

المحاضرة رقم 7 : اعداد المدونات المرجعية للوظائف والكفاءات

إن انتقال الاهتمام من التفسير التقديري الكمي الجعي إلى التسي التقديري النوعي الفردي، جعل من الكفاءات محط اهتمام الدارس و المرس على حد سواء خاصة و أن الكفاءة حجر الزاوية و نقطة العبور ب الفرد و وظيفته ، الفرد و التكوين و الوظيفة ختلف صيغ العلاقة ثنائية أو ثلاثية الأطراف كانت فتعددت بذلك أنواع الكفاءات و تعددت تصنيفاتها ، فصار لابد من وجود مرجعية تحدد و تصنف على أساسها استجابة لمتطلبات الوظيفة و احتياجاتها

ماهية مرجعية الكفاءات : إن مرجعية الكفاءات ما يستند إليه في تحديد الكفاءات الواجب توفرها في شاغل الوظيفة و التي تتلاءم مع المهام و الأنشطة الموكلة إليه و المحددة هي الأخرى في مرجعية الوظائف ، و على هذا الأساس تعددت تعاريف المرجعية و تعددت معها طرق التصنيف حيث عرفت على أنها

تصنيف للكفاءات المرتبطة بالتشغيل و التي تشكل الأداة النوعية لملا ة الكفاءة لمتطلبات بيانات التوظيف،الحركية و التكوين.

جرد للكفاءات للقيام هنة معينة من خلال تحديد الكفاءات الأك — مرساة المهام المحددة في مرجعية الوظائف

من خلال التعريف المقدم نخلص إلى أن مرجعية الكفاءات وثيقة رسمية تكون من مجموعة من البطاقات الكفاءاتية تتضمن ثلاث أنواع من المعلومات

معلومات عن الوظائف العائلة المهنية الفرعية و الأساسية التي تنتمي إليها الوظيفة- منصب العمل- وضعية العمل

معلومات عن الكفاءات: و تضم المعارف،المعارف العلمية،المواقف التي يتطلبها التشغيل إضافة إلى التكوين

معلومات عن العبور و تخص الوظائف او مناصب العمل الممكن شغلها و المعتمدة على الكفاءات المكتسبة و التي يز من خلالها :

- العبور السهل : و هنا تكون تغطية الكفاءات للوظيفة النموذج سهلة العبور للوظيفة النموذج الهدف (محتمل الانتقال إليها) لتضمنها معارف كفاءات مشتركة .
- العبور الوشي : و يكون العبور هنا وشيك الحدوث لاعتبار أن الكفاءات ضمنية و سلوكية لا كن تحديد تغطية الكفاءات للاحتياج إلا من خلال الملاحظة و التحقيق في الأداء
- العبور الممك : يكون العبور سهلا بالنسبة للكفاءات الأساسية و التي تكون مشتركة في ح ان تغطية الكفاءات المهنية تكون قليلة و محدودة جد

وفي ما يلي نوضح نموذج المدونة المرجعية للوظائف والكفاءات.

شكل رقم (4-8) : نموذج المدونة المرجعية للوظائف والكفاءات

وصف الوظيفة النموذجية		وظيفة نموذجية
		وظيفة مستهدفة
التسمية :	الرمز :
العائلة المهنية :	مستوى التصنيف :
المهام :	الأنشطة :
بيانات الكفاءات (البروفيل).		
الكفاءات اللازمة.		
	المعرفة النظرية .	
	المعرفة العملية .	
	المعرفة السلوكية .	
	المسار المهني.	
مدة التشغيل المرغوبة :	بين	و سنوات.
أمثلة عن مختلف المناصب في وظيفة معينة .		
عوامل تطور الوظيفة النموذجية .		
الوظائف النموذجية السابقة إن أمكن .		
الوظيفة النموذجية المستهدفة .		

المصدر: ثابتي لحبيب، بن عبو الجليلي، تجديد مناهج التحليل والتوصيف الوظيفي من أجل تطوير إدارة الموارد البشرية، الملتقى الوطني الثاني حول تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة معسكر، الجزائر، ص19.

وتستهدف المؤسسة من إعداد المدونات الخاصة بالوظائف النموذجية والكفاءات المرجعية ما يلي¹ :
 ✓ تحديد المواصفات والشروط الواجب توفرها في المترشحين للتوظيف الجديد، حتى تتم عملية الاختيار بنجاح من خلال المطابقة بين احتياجات المنصب ومؤهلات المتقدم للوظيفة؛

¹ CNPF, **objectif compétence**, actes des journées international de la formation, 1998, tome4, PP6-7.

نقلا عن ثابتي لحبيب و بن عبو الجليلي، مرجع سبق ذكره، ص 15.

✓ تحديد الكفاءات الواجب تنميتها أو اكتسابها بواسطة التدريب أو غيره، وذلك بفعل تطور وحدوث تغيير على مستوى منصب ما في المؤسسة؛

✓ تشكيل فرق عمل متجانسة ومتكاملة من خلال إحصاء الكفاءات المتوفرة وتجنيد خصوصيات الأفراد بما يتلاءم مع متطلبات المشروع؛

✓ إعادة تنظيم العمل وتقليص تكاليف الإنتاج بواسطة إنشاء فرق مستقلة وإلغاء بعض الأنشطة والتركيز على البعض الآخر؛

✓ تحديد الكفاءات الأساسية للمؤسسة بهدف تصميم إستراتيجية مناسبة؛

✓ تشجيع ظهور مهن جديدة من خلال إعداد مدونات النشاطات ومدونات التدريب؛

✓ إعداد خرائط لمختلف المهن والمناصب في المؤسسة بهدف تحديث وتطوير أساليب تسيير المسارات المهنية والمناصب؛

✓ إعادة تصميم وصياغة نظام التصنيف والأجور بالاعتماد على تطور المهن والكفاءات اللازمة لها.

مراحل إعداد مرجعية الكفاءات لإعداد مرجعية الكفاءات لابد من المرور جموعة من المراحل و التي تتعدد هي الأخرى

✓ حسب سعة المرجعية و التي نذكر منها

✓ •الإعداد لمرجعية الكفاءات: من خلال تحديد الاطار المفاهيمي للكفاءات، المقاربات المختارة مع تحديد الطرق و الأدوات مع تحديد الأطراف الفاعلة و المتحكمة و الواجب إشراكها في إعداد المرجعية

✓ •رسم المجال الكفاءات : و يتم ذلك بتحديد تصنيف الكفاءات المعتمدة مع تحديد فروعها إضافة إلى وضع هيكل تنظيمي للكفاءات مع وضع ترميز لترتيبها و تسميتها

تحديد المستويات الكمية والنوعية للكفاءات: • من خلال بناء سلم يحدد مستويات الكفاءات قارية كمية مع تحديد مضمون كل مستوى و ترجمة ذلك الى سلوكيات

•مراجعة مرجعية الكفاءات: من خلال إسقاط مجالات الكفاءات و مستوياتها على مرجعية الوظائف راجعة التطابق و التوافق ب سلم المستويات مع البنية الوظيفية(العائلة المهنية،العائلة المهنية

الفرعية،الوظيفة،منصب العمل... (مع تحديد طرق، أدوات، معاي، مؤشرات،لتقييم الكفاءات)مطلوبة و مكتسبة(مع قياس الفوارق و الانحرافات بغرض التنمية أو الترقية الوظيفية

•تصديق مرجعية الكفاءات : نفس مبدأ التصديق على مرجعية الوظائف م نح مرجعية الكفاءات المشروعية في النشر و الاستعل

•صيانة مرجعية الكفاءات و تحديثها : من خلال البحث في التغيرات التي تطرأ على مرجعية الوظائف و تركيبية الكفاءات من خلال إشراك مستعملي المرجعية في الصيانة

إن فمراجعة الوظائف و الكفاءات تكامل و تلاحم ب مرجعية الوظائف مداخلات يتم على أساسها بناء و
تكييف الكفاءات ببناء نظام مرجعي لذلك، لتكون المخرجات نظاما مرجعيا للوظائف و المهن و الكفاءات
أخذين بع الاعتبار اربع معا يؤسس عليها النظام المرجعي و المتمثلة في

• المعلومة

•التقنية

•الاتصالات/العلاقات

•المساهمة الاقتصادية/القيمة