

## مرجعيات الوظائف والكفاءات كأداة للتسيير التقديري للموارد البشرية

د. لعلى نورية

مخبر تحليل واستشراف وتطوير الكفاءات  
جامعة مصطفى اسطمبولي معسكر

ملخص:

أصبحت الموارد البشرية عنصر تميّز أساسي بين الاقتصاديات و المؤسسات على حد سواء، باعتبارها حاملا للجودة والبحث والتطوير، حيث صار تأهيل رأس المال البشري ورفع أدائه في مختلف المجالات هو المدخل الأساسي لرفع التحديات وكسب الرهانات. وفي هذا السياق وسعيا إلى التعامل الإيجابي مع الاقتصاد المعولم وما يقتضيه من مقومات المنافسة صار لزاما البحث في مناهج وأدوات التسيير التقديري للموارد البشرية لبلوغ تثمين حقيقي لهذه الأخيرة، حيث تعتبر المرجعيات الوظيفية والكفاءاتية أهم أدوات تجسيد ذلك. مما دفع بنا للبحث في ماهيتها الحقيقية مع طرح تساؤل في هذه الورقة البحثية: هل غياب الإدراك الحقيقي لمناهج وأصول تصميم المدونات يغيب من فعاليتها في التسيير التقديري للموارد البشرية؟ حاولنا في هذه الورقة هندسة مرجعية الوظائف والكفاءات للبحث في انعكاس ذلك على المدونة الوطنية للمهن والتي اعتبرناها مجرد حبر على ورق لا وجود لمناهج وأساسيات واضحة في تصميمها.

الكلمات المفتاحية: التسيير التقديري، الوظائف، الكفاءات، المدونات المرجعية، المدونة الوطنية

## Résumé

Les ressources humaines se voient actuellement se frayer assurément son chemin comme étant à priori l'élément fondamental dans la sphère des économies et des entreprises au même pied d'égalité, elles sont désormais associées à la qualité et la recherche et le développement. En effet, la qualification du capital humain et l'amélioration de sa performance ; dans tous les domaines ; est la clé principale pour relever les défis et gagner les challenges. Dans cette lignée et par souci de s'entretenir positivement avec cette économie mondialisée et ses exigences de compétitivités, il en demeure impérativement de prévoir des manuels et des outils de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences afin de valoriser effectivement les ressources humaines, c'est ainsi que le référentiel des emplois et des compétences pourrait être l'outil efficace pour atteindre ces objectifs. Dans ces lignes ; si succinctes et envoutées par son importance ; nous penchons sur sa conception tout en posant l'interrogation suivantes :

*L'absence d'une perception réelle des principes et des méthodes de conception d'un référentiel réduit-il son efficacité dans la gestion prévisionnelle des ressources humaines ?*

Dans cette feuille de recherche, nous envisageons esquisser le référentiel des emplois et compétences pour rechercher par la suite son impact sur la nomenclature algérienne des métiers et d'emplois (NAME) ; autant considérée comme ancre sur papier dépourvue des manuels et soubassement clair de planification.

Mots clés : Gestion prévisionnelle ; emplois ; compétences ; référentiel ; nomenclature algérienne

مقدمة:

إن تجسيد أداء متميز من الرهانات والتحديات التي تواجهها إدارة الموارد البشرية باعتبار أن الأمر لم يعد يقتصر عن البحث عن دقة أو تقارب بين العرض والطلب الخاصين باليد العاملة كما و نوعا عبر الزمن و إنما تعدى ذلك استمرارية الضبط الملائم مع التغيرات التي تحدث أو يمكن حدوثها مستقبلا على التركيبة الوظيفية للمهن والكفاءات الواجب توفرها لأدائها حاليا و مستقبلا ليصبح التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات بصفة عامة و أهم أدواته مرجعية الوظائف و الكفاءات بصفة خاصة آلية لبلوغ التوافقية والبحث عن قابلية استخدام رأس المال البشري. وهو ما سنحاول تسليط الضوء عليه من خلال هذه الورقة البحثية.

I. مدونات الوظائف كأساس المرجعية الوظيفية

إن المقاربة التقديرية للموارد البشرية تكييف مواردها المتاحة مع التحديات التي تواجهها من خلال تطوير مقاربة تقديرية للموارد البشرية والتي لازالت تأخذ حيزا كبيرا من اهتمام الدارسين خاصة مع عدم وجود لاتفاق اصطلاحي، تسيير تنبئي (Baron 1993)، تسيير وقائي Gestion préventive(Thierry et Sauret 1993)، تسيير مستبق G. anticipée (Mandon 1990) تسيير توقعي G. anticipatrice(Egg 1988) والتسيير الأستشاري G. anticipative(CNPF (1992).

فالتسيير التقديري للموارد البشرية مجموعة مساعي، سيرورات، طرق، توضع بهدف رسم وتحليل مختلف الرؤى المستقبلية للمؤسسة لتسليط الضوء على القرارات المتعلقة بالموارد البشرية (01) باعتباره تقنيات مشكلة تسمح بالإجابة على ثلاثة أسئلة (02)

- ✓ كم عدد الأفراد الذين تحتاجهم المؤسسة مستقبلا لتغطية الشغل المتاح.
- ✓ ماهي الموارد البشرية الضرورية للبقاء والنمو.
- ✓ ماهي الإجراءات الواجب اتخاذها للوقاية من الفروقات بين الموارد و الاحتياجات أو حتى الحد أو التقليل من أثارها السلبية.

وبالتالي فمدونات الوظائف (دفتر الوظيفة النموذج) أول بنية يتم التأسيس لها لبناء نظام مرجعي للوظائف و الكفاءات و التي تعتبر جميعها من أدوات التسيير التقديري للموارد البشرية.(03)

1 - مدونات الوظائف مرجعية مهنية :

إن مدونات الوظائف عبارة عن تقديم لدفتر الوظائف النموذج و الذي يسمح بوصف للأنشطة الحالية و المحتملة مستقبلا, فهو وسيلة اتصال بين الأطراف الفاعلة و المتدخلة في تحديد رسم و تقييم الوظائف

#### 1.1 دفتر الوظيفة النموذج Répertoire des métiers

إن دفتر الوظيفة النموذج تقديم للتقارب المهني الموجود بين العائلات المهنية و العائلات المهنية الفرعية المكونة لها من خلال تقديم تبويب و ترتيب في شكا قائمة لمجموعة من الوظائف النموذج لتشكيل قاعدة مشتركة للوظائف(04)

##### 1.1.1 مميزات الوظيفة النموذج

إن الوظيفة النموذج كما أسلفنا سابقا مجموع مناصب العمل أو حالاته التي تحدد ضمنها مهام و أنشطة متماثلة مع ما يتلاءم و يتوافق معها من قدرات, مهارات و كفاءات متماثلة متشابهة أو متقاربة , و بالتالي فالوظيفة النموذج يمتاز بـ

- التصميم و البناء المهني المرتكز على تحليل وضعيات العمل و محتوياتها مع تحديد العوامل المشتركة بين مجموعة من مناصب العمل أو وضعياته. (05)
- تركيبية مرتبة للوظائف,تسمح بتحديد الموارد و الاحتياجات الحالية مع تقديم مقارنة أكثر تصورا و مقارنة للاحتياجات المستقبلية المبنية على تطور الوظائف و التغيرات الممكن حدوثها فيها
- صورة تجميعية لمختلف المناصب دون مراعاة لتقسيم العمل للانتماء الوظيفي للأفراد أو الرتب التي ينتمون إليها
- مقارنة مشتركة لتسيير الموارد البشرية اعتمادا على تسيير الوظائف بالاعتماد على الكفاءات,فالكفاءات المتماثلة تسمح بشغل عدة وظائف

##### 2.1.1 بين دفتر الوظيفة النموذج و خريطة الوظائف النموذجية :

إن خريطة الوظائف النموذجية تركيبية أهم و أشمل من دفتر الوظيفة النموذج و ذلك لتضمن خريطة الوظائف النموذجية دفتر الوظيفة النموذجية .

جدول رقم (01): خريطة الوظائف النموذجية

العائلة المهنية 03	العائلة المهنية 02	العائلة المهنية 01		
		العائلة المهنية الفرعية 03	العائلة المهنية الفرعية 02	العائلة المهنية الفرعية 01
			الوظيفة النموذج أ	منصب عمل 01 منصب عمل 02 منصب عمل 03 منصب عمل 04 منصب عمل 05 منصب عمل 06 منصب عمل 07 منصب عمل 08 منصب عمل 09 منصب عمل 10 منصب عمل 11 منصب عمل 12
			الوظيفة النموذج ب	
		الوظيفة النموذج ج		

المصدر: Françoise Kerlan, 2012, p89

فبعض مناصب العمل الخاصة بعائلة مهنية واحدة تقتصر على إحدى العائلات المهنية الفرعية المكونة لها (الوظيفة) تشترك في أكثر من واحدة (الوظيفة النموذج ب) و هناك من الوظائف النموذج ما تشترك في أكثر من عائلة مهنية (الوظيفة النموذج ج)

فالعائلات المهنية مثلا الموارد البشرية  
فالعائلات المهنية الفرعية: التكوين, التوظيف  
الوظيفة النموذج : حافظ أمانات, تقني, عون إداري  
فالفرق بين دفتر الوظائف النموذج و خريطة الوظائف النموذج يتجسد في الهدف و المعلومة المقدمة في كليهما, فالأداتين متكاملتين تجمع بينهما الاعتماد على الوظيفة النموذج و العائلة المهنية الفرعية أو الأساسية

جدول رقم (02): الفرق بين دفتر الوظيفة النموذج و خريطة الوظائف النموذج

الهدف	خريطة الوظائف النموذج	دفتر الوظائف النموذج
	- ملف عام يقدم نظرة إجمالية عن الوظائف النموذج في مؤسسة, قطاع معين - تجميع الوظائف النموذجية حسب العائلات المهنية - تقديم المفاتيح	- تصميم تفصيلي عن كل وظيفة نموذج موجودة على الخريطة - تقديم وثيقة عملية متضمنة كل المعلومات الخاصة بمنصب العمل قابلة للاستعمال أليا و متضمنة التوقعات

المستقبلية	للولوج إلى دفتر الوظيفة النموذج	المعلومات المقدمة
<p>الوظيفة النموذج (مهام، أنشطة، أعمال)</p> <p>↓</p> <p>الكفاءات الإستراتيجية (الأداء المنتظر)</p> <p>↓</p> <p>الموارد المطلوبة و المكتسبة لـ (المعارف، المعارف الفنية، المعرفة العلاقاتية و السلوكية )</p>	نموذج شجري لجميع الشبكات المحددة	

المصدر: 14a: p05N, juin 2000, CEDIP La lettre du

1.2 : مراحل إعداد دفتر الوظائف النموذج :

تتعدد مراحل إعداد دفتر الوظائف النماذج بتعدد المصادر القاعدية المتوفرة لإعداده و التي تحرق العديد من المراحل التحضيرية المراحل العملية لبداية البناء لدفتر الوظائف النموذج , حيث أن المصادر الداخلية أو حتى الخارجية لجمع المعلومات الدقيقة, الصحيحة و الملائمة و التي تتعلق بالوظائف, الأفراد, الهياكل التنظيمية و الممارسات حيث يمكن ذكر مراحل إعداد دفتر الوظائف النموذج و حصرها (06) في:

1.2.1: تحديد الوظائف النموذج :

إن تحديد الوظائف النموذج يعتمد أساسا على سعة الدفتر و الذي يحدد حسب الهدف من إعداده, مجاله و المستويات التي تدرج ضمنه حيث قدم تشبيها لذلك بشبكة الصيد لدفتر الوظائف و الوظائف النموذجية بالعيون التي تشكلها, فكلما كانت الأعين أكبر كانت عدد الوظائف النموذج أقل مما يسهل تحليلها و تقديم أكثر تفاصيل لها مع سهولة الولوج إليها و العكس صحيح و بذلك تزيد سعة الدفتر أو تنقص .

حيث يكون تحديد الوظائف النموذجية إما تصاعديا بالاعتماد على المناصب الفردية ثم تجميعها ضمن عائلات مهنية فرعية ثم عامة أو تنازليا بوضع العائلات المهنية أولا ثم العائلات المهنية الفرعية لتليها الوظائف النموذج. فالاعتماد على إحدى الطريقتين يعتمد على مستويات المركزية و اللا مركزية في التدرج السلطوي, فكلما كان تركز السلطة كلما كان الاعتماد على التنازلي و العكس صحيح .

في حيث أن بعض المنظمات تعتمد التقنيين معا ليتم التلاقي و جمع أكبر قدر من المعلومة لبلوغ تقارب و توافقية أكثر مع الوضع السائد في زمن الأعداد و تقدير أكثر تعبيراً في الزمن المستقبلي

2.1.2.1 : مسارات العبور

إن احتمال الانتقال من وظيفة إلى أخرى يطرح إشكالية تحديد مسارات العبور قبل تجميع المناصب و ذلك للتقارب الموجود بين الوظائف مع تماثل و تشابه في الكفاءات المطلوبة لأدائها و قد تعددت النماذج المقترحة لتجسيد ذلك خاصة مع وجود تقارب أفقي و المقصود به نفس

مستوى التعقيد و التركيبة لمناصب العمل المجمعة و آخر عمودي بالاعتماد على تزايد مستوى التعقيد من الأنشطة الأولية إلى اتسام الخاصة و المميّزة.  
إضافة إلى التقاربات التي حددها (07) و التي صنّفها إلى :

➤ التقارب الإحلاي (الاستبدالي) : و يحدد مسارات العبور الخاصة بالأفراد الممكن إحلالهم محل بعضهم البعض بين مناصب محددة مع قابلية التكيف في زمن يتم تحديده مسبقا من خلال إمكانية قياسه الأمر الذي يسمح بإخراج الفرد من معادلة (الفرد/منصب) ليحل محله قدرة كفاءة و غيرها من متطلبات الوظيفة ليصبح التجميع بعيدا عن تحديد الأفراد ليصبح الإحلال قاعدة عامة بين المناصب التي تحتاج قدرات و مهارات متشابهة .

المنصب (أ) و (ب) يحتاجان قدرات متشابهة و بالتالي الشخص القادر على شغل المنصب (أ) يمكنه ان يستبدل في المنصب (ب)

➤ تقارب المحتوى : فوجود مهام و أنشطة أساسية مشتركة تجعل من العبور من منصب إلى آخر سهل و سلس دون الحاجة إلى التكوين.

### 3.1.2.1:تسمية الوظيفة النموذج و تعريفها

إن تقديم تسمية للوظيفة النموذج لا يعتمد على توفر خصائص تعبر عن الهوية المهنية الحقيقية التي تحويها الوظيفة النموذج (08) حيث تمتاز التسمية بان تكون التسمية ذات معنى حقيقي معبرة في دلالتها دون وجود مفاهيم إضافية متضمنة مصادقية أكثر مع محتواها مع تقديم تعريف بسيط في الطرح عميق غي التناول يحدد المميزات الأساسية للوظيفة النموذج التي تميز هذه الأخيرة و تحدد معالمها

### 2.2.1 : تصديق الدفتر و صيانتها

إن عملية مراجعة دفتر الوظائف المرجعية يكون بهدف المصادقة عليه للتعبير عن إمكانية استعماله و يكون هذا التصديق عمليا من خلال تعبير الأفراد عن ملائمة الدفتر للمناصب التي يشغلونها من جهة و تصديق سلطوي من طرف الإدارة المعنية بذلك للتأكد من أن الدفتر شامل لجميع الوظائف و المناصب التي تندرج ضمن سعته.

### 1.2.2.1 : شروط التصديق

للتصديق العملي أو السلطوي على دفتر الوظائف المرجعية لا بد من توفر مجموعة من الخصائص التي يجب على الدفتر تضمونها و التي نذكر منها :

1. لغة اتصال مشتركة : حيث يعتبر الدفتر كوسيلة اتصال بين مختلف المستويات لتضمنه وصف للمهام و الأنشطة المكونة لمناصب العمل الحالية و المستقبلية مع مسارات العبور فيما بينها كما توضح الهوية المهنية للأفراد و تمنحهم الاحتمالات و فرص الحركة الممكنة.
2. أداة ديناميكية : فدفتر الوظائف النموذج تعتبر حال و توقع لمستقبل خلال فترة زمنية محددة مما يجعل منه أداة غير ثابتة فيما تقدمه من معطيات و معلومات لواقع ثابت يتطلب تكييفا و تغييرا مما يجعل من هذا الدفتر أداة تغيير في المنظمة

أيضا مما يجعل من قيادة التغيير ممكنة و التقليل و الحد من مقاومته بدرجة أكبر  
(09)

### 2.2.2.1 صيانة دفتر الوظيفة النموذج (دفتر المهن)

إن إعداد دفتر الوظيفة النموذج يمر بثلاث مراحل زمنية (t-1) تكون فترة الإعداد للدفتر و (t) تنفيذ المراحل العملية أما (t) فالتنبؤ باحتياجات الوظائف المستقبلية , و بالتالي فهامية الدفتر استخدام المعلومة الحالية لتصميم حالات و وضعيات عمل خلال فترات زمنية متتالية , كلما كانت درجة التغيير خلالها كبيرة كلما احتاج ذلك إلى صيانة أكبر ليكون دفتر الوظائف المرجعية أكثر قابلية للتشغيل و الاستخدام و الملائمة  
تتعدد طرق و تقنيات الصيانة الخاصة بدفتر الوظيفة النموذج باعتبار ذلك صيانة كالمعلومة و المعطيات المقدمة و التي تخص الوقت الحقيقي من خلال المتابعة المستمرة و التحديث المباشر و الفوري و يكون عموما صعب التطابق لصعوبة تحديد التغيير خلالها و تكون عموما مطابقة عندما يحدث تغييرات كبيرة و مستمرة و متتالية كالتطور التكنولوجي السريع (10)  
أما الصيانة الدورية فتكون لأجل محدد يتم تحديده من قبل المشرفين و المسؤولين المعنيين بالمتابعة و الاشراف و يتم ذلك بتحقيق خاص لفرق العمل في كل عائلة مهنية فرعية من خلال استجواب الأفراد و المسؤولين على حد سواء لتحديد التغيرات التي حدثت خلال الفترة تمت فيها الممارسة من خلال التعرف على التطورات التي مست الوظائف (11)

### 2- مرجعية الكفاءات :

إن انتقال الاهتمام من التسيير التقديري الكمي الجماعي إلى التسيير التقديري النوعي الفردي , جعل من الكفاءات محط اهتمام الدارسين و الممارسين على حد سواء خاصة و أن الكفاءة حجر الزاوية و نقطة العبور بين الفرد و وظيفته , الفرد و التكوين و الوظيفة بمختلف 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 (12)

### 1-2 أهداف مرجعية الكفاءات و تصنيفها

إن مرجعية الكفاءات أداة يتم إعدادها انطلاقا من مرجعية الوظائف و التي تعتبر كمرجع للتعريف بالكفاءات المطلوبة و تصنيفها حيث :

### 1.1.2: 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 لملائمة الكفاءة لمتطلبات بيانات التوظيف, الحركية و التكوين (13)
- جرد للكفاءات للقيام بمهنة معينة من خلال تحديد الكفاءات الأكثر ل ممارسة المهام المحددة في مرجعية الوظائف (14)

من خلال التعريفين المقدمين نخلص إلى أن مرجعية الكفاءات وثيقة رسمية تكون من مجموعة من البطاقات الكفاءاتية تتضمن ثلاث أنواع من المعلومات :

- معلومات عن الوظائف العائلية 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 تميز من خلالها :
- العبور السهل (passage aisée) : و هنا تكون تغطية الكفاءات للوظيفة النموذج سهلة العبور للوظيفة النموذج الهدف (محتمل الانتقال اليها) لتضمنها معارف كفاءات مشتركة.
- العبور الوشيك (passage evertuel): و يكون العبور هنا وشيك الحدوث لاعتبار أن الكفاءات ضمنية و سلوكية لا يمكن تحديد تغطية الكفاءات للاحتياج إلا من خلال الملاحظة و التحقيق في الأداء
- العبور الممكن (passage accessible) :يكون العبور سهلا بالنسبة للكفاءات الأساسية و التي تكون مشتركة في حين ان تغطية الكفاءات المهنية تكون قليلة و محدودة جدا (note d'observatoire des matiérs,2000,p03)

#### 2.1.2 التصنيف المرجعي للكفاءات

لقد تعددت الطرق و المقاربات للتصنيف المرجعي للكفاءات و التي نذكر منها:

التصنيف الأول : (Carre.pet Caspare.p ,1993)

- مقاربات بالمعارف النظرية .
- مقاربات بالمعارف العملية .
- مقاربات السلوك و المواقف
- مقاربات بالمعارف النظرية,العملية,و المواقف
- مقاربات بالكفاءات المعرفية

التصنيف الثاني : حسب (Le boterf.G, 1997 et 2008)

- المعارف النظرية
- المعارف الاجرائية Savoirs procéduraux
- المعارف العملية الفكرية Savoirs faire coynitifs
- المعارف التطبيقية Savoirs faire expérientels ou Savoirs pratiques
- المعارف العملية العلاقتية Savoirs faire relationnels



و قد تطرقنا من قبل إلى تصنيفات أخرى للكفاءات إلا أننا يمكن إجمال هذه التصنيفات و ترتيبها على :

- مدة اكتساب الكفاءة
- مستوى الفعالية في الوظيفة
- احتياجات الأنشطة ذات الأولوية و الأساسية في حين اعتبر أن التصنيف الأولي للكفاءات يعتمد على الأعمدة الثلاث المؤسسة لمفهومها المعارف, الدراية و الممارسة و السلوك.

2.2 قواعد مرجعية الكفاءات و مراحل إعدادها :

إن مرجعية الكفاءات مفتاح لقيادة الموارد البشرية من خلال هندسة المهنة و تحديد إمكانيات رأس المال البشري ببعد نوعي استراتيجي يسمح بقابلية الاستخدام  
1.2.2 قواعد مراجعة الكفاءات :

لمراجعة الكفاءات خمس قواعد (E. Lecœur, 2008) (15)

- نقل الهدف و الغاية من تقييم المهام إلى الكفاءات: حيث يصبح الهدف من انجاز المهام يتعدى الأداء البحث عن النتائج ليصل إلى تقييم طريقة أدائها
- هدف التقييم فردي: و هنا تبرز أهمية إدارة المسارات الفردية ليصبح الفرد أكثر تمكين, أكثر عطاء مع علاقة أكثر شفافية
- رفع و تقوية الإنصاف: تصنيف الكفاءات و تحديد متطلبات الوظيفة يسمح للفرد برؤية خيارات متعددة تمنحه إنصافا في المعالجة و اتخاذ القرار
- توجيه تنمية الكفاءات و تطويرها:
- فمرجعية الكفاءة توجيه للسلوك و المواقف خاصة فيما يخص اكتساب الكفاءات بالنسبة للأفراد ذاتيا او بالمرافقة ليصبح مسار تطوير و تنمية الكفاءات واضح
- تسهيل التعديل التنظيمي Ajustements Organisationnels
- تسمح مرجعية الكفاءات بتبسيط تحديد الكفاءات المطلوبة لكل منصب عمل مرتبط بمهنة معينة مما يسهل عملية الإسقاط و الانعكاس الهادف لتقييم قدرات تكييف و تكييف الأفراد.

2.2.2 : مراحل إعداد مرجعية الكفاءات

إعداد مرجعية الكفاءات لابد من المرور بمجموعة من المراحل و التي تتعدد هي الاخرى حسب سعة المرجعية و التي نذكر منها حسب ما أورده (16)

- 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 الكفائي: و يتم ذلك بتحديد تصنيف الكفاءات المعتمدة مع تحديد فروعها إضافة إلى وضع هيكل تنظيمي للكفاءات مع وضع ترميز لترتيبها و تثمينها

- تحديد المستويات الكمية و النوعية للكفاءات :
- من خلال بناء سلم يحدد مستويات الكفاءات بمقاربة كمية مع تحديد مضمون كل مستوى و ترجمة ذلك الى سلوكيات
- مراجعة مرجعية الكفاءات: من خلال إسقاط مجالات الكفاءات و مستوياتها على مرجعية الوظائف بمراجعة التطابق و التوافق بين سلم المستويات مع البنية الوظيفية (العائلة المهنية،العائلة المهنية الفرعية،الوظيفة،منصب العمل...) مع تحديد طرق، أدوات, معايير, 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 مما يمنح مرجعية الكفاءات المشروعية في النشر و الاستعمال
- صيانة مرجعية الكفاءات و تحديثها : من خلال البحث في التغيرات التي تطرأ على مرجعية الوظائف و تركيبة الكفاءات من خلال إشراك مستعملي المرجعية في الصيانة إذن فمرجعية الوظائف و الكفاءات تكامل و تلاحم بين مرجعية الوظائف مداخلات يتم على أساسها بناء و تكييف الكفاءات ببناء نظام مرجعي لذلك، لتكون المخرجات نظاما مرجعيا للوظائف و المهن و الكفاءات اخذين بعين الاعتبار اربع معالم يؤسس عليها النظام المرجعي و المتمثلة في (17)

- المعلومة

- التقنية

- الاتصالات/العلاقات

- المساهمة الاقتصادية/القيمة

### 3. المدونة المرجعية الوطنية للوظائف - الكفاءات

بالرغم من أن الوكالة الوطنية للاحصاء قد تبنت منذ سنة 1998 مدونة للوظائف وقام مركز الدراسات والبحوث حول الوظائف والمؤهلات بتطورها وإعادة تسميتها المدونة الوطنية للوظائف والمهن والتي ضمت مجموعات كبرى مقسمة إلى 28 مجموعة فرعية والتي تضم 116 مجموعة فرعية كبرى و330 مجموعة قاعدية، حيث كانت المجموعات الكبرى معنونة كالآتي:

1. وظائف القيادة واتخاذ القرار (60 وظيفة)
2. الوظائف الفكرية والعلمية (103 وظيفة)
3. الوظائف الوسيطة (119)
4. مستخدمون إداريون (39 وظيفة)
5. مستخدمو الخدمات وباعة المحلات التجارية والأسواق (46)
6. المزارعون والعمال المؤهلون في الفلاحة والصيد البحري (46)
7. الحرفيون وعمال المهن ذات الطابع الحرفي (144 وظيفة)

8. مسيرو التجهيزات والألات وعمال التجميع (146 وظيفة)

9. العمال والمستخدمون غير المؤهلون (55 وظيفة)

فالتصنيف كان مجوفا مبهما وغير واضح ويفتقر للتعبير عنه بشكل دليل يمكن استعماله وهذا ما جعل من تطبيقه أملا لا زلنا بانتظاره.

خاتمة:

إن تغير النظرة إلى المورد البشري واعتباره مصدرا للقيمة لمواجهة التحديات والتطورات التي يعرفها محيط الأعمال، والمؤسسات حمل إدارة الموارد البشرية مسؤولية استقطاب الأفراد، تعيينهم تطويرهم وتقييم أدائهم، باحثين عن الكفاءة بأنواعها لبلوغ الأهداف الإستراتيجية للمنظمة خاصة وأن مفهوم الكفاءة تعدى ارتباطه بالمعارف والمهارات وسلوك الأفراد ليكون متدخلا وفاعلا في نظام وشبكة من العلاقات بين مختلف موارد المنظمة، الأمر الذي طرح ضرورة وجود تسيير استباقي لهذه الموارد معتمدين ف ذلك على مرجعيات كفاءاتية ومهنية مستجيبة لكل تغيير أو استحداث.

المراجع:

1. Louis Mallet : La gestion prévisionnelle de l'emploi et des ressources humaines, édition Liaisons, 1991, p10.
2. Patrick Gilbert: La gestion prévisionnelle des ressources humaines, édition La Découverte, Paris. 2006, p09
3. La lettre du CEDIP, juin N :14a, 2000, p04
4. Dominique Thierry, Christian sauret : La gestion prévisionnelle et préventive des emplois et des compétences, Edition l'Harmattan, 1993,p 59
5. Guide pour l'élaboration des profils d'emplois ITA : CNRS-DRH, CEDIP14a, Paris,2011, pp 06-07
6. Dominique Thierry, Christian sauret : La gestion prévisionnelle et préventive des emplois et des compétences, Edition l'Harmattan, 1993,p54
7. Louis Mallet : La gestion prévisionnelle de l'emploi et des ressources humaines, édition Liaisons, 1991,pp 54-55
8. Guy le boterf : Ingénieur et évaluation des compétences, 4eme ed, Ed d'organisation. Paris, 2000,p209
9. BATAL C : La gestion des ressources humaines dans le secteur public Editions d'Organisation, Paris, 1993, pp174-175

10. Dominique Thierry, Christian sauret : La gestion prévisionnelle et préventive des emplois et des compétences, Edition l'Harmattan, 1993, pp70-71
11. BATAL C : La gestion des ressources humaines dans le secteur public Editions d'Organisation, Paris, 1993,p176
12. *Philippe Perrenoud* : Construire un référentiel de compétences pour guider une formation professionnelle, Université de Genève, 2001
13. Reinbold. M.F et Breillot. J.M: GÉRER LA COMPÉTENCE DANS L'ENTREPRISE , Edition Harmattan, 1993 ,p116
14. Philippe Lorino : Méthodes et Pratiques de la Performance, Ed. Organisation ,2000,p78
15. E. Lecoer : Gestion des compétences : Le guide pratique , Editions De Boeck, 2008
16. [David Hindley](#) , [Peggy Aparisi](#) : GPEC et PSE : Anticiper et accompagner les variations d'effectifs en entreprise Broché Ed. organisation, Paris ,2008, pp 40 - 42
17. Dominique Thierry, Christian sauret : La gestion prévisionnelle et préventive des emplois et des compétences, Edition l'Harmattan, 1993, p 92.