

## ملخص حول محور المدونات المرجعية للوظائف و المهن و الكفاءات

تعتبر المدونات المرجعية للوظائف و الكفاءات آلية في غاية الأهمية لتحديد احتياجات الوظائف النموذجية و العائلات المهنية من مؤهلات و كفاءات موافقة للأداء، الأمر الذي يجعل من بناء العلاقة بين التكوين و الشغل بتوافقية أمرا واردا و يمكننا خاصة مع ما يعرفه محيط الأعمال من تغيرات مهولة، فلتتمين الموارد البشرية لابد من الاعتماد على أدوات فعالة تسمح بتنظيم محكم للعمل مع دراسة لوضعيته بما يتلاءم مع التطور المهني.

### 1- مفهوم المدونات المرجعية للوظائف و الكفاءات :

هي وثيقة توضح مختلف الوظائف و تفاصيل المهام فيها بشكل تحليلي و كذا الكفاءات التي تقابل كل وظيفة و تتناسب معها بحيث الفرد الذي يمتلك تلك الكفاءة يمكنه مزاولة الوظيفة التي تقابلها بشكل مريح ، تقوم بإعدادها مراكز بحث متخصصة تحوي خبراء محللون للوظائف و الكفاءات .

تتضمن هذه الوثيقة وصفا دقيقا و تحليليا لما تتضمنه كل وظيفة من بيانات مفصلة و تحديد المواصفات و الشروط الواجب التوفر عليها و من تم بلورة إطار مرجعي للكفاءات يمكن من معرفة و ضبط خرائطية الوظائف الموجودة و البيانات المكونة لها مع جرد المعايير التي تتطلبها كل وظيفة . هكذا، فإن الدليل المرجعي للوظائف و الكفاءات يساعد على الاستثمار الأمثل والاستعمال الجيد للموارد البشرية، سواء تعلق الأمر بالتوظيف أو الترقية أو إعادة انتشار الموظفين أو تقوية الأداء أو التأديب أو التكوين المستمر. الهدف من ذلك هو التحكم في تطوير الهياكل التنظيمية و بالتالي العمل على تتمين الموارد البشرية.

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

و عليه فإن المدونات المرجعية للوظائف و الكفاءات هي مجموعة من العناصر ذات الصبغة التقنية والمكونة من :

**منصب العمل :** مجموعة من المهام و المسؤوليات المؤطرة ضمن تنظيم هيكلي تحدد الدور و الموقع الذي يشغله الفرد في المنظمة فهو ما يتفرع عن الوظيفة، يحمل درجات و مسميات وظيفية تكون فردية أو متعددة. فمنصب العمل لا يرتبط بشاغله بل بالمهام و الأنشطة ذاتها.

**الوظيفة:** مجموعة من مناصب العمل النوعية القريبة و المشتركة فيما بينها من حيث المهام، الاختصاص و المسؤولية.

**المهنة:** مجموعة من الأعمال المتماثلة في كثير من المنظمات، فهي معنى تجريدي يضم وظائف متعددة تضم أعمال متماثلة يقوم بها مختلف الأفراد بغض النظر عن المنظمات التي تمارس فيها هذه الأعمال. فالمهنة إذن عبارة عن مجموعة وظائف متشابهة و منتمية لمجال عمل محدد.

**الأسرة المهنية:** مجموعة من المهن تخص الوظائف الكبرى للبناء الوظيفي و الاستراتيجي.

**الكفاءة:** القدرة على أداء المهام المهنية الموكلة إلى شخص ما من خلال مجموع معارفه النظرية العملية و السلوكية في إطار معين.

### 2- الغاية من المدونات المرجعية للوظائف و للكفاءات :

تعتبر كأداة للتسيير التوقعي للموارد البشرية: فعملية التسيير التوقعي للموارد البشرية تعتمد على ثلاث مرتكزات :

أ- **الفاعلون: acteurs** يندرج الفرد في التسيير التوقعي كفاعل أساسي ضمن البناء و التحليل الاستراتيجي للمنظمة

## ملخص حول محور المدونات المرجعية للوظائف و المهن و الكفاءات

ب- **الوظيفة و دفتر المهن: métiers des répertoire** تحديد مجموعة المناصب المتقاربة، المتكاملة أو القابلة للإحلال مع البحث عن طرق و مناهج تجميعها ضمن وظيفة نموذجية واحدة، إن مجموع هذه المهن والوظائف النموذجية يشكل قائمة نعبر عنها بـ دفتر المهن، و هو يضم تسميات و تعاريف مختصرة و مصادق عليها

ت- **الوسائل و الأدوات: تحصر في نوعين:**

**أولاً: أدوات التحليل والتخطيط:** تضم الأدوات المعتمدة في تحليل مختلف الوظائف و كذا أدوات التحليل التنظيمي والتنبؤ  
ثانياً : الأدوات المرجعية: تضم الأدوات التي يستند عليها في مراحل التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات و المتمثلة في المدونات المرجعية للوظائف و الكفاءات، توصيف الوظائف، جداول تدفق العمالة، خريطة الوظائف و غيرها.

### 3- أهمية المدونات المرجعية للوظائف والكفاءات :

إن التغيرات الجذرية التي تشهدها بنية الأعمال جعلت من البحث عن العمالة الملائمة للاحتياجات ضرورة ملحة بغية ضمان تكيف و بقاء المنظمات و اكتساب المزايا التنافسية ، مما رفع من رهان التسيير التوقعي للموارد البشرية عامة والمدونات المرجعية للوظائف و الكفاءات خاصة، على اعتبار أن هذه المدونات تسمح بـ :

- تحديد التركيبة البشرية الملائمة و القدرة على إنجاز النشاط مع الالتزام بمتطلبات الأداء؛
- معرفة جيدة لمجموع الوظائف الممارسة مما يساعد على قراءة جيدة للوظائف وتطويرها؛
- عقلنة عمليات التوظيف من خلال التصفية والاستقطاب الملائمين للمؤهلات المهنية التي تستجيب للمواصفات الوظيفية؛
- تنميط مسارات التأهيل المرجعية من خلال توجيه الموظفين نحو مختلف مراحل حياتهم المهنية و كذلك إيجاد وفرة من الكوادر ذوي مؤهلات عليا، مع خلق توافقية بين المسار المهني المرغوب فيه من طرف الموظف والمسار المهني المتوقع من الهيئة المستخدمة؛
- استعمال المرجعية كأداة لتقييم موضوعي و شفاف للموارد البشرية من خلال تمكين مسؤولي التقييم من تحديد الأهداف للعاملين بما يسمح بتقييم مردوديتهم اعتمادا على النتائج المحصل عليها؛
- إعداد برامج و محططات للتكوين بما يتلاءم والاحتياجات الحقيقية للموظفين آخذين في الاعتبار متطلبات الوظائف، الكفاءات المحازة والكفاءات المطلوبة.

### 4- أهداف المدونات المرجعية للوظائف :

- تقديم صورة للوظيفة كما تمارس بالفعل، من خلال تسليط الضوء على التفكير في الأعمال الوظيفية وتصميمها قبل تنفيذها؛
- تحديد التطورات المرغوبة والمحتملة للوظيفة على المدى المتوسط والمهارات المطلوبة المرتبطة بها لتلبية التطور في احتياجات المجتمع وتوقعاته ؛
- توضيح كيف يمكن التعبير عن قيم المهنة من حيث المتطلبات المهنية للممارسات التي يتعين تنفيذها؛
- تحديد موقع الوظيفة و خصائصها وعلاقتها بالوظائف الأخرى في القطاع الذي تنتمي إليه ؛
- توفير معايير لتنفيذ عملية تحليل الممارسات المهنية و تبادلها والاستفادة منها؛

## ملخص حول محور المدونات المرجعية للوظائف و المهن و الكفاءات

- توجيه برامج التكوين الأساسية و المستمرة و المساعدة في تحسين جودتها.

### 5- أوجه استعمال الدليل المرجعي للوظائف و الكفاءات:

يشكل الدليل المرجعي للوظائف و الكفاءات بالنسبة للإدارة العمومية إطارا لاستخدامات متعددة ، ومرجعا متجانسا لحسن تسيير

الموارد البشرية، إضافة إلى كونه أداة لمساعدة اتخاذ القرار الفعال، حيث يسمح ب :

- تحديد البنية البشرية الملائمة و القدرة على إنجاز النشاط مع الالتزام بمتطلبات الجودة؛
- معرفة جيدة لمجموع الوظائف الممارسة على مستوى الإدارة مما يساعد على قراءة جيدة للوظائف و تطورها ؛
- توضيح انتظارات الإدارة في مواجهة موظفيها و تحسيسهم بالمسؤولية ضمان تركيزهم حول مهام واضحة و دقيقة ؛
- عقلنة عمليات التوظيف من خلال انتقاء المرشحين الذين تستجيب مؤهلاتهم المهنية و الشخصية مواصفات الوظيفة المزمع شغلها و بالتالي التشجيع على ملاءمة المؤهل للمنصب ؛
- ضمان تنفيذ الحياة الإدارية و المهنية المؤسساتية من خلال تنميط مسارات التأهيل المرجعية ، و توجيه الموظفين في مختلف مراحل حياتهم المهنية و كذلك إيجاد وفرة من الأطر ذات مؤهلات عليا و ملاءمة المسار المهني المرغوب فيه من طرف الموظف مع المسار المهني المتوخى من طرف الإدارة؛
- استعمال المرجعية كأداة لتقييم موضوعي و شفاف للموارد البشرية من خلال تمكين المسؤولين من تحديد الأهداف للعاملين معهم بما ينسجم مع كفاءاتهم و تقييم مردوديتهم على أساس النتائج المحصل عليها ؛
- ملاءمة أنشطة التكوين للحاجيات الحقيقية للموظفين أخذا بعين الاعتبار متطلبات الوظائف : إعداد برامج و مخططات التكوين بناء على تشخيص يهدف بقياس الفارق بين متطلبات الوظائف من الكفاءات حسبما هو محدد في الدليل المرجعي للوظائف و الكفاءات ؛

- تدبير ترقية الموظفين من خلال إشراكهم في نشاط الإدارة و مدى قدرتهم على استعمال كفاءتهم لإنجاز الأهداف المحددة؛
- تحديد الأنشطة و المهام بدقة لفائدة كل مستخدم و توضيح المسؤوليات و مجالات الصلاحيات و الاختصاصات.

### 6- مراحل إعداد المدونة المرجعية للوظائف و الكفاءات :

- I. التحضير لإعداد المدونة المرجعية للكفاءات: يتم تحضير الإطار المفاهيمي للكفاءات، اختيار المقاربات الملائمة، تحديد الطرق و الأدوات و الأطراف الفاعلة الواجب إشراكها في إعداد المدونة .
- II. رسم المجال الكفاءاتي: يتم ذلك بتحديد تصنيف الكفاءات المعتمدة مع تحديد فروعها إضافة إلى وضع هيكل تنظيمي للكفاءات ووضع ترميز لترتيبها.
- III. تحديد المستويات الكمية و النوعية للكفاءات: من خلال بناء سلم يحدد مستويات الكفاءات وفق مقارنة كمية، مع تحديد مضمون كل مستوى وترجمة ذلك إلى سلوكيات.
- IV. مراجعة المدونة المرجعية للكفاءات: من خلال إسقاط مجالات الكفاءات ومستوياتها على المدونة المرجعية للوظائف وذلك بمراجعة التطابق والتوافق بين سلم المستويات والبنية الوظيفية (العائلة المهنية، العائلة المهنية الفرعية، منصب

## ملخص حول محور المدونات المرجعية للوظائف و المهن و الكفاءات

العمل...)، مع تحديد طرق، أدوات، معايير ومؤشرات تقييم الكفاءات (المطلوبة والمكتسبة)، إضافة إلى قياس الفوارق والانحرافات بغرض التنمية أو الترقية الوظيفية

V. **المصادقة على المدونة المرجعية للكفاءات:** وفق نفس المبدأ المعتمد في المصادقة على المدونة المرجعية للوظائف مما يمنح الكفاءات مشروعية النشر والاستعمال.

VI. **صيانة المدونة المرجعية للكفاءات وتحديثها:** من خلال البحث في التغييرات التي تطرأ على مدونة الوظائف وتركيبية الكفاءات وذلك عبر إشراك مستعملي المدونتين .

### 7- المدونة الجزائرية للوظائف و المهن :

هي مرجع وطني للوظائف و المهن و الذي من خلاله يمكن تحديد أي مهنة موجودة في الجزائر، هذا المرجع يسمح لكل من المستخدمين و الباحثين عن العمل بتحديد الكفاءات لكل وظيفة، و بالتالي فانه يسهل التوظيف و البحث عن العمل . كما تحتوي هذه المدونة الجزائرية للوظائف و المهن 422 بطاقة للوظائف و المهن، 5479 تسمية، و هي منظمة على شكل بنية شجرية كما يلي :

✓ 16 قطاع مثل البناء و الأشغال العامة، الصناعة؛

✓ 87 ميدان؛

✓ 36 ميدان فرعي؛

✓ 422 بطاقة للوظائف و المهن.

تم إدراج المدونة الجزائرية للوظائف و المهن في نظام المعلوماتية الجديد "وسيط" للوكالة الوطنية للتشغيل، و يتمثل دورها في الوساطة بين طالبي و عارضي العمل بأكثر نجاعة . يتم استخدام المدونة الجزائرية للوظائف و المهن من طرف جميع شركاء الوكالة الوطنية للتشغيل (الشركات الاقتصادية، مؤسسات التكوين و التعليم المهني، مؤسسات التعليم العالي،...) و من طرف مستشاري التشغيل للوكالة الوطنية للتشغيل

### 8- نشأة المدونة الجزائرية للوظائف و المهن:

في إطار عصرنة هياكل الوكالة الوطنية للتشغيل قامت و بالشراكة مع نظيرها الفرنسي قطب التشغيل بإنشاء المدونة الجزائرية للوظائف و المهن و التي صدرت في جوان 2014 و ذلك بمساهمة جميع الشركاء (المؤسسات الاقتصادية، مؤسسات التكوين والتعليم، مؤسسات التعليم العالي و مختلف الفدراليات ... الخ. كما أن تحيين المدونة الجزائرية للوظائف و المهن يسمح بالتعرف بشكل أفضل على الاحتياجات في التكوين من جهة و يشجع على التوفيق بين طالبي و عارضي العمل، كما توفر هذه المدونة الجزائرية للوظائف و المهن لغة مشتركة حول الوظائف و المهن لتسهيل الحوار بين مختلف الأطراف الفاعلة في سوق العمل . و نشير إلى أن العديد من المؤسسات الجزائرية شرعت في إعداد مدوناتها المرجعية للوظائف و الكفاءات، على غرار المؤسسات في الدول المتقدمة، منها مؤسسة سوناپارك و المؤسسة الجزائرية للمياه.

## 9- استخدام المدونة الجزائرية للوظائف و المهن:

يتم استخدام المدونة الجزائرية للوظائف و المهن من قبل الوكالة الوطنية للتشغيل و شركائها (شركات، هيئات التكوين، هيئات خاصة بالتنصيب...) و أيضا من طرف مستشاري التشغيل بالوكالة الوطنية للتشغيل و ذلك من أجل تحسين دور الوساطة . تعتبر المدونة الجزائرية للوظائف و المهن، أداة فعالة لتحسين مهمة الوساطة وضعت في متناول المستشارين و غيرهم من المستعملين، تدرج في نظام المقاربة بين طلبات وعروض العمل.

تسمح عمليات البحث بتحديد مؤهلات طالب العمل بالنسبة لعروض العمل من قبل المستخدمين . بعدما يتم تحديد المهنة يمكن استخدام بطاقة المدونة للحصول على المعلومات المتعلقة بها.

● **استخدام المدونة من طرف طالبي العمل:** يمكن لطالبي العمل الاطلاع على المدونة عبر الموقع الالكتروني للوكالة الوطنية للتشغيل، و ذلك باتباع إجراءات البحث المباشر عن المهنة.

● **استخدام المدونة من طرف المستخدمين:** يقدم المستخدم عروض العمل استنادا على محتويات المدونة مشيرا الى المؤهلات المطلوبة و ان كانت مؤهلات الطالب لا تتلاءم مع العرض. يقوم مستشار التشغيل مرافقته و اعادة صياغة العرض من خلال الشجرة التي يظهر فيها القطاع و المجال الذي تمارس فيه الوظيفة.

● **استخدام المدونة من قبل مستشاري التشغيل:** يقوم مستشار التشغيل بتحديد المؤهلات المطلوبة و ضمان أحسن متابعة لمؤهلات طالبي العمل ، و التفاوض مع المستخدمين يقوم أساسا على محتويات بطاقة المدونة حيث تعتمد على آلية البحث المقدر من طرف نظام المعلومات اعتمادا على المدونة لتسجيل طلبات العمل و تقديم عروض العمل .

لاستعمال المدونة مدخلين: **مدخل الوظيفة / تسمية**، ويسمح هذا المدخل بالبحث المباشر عن المهنة المطلوبة، أما المدخل الثاني فهو مدخل الشجرة وهو يوفر قائمة بالقطاعات المحددة مسبقا ( 16 قطاع ) من طرف الوكالة الوطنية للتشغيل، مثل: البناء والأشغال العمومية، الفلاحة و الصيد ... و تتضمن كل بطاقة :

- **التسميات:** تضم التسميات المختلفة الممكن تواجدها في نشاطات متعددة.
- **التعريف بالعمل أو المهنة:** وصف مركب للمهام و الأنشطة المشتركة للوظائف المجمعة معاً في البطاقة .
- **التوظيف في المهنة:** يسمح بتحديد الشروط الواجب توفرها في شاغل المهنة من حيث مستوى و مجال التكوين، الخبرة المهنية، المؤهلات، الشهادات الخاصة و غيرها.
- **شروط الممارسة:** وتضم شروط ممارسة المهنة من حيث متغيرات المحيط أو بيئة العمل مثل الأماكن، مواقيت العمل، التزامات الخدمة، إمكانية التنقل ارتداء ملابس الوقاية و السلامة المهنية، نمط محدد من المكافآت و غيرها .
- **مكان العمل:** يحدد من خلالها مكان ممارسة النشاط، الهياكل، نوع المؤسسة، قطاع النشاط إن كان داخل المنظمة أو خارجها **النشاطات الأساسية:** تحدد مجموع المهام الموكلة لشاغل المهنة و تكون مرتبة بطريقة تدريجية حسب الممارسة .

- **الكفاءات القاعدية:** تحدد احتياجات شاغل المهنة من حيث المعارف اللازمة لممارسة النشاطات الأساسية .
- **النشاطات المميزة:** و هي النشاطات المتعلقة بتسميات مهنية معينة أو وضعيات عمل خاصة .

## ملخص حول محور المدونات المرجعية للوظائف و المهن و الكفاءات

- الكفاءات المميزة : و هي مجموع الكفاءات التي يحتاجها شاغل الوظيفة لأداء النشاطات المميزة.

### 10- دفتر الكفاءات (تصنيف الكفاءات):

مرجعية الكفاءات يتم اعداده انطلاقا من النظام المرجعي للوظائف، حيث تأخذ لجنة العمل المكلفة كل وظيفة و تحدد لها المعارف، و المهارات المناسبة لها و المستويات من الكفاءة المناسبة لها.

تعتبر مرحلة مهمة، لانتخاذ الإجراءات التصحيحية لتنمية كفاءة الموظف، فهناك بعض الوظائف التي تتطلب كفاءات مختلفة و كثيرة العدد، لذا يجب تصنيفها حتى يسهل استعمال المرجعية و فهمها من كل الأطراف.

✓ التصنيف حسب مستوى الفعالية في الوظيفة (من الأكثر إلى الأقل فعالية).

✓ التصنيف حسب الأنشطة ذات الأولوية (نشاطات أساسية، نشاطات فرعية).

✓ التصنيف حسب مدة اكتساب الكفاءة (مستوى خبرة منخفض، مستوى خبرة عال).