

الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة خميس مليانة
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية و علوم التسيير

قسم: علوم التسيير
السنة: السنة ماستر
التخصص: إدارة موارد بشرية
مقياس: الهندسة السوفستية

بجاءة قراءة حول الدليل المنهجي
لإعداد المذكرات المبرجة للوائح الكفاءات

من إعداد: د. كريمة ياغوت
فرحاتو فاحيمة

تحت إشراف الأستاذ (ة): د. عباد

السنة الجامعية: 2022 / 2023

1- الجانب الشكلي للكتاب :

- اسم الكتاب :

- الدليل المنهجي لاعداد المكونات المرحلية للوظائف والكفاءات

- اسم المؤلف :

- ا.د. ثابتي الحبيب

- الطبعة :

- الأولى (1)

- دار النشر :

- LAPDEC مكنور تحليل واستشراف وتحويل الوظائف والكفاءات

- سنة النشر :

- 2017

- بلد النشر :

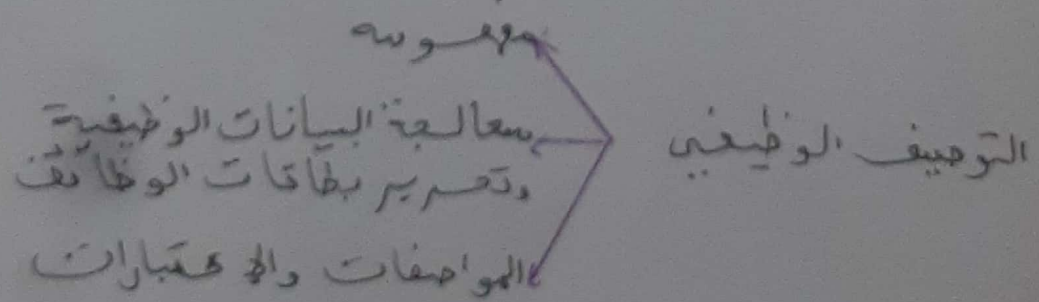
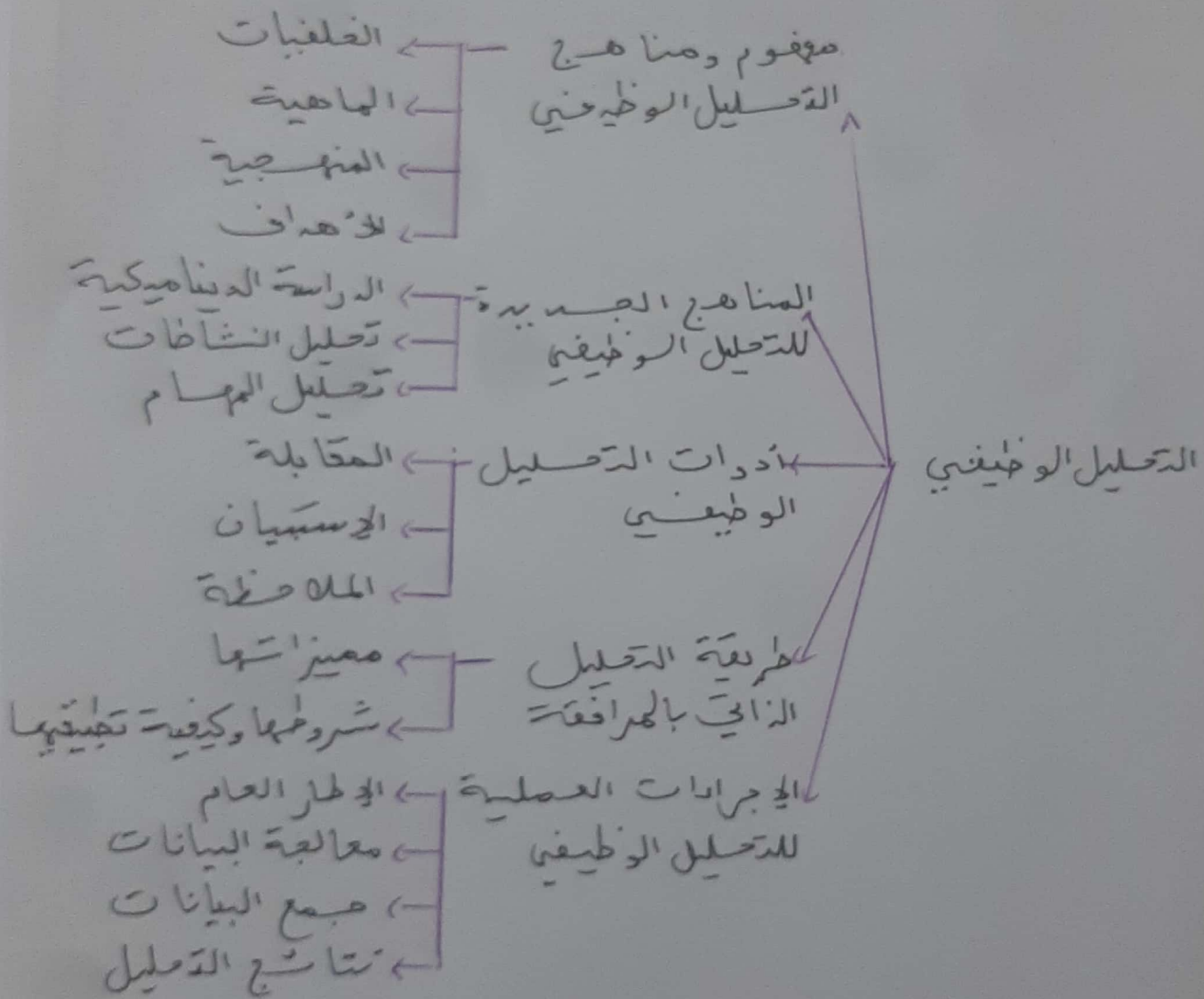
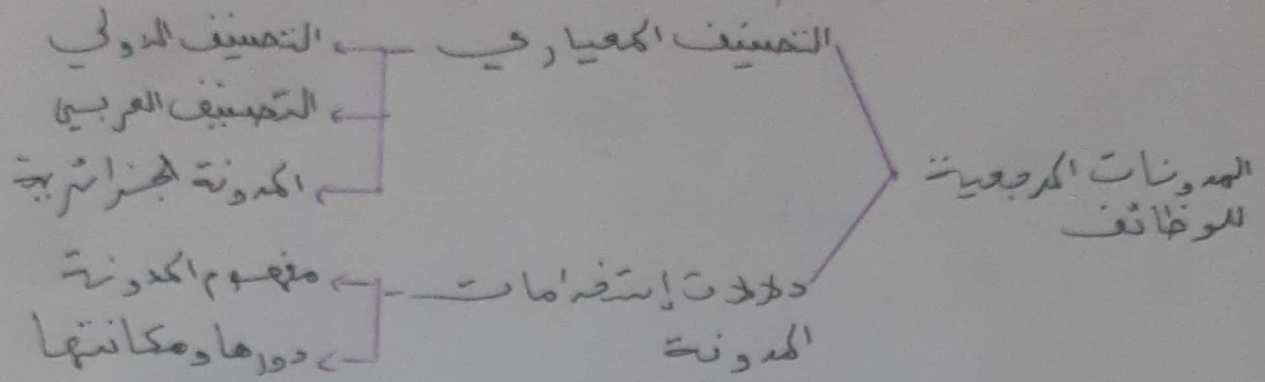
- جامعة معسكر - الجزائر

- عدد صفحات الكتاب :

- 80 صفحة .

- حجم الكتاب :

- 1,7 صغى بايت .



- قائمة المراجع :

- إعتقده الكاتب في عدة مراجع منها أنها :
- أحمد مرهفاني ، التصنيف المهني العربي ودوره في تخطيط وتنمية
الموارد البشرية - خريسان ٢٠١٦ ص ٢٠٠ .

- يسري ، شاذلي وبن عجب ، قاموس الموارد البشرية وفقا للسياقين
الفرنسي والجزائري ، مؤسسة كنوز الحكمة ، الجزائر ٢٠١٥ .

- Amali A., Formulation des énoncés des Compétences,
formation PAPs-ÉSPS, 2015 (malette pédagogique
CPND).

- Agence Nationale de l'emploi, Nomenclature
Algérienne des métiers et des emplois, 2015

3 - الدراسة الباطنية :

- تعريف الكاتب :

د. الحبيب بن علي ثابتي أستاذ إدارة الموارد البشرية بجامعة معسكر الجزائر، مدير مختبر تحليل وإستراتيجيات تطوير الوظائف والكفاءات، من مؤلفاتة قاموس الموارد البشرية (بالتعاون مع جان ماري بيريتي والجيلالي بن عبو) تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية، المناهج العلمية لتطوير الكفاءات المهنية، تجهيد منابع وآليات تحليل العمل وتوصيف الوظائف، مدخل الكفاءات، الدليل المنهجي لجمع الأدلة ونات المرجعية للوظائف والكفاءات.

هذه الة ليل موجبة استشارة أعضاء فريق الاستشارة الوظيفية FCT لدى مضمير تحليل واستشراف وتطوير الوظائف والكفاءات (جامعة معسكر). حيث قام بتطوير حملة من المبادئ والآليات العملية التي تمكن الاستشاريين من التدخل المبدئي لإدراك مهامهم والإلهام بمناخ وتقنيات التحليل والتوصيف الوظيفيين ومن ثم إعداد المذكرات المرجعية للوظائف والكفاءات والتكوين بما تتطلبه الخصائص المحلية للمؤسسات الاقتصادية والمهنية الإدارية وتنسج الاستشارة الوظيفية في سياق تخصصها الهندسة الوظيفية حيث ساهم المضمير بإقتراح نموذج خاص أكثر ملائمة للواقع الوظيفي والمهني في المجتمع يستلزم منهجية التحليل الذاتي بالمرافقة.

وقد أدرجت خدمة إعداد المذكرات المرجعية للوظائف للمضمير بمناسبة إنعقاد الصالون الوطني الأول لمنذجات البحث العلمي أيام 18 - 21 مايو 2017 وهذا من طرف المديرة العامة للبحث العلمي ويشتمل هذا الة ليل على ثلاث محاور وهي المذكرات المرجعية للوظائف والكفاءات كأداة مصورة ويلعبها التحليل الوظيفي وأخيراً التوصيف الوظيفي.

المصور الأول

لقد قدّمت الكاتب في البداية في مفهوم المهنة ونات المراجعة للوظائف وأنواعها وأهميتها في مجال إدارة الموارد البشرية على مستوى المنظمات وقبل ذلك تناول مفهوم وأهمية التصنيف المعيارى للمهن على المستويات الدولية والإقليمية والفكرية لأنها تشكل الأدوات المراجعة لجمع البيانات والإحصاءات

ولقد قصد بالتصنيف المهني التعرف على الأعمال التي تمارس في المجتمع وحصرها وتحديد مساهمتها وتنظيمها في مجموعات مهنية بموجب الفئات الاقتصادية

وقد صنف الكاتب بين نوعين من المهنة، المهنة المراجعة للوظائف والمهنة المراجعة للكفاءات، فأما المهنة المراجعة للوظائف فيعنى بها توصيف منظم لأنشطة ومهام وظيفية ما، يسمح بإعداد المهنة المراجعة للكفاءات اللازمة، وعرفها Jean - Pierre Tardieu بأنها قاعدة بيانات تتضمن تحتها الكفاءات والمعارف المرتبطة بالمهام واللازمة للمتعلم في نشاط معين، أما المهنة المراجعة للكفاءات فهي عبارة عن سرد للكفاءات التقنية والسلوكية اللازمة لممارسة وظيفة ما والمستوى المطلوب في ذلك ويتصل دور المهنة في ما يلي تحتها المواصفات والشروط الواجب توفرها في المهنة لتحقيق للتوظيف الجيد وتحديد الكفاءات الواجب تدريسها وذلك يتمثل في فرق عمل راعادة تنظيم العمل وتقليص تكاليف الإنتاج ويتمثل دورها أيضا في تحديد الكفاءات الأساسية للمنظمة وإعدادة لتقييم وصياغة نظام التصنيف والمؤشور وذلك بتشجيع ظهور مهن جديدة وإنجاز مشاريع تنموية للجودة بغية حيازة مزايا تنافسية والحصول على شهادة ISO.

المصور الثاني

لقد تطورت في المصور الثاني (١) تطور مفهوم ومناهج التحليل الوظيفي والمناهج الجديدة، كذلك (٢) أدوات وطريقة التحليل الذاتي بالمكرافطة (٣) الإجراءات العملية للتحليل الوظيفي
إن المكونة المبرجعة فهي نتاج محقق للوظائف مما يخلق
استخدامات مناهج جديدة تتركز على تحقيق الكفاءات لأنها لا تنفصل
عن العمل ولا يمكن إدارتها إلا من خلال الأنشطة التي تعبر عنها
وهناك عوامل كثيرة ساهمت في تطور مفهوم التحليل الوظيفي
من أهمها بروز نموذج الكفاءات وما ترتب عنه من تحولات أهم
إنتقل (٤) الاهتمام من تحقيق مذهب العمل (٥) التركيز على مناهج
الوظائف ووضعيات العمل والمهن، مما أدى (٦) تطور مفهوم التحليل
الوظيفي، وتبرز ملامحه من خلال العناصر التالية: الخلفيات الفكرية
وتصور ماهية الدراسة المنهجية المعتمدة والأهداف المرجوة.
والمناهج الجديدة المتبعة للتحليل الوظيفي فهي كثيرة ومتنوعة، ومن
أهم المناهج التي تعتبر من تركات الأدوات القليلة التي تبنتها
الحكومات أو المنظمات نجد طريقة الدراسة الديناميكية للوظائف
المنهجية وتعتمد هذه الطريقة على تحليل العمل الفعلي بشكل شامل
ومنظم فهي تأخذ من حيث تصاعد يخلق من الأنشطة (٧) الوظائف
عبر تجميع المناهج ومدايرها بياها أنها تأخذ بعين الاعتبار الطابع
التفصيلي لأنها تأخذ الأشرطة واعتناهما بتطور الوظائف
ودراستها في وضعيتها الواقعية.

وهناك طريقة أخرى تتبعها المنظمات تتمثل في طريقة تحليل
النشاطات والكفاءات، وتتركز هذه الطريقة على ثلاثة عمليات متكاملة
وهي جرد الأنشطة والأنشطة الفرعية بالاعتماد على المقابلات والعينات
وإطلاقاً منها يتم استخلاص المعارف اللازمة وفحصها (٨) تأكيد النتائج
الوصفية للأنشطة والكفاءات. وتعتبر هذه الطريقة بالتركيز
على ما يفعله الفرد حقيقة بشكل مستقل عن مستويات بلحاظ المذهب
غير أنها ما يعاب عليها هو إغفال تقدير درجة التحكم في الكفاءات
باعتبارهم لا يعرفون الأنشطة المعبرة بشكل مسبق.

كما هناك منهجاً مبتكراً في مجال التحليل الوظيفي يعتمد على
تصميم البرنامج ويتشتمل في طريقة "DA COM" وهي موجهة لتطوير الكفاءات
وتتركز على الخبرات الكهنية الأكثر ربحاً غير مبررة في توضيح مهامهم وعلى
مجموع الوظائف والمهام الحقيقية التي ينفذها الخبير في تحديده
العمل وما تتطلبه من معارف وكفاءات، وهذا ميسر لأنها سهلة التطبيق
وسريعة وغير مكلفة، وستقدم لتقييم الأداء وتحديده ملاحظات
الوظائف وتحديده معايير الكفاءات والتدريب... إلخ.

ومن السواثل والدعائم المستخدمة لجمع البيانات نجد أداة الاستبيان
التي لاقتصر الاعتماد عليها لوقت طويل، وهي نموذج من الأسئلة موجهة
إلى شريحة من العمال مغتارة بكل حرية وثقة ولا قبل ذلك تحضر بطاقة
تضمن قائمة العمليات المذكورة في إطار منهج العمل ويتولى شاغلو
المناصب التأشير عليها ويحددون الجزء الذي يندرجونه، والوقت المستغرق لذلك
لكن هناك ثوابت تحول دون الوصول إلى الحقائق بشكل دقيق تتجلى في
الكمثبات العلمية للمستجوبين وعموم الأسئلة وعدم وجود محفزات للإجابة
إلا أن الخبرات العلمية والتجارب أثبتت أن الأدوات الواجب استئجارها
تختلف باختلاف نوعية المناصب وطبيعتها والمهام المرتبطة بها (ريادية،
فكرية، وظائف بسيطة أو معقدة...) وهذا أهمها لجنة المقابلة والتي
تتجلى في الاتصال المباشر للمحلل بشاغل المنصب وهذا الاستفسار شفهيًا
عن كيفية أداء عمله وسبلاته عنده فلات ومخرجات عمله ومثل يتلقاه
الأوامر وكذلك العمليات الموكلة إليه وجعلها والوقت اللازم لإنجازها
وتقييمه الشفهي. وهناك أيضًا طريقة الملاحظة المباشرة والتي
نسمح بمشاهدة الواقع ومعايشة أحداً أو المشاركة في صنعها وهناك
نوعين من الملاحظة المباشرة الوصفية والذاتية الأولى تتجلى في الإكتفاء
بالمشاهدة فقط وتسجيل كل الملاحظات دون أية تقييمات لكيفية أداء العمل
أما الثانية تتجلى في تعلم المحلل للمهام ودراساتها من خلال أدائها داخل المنصب
ولقد آكدت سلسلة التجارب التي أجريت في مختلف المؤسسات
الوقائية والإدارية حيولة الخصوصيات دون تحقيق النتائج المرجوة
من تحقيق المناهج الكمية للتحليل الوظيفي المذكورة سابقاً لهذا تم اقتراح منهجية
أكثر استجابة للخصوصيات تتجلى في التحليل الذاتي بالمراقبة
"Auto Analyse par Accompagnement (3A)"

هنا مميزاتهما تعتمد على عنصر التفاعل الإيجابي بين الفاعل والمفعول
 في حين تفتقر المناهج الأخرى لذلك، كما أنها تسرنا أن الكفادات لا تبرز
 جميعها من خلال النشاط فقط (المنتج، الوقت، العلاقات، المواقف)
 بينما المناهج الأخرى تعتمد على الأنشطة لتعبر الكفادات، وهذا مميزاتهما
 أيضا قيامها على مبدأ الثقة المطلقة في الفاعلين، كما تعتمد على مناهج
 التسمية البشرية وتقنيات الاتصال المباشرة والتأثير ما يعرف بالتخويز الشفهي
 على عتار باقي مناهج التحليل الوظيفي تتخذ طريقة 3A عبر مجموعة
 من الإجراءات الهادفة (1) فهنا القيادة العقلانية والفعالة. وتتضمن
 في تحديده الإحاطة العام وتحفيز الأروحية وتكون باستعانة الممثلين
 على المقابلات والوثائق والسجلات ومعالجة البيانات العامة وتحديده
 الترتيبات المهنية تحفيزا لعملية التحليل الوظيفي وذلك بتجهيز
 الوثائق (1) عاتلات ثم جمع البيانات الوظيفية وفي الأخير تدقيق
 نتائج التحليل.

المحور الثالث

وفي المحور الأخير وقبل التفرع إلى كينيات توصيف الوظائف
 وتحسين الكمونات المبرجعية نجد ربنا الوقوف عند مفهوم التوصيف الوظيفي
 الذي هو عبارة عن وصف شامل للوظيفة من حيث تحديده هدفها، طبيعتها
 مهامها، أنشطتها، ظروف العمل ومواصفات شاغل العمل أو الوظيفة
 أو هو ملخص للملامح الأساسية للوظيفة. وعليه أخذ التوصيف
 الوظيفي طابعا وأهدافا جديدة حيث تحتل الإنشادات المتعلقة بالكفادات
 مكان الصدارة في تصميم الكمونات المبرجعية وذلك بمعالجة البيانات
 الوظيفية وتحسين بطاقات الوظائف حيث يتولى الفريق الاستشاري
 تحليل البيانات وترتيبها وفقا للنموذج المعتمد، وحسب المواصفات المحددة
 العملية، ويتوقف نجاح هذه المرحلة على مدى استيعاب المعلومات
 المستقاة، لذلك يجب القيام بإجراء المعالجة بطريقة جماعية وهذا ثم
 إنشاء قاعدة بيانات شاملة. ويميز "Guy le Boter" بين المفاهيم
 الأربعة الأساسية لتوصيف الوظائف (الغاية، النشأت، الوظيفة، المهام)
 أن أعداد الكمونات ليست غاية بل هو وسيلة لضمان التيسير فقال
 لوظائف وكفادات المؤسسة ولها أبعادها البشرية حاله ومستقبله

لذا ينبغي مراعاة الاعتبارات التالية في إعدادها الملصقية، التجانس
مراعاة المحيط وإستهداف الواقع الإصترافى وتسهيل المقارنات الداخلية
بين المهنيين وذلك بإتاحة المعلومات المتوفرة في الكه ونات إمكانية
خلق جسور بين المهنيين وذلك بصياغة المعارف والمهارات بين عدة مهنيين
بشكل متتابع.

الخاصة :

تعمل هذه الوثيقة إطلالة سريعة على أهم مناهج وتقنيات تحليل العطل وإعداد المهومات المبرجعية للوظائف والكفاءات لتكون بمثابة دعامة أساسية مرجعية للدورات التكوينية التي ينظمها مخبر تحليل وإستشراف وتطوير الوظائف والكفاءات في سبيل تكوين خبراء مختصين في الهندسة الوظيفية وتطوير مناهجها وتقنياتها وتحقيق الإستغلال الأمثل للقدرة البشرية وتجنب المذخمتات مهبات الإختلالات الوظيفية.

الخصائص وأهداف الكتاب :

- تهلوسير عملية من المناهج والأدوات العملية التي تمكن الاستشاريين من أداء مهامهم بفاعلية الخصائص العملية للمؤسسات الإدارية والهيئات الإدارية .
- الاستفادة من المناهج والأدوات المبسطة في الدول المتقدمة .
- ساهم المحبر بإقتراح نموذج خاص بها أكثر فعالية وملائمة للسواقع الوظيفي في المجتمع الجزائري .
- يهدف هذا الدليل أيضا إلى تمكين استشاري المحبر من الإلمام بمناهج وتقنيات تحليل العمل .

نقد الكتاب :

- الكتاب مناسب من ناحية الحجم والشكل والطباعة .
- خلو الكتاب من الأخطاء الإملائية والمطبعية .
- تعد المصادر في الكتاب بين أجنبية وعربية .
- عنوان الكتاب يتوافق مع مضمونه والمحتوى الفكري للكاتب .
- أسلوب المؤلف ساهى على وضوح الأفكار لدى قارئه .
- تفصيل مقدمة الكتاب فكرة واضحة عن الهدف من الكتاب .
- لقد أشرك هذا الكتاب المكتبة العربية .
- التكرار .