

أهمية مرجعية الكفاءات كأداة للتسيير التنبئي للوظائف والكفاءات في المؤسسة دراسة حالة مُركب سِدار الحَجَّار -
عَنابة ط.د. قمادي تقوى

أهمية مرجعية الكفاءات كأداة للتسيير التنبئي للوظائف والكفاءات في المؤسسة دراسة حالة مُركب سِدار الحَجَّار - عَنابة

The importance of reference competencies as a tool for predictive management of
jobs and competencies in the institution: A case study of Cedar Complex in Al Hajjar-
Annaba

GUEMMADI TAKWA ط.د. قمادي تقوى

جامعة فرحات عباس سطيف

guemmadi.takwa.m2@gmail.com

تاريخ الاستلام: 2018/05/29 تاريخ القبول: 2018/11/19

مُلخَص:

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز أهمية مرجعية الكفاءات كأداة استدلالية في التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات، حيث تتمثل أهميتها في التّحديد السّليم لنوعية الكفاءات اللازمة للقيام بالوظائف المطلوبة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، بالإضافة إلى ترشيد القرارات المتعلقة بالموارد البشرية والتي تتمثل أساساً في التّوظيف على أساس الكفاءة، وأيضاً تحديد الاحتياجات التّدرجية بالإضافة إلى تعويض يربط بين الوظيفة والكفاءة؛ وقد قمنا باختيار مُركب سِدار الحَجَّار بولاية عَنابة كميّان لإسقاط الدّراسة النّظرية واستعنا بالاستبيان كأداة لجمع المعلومات. الكلمات المفتاحية: التّسيير التنبئي للوظائف والكفاءات، مرجعية الكفاءات.

Abstract:

The objective of this study is to clarify the importance of The Referential of Competences as an evidence tool in The Predictive Management of Employments and Competences. Its importance is to select in an adequate way the quality of the competences acquitted to assure the needed employments in order to realize the enterprise's objectives, and to rationalize the decisions related to human resources which are mainly represented in the employment based on competence, and to identify the formation needs, besides the remuneration which links the employment with the competence. And we have chosen SIDER EL HADJAR as a practical field of study supported by the questionnaire as mean of acquiring information.

Keywords: The Predictive Management of Employments and Competences, Referential of Competences.

مُقدّمة

إنَّ التحولات المختلفة التي تشهدها المؤسسات كالتوجه نحو عالمية الاسواق، تضاًؤل القيود على التجارة العالمية، تزايد الاهتمام بالبيئة، تغير توقعات الزبون والتطورات التكنولوجية المتسارعة، دفعها نحو إعطاء أولوية قصوى لإدارة الموارد البشرية من خلال البحث عن توجُّهات جديدة لمعالجة الفجوة بين النتائج المستهدفة والنتائج المحققة وتحسين الأداء والمنافسة، وهُنا يبرزُ دور التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات الذي يمثلُ أحد الاهتمامات المركزية التي تخص المؤسسة بصفة عامة وإدارة الموارد البشرية على وجه الخُصوص حيث يُؤكدُ على أهمية التنبؤ حتى تقوم المؤسسة بالمبادرة والاستعداد للتغيير وصُنع المستقبل، ويتمثلُ في مجموعة من الأدوات والإجراءات المتناسقة ويهدفُ إلى استباق التطورات المحتمل حدوثها على مستوى الوظائف وتحديد حاجة المؤسسة من الكفاءات من حيث الكمية المناسبة والتنوعية المناسبة وتوفيرها في الوقت المناسب؛ ويأتي في مقدمة هذه الأدوات مرجعية الكفاءات التي تهدفُ إلى إعداد قوائم تُحدِّدُ نوعية الكفاءات اللازمة لأداء الوظائف بالشكل الذي يحقُّ الأهداف المُنتظرة.

أ- إشكالية البحث: يمكن بلورة إشكالية البحث على النحو الآتي:

ماهي أهمية مرجعية الكفاءات كأداة للتسيير التنبئي للوظائف والكفاءات في المؤسسة؟

ب- فرضية البحث: للإجابة على هذه الإشكالية اقترحنا الفرضية التالية:

يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين مرجعية الكفاءات والتسيير التنبئي للوظائف والكفاءات في المؤسسة محل الدراسة.

ت- أهمية البحث: تستوحي هذه الدراسة أهميتها من أهمية الكفاءة على مختلف المستويات؛ فعلى المستوى الفردي فهي تُعزِّزُ فرص حُصول الفرد على وظيفة في سوق العمل، وعلى المستوى الجماعي فهي مؤرد هام لتحقيق نتائج أفضل بكثير ممَّا قد يُحقِّقه فرد لوحده؛ أمَّا على مستوى المؤسسة فهي ذات مصدر أساسي في الحصول على مزايا تنافسية والمحافظة عليها، وفي هذا السِّياق تُحاول هذه الدراسة لفت الانتباه إلى أهم أساليب إدارة الكفاءات وواحدة من أهم أدواته.

ث- منهج البحث: لمناقشة إشكالية الدراسة ومحاولة معرفة مدى توافق الجانب النظري مع ما هو مطبق في الواقع قمنا باستخدام المناهج التالية:

- المنهج الوصفي: ويهدفُ إلى جمع معلومات كافية ودقيقة عن ظاهرة معينة حتى يمكن تفسيرها بموضوعية مما يؤدي إلى تحقيق النتائج المرجوة منها.
- المنهج الإحصائي: ويهدفُ إلى تحويل العناصر النوعية لعينة الدراسة إلى عناصر قابلة للقياس وقد استعنا بالبرنامج الإحصائي SPSS إصدار رقم 22.

ج- مجتمع وعينة الدراسة: يتكوَّن مجتمع الدراسة من الإطارات السامية والإطارات المسيرة التي تعملُ على مستوى إدارة الموارد البشرية في مركب سيدار الحجر وقد بلغ مجموعها 50 إطار وهي أيضاً تمثلُ حجم العينة.

ح- أدوات جمع البيانات: قُمنا بجمع البيانات المتعلقة بالدراسة الميدانية من خلال استخدام الاستبيان؛ فبعدَ مراجعة الدراسات السابقة في مجال التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات وإجراء مقابلات مع بعض الإطارات في إدارة الموارد البشرية في مركب الحجر، تمَّ تصميم استبيان يحتوي على 24 بند تمَّ تنقيطها وفق مقياس ليكرت الخماسي وتوزيعها على محورين؛ وقد قُمنا بتحكيمة عن طريق عرضه على مجموعة من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة

أهمية مرجعية الكفاءات كأداة للتسيير التنبئي للوظائف والكفاءات في المؤسسة دراسة حالة مُركب سيدار الحجر -
عنابة ط.د. قمادي تقوى

سطيّف وأستاذ اقتصاد كمي بنفس الكلية من جامعة تبسة وعلى السيد مسؤول
مصلحة التنظيم والأنظمة بمركب الحجر والسيد مدير إدارة الموارد البشرية
بشركة الإنتاج الميكانيكي والنحاسية عنابة.

خ- أدوات التحليل المستخدمة: استخدمت الدراسة المقاييس التالية:

معامل الثبات الإحصائي ألفا كرونباخ: بلغت قيمته 0,796، وهي أكبر من مستوى
الثبات 0,6 مما يدل على أن الثبات الكلي الذي نسبته 79,6% مقبول جداً أي أن هناك
ثبات في مستوى عبارات الاستبيان.

تحليل الانحدار البسيط: تشمل الدراسة متغير مستقل وهي مرجعية الكفاءات ومتغير
تابع وهو التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات، ولتفسير العلاقة بين هذين المتغيرين
استعنا بنموذج الانحدار البسيط واستخدمنا معامل الارتباط R ومعامل التحديد R^2 .

د- مضمون البحث: للإجابة على الإشكالية المطروحة وإثبات صحة فرضيات الدراسة
سُحاول في هذا المقال التطرق إلى الإطار المفاهيمي للتسيير التنبئي للوظائف
والكفاءات من خلال طرح تعريفه وذكر مراحل كجزئية أولى، أما في الجزئية الثانية
سنتطرق إلى ماهية مرجعية الكفاءات وذلك لا يتم بمعزل عن تعريف أهم
المصطلحات ذات الصبغة التقنية التي يمر بها هذا المفهوم؛ وكجزئية ثالثة حاولنا
تحديد أهميتها في التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات؛ أما في الأخير قمنا بإسقاط
هذه الدراسة على الواقع الميداني من خلال اختيار عملاق الصناعة الوطنية مركب
سيدار الحجر ولاية عنابة.

أولاً: التسيير التنبئي للوظائف و الكفاءات

1. تعريف التسيير التنبئي للوظائف و الكفاءات: يمكن تقديم مجموعة

من التعريفات للتسيير التنبئي للوظائف والكفاءات حتى يتسنى فهم هذا المنهج:

أهمية مرجعية الكفاءات كأداة للتسيير التنبئي للوظائف والكفاءات في المؤسسة دراسة حالة مُركب سيدار الحجّار -
عُناية ط.د. قمادي تقوى

✓ تصميم، تنفيذ ومتابعة سياسات وخطط أعمال تهدف إلى: تقليص الفجوات مُقدماً بين الاحتياجات والموارد البشرية المتاحة في المؤسسة (من حيث الوظائف والكفاءات) وفقاً لخطتها الاستراتيجية أو على الأقل وفقاً للأهداف متوسطة المدى والمحددة بوضوح وإدماج الموظف في مشروع التطوير الوظيفي (الموقع الرسمي للهيئة الاتحادية الفرنسية للمؤسسات MEDEF, 2017).

✓ أسلوبٌ يقومُ باستباق وتنبؤ التطورات التي تمس الموارد البشرية سواء من الناحية النوعية (الكفاءات) أو من الناحية الكمية (أعداد) ويعتمد على تحليل الوظائف الحالية والموظفين المعنيين بهذه الوظائف وتحليل التطورات المتعلقة بالوظائف والموظفين، يأخذُ في الحسبان الحاجة إلى كفاءات جديدة والوقاية من سوء التكيف عند إدخال أساليب عمل جديدة يهدف إلى أن تمتلك المؤسسة في الوقت المناسب المعارف، الخبرات والسلوكيات اللازمة في الأداء. (Dumas & al, 2008)

✓ مجموعة من الأعمال والإجراءات المتناسقة التي تهدفُ إلى التقليص بصفة مُسبقة من الفروق بين الاحتياجات والموارد البشرية (من جانب العدد والكفاءات) حسب المخطط الاستراتيجي ضمن أفق متوسط أو طويل الاجل مع تثمين المسارات الوظيفية وإيلاء أهمية كبيرة لعملية التنبؤ حتى يمكن مواجهة الصدمات قبل المفاجأة بها (Gavini, 1997, p.22)

✓ منهجٌ يحددُ الإطار والعلاقات التي سيتمُّ من خلالها تنظيم مختلف نشاطات إدارة الموارد البشرية، ويتمثلُ في شكل أهداف ومخططات عمل موجّهة للتّحكم في الاختلالات الكمية والنوعية للموارد البشرية (Giteau, 2002, p.64).

✓ تسيير استباقي ووقائي للموارد البشرية يتوافقُ مع القيود البيئية والخيارات الاستراتيجية للمؤسسة، له جانب جماعي يهدف إلى الكشف المسبق عن القضايا المرتبطة بتطور الوظائف والكفاءات وتوقع خطر الفجوة بين الموارد المتاحة

والاحتياجات من الموارد البشرية كماً ونوعاً وتحديد الوسائل اللازمة لِاتِّخاذا
الإجراءات الضرورية، وجانب فردي يتعلق بالتشجيع على تطوير المسارات الوظيفية
للموظفين. (الموقع الرسمي للوكالة الوطنية لتحسين شروط العمل ANACT, 2017)

2. مراحل التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات

إنَّ عمليَّة التَّسيير التنبئي للوظائف والكفاءات لا تتمُّ بمعزلٍ عن عملية تحليل
البيئة وتشخيص المتغيرات التي تؤثر على نشاط المؤسسة وتحديد إمكاناتها الداخلية
حتَّى تتضح معالم النشاط الذي ستقوم به خلال أفق زمني معين وتختار توجهها
الإستراتيجي، وكمرحلة ثانية تقوم بإسقاط هذا التوجه على هيكلتها التنظيمية من خلال
وضع مرجعية الكفاءات التي تنسجم مع وظائف المؤسسة الحالية والمستهدفة واللائمة
لتحقيق الأهداف المسطرة، ومن خلال عملية تقييم الأداء تستطيع المؤسسة الوقوف
على الوضعية الحقيقية للكفاءات المتاحة؛ وبواسطة المقارنة بين الكفاءات اللازمة
والكفاءات المتاحة تتمكن من تقدير الاحتياجات من الكفاءات المطلوبة وكمرحلة أخيرة
تقوم باتخاذ الإجراءات التعديلية المناسبة لتغطية هذه الاحتياجات كتحديد واقعي
وسليم للاحتياجات التدريبية أو تبني سياسات ترقية أو تحويلات داخلية أو غيرها؛ وبناءً
على ذلك يمكن اختصار مراحل التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات في هذه العمليات
هي:

- تحليل البيئة وتحديد آفاق تطوير المؤسسة.
- وضع مرجعية الكفاءات اللازمة لبلوغ هذه الآفاق.
- تحديد قائمة الوظائف المستهدفة.
- تقييم الكفاءات المتاحة.
- استنتاج الانحرافات بين الكفاءات اللازمة والكفاءات المتاحة.
- اتخاذ الإجراءات التعديلية.

ثانياً: مرجعية الكفاءات

1. تعريف مرجعية الكفاءات

في إطار الوصول للغاية المنشودة من تطبيق التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات وهي تهيئة الكفاءات اللازمة لمستقبل المؤسسة؛ يُؤخذُ بعين الاعتبار الوظائف الموجودة والتطورات التي ستشهدها هذه الوظائف في المدى المتوسط أو الطويل، وهذه الوظائف بدورها تحتاج إلى مجموعة من الكفاءات لأدائها بالشكل المطلوب والصحيح، وعليه فهي تحتاج إلى مرجعية الكفاءات، وللوقوف على المعنى السليم لهذه الأداة لا بدَّ من تفصيل بعض المفاهيم؛ فالمؤسسة التي ترغب وتسعى لتطبيق التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات تستخدمُ مفهوم الوظيفة *Emploi* وليس مفهوم المنصب *Poste*، لهذا يجب التمييز بين هذين المصطلحين:

1.1. المنصب: هو عبارة عن مساحة صغيرة للعمل؛ ثابتة نسبياً، تتميز بمجموعة من المهام المُحددة والموصوفة بدقة (Dietrich, 2010, p.54)؛ ويعود هذا المفهوم إلى رواد المدرسة الكلاسيكية ومنها نظرية الإدارة العلمية لفريدريك تايلور التي ركزت على الجوانب المادية في الإدارة المتعلقة بالعمل والإنتاج واعتبرتها الهدف الرئيس واهتمت بدراسة الحركة والزمن لتفادي التكلفة والفاقد في العمل، وعرّفت طبيعة العمل تعريفاً دقيقاً من خلال تحديد أفضل طرق الأداء وأهم شروط العمل، كما نفت أهمية التنظيم غير الرسمي ونظرت للمورد البشري على أنه يفتقد القدرة على المبادرة والمسؤولية؛ إذن فهو يحتاج إلى إحكام الإشراف والرقابة عليه والزامه بتطبيق اللوائح والقوانين.

ومن رواد هذه المدرسة أيضاً والدِّي له الأثر الكبير في تأصيل مفهوم المنصب: هنري فايول الذي وضع نظرية التّقسيمات الإدارية التي إهتمت بالجوانب المتعلقة بالتنظيم والمظاهر الأساسية للأداء وركزت على دراسة مستويات الهيكل التنظيمي وعلى الجوانب

أهمية مرجعية الكفاءات كأداة للتسيير التنبئي للوظائف والكفاءات في المؤسسة دراسة حالة مُركب سیدار الحجّار -
عُنايَة ط.د. قماي تقوی

الفيزيولوجية للعمال ووضعت مجموعة من المبادئ العامة للإدارة كالتخصص وتقسيم العمل والمركزية (الشماع، 2005، ص.51).

وبالتالي التنظيم المرتكز على المنصب يرى أنّ لكل فرد منصب مُحدّد يتميُز بمواصفات ومسؤوليات ومستوى سُلّمي مُعيّن، وتكون جميع ممارسات الموارد البشرية كالتقييم والتدريب والتعويض مبنية على هذا التصور.

ولكن ظروف البيئة المُتّسمة بالديناميكية والسرعة واستمرارية التغيير دفع المؤسسات نحو تكييف توجهاتها الاستراتيجية مع هذه الظروف، وفرض عليها تغيير هيكلها التنظيمي وفقاً لهذا الواقع، وفي هذا الصدد تُركّز منهجية التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات على إعادة تعريف وبناء الوظائف وتُراعي في ذلك مبدأين (Dietrich, 2010, p.54)

- إثراء المهام: توسيع نطاق الوظائف من خلال جمع عدّة مناصب في وظيفة واحدة بدلاً من مهام متخصصة ومُتفرقة على مجموعة من المناصب.
 - تقليص عدد الوظائف: تقليص المستويات السلمية من خلال دمج المهام المتماثلة في الهدف أو المتقاربة جغرافياً أو التي لها نفس الصعوبات أو غيرها.
- إنّ تحقيق هذين المبدأين يجعل المؤسسة تتحول من تنظيم مُرتكز على المنصب إلى تنظيم مُرتكز على الكفاءة التي تُصبح محوراً تتمركز حوله جميع ممارسات الموارد البشرية ووسيلة للمساهمة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، والجدول الآتي يقارن بين هذين التنظيمين حسب مجموعة من المعايير:

أهميّة مرجعية الكفاءات كأداة للتسيير التنبئي للوظائف والكفاءات في المؤسسة دراسة حالة مُركب سيدار الحجار -
عَنابة ط.د. قمادي تقوى

جدول رقم (01): مقارنة بين التنظيم المرتكز على المناصب والتنظيم المرتكز على الكفاءات (Chekib,

2004)

المعيار	التنظيم المرتكز على المناصب	التنظيم المرتكز على الكفاءات
الأساس	المهام	الفرد
المتطلبات	خاصة بالمنصب	قابلة للتحويل
الوصف	تفصيلي للمهام	الأفراد والكفاءات اللازمة للتطوير
المعارف	نظرية وعملية	سلوكية، عملية ونظرية
المحور	المحور: جميع أنشطة الموارد البشرية	الكفاءة: محور جميع أنشطة الموارد البشرية
التعيين	دائم	مؤقت
الاختيار	وفقاً لمتطلبات المنصب	حسب القدرة على اكتساب الكفاءات
المكافأة	بناءً على المقارنة مع مناصب مرجعية	بناءً على تقييم الكفاءات
التقييم	على أساس تحقيق معايير الإنتاج	على أساس التحسين المستمر

2.1. الوظيفة: مجموعة من المناصب المتماثلة في مسؤولياتها واختصاصاتها والتي تنتهي إلى مجال عمل موحد (مديرية الشؤون الإدارية والعامّة بالرباط، 2001). وقد جاء تطبيق التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات بظهور مصطلح الوظيفة المعيارية - *Emploi-type* وهي: وظيفة تجمع بين الخصائص المشتركة للعديد من الوضعيات المهنية وتُعبّر عن وصف عام لمحتوى الوظيفة وتكون قابلة للتطور والتحسين (Kerlan, 2004, p.80)، أو هي: مجموعة من المناصب المتواجدة في فروع وإدارات ومؤسسات مختلفة ولكن العامل المشترك بينها هو التقارب والتماثل في الكفاءة المطلوبة لإنجازها، ويمكن أن يُسَيَّرها نفس الفرد.

إنّ إعادة تصميم التنظيم وتجاوز التقسيم التقليدي المبني على شكل مناصب متخصصة في مجالات معينة يقود إلى العمل ضمن مجموعة من الوظائف المتكاملة التي ينجر عنها خدمات متميزة وأكثر جذباً للزبون؛ ويحتاجُ إلى بناء مدونة لهذه الوظائف وتحيينه باستمرار، وعليه؛ مدونة الوظائف هي فهرس يصف محتوى الوظائف فيما يتعلق بالنشاطات والمهام الممارسة ووسائل التنفيذ والنتائج المنتظرة، ويكون على شكل وثيقة تحتوي على عبارات مكتوبة بشكل صحيح وموجز ولا يحتمل الغموض، وهي أيضاً

أهمية مرجعية الكفاءات كأداة للتسيير التنبئي للوظائف والكفاءات في المؤسسة دراسة حالة مُركب سيدار الحجّار -
عناينة ط.د. قمادي تقوى

أداة لإدارة الموارد البشرية تهدف إلى إحصاء وتنظيم مجموع الوظائف من أجل فرض تعريف مشترك وتحديد المسارات الوظيفية وتعزيز إدارة ديناميكية ونوعية للموارد البشرية. (Dietrich, 2010, p.162)

وعموماً يكشف تطبيق التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات عن ثلاثة أنواع من الوظائف هي:

الوظائف الحساسة أو الاستراتيجية: هي تلك الوظائف ذات العرض القليل في اليد العاملة، وتُعتبر قلب المؤسسة، تساهم في التنمية وتستدعي معرفة الاختلافات الحساسة في العمالة، والوظائف التي تخضع إلى التنقيحات الإستراتيجية الهامة والتي تتطلب إجراءات تحويل المهارة. (Grimand, 2012, p.246)

الوظائف المفقودة أو المُستغنى عنها: كفاءاتها غير مميزة وقابلة للتبديل بغض النظر عن جهود التدريب المبدولة وتُتابع من طرف إدارة الموارد البشرية من أجل تطويرها. (سماش وآخرون، 2017).

الوظائف الناشئة أو المستحدثة: مرتبطة بكفاءات نادرة في المؤسسات وفي سوق العمل، دور إدارة الموارد البشرية هو تحديد هذه الكفاءات واستقطابها. (سماش وآخرون، 2017).

3.1 الكفاءة: هي معرفة التصرف السليم والقدرة على الحل الفعال للمشاكل في إطار مُنظّم وبطريقة تستجيب لأهداف التنظيم_ويشترط هذا التعريف السلامة والصحة في معرفة التصرف، وإصدار هذا الحكم يكون من خلال عملية تقييم إذا كان كفوًا أم لا_ (Le Boterf, 2000, p.411) وهي أيضاً: مزيج من المعارف النظرية والمعارف العملية الناتجة عن الخبرة والممارسة، والوضعية المهنية هي الإطار أو الوسط الذي يسمح بملاحظتها والاعتراف بها وعلى المؤسسة تقييمها وتطويرها (Meignant, 2000, p.110) كما أنّها عبارة

أهمية مرجعية الكفاءات كأداة للتسيير التنبئي للوظائف والكفاءات في المؤسسة دراسة حالة مُركب سِيدَار الحَجَّار -
عَنَابَة ط.د. قِمَادِي تَقْوَى

عن تركيبة من المعارف والمهارات والخبرات التي تُمارسُ وتُلاحَظُ من خلال العمل الميداني وتقوم المؤسسة بتطويرها وتقييمها (حسن، 2005).

تتفقُ هذه التعاريف على أن الكفاءة تتكون من ثلاثة أبعاد أساسية هي:

المعرفة: حصيلة الامتزاج بين المعلومة والخبرة والمدرجات الحسية والقدرة على الحكم (غربي وقوت، 2015)، وتمثلُ الرّصيد الذّي تمّ تكوينه من حصيلة البحث العلمي والتفكير والدراسات الميدانية وتطوير المشروعات الابتكارية وغيرها من أشكال الإنتاج الفكري للإنسان عبر الزمن (المغربي، 2002، ص.182).

المهارة: القدرة المكتسبة من خلال الخبرة في معالجة المشكلات أثناء ممارسة المهام ومن أمثلتها: الاتصال، التركيز على العملاء، القدرة على اتخاذ القرار، التفاوض والتحليل، إدارة التغيير، تسوية الصراعات، حل المشكلات، الإقناع والقيادة، الإبداع، التحكم في الحاسوب، التخطيط وإدارة العلاقات الداخلية وإدارة الوقت (الطراونة وشلاش، 2015).

السلوك: يتمثلُ في المميزات الشخصية والخصائص والسمات التي يجب أن يتحلّى بها الفرد لمعرفة التعامل في وضعية مهنية معينة، ومن هذه الصفات مثلاً: الصرامة، السرية، السيطرة على النفس، الترتيب، الدقة، الاستقلالية، المرونة (ثابتي وبن عبو، 2009، ص.119).

4.1. مرجعية الكفاءات: يمكن تقديم التعريفات الآتية:

- تقومُ مرجعية الكفاءات على أساس فكرة مفادها أن الإنسان الكف هو الذّي يملكُ مجموعةً من الكفاءات المختلفة النظرية، العملية والسلوكية التي تجعله قادراً على القيام بما تتطلبه الوظيفة بدرجة عالية من الكفاءة (بوخاتي، 2016).

- أداة أساسية في إدارة الكفاءات وتمثل الوثيقة الرسمية التي تستخدم من قبل المؤسسة في تحديد وإحصاء الكفاءات اللازمة لممارسة أي وظيفة وتُصنّفُها في

أهمّية مرجعية الكفاءات كأداة للتسيير التنبئي للوظائف والكفاءات في المؤسسة دراسة حالة مُركب سيدار الحجّار -
عُناينة ط.د. قمادي تقوى

مستويات، تعتمد على الثنائية ووظيفة/كفاءة كبديل للثنائية منصب/مؤهل في تقييم الموظفين (Dietrich, 2010, p.161).

- موضوعُ تصميمِ مُشتركٍ بينَ الإدارة والشركاء الاجتماعيين، تظهرُ في قلب جهاز التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات وتمثلُ أداة محورية تساعدُ في التّوضيح والتّعبير عن مجالات الموارد البشرية، تصفُ كل وظيفة من حيث الكفاءات المطلوبة والطبيعة التقنية أو الإدارية ومستوى التحكم المطلوب (Grimand, 2012, p.246).

2. أهداف مرجعية الكفاءات

تهدفُ مرجعية الكفاءات بالإضافة إلى المساهمة في تحديد الأنشطة والمهام بدقة لفائدة كل موظف وتوضيح المسؤوليات ومجالات الصلاحيات والاختصاصات والمتطلبات الضرورية لتطوير مساره الوظيفي، فإنها بالنسبة للمؤسسة تسمح بضبط الوظائف الموجودة والبيانات المكونة لها مع جرد المعايير التي تتطلبها كل وظيفة؛ وبذلك فهي تساعد على الاستثمار الأمثل والاستعمال الجيد للموارد البشرية ومباشرة جميع العمليات المرتبطة بها كالتوظيف، الترقية، إعادة توزيع الموظفين، التقييم أو التدريب من أجل تحكّم أفضل في تطوير الهيكل التنظيمي وتثمين الموارد البشرية، وإرساء تسيير للموظفين بشكل تنبئي؛ وتساهم أيضاً في: (منشورات وزارة الوظيفة العمومية، 2016)

- تحديد البنية البشرية القادرة على أداء الوظيفة وفقاً لمتطلبات الجودة.
- المعرفة الجيدة بالوظائف الممارسة مما يساعد على قراءتها.
- اتخاذ القرار الفعال في مختلف مجالات إدارة الموارد البشرية.
- التنبؤ المستقبلي بالكفاءات.

ثالثاً: أهمّية مرجعية الكفاءات في التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات

كنتيجة لضعف منهج الوصف الوظيفي الذي يعتمد بالدرجة الأولى على عرض مواصفات الوظيفة وتوضيح الحد الأدنى من المتطلبات اللازمة لتعبئتها ممّا يؤدي إلى

أهمية مرجعية الكفاءات كأداة للتسيير التنبئي للوظائف والكفاءات في المؤسسة دراسة حالة مُركب سيدار الحجّار -
عُناية ط.د. قمادي تقوى

ضعف الروابط الاستدلالية بين متطلبات الوظيفة والصفات الشخصية التي يُفترض أنها تلي هذه المتطلبات؛ تمّ التّوجه نحو اعتماد التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات لمعالجة الفروق الفردية الحاسمة التي تخلق الأداء المتميز لأنّ الموارد البشرية هي أساس خلق القيمة وعليه فهذا المنهج هو تسيير وقائي للكفاءات، الوظائف والقيود التي تفرضها البيئة وهو لم يوجد من أجل الإلغاء التام لعدم التأكد بل من أجل إظهار الديناميكية وفضاءات التنقل بين الوظائف (بوطويل، 2015).

وبالتالي يجب أن يراعي ممارسو الموارد البشرية في عملية تحليل الوظيفة أن الكفاءات هي أساس الأداء وأن المواصفات الوظيفية ماهي إلا انعكاس آخر للكفاءات، ويجب جمع المعلومات حول الوظائف بشكل كامل لأنها ستكون جزءاً من توثيق الوظيفة، كما يجب أن تكون مخرجات العمل واضحة والكفاءات أيضاً واضحة وتنسجم مع إستراتيجية المؤسسة (حمود والشيخ، 2013، ص.206)، أي أن تركيز المؤسسة يجب أن ينصبّ حول الأفراد الذين سيقومون بالعمل لا على العمل الذي سيقوم به الأفراد.

وتحتجّ المؤسسة إلى مرجعية الكفاءات حتى تستطيع أن توضح الكفاءات اللازمة للحصول على الأداء المتميز، فهي أداة أساسية وضرورية لتوظيف الموارد البشرية وتنقلها داخلياً، وإعدادها يعتمد بالدرجة الأولى على الوظائف التي سيتم شغلها حيث لا بدّ أن تكون للمؤسسة رؤية واضحة حول الكفاءات التي ترغب في توظيفها ومدى قدرة هذه الكفاءات على تقديم نوع معين من الأداء يساهم في تحقيق أهدافها ما يؤدي إلى ضرورة تحيينها كلما استدعى الأمر من أجل مساندة تطورات البيئة.

ومن المساهمات السابقة لمختف الباحثين والمفكرين يمكن الوصول إلى الاستنتاج الآتي: مرجعية الكفاءات هي الدليل الذي يربط الوظائف بالكفاءات اللازمة لممارستها بالشكل المطلوب من خلال تحديد قوائم المعارف، المهارات والسلوكيات الضرورية لأدائها، إذن هي مرجع أساسي بالنسبة للتسيير التنبئي للوظائف والكفاءات وجزء مهم

أهمية مرجعية الكفاءات كأداة للتسيير التنبئي للوظائف والكفاءات في المؤسسة دراسة حالة مُركب سيدار الحجّار -
عناينة ط.د. قمادي تقوى

منهُ تُرافقه مِنْ بنائه من خلال تحديد الفوارق النوعية من الكفاءات اللازمة لكل وظيفة إلى إستخدامه في اتّخاذ مُختلفِ القراراتِ المتعلّقة بإدارة الموارد البشرية؛ أي أن أهمية مرجعية الكفاءات كأداة للتسيير التنبئي للوظائف والكفاءات تكمنُ في التحديد السليم لنوعية الكفاءات اللازمة لأداء الوظائف التي تضمنُ تحقيق أهداف المؤسسة وتتعدى أهميتها إلى نجاح هذا المنهج في ترشيد القرارات المتعلقة بالموارد البشرية والتي تتمثل في:

- التوظيف: عقلنة عمليات التوظيف وتحقيق مبدأ الشخص المناسب في المكان المناسب من خلال انتقاء مرشحين تستجيبُ كفاءاتهم لمواصفات الوظيفة المزمع شغلها؛ بالإضافة إلى وصف الوظائف والتعبير عنها بطريقة متكاملة وصحيحة من حيث الأداء والمواصفات الشخصية التي لا غنى عنها في تحقيق هدف الوظيفة، وأيضاً ضمان القابلية للتوظيف من خلال التعرف على الكفاءات اللازمة للحصول على فرصة عمل والمحافظة عليها.
- التدريب: إعداد برامج ومخططات تدريب بناءً على تشخيص واقعي لوضعية الموارد البشرية المتاحة والتي على ضوءها يتم تحديد الاحتياجات التدريبية، وأيضاً توجيه الموظفين في مختلف مراحل حياتهم الوظيفية وملاءمة المسار الوظيفي المرغوب فيه من قبلهم مع المسار الوظيفي المتوخى من طرف الإدارة وتفعيل الحركية في جميع المستويات من خلال تحديد أوجه التشابه والتقاطعات الممكنة بين الوظائف المختلفة.
- التعويض: وضع تصور حديث لمنظومة الأجور يأخذ بعين الاعتبار عنصري الوظيفة والكفاءة ويساهم في تعزيز قيم الإنصاف والشفافية والمساواة بين الموظفين ويؤدي إلى تحفيزهم ودفعهم نحو تحقيق أفضل لأهداف المؤسسة.

رابعاً: الدّراسة الميدانية لمركب سیدار الحجار ولاية عنابة

1. تقديم مُركب سیدار الحجار

يترعّ عملاق الصّناعة الوطنيّة « Complexe Sidérurgique El Hadjar » على مساحة إجمالية تُقدَّر بـ 800 هكتار، ويقع مقرُّه في إقليم بلدية سيدي عمار بولاية عنابة وعلى بُعد 15 كم جنوب المدينة، ويُعتبرُ أكبرُ إنجاز اقتصادي حقّقته الجزائر، طاقته الإنتاجيّة تبلغُ 02 مليون طن من الفولاذ السائل، ويُنتظرُ أن يتجاوزَ عتبة مليون و200 ألف طن سنوياً مطلع سنة 2019، ويهدف إلى تلبية متطلبات السوق بمنتجات الحديد والصلب وتُعتبر مناجم الونزة وبوخضرة الكائن مقرُّها بولاية تبسة مصدراً لتمويله بالمواد الأولية، وصلَ عدد عماله إلى 27 ألف عامل سنة 1982 وتقلَّص هذا العدد ليصل إلى 3640 عامل حالياً بسبب مروره بالعديد من الظروف والمتغيّرات، وتتكلّف إدارة الموارد البشرية بكل العمليات الخاصة بالعمال على مستوى مجموعة من الاقسام هي: الإدارة العامة، القانون والعلاقات المهنية، القيادة والتكوين، المقررات، الإدارة والأجور.

ويهدف جمع المعلومات المتعلقة بالبحث إستعناً بالاستبيان، ويتمثل مجتمع الدراسة في الإطارات السامية والإطارات المسيرة التي تعمل على مستوى إدارة الموارد البشرية وقد بلغ مجموعها 50 إطار وهي أيضاً تمثل حجم العينة، ويمكن تمثيل توزيعها حسب خصائصها الشخصية والوظيفية حسب الجدول الآتي:

جدول رقم (02): توزيع أفراد العينة حسب خصائصها الشخصية والوظيفية

الخاصية	الفئة	العدد	النسبة %
الجنس	ذكور	39	78
	إناث	11	22
العمر	أقل من 30 سنة	14	28
	من 30 إلى 39 سنة	10	20
	من 40 إلى 49 سنة	20	40
	50 سنة فأكثر	06	12
المؤهل العلمي	ثانوي	00	00
	جامعي	50	100
الخبرة المهنية	أقل من 05 سنوات	05	10
	من 05 إلى 10 سنوات	26	52
	أكثر من 10 سنوات	19	38

المصدر: إعداد الباحثة بناء على مخرجات SPSS إصدار 22

يبين الجدول أعلاه أن 78% من أفراد العينة ذكور و 22% إناث ولعل ذلك يدل على محدودية دور المرأة في تولي مناصب عليا في مركب الحجر، كما يبين أن نسبة 40% من العينة تتراوح أعمارها بين 40 و 49 سنة بينما يشكل الشباب الأقل من 30 سنة نسبة 28% وهذا يدل على أن المركب يشجع على الاستثمار في الرأس مال البشري، وفيما يتعلق بالمؤهل العلمي فنجد أن كل أفراد العينة يحملون شهادات جامعية وهذا يؤكد أن مركب الحجر يحرص على استقطاب أفراد ذوي مؤهلات علمية قادرة على استيعاب التطورات المختلفة في البيئة ومواكبتها، وبالنسبة للخبرة المهنية فأعلى نسبة هي 52% وتمثل أفراد العينة الذين تتراوح خبرتهم بين 05 و 10 سنوات؛ إذن من خلال تحليل الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد العينة نجد أن هذه الأخيرة يتكون أغلبها من ذكور، كهول، مؤهلين علمياً وذوي خبرات محصورة بين 05 و 10 سنوات.

2. عرض وتحليل نتائج الاستبيان: من أجل إثبات مدى صحة فرضية الدراسة؛
سوف نقوم بعرض وتحليل نتائج إجابات أفراد العينة على محوري الاستبيان من
خلال الجدولين الآتيين:

جدول رقم(03): نتائج إجابات أفراد العينة على المحور الاول الخاص بالتسيير التنبئي

للووظائف والكفاءات

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً	التكرار	العبارة
								النسبة %	
موافق	1.030	1.80	01	05	01	19	24	التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات له دور واضح في تحقيق أهداف المؤسسة.	
			02	10	02	38	48		
موافق	0.895	2.12	00	04	11	22	13	تُدرِك المؤسسة مدى تأثير عوامل البيئة الخارجية على نشاطها.	
			00	08	22	44	26		
موافق	1.028	2.38	01	08	09	23	09	أدَّت التطورات التكنولوجية إلى تغيير الهيكل الوظيفي للمؤسسة.	
			02	16	18	46	18		
موافق	1.102	2.36	01	09	09	19	12	التنبؤ بالكفاءات اللازمة للقيام بوظائف المؤسسة ضرورة تفرضها البيئة.	
			02	18	18	38	24		
موافق بشدة	1.089	1.72	00	02	04	16	28	تقوم المؤسسة بعملية تقييم الأداء لإحصاء الكفاءات المتاحة لديها.	
			00	04	08	32	56		
موافق بشدة	0.886	1.52	00	02	01	16	31	عملية تقييم الأداء تمكَّن المؤسسة من معرفة مستوى تحكم الموظف في كفاءاته.	
			00	04	02	32	62		
موافق بشدة	0.744	1.76	00	01	06	23	20	المعرفة هي أحد المعايير التي تستخدمها المؤسسة في عملية تقييم الأداء.	
			00	02	12	46	40		
موافق	0.947	2.04	01	05	02	29	13	المهارة هي أحد المعايير التي تستخدمها المؤسسة في عملية تقييم الأداء.	
			02	10	04	58	26		

أهمية مرجعية الكفاءات كأداة للتسيير التنبئي للوظائف والكفاءات في المؤسسة دراسة حالة مُركب سیدار الحجّار -
عُناية ط.د. قمادي تقوی

موافق	1.121	2.26	02	05	12	16	15	السلوك هو أحد المعايير التي تستخدمها المؤسسة في عملية تقييم الأداء.
			04	10	24	32	30	
موافق	0.934	2.16	01	06	02	32	09	تظهر الفوارق النوعية للكفاءات من خلال المقارنة بين الكفاءات المتاحة في المؤسسة والكفاءات اللازمة لتحقيق أهدافها.
			02	12	04	64	18	
موافق	0.57593	2.0120	11	47	53	215	174	المحور الأول
			02.20	09.40	10.60	43	34.80	

المصدر: إعداد الباحثة بناء على مخرجات SPSS إصدار 22

تبين النتائج الموضحة في الجدول رقم 03 أنّ المتوسط الحسابي العام للفقرات المتعلقة بالمحور الأول بلغ 2.0120 باتجاه موافق وانحراف معياري بلغ 0.57593 ما يدل على تجانس عبارات المحور وتقاربها.

جدول رقم (04): نتائج إجابات أفراد العينة على المحور الثاني الخاص بمرجعية الكفاءات

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً	التكرار	العبارة
								النسبة %	
موافق بشدة	0,598	1,64	00	00	01	29	20	تصمم المؤسسة بطاقية توصيف الوظيفة على أساس المعرفة المطلوبة لممارسة الوظيفة.	
			00	00	02	58	40		
موافق	0,700	2,00	00	01	09	29	11	تصمم المؤسسة بطاقية توصيف الوظيفة على أساس المهارة المطلوبة لممارسة الوظيفة.	
			00	02	18	58	22		
موافق	0,964	2,36	00	08	11	22	09	تصمم المؤسسة بطاقية توصيف الوظيفة على أساس السلوك المطلوب لممارسة الوظيفة.	
			00	16	22	44	18		

أهمية مرجعية الكفاءات كأداة للتسيير التنبئي للوظائف والكفاءات في المؤسسة دراسة حالة مُركب سبيدار الحجّار -
عناّبة
ط.د. قمادي تقوى

موافق	0,67	2,20	00	02	11	32	05	تقوم المؤسسة بالتوظيف بناءً على الفوارق النوعية الناتجة عن تطبيق التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات.
			00	04	22	64	10	
موافق	0,867	2,06	00	01	17	16	16	تحكم المؤسسة على فرد أنه كفاء بناءً على حيازته على مجموعة من المعارف الأكاديمية.
			00	02	34	32	32	
موافق	0,90	2,08	01	02	10	24	13	تحكم المؤسسة على فرد أنه كفاء بناءً على اكتسابه مهارات وظيفية ناتجة عن تراكم الخبرة.
			02	04	20	48	26	
موافق	0,808	2,00	01	01	07	29	12	تحكم المؤسسة على فرد أنه كفاء بناءً على قدرته على التصرف السليم في وضعية العمل.
			02	02	14	58	24	
موافق بشدة	0,74	1,68	00	01	05	21	23	تعتمد المؤسسة في تغطية الفوارق النوعية للكفاءات على التدريب.
			00	02	10	42	46	
محايد	0,95	2,70	00	12	16	17	05	تعتمد المؤسسة في تغطية الفوارق النوعية للكفاءات على النقل.
			00	24	32	34	10	
محايد	1,082	2,82	03	10	18	13	06	تعتمد المؤسسة في تغطية الفوارق النوعية للكفاءات على الترقية.
			06	20	36	26	12	
موافق	0,783	1,86	00	02	06	25	17	في تغطية الفوارق النوعية للكفاءات تمنح المؤسسة الأولوية للتوظيف الداخلي أكثر من التوظيف الخارجي.
			00	04	12	50	34	
موافق	0,869	2,02	01	02	07	27	13	تحدد المؤسسة الاحتياجات التدريبية بناءً على الفوارق النوعية الناتجة عن تطبيق التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات.
			03	04	14	54	26	

محاييد	1,069	2,80	03	09	19	13	06	تعتمد المؤسسة على أبعاد الكفاءة في تصميم نظام الأجور.
			06	18	38	26	12	
محاييد	1,219	2,94	08	07	13	18	04	تعتبر المؤسسة أنّ المكافآت حافز ضروري لتحقيق أداء أفضل.
			16	14	26	36	08	
موافق	0.36971	2.2257	17	58	150	315	160	المحور الثاني
			02,50	08	21,50	45	23	

المصدر: إعداد الباحثة بناء على مخرجات SPSS إصدار 22

تبينُ النتائج الموضحة في الجدول رقم 04 أنّ المتوسط الحسابي العام للفرقات المتعلقة بالمحور الثاني بلغ 2.2257 باتجاه موافق وانحراف معياري بلغ 0.36971 ما يدلُّ على تجانس عبارات المحور وتقاربها.

3. اختبار الفرضيات

يمكن عرض النتائج التي حصلنا عليها من برنامج SPSS في الجدول الآتي:

جدول رقم(05): نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لأهمية مرجعية الكفاءات كأداة للتسيير

التنبئي للوظائف والكفاءات

القدرة التفسيرية		المعنوية الكلية		المعنوية الجزئية		قيم المعالم المقدرّة	المتغيرات
معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	مستوى المعنوية	قيمة اختبار F	مستوى المعنوية	قيمة اختبار T		
0,214	0,463	0,001	13,085	0,369	0,906	0,407	الثابت
				0,001	3,617	0,721	مرجعية الكفاءات

المصدر: إعداد الباحثة بناء على مخرجات SPSS إصدار 22

يمثل هذا الجدول قيم معاملات الانحدار والاختبارات المعنوية الإحصائية لهذه المعاملات ويمكن شرحه كما يلي:

✓ **المعنوية الجزئية:** من خلال النموذج المقدر نجد أن الميل (β) بلغ قيمة قدرها 0,72

أهمية مرجعية الكفاءات كأداة للتسيير التنبئي للوظائف والكفاءات في المؤسسة دراسة حالة مُركب سيدار الحجّار -
عُناينة ط.د. قمادي تقوى

وبلغت قيمة مستوى المعنوية له 0,001 وهي أقل مستوى المعنوية 5% وهذا يدل على أن الميل معنوي وله دلالة إحصائية أي أن المتغير المستقل: مرجعية الكفاءات له تأثير معنوي و ذو دلالة إحصائية على المتغير التابع: التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات.

✓ **المعنوية الكلية:** ويقصد بها معنوية النموذج ككل أي الصيغة الدالية التي يفترض أنها تأخذ الشكل الخطي، و يتم ذلك بالاستعانة بجدول تحليل التباين (ANOVA) حيث يتبع توزيع فيشر (F) أين نجد أن قيمته المحسوبة بلغت 13,08 ومستوى معنوية بلغ 0,001 وهو أقل من مستوى المعنوية 5% مما يدل على أن النموذج كليا معنوي.

✓ **القدرة التفسيرية:** بلغ معامل الارتباط البسيط $R = 0,463$ و هو يُعبرُ عن العلاقة الطردية بين المتغيرين وهي علاقة مقبولة، وبلغت قيمة مستوى المعنوية 0,001 وهي أقل من مستوى معنوية 5% وهو ما يؤكد معنوية العلاقة بين المتغيرين، وبلغ معامل التحديد $R^2 = 0,21$ مما يعني أن المتغير المستقل مرجعية الكفاءات استطاع أن يفسر 21% من التغير الحاصل في التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات والباقي 79% يُعزى إلى عوامل أخرى مما يدل على وجود متغيرات أخرى تساهم في التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات غير مدرجة في النموذج.

وعموماً يمكن قبول النموذج من الناحية الإحصائية وهذا يؤكد إثبات صحة فرضية الدراسة: يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين مرجعية الكفاءات والتسيير التنبئي للوظائف والكفاءات في المؤسسة محل الدراسة.

خامساً: نتائج وتوصيات الدراسة

1. نتائج متعلقة بفرضيات الدراسة: توصلنا من خلال الدراسة التطبيقية إلى النتيجة الآتية:

وجود أثر ذو دلالة معنوية بين مرجعية الكفاءات والتسيير التنبئي للوظائف والكفاءات في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية ($Sig \leq 0.05$)

2. نتائج عامة للدراسة: توصلنا من خلال البحث إلى هذه النتائج:

- ✓ يُعتبرُ مركب سيدار الحجر أنّ الموارد البشرية هي عامل مهم في تحقيق أهدافه.
- ✓ يرى المركب أن الكفاءة لا تعني فقط الحيازة على مجموعة المعارف والشهادات الأكاديمية، بل هي القدرة على توظيف المعارف حسب الحاجة واكتساب مهارات أخرى ناتجة عن تراكم الخبرة والممارسات الوظيفية.
- ✓ يعتمدُ المركب سياسة تقييم الأداء تستندُ على أبعاد الكفاءة.
- ✓ يستعينُ المركب بمرجعية الكفاءات كأداة في تقييم النتائج، السلوكات والإمكانات وتحديد احتياجات التدريب ومسارات التحسين وطموحات التطوير.
- ✓ يصلُ المركب من خلال عملية التقييم إلى إحصاء الكفاءات المتاحة والكشف عن الاحتياجات من الكفاءات.
- ✓ يقومُ المركب بتغطية الفوارق النوعية بين الكفاءات اللازمة والكفاءات المتاحة غالباً من خلال عملية التدريب.
- ✓ يُعتبرُ المركب أنّ إجراءات التدريب هي تكلفة وبالتالي يجب التحديد الواقعي والحقيقي للاحتياجات التدريبية حتى يتجنب الفاقد في هذه التكلفة.
- ✓ يرى المركب أن التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات يمكنه من وضع وتنفيذ خطة توقعية تشمل جميع الممارسات الخاصة بالموارد البشرية كالتدريب والتوظيف وغيرها.

3. توصيات الدراسة: من خلال الدراسة يمكن اقتراح النقاط الآتية:

- ✓ الاستفادة من تشكيلة الأدوات الواسعة التي يقترحها تطبيق التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات كموازنة الكفاءات وتثمين مكتسبات الخبرة المهنية وغيرها لأنَّ غيابها يُعتبرُ من بين أهم الأسباب التي تؤدي إلى عدم تحقيق فعالية في تطبيقه.

أهميّة مرجعية الكفاءات كأداة للتّسيير التّنبئي للوظائف والكفاءات في المؤسسة دراسة حالة مُركب سیدار الحجّار -
عُنايَة ط.د. قمادي تقوی

✓ السعي نحو وضع تصور لمنظومة الأجور يربط بين عنصري الوظيفة والكفاءة
وتفعيله في إطار تعزيز قيم الإنصاف والشفافية.

قائمة المراجع:

أولاً: المراجع باللغة العربية

1. الكتب:

- المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح. (2002) نظم إدارة المعلومات الإدارية. القاهرة: المكتبة العصرية للطباعة والتوزيع.
- الشماع، خليل محمد حسن. (2005) نظرية المنظمة. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية.
- حمود، خضير كاظم والشيخ، روان منير. (2013) إدارة المواهب والكفاءات البشرية. عمان: زمزم ناشرون وموزعون.
- ثابتي، الحبيب وبن عبو، الجيلالي. (2009) تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية. الإسكندرية: مؤسسة الثقافة الجامعية للطباعة والنشر.

2. المجالات:

- الطراونة، خالد عطا الله وشلاش، عنبر إبراهيم. (2015) أثر مهارات إدارة التزويد الاستراتيجية المدركة في أداء إدارة التزويد من خلال تكامل الموردين: دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الأردنية العاملة في مدينة سحاب. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، م.11، ع.11.
- بوطويل، رقية. (2015) التوجه نحو الاختيار القائم على أساس الكفاءات للتوظيف في الوظيفة العمومية دراسة ممارسات دولية. مجلة المؤسسة، ع.04.
- بوخاتي، زهرة. (2016) الكفاءات المهنية لمعلم عصري. مجلة تاريخ العلوم، ع.02.
- حسن، رحيم. (2005) التغيير في المؤسسة ودور الكفاءات: مدخل النظم. مجلة العلوم الإنسانية، ع.07.

- أهميّة مرجعية الكفاءات كأداة للتّسيير التّنبئي للوظائف والكفاءات في المؤسسة دراسة حالة مُركب سيدار الحجّار -
عُتّابة
ط.د. قمادي تقوى
- مديرية الشؤون الإدارية والعامّة. (2011) المخطط المديرى للموارد البشرية بوزارة الاقتصاد
والمالية: منظور متجدد لتدبير المورد البشرية، مجلة المالية لوزارة الاقتصاد والمالية، الرباط،
16.ع.
- سماش، أمينة وآخرون. (2017) مساهمة استشراف المهن في الإبداع الوظيفي، دراسة حالة:
اتصالات الجزائر معسكر، مجلة التنظيم والعمل، م 06، ع 01.
- غربي، علي وقوت، سهام. (2015) إدارة المعرفة كتوجه إداري حديث في المؤسسات المعاصرة:
التجربة اليابانية أنموذجاً، مجلة الباحث الاجتماعي، ع 11.
- ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية

1. Les Livres:

- Citeau, J-P. (2002) Gestion des ressources humaines: Principes généraux & cas pratiques, Paris: Ed. Dalloz, 4^e Edition.
- Dietrich, A. (2010) Le Management des compétences, Paris: Vuibert, 2^e édition.
- Gavini, C. (1997) La Gestion de l'Emploi, Paris: Ed. Economica.
- Horner, P. (2001) Gestion des Compétences, Paris: Ed. d'Organisation.
- Le Boterf, G. (2000) Construire les Compétences Individuelles & Collectives, Paris: Ed. d'Organisation.
- Meignant, A. (2000) Ressources Humaines: Déployer la Stratégie, Paris: Ed. Liaisons.

2. Les Articles:

- Chekib, J. (2004) Le Paradigme de la gestion des compétences, application au cas tunisien, Revue de l'économie & de management: management des savoirs et développement des compétences, N°03.
- Dumas, M. & al. (2008) Anticiper les évolutions du travail & des compétences, Revue de la qualité de vie au travail, N°322.
- Grimand, A. (2012) L'Appropriation des outils de gestion et ses effets sur les dynamiques organisationnelles: Le cas du déploiement d'un référentiel des emplois et des compétences, Revue management & avenir, N°54.

3. Web Site:

- www.medef.nc. www.anact.fr