

سلسلة دفاتر التكوين العملي
إصدار مخبر تحليل واستشراف وتطوير الوظائف والكفاءات
جامعة معسكر (الجزائر)
(2)

الدليل المنهجي لإعداد موازنات الكفاءات

تأليف
البروفيسور ثابتي الحبيب
الدكتورة لقام حنان
جامعة معسكر – الجزائر

Les editions du LAPDEC



منشورات مخبر لابداك

إنجاز
خلية النشر العلمي
لمخبر تحليل واستشراف و تطوير
الوظائف والكفاءات

Grapho-Lab du LAPDEC

جامعة معسكر (الجزائر)

Université de Mascara

ALGERIE

ردمك ISBN 978-9931-887-02-7

الإيداع القانوني نوفمبر 2021

ISBN 978-9931-887-02-7





سلسلة دفاتر التدريب العملي
إصدار مختبر تحليل واستشراف
وتطوير الوظائف والكفاءات
جامعة معسكر - الجزائر



(2)

الدليل المنهجي لإعداد موازنات الكفاءات

تأليف

البروفيسور ثابتي الحبيب

الدكتورة لقام حنان

جامعة معسكر - الجزائر

Les editions du LAPDEC



منشورات مختبر لأبداءك

عنوان الكتاب
الدليل المنهجي لإعداد
موازنات الكفاءات

تأليف

أ.د. ثابتي الحبيب
د. لقم حنان

الناشر

خلية النشر العلمي

لمخبر تحليل واستشراف وتطوير

الوظائف والكفاءات

Grapho-Lab du LAPDEC

جامعة معسكر (الجزائر)

العنوان الإلكتروني

lapdec@univ-mascara.dz

جميع الحقوق محفوظة

Les éditions du LAPDEC



© مخبر لابداك - جامعة معسكر

ردمك ISBN 978-9931-887-02-7

الإيداع القانوني نوفمبر 2021

الدليل المنهجي
لإعداد موازنات الكفاءات

**Guide méthodologique
d'élaboration des
Bilans de compétences**

© LAPDEC 2021

الإهداء

إلى البراعم العزيرة

هدى أم كلثوم

محمد يوسف

بشرى إكرام

محمد عبد الرحمن

خولة جويرة

و إيمان نور

اللهم وفقهم لكل خير و أجرهم من كل سوء

أمين

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

مُهَيِّد

يشكل الاهتمام بالكفاءات المهنية انشغالا أساسيا، بله رهانا استراتيجيا، لكل منظمة حريصة على ضمان بقائها واستدامة نموها، لاسيما وأن المرحلة الراهنة من تاريخ منظمات الأعمال تتسم باشتداد الاضطرابات والتعقيدات، مما يفرض على هذه المنظمات الاعتماد بشكل كبير على الموارد غير الملموسة (المعارف والكفاءات بالخصوص)، وقد أفردنا لهذا الموضوع كتابا خاصا تحت عنوان "تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية - دعائم النجاح الأساسية لمؤسسات الألفية الثالثة" (ثابتي ح. و بن عبو ج.، 2009).

تمخض عن هذا الاهتمام المتزايد باستمرار، بروز مناهج وأدوات كثيرة تعنى بتسيير وتطوير الكفاءات على الصعيدين الفردي والتنظيمي، أوردنا أهمها في كتابنا "المناهج العملية لتطوير الكفاءات المهنية" (ثابتي ح.، 2017).

هذه المناهج والأدوات من الأهمية بحيث أضحي بعضها إلزاميا في الكثير من الدول المتطورة كما هو الشأن بالنسبة لموازنة الكفاءات التي تأسست في فرنسا بموجب قانون 31 ديسمبر 1991.

..... الدليل المنهجي لإعداد موازنات الكفاءات

يعتبر التوافق أو التوازن الدائم بين الكفاءات المتاحة لدى الأفراد والمجموعات والكفاءات اللازمة لحسن أداء الوظائف والمهام أحد أهم أولويات إدارة وتنمية الموارد البشرية ودعمها أساسية لتحقيق الاستغلال الأمثل للقدرات البشرية، وضمان التطوير الشخصي للأفراد وقابليتهم للاستخدام، ومن ثم يتجلى دور ومكانة موازنة الكفاءات في سيرورة التسيير الفعال لهذه الطاقة الأكثر أهمية وحيوية في كل منظمة.

بيد أن مؤسسات كثيرة تواجه مشاكل جمة في التكفل بهذا الانشغال، وذلك بسبب غياب التحكم في إعداد أو استخدام هذه الأدوات نظرا لعدم توفر الخبرات اللازمة لهذه الغاية، سواء تعلق الأمر بإعداد موازنة الكفاءات أو غيرها من الأدوات (المدونات المرجعية، الخرائط المهنية، البرامج التدريبية... إلخ).

على هذا الأساس تأتي مبادرة مخبر تحليل واستشراف وتطوير الوظائف والكفاءات بجامعة معسكر (الجزائر) المتمثلة في إصدار سلسلة أعمال موضوعية وهادفة (سلسلة دفاتر التدريب العملي) لتسد هذا النقص وتنشر عبر حلقاتها المتتالية أساليب وتقنيات إعداد واستخدام مختلف الأدوات المتعلقة بتسيير وتطوير الوظائف والكفاءات.

..... الدليل المنهجي لإعداد موازنات الكفاءات

و قد صدر الكتاب الأول من هذه السلسلة تحت عنوان "الدليل المنهجي لإعداد المدونات المرجعية للوظائف والكفاءات"، وسوف نحرص على إتباع العدد الحالي بأعداد أخرى تعنى بباقي الأدوات الحديثة لإدارة وتنمية الموارد البشرية.

و الغاية الأساسية لهذه السلسلة هي تكوين خبراء في شتى مجالات الهندسة الوظيفية توكل إليهم مهام التدخل الميداني لمرافقة ومساعدة المنظمات في إعداد أدوات تسيير وتطوير الكفاءات، بالإضافة إلى تكوين إطارات المؤسسات الاقتصادية والإدارات والمؤسسات العمومية وتمكينهم من التحكم في المناهج والأدوات الإدارية الحديثة.

و عليه فإن هذا الدليل موجه أساسا إلى أعضاء فريق الاستشارة الوظيفية *Functional Consulting Team* لدى مخبر تحليل واستشراف وتطوير الوظائف والكفاءات، ويندرج في إطار التكوين المتواصل في تقنيات الهندسة الوظيفية الذي شرع المخبر في تنظيمه في شكل سلسلة دورات تكوينية متخصصة.

وهو موجه أيضا للممارسين الإداريين في مختلف قطاعات النشاط بغية تمكينهم من حيازة هذه الأدوات والتحكم في تطبيقها ميدانيا.

.....الدليل المنهجي لإعداد موازنات الكفاءات

ويشتمل هذا الكتاب على المحاور التالية:

1. إشكالية تحديد و تقييم الكفاءات.
2. موازنة الكفاءات: ماهيتها وأهميتها.
3. منهجية إعداد موازنة الكفاءات.

و لا يسعني في الختام إلا أن أتقدم بجزيل الشكر وجميل العرفان لكل إخواني وأبنائي أعضاء المخبر على ثقتهم الثمينة، وحرصهم المستمر على إنجاح هذا المشروع، والشكر موصول أيضا لابنتي الدكتورة لقم حنان على ما بذلت من مجهودات في سبيل إنجاز هذا العمل المشترك.

أسأل الله سبحانه وتعالى أن يجعله صدقة جارية لوجهه الكريم، وأن يدخر لنا أجره ليوم لقاءه، آمين.

معسكر يوم الجمعة 13 ربيع الآخر 1443

البروفيسور الحبيب ثابتي

مدير مخبر تحليل واستشراف وتطوير الوظائف والكفاءات

و المشرف العام على مشروع "الهندسة الوظيفية"

1. إشكالية تحديد و تقييم الكفاءات

1.1. من منطـق "المنصب / التأهيل" إلى منطـق
"الوظيفة / الكفاءة"

2.1. الكفاءة: محاولة تعريف و تصنيف

3.1. تحديد و تقييم الكفاءات

4.1. الرهانات الأساسية لتحديد و تقييم الكفاءات

1. إشكالية تحديد و تقيير الكفاءات

لتحقيق الاستغلال الأمثل للمورد الأكثر حيوية لدى المنظمات، تسهر وظيفة الموارد البشرية على ضمان جملة من التوازنات في تركيبة القوى العاملة، نوعيتها، توزيعها واستغلالها، أهمها: التوازن بين المتاحات الحالية والاحتياجات المستقبلية كما ونوعا، التوازن بين الأدوار والمكانات الفردية... التوازن بين متطلبات الوظيفة وإمكانيات (كفاءات) شاغل الوظيفة، أي التوازن بين الكفاءات اللازمة *Compétences requises* والكفاءات المتاحة (أو المكتسبة)⁽¹⁾ *acquires Compétences*، وغيرها...

هذا الانشغال المتعلق بخلق التوازنات والحفاظ عليها، يعتبر من أهم الأدوار الموكلة لوظيفة الموارد البشرية ويشكل بالتالي أحد الدعائم الأساسية لقياس مدى نجاعة إدارة الأفراد في المنظمة.

على ضوء هذه الملاحظة المبدئية تبرز أهمية ومكانة تحديد وتقييم الكفاءات في مسار التسيير التوقعي والوقائي للوظائف والكفاءات بهدف "تقليل مخاطر انعدام التوافق النوعي بين الوظائف المقترحة والكفاءات"

¹ أفصّل عدم استخدام الكفاءات المكتسبة للتعبير عن *Les compétences acquises* لأن المكتسب يقابل الفطري *Inné*، بينما تفيد العبارة المستخدمة هنا ما يتوفر لدى الأفراد أو المجموعات من كفاءات.

.....الدليل المهجي لإعداد موازنات الكفاءات

المتاحة" (بيريتي، ثابتي وين عبو، 2015، ص. 82) وتحقيق القابلية للاستخدام *L'employabilité* ⁽²⁾ نتيجة لذلك.

و قبل التعرض للمفهومين الأساسيين موضوع هذا الفصل (تحديد و تقييم الكفاءات)، يجدر بنا الوقوف أولاً عند هذا التحول الهام الذي طرأ على تصور إدارة الموارد البشرية وأدى إلى انتقالها من منطوق المنصب/التأهيل إلى منطوق الوظيفة/الكفاءة، لنعرج بعده على تحديد مفهوم الكفاءات وبيان أنواعها الأساسية، ونخلص من ثم إلى الحديث عن مفهوم تحديد و تقييم الكفاءات وبيان أهم الصعوبات والعوائق التي تعترض هاتين العمليتين، ونختتم هذا الفصل بالتعرض إلى أهم الرهانات الاستراتيجية لتحديد و تقييم الكفاءات.

1.1. من منطوق المنصب/التأهيل إلى منطوق الوظيفة/الكفاءة

برزت الحاجة إلى إدارة و تنمية الكفاءات نتيجة للتحويلات الجوهرية التي تشهدها المنظمات والتحديات التي تواجهها باستمرار، بسبب تضافر عوامل التغيير التنظيمي التي ما فتئت تزداد حدة خلال العقود الأخيرة، و هو ما أدى في نهاية المطاف إلى خلق ديناميكية مهنية جديدة.

² يقصد بالقابلية للاستخدام "قدرة الأجير على الحفاظ على شغله في وظيفته الحالية أو في وظيفة أخرى، وفي مستواه التدريجي الحالي أو في مستوى آخر" Taieb J-P., *Dictionnaire des RH*, p. 148.

..... الدليل المنهجي لإعداد موازنات الكفاءات

ترتكز هذه الديناميكية على فلسفة إدارية جديدة تتوجه بالمنظمات نحو الانتقال من منطق المنصب/التأهيل إلى منطق الوظيفة/الكفاءة، و هو ما يعني باختصار الخروج من النموذج التaylorي للتنظيم حيث يشكل منصب العمل بمفهومه التقليدي حجر الأساس في التركيبة التنظيمية، و اعتماد نموذج الكفاءات حيث يلعب الانسان الكفو دورا جوهريا في تحقيق الأهداف التنظيمية.

يتميز مفهوم المنصب بأربع خصائص:

- الإلزامية: يركز على التنظيم العلمي للعمل الذي يحدد الممارسة الأكثر فعالية؛
 - الإجرائية: يقوم على عدد محدد من المهام التي يتوجب تنفيذها وفق تسلسل محدد؛
 - الفردية: مهام المنصب محددة لشخص واحد مستقل عن الفريق؛
 - الاستقرارية: من أجل السماح باستهلاك تكاليف تصميم المنظمة.
- (Peretti, 2013, p. 165)

يقوم منطق المنصب حسب Donnadiou & Denimal على "وضعية عمل محددة كلية من طرف المنظمة، من حيث مكان تواجدها، محتواها وكيفية تنفيذها، بشكل مستقل عن شاغلها". (Peretti, 2013, p. 165)

بينما يتميز مفهوم الكفاءة بالخصائص الأساسية التالية:

- الكفاءة موقفية وسياقية من أجل هدف محدد؛
- الكفاءة صفة متعلقة بالإنسان؛

..... الدليل المنهجي لإعداد موازنات الكفاءات

- الكفاءة تتطلب الاعتراف و المصادقة عليها من الآخرين؛
- الكفاءة قابلة للتحويل في إطار مسار تعليمي. (Peretti, 2013, p. 166)

و تعتمد الديناميكية المهنية الجديدة على تفعيل مجموعة من المقومات، أبرزها: القابلية للإستخدام *Employabilité*، التمكين *Empowerment*، الحركية المهنية *Mobilité*، الإحترافية *Professionnalisme* ... وغيرها، هذه المقومات تشكل دعائم جوهرية لما يعرف حاليا بإدارة الكفاءات.

و تبرز أهم تجليات هذه التحولات من خلال ما تشهده وظيفة الموارد البشرية حاليا من تحولات جذرية عبر انتقالها من التصور التقليدي المتمثل في إدارة المستخدمين *Administration du personnel* حيث ينصب الاهتمام على قضية المطابقة أو الشرعة، إلى المفهوم الحديث المتمثل في إدارة الموارد البشرية *Management des RH* التي تهدف أساسا إلى ضمان الاستغلال الحدي للإمكانات البشرية في المنظمة بغية المساهمة في خلق القيمة.

هذا التحول حوّل وظيفة الموارد البشرية دورا استراتيجيا ومنح الانسان مكانة الصدارة في المنظمة باعتباره مصدر الميزة التنافسية و دعامة النجاح الأساسية.

إن الحديث عن الانسان هنا ينبغي أن يدرج في إطار المدلول الأوسع المتمثل في رأس المال البشري، وبهذا المنظور فإن دلالة الانسان (وقيمته) تعبر عما يمتلكه من قدرات *Aptitudes* ومهارات *Capacités* واندماج تنظيمي *Intégration* ورغبة

.....الدليل المنهجي لإعداد موازنات الكفاءات

في التطور والارتقاء ... هذه العناصر كلها تخلق لدى الانسان حالة من التميز يعبر عنها بالكفاءة *Compétence* أو الموهبة *Talent*.

ويكمن أهم دور لوظيفة إدارة الموارد البشرية حاليا في جلب هذه الكفاءات، تنميتها باستمرار والحفاظ عليها (أي استبقائها) في المنظمة، وهو ما يفرض على المنظمة التحلي باليقظة الدائمة عبر السهر بالخصوص على تحديد وتقييم الكفاءات الفردية والجماعية اللازمة لأنشطتها والمتاحة لدى أفرادها.

2.1. الكفاءة: محاولة تعريف و تصنيف

تجنبنا للإطالة، لاسيما وأنا فصلنا الكلام عن موضوع تعريف وتصنيف الكفاءات في كتابنا: تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية، نقتصر هنا على بعض المعطيات ذات العلاقة بتحديد وتقييم الكفاءات، تمهيدا لتناولهما في المبحث اللاحق.

من الصعب الوقوف على تعريف شامل وتوافقي لمفهوم الكفاءة، وتصنيف مجمع عليه لأنواعها المختلفة، وذلك بالرغم من تعدد المحاولات الهادفة إلى تقريب وجهات النظر في هذا الشأن، ومرد ذلك إلى عوامل كثيرة أهمها: كون الكفاءة مفهوم متعدد الدلالات *Concept Polysémique* يحتمل معان كثيرة، وتعدد مجالات تطبيق الكفاءات (الإدارة، الإنتاج، التسويق ...) مما يؤدي حتما إلى اختلاف مضامينها وبالتالي إلى درجة عالية من التباين فيما بينها،

..... الدليل المنهجي لإعداد موازنات الكفاءات

وتعدد المستويات التركيبية للكفاءات (الفردية - الجماعية - التنظيمية) بالإضافة إلى تعدد أنواع الكفاءات، وأخيرا تعدد المشارب الفكرية والمقاربات النظرية لدى المؤلفين المهتمين بقضايا إدارة و تطوير الكفاءات.

1.2.1. تعريف الكفاءات

من التعاريف المعتمدة لمفهوم الكفاءة:

أولا : تعريف الجمعية الفرنسية للمعايير الصناعية AFNOR :

" الكفاءة هي استخدام القدرات في وضعية مهنية بغية التوصل إلى الأداء الأمثل للوظيفة أو النشاط " (Dejoux C., 2001, p. 67).

الملاحظ أن هذا التعريف يربط الكفاءة بالغاية من استخدامها دون تحديد لمحتوى القدرات، و هذه العمومية في طرح مفهوم الكفاءات تكسيه غموضا أشد.

ثانيا : على إثر اللقاءات التشاورية لجماعات العمل المنعقدة تحت إشراف المجلس الوطني لأرباب العمل الفرنسيين Ex. CNPF (حركة مؤسسات فرنسا حاليا MEDEF) من أبريل إلى ديسمبر 1997، تقرر اعتماد التعريف التالي:

"الكفاءة المهنية هي تركيبة من المعارف والمهارات والخبرة والسلوكيات التي تمارس في إطار محدد، وتتم ملاحظتها من خلال العمل الميداني، الذي يعطي لها صفة القبول La Validité ، ومن ثم فإنه يرجع للمؤسسة تحديدها وتقويمها وقبولها وتطويرها" (CNPF, 1998, T.1, p.5).

..... الدليل المنهجي لإعداد موازنات الكفاءات

يبرز من خلال هذا التعريف عنصران أساسيان هما :

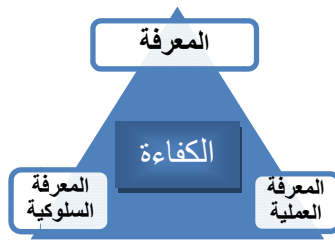
- الكفاءة لا يمكن ملاحظتها أو قياسها إلا في السياق المهني أي أثناء أداء النشاط، وعليه فإن الارتباط جد وثيق بين الكفاءة والأداء، والعلاقة العملية بين الفرد والوضعية المهنية تحتل جوهر الكفاءة.
- المؤسسة باعتبارها المجال الذي تتجلى فيه مظاهر الكفاءة في شتى أصنافها والجهة التي تمارس لحسابها، مسئولة مباشرة عن اكتشاف الكفاءات الفردية والجماعية، تقدير أهميتها، قبولها Validation (أو الإشهاد عليها لدى الجهات المختصة Certification) والعمل على تطويرها.

ويربط C. Lévy-Leboyer بين الكفاءة و كل من القدرات Aptitudes وسمات الشخصية Traits de personnalité ، ويرى أن "الكفاءات يتم توصيفها بالنسبة لمهام محددة (التعامل مع شكاوى العملاء غير الراضين ، والتفاوض على العقود الرئيسية مع الشركات الأجنبية ، وإغلاق عملية لا تعمل ، وتنظيم استقبال وتدريب المديرين التنفيذيين الشباب ، وما إلى ذلك)، ومن الواضح أن هذه الكفاءات تتطلب العديد من القدرات والسمات الشخصية ، وأن هذه الخصائص يجب أن تكون متكاملة بشكل جيد ، وأن نجاح هذه المهام يعتمد أيضاً على المعرفة النظرية والمعرفة المكتسبة في الميدان." (Lévy-Leboyer C., 2009, p. 21)، ويضيف أن " الكفاءات تتركز على سلوكيات يمكن ملاحظتها في ممارسة مهنة أو وظيفة ، وهي تنعكس في السلوكيات التي تساهم في النجاح المهني في الوظيفة المعنية ... بمعنى آخر، الكفاءات هي رابط بين المهام التي يتعين إنجازها والسلوكيات التي ينطوي عليها القيام

.....الدليل المنهجي لإعداد موازنات الكفاءات

بذلك، ، من ناحية، والصفات الفردية اللازمة للتصرف بشكل مرض، من ناحية أخرى. " (Lévy-Leboyer C., 2009, p. 30)

و باختصار يمكننا القول أن الكفاءة هي تركيبة ثلاثية متكاملة من المعارف النظرية والعملية والسلوكية، كما يبينه الشكل التالي:



هذا التقسيم الثلاثي هو الأكثر انتشارا في أمريكا الشمالية، ويعبر عنه هناك بالنموذج الثلاثي (KAS (knowledge, aptitudes & skills) (Parry S. B., 1997)

1.2.2.1. أنواع الكفاءات

أهم أنواع التصنيفات التي تعنينا في هذا المشوار القصير، هي تلك التي ترتبط ارتباطا وثيقا بموضوعي تحديد وتقييم الكفاءات، وعليه نقتصر على ثلاثة أبعاد تصنيفية، وللراغب في المزيد من التصنيفات الرجوع إلى كتابنا المشار إليه آنفا.

● الكفاءات اللازمة والكفاءات المتاحة

نميز هنا بين نوعين من الكفاءات هما الكفاءات اللازمة والكفاءات المتاحة، وهو تمييز تفرضه التطورات السريعة للمهن نتيجة التسارع المذهل لوتيرة الابتكارات التكنولوجية إضافة إلى تقلبات أذواق المستهلكين وضغوطات المنافسين، الأمر الذي ينعكس مباشرة على دورة حياة المنتج أو الخدمة و مدة صلاحية الكفاءة (دورة حياة الكفاءة).

الكفاءات اللازمة : هي تلك التي يتطلبها الأداء الجيد (أو المرضي) للمهام، وهي ما يُعبّر عنه بمواصفات الوظيفي Profil، وتحرص المنظمات حاليا على تحديد الكفاءات اللازمة لوظائفها في وثيقة مرجعية تسمى المدونة المرجعية (أو الدليل المرجعي) للكفاءات.

يؤدي أي تغيير في مسارات الإنتاج أو في تصميم الهيكل التنظيمي (إدخال تكنولوجيا جديدة، إحداث فروع جديدة، إدخال أي تعديلات نوعية ... إلخ) إلى ضرورة إعادة النظر في المؤهلات والكفاءات المتوفرة لدى الفاعلين ومدى مطابقتها لمتطلبات التغيرات، وحينها تكون المنظمة أمام عدة بدائل حلول : إما برمجة عمليات التكوين أو اللجوء إلى التوظيف الخارجي.

.....الدليل المهجي لإعداد موازنات الكفاءات

الكفاءات المتاحة : هي تلك التي يجوزها الأفراد في الزمن "t" وتقتضيها طبيعة العمل ونوعية المنتج أو الخدمة الحاليين، وهذه الكفاءات تتعلق بمدى الترابط بين مؤهلات الفرد ومتطلبات الوظيفة، وبعبارة أكثر دقة يطرح هذا النوع من الكفاءات مسألة درجة الانسجام بين دور الفاعل ومكانته التنظيمية *Rôle et Statut de l' Acteur* ، لأن التوافق بينهما هو وحده الكفيل بضمان أداء فعال، بينما يؤدي أي خلل بين الأدوار والمكانات إلى اهتزاز البناء التنظيمي وتلاشي الثقة بين الأفراد والمنظمة .

وخلاصة القول أن "تحديد الكفاءات المتاحة حاليا يتطلب الإهتمام بالفرد بينما ينصب حصر الكفاءات اللازمة مستقبليا على المؤسسة نفسها"
(CNPF, 1998, T. 4, p.)

● الكفاءات الخصوصية والكفاءات العرضية

الكفاءات الخصوصية : هي الكفاءات التقنية اللازمة في إطار وظيفة معينة (أو منصب عمل) بشكل لا يتسنى معه لهذه الوظيفة إنجاز المهام المنوطة بها إلا بتوافر هذه الكفاءات، مما يجعل هذا النوع من الكفاءات مرتبطا ارتباطا وثيقا بالمكانة القانونية *Statut* التي يشغلها الفرد في المنظمة (الرتبة و/ أو الوظيفة).

..... الدليل المنهجي لإعداد موازنات الكفاءات

الكفاءات العرضية (أو المشتركة): هي "الكفاءات التي يستعملها الأفراد لإنجاز أنواع كثيرة من المهام اليومية والمهنية ... و هي كفاءات تطبق في مناصب عمل مختلفة، فعلى سبيل المثال يوجد عدد كبير من المناصب التي تتطلب القدرة على التحرير Rédaction ، برغم تفاوت مستويات التعقيد والتكرار بين مختلف المناصب" (CDRH, 2007).

حدد مركز تنمية الموارد البشرية - قسم الإعلام حول الكفاءات -
أوتاوا/كندا ، الكفاءات العرضية التالية تحت اسم الكفاءات المشتركة:

* قراءة النصوص

* إستعمال الوثائق

* التحرير (الكتابة)

* الحساب

* الإتصال الشفهي

* القدرة على التفكير

- لمعالجة المشكلات

- لاتخاذ القرارات

- للتخطيط و تنظيم العمل

- للإستعمال الخصوصي للذاكرة

- للبحث عن المعلومات

* العمل الجماعي

* الإعلام الآلي

* التكوين المستمر

ويلاحظ أن هذه المهارات تتدرج من الأبسط إلى الأعمق، وحياتها تمنح القدرة على التحول المهني والقابلية للإستخدام *L'employabilité*.

● الكفاءات الجارية استعمالها والكفاءات القابلة للإستعمال

نقصد بالكفاءات الجارية استعمالها الكفاءات المتاحة لدى الأفراد أو الفرق، والتي تستخدم لأغراض إنجاز المهام، سواء تعلق الأمر بالإستخدام المستمر أو الإستخدام الدوري (أو حتى الظرفي).

أما الكفاءات القابلة للإستعمال فهي أيضا كفاءات متاحة لدى الأفراد أو الفرق لكنها غير مستعملة حاليا، إلا أن احتمال استعمالها مستقبلا وارد بنسبة عالية.

3.1. تحديد و تقييم الكفاءات

أوردنا التعاريف والتصنيفات السالفة بغرض إبراز أهم الصعوبات والعوائق التي تعترض عمليتي تحديد وتقييم الكفاءات بشكل دقيق ومرضي.

.....الدليل المنهجي لإعداد موازنات الكفاءات

و قد تبين لنا مما سبق أن الكفاءات لا تدرك بشكل ملموس أي لا ترى عيانا بل تستخلص من خلال عوامل ومؤشرات موضوعية مرتبطة بالنشاط والمهام التي يؤديها الأفراد كالتائج والأداء... ومن هنا تبرز ملامح الإشكالية المطروحة في هذا الفصل: ما المقصود بتحديد وتقييم الكفاءات؟ وما هي رهاناتها الأساسية؟

هناك علاقة وثيقة تربط بين تحديد الكفاءات وتقييمها، لدرجة أن بعض المختصين لا يميزون بينهما (6, p. 6, T. 6, 1998, CNPF)، والواقع أن لكل من التحديد والتقييم مفهومه الخاص، مجال تطبيقه، أغراضه ومناهجه، رغم ما أسلفنا من ارتباط قوي بينهما.

1.3.1. تحديد الكفاءات

لن نخوض طويلا في موضوع تحديد الكفاءات لأننا خصصنا له كتابا مستقلا، تطرقنا فيه إلى دواعي تحديد الكفاءات والمناهج الحديثة في هذا الشأن، من خلال الحديث عن الأداة الأساسية لتحديد الكفاءات: المدونة (أو الدليل) المرجعية للوظائف والكفاءات (ثابتي الحبيب، 2018).

عملية تحديد الكفاءات هي المرحلة الأولى في مسار إدارة وتنمية الكفاءات، تتحدد على أساسها الكفاءات اللازمة لشغل منصب أو

..... الدليل المنهجي لإعداد موازنات الكفاءات

وظيفة معينة، تتمخض عن هذه العملية تحرير وثيقة هامة و ضرورية لإدارة الموارد البشرية، أقصد المدونة المرجعية للوظائف والكفاءات.

تستخدم هذه الوثيقة كأداة مرجعية لتصميم وتنفيذ السياسات والبرامج الخاصة بإدارة الأفراد: التوظيف، التدريب، تشكيل فرق العمل (والمشاريع)، إعادة تنظيم العمل، إدارة المسارات الوظيفية، مراجعة التصنيف الوظيفي وشبكة الأجور، ... إلخ.

تحديد الكفاءات و إعداد مرجعية الكفاءات هو الضمانة الأساسية لحسن توجية سياسة الموارد البشرية والتنفيذ الفعال للعمليات سالفه الذكر.

إن تقييم الكفاءات الذي سنتناوله في المحور القادم لا يتأتى ولا يمكن تنفيذه دون التنفيذ المسبق لتحديد الكفاءات، إذ على أساسه تُجرى عملية التقييم بالمقارنة بين الكفاءات اللازمة التي حددت في العملية الأولى و الكفاءات المتاحة، و من ثم نتوصل إلى تحديد الاحتياجات من الكفاءات الذي هو بيت القصيد في عملية التقييم، كما سنراه لاحقاً.

حسب C. Lévy-Leboyer " يعد تحديد الكفاءات اللازمة خطوة أساسية في إعداد الموازنات واتخاذ القرارات القائمة على الكفاءة." (C. Lévy-Leboyer, p. 45)

1.3.2. تقييم الكفاءات

تتحمل عبارة "تقييم الكفاءات" دلالات متعددة، قد يقصد بها تحديد مستوى أو درجة الكفاءة اللازمة لوظيفة معينة، إذ تلجأ بعض المنظمات إلى تضمين مدوناتها المرجعية للكفاءات سلما يحدد المستويات المطلوبة من كل كفاءة لكل وظيفة (الملحق رقم 01 يعرض بطاقة إحدى الوظائف لدى المؤسسة الجزائرية للمياه)؛ وقد يقصد بها تقدير القيمة النسبية لكل كفاءة من خلال مدى مساهمتها في تحقيق الأهداف المحددة (مثال ذلك ما تبنته شركة سوناطراك في مدونتها الأدوار/المساهمات بغرض تحديد الأجر المناسب على أساس نظام المساهمة/المكافأة - انظر الملحق رقم 02)؛ وأخيرا قد يقصد بتقييم الكفاءات - وهو ما يعنينا هنا بالخصوص - تقدير مدى تطابق الكفاءات المتاحة لدى شاغل الوظيفة مع الكفاءات اللازمة لشغلها أو لشغل وظيفة أخرى على سبيل الترقية أو الحركية الوظيفية، بعبارة أخرى هل "الصفات المطلوبة موجودة أم لا في الفرد دون القلق بشأن قدرته على اكتسابها لتلبية متطلبات الوظيفة" (C. Lévy-Leboyer, p. 54).

.....الدليل المنهجي لإعداد موازنات الكفاءات

تؤكد وثيقة المجلس الفرنسي لأرباب العمل أن "التقييم يستحضر فكرة القياس، وتحديد الموقع بالنسبة للمعيار، أو المرجع، ومن ثم فكرة التصنيف أيضًا. "فكرة الكفاءة، كما كتب Gérard Vergnaud، تتمثل في وضع الإصبع على ما يصنع الفرق بين الفرد والآخر في منصب العمل، وما يصنع الفارق بين فريق موحد وآخر، وما يحدث فرقًا بين المؤسسة ومنافسيها". (CNPF, 1998., Tome 6, p. 6)

يتوغل الأستاذ Guy Le Boterf في هذه المسألة بشكل أعمق في كتابه "هندسة وتقييم الكفاءات" (Guy Le Boterf, 2006)، حيث يطرح تصورين مختلفين لتقييم الكفاءات، يقول (ص 472): "كلما تعلقت الكفاءة بمعرفة كيفية تنفيذ عملية أو إجراء محددين بصرامة (مُلزمين) Prescrits، كلما اقترب التقييم من مراقبة مقياس الانحراف؛ وكلما كانت الكفاءة تعني معرفة كيفية اتخاذ المبادرات، كلما كان التقييم يتمثل في إسناد أو منح "قيمة" و "تتمين" لممارسة مهنية تم اختراعها وتنفيذها؛ و على هذا الأساس يضيف قائلاً: "يمكن قياس الانحراف فقط عندما يتعلق الأمر بالتحقق من الامتثال لمعيار، هذا هو الحال في مؤسسة تايلورية أو

..... الدليل المنهجي لإعداد موازنات الكفاءات

فوردية أو في حالات التحديد الصارم للمهام ... حيث يتم اختزال التقييم في كونه مجرد رقابة. من الناحية النظرية، هناك ممارسة مهنية واحدة فقط ممكنة: هذا، بالطبع، تصور مسبق، وقد أظهرت العديد من الدراسات الفجوة الموجودة بين العمل المحدد والعمل الفعلي".

"عندما يكون معنى الكفاءة معرفة كيفية التصرف واتخاذ المبادرات، لم يعد من الممكن اختزال التقييم في رقابة المطابقة لمعيار ما. لا توجد بالفعل طريقة واحدة للتصرف بكفاءة. لا يمكن أن يقتصر التقييم على قياس الانحراف نظرًا لعدم وجود سلوك معياري".

ويخلص من ذلك إلى القول بضرورة إعادة النظر في ماهية المدونات المرجعية للكفاءات، يقول: "ومن ثم، فإن المدونات المرجعية للكفاءات اللازمة لا يُنظر إليها على أنها قوالب بقدر ما هي "مراجع" لـ "التوصيف المفتوح" Le prescrit ouvert. إنه "بالرجوع" إلى هذه المعايير يجب على الأفراد أن يبتدعوا إجابات (تدابير) ملائمة، والتي لا يمكن أن تكون فريدة من نوعها".

.....الدليل المنهجي لإعداد موازنات الكفاءات

اقترح Le Boterf في هذا السياق "مؤشر الكفاءة" Curseur de Compétences للتمييز بين وجهي التقييم، والشكل الوارد في الملحق رقم 03 يوضح هذه الفكرة.

وباختصار يمكن حصر أهم خصائص عملية تقييم الكفاءات في العناصر التالية:

- التقييم طوعي: يقرر المترشح بنفسه لحظة تقييم كفاءاته ؛
- التقييم سري: المتلقي الوحيد للمعلومات والوثائق التي ينتجها تقييم الكفاءات هو المترشح ؛
- التقييم غير عقابي: يتعلق الأمر بتقييم ذاتي بالمرافقة وذي هدف تكويني.

بيد أن هذه العملية تعترضها الكثير من العوائق والصعوبات التي من شأنها أن تخل بالعملية برمتها أو تنحرف بها عن مقاصدها الأصلية، لذلك يتوجب على المعنيين (مدراء الموارد البشرية، هيئات التحليل والتقييم والمترشحين) مراعاتها واتخاذ مواقف حذرة حيالها:

- الكفاءة فكرة مجردة، لا يمكننا إلا أن نلاحظ مظاهرها فقط، ومن هنا تأتي الحاجة إلى استنتاجها من وضعية العمل ؛

..... الدليل المنهجي لإعداد موازنات الكفاءات

- لتحديد الكفاءات اللازمة لنشاط ما، يجب تقسيمه إلى أنشطة صغيرة أساسية وثانوية (مهام أولية) تساهم في النتيجة النهائية ؛
- الصعوبات في إدراك الأنشطة الأكثر تعقيداً (وصف العمليات العقلية (المسارات الذهنية) غير المعروفة أو غير القابلة للإدراك والمهارات الآلية) ؛
- مخاطر مطابقة متطلبات النشاط مع الكفاءات التي تم حشدها بالفعل ؛
- ضرورة التمييز بين العمل الموصوف والعمل الفعلي.

4.1. الرهانات الأساسية لتحديد وتقييم الكفاءات

إن التوافق بين الكفاءات اللازمة والكفاءات المتاحة عبارة عن بناء هش وسريع التلاشي إذ تؤثر عليه عوامل كثيرة، أهمها التطورات الاقتصادية، التكنولوجية والمعرفية، وكذلك نوعية الكفاءات نفسها، إذ نجد العديد منها يتميز بدورة حياة سريعة (التكنولوجيات الدقيقة، الاعلام الآلي ... على سبيل المثال)، إضافة إلى المواقف الشخصية للأفراد أنفسهم من التطوير الذاتي ومدى رغبتهم في التحكم في كفاءاتهم بشكل أعمق وأوسع، أي تطوير قدراتهم وسماتهم الشخصية.

.....الدليل المهني لإعداد موازنات الكفاءات

على هذا الأساس تبرز الحاجة إلى ضرورة تحديد وتقييم الكفاءات بصفة دورية لضمان مواكبة التحولات والوقوف على أي اختلالات قد تطرأ في هذا الشأن، ومن ثم اتخاذ التدابير التصحيحية اللازمة.

في هذا الصدد، يشير Le Boterf إلى ثلاثة رهانات أساسية لتقييم الكفاءات (Le Boterf G., 2006, p. 470):

- رهان اجتماعي: يتعلق "بالموثوقية" التي يسعى إليها العملاء والمساهمون، إلى أي مدى يمكن أن يثقوا في الكفاءات الفردية والجماعية لشركة أو منظمة؟

- رهان مهني: ضمان التحسين المستمر للممارسات المهنية.

- رهان إداري: ضمان إدارة الموارد البشرية والكفاءات على مستوى المؤسسة بأكملها وعلى مستوى وحداتها أو عملياتها المختلفة.

ويمكننا تحديد أهم الرهانات بالنسبة لكل طرف في العلاقة التنظيمية الشاملة، أقصد الأفراد والمنظمة والمجتمع.

..... الدليل المنهجي لإعداد موازنات الكفاءات

- بالنسبة للأفراد: يضمن تحديد وتقييم الكفاءات تبصير العامل بقدراته ونقائصه، بما يسمح له بتوجيه طاقته وإمكانياته التعليمية وجهة صحيحة تتيح له سد النقائص وتطوير القدرات.

كما يضمن تقييم الكفاءات الاعتراف بقدرات الأجير وتثمين خبرته ومعاملته بالتالي (من حيث الأجر والامتيازات الاجتماعية والمهنية، والترقية... وغيرها) وفقا لاستحقاقاته الفعلية وبناء على الدور الذي يؤديه في خدمة المنظمة.

إضافة إلى تمكينه من بناء مشروعه المهني وفق طموحاته الشخصية والآفاق المتاحة لديه في إطار نظام القابلية للاستخدام والحركية المهنية.

- بالنسبة للمنظمة: تمكنها عملية تحديد وتقييم الكفاءات من توجيه سياساتها وبرامجها المتعلقة بالموارد البشرية باتجاه تحقيق مستويات عالية من الأداء، بمعنى أن عمليات التخطيط والتوظيف والتكوين والتأجير والتحفيز... وباقي عمليات إدارة الموارد البشرية، تتم بشكل منظم ومنضبط وموجه نحو الأهداف المحددة، إن تحديد وتقييم الكفاءات ينير للمنظمة السبيل الواجب سلوكه ويحدد لها الوجهة الصحيحة التي ينبغي إتباعها، لتحقيق نتائج فعالة ومرضية.

.....الدليل المنهجي لإعداد موازنات الكفاءات

تستفيد المنظمة من عملية تحديد وتقييم الكفاءات، إضافة إلى ما سبق، من إعداد جرد شامل للكفاءات الواجب توفرها في المنظمة والكفاءات المتوفرة فعليا (خريطة الكفاءات) مما يسهم في الاستغلال الأمثل للكفاءات في الزمان والمكان المناسبين، تطوير منتجاتها وخدماتها واكتساب مزايا تنافسية دائمة.

- بالنسبة للمجتمع: تتيح هذه العملية توفير منتجات وخدمات ذات جودة، تحسين ظروف الحياة وترقية المستوى المعيشي، بالإضافة إلى تلبية الاحتياجات الاجتماعية والتكفل بانشغالات المجتمع في شتى المجالات (الأمنية، الصحية، الاقتصادية، التربوية...)، كل ذلك بفضل الاعتناء بإدارة الكفاءات واستثمار القدرات البشرية بما يستجيب لمتطلبات المجتمع وتحديات المحيط الخارجي.

2. موازنة الكفاءات: ماهيتها وأهميتها

1.2. الإطار المرجعي والقانوني لموازنة الكفاءات

2.2. التعريف بموازنة الكفاءات

3.2. استخدامات موازنة الكفاءات

4.2. مدخلات موازنة الكفاءات

5.2. أشكال موازنات الكفاءات

2. موازنة الكفاءات: ماهيتها وأهميتها

من أهم التحديات التي تواجه إدارة المسارات المهنية، تفعيل آلية القابلية للاستخدام، تتمين مكتسبات الخبرة المهنية وإدارة وتنمية الكفاءات؛ على اعتبار أن تقنيات وأساليب العمل تتطور، والمنظمات تتحول، والمهنة بحد ذاتها تتغير باستمرار، مما يفرض على المدراء والمستخدمين منح الأولوية في سلم اهتماماتهم لتجديد المعارف والكفاءات.

لذا ينبغي على كل فرد إدراك و تصنيف "رأسمال كفاءاته والخصائص التي تميزه" للتمكن من استثمارها في مجالات مهنية أو وظائف مختلفة، والسبيل إلى ذلك هو أن يتعلم كيفية تقييم الذات، وتتمين الأصول والمكتسبات لتحقيق أفضل الانجازات.

وفي سبيل معرفة الذات، توفر موازنة الكفاءات فحصاً كاملاً لنقاط القوة وأوجه القصور، وجرداً شاملاً للمعارف (النظرية، العملية والسلوكية) المتوفرة لدى الأفراد.

1.2. الإطار المرجعي والقانوني (الفرنسي) لموازنة الكفاءات

تعد موازنة الكفاءات من بين الأدوات الشائعة الاستخدام في الدول الفرنكوفونية (سواء في أوروبا أو في كندا)، بينما لا يوجد لها نظير في الدول الأنجلوسكسونية (Ruffin-Beck et Lemoine, 2011; Dionne, Michaud et Brien, 2013).

ترتكز موازنة الكفاءات على الأسس القانونية الصادرة بداية في فرنسا عام 1991 والأحكام المرتبطة بها، وقد أدرجت هذه الموازنة في العديد من القوانين المتعلقة بالتكوين المهني والتعلم، قانون العمل (المادة -931 21)، والحق في العطلة لأداء موازنة الكفاءات:

- الاتفاقية الوطنية لما بين القطاعات المهنية الصادرة في 3 جويلية 1991.
- قانون 31 ديسمبر 1991.
- المرسوم الصادر في 2 أكتوبر 1992.
- التعديل الصادر في 5 جويلية 1994.
- التعديل الصادر في 17 نوفمبر 1994.

إضافة الى الاتفاقيات بين الاتحاد الوطني لما بين القطاعات المهنية للتشغيل في الصناعة والتجارة وحركة المؤسسات الفرنسية MEDEF_UNEDIC (الصادرة في 1 جانفي 2001 و 1 جويلية 2001)،

..... الدليل المنهجي لإعداد موازنات الكفاءات

الخاصة بمساعدات العودة للشغل (ARE) و "موازنة الكفاءات المعمقة" في إطار مشروع النشاط الشخصي (PAP) للباحثين عن الشغل والذي تم نشره بهدف توسيع نطاق استخدامه للتطوير والتحضير لثمين مكتسبات الخبرة (VAE) كبديل لثمين المكتسبات المهنية (VAP) منذ صدور القانون رقم 2003 المؤرخ في 17 جانفي 2002 بشأن التحديث الاجتماعي.

وأخيرا الاتفاق الوطني لما بين القطاعات المهنية المبرم في 20 سبتمبر 2003 المتعلق بإلتحاق المستخدمين بالتكوين مدى الحياة الذي يؤكد على أهمية موازنة الكفاءات وفقا للمعطيات الجديدة (Bouguerba, 2010, p 15).

2.2. التعريف بموازنة الكفاءات

تأسست موازنة الكفاءات بموجب اتفاقية ما بين المهن الصادرة في 3 جويلية 1991، وتعرف بموجب المادة 2-900 L. من قانون العمل الفرنسي) على أنها "العملية التي تسمح للمستخدمين من تحليل كفاءاتهم المهنية والشخصية فضلا عن قدراتهم ودوافعهم بغية تحديد مشروع مهني ومشروع التكوين عند الاقتضاء". (Danvers, 2009, p73)

(Les bilans de compétences) ont pour objet de permettre à des travailleurs d'analyser leurs compétences professionnelles et personnelles ainsi que leurs aptitudes et leurs motivations afin de définir un projet professionnel et, le cas échéant, un projet de formation.

..... الدليل المنهجي لإعداد موازنات الكفاءات

يمكن تعريف موازنة الكفاءات أيضا على أنها "المنهج الشخصي الذي يتطلب وساطة اجتماعية لتحديد الإمكانيات الشخصية والمهنية التي يمكن استثمارها في إعداد وتجسيد مشاريع التكامل الاجتماعي والمهني (Aubret, Aubret & Damiani, 1990).

ويعرفها J-M. Peretti بقوله: "تسمح هذه الموازنة للعمال، في إطار آلية قانون 1991، بتحليل كفاءاتهم المهنية والشخصية وكذلك مهاراتهم ومحفزاتهم بغرض تحديد مشروع مهني و/أو شخصي، ومشروع تكوين عند الاقتضاء، تتضمن تحليلا للدوافع والمصالح الشخصية والمهنية، تحديدا للكفاءات والمهارات المهنية والشخصية وتقييما لإمكانيات التطور المهني" (2008, p. 31).

بينما يعرفها Michael Joras (2007, p11) على أنها "نظام مبتكر يعبر من خلاله العامل عن انشغالاته الخاصة بالتوظيف، يعد ويصادق على مشاريعه الشخصية والمهنية، وإذا ما اقتضت الحاجة يتم اقتراح التكوين والدعم اللازمين له".

وبشكل أكثر تركيزا يعرفها Jean-Pierre Taieb كالتالي: "مجموعة من عمليات التقييم تتيح للمؤسسة تمييز مواردها البشرية وتتيح للأجير تحديد كفاءاته المهنية والشخصية" (2007, p. 53).

.....الدليل المنهجي لإعداد موازنات الكفاءات

وعليه تعتبر موازنة الكفاءات آلية تسمح للفرد بتحديد نطاق تجاربه المهنية وتتمين مكتسباته، معارفه وكفاءاته؛ كما تسمح له بتطوير مشروع مهني قائم على موارده، قدراته وأولوياته المهنية.

في هذا السياق، يعتبر Ardouin et Lacaille (2012, p7) "موازنة الكفاءات كأداة في خدمة المستخدم لاسترجاع موارده وإمكانياته وتوجيهها لتكوين مشروع يحمل بعدا اجتماعيا ومهنيا"

وتجدر الإشارة إلى أن موازنة الكفاءات لا تعتبر مسابقة أو اختباراً للاختيار بغرض التوظيف، كما أنه لا يستهدف تقييم أحد الأفراد مقارنة بالآخرين أو بالنسبة لمعيار محدد.

لذا تختلف موازنة الكفاءات عن باقي الممارسات المرتبطة بتقييم الكفاءات المهنية في ثلاث نقاط أساسية (Lemoine, 2009):

1. موازنة الكفاءات ليست عملية إلزامية بل تُجرى بصفة طوعية حتى وإن تم اقتراحه على المستفيد.
2. كل عملية يتم إجراؤها في إطار موازنة الكفاءات ينبغي الاعتراف بها من طرف المستفيد على أن يكون لها معنى بالنسبة له.
3. المستفيد هو المسؤول الوحيد عن استخدام النتائج التي تم التوصل إليها.

..... الدليل المنهجي لإعداد موازنات الكفاءات

كما أشار قانون 31 ديسمبر 1991 إلى أن موازنة الكفاءات تمثل "حقاً جديداً يمنح الأصول البشرية (أجراء كانوا أم لا) إمكانية توضيح مكتسباتهم وتحديد توقعاتهم للتمكن من إعداد وتطوير مشاريعهم المهنية والشخصية".

في هذا السياق، تعمل موازنة الكفاءات باعتبارها من أحدث الممارسات المتعلقة بدعم التوجيه التعليمي للبالغين، على تهيئة المستفيدين للمواجهة القائمة على الجمع بين العمل المتعلق بالاعتراف بالذات والعمل على الاعتراف بالظروف التي يمكن فيها تحقيق الذات.

3.2. استخدامات موازنة الكفاءات

مبررات كثيرة تستدعي الاهتمام بإعداد موازنات الكفاءات، نوجزها في النقاط التالية (Andreani & al., 2011, pp5-11)

1.3.2. قياس القابلية للاستخدام والحفاظ عليها:

يعد قياس القابلية للاستخدام والحفاظ عليها من أهم دوافع الأجراء للاستفادة من موازنة الكفاءات، إن بقاء الفرد (إطاراً أو مستخدماً) في نفس المنصب وفي نفس المنظمة لمدة طويلة تجعله يجد

.....الدليل المنهجي لإعداد موازنات الكفاءات

صعوبة في العثور على وظيفة جديدة بسبب تقادم كفاءاته وضمور قدراته
أحيانا L'abrutissement.

ونتيجة لذلك، ستنخفض قيمة سنوات خبرته في سوق العمل،
لذلك ينبغي على كل فرد إدارة رأسمال كفاءاته للاستجابة بشكل أفضل
لمتطلبات سوق العمل عن طريق التكوين المتواصل وسياسات الحركية المهنية
باعتبارها دعامتان أساسيتان تمكنانه من الحفاظ على قابليته للاستخدام.

2.3.2. البحث عن وظيفة جديدة

مع الارتفاع المتزايد لنسبة البطالة، يستفيد الباحثون عن الشغل من
موازنة الكفاءات بشكل أفضل، تلعب الموازنة دورًا بنّاءًا في جعل الأفراد
يعيدون النظر في مساراتهم الوظيفية ومكتسباتهم المهنية، وتمكينهم من إعادة
تحديد أهدافهم وتوضيح نطاق البحث عن الوظيفة المناسبة.

كما تساعد موازنة الكفاءات الباحثين عن الشغل على استرجاع
المعرفة العملية والمعرفة السلوكية ذات القيمة، إذ تعد الكفاءات المحددة أثناء
إعداد الموازنة أصولًا يتعين إبرازها عند الترشح لوظيفة معينة أو مبررًا كافيًا
للجوء إلى التكوين بهدف سد الثغرات الموجودة فيها.

..... الدليل المنهجي لإعداد موازنات الكفاءات

تمثل موازنة الكفاءات فرصة للتحويل المهني سواء على مستوى المنظمة أو إلى القطاع الذي يتلائم مع قدراته.

3.3.2. تقييم المسار المهني

يرغب العديد من المستخدمين، بعد انقضاء سنوات من العمل، في تقييم المكتسبات والكفاءات التي تم تطويرها خلال مسيرتهم المهنية، لذا تتيح موازنة الكفاءات (في سياق مهني محايد) الفرصة لتقييم القدرات، المكتسبات والكفاءات المراد الوصول إليها، دون أن يستهدف ذلك تغيير المنصب، فهو يسمح بتحديد الوضعية، التعريف بالكفاءات، الاعتراف بالإمكانيات وتثمينها في مكان العمل نفسه.

أما بالنسبة للمسارات التي يتم إدارتها بمعزل عن شاغليها، فتعمل موازنة الكفاءات على تعليم المستفيدين كيفية التعبير عن الرغبات المهنية، تثمين الدوافع، إتاحة تصور مستقبلي أفضل للمهنة وتعلم كيفية خلق التوافق بين الحياة الشخصية والحياة المهنية .

4.3.2. تجسيد المشروع المهني

تعرف AFNOR لمشروع على أنه "المنهج الخاص الذي يسمح بالهيكلية التدريجية والممنهجة للواقع المستقبلي"، وباعتباره منهجا خاصا،

..... الدليل المنهجي لإعداد موازنات الكفاءات

فإنه يرتبط برغبة المستفيد في بناء قدرات جديدة، إعداد مستقبل مهني جديد وتصميم واقع مستقبلي وجعله يتماشى مع إمكانياته وتطلعاته".

في هذا الإطار، تساعد موازنة الكفاءات المستفيد على توضيح دوافعه، إحصاء نقاط قوته التي تتوافق مع طبيعة المشروع، والشروط المطلوبة لتحقيقه، خاصة تلك التي تتعلق بالاستثمار الشخصي والمخاطرة عندما يتعلق الأمر بالتحول المهني.

5.3.2. تغيير المهنة

يرغب العديد من الأفراد في تغيير وظائفهم، فمنهم من يدرك ما يريد الوصول إليه، ومنهم من يجهل الى ما سيؤول اليه هذا التغيير.

لذا تعمل موازنة الكفاءات على دعم الفئة الأخيرة من خلال توضيح المؤشرات الأولية عن نوع المهنة التي يمكن شغلها، عن طريق توجيههم بشكل صحيح لإدراك القدرات وكيفية استغلالها من جهة وإحصاء التفضيلات والرغبات من جهة أخرى.

كما تساعد موازنة الكفاءات المستفيد في العثور على بعض المسالك المهنية قبل تطوير المشروع المهني وتحديد وسائل تحقيقه (استئناف الدراسات، متابعة التكوين المهني... إلخ).

6.3.2. إعادة بناء الوضعية المهنية

تفرض التحولات الراهنة على الأجير الخضوع لتغييرات وظيفية عديدة، لذا تسمح موازنة الكفاءات بمواجهة كل سياق جديد من خلال مساعدة المترشحين على التحديد المناسب لوضعياتهم، وقدراتهم، وبناء الثقة في أنفسهم لتبني مشروعهم المستقبلي، فهي تسمح بدراسة الواقع من جميع أبعاده والكشف عن مواطن قوة المترشح لمواجهة هذه الوضعية، كما تقلل من الشعور بالقلق المرتبط بالمجهول نتيجة المرافقة التي يستفيد منها من طرف مستشار الموازنة لاكتشاف الواقع الجديد (قطاع جديد في سوق العمل، مجمع للتوظيف الجغرافي...); وبمساعده على بناء مشروع خاص به يستجيب أكثر للتغيير.

7.3.2. التفاوض حول المراحل الأخيرة من المسار

ينص القانون الفرنسي للتكوين المتواصل مدى الحياة لسنة 2004، على منح الأسبقية في الالتحاق بموازنة الكفاءات للفئات التي يزيد عمرها عن 45 سنة: "ففي أي حال من الأحوال وبعد عشرين سنة من النشاط المهني، يستفيد كل مستخدم في سن الـ 45 - على أن يثبت أقدمية سنة واحدة كحد أدنى من العمل في المؤسسة التي توظفه - من

..... الدليل المنهجي لإعداد موازنات الكفاءات

موازنة الكفاءات المنفذة خارج ساعات العمل والإستفادة من تثمين مكتسبات الخبرة".

يعود السبب في الاهتمام بهذه الفئة إلى التحديات التي تواجهها في المؤسسات بسبب منافستها للفئات الشابة، والنظر إليها من خلال العتبة العمرية التي تعد نقطة بداية العد العكسي نحو التقاعد؛ أما على الصعيد الاقتصادي تعاني هذه الفئة من ابتعاد سن التقاعد الناتج عن وصول نسبة البطالة لمن يزيد عن 50 سنة في 2017 إلى 63% من العاطلين عن العمل لفترة طويلة؛ لذا ترغب هذه الفئة في اختيار نهاية مساراتها تتوافق مع مبررات اختيارها من خلال بحثها عن أفضل مهنة أو أفضل وظيفة تسمح لها بالحفاظ على مستوى من الدافعية في العمل مع عدم الاحساس بالملل والروتين؛ خاصة وأنه بعد سن الخمسين، تحتل الحياة المهنية غالباً المرتبة الثانية في سلم الاهتمامات، لذلك سيكون على موازنة الكفاءات قياس أهمية العمل بالنسبة لمشروع الحياة الشخصية وإيجاد جسور لخلق التواصل بين الكفاءات المكتسبة، الوظيفة الحالية ومحدثات جديدة تعطي معنى جديداً لبيئة العمل.

4.2. مدخلات موازنة الكفاءات

لا ينبغي أن تقتصر موازنة الكفاءات على مجرد إحصاء المكتسبات، بل يجب أن تقوم بدور فاعل في توضيح الخيارات المهنية، رسم المسارات، بناء المشروعات، تحديد وضعية الفرد اتجاه التطورات المحتملة لمؤسسته ومعرفة أفضل لما يريد (Debray, Famery, 2010, pp8-9) ، ولتنفيذ موازنة الكفاءات بطريقة فعالة، من الضروري مراعاة أربعة مكونات أساسية:

1.4.2. الكفاءات

من الصعب تحديد المستقبل المهني لأي فرد دون الاعتماد على الكفاءات التي يتحكم بها، والتي ينبغي أن يكون قادرا على تخصيصها وعدم حصرها في الكفاءات التي تم توصيفها في بطاقات المناصب.

لتحديد الكفاءات، يمكن الاعتماد على المراحل الثلاث التالية:

- 1) وصف المسارات المهنية من خلال الافصاح عن الوقائع المميزة لها واستخلاص النتائج التي تثبت الخبرة المهنية؛
- 2) تحليل مسارات التكوين التي تم الاستفادة منها في الوقت القريب للتمكن من تنشيط المعرفة، علما أنها تتقدم عبر الزمن مما يجعل الفرد غير قادر على الاعتماد عليها أمام وضعيات العمل المعقدة والمتجددة؛

.....الدليل المنهجي لإعداد موازنات الكفاءات

3) تحديد أسلوب التفكير المنطقي: للتمكن من تحديد الكفاءات يجب تحليل المناهج الفكرية المناسبة للفرد وتحدد طرق تكوينه للعلاقات (الطريقة التي يتصرف بها، طريقة التواصل مع الآخرين، إدارة و تكييف الفرد مع بيئته المهنية).

2.4.2. الدوافع

لا قيمة للكفاءات إذا لم يتم "تنشيطها" وجعلها قابلة للتجسيد عن طريق الرغبة/الإرادة، إذ لا تمثل الكفاءات إلا مجرد أدوات على الفرد أن يدرك كيفية استخدامها من خلال توظيف الطاقات الكامنة التي تسمح بتحريكها، فمن المستحيل إجراء موازنة الكفاءات دون معرفة الدوافع أي الرغبة أو الحاجة إلى تغيير الوظيفة، الفرع أو تغيير المسار الوظيفي.

3.4.2. الشخصية

عرف M. Joras & J.-N. Ravier (1993, p85) شخصية الفرد: "على أنها مجموعة من السمات المعبر عنها في خطابات، اتجاهاته وسلوكه وفقا لنماذج وأدوار معترف بها ومقبولة كتوقعات من طرف الآخرين، سواء بشكل فردي أو جماعي، في سياق بيئة ووقت محددين".

..... الدليل المهني لإعداد موازنات الكفاءات

من الصعب تحديد معالم وسمات الشخصية، على الرغم من الجهود البحثية التي أجراها علماء النفس لتطوير مجموعة متنوعة من الاختبارات النفسية لقياسها.

كما يتطلب التعريف بالكفاءات، الرغبات والطاقات الضرورية لتحريكها، التعريف بعناصر الشخصية التي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بمعلم الكفاءات، كطريقة التصرف، انشاء الروابط، إدارة الصراعات التي تعتبر جزءاً هاماً من تحديد الوضعية المهنية.

لذلك من الضروري تقييم العناصر الأساسية للشخصية لكونها تسمح بتفضيل سياقات مهنية عن غيرها والعمل بفعالية في بيئة مهنية دون أخرى.

4.4.2. السوق

بعد تحديد الهوية، التجارب المهنية السابقة، الرغبات والتطلعات المستقبلية، يتم بناء مشروع مهني يتسم بالواقعية وقابلية التطبيق في سوق مهني غير كامل، يجعل المتعاملين فيه يخضعون لعقلانيته وقوانينه الخاصة.

5.2. أشكال موازنات الكفاءات

تستهدف الطرق والأدوات المستخدمة تزويد المستفيد بموازنة التمويع أو موازنة التوجيه. (Joras, 2007, pp 85-87)

1.5.2. موازنة التمويع Bilan de positionnement

يتم اقتراح هذا النوع من الموازنات من قبل جمعية التكوين المهني للكبار AFPA التي تعرفه على أنه عبارة عن الخدمة التي تهدف إلى:

- تحديد وتثمين مكتسبات الفرد المتأتية من تكوين سابق، تجارب مهنية أو حياته الشخصية والاجتماعية.
- فحص وتقييم كفاءاته بالوسائل المناسبة.
- تزويد الفرد بمجموعة من المعلومات و النتائج التي تمده بها موازنة الكفاءات.

تبعاً للخصائص السابقة تعد الموازنة التحصيلية وثيقة وصفية قائمة على مجموع المعلومات المبنية من قبل المستفيد بمساعدة مزود الخدمة.

ويستند بناء موازنة التمويع على استخدام أدوات "التقييم الذاتي" من طرف المستشار لكونه يقوم بدور الحكم والمفسر لنتائجه.

..... الدليل المهني لإعداد موازنات الكفاءات

ولاكتشاف الدوافع، تفسير التجارب الماضية، تحديد الكفاءات المكتسبة وإعداد سبل الوصول للمشروع المهني، يتم استخدام العديد من الأدوات التقليدية كالاستبيانات، أو الموازنات الذاتية المبنية على الأسئلة، أدلة الفكر، والألعاب بهدف معالجة سبعة محاور أساسية وهي العلاقات المهنية، المحيط، المسار الشخصي، العلاقات الأسرية، السياق المهني، مسار الطفولة، المستقبل، المشروع المبدئي.

تعد هذه الشبكة من التحليل جد مفيدة في إعداد موازنة التوجيه باعتبارها الجزء الثاني من موازنة الكفاءات التي قد يطلبها المستفيد.

2.5.2. موازنة التوجيه le bilan d'orientation

تعد موازنة التوجيه الأداة التي تستخدم في حالات التغيير لمساعدة المستخدمين على اتخاذ القرارات المناسبة لإعادة تحديد وضعياتهم (إعادة التنظيم، الاندماج/الحيازة، المخطط الاجتماعي..). (ABACUS, 2014) تساعد موازنة التوجيه على إعداد المشروع المهني، تخصيص منهج التوجيه وسبل تحقيقه (جعل الفرد مسؤول عن سبل تجسيد مشروعه الخاص)، بالإضافة الى إمكانية اقتراح المستفيد لأدوات موثوقة ومعتمدة للتقييم بسبب اعتماد موازنة التوجيه على معلومات كاملة ومحددة بشكل جيد عن الوظائف المستهدفة.

..... الدليل المنهجي لإعداد موازنات الكفاءات

يمكن تصنيف موازنة الكفاءات بالنسبة إلى الفئة المستفيدة منه ووضعتها المهنية إلى: الباحثين عن الشغل، فئة الشباب وفئة الأجراء، لذا يمكن تجميع الأشكال المختلفة لموازنة الكفاءات في الأشكال الثلاثة التالية (Robati, 2014, pp61-66):

1. موازنة الكفاءات الموجهة للأجراء في إطار حق التكوين الفردي، العطلة الموجهة لموازنة الكفاءات (CIF)، مخطط التكوين للمؤسسة، الممول من قبل الهيئات المتساوية الأعضاء المعتمدة (OPCA) ، والهيئات المتساوية الأعضاء المعتمدة في إطار عطلة التكوين الفردية (OPACIF) وأصحاب العمل.

2. موازنة الكفاءات المعمقة (BCA) الموجهة للباحثين عن الشغل والممولة من قبل قطب التشغيل Pôle-Emploi.

3. موازنة الكفاءات الخاصة المعدة للتكيف مع بعض الفئات الاجتماعية والمهنية: تتضمن موازنة الكفاءات للإطارات، موازنة الكفاءات لكبار السن، موازنة الكفاءات للعمال المعوقين، موازنة الجزء الثاني من المسار الوظيفي، موازنة الاحتفاظ بالوظيفة والموازنة المهنية.

أ. موازنة الكفاءات الموجهة للأجراء

بالرغم من بقاء نتائج موازنة الكفاءات حكرًا على المستخدم بعيدًا عن الزامية دمج نتائجه في قرارات المؤسسات أو استخدامها في بعض الأحيان بشكل عكسي لتبرير قرارات المغادرة وفصل المستخدمين، إلا أن النصوص القانونية الجديدة المتعلقة بحق الفرد في التكوين تعيد المكانة لموازنة الكفاءات من خلال إدراجها في أنشطة التكوين المهني بشكل يسمح للمستخدمين بتهيئة كفاءاتهم أو تحديدها لكي تتماشى مع آفاق النمو الداخلي أو الخارجي للمؤسسة.

في هذا الصدد، ينص قانون 5 مارس 2014 الخاص بالتكوين: على "ضرورة مرافقة المستخدم في تطوير قابليته للاستخدام وتأمين مساراته المهنية"؛ مما يستدعي ضرورة التوفيق بين موازنة الكفاءات وباقي ممارسات التقييم القائمة كالمقابلة السنوية والمقابلة المهنية دون الخلط في مفاهيمها.

كما يمكن لموازنة الكفاءات أن تشد اهتمام أصحاب العمل عند ربطه بالتسيير التوقعي للوظائف والكفاءات (GPEC) لكونه يشكل تدريبًا محدودًا في الوقت المناسب، في إطار الساعات السنوية العشرين المسموح بها. (Lemoine, 2009, p 47).

.....الدليل المنهجي لإعداد موازنات الكفاءات

في هذا الإطار، يرى Schany Taix المفوض العام بالنيابة للفيدرالية الوطنية لمراكز ما بين الهيئات لموازنات الكفاءات (CIBC) أن "الهيئات المقدمة لخدمات موازنة الكفاءات يمكنها أن تقوم بدور الوسيط في إطار الموازنة للربط بين تطور كفاءات المستخدم والتطور الاستراتيجي للمؤسسة بشكل يخدم الطرفين (صاحب العمل و المستخدم)، فاقترح الحركة الداخلية على الأجير قد يمكن صاحب العمل من تكوين رؤية واضحة عن دوافعه وكفاءاته للحصول على وظيفة أحسن، وهنا يأتي دور موازنة الكفاءات لتأمين هذا التطور، من خلال تبيين المسارات المهنية المناسبة له" (Grandin, 2017).

ب. ميزان الكفاءات المعمق

بعد عشر سنوات من صدور قانون 1991 الذي أنشئت بموجبه موازنة الكفاءات، تم استحداث موازنة الكفاءات المعمقة على إثر التفاوضات الجديدة للشركاء الاجتماعيين حول اتفاقية تأمين البطالة الموجه حصريا للباحثين عن الشغل.

يسمح هذا الجهاز للباحثين عن الشغل الذين يواجهون صعوبات إعادة الدمج في سوق العمل، بإعادة توجيه مشاريعهم المهنية وإعادة

.....الدليل المنهجي لإعداد موازنات الكفاءات

التعرف على مسارات جديدة تضمن العودة إلى العمل (Dares, 2005) وذلك من خلال :

- تحليل الكفاءات القابلة للتحويل إلى وضعيات عمل جديدة.
- ضمان واقعية وإمكانية تحقيق تلك المسارات على المدى القصير وفقا لمتطلبات سوق العمل.

تستهدف موازنة الكفاءات المعمقة (BCA) (الذي لا تزيد مدة التقييم فيه عن 42 يوما موزعة على ست أسابيع) فئة الباحثين عن الشغل الذين تم تحديدهم من قبل قطب التشغيل Pôle emploi (الذي حل محل ANPE) وفقا للأسس التالية :

- امتلاك خبرة مهنية كافية لإجراء ميزان الكفاءات مع وجود رغبة لدى المستفيد في تحليل قدراته، كفاءاته، دوافعه وتنظيم أولوياته المهنية.
- الاستعداد للاستثمار في منهج مكثف يتطلب الالتزام الشخصي بغية تطوير مشروع مهني يضمن العودة السريعة إلى الشغل بشكل يتناسب مع كفاءاته وطبيعة سوق العمل (ADF emploi, 2011).

تختلف موازنة الكفاءات المعمقة عن موازنة الكفاءات في النقاط التالية (Dares, 2005, n°7-1):

..... الدليل المهجي لإعداد موازنات الكفاءات

- **الطابع التطوعي:** تستهدف الموازنة المعمقة فئة خاصة من طالبي التشغيل ليصبح إلزاميا تحت طائلة فقدان إعانات البطالة، مما يتعارض مع الصفة التطوعية لموازنة الكفاءات.

- **الهدف:** يستهدف العودة السريعة للشغل التي لا ترتبط بالغاية من موازنة الكفاءات المتمثلة في تحديد الكفاءات لتسيير المشروع المهني والشخصي.

- **مراحل التنفيذ:** يتم تنفيذ موازنة الكفاءات المعمقة في أربع مراحل، حيث تعطى الأهمية لإيجاد منصب العمل وفقاً للعروض المتاحة في السوق، بينما تنفذ موازنة الكفاءات على ثلاث مراحل.

- **المدة:** تنجز موازنة الكفاءات المعمقة في ست أسابيع، بدلاً من متوسط ثلاثة أشهر، ليقص من مرونة الخدمة وفعالية المشروع الشخصي.

- **التقنيات المستعملة:** تركز موازنة الكفاءات المعمقة على تقنيات البحث عن وظيفة بدلاً من مساعدة الفرد على معرفة كفاءاته.

- **سرية النتائج:** تلزم موازنة الكفاءات المعمقة المستفيد من تقديم التقرير النهائي إلى الوكالة الوطنية للتشغيل ANPE وهو ما يتعارض مع الجانب السري لموازنة الكفاءات.

.....الدليل المهني لإعداد موازنات الكفاءات

يمكن القول أن هذا الجهاز يتسم بالسرعة أكثر من العمق، إذ يتوافق مع منطق وصفي خاضع لشروط الوكالة الوطنية للتشغيل ANPE خلافا لتلك المنصوص عليها في القانون الخاص بموازنة الكفاءات.

ج. ميزان التوجيه المهني

ينصب اهتمام موازنة الكفاءات على فئة الشباب غير المهنيين للنشاط المهني، من الذين تخرجوا من تكوين عام أو الراسبين في الدراسة، الذين يجهلون إمكانيات الإدماج المهني، خصائص المهن وشروط العمل، مع غياب تصور واضح للأهداف المراد تحقيقها.

لذا تقوم موازنة الكفاءات الموجهة للشباب بوظيفة التوجيه الذاتي والدعم المؤسسي إلى أن يتم إيجاد المكان المناسب لهذه الفئة قبل اتخاذ أي قرارات، حيث يقوم المستشار المهني بمتابعة ومساعدة المعني على تطوير أساليب التفكير الشخصي مركزا على الاهتمامات الشخصية التي قد تمكنه من اكتشاف أكثر من مجال مهني واحد (في شكل دورات تدريبية أو زيارات أو اجتماعات ميدانية).

تتولى القيام بهذا الدور الهياكل التالية التي يعتمد تقسيمها على حالة الشاب المستهدف:

..... الدليل المنهجي لإعداد موازنات الكفاءات

1. مراكز المعلومات والتوجيه للمستوى الثانوي (المدارس و الثانويات) (CIO).
2. الخدمات الجامعية للمعلومات و التوجيه لفائدة الطلاب (SUIO).
3. مناوبات الاستقبال، المعلومات والإرشاد للشباب الذين تخرجوا من المدارس دون مؤهلات (PAIO).

يعتمد الشكّلين الأولين على مستشاري التوجيه النفسي الذين يدركون كيفية تطوير الاستشارة الفردية أكثر من مجرد امتلاكهم لمعلومات عن المهن، فهم مسؤولون عن ادارة الطلب الصادر من الشاب أو عائلته، اقتراح منهج موازنة الكفاءات أو تنظيم دورات تحضيرية للانتقال للشغل. بينما يواجه الشكّل الأخير المقدم من طرف البلديات صعوبات عديدة مع فئة تعاني من العديد من المشاكل على غرار تلك المتعلقة بالتوظيف، كالاندماج الاجتماعي، مشكل السكن، التكوين و الصحة التي يصعب على مستشاري الاندماج المهني التعامل معها لكونهم غير مدربين ومعرضين لضغوط مؤسسية كبيرة لضرورة إيجاد حلول جذرية للمشاكل العالقة.

تستخدم هذه الأشكال أدوات موازنة الكفاءات كالمقابلات، التشخيص أو فكرة المشروع، دون تبني طرق محددة واعتمادها المكثف على الحدس والتقريب نتج عنه تنوع كبير في الممارسات على مستوى كل من

.....الدليل المنهجي لإعداد موازنات الكفاءات

الفروع والمستشارين وخلق العديد من القيود للوصول إلى أحد هذه الأجهزة.

3. منهجية إعداد موازنة الكفاءات

1.3. الأطراف الأساسية الفاعلة في موازنة الكفاءات

2.3. منهجية إعداد موازنة الكفاءات

3.3. تقنيات و أدوات موازنة الكفاءات

4.3. أثر موازنة الكفاءات على الأفراد

3. منهجية إعداد موازنة الكفاءات

ينبغي التمييز بين الأشكال المتعددة للموازنات المتاحة (الموازنة المهنية، موازنة إعادة التصنيف ..) وموازنة الكفاءات كما حددها قانون 31 جويلية 1991؛ إذ تخضع هذه الأخيرة، لمجموعة من القواعد الأخلاقية والالتزامات الإدارية المحددة في النصوص القانونية والتي تتعلق باثني عشرة نقطة: موافقة المستفيد، التوقيع على الاتفاق الثلاثي، السرية المهنية، ملاءمة التحقيقات، استخدام الأساليب والتقنيات الموثوقة، التنفيذ من طرف مهنيين مؤهلين، الالتزام بإعداد وثيقة موجزة، خصوصية تقديم النتائج التفصيلية والوثيقة الموجزة للمستفيد عدا الاتفاق على خلاف ذلك، التواصل مع المستفيد لشرح النتائج الكلية، الهيكل القانوني لمقدمي الخدمات الخاصة بالميزان، تدمير الوثائق الشخصية بمجرد انقضاء ميزان الكفاءات باستثناء تصريح المستفيد ببقائها في حالات المتابعة، الالتزام بتقديم تقرير إحصائي ومالي سنوي وأخيراً تنظيم ميزان الكفاءات في ثلاث مراحل (Pithon & Gangloff, 2005, p. 143)، لذا سنستهل هذا الفصل باستعراض مختلف الأطراف الفاعلة في موازنة الكفاءات (1.3)، لتتطرق بعدها إلى إجراءات ومراحل إعداد موازنة الكفاءات (2.3)، والمناهج

.....الدليل المنهجي لإعداد موازنات الكفاءات

والأدوات المستخدمة في هذا الشأن (3.3)، ونختم هذا الفصل بالحديث عن آثار موازنة الكفاءات على الأفراد (4.3).

1.3. الأطراف الأساسية الفاعلة في موازنة الكفاءات

لا تخضع الأطراف الفاعلة في عملية إعداد موازنة الكفاءات لأي ترتيب هرمي أو أولوية معينة ما دام الأفراد يحتاجون إلى دعم من ذوي الخبرة لتقييم كفاءاتهم بطريقة موضوعية وواقعية، وعموماً يمكن تحديد هذه الأطراف فيما يلي:

1.1.3. الأجير أو المستفيد Le salarié ou le bénéficiaire

يحتل الأجير (المستفيد) مكانة هامة في موازنة الكفاءات لكونه المسؤول عن المطالبة بها، والمستفيد منها وقد يكون الممول لها أيضاً (لا ينص القانون على الحالة الأخيرة ولكنها قد تتم فعليا)، كما أنه معني بتقييم الأدوات والمناهج المقترحة من قبل مقدم الخدمة، فموافقته الرسمية والتأكيد على التزامه مرهون بالعرض الأولي المقدم له في المرحلة التحضيرية.

على المستفيد التوقيع على الاتفاق الثلاثي الإلزامي (الهيئات المعنية بتقديم خدمات "موازنة الكفاءات"، المستفيد والممول) قبل الشروع في

..... الدليل المهني لإعداد موازنات الكفاءات

موازنة الكفاءات، سواء كان ذلك في إطار عطة للموازنة أو في إطار مخطط التكوين.

للمستفيد الحق في الامتناع عن موازنة الكفاءات في المرحلة الأولية. يعد الأجير المستفيد الأول من موازنة الكفاءات، كما يعتبر المتلقي الوحيد للنتائج المفصلة في الوثيقة الموجزة (rapport de synthèse). يشارك المستفيد في التقييم الخاص به باعتباره طرفا فاعلا، كما يمكنه أن يحصل على المساعدة التقنية من مقدم الخدمة.

تقع على المستفيد مسؤولية تصميم مشروعه الخاص بعد أن يحدد صورة واضحة لكفاءاته دون أن يتجاهل تطلعاته ودوافعه المهنية والشخصية، كما يعد الوحيد القادر على تحويل المعلومات عن خياراته المرتبطة بنتائج موازنة الكفاءات إلى صاحب العمل أو إلى أطراف أخرى في حياته الشخصية والمهنية.

2.1.3. صاحب العمل كممول لموازنات الكفاءات المنجزة في إطار

مخطط التكوين

تلتزم القوانين الخاصة بالتكوين المهني، المؤسسات بضرورة تمويل التكوين المهني المستمر ومختلف الأنشطة التي تسمح للمستخدم بمتابعة برنامج تكويني ما، وتمثل هذه الأنشطة في مخطط التكوين بالمؤسسة،

..... الدليل المنهجي لإعداد موازنات الكفاءات

الحقوق الفردية للأجراء والمتمثلة في العطل الفردية للتكوين والتكوين بالتناوب.

في الواقع، نادرا ما يتحمل صاحب العمل التكاليف المترتبة عن موازنة الكفاءات في إطار مخطط التكوين، فبقرار مشترك مع المستفيد عادة ما يتم تشجيعه على طلب التمويل في إطار العطلة الفردية للتكوين بينما يتم تسوية الحصة المتبقية من الالتزامات المالية من حساب المستفيد (Saint-Jean, 2002, p 28).

تجدر الإشارة الى أنه لا يمكن للمؤسسة أن تقرر من تلقاء نفسها من هم المستخدمون المعنيون بموازنة الكفاءات، مهما كانت طريقة التمويل المستخدمة، بل عليها الالتزام بـ:

- طلب موافقة الأجير للخضوع إلى موازنة الكفاءات المجسد في إطار خطة التكوين التي تمولها.
- الموافقة على منح تصريح بالغياب لصالح عطلة موازنة الكفاءات بناء على طلب من المستخدم.
- اختيار مقدم الخدمة (المستشار)، مع إمكانية تعيين من لم يتم إدراجهم في القائمة التي حددها الهيئة المتساوية الأعضاء، شرط أن يتم تقديم ضمانات كافية عنهم.

..... الدليل المنهجي لإعداد موازنات الكفاءات

- تسديد الاشتراكات للهيئات المتساوية الأعضاء المعتمدة لتمويل عطة التكوين الفردي (OPACIF) الخاص بالفرع الذي تنتمي إليه. لا تجبر النتائج المعلنة عن موازنة الكفاءات صاحب العمل على ضرورة توفير فرص لتطوير المسارات المهنية (كسياسات الحركة المهنية الداخلية أو الخارجية) وفقاً للقدرات والمهارات المعترف بها للمستخدم أو إمكانية التوظيف في ظل التوقعات التنموية للمؤسسة.

3.1.3. الهيئة المتساوية الأعضاء والمعتمدة في إطار العطة الفردية

للتكوين

تقوم الهيئة المتساوية الأعضاء بدور إداري ومالي أساسي في إعداد موازنات الكفاءات التي تدرج في إطار العطة الفردية للتكوين، باعتبارها المشرفة على تقييم الهيئات المسؤولة عن تقديم خدماتها للمستفيد بعد التأكد من وجودها والاعتراف بها، ليتم الإفصاح عنها في القائمة التي عرضت مسبقاً للفحص والتحويل من قبل المحافظ الجهوي، كما تمتلك الهيئة كامل الصلاحيات في رفض أو منح المستخدم الموافقة على استفادته من التمويل لإجراء موازنة الكفاءات المنجزة في إطار العطة الفردية احتراماً لقواعد التخصيص الداخلية.

✓ إجراءات التسجيل في القوائم

تقترح الهيئات المتساوية الأعضاء استبيانات على الهيئات المسؤولة عن تقديم موازنة الكفاءات والراغبة في الانخراط في القائمة المعروضة على المحافظ الجهوي.

في تقريرها الصادر في 1992 عن موازنة الكفاءات (بناء على طلب المجلس الوطني لأصحاب العمل الفرنسية CNPF، كتبت هيئة التنمية والعمالة عن تغيير في اتجاهات الهيئات المتساوية الأعضاء في إطار عطلة التكوين الفردية، بسبب تغيير الهدف النهائي الذي لم يعد يعتمد على تقديم مشروع تدريبي بل على تقديم مشروع مهني؛ وتفرض PACIF ضرورة التأكد من أن مقدم الخدمة المختار يحترم مجموعة من المبادئ تضمن أداء موازنة الكفاءات بفعالية، وحددت هيئة التنمية والعمالة تلك المبادئ في:

- مبدأ الشفافية: يتعلق بشروط التنفيذ ومنهجية العمل المقترحة.
- مبدأ الثقة: يتعلق بحيادية وكفاءة الخبراء، والالتزام بسرية الموازنة.
- مبدأ الاتصال: أو توفير المعلومات إلى المستفيد من الموازنة عن المهن، طرق العبور من شعبة إلى أخرى، التدريب إلخ...

✓ تأهيل الهيئات المقدمة لخدمات موازنة الكفاءات

وفقا لتقرير التنمية والعمالة السالف الذكر، على الهيئات المتساوية الأعضاء المعتمدة في إطار عطلة التكوين الفردية OPACIF التمييز بين كفاءة الهيئة وكفاءة المستشارين، لذا يجب احترام مجموعة من المعايير لتأهيل الفئة الأخيرة:

○ بالنسبة للهيئة المقدمة للخدمة

- إثبات الخبرة المهنية في مجال تقييم الأفراد.
- القدرة على بناء فريق دائم يجمع ما بين تنوع الكفاءات وتكاملها، التحكم في المعارف المباشرة وغير المباشرة بالقطاعات المهنية وبيئتها الاجتماعية والاقتصادية.

- امتلاك موارد مادية ولوجستيكية تستجيب لمتطلبات المستفيدين.
- ضمان جودة الوسائل التي يستخدمها المستشارون.
- المراقبة الدائمة للخدمات المقدمة.

- إصدار وثائق تحدد جودة الخدمات وطرق عرضها.

○ بالنسبة للمستشارين المعنيين بموازنة الكفاءات

ترتبط كفاءة المستشارين بطبيعة تخصصاتهم اتجاه الحرف، المهن والفروع الخاصة، حيث يمكن استخلاص المؤهلات المطلوبة في المعرفة

..... الدليل المهني لإعداد موازنات الكفاءات

والتحكم في المفاهيم، الممارسات والمعايير المتعلقة بمجال التقييم المؤكدة إليهم:

- الخبرة المهنية (في أي مجال كان) المعلنة في ملفاتهم الشخصية على أساس الخبرة الناتجة عن الممارسات الطويلة و/ أو الشهادات المعترف بها مهنيا ووظيفيا، مصحوبة بخبرة مثبتة.
- المعرفة العامة بطرق التقييم سواء عن طريق الامتحانات التحريرية والشفوية أو من خلال التجارب المعترف بها.

✓ متابعة وتقييم التقارير الموجزة

- تحدد الهيئات المتساوية الأعضاء أهلية مقدمي الخدمات من خلال التزامهم الدقيق بتطبيق الضوابط القانونية التالية:
- وجود واحترام الاتفاقية الثلاثية؛
 - احترام الطابع التطوعي للمستخدم عند إعداد الموازنة؛
 - إعداد وثيقة موجزة تستخدم حصريا من طرف المستفيد؛
 - تدمير الوثائق بمجرد تقديم الاستنتاجات إلى المستفيد.

للهيئات المتساوية الأعضاء الصلاحية في استبعاد مقدمي الخدمات إذا لم يعودوا قادرين على الامتثال للالتزامات المنصوص عليها قانونا.

4.1.3. الهيئات المعنية بتقديم خدمات "موازنات الكفاءات"

مقدمو الخدمة المعلن عنهم في قائمة الهيئات المتساوية الأعضاء، مثل هيئة التحصيل المتساوية الأعضاء المعتمدة Organisme Paritaire Collecteur Agréé (OPCA)، والمصادق عليهم من قبل المحافظ الإقليمي هم المعنيون بتنفيذ موازنة الكفاءات، والذين ينبغي أن يستوفوا الخصائص التالية:

- يتم اختيارهم لتنفيذ الموازنات من قبل صاحب العمل و / أو المستخدم.
- خلق واستخدام تقنيات وأساليب مجسدة من قبل مستخدمين مؤهلين.
- التزامهم باحترام السرية المهنية والإمتثال لأحكام قانون الحرية والاعلام.
- الحرص على عدم تطبيق أدوات أو خلق وضعيات قد تؤثر على شخصية وخصوصية المستخدم.
- احترام المراحل المختلفة لموازنة الكفاءات.
- الالتزام بتدمير الوثائق المعدة لصياغة الموازنة عدا الطلب الخطي للمستفيد.
- تقديم تقارير إحصائية ومالية عن نشاطها إلى المحافظ الإقليمي والاحتفاظ بهذه المعلومات حتى تكون تحت تصرف الهيئات المتساوية الأعضاء.

.....الدليل المنهجي لإعداد موازنات الكفاءات

5.1.3. المحافظ الاقليمي Le préfet de région

تتجلى مهامه في:

- إثبات كفاءة الهيئات المقدمة للخدمات.
- مراقبة التصريحات الصادرة عن الهيئات المتساوية الأعضاء ومقدمي الخدمات.
- متابعة ممارسات المستشارين عند توقيع الاتفاق الثلاثي في اطار عطلة التدريب الفردية.
- مراقبة توصيف الطرق، تقنيات ووسائل التدخل المحتمل تنفيذها والتحقق من كفاءات المشاركين في العملية.

2.3. منهجية إعداد موازنة الكفاءات

تخضع عملية التقييم وإعداد موازنة الكفاءات لمجموعة من الإجراءات التنظيمية وفقا للنظام القانوني الفرنسي، نوردها هنا باختصار قبل بيان مراحل إنجاز الموازنة.

1.2.3. إجراءات إعداد موازنة الكفاءات

حتى تتحقق موازنة الكفاءات، ينبغي أن تتوفر مجموعة من الشروط في الحالات السبع التالية (Bouguerba, 2004, pp17-19):

.....الدليل المنهجي لإعداد موازنات الكفاءات

1. العطلة الفردية الموجهة لموازنة الكفاءات

على الأجير الذي يرغب في تحديد كفاءاته المكتسبة خلال مساره المهني بغرض إعداد مشروعه الشخصي والمهني، التطوع للمنهج المتبع في موازنة الكفاءات.

2. مخطط التكوين الخاص بالمؤسسة

على المؤسسة طلب الموافقة من الأجير في إطار الاتفاقية الثلاثية (المستفيد، صاحب العمل، المنظمة المقدمة لخدمة الموازنة) شريطة أن تكون نتائج الموازنة حkra على الأجير، وهو غير ملزم بتحويلها إلى صاحب العمل.

3. رصد التكوين الفردي:

تؤخذ شروط أقدمية المستخدمين بعين الاعتبار عند إعداد موازنة الكفاءات (24 شهرًا متتاليًا، بغض النظر عن طبيعة عقود العمل المتتالية، منها 12 شهرًا في المؤسسة)؛ أما بالنسبة للعمال في المؤسسات الحرفية لأقل من 10 مستخدمين (36 شهرًا، منها 12 شهرًا متتالية في نفس المؤسسة)، بينما لا تشترط الأقدمية بالنسبة للمستخدمين الذين قاموا بتغيير وظائفهم نتيجة التسريح لأسباب اقتصادية.

4. رأس المال القياسي للتكوين

بمبادرة من المستخدمين، يمكنهم طلب تحسين المستوى المهني المرتبط بمخطط التكوين للمؤسسة وذلك تبعاً لاتفاقيات الفروع المهنية.

5. التكوين بالتناوب

يمكن الشباب المستفيد من التكوين بالتناوب (في إطار عقود التوجيه، عقود التكيف وعقود التأهيل) أن يطلب إجراء موازنة لكفاءاتهم شرط أن تشرف عليه هيئة خارجية.

6. الموازنة خارج ساعات العمل

للمستخدمين الذين يستوفون شروط الأقدمية المذكورة أعلاه، حق الاستفادة من التمويل من قبل الهيئة المتساوية الأعضاء المعتمدة لديهم (OPCA) دون طلب إجازة من صاحب العمل.

7. موازنة الكفاءات المعمقة

قد تقترح اللجنة الوطنية للتشغيل ANPE موازنة الكفاءات على الباحث عن العمل (أو بناء على طلبه) بعد ست أشهر من البطالة وبعد توقيعه على مخطط المساعدة للعودة الى الشغل PARE أو مشروع العمل الشخصي PAP .

مع التوقيع على الاتفاق الوطني بين القطاعات المهنية في 20 سبتمبر 2003 تم استبدال هذه الإجراءات بأخرى جديدة تتعلق

.....الدليل المهني لإعداد موازنات الكفاءات

باستفادة المستخدمين من التكوين مدى الحياة، إذ تنص المادة 1 الخاصة بالمقابلات وموازنة الكفاءات على أنه " يمكن لأي أجير، وفي إطار فردي، الاستفادة من موازنة الكفاءات وتشمين مكتسبات الخبرة المهنية أثناء أو خارج أوقات العمل " .

بالإضافة إلى أنه " بعد عشرين سنة من النشاط المهني، وفي كل الأحوال يمكن للمستخدم، الذي بلغ العقد الخامس من عمره، الاستفادة من موازنة الكفاءات خارج أوقات العمل والأولية في تشمين مكتسباته المهنية على أن يثبت حضورا له لمدة لا تقل عن عام من الخدمة في المؤسسة التي توظفه " .

كما ركزت المادة 06 من الإتفاق على الرابط القوي الذي أصبح يجمع موازنة الكفاءات بالتكوين المتواصل خاصة عند إعطائها الأولوية في تمويل الموازنة للأجراء وذلك بالعودة إلى جهاز العطلة الفردية للتكوين (الذي تم تطبيقه منذ الاتفاق الوطني لما بين القطاعات المهنية لـ 03 جويلية 1991) أو القانون الفردي للتكوين (باعتباره جهازا جديدا يسمح بالاستفادة منه سنويا للموظفين بوقت كامل بعقود عمل غير محددة المدة موزعة على 20 ساعة، بينما يتم حسابها للمستخدمين بوقت جزئي على أساس نسبة العمل المحسوبة في الوقت الحقيقي Prorata temporus .

..... الدليل المنهجي لإعداد موازنات الكفاءات

أما بخصوص الباحثين عن العمل والشباب، فإنه لم يتم توضيح كيفية الاستفادة من الموازنة، ركزت المادة 10 على كيفية تطبيق العقد المهني الذي يتضمن "تخصيص مسارات التكوين تبعاً لمعارف وخبرة المستفيد إضافة إلى "منح شهادات تثبت المعارف، الكفاءات والاتجاهات المهنية المكتسبة".

2.2.3. مراحل تنفيذ موازنة الكفاءات

تتضمن عملية إعداد موازنة الكفاءات ثلاث مراحل رئيسة موزعة على ثلاثة أشهر، مع التكفل المباشر بالمستفيد لفترة تتراوح بين 15 و 24 ساعة (انظر الجدول رقم 01)

✓ المرحلة الأولى: الاستقبال وتقديم المعلومات عن المنهج المتبع في موازنة الكفاءات

يتم في هذه المرحلة التحضيرية، إجراء مقابلات فردية مع المستفيدين بعد استقبالهم في مجموعات صغيرة لإعلامهم بالعملية من أجل تحديد طبيعة الاحتياجات والتأكد من رغبة المستفيد وتحديد الخطوات المئوية، إذ تستهدف هذه المرحلة:

.....الدليل المنهجي لإعداد موازنات الكفاءات

- إبلاغ المستفيد بالخطوات والمنهج المتبع في إعداد الموازنة

يسمح اللقاء الأول مع المستفيد بإطلاعه على الأهداف والمراحل المختلفة لموازنة الكفاءات بغية تمكينه من اتخاذ القرار بالشروع في العمل على ضوء المعرفة الكاملة بالعملية المخطط لها.

- كسب ثقة المستفيد

في هذه الخطوة، يجب تقديم الضمانات الكافية بإبقاء المعلومات المهنية سرية وعدم كشفها إلى أطراف أخرى والحفاظ على الطابع السري للمبادلات وذلك بغية توضيح طبيعة العملية وإدراك المستفيد للدور الذي سيقوم به المستشار المعني بموازنة الكفاءات.

- التحقق من الطابع الطوعي للعملية

من أهم شروط نجاح موازنة الكفاءات، التأكد من الإندماج الفعلي للمستفيد والتزامه الشخصي غير الالزامي (القيود الخارجية) باستخدام هذا المنهج.

- تحليل الطلب

يقوم المستشار بتحليل طلب المستفيد وذلك من خلال تكليفه بالإفصاح المعلن والصريح عنه، حيث يساعد النطق اللفظي على توجيه المسار التالي للمنهج من جهة، ومعرفة الوضعية الشخصية والمهنية

..... الدليل المنهجي لإعداد موازنات الكفاءات

للمستفيد من جهة أخرى للتمكن من تحديد الأهداف المراد الوصول إليها، الاتفاق على طريقة العمل والشروع في مرحلة التحقيق.

تنتهي هذه المرحلة التحضيرية بتوقيع العقد الذي يحدد حقوق والتزامات الأطراف المعنية والمشاركة في إعداد الموازنة (المستفيد، المستشار والهيئة المكلفة بالتمويل).

لمقدم الطلب كامل الصلاحيات بعدم متابعة العملية، لكن في حال استمرارها فإن هذه المرحلة تحدد طبيعة ومحتوى المنهج المتبع في موازنة الكفاءات، كما تسمح (حسب طبيعة الطلب) باختيار الأسلوب الأمثل من بين العديد من المسارات المتاحة والتحقق من إمكانية تطبيقها.

✓ المرحلة الثانية: التحقيق المصحوب بالدعم الشخصي.

تهدف المرحلة الثانية إلى استكشاف مكتسبات واهتمامات المستفيد وتأخذ هذه المرحلة أشكالاً مختلفة تبعاً لمستوى الطلب الأولي، إلا أنها تتميز بالدقة في اختيار الخطوات والوسائل المستخدمة، يتم من خلالها:

– تحليل المسار السابق

في هذه المرحلة، يعد تحليل المسار الشخصي والمهني محطة رئيسة للانطلاق وذلك من خلال إشراك المستفيد قدر الإمكان فيها، حيث يتم

.....الدليل المنهجي لإعداد موازنات الكفاءات

من خلالها الإطلاع على السيرة الذاتية التي قد تعتمد على شبكة أو مخطط يسمح بهيكله "تاريخ الحياة"، تحديد الأحداث المهمة، تحليل خصائص المسار المهني ، التجارب الإيجابية والسلبية والمصالح المميزة لكل مجال.

- تحليل المكتسبات

يمكن تحديد المكتسبات والكفاءات بسهولة من خلال المعلومات المستمدة من السيرة الذاتية عن طريق استخدام طرق القياس النفسي التي تسمح بالتقييم النسبي لمستوى الكفاءات في بعض الأبعاد العامة، نذكر على سبيل المثال لا الحصر، تقييم قدرات التعلم الشاملة والخاصة، المهارات اللفظية، مهارات التفكير، المعرفة العامة وتقييم الكفاءات المهنية والشخصية.

تستخدم الأدوات النفسية وفقاً لمنطق مختلف يشرك فيه المستشار، المستفيد ويعلمه بنتائجه، إذ لا تستهدف هذه الاختبارات تصنيف الفرد وتحديد وضعه مقارنة بمرجعية بشرية بل تهدف إلى تقديم المعلومات إلى المعني بشكل مباشر.

قد تُستكمل عملية جمع المعلومات عن الكفاءات من خلال تبويبها في شكل "محفظة للكفاءات" *Portefeuille de compétences* تتضمن

..... الدليل المهني لإعداد موازنات الكفاءات

بالإضافة إلى ما سبق، الشهادات، الدورات التدريبية التي تم الاستفادة منها، شهادات الخدمة أو الأنشطة التي قام بها المستفيد في مجالات أوسع من دائرة العمل المأجور بهدف إعداد مشروع يتميز إلى حد ما بالوضوح .

- تحليل الدوافع والاهتمامات المهنية

يتم توسيع دائرة المكتسبات بمعلومات عن الاهتمامات المهنية، الدوافع، الشعور بالكفاءة، احترام الذات، القيم المرتبطة بالعمل والأنشطة المهنية.

لتوعية المستفيدين وتطوير إدراكهم بالخصائص التي تميزهم والأبعاد المتعلقة بالشخصية، تستخدم العديد من الأدوات لتقييمها (كاستبيانات المصالح المهنية، التقييم الذاتي للشخصية...)، يتم اختيارها بالاعتماد على طبيعة المشاكل المطروحة أثناء المقابلات وبالتشاور مع المستفيد دون أن يكون الهدف منها علاجيا.

- المعلومات المهنية

تعتمد الأنشطة السالفة الذكر، على تحديد الأبعاد الشخصية التي ترتبط بالعمل أو المشروع المهني المراد انشاؤه، بينما ينبغي استيفائها بمعلومات عن إمكانيات سوق العمل التي تشمل المعرفة بالأوساط المهنية بما في ذلك الاتصال المباشر بالمهنيين في القطاع، كأن يتم استكمال معرفة

.....الدليل المنهجي لإعداد موازنات الكفاءات

الاهتمامات المهنية بمعلومات عن الحرف، تحديث تمثيلات المهن المطلوبة، توضيح طرق ووسائل الدخول إلى هذا القطاع، سواء من حيث المستوى المطلوب، التدريب والكفاءات الضرورية، الإجراءات الرسمية التي يجب استكمالها أو المنافذ المحتملة، إذ يعد هذا الارتباط بين الرغبات والحقائق المهنية خطوة أساسية لوضع مشروع يجمع كل فرص النجاح.

✓ المرحلة 3: تركيب، استرجاع و ملخص عن الميزان.

تتضمن هذه المرحلة ثلاثة أنشطة رئيسية:

- تحليل المعلومات المستخرجة من المراحل السابقة

يراجع المستشار والمستفيد الملف معًا، حيث يقوم المستشار باسترجاع المعلومات الأكثر أهمية بالنسبة إلى المشروع المراد تطويره مُقدّمًا النتائج والملاحظات عن الطرق المستخدمة سابقًا، ليختار مع المستفيد المعلومات المهمة وفقًا للمشروع، محاولًا تقريبها من وضعيته والتوجهات التي يشكلها بصفة تدريجية، مع الحرص على عدم تقديمها دفعة واحدة.

تعد هذه الفترة مهمة وحاسمة بالنسبة للمستشار، لأنه من الضروري استخدام لغة بسيطة ومفهومة لربط المستفيد بالمعلومات الخاصة به والحرص على عدم تحويل النتائج وفقًا لتوقعاته المفترضة.

.....الدليل المنهجي لإعداد موازنات الكفاءات

تتضمن هذه المرحلة تحليلاً للمعلومات المتعلقة بالمعني، والتي تسمح له بجمع البيانات عن الذات وتحديد موقعه من الكفاءات والإصرار على الجوانب البناءة التي يمكن أن تسهل إعداد خطة عمل واقعية وقابلة للتجسيد.

- كتابة حوصلة عن ميزان الكفاءات

يعمل هذا التحليل على تركيب قائمة تضم نقاط القوة ومجالات التطور، كما قد تشمل المسارات الواجب تجنبها استناداً إلى الخيارات، الرغبات أو الفرص المتاحة للمستفيد.

في صياغة مشتركة (في بعض الأحيان قد يقوم بها المستشار عندما يصعب على المستفيد القيام بذلك نتيجة لعدم تحكمه في المهارات الكتابية للتعبير عن نفسه) للحوصلة، تتضمن الموازنة المعلومات المتعلقة بالكفاءات الموجودة وتلك الواجب تطويرها، من جهة، وتشكيل المشروع الشخصي والمهني ومخطط العمل الذي يستهدف الالتحاق بالتكوين، التوجيه لقطاع مهني أو مستوى كفاءة محددة، من جهة أخرى.

تنتهي هذه الحوصلة من البيانات، التي تم جمعها بمساعدة من المستشار، بإعداد وثيقة مكتوبة تقدم للمستفيد، يمكنه بعد ذلك العودة إليها واستخدامها لإثبات الكفاءات وتحقيق الذات أمام الأطراف الخارجية

..... الدليل المنهجي لإعداد موازنات الكفاءات

بغية تعزيز المعايير والقيم الاجتماعية أو الاحتفاظ بها لمتابعة التطورات الشخصية بعد التقييم باعتبارها وثيقة مرجعية قطعية تعكس وضعه، كفاءاته وحدود قدراته.

تجدر الإشارة في هذا الإطار إلى أن حوصلة موازنة الكفاءات موجهة بشكل حصري للمستفيد، لذا ينبغي عليه من خلالها اختيار العناصر التي يرغب في تطويرها أمام أي فرصة للمفاوضات المستقبلية.

غير أنه ينبغي، من الناحية الأخلاقية، الإحتياط عند إعداد الحوصلة، لأن الاعتقاد أن المعلم النفسي يمكنه أن يجد من هامش تفاوض المعني ومن المحتمل أن تكون له نتائج سلبية، قد تجسب المستفيد في تمثيل لا يخدمه.

إن التعريف بالذات وتقديمها قد يختلف بشكل كبير حسب وجهة المعلومات، حيث ثبت ميدانيا أنه في بعض الأحيان، تقوم الحوصلة بتقدير الاستخدامات الخارجية، وبالتالي اكتفائها جزئياً بالعمل المنجز في موازنة الكفاءات، كما يمكنها التركيز على تعريف المشروع الشخصي والمهني والكفاءات المرتبطة به دون أن تعطي صورة كاملة عن المعني.

..... الدليل المنهجي لإعداد موازنات الكفاءات

قد يكون لصياغة الملخص أثر على المستفيد، لكونها قد تعطي الأفضلية لوضعيته خلال فترة زمنية معينة، كما يمكنها أن ترفض بعض البيانات أو تركز على المعلومات التي جمعها المستفيد عن نفسه ... لذا يجب على المستشار الإلتباه لردود الفعل المتعلقة باستقبال أو إعداد الملخص الشخصي باعتبارها مقياسا هاما للفحص المباشر لأثر الموازنة على المستفيد، هذا الأخير الذي يعرف نفسه جيدا، يدرك كيفية إعادة صياغة كفاءاته، يقدم الحجج المقنعة عن مشروعه ويبين الرضا عنه، كما قد يشير الملخص إلى عدم استقرار المستفيد، الأمر الذي يستوجب الحد منه قبل إنهاء الموازنة.

- مساعدة المستفيد في اعداد خطة العمل:

في هذه المرحلة، يتم تحديد الخطوط العريضة للمشروع وذلك من خلال رسم أهداف دقيقة قابلة لتنفيذه بالاعتماد على المعلومات التي تم تجميعها طوال فترة إعداد الموازنة وتصور آليات تنفيذه عمليا.

لتحديد وتطوير المشروع على المدى الزمني و المكاني والتمكن من التفاوض عنه أو إثباته، قد تستند الطرق المستخدمة الى:

- جداول الكفاءات التي يتم تحديدها بالنسبة للأنشطة المهنية.

..... الدليل المهني لإعداد موازنات الكفاءات

- شبكات تحليل وتصنف نقاط القوة ونقاط الضعف المرتبطة بالمهنة السابقة، المهن المرجوة أو تعديل المسار. تتيح هذه العمليات تحديد واستهداف الكفاءات المطلوب تطويرها، وتحديد الأهداف والوسائل المتاحة لتحقيقها في المجال المهني .

ينبغي أن تنصب هذه المرحلة أيضا على إعداد قائمة بالكفاءات التي عادة ما تكون ثابتة، ولكن رؤيتها في سياق تطوري قابل للتنفيذ (بمعنى رسم المسار المتبع لتجسيد الكفاءة لجعلها عملية، واستثمارها للقيام بالتغيير)، إذ يتطلب ذلك تحديد الإجراءات، المناهج والخطوات الواجب اتخاذها.

في هذا السياق، قد يعمل المشروع على:

- التعريف بالتكوين المهني (المختار والمرجو)، لتحسين الكفاءات الموجودة أو تطويرها لكونها غير كافية للمهنة المطلوبة.
- إعادة توجيه الطلب عن العمل إلى قطاعات لم يتم التفكير فيها مسبقاً.
- المساعدة في تحديد استراتيجية التطوير الوظيفي استناداً إلى خيارات وأولويات مدروسة.

..... الدليل المنهجي لإعداد موازنات الكفاءات

إن الهدف من تطوير المشروع وخطة العمل يكمن في تحديد فرص العمل انطلاقاً من العناصر التي تم جمعها والتعرف بشكل أفضل على كيفية تحقيقها .

المراحل الثلاث لموازنة الكفاءات

(من 16 الى 24 ساعة موزعة على 03 أشهر) (Lemoine, 2002, p 43)

الزمن الأول: استقبال وجمع المعلومات عن المنهج المتبع في موازنة الكفاءات
الالتزام الشخصي (المنهج الطوعي). تحليل المعلومات بسرية: بناء الثقة تحليل الطلب من خلال المقابلات الفردية المنهج الشخصي تقديم الأهداف: وضع ملخص للكفاءات وبناء المشروع توضيح كيفية الشروع في الموازنة
الزمن الثاني : جمع المعلومات عن الذات (الفحص) بمساعدة شخصية
الأهداف: تحديد الطموحات، الاتجاهات المتعلقة بسوق العمل/ تحليل القدرات وإمكانيات تطبيقها فعلياً/ تحديد مرجعية للكفاءات.
الأساليب: تنوع (حسب الطلب) الأساليب والمستشارين.
المقابلات: تحديد مستوى الدافعية، المصالح و الكفاءات/ تحليل المسار الشخصي والمهني/

..... الدليل المنهجي لإعداد موازنات الكفاءات

<p>التعريف بالتطورات المهنية/ استبيانات عن الاهتمامات المهنية/ اختبارات عن الاتجاهات/ اختبارات الشخصية والمعارف العامة. معرفة المهنة أو الوسط المهني. معرفة كيفية الالتحاق بالمهنة (المستوى، التكوين، الإجراءات)</p>
<p>الزمن الثالث : تجميع المعلومات في حوصلة شاملة</p>
<p>العودة للمعلومات المحصل عليها (استرجاع المعلومات)/ التفكير في الكفاءات المميزة (المقابلات)/ كتابة وثيقة شخصية عن كفاءات المستفيد/ إعداد مشروع شخصي، مهني أو تكويني. التحقق من خصوصية الموازنة:</p> <ul style="list-style-type: none">- تكوين خلاصة واقعية عن المستفيد وإعادة التشكيل- معرفة أفضل بالذات والكفاءات- حيازة دليل قوي عن المشروع والرضا عنه.
<p>الآثار</p>
<ul style="list-style-type: none">- خلق الديناميكية النفسية، تقدير أفضل للذات- معرفة الذات على الصعيد المهني- عرض جيد للكفاءات- التحضير للتكوين أو التوظيفالمساعدة في البحث عن وظيفة أو التطور الوظيفي

3.2.3. طريقة التقييم الذاتي للكفاءات

أورد Alain Labruffe (2007, pp. 86-89) مخططاً تفصيلياً لتقييم الكفاءات بطريقة ذاتية، يمكن لأي أجير استخدامه في أي مناسبة مواتية، وعلى وجه الخصوص للتقدم لشغل وظيفة، أو إعداد مقابلة التقييم السنوية مع مديره، أو اتخاذ قرار بشأن اختيار التدريب المطلوب من خلال تحديد فجوة كبيرة ... نقتبس منه هذه المقاطع نظراً لأهميتها:

أ/ قِيم مستواك

استخدم التسلسل الهرمي للدليل المرجعي المؤسس على سبعة مستويات وفقاً للنموذج المقدم في المصفوفة أدناه (الجدول 02)، قم بتقييم أعلى مستوى تكون فيه لكل مجال كفاءة، أدخل هذا المستوى في العمود المناسب المقابل للمجال المحدد.

في مجال الكهرباء، على سبيل المثال، أنت تعرف كيفية تغيير المصابيح الكهربائية، إنها حركة بسيطة، تتوافق مع المستوى 2؛ يمكن ربط هذه المعرفة العملية بالمفاهيم النظرية التي يمكنك تحديد أساسياتها من خلال صياغة استطرادية أو رياضية، أنت تعرف مثلاً الصيغة $U = RI$ ويمكنك

..... الدليل المنهجي لإعداد موازنات الكفاءات

أن تقول ما يتوافق معها؛ إنها معادلة بسيطة تتوافق مع مستوى المعرفة 2:
تشير إليها في المربع المناسب.

الجدول 02 - مصفوفة مجال الكفاءة

المستوى	العبارات أو وحدات الكفاءة	المعرفة	المعرفة العملية	المعرفة التوجيهية
المجالات				
المعطيات المسبقة				
المستويات من 1 إلى 7				

Source : Alain Labruffe, 2007, p. 47.

..... الدليل المنهجي لإعداد موازنات الكفاءات

ب/ أشر إلى العنوان

في العمود التالي، ولكل مستوى أعلى تم تحقيقه ، يتوافق مع المعرفة
و / أو المعرفة العملية، اكتب العنوان الذي سيعطي، وفقا للمثال السابق،
الصياغة: "تغيير المصباح الكهربائي ، $U = RI$ ".

ج/ قم بتأكيد تقييمك

إذا كنت تعرف التعليمات الخاصة بتغيير المصباح الكهربائي ويمكنك
القيام بذلك دون ترك أي شيء، فإن تقييمك للمستوى يكون صحيحًا؛
وبالمثل، إذا كنت تعرف كيفية شرح الصيغة التي تتذكرها، يمكنك إذن
تأكيد صحتها.

عندما يتم التحقق من الصحة بالتشاور، فإن رأي الآخرين
(متخصص أو مدير) يبرر هذا التأكيد، يجب أن تكون هذه هي القاعدة
خلال المقابلات المختلفة التي تساهم في هذه الموازنة: الاستقبال، التقييم
السنوي، الترقية، إعادة التدريب، التقاعد.

..... الدليل المهجي لإعداد موازنات الكفاءات

د/ حدد درجة إتقانك (من 1 = صعب إلى 4 = سهل جدًا)

إذا كنت مترددًا كثيرًا في تعليمات الاستخدام أو في البيان النظري،
فإن إتقانك يتم تقييمه 1، إذا كنت تعرف دون تردد تحصل على 2، إذا
كانت معرفتك غير مقيدة، ستحصل على 3، إذا كنت تقرأ عن ظهر
قلب أو تغلق عينيك إتقانك مثالي، يمكنك الحصول على 4.

ه/ أكمل واستخدم خريطة كفاءاتك

يجب إكمال خريطة كفاءاتك مع تطور معارفك النظرية والعملية،
وفقًا للتحسينات التي تحددها الثغرات التي يمكنك ملاحظتها، ووفقًا
لأهداف التحسين التي تحددها لنفسك على الصعيدين الشخصي والمهني.
عند تحليل الجدول الناتج عن هذه العملية، يمكن الخروج ببعض
الاستنتاجات:

- لاكتساب كفاءة جديدة: "أود أن أتعلم العزف على البيانو"؛

- أو لتحسين مجال معروف وممارس فعليًا: "الآن أود إتقان إكسل Excel"

الجدول 3 - الموازنة الفردية للكفاءات المهنية

8- التحسين	7- التقدير	6- مهارة نقل المعارف	5- المهارة العملية	4- المعرفة	3- ترجمة الهدف من الوظيفة إلى وحدة كفاءة	2- مجال الكفاءة	1
تدريب	=	5.2	5.3	5.2	عمليل صعب	استقبال	أ
أكسل	-	3.1	3.3	3.1	تخوير نصوص	تقنيات مكببية	ب
	=	3.1	3.2	3.3	قراءة موازنة	مخاسبة	ج
تدريب	-	5.2	5.3	5.4	التفاوض	حوار	د
المنتدى	=	4.2	4.3	4.3	مجموعة صغيرة	وصاية الكترونية	هـ
قراءة	-	4.1	4.2	4.3	تقييم	تكوين	و
التدريب بالمرافقة	-	4.1	4.1	4.2	مرجعيات	إدارة الموارد البشرية	ز
							ي

التقدير: مرضي: +، متوسط: =، غير مرضي: -

Source : Alain Labruffe, 2007, p. 89.

3.3. مناهج و أدوات موازنة الكفاءات

يمكن للهيئة المقدمة للخدمة الاستعانة بمجموعة متنوعة من الطرق،
التقنيات والأدوات التي يمكن تصنيفها إلى أربع فئات رئيسة مطبقة بشكل
فردى، جماعى أو من خلال تقنيات الإعلام الآلى، ممثلة كالتالى (Joras,
2007, pp88-99):

1. دراسة الملف (وضعیات العمل، محفظة الكفاءات، تاریخ الحیاة، السیرة
الذاتیة)

2. المقابلات

3. الاختبارات والاستبيانات

4. المحاكاة، التجارب والدورات التدريبية.

1.3.3. الدراسات والتحقیق فى الملف

تتمثل هذه الأدوات فى إنشاء (بالاشتراك بین الاستشارى والمقیم)
بطاقات عن معالم المنصب والوظيفة بناءً على المقابلات / الأسئلة، بهدف
إنشاء أوراق لوضعیات العمل تتضمن:

- المهنة: المعارف التقنية، المعارف العملية، القدرة على الإقناع .
- إدارة الموارد البشرية: التكامل وروح الفريق، التفویض / المراقبة، الإدارة
/ التنشيط/ تحفیز المستخدمین ، تطوير نظراء العمل.

..... الدليل المنهجي لإعداد موازنات الكفاءات

- الفعالية الشخصية: تحديد ومعالجة المشاكل، المبادرة / الابتكار، التوجيه نحو النتائج، القدرة على اتخاذ القرار والمرونة .

يحتوي كل قسم خضع للتقدير على معايير التقييم التي تأخذ الأشكال التالية: الصياغة الواضحة، تقديم التغذية الراجعة للنظراء في العمل، معرفة كيفية تحليل الأداء، تطوير الحلول، معرفة كيفية تحديد أخطائهم واستخلاص النتائج .

2.3.3. الشخصية

من الصعب جدا، إن لم يكن من المستحيل، وضع الأنظمة المرجعية للمعرفة السلوكية، فمن خلال المقابلة أو الإستبيان، يصعب التأكد من أن المستشارين (خارج وضعيات العمل، بعيدا عن شهادات المرؤوسين أو الرؤساء) لهم القدرة على تحديد الضمير المهني للمعني بالموازنة، التأكد من قدرته على التعامل مع الوضعيات غير المتوقعة وقدرته على تحفيز المستخدمين.

بينما أصبح من الممكن للمستشار افتراض مستويات الأداء السابقة من خلال تجاربه، و ذلك انطلاقا من "المعارف الإجرائية"، قواعد الاستقلالية ومستويات المسؤولية التي تم إعادة تشكيلها في أوراق وضعيات العمل.

3.3.3. محفظة الكفاءات

تعد محفظة الكفاءات جزءًا من مشروع قانون موازنة الكفاءات، التي اقترحها كل من Aubret و Gilbert (1994) اللذان عملا معا ولسنوات عدة على إجراء دراسات عديدة حول تامين مكتسبات الخبرة والاعتراف بالكفاءات (Guauthier, 2017).

تمثل محفظة الكفاءات "الملخص" الذي يوضح التجارب الشخصية، الاجتماعية والمهنية، بغية تسليط الضوء على بعض الكفاءات المكتسبة، بالاعتماد على عناصر السيرة الذاتية، المعلومات المهمة عن المسار الوظيفي، المستوى التعليمي، التكوين وباقي التجارب الشخصية (Figari & al., 2006, p429)

تستخدم محافظ الكفاءات اليوم بشكل واسع في المراكز التي تقدم خدمات موازنة الكفاءات بسبب سردها للتاريخ الذي يقيس قدرة الفرد على التصرف بكفاءة ومدى تنفيذه للمسارات أمام الفرص المختلفة للتمهين.

يمكن أن تتضمن محفظة الكفاءات المعلومات التالية (Le boterf, 2006, p209) :

..... الدليل المنهجي لإعداد موازنات الكفاءات

- معلم السيرة الذاتية و المسار المهني: التجارب المهنية وغير المهنية، سياقات متعددة للعمل و الأنشطة ...
- معلم عن المؤهلات "التقليدية": الشهادات، مستوى التكوين الأولي، تجارب التكوين المستمر التي لها معنى...
- معلم "الموارد" المصادق عليها (المعارف، المعارف العملية ...)
- معلم "الوضعيات المهنية" الذي تم التحقق منه.
- التطلعات الشخصية: تفضيلات، مشاريع التطور المهني، مراكز المصالح، قيود الحركة المهنية.
- معلم "التعلم": طرق التعلم المفضلة، بالوتيرة المرغوبة.

4.3.3. مسارات السير الذاتية

Les itinéraires autobiographiques

بالرغم من الاستخدامات الواسعة للسيرة الذاتية "التقليدية"، إلا أنها قد تخفي العديد من حالات العجز في الكفاءة، إلا أن التحليل البيوغرافي قد يكون وسيلة تكميلية مهمة للبحث عن الاستمرارية في بناء الكفاءات من قبل المستفيد.

فقد يساعد تحليل المسارات المهنية وغير المهنية على إبراز الكفاءات المجسدة والقدرة على بناء ونقل الكفاءات في مجموعة متنوعة من السياقات

..... الدليل المنهجي لإعداد موازنات الكفاءات

لمواجهة وضعيات أو أحداث حرجة قابلة للتحقيق، والمعلومات التالية
ضرورية لإعداد مسارات السير الذاتية:

— البحث عن الحوادث الحرجة والوضعيات التي تخلق المشاكل، وكذا
تغيرات السياق التي تتطلب من المستفيد التصرف بكفاءة، واكتشاف
كيفية التعامل معها.

— تقدير قدرة الفرد على استرجاع ممارساته المهنية، وقدرته على وصفها
وشرحها.

— تحديد الوضعيات المتنوعة للتعلم التي ميزت مسارات الفرد وقدرته على
تثمينها و تنظيم تماسك عناصر التوجيه المهنية (Le boterf, 2006, p505).

— إحصاء الفرص التي اتاحت للفرد وقام برفضها.

— تحديد الأسباب التي دفعت المستفيد لتغيير وضعيته، منصبه، وظيفته أو
المؤسسة التي كان يعمل بها (Joras, 1995, p93).

5.3.3. المقابلات

يفترض في المقابلات المستخدمة في إطار موازنة الكفاءات أن تعالج

المواضيع التالية:

— المكتسبات المهنية والمكتسبات من الأنشطة غير المهنية.

— تطور المسارات والتحفيز اتجاه التغييرات والخيارات المقدمة.

..... الدليل المنهجي لإعداد موازنات الكفاءات

– وصف المهام، الوظائف والمسؤوليات التي يضطلع بها أصحاب العمل في الرابطة الرياضية والثقافية .. إلخ.

– المسائل المتعلقة بالمشروع المهني المتمثلة في مستوى الدافعية اتجاه الوضع الوظيفي الحالي أو المستقبلي، صورة المؤسسة، معايير التوجيه، المشروع المهني، إدراك المستفيد لكفاءاته الخاصة، اتجاهاته وقدراته المهنية أمام إمكانية حدوث تغييرات في المؤسسة أو المهنة.

– المسائل المتعلقة بمشروع التكوين والمتمثلة في المساعدة في التعبير عن المعارف والاتجاهات المكتسبة الموجهة نحو متطلبات تحقيق المشروع والمتطلبات الضرورية للتكوين.

قد يكتشف المسؤول عن إجراء المقابلات، بعض السلوكيات وردود الفعل الإستشارية المتعلقة بالهدف الذي تم تحديده لموازنة الكفاءات كالكشف بعض أنواع المساندة ومصادر التغيير، لذا عليه أن يتفادى البحث في سمات الشخصية التي لا علاقة لها بالغاية من موازنة الكفاءات.

لا يمكن تنفيذ المقابلة إلا بعد شرح الطرق المستخدمة فيها للمستفيد، لذا يجب أن تعتمد في استخدامها على دليل للمقابلات تكون فيه الأسئلة مطروحة بشكل واضح يسمح للمستفيد بإمكانية رفضها.

..... الدليل المنهجي لإعداد موازنات الكفاءات

كما نص قانون الإعلام الآلي والحريات ل 6 جانفي 1978 في بعده الأخلاقي، على ضرورة احترام الحياة الخاصة للمستفيد وتركيز المقابلة على مهارات الإنصات، وأخذ الحيطة عند إعادة تشكيل الأجوبة على أن لا يتم توجيهها إلى تمثلات للشخصية، كالمعارف السلوكية التي تخرج عن إطار موازنة الكفاءات (joras, 1995, pp94-96).

من بين أهم المقابلات الشائعة الاستخدام في الموازنة، نجد الأشكال التالية التي تتوافق مع كل مرحلة من مراحل تنفيذها (Lemoigne, 2009, p 77):

أ/ مقابلات الاستقبال

يتوافق هذا النوع من المقابلات مع المرحلة الأولى لموازنة الكفاءات، أين يتم الإعتماد المكثف على المقابلات الفردية الموجهة، المهيكلة والمنظمة وفقا للأهداف المرسومة، والمدعمة بمقابلات مدارة في مجموعات صغيرة يستعين بها المستشارون خاصة في الاجتماعات الأولية بهدف:

1. تقديم منهج موازنة الكفاءات.
2. السماح للمستشار بتحديد وضعية الفرد المعني.
3. تمكين المعني من توضيح الطلب والإفصاح عن توقعاته.

..... الدليل المنهجي لإعداد موازنات الكفاءات

ب/المقابلات الاستقصائية

تتناسب هذه المقابلات مع مرحلة التحقيق، يركز فيها المستشارون على تحليل المسارات الشخصية والمهنية، فمن خلال سرد التجارب المهنية، يتعرف المستفيد على كفاءاته واتجاهاته، ويدرك دوافعه، القيم التي تربطه بالعمل، اهتمامته وتوقعاته.

ج/المقابلات المهيكلة

تسمح هذه المقابلات في موازنة الكفاءات بجعل المستفيد يعبر عن نفسه بطريقة الخاصة اعتمادا على الإنصات (الحذر والدقيق) بهدف التركيز على ظهور الكفاءات انطلاقا من الوضعيات المعاشة سابقا.

في هذا الاطار، قد تتبع المقابلات ترتيبا زمنيا معيناً (تصاعدياً أو تنازلياً)، أو أنها تبحث في الأحداث المهنية المهمة وتسلسلها، أو أن تعتمد على جوهر الكفاءات مركزة على الكفاءات المطبقة، الاهتمامات أو التطلعات.

6.3.3. الاختبارات

الاختبارات الأكثر استخداما في موازنة الكفاءات هي:

➤ اختبارات المصالح والدافعية.

➤ اختبارات القدرات.

..... الدليل المهني لإعداد موازنات الكفاءات

➤ اختبارات المعرفة العامة واستبيانات الشخصية.

أ/اختبارات المصالح والدافعية:

تسمح هذه الاختبارات بتحليل الدوافع والمصالح والتعريف

بالتطورات المهنية، من بين أهم هذه الاختبارات نذكر:

- اختبار جرد المصالح المهنية (IRMR) لـ Bernaud و Priou، الموجه لتحديد وتحليل مراكز الاهتمام لجميع الفئات.

- استبيان الدافعية أثناء العمل (QMA) لـ Aubret (الموجه خاصة للشباب)، الذي يسمح بتحديد وتحليل الدوافع الممكن استثمارها في التدريب.

- استبيان الشعور بالكفاءة (SCP) لـ (Aubret, EAP) المطبق على جميع الفئات، فهو يقيس ويحلل درجة الثقة في القدرات المهنية.

- استبيان القيم والتوقعات المهنية الموجه للبالغين QVP.

كما تدير المراكز المتخصصة في إعداد موازنات الكفاءات العديد

من الاستبيانات لاستكشاف مميزات المسارات والتجارب المهنية السابقة السلبية أو الإيجابية.

..... الدليل المنهجي لإعداد موازنات الكفاءات

بالإضافة إلى الشبكات التقليدية لتجميع الشهادات، نتائج التقييم وشهادات التدريب الضرورية لتكوين ملف ترمين المكتسبات، إعداد محفظة الكفاءات وتعزيز وعي الفرد بكفاءاته وإمكانياته.

إن عدم الاستقرار المحتمل للأبعاد المستهدفة وصعوبة ترتيب الأذواق أو الرغبات، قد لا يجعل اختبارات المصالح المهنية والدوافع تحمل الصفة التنبؤية؛ لذلك يمكن مراجعة أهدافها وطرق إدارتها بإعادة استعمالها كنقطة انطلاق للتأمل الشخصي من أجل إعطاء أهمية أكبر لنشاط الفرد الذي يسعى إلى اكتشاف قدراته.

ب/اختبارات القدرات

تقيس هذه الاختبارات، القدرات الجسدية (القوة العضلية، نوعية الحركة الإستراتيجية، قدرة تحمل القلب والأوعية الدموية) أو القدرات الذهنية (الفهم اللفظي، الذكاء المنطقي، الذاكرة، سهولة التعامل مع الأرقام و التصور المكاني) (Peretti & al., 2015).

تتميز العديد من هذه الاختبارات بسهولة التطبيق والإستعمال مع فئات مختلفة من الأعمار، من بينها:

- مولد القدرات متعدد العوامل batterie multifactorielle (Test NV7) d'aptitudes الذي تم تطويره من طرف (de Priou et Bernaud) (1994)

.....الدليل المنهجي لإعداد موازنات الكفاءات

و الصادر عن EAP، موجه لذوي المؤهلات الضعيفة، ويسمح بتقييم قدرات التعلم العامة والخاصة في بعض مجالات النشاط.

- اختبارات الفهم اللفظي (BV 8 et BV 16) المعدة من طرف Bonnardel و الصادرة عن EAP.

- اختبارات التفكير المنطقي (R 85) التي طورها وعمل على تحديثها Pierre Rennes منذ 1952 لتقييم الذكاء، بما في ذلك القدرة على الانتقال من منطوق إلى آخر.

- المصفوفات النمطية المتقدمة (اختبارات Raven) و هي اختبارات تدار بطريقة فردية أو جماعية لتقييم ذكاء الفئات العمرية ما بين 8 الى 65 سنة بطريقة غير لفظية.

يمكن دعم الاختبارات، عند الاقتضاء، بالملاحظات التي تستند على المحاكاة التي تشير إلى التجارب المهنية والاختبارات السلوكية التي لا تستخدم عادة في موازنة الكفاءات.

ج/اختبارات المعرفة العامة

لا تستخدم اختبارات المعرفة العامة بشكل كبير في موازنة الكفاءات، بسبب ارتباطها بالخصائص المتأنية من خلفيات ثقافية محددة، وتمثلات تحمل طابع الامتحانات الأكاديمية الكلاسيكية (سؤال وجواب)

..... الدليل المنهجي لإعداد موازنات الكفاءات

عادة ما تكون سببا في رفضها، خاصة بالنسبة للفئات التي فشلت في برامج التدريب.

د/اختبارات الشخصية

من أبسط اختبارات الشخصية وأكثرها استخداما، اختبارات التقييم الذاتي التي تتميز "بالشفافية" النسبية، لكونها تسمح بإدراك أو تبيين أبعاد الشخصية المستهدفة.

كما يمكن أن يستخدمها الفرد كحافز للتفكير في صورته الذاتية، عن طريق الاهتمام بالذات، علاوة على ذلك فهي تعطي فرصة للمستشار مرافقة هذه العملية من خلال تسهيل التعبير للمعني عن صورته الشخصية والاجتماعية؛ ومن ثم فهي تمثل إعادة استخدام للاختبارات لتوضيح معالم الذات بشكل مشترك بين المستشار والمستفيد.

وكباقي الاختبارات، على المستشار تجنب القراءة المعيارية ومقارنة البيانات التي تم جمعها والتي قد تعمل على تجميد وحجب تمثيلات الذات والنظر إليها كحالات غير قابلة للتعديل، قد تجعل المعني يعتقد أنه غير طبيعي أو مريض نفسيا.

من بين الاختبارات المستخدمة، يمكن أن نذكر:

..... الدليل المنهجي لإعداد موازنات الكفاءات

- اختبار الشخصية الذي طوره Cattell، يستخدم (في الحالات السريرية، المكاتب الاستشارية، المؤسسات، الأبحاث والأوساط التعليمية) لقياس مجموعة واسعة من السلوكيات البشرية للتنبؤ بالأداء، تقييم درجة التقارب بين أعضاء مجموعات محددة أو التنبؤ بمعايير أخرى.

- اختبار الشخصية لـ Legrés & Pemartin الموجه لفئة الشباب بغية إجراء التقييم الذاتي للشخصية .

- جرد شخصية البائعين (IPV) ضمن سلسلة إصدارات مركز علم النفس التطبيقي (ECPA) لتقييم القدرات التجارية.

تستخدم اختبارات الشخصية بشكل شائع نسبيا في حالات الاختيار أو التوظيف، إذ من الضروري معرفة ما إذا كانت أبعاد الشخصية مرتبطة بشكل جيد بالكفاءات المطلوبة لأداء مهنة ما.

على المستشار أن لا يسعى لإخفاء أهداف الاختبار، بل عليه توضيح الأبعاد التي تم أخذها بعين الاعتبار لتصبح دعامة جيدة لنجاحه عن طريق اللجوء إلى استخدام الاختبار نفسه والبيانات التي يظهرها كأداة لدعم التحليل الذاتي وليس كغاية في حد ذاته .

..... الدليل المنهجي لإعداد موازنات الكفاءات

وبينما تهدف المقابلات إلى الحصول على المعلومات من طرف واحد (المعني)، تستخدم الاختبارات لوصف هذا الأخير، تصنيفه بالنسبة إلى الآخرين والتنبؤ بقدراته، مما يخلق حالة من التأثير عن طريق التحليل، يشعر فيها الفرد، أنه حالة يتم دراستها، تصنيفها وتقييمها.

7.3.3. الاستبيانات

عند تقديم موازنة الكفاءات في شكل موازنة توجيهية، يصبح تصميم الاستبيانات الموجهة لمساعدة المستشار على تحليل، تقييم و إبراز إمكانياته، أحد الاهتمامات الرئيسية لمقدمي الخدمات.

في هذا الإطار، تعمل العديد من المراكز المتخصصة على بناء استبيانات محددة لاستخدامها الخاص كاستبيان Scopi الذي قامت بإعداده الشركة الوطنية الفرنسية للسكك الحديدية SNCF.

8.3.3. الأدوات الرقمية:

يسمح الإعلام الآلي باستخدام الاستبيانات (مسار الحياة، اختبارات المعارف) التي تحتوي على العديد من العبارات وتعرض عمليات البحث عن الارتباط والتغاير، حيث تحد المعلوماتية من الأخطاء في إدخال البيانات، تقلل من مهام التصحيح وتسمح بفرز المعلومات.

.....الدليل المنهجي لإعداد موازنات الكفاءات

تقدم العديد من الشركات المتخصصة في تكنولوجيا المعلومات برامج لتحليل الوظائف والمهن، من بينها، اختبار SOSIE لتقييم الشخصية ونظام القيم، ضمن سلسلة إصدارات علم النفس التطبيقي EPA، الذي يقوم بحساب نتائج التحليل و عرضها تلقائيا في الوقت الحقيقي، نظام تشغيل Nootec، Sigmund، نموذج Hera من شركة البرمجة والتحليل SOPRA الذي سمح بدمج كل طرق التقييم المتواجدة في السوق في نظام واحد يعمل على وصف، تقييم المناصب، وتحليل الوظائف.

بالرغم من تقليل برامج التشغيل من حدة الضغوط على المستشارين عند إعدادهم للموازنات، إلا أنها قد تؤدي إلى زعزعة الاستقرار والتقليل من دافعية المستفيدين أمام آلة حيادية بسبب الاستخدام غير المعروف لها؛ لذا على منشئ برامج التقييم توخي الحذر عند بنائها والاهتمام بالجوانب الفردية والجماعية عند الشروع في استعمالها.

9.3.3. الأدوات والطرق غير العلمية

نذكر منها على سبيل المثال طريقة تحليل الخط (الغرافولوجيا) والطرق الأخرى غير العقلانية.

أ) دراسة الخط La graphologie

على الرغم من الشكوك التي أعرب عنها أخصائيو التقييم عن مصداقيتها العلمية ورفض استخدامها في الولايات المتحدة، إلا أنها لا تزال تستخدم في العديد من المراكز المقدمة لموازنة الكفاءات.

تستند دراسة الخط على فرض أن الكتابة تكشف الشخصية، هذه الأخيرة التي لم يتم تأكيدها باستخدام المنهج العلمي، إلا أنه لا يزال بعض خبراء الخطوط يستخدمون تصنيفات الشخصية تبعا للمعالم التي تميزها في نموذج René Le Senne (1945): العصبية، العاطفة، الغضب، الصبر والهدوء.

ب) الطرق غير العقلانية.

على الرغم من عدم استقرارها ومحاولة إخفاء استخداماتها، إلا أن بعض الطرق غير العقلانية تستعمل للمساعدة في اكتشاف بعض معالم الشخصية والكشف عن المعرفة السلوكية؛ نذكر من بينها: علم التنجيم، سماع الصوت، علم النجوم (الحرارة، خطوط اليد، الأيماء)، علم دراسة الدم (كدراسة الزمر الدموية: "A" عاطفي، "O" متزن...)، علم الأعصاب (الاختيار والتعامل مع الكلمات، علم الأطراف Palmologie تحليل أشكال اليد) و علم الأعداد.

10.3.3 . الكفاءة الجماعية

يتطلب تطوير المنظمات الجديدة، وضع تقنيات وطرق لتقييم الكفاءات الجماعية، فبالرغم من قلة الطرق ذات المصدقية المعتمد عليها حالياً، إلا أن العديد من الشركات الكبرى تنشئ أدوات لتقييم أداء الأنشطة الجماعية (إدارة الموارد البشرية، إدارة الجودة، التدريب...).

كما نجح معهد الجودة والإدارة (EFQM) في اقتراح برنامج للتقييم الذاتي لأداء المنظمات التي تضم أكثر من 1000 مستخدم، بالإعتماد على شبكة تحليل الوسائل (القيادة، إدارة الأفراد، نشر السياسات، الموارد والعمليات)، النتائج (رضا المستخدمين، العملاء، التكامل البيئي، النتائج المالية).

يفتح هذا المنهج من التقييم الجماعي المجال لدراسة تقييم الأداء الفردي والكفاءات المشتركة التي يجب دمجها في المخطط الشامل الذي اقترحه معهد الجودة والإدارة EFQM سابقاً.

11.3.3. التجارب، المحاكاة مراكز التقييم

بعد أن تم تطويرها في الولايات المتحدة تحت عنوان "التقييم"، استُخدمت هذه الأساليب والأدوات في تقييم الأفراد عن طريق إقحامهم في وضعيات افتراضية أو عن طريق جعلهم يخضعون لاختبارات حقيقية.

وعلى اعتبار أن الكفاءة لا يمكن التعريف بها إلا من خلال الوضعيات المهنية، لاقت هذه الطرق إقبالا كبيرا في الأوساط المهنية الأنغلو ساكسونية منذ سنة 1945، عن طريق الإستخدام الشائع للأدوات التالية: العرض الشفهي، النقاش الجماعي، لعبة تبادل الأدوار، الاختبار التحريري، اختبار "في السلة in basket" (محاكاة الرسائل والمذكرات والملفات وأخذ الملاحظات) و دراسة الحالات (Joras, 2007, pp 100-103).

4.3. أثر موازنة الكفاءات على الأفراد

لفهم طبيعة التحولات التي تحدثها موازنة الكفاءات على القرارات التي يتخذها الأفراد لتوجيه مساراتهم المهنية، ينبغي القاء الضوء على الفوائد التي يجنيها ولاء من موازنة الكفاءات.

.....الدليل المهني لإعداد موازنات الكفاءات

في هذا السياق، يعتبر كل من Gaudron, Bernaud, Lemoine (2001) أن موازنة الكفاءات تتيح للمستفيد معرفة أفضل لذاته، كما يسمح بتطوير روح المبادرة و استثمار الديناميكية في ظل الجمود التنظيمي، إذ تبرز روح المبادرة من خلال بحثه عن المعلومات من جهة وادائه للأنشطة الموجهة نحو الإندماج المهني من جهة أخرى.

كما بينت العديد من الدراسات الكمية أن موازنة الكفاءات يمكن أن ينتج عنها العديد من الآثار على المستوى المهني، والمستوى الشخصي والنفسي (Bernaud, 1998 ; Gaudron ; Bernaud & Lemoine, 2001; Gaudron ; Cayasse & Capdevielle, 2001) .

1.4.3. الآثار على المستوى المهني

تؤثر موازنة الكفاءات على المستوى المهني من خلال إعادة استثمار الفرد بأسلوب مختلف في الوظيفة، تحديد وضعيته أو تطوير مشروع جديد بحيث تسمح الموازنة بتعزيز الإستثمار المهني برغبة من المستفيد (Sene, 2010, p215).

من السهل على الأفراد الذين استفادوا من موازنة الكفاءات اختيار التكوين الذي يناسبهم عن طريق تشجيعهم على الاستمرار إلى غاية الحصول على المؤهل أو الشهادة، كما أنها تسمح بتقليل معدلات الفشل،

.....الدليل المنهجي لإعداد موازنات الكفاءات

وتجنب استخدام التكوين كأداة للتكفل بالأفراد فترة بحثهم عن وظيفة (Lemoine, 2009, p115).

بالنسبة للتشغيل، تسمح موازنة الكفاءات بقيادة الأفراد إلى تطوير الوظائف التي يشغلونها، تغيير الوظائف أو إيجاد وظيفة جديدة لكونه يعزز من الديناميكية الشخصية ويزيد من نشاط الأفراد في البحث لزيادة فرص العمل.

أما عن المسارات الوظيفية، تمكن موازنة الكفاءات المستفيدين من توضيح خياراتهم، تتمين الخيارات الممكنة وتوجيه مساراتهم من خلال توفير دعم على اتخاذ القرار.

كما تسمح الموازنة بعقلنة تكاليف التكوين من خلال إبرازه للمشاريع التي تعتمد على الدوافع، الكفاءات والقيم الفردية.

2.4.3. الآثار على المستوى الشخصي

أ/ الانعكاسات الاجتماعية والشخصية

تفتح موازنة الكفاءات للمستفيدين فضاء الاستكشاف الذاتي، تنمية القدرات وتطوير التفاعلات مع الآخرين، خارج الإطار الاجتماعي - المهني، حيث تقوم موازنة الكفاءات بدور المسهل أو المبادر لتكوين

.....الدليل المنهجي لإعداد موازنات الكفاءات

العلاقات بين الأشخاص، خلق فضاء للتفاوض والتقارب بين الأفراد، وبعد انقضائه تنشأ روابط جديدة تعزز العلاقات القائمة على الصعيد الشخصي.

ب/ التطور الشخصي

اهتمام الموازنة بتحليل الكفاءات يعطي فرصة للأفراد لتكوين المرجعيات، معرفة أفضل بما ينبغي القيام به، تحديد الأبعاد الشخصية والتعرف على الفروع المحتملة للنجاح، فهو يمثل الجهاز الذي يخلق التوفيق بين الذات وإمكانيات البيئة.

ج/ معرفة أفضل بالذات

يسمح التحليل الاستنباطي لموازنة الكفاءات بتقييم الذات لأن المعرفة تولد الإعتراف، فالبحث عن الهوية مرهون بثقة المستفيد في نفسه والإعتراف بالصفات التي تميزه، قدراته الشخصية، قيمه وأخلاقياته .

وتشير Metenier (2006, p35) إلى أن "جرأة الإفصاح على ما يصعب الإعتراف به تتيح الكثير من التقدم وتعزيز الشعور بالذات، الذي يسهل بدوره الوصول إلى المعرفة بشكل عام.

3.4.3. الآثار على المستوى النفسي

يشير (lemoine, 2010, p117-118) إلى أن الأشخاص الذين يواجهون صعوبات مهنية ويميلون إلى الشعور بالإحباط، لا يتخذون المبادرة ويتقبلون المقترحات المقدمة إليهم، لذا يفترض موازنة الكفاءات إمكانية استعادة البعض من الديناميكية النفسية من خلال تقديم الوسائل للتصرف بشكل أفضل، بتنفيذ الإجراءات التي تم تكييفها والتي تحمل الحظوظ الأكبر للنجاح.

كما يضيف أن لموازنة الكفاءات انعكاسات على تقدير الذات، فالشعور بالفشل والتقييم السلبي (الحكم السلبي الذي يتم تلقيه عن الذات) يؤدي إلى انخفاض في تقدير الذات، وعليه فإن موازنة الكفاءات لا تمثل تقييماً أو حكماً على الأفراد لأنها تركز بشكل أساسي على معرفة الفرد لكفاءاته، والأبعاد المعرفية والوصفية، معززة بذلك التقدير الكلي للذات.

و يعتبر A. BANDURA أن الشعور بالفعالية الشخصية يساعد الأفراد على اختيار نشاطهم والبيئة التي يتعايشون معها، تحديد عبء الجهود، الإصرار، طرق التفكير (الإيجابية والسلبية) والعلاقات العاطفية أمام العقبات التي يواجهونها، لذا تعمل الموازنة على خلق وتأمين الثقة بالنفس، الإستغناء عما هو غير مناسب، تقدير الذات، إعادة اكتشافها،

.....الدليل المنهجي لإعداد موازنات الكفاءات

اكتشاف القدرات، قبول حساسية الذات، تعزيز الدافعية وتعزيز الشعور بالفاعلية (François, 2002).

4.4.3. الآثار التكوينية لموازنة الكفاءات

لموازنة الكفاءات أثر تكويني على الأفراد، يمكن تحديده في ثلاث نقاط أساسية (Sene, 2010, pp 226-227) :

- معرفة كيفية التعبير *Savoir dire* :

تفتح موازنة الكفاءات المجال للمستفيدين لتحديد طرق ممارسة المهنة للأفراد الذين لا ينتمون إليها.

- المعرفة العملية *Savoir-faire* :

تعمل الموازنة على تجميع الأولويات، تحديد الوضعيات، شرح الممارسات الفعلية، ضمان التقدم المهني والشخصي، القيام بالتوجيه، تنظيم المشاريع، تحويلها، اكتشاف الذات، اكتشاف المعارف والقدرات.

- معرفة كيفية العيش *Savoir vivre* :

معرفة الفرد بما يمكن أن يؤثر فيه، درجة حساسيته للأمور، تفضيله لتبادل الآراء، معرفة كيفية تنفيذ ما فرض عليه، إعادة تنظيم الأخلاقيات، معرفة كيفية كسب القوة، الثقة في النفس، معرفة الذات بشكل أفضل،

.....الدليل المنهجي لإعداد موازنات الكفاءات

معرفة الرغبات، اكتشاف الذات، تنمية الذات، معرفة كيفية جعل الآخرين يفهمونه بشكل أفضل، التحكم في زمام الأمور.

بالرغم من المواجهات التي تثيرها موازنة الكفاءات بين الذات والبيئة المحيطة بها، إلا أنها تظل من أهم الأجهزة التي تمكن الفرد من قياس التأثير الذي يستطيع أن يمارسه على حياته (من خلال مشروعه وتحديد الشروط المستقبلية لتنفيذها) .

الخاتمة

بالرغم من النظرة الايجابية التي سعت موازنة الكفاءات إلى تجسيدها، حتى قبل الانتشار الواسع لتطبيقات القانون الخاص بها، إلا أنها قد ساهمت في خلق نوع من انعدام الثقة دعت الى ضرورة الحذر في التعامل مع مضامينها، الأمر الذي انعكس سلبا على استخداماتها الحالية وحال دون تحقيق طموحاتها الأولية التي كانت موجهة لتزويد الإطارات بأدوات لتنمية المسارات وعقلنة سياسات الحركية المهنية داخل مؤسساتهم. في الواقع، من الصعب دفع المؤسسات إلى تمويل موازنة الكفاءات كجزء من مخططها للتكوين، الأمر الذي يدفع إطاراتها إلى بناء إستراتيجيات موجهة نحو بيع كفاءاتهم لمنظمات أخرى، فاقترح المؤسسة للموازنة على إطاراتها يشعروهم بتهديد مناصبهم أو بعدم الرضا عن أدائهم، و كذلك الحال، عند الطلب التلقائي على الموازنة، مما يجعل الأجير في موقف حرج يدفعه إلى تقديم الحجج المقنعة لتفادي سوء الفهم لطلبه.

تعكس هذه القيود غموض موازنة الكفاءات التي تم تصميمها كأداة إستراتيجية لإدارة المسارات داخل المؤسسات، إلا أنه يبدو وفقا لهذا المنطق أنها تحولت إلى أداة حديثة للتسيير التوقعي للوظائف والكفاءات ي

.....الدليل المهجي لإعداد موازنات الكفاءات

لا تتماشى فعليا مع الظروف الموقفية للمؤسسات التي تميل اليوم للاهتمام أكثر بالتسيير التوقعي للمغادرة (Calafuri, 1996, p 101).

لقد صممت موازنة الكفاءات لتحسين الوضع المهني، إلا أنها غالباً ما يتم تنفيذها في حالات عكسية، إن استخدامها في الظروف العادية قد يؤدي الى اعتبارها مصدر إحباط، خاصة إذا كانت المؤسسة عاجزة عن تقديم آفاق مستقبلية تتوافق مع التوقعات التي تضمنتها موازنة الكفاءات.

ومع ذلك تبقى موازنة الكفاءات إحدى الأدوات الهامة التي تساهم بشكل كبير في ترشيد السياسات الاجتماعية في المنظمات، وإدارة رأس المال الفكري أو الأصول غير الملموسة بما يحقق الأهداف الإستراتيجية ويضمن الإستغلال الأمثل للقدرات البشرية.

وعليه فإن غياب هذه الآلية في النظام القانوني الجزائري يعتبر بمثابة عائق أساسي في وجه سياسات تنمية الموارد البشرية وتطوير الكفاءات المهنية، مما يتطلب الاعتناء بهذا الموضوع على الصعيدين الأكاديمي والعملية، بغية إيجاد أرضية للتفكير المشترك من أجل تحضير الأجواء المناسبة والإمكانيات اللازمة لبعث تبنى مشروع مأسسة نظام الموازنات الاجتماعية والوظيفية (لاسيما الموازنة الاجتماعية وموازنة الكفاءات).

الملحق 01 – مقتطف من بطاقة منصب عمل (الجزائرية للمياه)

6-COMPETENCES :		Niveau de maîtrise			
		1	2	3	4
Le titulaire doit être capable de :					
6.1- Savoirs :					
•	Connaissances en marketing et techniques de vente		X		
•	Connaissances en techniques et réseaux de distribution grand public		X		
•	Maîtrise des logiciels de gestion de la clientèle			X	
•	Connaissances en facturation et le recouvrement		X		
•	Connaissances sur le réseau de distribution et son exploitation	X	X		
•	Connaissances en lecture, interprétation et explication des documents commerciaux			X	
6.2 – Savoirs faire :					
•	Ecouter le client et répondre a ces doléances		X		
•	Renseigner une base de donnée et en extraire des informations			X	
•	Organiser le temps et rationaliser les déplacements		X		
•	Conseiller et orienter un client selon ses besoins		X		
•	Rendre compte			X	
•	Renseigner une fiche réclamation client			X	
6.3 – Savoirs être :					
•	Etre communicatif et avoir l'esprit d'équipe				X
•	Avoir le sens de la précision et de l'organisation			X	
•	Etre dextre et patient				X
•	Avoir un haut sens d'écoute et d'attention				X
•	Etre disponible, dynamique et capable de rendre compte				X
•	Etre correcte et présentable			X	

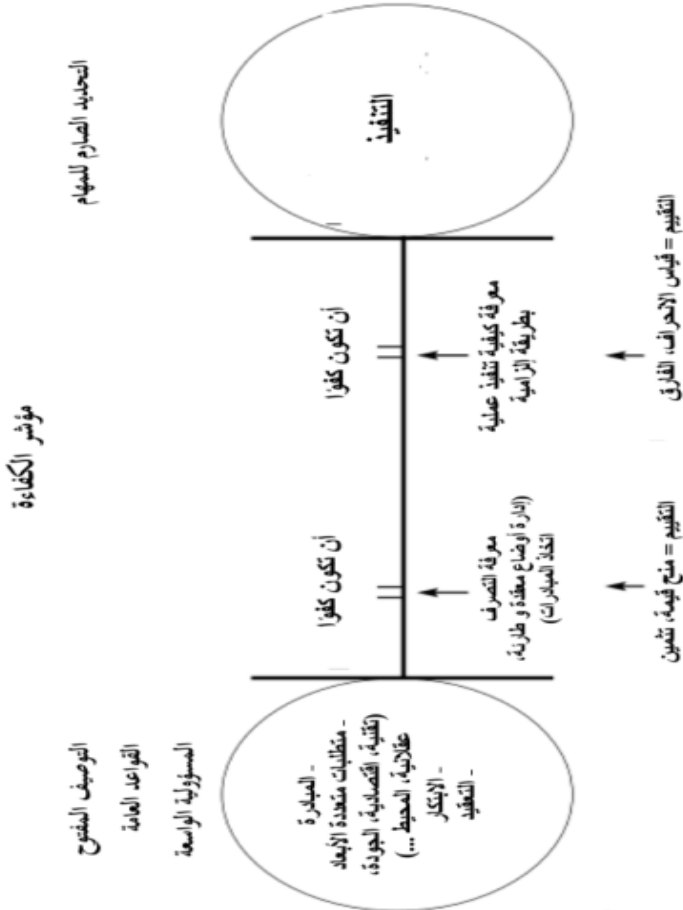
الملحق 02 - نظام الدور/المساهمة في شركة سوناطراك

بنت شركة سوناطراك نظاما أجريا جديد لصالح فئة التأطير يتركز على نظام تصنيف جديد يواكب التطورات الحاصلة و يمكن من تقدير إسهام كل فرد في نشاطات المؤسسة بما يسمح بخلق ايز بين مستويات الأجور على أساس: 1) الدور الذي يتولاه كل فرد في المنظمة، و2) مستوى المساهمات التي يجلبها كل فرد للمنظمة في إطار الدور المنوط به. الدور هو مجموعة وظائف ذات طبيعة مشتركة من حيث المسؤوليات و متطلبات الإسهام، تتحدد الأدوار على أساس الوظائف و الفروع المهنية للمؤسسة، و في هذا السياق اعتمدت مؤسسة سوناطراك عشرة أدوار مختلفة: - مشغل الآلة، - منابو تقني، - منشط فريق، - مهني، - مشرف، - مسئول فريق، - مدير وحدة، - مدير جوارى، - مدير مشروع، - مدير قطاع نشاط نشاط.

أما المساهمة فهي تنبثق مباشرة عن إستراتيجية المؤسسة و تترجم المحاور المتألفة التي تعتبر بمثابة المحددات الأساسية لنجاح المؤسسة، و تتطلب بالتالي كفاءات و سلوكيات فردية متناسقة تسمح بتوجيه الطاقات والقدرات في اتجاه مشترك، تتعلق هذه المساهمات بكل الأدوار وتمثل في ممارسات مهنية قابلة للملاحظة. و تتمثل مستويات المساهمة في مختلف مراحل تطور المساهمات في الدور، و يتضمن كل دور ما بين ثلاثة إلى خمسة مستويات:

- ✓ اكتساب المعارف و السلوكيات المنتظرة في الدور
- ✓ تطبيق المعارف و السلوكيات المنتظرة في الدور
- ✓ التحكم الكامل في الدور
- ✓ تطوير الدور
- ✓ تجاوز حدود الدور.
- ✓

الملحق 03 - مؤشر الكفاءات



Source : Le Boterf G., 2006, p. 473.

المراجع

1. بيريتي، ثابتي و بن عبو (2015)، قاموس الموارد البشرية وفقا للسياقين الفرنسي و الجزائري، مؤسسة كنوز الحكمة، الجزائر.
2. ثابتي الحبيب وبن عبو الجليلي (2009)، تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية، دار الثقافة الجامعية، الاسكندرية، جمهورية مصر العربية.
3. ثابتي الحبيب (2017)، المناهج العملية لتطوير الكفاءات المهنية، دار النشر الجامعي الجديد تلمسان . الجزائر.
4. ثابتي الحبيب (2018)، الدليل المرجعي لإعداد المدونة المرجعية للوظائف والكفاءات، منشورات مخبر لابداك، جامعة معسكر – الجزائر.
5. Andreani P., Barbier S-M D., Capo-Chichi C ; Jovinot H; Pinaud P., Réussir Son Bilan De Compétences, Huit Démarches De Bilan A Ka Loupe, 3ée Edition, Groupe Studyrma-Vocatis, 2011.
6. Ardouin, T., & Lacaille, B. (2012). Les 20 Ans Du Bilan De Compétences. Education Permanente, (192), 5-
7. Aubret J., Aubret F., Damiani C., Les Bilans Personnels Et Professionnels, Paris, Eap, 1990.
8. Bouguerba A., Bilan De Compétences Approfondis, Edition Ems Management Et Société, 2004, 186p.
9. Calafuri D., Heures Et Malheurs Du Bilan De Compétences, La Revue De L'IREs ; L'institut De Recherche Economiques Et Sociales, N°20, 1996, Pp90-103.
10. Cécile Debray, Sarah Faramery, Le Bilan De Compétences, Groupe Eyrolles, 2010, 288p.

11. Centre de Développement des Ressources Humaines Ottawa – Canada (2007) : " Guide d'interprétation des profils de compétences essentielles ".
https://www.esdc.gc.ca/fra/competence/ACE/outils_soutiens/outils_public_cible/generale/guide_interpretation_tout.shtml
12. CNPF (1998), "Actes des Journées Internationales de la Formation (Objectifs Compétences), Deauville.
13. Daniel P., Bilan Des Compétences Et Projet Professionnel : Des Indissociables! , 2009, Actes Du Colloque De l'Approche Orientante (Aqisep),
14. Danvers F., S'orienter Dans La Vie : Une Valeur Suprême : Dictionnaire De Sciences Humaines, Presses Univ, 2009, 656 P.
15. Dares, Bilans De Compétences Et Bilans De Compétences Approfondis : Vrais Ou Faux Jumeaux ?,¹ ^{Ere} Synthèses Informations, Editées Par Le Ministère De L'emploi, Du Travail Et De La Cohésion Sociale, Février 2005 – N° 07.1
16. Dares, Les Bilans De Compétences : En Hausse Pour Les Demandeurs D'emploi, Stabilité Pour Les Salariés , ¹ ^{Ere} Synthèses Informations , Editées Par Le Ministère De L'emploi, Du Travail Et De La Cohésion Social, Février 2005 – N° 07.2.
17. DEJOUX C., 2001, " Les compétences au cœur de l'entreprise", Eyrolles.
18. Dionne, P., Michaud, G. Et Brien, A. (Bilan De Compétences : Recension Des Ecrits Et Analyse Des Besoins Sous-Jacents Selon Un Modèle Bioécologique. 2013, Carrièreologie, 13(2),Pp 159–184.
19. Figari G., Rodrigues P, Palmera Alves M, Pierre Valois, Evaluation Des Compétences Et Apprentissage Expérientiel, Savoirs, Modeles Et Méthodes, EDUCA, 2006, 450 P.

20. FRANCOIS. P.H., 2002, Théorie Sociale Et Cognitive De Bandura : Applications, Recherches Et Perspectives Critiques, Carrièreologie, Vol. 8, N° 3.
21. Gaudron J-Ph, Bernaud J-L., Lemoine C., Évaluer Une Pratique D'orientation Professionnelle Pour Adultes: Les Effets Individuels Du Bilan De Compétences, Publié Dans L'orientation Scolaire Et Professionnel, Sur Le Site <https://journals.openedition.org/osp/4929>, Visité Le 2/06/2018.
22. Gauthier PH-D., Le Portfolio Se Généralise Dans Le Paysage De L'éducation Et De La Formation Quelle Est Son Origine ? Comment Comprendre Ses Enjeux Et La Démarche Nécessaire Pour Une Bonne Utilisation, Journée Europass, Le Portefeuille De Compétences: Outil D'employabilité?, Mardi 3 octobre 2017.
23. Grandin Ph., Le Bilan De Compétences A L'initiative De L'employeur, Centre Info, 2017, Sur Le Site <https://orientactuel.centre-info.fr/le-bilan-de-competences-a-l.html>, Visité Le 2/06/2018 A 10 :30.
24. Guy Le Boterf (2006), Ingénierie et évaluation des compétences, 5^{ème} édition, éd. D'organisation.
25. Joras M, Le Bilan De Compétences, Presse Universitaire De France, 1995.
26. Joras M., Xavier J.N., Comprendre Le Bilan De Compétences, Edition Liaisons, 1993.
27. Joras, M.. Le Bilan De Compétences, 2007, Paris : P.U.F.
28. Le Boterf G., Ingénierie Et Evaluation Des Compétences, Edition D'organisation, 5 Eme Edition, 2006.
29. LEMOINE C., Se Former Au Bilan De Compétences : Comprendre Et Pratiquer Cette Démarche, 4 Eme Editions, Dunod, 2009.

30. Lévy-Leboyer Claude (2009), La gestion des compétences : Une démarche essentielle pour la compétitivité des entreprises, Eyrolles/éd. Des organisations, Paris.
31. METENIER. I., 2006, Histoire Personnelle, Destinée Professionnelle, Paris, Les Editions Demos.
32. Parry, s. B. (1997). Evaluating the impact of training: A collection of tools and techniques. american society for training and development: alexandria (va).
33. Pellois C., Vivier J., Aubret J., Boutinet J-P., Bilans De Compétences Et Mutation : L'accompagnement De La Personne, Acte Du Colloque De Cahen, Berne, 18-19-October 2001.
34. Peretti J.M. (2013), Ressources humaines, 14^e édition, éd. Vuibert, Paris,
35. Pithon G., Gangloff B., Evaluer Pour Former, Orienter Et Apprécier Le Personnel, L'harmattan, 2005.
36. Robati A., Contribution A L'évaluation Des Effets Psychologiques Du Bilan De Compétences : L'expérience D'une Entreprise Automobile En Iran. Psychologie. Université Charles De Gaulle – Lille.
37. Ruffin-Beck C., Lemoine C., Bilan De Compétences, Construction Personnelle Pour Une Dynamique Professionnelle, 2011 , Sur [Http://Journals.Openedition.Org/Osp/3484](http://Journals.Openedition.Org/Osp/3484), Visité Le 20/06/2018.
38. Saint-Jean M., Le Bilan De Compétences : Des Caractéristiques Individuelles A L'accompagnement De L'implication Dans Le Projet, L'harmattan, 2002, 222p.
39. Saint-Jean, M. (2002). Le Bilan De Compétences Des Salariés En Activité : Des Caractéristiques Individuelles A L'accompagnement De L'implication Dans Le Projet. Thèse De Doctorat En Sciences De

الدليل المنهجي لإعداد موازنات الكفاءات

l'Education Et De La Formation, Non Publiée, Université De Toulouse II-Le Mirail, Toulouse.

40. SENE. S., Bilan De Compétences Et Trajets De Salariés, Compte Rendu D'une Recherche Action Existentielle Menée Par Une Praticienne En Bilan De Compétences, Revue Transformations - N°3 2010, Pp 215-235
41. SONATRACH (2007), Synergie / La Revue RH, N° 12 – Oct. 2007.
42. Tresanini M., Evaluer Les Compétences : De Recrutement A La Gestion De Carrière, 2^{Eme} Edition, Edition Ems Management Et Société, 2013.

المواقع الالكترونية:

43. http://abacus-rh.com/upload/abacus/FP_Abacus_BO_140331.pdf
44. <https://www.adfemploi.com/>, visité le 20/05/2018.

الدليل المنهجي لإعداد موازنات الكفاءات

الفهرس

7 تمهيد

1. إشكالية تحديد و تقييم الكفاءات 13

1.1. من منطق المنصب/التأهيل إلى منطق الوظيفة/الكفاءة 14

2.1. الكفاءة: محاولة تعريف و تصنيف 17

1.2.1. تعريف الكفاءات 18

2.2.1. أنواع الكفاءات 20

3.1. تحديد و تقييم الكفاءات 24

1.3.1. تحديد الكفاءات 25

2.3.1. تقييم الكفاءات 27

4.1. الرهانات الأساسية لتحديد و تقييم الكفاءات 31

2. موازنة الكفاءات : ماهيتها و أهميتها 37

1.2. الإطار المرجعي والقانوني (الفرنسي) لموازنة الكفاءات 38

2.2. التعريف بموازنة الكفاءات 39

3.2. استخدامات موازنة الكفاءات 42

1.3.2. قياس القابلية للاستخدام والحفاظ عليها: 42

2.3.2. البحث عن وظيفة جديدة 43

3.3.2. تقييم المسار المهني 44

4.3.2. تجسيد المشروع المهني 44

5.3.2. تغيير المهنة 45

6.3.2. إعادة بناء الوضعية المهنية 46

7.3.2. التفاوض حول المراحل الأخيرة من المسار 46

4.2. مدخلات موازنة الكفاءات 48

..... الدليل المنهجي لإعداد موازنات الكفاءات

- 48 الكفاءات .1.4.2
- 49 الدوافع. 2.4.2
- 49 الشخصية. 3.4.2
- 50 السوق. 4.4.2
- 51 أشكال موازنات الكفاءات. 5.2
- 51 موازنة التوقع Bilan de positionnement. 1.5.2
- 52 موازنة التوجيه le bilan d'orientation. 2.5.2

3. منهجية إعداد موازنة الكفاءات 63

- 64 الأطراف الأساسية الفاعلة في موازنة الكفاءات 1.3
- 64 Le salarié ou le bénéficiaire الأجير أو المستفيد 1.1.3
- 65 صاحب العمل كممول لموازنات الكفاءات المنجزة في إطار مخطط التكوين..... 2.1.3
- 67 الهيئة المتساوية الأعضاء والمعتمدة في إطار العطلة الفردية للتكوين 3.1.3
- 71 الهيئات المعنية بتقديم خدمات "موازنات الكفاءات" 4.1.3
- 72 Le préfet de région المحافظ الاقليمي 5.1.3
- 72 منهجية إعداد موازنة الكفاءات 2.3
- 72 إجراءات إعداد موازنة الكفاءات 1.2.3
- 76 مراحل تنفيذ موازنة الكفاءات 2.2.3
- 88 طريقة التقييم الذاتي للكفاءات 3.2.3
- 93 مناهج و أدوات موازنة الكفاءات 3.3
- 93 الدراسات والتحقيق في الملف 1.3.3
- 94 الشخصية 2.3.3
- 95 محفظة الكفاءات 3.3.3
- 96 مسارات السير الذاتية 4.3.3
- 97 المقابلات 5.3.3
- 100 الاختبارات 6.3.3
- 106 الاستبيانات 7.3.3

الدليل المنهجي لإعداد موازنات الكفاءات

- 106 8.3.3. الأدوات الرقمية:
- 107 9.3.3. الأدوات والطرق غير العلمية.
- 109 10.3.3. الكفاءة الجماعية.
- 110 11.3.3. التجارب، المحاكاة مراكز التقييم.
- 110 4.3. أثر موازنة الكفاءات على الأفراد.
- 111 1.4.3. الآثار على المستوى المهني.
- 112 2.4.3. الآثار على المستوى الشخصي.
- 114 3.4.3. الآثار على المستوى النفسي.
- 115 4.4.3. الآثار التكوينية لموازنة الكفاءات.

117 الخاتمة

123 المراجع