



سلسلة دفاتر التدريب العملي
إصدار مخبر تحليل و استشراف
و تطوير الوظائف و الكفاءات
جامعة معسكر- الجزائر



(1)

الدليل المنهجي لإعداد
المدونات المرجعية للوظائف و الكفاءات
Guide méthodologique d'élaboration des
Référentiels des emplois et des compétences

إعداد
أ.د. ثابتي الحبيب

2017

إلى البراعم
يوسف و علي و محمد الحبيب

الدليل المنهجي
لإعداد المدونات المرجعية
للوظائف و الكفاءات

**Guide méthodologique
d'élaboration des référentiels
des emplois et des compétences**

© LAPDEC 2017

الدليل المنهجي لإعداد المدونات المرجعية للوظائف و الكفاءات

=====

بسم الله الرحمن الرحيم

تمهيد

هذا الدليل موجه أساسا إلى أعضاء فريق الاستشارة الوظيفية FCT¹ لدى مخبر تحليل و استشراف و تطوير الوظائف و الكفاءات (جامعة معسكر - الجزائر)، و هو يندرج في إطار التكوين المتواصل في تقنيات الهندسة الوظيفية الذي شرع المخبر في تنظيمه في شكل سلسلة دورات تكوينية متخصصة.

يهدف هذا الدليل إلى تمكين إستشاريي المخبر من الإلمام بمناهج و تقنيات تحليل العمل، توصيف الوظائف و إعداد المدونات المرجعية للوظائف و الكفاءات.

تندرج الإستشارة الوظيفية في سياق التخصص الشامل الذي يحرص المخبر على تطويره و تكريسه على الصعيدين الأكاديمي و العملي: تخصص **الهندسة الوظيفية** الذي يشتمل - ضمن محاوره الأساسية - على تحليل و توصيف و تصنيف و استشراف و تطوير الوظائف و الكفاءات.

¹ Functional Consulting Team.

و عليه تقتضي مهمة الإستشاريين الوظيفيين التدخل الميداني لإنجاز مهام التحليل و التوصيف الوظيفيين، و من ثم إعداد المدونات المرجعية للوظائف و الكفاءات و التكوين.

و في هذا الصدد تولى مخبر تحليل و استشراف و تطوير الوظائف و الكفاءات - في سياق تخصص الهندسة الوظيفية المشار إليها سابقا - تطوير جملة من المناهج و الأدوات العملية التي تمكن الإستشاريين من أداء مهامهم بما تتطلبه الخصوصيات المحلية للمؤسسات الاقتصادية و الهيئات الإدارية، دون إغفال الإستفادة من المناهج و الأدوات المبتكرة في الدول المتقدمة... حيث ساهم المخبر باقتراح نموذج خاص أكثر ملائمة للواقع الوظيفي و المهني في المجتمع الجزائري، و يعمل حاليا على تكريسه ميدانيا أسمىناه منهجية التحليل الذاتي بالمرافقة *Méthode d'Auto-Analyse par l'Accompagnement (Méthode 3A)*²

و تجدر الإشارة إلى أن المديرية العامة للبحث العلمي و التطوير التكنولوجي لدى وزارة التعليم العالي و البحث العلمي قد أدرجت خدمة إعداد المدونات المرجعية للوظائف و الكفاءات و

² للإطلاع على تفاصيل هذه المنهجية يرجى مطالعة:

- كتاب تجديد مناهج و أدوات تحليل العمل و توصيف الوظائف (2012)

- أو كتاب المدخل إلى الهندسة الوظيفية (2017)

التكوين المقترحة من طرف المخبر في النشرة الصادرة بمناسبة انعقاد الصالون الوطني الأول لمنتجات البحث العلمي أيام 18-21 مايو 2017³.

و يشمل هذا الدليل على المحاور التالية:

1. المدونات المرجعية للوظائف و الكفاءات: مفهومها، أنواعها و أهميتها.
 2. التحليل الوظيفي: مناهج و أدوات جمع البيانات.
 3. التوصيف الوظيفي: معالجة البيانات و إعداد المدونات.
- و لا يسعني في الختام إلا أن أتقدم بجزيل الشكر لكل إخواني و أبنائي أعضاء المخبر على دعمهم و مساندتهم المستمرين.

البروفيسور ثابتي الحبيب

مدير مخبر تحليل و استشراف و تطوير الوظائف و الكفاءات
و المشرف العام على مشروع "الهندسة الوظيفية"

³ DGRSDT (2017), *Catalogue des prestations de services offertes par les entités de recherche*.

الدليل المنهجي لإعداد المدونات المرجعية للوظائف و الكفاءات

=====

1. المدونات المرجعية للوظائف و الكفاءات

1.1. التصنيف المعياري للمهن: الماهية و الأهمية

2.1. دلالات و استخدامات المدونة المرجعية للوظائف
و الكفاءات

الدليل المنهجي لإعداد المدونات المرجعية للوظائف و الكفاءات

=====

1. المدونات المرجعية للوظائف و الكفاءات

تحولات كثيرة شهدها عالم الأعمال و المنظمات خلال العقود الأخيرة، كان لها بالغ الأثر على بروز أهمية المورد البشري كدعامة أساسية لخلق القيمة و حيازة المزايا التنافسية الدائمة، و ترتبت عنها انعكاسات هامة أبرزها تطور المناهج و الأدوات الإدارية و انتشارها على الصعيد العالمي بشكل غير مسبوق.

تركز اهتمام المختصين في إدارة الموارد البشرية منذ مطلع التسعينات على الأبعاد النوعية بعد أن تبين قصور البعد التعدادي (الكمي) عن الاستجابة لمتطلبات المرحلة الراهنة و القدرة على رفع التحديات الجديدة، و من ثم أضحت "الوظائف و الكفاءات" حجر الأساس و مركز الاهتمام في كل دراسات و سياسات و ممارسات إدارة الموارد البشرية.

و من أهم الأدوات الحديثة الظهور و الانتشار في مجال إدارة الموارد البشرية "المدونات المرجعية للوظائف و الكفاءات"، فقد باتت المنظمات ملزمة باعتماد مدوناتها المرجعية ضمانا لحسن تسيير قدراتها البشرية و تحقيق الاستغلال الأمثل لمواردها غير الملموسة، لذلك نشهد حاليا تطورات مذهلة في مجال ابتكار و تطوير مناهج التحليل الوظيفي و تصميم المدونات المرجعية.

و قبل التعرض إلى مفهوم المدونة المرجعية للوظائف و الكفاءات و أهميتها في مجال إدارة الموارد البشرية على مستوى المنظمات، يحسن بنا تناول مفهوم و أهمية التصنيف المعياري للمهن على المستويات الدولية و الإقليمية و القطرية.

1.1. التصنيف المعياري للمهن: الماهية و الأهمية

تشكّل نظم التصنيف والتوصيف المهني على المستويات الدولية و الإقليمية و القطرية الأدوات المرجعية لجمع البيانات والإحصاءات المتعلقة بالموارد البشرية، و التي يمكن استثمارها من قبل مختلف الجهات أو المؤسسات المعنية ببناء نظام شامل لمعلومات الموارد البشرية، بعد أن يتم إخضاع هذه المعلومات للدراسة والتحليل و تحويلها إلى معرفة مفيدة يستخدمها المعنيون من أصحاب القرار والسياسيين والمسؤولين.

يقصد بالتصنيف المهني " التعرف على الأعمال التي تمارس في المجتمع، وحصص هذه الأعمال، وتحديد مسمياتها، وتنظيمها في مجموعات أو عائلات مهنية بموجب القطاعات الاقتصادية المختلفة،

الصناعية والزراعية والخدمية، وفروعها المتعددة، في ضوء التشابه في طبيعة هذه الأعمال ومضامينها" (4).

و يعرفه المهندس أحمد مصطفى بقوله "التصنيف المهني عملية حصر مسميات الأعمال الموجودة في سوق العمل و تبويبها في مجاميع مهنية متدرجة هرميا بحسب خاصية تجانس / تشابه مشتركة" (5).

و يهتم التصنيف و التوصيف المهني " بتعريف كل عمل من الأعمال التي تم حصرها بموجب التصنيف المهني المعتمد، وبيان المهام والواجبات المشمولة، وتحديد الموقع الذي يشغله العمل في السلم المعتمد لمستويات المهارة، وهو السلم الذي يتضمن مستويات العمل المهني المختلفة" (6).

4 د. منذر واصف المصري، التصنيف المهني العربي ومتطلبات العولمة ، اجتماع خبراء خاص بـ "المعايير المهنية العربية: الواقع و المأمول"، القاهر 27-29/06/2006، مكتب العمل العربي . القاهرة / المركز العربي لتنمية الموارد البشرية طرابلس . ليبيا

<http://www.alolabor.org/nArabLabor/images/stories/Tanmeya/Nadwat/27290606/dr%20montherwasef.doc>

5 المهندس أحمد مصطفى، التصنيف المهني العربي ودوره في تخطيط وتنمية الموارد البشرية، حزيران/يونيه 2006

<http://www.alolabor.org/nArabLabor/images/stories/Tanmeya/Nadwat/27290606/eng%20ahmedmostafa.pdf>

6 د. منذر واصف المصري ، مرجع سابق.

تدرج التصنيفات المعيارية على ثلاثة مستويات: المستوى الدولي (و يتمثل في التصنيف الدولي المعياري للمهن)، المستويات الاقليمية (حيث تتبنى كل مجموعة دول تصنيفا خاصا كما هو الشأن بالنسبة للدول العربية في تبنيها للتصنيف العربي المعياري للمهن) و أخيرا المستوى القطري إذ تستقل كل دولة بتصنيفها أو فهرستها الخاصة للوظائف و المهن، و الجزائر على غرار باقي دول العالم اعتمدت تصنيفين للمهن، الأول سنة 1998 و الثاني سنة 2014، و فيما يلي تفصيل لهذه التصنيفات الثلاث.

أ) التصنيف الدولي المعياري للمهن

تعتمد معظم دول العالم على التصنيف الدولي المعياري للمهن *Classification Internationale Type des Professions* (C.I.T.P.) المعتمد من طرف المنظمة الدولية للعمل O.I.T.، و الذي يتم تحديثه كل 20 سنة، و يعود تاريخ آخر تحديث لسنة 2008 (CITP-08).

اعتمدت الصيغة الأولى للتصنيف الدولي المعياري للمهن في 1957 من قبل المؤتمر الدولي التاسع لإحصائيي العمل، و تحمل هذه الصيغة اسم CITP-58، ثم استبدلت بصيغة CITP-68 التي تمت المصادقة عليها في المؤتمر الدولي الحادي عشر لإحصائيي العمل

عام 1966، و في المؤتمر الرابع عشر المنعقد سنة 1987 تمت المصادقة على صيغة *CITP-88*، و نتيجة للتغيرات التي شهدتها عالم العمل منذ 1988 تمت المصادقة في ديسمبر 2007 على الصيغة الأخيرة *CITP-08*⁽⁷⁾.

يعتبر التصنيف الدولي المعياري للمهن أداة لتنظيم كل الوظائف في سلاسل من المجموعات المحددة بوضوح على أساس المهام التي تتضمنها كل وظيفة، و قد أعد هذا التصنيف بهدف مساعدة مستخدمي الإحصائيات و المؤسسات العاملة على تلبية احتياجات زبائنها عبر توظيف العمال عن طريق مكاتب التوظيف، و تسيير هجرة العمال بين الدول على المدين القصير و الطويل، و إعداد برامج التكوين و التوجيه المهنيين⁽⁸⁾.

و قد ورد في ديباجة التصنيف الدولي المعياري للمهن الصادر بجنيف سنة 1958 أن "الأهداف الأساسية التي يصبو التصنيف إلى تحقيقها هي: (أ) تسهيل المقارنة الدولية بين البيانات الإحصائية الوطنية؛ (ب) توفير التوجيه للحكومات في وضع التصنيفات الوطنية أو في إعادة النظر في تلك القائمة؛ (ج) توفير خدمة مباشرة لتحديد

⁷ <http://www.ilo.org/public/french/bureau/stat/isco/index.htm>

⁸ نفس الموقع.

مهن معينة و محددة لبلد معين ذات أهمية من وجهة النظر الدولية⁽⁹⁾.

ب) التصنيف العربي المعياري للمهن

حرصا منها على تنمية القوى العاملة العربية و التخطيط لها على المستويين العربي و القطري، أخذ مكتب العمل العربي . التابع لمنظمة العمل العربية . على عاتقه إنجاز تصنيف مهني عربي موحد، و قد شرع في العمل على ذلك منذ منتصف السبعينيات من القرن الماضي، لتكامل جهوده بإصدار الطبعة الأولى من التصنيف المهني العربي سنة 1989، مشتملا على 1803 أعمال⁽¹⁰⁾.

يهدف التصنيف المعياري العربي إلى توفير نظام شامل لحصر مسميات الأعمال والمهن وترتيبها وتبويبها في مصفوفات مهنية متدرجة هرمياً بغرض توفير لغة تفاهم مشتركة تتعلق بالهيكل المهنية للقوى العاملة وتيسر:

(1) جمع معلومات سوق العمل،

(2) حوسبة معلومات سوق العمل ومعالجتها،

⁹ Bureau International du Travail, *Classification internationale type des professions*, Genève, 1958, P. 1.

¹⁰ يمكن تحميل أجزاء التصنيف المعياري العربي للمهن لعام 2008 (النسخة الكاملة) على الصفحة : <http://www.alolabor.org/nArabLabor//index.php?option=content&task=view&id=333>

(3) تبادل معلومات سوق العمل ومقارنتها على المستويات الوطنية والإقليمية والدولية⁽¹¹⁾.

و قد حرصت بعض الدول العربية (مصر و الأردن و سوريا و لبنان) على تحديث التصنيف العربي منذ منتصف 2005 ضمن مشروع إقليمي بتمويل من وكالة الانماء الألمانية للتعاون الفني GTZ ، و برعاية منظمة العمل العربية، و قد اشتمل التصنيف المحدث (طبعة 2008) توصيف قرابة ثلاثة آلاف عمل، مستوعبا بذلك التغيرات التي حدثت منذ صدور الطبعة الأولى.

ساهم في تطوير التصنيف خبراء عرب متخصصون في مختلف قطاعات العمل من الدول العربية المشاركة في المشروع، وذلك بمشاركة (159) خبيراً، منهم (132) خبيراً من الأردن و (27) خبيراً من الدول العربية الأخرى، وقد روعي في تطويره ضرورة انسجامه مع التصنيف الدولي المعياري للمهن الصادر سنة 1988، إلا في الحالات الخصوصية للمنطقة العربية⁽¹²⁾.

و اعتمدت منهجية التصنيف العربي . على غرار التصنيف الدولي . على مفهومي الشغل أو العمل المؤدى و المهارة:

¹¹ عادل لطفي بدارنه، نفس المرجع.

¹² نفس المرجع.

- يمثل مفهوم العمل الوحدة الإحصائية الأساسية، ويعرف بأنه مجموعة المهام والواجبات التي يؤديها الشخص، ويتقاضى عنها أجراً، أو تولد له دخلاً، ويعد العمل جزءاً من المهنة، إذ تتضمن المهنة مجموعة من الأعمال المتجانسة في طبيعتها والمتفاوتة في مستوى المهارة.

- أما المهارة فتعرف بأنها القدرة على أداء مهام وواجبات عمل محدد بدرجة إتقان بحسب متطلبات سوق العمل، ولها بعدان:

1) **مستوى المهارة:** يتحدد بدلالة مدى سعة المهام والواجبات، ودرجة عمقها، وتعقيدها من حيث المجالات: المعرفي، والأدائي، والوجداني، والعلاقات البينية، ودرجة المسؤولية المصاحبة لأدائها.

2) **التخصص المهاري:** يتحدد بدلالة مجال المعلومات اللازمة، والأدوات والآلات المستخدمة، ومواد العمل، ونوع المنتجات والخدمات.

ج) المدونة الجزائرية للمهن و الوظائف

تبنّت الوكالة الوطنية للإحصاء مدونة للوظائف في جويلية 1998 بمناسبة إجراء الإحصاء العام الرابع للسكان و السكن، استندت المدونة إلى التصنيف الدولي المعياري للمهن لعام 1988، وتتضمن هذه المدونة 10 مجموعات كبرى مقسمة إلى 28 مجموعة

فرعية كبرى و 116 مجموعة فرعية و 330 مجموعة قاعدية، و تعتمد نظام التصنيف العشري، و تتضمن حوالي 760 وظيفة.

غير أن هذا التصنيف شابته عيوب كثيرة حيث لاحظ الدكتور ناصر الدين حمودة الباحث بمركز البحوث في الاقتصاد التطبيقي من أجل التنمية *CREAD* أن هذه المدونة لا تصلح لتصنيف مناصب العمل وفق طريقة التصنيف المعتمدة من قبل الاتفاقيات الجماعية السارية⁽¹³⁾، مما حدى بالكثير من الهيئات إلى اعتماد مدونات خاصة، تخضع للتحويلات الظرفية، و هو ما أكده مركز الدراسات و الأبحاث حول الوظائف و المؤهلات في عدد من الدراسات التي أنجزها لفائدة عدد من المؤسسات⁽¹⁴⁾.

و عليه شرع مركز CERPEQ⁽¹⁵⁾ ابتداء من سنة 2006 في تطوير هذه المدونة (تحت اسم المدونة الج زائرية للوظائف و المهن) و إضافة عناصر هامة تخدم المؤسسات في مجال تسيير الوظائف و

¹³ Hammouda N., *Le système d'information sur le marché du travail : Bilan et perspectives*,

<http://www.drdsi.cerist.dz/SNIE/hammouda.pdf>

¹⁴ CERPEQ, *Raccordement de la nomenclature des spécialités de formation (MFEP) avec les postes de travail SGT*, 1996

¹⁵ مركز الدراسات و البحوث حول الوظائف و المؤهلات *Centre d'Etude et de Recherche sur les Professions Et les Qualifications*

الكفاءات، و كذلك مؤسسات التكوين و الشركاء الاجتماعيين و غيرهم (16).

تمحضت هذه الجهود عن ميلاد المدونة الجزائرية للمهن و

الوظائف *Nomenclature Algérienne des Métiers et des Emplois (NAME)* سنة 2014 نتيجة عمل مشترك بين الوكالة الوطنية للتشغيل و المرفق الفرنسي للتشغيل *Pôle emploi*.

تهدف هذه المدونة إلى اعتماد لغة مشتركة تسمح بالتقريب بين

عرض و طلب العمل، و تحديد الكفاءات المكتسبة لدى طالب الشغل لمقابلتها بمتطلبات مزاولة الوظيفة أو المهنة، إضافة إلى تجميع مختلف تسميات المهن حول نواة مركزية بعد توضيحها و تصنيفها، و تمييز مختلف العائلات المهنية المشكلة انطلاقا من النواة المركزية و فتحها على العائلات المتقاربة من حيث التكنولوجيا أو الأنشطة، و هي بذلك تشكل دعامة أساسية لتحديد مواصفات عروض و طلبيات العمل بالإضافة إلى كونها وثيقة مرجعية عملية حول محتوى الوظائف و المهن يتوجب تحيينها باستمرار.

¹⁶ CERPEQ, *Guide méthodologique pour l'élaboration de la nomenclature algérienne des emplois et des métiers* – version expérimentale, octobre 2006.

تضم المدونة 5479 تسمية وظيفية موزعة على 422 بطاقة مهنة، مهيكلة على النحو التالي⁽¹⁷⁾: 16 قطاع نشاط، 87 ميدانا مهنيا و 36 ميدانا فرعيا.

2.1. دلالات و استخدامات المدونة المرجعية للوظائف و الكفاءات

يطلق على المدونة المرجعية للوظائف و الكفاءات أيضا اسم الدليل المرجعي و الفهرس و التصنيف الوظيفي، و يميز غالبا بين مدونة الوظائف و مدونة الكفاءات، و إن كان الاتجاه السائد حاليا هو دمجهما في مدونة واحدة نظرا لارتباطهما الوثيق.

أ) مفهوم المدونة المرجعية للوظائف و الكفاءات

عرفنا المدونة المرجعية للوظائف في كتابنا "قاموس الموارد البشرية" على أنها: "توصيف منظم لأنشطة و مهام وظيفة ما يسمح بإعداد المدونة المرجعية للكفاءات اللازمة"⁽¹⁸⁾.

و عرف *Jean-Pierre TAIEB* المدونة المرجعية للمهن بقوله:

"هي قاعدة بيانات تتضمن تحديد الكفاءات و المعارف المرتبطة

¹⁷ Agence Nationale de l'Emploi, *Nomenclature Algérienne des Métiers et des Emplois*, 2015.

¹⁸ بيريتي، ثابتي و بن عيو، قاموس الموارد البشرية وفقا للسياقين الفرنسي و الجزائري، ص 264.

بالمهام و اللازمة للتحكم في ممارسة نشاط معين. توضح المدونات المرجعية للمهن إذن المهارات اللازمة المعبر عنها بصيغة الأفعال (الأنشطة)، شروط تطبيق هذه المهارات في المحيط المهني و النتائج المنتظرة من الأنشطة. تصمم المدونة المرجعية على أساس الوضعيات المهنية و تشكل قوة موجهة لنشر المعارف و إثراء كفاءات الموارد البشرية" (19).

و يرى *Dominique THIERRY* أن "فهرس الوظائف (أو المهن) هو تمثيل مرتب للوظائف النموذجية لمؤسسة أو لـ "حوض تشغيل" معين، يمكن لهذا الفهرس أن يتعلق بمؤسسة، شركة، فرع نشاط تابع لمجموعة، مجموعة بكاملها، قطاع نشاط خصوصي (مثل "البنوك و التأمينات")، بله كل وظائف حوض تشغيل محلي و كل وظائف الدولة..." (20).

أما المدونة المرجعية للكفاءات فهي عبارة عن: "جرد للكفاءات التقنية و السلوكية اللازمة لممارسة وظيفة ما، و المستوى المطلوب في ذلك" (21).

¹⁹ TAIEB J-P., *Dictionnaire des ressources humaines*, P. 262.

²⁰ THIERRY D., *La gestion prévisionnelle et préventive des emplois et des compétences*, P. 47.

²¹ بيريتي، ثابتي و بن عيو، المرجع السابق، ص. 263.

بينما يعرف *J-P. TAIEB* مدونة الكفاءات كالتالي: "قائمة الكفاءات اللازمة لكل وظيفة في المؤسسة و التي تسمح، مقارنة بالكفاءات المكتسبة (أي المتوفرة لدى الأفراد)، بتقدير احتياجات التدريب" (22).

و بعبارة أبسط مما سبق أوردت Sylvie JARNIAS & Ewan OIRY التعريف التالي: "هي عبارة عن قائمة . أكثر أو أقل تفصيلا . من المهارات المتوقعة من قبل الإدارة لوظيفة معينة في الشركة" (23).

على ضوء ما ذكرنا يمكن القول أن هذه المدونات عبارة عن وثائق مرجعية تتعلق بمنصب، وظيفة أو مهنة، و قد تتعلق أيضا بمجموع وضعيات العمل في المنظمة ... تصف الجودة المرجعية للوظائف و الكفاءات الخصائص الأساسية للوظيفة، و تحدد الكفاءات اللازمة لأداء المهام المندرجة فيها، و عليه تعتبر بمثابة قوائم تستعرض مهام الوظائف النموذجية و الكفاءات اللازمة لإنجازها.

²² TAIEB J-P., Op cit, P. 262.

²³ JARNIAS S.& OIRY E., *Un référentiel ou des référentiels des compétences ? Vers un repérage des types de référentiels de compétences, Actes de l'AGRH, 2013.*

ب) دور و مكانة المدونات المرجعية للوظائف و الكفاءات في إدارة الموارد البشرية

تعتبر المدونة المرجعية للوظائف و الكفاءات أداة جد ضرورية لحسن إنجاز عمليات التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات، و مرتكزا أساسيا لإدارة الموارد البشرية بطرق عقلانية و فعالة؛ لذلك يلاحظ اتساع نطاق استخدام هذه الأداة في مختلف القطاعات المهنية، حيث أضحى الاهتمام بإعداد هذه المدونات مطلبا حيويا و ضرورة ملحة في سياق تطوير و عصنة الإدارة البشرية.

و على اعتبار أن المدونات المرجعية للوظائف و الكفاءات تشكل أداة تسيير للموارد البشرية، تتأكد أهميتها في حالات التطورات التقنية و التحولات التنظيمية للمؤسسة، و أمام مشكلة إعادة تأهيل المستخدمين بغرض معرفة الكفاءات المستخدمة فعليا من طرف الفرد و تلك التي يحتاجها لتحقيق أهدافه، نظرا لهذه الاعتبارات يتوجب الاعتناء بإعداد هذه المدونات باستمرار حسب ما تمليه متطلبات تطور الأنشطة و تحولات السياق التنظيمي.

تلجأ المنظمات إلى تحديد الكفاءات المتوفرة لديها (حاليا) أو اللازمة (مستقبلا) و إلى إعداد مدوناتها المرجعية للكفاءات، لأغراض كثيرة نوجز أهمها فيما يلي (24):

1. تحديد المواصفات و الشروط الواجب توفرها في المترشحين للتوظيف الجديد، حتى تتم عملية الإنتقاء بنجاح من خلال المطابقة بين احتياجات المنصب و مؤهلات الشخص؛
2. تحديد الكفاءات الواجب تنميتها أو اكتسابها بواسطة التكوين أو غيره، و ذلك بمناسبة تطور المنصب أو حدوث تغيّر في التكنولوجيات المستعملة؛
3. تشكيل فرق عمل أو فرق مشاريع *Groupes projets* متجانسة و تكاملية من خلال إحصاء الكفاءات المتوفرة و تجنيد خصوصيات الأفراد بما يتلاءم مع متطلبات المشروع؛
4. إعادة تنظيم العمل و تقليص تكاليف الإنتاج بواسطة إنشاء فرق مستقلة، تنمية التعددية، إخراج بعض الأنشطة و التركيز على بعض المهن؛
5. إنجاز مشروع تنمية الجودة بغية حياة مزايا تنافسية أو الحصول على شهادة *ISO*؛

6. تحديد الكفاءات الأساسية للمنظمة بهدف تصميم استراتيجية ملائمة؛
 7. تشجيع ظهور مهن جديدة من خلال إعداد مدونات النشاطات و برامج التكوين؛
 8. إعداد خرائط لمختلف المهن و المناصب في المؤسسة بهدف تحديث و تطوير أساليب تسيير المسارات المهنية و المناصب؛
 9. إعادة تصميم و صياغة نظام التصنيف و الأجور بالاعتماد على تطور المهن و الكفاءات اللازمة لها.
- و تؤكد JARNIAS S. & OIRY E. أن المدونات المرجعية للكفاءات تعتبر بمثابة نقطة عبور إلزامية لكل مناهج إدارة و تطوير الكفاءات، و تضيفان أنه لا توجد مناهج للكفاءات لا تلجأ في لحظة ما إلى إعداد المدونات المرجعية⁽²⁵⁾.

²⁵ JARNIAS S. & OIRY E., Op Cit.