

المملكة المغربية



وزارة الوظيفة العمومية  
وتحديث الإدارة

# الدليل المنهجي للتدبير التوقعي للوظائف والإعداد والكفاءات

المملكة المغربية



وزارة الوظيفة العمومية  
وتحديث الإدارة

## الدليل المنهجي

للتدبير التوقعي للوظائف  
والإعداد والكفاءات

2016



## فهرس

5	مصطلحات
6	تمهيد
8	مدخل
13	الجزء الأول التدبير التوقعي للوظائف والأعداد والكفاءات
13	1-1 دور الدليل المرجعي للوظائف والأعداد والكفاءات في عملية التدبير التوقعي
15	2-1 إرساء البعد التوقعي في تدبير الموارد البشرية
17	3-1 مجال تطبيق التدبير التوقعي
20	4-1 إدارة تتمحور حول النتائج ومساهمة الكفاءات
24	5-1 مخطط تدبير الأنشطة المنوطة بمديرية الموارد البشرية
	الجزء الثاني اعتماد الدليل المرجعي في عملية التدبير التوقعي للوظائف
27	و الاعداد والكفاءات
27	2-1 مكونات الدلائل المرجعية
31	2-2 كيفية استخدام الدلائل المرجعية
36	3-2 المخططات الخاصة بالمناصب وتحليل الوظائف
37	4-2 تحليل كفاءات الموظفين: بيانات المواصفات
39	5-2 الآفاق المستقبلية استخدام الدلائل المرجعية
	الجزء الثالث مراحل تطوير منظومة التدبير التوقعي للوظائف
40	والأعداد والكفاءات
40	3-1 تعريف الحاجيات: الفرق والعجز في الحاجيات الحالية والمستقبلية
43	3-2 الحاجات اللازمة للموارد البشرية
46	3-3 تطور الحاجيات من الكفاءات

51	3-4 وضع مخطط وعرضه على مديرية الموارد البشرية
58	الجزء الرابع تنفيذ مخطط تدبير الموارد البشرية
58	4-1 وسائل شغل وظيفة شاغرة
74	4-2 بداية المسار المهني
78	4-3 تطور المسار المهني
91	4-4 تقييم الأداء ومساهمته في تطوير الكفاءات
96	الجزء الخامس الآثار على التسيير الإداري
97	5-1 تفعيل التدبير التوقعي للوظائف والأعداد والكفاءات
101	5-2 الدورة السنوية المتكاملة للتدبير التوقعي للوظائف والأعداد والكفاءات
101	5-3 الشبكات: اقتسام المعارف والخبرات
102	5-4 نهج قيادة التغيير
104	5-5 إعتقاد التجارب الناجحة
106	معجم مصطلحات
	ملحق المحاور الأساسية للإعلان الحكومي المرتبطة بالتدبير التوقعي
110	للوظائف والأعداد والكفاءات
112	ملحق المسؤولين عن التدبير التوقعي للوظائف والأعداد والكفاءات

## مصطلحات

<i>ETC</i>	موظف معادل لوقت العمل الكامل
<i>ETP</i>	معادل وقت العمل الكامل
<i>GPEEC</i>	التدبير التوقعي للوظائف والكفاءات
<i>GPRH</i>	التدبير التوقعي للموارد البشرية
<i>IPLC</i>	التخطيط المتكامل لرأس المال البشرى
<i>GRH</i>	تدبير الموارد البشرية
<i>MFPMA</i>	وزارة الوظيفة العمومية وتحديث الإدارة
<i>REC</i>	الدليل المرجعي للوظائف والكفاءات
<i>RDRH</i>	شبكة مديري الموارد البشرية
<i>TPI</i>	المحكمة الابتدائية
<i>VAE</i>	اعتماد الخبرات المكتسبة من قبل لجنة وزارية

## تمهيد

إن الإدارات العمومية مطالبة بإنجاز مهامها وفق التوجهات الحكومية، ومع تطور أساليب عملها كي تواكب التطور التكنولوجي، والمعارف العلمية، وتطلعات المواطن والمتعامل مع الإدارة.

ولعل أهم رأس مال تتوفر عليه الأجهزة الحكومية هو رأس المال البشري: رجال ونساء يلجون الإدارة في مقتبل حياتهم المهنية والعمرية ويقضون بين ظهرانيها ما يفوق في بعض الحالات ثلاثين سنة من العمل. هؤلاء هم الصناع الحقيقيون للمنجزات وأصحاب القرار في مجال الإدارة.

إن جميع الموظفين بالمصالح الإدارية يؤدون عملهم بفضل ما يمتلكون من كفاءة وخبرة، تتفاوت من شخص لآخر حسب مستواه وقدرته على التعلم، وتتكون الكفاءة من المعرفة (أي المعلومات وسعة الإطلاع) le savoir، وحسن التصرف (بفضل المهارات) le savoir faire والسلوك (أي الاستجابة للمحيط وظروف العمل) le savoir être.

فالنتائج المنتظرة من وظيفة معينة ترتبط ابتداءً بتحديد مواصفاتها وأهميتها الاستراتيجية ووضعها (أي: موقعها، مستواها في السلم الوظيفي، مدى صلتها بالمواطن... الخ)، ومن الأکید أنه لابد من تطوير كفاءات الموظفين والأطر للوصول إلى النتائج المرجوة.

وفي هذا السياق، لابد من التأكيد على أهمية إيلاء عناية خاصة لمتطلبات العمل والتطور، وتأهيل كفاءات الموظفين، وذلك بغية الاستفادة من الوسائل التي يتيحها تدبير الموارد البشرية من جهة GRH، وشغل الوظيفة بمن يتمتع بالمستوى المطلوب، وتمكين الموظفين من تطوير مهاراتهم طوال حياتهم المهنية ليحققوا مسيرة وظيفية غنية ومحفزة.

ويمكن تقييم المردودية من خلال الوقوف على مدى قدرة الموظف على تحقيق النتائج. وفي هذا الإطار، تقترح "وزارة الوظيفة العمومية وتحديث الإدارة" في هذا "الدليل" خطة للتدبير التوعوي للوظائف والأعداد والكفاءات، بهدف تمكين الوزارات والإدارات العمومية

من "تدبير مواردها البشرية" وفق منهجية تسمح بتقليص التفاوت بين الوضع الحالي والحاجيات المستقبلية من الوظائف والخبرات.

ويستهدف "الدليل" أيضاً، تمكين المسؤولين من تنفيذ خطة توعوية، تشمل جميع الأنشطة الخاصة بتطوير الموارد البشرية (التكوين، الترقيات، الأجور، توزيع وانتشار الموظفين، والتوظيف عن طريق مباراة) وفق منظور مستقبلي طبقاً للحاجيات المتوقعة. وتتطلب الخطة مراجعة متواصلة ومستمرة، تبعا للممارسة مع إحداث التغييرات اللازمة لتلائم أوضاع الموارد البشرية. وتدخّل هذه الخطة في إطار الإصلاح المنشود للموارد البشرية وفي سياق الإصلاحات التي شرعت فيها الإدارة المغربية والتي لازالت مستمرة إلى يومنا هذا.

فالإصلاحات رغم تكاملها لا تتم على وتيرة واحدة، مما يتطلب وضع استراتيجية تنفيذية على المدى الطويل، يبقى نجاحها رهينا بعوامل عديدة منها، الالتزام الفعلي والمتواصل من قبل المسؤولين والمدراء على مختلف مستوياتهم الهرمية، وإعداد استراتيجية ديناميكية للتواصل، ووجود ممارسات جماعية لدعم عملية التحديث، وتقارير مستمرة عما يحرز من تقدم في كل مجال.

ما من شك أن "مسيرة الإصلاح، طويلة" لكنها تستحق ما يبذل في سبيلها من جهد غايته رفع القيود عن تدبير الموارد البشرية لجعله في خدمة التدبير المبني على النتائج وذلك في جميع مجالات الإدارة. هذه المقاربة تساهم في تطوير الموارد البشرية التي تعد أهم عنصر في رصيد الإدارة المغربية، بالشكل الذي يساهم في تكوين أفضل لرواد المستقبل.



## مدخل

"التدبير التوقعي للوظائف والأعداد والكفاءات" GPEEC تسمية تشير إلى المسؤولية التي تقع على عاتق المسؤولين ومدراء الموارد البشرية للتوصل إلى الاستخدام الأمثل لهذه الموارد، فهم مطالبون بالسهر على الرفع من مستوى الموظفين بالمصالح الادارية وبترشيد استخدام الإمكانيات المتاحة، إلى جانب النظرة المستقبلية لما ينتظر الإدارة التي يسهرون على تدبيرها على المدى المتوسط والبعيد، وذلك بتوفير ما يلزمها مستقبلاً من موارد بشرية بالأعداد اللازمة، والخبرات المنشودة.

ويعتمد الإطار المنطقي للتدبير التوقعي للوظائف والأعداد والكفاءات على مقارنة منتظمة لتدبير الموارد البشرية. فمديرية الموارد البشرية - في إطار آلياتها وما تتناوله من مسائل - عبارة عن منظومة متكاملة تخدم الإدارة برمتها، وتعمل على تمكينها من تحقيق النتائج المنتظرة منها، وهو الأمر الذي يبرر البعد التوقعي. والأکید أن مديرية الموارد البشرية، بما لديها من آليات، تسعى لتحقيق خطط العمل الكفيلة بالتوصل إلى الأهداف، مع تجنب الصعوبات المتوقعة سلفاً.

### رأس المال البشري في الأجهزة الحكومية

يمثل الموظفون في أي جهاز حكومي أحد "الأصول" ذات الأهمية البالغة. وهم عادة ما يشكلون المورد الرئيسي (إن لم يكن الوحيد) لهذا الجهاز. فالموظفون عبارة عن استثمارات كثيراً ما يساء تقديرها. ويكفي لإدراك ذلك، المقارنة بين المجموع الكلي لما يتقاضاه أحدهم على مدى ثلاثين عاماً مثلاً والمبلغ اللازم لشراء وصيانة آلة لا يتجاوز عمرها 15 إلى 20 عاماً على أحسن تقدير..

ويعد رأس المال البشري بالنسبة لأي جهاز حكومي استثماراً من الدرجة الأولى، فكل ما يقدمه العنصر البشري هو في خدمة الصالح العام ويعتبر جوهرها بالنسبة للجميع. فالموظفون الذين يصممون وينفذون ويقدمون خدماتهم للمتعاملين مع الإدارة، لابد وأن يكونوا على مستوى عال من الكفاءات.

ويتطلب التدبير التوقعي تقدير الحاجيات المستقبلية من الموارد البشرية واتخاذ قرارات بشأنها، والاستثمار فيها، ومتابعة العمل من أجلها، وتقدير ثمارها، فهي التي توجه جميع آليات الإدارة كي تبلغ مداها بتحقيق النتائج المرجوة.

الأمر لا يتعلق إذن بمجرد حصر عدد من الموظفين الذين يتلقون أجورهم من الدولة، وإنما المقصود هو الحصول منهم على أقصى فائدة من منظور الأخذ والعطاء، وهكذا تحقق الإدارة النتائج المطلوبة وفي نفس الوقت ينمي الموظف قدراته بفضل عمله. هذه المقاربة تخضع لعقد معنوي جديد، مزدوج الاتجاه، يربط بين الإدارة وموظفيها، حيث يقوم الطرف الأول بتطوير قدرات الطرف الثاني الذي هو في حاجة إليه، ومن جانبه يساهم الطرف الثاني أي الموظف في تطوير الإدارة التي يحصل منها على امتيازات مادية ومعنوية متعددة.

النتائج المرجوة هي ما يتوج إطار الإدارة الحديثة، هذه الحتمية تستوجب أكثر من أي وقت مضى موظفين مؤهلين بالكفاءات المطلوبة ممن يحرصون دائماً على تأهيل وتطوير مهارتهم.

وتحدد الأدبيات والممارسات المهنية ثلاثة عناصر أساسية تتكون منها الكفاءات: المعرفة (أي المعلومات وسعة الإطلاع)، حسن التصرف (بفضل المهارات)، والسلوك (أي الاستجابة لما يحيط بالفرد من ظروف). وتتنوع هذه الكفاءات بشكل واسع حسب الوظائف، والواقع المعاش في محيط العمل، وتوجيهات الحكومة.. الخ) كما تتغير أيضاً بمرور الوقت تبعاً لتطور المعارف، والتكنولوجيات، والإطار القانوني، والنتائج المنشودة.

يتميز التدبير التوقعي باهتمامه برفع قيمة جميع الوظائف في الجهاز الإداري وذلك بدمجها في مسيرة مشتركة بما يتيح أفضل توزيع للموارد البشرية، من خلال مثلًا حرية الحركة أي تنقل الموظفين وكذا ترقيتهم.

إن التدبير التوقعي لا يعني فقط كبار المسؤولين أو مدراء الموارد البشرية، بل جميع "المسؤولين" عن التدبير على مختلف مستوياتهم وأيا كانت درجاتهم (المسؤولين عن إدارة أوقسم أو مصلحة مركزية كانت أو لامركزة، بل والوحدات أيضاً عند الاقتضاء) طالما كان هناك موظفون يُعهد إليهم بالإشراف عليهم. فالموظفون هم من يجسدون الآمال والطموحات، وهم على الخصوص الذين يحققون الأداء والإنجاز في أية إدارة بشكل عام وعلى مستوى

## الحكومة في نهاية المطاف.

ولا يمكن بأي حال من الأحوال لأي " دليل " للتدبير التوقعي للوظائف والأعداد والكفاءات، مهما كانت مزاياه، أن يحل محل الإدارة في تنفيذها للمهام التوقعية ومواكبة وتطوير الموارد البشرية.

تهدف وزارة الوظيفة العمومية وتحديث الإدارة من وراء هذا الدليل المنهجي، إرساء قواعد التدبير التوقعي للوظائف والأعداد والكفاءات (GPEEC) في المملكة المغربية وقد وضع خصيصاً في إطار برنامج دعم القدرات التديرية للإدارة العمومية. وتضمن هذا البرنامج مجموعة من التدابير المحددة التي تم تنفيذها تدريجياً على مدى عدة سنوات. ونخص بالذكر من بين الأهداف الثلاث المقترحة إقامة منظومة جديدة لتدبير الموارد البشرية أو ما يطلق عليه تحسين تدبير الموارد البشرية.

إن وضع دليل مرجعي للوظائف والكفاءات (REC) خاص بتدبير الموارد البشرية (GRH) على مستوى جميع الوزارات، وعلى الأخص الوزارات الكبرى، هو بمثابة الأساس لإصلاح واسع النطاق، تركز عليه السياسات الإدارية للوظائف العامة وآفاق تسييرها اليومي بإشراف من المسؤولين.

هذا وقد شاركت مختلف الوزارات والإدارات العمومية بالمملكة المغربية تحت إشراف وزارة الوظيفة العمومية وتحديث الإدارة بشكل مباشر في إعداد هذا الدليل، وعلى الأخص مسؤولو الموارد البشرية، مما مكن من جعل هذا الدليل بمثابة تجسيد للخبرات المتنوعة في كل مراحل الإعداد، من تصميم المخطط، والتزود بالمعلومات الأساسية، والتأكد من صحتها، إلى الاقتراحات القيمة سواء من حيث الشكل أو المضمون.

## مواصفات الدليل المنهجي

يعرّف هذا الدليل المنهجي المسؤولين عن الإدارة كيفية استخدام الدليل المرجعي للوظائف والكفاءات في إطار " التدبير التوقعي للوظائف والأعداد والكفاءات ". ويرمي إلى تغطية جميع المراحل والمهام المنوطة بمديرية الموارد البشرية، كما يحدد أيضاً أنشطتها الجوهرية، وأهم الأوقات المرجعية الملائمة لاتخاذ القرارات المناسبة.

كما يسعى الدليل لأن يكون عملياً، أي سهل التطبيق لمن يستخدمه على الرغم من صعوبة

تنظيم الأنشطة حسب الخطوات المنطقية لعملية تدبير الموارد البشرية.

يستهدف دليل " التدبير التوقعي للوظائف والأعداد والكفاءات الذي تعتمده الحكومة المغربية اعتماده بصورة شمولية، تحقيق مجموعة من الأهداف من بينها:

1. الربط بين العمليات التي تقوم بها الإدارة المغربية و" التدبير التوقعي للوظائف والأعداد والكفاءات " من خلال تزويد المسؤولين بالتوجيهات اللازمة لاستخدام الدلائل المرجعية للموارد البشرية وتحسينها.

2. على المستوى الاستراتيجي يصف "الدليل" تخطيط الحاجيات بالنسبة للموظفين والخبرات المطلوبة لتطوير الإدارة وفقاً لما هو متوقع: ومثال ذلك ما يحدث من تغيرات مستقبلاً في تنفيذ المهام والتوجهات الاستراتيجية، (المشاريع المعلوماتية، تطور التكنولوجيا). وهو ما يسمح بتحديد أولويات التدخل في هذه المجالات، وبالتالي توزيع الموارد البشرية وأقلمتها مع الحاجيات المتغيرة للإدارة بشكل منتظم. وعلى المستوى العملي مواكبة تدخلات المسؤولين بالنسبة للوظائف، وأعداد الموظفين، والأنشطة، والخبرات، وبهذا تدعم منظومة التدبير التوقعي للوظائف والأعداد والكفاءات عملية صنع القرارات التي تخص عدد الوظائف ونوعها وتوزيعها في الإدارة.

3. يساعد هذا "الدليل" على استخدام "الدليل المرجعي للوظائف والكفاءات" كداعم للوظائف الكبرى في مجال "تدبير الموارد البشرية" وذلك في مقاربة متكاملة ومتواصلة للاستجابة للحاجيات على النحو التالي: تحليل الوظائف، شغل الوظائف ( التوظيف أو النقل أو الترقية.. الخ)، التكوين المستمر، تقييم الأداء، تطوير كفاءة الموظفين حسب متطلبات العمل القائم وتزويدهم بالدعم اللازم والمستمّر طوال مسيرتهم الوظيفية. كما يسمح أيضاً بمتابعة مدى تطور الكفاءات التي تشغل هذه الوظيفة أو تلك والتعرف على الكفاءات التي ينبغي تأهيلها والآفاق المستقبلية التي تنتظرها.

4. ينص "الدليل" على مقاربة تنظيمية، انطلاقاً من "الدليل المرجعي للوظائف والكفاءات" وعلى أساس دورة إدارية سنوية. كما يشدد أيضاً على دور المسؤولين عن الإدارة في كافة القطاعات وعلى كل المستويات، وليس فقط المهنيون منهم والموظفون بمديريات الموارد البشرية. وأخيراً يساهم الدليل في توضيح الأهمية البالغة التي لابد من إيلائها للوظائف

الكبرى في مجال تدبير الموارد البشرية.

يتضمن "الدليل" خمسة أجزاء، ويحتوي كل جزء بإيجاز على مفاهيم ومنهجيات ينبغي العمل على تطبيقها:

- التدبير التوقعي للوظائف والأعداد والكفاءات؛

- اعتماد الدليل المرجعي في عملية التدبير التوقعي للوظائف والأعداد والكفاءات؛

- مراحل تطوير منظومة التدبير التوقعي للوظائف والأعداد والكفاءات؛

- تنفيذ مخطط تدبير الموارد البشرية؛

- الآثار على التسيير الإداري.

الهدف من وضع هذا الدليل، هو التركيز على التدبير التوقعي للموارد البشرية إنطلاقاً من المفاهيم الخاصة بأعداد الموظفين والوظائف، وموقع المنصب أو الوظيفة، والكفاءات والخبرات المطلوبة.

## الجزء الأول

### التدبير التوقعي للوظائف والأعداد والكفاءات

#### 1.1 دور الدليل المرجعي للوظائف والأعداد والكفاءات في عملية التدبير التوقعي

للتدبير التوقعي للوظائف والأعداد والكفاءات الكلمة الفصل في اتخاذ القرارات الخاصة بتدبير الموارد البشرية، طبقاً للتوقعات التي تم رصدها. ويتم تقدير هذه التوقعات، انطلاقاً من معرفة الواقع الحالي مقارنة بالحاجيات المستقبلية بالنسبة لعدد الموظفين والأنشطة التي تنتظرهم، والكفاءات المطلوبة لشغل الوظائف المستقبلية. هذا الواقع الحالي يتم حصره في الدلائل المرجعية.

#### 1.1.1 الدليل المرجعي للوظائف والكفاءات

"الدليل المرجعي" عبارة عن "فهرس" يضم الموظفين وأعدادهم، والوظائف المنوطة بهم، والكفاءات المتوفرة لديهم. وهذه الفهارس ركيزة لمعرفة الوضع الراهن في وقت معين، وهي تعد الوسيلة الأساسية لتفعيل منظومة "التدبير التوقعي للوظائف والأعداد والكفاءات".

#### 2.1.1 دور الدلائل المرجعية

تستهدف الدلائل المرجعية تزويد صُناع القرار، في كل المستويات الإدارية، بالمعلومات ذات الصلة، انطلاقاً من قائمة جرد عامة، تفصيلية، ومركبة.

وتتضمن هذه القائمة - حسب الحالة - معلومات هيكلية (فئات الوظائف)، ومعلومات كمية (أعداد الموظفين) ومعلومات مضمونيه (موقع العمل، مواصفات فئة معينة من المتعاملين مع الإدارة...) ويمكن الدليل من مناقشة أمور تتعلق بالموارد البشرية: نوعيتها (مع التمييز بين الأنشطة والكفاءات والأعداد وموقع العمل); دقتها (درجة التفاصيل وإمكانية التأهيل) مصداقيتها (البيانات المرجعية تخضع لاتفاق الفاعلين الأساسيين في الجهاز). ويستخدم الدليل المرجعي على مستويين وهما القرارات الاستراتيجية والقرارات التطبيقية أي التنفيذية.

### 3.1.1 دور وزارة الوظيفة العمومية وتحديث الإدارة في هذه العملية

يشمل دور وزارة الوظيفة العمومية وتحديث الإدارة تنشيط هذه المسيرة وتنسيقها وينبغي عليها أولاً تزويد الوزارات الأخرى بما يلزمها لإعداد الدلائل المرجعية. وتقوم الوزارة من جهة أخرى بالتأكد من قيام مختلف القطاعات الوزارية والإدارات العمومية بمراجعة هذا الدليل بانتظام لتحيينه وتكميله واستخدامه طبقاً للقواعد المتفق عليها، فالمطلوب هو مساعدة مديريات الموارد البشرية على الاستفادة المثلى من الدليل المرجعي في إطار التخطيط المستقبلي للوظائف والكفاءات. وأخيراً على الوزارة رفع تقرير للحكومة عن مخطط تدبير الموارد البشرية وتنفيذه.

#### 4.1.1 العلاقة بين الدليل المرجعي للوظائف والكفاءات وعملية تدبير الموارد البشرية في المغرب

تسير الحركة الخاصة بتحديث منظومة تدبير الموارد البشرية في المملكة المغربية بخطى حثيثة، فمختلف القطاعات الوزارية والإدارات العمومية باتت تتوفر على دليل مرجعي خاص بها.

إن منظومة التدبير التوقعي تتابع مسيرتها طبقاً لطبيعة الإدارة المغربية، غير أنها تتضمن بعض العناصر ذات الخصوصية.

تضع المنظومة المغربية نظاماً مرجعياً يتضمن في نفس الوقت الوظائف وما تتطلبه من كفاءات وخبرات. كما يُعرف المرجع الأنشطة التي يتم القيام بها، انطلاقاً من توصيف الأنشطة والمهام الحالية والمستقبلية: أي أنه يربط بين الوظائف والكفاءات المتوقعة.

وبمجرد الانتهاء من نشر وتعميم هذا الدليل، ستشرع الإدارة المغربية في تفعيل منظومة التدبير التوقعي للوظائف والأعداد والكفاءات. وتتضمن المرحلة الأولى تحليل الوظائف وتوزيعها في إطار خطة لتحديد الحاجيات وفي المرحلة الثانية يجرى تحليل للكفاءات المتوفرة أو المطلوبة، وإعداد بطاقة لكل وظيفة تحدد مواصفات الترشيح لها.

يمكن بعد ذلك أن يتم تدبير الموارد البشرية في شكل مخطط، على أن ينعكس هذا المخطط داخل إطار الميزانية الجديدة، مع تحديد وسائل التنفيذ وانخراطها في سياسة واضحة ترفع من قيمة الموارد البشرية والاستفادة منها في تحقيق إدارة محورها النتائج المرجوة.

## 2.1 إرساء البعد التوقعي في عملية تدبير الموارد البشرية

### 1.2.1 الهدف من التدبير التوقعي للوظائف والأعداد والكفاءات

يرتكز التدبير التوقعي على اتخاذ القرارات الجارية مع رؤية دقيقة تستشرف المستقبل، تتولد من التوقعات المبرمجة ضمن مخطط عمل تدبير الموارد البشرية. وهذا المخطط على درجة ما من الدقة، من حيث أغراضه ووسائله وأهدافه واستحقاقاته. وتتم مراجعة هذا المخطط حسب جدول زمني معين أو عند الحصول على معلومات جديدة تبرر إعادة النظر فيه.

ويعد جميع الأفراد داخل الإدارة، معنيين بالتدبير التوقعي للوظائف والأعداد الكفاءات من خلال المساهمة في جودة الإدارة. هذه المساهمة متعددة، من خلال اتخاذ القرارات المتعلقة بالموارد البشرية في نسق دائم. وهي قرارات تستشرف المستقبل، كما أنها جزء من خطة العمل، تنبع من تحليل، وتعتمد على حل مشاكل عادة ما تكون موثقة.

### 2.2.1 منطق التدبير التوقعي

يتيح التدبير التوقعي في مجال الموارد البشرية الانتقال من القوائم الحصرية للوظائف والموظفين، إلى قوائم أكثر ثراء بالمعلومات تتوجها الأفعال، كما يسمح هذا التدبير أيضاً، بملاحظة مستمرة للأوضاع وتطورها بفضل الآليات المستخدمة في تدبير الموارد البشرية ونتائجها. هذا بالإضافة إلى اتخاذ قرارات بعيدة المدى يوجهها تشخيص استدلائي أكثر وثوقاً.

### 3.2.1 المنهجيات

يستخدم التدبير التوقعي مناهج توجيهية استدلائية، وأخرى تحليلية، وغيرها إرشادية بالنسبة للأعمال المقترحة.

### 4.2.1 الفرص

تتفاوت الفرص بالنسبة للمشاركة أو الاستفادة من نتائج التدبير التوقعي، حسب مستوى



القرار: القرارات الاستراتيجية الكبرى - حسب تعريفها - نادرة، وهي تتخذ على مستوى الحكومة والوزارات، ومثل هذه القرارات يستغرق إعدادها وقتاً طويلاً، وهي تعتمد على المعلومات الواردة من جميع المستويات الهيكلية أي الوحدات الإدارية، أما القرارات التنفيذية التي تتخذ من قبل مديرية الموارد البشرية فهي أكثر شيوعاً وعليها أن تعبر عن التوجيهات المعتمدة في المخطط وتوزيعها على مستوى الوحدات الإدارية، وبالتالي فإن هذه القرارات هي الشائعة في المجال التطبيقي، أي على مستوى رؤساء المصالح.

### 5.2.1 الجهات المختصة

تشارك الإدارة بجميع مستوياتها في هذه القرارات، وتأخذ كل وحدة إدارية عدداً منها حسب مجال الاختصاص. وهذه القرارات في مجموعها تصبح جزءاً لا يتجزأ من كل متماسك. وتتفاوت المسؤوليات حسب مستوى الوحدة الإدارية. ومن أمثلة هذه العملية أن يقوم المسؤول الأساسي بتقديم المعلومات عن الوضع الحالي لديه وتوقعاته بالنسبة للتحديات المستقبلية، كما أن عليه في النهاية تطبيق آليات تدبير الموارد البشرية. يتعين إذن الانخراط في ثقافة التدبير التوقعية والارتقاء بالكفاءات الكفيلة بتحقيق النتائج المنشودة. وتعمل الإرشادات التي يتضمنها الدليل على إدماج الأنشطة التي تقوم بها مديرية الموارد البشرية في مسار التدبير التوقعي للوظائف والأعداد والكفاءات.

### 6.2.1 الآليات المفيدة في التدبير التوقعي

آليات التعرف على الأوضاع القائمة هي:

- دليل الوظائف، والموظفين، والكفاءات (من الناحيتين الكمية والنوعية)؛
  - وصف شامل وفهم واضح للنطاق التأسيسي؛
  - تعتمد آليات التحليل على استخدام البرامج المعلوماتية الالكترونية التي تستخدم البيانات المضمنة في بنوك المعطيات.
- الاستعلام عما يلزمها وذلك للقيام بما يلي:
- جمع البيانات لإخضاعها للتحليل (بطرق متنوعة عند الاقتضاء)؛

- قوائم مقابلة للاستبيانات التحليلية؛
  - تحليل الفارق بين الكفاءات الحالية والمستقبلية (نواحي العجز أو القصور).
  - آليات التعليمات المقترحة تنبع من أساليب التدخل المعمول بها في مديرية الموارد البشرية :
  - بطاقات الوظائف الشاغرة،
  - التكوين،
  - التقييم.
- وبالنسبة للإدارة العليا: التخطيط الاستراتيجي والإشراف والمتابعة:
- مخططات تطوير تدبير الموارد البشرية؛
  - اللوحة الإرشادية (الأوضاع، تنفيذ الأنشطة، إنتاج الخدمات، متابعة النتائج)؛
  - أدوات متابعة التنفيذ والتقييم.

### 7.2.1 شروط النجاح

- قراءة الوضع قراءة كاملة وبصورة صحيحة؛
- القدرة على التشخيص؛
- إشراك المدراء والمسؤولين؛
- برامج تدبير الموارد البشرية؛
- الحوار الاجتماعي؛
- القدرات التنظيمية: القدرة على متابعة نتائج التدبير التوقعي.

### 3.1 مجال تطبيق التدبير التوقعي

تطبيق التدبير التوقعي يتعدى بكثير مجرد تجميع القوائم والفهارس أيًا كانت دقتها. فهذه الأخيرة لابد من إدماجها في عملية صحيحة موثوق بها لتدبير توقعي تنخرط فيه مديرية الموارد البشرية وتقوم بدور فعال للتوصل إلى النتائج التي تصبو إليها الإدارة.

ما تقوم به مديريات الموارد البشرية من أعمال وأنشطة هو انعكاس للتوجيهات الحكومية الكبرى المرتبطة بالتدبير التوقعي وعلى سبيل المثال الرفع من نسب ولوج النساء للوظائف بالإدارات اللامركزة. إن خطط العمل في الإدارات ليست سوى شريحة من طموحات الحكومة، وعلى كل إدارة أن تحدد لنفسها أهدافاً وأعمالاً ملموسة لتنفيذها.

مثال:

مؤشرات الانجازات والنتائج	مخطط العمل الوزاري	خطة الحكومة أو إعلان السياسة العامة
الإجازات في: السنة الأولى الإجازات في: السنة الثانية الإجازات في: السنة الثالثة الأهداف الكمية في شغل المناصب الشاغرة الأنشطة الموارد البشرية محددة الهدف والنتائج المنشودة	رصد الوضع القائم حالياً التوقع الأفقي تقييم الفوارق (بمعايير الوحدات/ الأقاليم) الأهداف الوزارية لأعوام: 1-2-3 الأنشطة التي ستقوم بها مديريةية الموارد البشرية للأعوام 1-2-3 شغل الوظائف الشاغرة عن طريق التوظيف شغل الوظائف الشاغرة عن طريق النقل.. الخ	زيادة الأطر النسائية الهدف: رفع نسبة الأطر النسائية إلى 30% في ظرف ثلاث سنوات القادمة

تساهم جميع هيئات صناعة القرار في الجهاز الحكومي في عملية التدبير التوقعي. وتمتلك كل إدارة قوائم بقراراتها النوعية، وفي كل منها يستخدم " التدبير التوقعي " بغية المشاركة في تحقيق النتائج أو تجسيد التغييرات المنتظرة. وبفضل هذا التدبير أيضاً تتحدد الأنشطة المطلوبة من مديريةية الموارد البشرية لتحقيق الأهداف المرجوة.

وفي إطار التدبير التوقعي هناك دور هام يتم على جميع المستويات المتدرجة، وينطبق ذلك على الوزير والكتاب العام للوزارة والمدراء وعلى مستوى التنفيذ يشترك الجميع في العمليات،

سواء رؤساء الأقسام أو المصالح. وينبغي على جميع الوحدات الإدارية المشاركة في مسلسل التدبير التوعوي، فالأمر لا يقتصر على مديريات الموارد البشرية وحدها، فكل مسؤول عن إدارة إحدى الوحدات عليه أن يدرك تماماً ما ينطوي عليه تدبير الموارد البشرية من أهمية، خاصة وأن مثل هذا الوعي من المعايير الأساسية لاختيار الأطر.

مثال ( قائمة أولية )

مستوى	المدراء والهياكل العليا	رؤساء الوحدات الإدارية
الاستراتيجي	إعداد مخطط العمل التوافق مع النظم التأسيسية	تزويد الإدارة بالمعلومات
التنفيذي	خلق توافق بين المماريات والحاجيات توفير الدعم للوحدات الإدارية توزيع الإمكانيات	الاختيار السديد: التوظيف، التقييم، التكوين... الخ

### التدبير التوقعي للوظائف والأعداد والكفاءات :

انطلاقاً من الدلائل المرجعية:

- اعتماد تدبير الموارد البشرية؛
  - اعتماد التوقعات، أي تقدير الحاجيات المستقبلية من الموظفين؛
- استخدام دليل منهجي دعماً لصنع القرار وتنفيذ التدبير التوقعي للوظائف والأعداد والكفاءات
- الاستفادة من النظم المعلوماتية في رصد الوضع وإجراء التحليلات وتصميم اللوحات الإرشادية.
- موظفين ذوي كفاءة:
- بالنسبة لتحديات الإدارة؛
  - قادرين على التكيف مع تطور الإدارة؛
  - تأهيل وتطوير كفاءاتهم طوال حياتهم المهنية؛
  - قادرين أيضاً على...
- تصميم السياسات والبرامج وتقديم خدمات الإدارة وتمكين المتعاملين مع هذه الأخيرة من الاستفادة منها؛
  - تطبيق الممارسات الإدارية الحديثة؛
  - التوصل إلى النتائج المنتظرة.

#### 4.1 إدارة تتمحور حول النتائج ومساهمة الكفاءات

المتوقع هو الحصول على نتائج من جانب الموظفين. ولهذه التوقعات عدة مصادر: التوقعات النوعية تنبع من نوع العمل المطلوب (المتوقع مثلاً من سكرتيرة هو معرفة البرامج الالكترونية)، والتوقعات الموضوعية ترتبط بمواصفات العمل في وظيفة معينة، حسب موقع هذه الوظيفة أو الخدمات المطلوبة من الموظفين مثلاً، وأخيراً تأتي الأولويات المشتركة والمشاركة للإدارة وما فوقها من أجهزة عليا ( الحكومة )، والتي تخلق تطلعات استراتيجية بالنسبة للنتائج المنتظرة.

امتلاك الكفاءات والمهارات هو ما يؤدي إلى تحقيق النتائج. وبالتالي تحديد الكفاءة الفردية أو الجماعية لعمل معين، وقياسها، يتيح توثيقها على أساس غايات معينة مثل الالتحاق

بالوظيفة، والأجر، والتكوين والدعم الالكتروني.

ويتيح التدبير التوقعي بالدقة المطلوبة رصد الحاجيات اللازمة من الموظفين والوظائف والكفاءات، وبالتالي تحديد القرارات التي تلتزم بها مديرية الموارد البشرية لتزويد الهيكل الإداري بما يحتاجه منها، وكذا المتابعة الدائمة لمدى سدها للحاجيات، وإدخال التعديلات الضرورية عند الاقتضاء، وهو ما من شأنه إقامة إدارة أساسها وغايتها النتائج.

الأسس القانونية للتدخلات:

بغض النظر عن المقاربة الإدارية للتدبير التوقعي تسير التدخلات الحالية والمستقبلية لتدبير الموارد البشرية وفق إطار قانوني محدد: الدستور، الظهائر، القوانين التنظيمية، اللوائح التنظيمية، المراسيم والقرارات، والمناشير والدوريات، والسياسات والبرامج الحكومية ذات الصلة بالموارد البشرية وغيرها من المجالات المرتبطة بها والتي تترتب عنها آثار تمس عملية تدبير الموارد البشرية مثل سياسة اللاتمرکز الإداري.

ويتطلع المسؤولون في كثير من الإدارات العمومية إلى مزيد من المرونة في القوانين والتطبيق. وإذا كانت البدائل الحديثة في مجال التدبير الإداري تضع تحقيق النتائج في مكانة مرموقة، فلا يمكن أن يظل الإطار القانوني على ما هو عليه من جمود وصرامة.

مخطط مختصر:

الإطار القانوني:

ممارسات التدبير التوقعي للوظائف والأعداد والكفاءات  
المستويات الاستراتيجية والوسائل التنفيذية  
منهج التدبير التوقعي:

سياسات مديرية الموارد البشرية وبرامجها وأنشطتها;  
توفر الأنظمة المرجعية وتحيينه;  
الرصد وتحليل الأنشطة والوظائف والأعداد والكفاءات;  
التصور المستقبلي وتحليل الحاجيات

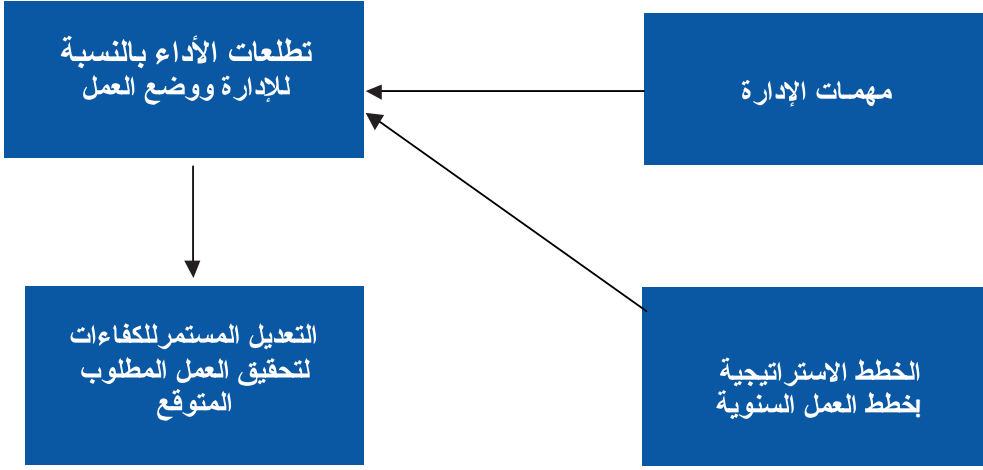
مخطط العمل:

- التوظيف؛
- الاختيار؛
- الترقية؛
- الحركة واعادة الانتشار؛
- التقييم؛
- الالتحاق بالوظيفة والتوجيه؛
- التكوين على العمل؛
- التكوين المستمر؛
- التخطيط للمسار الوظيفي؛
- الأجر.

مستوى الممارسات:

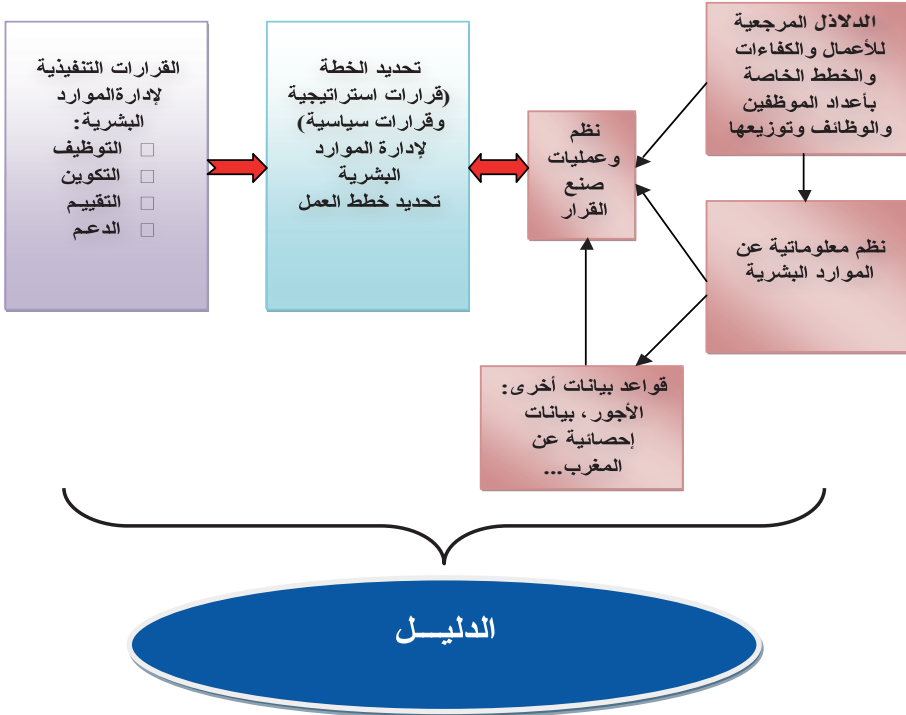
- المستوى الحكومي؛
- المستوى البين وزاري؛
- المستوى الوزاري؛
- مستوى الإدارات؛
- المستوى المحلي / القطاعي؛
- مستوى الوحدات؛
- مستوى شبكات العمل.

## التدبير على أساس النتائج ومشاركة الكفاءات



## دليل التدبير التوعوي للوظائف والأعداد والكفاءات

انطلاقاً من مديريةية الموارد البشرية حتى الوحدة الإدارية:





<ul style="list-style-type: none"> <li>■ المعرفة ( المعلومات )</li> <li>■ المهارات ( البراعة )</li> <li>■ حسن التصرف ( السلوك حسب المواقف )</li> </ul>	الكفاءات
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ نوعية ( نوع الوظيفة أو العمل )</li> <li>■ موضوعية ( وضع الوظيفة أو العمل )</li> <li>■ استراتيجية ( أجنحة حكومية أو وزارية )</li> </ul>	تسمح بالتوصل إلى مستويات الأداء المطلوبة في مراكز العمل كما وكيفا
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ تقارير ودرجات</li> <li>■ قرارات للتكوين المستمر</li> <li>■ قرارات خاصة بالسلم الوظيفي</li> </ul>	الإشراف والمتابعة الإدارية مقابلة سنوية تقييميه
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ الاستقطاب (التوظيف من الداخل أو الخارج)</li> <li>■ بالتكوين (التكوين المستمر)</li> </ul>	بوسع الإدارة الحصول على الكفاءات
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ السلم الوظيفي والتقدم المهني</li> <li>■ الترقية</li> <li>■ التكوين المستمر</li> </ul>	من واجب الإدارة الاحتفاظ بالكفاءات

## 5.1 مخطط تدبير الأنشطة المنوطة بمديرية الموارد البشرية

### 1.5.1 دور مخطط العمل المعني بتدبير الموارد البشرية

إعداد جدول زمني سنوي لبرمجة الأشغال الكبرى المتنوعة المنوطة بمديرية الموارد البشرية.

### 1.5.2 الفائدة من وضع مخطط لتدبير الموارد البشرية

- يتيح إعداد مثل هذا المخطط رصد الوضع بدقة والقيام بتشخيص يسمح للإدارة ببلوغ أهدافها؛
- يسمح هذا المخطط بتحديد الأهداف المرتقب بلوغها في أفق زمني معين؛
- يحدد المخطط رؤيا واستراتيجية ويعبر عنهما، كما يبرز أيضا التوجهات ذات الأولوية ( مثل الانصاف في العمل)؛

- يسمح المخطط بالاستعداد مسبقاً لما قد يحدث في المستقبل من تغيرات وصعوبات أو عجز أو قلة إمكانيات؛
- يسمح المخطط بالتنسيق بين جهود التدخل المتعددة كما تعمل على إدماج أنشطة متنوعة في مجال هذه الإدارة مثل: تقليص مدد الانتظار وتخفيض التكاليف، كما تحفز على التآزر بين الفاعلين؛
- يستخدم المخطط كأداة مرجعية مشتركة في تدخلات متنوعة؛
- يستخدم المخطط في تحديد الشكل النهائي لبعض القرارات التي تتخذ خارج نطاق مديرية الموارد البشرية.

### 3.5.1 المصادر الرئيسية لتصميم المخطط

- يحدد المخطط الاستراتيجي للحكومة ( أوالتصريح الحكومي الصادر عن رئيس الحكومة) الاتجاهات الواجب اتباعها لمتابعة كبرى الأنشطة المطلوب تنفيذها.
- يتيح الدليل المرجعي قراءة الوضع الراهن وتشخيصه.
- يقدم الإطار القانوني لتدبير الموارد البشرية الوسائل والآليات اللازمة لتنفيذ استراتيجية يستهدف المخطط إخراجها على أرض الواقع.

### 4.5.1 مكونات المخطط

- المواصفات الرئيسية للمؤسسة ( المهام، الموظفون، الوضع الجغرافي، الأحداث الهامة الجارية في الآونة الأخيرة أوالمتوقعة على المدى القصير أوالمتوسط)؛
- حالة الوضع الراهن (المواصفات المتعددة)؛
- تشخيص الحاضر والمستقبل المتوقع طبقاً للتغيرات المنتظرة في البيئة؛
- تحديد الأهداف المطلوبة من الموارد البشرية بالإدارة؛
- الاستراتيجيات الكلية أو المتعلقة بالحاجيات حسب المستويات الهيكلية والأقاليم والخدمات، ونوعية الأنشطة المنوطة بمديرية الموارد البشرية؛
- تحديد الوسائل الضرورية لتنفيذ الاستراتيجيات، والجدول الزمني، والمؤشرات والأهداف.

يتضمن التدبير التوقعي للوظائف والأعداد والكفاءات عملية من أربعة مراحل:

المرحلة الأولى: حصر الوضع الحالي بواسطة الدليل المرجعي للوظائف والكفاءات.

المرحلة الثانية: تحديد الصعوبات الحالية ونتائج الوضع الحالي بالنسبة للتوقعات المستقبلية، التكهن بتطورات الوظائف مع الأخذ بعين الاعتبار تطلعات الحكومة وذلك لتحديد الحاجيات المتوقعة من الأطر والكفاءات، مع تسجيل الفوارق الحالية وما يخشى حدوثه في المستقبل.

المرحلة الثالثة: وضع مخطط لتدبير الموارد البشرية يستهدف استيعاب هذه الفوارق ( المخطط الشامل، والمخططات القطاعية والإقليمية النوعية التي حددتها السلطات المختصة ) وتحتوى هذه المخططات على الأهداف والوسائل وجدول زمني لكل منها.

المرحلة الرابعة: تنفيذ المخطط من قبل مديرية الموارد البشرية والمديرين المسؤولين عن الهياكل ومتابعة المديرية المعنية بجميع أنشطة تدبير الموارد البشرية في كل مستويات الإدارة بما يضمن تنفيذ المخطط وإدخال التعديلات اللازمة طوال المدة التي يستغرقها.

## الجزء الثاني

# اعتماد الدليل المرجعي في عملية التدبير التوقعي للوظائف والأعداد والكفاءات

### 2-1 مكونات الدلائل المرجعية

الدلائل المرجعية هي قوائم متطورة ودقيقة لكل ما تتوفر عليه الإدارة من موارد، حيث تتيح الوسائط المعلوماتية للمدراء عرضها واستخدامها. وترتكز الدلائل المرجعية على عدة مقومات، فهي تقوم بوصف خصائص الموظفين، والوظائف، والكفاءات، والمناصب في إدارة معينة.

ترتكز بعض الدلائل المرجعية على أعداد الموظفين، وتوزيعهم:

- على نحو شامل بالنسبة لمجمل الوظيفة العمومية؛
- حسب الموقع: مركزي أو إدارة إقليمية؛
- حسب الوظيفة: فئات الأطر وأعاون التنفيذ...

دليل المناصب ( المنصب هنا ينطبق على حالة عمل فعلية ): المنصب المالي المنصوص عليه في الميزانية، ويتناسب مع حجم معين لساعات العمل، غير أن منصب ما قد يتطلب ضعف ساعات العمل وذلك - على سبيل المثال - بسبب حجم العمليات أو طبيعة العمل المراد تنفيذه. ويساهم الدليل في التحكم في أعداد الموظفين (بطاقات المناصب).

- المجموع الكلي لمناصب العمل؛
- التوزيع حسب الوحدات الإدارية والوحدات الإدارية الفرعية؛
- التوزيع حسب الموقع الجغرافي؛
- التوزيع حسب فئات الموظفين؛
- موقع كل منصب، مع تصنيف الخصائص، وعرض الروابط في التسلسل الإداري.

دليل الوظائف ( الوظيفة: مجموعة من المهام أو الأنشطة التي يجب إنجازها في منصب معين ). ويتيح الدليل التعرف على الكفاءات المكتسبة أو المنشودة.

■ مجموع الوظائف؛

■ التوزيع حسب الوحدات الإدارية والوحدات الإدارية الفرعية.

دليل الكفاءات قوائم المعارف، والمهارات المهنية، والسلوكيات اللازمة لأداء أي عمل بصفة عامة أو الأنشطة المرتبطة بمنصب معين، مع أخذ مواصفات منصب العمل هذا بعين الاعتبار، مما يتيح التعرف على الجوانب الأساسية لتنمية الكفاءات.

كثيراً ما يكون دليل الوظائف ودليل الكفاءات قسامين لنفس الوثيقة.

تفضل بعض الدلائل المرجعية عرض الكفاءات المتاحة بالفعل في الإدارة وذلك انطلاقاً من قائمة الكفاءات عند كل واحد من الموظفين.

دليل الموظفين: يتيح متابعة التطور المهني للموظفين والأعوان (عمليات تقييم - توصيف الموظفين):

■ مجموع الموظفين ( يمكن أن يشغل مناصب واحداً العديد من

الموظفين بنظام الدوام الجزئي)؛

■ التوزيع حسب الوحدات الإدارية والوحدات الإدارية الفرعية؛

■ التوزيع حسب الموقع الجغرافي؛

■ التوزيع حسب الوظائف وفئات الوظائف.

يتيح استخدام الدلائل المرجعية إظهار:

■ توزيع الموظفين حسب النوع؛

■ توزيع الموظفين حسب الفئات العمرية؛

■ مختلف التوزيعات التقاطعية: النوع - السن - المنطقة - الوظيفة

- العمل؛

■ توزيع الأعمار الوسطى للموظفين والأعوان حسب الموقع (مركزي

أولاً مركز)، وحسب الوظيفة المشغولة ( إشراف، تنفيذ).

كما أنه ووفقاً للحاجيات وانطلاقاً من الدلائل المرجعية فإن بعض الاستخدامات

تسمح برصد توقعات ترك الخدمة لبلوغ سن التقاعد:

- على نحو شامل؛
- التوزيع حسب الوحدات الإدارية؛
- التوزيع حسب الأنظمة الأساسية.
- التوزيع حسب الوظيفة المشغولة.

### جدول المساهمات المتاحة في الدليل المرجعي

الموظف	الوزارة والهيكل	وزارة الوظيفة العمومية وتحديث الإدارة	الدليل المرجعي	...
			يفيد في	من أجل...
شفافية وآفاق مستقبلية	إطار خاص باتخاذ القرارات للحكم على ملاءمتهم	إطار خاص باتخاذ القرارات للحكم على مدى ملاءمتهم وعلى إدارة التغيير	تحليل المناصب في العمل	
الوعي بالآفاق المستقبلية من أجل تخطيط الوظيفة	تقدير تطور الممارسات المهنية	تقدير تطور الممارسات المهنية	تحليل الوظائف	
تخطيط المسار الوظيفي	التعرف على الحاجيات على المستوى المحلي	التعرف على الحاجيات على المستوى الشامل	تحليل الكفاءات المتاحة	
الوعي بالآفاق المستقبلية لتخطيط المسار الوظيفي	تخطيط الأنشطة	تخطيط الأنشطة	توقع الحاجيات من الأعداد حسب الوظائف والمناطق، الخ	
	توظيف على المستوى الوزاري	التوظيف في الوظيفة العمومية	تخطيط التوظيف	
إمكانيات التعرف على حركة الموظفين	توفير شغل وظائف على المستوى الوزاري: ترقية	امتحانات الكفاءة المهنية	شغل وظائف بالترقية	
إمكانيات التعرف على حركة الموظفين	عمليات نقل وزارية	حركية قطاعية	شغل وظائف بالنقل	

الموظف	الوزارة والهيكل	وزارة الوظيفة العمومية وتحديث الإدارة	الدليل المرجعي	...من أجل...
			يفيد في	
التعرف على إمكانيات حركة الموظفين	التعرف على الإمكانيات			شغل وظائف بالتعيين
	حاجات وزارية	حاجات شاملة		استخدام العقود محددة المدة
إدماج وتفعيل	توقع عقد دورات وتحديد المحتويات الملائمة			دورات استقبال وتوجيه
التعرف على الحاجيات عند التخطيط للمسار الوظيفي	مفهوم التكوين حسب المستويات للكفاءات المشتركة	مفهوم التكوين حسب المستويات للكفاءات المشتركة		التكوين المستمر
التحقق من التقدم في عمليات التعلم والتقدم في الوظيفة. التعرف على مسارات التكوين المستمر.	التعرف على فرص الترقيات وعمليات النقل والتعيين. التعرف على الكفاءات المراد تنميتها	التعرف على الكفاءات المراد تنميتها حسب الفئة/الإدارة/ المنطقة		تقييم الأداء
	- التحقق من الأعداد حسب فئات الموظفين - الآثار على تكاليف الميزانية	- التحقق من الأعداد حسب فئات الموظفين - الآثار على توقع تكاليف الميزانية - تحليلات للنسبية		الأجور
آفاق التخطيط للمسار الوظيفي	تطور الأوضاع في الهيكل	التطور في المناطق والإدارات		متابعة التغيير
الحرص على الشفافية في عملية الإدارة	دعم القرارات	إعداد المفاوضات		الحوار الاجتماعي علاقات العمل

## 2-2 كيفية استخدام الدلائل المرجعية

تستخدم الدلائل المرجعية في تحليل كل من المناصب والوظائف والموارد البشرية وذلك من خلال عملية ديناميكية.

منهج عام:

- تحديد معايير تصنيف الخصائص والمراقبة (على سبيل المثال: وحدة إدارية، عمر، منطقة، نوع، كفاءات)؛
- تقديم ملخصات حسب عناصر تصنيف الخصائص؛
- تقديم جداول تحليل (معايير هامة لإجراء التحليل)؛
- تقديم تحاليل، قوائم، متطلبات أخرى؛
- تجميع وتوصيات من أجل إرساء مخطط عمل.

يقوم المدراء والمسؤولون على مختلف مستوياتهم بقراءة واستخدام الدلائل المرجعية، سواء انطلاقاً من اهتمامات حالية (حاجيات تمت ملاحظاتها في الوقت الحالي) أو اهتمامات مستقبلية.

### 1.2.2 الاهتمامات الحالية

#### 1) المناصب الشاغرة

يجب دراسة كل حالة أوكل مجموعة حالات ثم التساؤل عما يلي:

- أ) ما الذي يميز هذا المنصب أو هذه المناصب؟ وظيفة، أو مستوى، أو مجال، أو موقع عمل (وحدة إدارية) أو موقع جغرافي.
- ب) منذ متى هذا المنصب شاغر أو هذه المناصب شاغرة؟
- ج) لماذا هذا المنصب شاغر أو هذه المناصب شاغرة؟

ما هي آثار هذا الوضع؟

- 1) هل هذا يعكس صعوبات في التوظيف؟ ما هي أسبابها؟ ما الذي يمكن فعله في هذا الشأن؟
- 2) هل هذا يعني أن الإدارة لاتعطى حالياً أولوية خاصة للمهام التي تنفذ



### في إطار هذه المناصب؟

(3) هل هذا يعني أن الإدارة لم تعد تحتاج لهذه المناصب؟ في هذه الحالة،

### هل تنفذ المهام الحالية في مكان آخر في الإدارة؟

مراحل يجب اتباعها:

- التعرف على مشكلات التوظيف وحلها؛
- التساؤل حول ملاءمة المنصب أو المناصب؛
- تحيين تنظيم المناصب (عملية سير العمل، خطة التنظيم الإداري على المستوى الأعلى، الدلائل المرجعية) بحيث تعكس وضع الإدارة في الوقت الفعلي.

## (2) تنظيم العمل في الإطار الحالي

ما هي مميزات التنظيم الحالي للعمل في الإدارة؟

(أ) ما هي الشكاوى التي ظهرت (الأصل، المصادقية، التقارب)؟ ما هي الأحداث - الانتقادات التي ظهرت أو كادت تظهر بسبب التنظيم الحالي للعمل أو سير العمل الحالي؟

- مدى (القيام بالعمل وبلوغ أهداف الإدارة).

- مدى (الاستخدام الأمثل للموارد بالنسبة للنتائج المرجوة وتلك التي تحققت).

(ب) ما هي أسباب هذه الصعوبات؟ الهياكل أم عمليات سير العمل؟

الأدوات أم العمل؟ الكفاءات (توظيف، تكوين أولى، دعومات في العمل)، أو سلوك غير مرضي من جانب الموظف؟ أسباب أخرى.

مراحل يجب اتباعها:

- التعرف على مشكلات سير العمل والفاعلية وحلها؛
- التساؤل حول ملاءمة عمليات سير العمل، والمنصب أو الوظيفة التي تميزه، وحول الدعم المقدم للعمل؛
- تحديد الإجراء الذي يجب اتخاذه تجاه الموظف الذي يشغل المنصب؛
- تحيين تنظيم الوظائف (عملية سير العمل، خطة التنظيم الإداري على المستوى الأعلى، الدلائل المرجعية) بحيث تعكس وضع الإدارة في الوقت الفعلي.

## 2.2.2 اهتمامات مستقبلية

### (1) عمر وأقدمية الموظفين المعيّنين

تقدم قائمة بالوظائف التي يشغلها الموظفون الذين سيحاولون على التقاعد خلال السنة أو الثلاث سنوات والخمس سنوات والعشر سنوات القادمة. بهدف تحديد وقت شغور هذه المناصب بسبب بلوغ سن التقاعد (مع أخذ أنظمة كل فئة في الاعتبار). ويضاف إلى ترك الوظيفة بسبب التقاعد - وفقاً لكل إدارة - "أسباب أخرى لترك الوظيفة": وهي حركية الموظفين نحو إدارات أخرى وكذا الاستقالة. إن دراسة الماضي القريب نسبياً (بضع سنوات) قد تساهم في إثراء عملية التوقع. أي ما هي الوظائف التي ستظل أساسية ودائمة؟ ما هي توقعات استخدام الخلف بالنسبة لهذه الوظيفة ( مع مراعاة الوظيفة المشغولة ومجال الأنشطة وموقع الوظيفة؛ فشغل الوظائف الشاغرة يمكن أن يتم من خلال النقل أو حركة الموظفين أو التوظيف ).

ما هي الآثار الملموسة على سير الإدارة إذا تأخر شغل الوظائف أكثر من اللازم؟ هل الأمر يعني وظائف ذات مستقبل في الإدارة؟ وهل تتطلب هذه الوظائف الكفاءات التي يتضمنها الدليل المرجعي الحالي، وإلا فما هو التطور المنشود؟

تقديم جدول كامل للمشاكل الملموسة مسبقاً، متضمناً توصيف الوظيفة ( الوظيفة المشغولة ومجال الأنشطة وموقع الوظيفة)، والآجال الزمنية لظهور الإشكالية وجسامة الإشكالية، من حيث تأثيراتها على قدرة الإدارة في تحقيق رسالتها.

#### مراحل يجب اتباعها:

- التحقق من ملائمة ومواصفات الوظيفة المراد التعيين بها؛
- حل المشكلة أو المشكلات الملموسة مسبقاً على المدى الزمني الذي تم تحديده؛
- توسيع و/أو زيادة عدد المرشحين للترقية والنقل والتوظيف؛
- مطابقة مواصفات الكفاءات المرجوة؛
- تحيين دليل الكفاءات.

## 2) تطور التوجهات الحكومية والوزارية

ينبغي أن تضع الحكومة المغربية خطة استراتيجية تتضمن تحديدا لمواقع الضعف والقوة وإجراءات تفصيلية وعمليات مبرمجة تمتد على المدى القصير والمتوسط والبعيد وتتجزأ هذه الخطة الاستراتيجية إلى خطط عمل سنوية.

ومن شأن الإجراءات المحددة، تغيير سير العمل، وتوزيع العمل، وأحجام العمليات بالنسبة للعديد من الوظائف. وسوف يترتب عن ذلك، ضرورة إضافة مهام جديدة يجب القيام بها، وبالتالي وظائف يجب القيام بها، أو القيام بأعمال، إذا كانت هذه المهام لا تتفق والوظائف الحالية.

قد تدفع هذه المخططات إلى استبدال بعض المهام والوظائف الحالية أو تعديل البعض الآخر، أو تعديل الكفاءات المطلوبة لدى واحد أو أكثر من الموظفين الذين يشغلون وظيفة ما.

### مراحل يجب اتباعها:

- تحديد بصورة مفصلة، وعلى آفاق زمنية محددة، التعديلات التي تتطلبها الخطة الاستراتيجية من مهارات الموظفين (مناصب، وظائف، كفاءات)؛
- التعرف على التحديات التي تفرضها هذه التعديلات على الآفاق الزمنية التي تم تحديدها؛
- وضع خطة عمل لتدبير الموارد البشرية لتزويد الوحدات الإدارية بالموارد البشرية المواتية، في الوقت المناسب، من أجل تحقيق الخطة الاستراتيجية؛
- تحيين الدلائل المرجعية المتأثرة بتلك التغييرات (مناصب، وظائف، كفاءات).

## 3) تطور محيط الإدارة والأدوات المعتمدة

على الرغم من كون العوامل الخارجية لا تشكل محورا للخطة الاستراتيجية للحكومة أولوزارة، فقد يحدث أن تطرأ تغييرات في محيط العمل كما هو الحال مع الأدوات المعلوماتية، والنهج العلمي، والاتفاقيات الدولية، والتغييرات الوزارية، وقرارات المحاكم، الخ.

يمكن أن تؤثر هذه التغييرات على ما يجب أداءه، كما تؤثر أيضاً على وسائل التنفيذ. وقد ينجم عن هذا آثار على سير العمل، وتوزيع العمل، وأحجام العمليات بالنسبة للعديد من الوظائف.

وبناء عليه، قد تضطر الإدارة إلى إضافة مهام يجب القيام بها، وبالتالي خلق وظائف يجب القيام بها، إن لم تكن هناك وظائف شاغرة، أو أنشطة جديدة عندما لا تتطابق تلك المهام مع الوظائف الحالية.

وقد تستلزم هذه التغييرات استبدال بعض الوظائف والمهام الحالية، أو تعديل البعض الآخر، أو تعديل الكفاءات المنتظرة لواحد أو أكثر من الموظفين الذين يشغلون وظيفة معينة.

#### مراحل يجب اتباعها:

- تحديد بصورة مفصلة، وعلى آفاق زمنية محددة، آثار التغييرات التي توشك أن تطرأ على محيط العمل والتي تؤثر على كفاءات الموظفين الحالية (مناصب، وظائف، كفاءات)؛
- التعرف على التحديات التي تفرضها هذه التعديلات على الآفاق الزمنية التي تم التعرف عليها؛
- وضع خطة عمل لتدبير الموارد البشرية لتزويد الوحدات الإدارية بالموارد البشرية المناسبة، في الوقت المناسب، وذلك لتحقيق رسالة الإدارة على النحو الأمثل، آخذين بعين الاعتبار التغييرات التي لابد أن تطرأ في محيط العمل؛
- تحيين الدلائل المرجعية المتأثرة بتلك التعديلات (مناصب، وظائف، كفاءات).

#### 4) تطور الحاجيات والممارسات / المهن

تطرأ تغييرات جديدة على الممارسات المهنية للعمل. فتتطور المعايير المهنية، أو تظهر مهن جديدة أو تتاح أدوات معلوماتية، أو تتغير مناهج علمية، أو تطرأ تغييرات إدارية، أو تعدل أحكام المحاكم الإدارية بعض أساليب العمل.

وهو ما يفرز ثلاثة أنماط من النتائج:

- 1- قد تتطور بعض الوظائف: ويختفي البعض، أو يظهر البعض الآخر أو يتم تعديله؛
- 2- التحليل ينبغي أن يستبق هذه العوامل وأن يأخذها بعين الاعتبار حتى لا يتم

التوظيف - على سبيل المثال - في وظائف توجد في طريق الزوال، أولكي تستكمل المواصفات الحالية للموظفين بإضافة كفاءات جديدة للقيام ببعض الوظائف؛

3- يتحتم على التحليل أيضا أن يتيح التعرف على الكفاءات الجديدة التي تصبح ضرورية لشغل وظيفة معينة.

### 3-2 المخططات الخاصة بالمناصب وتحليل الوظائف

إن الرسالة المنوطة بالإدارة هي تحديد الخدمات التي يجب أن تؤدي. و تتكون الإدارة من وحدات إدارية (تسمى في المغرب ” المصالح ”) وتقوم هذه المصالح بأداء هذه الخدمات، من خلال طريقة عمل معينة. وهذه الطريقة يتم توثيقها من حيث المهام، والموقع الجغرافي وأخيرا توزيع المسؤوليات وفقا لدورة زمنية. يجب العمل على الاستخدام الأمثل للموارد البشرية حتى يتم استخدام كفاءات الأشخاص على نحو فعال، بحيث تصبح أعمالهم مصدرا محفزا لهم.

#### تحليلات

لذا يجب فحص التالي:

- ملاءمة الخدمات المراد أدائها؛
- في حالة التأكد من ملاءمة الخدمات، يجب تحديد خصائصها والشكل النهائي لها؛
- هل تم تحيين إجراءات العمل المتبعة و تحديد أمثل استخدام لها؛
- استبعاد التكرار (ازدواجية الوظائف)؛
- هل يوجد مسؤول في كل مرحلة من مراحل الاجراء المستخدم؛
- إذا كانت كل مهام الدوائر في الاجراء المتبع أساسية؛
- هل الموارد البشرية المعينة في مهمة هي أفضل العناصر الممكنة، بمعنى أنها تتناسب مع التعيين وليست أعلى أو دون المطلوب؛
- هل مستوى المهارات مقبول .؟

## الوظائف

تتطابق المهام المحددة في سير عمل معين مع معارف قابلة للتجميع وفقاً للمجالات، ودرجة الاستقلال، ولأنماط المؤهلات المعتمدة لأدائها.

إن تجميع المهام يتطابق مع "عمل"، بمعنى التطابق مع تخصيص عام لفئة من المهام. أي أن شاغل وظيفة ما لن يقوم بأداء كل اختصاصات الوظيفة.

يمكن أن تتغير طريقة أداء الوظيفة وفقاً لخصائص المنصب المشغول (على سبيل المثال: الموقع الجغرافي أو مرتفقين ذوو متطلبات خاصة أو سياق تنظيمي خاص بالتجديد أو العمليات) فقد تتغير وسيلة أداء العمل.

لذا يجب فحص التالي:

- ملائمة مؤهل الوظيفة بالنسبة للمهام التي يتم رصدها في كل وظيفة؛
- ملائمة تسمية الوظيفة بالنسبة لوظائف أخرى ماثلة في نفس الإدارة أو في إدارات أخرى، أو وظائف أعلى أو أدنى في عملية سير العمل؛
- ضرورة التأكد من أنه علاوة على وصف الوظيفة، يضاف وصف للكفاءات العامة والظرفية اللازمة لأداء هذه الوظيفة بعينها في هذا المنصب بعينه.

موجز :

المنصب:

الوظيفة:

المهام التي تم أداؤها بالفعل:

تعليقات على المنصب:

تعليقات على الارتباط بفئة العمل:

تعليقات على الكفاءات المطلوبة حالياً:

## 4-2 تحليل كفاءات الموظفين / بيانات المواصفات

الكفاءات المكتسبة:

يؤدي موظف ما عملاً معيناً في منصب معين. ويقوم هذا الشخص بمهام على أساس عمليات

سير العمل التي سبق التعرف عليها وأيضاً السياق التنظيمي الخاص الذي يتم أداء هذا العمل فيه. ويمتلك هذا الشخص بعض الكفاءات ويتقنها إلى حد ما.

تقييم كفاءات الموظفين يتضمن قسماً يربط الكفاءات الحالية بالعمل وبالمُنصب الذي يشغله.

تقييم الكفاءات (القسم الأول خصص للتعرف بشكل عام على الموظف) القسم الثاني تحليل متفرد للكفاءات على أساس الوظيفة الحالية: ..... المنصب: ..... الوظيفة: ..... الاسم:		
تعليقات (عند اللزوم)	مستوى الإتقان	كفاءات أو مكونات كفاءات متقنة حالياً
..... ..... .....	..... ..... .....	..... ..... .....
أعمال يجب تنفيذها	مواصفات	كفاءات لم تتقن
..... ..... ..... ..... ..... ..... .....	..... ..... ..... ..... ..... ..... .....	..... ..... ..... ..... ..... ..... .....
أعمال يجب تنفيذها: شروط، جدول زمني	مستوى الإتقان الذي يجب تحديده	كفاءات مستحدثة لهذه الوظيفة
..... ..... ..... ..... ..... ..... .....	..... ..... ..... ..... ..... ..... .....	..... ..... ..... ..... ..... ..... .....

لذا يجب فحص التالي:

- هل الشخص يملك الكفاءات الأساسية بالنسبة للوظيفة التي يشغلها;
- هل الشخص يمتلك تلك الكفاءات بمستوى إتقان كافي؛
- ما هي الكفاءات الخاصة التي يجب التوفر عليها لأداء هذه الوظيفة في هذا المنصب بالذات، مع الأخذ بعين الاعتبار العوامل ومميزات هذا المنصب؛
- كيف تتطور هذه الوظيفة من حيث الكفاءات المطلوبة وكيف يجد الموظف نفسه مستعداً لها حالياً.

## 5-2 الآفاق المستقبلية لإستخدام الدلائل المرجعية

إن تطبيق الدلائل المرجعية يعني استخدامها مع الانتقال إلى المرحلة التالية للعملية التدييرية وهي تفييد في معرفة الحاضر وتوقع المستقبل، فتطبيقها يعني المساهمة في التدبير التوعوي للوظائف والكفاءات، أي: تدبير الموارد البشرية على أساس مخطط مضبوط (منظور توعوي لمفهوم التدبير).

يقوم المخطط على معرفة الحاضر (الدلائل المرجعية) وتطوره وكذلك النتائج التي ترغب الإدارة في الحصول عليها. وللوصول إلى هذه النتائج يجب الارتكاز على الكفاءات.

يعتمد المخطط على الحاجيات من الأعداد والكفاءات ومهارات الموظفين لملء الفجوة بين الكفاءات الحالية والمتوقعة، من جهة، والكفاءات والمهارات المستقبلية، من جهة أخرى.



## الجزء الثالث

# مراحل تطوير منظومة التدبير التوقعي للوظائف والأعداد والكفاءات

### تذكير

يتضمن تطوير منظومة التدبير التوقعي للوظائف والأعداد والكفاءات أربعة مراحل وهي:

- 1- التعرف على الوضع القائم ( الرجاء الإطلاع على الجزء الثاني من الدليل الإرشادي الخاص بالدلائل المرجعية)؛
- 2- تعريف الفوارق ثم الحاجيات فيما يتعلق بالأهداف؛
- 3- وضع مخطط لتدبير الموارد البشرية؛
- 4- تنفيذ مخطط تدبير الموارد البشرية من خلال برامج عمل واتخاذ قرارات تنفيذية ( الرجاء الإطلاع على الجزء الرابع من الدليل الإرشادي).

### 1-3 تعريف الحاجيات: الفرق والعجز في الحاجيات الحالية والمستقبلية

بداية، يمثل العجز الفرق بين الكفاءات المتقنة حالياً والكفاءات التي كان يجب أن تتقن في الوضع الحالي. ويضاف إلى ذلك الفرق بين الكفاءات المطلوبة حالياً وتلك المطلوبة مستقبلاً. والكفاءات المشار إليها نوعان: كفاءات مهنية (مرتبطة بممارسة العمل) وكفاءات وظيفية ( المرتبطة بالوضع الفعلي في العمل). ويساعد تحليل الفوارق على تحديد الأولويات للتدخل فيما يتعلق بأعداد الموظفين المطلوبة والكفاءات المنشودة.

#### 1.3.1 المناهج المطبقة من خلال الإسقاطات والتوقعات

الإسقاطات هي ملاحظات ستؤثر على المستقبل ومن حيث المبدأ تبنى تلك الملاحظات وفقاً للتغيرات القائمة على ما سبق. وتساعد هذه الإسقاطات على وضع التوقعات، وتحليلها يؤدي إلى توضيح ما سيحدث فيما بعد من خلال وسيلة الإسقاط. فالإسقاطات تبنى بوضوح من خلال مجموعة متجانسة من الموظفين بسبب المواصفات الأصلية والاجتماعية والاقتصادية. ومع ذلك، فالملاحظات التي تم التعرف عليها والمتعلقة بالوظائف والعمل والكفاءات والموظفين ليس لها نفس درجة اليقين فيما يتعلق بظهورهم في المستقبل، فالموظفون

الذين ستتم إحالتهم على التقاعد أمامهم عادة فترة تدوم من ثلاث إلى خمس سنوات، في حين أن التعديلات التي تدخل على برامج العمل والممارسات المهنية أو التكنولوجية يمكن أن تعدل من المواصفات المطلوبة في الموظفين بصورة أسرع.

ولذلك فمن الأسهل القيام بإجراء توقعات على مستوى مصالح ذات أعداد كبيرة (في وحدة تضم 300 شخص، فالمتغيرات في اتجاهات معاكسة من الممكن أن تلغي بعضها البعض) عن القيام بتوقعات لمصالح صغيرة الحجم (في وحدة تضم 5 أشخاص الاحتمالية ضعيفة بأن تساهم تنقلات الموظفين العديدة في إصلاح المتغيرات).

مثال عن إسقاط يفضى إلى توقع (مثال افتراضي)

المثال الذي يلي يدور حول وظيفة المعلمين في المناطق ج وح (وهي مناطق ذات خصائص متماثلة إلى حد كبير) ودون أخذ الاعتبارات الخاصة (مثل ترك العمل اختياريا وبصفة نهائية) بعين الاعتبار ومن خلال هرم ديموغرافي ثابت إلى حد كبير، نلاحظ أن 14,5% في المتوسط من المعلمين تم إحالتهم إلى المعاش بين عامي 2005 و2007.

وتفصي الإسقاطات لتوقع إحالة 13,176 معلم إلى المعاش. ويمكن الإسقاط من توقع مصحح بسبب تجديد شباب الهرم الديموغرافي تجديدا كبيرا للعاملين في هذه الوظائف، بحيث أن من بين 60000 معلم يحالون إلى المعاش فيما بين 2003 و2007 يحل محلهم حوالي 45000 معلم أصغر عمرا بكثير.

السنة	عدد العاملون في الوظيفة	ترك العمل الملاحظ	عوامل خاصة	ترك العمل المتوقع و تصحيح التوقعات
2008	90,871	-		13,176 8,767
2007	85,887	12,454	لا يطبق	
2006	83,889	12,163	لا يطبق	
2005	79,906	11,543	لا يطبق	
2004	89,025	9,119	المتبقي من المغادرة الطوعية	
2003	106,830	17,805	المغادرة الطوعية	

## مثال عن التوقعات على صعيد صغير

يمكن بالطبع القيام بتوقعات أسهل في وحدة عمل صغيرة تضم 40 شخصا، نظرا لأنه يمكن التوقف على خطط الأفراد بشكل أفضل.

السنة	عدد العاملون في الوظيفة	صلاحية (العمر والأقدمية)	ترك العمل الملاحظ	عامل خاص	ترك العمل المتوقع وتصحيح التوقعات
2008	40	3	-		2
2007	41	3	1	لا يطبق	0
2006	38	4	0	لا يطبق	1
2005	35	4	2	لا يطبق	1
2004	42	8	7	المتبقي من المغادرة الطوعية بصفة نهائية	8
2003	68	31	26	المغادرة الطوعية بصفة نهائية	21

## 2.3.1 الفترة الزمنية للتوقعات

إن أهمية عملية " التوقع " وكذلك تحديد فترة التوقع يحثان على اختيار فترة زمنية تمتد لأكثر من عام. فالفترات الزمنية المتباعدة كثيرا ما تنقصها الواقعية (سوء تقدير آثار العوامل) وتؤدي إلى تفاؤل زائد (إرجاء القيام بعمل هام يجب تأسيسه). ويوصى بأن تكون الفترة الزمنية للتوقع هي ثلاثة أعوام مع الضبط السنوي لأطر هذا التوقع على مدار الثلاث أعوام.

وأخذا في الاعتبار الطابع الحديث نسبيا لعملية التدبير المبني على التوقع في جميع الوزارات والوقت اللازم لاستكمال جميع البيانات عن كافة جوانب الموارد البشرية، يوصى بعمل إطار قائم على التوقع لفترة خمسة سنوات لهذا التكوين الأولي من أجل التمكن جيدا من العملية قبل تكرارها. و التوقع لفترة خمس سنوات يقدم أيضا ميزة التوقع على مستوى "كلي"، بدرجة أكبر، مما يتيح فهما أفضل وانتشارا تدريجيا للأداة القائمة على التوقع في

## وظائف تدبير الموارد البشرية.

### 3.3.1 المسؤل عن التدبير التوقعي

تتم هذه العمليات على مستوى الحكومة والوزارات والإدارات والمصالح ويجب أن تمثل تكاملا متسقا اتساقا قويا، من حيث التعريفات والنماذج واستخدام نفس الأحكام التأسيسية لوضع النماذج الخ.

#### كيف السبيل إلى ذلك؟

- تعريف عوامل الإسقاط (مثلا الإحالة إلى المعاش في سن معين)؛
- تحديد خصائص العامل فيما يختص بمدى خطيته (مثلا توقع سن المعاش بثقة كبيرة)؛
- تعريف معامل التغير المتوقع (فيما يتعلق بالمعاش فالجميع معني)؛
- وعند الحاجة، التعريف بنماذج تنفيذية (سلوكيات تخضع لعوامل خارجية مثل تطوير سوق العمل في قطاع مهني محدد).

مع التأكيد على ضرورة أخذ ما يلي بعين الاعتبار:  
ليس بالضرورة أن تكون التنبؤات صحيحة. ولذلك فإن الكثيرين سينتقدون هذا المنهج. إلا أنه من الأفضل التعرف على الحاجيات المستقبلية حتى وإن كان ذلك في إطار محاولة غير موفقة عوض الدخول في مشاكل بعد أن تصبح ردود الفعل للموقف الذي تواجهه الإدارة متأخرة للغاية. ويكفي فقط الحرص على استخدام النتائج النهائية للتكوين.

### 3-2 الحاجات اللازمة للموارد البشرية

#### 1.3.2 التقدير وفقا للوظيفة

تخضع جميع الوظائف للتحليل من أجل تحديد الحاجيات، مع توجيه اهتمام خاص للوظائف التي تتسم بالصعوبة أو التي نخشاها وكذلك الوظائف التي يطلق عليها الوظائف "الحساسة".  
فكرة الوظائف الحساسة: هي الوظائف التي تلعب دورا جوهريا فيما يختص بمهمة الإدارة؛ أو الوظائف التي يشغلها عدد قليل من الموظفين وتعرض لخطر الزوال أو الوظائف

المطلوبة بشدة في السوق الخاص أو في الشركات المملوكة للدولة وفي بعض الحالات الوظائف التي لها بعد اجتماعي ذو أهمية خاصة (مثل الأطباء).

الفترة الزمنية للتأهيل: خاصية "حساسية" الوظيفة يمكن أن تظل قائمة إذا كان المزاولون يمثل هذه الوظيفة عددهم قليل وفي نفس الوقت يلعبون دورا أساسيا فيما يتعلق بمهمة الإدارة، ويمكن أن تتلاشى صفة الحساسية عن طريق عامل السوق الذي أنشأها (مثلا: يمكن التغلب على ندرة المهندسين في مجال تكنولوجيا المعلومات بإعداد مجموعات مختلفة من الحاصلين على دبلومات في هذا المجال).

من أجل تحديد "الحاجة" لإحدى الوظائف خلال فترة زمنية محددة (في هذا المثال الفترة الزمنية ثلاثة أعوام)، نأخذ في الاعتبار العدد الفعلي للوظائف المتاحة ونخصم منه عدد الوظائف غير الشاغرة ونضيف إليه العدد المقدر ترك العمل ( مع أخذ جميع الأسباب في الاعتبار: على سبيل المثال القاعدة التاريخية والتطور الديموغرافي للمجموعة، وأثار اختزال الخطط الخاصة ) يضاف إليها الحاجيات المستحدثة ( آثار خلق الوظائف في الخطط الخاصة وهذه بالإضافة تعتمد على الأولويات الحكومية ).

### مثال

وفي هذا المثال، لا يشغل الوظائف المتاحة البالغ عددها 2345 وظيفة سوى 2261 شخصا ويتوقع أن يترك العمل 373 شخصا خلال فترة ثلاث سنوات ( لأسباب متعددة من بينها الإحالة على التقاعد). كما أن المهام الجديدة والزيادة في عدد المتعاملين مع الإدارة يبرر إحداث 33 وظيفة إضافية. وبالتالي ستبلغ نسبة الحاجة 490 وظيفة.

تعريف الوظيفة	العدد الحالي للوظائف	عدد الوظائف غير الشاغرة حاليا	ترك العمل المتوقع على فترة ثلاث سنوات	الحاجيات الجديدة	الحاجيات على مدار الثلاث سنوات $5 = 1 - 2 + 3 + 4$
المثال: مهندس في مجال المعلوماتية	2345	2261	373	33	490
...					

### 2.3.2 التقدير وفقا لموقع العمل

الفكرة: منطقة تواجه مشاكل خاصة في بعض الوظائف أو يتنبأ بأنها ستواجه مشاكل على المدى القصير أو المتوسط.

في هذا المثال، المنطقة "س" بها 7654 وظيفة من بينها 7302 وظيفة غير شاغرة وعلى مدار ثلاث سنوات يتوقع أن يترك العمل 504 شخصا. وهذا يعني أن الحاجة على مدار ثلاث سنوات ستبلغ 856 وظيفة، مع افتراض عدم حوث متغيرات أخرى.

تعريف المنطقة	العدد الحالي للوظائف	عدد الموظفين الحاليين	ترك العمل المتوقع في ظرف ثلاث سنوات	الحاجة على مدار الثلاث سنوات	خصائص رئيسية
س	7654	7302	504	856	الوظائف الرئيسية: مهندس: 88 ممرض: 102 فني معلوماتية: 63

### 3.3.2 التقدير وفقا للنوع

الفكرة: الحاجة لجعل الوظيفة العامة أكثر تمثيلا للمجتمع على جميع المستويات. يوضح هذا المثال الحالات التي تتخذ فيها الحكومة أساليب معينة لزيادة نسبة تمثيل النساء في الوظائف القيادية. هذا النهج الذي يستخدم حصة التمثيل يطبق في العديد من الدول.

تعريف الفئة	الأهداف	الوضع القائم	ترك العمل المتوقع على مدار 3 سنوات	الحاجيات على مدار 3 سنوات
المرأة في الوظائف القيادية	نسبة التمثيل: 20% من جميع الفئات على مدار 3 سنوات	26790 / 159678 أي 16.8%	1132	العدد الكلي المنشود: 31915 مطلوب تعيين: 6257 متوسط: 2089/عام

## 4.3.2 عدد الموظفين وتطورهم وفقا لتنوع المهام

هناك تغييرات يتم إدخالها على مهام الإدارات وتتحكم في الزيادة في أعداد الموظفين أو في إلغاء وظائف. كما تحدث تطورات في المجتمعات التي يتم خدمتها في المنطقة وتؤدي تلك التطورات إلى الزيادة في عدد الموظفين لتلبية الطلب أو إلى التقليل من الوظائف عندما يصبح المعروض من الخدمات أكبر من الطلب عليها.

في هذا الإطار يتعين دائما اعتماد المشاريع ذات الأولوية أو المشاريع الجديدة لضمان تنفيذ الأولويات الحكومية أو الوزارية. وفي هذا المثال، تتبع الحكومة التوجه الاستراتيجي في تعميم التواصل المباشر مع المتعاملين معها وكذلك إجراء المعاملات المباشرة معهم، وهذا يزيد من الحاجة إلى فنيين في التركيب والفنيين للمساعدة في الإصلاح. وللأسف ونظرا لأن هذا التخصص يعد جديدا، فيتوقع إهدار نسبة من المال سواء في السوق الخاص أو في الشركات التابعة للدولة أو حتى في الشركات الأجنبية.

تعريف الهدف	وظائف ضرورية	الوضع الحالي لعدد الموظفين في هذه الوظائف	ترك العمل المتوقع على مدار 3 سنوات	الحاجة على مدار 3 سنوات
إدارة إلكترونية في كل وزارة: إمكانية إجراء المعاملات المباشرة	فني في تكنولوجيا المعلومات: 187 وظيفة إضافية	657	155	342

## 3-3 تطور الحاجيات من الكفاءات

## تذكير

كل حالة من الموظفين والوظائف أو مجموعات الوظائف سوف تخضع لتحليل منفرد للكفاءات المطلوبة والمحققة (يرجى الإطلاع على الجزء الثاني عن البطاقة الفردية)

من الجائز التمييز بين الكفاءات المطلوبة الآن وتلك التي ستظهر في المستقبل من خلال تعديل الممارسات المهنية.

### 1.3.3 كفاءات مهنية متوقعة في السياق الحالي

تتسم الوظائف التي تم حصرها بكفاءات والتي يطلق عليها كفاءات هامة بل أساسية لملاءمة هذه الوظيفة. ويطلق على هذه الكفاءات بداية بأنها كفاءات عامة يجب أن تتوفر في كل شخص يؤدي هذا العمل بصرف النظر عن السياق التنظيمي الذي يتواجد فيه هذا العمل.  
مثال:

في هذا المثال، يجب أن يضيف المساعدون إلى كفاءاتهم الحالية، كفاءة المعرفة التامة بالبرمجيات الأساسية المستخدمة في المكاتب. ويجب على كاتب الضبط في المحكمة الابتدائية في مدينة الناظور شمال المغرب - على سبيل المثال أن يكون قادرا على التحدث باللهجة المحلية منذ أن أعلنت الحكومة أن المواطنين في المنطقة سوف يحصلون على الخدمات بهذه اللهجة لو اختاروا ذلك.

تحليل الكفاءات المهنية الوظيفة:			
الكفاءات أو مكونات الكفاءات الحالية المطلوبة حاليا	تعليقات	تطور مستقبلي للممارسة	وصف الكفاءة (أو مكون الكفاءة) للمستقبل
المساعدة	اختزال الكتابة على الآلة الكاتبة	تكنولوجيا المعلومات	إتقان البرمجيات الأساسية
كاتب الضبط للاستقبال في المحكمة الابتدائية في مدينة الناظور على سبيل المثال	القدرة على الحديث	عملاء يتمتعون بوعي أكبر عن حقوقهم	التحدث باللهجة المحلية

### 2.3.3 تجميع الحاجيات على المستويات الوزارية وعلى مستوى وزارة الوظيفة

#### العمومية وتحديث الإدارة

يقوم كل مسؤول عن وحدة إدارية بتقديم الحاجيات إلى رؤسائه الذين يجب أن يوافقوا عليها. وتستمر هذه العملية وصولا إلى مديرية الموارد البشرية ثم إلى مستوى وزارة الوظيفة العمومية وتحديث الإدارة. ويسمح ذلك بعرض شامل للحاجيات وخلق أوجه تآزر وتبادل



للموارد، وينجح هذا المنهج نجاحا خاصا في تشجيع عرض خدمات التكوين في المناطق و الجهات المحلية النائية.

وفي المثال التالي، فإن وزارة الوظيفة العمومية وتحديث الإدارة ستعمل على جمع الطلبات وتعمل على عرض الخدمات بشكل دائم في جميع المناطق لمدة ثلاث سنوات. ويعتبر هذا العرض ذو ميزة أكبر عن عرض وحدة إدارية إقليمية واحدة والتي لن تستطيع توفير عدد من الفرص للتكوين.

وصف العجز المتوقع في عناصر الكفاءة (أومكون الكفاءة)	كفاءات يجب إتقانها	تطور مستقبلي للممارسة في هذا العمل وفي هذه الوظيفة
برامج: Excel Visio Office Word 45000 متدرب في جميع المناطق على مدار 3 سنوات	برمجيات تكنولوجيا المعلومات	تقديم المساعدة

### 3.3.3 الكفاءات الوظيفية المرتبطة بأوضاع عملية في العمل

تتطلب الأنشطة أيضا كفاءات يطلق عليها كفاءات " وظيفية" بمعنى أنها تتنوع وفقا للسياق التنظيمي للوظيفة التي يشغلها القائم بالعمل، مثلا المكان الجغرافي والاستقلالية الوظيفية والمستوى في التسلسل الهرمي للوظائف القيادية وحالات الابتكار الخ.

وفي كل من الأمثلة التالية يجب التركيز على زيادة كفاءات كاتب الضبط، بحيث يستطيع تنظيم شيء جديد مثل الظهور الرقمي للمسجونين. ومتى يمثل المعتقلون لأول مرة أمام القاضي دون أن يتطلب ذلك انتقالهم الفعلي وذلك بفضل استخدام الكاميرا والشاشة.

تحليل الكفاءات الوظيفية الوظيفة: العمل: خصائص وضع العمل:..... المنطقة ج
--

كفاءات أو مكونات الكفاءات المطلوبة حالياً	تعليقات	تطور مستقبلي لبيئة الوظيفة	وصف الكفاءة (أو مكون الكفاءة) للمستقبل
يرجى الرجوع إلى أعمال كاتب الضبط	تزامم الأمن	اختبارات للظهور على الشاشة	قواعد جديدة للإجراءات
الرجاء الرجوع إلى أعمال كاتب الضبط	بطء وتكلفة	وساطة: وسيلة بديلة لضبط الخلافات	قواعد جديدة للإجراءات
الرجاء الرجوع إلى أعمال كاتب الضبط	تنوع نطاق المجتمع المخدم يؤثر على حجم أعداد الموظفين	لا شيء	تعدد المهام أمام كافة مكونات المهمة في المحاكم الصغيرة

### 4.3.3 الأنشطة والكفاءات وتطورها

بسبب التعديلات التي تطرأ على طريقة القيام بالعمل (مثلاً: التكنولوجيا والتقدم العلمي وقرار المحكمة الخاص بأسلوب التنفيذ) أو بالتعديلات التي أدخلت على العمل (مثلاً: إدخال تعديل على المهمة وتغييرات في المجتمع أو حاجاته) فقد تنشأ كفاءات إضافية تصبح مطلوبة لممارسة العمل أو قد يتم تعديل الكفاءات الحالية. يجب توقع تلك التغييرات المستقبلية من أجل تفادي مواقف لا يستطيع من خلالها الموظفون - بسبب عدم الكفاءة - تقديم خدمة بالجودة المطلوبة. ومن ثم يصبح من المهم، من حين إلى آخر، أن تفكر الهياكل والإدارات الوزارية المركزية في تطوير الممارسات والحجيات.

ويعد أخذ المشاكل المعاشة - كما يراها الموظفون - بعين الاعتبار أساساً ممتازاً لتقدير تلك التغييرات الضرورية في الكفاءات ويمكن اكتشاف هذه المشاكل - بصفة خاصة - من خلال ما

يلي:

- المواقف التي تنشأ عنها مشاكل؛
- شكاوى المتعاملين مع الإدارة؛
- المعايير المرجعية (ما الذي يقوم به الآخرون في هذا المجال)؛
- إجراء تقويم.

الأنشطة	عجز في الكفاءات الضرورية حاليا	عجز في الكفاءات الأساسية في المستقبل	ملاحظات عن الخصائص
المرضى	حوار مع المريض	استشارة طبية باستخدام الشاشة	تطور التكنولوجيا
بيولوجي حيوانات	-	بروتوكول جديد للتصديق	التطور العلمي
وكيل السلام	-	وسيلة الاستدعاء	قرار محكمة

من الذي يصادق على التوقعات؟

وفقا للتغيرات التي تنتج عن تطوير مهارات الموظفين، تبدأ التوقعات من المستوى الأدنى لاتخاذ القرار في الإدارة ثم تتصاعد تجميعيا ويتم المصادقة عليها بواسطة لجنة داخلية في الإدارة على أن تحصل على الموافقة التنظيمية في كل مستوى حتى مستوى الكاتب العام

يجب أخذ العوامل الرئيسية التالية بعين الاعتبار:

عوامل داخلية:

- تحديد حجم العمل مسبقا؛
- سير العمل؛
- تطور الممارسة المهنية؛
- تطور التكنولوجيا، الخ...

عوامل خارجية:

- استراتيجيات مؤسسية؛
- إدارة إلكترونية؛
- الاستعانة بمصادر خارجية؛
- خدمة المرتفقين؛
- عوامل أخرى تؤثر على الأولويات الجديدة المستحدثة، الخ...

المخرجات:

تحديد الوظائف المطلوبة في ظرف 3 و5 سنوات القادمة وتوزيع هذه الوظائف.  
تحديد الأنشطة المطلوبة في ظرف 3 و5 سنوات القادمة وتوزيع تلك الأنشطة.  
تحديد الكفاءات المطلوب في ظرف 3 و5 سنوات القادمة وتوزيع تلك الكفاءات

## ملخص

<p>منهج عام: تذكير                  تحديد الفرق في الكفاءات وفي أعداد الموظفين (حاجيات العجز المتعلق بالقدرات)؛                  الفروق الملاحظة؛                  الفروق التي يجب تجنبها؛                  وضع أهداف لاكتساب الكفاءات (وضع مخطط)؛                  مؤشرات (وسائل الملاحظة والمعايير المطبقة)؛                  الأهداف المنشودة؛                  أوقات المتابعة؛                  عند الحاجة، ضبط الهدف خلال السنة.</p>
---

أولويات الخطة	ملاحظات عن الخصائص (منطقة وعمل الخ) وعن مراحل التنفيذ
تكنولوجيا المعلومات	تكوين 124 فني مساعد في (المناطق P و X و Y) بحلول شهر أكتوبر
رجال إسعاف	توظيف 87 شخص في (المناطق W و Z) لديهم القدرة على المساهمة في التشخيص باستخدام الشاشة.
الخ	

<p>وضع خطة العمل                  من أجل سد العجز في الكفاءات من خلال:                  1- توظيف داخلي                  2- توظيف خارجي                  3- تطوير الكفاءات (التكوين المستمر)                  من أجل الاحتفاظ بالموظفين والكفاءات المتاحة من خلال:                  الدعم خلال مراحل العمل المهنية؛                  تخطيط التطور الوظيفي وتنميته.</p>
---

### 3-4 وضع مخطط وعرضه على مديرية الموارد البشرية

#### فوائد المخطط

- التأثير على الميزانية: المخطط يبرر ويوجه تخصيص الموارد؛

- التأثير على تدبير الموارد البشرية: المخطط يضع تدبير الموارد البشرية على درج واضح انطلاقاً من النتائج وتطور الموظفين؛
- التأثير على الإدارة بحيث يسمح المخطط بتطوير وتنمية الإدارة؛
- التأثير على الاتصالات فهو يؤكد على التزام الإدارة بتطوير الأفراد.

#### 1.3.4 المنهجية المتبعة

- وضع قائمة بالعجز القائم في عدد الموظفين والكفاءات الذي تم تحديده حالياً (خصائص متعددة طبقاً لبيانات المعتمدة على النظام المرجعي)؛
- تطوير المهام والممارسات المهنية وحجم العمليات في كل وظيفة وعمل ووحدة إدارية وأثر ذلك على عدد الوظائف وعلى الوصف الموجز للأعمال والكفاءات؛
- تطور ديموغرافي للوظيفة العمومية (ترك العمل والإحالة إلى المعاش) وأثر ذلك على عرض الخدمات؛
- تحديد الموارد البشرية المخصصة للأهداف الاستراتيجية للحكومة والوزارة على مدار 3 و5 سنوات وأثر ذلك على الوظائف والأنشطة والكفاءات<sup>1</sup>؛
- التعليق على التمثيل النسبي (مثال: نسبة تمثيل النساء في الوظائف القيادية)؛
- إجراء حصر لترك الوظائف والرخص الإدارية المتوقعة؛
- إجراء حصر لوصف الموظفين المتوفرين؛
- تشخيص ووضع خلاصات ( مثال: وضع قائمة بالوظائف والأنشطة التي تتطلب مؤهلات عالية للغاية وتلك التي لا تتطلب مؤهلات وكفاءات عالية)؛
- تحديد الأهداف والاستراتيجيات: اختيار تلبية الحاجيات من خلال التكوين أو من خلال أشكال متنوعة من شغل الوظائف الشاغرة (تحليل كل نوع من العجز)؛
- تحديد وظائف تدبير الموارد البشرية التي يجب تنفيذها: إجراءات خاصة لحماية الكفاءات المتخصصة في الوزارة؛
- تحديد الأنشطة المركزية في مجال تدبير الموارد البشرية: الوسائل والجدول الزمني والمؤشرات والأهداف على الصعيد العام؛

1 يتم في الخطة الإستراتيجية للحكومة والوزارة تعريف عناصر البرامج التي تحتاج إلى قدرات المنظمات والوكلاء

- تحديد الأنشطة غير المركزية مثلا دراسة الأسواق من أجل تحديد نطاق التوظيف في بعض الأنشطة؛
- تحديد الموارد المتاحة لتنظيم التكوين المستمر؛
- تحديد قدرات تكوين الموظفين القياديون؛
- وضع سجل يحتوى على رغبات الموظفين واحتياجاتهم في التكوين المستمر؛
- بيان الأهداف المحددة بوضوح في مجال تدبير الموارد البشرية عن كل عمل وفي كل وحدة عمل؛
- تحديد الأنشطة المعروفة بأنها " استراتيجية" ( اتخاذ قرارات محددة - على مدى ثلاث سنوات، والتي تؤثر على أبعاد عديدة في تدبير الموارد البشرية وحتى على الإدارة، وينتظر من تلك القرارات بأن تسفر عن أثر هيكلي خاص على بيئة العمل والأمثلة على ذلك: إطار التكوين المستمر وسياسة حركية الموظفين وسياسة تطوير الأطر القيادية الخ)؛
- وضع خطط عمل دقيقة نسبيا؛
- إقامة إطار لتدبير الموارد البشرية وضع خطة استراتيجية ومخططات سنوية للعمل وتحديد المسؤوليات والتعلم التنظيمي والإصلاح.

لكل استراتيجية مرتبطة بالخطة وبرامج العمل					
وسائل عمل مديرية الموارد البشرية الموضوعة تحت التصرف	هدف خاص للعمل	جدول زمني للتنفيذ	مؤشر	هدف	نقاط متابعة
توظيف داخلي	تعيين	أكتوبر-ديسمبر	حركة	15	30 من الشهر
توظيف خارجي					
تكوين مستمر					

مثال

في المثال التالي تم تحديد الحاجة إلى 221 فني في تكنولوجيا المعلومات في منطقتين، ويقدر أن 34 شخصا سوف يشغلون الوظائف الشاغرة عن طريق حركية الموظفين و180

شخصاً سيعينون عن طريق التوظيف من الخارج في حين أن 7 موظفين حالياً يمكنهم مباشرة العمل بفضل التكوين المستمر.

أهداف وتخطيط عمل إدارة الموارد البشرية عام 2009					
عن طريق التكوين	عن طريق التوظيف	عن طريق حركة الموظفين <sup>1</sup>	الموقع	الكميات المطلوبة	الأنشطة المطلوبة
					مراجع حسابات
					مستشار في النزاعات
7	180	34	مناطق	221	فني تكنولوجيا المعلومات
7	60	17	X		
0	120	17	Y		
					مدير مسؤول عن الوظائف والخبرات
					حالة نوعية
555			X	889	مساعدة (برمجيات جديدة)
334			Y		

#### 2.3.4 أنواع الأنشطة واجبة التنفيذ:

توضح الجداول التالية بالتفصيل المخطط، وفقاً لما أعدته مديرية الموارد البشرية مثال: توزيع 180 وظيفة لفنيين في تكنولوجيا المعلومات يتم توظيفهم من الخارج.

عام X		تعيين موظفين من الخارج	
		أهداف	
الإشكاليات المرتبطة...	تاريخ التوظيف	الأشخاص الواجب توظيفهم	نوع الوظيفة
إحلال محل الأشخاص المحالين على المعاش	بحلول 30 أبريل	87 شخص	مساعدة
زيادة في المجتمع	30 مايو	54	مرض

تطوير بوابات الإدارات الإلكترونية	20 أبريل	180 موزعون على 3 مجموعات	فني في تكنولوجيا المعلومات	
	12 يونيو			60
	15 أكتوبر			44
				76

الاستعانة بموظفين معينين من الخارج			الشهر
75 فني في تكنولوجيا المعلومات	31 كاتب في الاستقبال	45 رجل إسعاف	يناير
			فبراير
			مارس
			أبريل
			مايو
			يونيو
			يوليو
			أغسطس
			سبتمبر
			أكتوبر
			نوفمبر
			دجنبر

### 3.3.4\_ كيفة جعل المخطط متكامل ومستوفي لما هو مطلوب

يجب الإطلاع أولا بأول على تطور الخطة الاستراتيجية وتطور أولويات العمل الحكومي؛  
تعيين مستمر للدليل المرجعي؛  
تتبع مستمر لتطور السياسات العمومية والبرامج وللإطار القانوني والوسائل الخاصة  
بالقطاعات في مجال تدبير الموارد البشرية؛  
اعتماد الدليل المرجعي دوريا لإجراء التقييم؛  
مراجعة دورية لإجراءات المخطط: متابعة الجدول الزمني للموظفين الذين يعملون وقتا  
كاملا ومتابعة الآثار الناجمة مقارنة بالأهداف؛



القيام دوريا بإدخال تعديلات صغيرة على برنامج عمل الموظفين الذين يعملون وقتنا كاملا وإبلاغ الجمهور المستهدف بذلك.  
مثال: خطة حكومة كندا للوظيفة العمومية:

كندا: ما هي استراتيجية شغل وظيفة شاغرة؟ (ملخص..)

” إستراتيجية شغل وظيفة شاغرة... هي خطة الإدارة لمواجهة التحديات في مجال الموارد البشرية التي كشفت عنها عملية التخطيط. مثلا: ربما توجد حالة من سوء التمثيل أدت إلى عدم عدالة توزيع العمل في الإدارة. هل تجد المنظمة صعوبة في إيجاد أشخاص لملء الوظائف الشاغرة، على أن يتم اختيارهم من مجموعة أو أكثر حتى يتحقق هدف عدالة التوزيع في العمل؟ هل توجد وظائف شاغرة متوقعة في مخطط تدبير الموارد البشرية تسمح بزيادة العدالة في تمثيل الموظفين؟ ما هو رد فعل الإدارة أمام هذه التحديات وهذه الاحتمالات؟..

الإطار القانوني يتوقع أن الأفراد يوظفون ويترقون وفقا لمؤهلاتهم طبقا لمبدأ الاستحقاق ومن الجائز شغل الوظائف كالتالي:

- التعيين بناء على قائمة قبول أعدت عند تنظيم مباريات لوظائف متشابهة أو مماثلة؛
- التعيين مؤقت؛

- تعيينات أخرى خارج المباراة (مثلا: ترقيات وتغيير في مدة الوظائف)؛
- نقل؛

- توظيف؛

- إعادة التعيين؛

- برامج عامة (.. تنمية الكفاءات)؛

- تعيين لفترة محددة.

بعض الأنشطة تنفذ بشكل سريع في حين أن أعمالا أخرى تتطلب استثمارات هامة من حيث الوقت والموارد المالية لإدارتها. وعند وضع إستراتيجية ملء الوظائف الشاغرة في إدارة ما، يكون لدى الوزارات إمكانية إجراء اختيارات مستنيرة بناء على العناصر التالية: الحقائق: ما الذي يجب القيام به؟ الاختيارات: ما الذي نستطيع عمله؟ القيم: ما الذي يمكن أن نقوم بعمله؟ الموارد: المستشارون والمستشارات الاستراتيجيون للبرامج الخاصة (طلبة ومنح دراسية وانتقال، الخ)؛ دليل إرشاد ملء الوظائف الشاغرة.

## وهناك مؤشرات يتم التحقق منها لمعرفة مدى نجاح المخطط وهي

- كندا مؤشرات " التقدم في النجاح "
- تخطيط الموارد البشرية وتكاملها مع تخطيط الأنشطة
- الخطة رقم 1: روابط إستراتيجية بين استراتيجيات ملء الوظائف الشاغرة وخطط الأنشطة والموارد البشرية؛
  - الخطة رقم 2: استراتيجيات ملء الوظائف الشاغرة التي تخدم المستلزمات الأساسية؛
  - الخطة رقم 3: خفض نسبة الأشخاص الذين يعملون في وظائف غير ثابتة أوفي وظائف ذات فترات محدودة ثم يعينوا فيما بعد في وظائف لفترة غير محددة؛
  - الخطة رقم 4: الرفع من نسبة استخدام الموظفين الذين يعملون طوال الوقت بالنسبة للأعداد المرصودة في الميزانية.
- نظام الإدارة الداعم للموارد البشرية
- دعم رقم 1: رضى المدراء المسؤولين عن النوعية العامة لخدمات شغل الوظائف الشاغرة؛
  - دعم رقم 2: رضى المدراء المسؤولين عن تبيين ونوعية نظم المعلومات عن الوظائف الشاغرة؛
  - دعم رقم 3: خفض عدد الموظفين المقيدون في برنامج عمل الموظفين مع زيادة أعدادهم بالنسبة إلى (1) مستويات العمل في الوزارات وفي المؤسسات (ب) حجم النشاط الخاص بشغل الوظائف الشاغرة؛
  - دعم رقم 4: زيادة نسبة الأشخاص في مجموعة خطة أعداد الموظفين الذين يكون لديهم القدرة على الحصول على معلومات مستمرة فيما يتعلق بملء الوظائف الشاغرة.
- مسؤوليات تنظيمية فيما يتعلق بالنتائج:
- المسؤولية رقم 1: الفروق بين التخطيط وأهداف أنشطة ملء الوظائف الشاغرة مقارنة بالنتائج المحرزة: هل تم تقييمها؟ هل تم شرحها باستفاضة؟ هل تم توصيلها؟
  - المسؤولية رقم 2: تقييم داخلي فيما يتعلق بكل مشكلة رصدت (كما هو موصوف أعلاه) وأخذ التدابير الإصلاحية؛
  - المسؤولية رقم 3: إصلاح سريع للثغرات الواردة في خطة كفاءة ملء الوظائف الشاغرة المرصودة من قبل CFP.
- نتائج: المرونة والكفاءة:
- مرونة وكفاءة رقم 1: زيادة رضى المدراء المسؤولين فيما يتعلق بحرية حركتهم لإجراء التعيينات؛
  - مرونة وكفاءة رقم 2: خفض فترة إجراء التعيين في العمل؛
  - مرونة وكفاءة رقم 3: زيادة رضى الأشخاص المعينين فيما يتعلق بفترة إجراءات التعيين.

## الجزء الرابع

### تنفيذ مخطط تدبير الموارد البشرية

تتنوع مواقف وممارسات منظومة تدبير الموارد البشرية من إدارة إلى أخرى. فهي لا ترتبط بالضرورة بمنظور التدبير التوقعي للوظائف والأعداد والكفاءات. فالبطاقات التالية تشرح كيف يمكن تسيير أنشطة مديرية الموارد البشرية في إطار منهجي للتدبير التوقعي للوظائف والأعداد والكفاءات. وفي بعض الحالات تبتعد تلك الأنشطة عن الممارسات الحالية وتستلزم تغييرات ثقافية هامة. ومع ذلك فإن بعض الممارسات التي تعتبر مقبولة تطبق من جديد.

وتعتمد تلك الممارسات على الإطار القانوني الجديد الذي هو في طريق الاعتماد وأيضا على العناصر المحتفظ بها في الإطار القانوني الحالي. وسوف يلاحظ القارئ بأن التعبيرات المستخدمة المتعلقة بحركية الموظفين تعكس الخصوصية المغربية.

ويستحسن أن تضاف إلى كل بطاقة فقرة بعنوان "الحدود والمعوقات" حيث أن المزايا معروفة بالطبع في مجال تدبير الموارد البشرية. في حين ينبغي حصر هذه العراقيل بحيث يأخذ المدراء هذه المسائل بواقعية.

#### 4-1 وسائل شغل وظيفة شاغرة

##### دور وأهمية الاختيار

الاختيار يلعب دورا جوهريا فيما يختص بالتدبير التوقعي للوظائف والكفاءات، حيث من المهم الاعتماد على المعارف التي توفرها الدلائل المرجعية لاختيار الشخص المناسب لوظيفة خاصة.

فالتعيين الأولي للدخول في أسلاك الوظيفة العمومية لا يترك فرصة كبيرة للاختيار، حيث أن 90% من الموظفين أو من المتعاقدين يتم توظيفهم من خلال مباريات تنظمها الإدارات العمومية ويمضوا بعد ذلك فترة تمرين لمدة عام تقريبا قبل لترسيم. ولا يخضع هذا التعيين في التمرين لأية عملية اختيارية. فالتعيين في وظائف أخرى خلال الحياة المهنية يخلق فرصا لحركية الموظفين داخليا. ويمكن أن يتم ذلك من خلال عملية الاختيار. وأخيرا، يظل

التعيين التعاقدى متاحا ويعتمد عادة على عملية الاختيار.

#### الوسيلة

- الرجوع إلى أهداف مخطط تدبير الموارد البشرية فيما يتعلق بشغل الوظائف الشاغرة: ماذا؟ أين؟ ومتى؟
- وضع أهداف تنفيذية محددة وفقا لمعايير: عمل وهياكل إدارية الخ؛
- تحديد فرص شغل الوظائف الشاغرة على مدار الأعوام القادمة (فتح وظائف جديدة ومهام جديدة والإحالة إلى المعاش والرخص الإدارية الطويلة الأمد)؛
- تحديد مسبق للمواقف التي تتطلب شغل الوظائف الشاغرة (ندرة الكفاءات المتخصصة وقلة الأطر الماهرة أو البديلة والصعوبات التي تواجهها الهياكل صغيرة الحجم)؛
- تحديد الاستراتيجيات وخطط الأنشطة لشغل الوظائف الشاغرة وفقا للاستراتيجية (تكلفة العمل عالية بسبب تعقد الأنشطة المطلوبة وعددها عند شغل الوظائف الشاغرة)؛
- تحديد أوقات المتابعة والمؤشرات وأهداف شغل الوظائف الشاغرة.

#### أنواع الاختيار

##### توظيف داخلي:

- حركية الموظفين؛
- نقل؛
- إعادة التعيين؛
- تعيين من الخارج؛
- التعيين في المناصب العليا؛
- عن طريق المباراة؛
- الإلحاق؛
- الوضع رهن الإشارة.

#### الاختيار وفقا لكفاءات العمل والوظائف

يحدث الاختيار في العديد من عمليات شغل الوظائف الشاغرة وتتم عملية الاختيار من بين

المرشحين الذين تمت الموافقة عليهم سلفا للقبول في هذه الوظيفة أوفي هذه الدرجة. ويأتي إجراء الاختيار في أعقاب عملية تأسيس القبول. وتشكل شروط القبول نطاقا "واسعا" من الاختيار، حيث تستبعد بعض المواصفات في التكوين والخبرات. ويمكن اعتبار أن عملية الاختيار تتم على مرحلتين: فهناك معايير القبول التي غالبا ما تحددها اللائحة - ولكنها ليست دائما محددة حصريا باللائحة - وهناك معايير الاختيار الفعلية التي تسبق الاختيار من بين المرشحين المقبولين سلفا ويتعين في هذه الحالة مراعاة النقاط التالية:

- 1- قبل البدء في عملية التوظيف يجب التأكد من أن العمل الذي تم تصنيفه يمتد لثلاث أعوام القادمة. ويجب التحقق أيضا من توفر الموارد المالية؛
- 2- وفي الحالات الدقيقة، يجب الفهم الجيد للحاجيات المرتبطة بالعمل من أجل إجراء تخطيط جيد لعملية التوظيف، ويجب توافر جميع المعلومات الضرورية ( الدليل المرجعي للوظائف والكفاءات )؛
- 3- التأكد من أن الاختبارات والامتحانات ( امتحان ومقابلة مبدئية واختبارات والاختبار البدني والتحقق من الوثائق المقدمة ومن المراجع والمقابلات التالية والفحص الطبي ) تعكس جميعها عناصر الكفاءات العامة للعمل. وعند التأكد من تحققها فإنها يجب أن تعكس أيضا عناصر الكفاءات الوظيفية للوظيفة التي ستشغل. ويؤخذ أيضا بعين الاعتبار قدرة تكييف المرشح الذي سيطلب منه العمل في وظائف عديدة خلال مساره الوظيفي؛
- 4- ويقترح تقديم جميع شروط العمل وخصائص الوظيفة للمرشحين.

#### الاختيار عمليا:

##### ■ الأهداف

شغل الوظائف الشاغرة بالمرشحين أو المرشحات الذين لديهم الكفاءات المطلوبة لهذه الأنشطة وكفاءات خاصة مرتبطة بالوظائف الخاصة. وتقوم مديرية الموارد البشرية في الوزارة بتشكيل فريق الاختيار (إذا وجد) وتحديد الإجراءات الواجب اتباعها، طبقا لتوصيات مدراء الوحدات الإدارية المعنية في الوزارة.

##### ■ دور المدراء في الهياكل الإدارية

يعمل المدراء في مختلف الهياكل الإدارية وفي كل عمل مرتبط بشغل الوظائف الشاغرة ( توظيف وحركة الموظفين الخ ) على:

- التأكد من صحة خصائص الوظيفة الواردة في الدليل المرجعي؛
- التأكد من أن هذه الخصائص توجه القيام بالاختيار؛
- الاشتراك في الاختيار.

ويتم الاعتماد في ذلك على الكفاءات المطلوبة في العمل والوظيفة التي يجب شغلها كما تم تحديدها في الدليل المرجعي وفي المخططات الخاصة. وهناك معايير ينبغي احترامها تتمثل أساسا في:

- مراعاة حاجيات الإدارة المحددة في الدليل المرجعي و في المخططات الخاصة؛
  - التأكد من استمرارية الوظيفة خلال الأعوام القادمة.
- ويمكن القيام بذلك من خلال:
- إجراء اختيار جيد لأعضاء فريق الاختيار و/ أو القائمين على التقييم؛
  - توثيق دور رئيس أورئيسة فريق الاختيار؛
  - التمييز بين منهج القدرة على... ومنهج ثبات التمكن من كفاءة؛
  - التخطيط لإجراء مقابلات مع مواصفات أشخاص مختلفين اختلافا كبيرا؛
  - التأكد من أن عملية الاختيار بجميع أبعادها تعكس الكفاءات المنشودة: مواصفات أعضاء فريق الاختيار والاختبارات والأسئلة وتوازن المكونات ومعايير الملاحظة خلال المقابلة؛
  - فهم جيد للمعنى الدقيق للكفاءات المطلوبة أن القائمين على التقييم والذين يجرون المقابلة.

#### ■ الدور التكتيكي لمدراء الموارد البشرية

- ضمان تنوع القائمين على التقييم؛
- توثيق دور الرئاسة؛
- التكوين على الاشتراك في فريق الاختيار.

## ■ حالات نموذجية

- حركية الموظفين؛
- ترقية؛
- بعض التعيينات الخارجية.

## الحدود والمعوقات

- محدودية الإطار القانوني؛
- المعلومات المجمعة ليست مرتبطة بالكفاءات المنشودة؛
- عدم فهم القائمين على التقييم للكفاءات فهما جيدا؛
- الكفاءات المطلوبة عديدة ولكن أدوات فريق الاختيار لا تعكس أهمية تلك الكفاءات ذات الصلة؛
- يجب التمييز بين الكفاءات التي يزعم أنها متوافرة وتلك المتواجدة بالفعل (من خلال إثبات الحالات وإعطاء الأمثلة)؛
- أعضاء فريق الاختيار و/ أو الذين يجرون المقابلة غير مكونين تكوينا جيدا، فهم متحيزون فيما يختص بالكفاءات (نظرة جزئية أو تنطوي على المحاباة للكفاءات المطلوبة) أو ليسوا على دراية بتلك الكفاءات؛
- الحكم الذي يتأثر بالمرشحين المتواجدين: اختيار مرشحين دون المستوى؛
- لا يتم تطبيق نفس الإجراء على جميع المرشحين؛
- لا يتم تلخيص موجز للكفاءات في أعقاب كل مقابلة وقبل إجراء المقابلة التالية.

## 1-4-1 التعيين من الداخل: حركية الموظفين

تستلزم حركية الموظفين إحداث تغيير في التعيينات وتتم بوسائل عديدة، كالنقل وإعادة التعيين ( دون أن يؤثر ذلك النقل في الميزانية ) والإلحاق ( توافر وظيفة شاغرة في الإدارة المستقبلية ) أو الوضع رهن الإشارة ( دون أن يؤثر هذا النقل في الميزانية ) أو الترقية (في بعض الحالات هذه الترقية من الجائز أن تكتسب أهمية في المستقبل). وتدخل حركية الموظفين في المسار المهني للموظفين ويسعى التدبير التوقعي للوظائف والأعداد والكفاءات على تيسير وإغناء هذه العملية، التي لن تصبح مجرد إجراء روتيني وإنما وسيلة للتنمية المهنية

## والشخصية.

### الأهداف

- تلبية حاجة الوزارة (في الأقاليم على سبيل المثال)؛
- تلبية حاجة الموظف (الشخصية أو التنمية المهنية).

هناك عدة أنواع من حركية الموظفين، حيث يتم التمييز فيها بين الحركية الجغرافية والحركية المهنية:

حركة الموظفين جغرافيا: هناك نوعين من الحركية الجغرافية للموظفين:

1) وفقا لطلب الموظف ( أسباب تتعلق بترتيبات شخصية: مثلا تتعلق بالعائلة أو بسبب ظهور فرصة مهنية: الحصول على درجة جديدة بالعمل في وظيفة على مستوى أعلى)؛

2) أو وفقا لطلب رئيس الإدارة ( الأسباب: إصلاح موقف صعب في المكان الذي ينقل إليه الموظف أو سد وظيفة خالية بسبب ترك العمل).

حركة الموظفين مهنيا (خدمات أخرى أو نفس العمل أو نفس المنطقة)، ولها أربع مبررات:

- تفيد في التوظيف الداخلي وفي إعادة التوجيه أو في التقدم في التطور الوظيفي؛
- تسمح باكتساب رؤية شاملة عن الإدارة أو لوحدة في الإدارة والإعداد لترقية محتملة؛

- تزيد من عدد المرشحين المهتمين بالحلول محل الذين يتركون العمل؛
- تنبع من مخطط تدبير المسار الوظيفي.

### اقتراحات

- تحديد الكفاءات المتواجدة لدى المرشحين؛
- تقدير بصورة واقعية العجز المحتمل وإمكانية سد ذلك العجز؛
- المعيار الأول يجب أن يكون تحقيق النتائج المتوقعة في الوظيفة الجديدة؛
- وفقا للدافع المبرر للترقية: تحديد خطة اكتساب كفاءات و اتباع - دون أي مصلحة- تنفيذ تلك الخطة ( تعديل المخطط عندما تقتضى الضرورة ذلك).

### حركة الموظفين عمليا

تتخذ مديرية الموارد البشرية في الوزارة القرارات المتعلقة بحركية الموظفين، طبقا للرأي



المؤيد لمدراء الوحدات الإدارية المعنية<sup>2</sup> في الوزارة (سواء في هياكل العمل الأصلية أو تلك التي سينقل إليها الموظف)، حيث يقوم المدراء في الوحدات الإدارية بـ:

- تحديد حاجيات الهيكل وحاجيات الموظفين؛
- إعطاء النصيحة والمشورة لمديرية الموارد البشرية؛
- تسهيل الانتقال نحو ترك العمل أو عند بدء العمل.

ويستحسن تحديد الحاجيات الوزارية المتوقعة:

- إما بوضع إعلان يقترح أن يوضع شهر يونيو من كل عام ويتم تنفيذه في شهر غشت (أخذا في الاعتبار القيود العائلية)؛
- على مدار السنة فيما يتعلق بالحاجيات الأخرى:

ويتم الاعتماد في ذلك على الكفاءات المطلوبة في العمل والوظيفة التي يجب شغلها كما تم تحديدها في الدليل المرجعي وفي المخططات الخاصة. وهناك معايير ينبغي احترامها تتمثل أساسا في:

- حاجيات الإدارة؛
- حاجيات الموظف.

#### الاستراتيجيات المتاحة

- تشجيع حركية الموظفين من خلال تحديد منظور التطور الوظيفي (يرجى الإطلاع على قائمة كشف التطور الوظيفي) ووضع جدول أعمال لاكتساب المهارات الإضافية؛
- تشجيع حركة الموظفين من خلال تحديد التخصيص المؤقت والرخص الإدارية للانتقال.

#### نوع حركية الموظفين

- تعديل مهام التنظيم الحالي لإعادة التعيين؛
- أعداد الموظفين زائدة في التنظيم الحالي لإعادة التعيين؛
- صعوبات وظيفية داخل التنظيم الحالي؛
- حاجيات يجب الالتزام بها في الإدارة المستقبلية.

2 تحدث حالات خاصة أتذكر سلطات مختصة وهذا هو الحال مثلا في : الجيش والتربية الوطنية والعدل والداخلية...

## كيف السبيل إلى ذلك؟

- يتم التحديد من خلال سوق التوظيف والوظائف؛
- يتم تحديد المهارات الإضافية التي يجب تنميتها لدى الموظف والأنشطة التي يجب اتخاذها في هذا الصدد.

## الحدود والمعوقات

- المشاكل الصعبة أوالصراعات الشخصية؛
- فقط عدد محدود من الملفات يتم الانتهاء منها بصورة إيجابية: خلق آمال واهية والتسبب في إحباط محتمل؛
- فرض قيود للموظفين؛
- حدوث مواقف عديدة غير متوقعة.

## المتابعة

- تحيين الدليل المرجعي من خلال إدخال التقديرات التي تعكس ما حدث من تغيرات؛
- المتابعة الخاصة بالوظيفة وبالعامل وبالموظف؛
- تحيين الدليل المرجعي: التعليمات المستقبلية؛
- بعد أسبوع: التحقق من التنفيذ المتطابق لعمل حركية الموظفين؛
- بعد مضي شهر: التحقق من اندماج الموظف؛
- بعد مضي ثلاثة أشهر: التحقق من تحسن الموقف الأصلي.

## متابعة حركية الموظفين

هذه الأداة تسمح بوضع تعليمات للمراحل التي تم تنفيذها في الأنشطة.

رقم الحالة	سبب الطلب	رأى المسنول الأصلي	رأى المسنول الجديد	متابعة تطابق التنفيذ	متابعة الاندماج	متابعة الأثر	تعديل مرجعي
0876	شخصي	موافقة 31 مايو	موافقة 2 يونيو	20 يونيو	13 يوليو	15 سبتمبر	20 يونيو

## اللوحة التوجيهية لحركة الموظفين

تسمح هذه الأداة بالقيام بالمتابعة الدقيقة للأعمال على مدار السنة.

تقييم التنقلات في... 2009			طلبات تقدم بها الموظف	حاجيات وزارية معددة للسنة بأكملها
ملاحظات	تم الانتهاء منها	في طور التنفيذ		
40 حالة غير ممكنة	48	71	141	159

الجدول الزمني لإعمال حركة الموظفين المتوقعة طبقا لمبادرة الرئيس الإداري:	
يناير	: حصر الحاجيات المتعلقة بحركة الموظفين في الهياكل;
فبراير	: استشارة المصالح المركزية;
مارس	: اتخاذ القرارات;
أبريل	: وضع الإعلانات;
مايو	: سريان القرارات;
يونيو	: متابعة التنفيذ;
يوليو	: متابعة الاندماج;
غشت	
سنتبر	
أكتوبر	
نونبر	
دجنبر	: متابعة الأثر.

### 2-4-1 التعيين من الداخل: النقل

المقصود من ذلك نقل الموظف لممارسة وظيفة أخرى داخل نفس الإدارة ولكنه يستمر في ممارسة مهام مماثلة ومرتبطة بنفس العمل. ويختلف النقل عن الترقية وإعادة الانتشار (يرجى الإطلاع على الأقسام السابقة). وذلك من أجل تلبية حاجة الوزارة (موقف خاص على سبيل المثال)، أو تلبية حاجة الموظف (حاجة شخصية أو حاجة مرتبطة بالتطوير المهني).

وهناك عدة أنواع للنقل سواء من خلال:

- الإعلان عن الوظائف المتاحة في أعلى السلم الوظيفي للوظيفة الحالية أو في أدناه في عملية النقل أو بالعمليات المصاحبة له؛
  - السماح للشخص الذي لديه الكفاءات العامة للوظيفة ولا يتمتع بالكفاءات الوظيفية لذلك المنصب بالمساهمة في ولوج وظيفة أخرى تتطلب خصائصها الكفاءات الوظيفية المتاحة لدى الموظف أو تلك التي يستطيع الحصول عليها بيسر؛
- وتظهر المواقف التي تنم عن مشاكل أو تلك الإيجابية من خلال:
- مواقف حرجة ( أحداث هامة تكشف عن الحاجة إلى التكوين: مشاكل معاشة وأخطاء والنجاح في موقف صعب الخ. أمثلة: إدارة سيئة أو إنجازات رائعة لمشروع صعب مرتبط بتعبئة شركاء اجتماعيين)؛
  - شبه أحداث ( ” تقريبا غير موفق“: موقف به مشكلة لم يتدهور أو لم يسفر عنه آثار سلبية كانت يجب أن تظهر. أمثلة: توجيهات خاطئة أو سياسة خاطئة أو سيارة لم يتم صيانتها جيدا وخرجت عن مسارها أوعدم التزام الوكيل لم يسفر عنه آثار سلبية على الجمهور)؛
  - الرئيس (الذي يلاحظ الوكيل خلال عمليات الإشراف: يلاحظ عمل منفذ بعناية أكبر وفاعلية عن المطلوب أو يلاحظ أيضا انحرافات جسيمة في الممارسات والسلوكيات)؛
  - الموظف (شهادة عن أو آثار على الصحة البدنية والنفسية وعلى الدوافع وتوقعات الوكيل الذي يطالب بأن توكل إليه مهام أكثر صعوبة).

#### اقتراحات

قبل عملية النقل:

- التأكد من أن سلوك الموظف ايجابي؛
- التحقق من أن عمليات تنمية المهارات للوظيفة الحالية لن تستطيع بداية حل المشكلة؛
- التحقق من أن عوامل أخرى شخصية مؤقتة أو مهنية ليست هي مصدر المشكلة.

#### عملية النقل

- إعداد المنظمة الأصلية لإجراء ذلك النقل؛

- إعداد الموظف المعنى بذلك النقل (السياق والسبب والمنظور والأنشطة المحتملة لتنمية الكفاءات للوظيفة؛
- الجديدة أو للوظيفة القديمة)؛
- إعداد الوحدة الإدارية التي ستستقبل الموظف المعين.

### في أعقاب عملية النقل

- متابعة النتائج التي تحققت في الوظيفة الجديدة؛
  - متابعة إنجازات برنامج تأهيل الكفاءات؛
  - ربط عملية النقل بعمليات تقييم النتائج.
- وتتخذ مديرية الموارد البشرية في الوزارة قرار النقل، طبقاً للرأي المؤيد لمدرء الوحدات الإدارية المعنية في الوزارة (الوحدات الإدارية في الإدارة التي ينقل منها الموظف والوحدات الإدارية التي ينقل إليها الموظف). وفي هذا الإطار يعمل المدرء في الوحدات الإدارية على تحديد قدرة الموظفين وتحديد استعداد الموظفين لشغل وظائف مختلفة ومساندة دمج الموظفين المنقولين حديثاً.

وتتم عملية النقل لتلبية حاجيات الوزارات المتوقعة، من خلال وضع الإعلان في شهر يونيو من كل عام ويسرى العمل به في شهر شتنبر (مع الأخذ في الاعتبار القيود العائلية). كما يمكن اعتماده - لتلبية الحاجيات الأخرى- وذلك على مدار السنة. وذلك بناء على الكفاءات المطلوبة للعمل ولشغل الوظيفة الشاغرة كما هو محدد في النظام المرجعي بالاعتماد على المعايير التالية:

- حاجيات الإدارة التي كشفت عنها ملاحظات المسؤولين (بناء على بطاقة الوظيفة)؛
- حاجيات الموظف التي كشفت عنها شهادته.

### استراتيجيات متاحة

- تتطابق مع تغذية الكفاءة (منظور التطور الوظيفي واكتساب كفاءات إضافية) أو تخفيف المهمة؛
- يجب إعداد التخصيص لدى الوحدات الإدارية في الإدارة التي سينقل منها الموظف وفي الإدارة التي سينتقل إليها الموظف وكذلك إعداد الموظف نفسه في الأسابيع

التي تسبق النقل؛

- في الأسبوعين التاليين لعملية النقل، يجب التحقق من اندماج الموظف وتحقيق النتائج المرجوة.

#### حالات نموذجية

- الإعلان عن الوظائف المتاحة في أعلى السلم الوظيفي للوظيفة الحالية أو في أدناه في عملية النقل أو بالعمليات المصاحبة للنقل؛
- السماح للشخص الذي لديه الكفاءات العامة للوظيفة ولكنه ليس لديه الكفاءات الوظيفية لذلك المنصب بالمساهمة في نتائج تنظيم وظيفة أخرى تتطلب خصائصها الكفاءات الوظيفية المتاحة لدى الموظف أو تلك التي سوف يستطيع الحصول عليها بيسر.

ويتم ذلك سواء:

- في حالة تقدم الإدارة بطلب النقل (استخدام المنشور)....؛
- في حالة تقدم الموظف بطلب النقل (استخدام المنشور)....؛
- في حالة تقديم الطلب من كلا الطرفين يتم تحديد الكفاءات الإضافية التي يجب تنميتها لدى الموظف والأنشطة المصاحبة لذلك.

#### الحدود والمعوقات

- يرجى الإطلاع على القسم الخاص بحركية الموظفين؛
- توقعات غير واقعية من قبل بعض المتعاملين وملاحظات متحيزة من قبل بعض الرؤساء.

#### المتابعة

- تحيين الدليل المرجعي المعني وتحيين مخطط التطور الوظيفي.

## متابعة الانتقالات

رقم الحالة	سبب الطلب	رأى المسؤول في الإدارة المنقول منها الموظف	رأى المسؤول في الإدارة المنقول إليها الموظف	متابعة التنفيذ المطابق	متابعة الدمج	متابعة الأثر	تعديل الدليل المرجعي

## اللوحة الإرشادية للحركية

تقييم التنقلات			الطلبات التي تقدم بها الموظف	الحاجيات الوزارية المحددة خلال العام
ملاحظات	تم إنجازه	في طور التنفيذ		

## 3.4.1 التعيين من داخل الإدارة: وضع الموظف رهن الإشارة

وضع موظف (بوظيفته) رهن إشارة إدارة أخرى أو مؤسسة أخرى (مؤسسات عمومية مستقلة) أو تحت تصرف مؤسسة نقابية. والأصل أن يكون الطلب نابعا من الموظف. ويتخذ رئيس الإدارة القرار ( وفقا لنظام التفويض الساري: الوزير أو الكاتب العام أو المدير العام أو المدراء). وذلك بعد الحصول على موافقة المسؤول المباشر. اقتراحات:

- التأكد من صحة الكفاءات؛
- تقديم تكوين باتباع دورة لتجديد الكفاءات؛

- القيام بالإشراف على فترات متقاربة خلال الأشهر الأولى؛
- إجراء عملية اتصال صغيرة لتشجيع استقبال الموظف.

#### الحدود والمعوقات

- إن الفترة الطويلة للغاية لوضع موظف رهن الإشارة تمنعه من تأهيل وتطوير كفاءته (الحاجة إلى تكوين جديد)؛
- يتعرض الهيكل لخطر التعود على العمل دون اللجوء إلى الموظف: فالرجوع إلى الوظيفة سوف يخلق زيادة في عدد الموظفين. وتعدد تلك المواقف في الإدارة سوف يخلق مشاكل.

#### 4.1.4 تعيين عن طريق التوظيف

البحث عن مرشح أو مرشحة من خارج أطر الوظيفة العمومية عندما تكون هناك حاجة إلى شغل وظائف من جميع الفئات أو عندما يصبح من غير المستطاع تطوير كفاءات الموظفين الموجودين لنقلهم فيما بعد إلى الوظائف التي تحتاج إليها الإدارة أو أخيرا عندما يخلق مثل هذا التحسن عجزا في قدرة الهيكل الأصلي للموظف المنقول.

#### الأهداف

طبقا لمخطط تدبير الموارد البشرية وتلبية حاجة الوزارة من خلال توظيف أشخاص خارجيين عن العمل العام.

ثلاث مواقف محددة وفقا للخطة:

- تعيين عام لوظيفة؛
- تعيين في وظيفة ( لمواصفات عمل دقيقة )؛
- تعيين الخريجين في تخصص جامعي أو مهني أو فني.

- بناء على الدبلوم الذي يحمله
- من خلال المباراة وبعد اجتياز اختبار كتابي وشفهي

#### الوسائل اللازمة

- قائمة بالحاجيات والخصوصيات ( أعمال ومناطق وكفاءات )؛
- تنظيم فعال لتعيين خارجي؛



- مصدر موثوق به للتعيين وروابط فعالة مع البيئة التي ينتمون إليها (مثال: الكليات الجامعية).

### اعتماد التعيين عن طريق التوظيف

تتخذ مديرية الموارد البشرية في الوزارة القرار لفتح عملية التوظيف بناء على طلب مقدم من المدير المعنى. ويتخذ القرار النهائي من طرف مدير الوحدة الإدارية المعنية، الذي يبدأ عملية الاختيار بالاستناد إلى نتائج المباراة التي يجريها فريق تدبير الموارد البشرية.

ويكلف المدراء على صعيد مختلف الوحدات الإدارية بمجموعة من المهام من بينها:

- تحديد حاجيات الوحدات الإدارية؛
  - فحص أساليب تلبية تلك الحاجيات من خلال تشجيع التطور الوظيفي؛
  - تحديد مدى استعداد الموظفين للعمل في وظائف تتطلب مجهودا أكبر؛
  - تحديد الحاجيات من التوظيف وتزويد مديرية الموارد البشرية بها.
- ويتم تنفيذ هذه العمليات من أجل:
- سد الحاجيات الوزارية المتوقعة وللتوظيف المتعدد في نفس الوظيفة؛
  - سد حالات توظيف محددة: على مدار العام؛
  - التوظيف دون تقديم طلب عند التخرج من بعض المدارس والمعاهد (تجربى غالبا مباريات القبول في المدارس بين شهري سبتمبر وديجنبر).
- ويتم الاعتماد على الدليل المرجعي للوظائف والكفاءات للقيام بعمليات التوظيف، من خلال:

- الكفاءات المطلوبة للعمل وشغل الوظيفة الشاغرة كما هو مبين في النظام المرجعي؛
  - قائمة الحاجيات والتخصصات (عمل ومنطقة وكفاءة)؛
  - طبقا لمخططات العمل التي يجب شغلها (مخطط تدبير الموارد البشرية).
- ومن بين المعايير التي ينبغي مراعاتها عند اتخاذ هذا القرار ( الرجاء الإطلاع أيضا على القسم الخاص بالاختيار ):
- تحديد الحاجيات المعبر عنها داخل الإدارة بشكل كاف، مع تحديد مدى أهمية هذه الحاجيات؛

- الموارد المالية؛
- القواعد التأسيسية.

### الاستراتيجيات المتاحة لطلب الترشيح

- إجراء مباراة سنوية؛
  - الإعلان عن الترشيح في وسائل الإعلام؛
  - السعي وراء الأشخاص الذين يتمتعون بخبرات كبيرة؛
  - اعتماد موقع التشغيل العمومي.
- ويتم ذلك من خلال إعداد قرار فتح المباراة.

### الحدود والمعوقات

بخلاف المؤهلات الرسمية فإن أدوات التقييم (يرجى الإطلاع على ما أعلاه: اختبارات وامتحانات ومقابلات الخ) يجب أن تستهدف الكفاءات الجديدة الجاري البحث عنها بما في ذلك السلوكيات وفي حالات البحث عن مرشحين أكثر خبرة لشغل وظيفة فإن التمكن الفعلي للكفاءات يعتبر معيارا بالغ الأهمية. أما في حالات البحث عن مرشحين شباب يتم البحث عن المرونة والاستعداد للتعلم وللتطور والبحث كذلك عن قدرة الشخص على تطوير بعض الكفاءات التي تنقص حاليا داخل الإدارة وفي الأخير يتعين العمل على تحيين الدليل المرجعي بناء على الوضعية الجديدة القائمة.

### مثال لمتابعة تعيين عن طريق التوظيف

المسابقة	الوظيفة	البدء	إعلان	ترشيح	الامتحان	الاختيار	تاريخ بدء العمل المتوقع
567-R	# 344	9/2/08	9/3/08	410	322	46	9/6/08

## 4-2 بداية المسار المهني

### 1.4.2 الإدماج

المقصود بعملية الإدماج، استقبال وتوجيه الموظفين الجدد من خلال عقد دورة للتواصل مع الموظفين الجدد في الإدارة من أجل " فتح الأبواب " والترحيب بهم لتشجيع استقبالهم ودمجهم وتعايشهم في الإدارة.

وتهدف هذه العملية إلى التأكيد على الكفاءات القيمة ورؤية الهيئة ومنظورها. وتقدم هذه الدورة مختلف الموظفين في الإدارة ووظائفهم وتحدد هدفهم المستقبلي في العمل وتذكر الموظفين الجدد بكافة أنواع المساعدة المتاحة، وعلى الأخص فيما يتعلق باكتساب الخبرات والمعارف.

ويستلزم الأمر جهودا متواصلة، بغية ضمان اندماجهم في الإدارة وجعلهم متأقلين مع وظائفهم الجديدة. ولا يفترض في هذه الدورة العمل على تكوين هؤلاء الأفراد في مجال الأنشطة المنوطة بهم، حيث يفترض في الموظف الجديد امتلاكه الفعلي للمؤهلات الأساسية المطلوبة.

إن اعتماد هذه المقاربة من شأنه:

- خلق ظروف مواتية للتعلم في الإدارة؛
- خلق ثقافة وتمير خطاب يزكي الكفاءات المطلوبة في الإدارة؛ التأكيد على أن حصول الأفراد على الدعم وصقل مهاراتهم وتطوير كفاءاتهم من الأمور المتاحة داخل الإدارة.

وتعقد هذه الدورة بناء على الكفاءات المفيدة للوصول إلى النتائج الإستراتيجية للإدارة (أسلوب تحقيق المهمة من خلال رؤية محددة للمستقبل) ولتحقيق ذلك يجب الوصول إلى درجة التعايش العملي مع نوع الحياة الإدارية السائد داخل الإدارة ( ثقافة وقيم ). إن هذه العملية تتركز على ثلاث أبعاد أساسية:

#### ■ الاستقبال

- ينبغي " فتح الأبواب " والترحيب بالجدد؛
- نقل الكفاءات القيمة؛
- نشر وتعميم رؤية الإدارة ومنظورها؛

- نشر المعلومة من خلال الموظفين الجدد لباقي الموظفين؛
- يعتبر الاستقبال حدث اجتماعي دوري يرفع من قيمة الكفاءات.

#### ■ التوجيه

- تقديم دور الأشخاص المختلفين في الإدارة؛
- تقديم ما تقوم به الإدارة وما تنشئ الوصول إليه (الأشياء الأساسية والقيمة لديها)؛
- تقديم كافة أنواع المساعدة المتاحة للموظفين.

#### ■ التعارف والجانب الاجتماعي

تقديم العادات الاجتماعية لمختلف الفئات والمجموعات في محاولة لإيجاد روابط بديلة، خاصة وأن عنصر الكفاءة لا يعد من العناصر التي تجعل الفرد يندمج في مجموعة معينة، فالتفوق في الكفاءة يجعل من الصعب الاندماج في المجموعة.

وتعمد مديرية الموارد البشرية إلى تنظيم هذا النوع من الدورات وبتشاور مع مدراء الوحدات الإدارية المعنية. الذين يساهمون بدورهم في تيسير اشتراك الموظفين وتصميم العروض والمشاركة فيها.

وتنظم هذه العمليات بشكل دوري وبصفة منتظمة، مع مراعاة حجم التوظيفات الجديدة ويتم تكرار هذه الدورات وفقا لعدد الموظفين الجدد ( مثال: من 30 إلى 60 موظف جديد يبرر تنظيم دورة ). والوضع الأمثل هو تنظيم تلك الدورات طبقا للوظيفة أو على أساس إقليمي.

وتنظم هذه الدورات بالاعتماد أيضا على الدليل المرجعي للوظائف والكفاءات، وذلك انطلاقا من الكفاءات المطلوبة في العمل ومخطط عمل الوزارة. ويراعى في هذا الجانب معيارين أساسيين:

- حاجيات الإدارة؛
- عدد الموظفين الجدد.

#### استراتيجيات متاحة

- تنظيم برنامج ليوم واحد أو لنصف يوم، قائم على تقديم مواد مرتبطة بالأفراد الذين يمارسون نفس المهنة ودعم المنظمين والمؤطرين؛

- السماح للموظفين بصياغة توقعاتهم فيما يتعلق بحياتهم ومسار عملهم في الهيئة (استبيان يتم تعبئته من طرف الموظفين الجدد وتسجيل الإجابات للاستفادة منها في استراتيجية تطوير الإدارة).

### أنواع الدورات

- توظيف مجموعات كبيرة من الموظفين.

### كيفية تنظيم الدورات

- إصدار قرار وزاري لجعل الدورات نشاطاً إلزامياً؛
- إلزام جميع المديرين بالاشتراك في تلك الدورات؛
- توجيه الدعوة من طرف الكاتب العام للوزارة.

### الحدود والمعوقات

- الدورة غير المعدة إعداد جيداً ( من حيث المحتوى والتنظيم ) تنقل رسالة سيئة تتسبب في نتائج عكسية فيبدو تنظيم الوزارة سيء ولا ترتق قيمها وثقافتها للمستوى المنشود. فالموظف ذو المؤهلات العليا الذي تتوفر له الاختيارات بين وظائف عديدة سيفضل العمل في مكان آخر.

### المتابعة

- الخلاصات التي يتم تقديمها في الأخير يمكن اعتمادها في عملية تحيين الدليل المرجعي للوظائف والكفاءات.

### 2.4.2 تكوين أساسي للعمل ولاندماج في سير العمل

التكوين الأساسي في العمل يكمل التعليم الأساسي الذي حصل عليه المتكون في المعاهد التعليمية. ويستفاد من ذلك في إعادة التوظيف وحركة نقل الموظفين ولدعم التكيف المهني. والهدف من وراء ذلك، خفض تكلفة اندماج الموظفين الجدد والإسراع ببلوغ الفاعلية الكافية وتشجيع الاحتفاظ بالموظف لتفادي تكلفة التوظيف وتكلفة الاستبدال وتكلفة إنهاء الخدمة.

وتعتبر الخطوة الأولى الأساسية هي إظهار النتائج المتوقعة من العمل والوظيفة وربطها

بالكفاءات التي تم التعرف عليها في المراحل الحالية والقادمة. والهدف هو إنشاء ثقافة "واقعية ومعاشة" فيما يتعلق بالكفاءات التي تم تقييمها. ويمكن تحقيق أهداف أخرى مثل خفض قلق وتوتر الموظف وتوفير وقت المسؤولين والمشرفين.

#### الأهداف

يتخذ قرار تنظيم هذا النوع من التكوين من طرف مدراء الوحدات الإدارية في الوزارة بدعم من مديرية الموارد البشرية وفريقها. وذلك عند التحاق الموظف بالوظيفة وبناء على الكفاءات المطلوبة للعمل وللوظيفة (الرجاء الإطلاع على النظام المرجعي). وانطلاقاً من حاجيات الإدارة وحاجيات الموظف وذلك من أجل تحقيق الأهداف التالية:

- الإسراع في دمج الموظفين الجدد؛
- تشجيع الاحتفاظ بالموظف لتفادي تكلفة التوظيف والاستبدال وإنهاء الخدمة؛
- تحقيق أهداف أخرى مثل خفض قلق وتوتر الموظف وتوفير وقت الزملاء والمشرفين.

#### الاستراتيجيات المتاحة

- إشراك زملاء العمل ذوي الأداء الممتاز قدر المستطاع؛
- استخدام وثائق القيام بالعمل وأيضا الوثائق التي تتناول القيم عند الحاجة.

#### أنواع التكوين

تعتبر الخطوة الأولى الأساسية هي إظهار النتائج المتوقعة من العمل والوظيفة وربطها بالكفاءات التي تم التعرف عليها في المراحل الحالية و المراحل المستقبلية. والهدف هو إنشاء ثقافة "واقعية ومعاشة" ويتم تنظيم هذا التكوين بمناسبة:

- وصول الموظفين الجدد؛
- الحاجة إلى إقامة أو دعم أفضل للممارسات في العمل.

### مراحل التكوين

في البداية إعداد البرنامج والقاعة والإجراءات والمواد والمؤطرين وتقديم الدعم اللازم؛  
اليوم الأول في التكوين: تقديم المعلومات والقيام بزيارات والتعرف على النقاط العملية.  
الأسبوع الأول:

- تقديم مخطط عمل الإدارة؛
- تقديم التوقعات المنتظر تحقيقها في هذا العمل وفي هذه الوظيفة؛
- شرح سبل الوصول إلى الأدوات ودعم للكفاءات.

### الأسبوع الثاني:

تقييم اتخاذ المواقف (السلوكيات).

من الشهر الأول إلى الشهر الثالث:

- تشجيع الاكتشاف العملي للدعم؛
- تنظيم عملية ملاحظة الأداء بواسطة الزملاء والرؤساء؛
- التأكد من أن الرؤساء يقدمون الدعم.

من الشهر الرابع إلى الشهر السادس:

- تشجيع تعميق المعرفة بالإجراءات في أعلى وأدنى درجات الوظيفة؛
- تشجيع معرفة تاريخ الإدارة.

من الشهر السابع إلى الشهر الثاني عشر:

- التقدم في التحكم في المواقف الأكثر صعوبة التي تظهر في الوظيفة؛
- تقييم التطور المستمر في الإجراءات؛
- تقييم التعلم المستمر: الشخصي والتنظيمي.

بعد الانتهاء من هذه العملية، المطلوب من مديرية الموارد البشرية العمل على تحيين دليل الكفاءات المتوقعة وفقا لما كشف عنه هذا التكوين وتحيين مواصفات كفاءات الموظف (بعد مضي عام من العمل).

## 4.3 تطور المسار المهني

### 1.4.3 الترقية

#### الأهداف

- إتاحة تحقيق التطور الوظيفي للموظفين؛
- تشجيع التحفيز لتحسين الأداء الوظيفي؛

- الثناء على الأشخاص وإعلاء قيمتهم؛
- تشجيع الاحتفاظ بالموظفين؛
- الالتزام بالعقد المعنوي بين الموظف والإدارة؛
- الاستفادة القصوى من إمكانيات الموظفين (التطور المهني).

#### تعريف

- التطور في السلم الوظيفي: الحصول على درجة أعلى في العمل أو في الإدارة ( وهو المعنى المستخدم بكثرة في المغرب)؛
- الحصول على وظيفة أعلى من حيث التسلسل القيادي في العمل والأجر الكلي ( زيادة في المسؤوليات سواء صاحب ذلك تحسن في الأجر الكلي أو دون ذلك: مرتب وحوافز أو تعويضات).

#### المبررات

- تشجيع التحفيز على الأداء الجيد؛
- تشجيع التطور الوظيفي؛
- الثناء على أداء الأشخاص وإعلاء قيمتهم؛
- تشجيع الاحتفاظ بالموظف في الهيكل أوفي الوزارة؛
- الالتزام بالعقد المعنوي بين الموظف والإدارة؛
- تشجع مساهمة أفضل للموظفين في القاعدة الهرمية؛
- يتلقى الموظفون في الإدارة توجيهات مفيدة هامة ( ثقافة الإدارة ومعرفة الإجراءات الخ).

#### الترقية عمليا

يجب التحول من مفهوم التقدم في السلم الوظيفي إلى مفهوم الترقية الحقيقية. وتتبنى مديرية الموارد البشرية مسؤولية اتخاذ القرارات المتعلقة بالترقية طبقا للنصوص القانونية الجاري بها العمل وبتشاور وتنسيق مع الرؤساء ،وفقا للتسلسل القيادي الذين أجرؤا تقييم الأداء، حيث تعمل على إعداد جدول لهذه الغاية، مع استشارة اللجان الإدارية المتساوية الأعضاء التي تحرص من جهتها على احترام المعايير والعدالة والاستماع للشكاوى المقدمة في هذا الإطار.



وفي هذا الصدد، يتولى المدراء على صعيد مختلف الهياكل مسؤولية تحديد قدرات الموظفين، مع تحديد مدى استعداد الموظفين للالتحاق بوظائف تتطلب التزاما أكبر، إلى جانب العمل على دعم الاندماج اللاحق للترقية.

ويتم الاعتماد على الدليل المرجعي للوظائف والكفاءات في عمليات الترقية، من خلال تحديد كفاءات المرشح الواردة في تقييم الكفاءات وإمكانيات المرشح المقدر، إضافة إلى تحديد الكفاءات المطلوبة للعمل وللوظيفة التي يجب شغلها، كما هو موضح في الدليل المرجعي.

غير أن المعايير المعمول بها في المنظومة المغربية تبقى غير مفهومة وواضحة. وكمثال على ذلك يمكن للترقية أن تشمل 24% من الموظفين، من بينهم 12% عن طريق امتحان مهني مفتوح أمام الموظفين الذين لديهم أقدمية تتعدى 6 سنوات و12% من الموظفين الذين لديهم أقدمية تصل إلى عشر سنوات في السلم الوظيفي، وذلك وفقا لنتائج تقييم أدائهم. ويمكن لمعايير كثيرة أخرى أن تتدخل في هذه العملية، مثل:

- كفاءات المرشح؛
- إمكانيات المرشح؛
- دوافع المرشح؛
- حاجيات الإدارة؛
- تقييم سابق للأداء.

#### استراتيجيات متاحة

- تدبير اكتساب الكفاءات بصفة مستمرة بما يعادلها في الوقت من خلال منظور التطور الوظيفي :
- تدبير الموارد البشرية من خلال ثقافة الترقية المهنية؛
- الحفاظ على الطابع الخاص للترقية: لا يجب أن تتم الترقية بصورة آلية أو بناء على المحاباة والبيروقراطية، بل يجب أن يكون الأداء وتطور الكفاءات المرتبطة بالعمل هما المعيار الوحيد الذي يجب أخذه بعين الاعتبار؛
- تنظيم مباريات لتحديد الأحق بتولي الوظائف والمسؤوليات الأعلى: التحول من وضع الدخول في الامتحانات المهنية إلى وضع الدخول في الامتحانات بهدف

### الترقية؛

- إنشاء خطة لتوالي الموظفين على وظيفة (القيام بعمل مؤقت بدلا عن الموظف الغائب)، ومن المهم اعتماد هذا الإجراء بالنسبة للوظائف المهمة والحساسة؛
- استغلال موقع التشغيل العمومي من خلال الإعلان عن الوظائف في هذا الموقع؛
- إعطاء قيمة أكبر لمعيار الخبرة الداخلية في حالة تشجيع التطور الوظيفي الداخلي.

### أنواع الترقية

- مباراة خاصة بالنظام التأسيسي؛
- مستوى أعلى لبعض الموظفين فيما يتعلق بمتطلبات العمل الذي يجب شغله؛
- توافر الوظائف؛
- برنامج خاص لتطوير استبدال موظفين عوض آخرين.

### الحدود والمعوقات

- ينظر إلى الترقية على أنها حق من الحقوق؛
- القيام بتوظيفات وترقيات داخلية زائدة عن الحد والافتقار إلى روح النقد البناء وإضاعة فرص الاضطلاع على أفكار جديدة).

### المتابعة

تحديد الدليل المرجعي وذلك بعد مضي ثلاثة أشهر، من خلال إدخال التقديرات التي تعكس التغييرات الجديدة، سواء على مستوى الوظيفة أو العمل أو الموظف، مع التحقق من الرئيس في التسلسل القيادي عن قدرة الموظف على ممارسة المهام وتنظيم برنامج لتحسين الأداء إذا اقتضت الضرورة ذلك.

### 2.4.3 تطور الكفاءات من خلال التكوين المستمر

#### تعريف

التكوين المستمر مسؤولية مشتركة بين المسؤول الذي يجب أن يسمح للموظف بتطوير كفاءاته للقيام بأداء عمله بصورة أفضل وبين الموظف الذي يربطه عقد معنوي بالإدارة يدعوه إلى تحسين أدائه للقيام بخدمة الإدارة بصورة أفضل والنجاح في تحقيق تطور وظيفي مثمر.

يتخذ المسؤول القرار بالقيام بالتكوين المستمر لموظفيه وفقا لمبادرة خاصة به ( اقتراح مقدم من قبل الرؤساء ) أووفقا لطلب الموظف.

## الأهداف

التكوين المستمر يسمح للمسؤول وللموظفين بتحديد مجالات لتطوير كفاءاتهم:

- تطوير الكفاءات لتحقيق النتائج المتوقعة حاليا بصورة أفضل؛
- تطوير الكفاءات لتحقيق النتائج المتوقعة في المستقبل بصورة أفضل؛
- تطوير الكفاءات المتعلقة بمخطط التطور الوظيفي للموظف.

تستخدم جميع الوسائل لتنفيذ التكوين المستمر وهي تنظم على مدار السنة. ويتناول التكوين المستمر مواضيع التحسين المنشود تحقيقه من رئيس الإدارة ومن الموظف بناء على ملاحظات الموظف، وعلى نتائج تقييم الحصيلة والحاجيات التي يتطلبها الموظف. واستراتيجيات التكوين المستمر متنوعة للغاية، فهي تتراوح بين الدورات التقليدية للتكوين، حيث يتم تقديم عروض وتنظيم ورشات عمل لمناقشة وتحليل الحالة المعروضة. ويضاف إلى ذلك التكوين الفردي على استخدام البوابة في الشبكة الالكترونية وأنشطة التعلم المرتبطة بالعمل التي تجرى تحت إشراف المسؤولين والتعلم من خلال المجتمعات العملية وذلك دون إغفال دور المؤطر والتوجيه والتي لا تعتبر في حد ذاتها أنشطة حصرية لمخصصة للتكوين المستمر.

## أنواع التكوين المستمر

- ابتداء من تقييم النتائج؛
- ابتداء من ظهور حدث جديد؛
- من خلال منظور إدخال تغيير يخشى منه؛
- من أجل تطوير المسار الوظيفي.

## وسائل تطوير الكفاءات

الكفاءات التي يتقنها الشخص تسمح له ببلوغ النتائج المتوقعة في الوظيفة التي يشغلها. وبغرض تيسير الترابط في العمل يجب اتباع نهج حكومي في تنمية الكفاءات. فذلك يعتبر مسؤولية مشتركة بين الإدارة والموظف. والمتطلبات الأساسية المطلوبة سلفا من

الموظف هي قبول معرفة ذاته وقبول التطوير المستمر لمواصفات كفاءته. ويمكن أن يكون للإدارة طموح المساهمة في تدبير المسار الوظيفي للموظفين وذلك يدخل في نطاق مهامها: التمتع بالكفاءات القصوى طبقاً للحاجيات التي يجب تلبيتها وفيما يتعلق بالعجز في الكفاءات، فيمكن للمسؤول الحصول على تلك الكفاءات من مكان آخر (سواء من داخل الوظيفة العمومية أو عن طريق التوظيف)، أو يعتمد اختيار تطوير كفاءات الموظفين الذين يعملون تحت مسؤوليته.

### الوسائل

- تقديم عروض؛
- مؤتمرات؛
- مجموعات تكوين؛
- شبكات ( الفريق المعنى بالممارسات)؛
- مؤتمرات خاصة بالقطاعات وبموضوعات محددة؛
- شبكة الانترنت مباشرة؛
- إشراف عام على العمل الحالي (التعلم من خلال العمل)؛
- أعمال مستهدفة تجرى تحت مراقبة مباشرة لحد ما؛
- حلقات عمل: سواء في إدارات أخرى أوفى الخارج؛
- المساهمة في تقييم النتائج؛
- التوجيه والإرشاد؛
- الأنشطة الجماعية للتعلم (بمعنى: التعلم كمجموعة)؛
- أنشطة التعلم يمكن أن تتم في " مجموعة" (الرجاء الإطلاع على الخمس بيانات الأولية).

### العوامل المؤثرة على اختيار وسيلة التطور من خلال التكوين

- مستوى الوظيفة؛
- خصائص العمل؛
- مدى أهمية العمل؛
- عدد الأشخاص الذين يجب تكوينهم؛
- محتوى التكوين.

### التكوين المستمر عمليا

تتخذ مديرية الموارد البشرية قرار إجراء التكوين المستمر بناء على الحاجيات المتوقعة داخل الإدارة وباقتراح من الرئيس الإداري أو بطلب من الموظف. ويتعين على المدراء تحديد كفاءات الموظفين، وكذا المواقف التي تتطلب تكوينات في المجموعة، مع التأكيد على أهمية التكوينات المقترحة، مقارنة بإطار الكفاءات المحدد في الدليل المرجعي، من خلال مراعاة الكفاءات المطلوبة في العمل والوظيفة ومن الموظف كما هو محدد في هذا الدليل. ويتخذ القرار ويعلن عنه في شهر شتنبر من كل عام، سواء بالنسبة للأنشطة التي يجب إجراؤها في مجموعات وأيضاً التكوينات القائمة. يساعد على تحديد الحاجيات الفردية التي يجب تلبيتها من خلال تلك التكوينات أو من خلال أساليب تتسم بالفردية أكثر. في فرنسا مثلاً يتم تنظيم تكوينات فيما بين الوزارات، انطلاقاً من تحديد الحاجيات المشتركة فيما بينها.

السيد/ لاقوست، مدير المقاطعة، مقتنع أن وظيفة - الاستقبال - هامة للغاية في إدارته ويتمنى تقديم تكوين أفضل لموظفي الاستقبال التابعين له لمساعدتهم على تدبير علاقتهم بالمستخدمين بطريقة أفضل وعلى الأخص عندما يواجهون مواقف تسفر عن مشاكل. ولكن ليس في مقدوره تنظيم تكوين لأربع موظفين. وبعد استشارة RIME، يدرك أن هؤلاء الموظفين يعملون - كموظفي استعلام وتقديم خدمات ويسأل زملائه في مدرسة رؤساء الخدمات التي يرأسها حاكم المقاطعة هل هم مهتمون بإجراء تكوين مشترك عن "إدارة الجمهور الصعب" لموظفيهم الذين يشغلون هذا العمل المرجعي. وعند حصوله على الموافقة على طلبه، تم تنظيم عرض للتكوين بواسطة المفوض المشترك بين الإدارات للتكوين وتم توجيه دعوة إلى خمسة وخمسين موظفاً يعملون في خدمات الدولة في المقاطعة. واشترك في التكوين سبعة عشر موظف. مستخرج من: استخدامات دليل فيما بين الوزارات الخاص بوظائف الدولة، DGAFP، ص12.

## الحدود والمعوقات

- التسليم بأن النجاح في اختبار أو امتحان أو المشاركة في دورة يكفى لاكتساب كفاءة أو مهارة معينة.

## المتابعة

- تحيين الدليل المرجعي؛
- تحديد آثار التكوين المستمر على الأداء الوظيفي.

## التكوين المستمر: اللوحة الإرشادية لتدبير الموارد البشرية

الأداة التالية تسمح بمرمجة تنفيذ أعمال التكوين المستمر. مثلاً: الحاجة إلى تكوين 700 رجل إسعاف على استخدام جهاز وقف الرجفان القلبي: 40 دورة تكوينية يتم تنظيمها في جميع الأقاليم فيما بين شهري مارس وعشت.

التاريخ	عدد الأشخاص المستهدفين	الأقاليم المعنية	الوظائف المعنية	الأنشطة
	535 مقسمون على 20 دورة تكوينية	جميع الأقاليم	N V Z	تطوير وزاري: العلاقة بالمرتفقين
من شهر مارس إلى يوليو: تنظيم 8 دورات في الشهر	700 مقسمون على 40 دورة تكوينية	جميع رجال الإسعاف	رجال الإسعاف	تكوين خاص: جهاز وقف الرجفان القلبي
	132 مقسمون على 7 دورات تكوينية	الإقليم أ ب ج	الأطر	متابعة التقييم: الإشراف على العاملين

## اللوحة الإرشادية للمدراء الإداريين في الهياكل.

في هذا المثال المسؤول عن رجال الإسعاف في المدينة X “سيتولى تكوين 16 موظف.

التاريخ	عدد الأماكن	أهداف محددة	الوظائف المعنية	الأنشطة
13 مارس 29 يونيو	16 : 8 / دورة	مواد جديدة	المرضون	جهاز وقف الرجفان القلبي
.... ....	3 / 18 دورات	-	N Z	تكوين وزارى
..... ..... .....	3 / 7 دورات 3 / 8 دورات 3 / 12 دورات	.... .... ....	M P X	تكوين محلي: إدارة مركزة على النتائج
	1 / دورة واحدة 1 / 6 دورات 1 / دورة واحدة	كتابة اللغة الفرنسية برنامج Excel حل المشاكل	H I M	تكوين فردى عمل رقم 1 عمل رقم 2 عمل رقم 3
الحصيلة : نوفمبر: فبراير ومايو ينتهي في دجنبر	لا مجال التطبيق حيث الإشراف من زميل لا مجال للتطبيق (لأنه على البوابة الالكترونية)	إدارة المشروعات (من خلال الإشراف) موظف جديد لتمويل الائتمان(دروس عن البوابة الالكترونية)	I P	تطور فردى عمل رقم 2 عمل رقم 4

### 3-4-3 إرشاد الموظفين في التخطيط لتطوير المسار الوظيفي

إن تطوير الكفاءات يتم من خلال تطوير الكفاءات في العمل وفي الوظيفة المشغولة. ويجب أن يحدث هذا التطوير وفقا للهدف المنشود الوصول إليه من الشخص. فكل موظف هو كفى بصرف النظر عن عمره وخبرته إذا كان يتمتع بذهن متفتح.

### تخطيط المسار الوظيفي عمليا

شأنه شأن التكوين المستمر، يعتبر التخطيط لتطوير المسار الوظيفي مسؤولية مشتركة بين الإدارة والموظف. فالإدارة ترغب في الاستفادة القصوى من إمكانيات موظفيها، لذا ينبغي عليها العمل على تشجيع موظفيها على التعبير عن إمكانياتهم لشغل وظائف صعبة وتتطلب كفاءات أكبر. والموظف يبحث عن تحسين وضعه وتلبية طموحاته الشخصية (

بمعنى تحقيق الذات ) والمهنية ( تحقيق إمكانياته ). غير أن ظروفه الخاصة يمكن أن تمنعه، مثل اختياراته في الحياة والأهمية التي يوليها للعمل والأسئلة المرتبطة بحالته الصحية أو بوسطه العائلي. غير أنه إذا توفرت لديه الإرادة وإذا سمحت الظروف بتطوير وتنمية مهنته يستطيع الاستمرار في التعلم من خلال تطوير كفاءته.

ويتم اتخاذ هذه القرارات من طرف السادة المدراء المعنيين بمختلف الوحدات الإدارية وبمساعدة المستشارين الذين يوكل إليهم مهمة إجراء مقابلات مع الموظفين لتوضيح سبل وإمكانيات تطوير حياتهم المهنية، وبالتالي المساهمة في بناء مخطط تطوير المسار المهني. ومن أجل هذه الغاية يتعين على السادة المدراء ملاحظة وتحديد إمكانيات الموظفين، وتحديد مدى قابلية الموظفين على التعلم وشغل وظائف تتطلب التزاما أكبر، مع متابعة آثار الأنشطة الخاصة بالتطور المنفذ.

ويتم مراقبة التطور الوظيفي المحقق لكل موظف على مدار عامين، عند تقييم النتائج. وبالمقارنة مع الكفاءات المحددة في الدليل المرجعي، قصد وضع مخططات لتطوير المسار المهني للموظفين، استنادا إلى حاجيات الإدارة والموظفين.

#### الاستراتيجيات المتاحة

- إدارة المسار الوظيفي المؤدى للترقية و انتقال الموظفين؛
- توفير خدمات المساندة والمشورة؛
- تدبير وقت العمل لتشجيع التعلم؛
- اعتماد المصادقة على الخبرات المكتسبة من قبل لجنة وزارية بصورة منتظمة (VAE).

يستطيع الموظف أن يفوم بـ:

- إجراء تقييم فردي لتدبير المسار الوظيفي (عامين)؛
- تحيين البيانات المهنية.

يجب على الموظف أن يعمل على:

- تنمية معرفة ذاته؛
- إجراء تقييم للكفاءات؛



- تقدير للكفاءات بواسطة المحاكاة سواء بالنسبة للأطر المستقبلية؛
- يصبح الموظف بمثابة موجه ومدرب ومشرف؛
- تحديد التوقعات المهنية من خمسة إلى خمسة عشرة سنة القادمة؛
- دورات عن المشورة خاصة بتدبير المسار الوظيفي؛
- تأدية اختبار يدل عن الواقع فيما يختص بالتقييم المهني للشخص وللإدارة ومنظورها للتطور؛
- فهم وقبول حدود التمرين؛
- تحديد تخطيط لتدبير المسار الوظيفي خاص بكل مرحلة ومقام وفقا لمكونات نمط الوظيفة النهائي المنشود بلوغه.

### أنواع تخطيط المسار الوظيفي

- إدارة الحد الأقصى من التطور الوظيفي؛
- تنمية معرفة الذات: نقاط القوة والحاجيات الذاتية؛
- تنوع المعرفة؛
- التمكن من التحكم في نظم المعلومات التكنولوجية الحديثة بصفة مستمرة؛
- تحمل التحديات الجديدة والمشاركة في المشاريع الخاصة؛
- قبول التحركات الأفقية (بما في ذلك " حركة الموظفين التي تؤهلهم للتحرك الأفقي)؛
- التدخل بصفة القائد والمؤطر؛
- ممارسة التكوين الذاتي.

ويتم تخطيط هذا المسار من خلال استخدام التقييم الفردي واللوحات الإرشادية.

### الحدود والمعوقات

- خلق توقعات غير واقعية لدى الموظفين؛
- إنشاء طرق خطية للغاية ونظرية جدا.

### المتابعة

- تحيين الدلائل المرجعية المعنية؛
- اللوحة الإرشادية متابعة تخطيط التطور الوظيفي من أجل تدبير الموارد البشرية؛

- تلاحظ مديرية الموارد البشرية أن في الهيكل N (شعبة أو خدمة أو فريق) مازال يجب إجراء 17 تقييما: فكل الحالات مبرمجة باستثناء 5 حالات (الإحالة على المعاش في ظرف عام واحد).

ملاحظات	التقييم الذي يجب عمله	التقييم المنفذ	عدد الموظفون	الهيكل
ملحق الجدول الزمني باستثناء 5 حالات	17-5	29	46	N
				M
				O
				P
				Q

اللوحة الإرشادية لمتابعة تخطيط التطور الوظيفي لمدير وحدة إدارية.

## تقييم الكفاءة والتطور الوظيفي

تاريخ	قسم رقم 1 تعريف عام
	التقييم:
رقم	الإسم:
	الخدمة:
الدرجة	الوظيفة الحالية:
<b>مراحل التقدم التقديرية</b>	
.....	
.....	
.....	
العمل الحالي:	
.....	
<b>مراحل التقدم الوظيفي</b>	
.....	
.....	
.....	
قسم رقم 2 الاستقبال: يرجى الإطلاع على صفحة 39 من هذا الدليل	
قسم رقم 3 المستقبل	
طموحات تمتد لعشرة أعوام....	
طموحات تمتد لخمس أعوام.....	
طموحات تمتد لثلاث أعوام.....	

كفاءات حالية			
مصدر التأكد من صحة البيان	مستوى	خصوصية	كفاءات
اختبار	2	سجل الشكاوى	معرفة برنامج Excel
ملاحظة	تحسين	مرتفق	مجالمة
تحديات في الكفاءات مقارنة بالطموحات الحالية الممتدة على 5 أعوام			
الجدول الزمني	وسائل للاستخدام	خصوصيات	كفاءات يجب تحسينها
أكتوبر 2016	مستوى الدورة التدريبية 2	مرتفقين جدد	التحدث بالانجليزية
الجدول الزمني	وسائل للاستخدام	خصوصيات	كفاءات يجب تطويرها
شهر واحد	دورة عملية يقدمها زميل	تسجيل الوثائق والمعلومات على برنامج Excel، المستوى 4	التسجيل في السجل

#### 4-4 تقييم الأداء ومساهمته في تطوير الكفاءات

##### تعريف

تسجيل التوقعات ( تحديد الأهداف التي تصاحبها مؤشرات والأهداف ونقاط المتابعة ) فيما يتعلق بالموظف والملاحظات والتقييم والدرجات التي حصل عليها والقرارات المتخذة للمستقبل ( تدبير المسار الوظيفي)؛  
وضع حكم تقييمي عن النتائج المحرزة فيما يتعلق بتلك التوقعات مع الأخذ بعين الاعتبار الظروف التي طرأت خلال الدورة السنوية.

##### الأهداف

- إدخال التوقعات الناجمة عن الكفاءات والنتائج المتوقعة في الدلائل المرجعية؛
- التأكد من إبلاغ الموظف أو الموظفة بالنتائج المنتظرة ومدى فهمهم لتلك النتائج؛
- وضع إجراء للإشراف على الأداء؛
- إجراء تقييم؛
- إجراء التقييم الخاص باتخاذ قرارات تدبير المسار الوظيفي والمكافئات والتكوين

المستمر على أساس موضوعي للغاية؛

- يجب تعريف الكفاءات التي يجب الاحتفاظ بها والتي يجب تحسينها وتطويرها. بداية الدورة، عند تحديد أهداف النتائج.

أ ( النتائج التي يجب تحقيقها:

- تعريف النتائج التي يجب تحقيقها خلال الدورة الخاضعة للتقييم فيما يتعلق بالخطوة؛
- الاستراتيجية وخطة العمل، فضلا عن علاقتها بالأداء المعتاد في العمل أو بالوظيفة؛
- تحديد الكفاءات المحددة التي يجب تطويرها خلال الدورة بناء على هذه النتائج التي يجب بلوغها.

ب ( الكفاءات العامة المحددة في وصف الوظيفة:

- التعرف على العجز في الكفاءات فيما يتعلق بالمعارف والمهارة والسلوكيات لدى الشخص الذي يتم تقييمه.

ج ( الكفاءات الوظيفية المرتبطة بوضع العمل:

- التعرف على العجز في الكفاءات فيما يتعلق بالمعارف والمهارة والسلوكيات لدى الشخص الذي يتم تقييمه.

د ( تنمية التطور الوظيفي على المدى الطويل:

- التعرف على العجز في الكفاءات فيما يتعلق بالمعارف والمهارة والسلوكيات لدى الشخص الذي يتم تقييمه.
- يجب تحديد الكفاءات ذات الأولوية من بين الكفاءات التي تم تحديدها على هذا الأساس؛
- يجب حصر برنامج للتكوين لمدة سنة. خلال الدورة السنوية:

- يجب التأكد من تنفيذ البرنامج؛
- يجب إجراء لقاء واحد على الأقل للمتابعة من أجل مناقشة التقدم المحرز في اكتساب الكفاءات أو تطويرها.

## إجراء التقييم:

عند إجراء عملية التقييم ينبغي مراعاة عدد من النقاط :

خلال مرحلة الإعداد:

- يأخذ الشخص الذي يتم تقييمه في اعتباره متابعة برنامج؛
- يأخذ بعين الاعتبار تقدمه فيما يختص بكل كفاءة تم تعريفها؛
- قبول الرئيس لأنشطة التطور التي تم تحقيقها؛
- يستعرض الرئيس تقدم الشخص الذي يتم تقييمه مقارنة بتلك الكفاءات.

خلال لقاء التقييم:

- كل شخص يعمل على البحث عن الاتفاقات والانجازات والتقدم المحرز والتحديات القائمة والوسائل الموفرة خلال الدورة القادمة.
  - عند انتهاء اللقاء، الوضع المثالي هو الاتفاق على:
  - التقدم الذي تم تحقيقه والذي يجب إحرازه؛
  - الدرجات التي حصل عليها الموظف؛
  - الجزء الخاص بالتقييم الخاص باكتساب الكفاءات ( مثلا التكوين المستمر)؛
  - المتوقع في إطار تطوير المسار المهني.
- ويمكن تحيين الدلائل المرجعية في أعقاب كل دورة. والتقييم يعد هو الآخر بمثابة دليل من أجل التعرف على النظم التنفيذية التي يجب تغييرها.

## تقييم الأداء عمليا:

- تتم عملية التقييم من طرف كل من مديرية الموارد البشرية والرؤساء المباشرين للموظفين الذين يتم تقييمهم، كل حسب اختصاصه:
- يعمل المسؤول المباشر على تحديد توقعات النتائج التي تدعم التقييم ويقوم بالإشراف وإجراء التقييم؛
  - تتأكد مديرية الموارد البشرية أن الإجراءات مطبقة تطبيقا سليما في جميع الوحدات الإدارية؛
  - تناقش مديرية الموارد البشرية مع الرئيس المباشر كيفية متابعة التقييم وتقوم

بإجراء اللازم في هذا الصدد ( تدبير المسار المهني والمكافئات والتكوين المستمر ) مع فريقها.

ويعمل المدراء في سائر الوحدات الإدارية على:

- التعرف على النتائج التي يجب بلوغها وتقديمها في شكل أهداف يجب تحقيقها؛
- نشر وتعميم هذه الأهداف التي يجب تقييمها والتأكد من أن تلك الأهداف قد فهمت؛

- الإشراف على الانجازات ودعمها طوال السنة؛

- إجراء مقابلة في منتصف المدة مع الشخص الذي يتم تقييمه؛

- إعداد التقييم وإجراء مقابلة للتقييم؛

- تقديم توصيات إلى مديرية الموارد البشرية عن المتابعة التي يجب إجرائها.

وتتم عملية التقييم حسب كل حالة:

- بطريقة قانونية: عند تعيين الأشخاص تحت التمرين وفي حالات التقدم في السلم الوظيفي وفي الدرجات الوظيفية؛

- بصفة مستمرة: تذكر مديرية الموارد البشرية مدراء الإدارة بسياسة الوزارة والإجراءات: في شهر دجنبر؛

- فترة تشبيت وإعطاء التعليمات الخاصة بتوقعات الأداء: في شهر يناير؛

- لقاء منتصف العام: في شهر يونيو؛

- إعداد لقاء التقييم: في شهر نوفمبر؛

- إبلاغ مديرية الموارد البشرية بمتابعة اللقاءات: في شهر دجنبر؛

- المتابعة محددة في شهر مارس.

ويتم دائما الاعتماد على الكفاءات المطلوبة في العمل وفي شغل الوظيفة كما هو محدد في الدليل المرجعي للوظائف والكفاءات. ويبقى المعيار الوحيد المعمول به في هذا الإطار هو الرضى عن النتائج المتوقعة.

### الاستراتيجيات المتاحة

- تشجيع بلوغ النتائج؛
- تشجيع الإشراف على أساس ملموس؛
- تشجيع تأهيل الكفاءات والتطور الوظيفي.

### المتابعة:

- تحيين الدلائل المرجعية في أعقاب كل دورة؛
- مساهمة التقييم في الكشف عن النظم التنفيذية التي يجب تغييرها.

### أعمال يجب القيام بها طوال العام

الشهر	تقييم الأداء
يناير	إجراء مقابلات التقييم عن السنة الماضية (n-1) ولتحديد التوقعات للعام الجديد (n)
من فبراير إلى يونيو	إجراء متابعة إدارية وفقا لنتائج عام n-1 ملاحظات ودعم
يونيو	إعطاء التعليمات المبنية على الملاحظات النابعة من اللقاءات
نونبر	الدعوة إلى إجراء تقييم ذاتي إعداد تقارير الملاحظات الخاصة بالموظفين
دجنبر	تحديد الأولويات للعام القادم كتابة أول محاولة عن التوقعات الخاصة بالموظفين برمجة تواريخ اللقاءات التي ستجرى في شهر يناير



## الجزء الخامس الآثار على التسيير الإداري

نتائج مطلوبة من الحكومة في سياساتها وبرامجها

1 - مساهمة الموارد البشرية

2 - إطار نظامي

3 - ممارسات مديرية الموارد البشرية

على المستوى الاستراتيجي والتخطيطي والتشغيلي

أ- نهج التدبير التوقعي للوظائف والكفاءات :

- سياسات وبرامج تدبير الموارد البشرية

- وجود نظم مرجعية مستحدثة

- قوائم وتحليلات للوظائف والمناصب والكفاءات

- توقعات وتحليلات للحاجيات

ب- خطط العمل:

- التوظيف

- الاختيار

- الترقية

- حركة الموظفين - التعيين

- التقييم

- الاستقبال - التوجيه

- التكوين على العمل

- التكوين المستمر

- التخطيط لمراحل العمل المهنية

- الأجر

4 - ممارسات للإدارة

- على المستوى الحكومي

- على المستوى البين ووزاري

- على المستوى الوزاري

- على المستوى القيادي

- على المستويين المحلي والقطاعي.

- على مستوى وحدات العمل

- على مستوى الشبكات

## 5-1 تفعيل التدبير التوقعي للوظائف والأعداد والكفاءات

على مستوى وزارة الوظيفة العمومية وتحديث الإدارة (الاستراتيجية والتوجيه):

- تقوم وزارة الوظيفة العمومية وتحديث الإدارة بدور استراتيجي فيما يتعلق بالتدبير التوقعي للموارد البشرية والأنشطة والكفاءات؛
- توفر وزارة الوظيفة العمومية وتحديث الإدارة الدعم لشبكة مديري الموارد البشرية؛
- تقوم وزارة الوظيفة العمومية وتحديث الإدارة في غضون شهر أكتوبر من كل عام بإعداد تقرير حول التدبير التوقعي انطلاقاً من التقارير الوزارية حول هذه العملية؛
- تعزز الوزارة استحداث شبكات وفرق معنية بتفعيل منظومة التدبير التوقعي للوظائف والأعداد والكفاءات.

على المستوى البين الوزاري وبالاستناد إلى الدلائل المرجعية:

- تحديد المناصب التي يمكن أن تستفيد من استقطاب موارد بشرية من وزارات أخرى؛
- تحديد الموظفين الذين يمكن أن يستفيدوا من تطور عملهم المهني في وزارة أخرى؛ (لبلوغ هذا الهدف يجدر استخدام موقع التشغيل العمومي وفضلاً عن الاستفادة من ممارسات حركة الموظفين والدورات التكوينية)؛
- التعاون في تبادل وتقاسم ممارسات التكوين عندما تكون مهارات الموظفين في منطقة ما أقل من أن تبرر تكويننا حصرياً؛
- من الممكن أن تساهم بعض الآليات في تحقيق هذه العمليات؛
- شبكة الكتاب العامين؛
- اللجنة المشتركة بين الوزارات لمتابعة النظام المرجعي؛
- شبكة مديري الموارد البشرية؛
- اتفاقات ثنائية أو متعددة الأطراف للتعاون المتبادل (أدوات، دورات، تعلم، تعاون متبادل).

على مستوى كل وزارة:

الآليات: الكاتب العام / أو لجنة الإشراف.

- إعداد التشخيصات الخاصة بحالات العجز في القدرات في شهر ماي؛
- إعداد خطط عمل مصالح الوزارة وتحديد آثارها على تدبير الموارد البشرية: في شهر يونيو؛
- إعداد مخطط لتدبير الموارد البشرية وتحديد مدى تكرار متابعة التنفيذ ووسائل متابعة التنفيذ: في شهر يونيو؛
- وضع قائمة الأنشطة و المشاريع ومواقع العمل للسنة القادمة في مجال تدبير الموارد البشرية؛
- إدخال عمليات متابعة التنفيذ على الشبكة الداخلية (الانترانت)؛
- إعداد لوحات إرشادية وزارية، في شهر فبراير؛
- إعداد تقرير وزاري عن تدبير الموارد البشرية (5 صفحات على الأكثر)، يقدم في شهر يونيو.

#### دور إدارات الموارد البشرية:

تقوم مديريات الموارد البشرية بلعب دور محوري وأساسي يروم بالأساس تحقيق عدة نتائج من بينها:

- التكوين وتيسير الأمور وإسداء المشورة فيما يتعلق بتدبير الموارد البشرية؛
- تعزيز مساءلة المديرين على المستويين القطاعي والمحلي؛
- توفير الأدوات والدعم؛
- الحرص على احترام سلوكيات العمل والجدول الزمني الخاص بالخطط والأنشطة والتقارير؛
- تحديد الصعوبات التي تواجه التنفيذ وتقديم حلول لتلك الصعوبات؛
- تحيين الدلائل المرجعية؛
- اقتراح المخطط الوزاري لتدبير الموارد البشرية؛
- تجميع التقارير السنوية للهياكل وتقديم تقرير للكاتب العام.

#### دور الإدارات المركزية واللامركزية

آليات: مدير و/أو اللجنة التوجيهية وفقاً للحالة.

- الإطلاع على خطة عمل الإدارة المعنية وآثارها على تدبير الموارد البشرية؛

- الإطلاع على مخطط الوزارة، والتعرف على الأنشطة المطلوبة من الإدارة: وتوزيع تلك الأنشطة على مدار السنة وتحديد مدى تكرار المتابعة ووسائل المتابعة؛
- إعداد قائمة بالأنشطة والمشاريع و مواقع العمل على مدار السنة في مجال تدبير الموارد البشرية و متابعة التنفيذ المتاح على الشبكة الداخلية (انترانت)؛
- تحديد اللوحات الإرشادية للإدارات؛
- تقديم تقرير الإدارة في آخر السنة (صفحة واحدة).

#### الإدارة على مستوى الهياكل:

الآليات: تدبير الوحدة الإدارية.

- الأنشطة المتوقع القيام بها في وحدة العمل و آثارها على تدبير الموارد البشرية؛
  - الإجراءات والتدابير المبرمجة ضمن المخطط الوزاري والتي تشرك وحدة العمل: قرارات الدمج في البرمجة السنوية؛
  - إعداد لوحات إرشادية لوحدة العمل.
- استخدام قائمة للتحقق متاحة لجميع المسؤولين، ففي كندا مثلا تتم متابعة تطبيق الخطة بواسطة عدد معين من العناصر الواردة في قائمة التحقق:

مثال كندا:

- " قائمة مراقبة خاصة بإدماج تخطيط الموارد البشرية والأنشطة (مقتطفات)
- هل نبهت اللجنة التنفيذية التابعة للوزارة أصحاب المصالح بأهمية تقدير الحاجيات الحالية والمستقبلية الخاصة بالموارد البشرية من أجل إدماجها في عملية تخطيط الأنشطة؟ هل يعد هذا ضمن أولويات الوزارة؟
- هل مدراء الإدارات يدركون أن التفكير في حاجياتهم المتعلقة بالموارد البشرية يشكل جانباً هاماً من مسؤولياتهم العامة؟ هل يعلمون بوجود مجموعة أدوات للتخطيط المتكامل للموارد البشرية (متوافرة على شبكة الانترنت) وأنشطة يمكن أن تساعدهم؟
- هل أخذ كل مدراء الإدارات علماً بأولويات الحكومة ( بما في ذلك الموارد البشرية ) حتى يتم تنفيذ التوجه السنوي للحكومة؟
- هل تم وضع الموارد، والجداول الزمنية والمعلومات، والكفاءات والإجراءات من أجل إدماج تخطيط الموارد البشرية والأنشطة؟
- هل توجد لجنة توجيهية عليا ولجان إقليمية، الخ، تعمل على التخطيط المتكامل للموارد البشرية والأنشطة؟
- هل كل أصحاب المصالح الرئيسيين تم إشراكهم في عملية التخطيط المتكاملة للموارد البشرية والأنشطة؟ (مثلاً: موارد بشرية، وتخطيط وازري، ومالية، وإدارة متكاملة / تكنولوجيا المعلومات، وكبار الموظفين، والمناطق، الخ).
- هل تم إعداد خطة للتنفيذ والاتصالات والتعبئة لقيادة تنفيذ عملية التخطيط؟ هل تم إنشاء نظام يسمح بتصحيح خطة التنفيذ، ومراقبة تنفيذها، وتقييم نتائجها، وإعداد تقرير بهذا الصدد؟
- هل مدراء الإدارات على علم بالبرنامج وأدوات تزويد الوزارة أو المؤسسة؟
- هل تستفيد الإدارة من الدورة الدراسية الخاصة بتخطيط الموارد البشرية التي تقدمها مدرسة الخدمة العامة بكندا حتى تتأكد من أنها تنمي القدرة والخبرة التي تؤهلها لدعم مدراء الإدارات؟
- هل عينت الإدارة ممثلاً لتخطيط الموارد البشرية بصفته مزود لفريق تخطيط الموارد البشرية التابع للوكالة المركزية؟ للمزيد من المعلومات بشأن شبكة ممثلي تخطيط الموارد البشرية، اتصل بفريق ( تخطيط الموارد البشرية ) التابع للوكالة على..... (ت).
- هل تم إنابة ممثل لدى شبكة تخطيط الموارد البشرية البينية للوزارات؟ للمزيد من المعلومات عن الشبكة (انظر الموقع الالكتروني).
- هل تستخدم الإدارة الأدوات والدعم الذي تقدمه الأجهزة المركزية كمركز الامتياز لتخطيط الموارد البشرية؟
- هل تم وضع آلية كي يقوم المسؤولون بتقديم حساب عن تنفيذ التخطيط المتكامل للموارد البشرية والأنشطة؟

## 5-2 الدورة السنوية المتكاملة للتدبير التوقعي للوظائف والأعداد والكفاءات

- 1- يعتمد البرنامج الميزانية: ترتبط بالتدبير التوقعي للموظفين والأنشطة والكفاءات (أكتوبر)؛
- 2- يقوم الوزراء بتعيين الخطة الوزارية لتدبير الموارد البشرية (دجنبر)؛
- 3- يقوم الوزراء بتجزئة هذه الخطة إلى برامج وأعمال (يناير)؛
- 4- تقوم الإدارات والدوائر بتطبيقها (يناير - دجنبر)؛
- 5- يتم إعداد تقرير وزاري عن الإدارة (بين شهر يناير ويونيو للسنة ن-1)؛
- 6- يتم تقديم تقرير حكومي عن منظومة التدبير التوقعي (وزارة الوظيفة العمومية وتحديث الإدارة) إلى السيد رئيس الحكومة (يوليو)؛
- 7- تقوم وزارة الوظيفة العمومية وتحديث الإدارة، بمساندة لجنة الإشراف وهيئة المديرين، بإعداد التوصيات للحكومة (دجنبر)؛
- 8- عمليات الدعم المستمرة: وزارة الوظيفة العمومية وتحديث الإدارة، ولجنة الإشراف، وهيئة المديرين، والشبكات والفرق المعنية بالممارسات.

ملحوظة:

تضم الشبكة مديري الموارد البشرية بمختلف الوزارات والإدارات العمومية، ويرأس اجتماعاتها الوزير المكلف بالوظيفة العمومية وتحديث الإدارة.

## 5-3 الشبكات: اقتسام المعارف والخبرات

تتكون الفرق المعنية بالممارسات من أشخاص يؤدون مهام متشابهة أو يقومون بأدوار ذات طابع واحد. و تتكون تلك الفرق المعنية بالممارسات من أشخاص متطوعين وبصورة غير رسمية. وتسمح هذه الفرق المعنية بالممارسات في التعليم عن طريق التعاون في تبادل الخبرات المعاشة أو الوسائل المالية أو التقنية من أجل الإسراع في عملية التعلم. وتفيد أيضاً في توحيد وسائل التدخل في تكوين الموظفين أو أيضاً توحيد وسائل الإشراف على العمل أو دعمه.

إمكانية تواجد الفرق المعنية بالممارسات في مجال التدبير التوقعي للوظائف والأعداد والكفاءات وتظهر تلك الفرق المعنية بالممارسات في مجالات الابتكار للتعجيل بعملية التعلم والرفع من جودة الخدمات وتفيد الفرق المعنية بالممارسات كذلك في رفع وتشجيع تطور الممارسات والمساهمات الاستثنائية والإنجازات التنظيمية من أجل دعم انتشار الأفكار والثقافة الجديدة للتدبير.

تجتمع تلك الشبكات عدة مرات كل سنة وذلك بغرض:

- تنظيم دورات للتعليم (تحليل حالات و مؤتمرات الخ)؛
- إدارة الفريق من خلال لجنة مصغرة (اختيار رئيس الفريق والتشاور حول أثر الأنشطة المختلفة على البرمجة و على تطور الفريق الخ)؛
- وتضع وزارة الوظيفة العمومية وتحديث الإدارة تحت تصرف الشبكات بوابة على الشبكة الالكترونية الداخلية من أجل:

- التبادل: تقاسم الخبرات والحصول على أصداء العمل؛
- التعاون المتبادل: وضع وسائل مشتركة؛
- الإعلان: عن أعمال إدارة الموارد البشرية التي يمكن أن تستقبل مشتركين من الخارج؛
- الرفع من قيمة عملية تدبير الموارد البشرية بالشكل الذي يجعل منها حلقة محورية داخل الإدارة.

وتقوم وزارة الوظيفة العمومية وتحديث الإدارة بتنشيطها وتنسيقها في حالة التدبير التوقعي للوظائف والأعداد والكفاءات. ويمكن أن توجد هذه الفرق المعنية بالممارسات (الشبكات) على المستوى الوزاري ويقوم بتنسيقها مديرو الموارد البشرية الذين يمكنهم القيام بمبادرات على مستوى المصالح اللامركزية للإسراع بعملية التعلم.

#### 4-5 نهج لقيادة التغيير

تتضمن ممارسة التدبير التوقعي للوظائف والأعداد والكفاءات تغييرات عديدة وعميقة بالنسبة لمديريات الموارد البشرية لدى الوزارات. وهي تدخل في إطار مسيرة الإدارة المبنية على النتائج التي تسعى إليها الحكومة فضلا عن تحديث منظومة تدبير الموارد البشرية. لقد أصبحت الموارد البشرية مدخلا لتعبئة الاهتمام المطرد لدى صناع القرار للاستفادة من

مساهمتهم على النحو الأمثل في الوصول إلى النتائج المرجوة. ليست العمليات والأدوات وحدها التي تتغير، بل أيضاً طرق تدبير الموارد البشرية. و مثل تلك التغييرات لا يمكن تحقيقها في يوم واحد. لذا يجب العمل بمنهجية وتواضع وصبر في آن واحد. سوف تظهر مخاوف ويظهر اليأس. كما هو الحال في كل مكان في العالم عندما تتغير أساليب العمل ! سوف يتطلب ذلك في مرحلة التنفيذ بعض التكيف، وسوف ترتكب أخطاء أثناء التعلم. و لتحقيق الإصلاح يجب مواصلة جهود الإصلاح حتى و إن اعترضتنا الصعاب.

### العوامل الرئيسية لتيسير قيادة التغيير:

هناك عدة عوامل أبرزها :

- استخدام السلطة المعنوية والواقعية التي تمنحها القيادة السياسية والإدارية. يجب أن يتعلم المرء كيف يشرك هؤلاء القادة بصفة مستمرة وكيف يبسر لهم هذا الأمر. يجب إدراك كيف ومتى سيكون إشراكهم ضرورياً ومدتهم بصفة مستمرة، بكل المعلومات وكذلك بكل الأدوات اللازمة لتدخلاتهم؛
- القدرة على التجميع، بكل معاني الكلمة. ويستلزم ذلك وجود ملفات جيدة، وإبلاغ المعلومات مبكراً وبشفافية وإشراك الأفراد في تطوير الملفات. يجب أن تكون عملية الإبلاغ مستمرة للحفاظ على قوة وسرعة الإصلاح والاحتفاظ بانضمام الجهات الفاعلة. ويجب أن يتاح لكل الجهات الفاعلة متابعة تطوير الملفات على نحو جماعي. وعلى الصعيد الثقافي، يجب خلق حوار متماسك حول التغيير ومحاولة تعميمه في كل قطاعات الإدارة؛
- يجب أن تظل التغييرات بسيطة إلى حد ما، وسهلة التطبيق، ومحددة أمام أعين العناصر الفاعلة لدى الإدارة. يجب أيضاً الحصول مسبقاً على وسائل الدعم اللازمة ( أدوات وتكوين ) لأجل ذلك. لا يجب محاولة التقدم بإيقاع مبالغ فيه ولكن باطراد وإصرار؛
- يرجى الاستخدام الأمثل لمساهمة الشبكة الالكترونية الداخلية (الانترانت) سواء لتقديم معلومات عن التغييرات أو عن أنماط وأمثلة خاصة بالممارسات المرجوة. يمكن



استشارة الانترنت في أي وقت ومن أي مكان تقريباً وهو ما يسمح بتقديم معلومات معيارية وإجابات متماسكة لمستخدميه؛

- يصبح الاتصال على جميع المستويات أمراً جوهرياً. يجب توضيح الآفاق وتبرير التغييرات ببساطة ووضوح. إن وجود استراتيجية للاتصال أمر جوهري؛
- يجب على كل المستويات الدعاية للتقدم المنجز من خلال هذا الإصلاح. سوف تساهم في ذلك استراتيجية الاتصال ولكن، علاوة على ذلك، يتحتم تحديد حاملي الملفات والأشخاص الذين يلعبون أدواراً محورية، ويتحتم أيضاً الاعتراف بالمؤسسات المبدعة.

### 5-5 اعتماد التجارب الناجحة

استخدام الأمثلة النموذجية والاعتراف بأهميتها :  
لا يمكن الارتجال في إنجاز الإصلاحات . فهي تتطلب تطبيقاً على نطاق ضيق قبل تعميمها. إن مشاريع الإصلاح الرائدة تسمح بتحقيق تقدم سريع للإدارة إذا كانت تتوقع تعميم نتائج الاختبارات.

تبني سلوك متفتح في كل ما هو غير ممنوع مسموح  
عندما يتبين أن الإطار التنظيمي يحد من هامش تحرك صناع القرار، يمكن لهؤلاء تطبيق المثل القائل أن ما هو غير ممنوع مسموح ! حيث سيمكنهم تجنب مقاومة التغيير التي تمثلها النظم والأساليب العتيقة أكثر من اللازم بالنسبة للتحديات الحديثة للإدارة.  
إشراك الفرقاء الاجتماعيين في كل مرة يتسنى ذلك وبأسرع ما يمكن: إذ لا يجب التخوف من قول الأشياء على حقيقتها

يقوم الفرقاء الاجتماعيون بدور طلائعي في الإدارة، فالإصلاحات قد تمس مكتسبات عدد لا بأس به من الموظفين. إلا أن الفرقاء مهتمون كذلك بتطور الإدارة ويرغبون في التوفيق بين حماية مصالح من يمثلونهم من جهة وتطور بلادهم من جهة ثانية. يجب قول الأشياء " الحقيقية "، ومعالجة المسائل " الحقيقية " والتحرر من بعض الأوهام حتى يتم الاستخدام الأمثل للموارد البشرية.

### الدعم التقني في عملية التدبير

لا يمكن الاكتفاء بفرض الإصلاحات فحسب: يجب الإقناع والتوجيه والمساندة. ويلعب المدراء دوراً هاماً في هذا الصدد، فهم يخاطبون الأفراد، ويوفرون الأدوات وسبل الدعم الأخرى ويسدون النصح والتشجيع لمساندة موظفيهم. في هذا الشأن لا تختلف الإدارة المغربية عن باقي البلدان الأخرى.

### عمليات تكييف عند الاقتضاء

هناك أسباب للعدول عن بعض الإصلاحات وذلك تبعاً لخصائص الإدارات في بعض الأقاليم والجهات وذلك حتى تكون تلك الإصلاحات أكثر فعالية وملاءمة. ولكن هذا لا ينطبق على جميع الإصلاحات المرجوة، بل يمكن التساؤل حول الملاءمة بصورة منهجية ومنظمة طبقاً لكل حالة.

## Glossaire معجم مصطلحات

<p>A</p> <p>Agents Employés (fonctionnaires ou contractuels) chargés d'exécution de tâches.</p> <p>Administrateur (trice) Qui applique des normes à des cas (Bourgault et Mintzberg, 2000).</p>	<p>الموظفين أفراد (سواء موظفين أو متعاقدين) مكلفين بتنفيذ المهام.</p> <p>المدراء (مديرات) المكلفون بتطبيق المعايير الفنية الإدارية على ما لديهم من حالات</p>
<p>C</p> <p>Cadre Qui encadre les employés qui lui sont confiés ; qui se charge de responsabilités au sujet de politiques, de programmes et de résultats et qui en rend compte à sa hiérarchie (Bourgault et Mintzberg, 2000)</p> <p>Communautés de pratiques (CP) Voir réseaux</p> <p>Cartographie Processus de validation des besoins (sur les plans du nombre et du type) en postes de travail.</p> <p>Compétences Savoirs (connaissances), savoirs faire (habiletés) et savoir-être (comportements et attitudes)</p> <p>Compétences contextuelles Savoirs, savoir-faire et savoir être adaptés à la situation particulière du poste de travail: par exemple, sa localisation, sa clientèle, des événements récents vécus dans ce poste, etc.</p>	<p>الأطر يوجه الأشخاص التابعين له ويحدد المسؤوليات المتعلقة بالسياسات والبرامج والنتائج ويرفع التقارير إلى ما يعلوه من المسؤولين وفقا للتسلسل القيادي</p> <p>الفريق المعنى بالممارسات انظر في ذلك التعريف مصطلح (شبكات)</p> <p>الخرائطية عملية التأكد من صحة الحاجيات لوظائف العمل (بناء على الخطط الخاصة بعدد الموظفين ونوع الوظائف)</p> <p>كفاءة و هي المعارف (بمعنى سعة الإطلاع) والبراعة المهنية أو الخبرة الفنية (بمعنى المهارات) و السلوكيات (من حيث التصرف و اتخاذ الموقف)</p> <p>الكفاءة الوظيفية المعارف و المهارة والسلوكيات المتمشية مع الوظيفة فعلى سبيل المثال موقعها وعملائها و ما طرأ عليها مؤخرا من أحداث الخ...</p>

<p>D Déconcentration Transfert de responsabilités décisionnelles depuis le centre vers des structures techniques ou territoriales. Les décisions restent prises dans le cadre d'une politique établie par le centre</p>	<p>اللامركزية نقل بعض المسؤوليات من المركز إلى الهياكل الفنية أو الإقليمية على أن تتخذ القرارات وفق السياسة التي يحددها المركز</p>
<p>E Emploi Caractérisation de familles de tâches exécutées par un fonctionnaire.  Emploi-type Regroupement d'emplois.  Employés Managers, cadre, agent de maîtrise, agents (VS statut d'embauche: temporaire).  Effectifs</p>	<p>وظيفة تصنيف فئات المهام التي ينفذها الموظف  وظيفة نوعية تجميع الوظائف  موظفون المدراء و القيادات الإدارية و المشرف و الموظفين (هذا بخلاف نظام التوظيف المؤقت)، أعداد الموظفين</p>
<p>F Formation - Insertion: accueil dans l'organisation - Initiale: formation au sujet des pratiques en situation de travail - Continue: mise à jour, développement ou ajout de compétences</p>	<p>تكوين - الإدماج: الاستقبال في الإدارة - نقطة الانطلاق: التكوين على الممارسات عند القيام بالعمل - المضمون: التحديث والتطوير أو إضافة كفاءات</p>
<p>G Gestionnaire Un responsable (ex. directeur, chef de section) qui optimise la relation entre des objectifs, des ressources et des contraintes (Bougault et Mintzberg, 2000).</p>	<p>المدير المسؤول عن تسيير الأمور أو المدير الإداري شخص مسؤول (على سبيل المثال مدير أو رئيس قسم) يقع على عاتقه تقديم أفضل الحلول اللازمة لتحقيق الأهداف و تنمية الموارد أو مواجهة القيود أو الضغوط</p>

<p>I Impartition Marché donné au secteur privé pour exécuter un travail fait par des fonctionnaires.</p>	<p>تعاقد خارجي أو الاستعانة بمصادر خارجية عقد صفقة مع القطاع الخاص لتنفيذ عمل يقوم به الموظفين</p>
<p>M Manager Qui fait en sorte que ce doit être fait soit fait (Bourgault et Mintzberg, 2000)  Métier Synonyme d'emploi (le terme métier est utilisé en France: correspond à un regroupement de tâches).</p>	<p>مدير أو مسير الذي يقوم بالتأكد من الأداء الوظيفي  مهنة كلمة مرادفة لمصطلح وظيفة (يستخدم هذا اللفظ في فرنسا و هو ينطبق على معنى إعادة تجميع المهام).</p>
<p>P Plans d'effectifs (PE) Inventaire de tous les postes de travail avec les caractérisations d'emplois.  Plans d'organisation administrative de niveau supérieur (POAS) Description de l'organigramme avec le calibrage des postes de responsabilité  Postes Deux sens: 1. Affectation de crédits budgétaires ; 2. Situation de travail  Pourvoir  Comblér une vacance de poste par:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Détachement</li> <li>- Mobilité</li> <li>- Mutation</li> <li>- Promotion</li> <li>- Recrutement</li> <li>- Redéploiement</li> </ul>	<p>مخطط أعداد الموظفين العملية الخاصة بحصر جميع مهام العمل مع تحديد تصنيف خصائص الوظائف المختلفة  خطة التنظيم الإداري على المستوى الأعلى القيام بوصف سير العمليات من خلال تحديد معيار الوظائف التي تتسم بالمسئولية  منصب أو تخصيص اعتماد تنطوي هذه الكلمة على معنيين: 1 - تخصيص بنود الميزانية 2 - الوظيفة  شغل وظيفة شاغرة  شغل أو ملء وظيفة شاغرة من خلال:  الإلحاق الحركية النقل الترقية التوظيف إعادة الانتماء</p>

<p><b>R</b> Référentiel</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- REC: Répertoire des emplois et compétences</li> <li>- Les Référentiel préparé par l'administration marocaine définit des emplois à partir de la description des activités et tâches existantes et émergentes. Il relie les compétences recherchées à ces emplois.</li> </ul> <p>Réseaux Groupe formel ou informel d'homologues inscrits dans une démarche de mutualisation de moyens et d'apprentissages</p>	<p>الدليل المرجعي</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- دليل الوظائف و الكفاءات</li> <li>- الدليل الذي تنجزه الإدارة المغربية لتوصيف الأنشطة و المهام القائمة و المستحدثة مع ربط الكفاءات المنشودة بهذه الوظائف أو الأنشطة</li> </ul> <p>شبكات فريق رسمي أو غير رسمي من النظراء مدرجين في عملية تعاون متبادل في الإمكانيات و التكوين.</p>
<p><b>S</b> Situation de travail Particularités de l'exercice d'un emploi dans un cadre spécifique de travail</p> <p>Structure Unité administrative</p>	<p>وضعية عمل فعلية خصائص ممارسة الوظيفة في إطار محدد للعمل</p> <p>هيكل وحدة إدارية</p>

## ملحق

### المحاور الأساسية للإعلان الحكومي المرتبطة بالتدبير التوقعي للوظائف والأعداد والكفاءات

يتجسد الإعلان الحكومي في إطار منطقي يتطلب كل جزء منه، على قدر الإمكان، وصفاً عملياً يتعلق بالمساهمة الفعلية والملتزمة للموارد البشرية بالإدارة . إن معرفة المستويات العليا في الإدارة لمواصفات عناصر الخطة سوف يسمح بوصف أعمال التدبير التوقعي للوظائف والكفاءات التي يجب القيام بها.

تتطلب الكثير من عناصر برنامج العمل كفاءات إضافية، سواء بتكوين الموظفين الموجودين بالفعل أو بالحصول عليها عن طريق توظيفات جديدة. ويتم ذلك من خلال تكوين أكثر ملاءمة أو أوجه مختلفة للتكوين المستمر. وتتطلب بعض المبادرات التوظيف بشكل صريح أو ضمني.

ويجب أن تؤثر معظم هذه العناصر على محتوى دورة الاستقبال. البعض يدعوا إلى تطوير مهارات الموظفين في حين أن البعض الآخر ينادى بتحديث منظومة تدبير الموارد البشرية، في إطار دعم التدبير التوقعي للوظائف والأعداد والكفاءات في البرنامج الحكومي، وتشكل عناصر المخطط توقعات في أداء الموظفين والمسؤولين في الهيكله. لذا لا توجد ضرورة للإشارة إليها في الجدول التالي:

تجميع للأمثلة: 58 عنصراً للتدخل في 18 مجال:

المجال	دورة الاستقبال	التكوين المستمر	توظيف	تعيين من داخل الإدارة	تحديث تدبير الموارد البشرية
الحكومة الجيدة	×	×		×	×
تحديث الإدارة	×	×	×	×	×
الموارد البشرية	×	×	×	×	×

×	×		×	×	فعالية الإدارة
	×		×	×	الإدارة المتكاملة
	×		×	×	الحوار الاجتماعي
	×	×	×	×	مساواة الأشخاص
			×	×	حقوق المواطنين
×	×		×	×	مهن قضائية
×	×		×	×	التعليم
×	×		×	×	الصحة
×			×	×	إدارة السجون
×			×	×	الأمن
×			×	×	على الصعيد الإقليمي
			×	×	الجماعات الترابية
×	×		×	×	المناطق
×	×		×	×	التنمية الريفية
			×	×	التنمية الصناعية والاقتصادية



## ملحق

### المسؤولين عن التدبير التوقعي للوظائف والأعداد والكفاءات : الجهات الفاعلة والمراتب المتعددة

الكاتب العام على مستوى كل  
وزارة  
توجيه استراتيجي وإدماج

أولويات حكومية و خطة  
حكومية لتدبير لموارد  
البشرية

وزارة الوظيفة العمومية  
وتحديث الإدارة الجهة  
المسؤولة فى الحكومة للتنفيذ

مديريات الموارد  
البشرية لدى  
الوزارات:  
تخطيط التدبير  
التوقعي للوظائف  
والاعداد والكفاءات

شبكة إدارات الموارد  
البشرية:  
اقتراح خطة الحكومة للموارد  
البشرية

دائرة الدلائل المرجعية:  
دعائم تشغيلية

لجنة الإشراف  
لتنفيذ التدبير التوقعي  
للوظائف والأعداد  
والكفاءات

دوائر أخرى لوزارة الوظيفة  
العمومية وتحديث الإدارة:  
دعائم وظيفية

هياكل لا مركزية

هياكل مركزية

الموظفون



إدارة حديثة في خدمة المواطن

منشورات وزارة الوظيفة العمومية وتمكين الإطارة

[www.mmmsp.gov.ma](http://www.mmmsp.gov.ma)  
[www.service-public.ma](http://www.service-public.ma)  
[www.emploi-public.ma](http://www.emploi-public.ma)

شارع الحاج أحمد الشرفاوي، ص ب 1076، الحي الإداري، أكندال - الرباط