



من رئيس الحكومة

إلى

السيدات والسادة الوزراء وكتاب الدولة والولاة ورؤساء البلديات والمرين العامين للمؤسسات العمومية ذات الصبغة الإدارية

الموضوع: حول إرساء نظام التصرف التقديري في الموارد البشرية بالوظيفة العمومية.

الملاحق:

- الصيغة الالكترونية من الدليل المشترك لمهن الوظيفة العمومية المنشور على بوابة رئاسة الحكومة على الرابط التالي:

<https://pm.gov.tn/ar/article/alsyght-afalktrwnyt-lddyl-almshtrk-lmhn-alwzyft-almwmyt-bmwq-ryast-alhkwmt>

- أنموذج بطاقة وصف الخطة.

وبعد، يندرج إصدار هذا المنشور في إطار تنفيذ الاستراتيجية الوطنية لتحديث الوظيفة العمومية في محورها المتعلق بإرساء نظام التصرف التقديري في الموارد البشرية بالوظيفة العمومية الذي يعد أحد الأعمدة الأساسية لتطوير العمل الإداري ورفع مستوى الأداء الوظيفي.

ويهدف هذا المنشور إلى تقديم النظام المذكور والتطرق لأدواته وبيان الإجراءات المتّجه اتباعها في

هذا الإطار.

أ. تقديم نظام التصرف التقديري في الموارد البشرية:

يندرج هذا النظام في سياق تحسين التصرف في الموارد البشرية من خلال التقدير المسبق والاستشرافي للحاجيات من المهن والكفاءات، ويمكن الإدارة من التكيف مع التغيرات التكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية والبيئية وغيرها، ويعزز قدرتها على مجابهة التحديات المستقبلية.

1. أهداف التصرف التقديري في الموارد البشرية:

يهدف التصرف التقديري في الموارد البشرية إلى:

- دعم التخطيط الاستراتيجي، حيث يساعد هذا التمشي على تطوير خطط استراتيجية لإدارة الموارد البشرية تستند إلى التحليل الدقيق للاحتياجات الحالية والمستقبلية بما يتيح للإدارة التكيف مع مختلف التغيرات بأكثر نجاعة.
- المساعدة على اتخاذ القرارات المثلى في مجال التصرف في الموارد البشرية، حيث يوفر النظام أدوات وبيانات دقيقة تدعم اتخاذ القرارات الإدارية المستنيرة في مجال الموارد البشرية ويساعد على تحديد الحاجيات الحقيقية، وتوزيع الموارد، ومعالجة التحديات بفعالية.
- تدعيم نجاعة الإدارة والرفع من أدائها من خلال حسن توزيع المهام والمسؤوليات وضمان توافق الكفاءات مع متطلبات الخطط.
- تطوير الكفاءات، حيث يشجع نظام التصرف التقديري في الموارد البشرية على الاستثمار في تطوير كفاءات الأعوان من خلال برامج تكوينية وتطويرية مستمرة، بما يساعد على تنمية قدرات الأعوان العموميين وتحسين أدائهم.
- تعزيز الرضا الوظيفي بتحسين بيئة العمل من خلال توفير فرص تطور مهني واضحة وتقييم موضوعي للأداء.
- مزيد تكريس العدالة والشفافية في إدارة الموارد البشرية من خلال وضع معايير واضحة للانتداب والتقييم، والترقية، والتنقل الوظيفي والتكوين.

2. مراحل التصرف التقديري في الموارد البشرية:

تتمثل مراحل التصرف التقديري في الموارد البشرية فيما يلي:

- عملية التشخيص والجرد الشاملين للموارد البشرية المتوفرة.
- استشراف التطورات المستقبلية وتوقع الاحتياجات المنبثقة عنها.
- تحديد الفوارق والفجوات بين الموارد والكفاءات المتوفرة أنيا وبين الموارد والكفاءات المطلوبة مستقبلا.
- تحليل المعطيات ورسم الأهداف ووضع المخططات الاستراتيجية والخطط العملية لسدّ الفجوات في الموارد والكفاءات التي يمكن أن تتضمن برامج انتداب أو تكوين أو إجراء عمليات تنقل وظيفي وغيرها...) وتنفيذها ومتابعتها وتقييمها.

ب. أدوات التصرف التقديري في الموارد البشرية:

1- تصنيف الأدوات:

يتطلب إرساء منظومة التصرف التقديري في الموارد البشرية إعداد جملة من الأدوات يمكن تصنيفها على النحو التالي:

- أدوات قيادة مهمتها مساعدة المسؤولين في اتخاذ القرار مثل لوحات القيادة ومصفوفات الموارد البشرية ...
- أدوات لتجميع المعطيات مثل النظام المعلوماتي حول الموارد البشرية وقواعد البيانات الخاصة،
- أدوات تنظيمية على غرار التنظيم الهيكلي وبطاقات وصف الخطط،

- أدوات تحديد المهن والكفاءات مثل أدلة المهن ومرجعية الكفاءات.

2- أدوات التصرف التقديري في الموارد البشرية التي تم إعدادها:

تمّ في إطار مشروع إرساء التصرف التقديري في الموارد البشرية بالوظيفة العمومية، إعداد ونشر الدليل المشترك لمهن الوظيفة العمومية، والذي يعتبر من أهم أدوات التصرف التقديري في الموارد البشرية.

كما تمّ إعداد بطاقة نموذجية لوصف الخطط ليتم استعمالها بصفة موحدة بين جميع المتدخلين في مجال التصرف في الموارد البشرية بقطاع الوظيفة العمومية.

1.2 الدليل المشترك لمهن الوظيفة العمومية:

1.1.2 تقديم الدليل المشترك لمهن الوظيفة العمومية:

يشمل الدليل جميع المهن التي يقوم بها الأعوان العموميون بقطاع الوظيفة العمومية، سواء كانوا منتمين إلى الإدارات المركزية، أو الجهوية، أو الجماعات المحلية، أو المؤسسات العمومية ذات الصبغة الإدارية، قارين أو متعاقدين، مدنيين أو عسكريين.

ويقدم هذا الدليل تعريفا لهذه المهن من حيث مهامها وأنشطتها الرئيسية ومتطلباتها الفعلية من الكفاءات والشروط الخاصة بممارستها.

كما يتضمن رسدا لاتجاهات تطور هذه المهن بتحديد العوامل الرئيسية التي قد تؤثر فيها مع بيان أوجه هذا التأثير.

ويمكن بالتالي من إضافة بُعد نوعي وكيفي إلى التصرف الإداري المعتمد حاليا والذي يقتصر على الأسلاك والرتب ويضفي المزيد من الشفافية على ما يقوم به الأعوان العموميون ويمكن من تلمين عملهم ويحسن صورة الوظيفة العمومية عموما. كما يساعد على تحديد الحاجيات الحقيقية من الموارد البشرية من حيث عدد الأعوان والكفاءات المطلوبة ويسهم بذلك في توجيه قرارات الانتداب والتكوين والتنقل الوظيفي.

2.1.2 استخدامات الدليل المشترك لمهن الوظيفة العمومية:

يستخدم الدليل خاصة في:

- إعداد بطاقات وصف الخطط وضبط شروط ومعايير الانتداب وضبط الكفاءات المطلوبة في المنتدبين،
- المساهمة في تصور برامج التكوين وذلك عن طريق تكييفها وملاءمتها مع الكفاءات الواجب اكتسابها أو تدعيمها،
- مساعدة المسؤولين في تحليل ومناقشة الأنشطة والكفاءات خلال المحادثات السنوية للتقييم،
- تيسير الحوار بين مختلف الفاعلين في مجال الموارد البشرية باستخدام لغة ومفاهيم مشتركة بين مسؤولي الموارد البشرية والإطارات المكلفة بالانتداب والتكوين ومسؤولي الشؤون المالية.

2.2 البطاقة النموذجية لوصف الخطط:

يعتبر إعداد بطاقات وصف الخطط من الركائز الهامة في إرساء نظام التصرف التقديري في الموارد البشرية، حيث توفر هذه البطاقات توضيحاً دقيقاً للمهام والمسؤوليات والكفاءات المطلوبة لكل خطة بما يضمن التوافق بين متطلبات الخطط والكفاءات المتاحة.

تعدّ بطاقات وصف الخطط مرجعاً أساسياً في مختلف أوجه التصرف في الموارد البشرية:

- في الانتداب والتنقل الوظيفي: تساعد على تحديد المتطلبات الدقيقة للخطط، مما يساهم في استقطاب الكفاءات المناسبة وتوفير الوقت والجهد في هذه العمليات.
- في التقييم: توفر معايير واضحة لتقييم أداء الأعوان بناء على المهام والمسؤوليات المحددة، مما يساهم في تحقيق العدالة والشفافية في التقييم.

- في التكوين: تساعد على تحديد الاحتياجات التكوينية بناء على الكفاءات المطلوبة وبشكل يتماشى مع متطلبات الخطط المشغولة.

هذا، ولئن عملت بعض الوزارات والجماعات المحلية على إعداد بطاقات وصف الخطط الخاصة بها، إلا أنه لوحظ وجود تباين في مضمون هذه البطاقات مع اختلاف في المصطلحات المستعملة، ولتلافي ذلك تم إعداد أنموذج موحد لبطاقات وصف الخطط يستعمل وجوبا من قبل كل المتدخلين في مجال التصرف في الموارد البشرية. (أنموذج البطاقة بالملحق المرفق).

ت. الإجراءات المتّجه اتّباعها:

بالتوازي مع الاشتغال على استكمال بقية أدوات التصرف التقديري في الموارد البشرية على المستويين الأفقي والعمودي، وفي إطار استثمار الأدوات التي تمّ بعد إعدادها في هذا السياق، فإن العمل على الإرساء التدريجي لنظام التصرف التقديري في الموارد البشرية بالوظيفة العمومية يستوجب اتخاذ جملة من الإجراءات على المدى القريب تتمثل فيما يلي:

- تشكيل فريق مكلف بإرساء نظام التصرف التقديري في الموارد البشرية بكل الهياكل المكلفة بالتصرف في الموارد البشرية وذلك في أجل أقصاه شهر من تاريخ هذا المنشور، تتمثل مهامه الأساسية في تشخيص الموارد البشرية وتحليلها وتحديد التوقعات والتقديرات بخصوص المهن والأعوان والكفاءات في أفق زمني محدد، إضافة إلى تصوّر وتطوير أدوات نظام التصرف التقديري على غرار أدلة المهن الوزارية وبطاقات وصف الخطط وغيرها ونشرها لدى كل المتدخلين.

كما سيمثل المشرف على الفريق المذكور نقطة تواصل بين الهيئة العامة للوظيفة العمومية والهياكل الإداري الراجع له بالنظر في كل المسائل المتعلقة بنظام التصرف التقديري، وسيتم على إثر استكمال عمليات التعيين تكوين شبكة المكلفين بالتصرف التقديري في الموارد البشرية بالوظيفة العمومية، والتي ستهدف إلى تعزيز ثقافة التصرف التقديري في الموارد البشرية في مختلف الوزارات في البداية، ثم نشرها بين مختلف الإدارات الجهوية والمحلية.

- تكثيف الدورات التكوينية في مجال التصرف التقديري في الموارد البشرية وتوسيع الجمهور المستهدف لإعطاء الفرصة لأكثر عدد ممكن من الأعوان وذلك لتيسير إرساء هذا التمشي وترسيخه بمختلف الهياكل العمومية.

- تعميم الدليل المشترك لمهن الوظيفة العمومية على كامل الإدارات العمومية المركزية أو الجهوية أو الجماعات المحلية أو المؤسسات العمومية ذات الصبغة الإدارية.

- العمل على تنزيل الدليل المشترك لمهن الوظيفة العمومية في أدلة وزارية، تتولى الوزارات في هذه الأدلة إضافة خصوصيات المهن الوزارية. وسيتم هذا العمل بمرافقة تؤمنها الهيئة العامة للوظيفة العمومية باعتماد تمش مرحلي.

- صياغة بطاقات وصف الخطط وفقا للنموذج الملحق بهذا المنشور، ويتجه في هذا السياق تشكيل فرق عمل يرأسها المسؤول عن الموارد البشرية وتضم ممثلين عن مختلف الإدارات تتولى إعداد بطاقات وصف الخطط الأولية على أن يتم إجراء مراجعة شاملة للبطاقات بالتعاون مع المسؤولين الأول عن هذه الإدارات للتأكد من دقتها وملاءمتها.

هذا، وسيعهد إلى المصالح المختصة برئاسة الحكومة تنظيم دورات تكوينية حول كيفية صياغة بطاقات وصف الخطط، كما ستتولى مجموعة من إداراتها مرافقة الوزارات ومساندتها في إنجاز هذا العمل.

ويتجه في هذا الإطار تأمين متابعة دورية لمدى التقدم في صياغة بطاقات وصف الخطط وفق جداول قيادة ومؤشرات أداء، وذلك ضمانا لاستيفاء هذه المرحلة في أحسن الأجال قصد استخدام هذه البطاقات في مختلف أوجه التصرف في الموارد البشرية.

كما يتعين اعتماد بطاقات وصف الخطط وجوبا بمناسبة تجسيم مختلف اليات التنقل الوظيفي، وعند تنفيذ الانتدابات الخارجية، وعند التسمية في الخطط الوظيفية.

ونظرا لأهمية الموضوع، الرجاء من السيدات والسادة الوزراء وكتاب الدولة والولاة ورؤساء البلديات والمديرين العاميين للمؤسسات العمومية ذات الصبغة الإدارية إيلاء هذا المنشور العناية الفائقة والحرص على تطبيق مقتضياته بكل دقة وعناية.

رئيس الحكومة
الحسان
أحمد الحشاني
26 جويلية 2024



الجمهورية التونسية
رئاسة الحكومة
الهيئة العامة للتوظيف العمومية

بطاقة وصف الخطة

عنوان الخطة	رمز الخطة على انصاف	السلك: الرتبة/ الصنف:
التعيين: مركز العمل الوزارة/الإدارة العامة/الإدارة/الإدارة الفرعية/المصلحة/المكتب:		
مركز العمل -العنوان:		
الدليل المشترك لمهن الوظيفة العمومية	رمز مهنة الوظيفة العمومية على إنصاف:	
المجال الوظيفي: مهنة الوظيفة العمومية:		
الدليل الخاص بمهن الهيكل (إن وُجد)	رمز المهنة الخصوصية على إنصاف:	
المجال الوظيفي: المهنة الوزارية الخصوصية:		
إطار فتح الخطة أحداث/تعويض/ شغور/تعديل خطة	التاريخ المحدد لمباشرة الخطة	
البرنامج (التصرف في الميزانية حسب الأهداف)		
هيكل التعيين		
المهام والمشمولات: --		
تنظيم الهيكل:		
عدد الأعوان، رتبهم وأصنافهم:		

التسلسل الهرمي للخطة

المهمة والأنشطة المرتبطة بالخطة

المهمة الأساسية:

- الأنشطة الأساسية: (6-7 أنشطة على أقصى تقدير)

-
-
...-

- الأنشطة الثانوية:

-
...-

الكفاءات المطلوبة لمباشرة الخطة ومستوياتها

المستوى (المبادئ الأساسية. التطبيق. التمكن. الخبرة) ¹	الكفاءة (حسب معجم الكفاءات)	أصناف الكفاءات
		المعارف (3-4 معارف)
		المهارات التطبيقية (5-6 مهارات)
		المهارات السلوكية (3-4 مهارات)
		الكفاءات التسييرية

الشروط الخاصة لممارسة الخطة

التجهيزات والوسائل الموضوعية على ذمة الخطة

العلاقات الوظيفية والمخاطبين الرئيسيين

التكوين المطلوب لممارسة الخطة

- 1 المبادئ الأساسية: امتلاك معارف ومفاهيم أساسية مع القدرة على تطبيقها في الوضعيات البسيطة تحت اشراف شخص آخر.
- التطبيق: امتلاك معارف عامة وشاملة مع القدرة على تطبيقها بطريقة عملية وبصفة مستقلة في الوضعيات المتداولة والشائعة.
- التمكن: امتلاك معارف معمقة مع القدرة على معالجة الوضعيات المعقدة والاستثنائية بصفة مستقلة.
- الخبرة: أن يكون مرجعا داخل الإدارة أو الهيكل في مجال معين مع القدرة على تطوير هذا المجال والتكوين والاشراف فيه.