إدارة الموارد البشرية

تخطيط الموارد البشرية في الوظيفة العمومية



من إعداد: عبد الحكيم بن مصباح سواكر
رئيس مفتشية الوظيفة العمومية لولاية ايليزي
أفريل 2021

الفهرس

الموضوع	الصفحة
الفهرس	03 – 02
أولا: المُشكلة موضوع الدراسة	05 – 04
ثانيا: دلالات وُجود المُشكلة موضوع الدراسة	07 – 06
ثالثا: أهداف الدراسة	09 – 08
رابعا: فرضيات الدراسة	11 – 10
خامسا: أسلوب الدراسة	13 – 12
سادسا: الإطار النظري للبحث	14
أولا: تعريف تخطيط الموارد البشرية	15
01- ما المقصود بعملية تخطيط الموارد البشرية	16 – 15
02- ما الذي يمكن إستنتاجه	16
ثانيا: أهمية تخطيط الموارد البشرية	19 – 18
ثالثا: أهداف تخطيط الموارد البشرية	21 – 20
رابعا: ما الذي يحدث في حالة غياب أو سوء تخطيط الموارد البشرية	23 – 22
خامسا: ما الذي يجب مراعاته قبل البدء في تخطيط الموارد البشرية	24
سادسا: المبادىء الأساسية التي يقوم عليها تخطيط الموارد البشرية	25
سابعا: ما هي الجهة المُخول لها تخطيط الموارد البشرية	27 – 26
ثامنا: مراحل تخطيط الموارد البشرية	28
01- مرحلة تحليل بيئة العمل	29 – 28
02- مرحلة التنبُؤ بالطلب على الموارد البشرية	32 – 30
03- مرحلة التنبُؤ بعرض الموارد البشرية	35 – 32
04- مرحلة تحديد الإحتياجات من الموارد البشرية	37 – 35
05- مرحلة إعداد خُطة العمل ومتابعة تنفيذها وتقييمها	39 – 37
تاسعا: المُشكلات أو الصعوبات التي تواجه تخطيط الموارد البشرية	40
سابعا: عرض نتائج الدراسة	42
أولا: نتائج الدراسة النظرية	43
01- المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية بإعتباره أحد اليات تخطيط الموارد البشرية في الوظيفة العمومية	45 – 43

02- المخطط الخماسي لتسيير الموارد البشرية بإعتباره أحد اليات تخطيط الموارد البشرية في الوظيفة العمومية 49 – 46

ثانيا: نتائج الدراسة الإستطلاعية 51 – 50

ثامنا: توصيات الدراسة 52

01- بالنسبة للإطار النظري 54 – 53

02- بالنسبة للإطار العملي 60 – 54

المراجع 62 – 61

الملاحق 63

01- نموذج إستمارة إستبيان 72 – 64

02- نموذج مخطط إدارة الموارد البشرية 83 – 73

أولا

المُشكلة موضوع الدراسة

أولا: المُشكلة موضوع الدراسة.

عرفت دراسة الموارد البشرية في السنوات الأخيرة إهتماما كبيراً يرجعُ سبب ذلك في الأساس إلى قناعة أغلب المنظمات إلى أنه لا يمكن تحقيق الأهداف والغايات التي أنشأت من أجلها دون الإهتمام بالموارد البشرية، وذلك من خلال إدارتها وفقا لسياسات وإستراتيجيات تضعُها بغية تأطير وظائف إدارة الموارد البشرية. مثل التحليل والتصميم، التخطيط، الإستقطاب، إدارة وتقييم الأداء، تكوين وتدريب الموظفين أوالعاملين ... إلخ.

إلى جانب ذلك، وفي إطار مواجهة التحديات التي تفرضها التّحولات السياسية والإقتصادية والإجتماعية السائدة في كل دولة، فإنه لا مناص لهذه المنظمات من العمل على تحسين أداء خدماتها ومواكبتها للتطورات التي تعيشها المجتمعات. كل ذلك لا يمكن تحقيقه إلا من خلال إيجاد موارد بشرية ذات كفاءة وجودة قادرة على تحقيق أهداف وغايات المنظمات التي يعملُون لديها بالجودة المطلوبة في أسرع وقت وبأقل تكلفة مُمكنة.

كل ذلك، لا يمكن لهذه المنظمات تحقيقه إلا من خلال التخطيط الجيّد لإدارة مواردها البشرية وفقاً لأسس التخطيط الإستراتيجي. فتخطيط الموارد البشرية بإعتباره أحد أهم وظائف إدارة الموارد البشرية من شأنه أن يُساهم بشكل إيجابي في تأسيس إدارة للموارد البشرية تُساعد هذه المنظمات على أدائها لمهامها ومواجهة التحديات والتفاعل مع مُحيطها الداخلي و الخارجي.

حيث أنه، وعلى إعتبار المؤسسات والإدارات العمومية التابعة لقطاع الوظيفة العمومية أحد أهم المنظمات التي تقدم خدماتها لجمهور المواطنين ومستعملي المرفق العام، فهي معنية بتسيير وتخطيط مواردها البشرية المتمثلة في طائفة الموظفين والأعوان المتعاقدين، وفقا للأساليب والأطر القانونية أو التنظيمية السائدة في هذا المجال. والتي يغلبُ عليها في كثير من الأحيان الطابع الرسمي والتنظيمي الأمر الذي قد لا يحقق نفس الأهداف والنتائج المُستهدفة من تخطيط الموارد البشرية المعمول به في مجال المنظمات أو قطاعات العمل الأخرى.

لذلك، سوف نتناولُ في هذه الدراسة بالتحليل والتقييم لمسألة تخطيط الموارد البشرية في الوظيفة العمومية، وذلك قصد التأكد من مدى تبني أو وجود سياسة واضحة وفعلية لتخطيط الموارد البشرية في الوظيفة العمومية مبنية على أسس واقعية وعلمية؟. وما مدى إدراك وإلمام وتحكم مسيري الموارد البشرية في كل جوانب هذه المسألة؟. لاسيما المتعلقة منها بـ: تعريف تخطيط الموارد البشرية، أهميته، الأهداف المتوخاة منه، ما الذي يمكن أن يحدث في حالة غياب أو سوء التخطيط، ما الذي يجب مراعاته قبل البدء في التخطيط، المبادىء الأساسية التي يقوم عليها، الجهة المُخول لها القيام بالتخطيط، مراحله وأخيرا المشكلات أو الصعوبات التي تواجه تخطيط الموارد البشرية.

ثانيا

دلالات وُجود المُشكلة موضوع الدراسة

ثانيا: دلالات وُجود المُشكلة موضوع الدراسة.

هناك العديد من الظواهر الدالة على وُجود المُشكلة موضوع الدراسة والمُتمثلة في عدم تبني سياسة واضحة لتخطيط الموارد البشرية في قطاع الوظيفة العمومية، سواء كان ذلك على المستوى التنظيمي أو الواقع العملي على مستوى المؤسسات والإدارات العمومية. فضلا عن عدم الإهتمام الجدي والإلمام التام بهذا الجانب من طرف مسيري الموارد البشرية أثناء ممارسة المهام المُوكلة إليهم والتي تجعل من الصعب إيجاد تخطيط فعال وناجع للموارد البشرية من شأنه مواجهة التحديات التي قد تواجه هذه المؤسسات والإدارات العمومية أثناء قيامها بمهامها الأساسية. حيث يمكن أن نعدد أهم هذه الظواهر أو الدلالات في مايلي:

1- عدم وجود نصوص تشريعية أو تنظيمية تنظم مسألة تخطيط الموارد البشرية بصفة مُستقلة وواضحة، تحدد لاسيما تعريفها والأهداف المتوخاة منها وأهميتها والمبادىء التي تقوم عليها واليات تحقيقها.

2- عدم شُعور مُسيري الموارد البشرية في قطاع الوظيفة العمومية بأهمية مسألة تخطيط الموارد البشرية بإعتبارها عملية إدارية مُتكاملة. بحيث يجهلون في كثير من الأحيان العديد من المفاهيم التي تخص هذه العملية، ناهيك عن المقصود بعملية تخطيط الموارد البشرية، أهميتها، أهدافها وكذا المبادىء الأساسية التي تقوم عليها ومراحل تنفيذها.

3- عدم وُجود تصور مُتكامل من طرف مسيري الموارد البشرية لأنواع الوظائف اللازمة بالمؤسسة أو الادارة العمومية التي ينتمُون إليها والأعداد المطلوبة من الموظفين والأعوان المتعاقدين موزعة وفقا للتنظيم الهيكلي.

3- عدم معرفة مسيري الموارد البشرية ببيئة العمل التي تتواجد فيها إدارتهم وكذا بوسائل أو أساليب التنبؤ بالإحتياجات النوعية أو الكمية من الوظائف اللاّزمة لحُسن سير المؤسسة أو الإدارة العمومية، سواء للفترة الحالية أو المستقبلية، على المستويين المحلي أو الوطني.

4- أن عملية فتح المناصب المالية المخصصة للتوظيف أو الترقية لتغطية الإحتياجات تتم في كثير من الأحيان بصفة عشوائية وغير مدروسة بناء على الاحتياجات الفعلية، الكمية أو النوعية منها سواء المُخصصة للتوظيف الخارجي أو ترقية الموظفين، التي تفتقر للتخطيط الفعلي والمدروس للموارد البشرية.

5- عدم وجود برامج وأهداف وسياسات واضحة بخصوص أداء مهام المؤسسات والادارات العمومية التابعة لقطاع الوظيفة العمومية، الأمر الذي ينجم عنه عدم إتضاح معالم سياسة تخطيط الموارد البشرية. بالاضافة إلى إفتقاد أغلب الهيئات المركزية لخطط إستراتيجية واضحة لأداء المهام وتقديم الخدمات.

ثالثا

أهداف الدراسة

ثالثا: أهداف الدراسة.

تهدفُ هذه الدراسة إلى إبراز مفهوم تخطيط الموارد البشرية وما تحتاجه هذه العملية من ممارسات تقوم بها إدارة الموارد البشرية، حتى يتسنى لها وضع لبّنة في سبيل تأسيس إدارة للموارد البشرية قادرة على مواجهة التحديات وتوفير اليد العاملة بالعدد والكم الكافيين لتحقيق الأهداف والغايات التي أُنشأت من أجلها المؤسسات والادارات العمومية المتواجدة في قطاع الوظيفة العمومية. حيث يُمكن أن نُعدد بعض الأهداف الفرعية لهذه الدراسة في مايلي:

1- تنوير الإدارات المركزية بخصوص مسألة تخطيط الموارد البشرية، وحثها إلى بذل المزيد من الجهد نحو تبني سياسة الإهتمام بإدارة الموارد البشرية، بصفة عامة، و تبني مسألة تخطيط الموارد البشرية، بصفة خاصة. فضلاً عن توجيه الإدارات المركزية نحو الإهتمام أكثر بسياسة تخطيط الموارد البشرية، بإعتبارها أحد اليات تطوير الأداء الوظيفي، وتبني سياسة خاصة بها في هذا المجال واضحة المعالم نظرياً وعملياً.

2- تقييم الممارسات الأساسية الحالية لإدارة الموارد البشرية في مجال تخطيط الموارد البشرية في الوظيفة العمومية.

3- تحديد الأسباب التي تُعيق بناء سياسة واضحة لتخطيط الموارد البشرية في قطاع الوظيفة العمومية.

4- تشجيع مسيري الموارد البشرية على مستوى المؤسسات والإدارات العمومية على إنتهاج وتبني سياسة تخطيط للموارد البشرية، تقوم على أساس علمي ونظري من شأنه ضمان توفير إحتياجات المؤسسات والإدارات العمومية من الموارد البشرية، ذات الكفاءة والجودة في التوقيت و المكان المُناسبين.

5- تقديم أهم المقترحات أو التوصيات الأساسية التي من شأنها المساهمة في التغلب على المشاكل التي تعيق بناء أو تأسيس سياسة واضحة لتخطيط الموارد البشرية.

رابعا

فرضيات الدراسة

رابعا: فرضيات الدراسة.

بناء على الإشكالية الأساسية للدراسة وأهدافها، يُمكن صياغة مجموعة من الفرضيات الجزئية، التي يُمكن أن نُعددها في الاتي:

1- هل يوجد نصوص تشريعية أو تنظيمية تضبط مسألة تخطيط الموارد البشرية في الوظيفة العمومية، بصفة مُستقلة وواضحة، تحدد لاسيما تعريفها والأهداف المتوخاة منها وأهميتها والمبادىء التي تقوم عليها واليات تحقيقها؟.

2- هل أن مسيري الموارد البشرية في قطاع الوظيفة العمومية يشعُرون بأهمية مسألة تخطيط الموارد البشرية بإعتبارها عملية إدارية متكاملة؟.

3- هل أنه هناك تصور واضح ومتكامل من طرف مسيري الموارد البشرية لأنواع الوظائف اللاّزمة لحسن سير المؤسسة أو الادارة العمومية التي ينتمون إليها، والأعداد المطلوبة من الموظفين والأعوان المتعاقدين التي ينبغي توفرها لأداء الخدمات موزعة وفقا للتنظيم الهيكلي؟.

3- هل أن مسيري الموارد البشرية على معرفة ببيئة العمل التي تتواجد بها إدارتهم وكذا بوسائل أو أساليب التنبؤ بالإحتياجات النوعية و الكمية من الوظائف اللاّزمة لحسن سير المؤسسة أو الإدارة العمومية، سواء للفترة الحالية أو المستقبلية، على المستويين المحلي أو الوطني؟.

4- هل أن عملية فتح المناصب المالية المخصصة للتوظيف أو الترقية لتغطية الإحتياجات تتم بصفة مدروسة ومُخطط لها بناء على الإحتياجات الفعلية سواء المُخصصة منها للتوظيف الخارجي أو ترقية الموظفين، أم أنها تتم بصفة عشوائية وغير مدروسة؟.

5- هل يوجد برامج وأهداف وسياسات وإستراتيجيات واضحة بخصوص أداء مهام المؤسسات والإدارات العمومية التابعة لقطاع الوظيفة العمومية، وكذا إستراتيجيات قطاعية وعامة تخص الإدارات المركزية والمحلية؟.

خامسا

أسلوب الدراسة

خامسا: أسلوب الدراسة.

تقوم الدراسة المعنية على جانّبين نّظري يهتم بتحليل النصوص والمُعطيات، واخر إستبياني يهتم بتحليل البيانات التي تم جمعها. بحيث يُمكن أن نُلخص أسلوب الدراسة في النقاط الاتية:

1- الجانب النّظري، يهتم بتحليل وجمع النصوص القانونية والتنظيمية وكذا الأفكار الواردة في المراجع والأبحاث الصادرة في هذا المجال.

2- الجانب الاستقصائي، يهتم بتحليل البيانات التي تم جمعها من خلال الاسئلة التي تم طرحها على مجموعة من مسيري الموارد البشرية.

3- أسلوب جمع البيانات، تم جمع البيانات من خلال الاسئلة التي تم طرحها عن طريق المقابلة الشفوية أو الورقية بواسطة مُعد الدراسة.

4- تم استخدام الإجابات المُرجحة والتكرار في الإجابة فضلا عن إستعمال أسلوب الإستنتاج المنطقي.

5- مجتمع الدراسة، يشمل المؤسسات و الإدارات العمومية وكذا مجمُوعة من مُسيري الموارد البشرية المُمارسين على مستوى المؤسسات والادارات العمومية التابعة لقطاع الوظيفة العمومية المركزية والمحلية منها.

سادسا

الإطار النظري للبحث

سادسا: الإطار النظري للبحث.

سوف نتناول في هذا الجزء موضوع تخطيط الموارد البشرية وفقا لإجتهادات ودراسات مجموعة من الباحثين، مع التنويه والإسقاط قدر الإمكان على قطاع الوظيفة العمومية، وذلك من خلال التعرف على مجموعة من النقاط هي: تعريف تخطيط الموارد البشرية، أهمية تخطيط الموارد البشرية، أهداف تخطيط الموارد البشرية، ما الذي يحدث في حالة غياب أو سوء تخطيط الموارد البشرية، ما الذي يجب مراعاته قبل البدء في تخطيط الموارد البشرية، المبادئ الأساسية التي يقوم عليها، الجهة المُخول لها تخطيط الموارد البشرية، مراحل تخطيط الموارد البشرية وأخيرا المشكلات أو الصعوبات التي تواجه تخطيط الموارد البشرية.

أولا: تعريف تخطيط الموارد البشرية.

1- ما المقصود بعملية تخطيط الموارد البشرية:

وقد عرفها الأستاذ محمد النشار بانه " يعنى تخطيط الموارد البشرية بشكل عام بالتقدير الكمي والكيفي للإحتياجات المستقبلية من كل أنواع القوى العاملة ومستوياتها خلال فترة زمنية معينة، ورسم الإستراتيجيات لسد تلك الإحتياجات في الوقت المناسب، من خلال دراسة وتحليل مصادر عرضها. وذلك على أسس علمية في ضوء الوضع الراهن وتحديد أبعاده وإستقراء الماضي وإستقصاء المتغيرات المستقبلية المتوقعة ووضع الإفتراضات والبدائل والتنبُؤات ". (1)

في حين عرفها الدكتور عادل محمد زايد بأنها " عملية تخطيط الموارد البشرية التنبُؤ بإحتياجات المنظمة من الموارد البشرية من خلال تقدير الطلب والعرض من العمالة، وبالإضافة إلى ذلك فإن عملية تخطيط الموارد البشرية تهدف إلى إيجاد الاليات المناسبة التي تساعد المنظمة على سد الفجوة بين المطلوب من العمالة والمعروض منها، وبمعنى اخر فإن عملية تخطيط الموارد البشرية تهدف إلى تحديد كمية ونوعية العمالة البشرية التي يجب أن تنظم إلى المنظمة أو التي يجب أن تخرج منها خلال الفترات القادمة ". (2)

ومن خلال إستقراء ما سبق، وإسقاطه على منظومتنا للوظيفة العمومية، يمكننا تعريف تخطيط الموارد البشرية في الوظيفة العمومية على أنه " العملية التي يمكن من خلالها للمؤسسة أو الإدارة العمومية التنبُؤ بإحتياجاتها من الموارد البشرية من خلال تقدير الطلب والعرض، هذا من جهة، وكذا التنبؤ بحركة الموارد البشرية المُتواجدة بها فعليا، هذا من جهة أخرى. كل ذلك يتم وفقا لإجراءات وإستراتيجيات محددة تُقررها المؤسسة أو الإدارة العمومية على نحو يُمكنها

---

[1]- محمد النشار ، إدارة الأفراد ، دار القلم ، دبي الامارات العربية المتحدة ، 1990 ، ص 45 .

[2]- د. عادل محمد زايد ، إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية، كتب عربية ، ص 155 .

من تحقيق التوازن في تعدادات مُستخدميها التي من شأنها المساهمة في تنفيذ المهام والأهداف التي أُنشأت من أجلها ".

2- ما الذي يُمكن إستنتاجه:

هذا وقد إستنتج الدكتور مصطفى يوسف كافي أربع (04) إستنتاجات بخصوص تعريف عملية تخطيط الموارد البشرية، هي:

1- عملية التخطيط عملية منتظمة وعلمية.

2- أنها عملية مستقبلية لأنها لا تتعلق بالحاضر وبالتالي فهي تتضمن التنبؤ.

3- أنها عملية دورية (تتكرر في فترات منتظمة).

4- هدفها التطابق بين ما هو مطلوب وما هو متوفر من العمالة (كماً ونوعاً). ([3])

ومن خلال إستقراء ما سبق، وإسقاطه على منظومتنا للوظيفة العمومية، يمكننا إستنتاج الاتي بخصوص تعريف عملية تخطيط الموارد البشرية:

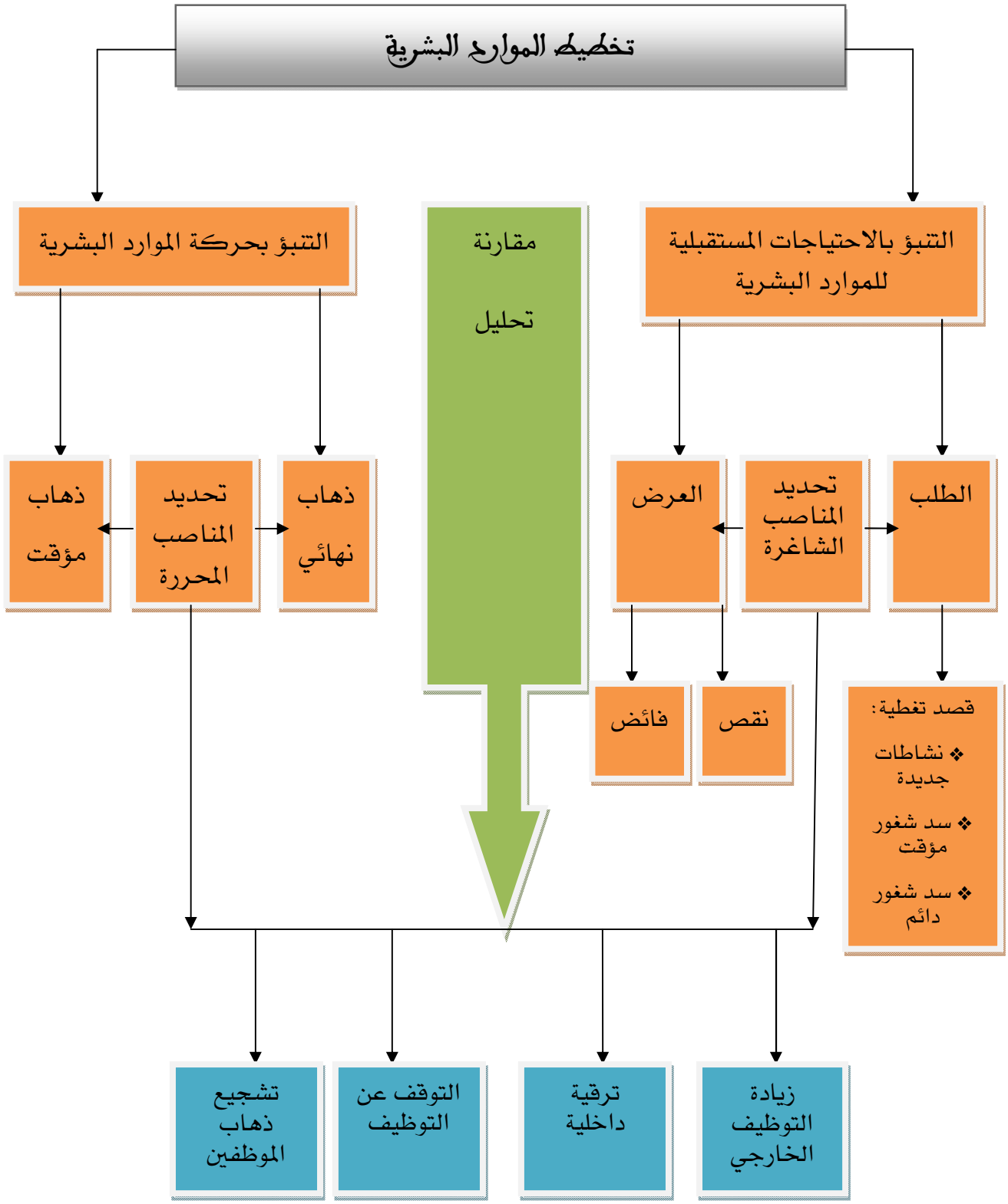
1- أن تخطيط الموارد البشرية على مستوى قطاع الوظيفة العمومية، يعتبر عملية إدارية متكاملة، ينبغي أن تتّسم بالتنظيم والتنسيق بين جميع المصالح الإدارية المتواجدة بالمؤسسة أو الإدارة العمومية.

2- أنها عملية ذات طابع توقُعي مُستقبلي، يتمثل أساساً في التنبُؤ بحجم العمالة اللازمة وكذا حركة الموارد البشرية المتواجدة.

3- أنها عملية ذات طابع دوري مستمر ومتكرر تخص متابعة لاسيما حركة الموارد البشرية المستمرة، الحالية أو المستقبلية منها.

4- أنها عملية تتم من خلالها دراسة توفير الاحتياج الحقيقي من العمالة اللازمة وتحقيق التوازن بين حجم المهام الواجب أدائها وما تحتاجه من موظفين أو أعوان متعاقدين لتنفيذه. وذلك وفقا للإجراءات والإستراتيجيات المحددة من طرف المؤسسة أو الإدارة العمومية، أو السلطة الوصية التي تتبعها.

[3]- د. مصطفى يوسف كافي ، إدارة الموارد البشرية من منظور إداري- تنموي- تكنولوجي- عولمي ، دار الرواد ، عمان ، 2013 ، ص 88 .



(الشكل 01 / 06) : يوضح مراحل تخطيط الموارد البشرية

ثانيا: أهمية تخطيط الموارد البشرية.

تَسبق عملية تخطيط الموارد البشرية كل وظائف إدارة الموارد البشرية الأخرى، فمن غير المعقول أن نتّخيل أن تقوم المنظمة بعمليات الإختيار والتعيين والتدريب مثلا، دون أن يتوافر لديها تصور واضح عن إحتياجاتها من العمالة كماً ونوعاً، ومن هذا المنطلق فإن الإستخدام الأمثل للموارد البشرية في المنظمة يتحقق من خلال خطة واضحة المعالم لإحتياجات المنظمة من الموارد البشرية، ويتطلب وضع خطة للموارد البشرية مشاركة كل المديرين التنفيذيين في إعداد هذه الخطة، فمن غير المنطقي أن نتصور أن مسئولية عملية تخطيط الموارد البشرية هي مسئولية منفردة لإدارة الموارد البشرية.

تُمارس كل المنظمات عملية تخطيط الموارد البشرية بشكل رسمي أو غير رسمي، وسوف يتم التركيز هنا على الأساليب الرسمية في تخطيط الموارد البشرية نظراً لأن الأساليب غير الرسمية لا تحقق النتائج المرجوة من وراء هذه العملية، وترجع أهمية عملية تخطيط الموارد البشرية إلى مجموعة من الأسباب التنظيمية أهمها:

1- تزويد المنظمة بالعمالة القادرة على الأداء.

2- تزويد المنظمة بالعمالة الراغبة في الأداء.

3- تزويد المنظمة بنظام عادل للإختيار والتعيين. (4)

كما حصرها الدكتور مصطفى يوسف كافي في أربع (04) نقاط، نعددها في الاتي:

1- يُساعد على توقع إحتياجاتها من الموارد البشرية من حيث العدد والنوع قبل وقت كاف، وبالتالي فهو يكشف لها فيما كان سيُقابلها نقص زيادة من اليد العاملة في الفترة المقبلة التي يجري التخطيط لها، وبالتالي يجعلها مستعدة قبل وقت كاف لتصحيح عدم التوازن الناتج عن النقص أو الزيادة في الموارد البشرية ومنع وصوله إلى حالة عدم إمكانية إدارته والتحكم به.

2- يُعد تخطيط القوى العاملة الوسيلة الفعالة التي تساعد المنظمات على مواجهة المتغيرات التي تحدث في بيئتها الداخلية والخارجية.

3- كما تبرزُ مدى أهمية تخطيط القوى العاملة هو أن إعداد خطة القوى العاملة عن فترة زمنية مقبلة، يساعد المنظمة في إعداد الموازنة التقديرية للرواتب والأجور فيها.

4- تخطيط الموارد البشرية تساعد على توزيع عبء العمل في المنظمة بشكل متوازن على وحداتها الإدارية. (5)

---

[4]– د.عادل محمد زايد ، المرجع السابق ، ص 159 .

[5]- د. مصطفى يوسف كافي ، المرجع السابق ، ص 90 و 91 .

ومن خلال إستقراء ما سبق، وإسقاطه على منظومتنا للوظيفة العمومية، يمكننا إستنتاج الأسباب التي تعود إليها أهمية تخطيط الموارد البشرية في الوظيفة العمومية:

1- تمكين المؤسسة أو الإدارة العمومية من التنبُؤ بإحتياجاتها من الموارد البشرية كماً ونوعاً وتأمينها أو تزويدها بها وفقاً لتقديرات العرض والطلب والميزانية المخصصة لها، وكذا في الوقت المُحدد، الأمر الذي يمكنها من أداء خدماتها على أحسن وجه.

2- تمكين المؤسسة أو الإدارة العمومية من التنبؤ بحركة مواردها البشرية والتحكم في النتائج والتغيُرات في التركيبة الوظيفية، التي قد تنجُم عنها، أو عن التغيرات التي قد تحدث في بيئتها أو محيطها الخارجي أو الداخلي.

3- التمكين من توفير عروض العمالة للموارد البشرية على المدى القصير والمتوسط والطويل وضمان تزويدها بعروض العمل الجيّدة وفقا للإحتياجات المُعبر عنها.

4- تزويد إدارة الموارد البشرية بالعديد من البيانات والمعطيات والإحصائيات اللازمة حول أنشطة الموارد البشرية وحركتها المُستقبلية، وضمان توزيعها العادل بين المصالح والفروع الإدارية والتقنية التابعة لها.

ثالثا: أهداف تخطيط الموارد البشرية.

حصرها الدكتور مصطفى يوسف كافي في ستة (06) أهداف، نعددها في الاتي:

1- تأمين الإحتياجات من العمال في الوقت المناسب.

2- تخطيط وضبط الترقيات والتغييرات الوظيفية (كالإستقالة والتقاعد).

3- تقدير تكاليف الموارد البشرية وإعداد الموازنات الخاصة بها.

4- الإعداد الجيّد للإستقطاب والإختيار والتعيين.

5- مواجهة الإحتمالات الفنية والتقنية والإجتماعية، كتغيير في الالات مثلا.

6- إعادة توزيع العمالة في المنشأة ككل. ([6])

تهدف عملية تخطيط الموارد البشرية بشكل أساسي إلى تزويد المؤسسة أو الإدارة العمومية بالتعدادات والنوعية اللازمتين من الموظفين والأعوان المتعاقدين، والعمل على المحافظة عليهم والإستثمار في طاقاتهم والتطوير من أدائهم. كل ذلك يتم في إطار الميزانية المخصصة للموارد البشرية بالإضافة إلى تحقيق التكامل والتوافق بين عملية تخطيط الموارد البشرية والخطة الإستراتيجية العامة للمؤسسة أو الإدارة العمومية أو السلطة الوصية التي تتبعها.

هناك مجموعة من الأهداف التي يمكن أن تحققها المؤسسة أو الإدارة العمومية من تخطيط مواردها البشرية، نوجزها في الاتي :

1- تزويد المنظمة بالعمالة القادرة :

في ظل الظروف البيئية الجديدة التي تعيشها منظمات الأعمال أصبح لزاماً عليها أن تسعى إلى إجتذاب نوعية متميزة من العمالة من سوق العمل، فالتكنولوجيا الحديثة مثلا تفرض على المنظمات تحديد إحتياجاتها من المهارات المطلوبة تحديدا دقيقاً، ويتطلب ذلك قيام إدارة الموارد البشرية بعملية مسح سوق العمليات لتحديد المصادر الرئيسية التي يمكن الاعتماد عليها في تزويد المنظمة بالعمالة المدربة القادرة على أداء المهام الموكلة اليها بدرجة عالية من الكفاءة والفعالية. (7)

2- تزويد المنظمة بالعمالة الراغبة في الأداء .

3- تزويد المنظمة بنظام عادل للإختيار والتعيين :

---

[6]- د. مصطفى يوسف كافي ، المرجع السابق ، ص 89 .

[7]- د.عادل محمد زايد ، المرجع السابق ، ص 159 .

تسعى الحكومات بشكل أساسي إلى توفير نظام عادل للإختيار والتعيين بما يضمن فرص عمل متساوية للعمالة القادرة الراغبة، ومن هذا المنطلق فإن عملية تخطيط القوى العاملة تضمن إلى حد كبير تحديد الإحتياجات بشكل دقيق بما يساعد المنظمة على مواجهة ما قد يوجه إليها من تساؤلات قانونية في مجال إختيار وتعيين العاملين . (8)

4- المساهمة في تحقيق أهداف وإستراتيجيات المؤسسة أو الإدارة العمومية في أداء الخدمات وكذا المساهمة في تنمية وتطوير سياسات وإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية المتخذة تطبيقاً لها.

5- الإستثمار الأمثل في الموارد البشرية وذلك من خلال الإستقطاب الجيّد وتحقيق الإستفادة القصوى من كفاءات وقدرات الموظفين وغيرّهم من الأعوان المتعاقدين.

6- المساهمة في الإستغلال الامثل للموارد البشرية ووضع الموظفين والأعوان المتعاقدين في أماكن عملهم الحقيقية (التوزيع المناسب والعادل).

7- التحكم في ضبط و تطور تعدادات الموظفين وغيرهم من الأعوان المتعاقدين.

8- المساهمة في تشخيص الوضع الحالي للموارد البشرية، الأمر الذي يساعد على تحديد التوجهات والسياسات الأساسية التي سوف تتخذ تجاه هذه الموارد.

9- المساهمة في تحقيق الإستغلال الأمثل للموارد البشرية المتوفرة والعمل على تنمية قدراتها لسد النقص المُسجل في بعض الأحيان من خلال التكوين والتدريب .

10- يُساهم في التقليل من مشاكل إدارة الموارد البشرية التي قد تنجم عن عدم توازن التعدادات وتجنب مواجهة هذه المشكلات وحلّها قبل تطورها وإستفحالها .

11- يساعد ويرافق المؤسسات والإدارات العمومية من أجل مواجهة التغّيرات التي قد تحدث في البيئة الخارجية أو الداخلية التي تتواجد فيها.

[8]- د.عادل محمد زايد ، المرجع السابق ، ص 161 .

رابعا: ما الذي يحدث في حالة غياب أو سوء تخطيط الموارد البشرية.

حصرها الدكتور مصطفى يوسف كافي في ستة (06) مُشكلات، نعددها في الاتي:

1- سوء توزيع العمالة: أي وجود فائض في بعض الإدارات وعجز في بعض الإدارات الأخرى.

2- إنخفاض في الطاقة الإنتاجية في حال وجود نقص في العمالة.

3- إرتفاع تكلُفة العمالة في حال وجود فائض منها.

4- اضطراب في عمليات التوظيف والتدريب وغيرها.

5- إضطراب في الأداء نتيجة التغيرات المفاجئة في العمالة كالإستقالة والنقل والوفاة.

6- عدم توافق بين الإحتياجات من العمالة وما هو معروض منها سواءً من حيث الكم أو من حيث النوع. ([9])

ومن خلال إستقراء ما سبق، وإسقاطه على منظومتنا للوظيفة العمومية، يمكننا ذكر بعض المُشكلات التي قد تقع عند غياب أو سوء تخطيط الموارد البشرية في الوظيفة العمومية:

1- عدم توفير الاحتياج الحقيقي من الموارد البشرية، بحيث يحدث عدم توافق بين الإحتياج الحقيقي المُعبر عنه وما تم عرضُه أو توفيره منها سواءً كماً أو نوعاً. لاسيما في حالة الإخفاق في التنبُؤ بالإحتياجات أو سوء دراسة بيئة العمل الخارجية أو الداخلية التي تتواجد بها المؤسسة أو الإدارة العمومية المعنية.

2- نقص وتذبذب في أداء الخدمات، نتيجة النقص في التعدادات أو عدم التوازن العددي أو النوعي بسبب سوء أو عدم التخطيط الجيّد لمواجهة التغيرات التي قد تحدث بصفة مفاجئة أو بناء على طلب الموظفين و الأعوان المتعاقدين التي يترتب عنها ذهاب نهائي أو مؤقت لهذه الموارد البشرية، كالوفاة، العزل، التسريح، الاستقالة، الاستيداع ... إلخ.

3- حدوث إضطراب أو فشل في تجسيد عمليات التوظيف أو الترقية من خلال عدم توفر العدد الكافي أو النوعية المطلوبة من الموارد البشرية. وذلك في حالة تبني سياسة تخطيط فاشلة لا تقوم على مراحل التخطيط المعروفة، لاسيما في حالة عدم تحليل بيئة العمل والدراسة الجيّدة للطلب والعرض على الموارد البشرية وفقا للإحتياجات الحقيقية المُعبر عنها من طرف المصالح أو الهياكل الإدارية أو التقنية المختصة.

4- حدوث تضخُم وظيفي في حالة تجاوز تعدادات الموظفين للإحتياج الحقيقي للهيئة أو المصلحة المعنية على حساب هيئات أو مصالح إدارية أخرى تابعة للمؤسسة أو الإدارة العمومية

---

[9]- د. مصطفى يوسف كافي ، المرجع السابق ، ص 90 .

المعنية التي هي في حاجة ماسة إلى هذه الموارد البشرية. مما ينتج عنه سوء توزيع للموارد البشرية وتذبذب في الأداء العام للخدمات.

5- إفتقاد المؤسسة أو الإدارة العمومية لإستراتيجية مواجهة المُشكلات الطارئة في حالة عدم توفر الموارد البشرية (عدم توفر العروض، تجميد التوظيف، ذهاب عدد من الموظفين أو الأعوان المتعاقدين ... إلخ)، بحيث تغيب سياسة تشخيص الإحتياج الحقيقي والتعبير عنه في حينه وضبط التعدادات وفرض التوازن بين المصالح والهياكل الإدارية، من خلال إتباع سياسة إعادة الانتشار الوظيفي.

خامسا: ما الذي يجب مراعاته قبل البدء في عملية تخطيط الموارد البشرية.

حصرها الدكتور مصطفى يوسف كافي في ستة (06) عوامل ينبغي أخذها بعين الإعتبار عند البدء في عملية تخطيط الموارد البشرية، نعددها في الاتي:

1- طبيعة المنشأة ونوع النشاط الذي تقوم به.

2- حجم المنشأة.

3- المركز المالي والإنتاجي والتنافسي للمنشأة.

4- مستوى التكنولوجيا المستخدمة.

5- الأهداف المستقبلية للمنشأة.

6- برامج وخطط الإدارات الأخرى كالإنتاج والتسويق والتمويل وغيرها.

ومن خلال إستقراء ما سبق، وإسقاطه على منظومتنا للوظيفة العمومية، يمكننا ذكر بعض الإعتبارات التي ينبغي مراعاتها قبل البدء في عملية تخطيط الموارد البشرية في الوظيفة العمومية:

1- طبيعة المؤسسة أو الإدارة العمومية (هيئة مركزية، مصلحة غير ممركزة، مؤسسة عمومية) وطبيعة النشاطات أو الخدمات التي تقدمها لجمهور المواطنين. بحيث تختلف الإعتبارات التي ينبغي مراعاتها في حالة ممارسة المؤسسة أو الإدارة العمومية للنشاطات التي هي حكر على الدولة، مثل التعليم والأمن ... إلخ، مع المؤسسات أو الإدارات العمومية التي تمارس نشاطات قد تمارسها قطاعات أخرى، مثل الصحة وغيرها (التنافسية في ممارسة النشاطات).

2- حجم المؤسسة أو الإدارة العمومية، لاسيما من حيث تعدادات المستخدمين والإختصاص الإقليمي.

3- الميزانية المخصصة للمؤسسة أو الإدارة العمومية فيما يخص التوظيف والترقية وكذا ميزانيتي التجهيز والتسيير المرصودة للتكفل بالنشاطات والمهام المكلفة بها.

4- مستوى التجهيزات المستعملة في تسيير المصالح وإستخدام اليات الإعلام الالي والتكنولوجيا الحديثة في تقديم الخدمات و أداء المهام.

5- الأهداف المستقبلية للمؤسسة أو الإدارة العمومية و/ أو السلطة الوصية، المستمدة أساسا من الخطط الاستراتيجية لها و/ أو من برنامج الحكومة وتعهداتها المقررة في خدمة المواطنين.

6- برامج وخطط المصالح والهيئات الأخرى التابعة للمؤسسة أو الإدارة العمومية المعنية والمتمثلة أساسا في المصالح التقنية الأخرى كل إدارة وخصوصيتها وحجم التنظيم الهيكلي الخاص بها.

سادسا: المبادئ الأساسية التي يقوم عليها تخطيط الموارد البشرية.

هناك مجموعة من المبادئ الأساسية التي تقوم عليها عملية تخطيط الموارد البشرية وهي في الحقيقة مجموعة من المبادئ التي ينبغي مراعاتها عند تجسيد وتنفيذ عمليات تخطيط الموارد البشرية وذلك قصد ضمان نجاح هذا التخطيط وتحقيق النتائج المتوخاة منه. ومن أهم هذه المبادئ، نذكر مايلي:

1- أن تخطيط الموارد البشرية جزء لا يتجزأ من التخطيط الإستراتيجي العام للمؤسسة أو الإدارة العمومية المعنية أو السلطة الوصية.

2- أن تخطيط الموارد البشرية يتّسم بطابعه الشامل والمستمر الأمر الذي يُمكن من المواجهة الحينية والسريعة للمتغيرات التي قد تطرأ على البيئة الخارجية أو الداخلية للمؤسسة أو الإدارة العمومية، نتيجة لاسيما حركة المستخدمين.

3- أن تخطيط الموارد البشرية لابد أن يحدد في إطار زمني معين ومعلوم وفقا لبرامج المؤسسة أو الإدارة العمومية، أو السلطة الوصية،بحيث تكون معه عملية التخطيط ذات طابع قصير أو متوسط أو طويل الأجل.

4- أن تخطيط الموارد البشرية إنما يقوم على وفرة المعلومات ودقة البيانات الخاصة بالمستخدمين والمؤسسة أو الإدارة العمومية والبيئة الداخلية والخارجية المحيطة بها. فكلما كانت المعلومات متوفرة والبيانات دقيقة كانت نتائج التخطيط أفضل.

5- أن تخطيط الموارد البشرية يتطلب القيام به وتجسيده ومتابعة مدى تنفيذه من طرف موظفين ذوي كفاءات وخبرة يتمتعون بمهارات خاصة وقدرة كبيرة على التحليل والتوصيف والتقدير والإستنتاج.

6- أن تخطيط الموارد البشرية لا يمكن أن يتحقق دون توفر جدّية للعمل به من طرف الإدارة المعنية، ودعم وتبني من طرف السلطة المركزية العليا.

7- أن تخطيط الموارد البشرية عملية إدارية متكاملة مرتبطة بوظائف ومهام المصالح والإدارات الأخرى المتواجدة بالمؤسسة أو الادارة العمومية. مثال ذلك المصالح التقنية، المحاسبية والأقسام الفرعية ...إلخ.

8- أن تخطيط الموارد البشرية يتعلق بمواضيع ذات طابع توقعي مستقبلي يصعب التنبؤ بها بدقة، وبالتالي فإنه يبدوا من الضروري أن تتسم الخطط المستقبلية بالمرونة لمواجهة المتغيرات أو الأحداث غير المتوقعة .

سابعا: ما هي الجهة المُخول لها تخطيط الموارد البشرية.

تقع مسؤولية تخطيط القوى العاملة في المنظمة في الواقع على أكثر من شخص واحد، فالإدارة العليا، ومدير الأفراد، وكافة المديرين في المستويين الأوسط والمباشر مسؤولين عن هذا التخطيط. إذ على مدى جهدهم وكفاءتهم جميعا يتقرر نجاح وفعالية التخطيط، هذا مع العلم أن كل واحد من هؤلاء يلعب دوراً مختلفاً عن الاخر في هذه العملية التخطيطية. فأعضاء الإدارة العليا يكونوا مسؤولين عن تشجيع التخطيط، وتقديم الدعم والمساندة اللازمين من أجل إنجازه، والتأكيد على أهمية إستخدامه. ومن جهة ثانية يكون مدير الأفراد مسؤولا عن وضع الخطة، فهو يقوم - من خلال إدارته بجمع المعلومات الضرورية، وإيجاد نظام معلومات خاص بالموارد البشرية داخل المنظمة، وجعله متاحاً للإستخدام. كما يقوم بعمل أوإجراء التنسيق اللازم بين تخطيط القوى العاملة وأنشطة إدارة الأفراد الأخرى ويسعى إلى تقييم فعالية التخطيط، للوقوف على مدى النجاح الذي تم تحقيقه. وفيما يخص باقي المديرين والمشرفين، فهم يكونوا مسؤولين عن توفير المعلومات اللازمة والضرورية التي يحتاجها تخطيط القوى العاملة، ويعملوا جنباً إلى جنب مع مدير الأفراد من أجل وضع خطة العمالة، التي تسعى إلى توفير إحتياجات إدارتهم من الموارد البشرية في الوقت المناسب. ([10])

ومن خلال إستقراء ما سبق، وإسقاطه على منظومتنا للوظيفة العمومية، يمكننا ذكر بعض المهام للجهات المشرفة على إنجاز ومتابعة وتنفيذ عملية تخطيط الموارد البشرية في الوظيفة العمومية:

1- المهام الخاصة بالسلطة المركزية أو السلطة الوصية، تتمثل لاسيما في الاتي:

- وضع تصور تنظيمي وقانوني لعملية تخطيط الموارد البشرية ورسم السياسات أو المحاور الكبرى المتعلقة به، و الإعداد والمصادقة على المخطط الخماسي للموارد البشرية.

- تشجيع المؤسسات و الإدارات العمومية التابعة لها على العمل به وتقديم الدعم والمساندة اللازمتين من أجل إنجازه وتنفيذه في أحسن الظروف.

- ضمان التنسيق بين جميع المؤسسات والإدارات العمومية التابعة لها من أجل ضمان وحدة نظام التخطيط، ومتابعة تنفيذه.

2- المهام الخاصة بالمسؤولين أو المديرين الفرعيين للمؤسسة أو الإدارة العمومية:

- توفير المعلومات والبيانات والإحصائيات التي يحتاجها مسيري الموارد البشرية والعمل على ضمان دقتها ومصداقيتها.

[10]- د. مصطفى يوسف كافي ، المرجع السابق ، ص 91 .

- المساهمة في وضع وتصور تخطيط الموارد البشرية بالتنسيق مع مسيري الموارد البشرية والسلطة التي لها صلاحية التعيين.

- تنفيذ خطة الموارد البشرية بعد وضعها والمصادقة عليها بصفة نهائية من أجل ضمان توفير الموارد البشرية اللازمة في الوقت المناسب.

3- المهام الخاصة بمسيري الموارد البشرية للمؤسسة أو الإدارة العمومية:

- تصور و وضع الخطة الخاصة بتخطيط الموارد البشرية.

- جمع وتحصيل المعلومات والبيانات الواردة من المسؤولين والمديرين الفرعيين الاخرين وتحليلها وتصنيفها.

- إيجاد نظام معلومات خاص بالموارد البشرية يُمكن من ضبط التعدادات وحركات الموظفين، وجعله متاحا للإستخدام.

- التنسيق بين مختلف المصالح الإدارية والتقنية فيما يخص تخطيط الموارد البشرية.

- إيجاد مشروع تخطيط أو مخطط الموارد البشرية وعرضه على السلطة التي لها صلاحية التعيين قصد إعتماده، وجعله متاحا للإستخدام من طرف جميع المصالح الإدارية الأخرى.

- متابعة تنفيذ مخطط الموارد البشرية وتقييمه للتأكد من مدى نجاحه وتحقيق الأهداف التي أُنشأ من أجلها.

ثامنا: مراحل تخطيط الموارد البشرية.

تشمل عملية تخطيط الموارد البشرية خمسة (05) مراحل أساسية نذكرها على التوالي وهي: تحليل بيئة العمل (الخارجية والداخلية)، التنبُؤ بالطلب على الموارد البشرية، التنبُؤ بعرض الموارد البشرية، تحديد الإحتياجات من الموارد البشرية وأخيراً إعداد خطة العمل ومتابعة تنفيذها وتقييمها.

1- مرحلة تحليل بيئة العمل:

تعتبر هذه المرحلة من أهم مراحل عملية تخطيط الموارد البشرية كونها تشمل كافة العوامل المؤثرة على إحتياج المؤسسة أو الإدارة العمومية للموارد البشرية سواء تعلقت منها بالبيئة الداخلية أو الخارجية. وعليه فإن تخطيط الموارد البشرية يتطلب توفر قدر كبير من المعلومات والبيانات عن تلك العوامل.

أ- تحليل بيئة العمل الخارجية:

- يجب أن تحتوي هذه البيانات على كل ما يتعلق بالمحيط الخارجي وما يشتمل عليه من ظروف حالية أو مستقبلية متنبأً بها في جميع المجالات: السياسية، التشريعية، الإقتصادية، الثقافية، المجتمعية والسكانية ... إلخ. حيث أنه تتأثر سياسة تخطيط الموارد البشرية إيجاباً وسلباً بجميع هذه الظروف لاسيما فيما يخص زيادة ونقصان تعدادت المستخدمين، التوظيف، الترقية، الزيادة في الأجور ...إلخ.

- ضرورة توفر معلومات حول حجم التطور التكنولوجي والمعلوماتي بوسائل العمل التي لها علاقة بمهام المؤسسة أو الإدارة العمومية المعنية.

- توفر معلومات تتعلق بمدى الرضا العام عن أداء الخدمات الذي تقدمه المؤسسة أو الإدارة العمومية ومدى جودته. وذلك مقارنة بالمؤسسات العمومية أو الخاصة الأخرى المنافسة لها في نفس البيئة أو المحيط الخارجي، حسب الحالة.

- كما أنه يتعين على المشرفين على عملية التخطيط الإلمام بمقومات سوق العمل و القيم الإجتماعية السائدة في بيئة العمل، وقدرات العرض ومعدلات البطالة والتخصصات الموجودة وشرائح السن والجنس والتوزيع الجغرافي لعروض العمل.

ب- تحليل بيئة العمل الداخلية:

- التشخيص الدقيق للمهام والإختصاصات الحالية للمؤسسة والتغيير المحتمل لها أو للأهداف العامة التي قد تتطلب توفير نوع وحجم معين من الموارد البشرية، التي قد تكون غير متاحة في الوقت الحالي. حيث أنه تتأثر سياسة تخطيط الموارد البشرية إيجاباً وسلباً بتوسعة أو تقليص

المهام والصلاحيات لاسيما فيما يخص زيادة ونقصان تعدادت المستخدمين، التوظيف، الترقية، الزيادة في الأجور ...إلخ.

- يجب توفر معلومات كافية حول الهيكل التنظيمي للمؤسسة أو الإدارة العمومية والتغيرات التي يمكن أن تطرأ عليه سواءً بالزيادة أو النقصان، تبعا لتغير المهام والصلاحيات والتغيرات الممكن إجراؤها في المستقبل.

- يجب أن يتحصل القائمون على تخطيط الموارد البشرية على كل المعلومات المتعلقة بالوضع الحالي للموارد البشرية والإستراتيجيات التي تحكمها لاسيما فيما يخص الإختيار والتعيين، إدارة وتقييم الأداء، التكوين وتحسين المستوى، كفاءة المستخدمين وحركاتهم والحالات التوقعية للموظفين الذين من الممكن رحيلهم أو مغادرتهم للمؤسسة أو الإدارة العمومية.

- يجب التحكم في حركة الموظفين لاسيما المتعلقة منها بالذهاب المؤقت أو الذهاب النهائي وتحصيل كافة البيانات المتعلقة بذلك، لاسيما فيما يخص: الإحالة على الاستيداع أو الإنتداب أو خارج الإطار، ترقية الموظفين، الإحالة على التقاعد أو التسريح أو العزل.

ج- الموقف الواجب إتباعه بعد تحليل بيئة العمل:

يمكن للمؤسسة أو الإدارة العمومية المعنية عقب تحليل بيئة العمل الخارجية والداخلية أن تقرر إتباع إستراتيجية معينة، نذكر منها على سبيل المثال:

- إستراتيجية زيادة التعدادات والنوعيات في حالة إحتياجها للموارد البشرية ذات مهارات وقدرات جديدة لمواجهة إحتياجات الأداء الوظيفي والتوسع الإقليمي أو المرفقي المتزايدة. والتي يمكن أن تتجسد من خلال إنجاز سياسة توظيف وتعيين ناجحة، التشجيع على التحويل من بين الموظفين ذوي الكفاءات من قطاعات الوظيفة العمومية أو القطاعات الأخرى، عند الإقتضاء.

- إستراتيجية تقليص التعدادات والنوعيات وذلك في حالة تقليص مهام المؤسسة أو الإدارة العمومية، نتيجة تقسيم قطاعات النشاط أو إعادة توزيعها وتنظيمها. أين تظهر الحاجة في تقليص تعدادات الموظفين والأعوان العموميين، والذي يمكن أن يتجسد من خلال التشجيع على النقل والإنتداب والتقاعد والتخفيف من إجراءات الإحالة على الاستيداع ... إلخ.

- إستراتيجية الإستقرار والتي يمكن للمؤسسة أو الإدارة العمومية القيام بها قصد المحافظة على تعدادات موظفيها، وذلك في حالة عدم تطور أو زيادة مهامها المخولة لها قانونا. ([11])

[11]- يمكن لهذا الغرض لمسيري الموارد البشرية إعداد بطاقات تحليل بيئة العمل الخارجية والداخلية تتضمن كل بطاقة لاسيما المعلومات والبيانات السالف ذكرها. والتي من شأنها أن تسمح بالإطلاع و أخذ فكرة على تحليل بيئة العمل والجعل منها أحد الوثائق الأساسية قصد الانطلاق في إعداد مخطط الموارد البشرية.

2- مرحلة التنبُؤ بالطلب على الموارد البشرية:

تنطلق هذه المرحلة بمجرد الإنتهاء من تحليل بيئة العمل الداخلية والخارجية للمؤسسة أو الإدارة العمومية المعنية، لتتضمن بذلك عملية التنبُؤ بالطلب على الموارد البشرية تحديد عدد ونوع الموارد البشرية التي ينبغي توفرها قصد تنفيذ مهام وصلاحيات المؤسسة أو الإدارة العمومية المستقبلية. حيث أن تحديد الإحتياج المستقبلي من الموارد البشرية يتوقف على وضوح ودقة أهداف وغايات المؤسسة المستقبلية التي ترمي إلى تحقيقها.

هذا ويتم تحديد الإحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية في إطار الإجابة على بعض التساؤلات، التي يمكن حصرها في الاتي:

1- التعداد الإجمالي والتفصيلي للموظفين والأعوان المتعاقدين الذين قد تحتاجهم المؤسسة أو الإدارة العمومية في المستقبل.

2- نوعية الموظفين والأعوان المتعاقدين الواجب توفرهم.

3- التاريخ التوقعي لتوظيف المعنيين.

4- مدى توفر البيانات والمعطيات الخاصة بهذه الفئات وما مدى دقتها.

5- مدى توفر الإرادة السياسية والإدارية لدى السلطات المركزية العليا (السلطة الوصية).

6- المدة الزمنية التي يُمكن أن يغطيها تخطيط الموارد البشرية، هل هي مُدة قصيرة أم متوسطة أم طويلة المدى .

وسوف نتعرض بالشرح في هذا المجال إلى أربعة أساليب أساسية يمكن الإعتماد عليها للتنبُؤ بإحتياجات المنظمة من العمالة، وهي:

1- أسلوب تقدير الخبراء:

يعتبر هذا الأسلوب أقل أساليب التنبؤ تعقيداً وأكثرها إستخداما في الحياة العملية، ويعتمد الخبراء على خبرتهم وتقديرهم الشخصي في تحديد الإحتياجات من العمالة خلال الفترات القادمة، ومن الممكن أن تزداد فعالية هذا الأسلوب في التنبُؤ بالإحتياجات من العمالة إذا تم الإعتماد على أسلوب أو أكثر من الأساليب التالية: أسلوب العصف الذهني، أسلوب الجماعات الإسمية، أو أسلوب دلفاي .

- أسلوب العصف الذهني:

العصف الذهني هو أسلوب جماعي لتوليد الأفكار عن طريق محاولة دفع المجموعة إلى طرح أكبر عدد ممكن من البدائل لمعالجة مشكلة ما بغض النظر عن إمكانية تطبيق تلك البدائل

أو واقعيتها وبالتالي فالفكرة الأساسية هنا هي تشجيع الخبراء على التوصل إلى تخيل إحتياجات المنظمة من العمالة خلال الفترات القادمة . (12)

أسلوب الجماعة الإسمية:

يعتبر هذا الأسلوب محاولة أخرى لإتباع المدخل العلمي لتشجيع الخبراء على توليد أكبر عدد ممكن من بدائل التوقعات بحجم العمالة، ويستخدم لفظ " الجماعات الإسمية " للدلالة على إستقلال أعضاء الجماعة عن بعضهم البعض فيما يتعلق بعملية توليد الأفكار والمقترحات، ويختلف هذا الأسلوب عن أسلوب العصف الذهني من حيث السماح لأعضاء الجماعة بتقييم الأفكار عند توليدها. (13)

أسلوب دلفاي :

يتشابه هذا الأسلوب إلى حد كبير مع أسلوب الجماعة الإسمية بل ويعتمد عليه في توليد وتقييم الأفكار. غير أن الفرق الجوهري هو عدم إستخدام الإتصال وجها لوجه بين مجموعة الخبراء ، بل أكثر من هذا فإن كل خبير لا يعلم من هم بقية الخبراء في هذا العمل، ويكون البديل للاتصال بين الخبراء هو مجموعة الإجراءات الرسمية التي يتم إتباعها للحصول على إجماع الخبراء عن طريق إستخدام قوائم الإستقصاء. (14)

أسلوب إحتياجات الإدارة:

على العكس من أسلوب " تقدير الخبراء " فإن هذا الأسلوب يبدأ من أسفل المنظمة إلى أعلاها ، وتقوم الإدارات المختلفة في هذه الحالة بتقدير إحتياجاتها من العمالة، ثم ترفعها إلى الادارة العليا التي تتولى بدورها تجميع إحتياجات الادارات المختلفة من العمالة، ووضعها في شكل إحتياج كلي للمنظمة. ويتولى كل مدير في إدارته تحليل الإحتياجات بناء على دراسة الأهداف المتوقعة ومستوى أداء العاملين.

ومن الطبيعي أن يأخذ المدير في الإعتبار حالات الخروج المتوقعة من العمالة، لأسباب طبيعية مثل المرض أو الوفاة، أو ترك العمل الإختياري أو الإستقالة.

وتتولى الإدارة العليا في هذه الحالة مهمة مراجعة و تنقية إحتياجات الإدارات المختلفة، وذلك أخذاً في الاعتبار ميزانيات المنظمة ومخصصاتها في مجال التوظيف. (15)

---

[12]- د.عادل محمد زايد ، المرجع السابق ، ص 167 و 168 .

[13]- د.عادل محمد زايد ، المرجع السابق ، ص 169 و 170 .

[14]- د.عادل محمد زايد ، المرجع السابق ، ص 171 .

[15]- عادل محمد زايد ، المرجع السابق ، ص 173 و 174 .

أسلوب الإتجاه العام:

يتم تحديد الاتجاهات المستقبلية من خلال الاعتماد على المعلومات التاريخية المتاحة عن العمالة والعوامل المؤثرة عليها، ويعتمد هذا الاسلوب بصفة أساسية على تقدير الاحتياجات من العمالة في ضوء متغير واحد فقط هو بيانات العمالة في السنوات السابقة، والغرض الأساسي في هذه الحالة هو أن نمط الزيادة (أو النقص) في أعداد العمالة الذي تكون في السنوات الماضية؛ يمكن أن يتكرر في المستقبل. (16)

ومن خلال إستقراء ما سبق، وإسقاطه على منظومتنا للوظيفة العمومية، يمكننا أن نقول أن أنجع أسلوب يمكن أن تأخذ به المؤسسات والادارات العمومية التابعة لقطاع الوظيفة العمومية هو أسلوب إحتياجات الإدارة، حيث أنه يمكن لإدارة الموارد البشرية قبل بداية السنة المالية الإتصال بالمصالح والإدارات الفرعية الأخرى التابعة لها، وذلك قصد تقدير إحتياجاتها من المناصب المالية التي تقابل رتب الموظفين والاعوان المتعاقدين (تحديد الرتبة أو منصب الشغل ، التعدادات ، تاريخ الإحتياج ... إلخ). مع تبرير الإحتياج بناء على الأهداف الحالية والمستقبلية للمصلحة المعنية ومستوى تعدادات وأداء العاملين وكذا الحركة الوظيفية التي قد تطرأ على هذه الموارد. ليتم بعد ذلك تجميع الطلبات الواردة ووضعها في شكل طلب عام يخص المؤسسة أو الإدارة العمومية ليتم رفعها الى السلطة الوصية (الوزارة – المديرية العامة) مدعمة بالوثائق الثبوتية وذلك حتى يتسنى لهذه الأخيرة تزويدها بالمناصب المالية اللازمة. (17)

3- مرحلة التنبُؤ بعرض الموارد البشرية.

تهدف هذه المرحلة إلى الإجابة على السؤال التالي " ما هو حجم ونوع العمالة المتوفرة حاليا – داخل وخارج المنظمة – للوفاء بالإحتياجات المستقبلية ؟ " ومن الأساليب التي يمكن إتباعها للإجابة على هذا السؤال مايلي:

أسلوب مخزون المهارات:

يتم حصر العمالة (كماً و نوعاً) في العديد من المنظمات من خلال أسلوب مخزون المهارات بالنسبة للوظائف الإدارية، أو حصر الوظائف الإدارية من خلال أسلوب المهارات الإداري، ويتحقق الأسلوبان السابقان نفس الهدف وهو حصر المهارات والقدرات والخبرات البشرية المتاحة حاليا للمنظمة، ويمكن من خلال هذا الحصر تحديد مدى قدرة المنظمة على الإستعانة بالمهارات المتاحة داخل المنظمة قبل اللّجوء إلى الإستعانة بالمهارات المتاحة في سوق العمل.

16- د.عادل محمد زايد ، المرجع السابق ، ص 174 .

17- يمكن لهذا الغرض لمسيري الموارد البشرية إعداد بطاقات التنبُؤ بالطلب على الموارد البشرية، تتضمن لاسيما المعلومات والبيانات السالف ذكرها. والتي من شأنها أن تسمح بالإطلاع و أخذ فكرة على التنبُؤ بالطلب على الموارد البشرية، والجعل منها أحد الوثائق الأساسية عند إعداد مخطط الموارد البشرية.

مخزون المهارات في أبسط معانيه هو عبارة عن عملية حصر أسماء وخصائص ومهارات العاملين في المنظمة، وتساعد هذه العملية إدارة القوى البشرية على تكوين نظام للمعلومات عن الموارد البشرية في المنظمة لإستخدامها في إتخاذ القرارات. كذلك تعتمد إدارة القوى البشرية على مخزون المهارات في أداء أعمالها في مجالات تخطيط المسار الوظيفي والترقيات والتدريب، ومن الطبيعي أن يختلف حجم وطبيعة مخزون المهارات بإختلاف حجم وطبيعة نشاط المنظمة فمن الممكن أن يكون مخزون المهارات عبارة عن نظام يدوي بسيط في حالة المنظمات كبيرة الحجم.

وللبدء في تكوين نظام مخزون المهارات تحدد إدارة الموارد البشرية نوعية المعلومات التي يجب أن تتضمنها القوائم المخصصة لحصر المهارات التنظيمية، وغالبا ما تواجه إدارة الموارد البشرية بعدد لا نهائي من المعلومات التي يمكن أن تواجه الإدارة في هذه الحالة هي أنه في حالة إستبعاد بعض البيانات من القوائم في الفترة الحالية قد يمثل قصورا في البيانات في فترة مستقبلية أخرى، مما يستدعي تعديل وتغيير النظام إستجابة للحاجات الجديدة، وغالباً ما يصاحب هذه العملية إرتفاع في التكاليف والوقت والجهة المطلوبة لتعديل النظام.

ويوضح الشكل (4 / 4) أهم مكونات نظام مخزون المهارات في المنظمات، ويلاحظ أن التقسيم الأساسي لهذا النظام يفرق بين ثلاث مجموعات من المعلومات هي:

- ❖ معلومات عن تاريخ الموظف .
- ❖ معلومات عن المهارات الحالية للموظف .
- ❖ معلومات عن المستقبل .

وبصفة عامة فإن نظام " مخزون المهارات " يساعد المنظمة على الإجابة على العديد من الاسئلة الهامة مثل:

- ❖ هل يمتلك العاملون المهارات اللازمة لتجديد وتطوير منتجات وخدمات المنظمة.
- ❖ ما هي المهارات التي يجب على الفرد أن يمتلكها قبل تعيينه في المنظمة.
- ❖ ما هي المهارات التي يجب على الفرد أن يكتسبها بعد تعيينه في المنظمة.
- ❖ ما هي المهارات التي يجب أن يمتلكها الفرد حتى يستحق الترقية.
- ❖ من هم الأفراد القادرين على رعاية وتدريب العاملين الجدد.

(1) معلومات عن تاريخ الموظف:

أ- الوظائف التي شغلها الموظف خلال الخمس سنوات الماضية:

- داخل المنظمة - خارج المنظمة.

ب- المهارات الاساسية التي إحتاجها الموظف لأداء وظيفته:

- يدوية – ذهنية – إبتكارية

ج- الشهادات العلمية:

- ثانوية – جامعية – دراسات عليا

د- أهم المشروعات التي ساهم في إنجازها:

- في المنظمة – خارج المنظمة.

(2) معلومات عن المهارات الحالية للموظف:

أ- المهارات الوظيفية التي يمتلكها الموظف (يتم تحديدها من خلال عملية تقييم الأداء خلال نفس الفترة).

ب- إدراك الموظف لمدى تميزه في الأداء الوظيفي ومدى حاجته لتطوير الأداء.

ت- إدراك الرئيس المباشر لمدى تميز الموظف في الأداء الوظيفي ومدى حاجته لتطوير الأداء.

(3) معلومات عن المستقبل:

أ- أهداف الموظف (الوظائف التي يرغب أن يشغلها خلال العام القادم أو الثلاثة أعوام التالية.

ب- رأي الرئيس المباشر في الوظائف التي يمكن أن يشغلها الفرد خلال الفترات القادمة.

ت- نوعية برامج التدريب التي يحتاجها الموظف خلال الفترات القادمة (تدريب اثناء العمل، تدريب خارج العمل ، تدريب نظري).

شكل (4 / 4) : نموذج لمكونات مخزون المهارات

خرائط الإحلال :

نوع اخر من أنواع تحليل المعروض من العمالة هو خرائط الإحلال، وغالبا ما تستخدم هذه الخرائط في حالة الوظائف الإدارية والمهنية المتخصصة والفنية. وتعرض هذه الخرائط المعلومات عن الأفراد العاملين حاليا بالشركة. ويمكن من خلال إستخدام هذه الخرائط تحديد المشاكل التي يمكن أن تواجه المنظمة مستقبلا نتيجة حركة العمالة.

تخطيط الولاية:

يقصد بتخطيط الولاية إعداد تصور للقيادات الإدارية التي يمكن أن تحل محل قيادات المنظمة في حالة الرحيل المفاجئ أو نتيجة تغير الظروف التنظيمية. (18)

ومن خلال إستقراء ما سبق، وإسقاطه على منظومتنا للوظيفة العمومية، يمكننا ذكر بعض الأساليب التي يمكن إستخدامها للتنبُؤ بعرض الموارد البشرية وتحليل الموارد المتوفرة منها:

1- إستخدام أسلوب مخزون المهارات، بالنسبة لمختلف رتب الموظفين ومناصب شغل الأعوان المتعاقدين. وذلك قصد حصر المهارات والقدرات والخبرات البشرية المتوفرة حاليا على مستوى المؤسسة أو الإدارة العمومية، ويمكن من خلال هذا الحصر تحديد مدى قدرة هذه الأخيرة على الإستعانة بها عند الحاجة للمهارات المتاحة قبل اللّجوء إلى التوظيف الخارجي.

2- إستخدام أسلوب خرائط الإحلال، بالنسبة لتحليل المعروض أو المتوفر من الوظائف الإدارية والمهنية المتخصصة والفنية. حيث أنه ومن خلال هذه الخرائط يمكن الوقوف على الوضعية الحقيقية للمهارات والخبرات المتواجدة حالياً بالمؤسسة أو الإدارة العمومية، هذا من جهة، ومن جهة أخرى، معرفة المشاكل التي قد تواجه هذه الأخيرة نتيجة حركة الموظفين أو الأعوان المتعاقدين المتواجدين لديها.

3- إستخدام أسلوب الولاية، بالنسبة للمناصب العليا ذات الطابع الهيكلي أو الوظيفي، وذلك من خلال إعداد تصور لحجم وتعداد الموظفين الإداريين أو التقنيين الذين يمكنهم شغل المناصب العليا بشقيّها، في حالة إنهاء مهام الموظفين الشاغلين لهذه المناصب العليا نتيجة الحركة أو التغير في الظروف التنظيمية. (19)

4- مرحلة تحديد الإحتياجات من الموارد البشرية.

تهدف هذه المرحلة إلى تحديد الإحتياج الحقيقي من الموارد البشرية على ضوء التحاليل والدراسات السابقة التي تخص تحديد الطلب على الموارد البشرية وما يقابله من عرض لهذه الموارد. فمن خلال إجراء عمليات المقاربة بين كل من الطلب والعرض نحصل على نتائج تبين ما مدى التوافق بين كل من الطلب والعرض على الموارد البشرية وذلك من حيث العدد والنوع. حيث أنه ومن النادر أن يتحقق التوافق بين الطلب والعرض، هذا الاخير الذي قد يتحقق في بعض التخصصات أو القطاعات أو الأوقات أوالمناسبات. كما أن هذا التوافق أو التوازن الوظيفي لا يمكن أن يتحقق بصفة مستمرة وذلك نظراً للطابع المتحرك وغير الثابت لتعدادات ووضعيات الموظفين وحركاتهم.

---

[18]- د.عادل محمد زايد ، المرجع السابق ، ص 175 ، 176 ، 177 ، 178 ، 179 و 180 .

[19]- يمكن لهذا الغرض لمسيري الموارد البشرية إعداد بطاقات التنبُؤ بالعرض الوظيفي، تتضمن لاسيما المعلومات والبيانات السالف ذكرها. والتي من شأنها أن تسمح بالإطلاع و أخذ فكرة حول عروض الموارد البشرية المتوفرة، والجعل منها أحد الوثائق الأساسية عند إعداد مخطط الموارد البشرية.

فمن الممكن أن تفسر نتائج المقارنة عن وجود عجز أو فائض في العمالة.

في حالة وجود عجز في العمالة: تسعى المنظمة إلى سد العجز في العمالة عن طريق البحث في إمكانية سد هذا العجز من مصادر العمالة الداخلية قبل اللجوء إلى الإعتماد على المصادر الخارجية، وتتوقف عملية المفاضلة بين الموارد الداخلية والخارجية على عدة عوامل منها:

- ❖ نوعية المهارات الوظيفية المطلوبة.
- ❖ المستوى الوظيفي المطلوب شغله.
- ❖ مدى الحاجة الى شغل الوظيفة بشكل سريع.
- ❖ التكليف المصاحب لشغل الوظيفة داخلياً او خارجياً.

في حالة وجود فائض في العمالة: تتبع المنظمة عدة اساليب لتخفيض حجم العمالة منها على سبيل المثال:

- ❖ التوقف عن تعيين عمالة جديدة.
- ❖ تشجيع العاملين على ترك المنظمة.
- ❖ المعاش المبكر.
- ❖ مساعدة العاملين في البحث عن وظائف في منظمات اخرى. (2 0)

ومن خلال إستقراء ما سبق، وإسقاطه على منظومتنا للوظيفة العمومية، يمكننا ذكر بعض الأساليب التي يمكن إستخدامها لتحديد الإحتياجات من الموارد البشرية في الوظيفة العمومية:

1- في حالة وجود نقص في عدد المستخدمين: أي أن عدد الموظفين والأعوان المتعاقدين أقل من الحجم المخطط له، أو أقل من العدد المطلوب لأداء الخدمات، وهنا يكون المُخطط في حاجة إلى تعزيز مصالحة بالموارد البشرية المطلوبة، وفقا للميزانية المخصصة ولما هو متوفر في سوق العمل.

- في حالة وفرة العروض في سوق العمل، في هذه الحالة يمكن أن يلجأ مسيري الموارد البشرية الى التوظيف أو التحويل وفقا للإمكانيات والميزانيات المتوفرة.

- في حالة ندرة العروض في سوق العمل، في هذه الحالة يمكن أن يلجأ مسيري الموارد البشرية إلى:

- البحث في سوق العمل الأخرى.

---

[20]- د.عادل محمد زايد ، المرجع السابق ، ص 181 و 182 .

- تحسين مستوى الموظفين والأعوان المتعاقدين المتواجدين حالياً للتأقلم مع تكليفهم بصفة مؤقتة لممارسة مهام الرتب أو مناصب الشغل المعبر عنها كإحتياج وظيفي.

- إستخدام اليات ووسائل التكنولوجيا الحديثة.

2- في حالة وجود وفرة في عدد المستخدمين: أي أن عدد الموظفين والأعوان المتعاقدين أكثر من الحجم المخطط له، أو أكثر من العدد المطلوب لأداء الخدمات، وهنا يكون المُخطط في حاجة إلى تحقيق التوازن، واللّجوء الى أحد الخيارات الاتية:

- إستخدام الأوقات غير المستغلة (أوقات الفراغ) في متابعة دورات تكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات، التي يمكن أن تبادر بها الإدارة.

- التسهيل من إجراءات مغادرة المؤسسة أو الإدارة العمومية كتحويل الموظفين أو إنتدابهم لشغل مناصب أخرى.

- إعادة تأهيلهم وصقل معارفهم من أجل تكليفهم بمهام أخرى بصفة مؤقتة وإستثنائية لمواجهة ظروف وحالات قصوى.

3- في حالة وجود تطابق في عدد المستخدمين: أي أن عدد الموظفين والأعوان المتعاقدين متطابق من الحجم المخطط له، أو متساوي مع العدد المطلوب لأداء الخدمات، وهنا يكون المُخطط في أريحية وما عليه إلا المحافظة على هذا التوزان، مع الأخذ بعين الإعتبار حالات الحركة التي قد تطرأ خلال السنة. ([21])

5- مرحلة إعداد خطة العمل ومتابعة تنفيذها وتقييمها

تعتبر هذه المرحلة اخر مراحل تخطيط الموارد البشرية وتتويجاً لها أين تقوم إدارة الموارد البشرية بوضع وإعداد خطة العمل التي سيتم إنتهاجها بالإستناد إلى نتائج دراسة وتحليل الطلب والعرض على الموارد البشرية في ضوء الإستراتيجيات والأهداف المستقبلية المقرر إتباعها من طرف المؤسسة أو الإدارة العمومية. حيث أنه وتبعاً لذلك فإن تفاصيل ومحتويات هذه الخطة تختلف من إدارة إلى أخرى بإختلاف طبيعتها ومهامها وكذا إختلاف نتائج تحليل المقارنة بين الطلب والعرض.

وهكذا يبدوا ، أن من أهم النتائج التي ستسفر عنها عملية تحليل الطلب والعرض هي وجود نقص في تعدادات الموظفين والأعوان المتعاقدين، مقارنة بمهام المؤسسة أو الإدارة العمومية ينبغي تداركه و تعديله أو وجود زيادة في تعدادات هؤلاء الأعوان ينبغي التعامل معه على نحو يضمن حقوق هؤلاء الأعوان والإدارة على حد السواء.

---

[21]- يمكن لهذا الغرض لمسيري الموارد البشرية إعداد بطاقات تحديد الإحتياج الوظيفي، تتضمن لاسيما المعلومات والبيانات السالف ذكرها. والتي من شأنها أن تسمح بالإطلاع و أخذ فكرة حول الإحتياج الوظيفي للموارد البشرية، والجعل منها أحد الوثائق الأساسية عند إعداد مخطط الموارد البشرية.

ومهما يكن الأمر، فإن خطة العمل هذه تتشكل في حقيقتها من مجموعة الإجراءات أو القرارات التي يُمكن وضعها في الخطة ليتم إقراراها وإختيار أحدها وفقا لنتائج المقارنة بين العرض والطلب وكذا وفقاً للمناصب المالية المتوفرة.

ومن بين هذه الخطط، نذكر الاتي:

1- خطة التوظيف والترقية.

2- خطة متابعة وضعيات وحركات الموارد البشرية.

3- خطة إدارة وتقييم الأداء.

4- خطة متابعة التكوين وتحسين المستوى (تدريب الموارد البشرية).

حيث أنه، وبعد أن تُصبح هذه الخطة جاهزة ومُعدة للتنفيذ يتم إقرارها من طرف السلطة المُؤهلة لذلك أو السلطة الوصية و/او تبعا لتعليماتها. لتقوم إدارة الموارد البشرية تبعاً لذلك بتنفيذ هذه الخطة وتجسيدها على أرض الواقع وترجمتها إلى إجراءات وتصرفات وقرارات وفقا لجدول زمني محدد بصفة مسبقة. وكغيرها من أعمال وتصرفات الإدارة فإن هذه الخطة لابد أن تخضع لاليات العمل الرقابي خلال فترة تنفيذها سواء كانت هذه الرقابة داخلية تمارس من طرف الإدارة ذاتها أو رقابة خارجية تمارس من طرف هيئات إدارية أخرى. هذه الرقابة التي ستمكن من الوقوف على نقاط القوة والضعف التي تمتاز بها هذه الخطة الأمر الذي سيسمح بتقييمها وتقويمها. ([22])

ولا شك أن رقابة تنفيذ خطة العمل وتقييمها من شأنه أن يفرض على إدارة الموارد البشرية مراعاة العديد من الجوانب المهمة، التي نلخصها في الاتي:

1- مدى كفاية وكفاءة الخطة المتبعة حتى اللحظة في تنفيذ أهداف وغايات المؤسسة أو الإدارة العمومية المعنية.

2- هل أن الخطة ذات فعالية من حيث تحسين مردودية وأداء الموارد البشرية والزيادة في ولائها، ومن خلالها الزيادة والتحسن في الأداء العام للخدمات المقدمة من طرف المؤسسة أو الإدارة العمومية المعنية.

3- ماهي الإيجابيات والسلبيات التي حققتها الخطة على كل من المؤسسة أو الإدارة العمومية ومستخدميها من موظفين وأعوان عموميين أو متعاقدين.

---

[22]- تتمثل حالياً أهم اليات تخطيط الموارد البشرية في الوظيفة العمومية في المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية والمخطط الخماسي لتسيير الموارد البشرية والمخططات السنوية والمتعددة السنوات و / أو القطاعية للتكوين. هذه الأخيرة التي يتم إعدادها ودراستها والمصادقة عليها من طرف المؤسسات والإدارات العمومية وهيئات الرقابة المُتمثلة في مصالح السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية والمديرية العامة للميزانية، حسب الحالة.

4- مدى توفق الخطة في تزويد المؤسسة أو الإدارة العمومية بالموارد البشرية اللازمة من حيث التعداد والمؤهلات والمواصفات المطلوبة في المكان والوقت المناسب. ([23])

[23]- أنظر نموذج مخطط إدارة الموارد البشرية المقترح ضمن الملاحق.

تاسعا: المُشكلات أو الصعوبات التي تُواجه تخطيط الموارد البشرية.

تُواجه عملية تخطيط الموارد البشرية العديد من الصعوبات أو المشكلات التي تنتج في أغلبها عن الأخطاء أثناء عملية التسيير. حيث أنه يُمكن حصر أهمها في الاتي :

1- عدم تزويد الموظفين معدي الخطة بالبيّانات والتحاليل والمعلومات الكافية والكاملة.

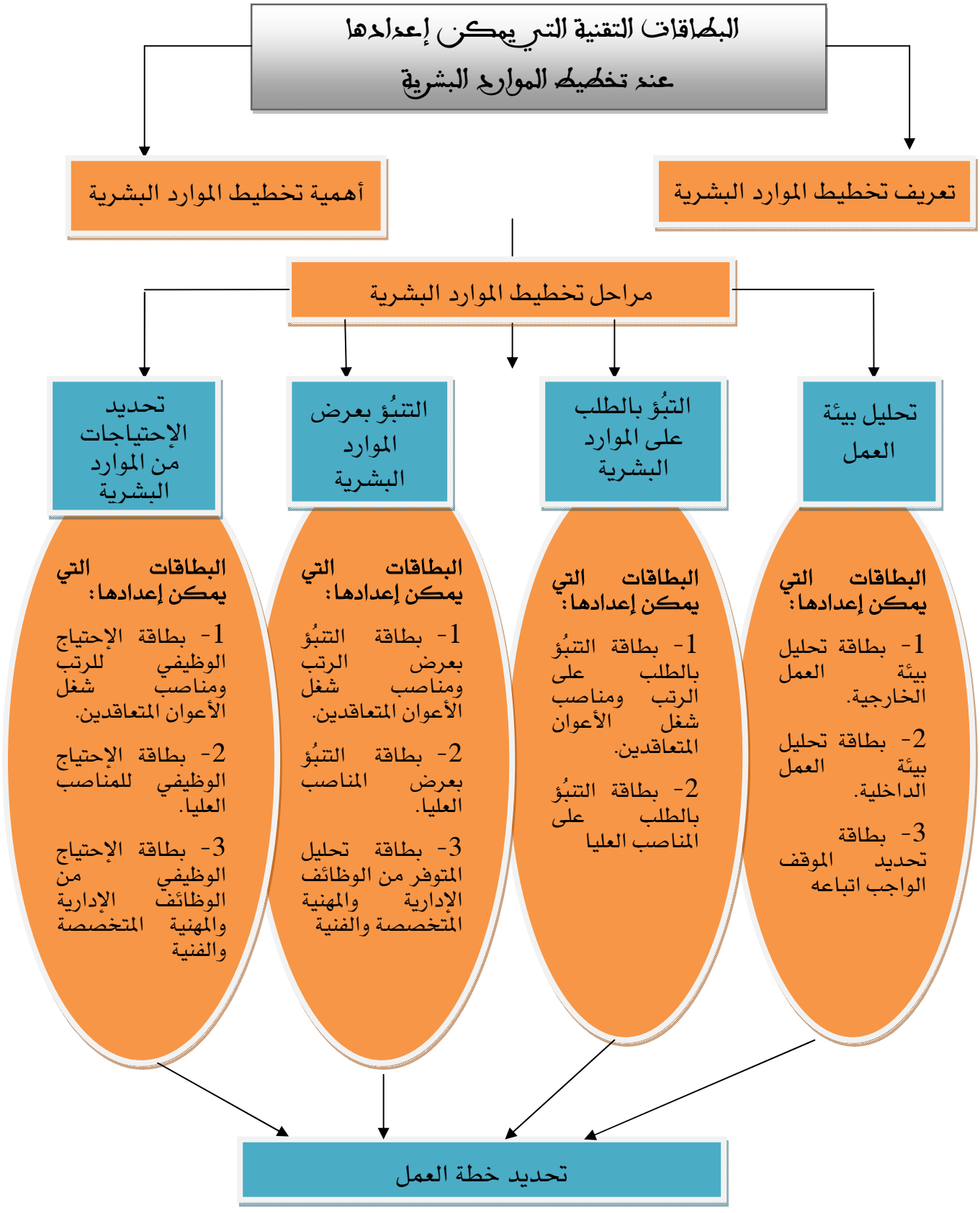
2- عدم تعيين موظفين ذوي كفاءات وخبرات للإشراف على التحضير والإعداد والمتابعة لعمليات تخطيط الموارد البشرية.

3- تعدد وتنوع العوامل والمتغيرات الداخلية والخارجية التي من شأنها أن تؤثر على نجاعة عملية تخطيط الموارد البشرية.

4- عدم خلق أو إيجاد اليات وسبل التنسيق الكامل بين كل من عملية أو وظيفة تخطيط الموارد البشرية والأنشطة أو الوظائف الأخرى التابعة لإدارة الموارد البشرية كالتوظيف، الترقية، التكوين وتحسين المستوى وحركة الموظفين ... الخ.

5- إختلال الموازنة الوظيفية الخاصة بالمؤسسة أو الإدارة العمومية، بحيث يتواجد فائض أو زيادة في تعدادات الموظفين بالنسبة لبعض المصالح أو الإدارات ونقصان أو عجز في بعض المصالح أو الإدارات الأخرى على الرغم من الأهمية المتفاوتة لهذه المصالح والإدارات.

6- أن عملية تخطيط الموارد البشرية أكثر تعقيداً من عمليات تخطيط الموارد الأخرى كالموارد المالية، وذلك نظراً لتعاملها مع الموارد البشرية التي يصعب التنبؤ بما قد يقومون به من تصرفات. فأغلب تصرفات الموظفين ذات طابع غير توقعي وبالتالي فإنه يصعب التحكم فيها بالسهولة والدقة اللازمين.



(الشكل 01 / 06) : يوضح مراحل تخطيط الموارد البشرية

سابعا

عرض نتائج الدراسة

سابعا: عرض نتائج الدراسة.

سوف نتناول في هذا الجزء عرض نتائج الدراسة بشقيّها النظري والإستطلاعي، وذلك حتى نتمكن من معرفة تخطيط الموارد البشرية في الوظيفة العمومية.

أولا: نتائج الدراسة النظرية.

أنه ومن خلال الدراسة النظرية للنصوص التشريعية والتنظيمية التي تحكم مسألة تخطيط الموارد البشرية في الوظيفة العمومية، يمكن أن نخلص إلى أن اليات تخطيط الموارد البشرية في الوظيفة العمومية تتجسد أساسا في كل من المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية والمخطط الخامسي لتسيير الموارد البشرية، والتي نبينها وفقا للتفصيل الاتي:

1- المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية بإعتباره أحد اليات تخطيط الموارد البشرية في الوظيفة العمومية:

1- المرجعية القانونية والتنظيمية التي تحكمه:

أنشأ المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية بموجب المرسوم التنفيذي رقم 95- 126 المؤرخ في 29 افريل 1995 الذي يعدل ويتمم المرسوم رقم 66- 145 المؤرخ في 2 يونيو سنة 1966 والمتعلق بتحرير ونشر بعض القرارات ذات الطابع التنظيمي أو الفردي التي تهم وضعية الموظفين، وقد كرسه الأمر رقم 06 – 03 المؤرخ في 15 جويلية 2006 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية بموجب المادة 111 منه. وكذا التعليمة رقم 240 المؤرخة في 27 ماي 1995 المتعلقة بتطبيق المرسوم التنفيذي رقم 95- 126 المؤرخ في 29 افريل 1995 المشار إليه أعلاه.

2- نطاق تدخل المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية:

يشمل نطاق تدخل المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية كافة المجالات المتعلقة بتسيير المسار المهني للموظفين والأعوان العموميين، لاسيما تلك المتعلقة منها بـ:

- التوظيف.
- الترقية.
- حركة المستخدمين.
- التكوين وتحسين المستوى وإعادة التربص.
- الإحالة على التقاعد.

3- أهداف المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية:

يهدف المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية الذي إستحدث الية الرقابة البعدية المنوطة بمصالح السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية، إلى:

- توفير أحسن الشروط قصد التشجيع على إبراز تسيير توقعي للموارد البشرية ووضع الاليات والميكانيزمات لضمان التحكم المنتظم في عدد مستخدمي الإدارة العمومية.
- إنشاء مهام التدقيق التابعة لمصالح الوظيفة العمومية من أجل تقييم فعالية المصالح المكلفة بتسيير الموارد البشرية.
- تحميل المسيرين المسؤولية التامة على جميع وثائق تسيير المستخدمين.

4- مُحتوى المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية:

قصد ضمان تحقق الإنسجام الكلي والأهداف المتوخاة من إعداد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية، ينبغي أن يتم إعداد المخطط السنوي وفقا للجداول المحددة له، في إطار إحترام المسّيرين للعناصر الاتية:

- إحترام الشروط التنظيمية والقانونية الخاصة بالإلتحاق بالوظائف العمومية.
- إحترام قوانين التوظيف التي تضمن مبدأ المساواة للالتحاق بالوظائف العمومية.
- إحترام شروط وكيفيات التنظيم وسيران الإمتحانات والمسابقات المهنية.
- إحترام شروط المستويات، الشهادات، السن والوضعية تجاه الخدمة الوطنية مع مقتضيات المنصب المُراد شغله.
- ضرورة الإمتثال التام والكلي للأحكام التنظيمية والقانونية سارية المفعول في ميدان تسيير الموارد البشرية، وبقاء السلطة التي لها صلاحية التعيين ملتزمة بمسؤوليتها تُجاه كل قرار غير قانوني قد يؤدي إلى متابعات قضائية.

5- كيفيات إعداد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية:

بالنظر إلى الأهداف المُسطرة له وقصد ضمان تجسيدها بفعالية وموضوعية وتحت المسؤولية الكاملة للمسيّرين، يكتسي المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية طابعا مؤسساتي وسنوي. بحيث يسمح هذا المسعى لكل مؤسسة أو إدارة عمومية من انتهاج سياسة تسيير تقديرية للموارد البشرية الخاصة بها، توضح لاسيما العمليات الخاصة بالتوظيف، الترقيات، حركة المستخدمين، التكوين وتحسن المستوى والإحالة على التقاعد.

ينبغي أن يتم إعداد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية وفقا نماذج الجداول الملحقة بالتعليمة رقم 240 المؤرخة في 27 ماي 1995 المتعلقة بكيفيات تطبيق أحكام المرسوم التنفيذي

رقم 95 – 126 المؤرخ في 29 افريل 1995 ، المشار إليه أعلاه. بحيث يأخذ مسيري الموارد البشرية حتماً بعين الإعتبار المناصب المالية الممنوحة للمؤسسة أو الإدارة العمومية المعنية خلال كل سنة مالية، وكذا الأحكام التنظيمية والقانونية سارية المفعول.

6- إجراءات الدراسة والمصادقة على المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية:

بعد إعداد مشروع المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية، وفق الأشكال والشروط المطلوبة حسب الحالة، تتم دراسته والمصادقة عليه بالإشتراك والإتفاق بين المؤسسة أو الإدارة العمومية المعنية وممثلي السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية، وذلك فور تحديد المناصب المالية الخاصة بالمؤسسة أو الإدارة العمومية المعنية.

بعد المصادقة على المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية، يُحرر محضر من طرف مصالح الوظيفة العمومية، يتضمن نتائج الإجتماع ولاسيما قرار المصادقة على ذات المخطط أو عند الإقتضاء الملاحظات والتحفظات المعبر عنها في الموضوع، التي يجب أخذها بعين الإعتبار ويتم حينها إعادة فحصه من جديد والمصادقة عليه، وفقا للأشكال المشار إليها أعلاه. وتُرسل نسخة من المخطط السنوي بعد المصادقة عليه نهائيا في ظرف ثمانية (08) أيام من طرف مصالح الوظيفة العمومية الى مصالح المراقبة المالية المُختصة.

يُمكن أن يتم تعديل المخطط السنوي للتسيير خلال السنة المالية وقبل نهاية الثلاثي الثالث من السنة، وفقا لنفس الأشكال والإجراءات المنصوص عليها خلال المصادقة على المخطط السنوي الأولي، عند بروز معطيات جديدة في الميزانية (إنشاء أو إلغاء مناصب مالية).

7- تقييم تنفيذ المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية:

يتم تقييم تنفيذ المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية بالإشتراك بين المؤسسة أو الإدارة العمومية المعنية وممثلي السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية، بحيث تسمح مراقبة تنفيذ المخطط السنوي خلال السنة المالية على الخصوص بـ:

- تقييم مستوى الإنجاز لمخطط التسيير خلال السنة المعنية.
- مراقبة شرعية القرارات المتعلقة بتسيير الحياة المهنية للمستخدمين والأعوان العموميين للدولة المُتخذة خلال السنة المالية.

إن هذا التقييم الذي سينجم عن عمليات التدقيق والتفتيش التي تقوم بها مصالح الوظيفة العمومية، سيسمحُ بتسجيل النقائص في تسيير الموارد البشرية والتعرف على الصعوبات التي حالت دون إنجاز مخطط التسيير كليا بأخذ أو إقتراح الإجراءات الضرورية لمعالجتها.

2- المخطط الخماسي لتسيير الموارد البشرية بإعتباره أحد اليات تخطيط الموارد البشرية في الوظيفة العمومية:

1- المرجعية القانونية والتنظيمية التي تحكمه:

أُنشأ المخطط الخماسي لتسيير الموارد البشرية بموجب المرسوم التنفيذي رقم 12- 194 المؤرخ في 25 افريل 2012 الذي يحدد كيفيات تنظيم المسابقات والإمتحانات والفحوص المهنية في المؤسسات والإدارات العمومية وإجرائها، وكذا التعليمة الوزارية المشتركة رقم 03 المؤرخة في 08 فيفري 2019 التي تحدد أهداف ومحتوى وكيفيات و إجراءات تنفيذ المخطط الخماسي لتسيير الموارد البشرية.

2- نطاق تدخل المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية:

يشمل نطاق تدخل المخطط الخماسي لتسيير الموارد البشرية كافة المجالات المتعلقة بتسيير المسار المهني للموظفين والأعوان العموميين، لاسيما تلك المتعلقة منها بـ:

- تخطيط الموارد البشرية.
- تطوير وتثمين الموارد البشرية.
- تسيير المسارات المهنية.

بحيث يجب تحديد وتبيان المحاور الإستراتيجية والعمليات الرئيسية المُراد إنجازها بدقة بالنسبة لكل مجال من المجالات المذكورة.

3- أهداف المخطط الخماسي لتسيير الموارد البشرية:

يهدف المخطط الخماسي لتسيير الموارد البشرية أساسا إلى تحديد الإستراتيجية في مجال تسيير الموارد البشرية لقطاع معين قصد التحكم الكلي فيها وتحسينها الدائم، وذلك من خلال تنفيذ العمليات الاتية:

- تخطيط الموارد البشرية المتصلة ببرنامج العمل متعدد السنوات للقطاع إحتياجات الموارد البشرية الضرورية لإنجازه.
- إعداد برنامج توقعي متعدد السنوات للتوظيف والترقية.
- إعداد مخططات متعددة السنوات للتكوين وتحسين المستوى وتجديد معلومات المستخدمين وتطوير الموارد البشرية.
- ضمان التوزيع العقلاني للمستخدمين.
- التحضير المسبق وبرمجة حركات المستخدمين.
- تطوير التحفيز لدى الأعوان وولائهم.

حيث أنه وبالإضافة الى ترسيخ نظام تسيير الموارد البشرية الحالي المتمثل في المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية، يهدف المخطط الخماسي لتسيير الموارد البشرية إلى تحسين قدرات التوقع والتخطيط في الإدارة العمومية، التي يجب أن تشكل المحاور الأولية والإستراتيجية للتسيير الجديد للموارد البشرية في الوظيفة العمومية.

4- مُحتوى المخطط الخماسي لتسيير الموارد البشرية:

قصد ضمان الإنسجام الكلي لاسيما فيما يخص تحديد الأطر ومنهجية إعداده ومحاوره ونجاعة البيانات الواردة فيه، يجب أن يتم إعداد المخطط الخماسي لتسيير الموارد البشرية، وفق إجراء دقيق حسب ما هو مفصل في الجداول الملحقة بالتعليمة الوزارية المشتركة رقم 03 المؤرخة في 08 فيفيري 2019 سالفة الذكر، التي تتمحور أساسا حول العناصر الاتية:

- تقديم البيانات والمعلومات المتعلقة بالموارد البشرية الموجودة في حالة نشاط على مستوى مختلف الهياكل والمؤسسات التابعة للقطاع المعني. بحيث يُمكن أن يكون هذا التقديم مسبوقا بتقرير أولي يشمل جميع إنشغالات القطاع المعني، في مجال الموارد البشرية وكذا العمليات والتدابير المبرمجة للتكفل بها.

حيث تسمح هذه الجداول من إعداد تشخيص ذاتي لوظيفة الموارد البشرية للقطاع المعني من أجل وضع تقييم محكم للخصوصيات والصعوبات التي يمكن تلقيها بهذا الشأن. كما أنه يشكل هذا التشخيص بالإحاطة بالبيانات الكمية والنوعية المتوفرة والتحقق من القدرة التي يمكن اللجوء إليها في ظرف معين.

- تحيين الموارد البشرية المُتوفرة وتصورها خلال السنوات الخمس (05) المقبلة، إنطلاقا من عناصر محددة. الأمر الذي يستوجب القيام بتمارين محاكاة إنطلاقا من الوضعية الحقيقية للموارد البشرية المتوفرة، لمعرفة سيرورة هذه الموارد البشرية عند حلول الأجل المحدد. ينبغي أن تعتمد هذه المرجعية التقنية على تشغيل وتعبئة المصالح المكلفة بالإحصائيات للقطاع المعني.

- تحديد وتبيان الإحتياجات للموارد البشرية على أساس الإحتياجات المعبر عنها للوظائف والمؤهلات للقطاع. بحيث تصبح القيادة بالأهداف في مجال تسيير الموارد البشرية من الان فصاعدا جزءا من الممارسة التي ينبغي أن تصبح أمراً عاديا على مستوى الإدارة العمومية. حيث أنه يجب أن تخضع كل الوظائف للدراسة لتحديد الإحتياجات المتعلقة بها ويجب أن تحضى الوظائف التي إتضح الإحتياج إليها، بعناية خاصة.

كما ينبغي أن يرتكز تقدير الإحتياجات حول الفرق بين الوضعية الحالية للموارد البشرية والمقياس المحدد أو المعتمد في هذا المجال، من طرف القطاع المعني. وعليه يستوجب على كل قطاع إعتماد المرجع الذي يناسبه بالنظر إلى خصوصياته وطبيعة مهامه.

- أن تحديد الأهداف والإحتياجات، يُمكن أن يتم على أساس معايير تتناسب وخصوصيات القطاع المعني، لاسيما منها:

- توجيهات مخطط التنمية للقطاع.
- المقاييس والمعايير المعتمدة بالنظر إلى مجال نشاط القطاع.
- تطور سوق العمل.
- المؤشرات والمعلومات التي توفرها حصيلة الشغل للوظيفة العمومية.

- تحديد الفوارق بين الإحتياجات المستقبلية والموارد المتوفرة، حيث أن تحليل هذه الوضعية من شأنه أن يسمح بتحديد أولويات التدخل فيما يخص التعدادات والكفاءات المطلوبة، قبل إتخاذ القرار، لاسيما تلك المتعلقة بـ:

- التوظيف.
- التكوين.
- الترقية.
- الحركية.
- الإحالة على التقاعد.

حيث أن عملية الإستشراف هذه تم تقديمها على سبيل التوضيح ويمكن إثرائها أو تكييفها بالنظر إلى خصوصيات كل قطاع والتوجيهات الحكومية في مجال السياسة الميزانيته. حيث أن كل إقتراح من أجل إحداث مناصب مالية جديدة يتوقف على استنفاذ وضع اليات وميكانيزمات ضبط التعدادات، لاسيما تحويل المناصب المالية الشاغرة، إعادة توزيع التعدادات داخل القطاع وفيما بين القطاعات، وهذا في حدود الإمكانيات المالية للدولة. والتي ينبغي أن تندرج في حدود الموارد المالية المخصصة في إطار الميزانية المحددة في قوانين المالية.

حيث أنه ومهما كان الأمر، فإن الأولوية في مجال إستحداث المناصب المالية تعطى لمنتوج التكوين المتخصص وكذا لفائدة الهياكل حديثة النشأة. ([24])

5- كيفيات إعداد المخطط الخماسي لتسيير الموارد البشرية:

بالنظر إلى الأهداف المسطرة له وقصد ضمان تجسيدها بفاعلية وموضوعية، يجب أن يكتسي المخطط الخماسي لتسيير الموارد البشرية طابعا قطاعيا. بحيث يسمح هذا المسعى فعلا لكل قطاع، من إنتهاج سياسة متجانسة في مجال تسيير الموارد البشرية لكافة المؤسسات والإدارات العمومية التابعة له.

[24]- تجدر الإشارة إلى أن محتوى المخطط الخماسي لتسيير الموارد البشرية قد حدد أهم الإجراءات والممارسات التي يمكن لمسيري الموارد البشرية إتباعها وهم بصدد تخطيط الموارد البشرية .

بالإضافة إلى التحكم في كافة المجاميع الكبرى المتعلقة بالموارد البشرية للقطاع المعني وضمان تحقيق تخطيط مُحكم وموحد للعمليات الضرورية لتثمين الموارد البشرية للقطاع.

حيث أنه وبالنظر إلى طبيعته التوقعية، فإنه لا يمكن توقيف إعداد المخطط الخماسي لتسيير الموارد البشرية على شرط تبليغ مدونات الميزانية أو المصادقة على المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية. غير أنه وقصد ضمان إعداده بطريقة ناجعة يجب أن يكون المخطط الخماسي محل تشاور داخلي واسع، بين مختلف الهياكل والأجهزة المعنية بالمسائل المتعلقة بتسيير الموارد البشرية لكل قطاع.

وتجدر الإشارة، إلى أنه وفي إطار مواجهة حالات التغيير التي قد تشهدها بعض القطاعات الوزارية، يمكن تعديل المخطط الخماسي حسب الحالة، إما من خلال تعديل المخطط الخماسي وإما من خلال مدونات الميزانية والمخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية.

6- إجراءات الدراسة والمصادقة على المخطط الخماسي لتسيير الموارد البشرية:

تتم المصادقة على المخطط الخماسي لتسيير الموارد البشرية بصفة مشتركة بين مصالح المديرية العامة للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري والمديرية العامة للميزانية والقطاع المعني، بعد دراسة وتحليل التوقعات الخماسية والعمليات المسطرة بالنظر إلى الوسائل الضرورية لإنجازها لاسيما المالية منها.

7- تنفيذ المخطط الخماسي لتسيير الموارد البشرية:

بالنظر إلى طابعه القطاعي وإعداده والمصادقة عليه على المستوى المركزي، ينبغي على كل دائرة وزارية الإلتزام بضمان تنفيذ المخطط الخماسي لتسيير الموارد البشرية، سواء على المستوى المركزي أو المحلي، وذلك من خلال ضمان التنسيق الكلي في هذا المجال.

وبهذا الصدد، يجب على كل دائرة وزارية إنشاء لجنة إشراف على المستوى المركزي تتكفل هذه الأخيرة بمتابعة وتقييم التنفيذ المنسجم والموحد للمخطط الخماسي لتسيير الموارد البشرية لقطاعها.

8- العلاقة بين اليات تخطيط الموارد البشرية في الوظيفة العمومية:

بالنظر إلى طابعه التوقعي، فإن مراحل تنفيذ المخطط الخماسي لتسيير الموارد البشرية تتم كل سنة من خلال الأدوات التنظيمية المتوفرة حالياً، والمتمثلة خاصة في مدونة الميزانية والمخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية والمخطط السنوي أو متعدد السنوات للتكوين وتحسين المستوى.

وعليه سيتم إثراء وإدراج التوقعات والعمليات المبرمجة في المخطط الخماسي لتسيير الموارد البشرية سنوياً، على مستوى المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية، وذلك حسب الإحتياجات من جهة، والإعتمادات المالية المحددة في مدونات الميزانية السنوية للقطاع المعني، من جهة أخرى.

ثانيا: نتائج الدراسة الإستطلاعية.

أنه ومن خلال نتائج الاسئلة الاستقصائية التي تم طرحها على مجموعة من مسيري الموارد البشرية على المستويين المحلي والوطني، وفقا لمختلف درجات تسلسل الهرم المؤسساتي المتواجد في قطاع الوظيفة العمومية، يمكن أن نخلص إلى مجموعة من الملاحظات نعددها في الاتي:

1- عدم شعور معظم مسيري الموارد البشرية على مستوى الوظيفة العمومية بأهمية عملية تخطيط الموارد البشرية وعدم إدراكهم بوجود مشكلة عدم التخطيط له. ويتجلى ذلك من خلال عدم معرفة الأمور الأساسية المتعلقة بهذا الموضوع وكذا عدم الإلمام بدلالات وجود مشكلة عدم تخطيط الموارد البشرية.

2- عدم تبني الدوائر الوزارية بصفتها السلطات المركزية لسياسة واضحة تجاه مسألة تخطيط الموارد البشرية وعدم الجعل منها هدفاً أساسياً، لاسيما على المستوى المحلي وذلك من خلال عدم الإتصال والتنسيق بهذا الخصوص مع المصالح الخارجية، وعدم المتابعة والتقييم الشامل لمخرجات المخطط الخماسي الذي نصت عليه التعليمة الوزارية المشتركة رقم 03 المؤرخة في 08 فيفري 2019 المشار إليها أعلاه.

3- عدم إلمام مسيري الموارد البشرية بمسألة التاطير القانوني والتنظيمي لعملية تخطيط الموارد البشرية. مما ترتب عنه عدم صدور تعليمات أو مناشير وزارية خاصة بالقطاعات المعنية تحدد لاسيما كيفيات التكفل بالتنفيذ المنسجم وتقييم ومتابعة التدابير التي جاء بها المخطط الخماسي لتسيير الموارد البشرية.

4- ليس هناك سياسة واضحة للتشجيع على تبني الأفكار أو التدابير التي نصت عليها التعليمة الوزارية المشتركة رقم 03 المؤرخة في 08 فيفري 2019 المشار إليها أعلاه، وإرساء ثقافة التخطيط والمبادرة به لدى مسيري الموارد البشرية المحليين أو المركزيين. والعمل على جلب الكفاءات التي يمكنها إحداث الفارق في مجال التسيير.

5- عدم امتلاك إدارة الموارد البشرية أي هامش حرية للتصرف وإبراز قدراتها في مجال خلق تدابير أو اليات منصوص عليها قانونا من أجل تخطيط الموارد البشرية. بحيث بقيت معظم التعليمات أو التدابير المنوه إليها غير مُفعلة، مع إستمرار نمط التسيير التقليدي للموارد البشرية، الذي سيؤثر لا محالة على مسائل عدة منها: ضبط التعدادات، تحقيق التوازن، التحكم في حركة الموارد البشرية و التوقع أو التنبُؤ العشوائي بالعرض والطلب على الموارد البشرية.

6- عدم إيجاد وتشجيع الممارسات الوظيفية الفعلية التي من شأنها تحقيق أهداف تخطيط الموارد البشرية التي تم تكريسها بموجب اليات تخطيط الموارد البشرية في الوظيفة العمومية المتمثلة أساسا في المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية والمخطط الخماسي لتسيير الموارد البشرية.

7- عدم ربط أهمية تخطيط الموارد البشرية ومدى نجاعته وتحقيق نتائجه بأداء ومردودية القطاع الوزاري. ويرجع ذلك الى عدم الإهتمام بتكريس هذا النمط من التسيير على مستوى الوظيفة العمومية.

ثامنا

توصيات الدراسة

ثامنا: توصيات الدراسة.

أنه وإنطلاقا من حتمية مواكبة المتغيرات التي قد تقع في بيئة العمل المجتمعية السائدة في الدولة، فإنه ينبغي العمل على تحسين أداء الخدمات ونجاعة المؤسسات والإدارات العمومية التابعة لقطاع الوظيفة العمومية، من خلال سن القوانين والتنظيميات والتدابير التي تسير الموارد البشرية الخاصة بها، التي ينبغي إيلائها الأهمية الخاصة والإهتمام بالعنصر البشري التابع لها.

حيث أنه، وعلى الرغم من النتائج المحققة إلا أنه ينبغي بذل المزيد من الجهد لتذليل الصعوبات التي لا تزال قائمة بهذا الشأن. التي ينبغي أن تقوم على وضع اليات وممارسات تسيير للموارد البشرية جديدة، من شأنها تدعيم وتحسين الاليات والتدابير المطبقة حاليا وإبراز سياسة فعلية للتسيير التوقعي للموارد البشرية.

من أجل ذلك، وبعد الإطلاع على الإطار النظري للبحث و مراجعة نتائج الدراسة النظرية والاستقصائية، يمكن للدراسة أن توصي بالاتي:

1- بالنسبة للإطار النظري:

التوصية رقم 01:

تدعيم مسألة تخطيط الموارد البشرية في الوظيفة العمومية بالمزيد من النصوص التنظيمية المختلفة (مراسيم، تعليمات و مناشير ... إلخ)،بحيث تتناول هذه النصوص موضوع تخطيط الموارد البشرية من كل جوانبه، بصفة مستقلة وواضحة، بحيث يمكن أن توضح هذه النصوص لاسيما الاتي:

- تعريف تخطيط الموارد البشرية والمقصود منه.
- أهمية تخطيط الموارد البشرية والأهداف المتوخاة منه.
- اليات تخطيط الموارد البشرية والمبادىء التي يقوم عليها.
- مراحل التخطيط وكيفيات مواجهة الصعوبات التي قد تنجم عنه.

التوصية رقم 02:

التكثيف من تنظيم الأيام الدراسية والتكوينية، لفائدة مسيري الموارد البشرية وغيرهم من الأعوان العموميين، بخصوص مسألة تخطيط الموارد البشرية حسب كل قطاع.

التوصية رقم 03:

التكثيف والتشجيع على إصدار الدراسات والأبحاث التي تتناول بالتحليل والتقييم لمسألة تخطيط الموارد البشرية في الوظيفة العمومية. هذه الدراسات أو الأبحاث من شأنها أن تسمح بالتقييم الفعلي لهذه العملية، وتكون مراة عاكسة لتقييم مدى نجاعة تخطيط الموارد البشرية.

2- بالنسبة للإطار العملي:

التوصية رقم 01:

ضرورة تغيير السلطات المركزية ومن خلالها السلطات المحلية للنظرة الحالية والممارسات العملية لمسألة تخطيط الموارد البشرية، والعمل على تبني مفهوم مغاير من شأنه تحسين قدرات التوقع والتخطيط في الإدارات العمومية، التي ينبغي أن تشكل اليوم المحاور الأولية ذات الأهمية والجعل منها الإستراتيجية المتبعة لتسيير الموارد البشرية في الوظيفة العمومية.

التوصية رقم 02:

ضرورة شعور مسيري الموارد البشرية بأهمية تخطيط الموارد البشرية بإعتبارها عملية إدارية متكاملة. بحيث ينبغي أن يُلم هؤلاء المسيرين بجميع جوانب واليات وطرق التخطيط المتاحة في هذا الشأن، والعمل على الاستفادة منها وإسقاطها قدر الإمكان على المؤسسات والإدارات العمومية التابعة لقطاع الوظيفة العمومية.

التوصية رقم 03:

ضرورة تحديد كل قطاع وزاري، وحسب خصوصيته لإستراتيجيته الخاصة به في مجال تسيير الموارد البشرية، وذلك من أجل التحكم الكلي فيها والتحسين الدائم لمردوديتها. بحيث تقوم هذه الإستراتيجية، وحسب الأولوية على النقاط الاتية:

- إعداد خطة التوظيف والترقية، من خلال تخطيط الموارد البشرية الذي يقوم على برنامج العمل متعدد السنوات للقطاع وإحتياجات الموارد البشرية الضرورية لإنجازه.

- إعداد برنامج توقعي متعدد السنوات للتوظيف والترقية.
- إعداد خطة متابعة وضعيات وحركات الموارد البشرية وبرمجتها.
- إعداد خطة متعددة السنوات للتكوين وتحسين المستوى وتجديد المعارف والمعلومات.
- إعداد خطة متعددة السنوات لإدارة وتقييم أداء الموارد البشرية وتطويرها.
- إعداد خطة متعددة السنوات قصد ضمان التوزيع العقلاني للمورد البشرية.
- إعداد خطة متعددة السنوات قصد تطوير التحفيز لدى الموارد البشرية وتنمية ولائهم.

التوصية رقم 04:

ضرورة الإعداد الجيّد والإستغلال الأمثل للبيانات والمعطيات والمعلومات المدرجة في اليات تخطيط الموارد البشرية في الوظيفة العمومية، المتمثلة أساساً في المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية والمخططات الخماسية لتسيير الموارد البشرية.

التوصية رقم 05:

أنه ينبغي على المؤسسات والإدارات العمومية مراعاة العديد من المسائل قبل البدء في عملية تخطيط الموارد البشرية، يمكن أن نوجزها في الاتي:

- التشخيص الحقيقي لطبيعة وحجم المؤسسة أو الإدارة العمومية المعنية.
- الميزانية المخصصة للمؤسسة أو الإدارة العمومية المعنية، فيما يخص التوظيف والترقية وكذا ميزانيتي التجهيز والتسيير المرصودة للتكفل بالنشاطات والمهام المكلفة بها.
- مستوى التجهيزات المستعملة في تسيير المصالح وإستخدام اليات الإعلام الالي والتكنولوجيا الحديثة في تقديم الخدمات و أداء المهام.
- الأهداف المستقبلية للمؤسسة أو الإدارة العمومية و/ أو السلطة الوصية، المستمدة أساسا من الخطط الاستراتيجية لها و/ أو من برنامج الحكومة وتعهداتها المقررة في خدمة المواطنين.
- برامج وخطط المصالح والهيئات الأخرى التابعة للمؤسسة أو الإدارة العمومية المعنية والمتمثلة أساسا في المصالح التقنية الأخرى كل إدارة وخصوصيتها وحجم التنظيم الهيكلي الخاص بها.

التوصية رقم 06:

إسناد مهمة تخطيط الموارد البشرية للموظفين ذوي الكفاءة والخبرة الكافية بطرق واليات التسيير المختلفة على المستويين المركزي والمحلي، مع ضمان مشاركة جميع المسيرين الاخرين المشرفين على المصالح الإدارية أو التقنية الأخرى المتواجدة بالمؤسسة أو الإدارة العمومية المعنية.

التوصية رقم 07، تحليل بيئة العمل الخارجية وفقا للعناصر الاتية:

- يجب أن تحتوي هذه البيانات على كل ما يتعلق بالمحيط الخارجي وما يشتمل عليه من ظروف حالية أو مستقبلية متنبأً بها في جميع المجالات: السياسية، التشريعية، الإقتصادية، الثقافية، المجتمعية والسكانية ... إلخ. حيث أنه تتأثر سياسة تخطيط الموارد البشرية إيجاباً وسلباً بجميع هذه الظروف لاسيما فيما يخص زيادة ونقصان تعدادت المستخدمين، التوظيف، الترقية، الزيادة في الأجور ...إلخ.

- ضرورة توفر معلومات كافية حول حجم التطور التكنولوجي والمعلوماتي بوسائل العمل التي لها علاقة بمهام المؤسسة أو الإدارة العمومية المعنية.
- توفر معلومات تتعلق بمدى الرضا العام عن أداء الخدمات الذي تقدمه المؤسسة أو الإدارة العمومية ومدى جودته. وذلك مقارنة بالمؤسسات العمومية أو الخاصة الأخرى المنافسة لها في نفس البيئة أو المحيط الخارجي.
- كما أنه يتعين على المشرفين على عملية التخطيط الإلمام بمقومات سوق العمل و القيم الإجتماعية السائدة في بيئة العمل، وقدرات العرض ومعدلات البطالة والتخصصات الموجودة وشرائح السن والجنس والتوزيع الجغرافي لعروض العمل.

التوصية رقم 08، تحليل بيئة العمل الداخلية وفقا للعناصر الاتية:

- التشخيص الدقيق للمهام والإختصاصات الحالية للمؤسسة والتغيير المحتمل لها أو للأهداف العامة التي قد تتطلب توفير نوع وحجم معين من الموارد البشرية، التي قد تكون غير متاحة في الوقت الحالي. حيث أنه تتأثر سياسة تخطيط الموارد البشرية إيجاباً وسلباً بتوسعة أو تقليص المهام والصلاحيات لاسيما فيما يخص زيادة ونقصان تعدادت المستخدمين، التوظيف، الترقية، الزيادة في الأجور ...إلخ.
- يجب توفر معلومات كافية حول الهيكل التنظيمي للمؤسسة أو الإدارة العمومية والتغيرات التي يمكن أن تطرأ عليه سواءً بالزيادة أو النقصان، تبعاً لتغير المهام والصلاحيات والتغيرات الممكن إجراؤها في المستقبل.
- يجب أن يتحصل القائمون على تخطيط الموارد البشرية على كل المعلومات المتعلقة بالوضع الحالي للموارد البشرية والإستراتيجيات التي تحكمها لاسيما فيما يخص الإختيار والتعيين، إدارة وتقييم الأداء، التكوين وتحسين المستوى، كفاءة المستخدمين وحركاتهم والحالات التوقعية للموظفين الذين من الممكن رحيلهم أو مغادرتهم للمؤسسة أو الإدارة العمومية.
- يجب التحكم في حركة الموظفين لاسيما المتعلقة منها بالذهاب المؤقت أو الذهاب النهائي وتحصيل كافة البيانات المتعلقة بذلك، لاسيما فيما يخص: الإحالة على الاستيداع أو الإنتداب أو خارج الإطار، ترقية الموظفين، الإحالة على التقاعد أو التسريح أو العزل.

التوصية رقم 09، الموقف الواجب إتباعه بعد تحليل بيئة العمل:

يمكن للمؤسسة أو الإدارة العمومية المعنية عقب تحليل بيئة العمل الخارجية والداخلية أن تقرر إتباع إستراتيجية معينة، نذكر منها على سبيل المثال:

- إستراتيجية زيادة التعدادات والنوعيات في حالة إحتياجها للموارد البشرية ذات مهارات وقدرات جديدة لمواجهة إحتياجات الأداء الوظيفي والتوسع الإقليمي أو المرفقي المتزايدة. والتي يمكن أن تتجسد من خلال إنجاز سياسة توظيف وتعيين ناجحة، التشجيع على التحويل من بين الموظفين ذوي الكفاءات من قطاعات الوظيفة العمومية أو القطاعات الأخرى، عند الإقتضاء.
- إستراتيجية تقليص التعدادات والنوعيات وذلك في حالة تقليص مهام المؤسسة أو الإدارة العمومية، نتيجة تقسيم قطاعات النشاط أو إعادة توزيعها وتنظيمها. أين تظهر الحاجة في تقليص تعدادات الموظفين والأعوان العموميين، والذي يمكن أن يتجسد من خلال التشجيع على النقل والإنتداب والتقاعد والتخفيف من إجراءات الإحالة على الاستيداع ... إلخ.
- إستراتيجية الإستقرار والتي يمكن للمؤسسة أو الإدارة العمومية القيام بها قصد المحافظة على تعدادات موظفيها، وذلك في حالة عدم تطور أو زيادة مهامها المخولة لها قانونا.

التوصية رقم 10، الأسلوب الأمثل للتنبُؤ بالطلب على الموارد البشرية:

أن أنجع أسلوب يُمكن أن تأخذ به المؤسسات والإدارات العمومية التابعة لقطاع الوظيفة العمومية، للتنبأ بالطلب على الموارد البشرية، هو أسلوب إحتياجات الإدارة، حيث أنه يمكن لإدارة الموارد البشرية قبل بداية السنة المالية أو في إطار التحضير لها الإتصال بالمصالح والإدارات الفرعية الأخرى التابعة لها، وذلك قصد تقدير إحتياجاتها من المناصب المالية التي تقابل رتب الموظفين والأعوان المتعاقدين (تحديد الرتبة أو منصب الشغل ، التعدادات ، تاريخ الإحتياج ... إلخ). مع تبرير الإحتياج بناء على الأهداف الحالية والمستقبلية للمصلحة المعنية ومستوى تعدادات وأداء العاملين وكذا الحركة الوظيفية التي قد تطرأ على هذه الموارد. ليتم بعد ذلك تجميع الطلبات الواردة ووضعها في شكل طلب عام يخص المؤسسة أو الإدارة العمومية ليتم رفعها الى السلطة الوصية (الوزارة – المديرية العامة) مُدعمةً بالوثائق الثبوتية وذلك حتى يتسنى لهذه الأخيرة تزويدها بالمناصب المالية اللازمة.

التوصية رقم 11، التنبؤ بعرض الموارد البشرية:

يُمكن للمؤسسات والإدارات العومية إستخدام مجموعة من الأساليب التي يمكن اللّجوء إليها للتنبؤ بعرض الموارد البشرية وتحليل الموارد المتوفرة لديها، نذكر منها:

- إستخدام أسلوب مخزون المهارات، بالنسبة لمختلف رتب الموظفين ومناصب شغل الأعوان المتعاقدين. وذلك قصد حصر المهارات والقدرات والخبرات البشرية المتوفرة حاليا على مستوى المؤسسة أو الإدارة العمومية، ويمكن من خلال هذا الحصر تحديد

مدى قدرة هذه الأخيرة على الإستعانة عند الحاجة بالمهارات المتاحة قبل اللّجوء إلى التوظيف الخارجي.

- إستخدام أسلوب خرائط الإحلال، بالنسبة لتحليل المعروض أو المتوفر من الوظائف الإدارية والمهنية المتخصصة والفنية. حيث أنه ومن خلال هذه الخرائط يمكن الوقوف على الوضعية الحقيقية للمهارات والخبرات المتواجدة حالياً بالمؤسسة أو الإدارة العمومية، هذا من جهة، ومن جهة أخرى، معرفة المشاكل التي قد تواجه هذه الأخيرة نتيجة حركة الموظفين أو الأعوان المتعاقدين المتواجدين لديها.
- إستخدام أسلوب الولاية، بالنسبة للمناصب العليا ذات الطابع الهيكلي أو الوظيفي، وذلك من خلال إعداد تصور لحجم وتعداد الموظفين الإداريين أو التقنيين الذين يمكنهم شغل المناصب العليا بشقيها، في حالة إنهاء مهام الموظفين الشاغلين لهذه المناصب العليا نتيجة الحركة أو التغير في الظروف التنظيمية.

التوصية رقم 12، تحديد الإحتياجات من الموارد البشرية:

يُمكن للمؤسسات والإدارات العومية إستخدام مجموعة من الأساليب التي يمكن اللّجوء إليها لتحديد الإحتياجات من الموارد البشرية، نذكر منها:

1- في حالة وجود نقص في عدد المستخدمين: أي أن عدد الموظفين والأعوان المتعاقدين أقل من الحجم المخطط له، أو أقل من العدد المطلوب لأداء الخدمات، وهنا يكون المُخطط في حاجة إلى تعزيز مصالحة بالموارد البشرية المطلوبة، وفقا للميزانية المخصصة و وفقا لما هو متوفر في سوق العمل. يمكن لهذا الغرض اللّجوء إلى الإجراءات الاتية:

- ✓ في حالة وفرة العروض في سوق العمل، في هذه الحالة يمكن أن يلجأ مسيري الموارد البشرية الى التوظيف أو التحويل وفقا للإمكانيات والميزانيات المتوفرة.
- ✓ في حالة ندرة العروض في سوق العمل، في هذه الحالة يمكن أن يلجأ مسيري الموارد البشرية إلى:
  - البحث في سوق العمل الأخرى.
  - تحسين مستوى الموظفين والأعوان المتعاقدين المتواجدين حالياً للتأقلم مع تكليفهم بصفة مؤقتة لممارسة مهام الرتب أو مناصب الشغل المعبر عنها كإحتياج وظيفي.
  - إستخدام اليات ووسائل التكنولوجيا الحديثة.

2- في حالة وجود وفرة في عدد المستخدمين: أي أن عدد الموظفين والأعوان المتعاقدين أكثر من الحجم المخطط له، أو أكثر من العدد المطلوب لأداء الخدمات، وهنا يكون المُخطط في حاجة إلى تحقيق التوازن، واللّجوء الى أحد الخيارات الاتية:

- إستخدام الأوقات غير المستغلة (أوقات الفراغ) في متابعة دورات تكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات، التي يمكن أن تبادر بها الإدارة.
- التسهيل من إجراءات مغادرة المؤسسة أو الإدارة العمومية كتحويل الموظفين أو إنتدابهم لشغل مناصب أخرى.
- إعادة تأهيلهم وصقل معارفهم من أجل تكليفهم بمهام أخرى بصفة مؤقتة وإستثنائية لمواجهة ظروف وحالات قصوى.

3- في حالة وجود تطابق في عدد المستخدمين: أي أن عدد الموظفين والأعوان المتعاقدين متطابق من الحجم المخطط له، أو متساوي مع العدد المطلوب لأداء الخدمات، وهنا يكون المُخطط في أريحية وما عليه إلا المحافظة على هذا التوزان، مع الأخذ بعين الإعتبار حالات الحركة التي قد تطرأ خلال السنة.

التوصية رقم 13 ، إعداد خطة العمل ومتابعتة تنفيذها، وفقا للاتي:

تعتبر هذه المرحلة اخر مراحل تخطيط الموارد البشرية وتتويجاً لها أين تقوم إدارة الموارد البشرية بوضع وإعداد خطة العمل التي سيتم إنتهاجها بالاستناد إلى نتائج دراسة وتحليل الطلب والعرض على الموارد البشرية في ضوء الإستراتيجيات والأهداف المستقبلية المقرر إتباعها من طرف المؤسسة أو الإدارة العمومية. حيث أنه وتبعاً لذلك فإن تفاصيل ومحتويات هذه الخطة تختلف من إدارة إلى أخرى بإختلاف طبيعتها ومهامها وكذا إختلاف نتائج تحليل المقارنة بين الطلب والعرض، وفقا لما هو منصوص عليه في التنظيم المعمول به لاسيما فيما يخص إعداد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية والمخطط الخماسي لتسيير الموارد البشرية.

أن من أهم النتائج التي ستسفر عنها عملية تحليل الطلب والعرض هي وجود نقص في تعدادات الموظفين والأعوان المتعاقدين، مقارنة بمهام المؤسسة أو الإدارة العمومية ينبغي تداركه و تعديله أو وجود زيادة في تعدادات هؤلاء الأعوان ينبغي التعامل معه على نحو يضمن حقوق هؤلاء الأعوان والإدارة على حد السواء.

أن خطة العمل المتمثلة أساساً في الإعداد والمصادقة على المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية والمخطط الخماسي لتسيير الموارد البشرية، تتشكل في حقيقتها من مجموعة الإجراءات أو القرارات التي يُمكن وضعها في الخطة ليتم إقراراها وإختيار أحدها وفقا لنتائج المقارنة بين العرض والطلب وكذا وفقاً للمناصب المالية المتوفرة وتوصيات السلطة الوصية.

أن تُصبح هذه الخطة جاهزة ومُعدة للتنفيذ يتم إقرارها من طرف السلطة المُؤهلة لذلك أو السلطة الوصية. لتقوم إدارة الموارد البشرية تبعاً لذلك بتنفيذ هذه الخطة وتجسيدها على أرض الواقع وترجمتها إلى إجراءات وتصرفات وقرارات وفقا لجدول زمني محدد بصفة مسبقة. وكغيرها

من أعمال وتصرفات الإدارة فإن هذه الخطة لابد أن تخضع لاليات العمل الرقابي خلال فترة تنفيذها سواء كانت هذه الرقابة داخلية تمارس من طرف الإدارة ذاتها أو رقابة خارجية تمارس من طرف هيئات إدارية أخرى. هذه الرقابة التي ستمكن من الوقوف على نقاط القوة والضعف التي تمتاز بها هذه الخطة الأمر الذي سيسمح بتقييمها وتقويمها.

التوصية رقم 14، تقييم خطة العمل:

ولا شك أن رقابة تنفيذ خطة العمل وتقييمها من شأنه أن يفرض على إدارة الموارد البشرية مراعاة العديد من الجوانب المهمة، التي نلخصها في الاتي:

1- مدى كفاية وكفاءة الخطة المتبعة حتى اللحظة في تنفيذ أهداف وغايات المؤسسة أو الإدارة العمومية المعنية.

2- هل أن الخطة ذات فعالية من حيث تحسين مردودية وأداء الموارد البشرية والزيادة في ولائها، ومن خلالها الزيادة والتحسن في الأداء العام للخدمات المقدمة من طرف المؤسسة أو الإدارة العمومية المعنية.

3- ماهي الإيجابيات والسلبيات التي حققتها الخطة على كل من المؤسسة أو الإدارة العمومية ومستخدميها من موظفين وأعوان عموميين أو متعاقدين.

4- مدى توفق الخطة في تزويد المؤسسة أو الإدارة العمومية بالموارد البشرية اللازمة من حيث التعداد والمؤهلات والمواصفات المطلوبة في المكان والوقت المناسب.

المراجع

المراجع.

أولا: النصوص القانونية والتنظيمية.

1- الأمر رقم 06 – 03 المؤرخ في 15 جويلية 2006 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية.

2- المرسوم التنفيذي رقم 95- 126 المؤرخ في 29 افريل 1995 الذي يعدل ويتمم المرسوم رقم 66- 145 المؤرخ في 2 يونيو سنة 1966 والمتعلق بتحرير ونشر بعض القرارات ذات الطابع التنظيمي أو الفردي التي تهم وضعية الموظفين.

3- المرسوم التنفيذي رقم 12 – 194 المؤرخ في 25 افريل 2012 يحدد كيفيات تنظيم المسابقات والإمتحانات والفحوص المهنية في المؤسسات والإدارات العمومية وإجرائها.

4- التعليمة رقم 240 المؤرخة في 27 ماي 1995 المتعلقة بتطبيق المرسوم التنفيذي رقم 95- 126 المؤرخ في 29 افريل 1995 الذي يعدل ويتمم المرسوم رقم 66- 145 المؤرخ في 2 يونيو سنة 1966 والمتعلق بتحرير ونشر بعض القرارات ذات الطابع التنظيمي أو الفردي التي تهم وضعية الموظفين.

5- التعليمة الوزارية المشتركة رقم 03 المؤرخة في 08 فيفري 2019 التي تحدد أهداف ومحتوى وكيفيات و إجراءات تنفيذ المخطط الخماسي لتسيير الموارد البشرية.

ثانيا: المؤلفات.

1- محمد النشار، إدارة الأفراد، دار القلم، دبي الامارات العربية المتحدة.

2- د. عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية، كتب عربية، 2003 .

3- د.مصطفى يوسف كافي، إدارة الموارد البشرية من منظور إداري- تنموي- تكنولوجي- عولمي، دار الرواد ، عمان، الطبعة الأولى، 2014.

الملاحق

إستمارة الإستبيان

أولا: معلومات عامة حول الموظف الذي أجرى الإستبيان.

1- الجنس:

☐ أنثى ، ☐ ذكر

2- المؤهل العلمي:

☐ تكوين اداري.

☐ تكوين مهني.

☐ تعليم عالي.

☐ غير ذلك، يرجى التحديد.....

3- التخصص العلمي:

☐ إدارة أعمال.

☐ حقوق.

☐ محاسبة.

☐ إقتصاد.

☐ غير ذلك، يرجى التحديد.....

4- المنصب الوظيفي:

☐ موظف.

☐ يشغل منصب عالي، يرجى التحديد.....

5- الخبرة العلمية:

☐ أقل من 05 سنوات.

☐ من 05 إلى 10 سنوات.

☐ من 10 إلى 15 سنوات.

☐ من 15 إلى 20 سنوات.

☐ من 20 سنة فأكثر.

أختي الفاضلة / أخي الفاضل، قمنا بهذا الإستبيان بغرض معرفة ما مدى إتباع ادارة الموارد البشرية الناشطة في قطاع الوظيفة العمومية لتخطيط الموارد البشرية، يرجى منكم التفضل بالإجابة على الأسئلة التي تتضمن معلومات عامة بوضع إشارة (×)، أو تبيان بعض الإجابات في الحالات الأخرى وفقا لآرائكم، علما أن هذا الاستبيان تم إعداده بمبادرة شخصية من أجل غرض مهني وعلمي.

ثانيا: معلومات الإستبيان.

- المسائل المتعلقة بتخطيط الموارد البشرية:

1- بصفتك مسيراً للموارد البشرية في الوظيفة العمومية، هل تملك فكرة عن ما يسمى بتخطيط الموارد البشرية؟

نعم (.....) لا (.....)

إذا كان الجواب " نعم "، يرجى توضيح ذلك:

.....

.....

إذا كان الجواب " لا "، يرجى توضيح ذلك:

.....

.....

2- بصفتك مسيراً للموارد البشرية في الوظيفة العمومية، هل تشعر بوجود إشكالية أو مشكلة إنعدام التخطيط الجدي للموارد البشرية في الوظيفة العمومية ببلادنا؟

نعم (.....) لا (.....)

إذا كان الجواب " نعم "، يرجى توضيح ذلك:

.....

.....

إذا كان الجواب " لا "، يرجى توضيح ذلك:

.....

.....

3- بصفتك مسيراً للموارد البشرية في الوظيفة العمومية، في إعتقادك ما هي دلالات وجود مُشكلة عدم تخطيط الموارد البشرية في الوظيفة العمومية؟

نعم (.....) لا (.....)

إذا كان الجواب " نعم " ، يرجى توضيح ذلك:

.....

.....

إذا كان الجواب " لا " ، يرجى توضيح ذلك:

.....

.....

4- بصفتك مسيراً للموارد البشرية في الوظيفة العمومية، هل هناك نصوص تشريعية أو تنظيمية تبين مسألة تخطيط الموارد البشرية في الوظيفة العمومية؟

نعم (.....) لا (.....)

إذا كان الجواب " نعم " ، يرجى ذكرها:

.....

.....

إذا كان الجواب " لا " ، يرجى توضيح ذلك:

.....

.....

5- بصفتك مسيراً للموارد البشرية في الوظيفة العمومية، هل هناك نصوص تنظيمية (تعليمة، منشور، مذكرة) صادرة عن دائرتكم الوزارية تبين مسألة تخطيط الموارد البشرية؟

نعم (.....) لا (.....)

إذا كان الجواب " نعم " ، يرجى ذكرها:

.....

.....

إذا كان الجواب " لا " ، يرجى توضيح ذلك:

.....

.....

6- بصفتك مسيراً للموارد البشرية في الوظيفة العمومية، هل أن دائرتكم الوزارية تتبنى أو تشجع سياسة تخطيط الموارد البشرية؟

نعم (.....) لا (.....)

إذا كان الجواب " نعم " ، يرجى توضيح ذلك:

.....

.....

إذا كان الجواب " لا " ، يرجى توضيح ذلك:

.....

.....

7- بصفتك مسيراً للموارد البشرية في الوظيفة العمومية، هل أن تخطيط الموارد البشرية عملية ذات أهمية؟ وأين تكمن أهمية هذه العملية؟

نعم (.....) لا (.....)

إذا كان الجواب " نعم " ، يرجى توضيح ذلك:

.....

.....

إذا كان الجواب " لا " ، يرجى توضيح ذلك:

.....

.....

8- بصفتك مسيراً للموارد البشرية في الوظيفة العمومية، هل أن تخطيط الموارد البشرية عملية لها أهداف محددة ومعينة؟ وما هي هذه الأهداف بكل إختصار؟

نعم (.....) لا (.....)

إذا كان الجواب " نعم " ، يرجى تبيان ذلك:

.....

.....

إذا كان الجواب " لا " ، يرجى توضيح ذلك:

.....

.....

9- بصفتك مسيراً للموارد البشرية في الوظيفة العمومية، ما الذي يحدث في حالة غياب أو سوء تخطيط الموارد البشرية؟

نعم (.....) لا (.....)

إذا كان الجواب " نعم " ، يرجى توضيح ذلك:

.....

.....

إذا كان الجواب " لا " ، يرجى توضيح ذلك:

.....

.....

10- بصفتك مسيراً للموارد البشرية في الوظيفة العمومية، هل هناك أمور يجب مراعاتها قبل البدء في عملية التخطيط؟ أذكرها بإختصار؟

نعم (.....) لا (.....)

إذا كان الجواب " نعم " ، يرجى ذكرها:

.....

.....

إذا كان الجواب " لا " ، يرجى توضيح ذلك:

.....

.....

11- بصفتك مسيراً للموارد البشرية في الوظيفة العمومية، هل أن تخطيط الموارد البشرية من إختصاص مصلحة المستخدمين فقط؟ أم هناك متدخلين اخرين، حددهم بإختصار؟

نعم (.....) لا (.....)

إذا كان الجواب " نعم " ، يرجى توضيح ذلك:

.....

.....

إذا كان الجواب " لا " ، يرجى توضيح ذلك:

.....

.....

12- بصفتك مسيراً للموارد البشرية في الوظيفة العمومية، هل تقوم في العادة بتحليل بيئة العمل الخارجية التي تتواجد بها إدارتكم؟

نعم (.....) لا (.....)

إذا كان الجواب " نعم " ، يرجى توضيح ذلك:

.....

.....

إذا كان الجواب " لا " ، يرجى توضيح ذلك:

.....

.....

13- بصفتك مسيراً للموارد البشرية في الوظيفة العمومية، هل تقوم في العادة بتحليل بيئة العمل الداخلية المتواجدة في إدارتكم؟

نعم (.....) لا (.....)

إذا كان الجواب " نعم " ، يرجى توضيح ذلك:

.....

.....

إذا كان الجواب " لا " ، يرجى توضيح ذلك:

.....

.....

14- بصفتك مسيراً للموارد البشرية في الوظيفة العمومية، هل تقوم عادة بإستعمال أساليب التنبؤ بالطلب على الموارد البشرية؟ ما هو الأسلوب المستعمل من طرفكم بإختصار؟

نعم (.....) لا (.....)

إذا كان الجواب " نعم " ، يرجى توضيح ذلك:

.....

.....

إذا كان الجواب " لا " ، يرجى توضيح ذلك:

.....

.....

15- بصفتك مسيراً للموارد البشرية في الوظيفة العمومية، هل تقوم عادة بإستعمال أساليب التنبؤ بعرض الموارد البشرية؟ ما هو الأسلوب المستعمل من طرفكم بإختصار؟

نعم (.....) لا (.....)

إذا كان الجواب " نعم " ، يرجى توضيح ذلك:

.....

.....

إذا كان الجواب " لا " ، يرجى توضيح ذلك:

.....

.....

16- بصفتك مسيراً للموارد البشرية في الوظيفة العمومية، هل تقع إدارتكم في حالة نقص في الموارد البشرية؟ ما هي الإجراءات المتبعة من طرفكم بإختصار؟

نعم (.....) لا (.....)

إذا كان الجواب " نعم " ، يرجى توضيح ذلك:

.....

.....

إذا كان الجواب " لا " ، يرجى توضيح ذلك:

.....

.....

17- بصفتك مسيراً للموارد البشرية في الوظيفة العمومية، هل تقع إدارتكم في حالة فائض في الموارد البشرية؟ ما هي الإجراءات المتبعة من طرفكم بإختصار؟

نعم (.....) لا (.....)

إذا كان الجواب " نعم " ، يرجى توضيح ذلك:

.....

.....

إذا كان الجواب " لا " ، يرجى توضيح ذلك:

.....

.....

18- بصفتك مسيراً للموارد البشرية في الوظيفة العمومية، هل أن توزيع المناصب المالية الخاص بكم يتم بناء على سياسة التحليل والتنبؤ والتقدير المشار إليها أعلاه؟

نعم (.....) لا (.....)

إذا كان الجواب " نعم " ، يرجى توضيح ذلك:

.....

.....

إذا كان الجواب " لا " ، يرجى توضيح ذلك:

.....

.....

19- بصفتك مسيراً للموارد البشرية في الوظيفة العمومية، هل أن سياسة تخطيط الموارد البشرية المتبعة من طرفكم تقوم على التنبُؤ بالإحتياجات المستقبلية والتنبؤ بحركة المستخدمين وإجراء التحليل والمقارنة بغية تحديد الإجراءات الإدارية المتخذة في حالة الزيادة أو النقصان في تعدادات المستخدمين؟

نعم (.....) لا (.....)

إذا كان الجواب " نعم " ، يرجى توضيح ذلك:

.....

.....

إذا كان الجواب " لا " ، يرجى توضيح ذلك:

.....

.....

20- بصفتك مسيراً للموارد البشرية في الوظيفة العمومية، هل بادرت إلى إعداد تخطيط للموارد البشرية خاص بإدارتكم من غير المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية؟ أذكره بإختصار؟

نعم (.....) لا (.....)

إذا كان الجواب " نعم " ، يرجى توضيح ذلك:

.....

.....

إذا كان الجواب " لا " ، يرجى توضيح ذلك:

.....

.....

21- بصفتك مسيراً للموارد البشرية في الوظيفة العمومية، هل أن كل من الإدارة المركزية أو المحلية التابعة لقطاعكم تملك اليات تخطيط للموارد البشرية من غير المخطط السنوي لتسيير

الموارد البشرية أو المخطط الخماسي لتسيير الموارد البشرية المتبع حاليا؟ وهل بادرت إلى إعتماد مثل هذه السياسات في الاونة الأخيرة؟

نعم (.....) لا (.....)

إذا كان الجواب " نعم " ، يرجى توضيح ذلك:

.....

.....

إذا كان الجواب " لا " ، يرجى توضيح ذلك:

.....

.....

22- بصفتك مسيراً للموارد البشرية في الوظيفة العمومية، هل تملك إدارة الموارد البشرية الخاصة بإدارتكم هامش من حرية التصرف بغية خلق العديد من اليات تخطيط الموارد البشرية ولو بصفة مبسطة وفي مجالات محدودة ؟ أذكرها بإختصار؟

نعم (.....) لا (.....)

إذا كان الجواب " نعم " ، يرجى توضيح ذلك:

.....

.....

إذا كان الجواب " لا " ، يرجى توضيح ذلك:

.....

.....

23- بصفتك مسيراً للموارد البشرية في الوظيفة العمومية، هل تواجه عملية تخطيط الموارد البشرية بعض الصعوبات ؟ أذكرها بإختصار؟

نعم (.....) لا (.....)

إذا كان الجواب " نعم " ، يرجى توضيح ذلك:

.....

.....

إذا كان الجواب " لا " ، يرجى توضيح ذلك:

.....

.....

نموذج مخطط إدارة الموارد البشرية.

1- تحديد القطاع المعني: (وزارة ، مديرية عامة)

2- تحديد المؤسسة أو الإدارة العمومية المعنية: (عند الاقتضاء)

3- السنة او السنوات:

مستخرج توجهات الخطة الاستراتيجية العامة للقطاع أو المؤسسة أو الإدارة العمومية فيما يخص الموارد البشرية

الرقم	سياسات الموارد البشرية	المستوى الحالي	المستوى المستهدف	المدة المقررة
01	إستراتيجية الموارد البشرية (مستمدة من الخطة الإستراتيجية الاساسية للقطاع المعني)			
02	تخطيط الموارد البشرية			
03	التوظيف والترقية (الاستقطاب والاختيار)			
04	أدارة وتقييم أداء الموظفين			
05	التكوين وتحسين المستوى (تدريب الموظفين)			
06	متابعة وضعيات وحركات الموارد البشرية			
07	المسار الوظيفي			
08	علاقات الموظفين			

➢ ملخص تنفيذي للخطة (عرض الأسباب):

✓ يكتب في هذا الجزء ملخص عن الخطة أو عرض للأسباب التي أدت إلى إنجاز هذا العمل أوالمخطط:

أولا: مرحلة تحليل بيئة العمل.

1- تحليل بيئة العمل الخارجية:

➢ يتناول تحليل بيئة العمل الخارجية، ينبغي التطرق للنقاط التالية:

- ✓ جمع البيانات المتعلقة بالمحيط الخارجي لاسيما منها الحالية والمستقبلية في جميع المجالات: السياسية، التشريعية، الإقتصادية، الإجتماعية، السكانية... الخ.
- ✓ حجم التطور التكنولوجي والمعلوماتي لوسائل أداء العمل أو الوظيفة التي لها علاقة بمهام القطاع أو المؤسسة أو الإدارة العمومية.
- ✓ قياس مدى درجة الرضا العام عن أداء الخدمات المقدمة من طرف القطاع المعني ككل و المؤسسات والإدارات العمومية التابعة له.
- ✓ الإلمام بمقومات سوق العمل وقدرات العرض ومعدلات البطالة والتخصصات الموجودة وشرائح السن والجنس والتوزيع الجغرافي لعروض العمل ... الخ.

2- تحليل بيئة العمل الداخلية:

➢ يتناول تحليل بيئة العمل الداخلية، لاسيما فيما يتعلق بمايلي:

- ✓ عرض الخطة الاستراتيجية أو مستخرج منها المتعلقة بالموارد البشرية على المستويين القصير والطويل المدى.
- ✓ تشخيص المهام الحالية للقطاع وكذا المؤسسات والإدارات العمومية التابعة له والتغير المحتمل في المهام أو الأهداف العامة.
- ✓ التأكد من توفر معلومات كافية حول الهيكل التنظيمي الحالي للسلطة المركزية (الوزارة ، المديرية العامة) وكذا المؤسسات والادارات العمومية التابعة لها. والتغيرات التي يمكن ان تطرأ عليه تبعا لتغير المهام والصلاحيات الممكن إجراؤها في المستقبل.
- ✓ التأكد من توفر فكرة حول إستراتيجيات تنظيم الموارد البشرية.

3- نتائج تحليل بيئة العمل:

- يتضمن هذا الإطار على تحديد كل من:

✓ النتائج المتوصل إليها من تحليل بيئة العمل.
✓ تحديد المعالم الأولية للفجوة الوظيفية.

4- الإقتراحات :

- يتضمن هذا الإطار على تحديد الاقتراحات لاسيما فيما يخص الاستراتيجية المتبعة:

✓ إستراتيجية زيادة التعدادات والنوعيات.
✓ إستراتيجية تقليص التعدادات والنوعيات.
✓ إستراتيجية الثبات.

ثانيا : مرحلة التنبؤ بالطلب على الموارد البشرية.

➢ يتضمن هذا الإطار تحديد الاتي:

- ❖ الأهداف والغايات المستقبلية التي يرمي القطاع وكذا المؤسسات والإدارات العمومية التابعة له تحقيقها.
- ❖ محاولة الإجابة على التساؤلات التالية:
- ✓ تعداد الموظفين والأعوان المتعاقدين الذين تحتاجهم المؤسسة أو الإدارة العمومية في المستقبل.
- ✓ نوعية الموظفين والأعوان المتعاقدين الواجب توفرهم.
- ✓ التاريخ التوقعي لتوظيف المعنيين.
- ✓ مدى توفر البيانات والمعطيات ودقتها.
- ✓ مدى توفر الإرادة السياسية والإدارية العليا (السلطة الوصية).
- ✓ المدة الزمنية التي يغطيها تخطيط الموارد البشرية هل هي قصيرة أم متوسطة أم طويلة المدى.
- ✓ تحديد الأساليب التي يمكن الإعتماد عليها للتنبؤ بالإحتياجات المستقبلية للقطاع المعني وكذا المؤسسات والإدارات العمومية التابعة له، من بين هذه الأساليب: أسلوب تقدير الخبراء، أسلوب الجماعة الاسمية، أسلوب دلفاي، أسلوب إحتياجات الإدارة.

ثالثا: مرحلة التنبؤ بعرض الموارد البشرية.

➢ يتضمن هذا الإطار تحديد الاتي:

- ✓ تحليل حجم الموارد البشرية الداخلية.
- ✓ تحليل حجم العرض الخارجي.
- ✓ - تحديد الأساليب التي يمكن الإعتماد عليها للتنبؤ بعرض الموارد البشرية، من بين هذه الأساليب: أسلوب مخزون المهارات، أسلوب خرائط الإحلال، أسلوب تخطيط الولاية.

رابعا : مرحلة تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية.

1- نتائج التحليل (التوافق ، المقارنة):

- يتم تحديد النتائج التي تم التوصل إليها بناء على تحليل المعطيات والبيانات، يفضل إحترام الاتي:

✓ نتائج تحليل الطلب على الموارد البشرية.
✓ نتائج تحليل العرض على الموارد البشرية.
✓ نتائج التوافق بين الطلب والعرض.

2- نتائج المقارنة:

- يتضمن هذا الإطار على تحديد الاتي:

✓ أن هناك فائض في الموارد البشرية.
✓ أن هناك عجز أو نقص في الموارد البشرية.

خامسا: إعداد خطة العمل ومتابعة تنفيذها وتقييمها:

1- تحديد نسب أنماط التوظيف والترقية:

➢ يتضمن هذا الإطار على تحديد:

✓ النسبة المئوية لكل من نمط التوظيف الخارجي والتوظيف الداخلي (الترقية) وذلك وفقا للتوجه العام الذي تقرره السلطة الوصية (وزارة ، مديرية عامة).

2- تحديد كيفيات تسيير المناصب المالية :

➢ يتضمن هذا الاطار على تحديد:

✓ تحديد النسب و الكيفيات إستغلال المناصب المالية الشاغرة والمحررة، ينبغي الحرص على إيضاح الاتي:

✓ النسبة المئوية للمناصب المالية الشاغرة التي يمكن تخصيصها للتكفل بعد النقل.

✓ النسبة المئوية للمناصب المالية الشاغرة التي يمكن تخصيصها لتسوية الوضعيات.

✓ النسبة المئوية للمناصب المالية التي يمكن تخصيصها لمنتوج التكوين.

✓ النسبة المئوية للمناصب المحررة التي يمكن إستغلالها خلال نفس السنة المالية بالرجوع إلى القوائم الإحتياطية أو فتح مسابقات توظيف جديدة.

✓ الحالات أو أسباب تحرر المناصب المالية التي يمكن إعادة استغلالها وفقا لقوائم الإحتياط.

3- خطط إدارة الموارد البشرية:

3/1- خطة التوظيف والترقية.

3/2- خطة متابعة وضعيات وحركات الموارد البشرية.

3/3- خطة إدارة وتقييم الأداء.

3/4- خطة متابعة التكوين وتحسين المستوى . (تدريب الموارد البشرية).

3/1- خطة التوظيف والترقية:

- يتضمن هذا الإطار على تحديد:

✓ تحديد خطة التوظيف والترقية.

3/2- خطة متابعة وضعيات وحركات الموارد البشرية:

- يتضمن هذا الإطار على تحديد:

✓ تحديد خطة متابعة وضعيات وحركات الموظفين.

3/3- خطة ادارة وتقييم الاداء:

- يتضمن هذا الإطار على تحديد:

✓ خطة ادارة الاداء وتقييمه.

3/4- خطة التكوين وتحسين المستوى (تدريب الموارد البشرية):

- يتضمن هذا الإطار على تحديد:

✓ خطة التكوين وتحسين المستوى (تدريب الموارد البشرية).

4- ملخص الجدول الزمني :

- ملخص المدة الزمنية حسب الخطة الإستراتجية المقررة:

  - ✓ كل خمس (05) سنوات.
  - ✓ كل ثلاث (03) سنوات.

سادسا: تقييم تنفيذ مخطط إدارة الموارد البشرية.

خطة : .....

متابعة درجة تنفيذ خطة: ..... مثال (3 / 1) :		
الخطة:	الخطة التنفيذية:	زمن التنفيذ:
مؤشرات الأداء:	– .....(تكون دائما في شكل نسبة)	
الصعوبات التي واجهت التنفيذ:	....	
الأطراف المعنية:	موظفين، متعاملين، مجتمع، فئة معينة... الخ .	
التعليقات:	....	
المسؤول:	الموظف المسؤول عن متابعة التنفيذ	
المسؤولية:	مسؤولية التوجيه وهي من طرف الإدارة العليا	

الهدف الإستراتيجي المدرج بالخطة:

متابعة درجة تنفيذ أي هدف من الخطة الاستراتيجية مثال (2 / 1) :		
وصف الهدف الإستراتيجي:	المبادرة :	زمن التنفيذ :
مؤشرات الأداء:	– ..... (تكون دائما في شكل نسبة)	
الإنجاز:	طريقة وكيفية انجاز المهام والانشطة التنفيذية الخاصة بالهدف الاستراتيجي	
الأطراف المعنية:	موظفين، متعاملين، مجتمع، فئة معينة... الخ .	
التعليقات:	.....	
المسؤول:	الموظف المسؤول عن متابعة التنفيذ	
المسؤولية:	مسؤولية التوجيه وهي من طرف الإدارة العليا	