



المملكة المغربية
وزارة العدل و الحريات
مديرية الموارد البشرية

المخطط الاستراتيجي لتأهيل الموارد البشرية

عناصر العرض

السياق العام

الأهداف العامة

المخطط الاستراتيجي

مشاريع تفعيل المخطط الاستراتيجي

بطائق تقنية عن المشاريع

السياق العام

➤ تفعيل مضامين الخطاب الملكي السامي (20 غشت 2009)؛

➤ استلهام المحاور ذات الأسبقية في ورش الإصلاح القضائي :

- دعم ضمانات الاستقلالية
- تحديث المنظومة القانونية
- تأهيل الهياكل القضائية و الإدارية
- تأهيل الموارد البشرية
- الرفع من النجاعة القضائية
- تخليق القضاء

➤ تنفيذ مقاصد جلالته من خلال التركيز على أهم المحاور المرتبطة بمديرية الموارد البشرية:

« ... تأهيل الموارد البشرية ، تكويننا و أداء و تقويمنا، مع العمل على تحسين الأوضاع المادية للقضاة و موظفي العدل...» ؛
«...تأهيل الهياكل القضائية و الإدارية ، وذلك بمنهج حكماء جيدة للمصالح المركزية لوزارة العدل و للمحاكم...»

الأهداف العامة

تنطلق مديرية الموارد البشرية في بلورة مخططها الاستراتيجي من الأهداف التالية للوصول الى غايات أسمى تحقق الانعكاسات المنشودة:

الانعكاسات

الاستجابة لتطلعات وحاجيات المرتفقين لتعزيز ثقتهم بمنظومة العدالة

الاستجابة لتطلعات وحاجيات المرتفقين لتعزيز ثقتهم بمنظومة العدالة

الانخراط في منظومة الحکامة الجيدة

الاستجابة لمتغيرات الظرفية الداخلية و الخارجية

الرفع من جودة الخدمات

الأهداف

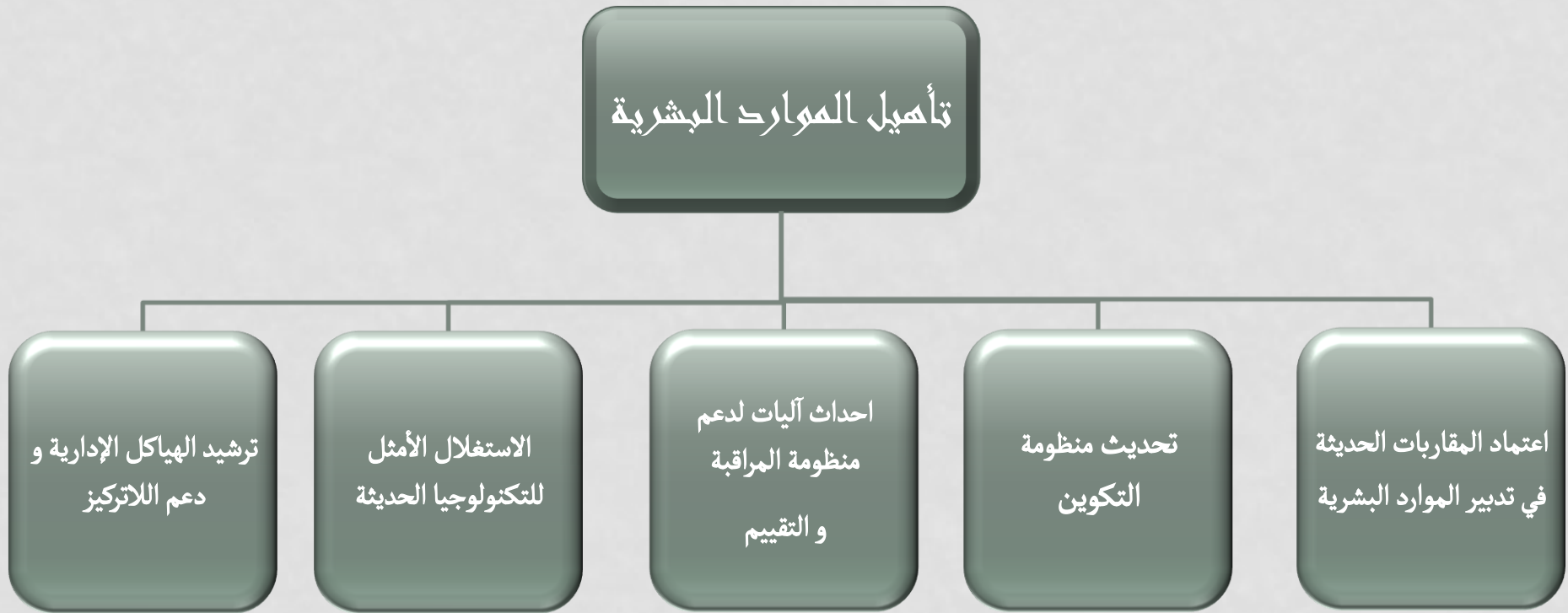
الاستثمار في الرأسمال البشري كرافعة للتقدم و قاطرة للإصلاح

تمتع الموظف بكافة حقوقه من أجل توفير الآليات و المناخ المهني الملائم

تعزيز ثقة الموظف بإدارته و حثه على الانخراط الفعال في الرفع من جودة المرفق

المخطط الاستراتيجي لتأهيل الموارد البشرية: المحاور الاستراتيجية للمخطط

تبلور مديرية الموارد البشرية مخططها الاستراتيجي في اطار سيورة مستديمة تتقاطع محاورها في اتساق مضبوط لتحقيق التكامل المنشود الكفيل بانجاح المخطط ؛ لذلك تم التركيز على المحاور الخمس الآتية:



المحور الاستراتيجي 1 : اعتماد المقاربات الحديثة في تدبير الموارد البشرية

تراهن المديرية على جعل أساليب تديورها وآلياتها أكثر انسجاما مع المقاربات الحديثة بما يضمن تحديثا مستمرا وفق خيارات استراتيجية تنتقي الأنسب لتحقيق النتائج المتوخاة (في تكامل تام مع التوجهات العامة للقطاع)



المحور الاستراتيجي 2: تحديث منظومة التكوين

استغلال المعطيات المستخلصة من الحاجيات التكوينية المعبر عنها

اعداد برنامج تكوين لتقوية القدرات التدبيرية للمسؤولين

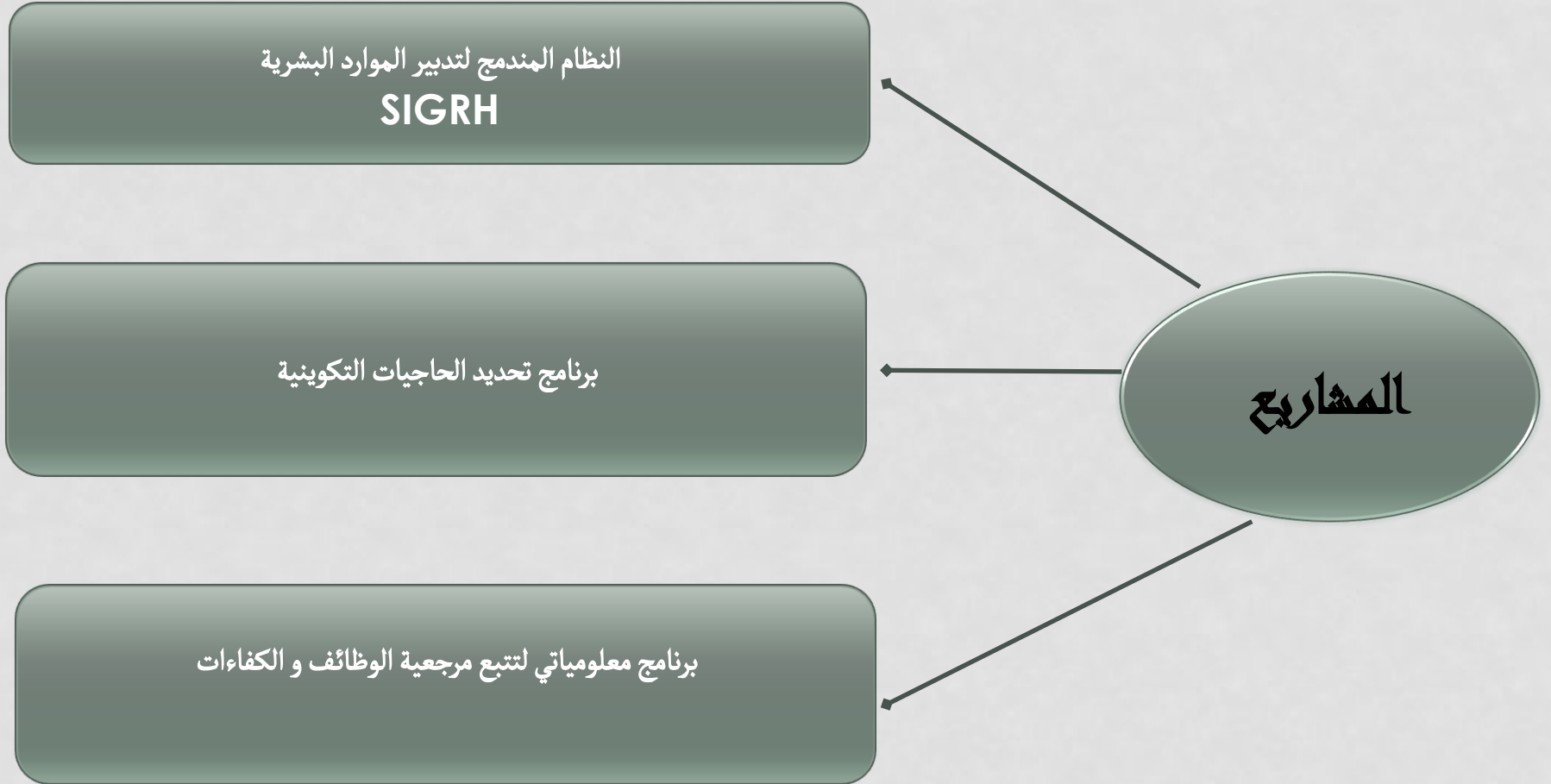
اتهام مخطط التكوين

المشاريع

المحور الاستراتيجي 3: اعداد آليات لدعم منظومة المراقبة و التقييم



المحور الاستراتيجي 4: الاستغلال الأمثل للتكنولوجيا الحديثة



المحور الاستراتيجي 5: ترشيد المياكل الإدارية و دعم الاتركيز





بطائق تقنية عن المشاريع

بطاقة تقنية حول : مشروع التدبير التوقعي لأعداد الموظفين والوظائف والكفاءات

اسم المشروع :

التدبير التوقعي لأعداد الموظفين والوظائف والكفاءات : الذي يمثل الوثيقة المعيارية التي تقوم كل إدارة بإنجازها بواسطة فريق عمل مكون لهذه الغاية من خلال إعداد وصف تحليلي لما تتضمنه كل وظيفة من بيانات مفصلة وتحديد المواصفات والشروط الواجب توفرها لشغلها ومن ثم بلورة إطار مرجعي للكفاءات يمكن من ضبط الوظائف الموجودة والبيانات المكونة لها مع جرد المعايير التي تتطلبها كل وظيفة ، ويسمح بالتالي على المساعدة في الاستثمار الأمثل للموارد البشرية سواء تعلق الأمر بالتوظيف أو الترقية أو تقويم الأداء أو التأديب أو التكوين المستمر أو تطوير الهياكل التنظيمية ، وبالتالي الانتقال من تدبير الموظفين إلى تدبير توقعي.

• اعتماد مقاربة التدبير التوقعي كنتيجة منطقية وحتمية لمرجعية الوظائف والكفاءات الغاية منه وضع مخطط توقعي كمي وكيفي يهتم أعداد الموظفين (**effectifs**) والوظائف

أهداف المشروع : (Les emplois et les

المراحل المنجزة:

إصدار دليل منهجي لأعداد الموظفين والوظائف والكفاءات باللغة الفرنسية وهو قيد الترجمة باللغة العربية.

• تنظيم دورة تكوينية لمدة ثلاثة أيام (من 28 إلى غاية 30 يناير 2009) بمقر المدرسة الوطنية للإدارة بتنشيطها السيد: **Philippe CLERGEOT** رئيس قسم

التدبير التوقعي للوظائف والكفاءات بوزارة الوظيفة العمومية بفرنسا.

بطاقة تقنية حول : مشروع التدبير التوقعي لأعداد الموظفين والوظائف والكفاءات (تتمة)

المراحل المرتقبة:

- اختيار الطريقة الأمثل من أجل إنجاز المشروع: انتقاء مكتب للدراسات أو إنجازه داخليا بالاعتماد على الكفاءات الداخلية ،
- **المرحلة الأولى:** إعداد خريطة لمواقع العمل **Cartographie des postes de travail**
- **المرحلة الثانية:** جرد للوظائف والكفاءات المنبثقة عن خريطة مواقع العمل لمجموع الموظفين واقتراح الحلول التي يجب اعتمادها ؛
- **المرحلة الثالثة:** تصور وإعداد نظام للمسارات المهنية النموذجية الخاصة بوزارة العدل ؛
- **المرحلة الرابعة:** تصور وإعداد نموذج للتدبير التوقعي لأعداد الموظفين والوظائف والكفاءات ؛
- **المرحلة الخامسة:** وضع نموذج التدبير التوقعي على مستوى الواقع وتحديد الحلول الناجعة.

التفاعلات:

تتفاعل مع مساعيها مع مساعيها مديرة الموارد البشرية:

- مرجعية الوظائف والكفاءات إذ يفترض اعتماد مقارنة التدبير التوقعي القيام بعملية جرد على مستوى مواقع العمل بمجموع الوظائف والكفاءات ؛
- كما أن مرحلة إنجاز " خريطة مواقع العمل " ستعتمد على منجزات توصيف المهام في إطار مشروع « تحديد خصائص الموارد البشرية » .

بطاقة تقنية حول :

مشروع استغلال المعطيات المستخلصة من الحاجيات التكوينية المعبر عنهما

اسم المشروع :

دليل الاحتياجات التكوينية

أهداف المشروع :

- رصد جميع الاحتياجات التكوينية الفردية الخاصة بجميع الموظفين والاحتياجات التكوينية الجماعية التي تهم سير مختلف المصالح ؛
- إعداد مخطط تكويني خاص بالقطاع وتنفيذه بالتنسيق مع المعهد العالي للقضاء.

المراحل المنجزة:

الهدف منه شرح كيفية ملء الاستمارات الخاصة ببطاقات الاحتياجات التكوينية الفردية والجماعية ؛

- تكوين المديرين الفرعيين الإقليميين لشرح فحوى دليل الاحتياجات التكوينية وكيفية ملء الاستمارات و تكليفهم بتوزيع نسخ الدليل والاستمارات بالدوائر الاستئنافية التي يعملون فيها كما أوكلت إليهم مهمة عقد اجتماعات مع رؤساء مصالح كتابات الضبط وكتابات النيابة العامة لشرح فحوى الدليل ؛
- تجميع الاستمارات الخاصة بالاحتياجات التكوينية الفردية والجماعية لمختلف محاكم المملكة و الإدارة المركزية ؛
- زيارة جميع الدوائر الاستئنافية بالمملكة لشرح فحوى دليل الاحتياجات التكوينية وطريقة ملء الاستمارات ؛
- إعداد تطبيق معلوماتي مندمج خاص بالتكوين ؛
- إنجاز العمل المنجز في غضون الأشهر الأربعة المقبلة والتنسيق مع المعهد العالي للقضاء قصد تنفيذه على أن تتكلف وزارة العدل (مديرية الموارد البشرية)

المراحل قيد الإنجاز:

بطاقة تقنية حول : مشروع برنامج تحديد الحاجيات التكوينية

اسم المشروع :

البرنامج المعلوماتي لتحديد الحاجيات التكوينية

أهداف المشروع :

- طبع جميع البطائق الخاصة بالاحتياجات التكوينية الفردية المعبر عنها من قبل الموظفين ؛
- تحليل الاحتياجات ؛
- استخراج المعطيات من أجل إعداد المخطط التكويني ؛
- اعداد لوحات القيادة الخاصة بمنظومة التكوين ؛
- توفير آلية لتقييم برامج التكوين .

التطبيق:

بطاقة تقنية حول : مشروع تفعيل العمل بمرجعية الوظائف والكفاءات

اسم المشروع :

مرجعية الوظائف والكفاءات

أهداف المشروع :

- تحسين العلاقات بين المتقاضين من جهة والمرفق العام من جهة أخرى داخل سياق سمته الكبرى التغيير المستمر ؛
- توفير أداة لاتخاذ القرار ولوضع أسس التدبير التوقعي لأعداد الموظفين والوظائف والكفاءات ؛
- مطابقة الوظيفة الأنسب للرجل الأنسب وتسهيل التطورات التوقعية للقطاع وتطوير الكفاءات لجميع الموارد البشرية ؛

المراحل المنجزة:

- تحديد جميع بطائق الوظائف النوعية **Emplois-type** الخاصة بمختلف المديريات بالإدارة المركزية ؛
- تحديد جميع بطائق الوظائف النوعية الخاصة بالمصالح اللامركزية والتي شملت:
 - مختلف محاكم المملكة بجميع أنواعها باستثناء المجلس الأعلى (وهمت البطائق الوظائف النوعية مجال كتابة الضبط وكتابة النيابة العامة كما همت مجال القضاء (رئاسة ونيابة) ؛
 - بطاقة الوظيفة النوعية الخاصة بالمدير الفرعي الإقليمي ؛
- إضافة بعض الوظائف النوعية الاستراتيجية الغير الموجودة على المستوى المركزي كالمدقق الداخلي **Auditeur Interne** ومراقب التسيير **Contrôleur De Gestion** والمفترض توظيفها مستقبلا.

بطاقة تقنية حول : اتمام مشروع تطوير منظومة المراقبة الإدارية و المهنية

اسم المشروع :

دليل و منهجية المراقبة الإدارية و المهنية لكتابات الضبط و كتابات النيابة العامة

أهداف المشروع :

➤ تصحيح مسار الخطة المستقبلية في عمل كتابة الضبط وبنائها على أساس سليم من خلال:

- توحيد الإجراءات داخل عمل كتابة الضبط ؛
- رصد الاختلالات في مجال ممارسة عمل كتابة الضبط بمختلف محاكم المملكة في أفق توحيده بالتنسيق مع جميع المديريات ؛
- منع الانحرافات الحاضرة والمستقبلية التي تعاني منها كتابة الضبط عن طريق التتبع والمراقبة ؛
- عقلنة تسيير الموارد البشرية لكتابات الضبط عن طريق إعادة توزيعها عقلا وبنائها وبالشكل الذي يضمن احترام التنظيم الهيكلي لكتابات الضبط وأداء المهام بالسرعة والدقة اللازمتين ؛
- رصد مكامن الضعف في أداء الموظفين بغية إخضاعهم للتكوين ؛

➤ الجانب الوقائي في المراقبة الإدارية و المهنية:

- جعل الموظف على الدوام محور عملية إعادة تنظيم الهياكل ؛
- حمايته من أي انزلاق أو انحراف وتقويم سلوكه الإداري و المهني في أفق تقليل التكاليف وذلك بمعالجة الأخطاء عند ظهورها وقبل استفحالها بشكل يؤدي إلى تفادي المتابعات الإدارية وحتى الجنائية في حقه الشيء الذي يسيء لا محالة إلى القطاع ككل.

بطاقة تقنية حول : اتمام مشروع تطوير منظومة المراقبة الإدارية و المهنية (تابع)

المراحل المنجزة:

- المرحلة الأولى: توصيف الإجراءات و حصر السجلات ؛
- المرحلة الثانية: حصر و تحيين النصوص المسطرية ؛
- المرحلة الثالثة: تحديد معايير و مجالات المراقبة الإدارية و المهنية ؛
- المرحلة الرابعة: تحديد مستويات زيارات المراقبة و أنواعها ؛
- المرحلة الخامسة: صياغة دليل أولي ؛

المراحل قيد الإنجاز:

- عرض مشروع الدليل لتجميع الملاحظات و الاقتراحات ؛
- اعداد آليات الاشتغال: بطائق ، استمارات ، نماذج التقارير...
- دراسة امكانية انجاز برنامج معلوماتي متكامل لمنظومة المراقبة الإدارية و المهنية ؛

التفاعلات

- المراقبة الإدارية و تحديد الخصاص كما وكيفا:

إعداد برنامج لإعادة توزيع الموظفين من خلال نتائج المراقبة وجعلها رهن إشارة مصالح التدبير مع ضبط التوازن وتلبية طلبات الانتقال ، وذلك من خلال عدد القضايا الرأبجة وعدد الموارد البشرية حسب كل شعبة أو مكتب ، ومقارنته بتوزيع الأشغال وهيكله كتابة الضبط .

بطاقة تقنية حول : اتمام مشروع تطوير منظومة المراقبة الإدارية و المهنية (تتمة)

التفاعلات

• المراقبة الإدارية و مرجعية الوظائف والكفاءات:

تمكن المراقبة الإدارية والمهنية من الوقوف على الوظائف الاستراتيجية التي تحظى بالأولوية وفق معايير ومعلومات دقيقة من خلال توضيح اختصاصاتهم ووصف لوظائفهم بعين المكان ، مما يمكن الإدارة المركزية من تحديد سياسة توظيفية أكثر عقلانية وتحديد نوع التكوينات المطلوبة.

• تحديد الاحتياجات في ميدان التكوين:

تعد المراقبة الإدارية والمهنية أحدث طرق التكوين من خلال التواصل المباشر والقريب من الموظف في الإجراءات اليومية التي تلامس نواحي العمل وخصوصا تلك الجزئيات التي قد يكون لها وقع سلبي على مردودية الموظف .

• التدبير التوقعي:

ترتكز المراقبة الإدارية والمهنية على المستجدات التنظيمية الحديثة التي قد تفرض تنظيما وترتيباً لكتابة الضبط آخذة في الاعتبار المتغيرات الحاصلة ، والتي قد تكون إدخال المعلومات أو تنظيم الأرشيف أو برمجة جديدة ...

بطاقة تقنية حول : مشروع اعتماد آليات تقييم حجم العمل و تحديد الخاص

اسم المشروع :

مقاربة علمية في التدبير العددي للموارد البشرية بمحاكم المملكة

أهداف المشروع :

- وضع آليات لتقييم حجم العمل لموظفي كتابة الضبط ؛
- وضع مقاربة علمية لتحديد الحاجيات الحالية والمستقبلية من الموارد البشرية اللازمة للمحاكم بمختلف أصنافها ودرجاتها ؛

المراحل المنجزة:

- المرحلة الأولى : تشخيص الوضعية الراهنة بالمحاكم الابتدائية ؛
- المرحلة الثانية : تحليل المعطيات ؛
- المرحلة الثالثة : تشخيص الوضعية الراهنة بمحاكم الاستئناف والمحاكم الابتدائية التي شملها مشروع ميديا ؛
- المرحلة الرابعة : احتساب «معايير الأنشطة»

المراحل قيد الإنجاز:

- تطبيق النموذج الذي تمت بلورته على عينة من المحاكم يتم تحديدها وفق معايير ؛
- تطبيق النموذج على باقي محاكم المملكة.

بطاقة تقنية حول : مشروع تطوير آليات المراقبة الداخلية

اسم المشروع :

وحدة المراقبة الداخلية للقرارات الإدارية و اجراءات التدبير

أهداف المشروع :

- إرساء مفهوم المراقبة القبليّة للقرارات الإدارية ؛
- إحداث آليات أكثر فاعلية للتواصل و التنسيق مع مصالح المراقبة المالية ؛
- توفير آليات الرفع من وتيرة التأشير على القرارات الإدارية و تكريس احترام آجال الإنجاز كعامل فاصل في الرفع من مردودية المنجزات ؛
- إجراء تقييمات دورية منتظمة لآليات التدبير لتحديد مواطن الضعف و الخلل حسب الحاجة ؛
- تقديم اقتراحات عملية لتحسين الإجراءات و أساليب العمل ؛
- التدقيق في جودة الإجراءات و الخدمات ؛
- خلق مؤشرات تحسين جودة الأداء تنسجم و أنشطة المديرية ؛
- توفير التدابير و الآليات اللازمة لتقوية و تعزيز الكفاءات التدبيرية ؛
- وضع أنظمة المتابعة و التقييم و تحديثها ؛
- المساهمة في إرساء منظومة الجودة و السهر على تحسينها و تعميمها ؛
- تكريس مفاهيم التدبير العمومي الحديث: الجودة ، المردودية ، تبسيط الإجراءات ، العمل بسيرورة الإجراءات ، تحقيق انتاجية أكثر بتكلفة أقل و في أسرع الأجال ...

بطاقة تقنية حول : مشروع تطوير آليات المراقبة الداخلية (تتمة)

المراحل المنجزة

- **المرحلة الأولى:** تشخيص وضعية مسارات انجاز القرارات الإدارية: الإجراءات ، القرارات ، المتدخلون ، العلاقة مع مصالح المراقبة المالية...
- **المرحلة الثانية:** حصر كمي و نوعي للاختلالات الأكثر شيوعا المؤدية الى الحيلولة دون تسريع تأشيرة مصالح المراقبة المالية مع تحديد نوع الإجراء المرتبط بها ؛
- **المرحلة الثالثة:** تجميع نتائج الدراسة و استغلال المعطيات المستخلصة لاقتراح الحلول البديلة ؛
- **المرحلة الرابعة:** تنفيذ المقترحات العملية: * انجاز نماذج موحدة للقرارات الإدارية و السهر على تعميمها و تفعيل العمل بها ؛
* اعادة تحديد مسارات الإنجاز و تنظيم العلاقة بين كافة المتدخلين ؛
* تنسيق العلاقة مع مصالح المراقبة المالية ؛
* انجاز البرنامج المعلوماتي لتدبير المراقبة القبليّة و البعدية للقرارات الإدارية ؛
* اعداد آليات التتبع و الإحصائيات ؛

المراحل قيد الإنجاز:

- **المرحلة الأولى:** قياس جودة الإنجاز: les Indicateurs de performance ؛
• امام مشروع تقييم البرامج المعلوماتية المستعملة في التدبير بالمديرية ؛
• وضع لوحات قيادة خاصة بكل مستوى من مستويات التدبير داخل المديرية ؛
• مأسسة آليات استقراء الرأي: sondages, questionnaires ,questions guidées على المستوى الداخلي و الخارجي كأداة لقياس انعكاسات القرارات المتخذة
Etudes d'impact :