

En partenariat avec :



وزارة
الشؤون
الاجتماعية



Guide d'élaboration et d'actualisation des fiches de poste et des manuels d'organisation

réalisé dans le cadre du projet :



2018 / 2022

Ce projet a été soutenu par :



مشروع "شباب": بناء بدائل للشباب ومع الشباب المعرضين لخطر الاضطراب الاجتماعي والتطرف

دليل إعداد و تحسين بطاقات المهام و أدلة التنظيم

جويلية 2022



Formation – Management – Conseil « FMC »

Tél. : 71 950 170

E-mail : blassoud@planet.tn

Centre Misk. Bloc A n° 8 et 9 Bourjel- 1082 Tunis- Tunisie

مقدمة

يقدم هذا الدليل التنظيمي أهمية بطاقات المهام في تحديد المسؤوليات والتنسيق بين مختلف مراكز العمل لتحقيق الأهداف المشتركة كما يبين المبادئ المعتمدة:

- المبادئ الأساسية المعتمدة لإعداد بطاقات المهام،
- نموذج بطاقة مهام مع تعريف مختلف العناصر المكونة لها،
- الاجراءات المطلوبة لإعداد وتحسين بطاقات المهام وأدلة التنظيم بصفة عامة،

I. المبادئ الأساسية المعتمدة لإعداد بطاقات المهام

تكمن أهمية بطاقات المهام في :

- تقسيم المهام والمسؤوليات وتطوير قدرات الموارد البشرية،
- التدوين في شكل وثيقة مختصرة تظم: السياق، الأنشطة، المسؤوليات، والكفايات المستوجبة لكل مركز عمل.

وتعتمد عملية إعداد بطاقات المهام على مجموعة من المبادئ الكفيلة بالمساهمة في نجاعة المؤسسة، وتلخص هذه المبادئ في ما يلي:

- الأخذ بعين الاعتبار التوجهات الاستراتيجية للمركز،
- تلبية الحاجات من الموارد البشرية،
- تحديد مراكز العمل المستوجب تغطيتها لتأمين نشاط المركز،
- تطوير الكفاءات حسب متطلبات مركز العمل ومؤشرات الأداء،
- التطور المهني للموارد البشرية،
- تعزيز فرص التشغيلية الداخلية،

II. نموذج بطاقة مهام مع تعريف مختلف العناصر المكونة لبطاقة المهام

العناصر	التعريف
تحديد مركز العمل Identification de l'emploi	إسم مركز العمل مثلا: سائق..
خصائص مركز العمل Profil du poste	الكفايات المستوجبة لتحقيق مهمة مركز العمل على أحسن وجه وتتفرع الى المعارف و الخبرة و الصفات الشخصية
المعارف (الشهادة/ المستوى العلمي) Savoir	الشهادة العلمية او المهنية والمعارف التي تخول تامين المركز
الخبرة وتقنيات العمل Savoir faire	الخبرة بالأنشطة المتعلقة بالمركز تقدر غالبا بعدد السنوات في نشاط مماثل
الصفات الشخصية Savoir être	المواصفات الشخصية التي يتطلبها المركز إضافة الى المعارف والخبرة كالقدرة على التواصل، القدرة على التنظيم والتمكن من اللغات وتكنولوجيات المعلومات
المهام (في علاقة بالنصوص القانونية والنظام الأساسي) Mission	الوظيفة المنتظرة من المركز وتكون مختصرة وموجهة أساسا الى الغاية من إحداث مركز العمل (النتيجة المرجوة)
الأنشطة الرئيسية Principales attributions	هي الأنشطة الأساسية المناطة بعهدة صاحب مركز العمل والتي تمكن من تحقيق المهمة وتشمل الأنشطة العادية المسترسلة والأنشطة العرضية وذلك حسب مراحل المسار الكامل لتأدية المهمة (أنشطة يومية، أنشطة شهرية وأنشطة سنوية)
الموقع في التسلسل الإداري Position hiérarchique	
يعمل تحت إشراف Le responsable est la supervision de	الرئيس المباشر حسب الهيكل التنظيمي
يعمل تحت إشرافه Le responsable a sous son autorité	الأعوان الذين هم تحت إشراف المسؤول عن المركز حسب الهيكل التنظيمي
العلاقات الشبكية مع أطراف الشراكة Relations extérieures	تذكر أهم المؤسسات الخارجية التي هي في ارتباط بعمل المركز
العلاقات الوظيفية Relations fonctionnelles	مراكز العمل التي لها علاقات مع مركز العمل مرتبطة بتبادل المعلومات أو للإستشارة دون أن تكون هناك علاقة هرمية

المعوض Interimaire	الهيكل أو العون الذي يقوم بالنيابة عند غياب مسترسل لصاحب المركز ويقترح تعيينه بمذكرة عمل في الابان
مقاييس قياس الأداء Critères de mesure des performances	المؤشرات التي تمكن من قياس مدى تحقيق المهمة المطلوبة وتشمل عادة مؤشرات النجاعة والجودة وبالنسبة لبعض المراكز التحكم في الأعباء

III. الإجراءات المتطلبة لإعداد و تحسين بطاقات المهام وأدلة التنظيم بصفة عامة

رمز الإجراء:	الإجراء:	CGPS
نسخة عدد: نسخة 00	الإشراف على إعداد وتحسين بطاقات المهام وأدلة التنظيم للمراكز الاجتماعية	SANTÉ SUD
الصفحة:		

التحيين	التاريخ	سبب التحيين

التحرير	المراجعة	المصادقة
التاريخ: ---/--/----	التاريخ: ---/--/----	التاريخ: ---/--/----
فريق خبراء مكلف بمهمة إعداد دليل تطبيقي حول بطاقات المهام لفائدة الهيئة العامة للنهوض الاجتماعي	الإدارة العامة للوقاية والإدماج	رئيس الهيئة العامة للنهوض الاجتماعي
الإمضاء	الإمضاء	الإمضاء

الموضوع
يشمل هذا الإجراء عمليات:
- الإشراف على إعداد وتحسين الهيكل التنظيمي و بطاقات المهام،
- الإشراف على إعداد وتحسين دليل الإجراءات ومذكرات الإجراءات،
- إعداد وتحسين القانون الإطار،
- القيام بدورات تكوينية وورشات عمل حول الإجراءات المعمول بها،
المسؤوليات
تسهر الهيئة العامة للنهوض الاجتماعي والمراكز الاجتماعية التابعة لها على تطبيق هذا الإجراء
المراجع القانونية
- النصوص القانونية المنظمة للهيئة العامة للنهوض الاجتماعي والمراكز التابعة لها.
تعريف المصطلحات والمختصرات
دليل الإجراءات: وثيقة محينة تصف خطوات ومراحل الإجراءات الموجودة في المراكز الاجتماعية التابعة للهيئة العامة للنهوض الاجتماعي وتبين النماذج المستخدمة في تلك الإجراءات

القانون الإطار: هو مخطط تقديري يضبط الحاجيات من الموارد البشرية على مستوى العدد والملازم المستوجبة لكل مركز عمل

قواعد التصرف

تعهد عملية مراجعة أدلة التنظيم إلى الإدارة العامة للوقاية والإدماج مما يحتم إحالة كل اقتراح يهم هذه الأدلة للإدارة قبل اعتماده من طرف المراكز الإجتماعية.

وصف الإجراءات				
المرحل	وصف مفصل لمراحلالإجراء	ملاحظات الإدارة العامة للوقاية والإدماج	الأطراف المتدخلة	الآجال
I.	الإشراف على إعداد وتحسين الهيكل التنظيمي			
01	يتم إعداد / تحسين الهيكل التنظيمي تحت إشراف لجنة قيادة تعيينها الهيئة العامة للنهوض الإجتماعي وتنسق أعمالها الإدارة العامة للوقاية والإدماج ويمكن أن يقع الإعداد من طرف المراكز الإجتماعية أو الاستعانة بمكاتب تنظيم مختصة		الهيئة العامة للنهوض الإجتماعي الإدارة العامة للوقاية والإدماج المراكز الإجتماعية	بصفة دورية
02	تشرف الإدارة العامة للوقاية والإدماج مختلف مراحل الإعداد / التحيين إلى غاية إعداد مشروع أمر الهيكل التنظيمي يتضمن شرح الأسباب ووصف المهام مدعوم بدراسة الأثر المالي للهيكل التنظيمي وعرضه على سلطة الإشراف		الإدارة العامة للوقاية والإدماج	بصفة دورية
03	متابعة مراحل المصادقة على المشروع مع سلطة الإشراف وتنشيط جلسات عمل مع مختلف إدارات الهيئة العامة للنهوض الإجتماعي لتفسير التعديلات المطلوبة إلى غاية المصادقة على الهيكل التنظيمي		الهيئة العامة للنهوض الإجتماعي سلطة الإشراف	بصفة دورية
04	الإشراف على إعداد بطاقات المهام والعمل على نشرها وتفسيرها لدى مختلف هياكل الهيئة العامة للنهوض الإجتماعي		الإدارة العامة للوقاية والإدماج	بصفة دورية
II.	الإشراف على إعداد وتحسين دليل الإجراءات ومذكرات الإجراءات			
01	يتم إعداد دليل الإجراءات تحت إشراف لجنة قيادة تعيينها الهيئة العامة للنهوض الإجتماعي وتنسق أعمالها الإدارة العامة للوقاية والإدماج ويمكن أن يقع الإعداد من طرف المراكز الإجتماعية أو الاستعانة بمكاتب تنظيم مختصة		الهيئة العامة للنهوض الإجتماعي المراكز الإجتماعية الإدارة العامة للوقاية والإدماج	بصفة دورية

وصف الإجراءات				
المرحل	وصف مفصل لمراحلالإجراء	ملاحظات الإدارة العامة للوقاية والإدماج	الأطراف المتدخلة	الآجال
02	- يمر إعداد دليل الإجراءات بثلاث مراحل: * مرحلة الاقتراح من طرف فريق عمل تعيينه لجنة القيادة ويمكن الاستعانة بمكتب تنظيم مختص * مرحلة المراجعة وتكلف بها الإدارة العامة للوقاية والإدماج * مرحلة ثالثة وهي مرحلة المصادقة والإمضاء من طرف رئيس الهيئة العامة للنهوض الاجتماعي حيث يصبح دليل الإجراءات قابلا للتطبيق والتوزيع داخليا وخارجيا (النسخة المتحكم فيها: Copie maîtrisée)		الإدارة العامة للوقاية والإدماج رئيس الهيئة العامة للنهوض الاجتماعي الإدارة العامة	بصفة دورية
03	توزيع النسخة المتحكم فيها (Copie maîtrisée) لجميع هياكل النهوض الاجتماعي يتم بالعدد الكافي (نسخة ورقية) ويقع الإمضاء على تسلمها وعن طريق وسيلة تواصل داخلية الكترونية (مثلا Outlook)		هياكل النهوض الاجتماعي	حال المصادقة على الدليل
04	في إطار متابعة تطبيق دليل الإجراءات يمكن لمختلف الإدارات أن تطلب من الإدارة العامة للوقاية والإدماج بنشر مذكرة لتبسيط إجراء معين أو/ولحث الأعوان على تطبيق الإجراءات أو/وتحسين إجراء معين في إطار تطبيق النصوص القانونية والتشريعية المستجدة		الإدارة العامة للوقاية والإدماج	بصفة مسترسلة
05	بالإضافة إلى تسجيلها بمكتب الضبط يسند لكل مذكرة ترقيم من قبل الإدارة العامة للوقاية والإدماج		الإدارة العامة للوقاية والإدماج	بصفة مسترسلة
06	يمكن لكل مسؤول عن مركز من المراكز الاجتماعية تقديم اقتراح تعديل إجراء أو إضافة إجراء جديد عن طريق مكتوب يوجه للهيئة العامة للنهوض الاجتماعي (مشروع إجراء) كما يمكن أن يكون الاقتراح من طرف الإدارة العامة للوقاية والإدماج لضمان ملائمة دليل الإجراءات مع التطورات القانونية والتوجهات الاستراتيجية		المراكز الاجتماعية الهيئة العامة للنهوض الاجتماعي الإدارة العامة للوقاية والإدماج	بصفة دورية

وصف الإجراء				
المرحلة	وصف مفصل لمراحل الإجراء	ملاحظات الإدارة العامة للوقاية والإدماج	الأطراف المتدخلة	الآجال
07	تقوم الإدارة العامة للوقاية والإدماج بدراسة المشروع والتثبت من مدى مطابقته للقوانين المنظمة للمراكز الاجتماعية وقابلية التطبيق وذلك بالتشاور مع مدير المركز صاحب الاقتراح المعد وعرضه على للهيئة العامة للنهوض الاجتماعي للمصادقة والإمضاء		الإدارة العامة للوقاية والإدماج المراكز الاجتماعية الهيئة العامة للنهوض الاجتماعي	-
08	في صورة المصادقة والامضاء، يتم إعداد نسخة معدلة من الإجراء في صورة وجود تحيين أو إضافة إجراء جديد مع التنصيص على رقم النسخة (version)		الإدارة العامة للوقاية والإدماج	-
09	إدراج النسخة المعدلة أو الإجراء الجديد في دليل الإجراءات وتوزيع نسخة جديدة لمختلف الهياكل		الإدارة العامة للوقاية والإدماج	-
III.	إعداد وتحيين القانون الإطار			
01	إعداد تحت إشراف لجنة قيادة وبالاستعانة عند الضرورة بمكاتب مختصة بالمقاييس المرجعية لضبط حاجيات الهيئة العامة للنهوض الاجتماعي من الموارد البشرية لكل مركز عمل على مستوى ملمح هذه الموارد (الكفاءات المطلوبة) والعدد. وتعتمد هذه المقاييس: - الخطط الوظيفية المنصوص عليها في الهيكل التنظيمي والكفاءات المستوجبة حسب بطاقات المهام الخاصة بالمراكز الاجتماعية - الكفاءات المستوجبة لكل مركز عمل حسب قائمة وتصنيف مراكز العمل المنصوص عليه في القانون الأساسي للمراكز الاجتماعية وتوجهات للهيئة العامة للنهوض الاجتماعي		الهيئة العامة للنهوض الاجتماعي المراكز الاجتماعية الإدارة العامة للوقاية والإدماج	عند إعداد/تحيين القانون الإطار

وصف الإجراء				
المرحل	وصف مفصل لمراحل الإجراء	ملاحظات الإدارة العامة للوقاية والإدماج	الأطراف المتدخلة	الآجال
	- العدد المستوجب لكل مركز عمل حسب مؤشرات النشاط والقوانين المنظمة لمركز العمل			
02	تحديد الحاجيات من الموارد البشرية للخمس سنوات القادمة بناء على المقاييس المعتمدة وتوقعات تطوّر نشاط الهيئة العامة للنهوض الاجتماعي (تطور المؤشرات)		الهيئة العامة للنهوض الاجتماعي الإدارة العامة للوقاية والإدماج	كل خمس سنوات على أقصى تقدير
03	مقارنة الحاجيات من ناحية العدد والكفاءات مع الموارد البشرية المتوفرة وإبراز الفوارق		الهيئة العامة للنهوض الاجتماعي الإدارة العامة للوقاية والإدماج	-
04	إعداد مخطط لتقليص الفوارق بالتنسيق مع إدارة الموارد البشرية وإدارة التكوين وتحديد التطور التقديري للموارد البشرية يعتمد في سياسة التكوين والانداب		الهيئة العامة للنهوض الاجتماعي الإدارة العامة للوقاية والإدماج إدارة الموارد البشرية إدارة التكوين	كل خمس سنوات على أقصى تقدير
IV.	تنظيم دورات تكوينية وورشات عمل حول الإجراءات المعمول بها			
01	تنظيم ورشات عمل ودورات تكوينية لتبسيط الإجراءات وتحديد المفاهيم		الإدارة العامة للوقاية والإدماج	دوريا
02	الحرص على تمكين الأعوان الجدد من وثيقة دليل الإجراءات وقيام بدورات تكوينية في الغرض		الإدارة العامة للوقاية والإدماج	دوريا

وصف الإجراء				
الآجال	الأطراف المتدخلة	ملاحظات الإدارة العامة للوقاية والإدماج	وصف مفصل لمراحل الإجراء	المراحل