

منظومة تدبير الموارد البشرية ودورها في الارتقاء بجودة خدمات المرفق العمومي

The human resources management system and its role in improving

The quality of public services

ذة. ضياء السمن DAILLAA SEMEN

أستاذة التعليم العالي بكلية العلوم القانونية والإقتصادية والإجتماعية بتطوان

عضو مختبر الدراسات القانونية والسياسية والتنمية

رئيسة مركز الدراسات حول الحكامة والسياسات العمومية

ذ. رضى الهلالي EL HILLALI REDA

دكتور في الحقوق "تخصص القانون والعلوم الإدارية"

كلية العلوم القانونية والإقتصادية والإجتماعية بطنجة

elhillalireda@gmail.com

ملخص:

تعد الموارد البشرية حجر الزاوية في منظومة الإصلاح الإداري، وأحد الركائز المحورية التي تعتمد عليها المؤسسات العمومية في تحقيق أهدافها الاستراتيجية، لا سيما في ظل التحديات المتزايدة التي تفرضها التحولات الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية. وفي هذا الإطار، تسعى هذه الورقة إلى استجلاء العلاقة الجدلية بين تنمية الكفاءات البشرية وجودة الخدمات المقدمة، وذلك من خلال مقارنة تحليلية تهدف إلى دراسة وتقييم السياسات والممارسات المعتمدة في مجال التكوين المستمر، وإعادة التأهيل المهني للموظفين العموميين، وكذا مدى فاعلية هذه التدخلات في إحداث تغيير ملموس في الأداء الفردي والجماعي داخل المرفق العمومي. كما تتناول الورقة سبل تعزيز ثقافة الأداء والابتكار داخل الإدارة العمومية، باعتبارها آلية جوهرية لتحفيز الموارد البشرية على الانخراط الفعال في دينامية الإصلاح والتحديث، وذلك عبر ترسيخ مبادئ الحكامة الجيدة، وتشجيع المبادرات، وتحقيق التوازن بين الكفاءة والنجاعة في تدبير الموارد المتاحة. فالرأسمال البشري، إذا ما أحسن استثماره، يشكل الرافعة الأساسية لإعادة بناء علاقة جديدة بين الإدارة والمواطن قائمة على الثقة، والشفافية، وجودة الخدمة.

الكلمات المفتاحية: الموارد البشرية - جودة الخدمات - المرافق العمومية - فعالية الأداء - تنمية الكفاءات.

Abstract :

Human resources are the cornerstone of the administrative reform system and a pivotal pillar upon which public institutions rely to achieve their strategic goals, especially in light of the increasing challenges posed by social, economic, and technological transformations. In this context, this paper seeks to clarify the

dialectical relationship between the development of human competencies and the quality of services provided. This is done through an analytical approach aimed at studying and evaluating the policies and practices adopted in the field of continuous training and professional rehabilitation for public employees, as well as the extent of the effectiveness of these interventions in bringing about a tangible change in individual and collective performance within the public facility. The paper also addresses ways to enhance the culture of performance and innovation within the public administration, considering it a fundamental mechanism for motivating human resources to actively engage in the dynamics of reform and modernization. This is achieved by entrenching the principles of good governance, encouraging initiatives, and achieving a balance between efficiency and effectiveness in managing available resources. Human capital, if well invested, constitutes the essential lever for rebuilding a new relationship between the administration and the citizen based on trust, transparency, and quality of service.

Keywords: Human Resources – Quality of Services – Public Utilities – Performance Effectiveness – Competency Development.

مقدمة:

إن تحقيق التنمية المنشودة رهين بتحديث ونجاعة الإدارة العمومية المغربية ومهمة التحديث تتطلب إطارا مؤسساتيا فعالا ومتكاملا لتحقيق هذا المبتغى، ولذلك يعد تبني نظام الحوكمة الإدارية إحدى الحلول الناجعة، خاصة وأن تحديث الإدارة العمومية في الوقت الراهن فرض نفسه بقوة، حيث أصبح من الضروري تبني مقاربات حديثة في تدبير الشأن الإداري، باعتبار أن النموذج التقليدي القائم على آليات التسيير الكلاسيكية لم يعد قادرا على مواكبة تعقيدات الواقع الإداري المعاصر، ولا على الاستجابة للانتظارات المتزايدة للمواطنين. فالمتغيرات المتسارعة في السياقين الوطني والدولي، وما تفرزه من رهانات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، فرضت على الإدارة الانتقال من منطق التدبير التقليدي إلى منطق التدبير الاستراتيجي، الذي يقوم على التأهيل المؤسساتي، وتحديث أساليب العمل، واثمين الرأسمال البشري باعتباره محور الفعالية الإدارية ورافعة للتحويل المؤسساتي.

وفي هذا الإطار، برزت توجهات إصلاحية تسعى إلى إعادة صياغة العلاقة بين الإدارة والمواطن، على أسس جديدة ترتكز على الشفافية في اتخاذ القرار، وضمان جودة الخدمات العمومية، وتعزيز آليات المساءلة والمحاسبة. نظرا أن الثقة المتبادلة بين الطرفين لا يمكن أن تتأتى إلا عبر تبني نموذج إداري قادر على تحقيق القرب من المواطن، وإرساء مبادئ الحوكمة الجيدة، وتبسيط المساطر، بما يجعل الإدارة أكثر انفتاحا ونجاعة. ويعد تأهيل الموارد البشرية إحدى الدعائم الجوهرية لأي مشروع إصلاحي يستهدف تحديث الإدارة العمومية، إذ يشكل العنصر البشري المحدد الأساسي لمستوى النجاعة وجودة الأداء داخل المرفق العمومي. فالموظف العمومي لم يعد ينظر إليه باعتباره مجرد منفذ للتوجيهات والتعليمات الإدارية، بل أصبح شريكا فعليا في صياغة السياسات العمومية واقتراح البدائل وإبداع الحلول الملائمة للتحديات المتجددة، مما يجعل من الرأسمال البشري ركيزة استراتيجية لضمان استمرارية الإصلاح الإداري ونجاعته. وفي هذا السياق، فإن الاستثمار في الكفاءات البشرية يقتضي تبني مقاربة شمولية تتجاوز حدود التكوين الأساسي والتقليدي، لتشمل تطوير المهارات التقنية والرقمية، وتعزيز القدرات القيادية والتواصلية، وترسيخ قيم المسؤولية والمساءلة، وذلك في إطار منظومة حديثة لتدبير الموارد البشرية قائمة على مبادئ الكفاءة والاستحقاق وتكافؤ الفرص، بعيدا عن الاعتبارات الزبونية أو الممارسات غير الموضوعية التي من شأنها إضعاف ثقة الأطر الإدارية في مؤسساتها. كما أن التحولات التكنولوجية، لاسيما المرتبطة بالرقمنة والذكاء الاصطناعي والحوكمة الرقمية، تفرض على الإدارة العمومية المغربية الاستثمار بشكل أكبر في العنصر البشري وتأهيله لمواكبة هذه التحولات، بما يتيح له القدرة على التكيف مع متطلبات المرحلة والمساهمة في تجويد الخدمات العمومية وتدعيم أسس الحوكمة الرشيدة. وعليه، فإن تأهيل الموارد البشرية لا يعد مجرد اختيار تقني أو إجراء تكميلي، بل يمثل ركيزة أساسية لإنجاح ورش الإصلاح الإداري، وضمان بناء تنمية إدارية حقيقية ومستدامة، قادرة على الاستجابة لتحديات النموذج التنموي الجديد وتعزيز تنافسية الدولة ومصداقية مؤسساتها.

استنادا إلى ما سبق، تبرز أهمية منظومة الموارد البشرية باعتبارها ركيزة أساسية لضمان استمرارية المؤسسات ونجاعته، نظرا لدورها المحوري في تنظيم الكفاءات وتطوير الأداء المؤسساتي. إذ لم تعد إدارة الموارد البشرية محصورة في الجانب الإداري التقليدي،

بل أصبحت تتطلب استراتيجيات حديثة قادرة على مواجهة تحديات بيئة العمل المتغيرة وتحقيق الأهداف المؤسساتية بكفاءة عالية. وعليه، تتمحور إشكالية الموضوع حول:

إلى أي حد تساهم المقاربات الحديثة في تدبير الموارد البشرية، في تحسين جودة الخدمات المقدمة من طرف المرافق العمومية، في ضوء التحولات القانونية والإدارية التي تعرفها الإدارة العمومية؟

إن المضي قدما في تفعيل هذه التوجهات يستلزم إرساء إدارة عمومية حديثة ومرنة، قادرة على الاستجابة لتحديات التحولات المجتمعية والاقتصادية، ومفتوحة على الابتكار والممارسات الإدارية المعاصرة. ويتحقق ذلك من خلال التركيز على تأهيل منظومة الموارد البشرية وتطوير كفاءاتها، إلى جانب تحديث أساليب تدبيرها وتنظيمها وفق معايير الشفافية والفعالية والمرونة، وهو ما يشكل المدخل الأساسي لتعزيز الأداء الإداري. كما يعد هذا التوجه شرطا ضروريا للارتقاء بجودة الخدمات العمومية وتحسين مستوى الاستجابة لتطلعات المواطنين، بما يساهم في بناء مؤسسات عمومية قادرة على تقديم خدمات تتسم بالكفاءة والاحترافية والقدرة على تلبية حاجات المجتمع بشكل مستدام.

المطلب الأول: الأساليب الحديثة لتأهيل منظومة تدبير الموارد البشرية

تعد الموارد البشرية حجر الأساس في أداء الإدارة العمومية، إذ لا يمكن تجسيد السياسات العمومية وتنفيذ القرارات الإدارية دون توفر كفاءات بشرية مؤهلة ومنتجة. فالعنصر البشري يشكل المحرك الرئيسي لتفعيل وظائف الإدارة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية، مما يجعل من تطويره وتأهيله أولوية مركزية في أي مشروع إصلاح. وفي هذا السياق، لم يعد كافيا الاعتماد على المقاربات التقنية والإجرائية التقليدية، بل أصبح من الضروري تبني رؤية شمولية للإصلاح تدمج البعد الهيكلي والمؤسسي. ويقتضي ذلك مراجعة معمقة للبنى التنظيمية والهياكل الإدارية بهدف عقلنتها وتعزيز فعاليتها، إلى جانب توسيع صلاحيات المصالح اللامركزية في مجال تدبير الموارد البشرية، انسجاما مع التوجهات التي يرمي إليها ورش اللامركزية الإداري، الساعي إلى إرساء توزيع متوازن وعادل للسلط والاختصاصات بين الإدارة المركزية والمصالح اللامركزية، بما يحقق التقائية السياسات العمومية ونجاعتها على المستوى الترابي.

انطلاقا من ذلك، عمل المغرب على اعتماد مرجعية قانونية¹ متكاملة تهدف إلى جعل آلية التدبير التوقعي للوظائف والكفاءات إحدى الركائز الأساسية للإصلاح الإداري وتحديث نظام الوظيفة العمومية. وتتمثل هذه المرجعية في وضع أطر تنظيمية وقواعد واضحة تتيح للمؤسسات العمومية تخطيط الموارد البشرية بشكل استراتيجي، بما يضمن ملاءمة الكفاءات مع متطلبات الوظائف المستقبلية ويعزز قدرة الإدارة على التكيف مع التغيرات المستمرة في بيئة العمل. ورغم أن تفعيل هذه الآلية في بعض القطاعات لم يكتسب طابع الإلزامية إلا في الآونة الأخيرة، فإن أهميتها تظل محورية كونها تمثل الأداة الأساسية لتنمية وتطوير الكفاءات البشرية، وتحسين الأداء المؤسسي في تقديم الخدمات العمومية. كما أن اعتماد هذا التوجه يساهم في تقليل الفجوات

¹ - وزارة الوظيفة العمومية وتحديث الإدارة: "الدليل المنهجي للتدبير التوقعي للوظائف والأعداد والكفاءات" سنة 2016.

بين الاحتياجات الفعلية للإدارة والكفاءات المتوفرة، ويعزز ثقافة التخطيط الاستراتيجي في تدبير الموارد البشرية، بما يرسخ مبدأ الحكامة الجيدة ويرفع من جودة الخدمات المقدمة للمواطنين.

الفقرة الأولى: دور التدبير التوقعي في عقلنة تدبير الموارد البشرية

يعتبر التدبير التوقعي للموارد البشرية آلية عصرية لترشيد وعقلنة واستقطاب الموارد البشرية، فهذه الآلية تتجسد في كونها مقارنة تهدف إلى إعداد ووضع آليات ومناهج حديثة ومحكمة لتدبير الموارد البشرية بالإدارة العمومية بهدف تحسين وتطوير منظومة تدبير الموارد البشرية، باعتبارها إحدى الركائز الداعمة للإصلاح الإداري، وتتجلى المقاربة المعتمدة في السعي إلى إقرار منظومة تدبيرية متكاملة وشاملة، واعتماد نظام جديد للوظيفة العمومية يقوم على أساس التخطيط الاستراتيجي والتدبير التوقعي للوظائف والكفاءات¹. وتسعى هذه المقاربة إلى تحديد التخصصات والكفاءات التي تحتاجها الإدارة بشكل مفصل ودقيق، فهي تساهم في وضع الموظف المناسب في المهام المتوافقة مع الشهادة العلمية والخبرات المهنية التي يحملها انطلاقاً من توصيف الوظائف وتحليلها، وهذه العملية يكون لها أثر إيجابي على أداء الموظفين من خلال إضفاء طابع الفعالية والسهولة عند ممارسة المهام الموكولة لهم، كما أنها تساعد إدارة الموارد البشرية على الحد من تضخم عدد الموظفين، والتحكم في خلق الوظائف واستقطاب كفاءات تحمل شهادات بتخصصات متشابهة قد لا تحتاج الإدارة عدداً كبيراً منها. وبالتالي فإن نجاح أو فشل عملية التدبير التوقعي للوظائف والكفاءات متوقفة على صحة تحليل الوظائف وتوصيفها بشكل دقيق وواضح².

كما يعد التدبير الفعال للموارد البشرية ركيزة أساسية في تحقيق الانسجام بين متطلبات الوظائف والكفاءات البشرية المتاحة، إذ يتمثل الهدف الجوهرى لهذا التدبير في ضمان المواءمة المثلى بين الفرد وموقعه داخل الهيكل التنظيمي. وبلوغ هذا الغرض، يضطلع مديرو الموارد البشرية بمهمة مزدوجة، تتمثل، من جهة، في إجراء تحليل دقيق وممنهج لمتطلبات ومواصفات كل وظيفة على حدة، ومن جهة أخرى، في تقييم شامل ومتكامل لقدرات ومؤهلات الأفراد المرشحين لشغل تلك الوظائف. وتقتضي هذه العملية اعتماد مقاربات علمية وتقنية تساعد على توجيه الموارد البشرية نحو المهام التي تتلاءم مع إمكاناتهم، بما يحقق الفعالية والنجاعة التنظيمية.

أولاً: منهجية تحليل الوظائف الإدارية

تشكل عملية تحليل الوظائف منهجية تستخدم لدراسة وتقييم محتوى الوظائف، وذلك من خلال مساهمتها في تنظيم الموارد البشرية وتطوير الأداء المؤسسي، بالإضافة إلى استعراض المؤهلات والخصائص اللازمة للأفراد المناسبين لشغلها، مما يساهم في تحسين كفاءة التوظيف وضمان ملائمة الموارد البشرية مع متطلبات العمل. كما يقصد بتحليل الوظيفة الإحاطة الشاملة بها من خلال دراسة متأنية، وملاحظة دقيقة، وتحليل منهجي، وتسجيل منهجي لجميع مكوناتها وعناصرها، وذلك لتحديد الواجبات

¹ - تقرير وزارة الوظيفة العمومية حول حصيلة الوزارة لسنة 2018، ص 26.

² - مرون بوشتي: "التوجهات الحديثة لتدبير الموارد البشرية بالإدارة العمومية"، أطروحة لنيل الدكتوراه في القانون العام، جامعة عبد المالك السعدي، كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية بطنجة، السنة الجامعية 2023-2024، ص 365.

والمسؤوليات الأساسية المرتبطة بها، وفهم ظروف العمل المحيطة بها، بالإضافة إلى تحديد المتطلبات اللازمة لشغلها بنجاح، سواء على صعيد المؤهلات العلمية والخبرات المكتسبة، أو التدريب والتأهيل، والمهارات الذهنية، والقدرات البدنية، فضلا عن أي مطالب أخرى تنشأ عن طبيعة العمل ومسؤولياته وظروفه العملية، بما يتيح تصميم استراتيجيات فعالة للتوظيف والتدريب والتقييم، ويضمن التوافق بين قدرات الموظفين ومتطلبات الوظيفة لتحقيق الأداء الأمثل. وبالتالي فالنتائج المحصل عليها من تحليل الوظائف تساعد على¹:

- جعل كل شاغل لوظيفة ما على دراية واضحة بما ينتظر منه في إطار أدائه المهني، سواء من حيث المهام المنوطة به أو الأهداف المراد تحقيقها، مع إدراكه لكيفية تنفيذ مهامه بكفاءة وفعالية. ويعد هذا الوعي أحد المرتكزات الأساسية التي يقوم عليها الأداء الناجح، حيث يمكن الموظف من التصرف بشكل منسجم مع متطلبات الوظيفة ومعايير الجودة، كما يعزز من مسؤوليته المهنية ويساهم في تحقيق التناسق داخل الإدارة.
- أن يعرف المسؤولون والمشرفون طبيعة الأعمال التي يشرفون عليها، ليتمكنوا من تحديد الكيفية التي يوجهون من خلالها أعمال مرؤوسيههم، وجعل أدائهم أفضل، وتمكينهم من تحقيق أهداف العمل المطلوب منهم بنجاح.
- جعل إدارة الموارد البشرية تتمتع بالقدرة على تحديد الشخص الأنسب لشغل كل وظيفة أو مهمة داخل المنظمة، بناء على معايير دقيقة تتعلق بالكفاءة، والخبرة، والمهارات، والملاءمة الشخصية. فاختيار الموظف المناسب لا يعد مجرد إجراء إداري، بل هو عملية استراتيجية تمكن المؤسسة من توظيف طاقاتها البشرية بالشكل الأمثل، بما يضمن تحقيق الانسجام بين متطلبات الوظيفة وإمكانات الفرد. وتساهم هذه الملاءمة في رفع جودة الأداء، وتقليل الفجوات التنظيمية، وتعزيز روح المبادرة والالتزام، مما ينعكس إيجابا على فعالية المؤسسة واستدامة مواردها البشرية. وترتبط عملية تحليل الوظائف بجوانب ونشاطات تدبير الموارد البشرية، وتقوم على ما يلي:

- **الاستقطاب والاختيار:** وهي عمليات البحث عن الأفراد الصالحين للعمل، ومن ثم اختيار الأفضل منهم للاحتياجات المستقبلية من الوظائف والأفراد كما وكيفا.
- **تقييم الأداء:** قياس أداء الموظف على أساس الأعباء والالتزامات المحددة لوظيفته.
- **التزقيات وتخطيط المسار الوظيفي:** إثبات الموظف لجدارته في عمل معين مؤشر لقدرته على تحمل أعباء وظيفته أعلى في التنظيم.
- **تحديد الأجور والرواتب:** يحدد أجرا أعلى للوظائف التي تتطلب مؤهلات عالية أو التي تزداد درجة الخطورة.
- **التدريب والتطوير:** تطوير كفاءة ومهارة الموظف لتناسب مع المعايير المحددة لوظيفته.

¹ - عقلي عمر وصفي: "إدارة الموارد البشرية المعاصر بعد استراتيجي" دار وائل ط 1 عمان الأردن 2005 ص 185.

وتتم خطوات عملية تحليل الوظائف من خلال تحديد الهدف من استخدام التحليل، وتحديد نوعية البيانات المطلوبة جمعها في هذه العملية وأسلوب جمعها. ثم جمع بيانات أولية، ومراجعتها قبل البدء الفعلي بعملية التحليل. وإضافة نماذج وظيفية تمثيلية، وجمع المعلومات عن الوظيفة المراد تحليلها، وأخيرا استخلاص الوصف الوظيفي ويشمل واجبات ومسؤوليات الوظيفة¹.

ثانيا: توصيف الوظائف في إطار تدبير عقلائي للموارد البشرية

تعد عملية توصيف الوظائف من الآليات الأساسية في تدبير الموارد البشرية، إذ تهدف إلى إعداد وصف دقيق ومتكامل لكل وظيفة، بما يشمل طبيعتها ومهامها والنتائج المتوقعة من شغلها. ويتطلب هذا التوصيف تناول جانبين محوريين: يتمثل الأول في تحرير بيان وظيفي مكتوب يوضح بشكل منهجي طبيعة المهام المنوطة بالوظيفة، وأساليب أدائها، والغاية المرجوة منها؛ أما الجانب الثاني، فيتركز على تحديد المؤهلات المطلوبة لشغل الوظيفة، من حيث القدرات المهنية والكفاءات التقنية والمعارف العلمية، بما يضمن انسجاما بين متطلبات الوظيفة وكفاءة الشخص الذي يتولاها، تحقيقا للفعالية الوظيفية وجودة الأداء داخل المرفق العام.

وتكتسي عملية توصيف الوظائف أهمية بالغة وذلك لما لها من دور فعال في مساعدة الإدارة على تدبير مواردها البشرية تدبيرا سليما، ويتجسد ذلك من خلال²:

- وضع الأسس العلمية للترقية؛ بحيث يبين توصيف الوظائف المهارات والخبرات الواجب توافرها في الفرد الذي يشغل كل وظيفة، وبذلك تتضح الوظائف التي تتشابه من حيث خصائصها مما يسهل وضع أسس علمية للترقية.
- وضع سياسة عادلة للأجور؛ بحيث يساعد التوصيف على تحديد الوظائف المختلفة وأهميتها وقيمتها وما تتطلبه من مهارات وقدرات وخبرات بحيث يمكن وضع معدلات عادلة للأجور والرواتب من خلال منح الرواتب المتساوية في القيمة والمسؤولية أجورا متساوية، ويزيد الأجر بزيادة أهمية الوظيفة وقيمتها.
- وضع الموظف المناسب في الوظيفة المناسبة من خلال تسهيل عملية الاختيار والترشيح لشغل الوظائف الشاغرة ووضع معايير وأسس دقيقة أمام المتبارين.

تبرز أكثر أهمية تصنيف الوظائف في تحديد حاجيات كل موظف في التكوين والتأهيل، ثم تقرير ما إذا كان يشغل المنصب المناسب لمؤهلاته وكفاءته، وبالتالي إمكانية العمل على تصحيح وضعه سواء بإعادة التكوين أو بتقرير نقله إلى وظيفة أخرى، كما تساعد عملية التوصيف في إعداد برامج للتكوين لأن معرفة طبيعة الوظائف يكشف عن نوع المهارات والقدرات المراد توافرها.

¹ - الرضاوي محمد: "التدبير التوقعي للموارد البشرية: الدليل المرجعي للوظائف والكفاءات - وزارة الصحة نموذجا" - دبلوم الدراسات العليا المعمقة في القانون العام، جامعة الحسن الأول، كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية، سطات، السنة الجامعية 2010-2011، ص 52.

² - مروان بوشقي: "التوجهات الحديثة لتدبير الموارد البشرية بالإدارة العمومية"، مرجع سابق، ص 367.

هذا بالإضافة أن عملية توصيف الوظائف تساهم في تحقيق الكفاءة والفعالية في أداء العاملين وقياس أداء الموظف ووسيلة تمكن الإدارة من تخطيط مواردها البشرية، كما تمكن من تسهيل مهام الرؤساء والمرؤوسين وانتظام حسن سير العمل وتحقيق هدف التنظيم. ومن بين الخطوات الإجرائية التي تنطوي عليها عملية توصيف الوظائف:

- حصر الوظائف بإعداد قائمة توضح أنواع الأعمال المطلوبة والوظائف اللازمة لتأديتها، من خلال الاعتماد على تحليل الأنشطة الإدارية ودراسة الهيكل التنظيمي للمؤسسة؛
- تجميع كافة المعلومات عن الوظيفة ومكوناتها وكيفية تنفيذها ومسؤوليتها والظروف التي تؤدي فيها؛
- تحديد الخصائص المميزة لكل وظيفة على حدة استنادا إلى الحقائق والبيانات التي تم تجميعها؛
- تحديد المواصفات المطلوبة لشغل الوظيفة من حيث التعليم والمعرفة والقدرات والخبرات والمهارات والسمات والصفات إلى غير ذلك من المؤهلات اللازمة لشغل الوظيفة.

تأتي بعد ذلك مرحلة إعداد بطاقات وصف الوظائف والمهام، وهي خطوة مركزية في عملية تحليل الوظائف، إذ تهدف إلى توثيق كل ما يتعلق بالوظيفة بشكل دقيق ومنهجي. تشمل هذه البطاقات البيانات الأساسية للوظيفة، مثل اسم الوظيفة وتصنيفها داخل الهيكل التنظيمي، إلى جانب تحديد الواجبات والمسؤوليات التي يقوم بها شاغلها بدقة، بما يسمح بفهم الدور الوظيفي وحدوده. كما تتضمن البطاقات الآليات والوسائل المستخدمة في إنجاز العمل، بما في ذلك الأدوات التكنولوجية والتقنيات المعتمدة، فضلا عن ظروف العمل المحيطة بالوظيفة، سواء كانت بيئة مادية أو اجتماعية أو تنظيمية، لما لذلك من تأثير مباشر على أداء الموظف وكفاءته. إلى جانب ذلك، تبرز هذه البطاقات المؤهلات العلمية والخبرات والمهارات والقدرات الشخصية المطلوبة لشغل الوظيفة، بما يضمن توافق الكفاءات المتوفرة مع متطلبات الوظيفة، ويسهم في توجيه عمليات التوظيف، والتكوين، والتقييم، والتطوير المهني بشكل منهجي ومدرّس. ومن خلال هذه المقاربة التحليلية، تصبح بطاقات الوصف أداة محورية لإدارة الموارد البشرية، تساعد على تحسين الفهم الوظيفي، وضمان الكفاءة التنظيمية، وتحقيق الأهداف المؤسسية بفعالية.

يمكن القول بأن، بطاقات توصيف الوظائف والمهام تتبوأ مكانة مركزية كركيزة أساسية ضمن آليات التدبير التوقعي للموارد البشرية. إذ لا تقتصر أهميتها على تقديم صورة دقيقة لوظائف الإدارة الحالية، بل تتجاوز ذلك لتصبح أداة استراتيجية لرصد وتحليل التطورات المستقبلية للوظائف والكفاءات المطلوبة. ومن هذا المنطلق، يصبح إجراء مقابلات دورية سنوية مع الموظفين ضرورة عملية لضمان تحديث هذه البطاقات بما يعكس التحولات المتلاحقة في بيئة العمل، ويتيح تحديد وصف مستقبلي واضح للكفاءات التي ستحتاجها الإدارة فعليا. كما أن هذا التحيين المنتظم يشكل فرصة لمواكبة التطورات المتسارعة في أساليب التدبير العمومي، في ظل التحديات الناتجة عن العولمة والتطور التكنولوجي، مما يعزز قدرة الإدارة على التخطيط الاستراتيجي، وتحسين جودة الأداء، وضمان توافق الموارد البشرية مع متطلبات المستقبل، بما يساهم في بناء إدارة حديثة، فعالة، وقادرة على مواجهة تحديات العصر بثقة وكفاءة.

الفقرة الثانية: تنمية وتطوير الكفاءات الإدارية

تسعى الإدارة العمومية المغربية جاهدة إلى تأهيل مستوى الخدمة العمومية الجيدة وزيادة المردودية الحالية والمستقبلية بما يحقق ذلك إشباع حاجيات المواطنين وهذا عن طريق تكليف موظفين بتقديمها، فوجود الإدارة واستمراريتها رهين بمدى جودة الخدمة العمومية التي تقدمها للمرتفقين والتي تعتبر محمدا رئيسا لقياس الأداء الوظيفي الذي يعتمد على كفاءة الموظف من جهة، ونجاعة الإدارة العمومية من جهة أخرى. ولا يتأتى لها ذلك إلا من خلال الاستثمار في الرأس المال البشري الذي يكتسي أهمية بالغة داخل الإدارة سواء كانت عمومية أو خاصة، فتنميته وتديره استراتيجيا يساهم في الرفع من أدائها وبالتالي يعزز من حكامتها، لهذا فتحقيق الأهداف المرجوة للإدارة العمومية تقتضي تطوير العنصر البشري بما يتيح في ذلك خلق المعارف والمهارات الضرورية للعمل والقدرة على استعمال هذه المهارات والمعارف أو ما يسمى باكتساب الكفاءات التي تعتبر أحد أهم الركائز لتمكين المرافق العمومية من تحسين أدائها وتطوير استراتيجيتها¹.

ومن أجل الوصول إلى الأهداف المنشودة، يصبح من الضروري اعتماد مقاربة منهجية في تخطيط واكتساب الكفاءات، باعتبارها دعامة لأي منظومة بشرية فعالة. ويشمل ذلك تطوير سلسلة متكاملة من الممارسات التي تضمن استقطاب الموارد البشرية المؤهلة، وصقل مهاراتها، وتحفيزها على الأداء الأمثل. كما يتطلب الأمر الانخراط في عملية تسيير متكاملة للكفاءات، تتوزع على مراحل واضحة ومتراصة، تشمل على سبيل المثال: تحديد الاحتياجات المستقبلية للمنظمة من حيث الموارد البشرية، تخطيط البرامج التدريبية والتطويرية، تقييم الأداء بشكل دوري، وتوفير بيئة عمل تشجع على الابتكار والتعلم المستمر. ومن خلال هذه العملية، يمكن تعزيز قدرة المؤسسة على مواجهة التحديات المستجدة، وتحقيق أهدافها الاستراتيجية بكفاءة وفاعلية، بما يضمن استدامة تطورها وتقدمها.

أولاً: تخطيط الكفاءات في ظل التحديث الإداري

في سياق التدبير الحديث للموارد البشرية، يكتسي تخطيط الكفاءات أهمية استراتيجية باعتباره آلية استشرافية تهدف إلى تحديد الحاجيات المستقبلية للمؤسسة من الموارد والكفاءات البشرية، من خلال مقارنة الوضع الراهن بما يتطلبه المستقبل من مهارات ومعارف وسلوكيات وظيفية. ويعد هذا التخطيط بمثابة عملية تحليلية تستهدف رصد الفجوات المحتملة بين الكفاءات المتوفرة وتلك المطلوبة، مما يفرض على المؤسسة التدخل عبر اعتماد أدوات دقيقة لتحليل الوظائف، للوقوف على المتطلبات المعرفية والسلوكية المرتبطة بكل وظيفة. وفي هذا السياق، يستخدم التدبير التوقعي للتشغيل والكفاءات كإطار منهجي يسمح بتدبير ديناميكي للموارد البشرية. وتبرز أهمية هذا التوجه في كونه يمكن المؤسسة من التكيف مع التحولات المتسارعة، سواء على مستوى بنيتها التنظيمية الداخلية أو في ظل التغيرات البيئية الخارجية، بما يعزز قدرتها التنافسية واستدامة أدائها.

وبناء على ذلك، يصبح تخطيط الكفاءات أداة مركزية لتجاوز الأساليب التقليدية في تدبير الموارد البشرية، التي تركز غالبا على الكم أكثر من النوع، أو على التوظيف دون ربطه بالتحولات التنظيمية والتكنولوجية والاقتصادية التي تشهدها الإدارة

¹ - الدوح، خليفة علي يحي المهلل: "تأهيل الموارد البشرية وتنمية وتطوير الكفاءات"، مجلة منازعات الأعمال، العدد 81، سنة 2023، ص 263.

المعاصرة. فالتحديث الإداري، بما يتضمنه من رقمنة، وحكامة، ولا مركزية، ومقاربات جديدة في خدمة المواطن، يفرض إعادة النظر في نوع الكفاءات المطلوبة، وفي أساليب استقطابها وتطويرها واستدامتها. ويقوم تخطيط الكفاءات على عدة متركبات أساسية، من أبرزها:

- **التحليل الوظيفي الدقيق:** لفهم متطلبات كل وظيفة في ضوء التحولات الجارية.
- **تشخيص الفجوات الكفائية:** لتحديد ما ينقص المؤسسة من كفاءات مقارنة بأهدافها الاستراتيجية.
- **استشراف الحاجيات المستقبلية:** بناء على التوجهات العامة للسياسات العمومية، والتطورات التكنولوجية والتنظيمية.

وفي ظل هذا التوجه، تصبح الإدارة مطالبة بتبني منطق **إدارة المواهب** بدل الاكتصار على إدارة الموارد، وتعزيز ثقافة التكوين المستمر والتعلم التنظيمي، من أجل مواجهة التحديات المتزايدة، وضمان استمرارية الأداء والقدرة التنافسية في المرفق العمومي. وبالتالي، فإن تخطيط الكفاءات في ظل التحديث الإداري لا يقتصر فقط على استجابة ظرفية لحاجيات آنية، بل يمثل خيارا استراتيجيا لبناء جهاز إداري حديث ومرن، قادر على التكيف مع متطلبات التنمية والتحول المؤسساتي.

ثانيا: اكتساب الكفاءات في منظومة تدبير الموارد البشرية

يعد اكتساب الكفاءات أحد المكونات الأساسية في منظومة تدبير الموارد البشرية الحديثة، ويقصد به مجموع العمليات والأنشطة التي تستهدف استقطاب الأفراد المؤهلين، سواء من خارج المنظمة أو من داخلها، بهدف شغل المناصب الشاغرة وفقا لمتطلبات الكم والنوع. ويتجاوز هذا النشاط مجرد التوظيف التقليدي، ليشكل استراتيجية شاملة تهدف إلى ضمان المواءمة بين احتياجات المؤسسة الحالية والمستقبلية من الكفاءات، وبين ما هو متاح في سوق الشغل أو ضمن الرصيد الداخلي للمنظمة. ولا بد من التأكيد على أن استقطاب الكفاءات يعد المدخل الأول لتحقيق استقرار هيكلي ووظيفي داخل المؤسسة، من خلال الحرص على جذب المرشحين الذين يتوفرون على المؤهلات المهنية والسلوكية الملائمة، وتمكينهم من بيئة عمل محفزة تساعد على تطوير إمكانياتهم. كما يرتبط هذا النشاط ارتباطا وثيقا بسياسات الاحتفاظ بالكفاءات، من خلال آليات التحفيز والتقدير والتمكين، باعتبار أن تكلفة فقدان الموارد البشرية المؤهلة لا تقتصر فقط على الجانب المادي، بل تمتد إلى ما هو استراتيجي مرتبط بفقدان الخبرة والمعرفة المؤسساتية. وعليه، فإن نجاح المؤسسة في استقطاب الكفاءات لا يقاس فقط بعدد الموظفين الجدد، بل بمدى قدرتها على بناء رأسمال بشري مستدام ومتناسك يدعم تحقيق الأهداف التنموية والاستراتيجية للمنظمة.

ومن هذا المنطلق، أصبح يشكل تطوير وتنمية الكفاءات عنصرا محوريا في استراتيجية إدارة الموارد البشرية، نظرا للدور الفعال الذي تلعبه الكفاءات في تعزيز الأداء المؤسسي وتحقيق الأهداف التنظيمية. بالإضافة إلى كونه مجموعة من العمليات والأنشطة التعليمية والتدريبية المنهجية، التي تهدف إلى رفع مستوى القدرات والإمكانات الفردية للعاملين، بما يمكنهم من أداء المهام الموكولة إليهم بكفاءة وفعالية أعلى. مما سينعكس إيجابا على تنافسية المؤسسة واستدامتها. كما أن تنمية الكفاءات هي ليست تقنية جديدة كالترتيب الذي تقوم عليه المؤسسة من أجل الحصول على مؤهلات مفيدة، وإنما في موقف أو سلوك تتبناه

المؤسسة من أجل إعداد مجموعة من الخطط والبرامج التعليمية لزيادة كفاءات أفرادها، وبالتالي فإن الهدف من تطوير وتنمية الكفاءات داخل المؤسسة يتمثل أساسا في تحسين الأداء الكلي للمؤسسة عن طريق تحسين أداء الأفراد، وزيادة وتنمية المردودية الحالية والمستقبلية للأفراد، وهذا طبعا بالإضافة إلى تمكين الأفراد بالتكيف مع كل الحالات وفي جميع الظروف¹.

المطلب الثاني: الارتقاء بجودة الخدمات الإدارية بالمرافق العمومية

تعتبر الخدمات المقدمة من قبل الإدارة للمرتفقين أبرز مداخل إصلاح الإدارة العمومية وجوهر الإصلاح الإداري وأحد أهم الأهداف الرئيسية الإستراتيجية لبرنامج تحديث الإدارة، الذي تضطلع به وزارة الوظيفة العمومية وتحديث الإدارة، كما يعتبر ضمانا أساسية لتحسين علاقة الإدارة بالمرتفقين عبر العمليات والإجراءات الإصلاحية الرامية إلى تحسين استقبال المرتفقين وإخبارهم وتوجيههم والتواصل معهم ومعالجة شكائهم وتبسيط المساطر والإجراءات الإدارية بغية التوفر على إدارة حديثة قادرة على المساهمة في تعزيز تنافسية الاقتصاد الوطني والتنمية وتشجيع الاستثمار.

عموما، يمكن اعتبار الجودة في الإدارة بمثابة القدرة على تلبية متطلبات المرتفقين وتوقعاتهم من خلال تقديم خدمات فعالة وملائمة خلال تعاملاتهم اليومية مع الإدارة، حيث تعكس الجودة التزام المؤسسة بالقيم المهنية والمعايير التنظيمية وتعزز الثقة بين الإدارة والمواطنين. ويتحقق ذلك من خلال عدة محاور متكاملة، أبرزها تحسين الاستقبال وضمان تواصل ودي وسريع يسهل وصول المرتفقين إلى المعلومات والخدمات، ومعالجة الشكايات والملاحظات بطريقة منهجية وشفافة تضمن الاستماع الفعال لمشاكلهم وتقديم الحلول المناسبة، فضلا عن الاستثمار في التكوين المستمر للموظف العمومي الذي يرفع من كفاءته وقدرته على تقديم خدمات عالية الجودة. وبذلك، تصبح الجودة عملية شاملة ترتبط بتحسين الخدمات، الاستجابة لشكايات المرتفقين، وتنمية قدرات الموظفين، بما يضمن رضا المستفيدين وتعزيز فعالية الأداء الإداري.

الفقرة الأولى: نحو تطوير جودة الخدمات الإدارية: تحسين الاستقبال ومعالجة الشكايات

تعتبر عملية تحسين جودة الخدمات الإدارية من أبرز التحديات التي تواجه الإدارة العمومية، الساعية إلى تكريس الحكامة الجيدة وتعزيز ثقة المواطنين. وعليه، فإن تطوير جودة الخدمات الإدارية في شقيها المتعلق بالاستقبال ومعالجة الشكايات، باعتبارها مرآة تعكس مدى فعالية الإدارة في تلبية حاجيات المواطنين، ومدى احترامها لمبادئ الشفافية والنجاعة والإنصاف. يتطلب تبني مقاربة شمولية تركز على إعادة هيكلة أنماط التدبير الإداري، وتفعيل التحول الرقمي، وبناء ثقافة مؤسسية قائمة على القرب والإنصات والمساءلة، في أفق تحقيق مرفق عمومي مواطناني، فعال، ومنتج للثقة.

أولا: تحسين الاستقبال بالمرافق العمومية

يمثل تحسين استقبال المرتفقين بالإدارات العمومية المغربية إحدى الأولويات الأساسية التي التزمت بها الحكومة، في إطار جهودها الرامية إلى ترسيخ الثقة بين الإدارة والمواطن، وذلك تفعيلًا لمقتضيات المادة 156 من دستور المملكة، التي تؤكد على التزام المرافق العمومية بتلقي ملاحظات المواطنين وتظلماتهم، وضمان تتبعها ومعالجتها. وقد تجسد هذا التوجه من خلال برنامج

¹ - الدوح، خليفة علي يحي المهلل: "تأهيل الموارد البشرية وتنمية وتطوير الكفاءات"، مرجع سابق، ص 266.

عمل وزارة الوظيفة العمومية وتحديث الإدارة¹، الذي عكس الإرادة الإصلاحية للمؤسسة الحكومية عبر إيلاء العناية لمحورية العلاقة بين الإدارة والمرتكق، حيث أدرج هذا الهدف ضمن محاوره الاستراتيجية، لا سيما من خلال تنفيذ البرنامج الوطني الخاص باستقبال المرتفقين وتيسير ولوجهم إلى الخدمات العمومية، باعتباره أحد الدعائم الأساسية لبناء إدارة مواطنة تنصت وتتفاعل وتستجيب لانتظارات المرتفقين. ويهدف البرنامج إلى وضع إطار عام وموحد لتحسين الاستقبال في الإدارات العمومية والجماعات الترابية، بما يضمن تقديم خدمات ذات جودة عالية للمواطنين والمستفيدين. ويعتمد هذا البرنامج على تحديد معايير واضحة لجودة الاستقبال، تشمل سرعة الإنجاز، ووضوح الإجراءات، واحترام حقوق المستفيدين، مع اعتماد آليات تنظيمية فعالة لضمان سير العمل بشكل منسق ومنظم. كما يسعى البرنامج إلى تخصيص الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لضمان تطبيق هذه المعايير بشكل محكم، بما يساهم في تعزيز ثقة المواطنين في المؤسسات العمومية وتحسين صورة الإدارة العمومية أمام المجتمع.

إن الارتقاء بجودة الاستقبال داخل المرافق العمومية لا يمكن أن يتحقق بمعزل عن اعتماد معايير دقيقة، وآليات تنظيمية فعالة، وتعبئة الموارد والإمكانات الكافية لضمان تنزيل هذا الهدف ضمن رؤية استراتيجية متكاملة. فالإدارة الحديثة لا تقاس فقط بمدى وفائها بتقديم الخدمة، بل بمدى احترامها لمبادئ حسن الاستقبال، التي تمثل المدخل الأول لقياس ثقة المواطن في المرفق العمومي. وتتمثل معايير جودة الاستقبال في مجموعة من المؤشرات التي تم إقرارها ضمن التجارب الإدارية الفضلى، ومن أبرزها: احترام الوقت وجودة التواصل، ووضوح المساطر والمعلومات، وتوفير بنية استقبال ملائمة (من حيث البنية التحتية والتجهيزات)، وضمان الخصوصية والمعاملة الإنسانية، وإمكانية التظلم أو التقييم. كما يجب أن يستند الاستقبال إلى قيم الحياد، والإنصاف، والمعاملة المتكافئة لكافة المرتفقين، دون تمييز أو تفضيل.

أما على المستوى التنظيمي، فإن تحسين الاستقبال يقتضي إرساء آليات واضحة، من قبيل إحداث "مكاتب الواجهة" أو "شبابيك الاستقبال الموحد"، وتخصيص موارد بشرية مؤهلة في مجال التفاعل مع المرتفقين، مع اعتماد دلائل إجرائية موحدة تضمن انسجام المعاملة داخل مختلف المصالح. وتندرج هذه الإجراءات ضمن ميثاق المرافق العمومية، الذي يدعو إلى توحيد معايير الخدمة العمومية وتيسير ولوج المرتفقين إليها. غير أن تفعيل هذه المعايير والآليات التنظيمية يبقى رهينا بتخصيص الإمكانيات المادية والتقنية الكفيلة بتحقيق ذلك، من قبيل توفير البنيات التحتية الملائمة، وتحديث أنظمة المعلومات، وتكوين الموظفين في مجال الاستقبال وخدمة المرتفق، إلى جانب خلق أدوات لتقييم الأداء بشكل دوري، وتلقي شكايات المواطنين واقتراحاتهم عبر قنوات تواصل حديثة.

ويعد هذا التوجه منسجما مع الرؤية التي يتبناها النموذج التنموي الجديد، والذي يربط جودة الخدمة العمومية بتعزيز ثقة المواطن، وتحسين العلاقة بين الإدارة والمرتكق. كما يندرج في صلب البرامج الحكومية المتعلقة بإصلاح الإدارة وتجويد خدماتها، وفق مبادئ الشفافية، والمساءلة، والفعالية.

¹ - برنامج عمل وزارة إصلاح الإدارة والوظيفة العمومية برسم سنة 2017 الرباط 8 ماي، ص 11.

ثانيا: معالجة الشكايات

في مستهل الحديث، وفيما يتعلق بحصيلة تتبع ومعالجة الشكايات، وفي إطار المهام المنوطة بالمفتشيات العامة للوزارات طبقا لمقتضيات المرسوم رقم 2.11.112 ولمقتضيات المادة 26 من الظهير الشريف المحدث لمؤسسة الوسيط التي تنص على: " وجوب إنجاز المفتشين العاملين للوزارات بصفتهم مخاطبين دائمين لمؤسسة الوسيط لتقرير سنوي يمكن تتبع عمل الإدارة في مجال الشكايات والتظلمات وطلبات التسوية المحالة عليها، يوجه إلى كل من رئيس الحكومة ومؤسسة الوسيط تحت إشراف الوزير التابع له المخاطب الدائم المعني"¹.

في هذا السياق، حرصت المفتشية العامة لوزارة الوظيفة العمومية وتحديث الإدارة خلال سنة 2016². على الاضطلاع بدور محوري في مجال تتبع ومعالجة شكايات وتظلمات المرتفقين التي أحالتها مؤسسة الوسيط، وذلك عبر التفاعل الإيجابي معها بما يلزم من دقة وفعالية واستحضار لروح المسؤولية الإدارية. ولم يقتصر عمل المفتشية العامة عند هذا المستوى فحسب، بل انخرط كذلك في مواكبة مختلف المبادرات والبرامج الإصلاحية والأوراش المفتوحة التي تستهدف تحسين جودة الخدمات العمومية وتبسيط مساطرها، مع الحرص على توسيع قنوات التواصل مع المرتفقين وتيسير ولوجهم إليها في ظروف تتسم بالمساواة والشفافية والوضوح. كما انصب اهتمامها على تشجيع ثقافة الإصلاح الإداري داخل المرافق العمومية، من خلال نشر قيم الحكامة الجيدة وتعزيز آليات المراقبة والتقييم، بما يضمن بناء إدارة قريبة من المواطن قادرة على الاستجابة لانتظارات المتنامية وتثبيت دعائم الثقة بين الإدارة والمرتفقين.

وتجدر الإشارة إلى أن معالجة الشكايات تعد إحدى الركائز الجوهرية لترسيخ مبادئ الحكامة الجيدة داخل الإدارة العمومية، إذ تشكل أداة مؤسساتية للتواصل المباشر والفعال بين المرتفق والإدارة، بما يسمح بتقليص الفجوة القائمة بين الطرفين. فوظيفتها لا تنحصر في استقبال التظلمات أو تسجيلها بشكل شكلي، بل تتجاوز ذلك لتشمل آلية متكاملة تضمن دراستها وتحليلها بدقة، والبت فيها في آجال معقولة، مع وضع مساطر واضحة لتتبع مسارها. وتساهم الرقمنة في هذا الإطار بتوفير منصات شفافة وفعالة تمكن المواطن من متابعة شكاياته خطوة بخطوة، مما يعزز ثقة المرتفق في مصداقية الإدارة ويكرس مبدأ الحق في المعلومة. وتندرج هذه العملية ضمن رؤية شمولية لإصلاح الإدارة العمومية، إذ إن الشكايات لا تعد مجرد حالات فردية معزولة، بل تشكل قاعدة بيانات حيوية لرصد مواطن الخلل والتقصير، والكشف عن الاختلالات المتكررة في أداء المرافق العمومية. وبذلك تصبح أداة استراتيجية لتغذية عملية تقييم الأداء، وتوجيه السياسات العمومية نحو إدخال تحسينات عملية وملموسة على جودة الخدمات المقدمة. ومن هنا، تتحول معالجة الشكايات من ممارسة إجرائية محدودة الأثر إلى أداة منهجية تعكس التزام الإدارة بالشفافية والمساءلة، وتساهم في إعادة بناء الثقة بين المواطن والمؤسسة العمومية، باعتبار هذه الثقة حجر الزاوية في تحقيق التنمية الإدارية.

¹ - المادة 26 من الظهير الشريف المحدث لمؤسسة الوسيط.

² - منجزات وزارة الوظيفة العمومية وتحديث الإدارة، المغرب، التقرير السنوي 2016، ص 52.

ولما كان تحسين الاستقبال آلية من آليات الجودة داخل المرافق العمومية فإن الأمر يتعلق بتزويد جميع المرافق العمومية بأدوات وطرق تنظيمية، تقوم على مرجعية مشتركة تدمج مبادئ النجاعة والشفافية والمساواة بين المرتفقين، من أجل تحسين سريع وفعلي لطرق اشتغال تلك المرافق وجعلها منسجمة ومنطقية وذلك في إطار مصلحة المرتفق، مع الحد من مخاطر الزبونية والمحسوبية. وبالتالي يجب أن يكون بإمكان المواطنين والمرتفقين الحصول على مساعدة الأعوان الإداريين في استكمال الإجراءات التي تخصهم. ويجب أن يكون المستخدمون مؤهلين ومكونين في الاستقبال وفي تدبير العلاقة مع المرتفقين وأن يستفيدوا من التأطير والتكوين الضروريين ليستطيعوا التأقلم بسهولة ودون تمييز مع الفئات المختلفة من المرتفقين الذين يطلبون خدماتهم. ويجب أن يتم تنظيم الاستقبال ومعالجة الشكايات في احترام لمعايير وشروط معتمدة بطريقة موحدة مثل: الفضاءات المخصصة ذات الولوج السهل والواضح المهيكلة والمشار إلى مكانها، إجبارية حمل الشارة، الموزعات الآلية للتذاكر لتدبير الانتظار طبقاً لمبدأ المساواة، تحديد المواعيد مع توزيعها زمنياً بما يقلص من حجم الانتظار. ويمكن مع ذلك اتخاذ بعض التدابير محددة الأهداف باتجاه فئات خاصة أو تعاني من المشاشة بموجب مبدأ الميز الإيجابي والإنصاف¹:

- **لفائدة الأشخاص في وضعية إعاقة:** بحكم أن الولوج إلى المرفق العمومي يصعب عليهم ولذلك فهم بحاجة إلى مواكبة خاصة وشخصية (مستخدمين متخصصين لهم يتكفون بهم ويعطونهم الأولوية) من أجل القيام بواجبهم كمواطنين، ولكن أيضاً من أجل الاستفادة من حقوقهم (مبدأ الولوجية).
- **لفائدة الأميين والعاجزين عن القراءة:** بحكم أنهم بحاجة إلى قدر أكبر من الانتباه ليفصحوا عن حاجاتهم كي يفهمها الموظف ويواكبهم ويشرح لهم المساطر والوسيلة التي تمكنهم من الولوج إليها.
- **لفائدة الساكنة البعيدة عن المراكز أو المعزولة:** بحكم أن بعدها عن المواقف العمومية يجعل لولوج تلك المرافق صعباً عليهم ومكلفاً مما يفضي إلى تهميش (مبدأ الولوجية ولكن أيضاً المساواة والاستمرارية). ويمكن لمرافق عمومية للقرب أن تتخذ شكل "الاستعمال المشترك للوسائل" الشبابيك الوحيدة وحتى عملية تنظيم وظيفة تفضي إلى تجمع المصالح علماً بأن نزع الصبغة المادية عن الخدمات، علاوة على انفتاحها على مقدمي خدمات جديرين بالثقة من شأنه أن يقدم أجوبة أكثر نجاعة لتلك الساكنة التي يمكنها أنذاك الاعتماد على أقارب أو معارف أو خدمات وسط القرب.
- **لفائدة المقاولات:** ففي سياق تنافسي يتطلب من مقاولاتنا قدر أكبر من المرونة، لا ينبغي أن تعاني في هذه المقاولات من آجال إدارية غير ملائمة مع مطلب التنافسية والتي قد تعرض للخطر قدرتها على رد الفعل الاقتصادي وبالتالي يتعين التفكير في وضع مساطر سريعة ومدروسة بدقة يمكن في بعض الحالات اقتراحها بالموازاة مع السبل التقليدية، بالطريقة الاختيارية ومؤدى عنها².

وفي هذا الصدد تم إطلاق الرقم المختصر 37-37 لمركز الاتصال والتوجيه الإداري من أجل:

¹ - رأي المجلس الاقتصادي والاجتماعي والبيئي حكمة المرافق العمومية إحالة ذاتية رقم 2013/13 ص 12.

² - رأي المجلس الاقتصادي والاجتماعي والبيئي حكمة المرافق العمومية مرجع سابق، ص 12.

- ✓ الإخبار بالمساطر الإدارية الأكثر تداولاً من طرف المتعاملين معها (الإدارة)؛ من خلال محتوى متنوع ومنظم بالمساطر الإدارية الأكثر تداولاً، والخدمات العمومية الإلكترونية التي تقدمها مختلف الإدارات العمومية.
- ✓ التوجيه نحو الإدارة العمومية المختصة عند الضرورة؛ عن طريق وضع مجموعة من الدلائل على الخط، لتسهيل التواصل مع المسؤولين بالإدارة (أرقام الهاتف، العناوين، البريد الإلكتروني) وبمراكز الاتصال العمومية.
- ✓ الإنصات لمعرفة حاجيات وتطلعات المتعاملين مع الإدارة؛ من خلال الأسئلة التي يطرحونها عبر المراسلات الإلكترونية والمكالمات الهاتفية.¹ وذلك ضمن إجراء استعجالي من أجل تحسين علاقة الإدارة بالمواطن في إطار مفهوم "إدارتي" مركز الاتصال والتوجيه الإداري.

الفقرة الثانية: سبل تعزيز ثقافة الأداء والابتكار

في ظل المتغيرات السريعة والتحديات المتزايدة التي تواجه المؤسسات في مختلف المجالات، أصبح تعزيز ثقافة الأداء والابتكار ضرورة استراتيجية لا غنى عنها لضمان الاستمرارية وتحقيق الأهداف المنشودة. فالأداء المتميز يعكس قدرة المؤسسة على تحقيق نتائج فعالة بكفاءة عالية، سواء على مستوى ترشيد الموارد، أو تحسين جودة الخدمات، أو تعزيز قدرتها التنافسية في بيئة تتسم بالديناميكية والتعقيد. أما الابتكار، فيمثل المحرك الأساسي للتجديد والتطوير المستدام، حيث يمكن المؤسسات من التكيف مع التحولات التكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية، وابتكار حلول جديدة تتجاوز الأساليب التقليدية وتستجيب لتطلعات المستفيدين. وتفسيرا لذلك يتطلب تعزيز تبني رؤى واضحة وسياسات مدروسة تدعم بيئة عمل محفزة، تشجع على الإبداع، وتمكن الأفراد من تقديم أفضل ما لديهم، من خلال وضع استراتيجيات متكاملة تشمل التكوين المستمر، بالإضافة إلى دعم وإرساء نظام فعال للتحفيز، وذلك من أجل تمكين المؤسسات من تحقيق نقلة نوعية في مستوى أدائها وقدرتها على الابتكار.

أولاً: التكوين المستمر للموارد البشرية

يدخل التكوين المستمر للموظف العمومي في سياق المساهمة في تحديث الإدارة المغربية كما يدخل في إطار تنمية وتقوية القدرات التديرية للإدارة وجعلها تستجيب لمجموعة من المطالب والخدمات التي يطلبها المرتفقون. والتكوين المستمر حلقة جوهرية في العمل الإداري، إذ على أساسه يتوخى تحقيق المردودية والإنتاجية على خلفية متابعة الموظف العمومي للمتغيرات والمستجدات التي يعرفها الحقل الإداري من جهة أولى والمحيط الداخلي والخارجي من جهة ثانية.

وقد حاول المشرع منذ حصول المغرب على الاستقلال تبني مقاربة قانونية لمعالجة عمليات التكوين المستمر داخل الإدارة العمومية ورغم محدودية الإطار القانوني المتمثل في مرسوم رقم 2.57.1841²، إلا أنه يبقى آلية سمحت لشريحة كبيرة من الموظفين من الاستفادة من برامج التكوين المستمر على المستوى القطاعي³. كما تعتبر الحكومة التكوين واستكمال خبرة الموظفين،

¹ - برنامج عمل وزارة إصلاح الإدارة والوظيفة العمومية برسم سنة 2017 الرباط 8 ماي ص 17.

² - المرسوم رقم 2.57.1841 صادر بتاريخ 16 ديسمبر 1957 (الموافق 23 جمادى الأولى 1377 هـ)، يتعلق بتحديد الأجور للموظفين والأعوان والطلبة الذين يتابعون تدريبات التكوين ودروس استكمال الخبرة. وتم تغييره وتنميه لاحقا بالمرسوم رقم 2.75.829 بتاريخ 23 ديسمبر 1975.

³ - العيوني محمد: "سياسة التحديث الإداري بالمغرب دراسة قانونية ومؤسسية" مطبعة دار القلم الرباط الطبعة الثانية 2011، ص 47.

أداة فعالة لمواكبة المتغيرات التي تطرأ على محيط الإدارة واستراتيجية لصقل وتقوية المدارك الإدارية للأطر والأعوان كما أن التكوين يرمي في المقام الأول إلى تعزيز المهنية بالإدارة وفي هذا الإطار تنصب الجهود على دعم التكوين المستمر بالإدارة العمومية للرفع من كفاءات الموارد البشرية وتأهيلها للقيام بالمهام الملقة على عاتقها وجعل التكوين المستمر شرطاً أساسياً للترقية ينتج عنه ارتقاء أو تغيير في المهام وكذا في مركز العمل إن اقتضت ذلك ضرورة المصلحة.

ونظراً لكون التكوين المستمر أحد الوسائل الأساسية لتأهيل الموارد البشرية بالإدارة العمومية، عملت الوزارة على المراجعة الشاملة لمنظومة التكوين المستمر بإعداد المرسوم حول التكوين تضمن آليات كفيلة بتأهيل الإدارة عن طريق التكوين الملائم للعنصر البشري لمواكبة الأوراش التحديثية المهيكلة¹.

إذا كان التكوين الأساسي المتمثل في النظام التعليمي الأكاديمي لا يستجيب بشكل كاف لما تتطلبه الإدارة من كفاءات فإنه من المفروض إيلاء العناية اللازمة للتكوين المستمر قصد الرفع من كفاءة الموظفين لتمكينهم من أجل أداء مهامهم بالفعالية المطلوبة، غير أنه في الإدارة العمومية لا يبدو أن أنشطة التكوين المستمر تندرج في السعي لتحقيق هذه الأهداف ويتجلى ذلك في ضعف الاهتمام بالتكوين وما يطبعه من مركزية في التدبير وغياب التقسيم لأثر النفقات ذات الصلة².

ولما كان التكوين كأداة ليس فقط لتنمية الموارد البشرية وإنما لتحقيق التنمية الإدارية يفرض شروطاً من بينها:

- ضرورة ربط تكوين العاملين وتدريبهم بأهداف الإدارة ومشكلاتها وجعلها موجهة نحو الأداء؛
- العمل على تحديد احتياجات مختلف فئات الأفراد العاملين بالإدارة من التكوين والتدريب؛
- العمل على التحديد المعقّل لمحتوى ومناهج وتنظيم برمجة تنمية العاملين؛
- تقييم الأثر الحقيقي في تنمية العاملين على أداء المؤسسة؛
- الإجابة على سؤال كيفية تحديد مستوى الاستثمار في تنمية الموارد البشرية؛
- تجديد كيفية تنظيم وحدات التدريب؛
- تحديد كفاءات الزيادة في الكفاءة بالنسبة لمديري المؤسسات ومندوبيها؛
- توسيع الفوائد التي يمكن أن تستفيد منها المنظمة عندما ترسل المديرين والمعلمين المتخصصين في برامج التدريب الخارجية؛
- تحديد نوعية العلاقات مع الوحدات الخارجية التي تقدم برامج التدريب والخبرات؛
- إثارة دوافع الموظفين تجاه التكوين والتنمية الذاتية لتشجيع على استخدام نتائج التكوينات والتدريب في أعمالهم؛

¹ - منجزات وزارة الوظيفة العمومية وتحديث الإدارة، المغرب، التقرير السنوي 2016، ص 23.

² - تقرير المجلس الأعلى للحسابات، نظام الوظيفة العمومية خلاصة 2017 ص 11.

○ إزالة العقبات التي تحول دون تطبيق وتأثير التكوين والتدريب في أداء الفرد والمؤسسة¹.

وعليه فإن جميع القطاعات الوزارية تتفق على أن التأطير القانوني للتكوين المستمر يشوبه العديد من الثغرات القانونية والعوائق المؤسسية حيث ألغي المرسوم رقم 1841-7-2 المنظم للتكوين المستمر لأنه أصبح متجاوز لا يستجيب لما يعرفه المحيط الإداري من تطورات كما أضحى من اللازم تطوير البنيات والمؤسسات الخاصة بالتكوين المستمر وإحداث مؤسسات بتقنيات وآليات جديدة نادرة على تحقيق الأهداف المرسومة والمتوخاة من التكوين المستمر فلا يمكن الوصول إلى النتائج الحسنة والجيدة بمياكل وعقليات وبنية تحتية قديمة. وبالتالي فإن تنمية الجهاز الإداري من الداخل يساعد بشكل إيجابي على التطبيق السليم والصحيح للتكوين المستمر². والتكوين أنواع مختلفة تتباين في الأسلوب والهدف حسب المواقف التكوينية المحددة ويمكن تصنيفه اعتمادا على عدة معايير منها:

أ. التكوين حسب مرحلة التوظيف:

- تقديم المعارف والمهارات التي يحتاجها الموظف الجديد في عمله من قبيل تكوينه على كيفية العمل اعتماد أسلوب المحاضرات، الدلائل والكتيبات أو المقالات المباشرة مع المشرفين على العمل؛
- التكوين أثناء العمل بتخصيص ساعات أسبوعية؛
- التكوين بغرض تحديد المعارف والمهارات إثر ظهور أنظمة جديدة أو تكنولوجيا جديدة؛
- التكوين من أجل الترقية والنقل بهدف التهيؤ لوظائف أخرى؛

ب. التكوين حسب الوظائف:

- التكوين المهني والفني: بالمهارات اليدوية والميكانيكية لدى الحرفيين؛
- التكوين التخصصي: يتضمن تقديم تعاريف ومهارات أهم وظائف أعلى من الوظائف المهنية والفنية (الأعمال المحاسبية والهندسية)؛
- التكوين الإداري: يشمل العمليات الإدارية (التخطيط، التنظيم، المراقبة، اتخاذ القرار، التوجيه، القيادة، التنسيق، الاتصال وإدارة العمال).

وتكمن شروط نجاح سياسة التكوين في ضرورة إحداث ربط منطقي وواقعي بين السياسة العامة للدولة ومجال تدبير الموارد البشرية العاملة في القطاع العمومي على وجه الخصوص، وسياسة التكوين المستمر المتبناة من طرف المسؤولين الذين يفترض فيهم المعرفة التقنية للوحدة الإدارية التي يشرفون عليها سواء على مستوى البنية الإدارية أو على مستوى الموظفين والفئات المستهدفة من التكوين أو على مستوى المكونين والمناهج المعتمدة في عمليات التكوين المستمر.

¹ - جفري سعيد: "الإدارة العمومية المغربية وسؤال الإصلاح". نشر وتوزيع الشركة المغربية لتوزيع الكتاب. الطبعة الأولى 2013 ص 65.

² - اليعكوبي محمد: "سياسة التحديث الإداري بالمغرب دراسة قانونية ومؤسسية"، مرجع سابق، ص 50.

وأیضا من بین شروط نجاح سياسة التكوين تحديد فترة التحملات وكذا الاعتماد على مسطرة تقييم التكوين، وهي شروط تصب جميعا في ضرورة الاعتماد على التدبير الاستراتيجي للتكوين المستمر بشكل عقلائي وواقعي¹.

ثانيا: إرساء نظام فعال للتحفيز الإداري

تعد الموارد البشرية عاملا حاسما في تحديد فعالية الأداء المؤسساتي، حيث بات من المسلم به أن جودة الإدارة العمومية رهينة بكفاءة العنصر البشري ودرجة انخراطه. وعليه، أصبح من الضروري على المؤسسات الحديثة أن تتبنى منظورا استراتيجيا متكاملًا لتدبير هذا المورد، يتجاوز البعد التقني والتنظيمي الضيق، ليشمل مقاربة شمولية تقوم على تحفيز الفاعلين داخل المؤسسة، وتأهيلهم مهنيًا، وتعزيز قدراتهم المعرفية والسلوكية. ذلك أن تثمين الرأسمال البشري لم يعد خيارا تنظيميا، بل أصبح ضرورة استراتيجية تفرضها تحديات التحديث الإداري وتحقيق النجاعة في الأداء العمومي.

وفي هذا السياق، تتبنى الإدارة الحديثة مجموعة من الآليات والأساليب الإدارية التي تهدف إلى تعبئة الطاقات البشرية، وتحفيزها نحو أداء أمثل ومستدام، وذلك من خلال اعتماد سياسات فعالة في مجال التكوين المستمر، والتدبير التوقعي للمسارات المهنية، وتوفير بيئة عمل محفزة تؤسس لثقافة تنظيمية قائمة على الانخراط والمساءلة والابتكار.

ويكتسي هذا التوجه أهمية متزايدة لدى مختلف الإدارات، سواء في القطاع العام أو الخاص، حيث أصبحت هذه الإدارات تعي بشكل متزايد أن امتلاك موارد بشرية محفزة وذات كفاءة عالية وروح تنافسية يشكل أحد المرتكزات الأساسية لضمان استمراريته ومواكبتها للتحويلات الاقتصادية والاجتماعية المتسارعة. وينظر إلى هذا الرصيد البشري بوصفه عنصرا استراتيجيا لا غنى عنه في تعزيز قدرة المؤسسات على مواجهة التحديات المرتبطة بتعقيد السياقات التنظيمية، ورفع مستوى الأداء وتحقيق الأهداف التنموية التي تنسجم مع متطلبات الإصلاح الإداري ومراكز النموذج التنموي الجديد. هذا، ويشكل تحفيز الموارد البشرية في الإدارة العمومية المغربية أحد المحاور الجوهرية لإصلاح منظومة الوظيفة العمومية، وذلك في ضوء التحويلات المتسارعة التي تشهدها الدولة على المستويات الاقتصادية والاجتماعية والمؤسسية. ففعالية الأداء الإداري لم تعد تقاس فقط بمدى احترام الإجراءات والمساطر، بل أضحت رهينة بقدرة الإدارة على تعبئة مواردها البشرية وتأهيلها وتحفيزها، باعتبارها الفاعل المباشر في تنزيل السياسات العمومية وخدمة المواطن.

لقد أبانت التقارير الوطنية، وخصوصا تقارير المجلس الأعلى للحسابات واللجنة الخاصة بالنموذج التنموي الجديد، أن الإدارة العمومية المغربية تواجه تحديات بنيوية عميقة في مجال تدبير الرأسمال البشري. فمن بين أبرز هذه الاختلالات ضعف منظومة التحفيز، وغياب آليات واضحة للتمييز بين الكفاءات، واعتماد الترقية على المعايير الإدارية التقليدية بدلا من الأداء الفعلي والمساهمة النوعية للموظفين. وقد انعكس هذا الوضع سلبا على قدرة الإدارة على جذب الكفاءات المتميزة والاحتفاظ بها، كما أدى إلى تراجع روح المبادرة والابتكار لدى الموظفين، وخلق بيئة عمل أقل ديناميكية ومرونة. وعليه، أصبح من الضروري إعادة بناء منطق تدبير الموارد البشرية في المغرب على أساس مقاربة جديدة تدمج التحفيز كأداة استراتيجية وليس فقط كآلية تقنية.

¹ - يعكوي محمد: "سياسة التحديث الإداري بالمغرب دراسة قانونية ومؤسسية" مرجع سابق ص 68.

ويشمل ذلك إعادة هيكلة نظام التعويضات والأجور على أساس مبدأ الإنصاف وربط الأجر بالمردودية، مع إرساء نظام تقييم موضوعي يركز على مؤشرات الأداء الفردي والجماعي. كما تقتضي هذه المقاربة تفعيل الحوافز المعنوية، كآليات الاعتراف المؤسسي، وتأمين الإنجازات، وتشجيع التكوين المستمر، وتوفير مناخ عمل إيجابي يعزز الانتماء المهني. وتنسجم هذه التحولات مع المبادئ التي نص عليها دستور 2011، لا سيما في فصوله 154 و155، حيث تم التأكيد على ضرورة اعتماد مبادئ الحكامة الجيدة في تدبير المرفق العام، وعلى رأسها ربط المسؤولية بالمحاسبة، وضمان الجودة، والاستجابة لانتظارات المرتفقين. كما يندرج هذا التوجه ضمن الاستراتيجية الوطنية لإصلاح الإدارة، التي تهدف إلى إرساء وظيفة عمومية حديثة وفعالة، تتسم بالشفافية، وتحفز الكفاءة، وتساهم في تحقيق التنمية الشاملة.

وعليه، فإن الرهان على التحفيز ليس إجراء تنظيميا، بل هو خيار استراتيجي لبناء إدارة قادرة على مواجهة تحديات التنمية، وتجويد الخدمات العمومية، واسترجاع ثقة المواطن. ويتطلب ذلك إرادة سياسية قوية، وإصلاحات مؤسسية عميقة، واستثمارا متواصلا في رأس المال البشري، باعتباره حجر الزاوية في كل مشروع تنموي مستدام.

فالتحفيز إذن هو عملية متعددة ومتنوعة العناصر تقوم بها الإدارة لإثارة رغبة الموظف في مضاعفة جهوده، وبذل طاقاته لأداء عمله في أقصى ما يمكنه من مستويات المردودية والإنتاجية¹. ومن هذا المنطلق، فإن الإدارة التي تنجح في بلورة سياسة عادلة وفعالة للأجور تكون قد خطت خطوة أساسية نحو تحقيق نجاعة تنظيمية، من خلال تحفيز طاقاتها البشرية واستثمار إمكانياتها، مما يمكنها من تحقيق أهدافها الاستراتيجية بكفاءة وفعالية. فالرأسمال البشري، إذا ما أحسن تدبيره، لا يشكل فقط موردا تنفيذيا، بل رافعة حقيقية للإصلاح والتحديث الإداري.

خاتمة

في ضوء ما تم تناوله، يتضح أن التوجهات الحديثة في مجال تطوير وتنمية منظومة الموارد البشرية لم تعد مجرد خيار تنظيمي أو تقني، بل أصبحت ضرورة استراتيجية حتمية لأي إدارة تسعى إلى الفاعلية والاستدامة. فالإدارة العمومية المغربية اليوم تواجه تحديات متزايدة ومتنوعة، تتطلب مراجعة شاملة وجذرية لأساليب العمل والهياكل التنظيمية، بما يضمن تحقيق التحول المنشود نحو إدارة تتميز بالكفاءة، والشفافية، والمواكبة الحقيقية لمتطلبات المواطنين. ومن هذا المنطلق، يكتسب العنصر البشري أهمية قصوى، إذ يمثل الركيزة الأساسية لأي إصلاح إداري ناجح، وأداة محورية لتحسين جودة الخدمات العمومية، وتعزيز القدرة على الابتكار والتكيف مع المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية المتسارعة. ولا يقتصر دور الموارد البشرية على تنفيذ المهام، بل يشمل المشاركة الفعالة في صياغة السياسات، والمساهمة في إرساء ثقافة مؤسسية تركز على الجودة والتميز في خدمة المواطن.

لقد أظهرت التجارب المقارنة على المستوى الدولي أن الاستثمار في الرأس المال البشري يمثل ركيزة أساسية لبناء إدارة عمومية حديثة وفعالة. فالاهتمام بالتكوين المستمر للعاملين لا يقتصر على تطوير المهارات والمعارف، بل يشمل تعزيز القدرات القيادية والإبداعية، وتمكين الأطر من مواجهة المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية المتسارعة. كما أن اعتماد آليات

¹ - عبد الحق عقلة " مدخل لدراسة القانون الإداري وعلم الإدارة"، الجزء الأول، القانون الإداري، 1998، ص 78.

التحفيز المبتكرة، سواء على المستوى المادي أو المعنوي، يعزز روح المبادرة والانخراط الفعلي للموظفين في تحقيق أهداف المؤسسة. ويكتسب تدبير الكفاءات أبعادا استراتيجية من خلال مقاربات حديثة مثل التدبير التوقعي للوظائف والكفاءات، الذي يمكن الإدارة من تحديد الاحتياجات المستقبلية والتخطيط لتطوير الموارد البشرية بما يضمن التكيف مع المتغيرات وتحقيق النمو. ومن جهة أخرى، تشجع القيادة التشاركية على إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات وتبادل الأفكار، مما يعزز الانتماء والالتزام ويحفز الابتكار وتحسين جودة الخدمات، بينما يتيح التقييم المبني على الأداء متابعة الإنجازات وتحديد مواطن القوة والضعف لاتخاذ القرارات التصحيحية بشكل منهجي. وبهذا، تشكل هذه الاستراتيجيات المتكاملة إطارا متينا لبناء إدارة عمومية قادرة على الاستجابة بفعالية لتحديات التنمية والإصلاح، وتعزيز مصداقية المؤسسات والثقة المجتمعية، بما يساهم في تحقيق تنمية إدارية مستدامة.

وفي السياق المغربي، بدأت بوادر هذا التحول تبرز من خلال مجموعة من المبادرات الإصلاحية، مثل اعتماد المخطط الاستراتيجي لإصلاح الإدارة، والتحول الرقمي، ومراجعة نظام الوظيفة العمومية، والتوجه نحو التدبير بالنتائج، إلا أن تحقيق الأهداف المتوخاة يظل رهينا بمدى قدرة الدولة على تنزيل هذه التوجهات على أرض الواقع، بشكل مندمج ومتكامل، مع ما يتطلبه ذلك من تعبئة شاملة، وتنسيق بين مختلف الفاعلين، والقطع مع المقاربات التقليدية التي كرس نوعا من الجمود الإداري وفقدان الثقة لدى المواطن. كما أن الرقي بجودة الخدمات العمومية لا يمكن أن يتحقق إلا في ظل بيئة مؤسسية داعمة، توفر شروط العمل الملائمة، وتعزز مبادئ الشفافية والمساءلة، وترتكز على التقييم المنتظم للأداء، وربط المسؤولية بالمحاسبة. ويجب ألا نغفل أيضا أهمية إدماج التحول الرقمي كرافعة مركزية لتنمية الكفاءات، سواء من حيث تبسيط المساطر أو تسهيل الولوج إلى التكوينات الحديثة، أو تحسين تفاعل الإدارة مع المواطن.

وعليه، فإن الرهان الجوهرى اليوم لا يقتصر على اعتماد هذه التوجهات كشعارات أو بيانات شكلية، بل يتجسد في تحويلها إلى ممارسات مؤسسية راسخة ومقومات بنيوية فعالة داخل الإدارة المغربية. ويستلزم ذلك إعادة هندسة الهياكل التنظيمية وأساليب التدبير التقليدية، وتبني مقاربات حديثة قائمة على الكفاءة والشفافية والمساءلة، مع إيلاء أهمية قصوى لتطوير الرأس المال البشري عبر التأهيل المستمر والتحفيز الملائم. كما يتطلب هذا التحول اعتماد آليات تقييم دقيقة ومرنة، تتيح قياس الأداء بموضوعية، وضمان استمرارية التحسين، فضلا عن تعزيز قدرة الإدارة على الاستجابة لمطالبات المواطنين وتحديات العصر بفعالية. ومن خلال هذه المقاربات المتكاملة، يمكن للإدارة المغربية تجاوز أعطاب الماضي، والارتقاء إلى مستوى إدارة حديثة وناجعة، ترتبط مباشرة باحتياجات المجتمع، وتساهم بفعالية في تحقيق التنمية المستدامة، وترسيخ مبادئ الحكامة الجيدة، بما يعزز الثقة بين المواطن والمؤسسات العمومية ويضمن استدامة الإصلاحات الإدارية على المدى الطويل.

لائحة المراجع:

- اليكوكي محمد: "سياسة التحديث الإداري بالمغرب دراسة قانونية ومؤسسية" مطبعة دار القلم الرباط الطبعة الثانية 2011.
- جفري سعيد: "الإدارة العمومية المغربية وسؤال الإصلاح". نشر وتوزيع الشركة المغربية لتوزيع الكتاب. الطبعة الأولى 2013.
- عقلي عمر وصفي: "إدارة الموارد البشرية المعاصر بعد استراتيجي" دار وائل ط 1 عمان الأردن 2005.
- دهمان عبد المنعم: "إدارة الموارد البشرية من منظور إسلامي مراجعة سامر منطقي". مطبعة شعاع للنشر والعلوم سوريا حلب ط الأولى 2010.
- مرون بوشتي: "التوجهات الحديثة لتدبير الموارد البشرية بالإدارة العمومية"، أطروحة لنيل الدكتوراه في القانون العام، جامعة عبد المالك السعدي، كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية بطنجة، السنة الجامعية 2023-2024.
- الرضاوي محمد: "التدبير التوقعي للموارد البشرية: الدليل المرجعي للوظائف والكفاءات -وزارة الصحة نموذجاً- " دبلوم الدراسات العليا المعمقة في القانون العام، جامعة الحسن الأول، كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية، سطات، السنة الجامعية 2010-2011.
- الدوح خليفة علي يحي المهلل: "تأهيل الموارد البشرية وتنمية وتطوير الكفاءات"، مجلة منازعات الأعمال، العدد 81، سنة 2023.
- الظهير شريف رقم 1.11.91 صادر في 27 من شعبان 1432 (29 يوليو 2011) بتنفيذ نص الدستور الصادر في الجريدة الرسمية عدد 5964 مكرر بتاريخ 28 شعبان 1432 (30 يوليو 2011) الصادر بالجريدة الرسمية عدد 5964 مكرر بتاريخ 30 يوليوز 2011.
- الظهير الشريف رقم 1.19.43 صادر في 4 رجب 1440 (11 مارس 2019)، بتنفيذ القانون رقم -16 14 المتعلق بمؤسسة الوسيط.
- المرسوم رقم 2.57.1841 صادر بتاريخ 16 ديسمبر 1957 (الموافق 23 جمادى الأولى 1377 هـ)، يتعلق بتحديد الأجور للموظفين والأعوان والطلبة الذين يتابعون تدريبات التكوين ودروس استكمال الخبرة. وتم تغييره وتتميمه لاحقا بالمرسوم رقم 2.75.829 بتاريخ 23 ديسمبر 1975.
- وزارة الوظيفة العمومية وتحديث الإدارة: "الدليل المنهجي للتدبير التوقعي للوظائف والأعداد والكفاءات" سنة 2016.
- تقرير وزارة الوظيفة العمومية حول حصيلة الوزارة لسنة 2018.
- منجزات وزارة الوظيفة العمومية وتحديث الإدارة، المغرب، التقرير السنوي 2016.
- برنامج عمل وزارة إصلاح الإدارة والوظيفة العمومية برسم سنة 2017 الرباط 8 ماي.
- حكمة المرافق العمومية تقرير المجلس الاقتصادي والاجتماعي والبيئي إحالة ذاتية رقم 2013/13.
- تقرير المجلس الأعلى للحسابات، نظام الوظيفة العمومية خلاصة 2017.