



المركز الديمقراطي العربي

تدبير الموارد البشرية في الإدارة المغربية
بين تعدد المعوقات وتحديات المستقبل



تأليف: د. نبيل سديري

2023

Democratic Arab Center
Berlin - Germany



إدارة الموارد البشرية في الإدارة المغربية بين تعدد المعوقات وتحديات المستقبل



DEMOCRATIC ARAB CENTER

Germany: Berlin

Management of human resources in the Moroccan administration
between the multiplicity of constraints and future challenges



VR. 3383 - 6768.B

DEMOCRATIC ARAB CENTER

Germany: Berlin

<http://democraticac.de>

الناشر:

المركز الديمقراطي العربي

للدراستات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية

ألمانيا/برلين

Democratic Arab Center

For Strategic, Political & Economic Studies

Berlin / Germany

لايسمح بإعادة إصدار هذا الكتاب أو أي جزء منه أو تخزينه

في نطاق استعادة المعلومات أو نقله بأي شكل من الأشكال، دون إذن مسبق خطي من الناشر.

جميع حقوق الطبع محفوظة

All rights reserved

No part of this book may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted in any form or by any means, without the prior written permission of the publisher.

المركز الديمقراطي العربي

للدراستات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية ألمانيا/برلين

البريد الإلكتروني book@democraticac.de



المركز الديمقراطي العربي
للداسات الاستراتيجية، الاقتصادية والسياسية

Democratic Arab Center
for Strategic, Political & Economic Studies

الكتاب : تدبير الموارد البشرية في الادارة المغربية بين تعدد المعوقات وتحديات المستقبل
*Management Of Human Resources In The Moroccan Administration Between The Multiplicity Of
Constraints And Future Challenges*

تأليف : د. نبيل سديري

رئيس المركز الديمقراطي العربي: أ. عمار شرعان

مدير النشر: د. ربيعة تمار

تنسيق: د. ليلى شيباني

رقم تسجيل الكتاب: VR . 3383 – 6768. B

الطبعة الأولى

2023م

تدبير الموارد البشرية في الادارة المغربية بين تعدد المعوقات وتحديات المستقبل

*Management Of Human Resources In The Moroccan Administration
Between The Multiplicity Of Constraints And Future Challenges*

د. نبيل سديري

2023م

تقديم المؤلف:

عرف النظام الاساسي للوظيفة العمومية خلال العقود الاخيرة عدة تغييرات استهدفت تكييفه وملاءمته مع التطورات والمستجدات التي تعرفها الادارة العمومية، غير أنه في خضم النقاش العام الدائر حول تحديث الادارة والانتقادات الموجهة لهذه الاخيرة على مستوى التدبير اليومي للمواطنين وكذا الموظفين، فإن جانبا من هذه الانتقادات تنصب على النظام الاساسي العام للوظيفة العمومية، حيث ينظر إليه على أنه نظام عتيق وجامد مطبوع بالشكلانية، ولا يساير التطورات الحديثة في مجال تدبير الموارد البشرية، وبالتالي فهو يعرقل التدبير الكلاسيكي للموارد البشرية ولا يبيح إعمال آليات تدبير هذه الموارد، وعلى هذا الاساس كثيرا ما تم اعتبار إصلاح النظام الأساسي العام للوظيفة العمومية يعد تمهيدا لكل تحديث في تدبير الموارد البشرية بالاضافة إلى العقليات المتحجرة التي لازالت بالادارة العمومية المغربية إضافة إلى الزبونية والمحسوبية والولاءات الحزبية وتكريس الفساد والمفسدين على جميع مستويات الوظيفة العمومية التي أصبحت لا تملك استراتيجيات واضحة لتوظيف أفواج الخريجين من الجامعات والمؤسسات العمومية مما يدل على أن الدولة أصبحت غير قادرة على تدبير الموارد المتاحة والكفاءات الوطنية داخل الادارة المغربية، ومن هنا لجأت للتعاقد في مجال التعليم وخصوصة بعض القطاعات الأخرى مما يدل على أنها غير قادرة على تحمل أعباء تدبير هذه الموارد، فهناك عدد مهم من الموظفين يفوق لاحتياجات الضرورية بينما تعاني أخرى من خصاص حاد في مواردها البشرية وهذا ما ينطبق على الجهات بالمغرب، حيث تعرف تباينا هي الأخرى على مستوى الموارد البشرية من منطقة لأخرى ومن جهة لأخرى.

ومن خلال هذه الوضعية فإن الادارة المغربية تواجه تحديات يجب رفعها في ميدان تدبير الموارد البشرية وذلك من أجل تحديث هذا المجال وتطويره والذي يستلزم انخراط جميع أطروموظفي الدولة بشكل صحيح وحقيقي. إن هذا المبتغى لن يتأتى إلا بتصميم وتفعيل برامج عملية، تستمد مرجعيتها من استراتيجيات واضحة المعالم والأهداف في تدبير الموارد البشرية، يكون من أهدافها تحفيز الموظفين ماديا ومهنيا، وفتح فرص التكوين الأساسي والتكوين المستمر للكفاءات والانفتاح على التطور التكنولوجي خاصة في ظل التحول الرقمي والاثار المترتبة عن استعماله في ظل جائحة كورونا وتقريب الادارة الرقمية من المواطن .

نبيل سديري

خريبة- المغرب

مقدمة

لقد عرفت الإدارة المغربية تحولات وتطورات عميقة، حيث اتسعت ميادين تدخلها في مختلف المجالات والقطاعات، وذلك بالتبعية لتوسيع دور الدولة وتدخلها في جميع الميادين، بعدما كان ينحصر دورها التقليدي في مهام الدفاع والأمن والقضاء، وغدت بذلك الإدارة جهازا ضخما تتوقف عليه إلى درجة كبيرة مسؤولية نجاح وإخفاق جهود التنمية في مختلف الميادين، وتعرف الإدارة تطورات متلاحقة على مستوى تحسين عملها الإداري، لذلك تسعى الإدارة العمومية لاتخاذ مجموعة من الاجراءات التي من شأنها أن ترفع من فعالية الخدمات التي تقدمها، وباعتبار تدبير التوظيف العمومي عملية جوهرية تضمن ولوج الموارد البشرية المتخصصة والكفاءة للإدارة العمومية، فإن تدبيرها يجب أن يتم بطريقة فعالة وجيدة لضمان الكثير من الجهد والوقت والمال، مما يجعل من هذه العملية مدخل استراتيجي لتحديث الإدارة العمومية، بالاضافة إلى تبسيط المساطر الادارية، وتحسين التواصل مع المرتفقين، وتسهيل الولوج إلى المعلومة باعتباره حق دستوري وتعزيز الادارة الالكترونية خاصة في ظل جائحة كوفيد-19.

ويعتبر اصلاح الادارة أحد الأوراش المركزية التي تندرج في صلب انشغالات الحكومات المغربية منذ الاستقلال إلى اليوم، ويستمد هذا الاصلاح الاداري راهنيته من النقاش العمومي الذي تعرفه الساحة الوطنية اليوم حول إعداد النموذج التنموي الجديد الذي دعى إليه الملك محمد السادس، فهذا النموذج التنموي لا يمكن أن يتجاهل المركزية التي تحتلها الادارة العمومية في أي نقاش عمومي حول التنمية ، لأن هذه الأخيرة تفترض بشكل حتمي ضرورة إصلاح الادارة وتأهيلها لتكون في مستوى التحديات التنموية المطروحة على إشكاليات التنمية بالمغرب، ولما كانت الإدارة الوسيلة الأساسية والأداة الرئيسية في مجال

تدخل السلطات العامة، فإن كل إصلاح يتطلب بالدرجة الأولى إصلاح الإدارة وتطوير أجهزتها، وتبسيط الإجراءات بها كمنطلق للتنمية الشاملة. ومن هذا المنطلق أصبح العنصر البشري يحظى باهتمام كبير من لدن الدارسين والمهتمين والمتعاملين مع الإدارة، ذلك أن تقدم أي وحدة إدارية ونجاحها رهين بمدى قدرتها على تحريك هذا العنصر لإحراز الهدف المنشود، فهو يعد المحور الجوهرى في نجاحها والعامل الأساسى في كسب الميزة التنافسية والحفاظ عليها.

غير أن الإهتمام بالموارد البشرية يختلف حسب الإتجاهات، فمن وجهة نظر رجال السياسة فالإهتمام بالعنصر البشري يرجع إلى تجسيد فكرة الديمقراطية، واحترام كيان الفرد. بينما من وجهة نظر أخلاقية، فإن الإهتمام بالأفراد يعكس اهتمامات دينية، ووصايا إلهية بتكريم الإنسان. أما وجهة نظر تدبيرية فالإهتمام بالإنسان لا يكون إلا بمقدار ما يؤدي إليه هذا الإهتمام من رفع في إنتاجية الفرد وبالتالي المردودية الفعلية للإدارة.

انطلاقاً من ذلك ينبع الإهتمام بالموارد البشرية من كونها تشكل حجر الزاوية في تطوير العمل الإدارى، فهي في النهاية الهدف والوسيلة فما من "ثروة إلا بإنسان" كما قال الإقتصادي "جان بودان".

إن تدبير الموارد البشرية يجب أن يشكل الصدارة في كل المخططات التي تعتمزم الإدارة أن تأخذها بعين الإعتبار، لأنها تعتبر حالياً محط انتقادات، وتشكل سببا لبعض العراقيل وهو ما يستوجب تطوير هذا النظام، حتى يوفر فرصاً حقيقية لتحسين أداء الموظفين بما يتناسب مع تطلعاتهم. فتدبير الموارد البشرية تديراً معقلاً أصبح أمراً ضرورياً لعدة اعتبارات أهمها: التغيير الذي طرأ على الإدارة بفعل إدخال التكنولوجيا الحديثة للإعلام والتواصل، وهو ما سينعكس إيجاباً على تنظيم العمل وتكوين الموارد البشرية وسير

الإدارة، وهو ما يتطلب وجود إطار قانوني شامل، وإدارة مهيكلية ومنظمة وكذلك مورد بشري حقيقي مؤهل وفاعل.

ومن هنا فتدبير الموارد البشرية يقصد به، مجموعة من الآليات التي يمكن بواسطتها تطوير قدرات هذه الموارد، والتي يجب الإعتماد عليها لتنظيم العمل. وذلك من أجل بلوغ الأهداف المتوخات من الإدارة، كما أن التدبير يعد مفهوما حديثا حل تدريجيا محل مفهوم تسيير الموظفين، وذلك نتيجة توسع وعمق هذا المجال من الدراسة، كما أن التوسع يستنتج منه هدف تدبير الموارد البشرية المتمثل في تهيء موظفين أكفاء لهم رصيد من المعارف والتجارب، كما أن تحفيزهم يعتبر عملية أساسية من أجل تحمل المسؤوليات والمهام داخل الإدارة، وهذا التسيير يتعلق بأخذ القرارات على مستوى التوظيف والتكوين وتحفيز الموظفين للرفع من أدائهم وتحسينه.

ويجب أن نقر أن تدبير الموارد البشرية في المغرب، رغم مجموعة الإصلاحات لازال يعاني من عدة إكراهات خاصة على مستوى الكفاءات المهنية، وهذا راجع لعدة أسباب لعل من أبرزها تدني المستوى التعليمي ومخرجاته التي لا تواكب متطلبات سوق الشغل، وإشكالية التكوين المستمر للأطر الإدارية، وضعف التخطيط الإستراتيجي. كما أن البرامج التعليمية لا تتماشى مع التطور التكنولوجي وتطور المهن، وضعف التأطير داخل الإدارات العمومية، إضافة إلى نقص في عدد المكونين والخبراء المتخصصين في تأطير برامج التكوين المستمر، حتى تستطيع الأطر الإدارية مواكبة التطورات التكنولوجية والتقنية التي يعرفها العالم، ومن ثمة الرفع من فعالية ومردودية الإدارة المغربية.

إن إشكالية التدبير الفعال للموارد ومستلزمات النهوض بالتنمية الشاملة، يطرح بحدة مسألة نجاعة الادارة العمومية ومؤسسات الدولة، مع ما يقتضيه الأمر من مراجعة أساليب عملها، وطرق تدبير الموارد العمومية في اتجاه التوظيف الأمثل للامكانات

المتاحة¹، إن تحدي النجاعة مرتبط بشكل وثيق بتحدي التنافسية، فقيمة وفعالية إدارات اليوم، تقاس بمدى إسهامها في تعزيز تنافسية بلدانها، لخوض المعركة الشرسة لاستقطاب الاستثمارات والكفاءات ورؤوس الأموال، وبما تفتحه من آفاق التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وتوفير فرص الشغل وخاصة للشباب.

إن الاصلاح الشامل والمندمج للادارة العمومية يكتسي طابعا استعجاليا، بحكم الرهانات المطروحة عليه ضمانا للرعاية المستمرة للمرفق العام، وجودة الخدمات العمومية، مع ما يقتضيه ذلك من دعم للبعد الجهوي واعتماد اللاتمركز الاداري، واعتماد للكفاءة والفعالية في تدبير الموارد البشرية.

إن مفهوم تدبير الموارد البشرية ظهر منذ القدم مع الحضارات القديمة، فنجد أن الفراعنة اهتموا بالموارد البشرية، من خلال وجود تنظيم محكم لمنظمات الدولة، فكانت إدارة للمالية والأشغال العامة، والزراعة والتجارة، ومياه النيل، وتنظيم الري، تعتمد في تسييرها على مديرين يمارسون سلطاتهم بتفويض من الملك، كما استحدث نظام لتمثيل الطوائف والمصالح عبر مجالس مكونة من أصحاب المهن والحرف، للدفاع عن مصالحهم، وكانت مهمة هذه المجالس مساعدة الموظفين الإداريين في التعرف على رغبات الشعب، واقتراح ما تراه مناسبا من إصلاحات إدارية. وطبق الفراعنة نظاما متطورا في مجال الوظيفة العمومية، حيث كان يراعى في الإختيار، الكفاءة والمعرفة وطبقوا نظاما لتدريب الموظفين على أعمالهم، وألحقت مدارس للتدريب بالمصالح الحكومية المختلفة حيث كان يقوم كبار الموظفين بمهمة التدريب بأنفسهم. وكانت هذه الوظائف العامة تعتمد على موظفين دائمين وليسوا مؤقتين، ولهم أوضاعهم الوظيفية ومراتبهم ودرجاتهم.

¹ - مقتطف من الرسالة السامية التي وجهها الملك إلى المشاركين والمشاركات في الملتقى الوطني للوظيفة العمومية العليا المنظم من طرف وزارة إصلاح الادارة والوظيفة العمومية بالصخيرات بتاريخ 27 فبراير 2018.

أما في الفكر الإسلامي، فكانت الدولة الإسلامية عبر مختلف عصورها تراعي مبادئ الإدارة العامة، كالتدرج الرئاسي، وتحديد السلطات والمسؤوليات والتلازم بين السلطة والمسؤولية، وتوزيع الاختصاصات واختيار القادة والولاة، وعمال الإدارة العامة في الدولة الإسلامية، على اعتبار أن الإسلام أوجب بوجود رئاسة أو إمارة، كضرورة اجتماعية على عدة قواعد عامة، مراعيًا الإعتبارات الإنسانية في هذه القواعد، واختيار القوي الأمين .

فالرسول صلى الله عليه وسلم كان يوازن الأمر ويختار لكل مهمة الشخص الأصح لها، ويكون الإختيار على أساس اعتبارات معينة، لا تتوفر في غيره، رغم وجود من هو أكثر أمانة منه، ولم يتم إسناد المنصب إلى من يطلبه، بل كان يجب حجب عنه، لأن ذلك يدل على حرصه على تحقيق مصالحه ورغبته في استغلال نفوذه، وكان الرسول صلى الله عليه وسلم، يدقق في اختيار من يعينهم في المناصب القيادية، للتأكد من كفاءتهم وجدارتهم لتولي المناصب وتحملهم المسؤولية، وعندما كان يختار أميراً للجند أو نائبا على مدينة، كان هذا الأمير أو النائب يتولى إمامة الناس في الصلاة.

يتضح مما سبق أن تدبير الموارد البشرية عنصر اكتسب طابع الأهمية في الحضارات القديمة، غير أن هذا المفهوم تطور بشكل كبير خلال العصر الحديث، نظرا لإضفاء الطابع العلمي عليه. من خلال النظريات القديمة أو الحديثة على حد سواء، وبالرجوع إلى ما أنتجته نظريات علم الإدارة وعلماء الإدارة، نجد أن مفهوم تدبير الموارد البشرية يختلف باختلاف الزاوية التي ينظر منها كل كاتب للموارد البشرية، فقد استخدم اصطلاح السكان (Population)، للدلالة على أن الإنسان مورد اقتصادي، يشمل جميع السكان بمن فيهم الأطفال والرضع والشيوخ .

وإستخدم مصطلح القوة البشرية (humane force)، الذي يفيد أن الإنسان كعنصر إنتاجي، يشمل كل السكان الذين في سن العمل. ويستخدم مفهوم القوة العاملة (force)

(labor)، للإشارة إلى أن الإنسان كمدخل إنتاجي، يشمل كل السكان الذين يعملون فعلياً². وفي بعض المجالات نجد أن الإقتصاديين، يصفون الموارد البشرية برأس المال البشري، ويصفه المحاسبون بالأصول البشرية، أما عند الإداريين فيصفونه برأس المال الفكري.

وبالرجوع إلى إسهامات بعض الأساتذة نجد (flipo Edward) يعرف إدارة الموارد البشرية بأنها: "تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة عمليات إختيار وتعيين وتنمية وتعويض وتكامل ورعاية الأفراد والحفاظ عليهم بغرض الإسهام في الأهداف التنظيمية المقررة والمحددة للمنظمة".

كما نجد تعريفاً آخر لجمعية الأفراد الأمريكية على أن إدارة الأفراد تعني: "فن الحصول على القوة العاملة المتخصصة، وتنميتها والحفاظ عليها بطرق تحقق للمنظمة أهدافها ووظائفها بأقصى كفاءة وبأقصى درجة من الإقتصادية".

ويعرفها عمرو صفي عقيلي بأنها: "إدارة ووظيفة أساسية في المنظمات، تعمل على تحقيق الإستخدام الأمثل للموارد البشرية، التي تعمل فيها من خلال استراتيجية تشتمل على مجموعة من السياسات والممارسات المتعددة بشكل يوافق هذا الإستخدام مع استراتيجية المنظمة"³.

ويرى آخر بأن إدارة الموارد البشرية هي: مجموعة من الإستراتيجيات والعمليات والأنشطة، التي تم تصميمها لدعم المنظمة عن طريق إيجاد نوع من التكامل بين احتياجات المنظمة واحتياجات العاملين بها.

من خلال التعاريف السالفة الذكر، نجد أن الإدارة مسؤولة عن توفير العاملين للمنظمة، وذلك باستقطابهم والإشراف عليهم وإعدادهم وتدريبهم، ومتابعة الأعمال والوظائف المسندة إليهم لرفع مستوى الكفاءة عندهم، مما ينعكس على أدائهم وزيادة

² - محمد بن أحمد تافزاري، أثر ثورة التكنولوجيا المعاصرة على تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية، أطروحة لنيل الدكتوراه، كلية الإقتصاد - قسم الأعمال، جامعة تشرين بسوريا، سنة 2009، ص 72.

³ - عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، دار وائل، الطبعة الأولى، عمان - الأردن، سنة 2005، ص 14.

إنتاجية المنظمة وضمان استمراريته، كما على الإدارة أن تخلق نوعاً من الملاءمة مع البيئة الخارجية من خلال مواجهة متغيراتهما، ومع البيئة الداخلية عبر قيامها بتصميم الوظائف، وفض النزاعات وكسب ولاء الأفراد، وخلق الشعور بالإنتماء والإستقرار لديهم.

ومن هنا تتجلى مسؤولية الإدارة في الحفاظ على الموارد البشرية وإدارتها بأنجح الطرق وأفضلها. وبهذا يتضح الهدف من وراء تدبير الموارد البشرية، المتمثل في العمل على تحقيق الكفاية والإنتاجية، من خلال دمج الموارد البشرية مع الموارد المادية، وتصبح الإدارة قادرة على الأداء بأعلى إنتاجية وفاعلية.

خلال القرن العشرين ظهرت إيديولوجية جديدة تخص عنصر الأفراد كعنصر أساسي في تحريك العجلة الإقتصادية، وكان رائدها "فريدريك تايلور"، كما أحدثت الثورة الصناعية تحولاً كبيراً في مجال إدارة الموارد البشرية، فأصبحت هذه الأخيرة تشكل حيزاً هاماً في فكر الإداريين، وقد كانت سنة 1990 نقطة التحول، عندما قامت الجمعية الأمريكية لإدارة الأفراد وهي أكبر منظمة متخصصة في مجال الإدارة بتغيير المصطلح إلى إدارة الموارد البشرية، ليتماشى مع زيادة الأدوار الإستراتيجية في المنظمات، ليصبح مدير الموارد البشرية شريكاً كاملاً في الأعمال المتعلقة بالتخطيط الإستراتيجي⁴.

ولقد بقي الفكر الإقتصادي والإداري يعتبر الإنسان كأحد عناصر الإنتاج مثله مثل الآلات، وقد ميز هذا التصور المدرسة العلمية والتي بالرغم من طابعها العقلاني والواقعي، إلا أنها بقيت محافظة ومعبرة عن الفلسفة المادية السائدة في المجتمعات الصناعية آنذاك، فانتقدت نظراً لمحدوديتها في فهم المواقف الإنسانية والعلاقات الإجتماعية داخل المنظمات الصناعية في أوروبا وأمريكا من طرف مدرسة العلاقات الإنسانية، التي عبرت عن توجه جديد في الفكر الإقتصادي ونظرة جديدة للإنسان العامل، إلا أن الدراسات

⁴ - أحمد عبد الفتاح ناجي، إدارة التنمية في ظل عالم متغير، مكتبة الصفاة، القاهرة، الطبعة الثانية 2003، ص: 251-252

والأبحاث عن دور العنصر البشري لم تتوقف مما برز للوجود أفكار تنظر إلى الإنسان باعتباره ثروة ومصدر استثمار، وطاقة تحمل العديد من عناصر النجاح.

ويكتسي موضوع تدبير الموارد البشرية أهمية كبيرة داخل المجتمعات الحديثة، ويرجع ذلك لعدة عوامل من أهمها طبيعة الإشكالية التي يطرحها العنصر البشري داخل الإدارة العمومية، وخلافا لمجموعة من الآراء فإن العنصر البشري يشكل إحدى الدعائم الأساسية في تحديد مستويات الأداء داخل الإدارة العمومية، وبالتالي في كفاءتها وفعاليتها .

ولقد أحدثت الأفكار الجديدة في مجال دراسة الموارد البشرية ثورة جديدة في النظرة للعنصر البشري، وإن كانت نتائج هذه الدراسة قد ظهرت كخلاصة لأبحاث ومساهمات النظريات التقليدية، حيث أثبتت تحليل القوى المختلفة المؤثرة في كفاءة المنظمة، وهي أن أهم تلك القوى وأعظمها أثرا في تشكيل حركة المنظمة هو العنصر البشري المتمثل في الأفراد والجماعات، والذين يتخذون من القرارات ما قد يهيئ لها فرصا للعمل والإنطلاق والنجاح أو يسبب مشكلات ونقاط اختناق تنتج عنها خسائر أو احتمالات للفشل والإنهيار.

وإذا كانت درجة نجاح الإدارة مازالت تقاس حتى الآن بمدى الكفاءة في إنجاز العمليات الإنتاجية والمؤشرات المالية، فإن إدارة المستقبل بالإضافة إلى ذلك سيتم قياس كفاءتها بقدرتها على اتخاذ القرارات اللازمة لإحداث التغيير والتطوير، بالإضافة إلى القدرة على التكيف مع البيئة والإبتكار والإبداع. وبذلك ستشهد إدارة المستقبل المزيد من التركيز على نوعية جديدة من المدراء الذين تتوفر لديهم قدرات ومهارات فنية وإدارية عالية في التحليل والتخطيط ورسم السياسات بالإضافة إلى القدرات الخاصة بفهم طبيعة العنصر البشري والنواحي الإنسانية المرتبطة به، والإدراك والتحليل الجيد لمتغيرات البيئة المحيطة، وقبول التغيير والإبتكار. وتعتبر الأساليب التي تتبناها القيادات الإدارية لزيادة الإنتاجية ذات العلاقة بالعامل البشري ماهي إلا أدوات مستمدة من العلوم السلوكية التنظيمية الحديثة، ونعني

بهذه العلوم، علم النفس وعلم الاجتماع وعلم النفس الاجتماعي وعلم النفس التنظيمي. إضافة إلى ما سبق فإن أسباب تزايد أهمية الدراسات ذات العلاقة بالموارد البشرية، هو ما أصبحت الدراسات الإدارية تتجه إليه في قياسها لمستوى نجاح الإدارة في تحقيق أهدافها، حيث أصبحت تركز على مستوى قدرة وكفاءة الكوادر البشرية في اتخاذ القرارات الضرورية لإحداث التغيير والتطوير، بالإضافة إلى القدرة على التكيف مع البيئة والإبتكار والإبداع.

فالعنصر البشري والكفاءة الإدارية هي التي أصبحت تحدد مدى كفاءة المنظومة الإدارية للدولة وفاعليته، وهذا ما جعل الإدارة في الحاضر والمستقبل تركز على مواردها البشرية، وتكوينهم لإكتساب قدرات ومهارات فنية وإدارية عالية في التحليل والتخطيط ورسم السياسات، إضافة إلى تطوير قدراتهم بفهم طبيعة العنصر البشري والنواحي الإنسانية المرتبطة به، والإدارة والتحليل الجيد لمتغيرات البيئة المحيطة وقبول التغيير والإبتكار، كما تنبع أهمية الموضوع في كون العنصر البشري يشكل أحد الدعائم الأساسية في تحديد مستويات الأداء الإداري من ناحية الكفاءة والفعالية، وقد برز هذا الفهم بشكل واضح مع تقدم بحوث الإدارة العلمية، وظهور اتجاهات قوية لدى باحثي الإدارة العلمية تدعو إلى تركيز الإهتمام بالعنصر البشري، باعتباره الفاعل الأساسي في العملية الإنتاجية، ولكونه يشكل محورا جوهريا في نجاح أي إدارة وكسب الميزة التنافسية والحفاظ عليها في ظل التحولات التي يعرفها العالم.

بالإضافة إلى أنه موضوع يتسم براهنيتته، حيث ستتم معالجته من منظور جديد للتدبير. والقائم على ترسيخ ثقافة الحداثة والشفافية والمساءلة والحكامة فضلا عن الظرفية التي تحكمه، والتميز بتحويلات كبرى على مستوى تخليق الوظيفة العمومية، وعقلنة تدبير الموارد البشرية التابعة للإدارة المغربية. ومن هذا المنطلق فالإهتمام بهذه الموارد يعد إفرزا طبيعيا للممارسة الديمقراطية، القائمة على مسايرة مختلف التطورات

الإقتصادية والإجتماعية والثقافية التي يشهدها المجتمع، مما يحتم إدخال إصلاحات وتعديلات متتالية .

ومن أسباب اختيار تتجلى في الأهمية التي أصبح يحتلها موضوع الموارد البشرية اليوم، إضافة إلى الدور المحوري الذي تحتله هذه الموارد في المجالات التنموية الخاصة والعامّة على حد سواء، هو ما دفعنا إلى اختيار الموضوع وذلك من أجل تسليط الضوء على الأطروحات والنظريات التي عرفها موضوع الموارد البشرية، ورصد حقيقة تأثيره على الإدارة من حيث التطور والتأخر.

غير أنه ولما كان موضوع تدبير الموارد البشرية بدول العالم الثالث سوى شعار، بسبب طبيعة الأنظمة السياسية في هذه الدول، إلا أنه رغم ذلك وكنتيجة طبيعية للمشاكل البنيوية التي يعاني منها هذا المجال إضافة إلى مجموعة من المتغيرات التي تشكل تحديات جديدة للإدارة المغربية، والتي تتمثل بالخصوص في العولمة والتبادل الحر، والتنافسية الإقتصادية وعصرنة الإدارة، وإدخال التكنولوجيا الحديثة للإعلام والتواصل. بالإضافة إلى المطالب المتزايدة للمواطنين والمرتفقين، الذين يتطلعون لخدمات ذات جودة عالية وإدارة تستجيب لمطالباتهم المتنوعة بالفعالية المرجوة، فإن هذه الإدارة وجدت نفسها أمام ضرورة تحديث منظومتها في تدبير الموارد البشرية وترشيد استعمال ما توفر من هذه الموارد حتى تتجاوز التحديات، ولكي يتسنى لها ذلك لابد أن تمر عبر مداخل تتولى فيها ترميم وإصلاح هياكلها الإدارية وتنشيط أساليب العمل ومساطره، وبناء نظام معلوماتي متطور قادر على مد المسؤولين بالمعلومات الضرورية والصحيحة بأقل تكلفة وفي أسرع وقت ممكن .

أسباب ذاتية تتمثل في اهتمامي بمجال التدبير، وخاصة التدبير الإداري والبشري، بحيث أن موضوع التدبير الإداري من بين الموضوعات التي أحيطها باهتمام كبير، كذلك

لطبيعة التخصص في مجال تدبير الشأن العام المحلي. وبالتالي فطريقة وكيفية التدبير ضرورية في علم الإدارة .

أسباب موضوعية تتمثل في التطور الذي يعرفه المجال الإداري، خاصة تدبير الموارد البشرية في إطار التكنولوجيا والتطورات الدولية والتجارب المتتالية التي أعطت نوعا جديدا من التدبير للموارد البشرية.

كذلك المستجدات الدستورية لسنة 2011، بحيث تم تخصيص الباب 12 للحكومة الجيدة تطرق لأعوان المرافق العمومية، وطريقة ممارسة وظائفهم وفق مبادئ احترام القانون والحياد والشفافية والمصلحة العامة.

تتجلى صعوبة الموضوع في تركيب الأفكار المتعلقة بتدبير الموارد البشرية، نظرا لتعدد الإتجاهات مما يؤدي لصعوبة التنسيق وتركيب المعطيات، بحيث أن كل طرف يناقش الموارد البشرية انطلاقا من التخصص الذي هو فيه، فهناك من استعمل مصطلح السكان للدلالة على أن الإنسان مورد اقتصادي يشمل جميع السكان. وهناك من قال بمصطلح القوة العاملة للإشارة إلى الإنسان كمدخل انتاجي يشمل السكان الذين يعملون فعليا أي السكان النشيطين .

وفي بعض المجالات نجد الإقتصاديين يصفون الموارد البشرية بالرأسمال البشري، ويصفه المحاسبون بالأصول البشرية، أما الإداريين فيصفونه بالرأسمال الفكري. وبالتالي هناك آراء متعددة كل ينظر إلى المورد البشري من الزاوية التي هو فيها أو المنطلق الذي يؤمن به .

ونظرا للتوجه الذي تسير فيه الدولة المغربية في مجال الموارد البشرية، وذلك بالإهتمام بالرأسمال اللامادي ضمنه العنصر البشري، والتدبير الجيد لهذا الأخير وتنميته مع وجود إكراهات وتحديات تحول دون تحقيق الهدف المنشود .

من خلال هذه الدراسة سنجيب عن إشكالية مركزية لتدبير الموارد البشرية، تتمحور حول الدور المنوط بالإدارة المكلفة بتدبير هذه الموارد، وذلك بغية تجاوز الإكراهات المتعددة وكذا مواجهتها من أجل مواكبة التطورات الدولية ومسايرة ركب التكنولوجيا الحديثة ووسائل الإتصال، من خلال ماسبق طرح الإشكالية كما يلي :

– أي دور لتدبير الموارد البشرية لتجاوز الإكراهات المتعددة وكسب التحديات

المستقبلية؟

وتتفرع عن هذه الإشكالية الرئيسية مجموعة من الأسئلة الفرعية المتعلقة بالإطار القانوني المنظم للموارد البشرية، وكذا العلاقة النظامية التي تربط الإدارة بهذه الموارد، إضافة إلى النظريات العلمية المهمة بالموارد البشرية، وكذا الآليات الكفيلة بتحديث هذه الأخيرة، فضلا عن الإكراهات والتحديات التي تواجه تدبير الموارد البشرية، والتي تحول دون تحقيق الأهداف المنشودة .

. ماهو الإطار القانوني لتدبير الموارد البشرية ؟

. وماهي العلاقة التي تربط الموارد البشرية بالإدارة ؟

. وماهي الأجهزة المكلفة بتدبير الموارد البشرية ؟

. وماهي آليات تحديث تدبير الموارد البشرية ؟

– ماهي أهم إكراهات تدبير الموارد البشرية ؟ والتحديات المستقبلية التي تواجه

هذه الموارد؟

إن اختيار المنهج المتبع في البحث يشكل إحدى الصعوبات التي تعترض الباحث، لأن الإعلان عنه واختياره يحتم على الباحث الإلتزام بوحدة المنهج مقابل وحدة الموضوع، فموضوع تدبير الموارد البشرية لا يمكن مناقشته باتباع منهج وحيد . فكل المناهج تبقى لها أهميتها في تحليل هذا الموضوع للوصول إلى نتائج موضوعية ودقيقة .

لذلك سنعتمد المنهج النسقي لدراسة علاقة التفاعل بين الإدارة والموارد البشرية، وكذا العلاقة مع المحيط الذي تعمل فيه هذه الأخيرة، وتحديد العلاقات بين المؤسسات المتدخلة في تدبير الموارد البشرية، كما سنعتمد المنهج الوظيفي لتحديد وظيفة كل مؤسسة اتجاه العنصر البشري الذي يعمل داخلها، وكذلك في علاقتها بالمرتفقين ومدى جدية الخدمات التي تقدمها لهم .

لقد تناولنا موضوع تدبير الموارد البشرية بين تعدد الإكراهات وتحديات المستقبل في فصلين رئيسيين معتمدين في ذلك المنهجية الثنائية، أملين أن تضيفي على الموضوع بعدا تنظيميا .

سنحدث في الفصل الأول عن الإطار القانوني المنظم للموارد البشرية، والذي يبين العلاقة النظامية التي تربط الموظف بالإدارة، وذلك بتحديد حقوقه وواجباته وكذا طرق التوظيف بشقيها العادية والإستثنائية، والتي تمكن الإدارة من اختيار أجود العناصر لشغل المناصب الإدارية الشاغرة، كما سنتطرق للنظريات المتعلقة بتدبير الموارد البشرية، فضلا عن طرق تحديث تدبير الموارد البشرية، كتوصيف الوظائف وترتيبها وتحليلها. وتخطيط الموارد البشرية على المدى البعيد لمواكبة التطورات الدولية في مجال التكنولوجيا الحديثة .

وسنتعرض في الفصل الثاني للإكراهات القانونية المتمثلة في تعدد الأنظمة القانونية، وغموض النصوص التشريعية وكذا الإكراهات الهيكلية كالبيروقراطية من خلال تعدد المصالح والأقسام الإدارية، التضخم الكمي للموظفين الناتج عن التوظيف العشوائي أي أن الوظيفة العمومية فتحت أبوابها بدون سياسة عقلانية وامتلات الإدارة بعدد كبير من الأعوان دون أن تحدد لهم مناصب العمل، وهو ما أدى إلى تكاثر الأقسام والمصالح والمكاتب. والإكراهات المرتبطة بالحوافز سواء المادية أو المعنوية، والمظاهر السلوكية لتدبير الموارد البشرية، فضلا عن التحديات المرتبطة بالإدارة الإلكترونية وكيفية تطبيق وتطوير هذه الأخيرة، وكذا التخطيط الإستراتيجي في علاقته بالتدبير الإستراتيجي والمعوقات التي تعترضه، كاضطراب البيئة الخارجية للإدارة وتجاهل العوامل الإجتماعية والسياسية وارتفاع تكلفة التخطيط واستنفاذه لوقت طويل، وعليه سيصبح تقسيم الرسالة على الشكل الآتي:

الفصل الأول: الإطار القانوني لتدبير الموارد البشرية

الفصل الثاني: إكراهات تدبير الموارد البشرية وتحديات المستقبل

الفصل الأول

الإطار القانوني لتدبير الموارد البشرية

الفصل الأول: الإطار القانوني لتدبير الموارد البشرية

يعتبر تدبير الموارد البشرية بالإدارة العمومية المغربية من الرهانات الكبرى التي قد تواجهها، ومن هنا تحاول الوزارة المعنية إيجاد الحلول والسبل الكفيلة للتغلب عليها. وذلك بترشيد تدبير الموارد البشرية من خلال تحسين منظومة الأجور وإجراء تكوينات للموظفين، وتحفيزهم بهدف تطوير وتجويد أدائهم الوظيفي الذي سينعكس بنتائج إيجابية على الأداء الإداري للمنظمة بشكل عام.⁵

إن تدبير الموارد البشرية لا يتشكل من عملية واحدة فقط بل هو مسلسل من العمليات المترابطة والمتداخلة فيما بينها، ومن بين أهم هذه العمليات المشكلة لسلسلة تدبير الموارد البشرية العلاقة النظامية بين هذه الأخيرة والإدارة، وكذلك عملية التوظيف باعتبارها العملية الإستراتيجية التي يتسنى للإدارة عبرها التغلب على الخصائص الحاصلة على مستوى مصالحها من الموظفين، ومن التخصصات والكفاءات التي تساعد على تجويد مخرجات الإدارة في علاقتها بمحيطها الخارجي، إضافة إلى الأجهزة المتدخلة في تدبير الموارد البشرية.

وارتباطا بعملية تدبير الموارد البشرية سنعمل في هذا الفصل على الإحاطة بهذه الأخيرة وعلاقتها بالإدارة، وذلك في إطار تحديد حقوق وواجبات الموظفين وطرق التوظيف (المبحث الأول)، كما سنعمل على دراسة الواقع الحالي لتدبير الموارد البشرية من خلال الأسس العلمية لتدبير الموارد البشرية وكيفية تحديثها (المبحث الثاني).

⁵- مصطفى عبيدي، تدبير التوظيف العمومي بالإدارات الترابية بين النص والممارسة دراسة حالة عمالة إقليم طرفاية، رسالة لنيل دبلوم الماستر، قانون عام، جامعة الحسن الأول، كلية الحقوق سطات، سنة 2012/2013، ص 37.

المبحث الأول: الموارد البشرية وعلاقتها بالإدارة

تربط الموظف بالإدارة علاقة نظامية تتمثل في قيام الموظف بواجباته إزاء الإدارة كواجب الطاعة واحترام التسلسل الإداري، وذلك باحترام مبدأ التدرج الرئاسي وطاعة الموظف لرؤسائه والإمتثال لأوامرهم، وواجب كتمان السر المهني وهو التزام ملقى على عاتقه بعدم إفشاء أسرار وظيفته، وحتى عند انتهاء صلته بالإدارة. إضافة إلى واجب الإمتناع عن مزاولة نشاط مهني يتعارض مع الوظيفة التي يشغلها، بحيث على الموظف أن يكرس جهده ووقته لوظيفته التي عين من أجل القيام بها على أكمل وجه .

وفي مقابل هذه الواجبات هناك حقوق يجب أن يتمتع بها الموظف كالإمتيازات المالية المتمثلة في الأجر والحق في الترقية بالصعود في الإطار أو الدرجة أو الرتبة، وتتم بكيفية مستمرة، كذلك الحق في التقاعد، بمجرد انقطاع صلة الموظف بالإدارة يصبح له الحق في الحصول على راتب المعاش إذا استوفى شروطه، وهو منظم بمقتضيات تشريعية فضلا عن الحق في الرخص بأنواعها السنوية أو الإستثنائية أو الرخص لأسباب صحية ورخص التغيب.

فضلا عن طرق توظيف الموارد البشرية، هناك طرق التوظيف العادية المتمثلة في المباراة التي هي مبدأ أساسي للتوظيف في أسلاك الوظيفة العمومية، وتختلف طبيعة ومضمون أسلوب المباراة من إطار لآخر باختلاف الوظائف والأعمال، وكذا طرق التوظيف الإستثنائية وهي التوظيف بناء على الشهادة. بحيث منح المشرع المغربي لبعض حاملي الشواهد العليا ولوج الوظيفة العمومية بشكل مباشر دون اللجوء إلى المباراة، وأيضا التوظيف بالتعاقد وتلجأ إليه الإدارة كطريقة استثنائية للتوظيف من أجل سد حاجياتها من الموظفين، والإستفادة من الكفاءات التي قد لا تتوفر في موظفيها الرسميين.

ومن هنا سنتطرق في هذا المبحث للعلاقة النظامية للموارد البشرية إزاء

الإدارة (المطلب الأول) وكذا طرق توظيف الموارد البشرية (المطلب الثاني).

المطلب الأول: العلاقة النظامية للإدارة إزاء الموارد البشرية

عند التحاق الموظف العمومي بوظيفته يترتب على ذلك بداية نشوء

علاقة تنظيمية بينه وبين الإدارة، فيؤدي ذلك إلى خضوع الموظف لمجموعة من القواعد

القانونية⁶ تبين حقوقه، المتمثلة أساسا في الحقوق المالية وهي الحق في الأجرة المنظمة

بمقتضى النصوص التشريعية والتنظيمية، فالمرتب هو ذلك المبلغ الذي يتقاضاه الموظف

شهريا في مقابل القيام بعمله داخل الإدارة، والتعويضات تلك المبالغ الموازية للراتب الذي

يتقاضاه الموظف .

والحق في الترقية في الدرجة والإطار والتي تكون بصفة مستمرة، إضافة

للحق في التقاعد عند انتهاء صلة الموظف بالإدارة يصرف له المعاش، وكذا الحق في

الإستفادة من الرخص السنوية والإستثنائية، والرخص بالتغيب وعليه واجبات يجب عليه

الإلتزام بها اتجاه الإدارة، كالقيام بالوظيفة وهي عمله الرئيسي، واحترام التسلسل الإداري

وطاعة الرؤساء، فضلا عن كتمان السر المهني وعدم إفشاء الأسرار الإدارية حتى أثناء انقطاع

صلته بالإدارة.

مما سبق سنتطرق لحقوق الموظف العمومي (الفرع الأول) وتوضيح أهم

واجباته (الفرع الثاني) باعتباره ممثلا للدولة وقائما على المصلحة العامة ومسؤولا عن سير

المرافق العمومية .

⁶- دة. مليكة الصروخ، القانون الإداري دراسة مقارنة، مطبعة النجاح الجديدة، الدار البيضاء، الطبعة 7، 2010، ص، 377

الفرع الأول: حقوق الموظف العمومي

يترتب عن المهام التي يقوم بها الموظف العمومي مجموعة من الحقوق بحيث له امتيازات مالية لها ارتباط وثيق بوظيفته، فهي تشكل حقوقه المكتسبة ويتعلق الأمر بالراتب علاوة على التعويضات المستحقة، وكذلك المعاش بالإضافة إلى الرخص والإجازات حسب ما تحدده القوانين والمراسيم التطبيقية .

ومما سبق نلاحظ أن حقوق الموظف متنوعة بين تلك التي لها طابع مادي والتي لها طابع معنوي، ويمكن إجمالها فيما يلي:

أولاً : الحق في تقاضي الأجر

وتشتمل الأجرة على المرتب والتعويضات العائلية والمنح المحدثة بمقتضى النصوص التشريعية أو النظامية⁷.

فالمرتب هو ذلك المبلغ المالي الذي يتقاضاه الموظف شهرياً مقابل قيامه بعمله طيلة فترة الوظيفة، فقد قضت المحكمة الإدارية بالرباط في حكمها الصادر بتاريخ 3 مارس 2005 تحت عدد 381 بما يلي: "لا يؤدي الأجر إلا على العمل الفعلي وبالتالي فإن المطالبة بأداء أجور فترة لم يعمل خلالها المدعي لدى الإدارة المدعى عليها يقتضي رفض الطلب على حالته".

أما التعويضات فيقصد بها تلك المبالغ التي يتقاضاها الموظف بالموازاة مع مرتبه الأساسي، وتكون إما عامة أو خاصة أو تشجيعية أو عائلية⁸.

ويعد الراتب في مجال الوظيفة العمومية القيمة المالية التي يستخلصها أعوان وموظفوا الدولة كمقابل ما يؤديه من خدمات أثناء أدائهم لمهامهم⁹، ويكون شهري

⁷ - الفصل 26 من النظام الساسي للوظيفة العمومية، ظهير شريف رقم 1.58.008 الجريدة الرسمية عدد 2372 بتاريخ 4 شعبان 1377 الموافق 24 فبراير 1958.

⁸ - د. أحمد أجمعون، النشاط الإداري، طبعة 2013/2014، مطبعة سجلماسة الزيتون مكناس، ص 136.

وبصفة منتظمة ومنذ بدء التحاق الموظف بخدمات الإدارة حتى انتهاء علاقته بها، وذلك بالتفرغ للعمل لديها طوال تلك المدة.

وراتب الموظف تحدده القوانين والمراسيم بصفة عامة وموضوعية، وعادة ما تحدده قوانين الوظيفة العمومية وكذا الجداول الملحقة بها والمراسيم التنظيمية الصادرة تطبيقاً لها على فئة المرتبات تقرر لكل درجة من درجات الوظيفة التي يشغلها العاملون لدى الدولة¹⁰.

ويعد الراتب حقاً أساسياً وأصل وجود الرابطة القانونية بين الموظف والإدارة، بل هو السبب الرئيسي للإلتحاق بمنصبه على أنه من النادر أن نجد موظفاً لا يتقاضى راتباً، وهذا ما يبين أن مفهوم الراتب في النظام المغربي بعيداً كل البعد عن مفهومه في النظام الفرنسي، فالنظام المغربي لا يعتبر الراتب كأجرة التي تعطى مقابل خدمة ما، بل وسيلة للحصول على مركز اجتماعي يناسب الموظف.

لذا يقتضي المشرع المغربي للإستفادة من الراتب التعيين ثم الترسيم في الوظيفة، وهذا يدل على أن هناك ارتباط متين بين الراتب والممارسة الفعلية للمهام¹¹.
إضافة للحق في الأجرة وبالموازات مع هذا الأخير يستفيد الموظف من التعويضات والمنح المحدثة بمقتضى النصوص التشريعية والتنظيمية طبقاً لما جاء في الفصل 26 من القانون الأساسي للوظيفة العمومية¹²، وهذه التعويضات والمنح قد تكون عامة تطبق على جميع الموظفين، وقد تكون خاصة بفئة منهم.

⁹- د. رضوان بوجمعة، الوظيفة العمومية على درب التحديث، مطبعة النجاح الجديدة الدار البيضاء، الطبعة الأولى 2006، ص 201.

¹⁰- د. مليكة الصروخ، مرجع سابق، ص 377.

¹¹- رضوان بوجمعة، مرجع سابق، ص 201-202.

¹²- ينص الفصل 26 من قانون الوظيفة العمومية على ما يلي: "تتضمن الأجرة على المرتب والتعويضات العائلية وغيرها من التعويضات والمنح المحدثة بمقتضى النصوص التشريعية أو النظامية".

فالتعويضات العامة هي تلك الزيادات المقررة من قبل المشرع لتضاف إلى مرتب الموظف العمومي، وذلك بما يتناسب والزيادة في أعبائه ومسؤولياته، أما التعويضات الخاصة فهي تلك المتعلقة بفئة معينة من الموظفين العموميين والتي تقدر طبقا لطبيعة العمل.

ثانيا: الحق في الترقية

طبقا لمقتضيات الفصل 29 من النظام الأساسي للوظيفة العمومية: "تشمل ترقية الموظفين الصعود إلى طبقة أو درجة أو رتبة، وتنجز الترقية بصفة مستمرة من طبقة إلى طبقة، ومن درجة إلى درجة ومن رتبة إلى رتبة بعد رأي اللجنة المتساوية الأعضاء ذات النظر".

وتتم الترقية في الرتبة بكيفية مستمرة من رتبة إلى الرتبة التي تليها مباشرة بناء على أقدمية الموظف وعلى النقاط العددية الممنوحة له، أما الترقية في الدرجة أو الإطار من درجة إلى درجة أو من إطار إلى إطار، فتتم بعد اجتياز امتحان الكفاءة المهنية وعن طريق الإختيار حسب الإستحقاق بعد التقيد في اللائحة السنوية للتترقي¹³.

ويتعين على كل موظف تمت ترقيته إلى درجة أو إطار أعلى¹⁴، أن يقبل الوظيفة المنوطة به في درجته الجديدة أو إطاره الجديد، ويترب عن رفضه هذه الوظيفة إلغاء ترقيته¹⁵.

¹³ - الفصل 30 من النظام الأساسي للوظيفة العمومية، غير بالمادة الأولى من القانون رقم 05.05 الصادر بتنفيذ الظهير الشريف رقم 1.11.10 بتاريخ 14 ربيع الأول 1432 الموافق 18 فبراير 2011، الجريدة الرسمية عدد 5944 بتاريخ جمادى الآخرة 1432 الموافق 19 ماي 2011، ص 2630.

¹⁴ - عبد الخالق العلوي، تدبير المسار المهني للموظف العمومي نموذج الترقية في الدرجة، المجلة المغربية للإدارة والتنمية، عدد مزدوج 79-78 يناير، أبريل 2008، ص 133 وما يليها.

¹⁵ - د. أحمد أجمعون، مرجع سابق، ص، 137.

وقد حدد مرسوم 2 دجنبر 2005 شروط ترقى موظفي الدولة في الدرجة والإختيار، فنص على أنه: "يتم الترقى في الدرجة أو الإطار عن طريق امتحان الكفاءة المهنية وبالإختيار حسب الإستحقاق بعد التقيد في جدول الترقى".

وارتباطا بهذا الموضوع، وتطبيقا لمقتضيات الفصلين 28 و34 من النظام الأساسي للوظيفة العمومية، صدر المرسوم المتعلق بتحديد مسطرة تنقيط وتقييم موظفي الإدارات العمومية¹⁶.

ثالثا : الحق في التقاعد

بانقطاع صلة الموظف بالإدارة يصبح له الحق في الحصول على راتب المعاش إذا استوفى شروطه، والمعاش هو عبارة عن مبلغ يصرف للموظف عند انتهاء خدمته بصورة نظامية، أو إصابته بعجز يؤول إلى المستحقين له وإلى أبويه بعد وفاته، وذلك مقابل المبالغ التي تقتطع من راتبه ومساهمات الدولة أو الجماعات الترابية أو المؤسسة العمومية التابع لها.

وتنظم المعاشات المدنية في التشريع المغربي بمقتضى القانون رقم 72.14 الصادر بتنفيذه الظهير الشريف رقم 1.16.110 الصادر في 16 ذي القعدة 1437 الموافق 20 غشت 2016 المحدد بموجبه السن التي يجب أن يحال فيها على التقاعد الموظفون والمستخدمون المنخرطون في نظام المعاشات المدنية :

. معاشات التقاعد؛

. معاشات إلزامية؛

¹⁶ - مرسوم رقم 2.05.1367 بتاريخ 2 دجنبر 2005 بتحديد مسطرة تنقيط وتقييم موظفي الإدارات العمومية الجديدة الرسمية عدد 5379 بتاريخ 19 دجنبر 2005 ، ص 3528-3529.

¹⁷ - القانون 71.14 بتغيير وتنظيم القانون رقم 011.71 بتاريخ 12 من ذي القعدة 1391 الموافق 30 دجنبر 197، المحدث بموجبه نظام المعاشات المدنية ، والقانون رقم 72.14 المحددة بموجبه السن التي يجب أن يحال فيها على التقاعد الموظفون والمستخدمون المنخرطون في نظام المعاشات المدنية ، والقانون رقم 96.15 بتغيير وتنظيم الظهير الشريف بمثابة قانون رقم 1.77.216 الصادر في 20 شوال 1397 الموافق 4 أكتوبر 1977 المتعلق بإحداث نظام جماعي لمنح رواتب التقاعد.

. معاشات المستحقين؛

. معاشات الأبوبين؛

وقد صدر بالجريدة الرسمية عدد 6287 مكرر بتاريخ 2 شتنبر 2014 قانون رقم 2.14.596 صادر بتاريخ فاتح شتنبر 2014 بتميم القانون رقم 012.71 الصادر في 30 دجنبر 1971 ، المحددة بموجبه السن التي يجب أن يحال فيها على التقاعد ، موظفوا وأعوان الدولة والبلديات والمؤسسات العامة ، المنخرطون في نظام المعاشات المدنية . وتنص المادة الأولى من القانون 72.14 على : "تحدد سن إحالة الموظفين والمستخدمين المنخرطين في نظام المعاشات المدنية على التقاعد في ثلاث وستين سنة (63) سنة .

رابعا : الحق في الإستفادة من الرخص

ميز الفصل 39¹⁸ : " تنقسم الرخص إلى :

- 1- الرخص الادارية التي تشمل على الرخص السنوية أو الرخص الاستثنائية أو الرخص بالتغيب؛
- 2- الرخص لأسباب صحية التي تشمل على :
 - (أ)رخص المرض القصيرة الأمد؛
 - (ب)رخص المرض المتوسطة الأمد؛
 - (ج)رخص المرض الطويلة الأمد؛
 - (د)الرخص بسبب أمراض أو إصابات ناتجة عن مزاولة العمل؛
- 3- الرخص الممنوحة عن الولادة؛

¹⁸ - غير وتم بالمادة الأولى من القانون رقم 20.94 الصادر بتنفيذه الظهير الشريف رقم 1.95.2 بتاريخ 24 شعبان 1415 الموافق 26 يناير 1995 الجريدة الرسمية عدد 4293 بتاريخ 8 رمضان 1415 الموافق 8 فبراير 1995 ص350. وبالمادة الأولى من القانون رقم 10.97 الصادر بتنفيذه الظهير الشريف رقم 1.97.165 بتاريخ 27 ربيع الأول 1418 الموافق 2 غشت 1997 ، الجريدة الرسمية عدد 4518 بتاريخ 15 جمادى الأولى 1418 الموافق 18 شتنبر 1997 ص 3742.

4-الرخص بدون أجر؛

أ. الرخص السنوية :

للموظف المزاوول لوظيفته الحق في رخصة سنوية مؤدى عنها مدتها 22 يوم عمل برسم كل سنة زاول أثناءها مهامه، على أن هذه الرخصة لا يسمح بها إلا بعد قضاء 12 شهرا من الخدمة¹⁹.

وتندرج في هذا الإطار أيضا رخص المناسبات الوطنية والدينية التي تعطل فيها الأعمال على مستوى إدارات الدولة والتي حددها المرسوم رقم 169.77.2 الصادر بتاريخ 28 فبراير 1977 بتحديد لائحة أيام الأعياد المسموح بها بالعطلة كما تم تعديله وتتميمه²⁰، وخلال هذه العطل والرخص السنوية يستحق الموظف كل مرتبه .

ب. الرخص الإستثنائية أو الإذن بالتغيب:

وهي رخص تمنح للموظف لأسباب اضطرارية واستثنائية ، وبعد موافقة الإدارة المعنية ويستفيد من هذه الرخص²¹:

- لممثلي نقابات الموظفين المنتدبين بصفة قانونية أو للأعضاء المنتخبين في المنظمات المسيرة، وذلك بمناسبة استدعاء المؤتمرات المهنية النقابية والإتحادية والتحالفية الدولية .

- الموظفون المكلفون بناية عمومية طيلة الدورات التي تعقدتها المجالس المنتموم إليها، إذا كانت النياحة المنوطة بهم لا تسمح بجعلهم في وضعية الإلحاق لماهيتها أو لمدتها²².

¹⁹ - الفصل 40 من النظام الأساسي للوظيفة العمومية كما تم تعديله وتتميمه بالمادة الأولى من القانون رقم 05.05 الصادر بتنفيذه الظهير الشريف رقم 1.11.10 بتاريخ 14 ربيع الأول 1432 الموافق 18 فبراير 2011 الجريدة الرسمية عدد 5944 بتاريخ 15 جمادى الآخرة 1432 الموافق 19 ماي 2011 ص 2630..

²⁰ - د . أحمد أجعون ، مرجع سابق ، ص 138

²¹ - الفصل 41 من النظام الأساسي للوظيفة العمومية .

²² - المادة 16 من الميثاق الجماعي المعدل والمتمم بالقانون 17.08.

– الموظفون الذين يدلون بمبررات عائلية وبأسباب خطيرة واستثنائية على ألا تتجاوز مدة هذه الرخصة 10 أيام.

– الموظفون المسلمون الراغبون في أداء فريضة الحج ومدة هذه الرخصة شهرين ولا تعطى إلا مرة واحدة في الحياة الادارية ولا حق لهؤلاء الموظفين في التمتع بالرخصة المقررة في الفصل 40 خلال السنة التي ينالون فيها تلك الرخصة الخصوصية.

وفي جميع حالات الرخص الإستثنائية أو الإذن بالتغيب ، يتمتع الموظف بكامل مرتبه دون أن يدخل ذلك في حساب الرخص الإعتيادية²³.

ج . الرخص لأسباب صحية :

وهي الرخص التي تمنح للموظف الذي يصاب بمرض مثبت بصورة قانونية، يجعله غير قادر على القيام بعمله. ويتعين على الموظف أن يدلي إلى الإدارة بشهادة تبين المدة التي يحتمل أن يظل خلالها غير قادر على العمل، وتحتفظ الإدارة بإجراء المراقبات اللازمة للتأكد من ذلك.

د . رخص الولادة :

تتمتع المرأة الحامل برخصة عن الولادة مدتها 14 أسبوعا تتقاضى خلالها كامل أجرتها²⁴. ينص الفصل 46 على : " تتمتع الموظفة الحامل برخصة عن الولادة مدتها أربعة عشر(14) أسبوعا تتقاضى خلالها كامل أجرتها".

وجدير بالذكر أن المشرع رفع من مدة هذه الرخصة من 12 أسبوعا إلى

14 أسبوع بمقتضى التعديل الأخير للنظام الأساسي للوظيفة العمومية.

²³ د. أحمد أجمعون ، مرجع سابق ، ص 139.

²⁴ - الفصل 46 من النظام الأساسي للوظيفة العمومية، غير وتم بالمادة الأولى من القانون رقم 20.94 الصادر بتنفيذه الظهير الشريف رقم 1.95.2 بتاريخ 24 شعبان 1415 الموافق 26 يناير 1995، الجريدة الرسمية عدد 4293 بتاريخ 8 رمضان 1415 الموافق 8 فبراير 1995، ص350.

وغير بالمادة الأولى من القانون رقم 05.05 الصادر بتنفيذه الظهير الشريف رقم 1.11.10 بتاريخ 14 ربيع الأول 1432 الموافق 18 فبراير 2011، الجريدة الرسمية عدد 5944 بتاريخ 15 جمادى الآخرة 1432 الموافق 19 ماي 2011 ، ص2630.

هـ. الرخص بدون أجر:

نص الفصل 46²⁵ ينص على: "يمكن للموظف بطلب منه وبعد موافقة

رئيس الادارة ، أن يستفيد مرة واحدة كل سنتين من رخصة بدون أجر لا تتعدى شهرا واحدا غير قابل للتقسيط.

تحدد كفيات منح الرخصة بدون أجر بموجب مرسوم.

مكرر من قانون الوظيفة العمومية على أن الموظف يمكنه أن يستفيد مرة

واحدة كل سنتين من رخصة بدون أجر لا تتعدى شهرا واحدا غير قابل للتقسيط بشرط أن يقدم طلبا في الموضوع وأن يحضى بموافقة رئيس الإدارة ، وتطبيقا لهذا الفصل صدر بتاريخ 10 ماي 2000 مرسوم يحدد كفيات تطبيقه²⁶.

كما أن الإدارة مدعوة إلى حماية الموظف من كل التهديدات والتهجمات

والإهانات والتشنيع والسباب الذي قد يستهدفه بمناسبة قيامه بمهامه (جريمة إهانة موظف أثناء القيام بعمله)، وتعويضه إن اقتضى الحال عن الضرر الناتج عن ذلك، كما تتحمل التعويضات التي يحكم بها عليه بسبب الأضرار التي يلحقها بالغير بمناسبة ممارسته لوظيفته²⁷.

الفرع الثاني: واجبات الموظف

مقابل الحقوق التي يتمتع بها الموظف توجد واجبات والتزامات ينبغي

العمل بها حفاظا على المصلحة العامة ورعاية لحقوق المواطنين المتعاملين معه وضمانا

²⁵ - أضيف بالمادة الثانية من القانون رقم 10.97 الصادر بتنفيذه الظهير الشريف رقم 1.97.165 بتاريخ 27 ربيع الأول 1418 الموافق 2 غشت 1997، ج.ر. عدد 4518 بتاريخ 15 جمادى الأولى 1418 الموافق 18 شتنبر 1997، ص 3742.

²⁶ - المرسوم رقم 2.99.1215 بتاريخ 10 ماي 2000 بتحديد كيفية تطبيق الفصل 46 مكرر الجريدة الرسمية عدد 4801 بتاريخ 5 يونيو 2000، ص 1333.

²⁷ - الفصل 19 من النظام الأساسي للوظيفة العمومية.

لحسن سير المرافق العامة، فالموظف يجب أن يقوم بتنفيذ ما تقتضيه واجبات منصبه، وأن يتعد عن كل ما يتعارض مع هذا الواجب وأهم هذه الواجبات ما يلي²⁸ :

أولاً: واجب القيام بالوظيفة

ويقتضي هذا الواجب أن يقوم الموظف بتأدية عمله المنوط به بنفسه بدقة وأمانة، ولا يمكن له أن يوكل غيره في ذلك إلا في الحدود التي يسمح بها القانون ، وأن يخصص وقت العمل الرسمي لأداء واجبات وظيفته بالإضافة إلى العمل خارج أوقات عمله كلما تطلبت حاجة العمل ذلك، كما يجب عليه الإقامة في مكان مقر وظيفته وتمتع الإدارة بحق نقل الموظف من مكان لآخر دون أن يكون له الحق في التمسك بمكان معين.

وعموماً فالموظف يمثل سلطة الدولة ويجب عليه احترام توجهاتها، وكل ما من شأنه المس بفاعلية الأداء الإداري وبمصالح الدولة طبقاً للفصل 13 من قانون الوظيفة العمومية والذي جاء فيه: "يجب على الموظف في جميع الأحوال أن يحترم سلطة الدولة ويعمل على احترامها".

ثانياً: واجب الطاعة واحترام التسلسل الإداري

إن احترام مبدأ التدرج الرئاسي يستلزم طاعة الموظف لرؤسائه وإمتهال لأوامرهم، بشرط أن تكون في إطار العمل ووفقاً للقانون، تحت طائلة الجزاء التأديبي وسلطة الرئيس على المرؤوس لا تتوقف عند إصدار التوجيهات والتعليمات ، وإنما تشمل أيضاً إلغاء أعماله أو تعديلها أو الحل محلّه. وعليه يجب على الموظف في جميع الأحوال أن يحترم سلطة الدولة ويعمل على احترامها²⁹.

²⁸ د. مليكة الصروخ، مرجع سابق، ص 406.

²⁹ أحمد أجمعون، مرجع سابق، ص 145.

كما أن الموظف المكلف بتسيير مصلحة من المصالح مسؤول أمام رؤسائه عن السلطة المخولة له لهذا الغرض، وعن تنفيذ الأوامر الصادرة عنه³⁰.

ثالثا: واجب كتمان السر المهني

من الإلتزامات الملقاة على عاتق الموظف، التزامه بعدم إفشاء أسرار وظيفته، في كل ما يخص الأعمال والأخبار والمعلومات التي يعلمها أثناء تأدية مهمته أو بمناسبة مزاولتها، فيمنع عليه تسريب معلومات أو اختلاس مستندات أو تبليغ مضامينها للغير³¹.

ومخالفة هذا المقتضى يمكن أن يثير مسؤولية الموظف الإدارية بالإضافة إلى مسؤوليته الجنائية، ويظل الموظف ملتزما بهذا الواجب حتى بعد انتهاء صلته بالإدارة.

لكن واجب الموظف في كتمان السر المهني لا يجب أن يكون دريعة لمنع المواطنين من الحصول على المعلومات التي بحوزة الإدارة إذا كانت في إطار الضوابط القانونية، ودون أن يؤدي ذلك إلى إلحاق أضرار بها، كما لا يجب أن يؤدي إلى انغلاق الإدارة على نفسها باتخاذ هذا المقتضى لسد الأبواب أمام المواطنين عموما والباحثين الجامعيين بصفة خاصة³²، فطبقا لمقتضيات دستور 2011: "للمواطنين والمواطنين حق الحصول على المعلومات الموجودة في حوزة الإدارة العمومية، والمؤسسات المنتخبة والهيئات المكلفة بمهام المرفق العام"³³. والمادة 3 من القانون³⁴ 13.13 المتعلق بالحق في الحصول على المعلومات تنص على: "للمواطنين والمواطنين الحق في الحصول على المعلومات المشار إليها في المادة 2 أعلاه مع مراعاة الاستثناءات المنصوص عليها في هذا القانون".

³⁰ - الفصل 17 من النظام الأساسي العام للوظيفة العمومية .
³¹ - الفصل 18 من النظام الأساسي العام للوظيفة العمومية ينص على أنه: "يقطع النظر عن القواعد المقررة في القانون الجنائي فيما يخص السر المهني، فإن كل موظف يكون ملزما بكتف سر المهنة في كل ما يخص الأعمال والأخبار التي يعملها أثناء تأدية مهامه أو بمناسبة مزاولتها".
³² - أحمد أجعون، مرجع سابق، ص 146.
³³ - الفقرة 1 من الفصل 27 من دستور المملكة لسنة 2011.
³⁴ - الظهير الشريف 1.18.15 صادر في 5 جمادى الآخرة 1439 الموافق 22 فبراير 2018 بتنفيذ القانون رقم 13.13 المتعلق بالحق في الحصول على المعلومات، الجريدة الرسمية عدد 6655 بتاريخ جمادى الآخرة 1439 الموافق 12 مارس 2018، ص 1438.

رابعاً : واجب الإمتناع عن مزاولة نشاط مهني متعارض مع الوظيفة

المفروض أن الموظف يجب أن يكرس جهده ووقته لوظيفته ، لذلك منع المشرع عليه أن يزاول بصفة مهنية أي نشاط حر أو تابع للقطاع الخاص يدر عليه دخلاً كيفما كانت طبيعته، تحت طائلة المتابعة التأديبية، ولا يستثنى من هذه القاعدة إلا الموظفون الذين يقومون:

. بإنجاز الأعمال العلمية والأدبية والفنية والرياضية.

. بالتدريس والخبرات والإستشارات والدراسات.

وحتى هذين الإستثناءين مشروطين بموافقة الإدارة وبألا يطغى عليهما الطابع التجاري، وبغية منع الموظف من إتيان بعض الأعمال التي من شأنها أن تضعه موضع الشبهات فإن القانون يفرض عليه في حالة ما إذا كان : "له زوج يزاول مهنة حرة أو نشاطاً اعتيادياً تابعا للقطاع الخاص يدر عليه دخلاً أن يصرح بذلك لإدارته"³⁵.

في نفس الإتجاه يحظر على الموظف أن يقوم بربط مصلحة مع إحدى إدارات الدولة أو مرافقها أو تلك الموضوعة تحت مراقبتها خشية تفضيل مصلحته الشخصية على المصالح المالية للإدارة³⁶ ، كما لا يجوز للموظف الجمع بين وظيفتين إلا بصفة إستثنائية وعرضية.

بالإضافة إلى الواجبات السابقة يلتزم الموظف أيضا بحسن السلوك، فيمتنع عليه إتيان أعمال تسيئ لوظيفته كالرشوة أو استغلال النفوذ أو الإهمال أو التقصير في حماية المال العام أو ارتكاب أفعال مخلة بالأداب أو اللياقة في مجال العمل، كارتكاب الموظف لجريمة السكر العلني التي أدين من أجلها الطاعن تأديبياً، وإن كانت لا علاقة لها بالوظيفة

³⁵ - الفصل 15 من النظام الأساسي العام للوظيفة العمومية، غير بالمادة الأولى من القانون رقم 05.05 الصادر بتنفيذه الظهير الشريف رقم 1.11.10 بتاريخ 14 ربيع الأول 1432 الموافق 18 فبراير 2011، ج.ر. عدد 5944 بتاريخ 15 جمادى الآخرة 1432 الموافق 19 ماي 2011 ، ص 2630.

³⁶ - الفصل 16 من نفس القانون .

إلا أنها تخل بمبدأ المروءة، وإخلال بالأخلاق التي يجب أن يتحلى بها كل موظف³⁷، بل إن الإلتزام يظل لازماً للموظف حتى خارج إطار وظيفته.

هذا فيما يخص العلاقة النظامية للموارد البشرية تجاه الإدارة، فما هي طرق توظيف الموارد البشرية؟ هذا ما سنتطرق له في المطلب الثاني.

المطلب الثاني: طرق توظيف الموارد البشرية

تعمل الإدارة بأساليب دقيقة في اختيار موظفيها، فقد قيد المشرع المغربي الإدارة بمعطيات موضوعية معينة عليها الإلتزام بها قبل إصدار قرار التعيين، ويمكن تصنيف طرق التوظيف التي يتم بموجبها ولوج الوظيفة العمومية إلى صنفين: يتمثل الأول في الطرق العادية للتوظيف³⁸، وهي التوظيف عن طريق المباراة طريقة تعتمد عليها الإدارات العمومية كثيراً لاختيار أفضل المرشحين (الفرع الأول)، أما الصنف الثاني يتمثل في الطرق الإستثنائية والتي يندرج فيها التوظيف المباشر بناء على الشهادات، إلى جانب التوظيف بموجب عقد يسمح للإدارة بالإستجابة لاحتياجاتها من خلال الإستفادة من خبرة وتخصص المتعاقد في ميدان من الميادين (الفرع الثاني).

الفرع الأول: طرق التوظيف العادية للموارد البشرية

إن اللجوء إلى المباراة كمبدأ أساسي للتوظيف في أسلاك الوظيفة العمومية بالنسبة للدولة والجماعات الترابية قد أقره النظام الأساسي الخاص بمختلف موظفي الإدارات العمومية، وتختلف طبيعة ومضمون أسلوب المباراة من إطار إلى آخر باختلاف الوظائف والأعمال، ولكي تباشر الإدارة التوظيف عن طريق المباراة لابد من القيام بجملة

³⁷ - قرار محكمة النقض (الغرفة الإدارية) رقم 211 بتاريخ 22 نونبر 1980، منشور بمجلة قضاء المجلس الأعلى، عدد 40، ص 15، ذكره، أحمد أجمعون، نفس المرجع، ص 147.

³⁸ - سعيدة لفضاضلة، تدبير الموارد البشرية في القطاع العام دراسة حالي التوظيف وتقييم الأداء، رسالة لنيل دبلوم الماستر قانون عام، جامعة الحسن الأول، كلية العلوم القانونية والسياسية - سطات، سنة 2011/2012، ص 12.

من الإجراءات، وعليه سنتطرق لنظام المباراة (أولا) لنتقل للحديث عن ساييات وإيجابيات المباراة (ثانيا) ³⁹.

أولا: نظام المباريات

وهي الطريقة الأساسية المتبعة في معظم البلدان حيث تعلن الدولة بوسائل الإعلام المقررة قانونا، عن حاجتها لشغل المناصب المالية الشاغرة ببعض إداراتها ومصالحها. وعليه فإن المباراة تقتضي إجراء مسابقات فيما بين المرشحين لوظيفة ما بهدف انتقاء أفضلهم ⁴⁰.

ولعل أهمية هذه الطريقة ترجع إلى ما تتميز به من ضمانات، فهي تقوم على أسس موضوعية يمكنها أن تساهم في تحقيق النزاهة والمساواة بين المرشحين لها، وبالتالي تفادي كل ما من شأنه أن يميز بينهم بسبب القرابة أو الولاءات الحزبية أو العائلية أو الوساطة أو المحسوبية ⁴¹.

وعليه يمكن القول بأن أسلوب المباراة له أهمية بالغة، لكونه عاملا فعالا في الحد من سلطة الإدارة في اختيار موظفيها بكل حرية، بحيث لا يفتح المجال أمام ظهور المحسوبية والفساد، وإنما أيضا تعتبر وسيلة للتحقق من كفاءة المرشح لشغل ذلك المنصب. فهي توفيق بين انتقاء أفضل العناصر ومراعاة مبدأ المساواة بين المرشحين.

ونشير إلى أن المباراة وامتحان الكفاءة المهنية يشتركان في مدلولهما العام، لكونهما يستهدفان اختيار أحسن وأكفأ العناصر البشرية لشغل الوظائف الشاغرة لضمان حسن سير المرافق العامة والمؤسسات العمومية بانتظام واضطراد ⁴²، وعلى الرغم من هذا القاسم

³⁹ - مليكة الصروخ، مرجع سابق، ص 251.

⁴⁰ - الحاج شكرة، التوظيف في النظم الإدارية الحديثة وفي الفكر الإداري الإسلامي، أطروحة لنيل الدكتوراه في القانون العام، جامعة محمد الخامس، كلية الحقوق أكدال، الرباط، سنة 2000/1999، ص 171.

⁴¹ - حميد أبو لاس، تدبير الموارد البشرية نموذج الإدارة الجماعية، دار القلم للطباعة والنشر، الطبعة الأولى 2005، ص 101.

⁴² - عبد الله أركانة - موحى وخويا. أحمد جناني، نظام التوظيف بالمغرب أسسه النظرية ومؤشراته شروطه وأساليبه، بحث لنيل دبلوم السلك العادي المدرسة الوطنية للإدارة العمومية، الرباط، 1988/1989، ص 101.

المشترك فإن كلا من المباراة وامتحان الكفاءة المهنية يختلفان في بعض النقط. ومن هنا تبدو لنا ضرورة إجراء مقارنة من أجل بيان نقط الاختلاف بينهما التي تتجلى فيما يلي:

1- الأصل في المباراة أن يعين الناجحون بحسب الأسبقية الواردة في لائحة

الترتيب النهائي لنتائج الإختبار، أما الإمتحان المهني فيعتبر ناجحاً فيه كل من بلغ مستوى معين.

2- يرجع الإختلاف بين المباراة والإمتحان المهني أيضاً إلى اعتبار أساسي،

يتلخص في أن المباراة تقتضي حصر لائحة أو لوائح المرشحين المقبولين بصفة نهائية في حدود المناصب المتبارى عليهما، وتعيين من يشغل بالمناصب الشاغرة تبعاً لترتيب المرشحين المقبولين، في حين لا يمنح بالنسبة للإمتحان المهني اعتبار كل من حصل على المعدل أو فاقه بقليل ناجحاً بالإمتحان⁴³.

لكن تبقى هناك اختلالات تعترض عملية التوظيف من خلال نظام المباراة تؤثر بشكل سلبي على مردودية الموظفين لأن حسن استقطاب واختيار الموظف الكفاء يعود بالنفع على الإدارة، وذلك من خلال الرفع من الأداء الإداري. وهنا تظهر وظيفة التدقيق الإجتماعي في تقويم مدى تطبيق القوانين، ومدى ملاءمة الإجراءات المتخذة من طرف الإدارة، مع ما تم تحقيقه من الأهداف المسطرة لهذه العملية من خلال نظام المباريات. وتعد المردودية من بين أهم المستويات التي يتناولها التدقيق الإجتماعي بالفحص استناداً إلى التحقق من مدى سعي المنظمة المدققة إلى تلبية الحاجات الإنسانية والإجتماعية للإدارة⁴⁴، وتدقيق مختلف الاختلالات التي تصيب تدبير الموارد البشرية من أجل الرفع من مردوديتها.

ثانياً: المباراة سلباتها وإيجابياتها

⁴³ - عبد الله أركانة وآخرون، مرجع سابق، ص 101-102.

⁴⁴ - توفيق المنصوري، التدقيق والإستشارة في الجماعات المحلية نموذج سلا تابريركت، أطروحة لنيل الدكتوراه في القانون العام، جامعة محمد الخامس، كلية الحقوق أكدال، الرباط، ص 123.

إن تنظيم عملية مباراة التوظيف تمر بعدة مراحل، تبتدئ بالإعلان ثم حصر لائحة الترشيحات ثم تشكيل لجنة الإمتحان وهيأة الحراسة، وتنتهي بالإعلان عن النتائج النهائية⁴⁵، كل هذه الإجراءات جاءت حرصاً لتفعيل المقتضى الدستوري الوارد في (الفصل 31) الذي ينص على: "ولوج الوظيفة العمومية حسب الإستحقاق"، وتكريساً (للفصل 22)⁴⁶ من النظام الأساسي للوظيفة العمومية الذي يقضي بأن: "يتم التوظيف في المناصب العمومية وفق مساطر تضمن المساواة بين جميع المرشحين لولوج نفس المنصب، ولا سيما حسب مسطرة المباراة"، ولتفعيل هذه المقتضيات صدر مرسوم سنة 2011 يقضي بتحديد شروط وكيفيات تنظيم مباريات التوظيف في المناصب العمومية، والذي جاء لنسخ مقتضيات المرسوم الملكي رقم 401.67 الصادر في 22 يونيو 1967⁴⁷. وفيما يلي سنستعرض لإيجابيات وسلبيات المباراة.

1. إيجابيات المباراة

تعتبر المباراة الطريقة المتبعة في معظم البلدان والمقررة قانوناً، تقضي بإجراء منافسة بين المرشحين لوظيفة معينة قصد اختيار أفضلهم. وترجع إيجابيات المباراة في كونها تعطي مجموعة من الضمانات، بحيث تقوم على أسس موضوعية تمكن من تحقيق النزاهة والمساواة بين المرشحين، هذا ما يؤدي إلى تفادي كل تمييز بينهم بسبب القرابة العائلية أو الولاءات والانتماءات الحزبية والمحسوبية.

كما أن لأسلوب المباراة أهمية بالغة، باعتبارها عاملاً فعالاً في الحد من سلطة الإدارة في اختيار موظفيها بحرية مطلقة، إضافة لكونها لا تفتح المجال أمام المحسوبية

⁴⁵ - محمد البخاري - محمد الخلفي، الوظيفة العمومية المغربية، دار قرطبة للطباعة والنشر، الطبعة الثانية، الدار البيضاء، سنة 1993، ص

53.

⁴⁶ - غير بالمادة الأولى من القانون رقم 05.05 الصادر بتنفيذه الظهير الشريف رقم 1.11.10 بتاريخ 14 ربيع الأول 1432 الموافق 18 فبراير 2011، ج.ر. عدد 5944 بتاريخ 15 جمادى الآخرة 1432 الموافق 19 ماي 2011، ص 2630.

⁴⁷ - مرسوم رقم 2.11.621 صادر في 28 ذي الحجة 1432 الموافق ل 25 نونبر 2011، بتحديد شروط وكيفيات تنظيم مباريات التوظيف في المناصب العمومية.

والزبونية وتعتبر وسيلة للتحقق من كفاءة المرشح لشغل المنصب الشاغر. وبالتالي فهي توفق بين اختيار أفضل العناصر، ومراعات مبدأ المساواة بين المرشحين.

والمباراة تؤثر بشكل إيجابي على مردودية الموظفين لأن حسن اختيار الموظف الكفاء، أي الشخص المناسب في المكان المناسب يعود بالنفع على الإدارة، من خلال الرفع من الأداء الإداري وتقديم خدمات ترقى إلى مستوى متطلبات المرتفقين .

2. سلبيات المباراة

تتمثل أهم السلبيات في عدم المساواة بين المترشحين خاصة عندما يكون الغش في الإمتحانات وتسريب الأسئلة، وعدم الشفافية في تصحيح أوراق الإمتحان . وهنا تدخل المحسوبية والزبونية، والقرباة والإنتماءات والولاءات الحزبية على الخط.

إضافة إلى إعطاء الإدارة سلطة تقديرية واسعة في اختيار المترشحين، رغم وجود المباراة يكون أعضاء لجنة التصحيح من الموظفين العاملين بالإدارة المنظمة للإمتحان، مما يجعل الإدارة هي المتحكمة في اختيار من سيتولى شغل المنصب المتبارى بشانه .

هناك من يرى أن أسلوب المباراة يزيد من تفشي ظاهرة المحسوبية والزبونية، في اختيار من سيشغل المناصب الإدارية الشاغرة . وهو ما يترتب عنه اختيار مرشحين غير أكفاء ولا يتوفرون على المواصفات الواجب توفرها في شاغل المنصب، مما يؤثر بشكل سلبي على مردودية الإدارة، لعدم مبالاة الموظفين الذين لم يتم اختيارهم بناء على الكفاءة والإستحقاق، والتكوينات الواجب توفرها في الموظف للقيام بالمسؤولية المنوطة به مما يؤدي للإخلال بالسير العادي للمرفق العمومي وسخط المرتفقين.

وفي نظرنا يجب أن تقترن المباراة بالمقابلة، وهي تلك المحادثة التي تتم بين المرشح للعمل وصاحب العمل أو من يمثله. ويتم تصميمها بهدف اختيار مدى تناسب المرشح لشغل

الوظيفة المرجوتعين أحد الأشخاص بها، والمقابلة عبارة عن تبادل الطرفين للمعلومات بغية مساعدة الشخص الذي يعقد المقابلة، في تكوين رأي عن المرشح ومساعدة المرشح في تكوين رأي عن الإدارة⁴⁸.

وتعد المقابلة من أهم الأساليب الواسعة الإنتشار في مجال الإختيار، لما تتميز به من مرونة وإمكانية التطبيق سواء مع الموارد المؤهلة أو غير المؤهلة، ومع المستويات الإدارية والفنية والمهنية. بالإضافة إلى اعتبارها قناة لتبادل المعلومات في اتجاهين، فالمقابلون يحصلون على كافة المعلومات عن المتقدمين، والمتقدمين يتعرفون على ما يريدونه من معلومات عن طريق المقابلين⁴⁹.

وتزيد أهمية المقابلة في أنها تمكن من التعرف قدر المستطاع على المعلومات الخاصة بالمرشح المتعلقة بالعمل، وذلك حتى يمكن تقييم مدى تناسب هذا المرشح مع العمل، إضافة إلى تقديم المزيد من المعلومات عن الوظيفة والإدارة، وأيضاً ضمان إجراء العملية في جو من العدل والإنصاف بين المرشحين .

ومن هنا تتضح ضرورة أن تقام المباراة أو الإمتحانات الكتابية المتعلقة بالتوظيف إلى جانب الإمتحانات الشفوية، لتحقيق الشفافية والمساواة بين المرشحين والحد من التحكم في نتائج الإمتحانات بالزبونية والمحسوبية والولاءات الحزبية والعائلية، وتحقيق تكافؤ الفرص بين المرشحين لشغل المناصب الإدارية الشاغرة .

كان هذا فيما يخص الطرق العادية للتوظيف فماذا عن الطرق التوظيف الإستثنائية ؟ هذا ما سنتطرق له في الفرع الثاني .

⁴⁸ - باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، القاهرة، سنة 2006، ص 74.

⁴⁹ - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإتجاهات المعاصرة في تدبير الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، جمهورية مصر العربية، الطبعة الأولى، سنة 2012، ص 134.

الفرع الثاني: طرق التوظيف الإستثنائية للموارد البشرية

إن طريقة المباراة من أجل اختيار الموظفين في أسلاك الوظيفة العمومية ليست بالطريقة الوحيدة في إجراءات وطرق التوظيف، بل هناك طرق أخرى من أجل اختيار الموظف تتمثل في التوظيف المباشر بناء على الشهادات (أولاً) وهناك أيضاً التوظيف بموجب عقد (ثانياً).

أولاً: التوظيف بناء على الشهادة

لقد منح المشرع المغربي لبعض حاملي الشواهد العليا ولوج الوظيفة العمومية بشكل مباشر دون اللجوء إلى المباراة كطريقة من طرق التوظيف العادية بناء على الشهادة المحصل عليها.

وعليه فالظهير رقم 01.58.008 الصادر في 24 يونيو 1958، بمثابة النظام الأساسي العام للوظيفة العمومية، والذي تم تغييره وتتميمه لاسيما (الفصل 22) منه إلى جانب الأنظمة الأساسية لموظفي الدولة والجماعات الترابية، يمكن ولوج الوظيفة العمومية مباشرة على أساس الشهادات متى تم استيفاء الشروط، أهمها أن يكون المرشح حائزاً على الشهادة المطلوبة، ويمكن توظيفهم ابتداء من السلم 11 وتهم خريجي المعاهد والمدارس ومراكز التكوين التابعة لبعض القطاعات الوزارية⁵⁰.

فيما يخص الشهادات المطلوبة لولوج مختلف درجات الإدارة العمومية تحدد بقرار من طرف السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية، ويتم اقتراحه من طرف السلطة المختصة⁵¹.

⁵⁰ - الظهير الشريف رقم 01.58.008 الصادر في 7 ذي الحجة 1377 الموافق ل 25 يونيو 1958، بشأن النظام الأساسي العام للوظيفة العمومية المعدل بالقانون 05.05، السالف الذكر.

⁵¹ - المادة 1 من المرسوم رقم 02.04.23 الصادر في 24 ربيع الأول 1425 الموافق ل 4 ماي 2004، يتعلق بكيفيات تحديد الشهادات المطلوبة لولوج مختلف درجات وأطر الإدارات العمومية، الجريدة الرسمية عدد 5212 بتاريخ 2004/5/13، ص 2236.

ويشترط في هذه الشهادات المطلوبة أن تكون إما وطنية، وإما شهادات مصرح بمعادلتها مسبقا من قبل السلطة المكلفة بالتعليم العالي أو السلطة الحكومية المكلفة بالتربية الوطنية، وذلك طبقا لمقتضيات الظهير رقم 1.59.072⁵²، والمرسوم رقم 2.01.333⁵³.

ظل التوظيف المباشر بناء على الشهادات المطلوبة متاحا في ظل قانون الوظيفة العمومية لسنة 1958، وقبل أن يتم إلغاؤه بمقتضى التعديل بموجب القانون 05.05، سمح به استثنائيا في ظل المرسوم الوزاري رقم 2.11.100 الصادر في 8 أبريل 2011.

إن تعديل قانون الوظيفة العمومية بإلغاء التوظيف المباشر لحاملي الشواهد العليا باعتماد معيار المباراة تم ابتداء من سنة 2012.

وينص الفصل الثاني من الظهير الشريف رقم 1.59.072 الصادر بتاريخ 21 يوليوز 1959 على أن شروط ومسطرة منح المعادلة يتم تحديدها بمرسوم، بحيث أن وزارة التربية الوطنية هي التي تقوم بإثبات المماثلة، لهذا صدر المرسوم رقم 2.59.0364 بتاريخ 22 غشت 1959⁵⁴، حيث جاء الفصل الأول على أن هذه المعادلة تتخذ بموجب قرار لوزير التربية الوطنية.

أما فيما يخص السلطة المكلفة بالتعليم العالي وتكوين الأطر والبحث العلمي جاء في المرسوم رقم 2.01.333، حيث ينص الفصل الأول منه على أنه: "تؤهل السلطة المكلفة بالتعليم العالي دون غيرها، لإصدار المعادلة بين جميع الدرجات الجامعية أو الألقاب والدبلومات أو الإعترافات أو الشهادات المدرسية التي تختتم بها الدراسات العليا".

⁵² - الظهير رقم 1.59.072 الصادر بتاريخ 21 يوليوز 1959 المتعلق بتحديد اختصاصات وزارة التربية الوطنية في ميدان المماثلة بين الرتب الجامعية والشهادات والإجازات، الجريدة الرسمية عدد 4441، بتاريخ 7 غشت 1959.

⁵³ - المرسوم رقم 2.09.333، الصادر بتاريخ 28 ربيع الأول 1422 الموافق ل 21 يونيو 2001، المتعلق بتحديد شروط المسطرة الخاصة بمنح معادلة شهادة التعليم العالي، ج.ر عدد 4914 بتاريخ 5 يوليوز 2001، ص 1697.

⁵⁴ - المرسوم رقم 2.59.0364 الصادر بتاريخ 22 غشت 1959 المتعلق بتحديد شروط المسطرة الخاصة بمنح معادلة الشهادات، ج.ر عدد 2446 بتاريخ 11 شتنبر 1959، ص 1532.

وبناء عليه فقد صدر قرار لوزير التعليم العالي وتكوين الأطر والبحث العلمي رقم 370.03 الصادر في 15 ذي الحجة 1423 الموافق ل 17 فبراير 2003⁵⁵، المتعلق بتطبيق المرسوم رقم 2.01.333 السالف الذكر، والذي حدد شروط تكوين ملفات ومعادلات الشهادات، وحدد المرسوم كفايات تأليف وسير اللجان القطاعية لمعادلة الشهادات، وقد أشار نفس القرار إلى كيفية السير والإحالة على اللجنة العليا لمعادلة الشهادات.

ونذكر مثالا لهذه المعادلة، قرار وزير التربية الوطنية وتكوين الأطر رقم 1007.79 بتاريخ 14 شتنبر 1979 المتعلق بمعادلة دبلوم السلك العادي للمدرسة الوطنية بشهادة الإجازة في الحقوق.

وفيما يخص قرارات المعادلة على المستوى الإداري، سواء تلك المشتركة مع وزارات أخرى أو تلك التي تتخذها الوزارات المعنية يؤشر عليها من طرف وزارة تحديث القطاعات العامة وترسل إلى الأمانة العامة للحكومة للتسجيل والنشر بالجريدة الرسمية، وهذه المعادلة الإدارية تجد سندها في المرسوم رقم 2.04.23 الصادر في 14 ربيع الأول 1425 الموافق ل 4 ماي 2004 المتعلق بكفايات تحديد الشهادات المطلوبة لولوج مختلف درجات وأطر الإدارات العامة⁵⁶.

وتجدر الإشارة إلى أن هناك إشكال كبير متعلق بالتوظيف العمومي، والذي مازال محل جدل ونقطة نزاع بين الدولة وحاملي الشواهد العليا، حيث تم توقيع محضر اتفاق توظيف بتاريخ (20 يوليوز 2011) بين الحكومة ومجموعة التنسيق الأربعة التي تمثل حاملي الشواهد العليا بالمغرب، قصد إدماجهم المباشر في الوظيفة العمومية بناء على ما

⁵⁵ - قرار لوزير التعليم العالي وتكوين الأطر والبحث العلمي رقم 730.03 ، الصادر في 15 ذي الحجة 1423 الموافق ل 17 فبراير 2003، بتطبيق المرسوم رقم 2.01.333 الصادر بتاريخ 28 ربيع الأول 1422 الموافق ل 17 فبراير 2001، المتعلق بتحديد الشروط والمسطرة الخاصة بمنح معادلة شهادة التعليم العالي، ج.ر عدد 5120، بتاريخ 26 يونيو 2003.

⁵⁶ - المرسوم رقم 2.04.23 الصادر في 14 ربيع الأول 1425 الموافق ل 4 ماي 2004 المتعلق بكفايات تحديد الشهادات المطلوبة لولوج مختلف درجات وأطر الإدارات العمومية، ج.ر عدد 5212 بتاريخ 31/ 2004/5.

جاء به المرسوم الوزاري رقم 2.11.100 الذي يعطي الحق للحكومة اعتماد الإدماج المباشر، بدل إجراء المباراة.

غير أن امتناع رئيس الحكومة المغربي عن تنفيذ المرسوم المذكور جعل المعطلون يلجؤون إلى القضاء من أجل النظر في شرعية المحضر المذكور وإدماجهم في الوظيفة العمومية .

وقد قضت المحكمة الإدارية بالرباط بتاريخ 2013/05/23 ملف رقم 2012/568/5 في الشكل بقبول الطلب، وفي الموضوع " بالحكم على الدولة في شخص رئيس الحكومة باتخاذ إجراءات لتسوية الوضعية الإدارية والمالية للمدعين، وذلك بإدماجهم في سلك الوظيفة العمومية، مع ما يترتب على ذلك من آثار قانونية وفقا للمرسوم الوزاري رقم 2.11.100 ومحضر 20 يوليو⁵⁷، ويبقى القرار بتوظيف معطلي المحضر متوقف على ما سيتم القضاء به من قبل القضاء الإداري في المرحلة الإستئنافية وكذلك مرحلة النقض.

هذا فيما يخص التوظيف المباشر بواسطة الشهادات، فماذا عن التوظيف

بالتعاقد؟ هذا ما سنتطرق له فيما يلي

ثانيا : التوظيف بالتعاقد

إن نهج الإدارة في التوظيف يتغير حسب الحاجة التي تفرضها المصلحة العامة، بحيث تسعى إلى تقديم خدمات معينة بطرق مختلفة . لهذا تلجأ الإدارة إلى التعاقد كطريقة استثنائية للتوظيف من أجل سد حاجياتها خصوصا أن طريقة التعاقد تلجأ إليها الدول ذات النظام المغلق، بحيث أن الموظف يوجد في علاقة نظامية مع الإدارة⁵⁸ ، كما نص على ذلك الفصل الثالث من النظام الأساسي العام للوظيفة العمومية جاء فيه ما يلي: "الموظف

⁵⁷ موقع العلوم القانونية . www.marocdroit.com

⁵⁸ الحاج شكرة، التوظيف في النظم الإدارية الحديثة والفكر الإداري الإسلامي، مرجع سابق، ص 171.

يوجد في حالة قانونية ونظامية إزاء الإدارة"، بحيث أن هذا القانون لا يمنع الإدارة من توظيف الأعوان عن طريق التعاقد. وتخول هذه الطريقة للإستفادة من خبرة عدد من الأطر العلمية الباحثة عن طريق التعاقد في ظل مقتضيات اتفاقية محددة⁵⁹.

وتلجأ الإدارة إلى هذه الطريقة أي التوظيف عن طريق التعاقد، فقط الإدارات التي لا تتوفر على أنظمة خاصة بموظفيها التي تتعلق بالتوظيف بموجب عقد⁶⁰، إلا العرضيين والمياومين يعتبرون من قبيل المتعاقدين مع الإدارة في إطار القانون الخاص لكونهم يستفيدون في بعض الأحيان من مزايا القانون العام في مجال التوظيف، ويوجد نوعان من التوظيف بموجب عقد وهما على الشكل التالي:

1- يتعلق الأول بالتعاقد في إطار القانون الخاص، بحيث يعتبر كل متعاقد في هذا الإطار أجير، لأنه يقتصر على شغل وظائف معينة ولمدة محددة، إلا أن العرضيين والمياومين لا يدخلون في هذا الإطار لكونهم يستفيدون من مزايا القانون العام في التوظيف⁶¹، ولهذا فإن المتعاقد يستمد نظامه من العقود التي تربطه بالإدارة، ومن القوانين الخاصة بالمنظمة لأوضاعه الإدارية، ومن مقتضيات القوانين والأنظمة التي تشير إليها تلك العقود وكذلك من النصوص التشريعية والتنظيمية المتعلقة بالوظيفة العمومية باعتبارها الإطار العام الذي ينظم وضعيات جميع الأعوان⁶².

2- أما فيما يخص النوع الثاني المتعلق بالتعاقد في إطار القانون العام تلجأ إليه الإدارة عندما لا تتوفر على الشروط المطلوبة في باقي الموظفين الذين يشغلون مناصب

⁵⁹ - عبد الإله فونثير، الوضعية النظامية للأساتذة الباحثين بالمغرب، رسالة لنيل دبلوم الدراسات العليا في القانون العام، جامعة محمد الخامس، كلية الحقوق، الرباط، سنة 1992/1991، ص 51.

⁶⁰ - منشوري الوظيفة العمومية رقم 13، و.ع بتاريخ 26 يونيو 1980، ورقم 11 و.ع، بتاريخ 21 فبراير 1983.

⁶¹ - محمد البوخاري ومحمد الخلفي، الوظيفة العمومية المغربية، دار قرطبة للطباعة والنشر، 1992، ص 63.

⁶² - عبد الله الإدريسي، تأصيل الرقابة القضائية على أعمال الإدارة بدول المغرب العربي، ج 3، ص 199.

قارة، تهدف الإدارة إلى الإستفادة من خبرات تكوينهم وتخصصهم في بعض الميادين التي لا تتوفر لديها في باقي الموظفين كالتكوين التقني أو المهني العالي⁶³.

ولهذا فإن العقود الإدارية تستمد مرونتها وقابليتها للتعديل بإرادة الإدارة المنفردة، من طبيعتها وأهدافها وقيامها على فكرة استمرارية المرفق العام، التي تفترض مقدما حدوث تغيير في ظروف العقد وملابساته وطرق تنفيذه تبعاً لمقتضيات سير المرفق وقابليته للتغيير والتعديل تحقيقاً للصالح العام.

وتعتبر تلك العقود بمثابة إطار يحدد النظام المطبق على وضعية المتعاقدين مع الإدارة والتزاماتهم، وكذا حقوقهم وتسري عليهم القواعد المطبقة في العقود الإدارية⁶⁴.
ونجد أن المتعاقد لا يستفيد من كل الإمتيازات التي يتمتع بها الموظف العمومي، لكنهم بالمقابل يستفيدون من الحقوق المكتسبة إذا ما أخطأت الإدارة في الاعتراف لهم بهذا الحق⁶⁵.

وفي الأخير لا يسعنا إلا القول أن التوظيف بموجب عقد يعتبر من أساليب التوظيف المباشر، بحيث يمكن هذا الأسلوب من الحصول على كفاءات قد لا تكون في الوظيفة العمومية، وأن تبني المغرب لنظام الخدمة الدائمة لم يكن كافياً، فقد تم إضافة وسائل أخرى من التوظيف لجعله أكثر قابلية للتجديد والتطور التي يعرفها المجال الإداري المغربي.

هذا فيما يخص الموارد البشرية وعلاقتها بالإدارة من حقوق وواجبات وكذا طرق التوظيف، فماذا عن الواقع الحالي لوظيفة الموارد البشرية؟ هذا ما سنتطرق له في المبحث الموالي.

⁶³ - محمد البخاري - ومحمد الخلفي، الوظيفة العمومية المغربية، مرجع سابق، ص 63.

⁶⁴ - عبد القادر بابينة، الوسائل البشرية للنشاط الإداري، نشر زاوية للفن والثقافة، الطبعة الأولى، 2006، ص 183.

⁶⁵ - عبد الإله فوننير، مرجع سابق، ص 52-53.

المبحث الثاني: الواقع الحالي لتدبير الموارد البشرية

إن أهم إشكالية تطرح في مجال تدبير الموارد البشرية تتمثل بشكل أساسي في غياب استراتيجية واضحة تحدد الإطار المرجعي للكفاءات وغياب المعطيات والبيانات حول تدبير الموارد البشرية، الشيء الذي لا يساعد على التحكم وضبط الإحصائيات المتعلقة بنوعية وطبيعة التركيبة الهرمية لهذه الموارد، كما أن التجربة أبانت على أن هذا التدبير يقتصر على الجانب القانوني، والتسيير اليومي للقضايا على حساب تدبير فعال مبني على منطق التدبير التوقعي والإستراتيجي للموارد البشرية أو الرأسمال اللامادي الغني والمتنوع للمملكة ورأسمالها الطبيعي المتميز وبنيتها الأساسية المطابقة للمعايير الدولية وصورتها الايجابية وذات المصادقية لدى المنتظم الدولي⁶⁶ وكذا التقدم الذي سجلته في مجال الانتقال الديمقراطي.

فقد أدخلت عدة تعديلات على النظام الأساسي العام للوظيفة العمومية فيما يخص مجال تدبير الموارد البشرية، لكنها جاءت لمعالجة قضايا جزئية ولم تسهم إلا بتميمات أو إضافات استجابة لبعض التطورات ليظل الجوهر والشكل تابثين .

غير أنه إذا كانت هذه الإصلاحات قد أتت استجابة للرغبة في تطوير بعض المقتضيات واستجابة للتطورات التكنولوجية والفترة الوبائية التي يمر منها العالم بتفعيل الادارة الالكترونية تطبيقا للاجراءات الاحترازية للحد من وباء كورونا، فإن اعتمادها بشكل جزئي قد أدى إلى فقدان المنظومة لإنسجامها العام ، كما أن هذه الإصلاحات لم تستطع تجاوز جميع الإختلالات الأساسية، التي أصبحت محط إجماع بين الأكاديميين والممارسين ورجال الفقه والقضاء، إذ لا يجوز إدراجها تحت عنوان كبير هو قصور هذا النظام وعدم قدرته على الإسهام في المشروع الحضاري المغربي . هذا المشروع الذي يتعين أن يركز في جزء كبير منه على مفهوم الإدارة الرشيدة ، وما يترتب عنه من متغيرات.

⁶⁶ - تقرير اللجنة الخاصة بالنموذج التنموي الجديد، تحرير الطاقات واستعادة الثقة لتسريع وتيرة التقدم وتحقيق الرفاه للجميع، أبريل 2021، ص19.

فعلى الرغم من الإرتقاء بمصالح تسيير شؤون الموظفين إلى مستوى مديريات لتدبير الموارد البشرية، فإنها لا تقوم فعلا بوظائف التدبير الحديث وتدبير الكفاءات الجديدة التي تمكن من تنمية المؤسسات، وتقتضي التوفر على هياكل تسمح للمستخدمين بالتطور، وبالتعريف أكثر بمؤهلاتهم ليكونوا أكثر أداء بمؤسساتهم، ليتعرفوا على التكوين المهني الذي يلائمهم. للإستجابة أكثر لتطورات مؤسساتهم⁶⁷.

وفي هذا الإطار يمكن لحصيلة الكفاءات أن تصبح وسيلة محظوظة لتدبير الإنسجام بين البحث المشروع عن الأفراد وطلب الكفاءات المهنية المتزايدة للمؤسسات. من هنا سنتطرق للأسس العلمية لتدبير الموارد البشرية (المطلب الأول)، كما سنعرج على طرق تحديث تدبير الموارد البشرية بالإدارة العمومية (المطلب الثاني).

المطلب الأول: الأسس العلمية لتدبير الموارد البشرية

تعتبر الموارد البشرية من أبرز العناصر المشكلة لأي عمل داخل الإدارات، سواء الخاصة أو العامة لذلك تتمتع باهتمام كبير ومتزايد بتزايد حاجيات الإدارة، ويرجع الطابع الفكري والعلمي لتدبير الموارد البشرية إلى عدة مدارس تزعمها عدد كبير من رواد الفكر الإداري.

كما أن ازدياد أهمية إدارة الموارد البشرية كجزء لا يتجزأ من الوظائف الإستراتيجية، وبروز العنصر البشري كقوة دفع جديدة بالمنظمة، ومساهم أساسي في تطورها. بحيث أصبح محور التفكير والتنظيم داخل الأوساط الإقتصادية والإدارية، باعتباره رأسمال يحمل نتائج مستقبلية مهمة على مستوى الإنتاج والمردودية. إلا أن هذه المكانة

Se former au bilan de compétences_ comprendre et pratiquer cette démarche , clude lemoine/ ⁶⁷
DUNOD, Paris :2005 , P :123-124

المتزايدة لأهمية وظيفة إدارة الموارد البشرية لم تأت من فراغ بل جاءت نتيجة ظهور اتجاهات الفكرية والعلمية .

من خلال ماسبق سنتطرق للإتجاهات الفكرية التقليدية (الفرع الأول) ونتحدث عن الإتجاهات الفكرية الحديثة (الفرع الثاني).

الفرع الأول: الإتجاهات الفكرية التقليدية

إن الأهمية التي تكتسبها الموارد البشرية بالمنظمات، تجعلها محط اهتمام لمختلف المهتمين بإدارة الأفراد الذين يسعون دائما لإيجاد الأساليب والطرق الكفيلة بالجانب البشري وتنميته، وهو الشيء الذي دفع إلى ظهور اتجاهات فكرية وعلمية عديدة ، تعتمد أساليب ومناهج خاصة في تنمية العنصر البشري داخل الإدارة .

وتعتبر المدرسة العلمية من بين المدارس الأولى التي اعتمدت الجانب العلمي والعملي في تدبير الموارد البشرية ، غير أن قصورها في الإحاطة بجميع الجوانب التي تهم العنصر البشري بالمنظمات دفع إلى ظهور مدارس أخرى كالمدرسة السلوكية التي حاولت تغطية نقائص سابقتها.

أولا: الإدارة العلمية

ساهمت الإدارة العلمية في تغيير طرق إدارة الأفراد بالمنظمات، وفي النظرة الموجهة للعنصر البشري من خلال ترسيخ وتثبيت الدور الفعال والمهم الذي يلعبه الفرد في المنظمة .

ظهرت المدرسة العلمية في أواخر القرن 19، بحيث تعتبر من أقدم المدارس الإدارية وتبني هذه المدرسة على تحليل العملية الإدارية، وتفكيكها إلى عناصر ليتم الإعتماد على ذلك التحليل في وضع نظرية للمنظمة .

وقد تحدد الإطار العام لهذه المدرسة، وتضمن مبادئ وأساليب تم العمل على وضعها موضع التطبيق العلمي بالمنظمة، بهدف تحقيق أعلى كفاية إنتاجية ممكنة، من قبل أهم روادها وهو الأمريكي "فريدريك تايلور Taylor Fredereck"، الذي يعتبر مؤسس الإدارة العلمية⁶⁸، وقد انتشرت أفكار هذا الأخير عبر مؤلفاته في علم الإدارة العامة، الذي كان من أبرزها كتابه الأول الذي صدر سنة 1914 بعنوان "الإدارة العلمية للعمل"⁶⁹، وتتلخص أهم أفكاره المتعلقة بتدبير الموارد البشرية في:

- ✓ دراسة عنصر الوقت والحركة للوصول إلى أفضل الطرق لإنجاز العمل؛
- ✓ الأخذ بمبدأ تقسيم العمل والتخصص، وذلك بقيام الموظفين بالعمل التنفيذي وآخرين يقومون بالإشراف والمتابعة؛
- ✓ التعاون بين القائمين بمهمة الإدارة، والعاملين في الإنتاج والأعمال التنفيذية؛
- ✓ اختيار أفضل الأشخاص للقيام بالعمل وتدريبهم بأفضل الأساليب، بناء على أسس علمية سليمة لتحقيق الأهداف والأعمال الموكولة لهم بكفاية وفعالية⁷⁰؛
- ✓ كما كشف عن أهمية الدقة في اختيار العمل المناسب لكل عامل، والذي يمكن أن يؤديه، وكذا تدريبه عليه حتى يتمكن من إنجاز الكمية المطلوبة في الوقت المحدد وبأعلى كفاية⁷¹؛

يمكن القول أن "تايلور Taylor" أحدث طفرة نوعية في الفكر الإداري، من خلال اعتماده أسلوب التجربة والخطأ، إلا أن نظرية الإدارة العلمية للموارد البشرية لقيت العديد

⁶⁸ - أحمد حافظ نجم، مبادئ علم الإدارة العامة، دار الفكر للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، القاهرة 1989، ص 24.

⁶⁹ - عمر سمير مأخون، مبادئ الإدارة الحديثة، مكتبة دار الثقافة، الطبعة الأولى، عمان الأردن 1991، ص 23.

⁷⁰ - علي عبد المجيد، الأصول العلمية للإدارة والتنظيم، دار النهضة العربية، الطبعة 11، مصر 1980، ص 62.

⁷¹ - سليمان محمد الطماوي، مبادئ علم الإدارة العامة، مطبعة جامعة عين شمس، الطبعة السابعة، القاهرة 1987، ص 35.

من الإنتقادات. منها أنها اعتبرت الإنسان آلة لزيادة الربح المادي، بحيث كان يطلب من العمال تحقيق أعلى معدلات الإنتاج، وفي المقابل لا يتلقى أجرا يعادل ما قام به من مجهود .

وبالتالي فهي نظرية اقتصادية بحثة⁷²، كما أن عملية تعدد الرؤساء التي جاء بها "تايلور" قد تؤدي إلى الإرتباك في العمل، بالإضافة إلى تركيز "تايلور" على مستويات الإدارة الإنتاجية السفلى وإهمال المستويات الإدارية العليا⁷³.

أما المهندس الفرنسي "هنري فايول Fayol Henry" الذي بدأ حياته كمهندس في المناجم الفرنسية وتدرج في وظيفته إلى أن أصبح مديرا عاما لها، وشرع "فايول Fayol" في دراساته وأبحاثه على وظائف المديرين في المستويات الإدارية العليا ثم انتقل إلى المستويات الإدارية الوسطى، وفي سنة 1916 أصدر كتابه "Administration général et industrielle"، الذي تضمن مجمل ملاحظاته عن المبادئ العامة للإدارة.

فقد اهتم "هنري فايول" بمهام الإدارة العليا، حيث وضع مجموعة من المبادئ كتحديد الاختصاص والمسؤولية، ونطاق الإشراف ووحدة القيادة، تسلسل السلطة وتفويضها. معتبرا أن هذه المبادئ هي السبيل الوحيد لضمان الأداء الجيد والقضاء على المشاكل الإدارية⁷⁴.

ومن جهة أخرى اهتم "هنري فايول" بصفات الإداريين وتدريبهم، إذ يرى أن الإداريين يحتاجون إلى بعض المقومات الهامة والتي تتضمن، الإستعداد البدني والخلقي، والولاء والحكمة وازدياد حاجة الفرد إليها كلما ارتقى في السلم الوظيفي⁷⁵، وقد تلخصت

⁷² - عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية، الطبعة ودار النشر غير مذكورين، سنة 2003، ص 21.

⁷³ - عبد الكريم درويش، الإدارة العامة، مكتبة الأنجلو المصرية، الطبعة الأولى، القاهرة 1976، ص 63.

⁷⁴ - حليلة لقريراع، التوجهات الجديدة لتدبير الموارد البشرية بالإدارة المغربية، رسالة لنيل دبلوم الماستر، قانون عام، جامعة عبد الملك السعدي، كلية الحقوق طنجة، سنة 2010/2009، ص 21.

⁷⁵ - محمد كادة، تدبير الموارد البشرية بالإدارة العمومية، رسالة لنيل دبلوم الدراسات العليا المعمقة، جامعة محمد الخامس، أكادال الرباط، سنة 2001/2000، ص 6.

نظرية "فايول" في أربعة عشر مبدأ والتي تتمحور حول كيفية تدبير الموارد البشرية وتسيير العاملين داخل المنظمة .

ويعتبر " فايول " أول من ناقش الإدارة باعتبارها عملية، واقترح أربعة عشر مبدأ

عالمياً لتوجيه المدير في حل المشكلات، ومن المبادئ التي أسست لتدبير الموارد البشرية عنده :

✓ تعويض العاملين بشكل عادل مقابل جهودهم التي يبذلونها؛

✓ المساواة الناتجة عن العدالة، حيث تؤدي إلى تكريس العامل وانتماؤه

للمنظمة التي ينتهي إليها؛

✓ الإستقرار الوظيفي، حيث يحتاج العاملون إلى وقت لتعلم كيفية تأدية

أعمالهم؛

✓ المبادرة وهو ما يساعد على تحقيق رضا العامل، والمشاركة في وضع

الخطة وتنفيذها؛

✓ الروح المعنوية، وذلك بوجود التناغم والإنسجام بين العاملين

والذي يكون حافزاً ومفتاحاً لإنجاح المنظمة⁷⁶؛

واعتبر " فايول " أن المشاريع الصناعية يمكن تقسيمها إلى وظائف وهي:

_ الوظيفة الفنية والمتمثلة في الإنتاج؛

_ الوظيفة المالية والمتجسدة في الحصول على الموارد المالية المطلوب استغلالها؛

_ وظيفة المحاسبة؛

_ وظيفة الأمن وتكمن في حماية الأفراد والممتلكات؛

الوظيفة الإدارية التي أعطاها أهمية خاصة وكبرى بحيث قسمها إلى خمسة عناصر وهي:

⁷⁶ حسين حريم، الإدارة الحديثة - النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن، سنة 2006، ص 55-56.

1 . التخطيط؛

2 . التنظيم؛

3 . القيادة؛

4 . التنسيق؛

5 . الرقابة⁷⁷؛

وبالتالي يمكننا القول أن " فايول " استخدم نفس الأسلوب التحليلي الذي الذي استخدمه " تايلور " ، ولكن هذبه مستقبلا وطبقه في منطقة جديدة وهامة هي، منطقة الإدارة العليا والعامه. وأمضى سنوات حياته الأخيرة في تنمية آرائه وأفكاره، خاصة في الدوائر الحكومية بعدما خبر شؤون شركة التعدين من قبل، وقد خلاص إلى أن المبادئ الإدارية يجب أن تطبق في جميع أشكال التنظيم وليس في مجال الأعمال والصناعة فقط⁷⁸.

ثانيا : نظرية العلاقات الإنسانية

ظهرت مدرسة العلاقات الإنسانية في أواخر العشرينيات وبداية الثلاثينيات من القرن الماضي ، تكمن الفرضية الأساسية لهذه المدرسة في التأكيد على الجوانب النفسية والإجتماعية للعامل باعتباره فردا وعضوا في جماعة العمل، وروادها هم " هوجو مسنتريرغ Munsterberg Hugo " و "التون مايو Mayo Elton" و " فريتز روتلزيبرجر Fritz Roethlisberger"⁷⁹.

وقد أجرى "التون مايو" مع فريق من الباحثين تجاربهم المشهورة في مصانع " هاوثورن لشركة وبستون إلكتروك الأمريكية " ، حيث بدأ " مايو " بدراسة مدى تأثير الظروف المادية للعمل ، كالإضاءة والتهوية على المنتج النهائي للعامل ومدى رضاه . وقد أدت المرحلة

⁷⁷ علي عبد المجيد، الأصول العلمية للإدارة والتنظيم ، مرجع سابق، ص 64.

⁷⁸ عبد الغفور يونس، نظريات التنظيم والإدارة، المكتب العربي الحديث للنشر، الإسكندرية، سنة 1997، ص99.

⁷⁹ هاني خلف الطراونة، نظريات الإدارة الحديثة ووظائفها، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة الأولى، سنة 2012، ص 210.

الأولى من التجارب إلى أن العوامل المادية للعمل ليست شرطاً أساسياً وحاسماً في التأثير على الإنتاجية ورضا العاملين.⁸⁰

وقد خلص "مايو" بعد أكثر من ألفي مقابلة فردية مع العاملين، إلى أنه بالإضافة إلى العوامل المتعلقة بظروف العمل المادية، ومدى انعكاسها على الإنتاج، هناك عوامل أخرى تؤثر على الإنتاجية وهي العوامل الإجتماعية، بحيث أن اهتمام الإدارة بالمشرفين وإشراكهم في التجارب شكل مدخلاً لزيادة الإنتاجية من خلال الإهتمام بالعلاقات الإنسانية في مكان العمل.⁸¹

كما وجد أن هناك علاقة إيجابية بين أسلوب الإشراف الديمقراطي وإنتاجية العمل، وأنه يمكن تحفيز العاملين عن طريق تحقيق حاجياتهم الإجتماعية والنفسية، من خلال الإعتراف والتقدير والقبول الإجتماعي من الغير.⁸²

لقد أجرى "مايو" مجموعة كبيرة من التجارب توصل من خلالها إلى أبرز النتائج وهي كالتالي :

- العاملون يعملون كفريق تربطهم وشائج إنسانية واجتماعية، تدفعهم لتبني قيم ومفاهيم عمل يكون تأثيرها على المجموعة أقوى من القيم الرسمية أحياناً؛
- العامل ليس آلة أو أداة تشكله الإدارة بالصيغة التي تريدها وبالكيفية التي تعتقد أنها ستتمكن من دفعه لتحقيق معدلات عالية من الإنتاج، بل أن للعامل متطلباته النفسية ودوافعه التي تتعدى أحياناً الدوافع المادية؛⁸³

⁸⁰ - حسن محمد النعيمي، السلوك البشري ودوره في الإصلاح الإداري، دار السلام للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، سنة 2001 الرباط، ص99.

⁸¹ - كامل بربر، الإدارة عملية ونظام، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، بيروت، سنة 1996، ص 41.

⁸² - حسين حريم، الإدارة الحديثة، مرجع سابق، ص 61-62.

⁸³ - نبيل دنون الصانغ، الإدارة مبادئ وأساسيات، عالم الكتب الحديث، إربد الأردن، الطبعة الأولى، سنة 2001، ص 49.

• ضرورة اهتمام الإدارة بالعاملين والإستماع إلى شكواهم والإصغاء إليهم ،

وهو ما ينعكس إيجابا على المنظمة حيث تقلل هذه السلوكات من حالات

التمرد، وترفع الروح المعنوية للعامل مما يؤثر على إنتاجيته؛

لقد لاقت أفكار مدرسة العلاقات الإنسانية رواجاً لمدة امتدت إلى أكثر من

عشرين سنة، وكانت الأساس لتطور ونضج مفاهيم جديدة ربطت بين العلوم السلوكية

المهتمة بالسلوك الإنساني، وقيام المنظمة باستثمار ذلك السلوك لتحقيق أهدافها وتطورها .

وإذا كان هناك من مآخذ على هذه المدرسة فمن ذلك:

✓ أنها اتجهت اتجاها متطرفا نحو الإهتمام بالجانب الإنساني على

حساب التنظيم الرسمي والجانب العملي للمنظمة؛

✓ أنها أغفلت تأثير البيئة الخارجية على سلوك المنظمة، ومن ثم

تعاملت مع المنظمة كوحدة مستقلة ومنعزلة لا كجزء من نظام

اجتماعي متكامل؛

✓ أنها أهملت مشكلة التخطيط؛

وإذا كان كذلك، فلا زال لها مزاياها، فهي أول من كشف النقاب عن الروابط

الدقيقة بين الظاهرة الإجتماعية والمستويات التنظيمية، وبين الفرد والجماعة⁸⁴، كما أنها

شكل من التنظيم الذي يسمح للأفراد بتحقيق الذات ويحرك فيهم كل دوافع الإهتمام

بعملهم.

كان هذا فيما يتعلق بالإتجاهات الفكرية التقليدية فماذا عن الإتجاهات الفكرية

الحديثة؟ هذا ما سنتحدث عنه في الفرع الثاني .

⁸⁴ - نعيم ابراهيم الظاهر، الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، عالم الكتب الحديث، اربد الأردن، ط 1، 2011، ص 1.

الفرع الثاني: الإتجاهات الفكرية الحديثة

لقد ظهر الإتجاه الحديث كرد على مدارس الإتجاه التقليدي، وبرز في أواخر القرن الماضي، من خلال العمل على تطوير نظرة مدخل العلاقات الإجتماعية التي اعتبرت الإنسان كائنا اجتماعيا داخل المنظمة، باعتباره رأسمال فكري حيث أدى هذا التطور إلى تأكيد أهمية العنصر البشري، باعتباره ميزة تنافسية كبرى لا مصدر تكلفة يمكن التخلص منه حيثما دعت الحاجة إلى ذلك.

واعتبار الموارد البشرية استثمار طويل الأمد، يمكن له تحقيق أهداف المنظمة في المستقبل، وساعد على تأكيد دور الموارد البشرية العديد من المفاهيم الإدارية الحديثة، كمفهوم إدارة المعرفة، وإدارة الجودة والتميز في الأداء⁸⁵، ومن أهم المدارس الحديثة هناك مدرسة النظم، والمدرسة الظرفية، ومدرسة الإدارة بالأهداف.

أولا: مدرسة النظم

يعتبر مفهوم النظام أو النظم من المفاهيم الحديثة في الفكر الإداري ومؤداه، أن أي تغيير في جزء معين من النظام يؤدي إلى تغيير في النظام ككل، ويتكون هذا النظام من أربعة أجزاء هي:

- ❖ المدخلات: وهي الموارد البشرية والمالية والمعلومات؛
- ❖ عملية التحول: وهي تحويل الموارد إلى سلع وخدمات؛
- ❖ المخرجات: وهي تقديم السلع والخدمات للبيئة؛
- ❖ المعلومات المرتدة: وتتضمن رد فعل البيئة اتجاه السلع والخدمات التي قدمت، ويمكن أن تؤثر إيجابا أو سلبا في قدرة النظام⁸⁶؛

⁸⁵ - عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية، مرجع سابق، ص 35-36.
⁸⁶ - حليلة لقريراع، التوجهات الجديدة لتدبير الموارد البشرية بالإدارة المغربية، رسالة لنيل دبلوم الماستر في القانون العام، جامعة عبد المالك السعدي، كلية الحقوق طنجة، سنة 2010/2009، ص 27.

كانت الإنطلاقة لهذه المدرسة من خلال العديد من المحاولات العلمية بغية إيجاد السبل الكفيلة، التي تجعل من المنظمة وحدة متكاملة. وقد تأثرت هذه المدرسة بعلم الأحياء في الستينات من القرن الماضي، حيث اعتبرت العامل كجزء لا يتجزأ عن النظام الكلي المشكل للمنظمة، فيتم النظر للمنظمة بمقدار ما تقدمه من خلال تفاعلها مع الأجزاء الأخرى لتحقيق أهداف المنظمة⁸⁷.

وتتميز هذه المدرسة باعتمادها على الأرقام، وتعتمد على مفهوم النظم الذي يعرف بأنه كيان كلي ومنظم يتشكل من مجموعة من الأجزاء المتفاعلة والمتداخلة مع بعضها البعض، فتشكل فيما بينها نسقا متكاملًا. وبالتالي لا يمكن دراسة أي جزء من النسق بمعزل عن الأجزاء الأخرى المشكلة للنسق ذاته.

وانطلاقًا من هذا يتضح أن هذه المدرسة تحاول دراسة الإدارة بصورة كلية، وليس كأجزاء وتفاصيل مستقلة. كما أن هذه المدرسة تنفرد بعدة مميزات منها:

- ✓ المساهمة في إيجاد أفكار إدارية جديدة؛
- ✓ محاولة دراسة الإدارة في وحدة ضمها وحدات تسعى لتحقيق أهداف محددة؛

✓ التركيز على علاقات الإدارة بالوضع المحيط بها وبيئتها الخارجية⁸⁸؛

ما يمكن قوله عن مدرسة النظم أنها أولت الإهتمام بدراسة الصورة الكلية للمنشأة، وبنيت العلاقات المتقاطعة بين الأنظمة الفرعية للمنظمة، واهتمت كذلك بعلاقات المنظمة مع محيطها الخارجي على اعتبار أن المنظمة، هي نظام عام له مدخلاته ومخرجاته.

⁸⁷ - خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن عمان، سنة 1999، ص 30.

⁸⁸ - د. حميد أبو لاس، تدبير الموارد البشرية نموذج الإدارة الجماعية، دار القلم للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، سنة 2011، ص 65.

إن مفهوم النظام بالمعنى السابق يؤكد على ديناميكية المنظمة، بمعنى أن كل مدير لا يعمل منعزلاً بين الأجزاء الأخرى في المنظمة باعتباره جزءاً منها، وبنفس المنطلق فإن وظائف الإدارة الأربعة تمثل نظاماً بينما لا يكفي النجاح في إحدى الوظائف للدفاع على كفاءة إدارة المنظمة، بل نتخذه بالأداء المتوازن لهذه الوظائف مجتمعة في وقت واحد ومستوى إنجاز واحد.

لكن ما يؤخذ على هذه المدرسة، أنه من الناحية العلمية لا يمكن النظر إلى المشاريع الكبرى المزمع القيام بها من طرف الإدارة كوحدة واحدة .

ثانياً: المدرسة الظرفية

لقد حاولت هذه المدرسة الإعتماد على النظريات المختلفة للإدارة، رافضة بذلك الأخذ بنظرية دون أخرى . فقد ركز هذا الإتجاه في دراسة الإدارة على أنه ليس من نظرية عامة للعملية الإدارية قابلة للتطبيق في كل المنظمات أو حتى في المنظمة الواحدة .

ويرى أنصار هذه المدرسة أن هناك علاقة بين العملية الإدارية وبين البيئة التي تجرى فيها الممارسة لهذه العملية الإدارية. وبالتالي هناك ارتباط وثيق وعلاقة متينة بين التصرفات الإدارية وبين خصائص البيئة المعنية بالموقف.

تنبني المدرسة الظرفية على فكرة أن النظريات لا يمكن أن تطبق في كل الأوقات والظروف، وفي مختلف الهيئات الإدارية باختلاف تخصصاتها، فهذه النظرية تعمل على الإستفادة من المدارس والنظريات التي سبقتها. بحيث أن ما هو عملي وقابل للتطبيق في وقت معين لن يكون صالحاً بعد مضي سنوات، نظراً للتقدم والتطور في أساليب العمل الإداري.

لذلك نجد المدرسة الظرفية ترفض العمل على نظرية واحدة، ومن بين رواد هذه المدرسة "دينسون" الذي يقول بأنه لمواجهة عدم قدرة الموظفين على العطاء، يجب الإعتماد

على أسلوب التقسيم القطاعي. الذي اعتبره أسلوباً قادراً على تبسيط الأنشطة وتنظيمها عملياً.⁸⁹

ولقد أدرك "دينسون" الحاجة إلى جهات متباينة في مقابل المركز، فعندما تكون المردودية منتظمة ومتشابهة فإن ذلك يساعد على مركزة اتخاذ القرار، والعكس كذلك عندما تكون المردودية غير منتظمة ومتخصصة إلى درجة عالية، يؤدي ذلك إلى عدم مركزة القرار مع إعطاء حق الإختيار بين البدائل للمسؤولين في الظروف المتغيرة.

وقد مضى "دينسون" في تطوير الموقف بمزيد من التفصيل، مع إظهار الحاجة إلى الإستمرار في إعادة التنظيم، كما آمن بأن التغيير ليس استثناء بل هو القاعدة، وليس خروجاً عن المألوف بل هو طبيعة أصيلة متأصلة.

إن هذه المدرسة تشكل توجه رائد حاول التكيف مع مختلف المدارس والإستفادة من الأفكار التي تقدمها تلك النظريات بشكل يتناسب مع الواقع، لكن رغم محاولة المدرسة الظرفية البحث عن أفكار جديدة، والإستفادة من نقاط الضعف التي كانت تعانيها النظريات السابقة، إلا أنها تعرضت لانتقادات، واعتبرت هذه المدرسة مجرد محاولة لتوجيه النظريات والأفكار المنبثقة عن النظريات الأخرى السابقة عليها.⁹⁰

ثالثاً: منهج الإدارة بالأهداف

الإدارة بالأهداف أو كما يطلق عليها "الإدارة المشتركة"، وضعها أستاذ العلوم الإجتماعية في جامعة كاليفورنيا "بيتر دركر Drucker Peter" النمساوي الأصل، وهي تستند كأسلوب إداري وليس نظرية أو مدرسة إدارية⁹¹، على مفهوم المسؤولية المشتركة بين الرؤساء والمرؤوسين في جميع الوحدات التنظيمية. حيث تتبلور العملية من خلال تحديد

⁸⁹ - د.حميد أبو لاس، تدبير الموارد البشرية نموذج الإدارة الجماعية، مرجع سابق، ص 65.

⁹⁰ - سناء الموسوي، إدارة الموارد البشرية، دار مجدلاوي، الطبعة الأولى، عمان الاردن، سنة 2004، ص 21.

⁹¹ - نعيم إبراهيم الظاهر، مرجع سابق، ص 67.

الأهداف بشكل جماعي على ضوء الإمكانيات والمعطيات، ويتم تنفيذ الأهداف ومتابعة تنفيذها ، ويقصد بالهدف في منطوق هذا الأسلوب الإداري: "بيان النتيجة المراد تحقيقها في تاريخ معين وبقياس معين".

ويعتبر أسلوب الإدارة بالأهداف من أحدث الأساليب الإدارية شيوعا واستعمالا في السنوات الأخيرة، إضافة إلى أهميته كأسلوب من أساليب التحفيز، فإنه يستعمل كذلك كأسلوب لتقييم الأداء . إن فلسفة الإدارة بالأهداف تؤدي إلى مشاركة المرؤوسين مع الرئيس، في اتخاذ القرارات بعد مشاركته في وضع الأهداف، وفي نفس الوقت زيادة التحفيز الداخلي للأفراد وزيادة رقابة المرؤوس على عمله⁹². ومن أهم مبادئ "دكر" لتطبيق هذا الأسلوب الإداري ما يلي:

- يتفق الرئيس والمرؤوس على وضع الأهداف المراد تحقيقها خلال فترة معينة، يعقبا تقييم للنتائج التي يتم التوصل إليها أولا بأول؛
- أن يعمل المرؤوس على التنسيق الدائم والإتصال بالرئيس، لمشاورته وإبلاغه بما تحقق والمشكلات التي تعترض التنفيذ؛
- بعد انتهاء الفترة المحددة يجتمع الرئيس والمرؤوس لتقييم ما تم إنجازه وإصلاح العقبات والمشاكل بهدف تجنبها في المرات القادمة؛
- الرئيس المباشر يقوم بتقييم أداء مرؤوسيه؛

ولقد أشارت نتائج عدة دراسات أجريت، أنه يجب تهيئة المديرين نفسيا وعمليا قبل الشروع بتنفيذ هذا الأسلوب، كذلك هناك عوامل تنظيمية يجب إدخالها مثل تحسين نظام الإتصالات والمعلومات في المؤسسة. وكذا العلاقات الجماعية داخلها، وبشكل عام يجب

⁹² خالد منتهى، تدبير الموارد البشرية بالإدارة الجماعية، رسالة لنيل دبلوم الدراسات العليا، قانون عام، جامعة الحسن الأول، كلية الحقوق سطات، سنة 2008، ص 30.

أن يكون دور الإدارة العليا يؤدي إلى النجاح ودعم هذا الأسلوب، وبشكل يخدم مصلحة المنظمة والعاملين بها على حد سواء⁹³.

وفي ختام هذه المقاربة العلمية لتطور إدارة الموارد البشرية كنظرية، ساهمت العديد من العوامل في هذا التطور، إلى أن أصبحنا نتحدث عن الرأسمال البشري، اعتباراً لكون المستخدم يمتلك خبرات ومعلومات تمثل رأسمال يدر أرباحاً مضمونة النتائج. فقد أصبح تدبير الموارد البشرية، بمثابة القلب النابض للإدارة الحديثة ووسيلة فعالة من وسائل البقاء والديمومة في النشاط والنجاح، خصوصاً بالنسبة لدول العالم الثالث التي ما زالت تبحث عن نفسها، وهي لا تعلم أنها تملك السلاح للنهوض وحتى لتحقيق السبق، وهو السلاح البشري.

المطلب الثاني: تحديث تدبير الموارد البشرية

يشكل تدبير الموارد البشرية أحد الأوراش ذات الأولوية في برنامج الإصلاح الإداري، باعتباره مفتاح النجاح في تحقيق الأهداف المرسومة والتغيير المنشود، فإن تم تطويره يوفر في ذات الوقت فرصاً حقيقية لتحسين أداء المرافق العمومية .

غالباً ما يتم تقديم القطاع الإداري كميدان غير خاضع للتغيير، ومع ذلك فالتدبير العمومي الذي يضاهي نظيره الخاص في مواجهة دائمة مع التطورات الحساسة، كالبطالة وظهور تقنيات جديدة، مراجعة دور الوصاية واللاتركيز)⁹⁴، بنيات يجب مراجعة التفكير فيها . حيث يجب على القطاع العام أن يبين علة فعاليته، أي مدى قدرته على تنفيذ مهامه وتحقيق الأهداف المسطرة .

⁹³ - خالد منتهى، مرجع سابق، ص 31.

⁹⁴ - Le management dans le secteur public , serge alecian , dominique foucher , collection service public-nouvelle edition ,2007,p 20 .

ولا شك أن أداء وفعالية القطاع العام مرتبطان أوثق الارتباط بمستوى مردودية العنصر البشري المكون له، فالموارد البشرية تعد ركيزة أساسية للنهوض بالإدارة وتأهيلها للإندماج في محيطها الاجتماعي والإقتصادي، والمساهمة في رفع التحديات التي تفرضها العولمة والتنافسية الدولية، وانسجاما مع الإشارات القوية لصاحب الجلالة الملك محمد السادس، في أكثر من مناسبة للمكانة التي يجب أن يتبوأها العنصر البشري في أي مشروع إصلاح. وركزت الحكومة على تطبيق مقتضيات البرنامج الإقتصادي والاجتماعي والنموذج التنموي الجديد في جوانبه المتعلقة بحسن استعمال الموارد البشرية في الإدارة العمومية.

من هذا المنطلق، فإن تدبير الموارد البشرية والرفع من مردودية الجهاز الإداري يرتكزان بالأساس على الأهداف الإستراتيجية المتعلقة بالنمو الإقتصادي والاجتماعي المتمثل في الإستثمار في تنمية الموارد البشرية، والرفع من مردودية الجهاز الإداري .

ومن شأن هذه الأهداف أن تمكن الإدارة من مواجهة التنافسية، وجلب الإستثمارات لارتباطهما بشكل وثيق بتوفير الكفاءات والمهارات، وفق معادلة تجعل من جودة الموارد البشرية لبنة لإدارة فعالة قادرة على تقديم خدمات ذات جودة عالية للإستجابة لطموحات المواطنين والمرتكبين.

كما أن النظرة الحديثة للحصول على الموارد البشرية تتطلب توصيف الوظائف وتحديد مواصفات شاغلها (الفرع الأول) ثم وضع مخططات للتوظيف، أي تحديد أنواع الوظائف وأعداد ونوعيات الموظفين المطلوبين (الفرع الثاني) ثم القيام بعملية الإختيار، أي المفاضلة بين المرشحين المتقدمين لشغل الوظائف المعلن عنها في إطار خطة التوظيف⁹⁵.

⁹⁵ - محمد باهي، تدبير الموارد البشرية بالإدارة العمومية، الطبعة الأولى، ص 99.

الفرع الأول: توصيف الوظائف

إن التوصيف خطوة ضرورية لمساعدة المنظمة على إدارة الموارد البشرية إدارة سليمة. إذ أن الإمام الكامل بواجبات ومسؤوليات الوظائف يمكن الإدارة من تنظيم هذه الموارد، ووضع سياسات التوظيف على أسس سليمة، ويعتبر توصيف الوظائف من أهم المقومات التي تستند إليها الإدارة الحديثة في كافة المجالات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية في المنظمة .

كما يدخل توصيف الوظائف ضمن الإجراءات الجوهرية في عملية التدبير التوقعي للموارد البشرية ، ويحظى هذا العنصر بأهمية قصوى كونه يحدد احتياجات الإدارة من الموارد البشرية كما ونوعا، كما أن توصيف الوظائف يحدد عدد الموظفين بالإدارة ومدى كفاءتهم ، وحصص الوظائف والتخصصات وتوصيف الوظائف أسلوب يضمن التعرف على الواجبات التي تتضمنها الوظيفة، والمهارات والقدرات التي ينبغي توفرها في الموظف الذي سيشتغلها⁹⁶ ، وبالتالي فإن نجاح أو فشل عملية التدبير التوقعي متوقفة على صحة تحليل الوظائف وتوصيفها.

أولا: مفهوم وأهداف توصيف الوظائف

يقصد بتوصيف الوظائف إعداد وصف تحليلي لكل ما تتضمنه الوظيفة من واجبات ومسؤوليات وسلطات، أساليب العمل، ومعدلات أداء، كما يقصد بتوصيف الوظيفة تحديد القدرات والسمات التي ينبغي أن يتميز بها الفرد حتى يأتي أدائه على الوجه المطلوب .

كما يتضمن التوصيف تحديدا للعلاقات المتوازنة والمتتابعة بين الوظيفة وغيرها من الوظائف بحيث تتضح إمكانيات واحتمالات التبادل في الوظائف على المستوى التنظيمي

⁹⁶ - المودن محمد، ترشيد تدبير الموارد البشرية - دراسة الصندوق الوطني للقرض الفلاحي نموذجا، ذكره مصطفى عدي، تدبير التوظيف العمومي بالإدارات الترابية، مرجع سابق، ص 86.

الواحد، وتعتبر عملية الفحص والدراسة التفصيلية المنظمة لها بغرض تحديد الواجبات والجزئيات التي تتكون منها بنية العمل المحيطة والأدوات والمعدات المستخدمة لإنجازها إلى جانب الخصائص والسمات الإنسانية الواجب توفرها في الفرد الذي يستطيع أداءها بكفاءة عالية⁹⁷.

كما يقصد بتوصيف الوظائف إعداد وصف تحليلي لكل ما تتضمنه الوظيفة وتحديد مواصفات شاغلها⁹⁸، وبعد جمع البيانات التي تتضمن التوصيف يتم تحليلها وهذه العملية يتم من خلالها جمع معلومات وحقائق فعلية عن طبيعة وظائف المنظمة، وتحليلها وتلخيصها وتقديمها على شكل قوائم مكتوبة تبين مهامها ومسؤولياتها وصلاحياتها والمناخ المادي والنفسي والاجتماعي الذي تؤدي فيه، والمخاطر والأمراض المهنية المحتملة التي تصاحب أداءها، ومن ثم معرفة وتحديد المهارات والقدرات البشرية اللازمة من أداؤها⁹⁹، وعلاقة بذلك يتم جمع بيانات توصيف الوظائف بأكثر من طريقة، من أهمها طريقة المقابلة، وطريقة الإستقصاء، وطريقة الملاحظة الشخصية¹⁰⁰.

إن نظام توصيف الوظائف يسهم في دعم مجالات متعددة من شؤون الموظفين والتنظيم الإداري، وفي توفير أساس سليم لمعالجة المشكلات التي تكتنفها، كما أن توصيف الوظائف يتضمن وصف كل وظيفة انطلاقاً من المهام الوظيفية التي تمارسها على غيرها بما يساعد على تحديد العوامل الأخرى لإزالة الإزدواجية والخلط بين السلطات. وبالتالي تسهيل مهام الرؤساء والمرؤوسين، وانتظام حسن سير العمل وتحقيق هدف التنظيم¹⁰¹، أما

⁹⁷ - كامل بربير، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية، بيروت، الطبعة الأولى، 1997، ص 86.

⁹⁸ - محمد باهي، تدبير الموارد البشرية بالإدارة العمومية، مرجع سابق، ص 99.

⁹⁹ - عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع الأردن، طبعة 2005، ص 89.

¹⁰⁰ - حميد أبو لاس، تدبير الموارد البشرية- نموذج الإدارة الجماعية، مرجع سابق، ص 89.

¹⁰¹ - رواية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، دون إشارة إلى الطبعة، الإسكندرية 1994، ص 294.

بالنسبة إلى بطاقة التوصيف فتشتمل على مؤهلات شاغل الوظيفة وخبراته ومهامه وقدراته الجسمية والعقلية.

وخلال عملية توصيف الوظائف يتم غالبا الإعتماد على بعض الأسئلة التي

تساعد على تحديد مواصفات شاغل الوظيفة والتي تدور حول الجوانب التالية:

❖ طبيعة العمل ومدى تعقد وتضارب الواجبات المسندة إليه؛

❖ طبيعة الرقابة الرئاسية الممارسة عليها؛

❖ المؤهلات والاتصالات الشخصية للموظف داخل الإدارة؛

❖ طبيعة القرارات والمسؤوليات المرتبطة بالوظيفة ونطاقها¹⁰²؛

وتجدر الإشارة إلى أن بطاقات توصيف الوظائف والمهام التي تعتبر من أهم

الركائز الأساسية في عملية التدبير التوقعي¹⁰³، يجب تحيينها بإجراء مقابلات سنوية مع

الموظفين لتقدم الهدف المتوخى من ورائها.

ثانيا: البيانات الأساسية لتوصيف الوظائف

وصف الوظائف يعد الركن الأساسي لتحقيق الموضوعية في الخدمة المدنية،

إذ أنه يضع مواصفات موضوعية للوحدة الأساسية في الإدارة العمومية. وتعد هذه العملية

أساس بناء الحجم الملائم للتنظيم داخل الإدارة¹⁰⁴، وهناك أساليب كثيرة لوصف الوظائف

إلا أن أكثر هذه الأساليب موضوعية تلك التي تتم بواسطة خبراء في التوصيف، وذلك

بالرجوع إلى جميع بيانات الوصف.

وعليه تستند عملية التوصيف، لتحقيق الأغراض التي سبق الإشارة إليها على

مجموعة متكاملة من البيانات، يجب تجميعها بعناية خاصة حتى يمكن تحليلها بدقة.

102 - محمد باهي، تدبير الموارد البشرية بالإدارة العمومية، مرجع سابق، ص 101.

103 - حميد أبو لاس، تدبير الموارد البشرية نموذج الإدارة الجماعية، مرجع سابق، ص 70-71.

104 - حميد أبو لاس، نفس المرجع، ص 99.

وبالتالي ينبغي مراعاة الدقة والتحليل في جمع البيانات الخاصة بكل وظيفة ، إذ قد يترتب على أخطاء التوصيف مشكلات معقدة على مستوى الإدارة ككل، مما يؤدي بالنتيجة إلى خلل في الأداء التنظيمي . وفيما يلي البيانات الأساسية التي يجب مراعاتها عند تحليل الوظائف:

- التعريف بالوظيفة ومستواها التنظيمي؛
- وصف الواجبات والمسؤوليات؛
- السلطات المعطاة لشاغل الوظيفة؛
- بيئة ومحيط الوظيفة؛
- خطوات ومعدل الأداء المطلوب؛
- المقومات الإنسانية للوظيفة؛
- مواصفات شاغل الوظيفة؛

هذا ويمكن جمع البيانات السابقة بطرق متعددة تختلف باختلاف ظروف الوظيفة والغرض من التوصيف، ويفضل أن يقوم محلل الوظائف باتباع أكثر من طريقة حتى يقارن البيانات التي يحصل عليها ويضمن صحتها ودقتها .

ويمكن التمييز بين ثلاثة طرق لجمع البيانات المتعلقة بتوصيف الوظائف:

1. طريقة المقابلة :

تعتبر هذه الطريقة من أكثر الطرق شيوعا ، وأكثر دقة لأنها تعتمد على الإجماع المباشر بشاغل الوظيفة¹⁰⁵ ، وتوجه كافة الأسئلة المتعلقة به وبمكونات الوظيفة التي يمارسها.

¹⁰⁵ - كامل بربر، مرجع سابق، ص: 58-59.

ومما لا شك فيه أن المقابلة تساعد القائم بالتوصيف على الإتصال بالرئيس المباشر لشاغل الوظيفة، وبالتالي استخلاص المعلومات خاصة عن الأداء التي قد تكون غافلة عن شاغل الوظيفة.

إذن فطريقة المقابلة هذه تساعد كثيرا القائم بالتوصيف من إجراء مقارنة بين البيانات التي حصل عليها من الرئيس المباشر وشاغل الوظيفة وبالتالي يستطيع الوقوف على مدى صحتها والتحقق من دقتها.

2. طريقة الإستقصاء .

تعتمد هذه الطريقة على نموذج أو قائمة من الأسئلة متعددة الإتجاهات والجوانب التي تتصل مباشرة بالوظائف، ومن ثم توزع على كافة الأفراد للإجابة عليها، ثم إعادتها إلى القائمين بالتوصيف حيث يتم مراجعتها، ومن ثم تبويب هذه البيانات تمهيدا لتوصيفها ، وعليه تمتاز هذه الطريقة بعدة خصائص من بينها:

. سرعة تجميع البيانات كونها توزع على عدد كبير من الأفراد.

- لا تحتاج إلى وقت طويل يخصص لكل فرد على حدة، وإنما لوقت

قصير ولجميع الأفراد.

. قلة التكاليف نظرا لعدم تأخير الفرد عن أداء عمله إلا لوقت قصير¹⁰⁶.

3. طريقة الملاحظة الشخصية

تستخدم هذه الطريقة في توصيف الوظائف التي تتصف بالتكرار، وتتم عن طريق ملاحظة القائم بالتوصيف للفرد أثناء قيامه بكافة المهام المتعلقة بوظيفته مع اختيار كامل لكافة الوسائل والأدوات التي يستخدمها بغرض التحليل. وتعتبر هذه الطريقة من

¹⁰⁶- نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2000، ص 49.

الطرق المساعدة للطريقتين السابقتين، إذ تساعد على تكوين فكرة مبدئية عن الوظيفة ومن تم استخدام الطرق الأخرى.

بعد تحديد وصف الوظيفة يتطلب الأمر تقديمه للرئيس المباشر وللشغل شاغل الوظيفة لمراجعتها، ويهدف هذا الإجراء إلى التأكد من صحة ما جاء من بيانات ومعلومات في التوصيف، حيث احتمال وجود بعض الأخطاء مازال ممكنا برغم الدقة المستخدمة في إعداد وصف الوظيفة.

وبعد مراجعة مكونات توصيف كل وظيفة تسجل في بطاقات تسمى "بطاقات وصف الوظيفة"، يراعى بكل بطاقة معلومات عن الوظيفة ومواصفات شاغلها، كما يراعى سهولة قراءتها وفهمها من قبل من له علاقة بها¹⁰⁷. وبعد ذلك تعتمد هذه البطاقات من قبل إدارة الأفراد.

إجمالاً يمكن القول أنه خلال عملية توصيف الوظائف وتقييمها يتم الإعتماد على مجموعة من الوثائق والمستندات، بالإضافة إلى وسائل أخرى يتم من خلالها جمع المعلومات الأساسية عن الوظائف ومن أهمها نماذج أوقوائم الإستقصاء التي يتم توزيعها على الموظفين للإجابة عما ورد فيها من أسئلة تكشف عن المضمون الواقعي لهذه الوظائف ومكوناتها الأساسية¹⁰⁸، وبعد تجميع المعلومات عن الوظائف، يعمل أخصائي بتحليل الوظائف ويعطي صورة واضحة عن الوظيفة، ويبين أهميتها ومدى الصعوبات التي تواجهها بالوقوف على الخصائص المميزة لها باستخدام عوامل التحليل

هذا فيما يتعلق بتوصيف الوظائف، فماذا عن تخطيط الموارد البشرية ؟ هذا

ما سنتطرق له في الفرع الثاني.

¹⁰⁷ - كامل بربر، مرجع سابق، ص: 61-62.

¹⁰⁸ - المودن محمد، ترشيد تدبير الموارد البشرية، مرجع سابق، ص: 109.

الفرع الثاني: تخطيط الموارد البشرية

تعتبر وظيفة التخطيط¹⁰⁹ بشكل عام الوظيفة الأولى للإدارة، وهي تتضمن تحديد الأهداف التي يسعى التنظيم لتحقيقها خلال فترة زمنية مستقبلية، وكذلك السياسات والوسائل والأنشطة اللازمة لتحقيق تلك الأهداف. ومهما كانت أهداف أي تنظيم فإن المورد البشري يبقى أهم الموارد التي يجب أن تؤمن، فبدونها لا يمكن تشغيل عناصر الإنتاج المالية والطبيعية، ومن هنا لا بد من تخطيط الموارد البشرية بشكل يكفل تأمينها بالعدد والنوعية وفي الوقت المناسب (تجنب الإستقطاب العيبي لشغل المناصب)¹¹⁰، ويشكل تخطيط الموارد البشرية حلقة الربط الأساسية بين استراتيجية الإدارة والوظيفة العامة لتدبير الموارد البشرية.

والتخطيط في مجال الموارد البشرية، ضروري لكفاءة أداء المنظمة عن طريق توفير الأعداد الملائمة، وفي الوقت الملائم لإنجاز الخطة التي تضعها المنظمة، ذلك أن التخطيط يعتبر من الأهمية بمكان، كما يعتبر ميزة أساسية تتميز بها الإدارة الحديثة والعصرية .

هذا وتنطوي عملية التخطيط أساسا على عملية التنبؤ بالمستقبل، وذلك في ظل ظروف عدم التأكد التي تحيط ببيئة المنظمة، وترجع أهمية التخطيط أيضا لرغبة المنظمة، ممثلة بإدارة الأفراد في حسن استخدام الموارد البشرية أفضل استخدام، وتوجيه الجهود نحو الهدف المحدد.

أولا: مفهوم تخطيط الموارد البشرية

يمثل التخطيط وضع تصور مستقبلي من خلال المقارنة بين البدائل المتوفرة في الحاضر والتي سوف تكون موجودة مستقبلا، واتخاذ قرار لما هو أفضل لبناء صورة

¹⁰⁹ - يعرف "جرج تيري" التخطيط بأنه: "أسلوب للتفكير في المستقبل وفي ظروفه حتى يتمكن ضبط التصرفات الحالية بما يكفي تحقيق الأهداف المقررة، ويعرفه" هايمان" بأنه: " تحديد مسبق لما سيتم عمله، إنه تحديد لخط سير العمل الذي يضمن مجموعة منسجمة ومتناسقة مع العمليات بغرض تحقيق أهداف معينة".

¹¹⁰ - صلاح هادي الحسيني، القيادة الإدارية وأثرها في إدارة الموارد البشرية استراتيجيا، دراسة ميدانية في المنظمات الحكومية في محافظة الناصرية / العراق، رسالة لنيل دبلوم الماستر في قانون الأعمال، الأكاديمية العربية في الدانمارك، سنة 2009، ص 105.

مستقبلية لما نريد أن نحققه، أو رسم صورة مستقبلية لما ستكون عليه الأعمال، ورسم السياسات والإجراءات المناسبة للوصول إلى الأهداف والغايات المرجوة بأقل جهد وتكلفة ممكنة.

وبما أن التخطيط أمر يتعلق بالمستقبل ويرتبط بما هو موجود عليه الحاضر، فإنه يمكن القول أن تخطيط الموارد البشرية لا بد أن تتوفر فيه عناصر التخطيط الأساسية¹¹¹ من حيث التوقع المستقبلي ووضع الأهداف والعمل على تحقيقها.

تؤكد الإتجاهات المعاصرة في تدبير الموارد البشرية على أن عملية تخطيط الموارد البشرية لا تقف عند تحديد الإحتياجات النوعية من الأفراد كما ونوعا، ولكنها عملية شمولية تقتضي أيضا تخطيط جوانب متعددة فيما يتعلق بنشاط الموارد البشرية، ومن بين هذه الأنشطة :

- تقدير الإحتياجات من الموارد البشرية كما وكيفا؛
- تخطيط عملية الإستقطاب والإختيار؛
- دراسة سوق الشغل وتحليل كافة أبعاده؛
- تخطيط وتنمية المسار الوظيفي؛
- تخطيط عمليات التأهيل المبدئي والتدريب والتنمية¹¹²؛

إذن فتخطيط الموارد البشرية هو منهج متكامل للقيام بالجوانب التخطيطية لوظيفة الموارد البشرية من أجل توفير العدد اللازم للقيام بالأعمال المطلوبة وتحقيق أهداف الإدارة من ناحية، فضلا عن تحقيق متطلبات الأفراد من ناحية ثانية، ويتم بنظرة

¹¹¹ - نهاد عمر السبيعي، إدارة الموارد البشرية، ص 18 المكتبة الدانماركية، ذكره بوشعيب العرواني ، حكمة تدبير الموارد البشرية بالقطاع العام، مرجع سابق، ص 62.
¹¹² - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإتجاهات المعاصرة في تدبير الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، جمهورية مصر العربية، الطبعة الأولى 2012، ص 40.

شاملة للأفراد¹¹³، حيث يقوم المديرون في العالم المتقدم بالتخطيط لمتطلبات المؤسسة من الموارد البشرية، تماما كما يخططون بخصوص أي موارد أخرى.

ويحاول هؤلاء المديرون على ضمان أن لديهم الأعداد المناسبة من الأشخاص العاملين في المكان المناسب لتنفيذ الخطة الإستراتيجية للمؤسسة، ثم ينتقلون بعد ذلك إلى هذه الخطة، والتي يتم تصميمها لتحقيق أهدافهم ويقومون بتحليل متطلبات الأشخاص العاملين في المؤسسة. آخذين بعين الاعتبار أي ضغوط سواء كانت مالية أو غيرها، علاوة على التغيرات التي تحدث في بيئة العمل.

أما على أرض الواقع، فإن الأمر يبدو مختلفا بعض الشيء، حيث يكون تخطيط الموارد البشرية أكثر تلاؤما ويسير حسب تعليمات قصيرة الأجل، ومع ذلك فإن الأشخاص العاملين يمثلون أكثر موارد المؤسسة أهمية، ومن تم يجب إخضاع هذا المورد للتخطيط¹¹⁴، حيث يندرج هذا الأخير في أفق السياسات التنموية المحددة الأهداف¹¹⁵.

وتعتبر عملية تخطيط الموارد البشرية عنصرا أساسيا لصياغة استراتيجيات الإدارة، ووسيلة أساسية لتحقيق تلك الإستراتيجيات¹¹⁶، ومن هذا المنطلق فإن الخطوة المنطقية التي تلي تحديد استراتيجيات المنظمة هي أن تبدأ إدارة الموارد البشرية في أداء دورها لضمان نجاح تلك الإستراتيجيات التنظيمية موضع التنفيذ.

¹¹³ - أنس شكشك، علم النفس الإداري - علم الإدارة - نظريات الإدارة - إدارة الأفراد - إدارة الإنتاج - إدارة الجودة - إدارة المخزون - إدارة الوقت إدارة ذاتك، ذكره بوشعيب العرواني، مرجع سابق، ص 63.

¹¹⁴ - باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، القاهرة مصر، الطبعة الثانية 2006، ص 24 (مخزن المعلومات 4shared بتاريخ 12 أكتوبر 2012).

¹¹⁵ - مصطفى الكثيري، حول تخطيط القوى العاملة، مجلة المدرسة الوطنية للإدارة العمومية، العدد 1985/1، ص 5.

¹¹⁶ - عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية، القاهرة مصر، الطبعة 2003، ص 157، (مخزن المعلومات 4shared بتاريخ 20 يناير 2011).

ثانيا: أهمية تخطيط الموارد البشرية

لتخطيط القوى العاملة أهمية كبيرة داخل المنظمة، حيث تختار من خلالها عدة بدائل حسب سلفاء، بدلا من أن تكون تصرفاتها مجرد ردود أفعال لما تتمخض عنه المتغيرات البيئية وتمثل هذه الأهمية في العناصر التالية:

1. التنبؤ باتجاهات العرض والطلب في الموارد البشرية

إن الإدارة التي لا تسبق الأحداث بل تفجأ بها هي بالتأكيد لا تستطيع التنبؤ باتجاهات العرض والطلب على القوى العاملة ، ويتم هذا التنبؤ بتحديد الأبعاد التالية:

أ. الطلب على القوى العاملة

لا يخرج التخطيط للقوى العاملة في جوهره عن تحديد الطلب المستقبلي لقوى العمل، ومقارنة ذلك بمستوى المعروض منها خلال نفس الفترة وعمل استراتيجيات للتوفيق بين تلك المستويات المقدرة للعرض والطلب.

ب. عرض القوى العاملة

إن الهدف من التخطيط للقوى العاملة هو التوفيق بين المطلوب والمعروض منها، ولا بد للمخطط من الإلمام بمصادر القوى العاملة، ويقصد بعرض القوى العاملة عدد السكان النشيطين اقتصاديا أو من هم في سن العمل والقادرين عليه والراغبين فيه، وحتى تكون الصورة واضحة في هذا المجال، لا بد من توافر إحصائيات سكانية منتظمة تقدم معلومات كافية عن فئات الأعمار ونسبة الذكور والإناث ونسبة الأمية¹¹⁷، وتوزيع الطلبة على مستويات التعليم المختلفة.

2. خدمة الأهداف العامة

117- بوشعيب العرواني، حكمة تدبير الموارد البشرية بالقطاع العام، مرجع سابق، ص66.

يخدم تخطيط الموارد البشرية أهداف متعددة خاصة بالإدارة والفرد والمجتمع، فعلى صعيد الفرد ومن خلال التخطيط الدقيق يتم تحقيق مبدأ الشخص المناسب في المكان المناسب سواء تعلق الأمر بالوظيفة أو الإدارة، وعلى صعيد هذه الأخيرة تتحقق المواءمة الداخلية بعدم وجود عجز أو فائض في الموارد البشرية، أما على صعيد المجتمع، فإن تحقيق الإستخدام الكامل والصحيح للموارد البشرية في الإدارات يساهم في تحقيق الإستخدام الأمثل للموارد البشرية.

3. تحسين توزيع واستخدام الموارد البشرية

يساعد التخطيط في حسن توزيع واستخدام الإدارة لمواردها البشرية، وهذه الأهمية تؤكدها مجموعة من الحقائق التي أصبحت ضرورة ملاحظتها في غاية الأهمية وهذه الحقائق هي:

- تزايد عدد السكان في العالم وما يتبعه من إغراق سوق الشغل بموارد بشرية تتفاوت في إعدادها المهاري والمعرفي، مما يتطلب استخدام التخطيط المعرفي والمهاري لنوعية الموارد البشرية.
- زيادة عدد المنظمات وكبر حجمها وتنوع نشاطاتها.
- التقدم التكنولوجي الذي يشهده القطاع الصناعي الذي فرض على الإدارات استخدام الطرق الحديثة في تخطيط وإدارة الموارد البشرية، وبما يتلاءم مع هذا التقدم.
- إعادة هيكلة الإدارة وما يتبعه من تغييرات جوهرية في تشكيلة هرم الموارد البشرية بالإدارة.

• ميل الإدارة إلى العولمة مما يتطلب انتقاء موارد بشرية قادرة على فهم ثقافة وخصائص المجتمعات التي تعمل فيها¹¹⁸.

ومع أن التخطيط يعتبر أحد وظائف الإدارة ، إلا أنه في الواقع يعتبر أهم هذه الوظائف جميعا ، لأن التخطيط كما يقول "دونالدكو" ليس مشابها لعملية الخدمات¹¹⁹ ، ولكنه يعتبر نشاطا مشتركا حيث يحدث كجزء أساسي في جميع هذه العمليات.

فعملية التوظيف في حاجة للتخطيط لها، وعملية التوزيع في حاجة للتخطيط لها، ويؤكد الدكتور جميل توفيق هذا المعنى حيث يشير إلى أن التخطيط له أولوية على الوظائف الإدارية الأخرى من تنظيم وتشكيل وتوجيه ورقابة ، بل إنه يعتبر الأساس الذي تتوقف عليه جميع العناصر الأخرى.

¹¹⁸- نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ص120-126، ذكره بوشعيب العرواني، مرجع سابق، ص67.
¹¹⁹- حميد أبو لاس، تدبير الموارد البشرية - نموذج الإدارة الجماعية، مرجع سابق، ص77.

خاتمة الفصل الأول:

إن ما يمكن استخلاصه من هذا الفصل، هو وجود إطار قانوني منظم للموارد البشرية. يوضح العلاقة النظامية التي تربط هذه الموارد بالإدارة العمومية، من خلال تحديد حقوق وواجبات الموظفين المحددة في النظام الأساسي العام للوظيفة العمومية، وكذلك طرق التوظيف المتمثلة في الطرق العادية والطرق الإستثنائية كالتوظيف المباشر والتعاقد مع الإدارة التي تمكن الإدارة من اختيار أجود العناصر لشغل المناصب الإدارية الشاغرة، والإستفادة من خبراته التي قد لا تتوفر في مواردها خاصة في المجال التقني، والتكوين المهني العالي.

كما خلصنا إلى الأسس العلمية لتدبير الموارد البشرية المتمثلة في الإتجاهات الفكرية التقليدية كالإدارة العلمية التي كان رائدها الأمريكي "فريدريك تايلور" الذي كانت نظريته اقتصادية بحثة، ونظرية العلاقات الإنسانية أهم روادها "التون مايو"، "هوجو مسنتريغ" و"فريتزر روتلزيبرجر"، ثم الإتجاهات الفكرية الحديثة التي ظهرت كرد على مدارس الإتجاه التقليدي من أهم المدارس، مدرسة النظم والمدرسة الظرفية ومنهج الإدارة بالأهداف.

ولتحديث تدبير الموارد البشرية والزيادة في جودتها وفعاليتها وكفاءتها العلمية والعملية، هناك طرق تتمثل في توصيف الوظائف وترتيبها وتحليلها، وكذلك تخطيط الموارد البشرية أي التخطيط لهذه الموارد على المدى البعيد حتى تتمكن الإدارة من مواجهة التحديات التي قد تواجهها مستقبلا، ومواكبة التطورات الدولية في مجال التكنولوجيا الحديثة، وكذا التخطيط الإستراتيجي حتى تتمكن الإدارة من أداء المهام المنوطة بها وتحقيق الأهداف المنشودة. هذه الإكراهات والتحديات سنتعرض لها بالتفصيل في الفصل الثاني.

الفصل الثاني

إكراهات تدبير الموارد البشرية وتحديات المستقبل

الفصل الثاني: إكراهات تدبير الموارد البشرية وتحديات المستقبل

إن مفهوم الموارد البشرية اليوم أصبح واسعاً ومعقداً، بالرغم من هذا المفهوم فقد تم تعريفه حصراً في توفير القوى العاملة المدربة¹²⁰، ثم توسع هذا المفهوم تدريجياً إلا أنه ظل لفترة طويلة يعتبر البشر بمثابة موارد، وبذلك أصبح العنصر البشري جزءاً لا يتجزأ من النظرية والتنمية الاقتصادية، وهذا فإن المورد البشري يزداد عن طريق الإستثمار الإنساني، ويتركز هذا الأخير أساساً في التعليم والتدريب إلا أنه يشمل التنمية الصحية والتغذية.

وهكذا تحولت فكرة التنمية من الإهتمام بالإستثمار الرأس مالي وإنتاج السلع، إلى الإهتمام برفع قدرات البشر وما يمكن أن تولده هذه القدرات بل الأكثر من ذلك، فقد جاءت نتائج الأبحاث التي ظهرت في نهاية عقد السبعينات من القرن الماضي، وما بعدها مؤكدة لهذه الإتجاهات الجديدة .

ونظراً لأهمية الدور الذي تلعبه الموارد البشرية في الإدارة العمومية المغربية، إلا أن هناك إكراهات قانونية المتمثلة في تعدد الأنظمة والقوانين المنظمة للوظيفة العمومية، نظراً للوضعيات التي ورثها المغرب عن العهد الإستعماري، التي تم إحداثها لإغراء الأطر الفرنسية عن طريق الإمتيازات، بحيث ناهزت أنظمة التعويضات 500 تعويضاً¹²¹، اتسمت بالتعقيد وعدم المساواة بين الموظفين، وغموض النصوص التشريعية واعتماد الحلول الجزئية في أغلب الإصلاحات الإدارية التي عرفها المغرب منذ الإستقلال.

بالإضافة إلى الإكراهات الهيكلية المتجلية في البيروقراطية التي أفرزت سلوكيات سلبية في التنظيم والتسيير، والتضخم الكمي للموظفين نتيجة التوظيف دون وضع سياسة عقلانية للتوظيف العمومي، مما أدى إلى تضخم عدد الموظفين داخل الإدارة جعل تدبير

¹²⁰ - الغوث ولد الطالب جدو، الموارد البشرية والتنمية المستدامة في الوطن العربي، مقال منشور في مجلة القانون والإقتصاد، الصادر عن كلية القانون والإقتصاد بجامعة نواكشوط، العدد 17، 2004، ص 76 وما يليها.

¹²¹ - مصطفى باعلي، أنظمة التعويضات في قطاع الوظيفة العمومية، إصدارات مجلة الشؤون الإدارية، العدد 2، دجنبر 1983، ص 95.

هذه الموارد أمرا صعبا . فضلا عن الإكراهات المرتبطة بالحوافز سواء المادية أو المعنوية، والتي تؤثر بشكل سلبي أو إيجابي على أداء الموارد البشرية داخل الإدارة.

وكذا تحديات مستقبل تدبير الموارد البشرية، المتمثلة في كيفية تطبيق وتطوير الإدارة الإلكترونية وأيضاً التخطيط الإستراتيجي الذي يقوم على رؤية شاملة لمكونات الادارة وإعطاء البدائل والخيارات المتاحة للإدارة، لمواجهة كل المتغيرات المحيطة بها والإستفادة من نقاط القوة وتعزيز نقاط الضعف التي تعاني منها، لتحقيق التدبير الجيد والفعال للمورد البشري، والمردودية المتوخاة من هذا الأخير في الإدارة العمومية المغربية .

المبحث الأول: إكراهات تدبير الموارد البشرية

تعاني منظومة تدبير الموارد البشرية في المغرب من عدة إكراهات قانونية متمثلة في تعدد النصوص القانونية المنظمة للوظيفة العمومية بين الأنظمة العامة والخاصة بكل إدارة على حدة، والغموض الذي يطال هذه النصوص زيادة على اعتماد حلول ترقيعية وجزئية في عملية الإصلاح مما يزيد تعقيد الوضعية القانونية .

وإكراهات هيكلية، بحيث أن وضوح وتقدم العمل الإداري وكفاءته يعتمد في جانب مهم على مدى فعالية إعداد الهياكل التنظيمية، وعلى عكس هذا المبدأ دأبت الإدارة العمومية التقليدية، بوضع هياكل تنظيمية غير شمولية، تكتفي فقط بتحديد بعض المستويات التنظيمية . وذلك في عناوين (مديريات، أقسام، مصالح ومكاتب...) دون القيام ببقية الإجراءات التنظيمية الأخرى المتمثلة في تحديد الأعمال والأنشطة للوصول إلى الأهداف، ودون إعداد المتطلبات التكميلية الأخرى حتى يكون الهيكل التنظيمي فعالا كتحديد الإختصاصات وتوصيف الوظائف، وتوزيعها على مختلف التقسيمات، وتحديد السلطات والمستويات وبيان خطوات إنجاز المهام المختلفة (المطلب الأول).

بالإضافة للإكراهات المرتبطة بالحوافز والتي يمكن تقسيمها إلى مادية كالأجرة ومنح المكافآت، وأخرى معنوية كالعقوبات والإنذارات والتخويف وتطبيقها يجب أن يكون ضيقا وعدم الإفراط في استخدامها.

والمظاهر السلوكية بحيث يعتبر السلوك الإنساني أحد الدعائم التي تستند إليها الإدارة كما أنها المحدد الأساسي لكفاءتها وفعاليتها، فالفكر الإداري المعاصر يعتبر السلوك الإنساني أحد المدخلات الرئيسية في نظام الإدارة، ومن تم فهو عامل هام في تحريك الأنشطة والإستجابات الإدارية، وتحديد نتائج عمل الإدارة (المطلب الثاني) .

المطلب الأول: الإكراهات القانونية والهيكلية لتدبير الموارد البشرية

يمكن استنتاج هذه الإكراهات من خلال الفلسفة العامة التي كرسها نص 1958 المستوحى في شكله وجوهره من قانون الوظيفة العمومية الفرنسي، وكيفية تطبيقه على أرض الواقع، وما نتج عن هذا التطبيق من سلوكات وتصورات لدى العاملين بهذا القطاع حول الإدارة وسلطتها في إعادة إنتاج ثقافة الرتابة، والمحسوبية وقدراتها على تكريس قيم وثقافات خاصة بالعمل الإداري، تتميز بالغموض وانتشار الفوضى والتسيب، وانعدام تحديد المسؤوليات والأهداف وغياب المراقبة والمساءلة¹²²، إذن هذه الإكراهات تتمثل فيما هو قانوني متعلق بالنصوص القانونية المنظمة لكيفية تدبير الموارد البشرية داخل الإدارة العمومية المغربية (الفرع الأول) وفيما هو هيكلي بمثابة الإطار العام الذي يحدد توزيع الأدوار والسلطات بين أفراد التنظيم، ويوضح نسق العلاقات بينهم، كما يبين كيفية إنجاز المهام (الفرع الثاني).

الفرع الأول: الإكراهات القانونية لتدبير الموارد البشرية

يخضع تدبير الموارد البشرية بالإدارة العمومية المغربية، لمجموعة من النصوص القانونية والتنظيمية (ظواهر، قوانين، مراسيم، قرارات ومناشير). إلا أنه لم يصدر أي نص عام ينظم مجمل الحياة الإدارية للموظفين إلا بعد حصول المغرب على استقلاله، ويتعلق الأمر بالنظام الأساسي العام للوظيفة العمومية الصادر بتاريخ 24 فبراير 1958 الذي عدل بالقانون 05.05 وهي تعديلات جزئية .

وإذا كان هذا القانون بمثابة الشريعة العامة في مجال الوظيفة العمومية، إلا أنه لا يطبق على مختلف هيئات الموظفين . حيث يستثنى من الخضوع له كل من رجال

¹²² - حميد أبو لاس، مرجع سابق، ص 58.

القضاء والعسكريين، وهيئة المتصرفين بوزارة الداخلية وغيرهم، نظرا لخضوعهم لأنظمة أساسية خصوصية. حسب الفصل 4¹²³ من النظام الأساسي للوظيفة العمومية.

ذلك لكون النظام الأساسي العام للوظيفة العمومية، لا يتضمن إلا المبادئ العامة تاركا التطبيقات والتفصيلات للأنظمة الأساسية الخاصة بكل وزارة أو إدارة على حدة¹²⁴. مما سبق يمكن ملامسة هذه الإكراهات من خلال مجموعة من النقاط أهمها :

أولا : تعدد الأنظمة والقوانين المنظمة للوظيفة العمومية

تميز الوضع الراهن للوظيفة العمومية بتعدد الأنظمة الأساسية الخاصة بكل هيئة من الهيئات المحدثة على صعيد كل وزارة، حيث أن هناك أنظمة مشتركة بين الوزارات¹²⁵، وأنظمة خاصة بكل وزارة وأنظمة خصوصية لا تخضع لمقتضيات النظام الأساسي العام للوظيفة العمومية.

لقد ورث المغرب عن العهد الإستعماري عدة وضعيات، كان إحداها غالبا لأسباب سياسية متعلقة بإجراء الأطر الفرنسية عن طريق الإمتيازات، وكذلك بسبب الإنفتاح الذي عرفته الإدارة في أواخر سنوات الإستعمار نتيجة مطالب الحركة الوطنية¹²⁶، إن أنظمة التعويضات التي ورثها المغرب المستقل عن إدارة الحماية، اتسمت بالتعقيد وعدم المساواة بين الموظفين قد كان الهدف منها فرض امتيازات وظيفية لبعض الفئات من الأطر العليا أو المتخصصة داخل الوظيفة العمومية.

¹²³ - غير وتمم بالفصل الأول من الظهير الشريف رقم 1.63.039 بتاريخ 5 شوال 1382 الموافق فاتح مارس 1963، ج.ر. عدد 2629 بتاريخ 19 شوال 1382 الموافق 15 مارس 1963، ص573.

تمم بالمادة الفريدة من القانون رقم 39.21 الصادر بتنفيذه الظهير الشريف رقم 1.21.87 بتاريخ 15 من ذي الحجة 1442 الموافق 26 يوليوز 2021، ج.ر. عدد 7007 بتاريخ 15 ذو الحجة 1442 الموافق 26 يوليوز 2021، ص5705.

¹²⁴ - الفصل 5 من النظام الأساسي العام للوظيفة العمومية، غير بالمادة الأولى من القانون رقم 05.05 الصادر بتنفيذه الظهير الشريف رقم 1.11.10 بتاريخ 14 ربيع الأول 1432 الموافق 18 فبراير 2011، ج.ر. عدد 5944 بتاريخ 15 جمادى الآخرة 1432 الموافق 19 ماي 2011، ص2630.

¹²⁵ - بليغ علي حسن بشر، التدبير الإستراتيجي للموارد البشرية ودورها في التنمية الإدارية بالمرافق العامة، أطروحة لنيل الدكتوراه في القانون العام، جامعة عبد المالك السعدي، كلية الحقوق طنجة، 2013/2014، ص 523.

¹²⁶ - مصطفى باعلي، أنظمة التعويضات في قطاع الوظيفة العمومية، إصدارات مجلة الشؤون الإدارية، العدد 2، دجنبر 1983، ص 95.

إن مما سهل تطوير هذه الوضعيات آنذاك، عدم وجود قانون أساسي عام وموضوعي يقرر مقتضيات موحدة، خاصة فيما يتعلق بشروط ولوج الوظائف أو خلق وظائف جديدة. إضافة إلى صدور العديد من التشريعات والقوانين المتفرقة في مجال الوظيفة العمومية، مما أدى إلى فتح المجال أمام ظهور وضعيات وحقوق جديدة، وبلورة ترتيب وظيفي معقد ومتباين. فالإدارات والمصالح كانت تصنف أعوانها حسب مفهومها الخاص¹²⁷، فكل إطار وظيفي أصبح يخضع لنظام خاص به الشيء الذي جعل هذا الترتيب يتميز بالإختلاف والتعقيد.

ثانيا: غموض النصوص التشريعية

مما لاشك فيه أن عدم الكفاية الكمية والنوعية في إنتاج التشريعات ينجم عنها خلق وضعيات يكتنفها الغموض والشك والريبة يشير "محمد حركات"¹²⁸ أنه خلال الإختصاص القانوني يجب أن نأخذ بعين الإعتبار ضبابية النصوص القانونية في إطار الوظيفة العمومية، والإتجاه نحو خلق وضعيات غامضة تمثلت في الدلالات الآتية :

✓ رفض صياغة قواعد دقيقة ومكتوبة لمعالجة وضعيات معينة؛

✓ إنتاج قواعد مهمة تستدعي تأويلات مختلفة حسب وجهة نظر المعني

بالأمر أو مكانته الإجتماعية؛

✓ التهرب من تحديد مسؤوليات الأفراد وتقديم قرارات واضحة بشأنها؛

ثالثا: اعتماد الحلول الجزئية في عملية الإصلاح

لقد تميزت تجربة الإصلاح الإداري بالمغرب، بخصائص أساسية ساهمت عوامل شتى في صياغتها، فلو تأملنا برنامج الإصلاح سنجد أنفسنا أمام عمليات متقاطعة وإنجازات

¹²⁷ - محمد التهامي، الوظيفة العمومية المغربية بين وحدة الدور والهدف وتعدد الأنظمة، أطروحة لنيل الدكتوراه في القانون العام، جامعة محمد الخامس، كلية الحقوق أكدال الرباط، سنة 2000، ص 119.

¹²⁸ - محمد حركات، التدبير الإستراتيجي ورهان الجودة الكلية بالمقاولات المغربية، مطبعة فضالة المحمدية، الطبعة الثانية، فبراير 2000، ص46.

متفرقة لا تصدر عن منظور شمولي، يتعامل مع الإدارة كمنظومة واحدة وغياب التصور الكلي وطغيان المنظور الإختزالي الضيق الذي يؤدي للإهتمام بجزئية واحدة من جزئيات العمل الإداري دون إخضاع هذا الإختيار للإختبار والتمحيص.

إن عملية الإصلاح الإداري بالمغرب قد اتخذت ثلاثة محاور رئيسية على قدر كبير من الأهمية بالنسبة للعمل الإداري: محور بشري، محور هيكلية، وآخر إجرائي¹²⁹.

إن إصلاح الادارة يكتسي طابعا تحويليا، شاملا ومندجا يتمحور حول إحداث أربعة تحولات هيكلية متفاعلة فيما بينها ويشمل كل تحول من هذه التحولات على مجموعة من المشاريع الأساسية التي يبلغ عددها 24 وهي¹³⁰:

- التحول التنظيمي: مراجعة وتطوير البنيات الادارية التنظيمية بما يمكن القطاعات الوزارية والادارات العمومية.
- التحول التديري: يتمحور حول إعادة النظر في طرق ومنهجيات التديبر المعتمدة في الادارة العمومية عبر استعمال الاساليب التديبرية الحديثة.
- التحول الرقمي: يتحدد في اعتماد الآليات والوسائل التكنولوجية الحديثة واستثمارها من طرف مختلف الادارات العمومية.
- التحول التخليقي: يركز على الصيغ والآليات الكفيلة بترسيخ مبادئ الحكامة الجيدة ودعم الأخلاقيات المهنية بالادارة العمومية بغية تعزيز النزاهة والشفافية والمسؤولية وتكريس الانفتاح على المواطن والمجتمع.

فإذا كانت فلسفة الإصلاح تنطلق من الإهتمام بالعنصر البشري في المقام الأول على أن تهتم في مرحلة لاحقة بالهياكل التنظيمية والإجراءات الإدارية، فإن الدولة قد بادرت إلى

¹²⁹ - أبو علام السنوسي - إبراهيم ريانى - مريم الزبيرى، التجربة المغربية في ميدان الإصلاح الإداري، مجلة الشؤون الإدارية، العدد 3، 1984، ص 83.

¹³⁰ - الخطة الوطنية لاصلاح الادارة 2018-2021، ص 13-14-15.

وضع إطار تنظيمي للوظيفة العمومية، واهتمت بعد ذلك بدراسة دعائم الإدارة المحلية ثم توحيد وتعريب القضاء، ثم ركزت على تنمية وتكوين الأطر الإدارية الكفأة .

إذا كانت هذه المنهجية في الإصلاح قد ساهمت إلى حد كبير في تحسين الجوانب العملية للإدارة ، وضمنت إستقرار النظام والسير العادي للمرفق العام¹³¹ ، فإنها في ذات الوقت أدت إلى ظهور العديد من المشاكل التي أصبحت تعرفها الإدارة بسبب تبني أسلوب إنتقائي وتوفيقي يتوخى تطوير بعض أجزاء النظام الإداري، بصرف النظر عن علاقته المباشرة بجهود التنمية الإقتصادية والإجتماعية.

إن الفراغ الإداري الذي عرفه المغرب بعد الإستقلال خاصة من حيث النقص في الهياكل والكفاءات شكل هاجسا، دفع بالدولة إلى الإحتفاض بنفس النظام البيروقراطي، والعمل على تخليصه من الشوائب التي علقته به خلال الإستعمار. الشيء الذي جعل الإصلاحات المتوالية تتسم بطابعها الآني المحدود إضافة إلى الطابع المتعدد والمختلف للقطاع العمومي، الذي حال دون تبني تدخل شمولي يهدف إلى إقرار إصلاح شامل يأخذ بعين الإعتبار المكونات التنموية .

إن هذه الإكراهات القانونية تنعكس سلبا على أداء الموظف الذي سينعكس بدوره على أداء الإدارة مما يعطي صورة غير حسنة اتجاه المواطنين، لتضاف إلى ذلك إكراهات هيكلية .

الفرع الثاني: الإكراهات الهيكلية لتدبير الموارد البشرية

إن الواقع الذي تعيشه الإدارة المغربية يوضح للعيان أن أداء مهام الموظف، كثيرا ما تنقصه الفعالية والتجديد والمنافسة، وهذا ناتج عن غياب سياسة تقويمية عن الإدارة

¹³¹ - إبراهيم زياتي، محور الإصلاح الإداري نحو معالجة جديدة لقضايا الإدارة العامة، مجلة الشؤون الإدارية، العدد 4، سنة 1985، ص 17.

وأداء موظفيها. إذ لا وجود لمعايير عقلانية قائمة على الكفاءة والإبداع والمهارة والضمير المهني، وتتلخص هذه الإكراهات في مجموعة من المظاهر.

أولاً: ظاهرة البيروقراطية

هذه الظاهرة التي أصبحت تشكل مرضاً منتشرًا في دواليب الإدارة يصعب علاجه، نظرًا لتجدها عبر التاريخ، مما أفرز سلوكيات سلبية في التنظيم والتسيير، ونظرًا لوجود قيادة تمتاز بتكوينها المهني على مسار الشأن العام، الذي يساعدها كثيرًا على تحقيق سلطة مستقلة تمكنها من فرض هيمنتها على الشأن العام، فالتسيير الإداري يبقى حكرًا على نخبة معينة، تعمل على مساندة تفشي ظاهرة البيروقراطية في جوانبها السلبية¹³²، بحيث أصبحت مرضًا مستحكمًا ينخر دواليب الإدارة المغربية، فلا سلوك عقلاني في التنظيم والتسيير ولا أخلاقية في الأداء.

ثانياً: التضخم الكمي للموظفين

يتجسد في ارتفاع عدد الموظفين، ويرجع هذا التضخم لعدة أسباب منها ما هو ديمغرافي، والمتمثل في الانفجار الديمغرافي والهجرة. وهناك أسباب اقتصادية، بحيث لجأت الدولة بعد الإستقلال إلى إحداث المرافق الاقتصادية بهدف معالجة مشاكل التنمية، ثم هناك الأسباب الإجتماعية عن طريق خلق المرافق الإجتماعية التي تهتم بالضمان الإجتماعي والتعاون الوطني والصحة، ومن الطبيعي فإن اتساع تدخل الدولة في هذه المحاولات أدى إلى الزيادة في عدد الموظفين، وعلى ضخامة حجمهم من غير أن تأخذ بعين الإعتبار الكفاءة والقدرة المهنية.

وفي هذا الصدد فإن المغرب خلال هذه المرحلة نهج سياسة توظيفية موافقة لمقولة المفكر الإقتصادي الإنجليزي "باركينسون" التي جاء فيها: "إن الوظيفة العمومية

¹³² - رضوان بوجمعة، الوظيفة العمومية على درب التحديث، مرجع سابق، ص 67.

فتحت أبوابها بدون سياسة عقلانية، بحيث امتلأت الإدارة بعدد كبير من الأعوان دون أن تحدد لهم مناصب العمل". الشيء الذي أدى إلى تكاثر الأقسام والمصالح والمكاتب¹³³، مما جعل تدبير الموارد البشرية العاملة في الإدارة، من المشاكل الصعبة والمعقدة التي تعاني منها حاليا الدول النامية.

ثالثا: قصور التكوين

من أهم أسباب ضعف الأداء الإداري للموظف العمومي القصور على مستوى التكوين، ذلك أن الإدارة العمومية تفتقد إلى المهارات والخبرات ذات الكفاءة، والقادرة على إدارة وتخطيط شؤون الموظفين واستقطاب عناصر بشرية مناسبة. وتطوير إمكانياتها وتحفيزها على العطاء، مما يولد مناخا من الرضى الوظيفي ويختلف التكوين الإداري عن باقي أنواع التكوين الأخرى، لكونه يركز على الموظف ومحيطه الإداري بمعطياته المتعددة، سواء تعلق الأمر باتخاذ القرارات أو بإدارة الموارد البشرية أو بتنمية مهارات التخطيط الإداري.

وتعترض التكوين الإداري للموظفين مجموعة من العقبات التي تحول دون تحقيق

غاياته، وتتمثل هذه العقبات فيما يلي¹³⁴:

- ✓ غموض جدوى التدريب لدى الموظفين؛
- ✓ عدم دقة تخطيط الإحتياجات التدريبية؛
- ✓ تغليب الجوانب النظرية على الجوانب العلمية في مناهج التكوين؛
- ✓ نقص البرامج والندوات الموجهة للمستويات الإدارية العليا والقياديين؛
- ✓ وجود ظاهرة التهرب من التكوين؛

¹³³- رضوان بوجمعة، مرجع سابق، ص 69.

¹³⁴- محمد حسن النعيمي، السلوك البشري ودوره في الإصلاح الإداري، دار السلام للطباعة والنشر والتوزيع، الرباط، الطبعة الأولى 2001، ص

بالرغم من تعدد أساليب التكوين وتنوعها، فإنها تهتم بالجانب الفني في العملية الإدارية، وهمشت الجانب السلوكي والإنساني، معتبرة الموظف المكون مجرد آلة للتنفيذ معزولا عن كل المؤثرات الشخصية والبيئية المتحكمة في سلوكه.

إذن فغياب التكوين الفعال للموظفين، يعد إكراها لتطوير مهاراتهم وكفاءاتهم مما يؤثر سلبا على أداءهم من جهة، وعلى العملية الإدارية من جهة أخرى، لذا يتوجب نهج سياسة فعالة لتكوين الموظف لتمكينه من اكتساب الخبرة في المجال الإداري، لأن سلوك الموظف داخل الإدارة بمثابة اللبنة الأولى التي يقوم عليها نشاط الإدارة ككل .

رغم كل هذه الاكراهات الهيكلية فقد قامت الوزارة بإعادة هيكلة الوظيفة العمومية العليا والمتوسطة من خلال إعادة النظر في منظومة الوظيفة العمومية العليا والمتوسطة، من خلال إعادة هيكلة أساليب تدبيرها في اتجاه تطويرها وترسيخ مهنتها وتكريس معايير الاستحقاق والكفاءة والفعالية ، وكذا من أجل تحسين أداء الموظفين العموميين ، سواء المعنيين بالإشراف والتتبع والتقييم أو المكلفين بالتأطير والتنفيذ¹³⁵ ، بالإضافة إلى مراجعة الاطار القانوني المتعلق بالمناصب العليا ومناصب المسؤولية من أجل إشاعة ثقافة التدبير التعاقدية والتقييم المبني على الأهداف والنتائج وربط المسؤولية بالمحاسبة.

كان هذا فيما يتعلق بالإكراهات القانونية والهيكلية، فماذا عن الإكراهات المرتبطة بالحوافز والمظاهر السلوكية للموارد البشرية ؟ هذا ما سنتطرق له في المطلب الثاني

¹³⁵ - حصيلة وزارة إصلاح الإدارة والوظيفة العمومية، سنة 2018، ص28.

المطلب الثاني: الإكراهات المرتبطة بالحوافز والمظاهر السلوكية

إن عملية انتقاء وتعيين الموظفين ووضعهم في الوظائف التي تتلاءم مع قدراتهم البدنية والعقلية عمل غير كافي، ما لم يواكب ذلك صيانة حياتهم وإشباع رغباتهم ببعض الحوافز المادية والمعنوية. لكي تستطيع الإدارة الإحتفاظ بهم راغبين في العمل، ويؤدون المهام المطلوبة منهم بفاعلية عالية، لذلك فإن التوفيق بين الحاجيات التي تحرك الموظف وبين الحوافز التي تعمل على إشباع تلك الحاجيات، هو الذي يحدد حالة الروح المعنوية للموظف ودرجة رضاه عن عمله، وبالتالي كفاءة الأداء الإداري.

سنعمل على إبراز الإكراهات المرتبطة بالحوافز (الفرع الأول) وتأثيرها على المظاهر السلوكية للموظف (الفرع الثاني).

الفرع الأول: الإكراهات المرتبطة بالحوافز

إن التحفيز يدخل ضمن إشكالية تتعلق بدراسة الظاهرة الإدارية انطلاقاً من مقارنة سلوكية واجتماعية¹³⁶، ذلك أنه يفترض الإمام بالعوامل النفسية والاجتماعية والثقافية التي يمكن أن تؤثر في سلوك الموظف، هذا ما يتطلب الإستعانة بمقتربات بعض العلوم الإجتماعية خاصة علم النفس وعلم السلوك، فضلاً عن علم الإدارة¹³⁷، وفي علم النفس يعرف التحفيز أو الحفز بأنه: "دفع الفرد لإتخاذ سلوك معين أو إيقافه أو تغيير مساره".

فالحافز هو الدافع الأساسي لبذل جهد إضافي من أجل تطوير عملية الإنتاج، ويعتبر من الصفات البشرية التي لها آثار على تحسين الردودية لدى الموارد البشرية¹³⁸. وينبغي

¹³⁶ - محمد كادة، تدبير الموارد البشرية بالإدارة العمومية، رسالة لنيل دبلوم الدراسات العليا المعمقة، جامعة محمد الخامس، كلية الحقوق أكادال الرباط، سنة 2001/2000، ص 130.

¹³⁷ - بن هلال الحوسني، إشكالية التحفيز المادي والمعنوي في الوظيفة العمومية العمانية، رسالة لنيل دبلوم الدراسات العليا، جامعة محمد الخامس، كلية الحقوق أكادال الرباط، سنة 1991، ص 3.

¹³⁸ - Eric albert ,jean lucemery :le manager est un PSY ,Quatorzième tirage ,2001 ,page159 .

تميز الحافز عن الدافع، فهذا الأخير عنصر داخلي وهو السبب الحقيقي للسلوك، أما الحافز فهو عنصر خارجي والعلاقة بينهما أن الثاني يحرك الأول.

وفي المجال الإداري يمكن تعريف الحافز بأنه: "مجموعة العوامل والمؤثرات التي تدفع العاملين أيا كان موقعهم نحو بذل جهد أكبر للإقبال على تنفيذ مهامهم بجد وكفاءة لرفع مستوى العمل كما ونوعاً"¹³⁹، أو كما عرفه الدكتور "عبد الحق عقله" بأنه: "يتمثل في كل عنصر مادي أو معنوي أو اجتماعي تستطيع من خلاله الإدارة أن تحرك لدى الموظف دوافع العمل وأن تولد فيه رغبة الأداء الجيد لعمله في أقصى مستويات الفعالية والمردودية"¹⁴⁰.

ويعتبر التحفيز الإداري عملية أساسية داخل الإدارة العمومية، وركنا من أركانها المحورية ضمن منظومة تدبير الموارد البشرية، لهذا فهو يضمن تحقيق أهداف الإدارة من خلال ملاءمة دوافع الموظف، مما يجعله راضياً عن إدارته ومطمئناً على مستقبله المهني، وهو ما ينعكس بشكل إيجابي على المردودية والأداء الإداري¹⁴¹، وتلعب الحوافز بشتى أنواعها دوراً مهماً في نجاح عملية التقييم، بحيث يؤثر التحفيز على الرفع من الأداء، وتختلف درجة تأثير الحوافز تبعاً لطبيعتها ومصدرها.

كما يجب أن نفرق بين حوافز العمل ودوافع العمل، فهذه الأخيرة هي بمثابة القوى النابعة من داخل الفرد وتثير فيه الرغبة في العمل، أما الحوافز أو العوامل المحركة والموجودة في البيئة المحيطة بالفرد، والتي تحثه على تحسين مستوى أدائه في المنظمة، إنها كل الأدوات والخطط والوسائل التي تهيئها الإدارة لحث العاملين على أداء عملهم¹⁴²، كما

¹³⁹ - محمد كادة، مرجع سابق، ص 130 .

¹⁴⁰ - عبد الحق عقله، القانون الإداري، الجزء الأول، دار القلم، ط 2، سنة 2002، ص 86.

¹⁴¹ - عمر وصفي العقيلي، مرجع سابق، ذكرته سعيدة لفضاضة، تدبير الموارد البشرية في القطاع العام - دراسة حالي التوظيف وتقييم الأداء، رسالة لنيل دبلوم الماستر في القانون العام، جامعة الحسن الأول، كلية الحقوق سطات، سنة 2011/2012، ص 125.

¹⁴² - عادل حرشوش صالح ومؤيد سعيد السالم، ص 190، ذكره بديد ولد محمدين، تدبير الموارد البشرية بالإدارة العمومية الموريتانية، رسالة لنيل دبلوم الماستر قانون عام، جامعة عبد الملك السعدي، كلية الحقوق طنجة، سنة 2010/2011، ص 79.

أنه يمكن تقسيم الحوافز إلى حوافز إيجابية كالأجرو ومنح المكافآت والعلاوات الإستثنائية¹⁴³، وحوافز سلبية كالعقوبات والإنذارات والتخويف، وتطبيقها يجب أن يكون في نطاق ضيق وعدم الإفراط في استخدامها.

أولاً: التحفيز الإيجابي والسلبي

إذا كانت الحوافز الإيجابية تتعلق بالحصول على الإمتيازات النقدية الكافية وتلقي التشجيع والتنويه، وما يترتب على ذلك من دافعية لدى أفراد الأجهزة الإدارية ورضاهم عن العمل، وأداء وظيفي جيد. فإن الحوافز السلبية تركز على التخويف والعقاب، فهي تجعل الموظف يحترس من الوقوع في الأخطاء، وهي عبارة عن مجموعة من الإجراءات التأديبية التي تطبق على الموظف في حالة مخالفته للقوانين والأنظمة والتعليمات¹⁴⁴، وأهم هذه الإجراءات: التنبيه، الإنذار والخصم من الراتب.

ومن الناحية العملية، فإن الحافز الرادع والسلبي لا يحفز الموظف على العمل، وإنما هو يحذر ولا يدفع إلى التعاون، ولا يعمل على الأداء وإنما يعلم كيف نتجنب العقاب، وكيف نتحاشى المواقف التي توقع في العقاب دون الإمتناع عن العمل، أما الحافز الإيجابي فيتحدى قدرات الموظف على العمل، لأن في العمل تقريراً ومكافأة، وفيه إشباع للحاجيات واعتراف بكيان الفرد .

ثانياً: انعكاسات ضعف التحفيز على الموارد البشرية

يترتب عن ضعف التحفيز المادي والمعنوي العديد من المشاكل التي تنشأ داخل الإدارة، كالبطئ والروتين وتفشي الرشوة والمحسوبية، والتسيب والتساهل، إن ضعف التحفيز المادي والمعنوي المتجسد في انخفاض الأجور وضعف المكافآت التشجيعية، وغياب

¹⁴³ - زكي محمود هاشم، الجوانب السلوكية في الإدارة، ط 2، وكالة المطبوعات، الكويت، ص 285-286.

¹⁴⁴ - نادية تاربط، أدوار العنصر البشري في التنمية الإدارية، رسالة لنيل دبلوم الدراسات العليا المعمقة، قانون عام، جامعة محمد الخامس، الرباط، سنة 1997، ص 302.

العلاقات الإنسانية ، وانعدام معيار حقيقي للترقية . يترتب عنه انعكاسات سلبية على أداء الموظف داخل الجهاز الإداري، فيحس الموظف بأنه من الطبقة المغلوبة على أمرها في المجتمع، وبالتالي ينشأ عنده نوع من فقدان الحماس للعمل، وممارسته أعمال أخرى إلى جانب وظيفته الأصلية وذلك من أجل تلبية الحاجيات الأساسية¹⁴⁵ ، مما يرهقه على ممارسة الوظيفة العمومية بل أحيانا ينشغل الموظف بأعماله الخاصة على حساب وظيفته، مما ينتج عنه التسبب وعدم التفرغ للوظيفة العمومية.

كما أن من أسباب فشل التحفيز تتجلى في عدم اهتمام المسؤولين الإداريين الكبار به وذلك لعدم وعيهم بأهميته في تحسين أوضاع المستخدمين، وفي الرفع من أداء الجهاز الإداري، كذلك لغياب قيادات إدارية فعالة تستطيع تطبيق نظام التحفيز بكيفية موضوعية، فالإدارة الحافزة ، هي تلك الإدارة التي تعترف لموظفيها بمجهوداتهم وما ينجزونه من أعمال جيدة في إطار المهام المنوطة بهم¹⁴⁶ ، مما يجدد نشاط هؤلاء الموظفين ويشجعهم على العطاء ويشحنهم بدم جديد، ويولد لديهم إحساساً بأنهم مهمون، وأن وجودهم ضروري في عملية الإنتاج.

كما أن الأخذ بنظام الترقية على أساس الأقدمية يقتل روح الإبداع والتنافس بين الموظفين، كذلك يلاحظ غياب برامج الخدمات الإجتماعية والتي يكون الهدف الأساسي منها هو الترقية، ورفع الروح المعنوية وتنمية مشاعر الإنتماء لدى الموظفين للإدارات التي يعملون بها. وأهم هذه الخدمات: الخدمات الصحية، والنوادي الرياضية، والرحلات الترفيهية، والإسكان المجاني أو المخفف.

¹⁴⁵ - نور الدين بوعجيلة، التنمية وتسيير الموارد البشرية، رسالة لنيل دبلوم السلك العالي في المدرسة الوطنية للإدارة ENA ص 111، ذكرته غفران هاللي - وإيمان السايح، بحث لنيل الإجازة، جامعة محمد الخامس، كلية الحقوق أكدال، الرباط، سنة 2002 / 2003، ص 38.
¹⁴⁶ - عبد الحق عقلة، تأملات حول بعض مجالات علم الإدارة، ذكره عبد الرزاق خالدي، مرجع سابق، ص 57.

إن هذه الإكراهات المرتبطة بالتحفيز أفرزت مظاهر سلوكية، كان لها تأثير سلبي على أداء وتدبير وتنمية الموارد البشرية في الإدارة العمومية المغربية. فما هي هذه المظاهر السلوكية؟ هذا ما سنتحدث عنه في الفرع الثاني.

الفرع الثاني: الإكراهات السلوكية لتدبير الموارد البشرية

يحتل السلوك الإنساني مكانا بارزا في الفكر الإداري المعاصر، باعتباره أحد الدعائم التي تستند إليها الإدارة، ومن ثم المحدد لكفاءتها وفعاليتها¹⁴⁷، ولقد كان التفسير السليم لأثر السلوك الإنساني في الإدارة، موضوعا للجدل والخلاف في تاريخ الفكر الإداري. لكن الفكر الإداري المعاصر بتأثير من العلوم السلوكية، قد تبنى موقفا واضحا من هذه القضية يتناسب مع نظرتة للإدارة باعتبارها نظاما مفتوحا، في هذه الحالة يعتبر السلوك الإنساني أحد المدخلات الرئيسية في نظام الإدارة، ومن ثم فهو عامل هام في تحريك الأنشطة والإستجابات الإدارية، وتحديد نتائج عمل الإدارة.

إن الإنسان الفرد في النظام الإداري هو شاغل لدور معين، وبالتالي فهو مطالب بالالتزام بأنماط سلوكية محددة تتوافق مع أبعاد الدور الإداري الذي يشغله، فسلوك الفرد يتحدد استجابة للعديد من المؤثرات الواردة إليه من داخل وخارج التنظيم الإداري، فإنه يتأثر بنتائج خبراته وتجاربه ورؤيته الخاصة بالموقف التنظيمي الذي يوجد فيه، وما تسنح له فيه من فرص، وما يفرض عليه من قيود. والإدارة المعاصرة تدرك احتمال أن تنشأ تناقضات بين السلوك العادية للأفراد من ناحية، وبين النمط السلوكي الذي يتوافق مع أهدافها من ناحية أخرى، وهذا ما يخلق بالنسبة لها مشكلة سلوكية تعمل على حلها.

¹⁴⁷ - عامر محمد الفرجاني، تدبير الموارد البشرية في الإدارة العمومية الليبية، أطروحة لنيل الدكتوراه في الحقوق، قانون عام، جامعة محمد الخامس، كلية الحقوق أكدال، الرباط، سنة 2003/2004، ص 313.

وحيث أن الإدارة تعني إنجاز الأعمال بواسطة الأفراد، كان الإهتمام بالجانب الإنساني في الإدارة، من خلال دراسة السلوكيات الإنسانية المختلفة داخل المنظمة بقصد تحسين علاقات واتجاهات المجموعة. وعليه فالإدارة الفعالة تتطلب دراسة الأفراد كبشر، ودراسة وتحليل سلوكهم البشري داخل المنظمة كأحد الدعائم التي تستند إليها الإدارة، ومن تم المحدد لكفاءتها وفعاليتها.

ومن هنا سنتعرف على بعض المظاهر السلوكية لتدبير الموارد البشرية، ومن بين هذه المظاهر سوء فهم العلاقات الإنسانية، وهذا التعبير شائع الإستخدام في مجالات الإدارة ببلدان العالم الثالث، فهو تعبير يستخدم ليشير إلى حالة من الصفاء والمودة تميز علاقة الإدارة بالعاملين فيها¹⁴⁸، ولهذا التعبير بعض الخطورة ترجع إلى أن الكثير من الممارسين في مجالات الإدارة المختلفة ينظرون إلى العلاقات الإنسانية باعتبارها علاجاً لكافة المشكلات الإدارية التي تعاني منها المنظمة، كما يتخذونها في كثير من الأحيان ذريعة لتغطية الفشل أو الأخطاء في جوانب متعددة من العمل الإداري.

وتزداد خطورة فكرة العلاقات الإنسانية حين نرى بعض رجال الإدارة يتخذون لأنفسهم أساليب في العمل الإداري تتصف بالسطحية، وينسبونها إلى العلاقات الإنسانية، وفي أحيان أخرى يعتقدون أن العلاقات الإنسانية مجرد منطوق بسيط يكتسبه المدير بالخبرة والتمرن. في حين أن العلاقات الإنسانية هي أعمق من أن تكتسب بالخبرة الشخصية أو من خلال التجربة¹⁴⁹، بل هو أسلوب في التفكير وأساس في العمل والإدارة يقوم على العلم والبحث والدراسة ولا يستند إلى تحيز شخصي.

¹⁴⁸ - عامر محمد الفرجاني، مرجع سابق، ص 315.
¹⁴⁹ - محمد نوح ولد الشيخ إبراهيم، تدبير الموارد البشرية بالإدارة العمومية الموريتانية، بحث لنيل دبلوم الدراسات العليا المعمقة، قانون عام، جامعة محمد الخامس، كلية الحقوق السويسي، الرباط، سنة 2008/2007، ص 46.

وهناك من يخلط بين المفهوم العلمي للعلاقات الإنسانية، وبين المعاملة الطيبة (الإنسانية) للعاملين، بحيث نجد أن الكثير من رجال الإدارة يعتقدون أن مصافحة العاملين والتبسيط معهم في الحديث، والإبتسامة الدائمة هي مقومات العلاقات الإنسانية. ولاشك أن هذا الفهم السطحي لا يمثل تفكيراً علمياً، وكثيراً ما ينتج عنه آثار ضارة بالعمل والإنتاج¹⁵⁰، وقد يخطئ البعض الآخر حين يقصرون تطبيق مفهوم العلاقات الإنسانية على المستويات الدنيا من العاملين، بينما العلاقات الإنسانية هي صفة تميز التجمعات الإنسانية على اختلاف المستويات الإدارية، وهي لازمة لكل فرد.

وعليه فإن إقامة جو من العلاقات الإنسانية السليمة عملية موضوعية، تستند إلى نتائج البحث العلمي والدراسة الموضوعية لظروف العمل وطبائع العاملين، ونظم وسياسات الإدارة وانعكاسات البيئة المحيطة.

كان هذا فيما يتعلق بإكراهات تدبير الموارد البشرية، فماذا عن تحديات مستقبل تدبير هذه الموارد؟ هذا ما سنتطرق له في المبحث الثاني.

المبحث الثاني: تحديات مستقبل تدبير الموارد البشرية

تعرف الإدارة في مجال تدبير الموارد البشرية مجموعة من التحديات المستقبلية، المتمثلة في الإدارة الإلكترونية التي أصبح لها دور كبير في التدبير الإداري الجيد، وبالتالي تقديم خدمات في مستوى أفضل للمرتفقين، وتحقيق السرعة والفعالية في الأداء الوظيفي للإدارة العمومية. لكن هذا الهدف يبقى بعيد المنال نظراً لوجود تحدي تطبيق الإدارة الإلكترونية، أي تطبيق النظام المعلوماتي في جميع المهام والوظائف التي تتولاها إدارة الموارد البشرية، من تعيين وترقية واسقطاب وغيرها.

¹⁵⁰ - محمد نوح ولد الشيخ إبراهيم، نفس المرجع، ص 46.

كما تتطلب مهارات وقدرات ذهنية عالية للتعامل مع الأجهزة التكنولوجية ومواكبة التطور المستمر الذي تعرفه، هذا فضلا عن الفجوة الرقمية المتواجدة بين الدول المتقدمة والدول والنامية، والمخاطر الأمنية التي تهدد النظام المعلوماتي (المطلب الأول).

وكذلك التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية، وهو رؤية شاملة لمكونات المنظمة بحيث يتجاوز وضع السياسات والخطوط العريضة، إلى تحديد أهداف ووسائل وضع القرارات والتنبؤ بالمستقبل، ليس للموارد البشرية فحسب بل لكل الموارد الأخرى كيفما كانت طبيعتها. في علاقته بالتدبير الإستراتيجي الذي هو منهج يحدد مدى قدرة المنظمة في محيطها الخارجي، وفيما إذا كانت في حالة تفوق أو ضعف حيث يمكنها من ضمان الشرعية والمنافسة، والأمن بغية استغلال أمثل لمواردها. لكن رغم أهمية تطبيق التخطيط الإستراتيجي، إلا أن هناك عوامل تؤدي إلى عدم استخدام بعض المنظمات لهذا الأسلوب خاصة في الدول النامية (المطلب الثاني).

المطلب الأول: تطبيق وتطوير الإدارة الإلكترونية

تكتسي الإدارة الإلكترونية على المستوى الوطني أهمية بالغة في تحقيق تدبير إداري جيد، بالنظر للدور الجديد الذي باتت تلعبه تكنولوجيا المعلومات والاتصال، لتحديث آليات عمل الإدارة في مجال تقديم المعلومات والخدمات الإدارية. فبواسطة الإدارة الإلكترونية يمكن للإدارة أن تعمل على تحسين علاقتها بالمرتفقين¹⁵¹، لكن تحقيق هذا المسعى يبقى بعيد المنال، نظرا للتحديات التي تعرفها الإدارة الإلكترونية ويتعلق الأمر بتطبيق الإدارة الإلكترونية (الفرع الأول)، وكذا تحدي تطوير الإدارة الإلكترونية (الفرع الثاني).

¹⁵¹ - محمد الإدريسي، مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين العلاقة بين الإدارة المحلية والمرتفق، رسالة لنيل دبلوم الماستر، قانون عام، جامعة محمد الخامس، كلية الحقوق سلا، سنة 2008/2009، ص 63.

الفرع الأول: تطبيق الإدارة الإلكترونية

إن التطبيقات الحاسوبية والهواتف الذكية في إدارة الموارد البشرية، يمكنها أن تغطي كافة النشاطات والمسؤوليات التي ترتبط بإدارة المورد البشري في المنظمة، وهي تساهم في تدفق المعلومات وتوفير الحقائق بصورة أكثر فاعلية وكفاءة مقارنة بالعمل اليدوي.

وتشمل تطبيقات نظم معلومات العنصر البشري، جميع المهام والوظائف التي تضطلع بها إدارة الموارد البشرية، وذلك بالإعتماد على تكنولوجيا المعلومات والاتصال في عمليات الإستقطاب والإختيار والتعيين والترقية...¹⁵²، إذ تستعمل أنظمة معلومات الموارد البشرية في تدبير الأجور، والتدبير الإداري للموظفين . كالتوظيف والتكوينات ومراقبة الحضور والغياب، والتدبير التوقعي للوظائف وغيرها، ويتم فصل التحول الرقمي حول تسخير واستثمار تكنولوجيا المعلومات والاتصال، وكافة قنوات ووسائل التواصل الرقمية الحديثة من طرف الادارات العمومية، قصد تعميم الخدمات العمومية على عموم التراب الوطني وهذا ما ساهمت فيه أزمة كورونا من خلال التعجيل باجراءات الادارة الرقمية والتعامل عن بعد في مجموعة من المجالات منها التعليم والصحة والتغطية الاجتماعية والاستفادة من اعانات الدولة ، وتسهيل ولوج المواطنين من مختلف الشرائح الاجتماعية إليها¹⁵³ ، وتشكل تكنولوجيا المعلومات والاتصال إحدى الأعمدة الرئيسية التي تركز عليها الإدارة المغربية لتعزيز فعاليتها ونجاحها والرفع من مستوى أدائها لتكون في مستوى تطلعات وانتظارات المواطنين والمرتكبين .

كما تعتبر الإدارة الإلكترونية بمثابة معرفة ومهارات جديدة ، تستدعي بالضرورة قدرات ذهنية راقية ومرونة عالية في السلوك، واستعداد ذاتي للتعلم مدى

¹⁵² - محمد نبيل اسريفي ، الإدارة الإلكترونية وعلاقتها بالهيكل الإدارية وتدبير الموارد البشرية بالإدارة العمومية المغربية ، أطروحة لنيل الدكتوراه في القانون العام ، جامعة عبد المالك السعدي ، كلية الحقوق طنجة ، سنة 2013/2014، ص 305.
¹⁵³ - حصيد وزارة إصلاح الإدارة والوظيفة العمومية ، سنة 2018، ص 41.

الحياة¹⁵⁴، وهذا ما لا يطيقه بعض الموظفين بالإدارة المغربية، نظرا للتطور السريع والمستمر لتكنولوجيا المعلومات والإتصال.

وتطبيق الإدارة الإلكترونية تحدده بالدرجة الأولى الإدارة القوية، بالتوجه نحو التغيير. وهذا يرتبط بالثقافة السائدة في بنية المجتمع المعني بالأمر، فالثقافة تقوم بدور حيوي وفعال في تجديد نظم المجتمع، صياغة بنائه وتأطير مظاهره. وكذلك مقاومة التغيير من طرف العاملين بالإدارة، لكن هذا لا يعني أن التحديات الأخرى هي أقل أهمية، وهنا نقصد الفجوة الرقمية (أولا) والمخاطر الأمنية التي يطرحها تطبيق الإدارة الإلكترونية (ثانيا).

أولا: الفجوة الرقمية

لقد كانت الفجوة الرقمية بين دول الشمال والجنوب ضيقة للغاية، وظلت تتسع بمعدل بطيء إلى أن زاد اتساعها على إثر الثورة الصناعية، وجاءت من بعدها الثورة المعلوماتية لتزيد من حدتها. وتأتي العولمة لتزيد الوضع تفاقما¹⁵⁵، خاصة مع تنامي سياسة الإحتكار التكنولوجي التي تنتجها الدول المتقدمة، ويتجلى ذلك من خلال المظاهر التالية:

1. احتكار العتاد :

إذ أصبح إنتاج عتاد الحاسب الآلي، ونظم الإتصالات حكرا على قلة قليلة من الشركات العملاقة التي تعد على أصابع اليد .

2 . احتكار البرمجيات :

وخير شاهد على ذلك احتكار شركة مايكروسوفت لكبرى شركات إنتاج البرمجيات، واحدة تلو الأخرى .

3 . تفاقم حدة الإنطلاق التكنولوجي وحماية السر المعرفي.

¹⁵⁴ - د. سعد غالب ياسين، ص 257، ذكرته وفاء الحمود، الإدارة الإلكترونية ودورها في التنمية، رسالة لنيل دبلوم الماستر في القانون العام، جامعة عبد المالك السعدي، كلية الحقوق طنجة، سنة 2008/2009، ص 120.
¹⁵⁵ - علي نبيل - حجازي نادية، الفجوة الرقمية رؤية عربية لمجتمع المعرفة، المجلس الوطني للثقافة والفنون الآداب، سلسلة عالم المعرفة، الكويت، غشت 2005، ص 418.

4- ارتفاع تكلفة توطين تكنولوجيا المعلومات والإتصال ، من حيث إنشاء

البنية الأساسية وكلفة تطويرها .

5. سيطرة الشركات المتعددة الجنسيات على الأسواق المحلية .

6. ارتفاع كلفة الملكية الفكرية :

خاصة في ظل الإتفاقيات والتشريعات الملزمة لمنظمة التجارة العالمية ، التي يسعى من لهم السلطة عليها إلى توسيع نطاق حماية الملكية الفكرية ليشمل كافة الإكتشافات العلمية .

وفي الوقت الذي يتجه فيه العالم نحو بناء أسس الإقتصاد المبني على المعرفة، باعتباره أحد أهم العناصر التي تعزز تنافسية الإقتصاد الوطني، وتزيد من دوره الإقتصاد العالمي، نجد أن العالم العربي ما زال يواجه تحدي الفجوة الرقمية، والمتمثلة في النسب الهزيلة في مجال البحث العلمي والتطوير¹⁵⁶ ، والناتج المحلي الإجمالي، واستعمال الأنترنت، وعدد مستخدميها مقارنة بالدول المتقدمة التي تعرف نسب مهمة في هذا المجال، لكن مع أزمة كورونا حتمت على الدول العربية والأوروبية على حد سواء تسريع وتيرة التحول الرقمي وقد عرفت الادارة المغربية رقمنة مجموعة من القطاعات الحيوية كالتعليم والصحة والمساعدة الاجتماعية ويتحدد هذا التحول الرقمي في اعتماد الآليات والوسائل التكنولوجية الحديثة واستثمارها من طرف مختلف الإدارات العمومية من أجل تعميم ودعم الخدمات الرقمية المشتركة بينها وتيسير ولوج المواطن والمقولة إليها ، ويشمل مجموعة من المشاريع

منها¹⁵⁷ :

¹⁵⁶ -نوزاد عبد الرحمان الهيني ، تحديات التنمية في العالم العربي في الألفية الجديدة ، مجلة شؤون استراتيجية ، العدد الثاني ، دجنبر - يناير 2009، ص 14-15.

¹⁵⁷ - الخطة الوطنية لإصلاح الادارة 2018-2021، ص15.

- وضع مخطط توجيهي للتحويل الرقمي للادارة العمومية بهدف توفير بنية تحتية رقمية متقدمة وموارد بشرية مؤهلة .
 - اعتماد المنصة الحكومية للتكامل (Gateway) وإتاحة الولوج المشترك لبيانات الادارات العمومية من أجل تيسير استفادة المرتفقين.
 - تطوير منظومة تلقي ومعالجة وتتبع ملاحظات المرتفقين واقتراحاتهم وتظلماتهم من أجل تعزيز قنوات التفاعل بين المرتفقين والادارة .
- رغم هذه الاصلاحات تبقى هناك تحديات أخرى تتجلى في هجرة الأدمغة نحو الخارج، والكفاءات المتخصصة في تكنولوجيا المعلومات والإتصال والهندسة المعلوماتية، وغياب البعد الإستراتيجي في هذا المجال، كذلك من التحديات التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية¹⁵⁸، عدم مواكبة التشريعات والقوانين للتطورات المتسارعة لعالم التكنولوجيا، بحيث هناك الهوة الفاصلة بين منتج المعرفة الحديثة والمشرع.
- كان هذا فيما يتعلق بالفجوة الرقمية، فماذا عن المخاطر الأمنية ؟ هذا ما سنتطرق له فيما يلي.

ثانيا: المخاطر الأمنية

إذا كان تطبيق الإدارة الإلكترونية يهدف إلى تحقيق الشفافية، في تقديم الخدمات العمومية ويقلل من فرص الفساد الإداري، فإنها بالمقابل تفتح مجالا آخر لما يصطلح عليه بالفساد الإلكتروني¹⁵⁹. والذي يتعلق بالتجسس الإلكتروني وسرقة معلومات ومعطيات شخصية للمتعاملين مع الإدارة عن طريق الأنترنت مما يهدد الحريات الفردية، ويجعل مسألة حق الإطلاع وتبادل المعلومات، وجعلها رهن إشارة الجميع محل استفهام.

¹⁵⁸ - لبنى جراري، الإدارة الإلكترونية، رسالة لنيل دبلوم الماستر في القانون العام، جامعة محمد الخامس أكادال، الرباط، سنة 2007/2008، ص210.

¹⁵⁹ - وفاء الحمود، الإدارة الإلكترونية ودورها في التنمية، مرجع سابق، ص 126.

وإذا رجعنا إلى المشاكل المرتبطة بحماية المعلومات الشخصية، فنجدها تفاقمت منذ الشروع في تطبيق الإدارة الإلكترونية بالدول المتقدمة، خاصة بكندا والولايات المتحدة الأمريكية وفرنسا، وذلك في مجال دفع الضرائب عن بعد، والتسجيل عبر الخط حيث تزايد طلب المواطنين ل ضمانات تكفل عدم تسرب معلوماتهم الشخصية إلى أطراف وجهات أخرى ، مع أن هذه المسألة بدأت في الظهور بتطور التجارة الإلكترونية، وما رافقها من تساؤلات حول التوقيع الإلكتروني والتشفير.

أما في بريطانيا، فقد برزت عدة مشاكل من قبيل أمان وتوثيق، وسرية المعطيات المتنقلة عبر الخط¹⁶⁰ ، فرضت رهانا حقيقيا على الحكومة البريطانية، لأن تلك المشاكل تعتبر شديدة الحساسية ومن الصعوبة بما كان إيجاد حلول لها.

ومن ناحية أخرى يهدد أمن وسرية المعلومات الشخصية، ما يعرف بالتجسس الإلكتروني، والذي لم يعد حكرا على المقاولات الخاصة. وإنما توسع بشكل كبير ليصل إلى كل القطاعات بما فيها العامة، ويكون التجسس برصد المعلومات الإلكترونية، وكل المعاملات التي تتم بطريقة إلكترونية، ولعل أخطر وأضخم شبكة تجسس لأغراض مختلفة هي شبكة "إشلون Echlon"، نظام ينتهك كل الحريات الشخصية¹⁶¹. وحسب البعض بإمكانه تسجيل ثلاثة ملايين مكالمة، فاكس، بريد إلكتروني في الثانية. ومليارين منها حسب البعض الآخر، ويعمل أزيد من خمسين سنة ويتطور بتطور تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

وهكذا فهو يحدد من شفافية الصفقات العمومية خاصة ذات الصبغة الدولية، ذلك بأنه يقوم بجمع 95% من بيانات الأنترنت، وتقوم بمعالجتها وتحليلها بواسطة

¹⁶⁰ - جالد بوهدي، ص 4443، ذكرته وفاء الحمود، نفس المرجع، ص 127.

¹⁶¹ - أحمد بوسهمين زهير طافر، مخاطر التجسس الإقتصادي الرقمي والإستعمال غير الآمن للأنترنت الكمبيوتر في منشآت الأعمال، مجلة بحوث اقتصادية عربية، العدد 42، ربيع 2008، ص 11-12.

برمجيات معقدة، ذات ذكاء اصطناعي لاستخلاص المعلومات عن الأفراد والشركات واقتصاد الدول والإستفادة منها، للفوز بالصفقات أو التحكم في اقتصاديات الدول .

وفي دراسة أجريت بالولايات المتحدة الأمريكية، تبين أن ثلثي الأمريكيين يرون أن حماية خصوصية المستهلك لها أهمية كبرى لديهم، وأنهم فقدوا السيطرة على معلوماتهم الشخصية، وأصبح لكل منهم ملف إلكتروني يتداول عبر الانترنت دون علمهم¹⁶²، وما يثير القلق أكثر هو أن التجسس الإلكتروني، يمكن أن يتم أيضا من خلال نظام تشغيل "ويندوز" بكل أنواعه، بحيث يحتوي على برامج تجسسية وعلى اختلالات تجعل التسلل إلى الحواسيب المرتبطة بشبكة الأنترنت، وسرقة المعلومات منها أمرا سهلا، وذلك عن طريق خلق مواقع شبكية أو بواسطة الكلمات السرية في "الويندوز".

وقد يعتقد البعض أنه عند تجاوز التحديات، سوف يتم تطبيق الإدارة الإلكترونية، وانتهى الأمر. لكن الواقع يشير إلى أمر مختلف بمعنى أنها ستحتاج دوما إلى تطوير، غير أنه يمكن أن تعترض هذه العملية هي الأخرى بعض التحديات. هذا ما سنتطرق له في الفرع الموالي .

الفرع الثاني: تطوير الإدارة الإلكترونية

أدت التطورات في مجال المعلومات، وابتكار تقنيات اتصال متطورة إلى التفكير الجدي من قبل الدول والحكومات في الإستفادة من منجزات الثورة الرقمية، وذلك بتطبيق الإدارة الإلكترونية التي تعتبر من ثمار المنجزات التقنية في العصر الحديث .

¹⁶² - سلطان أحمد أبو بكر، التحول إلى مجتمع معلوماتي نظرة عامة، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية، أبو ظبي، سنة 2002، ص 65.

وبالرغم من الجهود التي يبذلها المغرب في تطوير الإدارة الإلكترونية، إلا أن هناك مجموعة من التحديات التي تحول دون تطوير الإدارة الإلكترونية. وتتأرجح ما بين تحديات تنظيمية تديرية (أولاً)، وأخرى تشريعية (ثانياً).

أولاً: التحديات التنظيمية والتديرية

لا تعتبر الإدارة مسألة تقنيات وبرمجيات، بقدر ما هي أيضاً مسألة مرتبطة بالتدبير الجيد، قصد الوصول إلى اندماجية الإدارة،¹⁶³ ويقصد هنا بالإدارة المندمجة العدد الأدنى من نقاط الالتقاء بين الإدارة ومستخدميها المحتملين، دون أن يحتاج المستخدم النهائي إلى معرفة البيانات والوظائف الداخلية للمصالح الإدارية، وقد عملت الإدارة المغربية في مجال التحول التديرية على إعادة النظر في طرق ومنهجيات التدبير المعتمدة في الإدارة العمومية عبر استعمال الأساليب التديرية الحديثة¹⁶⁴، سواء فيما يتعلق بالموارد البشرية أو في ما يتصل بأنشطة العمل العمومي.

فالمواطن لا يريد إدارة غير مرئية، لأن تنزيل المسؤولية كمبدأ يتم تقليصه، وأن اندماجية الوظائف الإدارية بهدف تطوير الخدمات العمومية لا ينحصر في المكاتب الإدارية أو في التواصل مع العموم، بل يفرض تنسيقاً وتعاوناً بين المصالح المتشابهة في كل مستويات الإدارة¹⁶⁵، غير أن إشكالية تطويرها تتجسد في: تعدد المتدخلين وغياب التنسيق بينهم، وبطئ وثيرة إنجاز المشاريع المبرمجة، ناهيك عن الرؤية القطاعية وعلى أهميتها في تدعيم التنافسية، وخلق تجارب قيادية إلا أنها تساهم في إحداث واتساع الفوارق الرقمية بين نفس إدارات الدولة.

¹⁶³ - Mohamed hammoumi ,l'administration ,une exigence de bonne gouvernance ,revue ALMALIA,N.37-décembre 2005.p 91 .

¹⁶⁴ - الخطة الوطنية لإصلاح الإدارة 2018-2021، ص 14.

¹⁶⁵ - OCDE : de nouvelle synergies pour la gouvernance publique ,optique, bulletin de la gestion publique , direction de la gouvernance publique et du développement territorial ,N25 , septembre 2002,p : 8.

بالرغم من الخطاب السياسي وأدوات الإشتغال التي جاء بها البرنامج الوطني للإدارة الإلكترونية PNAE، إن هذه المقاربة المتبعة تتنافى وضرورة تنمية الإدارة الإلكترونية، ذلك أن تعدد المتدخلين والإستراتيجيات القطاعية، ينتج تداخلا في الإختصاصات وتعارضاً في الرؤى¹⁶⁶، ووظائف مزدوجة في العمليات والأوراش المنجزة في ظل غياب جهاز ووحيد يتحمل أجراً التطوير، ويتمتع باختصاصات وسلطات ضرورية.

كما أن الإدارة الإلكترونية لازالت تشتغل في إطار مواقع إلكترونية تقدم معلومات وليس خدمات إدارية حقيقية، باستثناء بعض التجارب القطاعية المتفرقة، وهذا يقضي بإعادة صياغة استراتيجية لقيادة المشروع بهدف تحقيق تفاعلية واندماجية البرامج والخدمات الإلكترونية، لما لها من آثار إيجابية فيما يتعلق بتدبير التكاليف والحد من الإنفاق، وكذا ضمان فعالية وجودة الخدمات.

وعلى ذكر المواقع الإلكترونية¹⁶⁷، لابد أن نشير إلى أنه ينبغي وضع موقع عمومي على شبكة الأنترنت بمواصفات ذات جودة عالية، واحترام القواعد الأساسية للتنظيم المنطقي، الإنسجام والولوجية، حتى يكون سهل الإستعمال من طرف مستعمليه.

كما تشكل معايير VPTCS مرجعا أساسيا لموقع إلكتروني ذو جودة عالية،

وهي باختصار:

- Visibilité الوضوح: قدرة الخدمة على الخط في أن تكون واضحة لكافة المستعملين.

- Perception الإدراك: قدرة الموقع على تمكين المستعملين من إدراكه والتعامل معه بشكل صحيح.

¹⁶⁶.- Mohamed hammoumi ,meme revue ,p 53-55

¹⁶⁷.- Raphail gotter, principes à suivre pour un sit web de qualité , Edition 1 Paris ,février 2005,P 2

- Technique تقنية : الإشتغال بشكل صحيح وفقا لتكنولوجيا عالية .
 - Contenu المضمون : قدرة الموقع على توزيع معلومات ذات جودة .
 - Services الخدمات : اقتراح ومعالجة أو إنتاج خدمات ذات جودة عالية .
- وليحمل الموقع الإلكتروني قيمة مضافة للخدمات المعلوماتية¹⁶⁸ ، لابد من توفره على خمس مهام تترجم إلى 35 خدمة إلكترونية تعتمد آخر التكنولوجيا في تقديم الخدمات الإلكترونية وهي:

1. الإعلام

التعريف بالإدارة واختصاصاتها والمسؤولين عنها، الأحداث المتعلقة بها، والقوانين والتنظيمات، إضافة إلى المسؤول عن الموقع ودراسات ووثائق تخص الإدارة المعنية .

2. منطق الإستعمال

خطاب واضح وملائم، ولوج تصنيفي للمستعملين، نوع صفحة المستقبل، فضاء خاص ومحدد.

3. الولوج للمعطيات

الترتيب التسلسلي للمعطيات، محرك داخلي للبحث، الولوج المختصر، دليل أجنبي أو فهرس وثنائي .

4. التجريد الإلكتروني للمساطر

معلومات حول المساطر، تحميل الوثائق، مساطر عن بعد، تتبع الملفات وطلب إستشارات أو مساعدة .

5. التواصل مع الإدارة

¹⁶⁸ - David alcad et amar lakel, les nouveaux visages de l'administration sur internet, pour une évaluation des sites publics de l'état , revue française d'administration publique,N 110, p 297-314.

الربط البيني للفاعلين، منتدى الحوار، روابط علاقات خارجية، استطلاعات الرأي.

وبالرجوع لمواقع الإدارات المغربية، نجد أن بعضا منها تسجل في حقها بعض المؤاخذات من قبيل: عدم وضوح الصفحة الأولى فيما يتعلق بالكتابة المستعملة، ضعف الألوان المعتمدة، غياب شعار واضح يدل على الإدارة المعنية، وتصنيف منطقي للخدمات الإلكترونية، إضافة إلى الإعتماد الأحادي في بعض الأحيان على اللغة الفرنسية فقط، دون استعمال اللغة العربية باعتبارها اللغة الرسمية للمغرب، وحتى إذا توفرت لا تكون وفرة المعلومات كما هي باللغة الفرنسية، لكن مع أزمة كورونا عرف الادارة الالكترونية المغربية تطورا في مجال التعامل مع المواطنين من أجل إيصال المعلومة.

وبناء على ما سبق، فإن تعدد المتدخلين وعدم التنسيق بينهم إضافة إلى غياب لجنة متخصصة بالمتابعة والتقييم وضعف صيغة المواقع الإلكترونية للإدارات تبقى أبرز التحديات التنظيمية والتدبيرية لتطوير الإدارة الإلكترونية، ويضاف إلى ذلك التحديات التشريعية، والتي سنتعرض لها فيما يلي:

ثانيا: التحديات التشريعية

تتجلى الهوة الفاصلة بين منتج المعرفة الحديثة والمشرع ، في كون هذا الأخير لم يرق إلى مستوى متطلبات عصره، وظل رهين فكره المتجاوز ، وتشريعاته التي تكاد تكون عقيمة . في حين أن المنتج للتكنولوجيا يتسابق مع الزمن، ويبحث باستمرار عن الجديد وينتج معارف وتقنيات حديثة من الأهمية بما كان، لكن قصور النصوص التشريعية يحد من طبيعة التعامل مع التقنيات وحدود استعمالها وكيفية توظيفها ، سواء على المستوى الفردي أو الجماعي .

مما أدى إلى بروز عدة مظاهر سلبية جعلت التخوف والتوجس من تطبيق مشروع الإدارة الإلكترونية ، حالة تكاد تكون عامة ، حيث أن جل الرافضين لتطبيق هذا المشروع، يرون في التقاعس عن سن التشريعات والقوانين اللازمة لحفظ حقوق الأفراد والتساهل في معاقبة مخالفيها ، من شأن هذا أن يؤثر على فعالية الإدارة بصفة عامة والإدارة الإلكترونية بصفة خاصة ،¹⁶⁹ أضف إلى ذلك تمت حاجز قانوني آخر يتعلق بواجب عدم إفشاء الأسرار، يعد واجبا مؤظرا للوظيفة العمومية من شأنه التأثير على نشر المعلومات الإدارية، ومن تم على نجاعة الإدارة الإلكترونية .

كما أن عدم وجود نص قانوني يتعلق بالتوقيع الإلكتروني للوثائق الإدارية ، أثر بشكل كبير على فعالية الإدارة الإلكترونية .

إن التوقيع الإلكتروني أصبح عنصرا فاعلا في المعاملات الإدارية ، عبر شبكة الأنترنت والتي أصبحت تستحوذ على نصيب كبير من الخدمات الكبرى التي تقدمها الإدارة العمومية، فالتوقيع الإلكتروني يشمل تطبيقات واسعة :

✓ المعاملات التجارية الإلكترونية : وتشمل كل المعاملات ذات الطابع التجاري .

✓ المعاملات المدنية الإلكترونية : وتشمل كل معاملة إلكترونية سواء بالنظر لطرفيها أو إلى أحد طرفيها، والتي تخرج عن مفهوم التجارة الإلكترونية .¹⁷⁰

¹⁶⁹ - المسفر مبروك ، المعوقات الإدارية والتطبيقية لاستخدام الحاسب الآلي في الأجهزة الأمنية ، منشور على الأنترنت :-www.publication

ksu.edu.sa .

¹⁷⁰ .- http://www.edre.egypt.com/doc/electronic ,27 /11/2007 .

✓ الإدارة الإلكترونية والتي تشمل المعاملات الإدارية الحكومية ، وخدمات المواطنين بشكل عام ، ومنها التصاريح المختلفة والخدمات بمختلف الإدارات العمومية، وكذلك ما يقدم للجهات الحكومية من طلبات . ومساهمة من المشرع في مواكبة التطور الذي تعرفه تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، الحديثة سن القانون 53.05 المتعلق بالتبادل الإلكتروني للمعطيات القانونية¹⁷¹ ، والذي يضم 43 مادة موزعة على قسمين ، يتعلق أولهما بالتبادل الإلكتروني للمعطيات القانونية ، في حين يتعلق الثاني بالنظام القانوني المطبق على التوقيع الإلكتروني، والتشفير والمصادقة الإلكترونية .

بالرغم من المزايا التي جاء بها القانون 35.05 المتعلق بالتبادل الإلكتروني للمعطيات القانونية ، على مستوى منح الحجية للمكتوب الإلكتروني في الإثبات ، والإعتراف بالتوقيع الإلكتروني، والإطار القانوني والتقني لضمان صحته ، من خلال المقتضيات المتعلقة بالتشفير وخدمات التصديق الإلكتروني لكنه يبقى محدود النطاق .

من خلال الأحكام العامة التي جاء بها هذا القانون، يلاحظ في مادته الأولى التي تنص على أن القانون يحدد النطاق المطبق على المعطيات القانونية التي يتم تبادلها بشكل إلكتروني . لكن من خلال مجمل النص يتضح فقط صحة المعطيات المتعلقة بإبرام عقود بيع السلع والخدمات ، بينما المعطيات متنوعة حسب بروتوكول تبادلها (البريد الإلكتروني) أو مجالها (بريد أو مساطر عن بعد)، هذا بخلاف المشرع المصري الذي أشار صراحة في القانون رقم 15 سنة 2004 في المادة 15 أن : "للكتاباة الإلكترونية والتوقيع الإلكتروني في نطاق المعاملات المدنية والتجارية والإدارية، ذات الحجية المقررة للكتابة

¹⁷¹- ظهير شريف رقم 1.07.129 صادر في 19 من ذي القعدة 1428 الموافق ل 30 نونبر 2007 بتنفيذ القانون 53.05 المتعلق بالتبادل الإلكتروني للمعطيات القانونية ، الجريدة الرسمية عدد 5584، بتاريخ 25 ذي القعدة 1428 الموافق ل 6 دجنبر 2007 ، ص 3389-3879.

والتوقيعات في أحكام قانون الإثبات في المواد المدنية والتجارية...¹⁷²، هذا الموقف يستدعي من المشرع وضع مشاريع قوانين جديدة تتعلق بالمواد التجارية والإدارية.

ولعل غياب نص قانوني يتعلق بالتوقيع الإلكتروني في المواد الإدارية، كان

له بالغ الأثر على تطور الإدارة الإلكترونية للمعاملات الإدارية، وكذلك الخدمات عن بعد¹⁷³.

إضافة إلى التحدي القانوني المتعلق بالتوقيع الإلكتروني، هناك تحد آخر

يتعلق بحماية المعطيات الشخصية في إطار الإدارة الإلكترونية، ما دامت الحياة الخاصة للأفراد تتمتع بحماية دستورية وقانونية كبيرة في النظام المغربي.

ومن أجل تحفيز القطاعات العمومية على إحداث وتعزيز الخدمات الإدارية على

الخط، فقد أحدثت وزارة تحديث القطاعات العامة سنة 2009 جائزة امتياز من أجل خلق

منافسة بينها من أجل تطويرها لخدماتها الإلكترونية. ولتثمين الجهود المبذولة في مجال

الإدارة الإلكترونية، تم الإعلان في سنة 2009 على مخطط "المغرب الرقمي 2013".

وقد تم اختيار مدينة الرباط كنموذج لتطبيق تجربة الشباك الإلكتروني،

لطلب الوثائق الإدارية المتعلقة بالحالة المدنية. الذي فتح في وجه العموم ابتداء من 12

يناير 2012، على أن تعمم هذه التجربة على باقي جهات المملكة.

كما صنف المنتدى الإقتصادي العالمي، المتعلق بمجال تكنولوجيا المعلومات

والاتصال، المغرب في الرتبة 78 خلال سنة 2015، مقارنة مع تصنيف 2014 الذي احتل

فيه المرتبة 99. هذا التصنيف يدل على التطور الذي يعرفه المغرب في المجال التكنولوجي.

¹⁷² - المادة 15 من قانون التوقيع الإلكتروني والقرارات المرتبطة به، مجلة الرقابة الشاملة، جمهورية مصر العربية، العدد 165-166، يونيو

2006، ص 17.

¹⁷³ - محمد الإدريسي، مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين العلاقة بين الإدارة المحلية والمرتكز، مرجع سابق، سنة 2007/2008، ص 67.

بالنسبة للتشريع فقد وضع المغرب مخطط تشريعي لاصدار النصوص القانونية المؤطرة للتحويلات الهيكلية ، تنظيميا وتديريا ورقميا وتخليقيا، ويتعلق الأمر على وجه الخصوص بالعمليات التالية¹⁷⁴:

- مراجعة منظومة الوظيفة العمومية بما يراعي التطورات والمستجدات الراهنة ويسهم في تطوير أدائها؛
- إصدار النصوص القانونية والتنظيمية المتعلقة بتخليق ورقمنة الادارة من أجل دعم انفتاحها وتكريس النزاهة والشفافية؛
- إصدار ميثاق اللاتمركز الاداري من أجل ترسيخ البعد الجهوي للعمل العمومي وتقريب الخدمات الأساسية من المواطنين؛
- إصدار ميثاق المرافق العامة المتعلقة بتحديد قواعد الحكامة الجيدة الرامية إلى ضمان حقوق المواطن وجودة الخدمات المقدمة إليه؛

كان هذا فيما يتعلق بتطبيق وتطوير الإدارة الإلكترونية بالإدارة العمومية، فماذا عن التخطيط الإستراتيجي لتدبير الموارد البشرية ؟ هذا ما سنتعرف عليه في المطلب الثاني.

المطلب الثاني: التخطيط الإستراتيجي لتدبير الموارد البشرية

يقوم التخطيط الإستراتيجي على رؤية شاملة للظروف البيئية بما تحتويه من فرص ومعيقات، ورؤية إجمالية لمكونات الإدارة، ومن هنا سنتطرق في هذا المطلب للتخطيط الإستراتيجي وعلاقته بالتدبير الإستراتيجي، بحيث الأول هو عملية وظيفية تسبق كل العمليات الوظيفية الأخرى المرتبطة بجلب الكفاءات للإدارة، كما أنه لا يهتم فقط

¹⁷⁴ - الخطة الوطنية لاصلاح الادارة 2018-2021، ص17.

باستجابته للتحديات التي تواجه الإدارة في الحاضر، بل هو منظومة متكاملة لاتخاذ القرارات المستقبلية. تعكس أفضل البدائل والخيارات. أما الثاني فهو منهج يحدد مدى قدرة الإدارة في محيطها الخارجي، وفيما إذا كانت في حالة تفوق أو ضعف، وتمكينها من ضمان الشرعية والمنافسة (الفرع الأول). وكذا المعوقات التي يواجهها التخطيط الإستراتيجي، كاضطراب البيئة الخارجية، وتردد المدراء في استخدام هذا الأسلوب من التخطيط، وارتفاع تكلفته واستنزافه لوقت طويل. وتبقى أهم العوائق هي متابعة وتنفيذ التخطيط الإستراتيجي (الفرع الثاني).

الفرع الأول: التخطيط الإستراتيجي وعلاقته بالتدبير الإستراتيجي

يعتبر التخطيط الإستراتيجي من أهم الوظائف الإدارية، لأنه يعد أساساً لهذه الوظائف. فإذا لم توجد لدى الإدارة خطة فذلك يعني أنها لا تستطيع ممارسة وظائف إدارية أخرى¹⁷⁵، كالتنظيم والتوجيه والرقابة، فالتخطيط هو المعيار الأساسي للقيام بهذه الوظائف، فالتخطيط الإستراتيجي يتجاوز وضع السياسات والخطوط العريضة، إلى تحديد أهداف ووسائل وضع القرارات والتنبؤ بالمستقبل. ومن هنا صار من الواجب تحديد الإجراءات التي تنجزها مراحل التخطيط، الشيء الذي جعل من التخطيط نشاطاً مستمراً وسلوكاً وظيفياً.

كما أن التخطيط الإستراتيجي عملية وظيفية تسبق كل العمليات الوظيفية الأخرى المرتبطة بجلب الكفاءات للإدارة، كما أنه يشكل الأداة العلمية التي لا مناص منها لمعرفة الحالة الراهنة، والمستقبلية ليس للموارد البشرية فحسب، بل لكل الموارد الأخرى كيفما كانت طبيعتها. وذلك بهدف الإستعمال الفعال والمعقلن لها، فضلاً عن

¹⁷⁵ - موفق محمد الضمور، واقع التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام في الأردن، أطروحة لنيل الدكتوراه تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم المالية والمصرفية، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، الأردن، سنة 2007/2008، ص 27.

أن التخطيط الإستراتيجي أداة يمكن بواسطتها تحديد نقط القوة قصد استغلالها واستثمارها، وتحديد نقط الضعف قصد معالجتها وتجاوز سلبياتها.

وبناء على نتائج التخطيط، قد تحتاج المنظمة إلى تخفيض أعداد العاملين¹⁷⁶، وقد تلجأ إلى جلب كفاءات جديدة وتنميتها. وعملية الإستقطاب تستوجب هي الأخرى لضمان سلامتها وفعاليتها، اعتماد تقنيات حديثة من أجل تجاوز سلبيات نظام التوظيف التقليدي.

نظرا للتحديات التي تواجه القطاع العام في تقديم خدمات للمرتفقين تتسم بالفعالية والجودة، أضحى التدبير الإستراتيجي أحد أهم المقاربات التدبيرية للمنظمات في بلورة وصياغة أهدافها للنجاعة والتنافسية¹⁷⁷، فالتدبير هو مجموعة من التقنيات لتدبير الموارد من أجل استعمالها من طرف الإدارة، ويدخل فيها فن تسيير العنصر البشري للحصول على نتائج مرضية، مع احترام مصالح الأطراف المرتبطة بالإدارة، والأخذ بعين الإعتبار الوقت، المخاطر والإعلام بالقرارات المتخذة في التدبير، وقد عرف الدكتور "إبراهيم كرمي" التدبير بأنه: "مجموعة من المعارف التي تشكل نظريات ومفاهيم وطرق لشعب مختلفة"¹⁷⁸، كما أنها طريقة عمل وتطبيق، فالكفاءات التي تقتضيها لا تكتسب إلا عن طريق التجربة والملاحظة.

إن التدبير الإستراتيجي، هو منهج يحدد مدى قدرة المنظمة في محيطها الخارجي، وفيما إذا كانت في حالة تفوق أو ضعف، حيث يمكنها من ضمان الشرعية والمنافسة والأمن بغية استغلال أمثل لمواردها، وذلك لخلق قيمة مخالفة لها. بناء على اختيار خطط موحدة

¹⁷⁶ - محمد جريفة، تنمية القوى البشرية - التخطيط الإستراتيجي للكفاءات، رسالة لنيل دبلوم الماستر في القانون العام، جامعة عبد المالك السعدي كلية الحقوق طنجة، سنة 2007/2008، ص 52.

¹⁷⁷ - محمد بلمجدوب، التدبير الإستراتيجي - المديرية العامة للأمن الوطني نموذجاً، رسالة لنيل دبلوم الماستر في القانون العام، جامعة عبد المالك السعدي، كلية الحقوق طنجة، سنة 2011/2012، ص 11.

¹⁷⁸ - إبراهيم كرمي، التدبير نظريات ومناهج، باللغة الفرنسية، طبعة 2010، ص 7.

ومندمجة وشاملة للإستراتيجيات في تحليلها واستعمالها، والذي يركز عموما على العناصر التالية:

✓ القيام بتحليل محيطي للمنظمة؛

✓ تحديد أهداف وتوجهات المنظمة؛

✓ وضع استراتيجية المنظمة؛

✓ تقييم ومراجعة الإستراتيجية؛

بالإضافة إلى أن التدبير الإستراتيجي يشكل بصفة أساسية، مجموعة مترابطة ومتجانسة تتمحور حول مختلف مراحل تدبير وتسيير المنظمة، فالقرارات المتخذة يوما بعد يوم، هي التي تترجم الإختيارات الإستراتيجية المتبعة من طرف المنظمة .

وبالنسبة للمغرب في مجال التدبير الاستراتيجي للادارة العمومية فقد اجتمعت لجنة الاشراف الوطنية المعنية بمبادرة الشراكة من أجل الحكومة المنفتحة (OGP) بمقر وزارة إصلاح الادارة والوظيفة العمومية، بحضور خبراء من منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية، بتاريخ 22 مارس 2018 لتقديم النسخة النهائية من مشروع مخطط العمل الوطني المتعلق بالحكومة المنفتحة والتي تم إعدادها وفق منهجية تشاركية مع مختلف القطاعات الوزارية وممثلي المجتمع المدني، كما تم خلال هذا اللقاء التباحث حول المراحل اللاحقة للانضمام إلى مبادرة الشراكة من أجل الحكومة المنفتحة ولاسيما بعد استيفاء المغرب لشروط الانضمام لهذه المبادرة بصدور قانون الحق في الحصول على المعلومات بالجريدة الرسمية بتاريخ 12 مارس 2018، وفي سياق تفعيل انضمام المغرب إلى هذه الشراكة في أبريل 2018 على اثر استيفاء المملكة المغربية لشروط ومعايير الانضمام¹⁷⁹، تم إعداد مخطط العمل للفترة الممتدة من غشت 2018 إلى غشت 2020 يتضمن 18 إجراء في مجالات الولوج إلى المعلومة

¹⁷⁹ - حصيلة وزارة إصلاح الإدارة والوظيفة العمومية، سنة 2018، ص70.

والنزاهة مكافحة الفساد، وشفافية الميزانية ، والمشاركة المواطنة، والتواصل والتحسيس بالحكومة المنفتحة.

ويعتبر التدبير الإستراتيجي منح مستمرا يمكن حصره ، "لاشيء نهائي وجميع الأعمال والقرارات السابقة يمكنها أن تصلح للتغيرات المستقبلية " ، ويتكون المنهج من خمسة عناصر، وينبغي على القائد أن يأخذها بعين الإعتبار¹⁸⁰.

1 . تطوير مفهوم الأعمال وتشكيل رؤيا لتوجيه المنظمة .

2 . تحويل المهمة إلى أهداف ذات خصوصية التنفيذ .

3 . إنجاز استراتيجية من أجل التنفيذ.

4 . الوضع في التطبيق والتنفيذ للإستراتيجية المختارة بفعالية .

5 . القيام بتنفيذ التقييم :

بمراجعة الوضعية وإدخال التعديلات الإصلاحية في المهمة والأهداف الإستراتيجية والتنفيذ على ضوء تجربة فعلية للظروف المتغيرة ، والأفكار والفرص الجديدة، وعلى العموم فإن هذا الشكل يقوي العلاقات بين المنظمة على المدى القريب والبعيد، والأهداف الإستراتيجية المتبعة، وفقا لنظرية الرؤى التدريجية والطارئة لمناهج التدبير الإستراتيجي، يمكن تحديد خمسة معايير لسلوك المديرين العموميين¹⁸¹ ، والتي يتعين عليهم احترامها ما داموا لا يتوفرون إلا على تأثير محدود في الحصول على الموارد وتوزيعها والتصرف فيها ، بالإضافة إلى ضرورة مواجعتهم للطلبات المتعددة الخارجية وبالتالي ينبغي عليهم مراعات المعايير التالية:

1. التوفر على صفات المرونة والقدرة على التكيف في التدبير الجاري.

¹⁸⁰ - محمد بلمجدوب ، التدبير الإستراتيجي الحديث - المديرية العامة للأمن الوطني نموذجاً ، مرجع سابق ، ص 17.

¹⁸¹ - محمد بلمجدوب، مرجع سابق، ص 35.

2 - القدرة على الجمع والتوفيق بين ثقافات ورؤى مختلفة .

3- القدرة على مواجهة الطلبات المتنوعة في ظل التنافسية .

4 - تطوير مؤهلاتهم وصفاتهم في الإنفتاح ، والتكيف وعدم إثار المصلحة الشخصية

على المصلحة العامة .

5.الإلتجاء إلى قدراتهم على التواصل والإقناع من خلال الإستشارة الإعتيادية.

أما التخطيط الإستراتيجي، لا يتجلى فقط في استجابته للتحديات التي تواجه منظمة الأعمال في الحاضر، وإنما باعتباره منظومة متكاملة لإتخاذ قرارات استراتيجية مستقبلية تعكس أفضل البدائل والخيارات المتاحة للمنظمة¹⁸²، كما يمكن من خلال التخطيط الإستراتيجي تطبيق أنظمة كفاءة لتحفيز العاملين، وتحقيق تنافس بين جماعات العمل، وبين أفراد التنظيم وتوفير فرص موضوعية لتطبيق أساليب إدارية فعالة، مثل الإدارة بالأهداف وإدارة الجودة الشاملة، والإستفادة القصوى من تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها في مجال الأعمال، بالإضافة إلى أن التخطيط الإستراتيجي:

❖ يركز على دراسة وفهم العوامل الداخلية والخارجية للمنظمة؛

❖ ويتجه صوب عمليات الإستعداد والتهيؤ لمواجهة التغيرات والإحتمالات المستقبلية؛

❖ ويتعامل مع درجة التعقيد العالية والدينامية، "التغيرات المتسارعة" في الظروف الحالية؛

❖ ويستند إلى استخدام سياسات وبرامج وهياكل تنظيمية مرنة؛

كما يعطي مجالا واسعا للإبداع والإبتكار، بهدف توفير إمكانية التكيف مع متطلبات العصر، إضافة إلى كون التخطيط الإستراتيجي يساهم في جعل الإدارة تسيطر على

¹⁸² -موفق محمد الضمور، مرجع سابق، ص 28.

الموارد المتاحة وضبط عملية تخصيصها، وتعظيم العائد من استخدامها وتوظيفها،¹⁸³ وتحقيق التنسيق بين مختلف أوجه النشاط، والإلتزام بالأهداف التي تضعها الإدارة .

إن مهام الإدارة المعاصرة هو التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية، حيث أن العنصر البشري هو أساس التنمية وهدفها النهائي. فالحديث عن التخطيط هو الحديث عن المستقبل البعيد منه والقريب¹⁸⁴ ، وهو أيضا على وجه التحديد الحديث عن مستقبل الشعوب إداريا واقتصاديا واجتماعيا وثقافيا.

ويعتبر التخطيط من أولى العمليات المطلوبة من المسؤولين، وهو وسيلة مساعدة على تحقيق الأهداف، فإذا لم يخطط للموارد البشرية كيف يمكن اختيار مرشحين آخرين لشغل المناصب الشاغرة، كما أن غياب التخطيط الإستراتيجي يولد للموارد البشرية علاقة ناقصة بين قيم العمل وفعالية الإدارة العمومية، إضافة إلى هذا فإنه عندما لا يتواجد تصميم وتخطيط محدد لمناصب العمل والمسؤوليات والمهام، يحدث خلل في إحدى العناصر المحفزة والأساسية كالأجرة .

ولكي تكون هناك نتائج لابد من تحديد الأهداف أولا، ولكي تتحقق هذه الأهداف لابد من تخطيط، أي التخطيط لبرامج العمل ووضعها موضع التنفيذ. والإدارة الفعالة هي التي تستطيع أن تحدد أهدافها بوضوح، وتعمل على تنفيذها من خلال خطط محددة. توضح طبيعة العمليات المطلوبة ومتطلباتها وكيفية أدائها، ومواعيد الأداء بدءا وانتهاء،¹⁸⁵ فالتخطيط ضرورة ملحة لكل إدارات الأعمال كبيرها وصغيرها، لأنها تعمل في ظروف غير

¹⁸³ - نزيه حسن حسين يونس، توظيف التخطيط الإستراتيجي في تطوير الإشراف التربوي في محافظات غزة، رسالة لنيل الماجستير في الإدارة التربوية، كلية التربية، بالجامعة الإسلامية، غزة، سنة 2008/2009، ص 77.

¹⁸⁴ - بشير محمد الهوش، التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية - دراسة تطبيقية على قطاع البترول بالجمهورية، أطروحة لنيل الدكتوراه في القانون العام، جامعة محمد الخامس، كلية الحقوق أكدال، الرباط، سنة 2002/2001، ص 35.

¹⁸⁵ - حميد أبو لاس، تدبير الموارد البشرية نموذج الإدارة الجماعية، مطبعة القلم، الطبعة الثانية، سنة 2011، ص 76.

مؤكد، ومن تم محاولة التخفيف من مفاجآت هذه الظروف هو الدافع وراء عملية التخطيط.

وإذا كان اتخاذ القرارات الإستراتيجية في العادة له تأثير محوري على مستقبل التنظيم، فإن ذلك يكون من حق الإدارة العليا وواجهها، فهي التي تمثل حلقة الوصل بين التنظيم وبيئته، إلا أن الواقع العملي يدل على تغلغل المسؤولية الإستراتيجية في التنظيمات الكبرى. وبشكل متزايد في المستقبل على مستوى الإدارة العليا¹⁸⁶، ولقد اتبع الأخذ بالتخطيط الإستراتيجي في التنظيمات المختلفة أسلوبين، الأسلوب الرسمي، والأسلوب غير الرسمي.

التخطيط الإستراتيجي الرسمي.

يعني أن تتحدد خطوات التخطيط الإستراتيجي على نطاق التنظيم كله، فيحدد لكل وحدة من وحداته دور فيه، كما يتحدد ميعاد البدء فيه والإنتهاء منه لكل منها. وتصميم نماذج معينة لتستخدم فيه، ودور لتناول النماذج ويخصص جهاز إداري للتنسيق بين الخطط الجزئية لتلك الوحدات، ورفع الإقتراحات للإدارة العامة لمناقشة البدائل المختلفة وإقرار الخطة المختارة للتنظيم ككل.

ومن تم توزيع الموارد التنظيمية المختلفة على وحدات التنظيم، فالعامل الأساسي في التخطيط الإستراتيجي الرسمي هو التقنين والكتابة، فعادة ما تكون الإستراتيجية الرسمية مكتوبة ومعلنة على مستوى المختصين وموزعة الأدوار.

التخطيط الإستراتيجي غير الرسمي.

لا تتحدد له خطوات ثابتة نمطية محددة، ولا تتوافر أدوار مقننة لوحدة التنظيم فيه، فالعامل الأساسي فيه هو توفير المرونة وضبط التكاليف، وعلى الرغم من قيام

¹⁸⁶ - كامل السيد غراب، الإدارة الإستراتيجية - أصول علمية وحالات عملية، سنة 2005، ص 10، ذكره هشام اسباعي، التخطيط الإستراتيجي في إدارة الموارد البشرية وأساليب استثمار العنصر البشري، رسالة لنيل دبلوم الماستر، قانون عام، جامعة عبد المالك السعد، كلية الحقوق طنجة، سنة 2012/2013، ص 29.

الإدارة العليا به ، إلا أن الخطة الإستراتيجية المتوصل إليها لا تكون معلنة ولا مدونة ، وغالبا ما يؤخذ بهذا الشكل من التخطيط الإستراتيجي في المنشآت الصغيرة¹⁸⁷ ، فأهمية التخطيط الإستراتيجي تنبع من كونه السبيل العلمي المتاح أمام نظام التكنولوجيا للحاق بركب المجتمعات المتقدمة ، والانتقال من مرحلة النظم التقليدية إلى مرحلة التقدم التقني، وتعد عملية التخطيط الإستراتيجي من أهم العمليات الإدارية فعالية وفائدة لما لها من آثار إيجابية على النتائج المرجوة.

من خلال ما سبق نستنتج أن التخطيط الإستراتيجي، لا يهتم فقط باستجابته للتحديات التي تواجهه منظمات الأعمال في الحاضر، وإنما هو منظومة متكاملة لإتخاذ قرارات استراتيجية مستقبلية تعكس أفضل البدائل والخيارات المتاحة للمنظمة .

في حين أن التدبير الإستراتيجي، هو منهج يحدد مدى قدرة المنظمة في محيطها الخارجي، وفيما إذا كانت في حالة تفوق أو ضعف، حيث يمكنها من ضمان الشرعية والمنافسة والأمن بغية استغلال أمثل لمواردها. أي أنه مجموعة مترابطة ومتجانسة تتمحور حول مختلف مراحل تدبير وتسيير المنظمة ، فالقرارات المتخذة يوما بعد يوم هي التي تترجم الإختيارات الإستراتيجية المتبعة من طرف المنظمة .

كان هذا فيما يتعلق بالتخطيط الإستراتيجي وعلاقته بالتدبير الإستراتيجي، فماذا عن العوائق التي تواجه التخطيط الإستراتيجي؟ هذا ما سنتطرق له في الفرع الثاني .

الفرع الثاني: عوائق التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية

على الرغم من أهمية تطبيق التخطيط الإستراتيجي، إلا أنه توجد بعض العوامل التي تؤدي إلى عدم استخدام بعض المنظمات لهذا الأسلوب في الدول النامية ومن أهم هذه العقبات نجد :

¹⁸⁷ - كامل السيد غراب، نفس المرجع، ص 12.

1. اضطراب البيئة الخارجية

والتي تجعل التخطيط متقادما قبل أن يبدأ بسبب التغيير السريع في عناصر البيئة القانونية والسياسية والإقتصادية، أو ارتفاع تكلفة متابعة هذا التغيير عن قرب وبصورة مستمرة¹⁸⁸، فتغيير البيئة لا يدعوا فقط إلى الأخذ بالتخطيط الإستراتيجي، ولكنه قد يؤدي إلى عدم قدرة المنظمة على التخطيط نظرا للتغيير السريع في البيئة¹⁸⁹. كما يضيف هذا التغيير بعدا هاما جدا على من يقوم بالتخطيط الإستراتيجي ألا وهو ضرورة متابعة البيئة عن قرب وبصورة مستمرة، ولا شك أن هذه المتابعة تؤدي إلى زيادة تكلفة هذا التخطيط.

2. تردد المدراء في استخدام هذا الأسلوب وذلك راجع إلى:¹⁹⁰

- اعتقاد المدير بعدم توفر الوقت الكافي للقيام بهذه العملية؛
- اعتقاد المدير بأن هذا العمل ليس من ضمن مسؤولياته؛
- اعتقاد المدراء أنهم لن يكافؤوا على القيام بهذا العمل؛

فنمط المديرين الذين يترددون في وضع أهداف لهم ولوحداتهم التنظيمية، يعتقدون بأن الوقت اللازم لإدارة العمليات اليومية وحل المشاكل التي تظهر أثناء أداء هذه العمليات يستغرق كل الوقت المتاح، ومن هنا لا يوجد أي مقدار من الوقت للقيام بالتخطيط، والواقع أن تلك الظاهرة تشير إلى حاجة هؤلاء المديرين للقيام بتفويض بعض الأعمال إلى المرؤوسين¹⁹¹، حتى يتسنى لهم القيام بالتخطيط. كما قد يؤدي الفشل من قبل الإدارة في تقويم الأداء بناء على الأهداف الطويلة الأجل إلى عدم القدرة على تحديد الأهداف، ومن تم القيام بالتخطيط الإستراتيجي.

¹⁸⁸ - موفق محمد الضمور، واقع التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام في الأردن، مرجع سابق، ص 44.

¹⁸⁹ - بشير محمد الهوش، التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية، مرجع سابق، ص 54.

¹⁹⁰ - موفق محمد الضمور، نفس المرجع السابق، ص 44.

¹⁹¹ - بشير محمد الهوش، التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية، مرجع سابق، ص 55.

فدائما ما يكون تقويم الأداء، ومن ثم فإن مقدار المكافآت التي تصرف للأفراد يكون مبنيا على تحقيق أهداف قصيرة الأجل مثل حجم المبيعات والربح. ولاشك في أن عدم ربط عملية تقويم الأداء بالأهداف الطويلة الأمد يجعل تلك الأهداف غير ذات قيمة للمدير، ومن ثم يكون مترددا في وضعها لعدم إيمانه بجدواها.

3. مشاكل التخطيط الإستراتيجي

والتي تترك عادة انطبعا سيئا في ذهن المدراء بسبب¹⁹²:

- مشاكل وضع النظام وغموضه تحد من تقبل المدراء للفكرة؛
- مشاكل جمع البيانات وتحليلها لوضع الخطط الإستراتيجية لا تجعل المدير مقدرًا لأهمية الفكرة؛
- وجود أخطاء في إدارة الخطط الإستراتيجية السابقة يجعل المدير يعتقد بأن الفكرة غير مجدية؛

فمواجهة المدير لبعض المشاكل أمام التخطيط الإستراتيجي، أو أثناء تطبيقه يؤدي ذلك إلى الاعتقاد بأن التخطيط ليس هاما، ولن يؤدي إلى تحسين أداء الإدارة، وقد يحدث ذلك نتيجة المغالات في وضع بعض المعايير لتقويم الأداء الكلي، والتي تؤدي إلى سوء تطبيق استراتيجية المنظم¹⁹³. وعدم قدرة الإداري على التمييز بين مفهوم التخطيط الإستراتيجي، وبين وضع هذا التخطيط موضع التطبيق السليم يجعل الإداري يعتقد بأن المشكلة تكمن في استخدام مفهوم التخطيط ذاته.

4. تجاهل بعض العوامل

¹⁹² - موفق محمد الضمور، واقع التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام، الأردن، مرجع سابق، ص 45.
¹⁹³ - عبد الرحيم البوشناوي، التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية بالإدارة العمومية المغربية، رسالة لنيل دبلوم الماستر في القانون العام، جامعة عبد المالك السعدي، كلية الحقوق طنجة، سنة 2010/2011، ص 106.

حيث في الغالب يتم التركيز على الجوانب الإقتصادية، ويتم تجاهل العوامل الإجتماعية والسياسية¹⁹⁴، كما تقتصر عملية التخطيط غالبا على عملية تخصيص الموارد أكثر من استقصاء، وبحث خصائص المنظمة ومستقبلها.

5. ارتفاع تكلفة التخطيط واستنفاده لوقت طويل

ذلك أن التخطيط الإستراتيجي الفعال يحتاج إلى تكلفة ووقت كبير لأن المناقشات حول رسالة وأهداف المنظمة تستغرق وقتا طويلا من الإدارة العليا. ويحتاج الأمر كذلك إلى كم هائل من المعلومات والإحصاءات المكلفة¹⁹⁵، فوضع رسالة المنظمة تتطلب مناقشات فلسفية، ونظرية للعديد من رجال الإدارة العليا، وقد يرى بعض المديرين في هذه مضیعة للوقت، حيث لا توجد خلال هذه الفترات من المناقشات أي نتائج مادية ملموسة. كذلك يتطلب التخطيط الإستراتيجي كما هائلا من المعلومات والإحصاءات التي لا تكون متوافرة لدى الإدارة، ومن ثم يكون لزاما أن تقوم بجمعها وإعدادها، وهذا ما يستغرق وقتا طويلا.

كما يتطلب إنفاقا كبيرا عليها، وقد تكون تكلفة الحصول على هذه المعلومات والإحصاءات كبيرة، بحيث لا تستطيع بعض الإدارات الصغرى تحملها، وحتى في الإدارات الكبرى¹⁹⁶. فقد يتردد الإداري في تخصيص هذا القدر من الإنفاق على جمع المعلومات لأنه لا يستطيع أن يتبث بصورة مؤكدة أن وجود مثل هذه المعلومات والإحصاءات سوف يؤدي إلى زيادة مردودية الإدارة.

194 - محمد جريفة، تنمية القوى البشرية، مرجع سابق، ص 78.

195 - موفق محمد الضمور، واقع التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام في الأردن، مرجع سابق، ص 45.

196 - إسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، سنة 1990، ص 17.

إضافة إلى كل هذه العقبات التي تحد من سهولة تطبيق التخطيط الإستراتيجي

، توجد صعوبات أخرى يمكن عرضها كالتالي: ¹⁹⁷

- ❖ عدم قدرة المدير الإستراتيجي على إدراك الفرص والمخاطر الحقيقية؛
- ❖ الميل نحو تجاهل المعلومات المتعلقة باتجاهات تغيير غير مألوفة؛
- ❖ جمع معلومات غير ملائمة حول المتغيرات الإستراتيجية في البيئة؛
- ❖ اضطراب البيئة الداخلية ، وحدوث عدة متغيرات فيها تؤثر على عمل الإدارة، وتعرضها لصعوبات مما يخلق بيئة غير مناسبة داخلها؛
- ❖ ثقافة الإدارة لا تحث على المشاركة؛
- ❖ صياغة الرسالة لا تتناسب مع الرؤية المحددة؛
- ❖ القيام بتنفيذ برامج وأنشطة لا تتجاوب مع رسالة الإدارة ولا تتناسب مع القرارات الإستراتيجية؛
- ❖ غياب المتابعة؛
- ❖ عدم التواصل مع الفئات المستهدفة؛

نلاحظ أنه من أهم عوائق التخطيط الإستراتيجي، والمشكلات التي تواجهه هي مشكلات المتابعة وتنفيذ الخطط، حيث أن كثيرا من الخطط جديّة الصياغة ومتكاملة العناصر، لا ينجح القائمون على الإدارات في تنفيذها لاعتبارات كثيرة أهمها، ضعف الثقافة بأهمية التخطيط الإستراتيجي، وقلة الخبرات والمؤهلات الإدارية المتعلقة بأدوات الإدارة الإستراتيجية، وهذا ما يدفع إلى التأكيد على أن العمليات التي تؤدي إلى وضع الخطط الإستراتيجية الجيدة. يجب أن يشترك كل فرد فيها ولا تكون مقيدة أو محدودة بافتراضات يتخذها المخططون، بل يجب أن تجدد بشكل دائم .

¹⁹⁷ - موفق محمد الضمور، واقع التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام في الأردن، مرجع سابق، ص 45.

من خلال ما سبق يتضح أن هذه العوائق، يمكن التغلب عليها باكتساب الخبرة والتفكير المبدع لدى الإدارة العليا، والإعتراف بأن نجاح التخطيط الإستراتيجي رهين بتلاحم وترابط كل المستويات بالمنظمة،¹⁹⁸ لبلوغ هذا الهدف لا بد من إرساء نظم تواصل ومعلومات استراتيجية لضمان التنسيق والإنسجام، بين مختلف مكونات المنظمة بغية تحقيق استراتيجياتها ، وبالتالي الإستراتيجية العامة.

¹⁹⁸ - هشام اسباعي، التخطيط الإستراتيجي في إدارة الموارد البشرية وأساليب استثمار العنصر البشري، رسالة لنيل دبلوم الماستر قانون عام، جامعة عبد المالك السعدي، كلية الحقوق طنجة، سنة 2013/2012، ص 36.

خاتمة الفصل الثاني:

تطرقنا في هذا الفصل لإكراهات تدبير الموارد البشرية، المتمثلة أساسا في الإكراهات القانونية، كتعدد الأنظمة القانونية المنظمة للوظيفة العمومية، إضافة إلى غموض النصوص التشريعية، وكذا الإكراهات الهيكلية المتجلية في ظاهرة البيروقراطية، والتضخم الكمي للموظفين، وقصور في التكوين، إضافة إلى الإكراهات المرتبطة بالحوافز سواء المادية أو المعنوية، والمظاهر السلوكية التي تتضح من خلال الفهم الخاطئ للعلاقات الإنسانية.

تحدثنا في هذا الفصل كذلك عن تحديات مستقبل تدبير الموارد البشرية، والمتمثلة في كيفية تطبيق الإدارة الإلكترونية، وذلك بالإعتماد على تكنولوجيا المعلومات والإتصال في عملية تدبير الموارد البشرية، كالإستقطاب والإختيار والتعيين والترقية، إضافة إلى تحدي الفجوة الرقمية بين دول الشمال والجنوب، وكذا المخاطر الأمنية. بحيث تم فتح الباب أمام الفساد الإلكتروني، عوض التقليل من الفساد الإداري، إضافة لتحدي تطوير الإدارة الإلكترونية، وذلك بمواكبة التطورات السريعة لمنهج التكنولوجيا في مقابل بطئ في وضع القوانين والتشريعات التي تؤطر الجرائم التكنولوجية.

كما عرجنا على التخطيط الإستراتيجي، الذي هو منظومة متكاملة لإتخاذ قرارات مستقبلية تعكس أفضل البدائل والإختيارات المتاحة للإدارة، في علاقته بالتدبير الإستراتيجي الذي يعد منهجا يحدد مدى قدرة الإدارة في محيطها الخارجي، وهل هي حالة تفوق أم

ضعف. فالقرارات المتخذة يوما بعد يوم هي التي تترجم الإختيارات الإستراتيجية المتبعة من طرف الإدارة .

وتم الحديث عن عوائق التخطيط الإستراتيجي المرتبطة باضطراب البيئة الخارجية للإدارة، وكذا تردد المدراء في استخدام هذا الأسلوب من التخطيط . فضلا عن تجاهل العوامل الإجتماعية والسياسية، وارتفاع تكلفة التخطيط واستنفاده لوقت طويل، إضافة لمشكلات متابعة وتنفيذ التخطيط، وهي أهم عوائق التخطيط الإستراتيجي .

خاتمة عامة

يمكن القول أن العنصر البشري هو العمود الفقري في كل عملية إنتاجية، انطلاقاً من الأهمية الكبرى التي أصبح يتميز بها تطوير أية إدارة، على اعتبار أن كل العناصر الأخرى المكونة للعملية الإنتاجية وخاصة المادية منها لن تكون لها أية أهمية داخل الإدارة دون أن تكون الكفاءات العالية. إذن هناك علاقة تبادلية بين العناصر المادية وكفاءة المورد البشري فبدون موارد مدربة ومؤهلة لن تكون هناك مردودية وإنتاجية جيدة للإدارة.

ويتضح من خلال هذا البحث أن العنصر البشري يكتسي أهمية قصوى داخل الإدارة العمومية المغربية، لذلك يجب الإحتفاظ به مع العمل على تحسين قدرته وتطويرها، لذلك يمكن القول أنه حان الوقت لتلعب الإدارة العمومية دوراً رائداً في تدبير جيد لمواردها من أجل الرفع من جودة خدماتها، لذلك يجب جعل إدارة الموارد البشرية وحدة فنية لها بعد إستراتيجي يعتمد الأسلوب العلمي في تدبير الرأسمال الفكري، والاعتماد على التكوين الأساسي والمستمر لاحتياجات الإدارة من هذه الموارد، وتحديد المؤهلات الأساسية الواجب توفرها لكي تستجيب وحاجيات الإدارة العمومية من أجل تقديم خدماتها بجودة عالية ترضي المواطنين والمرتكبين.

وكنتيجة منطقية لهذا التوجه الجديد بدأت الموارد المادية تفقد قيمتها كموارد مضمونة لتحقيق أهداف الإدارات العمومية، بينما أصبح الرأسمال البشري ذو قيمة ربحية ورهان إستراتيجي، مما يجعل تدبير الرأسمال اللامادي يشكل إستراتيجية فائقة الأهمية بالنسبة للإدارة. إلا أن الإيمان والوعي بمكانة وقوة مساهمة الرأسمال البشري في الرفع من جودة ومردودية وإنتاجية هذه الإدارات، لم يبرز بشكل كبير إلا خلال منتصف تسعينات القرن الماضي، نتيجة للتحويلات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، والتقارير الصادرة عن المؤسسات المالية الدولية التي دقت ناقوس الخطر في المغرب.

إلى جانب هذا تم الوقوف على أن مفهوم تدبير الموارد البشرية غير مستوعب لدى المسؤولين بالإدارة العمومية، مما جعل الأمر يقتصر فقط على تسيير شؤون الموظفين المتعلقة بالمسائل الروتينية العادية، فهذا العمل، لم يرسخ في أذهاننا سوى أن تسيير وتدبير شأن الإنسان هي مهمة صعبة، لأن الإنسان ليس شخصا يحتل مكانة أو وظيفة معينة، بل هو أيضا مجموعة من القيم والأحاسيس التي تحكم تصرفه وسلوكه وشخصيته، لهذا فإن مصطلح تدبير الموارد البشرية يؤدي إلى التزام خلقي لهذا العنصر، وبالتالي وضع إستراتيجية للبحث عن الأفكار والتدابير الضرورية لحل المشاكل الواقعية والدقيقة التي يتخبط فيها هذا العنصر البشري.

إن العالم اليوم يعرف تحركات وتحولات في العلاقات الاقتصادية والسياسية وأنساق القيم والإكراهات الإجتماعية في إطار ما يسمى "بالعولمة" و "المنافسة" حيث المطالبة أكثر بتأهيل الاقتصاد والإدارة والمجتمع عموما، من أجل أخذ المواقع، وتحمل المسؤوليات أمام التغيرات السريعة المتلاحقة، وغير المنتظرة أحيانا كثيرة .

وتشكل العناية بالعنصر البشري، الرهان الأكبر والأخطر لريح التحديات، وكسب رهان الجودة والفعالية والتنمية بصفة شاملة. ولقد تنهت الكثير من الدول لهذا المعطى الإستراتيجي واعتمدته المنظمات الخاصة والعامة، حتى بات من المؤكد أن عدم إشراك جزء من العنصر البشري، ولو ضئيل في مسار التنمية وبناء المستقبل، يشكل خسارة كبرى ومسا بمورد هام، في سياق السرعة والبحث عن الربح الأسرع والأوفر والجودة العالية. وفي هذا الإطار ابتدعت المقاولات الخاصة أساليب جديدة لتدبير العنصر البشري من أجل زيادة النمو، ويقوم على أساس تجاوز الطرق التقليدية وأنظمة التسيير القائمة على التحكم والمراقبة والضبط والرئاسة، أي التخلص من التنظيمات البيروقراطية، واعتماد أسلوب التدبير أو "المناجمانت"، وبالموازاة مع الأهمية والنجاح الذي أبانت عنه هذه الأساليب فإن

نقلها إلى المنظمات والإدارات العمومية خلق عدة متاعب وشكوك في نجاحها تزداد حداثها عندما تبرز الرغبة في نقلها إلى مستوى أدنى، أي الجماعات الترابية، حيث يمتزج السياسي بالتقني، وتختلط المهام وتتشابك المسؤوليات ويصعب التقييم والمحاسبة.

وتتمثل أهم هذه العناصر أو الوظائف التدييرية للموارد البشرية الإدارية على

آليات القطاع الخاص التي لا بد من نقلها إلى الجماعات على النحو التالي:

1- تخطيط الموارد البشرية: ويقصد بها تحديد احتياجات الإدارة من الموارد البشرية كما ونوعا. ويتطلب هذا تقدير طلب المنظمة من العاملين وتحديد ما هو متاح منها، ومن ثم المقارنة بين جانبي الطلب والعرض لتحديد صافي العجز أو الزيادة في الموارد البشرية للمنظمة.

2- تحليل وتوصيف الوظائف: ويقصد بها التعرف على واجبات ومسؤوليات كل وظيفة وتحديد مواصفات من سيشغلها.

3- وضع نظام الاختيار والتعيين: وتهتم هذه الوظيفة بالحصول على الموارد البشرية وإجراء عمليات المقابلة والاختبارات، وغيرها من الأساليب لضمان وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، وتقديم الموظف الجديد إلى محيطه الإنساني.

4- تصميم نظام الأجور: وتهتم هذه الوظيفة بتحديد قيمة كل وظيفة وأهميتها النسبية وتحديد أجرها.

5- تصميم نظم الحوافز: ويقصد به منح مقابل عادل للأداء المتميز، وتحديد الحوافز الفردية والجماعية. كما تهتم هذه الوظيفة بانضباط العاملين، ووضع نظم الترقيّة والنقل الخاص بهم.

- 6- إعداد خطة التدريب: وتهدف تحسين كفاءة العاملين من خلال تزويدهم بالمعلومات وإكسابهم المهارات المناسبة والاتجاهات الايجابية المناسبة للعمل.
- 7- تصميم نظام تقويم أداء العاملين: وتهتم هذه الوظيفة بوضع نظام لتقويم أداء العاملين يتضمن كيف نقوم، ولماذا نقوم، ومتى نقوم، وأثار التقويم ونتائجه.
- 8- وضع نظم الترقية والنقل: وتهتم هذه الوظيفة بوضع نظم الترقية والنقل.
- 9- صيانة ورعاية العاملين: وتهتم هذه الوظيفة بوضع نظم السلامة المهنية والرعاية الصحية والاجتماعية للعاملين.
- 10- تطوير علاقات العمل: وتهتم هذه الوظيفة بتهيئة جو من الثقة والتفاهم بين العاملين. وتعمل على بحث مطالب وشكاوى النقابات العمالية، ووضع نظام لبحث ومعالجة شكاوى العاملين.
- لهذا فالهدف من توظيف وظائف تدبير الموارد البشرية لا لشيء إلا لتنسجم كوادرها البشرية مع أهدافها وغاياتها، أي الوصول إلى تنفيذ تلك الاختصاصات المتعلقة بالتنمية الاقتصادية دون عناء، وبالتالي فالتدبير يمكن من وضع الشخص المناسب في المكان المناسب من خلال التخطيط والتكوين والتنظيم والتوظيف والتحفيز وتقييم الأداء.
- إن المطالبة بالاستثمار في الرأسمال البشري ودعم مكانة إدارة الموارد البشرية، ناجم عن إيمان في العمق بفرص النجاح الذي يخترنه هذا المورد، لاسيما إذا علمنا أن التحديات المستقبلية ستكون إنسانية أكثر منها مالية أو تكنولوجية، خاصة أن الرهان الحقيقي هو الرهان على الثروة البشرية التي يمكن وبكل المقاييس اعتبارها الثروة الحقيقية لأية مؤسسة.

نخلص القول أيضا أن سعي المغرب لتحقيق إدارة رقمية في ظل التحولات العالمية والأزمة الوبائية التي يعرفها العالم، تحتم عليه الأسراع لتحقيق نموذج رقمي بالمنطقة تمكنه من الالتحاق بركب الإدارات المعاصرة والحديثة، فمعظم البرامج والاستراتيجيات التي قامت بها الحكومات المتعاقبة من أجل إرساء إدارة إلكترونية، شهدت ضعفا على مستوى نتائجها، فيكون الحل الأمثل هو الهروب للأمام لتبني استراتيجيات أخرى قابلة للتنفيذ.

لائحة المراجع

لائحة المراجع

المراجع باللغة العربية:

1. الكتب العامة:

- أحمد عبد الفتاح ناجي، إدارة التنمية في ظل عالم متغير، مكتبة الصفوة ، القاهرة ، الطبعة الثانية، سنة 2003.
- عبد الغني بسيوني عبد الله، أصول علم الإدارة العامة، منشأة المعارف، الإسكندرية، الطبعة الأولى، سنة 2006.
- مليكة الصروخ، القانون الإداري دراسة مقارنة، مطبعة النجاح الجديدة، الدار البيضاء، الطبعة السابعة، سنة 2010.
- أحمد أجعون، النشاط الإداري، طبعة 2013/2014، مطبعة سجلماسة، الزيتونة مكناس.
- رضوان بوجمعة، الوظيفة العمومية على درب التحديث، مطبعة النجاح الجديدة الدار البيضاء، الطبعة الأولى، سنة 2006.
- محمد البوخاري، ومحمد الخلفي، الوظيفة العمومية المغربية، دار قرطبة للطباعة والنشر، 1992.
- عبد الله الإدريسي، تأصيل الرقابة القضائية على أعمال الإدارة بدول المغرب العرب، الجزء الثالث.
- محمد حسن النعيمي، السلوك البشري ودوره في الإصلاح الإداري، دار السلام للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الرباط.
- . عبد الحق عقلة، القانون الإداري، الجزء الأول، دار القلم، الطبعة الثانية، سنة 2002.

- محمد حركات، التدبير الإستراتيجي ورهان الجودة الكلية بالمقاولات المغربية، مطبعة فضالة المحمدية، الطبعة الثانية، فبراير 2000.
- سلطان أحمد أبو بكر، التحول إلى مجتمع معلوماتي نظرة عامة، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية، أبو ظبي، سنة 2002.
- إسماعيل محمد السيد، والإدارة الإستراتيجية- مفاهيم وحالات تطبيقية ، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، سنة 1990.
- أحمد حافظ نجم، مبادئ علم الإدارة العامة، دار الفكر للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، القاهرة، سنة 1989.
- عمر سمير مأخذون، مبادئ الإدارة الحديثة، مكتبة دار الثقافة، الطبعة الأولى، عمان الأردن، سنة 1991.
- عبد الكريم درويش، الإدارة العامة، مكتبة الأنجلو المصرية، الطبعة الأولى ، القاهرة ، سنة 1976.
- حسين حريم، الإدارة الحديثة- النظريات- العمليات الإدارية- وظائف المنظمة، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن، سنة 2006.
- عبد الغفور يونس، نظريات التنظيم والإدارة، المكتب العربي الحديث للنشر، الإسكندرية، سنة 1997.
- هاني خلف الطراونة، نظريات الإدارة الحديثة ووظائفها، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة الأولى، سنة 2012.
- كامل بربر، الإدارة عملية ونظام، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، بيروت، سنة 1996.

– نبيل دنون الصائغ، الإدارة مبادئ وأساسيات، عالم الكتب الحديث، إربد الأردن، الطبعة الأولى، سنة 2001.

– نعيم إبراهيم الظاهر، الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، عالم الكتب الحديث، إربد الأردن، الطبعة الأولى، سنة 2011.

2. الكتب المتخصصة:

– عمرو وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، داروائل، الطبعة الأولى، عمان الأردن، سنة 2005.

– باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، القاهرة، سنة 2006.

– حميد أبولاس، تدبير الموارد البشرية نموذج الإدارة الجماعية، دار القلم للطباعة والنشر، الطبعة الأولى 2005.

– محمد البوخاري. محمد الخلفي، الوظيفة العمومية المغربية، دار قرطبة للطباعة والنشر، الطبعة الثانية، الدار البيضاء، سنة 1993.

– عبد القادر باينة، الوسائل البشرية للنشاط الإداري، نشر زاوية للفن والثقافة، الطبعة الأولى، سنة 2006.

– محمد والضحي، اللجان الإدارية المتساوية الأعضاء بين النص والممارسة، مطبعة وراقه تمارة، الطبعة الأولى، تمارة، سنة 2009.

– محمد باهي، تدبير الموارد البشرية بالإدارة العمومية، الطبعة الأولى .

– كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية، بيروت، الطبعة الأولى، سنة 1997.

- رواية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، دون إشارة للطبعة، الإسكندرية، سنة 1994.
- نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، سنة 2000.
- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإتجاهات المعاصرة في تدبير الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، جمهورية مصر العربية، الطبعة الأولى، سنة 2012.
- باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، القاهرة، مصر، الطبعة الثانية، سنة 2006.
- عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية، القاهرة، مصر، طبعة 2003.
- محمد حركات، التدبير الإستراتيجي ورهان الجودة الكلية بالمقاولات المغربية، مطبعة فضالة، المحمدية، الطبعة الثانية، فبراير 2000.
- سليمان محمد الطماوي، مبادئ علم الإدارة العامة، مطبعة جامعة عين شمس، الطبعة السابعة، القاهرة، سنة 1987.
- خالد عبد الرحيم مطر الهيني، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن عمان، سنة 1999.
- سناء الموسوي، إدارة الموارد البشرية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن، سنة 2004.
- عمرو صفي عقلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، طبعة 2005.
- رواية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، دون إشارة إلى الطبعة، الإسكندرية، سنة 1994.

❖ الأبحاث الجامعية:

1. الأطروحات:

- بشير محمد الهوس، التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية- قطاع البترول بالجمهورية، أطروحة لنيل الدكتوراه، قانون عام، جامعة محمد الخامس، كلية الحقوق أكادال، الرباط، سنة 2009 / 2010.

- محمد بن أحمد تافزاري، أثر ثورة التكنولوجيا المعاصرة على تقييم برامج سياسات إدارة الموارد البشرية، أطروحة لنيل الدكتوراه، كلية الإقتصاد قسم الأعمال جامعة تشرين بسوريا، سنة 2009.

- الحاج شكرة، التوظيف في النظم الإدارية الحديثة وفي الفكر الإسلامي، أطروحة لنيل الدكتوراه، قانون عام، جامعة عبد المالك السعدي، كلية الحقوق أكادال، الرباط، سنة 1999/2000.

- توفيق المنصوري، التدقيق الإستشاري في الجماعات المحلية نموذج سلا تيريكيت، أطروحة لنيل الدكتوراه، جامعة محمد الخامس، قانون عام، كلية الحقوق أكادال الرباط .

- بليغ علي حسن بشر، التدبير الإستراتيجي للموارد البشرية ودورها في التنمية الإدارية بالمرافق العامة، أطروحة لنيل الدكتوراه، قانون عام، جامعة عبد المالك السعدي، كلية الحقوق طنجة، سنة 2013 / 2014.

- محمد التهامي، الوظيفة العمومية المغربية بين وحدة الدور والهدف وتعدد الأنظمة، أطروحة لنيل الدكتوراه، قانون عام، جامعة محمد الخامس، كلية الحقوق أكادال، الرباط، سنة 2000.

- عامر محمد الفرجاني، تدبير الموارد البشرية في الإدارة العمومية الليبية، أطروحة لنيل الدكتوراه، قانون عام، جامعة محمد الخامس، كلية الحقوق أكسال، الرباط، سنة 2004/2003.

- محمد نبيل اسريفي، الإدارة الإلكترونية وعلاقتها بالهياكل الإدارية وتدبير الموارد البشرية بالإدارة العمومية المغربية، أطروحة لنيل الدكتوراه، قانون عام، جامعة عبد المالك السعدي، كلية الحقوق طنجة، سنة 2014/2013.

- موفق محمد الضمور، واقع التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام في الأردن، أطروحة لنيل الدكتوراه تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم المالية والمصرفية، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، الأردن، سنة 2008/2007.

2. الرسائل:

- صلاح هادي الحسيني، القيادة الإدارية وأثرها في إدارة الموارد البشرية استراتيجيا، الأكاديمية العربية في الدانمارك، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم الإدارة، رسالة الماجستير في إدارة الأعمال، سنة 2009.

- مصطفى عبيدي، تدبير التوظيف العمومي بالإدارات الترابية بين النص والممارسة دراسة حالة عمالة إقليم طرفاية، رسالة لنيل دبلوم الماستر، قانون عام، جامعة الحسن الأول، كلية الحقوق سطات، سنة 2013/2012.

- سعيدة لفضاضلة، تدبير الموارد البشرية في القطاع العام دراسة حالي التوظيف ةتقييم الأداء، رسالة لنيل دبلوم الماستر، قانون عام، جامعة الحسن الأول، كلية الحقوق سطات، سنة 2012/2011.

- عبد الإله فونتيير، الوضعية النظامية للأساتذة الباحثين بالمغرب ن رسالة لنيل دبلوم الدراسات العليا، قانون عام، جامعة محمد الخامس، كلية الحقوق، الرباط، سنة 1991/1992.

- عبد الفتاح خلوقي، الحكامة وإدارة الموارد البشرية بالإدارة الجماعية المغربية، رسالة لنيل دبلوم الماستر، قانون عام، جامعة الحسن الأول، كلية الحقوق سطات، سنة 2010.

- محمد كادة، تدبير الموارد البشرية بالإدارة العمومية، رسالة لنيل دبلوم الدراسات العليا المعمقة، جامعة محمد الخامس، كلية الحقوق أكدال، الرباط، سنة 2000/2001.

- بن هلال الحوسني، إشكالية التحفيز المادي والمعنوي في الوظيفة العمومية العمانية، رسالة لنيل دبلوم الدراسات العليا المعمقة، جامعة محمد الخامس، كلية الحقوق أكدال، الرباط، سنة 1991.

- نادية تاريط، أدوار العنصر البشري في التنمية الإدارية، رسالة لنيل دبلوم الدراسات العليا المعمقة، قانون عام، جامعة محمد الخامس، الرباط، سنة 1997.

- محمد نوح ولد الشيخ ابراهيم، تدبير الموارد البشرية بالإدارة العمومية الموريتانية، بحث لنيل دبلوم الماستر، قانون عام، جامعة محمد الخامس، كلية الحقوق السويسي، الرباط، سنة 2007/2008.

- محمد الإدريسي، مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين العلاقة بين الإدارة المحلية والمرتفق، رسالة لنيل دبلوم الماستر، قانون عام، جامعة محمد الخامس، كلية الحقوق سلا، سنة 2008/2009.

- وفاء الحمود، الإدارة الإلكترونية ودورها في التنمية، رسالة لنيل دبلوم الماستر، قانون عام، جامعة عبد المالك السعدي، كلية الحقوق طنجة، سنة 2008/2009.

- لبنى الجراري، الإدارة الإلكترونية، رسالة لنيل دبلوم الماستر، قانون عام، جامعة محمد الخامس، كلية الحقوق أكدال، الرباط، سنة 2007/2008.
- محمد جريفة، تنمية القوى البشرية التخطيط الإستراتيجي للكفاءات، رسالة لنيل دبلوم الماستر، قانون عام، جامعة عبد المالك السعدي، كلية الحقوق طنجة، سنة 2008/2007.
- محمد بلمجدوب، التدبير الإستراتيجي المديرية العامة للأمن الوطني نموذجاً، رسالة لنيل دبلوم الماستر، قانون عام، جامعة عبد المالك السعدي، كلية الحقوق طنجة، سنة 2012/2011.
- نزيه حسن حسين يونس، توظيف التخطيط الإستراتيجي في تطوير الإشراف التربوي في محافظات غزة ، رسالة لنيل الماجستير في الإدارة التربوية ، كلية التربية، بالجامعة الإسلامية، غزة ، سنة 2009/2008.
- هشام اسباعي، التخطيط الإستراتيجي في إدارة الموارد البشرية وأساليب استثمار العنصر البشري، رسالة لنيل دبلوم الماستر، قانون عام، جامعة عبد المالك السعدي، كلية الحقوق طنجة، سنة 2011/2010.
- عبد الرحيم البوشتاوي، التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية بالإدارة العمومية المغربية، رسالة لنيل دبلوم الماستر، قانون عام، جامعة عبد المالك السعدي، كلية الحقوق طنجة، سنة 2011/2010.
- حليلة لقيراع، التوجهات الجديدة لتدبير الموارد البشرية بالإدارة المغربية، رسالة لنيل دبلوم الماستر، قانون عام، جامعة عبد المالك السعدي، كلية الحقوق طنجة، سنة 2009/2010.

- بدبد ولد محمدن، تدبير الموارد البشرية بالإدارة العمومية الموريتانية، رسالة لنيل دبلوم
الماستر، قانون عام، جامعة عبد المالك السعدي، كلية الحقوق طنجة، سنة 2010/2011.

❖ المقالات العلمية:

- مجلة قضاء المجلس الأعلى، قرار محكمة النقض (الغرفة الإدارية)، رقم 211 بتاريخ 22
نونبر 1980، عدد 40.

- مصطفى الكثيري، تخطيط القوى العاملة، مجلة المدرسة الوطنية للإدارة
العمومية، العدد 1، سنة 1985.

- أبوعلام السنوسي، إبراهيم زباني، مريم الزبيري، التجربة المغربية في ميدان الإصلاح
الإداري، مجلة الشؤون الإدارية، العدد 3، سنة 1984.

- إبراهيم زباني، محور الإصلاح الإداري نحو معالجة جديدة لقضايا الإدارة العامة، مجلة
الشؤون الإدارية عدد 4، سنة 1985.

- علي نبيل، حجازي نادية، الفجوة الرقمية رؤية عربية لمجتمع المعرفة، المجلس الوطني
للثقافة والفنون والآداب، سلسلة عالم المعرفة، الكويت، غشت 2005.

- نوزاد عبد الرحمن الهيني، تحديات التنمية في العالم العربي في الألفية الجديدة، مجلة
شؤون استراتيجية، العدد الثاني، دجنبر. يناير 2009.

- أحمد بوسهمين، زهير طافر، مخاطر التجسس الإقتصادي الرقمي والإستعمال غير الآمن
للأنترنت في منشآت الأعمال، مجلة بحوث اقتصادية عربية، العدد 42، ربيع 2008.

- قانون التوقيع الإلكتروني والقرارات المرتبطة به، مجلة الرقابة الشاملة، جمهورية مصر
العربية، العدد 165.166، يونيو 2006.

- الغوث ولد الطالب جدو، الموارد البشرية والتنمية المستدامة في الوطن العربي، مقال منشور في مجلة القانون والإقتصاد، الصادر عن كلية القانون والإقتصاد بجامعة نواكشوط، العدد 17، سنة 2004.

- مصطفى باعلي، أنظمة التعويضات في قطاع الوظيفة العمومية، إصدارات مجلة الشؤون الإدارية، العدد2، دجنبر 1983.

❖ النصوص القانونية :

- الدستور المغربي لسنة 2011، الجريدة الرسمية عدد 5964 مكرر، بتاريخ 30 يوليوز 2011.

- النظام الأساسي العام للوظيفة العمومية، الجريدة الرسمية عدد 5944 بتاريخ 19 ماي 2011. وفق آخر التعديلات لسنة 2021.

❖ الظهائر:

- ظهير رقم 1.59.072 الصادر بتاريخ 21 يوليوز 1959 المتعلق بتحديد إختصاصات وزارة التربية الوطنية في ميدان المماثلة بين الرتب الجامعية والشهادات والإجازات، الجريدة الرسمية عدد 4441 بتاريخ 7 غشت 1959.

- ظهير رقم 1.12.20 الصادر في 27 شعبان 1433 الموافق 17 يوليوز 2011 بتنفيذ القانون التنظيمي رقم 02.12 المتعلق بالتعيين في المناصب العليا تطبيقا لأحكام الفصلين 49 و92 من الدستور، منشور في الجريدة الرسمية عدد 6066، بتاريخ 29 شعبان 1433 الموافق 19 يوليوز 2012.

– ظهير رقم 1.07.129 صادر في 19 ذي القعدة 1428 الموافق ل 30 نونبر 2007، بتنفيذ القانون 53.05 المتعلق بالتبادل الإلكتروني للمعطيات القانونية ، الجريدة الرسمية عدد 5584، بتاريخ 25 ذي القعدة 1428 الموافق 6 دجنبر 2007 .

❖ المراسيم:

– مرسوم رقم 2.05.1367 بتاريخ 2 دجنبر 2005، بتحديد مسطرة تنقيط وتقييم موظفي الإدارات العمومية، الجريدة الرسمية عدد 5379، بتاريخ 19 دجنبر 2005.

– مرسوم رقم 2.99.1215 بتاريخ 10 ماي 2000 ، بتحديد كيفية تطبيق الفصل 46 مكرر، الجريدة الرسمية عدد 4801 بتاريخ 5 يونيو 2000.

– مرسوم رقم 2.11.621 صادر في 28 ذي الحجة الموافق ل 25 نونبر 2011، بتحديد شروط وكيفية تنظيم مباريات التوظيف في المناصب العمومية.

– المرسوم رقم 02.04.23 الصادر في 24 ربيع الأول 1425 الموافق 4 ماي 2004، المتعلق بكيفية تحديد الشهادات المطلوبة لولوج مختلف درجات وأطر الإدارات العمومية ، الجريدة الرسمية عدد 5212 بتاريخ 2004/5/13.

– المرسوم رقم 2.09.333 الصادر بتاريخ 28 ربيع الأول 1422 الموافق ل 21 يونيو 2001، المتعلق بتحديد شروط المسطرة الخاصة بمنح معادلة شهادة التعليم العالي ، الجريدة الرسمية عدد 4914 بتاريخ 5 يوليوز 2001.

– المرسوم رقم 2.59.0364 الصادر بتاريخ 22 غشت 1959، المتعلق بتحديد شروط المسطرة الخاصة بمنح معادلة الشهادات، الجريدة الرسمية عدد 2446 بتاريخ 11 ستمبر 1959.

- المرسوم رقم 2.11.55 صادر في جمادى الأولى 1432 الموافق ل 11 أبريل ، بتغيير وتتميم مرسوم 2006 بشأن تحديد اختصاصات وتنظيم وزارة تحديث القطاعات العامة، منشور بالجريدة الرسمية عدد 5940، بتاريخ فاتح جمادى الثانية 1432 الموافق 5 ماي 2011.

- المرسوم رقم 2.01.3059 الصادر في 10 محرم 1423 الموافق ل 25 مارس 2002 بتحديد كيفية تطبيق مقتضيات الفصل 10 من الظهير الشريف رقم 1.58.008 الصادر في 4 شعبان 1377 الموافق ل 24 فبراير 195 ، بمثابة النظام الأساسي للوظيفة العمومية ، منشور بالجريدة الرسمية عدد 4992 بتاريخ 20 محرم 1423 الموافق ل 4 أبريل 2002.

❖ المناشير:

- منشوري الوظيفة العمومية رقم 13 ، و.ع بتاريخ 26 يونيو 1980 ، ورقم 11، و.ع بتاريخ 21 فبراير 1983.

❖ القرارات:

- قرار وزير التعليم العالي وتكوين الأطر والبحث العلمي رقم 730.03 ، الصادر في 15 ذي الحجة 1423 الموافق ل 17 فبراير 2003 ، بتطبيق المرسوم رقم 2.01.333 الصادر بتاريخ ربيع الأول 1422 ، الموافق ل 17 فبراير 2001، المتعلق بتحديد الشروط والمسطرة الخاصة بمنح معادلة شهادة التعليم العالي ، الجريدة الرسمية عدد 5120، بتاريخ 26 يونيو 2003 .

❖ التقارير:

- الخطة الوطنية لاصلاح الادارة 2018-2021، ص13-14-15.

- حصيلة وزارة إصلاح الإدارة والوظيفة العمومية، سنة 2018.

المراجع باللغة الفرنسية:

❖ Les ouvrages :

- Eric albert ,jean lucemry ,le manager est un PSY, Quatorzième tirage 2001 .
- Raphail gotter ,principes à suivre pour un site web de qualité,édition 1,Paris , fevrier 2005.
- Brahim kirmi , management théories et méthodes,édition 2010 .
- Claude lemoine , se former au bilan de compétence,comprendre et pratiquer cette démarche,Paris2005 .
- _ Serge alecin – Dominique foucher, le management dans le secteur public, collection service public ,nouvelle édition2007 .
- ❖ **Les articles :**
- Mohamed hammoumi ,l’administration , une exigence de bonne gouvernance ,revue ALMALIA,N .37-décembre 2005 .
- David alcad et amar lakel, les nouveaux visages de l’administration sur internet ,pour une évaluation des sites publics de l’Etat , revue française d’administration publique,N110 .

فهرس المحتويات

الفهرس

الموضوع	الصفحة
مقدمة.....	5.....
الفصل الأول: الإطار القانوني لتدبير الموارد البشرية	21
المبحث الأول: الموارد البشرية وعلاقتها بالإدارة	23.....
المطلب الأول: العلاقة النظامية للإدارة إزاء الموارد البشرية.....	24.....
الفرع الأول: حقوق الموظف العمومي.....	25.....
الفرع الثاني: واجبات الموظف	32.....
المطلب الثاني: طرق توظيف الموارد البشرية.....	36.....
الفرع الأول: طرق التوظيف العادية للموارد البشرية	36.....
الفرع الثاني: طرق التوظيف الإستثنائية للموارد البشرية.....	42.....
المبحث الثاني: الواقع الحالي لتدبير الموارد البشرية	48.....
المطلب الأول: الأسس العلمية لتدبير الموارد البشرية.....	49.....
الفرع الأول: الإتجاهات الفكرية التقليدية	50.....
الفرع الثاني: الإتجاهات الفكرية الحديثة.....	57.....
المطلب الثاني: تحديث تدبير الموارد البشرية.....	62.....
الفرع الأول: توصيف الوظائف.....	64.....
الفرع الثاني: تخطيط الموارد البشرية.....	70.....
خاتمة الفصل الأول.....	76.....
الفصل الثاني: إكراهات تدبير الموارد البشرية وتحديات المستقبل.....	77.....
المبحث الأول: إكراهات تدبير الموارد البشرية.....	80.....
المطلب الأول: الإكراهات القانونية والهيكلية لتدبير الموارد البشرية.....	81.....
الفرع الأول: الإكراهات القانونية لتدبير الموارد البشرية.....	81.....
الفرع الثاني: الإكراهات الهيكلية لتدبير الموارد البشرية.....	85.....

89.....	المطلب الثاني: الإكراهات المرتبطة بالحوافز والمظاهر السلوكية.....
89.....	الفرع الأول: الإكراهات المرتبطة بالحوافز.....
93.....	الفرع الثاني: الإكراهات السلوكية لتدبير الموارد البشرية.....
95.....	المبحث الثاني: تحديات مستقبل تدبير الموارد البشرية.....
96.....	المطلب الأول: تطبيق وتطوير الإدارة الإلكترونية.....
97.....	الفرع الأول: تطبيق الإدارة الإلكترونية.....
102.....	الفرع الثاني: تطوير الإدارة الإلكترونية.....
110.....	المطلب الثاني: التخطيط الإستراتيجي لتدبير الموارد البشرية.....
111.....	الفرع الأول: التخطيط الإستراتيجي وعلاقته بالتدبير الإستراتيجي.....
118.....	الفرع الثاني: عوائق التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية.....
124.....	خاتمة الفصل الثاني.....
126.....	خاتمة عامة.....
131.....	لائحة المراجع.....
145.....	الفهرس.....

الناشر:

المركز الديمقراطي العربي

للدراستات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية

ألمانيا/برلين

Democratic Arab Center

For Strategic, Political & Economic Studies

Berlin / Germany

لايسمح بإعادة إصدار هذا الكتاب أو أي جزء منه أو تخزينه

في نطاق استعادة المعلومات أو نقله بأي شكل من الأشكال، دون إذن مسبق خطي من الناشر.

جميع حقوق الطبع محفوظة

All rights reserved

No part of this book may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted in any form or by any means, without the prior written permission of the publisher.

المركز الديمقراطي العربي

للدراستات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية ألمانيا/برلين

البريد الإلكتروني book@democraticac.de



المركز الديمقراطي العربي
للدراستات الاستراتيجية، الاقتصادية والسياسية

Democratic Arab Center
for Strategic, Political & Economic Studies

الكتاب : تدبير الموارد البشرية في الادارة المغربية بين تعدد المعوقات وتحديات المستقبل
*Management Of Human Resources In The Moroccan Administration Between The Multiplicity Of
Constraints And Future Challenges*

تأليف : د. نبيل سديري

رئيس المركز الديمقراطي العربي: أ. عمار شرعان

مدير النشر: د. ربيعة تمار

تنسيق: د. ليلى شيباني

رقم تسجيل الكتاب: VR . 3383 – 6768. B

الطبعة الأولى

2023م