



أهمية التدبير التوقعي في تنمية الموارد البشرية وعقلنة الكفاءات

The Importance of Proactive Management in Human Resource Development and Rationalization of Competencies

ابراهيم خليل الضاضي

Dhadhi Ibrahim Khalil

دكتور في القانون العام والعلوم الإدارية (المغرب).

عضو بالرابطة المغربية للبحث العلمي والحق في الصحة.

عضو بمركز الوسيط الدولي للدراسات والأبحاث الاستراتيجية وعضوا باحثا بفريق البحث في القانون العام والعلوم الإدارية بالمركز.

عضو بالمركز المتوسطي للدراسات والأبحاث وعضوا بالإشراف على البحوث الأكاديمية والدراسات العلمية التي يصدرها المركز.

PhD in Public Law and Administrative Sciences (Morocco).

Member of the Moroccan Association for Scientific Research and the Right to Health.

Member of the International Mediator Center for Strategic Studies and a research member of the Public Law and Administrative Sciences research team at the center.

Member of the Mediterranean Center for Studies and Research and involved in supervising academic research and scientific studies published by the center.

Email: Dhadhiibrahim@gmail.com

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز أهمية التدبير التوقعي كأحد المناهج العصرية المعتمدة في تدبير الموارد البشرية، من خلال تشخيص الواقع الحالي ومقارنته بالحاجيات المستقبلية، سواء من حيث عدد الموظفين والخبرات لشغل الوظائف بشكل مفصل ودقيق، مع تحديد نوع الوظائف والكفاءات المطلوبة لجميع الأنشطة الإدارية، ثم تحديد أسلوب القيام بها، والمواصفات والمؤهلات الواجب توفرها في من يرشح لشغلها، عبر منهجية استراتيجية تستند إلى بناء مخطط توقعي مندمج ينطلق من الأهداف المسطرة والتغيرات المتسارعة للإدارة العمومية.

وعليه، فإن أجرأة التدبير التوقعي للموارد البشرية بهذا المعنى سيساهم في خلق نوع من الانسجام والتكامل والتنسيق بين مختلف القطاعات الوزارية، وبالتالي سيلعب دورا محوريا في الحياة المهنية للموظف العمومي، والمساهمة في الحد على العديد من الإشكالات التي تتخبط فيها مختلف وظائف تدبير الموارد البشرية، والتي تنعكس سلبا على فعالية ومردودية العنصر البشري بالإدارة العمومية.

الكلمات المفتاحية: التدبير التوقعي - التنمية الإدارية - تدبير الموارد البشرية - تحسين مناهج العمل - هيكلية الأطر - تحديث منظومة التوظيف.

Summary:

This study aims to highlight the importance of anticipatory management as a modern approach in human resources management. It does so by diagnosing the current situation and comparing it with future needs in terms of employee numbers and expertise required for specific jobs in a detailed and precise manner. It also identifies the types of jobs and competencies needed for all administrative activities, the methods for performing them, and the qualifications and specifications required for candidates to fill these positions. This strategic methodology is based on developing an integrated anticipatory plan that starts from set goals and the rapid changes in public administration.

Accordingly, the implementation of anticipatory human resources management in this sense will contribute to creating harmony, integration, and coordination among various ministerial sectors. This will play a pivotal role in the professional life of public employees and help address many of the issues faced by different human resource management

functions, which negatively impact the effectiveness and productivity of human resources in public administration.

Keywords: anticipatory management, administrative development, human resources management, work methods improvement, structuring frameworks, employment system modernization.

مقدمة:

إن التدبير التوقعي للموارد البشرية يرتكز بالدرجة الأولى على تنمية العنصر البشري، وجعله قادرا على القيام بدوره ومسؤولياته في مسيرة التنمية المتواصلة، وبتعبير آخر هو ذلك التدبير الذي يهدف إلى تجاوز مختلف العراقيل التي تحول دون قيام الموظف العمومي بدوره في مجال تحقيق التنمية الإدارية الشاملة.

فلا يمكن تحقيق ذلك إلا من خلال امتلاك نظرة شمولية متعددة المداخل، تركز على مختلف الأبعاد وتحيط بإشكاليات واقع تدبير الموارد البشرية من كافة النواحي، باعتماده على أحدث المناهج وأنجعها.

وعليه، فإن التدبير التوقعي بالإدارة العمومية، سيساهم في الحد من العديد من الإشكالات التي تواجه وظائف تدبير الموارد البشرية، والتي تنعكس سلبا على فعالية ومردودية الموظفين بالإدارات العمومية، فهو يخلق نوع من الانسجام بين مختلف وظائف التدبير، من توظيف وتكوين وتحفيز بشقيه المادي والمعنوي.

فرغم توفر الإدارات العمومية على عدد متزايد من الموارد البشرية العاملة، إلا أنها تواجه صعوبة التوفر على المهارات والكفاءات اللازمة، ونقص كبير في مجال تنميتها وتطويرها.

وعلى هذا الأساس، فإن التدبير التوقعي يساهم بشكل كبير في عقلنة تدبير الكفاءات من أجل التنمية الإدارية.

وعليه، سنحاول في هذه الدراسة التطرق إلى إسهامات التدبير التوقعي في معالجة مختلف اختلالات وظائف التدبير، حيث سنطلع على عصرة وتحسين منظومة التوظيف وإعادة هيكلة الأطر (المطلب الأول) ثم التطرق إلى التكوين كشرط أساسي للارتقاء بالوظيفة العمومية وتأهيل الموارد البشرية وتطوير الممارسة العملية، وكوسيلة للإدارة للتحكم في الفوارق النوعية بين الحاجيات والموارد في ظل صعوبة التحكم في الفوارق الكمية (المطلب الثاني) دون إغفال التحفيز، وتحسين مناهج العمل عبر تبني وسائل فعالة ومجدية تستجيب لرغبات العاملين وتضمن واقعتهم في العمل وحسن الأداء (المطلب الثالث)

المطلب الأول: التدبير التوقعي لمنظومة التوظيف

إن عملية التوظيف تعتبر المرحلة الأولى لجلب الموارد البشرية الكفأة والمتخصصة لتنمية الإدارة العمومية. فتحسين منظومة التوظيف تعتبر من الإشكالات الحقيقية التي يجب معالجتها من الجانبين القانوني والتدبيري، عبر إعادة هيكلة الأطر وتوحيد الأنظمة الأساسية⁽¹⁾. وإذا كانت ظاهرة التضخم الوظيفي تعد من أخطر الأعطاب التي تعاني منها الوظيفة العمومية، فإن من شأن اعتماد التدبير التوقعي المساهمة في محاربة هذه الظاهرة والتخفيف من حدتها، ذلك أن من أهداف التدبير التوقعي هو وضع الموظف المناسب في المكان المناسب. وعليه، فإن التوظيف ينبغي أن يكون مخطط له ومعد بشكل قبلي، مستجيباً لحاجيات الإدارة من الموارد البشرية من ناحيتي الكم والنوع.

¹ - إن تعدد الأنظمة الأساسية يحول دون تطبيق أهم مبادئ الحكامة الإدارية وهو تحقيق المساواة فيما يخص الحقوق والواجبات، على اعتبار أن كل نظام يمتاز بخصائص وشروط معينة مخالفة للنظام الآخر، ما يمنح بعض الموظفين امتيازات عن الآخرين فيما يخص الأجور والترقيات، رغم أنهم يؤدون نفس الأعمال وينفس الشهادات العلمية.

وإذا كانت الدولة هي المشغل الوحيد، فإنه لا بد من الأخذ بعين الاعتبار مخرجات منظومة التعليم، عبر جمع البيانات والمعطيات الرسمية لعدد الأفواج المتخرجة من المعاهد والجامعات، والتهيؤ لها بشكل مسبق.

وهذا ما يتطلب القيام بالتنسيق مع الجامعات والمعاهد، عبر اقتراح التخصصات المطلوبة في السنوات القادمة من طرف الإدارات العمومية⁽²⁾، بهدف توزيع الخريجين وفق الوظيفة والتخصص المطلوبين، مع الأخذ بعين الاعتبار التنسيق مع مؤسسات القطاع الخاص لتهيئ وظائف تتماشى ومخرجات النظام التعليمي، وذلك من أجل تخفيف العبء على القطاع العام فيما يخص الترشح للتوظيفات.

والجدير بالذكر، أن مسألة التخلي عن التوظيف المباشر والاعتماد على المباراة⁽³⁾ لم تأتي من فراغ، وإنما من أجل الحصول على موظف كفؤ ومؤهل يتوفر على المعايير المطلوبة لشغل المنصب الإداري على أساس قواعد واضحة وأسس سليمة.

من هنا يمكن القول، أن اعتماد التدبير التوقعي على هذا المستوى هو من باب تحسين الطرق المتبعة في منظومة التوظيف (فقرة أولى) والسعي نحو هيكلة الأطر (فقرة ثانية).

الفقرة الأولى: تجويد الطرق المتبعة في التوظيف

دائماً ما تطمح السلطات العمومية في برامجها الاستراتيجية لدعم وإصلاح الإدارة إلى تحسين طرق تدبير الموارد البشرية من خلال عصرنة وتحديث منظومة التوظيف، قصد تزويد المصالح العمومية بالكفاءات المطلوبة كما ونوعاً. لهذا فمن واجب الإدارة العمومية التركيز في عملية التوظيف على المبادئ الأساسية لضمان الفعالية والإسهام في مسلسل الإصلاح وذلك عن طريق:

² - عبد الرحمن بن عبد الله الشقاوي، إدارة التنمية في المملكة العربية السعودية والتحديات المعاصرة، مطبعة بسملة الأوقاف، الطبعة الثانية، السنة 2003، ص 106.

³ - اعتماد المباراة حسب التدبير التوقعي لا بد أن يرتبط بالاحتياجات الحقيقية للإدارة من الكفاءات والمهارات، بدل الاقتصار على المعارف النظرية البعيدة عن الواقع العملي.

- ✓ خلق نوع من التقارب أو التطابق بين المنصب المالي والمنصب الحقيقي، وذلك حتى تكون المناصب المالية مستجيبة لحاجيات حقيقية وليس لمجرد وجود اعتمادات مالية في الميزانية.
- وعليه، فاتباع هذا الأسلوب سيساعد في ترشيد التوظيف وتفاذي سوء توزيع الموظفين بين مختلف الوحدات الإدارية، من خلال وضع نظام للتدبير التوقعي للمناصب المالية وأعداد الموظفين والمؤهلات⁽⁴⁾، وفق منظور استراتيجي مخطط له يتصف بالشمولية في تدبير الموارد البشرية.
- ✓ إقرار مبدأ التوظيف عن طريق عقود محددة المدة وحصره في تخصصات نادرة مرتبطة بإنجاز مشاريع وبرامج وفق دفتر التحملات، عن طريق توصيف وترتيب الوظائف وتحليلها، حتى يتسنى معرفة المؤهلات المطلوبة في المرشحين للتوظيف، والصعوبات المرتبطة بممارستها مقارنة مع الحاجيات الحقيقية للإدارة.
- ✓ وضع الموظف المناسب في المكان المناسب بما يتوفر عليه من احترافية ومهنية، والمكون تكويننا عاليا وفق التخصص الوظيفي الموافق للنشاط الإداري، والقادر على مواجهة التحديات والتكيف معها، والتأقلم مع المستجدات بالبحث والابتكار.
- ✓ ضمان حسن اختيار أنسب الموظفين عبر إسناد مهمة التوظيف لجهاز مستقل عن الإدارة.
- ✓ توجيه التوظيف بشكل يدعم قدرات الإدارة التي تشكو من خصائص.

الفقرة الثانية: إعادة هيكلة الأطر

إن مساهمة التدبير التوقعي في تحسين نتائج الإدارة العمومية عبر تحكمه في وضعية الموظفين ومساهم المهني، يتطلب بالدرجة الأولى توحيد وتجميع الأنظمة الأساسية للموظفين ضمن مجموعات تتضمن الهيئات المتماثلة

⁴ - رضوان بوجعمة، الوظيفة العمومية على درب التحديث، الطبعة الأولى، سنة 2003، ص 51.

من حيث شروط التوظيف والحياة المهنية للموظف، وتسهيل احتواء ظاهرة الفئوية وتفعليل الحركية الإدارية⁽⁵⁾، وذلك من خلال:

✓ الانتقال من التنظيم التقليدي الذي يركز على الهياكل التنظيمية، إلى التنظيم الحديث الذي يقوم على تحديد الأعمال والأنشطة للوصول إلى الأهداف.

✓ تحديد الاختصاصات وتوزيعها على مختلف التقسيمات وتحديد السلطات والمستويات وبيان خطوات إنجاز المهام المختلفة في التنظيم⁽⁶⁾.

✓ تقليص عدد مستويات البناء الهرمي، وإسناد بعض الأنشطة المرتبطة بالسلام الدنيا للقطاع الخاص.

المطلب الثاني: التكوين وتحسين مناهج العمل

لا يمكن الحديث عن التدبير التوقعي دون الحديث عن التكوين المستمر، باعتباره آلية تديرية لتأهيل الموارد البشرية بالإدارة العمومية ووسيلتها الأساسية للتحكم في الفوارق النوعية بين الحاجيات والموارد، في ظل صعوبة التحكم في الفوارق الكمية.

وعلى هذا الأساس، لابد من إيلاء عناية خاصة بالتكوين، عبر توفير الاعتمادات المالية لإجرائه من أجل تطوير الممارسة المهنية وجعلها مواكبة لمختلف التطورات التقنية والسوسيو اقتصادية.

فبرامج التكوين المستمر وفق التدبير التوقعي يجب أن تتماشى مع الحاجيات الحقيقية للإدارة ومع طموحات الموظفين الراغبين في تحسين مسارهم المهني وتجويد معارفهم وخبراتهم.

⁵ - إن توحيد الأنظمة الأساسية يجب أن يستثني بعض الفئات من الموظفين نظرا لخصوصيات مهامها، من ذلك مثلا الفئات التي تنتمي إلى السلك الدبلوماسي ورجال التعليم العالي، وموظفي الأمن الوطني وهيئة قضاة المحاكم والمجلس الأعلى للحسابات ورجال السلطة.

⁶ - محمد باهي، تدبير الموارد البشرية بالإدارة العمومية، الإطار القانوني والمعوقات التنظيمية، طبعة 2002، ص 42.

فبالرجوع إلى الخطب الملكية نجدها ركزت في الكثير من المحطات على أهمية تأهيل الموارد البشرية باعتبارها رافعة أساسية لتطوير العمل الإداري، إذ لا يمكن الاستثمار في العنصر البشري وإدماج قدراته في مسيرة التنمية، بدون تأهيل محكم وورصين، عن طريق نهج سياسة عامة للتكوين المستمر في مختلف القطاعات العمومية تتلاءم والسياسة التنموية للبلاد⁽⁷⁾.

من هنا يتبين، أن التكوين المستمر حسب استراتيجية التدبير التوقعي، هو مختلف العمليات الرامية إلى تأهيل الموظفين والأعوان بتلقينهم تكويناً نظرياً وتطبيقياً قصد إعدادهم لمزاولة المهام المطابقة لهذا التكوين؛ واستكمال خبرتهم من أجل الاستجابة للتطورات التقنية والتحول التي تعرفها الإدارة، أو قصد ولوج مناصب أخرى تتطلب مؤهلات جديدة أو لمزاولة أنشطة مهنية مختلفة، وكذا إعداد الأطر العليا لتولي مهام التطور والتأهيل والتدبير والتوجيه بالإدارة العمومية⁽⁸⁾.

وعلى هذا الأساس، سنعمد في هذا المحور التطرق إلى عناصر التكوين المستمر كشرط أساسية لإنجاح برنامج التنمية الإدارية (فقرة أولى) ثم السبل المتبعة والكفيلة لإنجاح الاستراتيجية الوطنية للتكوين المستمر (فقرة ثانية).

الفقرة الأولى: إعداد تصور للتكوين المستمر لإنجاح برنامج التنمية الإدارية

إن تنمية مهارات الموظفين تأتي في مقدمة الأولويات التي يتعين اعتمادها حتى يتسنى إنجاز برامج الإصلاح الإداري بالسرعة والفعالية المطلوبة، سواء على المستوى المركزي أو على الصعيد الترابي.

⁷ - في هذا الصدد أكد صاحب الجلالة الملك محمد السادس في خطاب العرش لسنة 2000 على أهمية العنصر البشري، حيث يقول "إن حرصنا على هذا التوجه المجتمعي نابع من إيماننا بأن الكرامة تقتقد مع الجهل أكثر مما تقتقد مع الفقر ومن ثم كان توجهنا الاستثمار في الموارد البشرية، باعتبار الرأسمال البشري رافعة للتقدم".

⁸ - مرسوم رقم 02.05.1366 الصادر في 29 من شوال 1426 الموافق لـ 2 دجنبر 2005 المتعلق بالتكوين المستمر لفائدة موظفي وأعوان الدولة، الجريدة الرسمية 5386، تاريخ النشر 2006-01-12.

وعليه، فقد أضحى من اللازم من أي وقت مضى اعتماد رؤية شاملة توقيعية لتحقيق التكامل والتنسيق بين القطاعات الإدارية في مجال التكوين المستمر، تركز على ما يلي:

✓ إعداد مخطط توجيهي وطني لتحقيق التكامل والتنسيق المحكم بين الإدارات سواء فيما يتعلق بتنظيم التكوين أو تمويله أو تقييم نتائجه.

✓ إعداد مخططات قطاعية للتكوين المستمر من طرف الإدارات العمومية على ضوء المخطط التوجيهي الوطني للتكوين المستمر⁽⁹⁾.

✓ اعتماد مناهج علمية وعقلانية في التخطيط وهندسة التكوين عن طريق تحديد الحاجيات على ضوء تطور المهام والعمل الإداري، ووضع نظام لتقييم التكوين المستمر.

✓ حث الإدارات العمومية على تطوير جودة التأطير البيداغوجي، من خلال تشجيع موظفيها لاكتساب الخبرة في ميدان الإشراف على تأطير برامج ودورات التكوين المستمر والبحوث الميدانية.

✓ سن قواعد ومبادئ تتعلق بخلق تكامل بين التكوين المستمر والترقية والتعيين في مناصب المسؤولية، وذلك بهدف تمكين الموظفين من شغل مناصب تتلاءم مع مؤهلاته المهنية.

إن أجراً هذه العناصر الاستراتيجية على أرض الواقع لنجاح برنامج التكوين المستمر بالإدارات العمومية يقتضي الأخذ بالاعتبارات التالية:

✓ إعادة تحديد مهام الدولة لتمكينها من تركيز جهودها حول المهام الاستراتيجية.

✓ عدم التركيز الإداري، عبر تحويل بعض الاختصاصات من طرف الدولة للمصالح غير الممركزة لتمكينها من تدبير مختلف القضايا التي تطرح على مستواها.

⁹ - نص برنامج دعم إصلاح الإدارة العمومية الذي تم وضعه سنة 2003 بمساعدة بعض الجهات المانحة (البنك الإفريقي للتنمية والبنك الدولي والإتحاد الأوروبي) على ضرورة اعتماد استراتيجية وطنية للتكوين المستمر للموظفين، بالإضافة إلى وضع مخططات قطاعية لهذا التكوين.

✓ إعادة انتشار الموظفين الذي يقتضي دعم عمليات تأهيل بعض أصناف الموظفين، حتى يتسنى إدماجهم بطريقة جيدة.

رغم أهمية الاستراتيجية الوطنية للتكوين المستمر بالنسبة للموظف والإدارة، فواقع التنزيل العملي يتخلله بعض العقبات، وهو ما يستدعي البحث عن الحلول والسبل الكفيلة لتجاوزها، وهذا ما سنتطرق له فيما يلي:

الفقرة الثانية: السبل المتبعة لنجاح الاستراتيجية الوطنية للتكوين المستمر

من أجل إنجاح الاستراتيجية الوطنية للتكوين المستمر، وإضفاء الأهمية والجاذبية للموظفين، يجب الاعتماد على هندسة احترافية واضحة المعالم تأخذ بعين الاعتبار الأفراد المستهدفين، وتبني المناهج البيداغوجية الناجعة في التكوين.

✓ وضع سياسة للتكوين المستمر تكون محددة الأهداف ومرتبطة بنظام التقييم⁽¹⁰⁾.

✓ ضمان التناسب بالنظر للحاجيات، وذلك يتطلب استعمال الإطار المرجعي⁽¹¹⁾ للوظائف والكفاءات من طرف الإدارات العمومية، عن طريق إشراك المسؤولين والتشاور مع المهتمين بالتدبير قصد تحديد الحاجيات على المدى الطويل والمتوسط، وذلك لتعيين المستفيدين، ناهيك عن إدماج وتوجيه التكوين المستمر ضمن مقاربة شمولية لتدبير الوظائف والكفاءات يساير أهداف التوظيف، إعادة الانتشار، الحركية، المسار الإداري والمهني لإصلاح الوضعيات. مما يقتضي إعادة تأهيل الموظفين كلما دعت الضرورة إلى ذلك.

¹⁰ - عبد الكريم حيزرة: "تأهيل الموارد البشرية كأحد مداخل إصلاح نظام الوظيفة العمومية"، أشغال الندوة الوطنية المنظمة يومي 21 و22 فبراير 2020 بكلية الحقوق بمراكش، من طرف مختبر الأبحاث القانونية وتحليل السياسات ومركز الدراسات في الحكامة والتنمية الترابية بشراكة مع مؤسسة هانس زايدل الألمانية، تم تسجيل المداخلة أثناء الحضور الشخصي للندوة.

¹¹ - عبد الغني اعبيزة، سياسة التحديث الإداري بالمغرب -دراسة قانونية ومؤسسية، مطبعة دار القلم، الرباط، الطبعة الثانية، سنة 2011، ص

✓ ضمان جودة الإنتاج/ تكلفة برامج التكوين، وهذا يقتضي إعداد دفتر التحملات الذي يتضمن الأهداف البيداغوجية، ويشير إلى الفئات المستهدفة والبرامج ومضامين التكوين، وتحديد الشروط المتعلقة بالمكون، مع الاهتمام بتنمية المعرفة بطلبات التكوين الموجودة والعمليات ووضع مناهج انتقاء الطلبات الخارجية على أساس ترجيح معايير الجودة والاحترافية. وذلك عن طريق إشراك الموظف في عملية التكوين المستمر من خلال منحه إمكانية اختيار التكوين الذي يتوافق مع طموحاته المهنية والذي يسمح له بالتقدم⁽¹²⁾.

✓ ضمان المتابعة ومراقبة التكوين، عن طريق تحقيق الجودة في الخدمات بالنظر إلى دفتر التحملات، ولن يتأتى ذلك إلا بوضع نظام مراقبة التكوين يسمح بضمن احترام التخطيطات الخاصة بالوصول إلى تحقيق الأهداف والتقييم الهادف الذي يسمح بقياس تأثير عمليات التكوين ويسمح أيضا بالتصحيح والتكيف.

وفي هذا الصدد، كان حريا بالقطاعات الوزارية التنصيص في نظامها على بنية إدارية خاصة بالتكوين المستمر، وذلك بإجراء متابعة على مستوى القطاعات ومتابعة الأهداف الكمية والكيفية لتدبير الموارد البشرية، وتنمية المؤهلات بهدف إعداد نظام تدبير الوظائف والكفاءات ووضع المسار المهني، وكذا إعداد حصيلة سنوية للتكوين المستمر عن طريق تفعيل مسلسل تقييم التكوين المستمر بإشراك مختلف الهيئات والمسؤولين التسلسليين، والتشجيع على المقاربة التشاركية بين مختلف القطاعات على المستوى المركزي واللامركزي، خصوصا عمليات التكوين الأفقية التي تجمع مختلف موظفي القطاعات الوزارية⁽¹³⁾.

وأخيرا إعداد تقرير سنوي يأخذ بعين الاعتبار التقدم في الأهداف المسطرة من طرف استراتيجية التكوين وإدخال إصلاحات هيكلية وعمليات تصحيحية ووقائية ضرورية، مستلهمة من التجارب الناجعة في القطاع الخاص، لا سيما فيما يخص الجانب التدبيري مع مراعاة خصوصية المرفق العام الذي يقوم على مبدأ المصلحة العامة.

¹² - تقرير المجلس الأعلى للحسابات لسنة 2017 حول الوظيفة العمومية.

¹³ - عبد الغني اعبيزة، مرجع سابق، ص 127.

من خلال ما سبق، يمكن القول أن الاستراتيجية الوطنية للتكوين المستمر تتجه بالتحديد نحو الكشف عن أوجه القصور وعدم الكفاءة في التنظيم، ولهذا كان من بين أولويات تطوير أداء الموظفين هو فهم وإدراك احتياجاتهم، ودوافعهم وقدراتهم واتجاهاتهم ومواقفهم، وفرص مشاركتهم في صنع القرارات وحل المشكلات ومن تم العمل على تطويرها وتجويدها لتتكيف مع متطلبات الإدارة تماشياً مع المتغيرات الخارجية.

المطلب الثالث: التحفيز على نجاعة الأداء

إن التحفيز يعتبر أحد المقومات الأساسية التي يقوم عليها التدبير التوقعي، نظراً لما يوفره من موارد متمكنة في الوقت المطلوب، وجعل الإدارة قادرة على أداء مهامها ومتطلعة على مسؤولياتها بشكل دائم⁽¹⁴⁾.

وفي تعريف آخر أورده C. Batal والذي اعتبر فيه أن التدبير التوقعي نظام يسمح للمنظمة التوفر على موظفين ذو قدرات وحوافز كافية في الوقت المناسب من أجل القدرة والمعرفة والإرادة⁽¹⁵⁾.

وعلى هذا الأساس، فإن الحضور القوي للتحفيز ضمن مخططات التدبير التوقعي يظهر من خلال توفر عنصرَي الرغبة والإرادة، وبالتالي تحقيق هدفين أساسيين

هما: تلبية حاجيات المنظمة والاستجابة لطموحات ورغبات العاملين.

ونظراً لأهمية التحفيز في العملية الإدارية ودوره الفعال في التأثير على العاملين بشكل إيجابي، فإن الأمر يفرض تبني العديد من الوسائل الفعالة والمجدية للحصول على تحفيز إداري يضمن واقعية الموظفين للعمل وحسن أدائهم مما ينتج عنه تنمية الإدارة⁽¹⁶⁾.

¹⁴ - L. MATHIS, Gestion prévisionnelle et valorisation des ressources humaines, Les éditions d'organisation, Paris, 1998, p 35.

¹⁵ - Christian BATAL, Tome 2, évaluer ses ressources anticiper ses besoins, Construire des politiques de G.R.H, Edition d'organisation, 1998, p 157.

¹⁶ - محمد باهي، مرجع سابق، ص 42.

ولعل أهم الوسائل التي تشبع رضا العاملين نجد الترقية كحافز معنوي يضمن للموظف فرصة تحسين وضعيته المادية، والرفع من حضوره لتولي مناصب المسؤولية، والأجر كحافز مادي وعامل رئيسي لوجود الموظف داخل الإدارة.

الفقرة الأولى: إعطاء الأولوية للترقية على أساس الاستحقاق

إذا كان من بين طرق الترقية في الدرجة، الاعتماد على الأقدمية أو الاختيار، فإن الأخذ بالتدبير التوقعي يقتضي أن يكون هذا الاختيار مبني على أساس نتائج تقييم الأداء، بمعنى لا يمكن ترقية موظف في الدرجة إلا إذا كان مؤهلاً لتحمل المسؤوليات الجديدة.

وهكذا فإن تقييم الأداء بناء على تدبير توقعي معقلن سيمكن الإدارة من الاستفادة الحقيقية من مواردها البشرية الكفأة وبالتالي تحقيق طموحات ورغبات الإدارة العمومية نحو تخفيف التنمية الشاملة.

وبالتالي، فإن الترقية التي تقوم على قاعدة الكفاءة والاستحقاق في الوظيفة والإنتاج الناجع في الأداء، هي الترقية الأقرب إلى الصواب، كونها لا تقيم وزناً للأقدمية قدر ما تقيم وزناً لنشاط الموظف واجتهاده في العمل وتفانيه في الخدمة، وقدرته على الإبداع⁽¹⁷⁾.

إن تفضيل الموظف الكفء يعتبر حافزاً مهماً لتطوير أداء الموظفين وحثهم على العطاء والإبداع والابتكار أثار مجموعة من الإشكالات، حيث تم الإقرار بأسلوب جديد له، يعتمد على امتحان الأهلية المهنية أو الاختيار حسب الاستحقاق بعد التقيد في جدول الترقى شريطة توفر الجدارة والاستحقاق.

وعلى هذا الأساس، جاء المرسوم الجديد رقم 2.04.403 بتاريخ 2 دجنبر 2005 ليعطي نفساً جديداً للتنافس في الإدارة العمومية المغربية، بإعطاء الأسبقية للعناصر الجيدة لإبراز قدراتهم وتجاوز عقبة الأقدمية في الاستفادة من

17 - ميخائيل جميعان، أسس الإدارة العامة، الطبعة الأولى، 1969، دون ذكر دار النشر، ص 280.

الترقية، وذلك من خلال الاعتماد على مباريات الكفاءة المهنية من جهة، والأخذ بعين الاعتبار النقط المحصل عليها من طرف الموظف من جهة ثانية.

هذا بالإضافة إلى اشتراط عنصر الاستحقاق في الترقية بالاختيار، كما أن مشروع تعديل القانون الأساسي للوظيفة العمومية سار في نفس الاتجاه، وأدخل مفهوم المردودية وطبيعة الوظائف المزولة في تقرير الترقية ومنح التعويضات، وهذا الأمر يتطلب الحرص على الموضوعية في تقييم أداء الموظف العمومي أولاً على مستوى المهام المكلف بها بالنسبة للأهداف المسطرة من طرف إدارته، ثم على مستوى الفعالية في إنجازها⁽¹⁸⁾.

أما على مستوى تقلد مناصب المسؤولية والتي تعتبر نوعاً من أنواع التحفيز المادي والمعنوي على حد سواء، فيشوبها هي الأخرى الكثير من الغموض، كما تتخلله المحاباة والزبونية والمحسوبية، وتتدخل فيها مسألة الولاءات السياسية والحزبية.

فالأمر هنا يستدعي توضيح هذه العملية عبر تحديد شروط تولي مناصب المسؤولية وفتح المجال لكل من توفرت فيه هذه الشروط لبلوغها وتوليها، كما يستلزم الأمر تعيين لجان مستقلة تختص بالتعيين في مناصب المسؤولية وذلك عملاً بمبادئ الشفافية والإنصاف وكذا الجدارة والاستحقاق، خاصة إذا علمنا أن هذا من الإشكالات التي تواجه الدول السائرة في طريق النمو نحو تنفيذ المخططات الإصلاحية هو اختيار وإعداد قيادات إدارية كفأة تتوفر على المواصفات القيادية التي تتلاءم ومتطلبات المنظمات الإدارية الحديثة وتعقيدها.

لهذا، فإن غياب أسلوب ترقية محدد بدقة وخاص بكل درجة وتعميمها على أساس تقييم للمستوى المهني لجميع الأطر المتوفرة، يضرب بالأساس مبدأ الجدارة والاستحقاق وبالتالي خرق قاعدة المساواة في الوظيفة العمومية⁽¹⁹⁾.

¹⁸ - رفاعي محمد رفاعي، استخدام فكرة التقييم لرفع كفاءة عملية الاختيار والتدريب والترقية وتخطيط المسار المهني في مصر 1987، ص 33.

● ¹⁹ - Amal MECHERFI, « La fonction publique au Maroc, De la gestion des personnels au management des ressources humaines », R.E.M.A.L.D, n 56 Mai - Juin, 2004 , p 115.

وفي المرحلة الثانية وهي مرحلة الإصلاح البنوية، حيث أن إصلاح نظام الأجور لن يركز فقط على الدرجة أو السلم، بل على أساس مفهوم الوظيفة، أي الكفاءات المكتسبة في ميدان المعرفة والمهارات والأعباء المبذولة والمسؤولية والمخاطر المحتملة وشروط العمل.

وعلى هذا الأساس، كان حريا بمنظومة الوظيفة العمومية ضمان حق الموظفين في أجره قائمة على مبدأ الإنصاف (أجور متساوية عن مهام متماثلة داخل الإدارة) بناء على مستوى الكفاءة والشهادة المحصل عليها وطبيعة المسؤوليات وتعدد الوظيفة، وذلك بالارتكاز على الدلائل المرجعية للوظائف والكفاءات.

ويتبين فيما يلي أهم الاقتراحات المرتبطة بالزيادة في الراتب الأساسي وتحسين تطور المسار المهني للموظفين،

ترمي إلى (22)

✓ الرفع من قيمة نقط الرقم الاستدلالي.

✓ الرفع من الحد الأدنى والحد الأقصى لقيمة نقط الرقم الاستدلالي.

✓ الرفع من عدد الرتب من 11 إلى 13.

✓ الرفع من عدد السلالم من 11 + خارج السلم إلى 13 + خارج السلم A

✓ إعداد شبكة استدلالية جديدة باعتماد الشبكات الاستدلالية للموظفين المشتركين بين الإدارات العمومية

بالنسبة للسلالم الدنيا التي تقل أو تساوي السلم 9 بالنسبة للسلالم التي تساوي أو تفوق السلم 10.

هذا باقتضاب ما تتضمنه أرضية إصلاح منظومة الأجور، والذي يؤسس لإدارة حقيقة في إصدار جذري

لمنظومة الأجور ورفع الحيف عن شرائح عريضة من الموظفين العموميين، ورد الاعتبار لمبادئ الاستحقاق والشفافية والعدالة.

وفي هذا الصدد، نجد القانون الفرنسي⁽²³⁾، يجعل من التقييم أساساً لتحديد الجزء المتغير من التعويضات، حيث يوزع الاعتماد المخصص لها على مصالح الوزارة المعنية، ثم يوزعها رؤساء المصالح على موظفيهم على أساس نتائج تقييم أدائهم، حيث يشجع توزيع التعويضات بهذه الطريقة على تحفيز الأفراد ثم الحفاظ على مستوى الأداء الجيد. ويرتب القانون الأمريكي آثاراً إيجابية وأخرى سلبية على تقارير التقييم في نظام التعدد الحالي حيث يتم منح العلاوات للموظفين الاتحاديين وترقيتهم على أساس تقارير كفاءتهم، كما يتم خفض مرتب الموظف الذي يحصل على تقدير متوسط حيث تنخفض درجته إذا حصل على تقدير غير مرضي⁽²⁴⁾.

وفي مصر قام المشرع بربط تقارير الكفاية في منح علاوات تشجيعية وشهادات التقدير بالنسبة للموظفين الحاصلين على تقدير ممتاز، والعكس في حالة الحصول على تقدير ضعيف فإنها تحرم الموظف من العلاوة⁽²⁵⁾. استناداً إلى ما سبق، فإن نجاعة ونجاح أي مسلسل إصلاحي تتجلى أولى أولوياته في الوسائل المادية، لدى كان من الضروري الربط بين الفعالية والاعتمادات المالية خاصة على مستوى التحفيز، حيث يقوم هذا الأخير بدوره

²³ - Sandrine FOURNIER : Les pratiques de Gestion des Ressources Humaines au sein des EPLE et les effets possibles sur la performance des établissements, Revue Gestion et management public, Volume 6, N° 2, 2017/4, p 8.

²⁴ - بشرى الوردى: "تقييم الأداء في الوظيفة العمومية المغربية"، منشورات المجلة المغربية للإدارة المحلية والتنمية، سلسلة مؤلفات وأعمال جامعية، العدد 89، الطبعة الأولى، سنة 2011، ص 161.

²⁵ - نرجس بريار، دور التدبير التوقعي في عقلنة وترشيد أداء الجهاز الإداري، بحث لنيل دبلوم الماستر في القانون العام، جامعة محمد الخامس، كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية السوسية، الرباط، السنة 2011، ص 91.

على مستوى تحسين الأداء وفق مبادئ الاستحقاق الفعلية للموظفين⁽²⁶⁾ وتوخي الإنصاف والعدل في تقديرها وتوزيعها على من يستحقها، وإلا ستكون النتائج مغايرة للأهداف المسطرة.

رغم أهمية التدبير التوقعي في برامج دعم وإصلاح الإدارة العمومية ومواردها البشرية، إلا أن هذا المشروع ظل منعزلاً يفتقد للشمولية ويتسم بالمحدودية وتصطدم أجرأته بالعديد من المعوقات المرتبطة بالنظام الأساسي للوظيفة العمومية، خصوصاً فيما يتعلق بغياب الملاءمة بين الدرجة والوظيفة، وتعدد الأنظمة والأطر.

وعليه، فإن النفقات المرتبطة بمشاريع التدبير التوقعي تظل دون جدوى بالنظر لعدم استغلال الدلائل المرجعية للوظائف والكفاءات، هذه الأخيرة التي يجب تحينها لكي تأخذ بعين الاعتبار التطورات التي تعرفها مهام وتنظيم كل إدارة⁽²⁷⁾.

تم بعون الله وقوته

²⁶ - حسب L. Mathis فإن الأمر هنا يتطلب الاعتماد على وثائق تقييم الأداء، تتضمن معلومات بشأن طموحات العاملين، وهذا ما يفرض صياغة هذه الوثائق بشكل موضوعي يمكن من تكوين معرفة جيدة عن الموظف واكتشاف قدراته، ومؤهلاته، ومعرفة إمكانات ترقيته، وتوقع تكوينه التكميلي، وذلك بعيداً عن أي اعتبارات شخصية.

²⁷ - تقرير المجلس الأعلى للحسابات بالمغرب لسنة 2017 حول الوظيفة العمومية، مرجع سابق.

لائحة المراجع والمصادر

لائحة مراجع البحث باللغة العربية:

الكتب

- بشرى الوردى: "تقييم الأداء في الوظيفة العمومية المغربية"، منشورات المجلة المغربية للإدارة المحلية والتنمية، سلسلة مؤلفات وأعمال جامعية، العدد 89، الطبعة الأولى، السنة 2011.
- رضوان بوجمعة، الوظيفة العمومية على درب التحديث، الطبعة الأولى، السنة 2003.
- رفاعي محمد رفاعي، استخدام فكرة التقييم لرفع كفاءة عملية الاختيار والتدريب والترقية وتخطيط المسار المهني في مصر، السنة 1987.
- عبد الرحمن بن عبد الله الشقاوي، إدارة التنمية في المملكة العربية السعودية والتحديات المعاصرة، مطبعة بسملة الأوقاف، الطبعة الثانية، السنة 2003.
- عبد الغني عبيزة، سياسة التحديث الإداري بالمغرب -دراسة قانونية ومؤسسية، مطبعة دار القلم، الرباط، الطبعة الثانية، السنة 2011.
- محمد باهي، تدبير الموارد البشرية بالإدارة العمومية، الإطار القانوني والمعوقات التنظيمية، طبعة 2002.
- ميخائيل جميعان، أسس الإدارة العامة، الطبعة الأولى، 1969، دون ذكر دار النشر.

الرسائل الجامعية

- نرجس بريار، دور التدبير التوقفي في عقلنة وترشيد أداء الجهاز الإداري، بحث لنيل دبلوم الماستر في القانون العام، جامعة محمد الخامس، كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية السوسية، الرباط، السنة 2011.

الخطب الملكية

- الخطاب الملكي السامي لصاحب الجلالة الملك محمد السادس، الموجه إلى الأمة بمناسبة عيد العرش بتاريخ 30 يوليوز 2000.

النصوص القانونية

- مرسوم رقم 02.05.1366 الصادر في 29 من شوال 1426 الموافق لـ 2 دجنبر 2005 المتعلق بالتكوين المستمر لفائدة موظفي وأعوان الدولة، الجريدة الرسمية 5386، تاريخ النشر 2006-01-12.

التقارير

- تقرير المجلس الأعلى للحسابات بالمغرب لسنة 2017 حول الوظيفة العمومية.

الندوات العلمية

- أشغال الندوة الوطنية "الوظيفة العمومية والإصلاح الإداري"، المنظمة يومي 21 و22 فبراير 2020 بكلية الحقوق بمراكش المغرب، من طرف مختبر الأبحاث القانونية وتحليل السياسات ومركز الدراسات في الحكامة والتنمية الترابية بشراكة مع مؤسسة هانس زايدل الألمانية.

المواقع الإلكترونية

- موقع وزارة إصلاح الإدارة والوظيفة العمومية بالمغرب <http://refgrh.mmsp.gov.ma>
 - الموقع الإلكتروني www.mmsp.gov.ma
 - موقع المجلس الأعلى للوظيفة العمومية بالمغرب، وزارة إصلاح الإدارة والوظيفة العمومية، <http://www.csfp.ma/deploiement.htm>
- لائحة مراجع البحث باللغة الفرنسية:
- Amal MECHERFI, « La fonction publique au Maroc, De la gestion des personnels au management des ressources humaines », R.E.M.A.L.D, n 56 Mai – Juin, 2004.
 - Christian BATAL, Tome 2, évaluer ses ressources anticiper ses besoins, Construire des politiques de G.R.H, Edition d'organisation, 1998.
 - L. MATHIS, Gestion prévisionnelle et valorisation des ressources humaines, Les éditions d'organisation, Paris, 1998.
 - Sandrine FOURNIER : Les pratiques de Gestion des Ressources Humaines au sein des EPLE et les effets possibles sur la performance des établissements, Revue Gestion et management public, Volume 6, N° 2, 2017/ 4.