



التحولات الهيكلية والرقمية للوظيفة العمومية في ظل الخطة الوطنية لإصلاح الإدارة

د. مصطفى مخروط

أستاذ بوزارة التربية الوطنية

ملخص

شكلت الوظيفة العمومية، رهانا ذا أبعاد اقتصادية واجتماعية وسياسية، باعتبارها المخاطب المباشر للمواطن، بفعل كونها الأداة الأساسية للدولة لتقديم الخدمات للمواطن. وذلك في سياق عام صعب يزواج بين تزايد الانتظارات ونذرة الموارد وطغيان الاختلالات⁴⁶⁵، مما فرض ضرورة تعميق النقاش حول سبل تجاوز هذه الاختلالات، ومظاهر القصور التي تشوب الوظيفة العمومية، والتفكير في استراتيجيات الإصلاح الممكن اعتمادها. وبالتالي فقد أصبح من الضروري إعادة النظر في منظومة الوظيفة العمومية في اتجاه ملائمتها مع المستجدات الدستورية، وآليات التدبير الحديث. فانطلاقا من المبادئ الكبرى التي رسخها دستور المملكة، كمرجعية أساسية لتنظيم وتدبير المرافق العمومية، فإنه أسس بذلك لأسلوب تديري جديد، ونظام إداري قائم على الحكامة الجيدة. ومبني على قيم المصلحة العامة ومبادئ الجودة والشفافية، ومراعاة الديمقراطية التشاركية في تدبير الشأن العام.

Abstract

There is no doubt that the legal and institutional aspects are necessary to develop the public service system, but they are not sufficient in view of the rapid development of the approved management model. The development taking place in the societal structure and the state structure imposes innovation and the introduction of new management mechanisms. The public service, in particular, and public administration in general, are faced today. Internal and external challenges forced it to constantly adapt to the variables surrounding it, and thus respond to all these variables by adopting strategic and management options, capable of making it an efficient and competitive administration, and seeking to contribute to implementing the implications of the new development model.

تقديم

لا شك أن الجانب القانوني والمؤسسي، ضروريان لتطوير منظومة الوظيفة العمومية، غير أنهما غير كافيان بالنظر للتطور المتسارع لنمط التدبير المعتمد، فالتطور الحاصل في البنية المجتمعية وبنية الدولة فرض ابداع وتنزيل آليات جديدة للتدبير، فالوظيفة العمومية، بشكل خاص والإدارة العمومية بشكل عام، تواجه اليوم تحديات داخلية وخارجية فرضت عليها التأقلم باستمرار، مع المتغيرات المحيطة بها، وبالتالي الاستجابة لكل هذه المتغيرات بتبني خيارات استراتيجية وتديرية، قادر على جعلها إدارة متماز بالنجاعة والتنافسية، وتسعى للمساهمة في تنزيل مضامين النموذج التنموي الجديد، وقد عملت الكثير من الدول على اتخاذ إجراءات ومبادرات عديدة، في سبيل إصلاح وظيفتها، والتي بلغت حد إعادة النظر في النموذج الذي طالما شكل مرجعية تصور هذه الوظيفة. وقد شهد المغرب كما هو الشأن بالنسبة لبقية دول العالم تحولات وتغيرات عميقة فرضت عليه ضرورة الانسجام مع هذه التغيرات، تجاوبا مع حجم الإنتظارات المجتمعية والرهانات السياسية الحالية، وقد برزت أهمية إصلاح الوظيفة العمومية، ضمن ورش إصلاح الدولة⁴⁶⁶ ككل. وتطوير الإدارة العمومية وحكومتها، فمن المؤكد أن مواجهة حتمية إصلاح الوظيفة

⁴⁶⁶ اعتبارا لكون إصلاح الدولة مفهوما أوسع من إصلاح الوظيفة العمومية، إذ يتطلب إضافة إلى تحسين عمل الهيئات الإدارية مراجعة دور الدولة على المستوى الاستراتيجي .



العمومية يمثل إلى المهمات الأكثر صعوبة بالنسبة للحكومات، خاصة في الدول السائرة في طريق النمو بحيث أصبح إصلاح الجهاز الإداري والوظيفة العمومية، شرطا أساسيا للاستفادة من مساعدات التنمية. وتبعاً لذلك كان من البديهي أن يكون إصلاح الجهاز الإداري والوظيفة العمومية على وجه الخصوص الموضوع الأكثر حضوراً في البرامج الحكومية. وبالتالي فنظام الوظيفة العمومية بالمغرب أصبح يواجه تحديات متنوعة، خاصة تحديات التحديث، بإرساء نظام وظيفة عمومية متطور وجذاب وقادر على تلبية طموحات الموظفين والمترقبين، وهو ما يؤكد على التحول الجذري لورش إصلاح الوظيفة العمومية، الذي أصبح يحتل مكانة الصدارة ضمن أولويات العمل الحكومي ما يؤثر على تنامي الوعي المتزايد لدى الفاعل الرسمي.

وقد شكلت الوظيفة العمومية، رهانا ذا أبعاد اقتصادية واجتماعية وسياسية، باعتبارها المخاطب المباشر للمواطن، بفعل كونها الأداة الأساسية للدولة لتقديم الخدمات للمواطن. وذلك في سياق عام صعب يزواج بين تزايد الانتظارات ونذرة الموارد وطغيان الاختلالات⁴⁶⁷، مما فرض ضرورة تعميق النقاش حول سبل تجاوز هذه الاختلالات، ومظاهر القصور التي تشوب الوظيفة العمومية، والتفكير في استراتيجيات الإصلاح الممكن اعتمادها. وبالتالي فقد أصبح من الضروري إعادة النظر في منظومة الوظيفة العمومية في اتجاه ملائمتها مع المستجدات الدستورية، وآليات التدبير الحديث. فانطلاقاً من المبادئ الكبرى التي رسخها دستور المملكة، كمرجعية أساسية لتنظيم وتديير المرافق العمومية، فإنه أسس بذلك لأسلوب تدييري جديد، ونظام إداري قائم على الحكامة الجيدة. ومبني على قيم المصلحة العامة ومبادئ الجودة والشفافية، ومراعاة الديمقراطية التشاركية في تديير الشأن العام.

وبالتالي بلورة رؤية إصلاحية مندمجة، و منسجمة لتطوير نظام الوظيفة العمومية. و إرساء دعائم إدارة مواطنة و فعالة، و تنزيل مخطط متكامل لإصلاح الإدارة و مراجعة منظومة الوظيفة العمومية، يتأسس بالأساس على مبادئ الجودة في الخدمات و الكفاءة في تديير الموارد البشرية⁴⁶⁸. ما يتطلب تبني إجراءات كفيلة بتقوية البنيات التنظيمية و تحسين أساليب التديير العمومي و الارتقاء بأداء النخب الإدارية، و استقطاب الكفاءات.

الفرع الأول : ملائمة الوظيفة العمومية وفق أسس التديير العمومي الحديث

إن وعود المغرب لجعل إصلاح الإدارة العمومية أولوية ضمن توجهاته واستراتيجياته، جعل من آفاق الوظيفة العمومية، تتسع وتشمل مجموعة من المتغيرات النوعية، التي تهدف بالأساس إلى تحسين الخدمات الإدارية وتجويدها، وإضفاء المرونة على المرفق العام الذي اتسم بالجمود لسنوات مضت.

وبما أن تحديث المرفق العمومي، ينكب على إصلاح الإدارة، فإن المحور الأساسي الذي خطط المغرب لتطويره وتحديثه، هو ذلك المتعلق بالوظيفة العمومية ككل، والذي يهدف بالأساس إلى خلق ثقافة التغيير التي ستواجه ثقافة الركود والجمود، لمجموعة من الأعراف التي ترسخت داخل المرفق العمومي.

وقد صار البرنامج الحكومي للحكومة السابقة (حكومة سعد الدين العثماني)، على تنزيل صور هذا التحديث في إطار إصلاح الإدارة العمومية بالمغرب وذلك من خلال⁴⁶⁹:

- ✓ مباشرة إصلاح شامل وعميق للإدارة، يعتمد أساساً على الإدارة الرقمية والتديير بالنتائج.
- ✓ إصدار ميثاق المرافق العمومية.
- ✓ مراجعة منظومة الوظيفة العمومية، وأساليب التديير والمساطر الإدارية.
- ✓ وضع سياسة عمومية مندمجة، لتديير الموارد البشرية بالإدارة العمومية.
- ✓ مراجعة منظومة التعيين في مناصب المسؤولية وفي المناصب العليا وفقاً للمقتضيات الدستورية.

⁴⁶⁷ محمد اشنيفخ: " الوظيفة العمومية المغربية " م س / ص 120.

⁴⁶⁸ الحاج شكرة: الوظيفة والموظف في القانون الإداري المغربي. م س ، ص:90.

⁴⁶⁹ البرنامج الحكومي للحكومة المغربية الممتدة ولايتها بين 2016-2021 المملكة المغربية، رئيس الحكومة، أبريل 2017 ص 33-34.



- ✓ وضع إطار تنظيمي لتبسيط الإجراءات والمساطر الإدارية، ورقمنتها وإلزامية نشر المساطر الإدارية ببوابة الخدمات العمومية، لاسيما المساطر المتعلقة بنزع الملكية وبالمقاولة وبتحسين مناخ الأعمال.
- ✓ الرفع التدريجي للطابع المادي للمساطر، ودعم استعمال التكنولوجيا الرقمية لتسهيل حصول المواطن على الخدمات العمومية.

الفقرة الأولى: المراجعة الشاملة للنظام الأساسي للوظيفة العمومية

ويقصد بالمراجعة الشاملة للنظام الأساسي للوظيفة العمومية، إعادة النظر في أساليب تدبير النظام القانوني للوظيفة العمومية، باعتباره إطارا مؤسساتيا محددًا للقواعد القانونية والتنظيمية المتعلقة بالتوظيف، وتدبير المسار المهني للموظف العمومي. فالنظام الأساسي للوظيفة العمومية، أصبح نظاما غير قادر على مواكبة المستجدات والتطورات التي تعرفها الإدارة المغربية، بفعل تقادمه وتراكم الاختلالات، التي كرسها التباين الوظيفي والاجتماعي.⁴⁷⁰ وقد شكل هدف المراجعة الشاملة، للنظام الأساسي العام للوظيفة العمومية، إطارا مهيكلًا للإدارة العمومية ورهانا هاما، لتطوير التدبير العمومي وذلك باستهدافه جعل الإدارة العمومية، تستند على الكفاءات، وتمكينها من المساهمة الفعالة والناجعة في بلورة السياسات العمومية، وتنفيذها وتقييمها وفق متطلبات الحكامة الجيدة، مما يحقق إعادة ثقة المواطنين في إدارتهم.⁴⁷¹ وإذا كانت هذه المراجعة تستمد مشروعيتها من السياق الدستوري الجديد، الذي يجعل منها مسألة ضرورية لا محيد عنها لتأهيل الرأسمال البشري، وإرساء أسس التدبير العمومي الحديث،⁴⁷² وترجمة مبادئ ومعايير الحكامة الجيدة، التي جعلها دستور 2011 أحد المرتكزات الأساسية، للنظام الدستوري المغربي من جهة، وإطارا عاما لتنظيم المرافق العمومية، سواء فيما يخص تنظيمها الداخلي أو في علاقتها مع المرتفقين من جهة أخرى فإن حجم وأهمية هذه المراجعة، لا يجب أن ترتبط فقط بكونها آلية للحكامة الجيدة، بل يجب أن ينطلق كذلك من رهاناتها الكبرى التي تتعدى الرهان التديري إلى رهانات سياسية واقتصادية واجتماعية وتنموية.

فالواقع العملي أثبت أن الإدارة تعاني من عدة اختلالات، خاصة في جانب تدبير الموارد البشرية الأمر الذي يستلزم إصلاحا جذريا، في مختلف جوانب تدبير هذه الموارد. وهذا ما سيتأتى عبر مراجعة مقتضيات القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، من خلال ترسيخ آليات حديثة لدعم العنصر البشري.

الفقرة الثانية: تطوير المسار المهني للموظف

وذلك بإعادة النظر وإدخال إصلاحات جوهرية، بغرض تطوير المسار المهني للموظف، لا على مستوى التوظيف أو الترقية أو التنقيط والتقييم أو التكوين المستمر، ثم منظومة الأجور. فالولوج إلى الوظيفة العمومية يعتبر أحد المظاهر الأساسية، لقياس مدى ديمقراطية النظام الإداري، وبالتالي فمنظومة الولوج إلى الوظائف العمومية في الحاجة إلى الإصلاح، من خلال تطوير الآليات والوسائل المعتمدة من أجل تمكين الإدارات العمومية من الكفاءات اللازمة، من خلال إعادة النظر في مختلف أساليب وطرق التوظيف المعتمدة. أما من ناحية الترقية باعتبارها حافزا مهما ووسيلة لتطوير أداء الموظفين وحثهم على المزيد من المردود و الاجتهاد، فهي في حاجة إلى تطوير إطارها التنظيمي، وذلك بالعمل على مراجعة الإطار القانوني المتعلق بالترقي، و التأسيس لنظام جديد للترقي يركز على الاستحقاق، و العمل وفق آليات جديدة لتطوير نظام تقييم و تنقيط الموظفين، و تطوير منظومة تقييم أداء الموظف بوضع إطار قانوني جديد، يحدد المبادئ العامة و كيفية تتبع و معالجة مسارات الموظفين العموميين، من خلال تقييم أدائهم المهني، وفقا للمهام و الوظائف المحددة، و ذلك لارتباط تقييم أداء الموظفين العموميين بمدى إسهامهم الفعلي في تطوير

⁴⁷⁰ رضوان بوجمعة: "الوظيفة العمومية المغربية على درب التحديث" م س ، ص 89.

⁴⁷¹ المراجعة الشاملة للنظام الأساسي العام للوظيفة العمومية. منشورات وزارة الوظيفة العمومية وتحديث الإدارة يوليو 2013. ص 13.

⁴⁷² عبد الحق عقلة: أسس التدبير العمومي. م س / ص: 80.



الفعل العمومي⁴⁷³، و تحسين مستوى الخدمات العمومية، و قياس الأداء الإداري بناء على مبدأى المردودية و النجاعة. أما من حيث التكوين المستمر فنظرا للتحديات التي يعرفها محيط الإدارة والتطورات التي تعرفها، فقد بات من الضروري تأهيل الموارد البشرية، وتطوير كفاءاتها لمواكبة متطلبات التحديث، وذلك عبر وضع استراتيجية فعالة للتكوين المستمر، بمأسسة التكوين المستمر داخل الإدارات العمومية، وجعله رافعة لتطوير الإدارة والرفع من أدائها، بوضع استراتيجية متكاملة ومخططات مديرية للتكوين داخل الإدارات. هذا دون إغفال منظومة الأجور والنقاش السائد حول العدالة الأجرية، بضرورة طرح تصورات جديدة للأجور بالوظيفة العمومية، تكون أكثر تحفيزا وإنصافا وتعتمد في فلسفتها، على مفهوم الممارسة الفعلية والاستحقاق والكفاءة وتطوير الحماية الاجتماعية للموظف العمومي⁴⁷⁴.

وبالتالي يمكن أن نخترل أهم آليات تطوير المسار المهني للموظف في ضرورة:

✓ إرساء آليات حديثة لاستقطاب الكفاءات.

✓ مراجعة الإطار المنظم للترقية.

✓ تعديل مقتضيات الترسيم داخل الوظيفة العمومية.

✓ تطوير منظومة تقييم أداء الموظف العمومي.

✓ وضع تصور لإعادة إرساء استراتيجية للتكوين المستمر وتأهيل الموارد البشرية.

✓ إصلاح منظومة الأجور وترسيخ مبدأ العدالة الأجرية.

✓ تطوير نظام تقييم أداء الموظف.

✓ تفعيل دور المجلس الأعلى للوظيفة العمومية.

الفقرة الثالثة: ترسيخ الآليات الحديثة لدعم الموارد البشرية

يشكل الاهتمام بالعنصر البشري أساس تحسين مردودية الأداء الإداري، باعتباره المرتكز الأساسي لأي تنمية إدارية، ودعامة كبرى لأي عملية تحديث إداري. وفي هذا الإطار تندرج ضرورة العناية بهذه الموارد سواء ماديا أو معنويا، من خلال عدة أسس وآليات، كالتحفيز واعتماد الحركية، وإعادة الانتشار والأخذ بعين الاعتبار ظروف الموظف سواء أثناء الحياة الإدارية، أو بعد نهاية المسار الوظيفي، والإحالة على التقاعد حيث أن ضمان التقاعد يجعل الموظف أكثر عطاءا ومردودية في عمله، ويجعله أكثر استجابة لمتطلبات العمل الإداري⁴⁷⁵.

فلا يمكن تحقيق أي تحديث للإدارة دون توفرها على العنصر البشري المؤهل لتنفيذها، وبالتالي فأهم محاور التحديث تهم العنصر البشري بالأساس داخل الإدارة العمومية⁴⁷⁶، هذا الأخير الذي شكل تدييره لسنوات إشكالية صعبة بالنسبة للإدارة، وذلك لعدم توفرها على رؤية واضحة في التعامل مع هذا العنصر، مما حتم اليوم ضرورة الاهتمام به وإشراكه في التدبير العمومي، خاصة مع وجود آليات حديثة لتدييره – سبق التطرق إليها – وبالتالي يجب أن يسير الاهتمام به في الاتجاه المهني والنفسي، كذلك لما له من أهمية في تحقيق المردودية والنجاعة ما يتطلب تدابير عدة منها:

⁴⁷³ عبد الله شنفرار: "الفاعلون في السياسات لعمومية الترابية" المجلة المغربية للإدارة المحلية والتنمية، عدد 130/ سنة 2020 ص 100.

⁴⁷⁴ عبد الخالق علاوي: إصلاح النظام الأساسي العام للوظيفة العمومية وتطوير منظومة تدبير الموارد البشرية بالإدارة العمومية. منشورات المجلة المغربية للإدارة الترابية والتنمية

/ م س، ص 92

⁴⁷⁵ عبد الله شنفرار: "الإدارة المغربية ومتطلبات التنمية (دراسة سوسيو قانونية)" م س، ص 57 عدد 14.

⁴⁷⁶ محمد اشنيفخ: الوظيفة المغربية وسؤال التحديث. م س ص 120.



✓ **التدبير الاستراتيجي للموارد البشرية:**⁴⁷⁷ بحيث يعتبر التدبير الاستراتيجي للموارد البشرية من الرهانات الكبرى لتحديث منظومة الموارد البشرية، وإحدى الخيارات الاستراتيجية لتأهيل الإدارة وعصرنتها، فهو يقوم على استشراف المستقبل، ورسم معالم السياسة التي ستمكن من تكييف النظام القانوني للموارد البشرية، مع الظروف المحيطة بالمؤسسة أو الإدارة، كما يساهم في إبراز الكفاءات وتنمية قدراتها ومهاراتها، وقد تم تبني هذا المفهوم في الوظيفة العمومية لمواجهة التحديات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتدبيرية، التي تعاني منها الإدارة العمومية في تدبيرها لمواردها البشرية، وذلك وفق آليات تدبيرية حديثة كالتدبير التوقعي.

✓ **قانون أساسي جديد للوظيفة العمومية :**

فاستمرار إصلاح وتحديث الإدارة العمومية، وتأهيل الرأسمال البشري داخل الإدارة العمومية، بحاجة إلى نص قانوني حديث، تراعى فيه كافة مستجدات التدبير الحديث للعنصر البشري، و تتلائم مع النص الدستوري، و مجموع النصوص القانونية و التنظيمية التي واكبت التدبير العمومي الجديد، فسلسلة التعديلات المتتالية للنظام الأساسي للوظيفة العمومية أضحت متجاوزة مع تسارع المتغيرات، و تنامي التحديات. كما أن اعتماد المغرب في ظل التدبير العمومي الجديد، على نظام مزدوج للوظيفة العمومية، يتلاءم مع قوانين التشغيل، يجعل من ضرورة إصدار قانون يلائم هذا التنوع أمراً لا رجعة فيه،⁴⁷⁸ فالتشغيل اليوم بالمغرب هو مرتبط بمجموعة من المحددات، و يعتمد على مجموعة من الآليات الجديدة و على رأسها التعاقد كآلية للتشغيل بالمناصب العمومية، التي تجعل من الضمانات اللازمة للأفراد أمراً ضرورياً، و لعل "ضمانة الضمانات" هو النص القانوني و مدى قوته من حيث التراتبية الهرمية للقاعدة الدستورية.

✓ **ارتباط المنصب بالكفاءة:**

إن توضيح الإدارة لأهدافها، كأولى الضروريات على المستوى الإداري، ينعكس مباشرة على استقطابها للكفاءات اللازمة، فعبير مجموعة من الآليات التي أتى بها التدبير العمومي الجديد و التي سبق و أن تناولناها في بحر هذا الموضوع، أصبح للإدارة اليوم كل الوسائل لتحديد حاجياتها من الرأسمال البشري بصورة دقيقة،⁴⁷⁹ هذا التحديد بدوره الذي يتطلب وجود قيادات إدارية ذات كفاءة عالية، مما يسمح لها بتنزيل الأهداف الاستراتيجية للإدارة على وجه أمثل، فهذه الكفاءات هي من تكون لها الدراية بالإدارة و المنتمين إليها و بأهدافها و طموحاتها، كما أنها هي التي تسهر على توفير الاحتياجات اللازمة للإدارة، و أهمها الرأسمال البشري اللازم للاشتغال،⁴⁸⁰

✓ **الاهتمام بالتكوين داخل الإدارات العمومية:**

إن مسألة دوام الكفاءة داخل الإدارة العمومية، و تطويرها و استدامتها، لا يمكن أن يتحقق إلا بوجود تكوين مستمر، ملائم للمتغيرات التي يشهدها المرفق العمومي⁴⁸¹، و التي تتأثر بشكل مباشر بالتغيرات العالمية و التي تمس الدولة كحلقة في هذا التغيير، و لعل أهم الأفاق التي تنتظر التكوين بالمغرب، هي إعادة النظر في أمرين أساسيين:
أولهما، هو الميزانية المخصصة للتكوين المستمر داخل الإدارات العمومية، عبر الرفع منها لتصل إلى مستوى تأهيل حقيقي للعنصر البشري، و ثانياً، إعادة النظر في وسيلة تحقيق هذا التأهيل و هي الاستراتيجية الوطنية الخاصة بالتكوين المستمر، و ملائمة أهدافها مع معايير و مبادئ التدبير العمومي الجديد. بالإضافة إلى النقطتين السابقتين، ينبغي تعزيز مؤسسات و معاهد التكوين

MUSTAPHA FIKRI : la bonne gouvernance administrative au Maroc. Mission possible. collection nouvelle pistes, p :370 .⁴⁷⁷

عبد الخالق علاوي : إصلاح النظام الأساسي العام للوظيفة العمومية وتطوير منظومة تدبير الموارد البشرية بالإدارة العمومية. م س ، ص 111.⁴⁷⁸

Amal mecherafi : " la fonction publique au Maroc de la gestion des personnels au management des ressource humaines " revue marocaine d'administration⁴⁷⁹

locale et de développement N° 56 mai juin 2004, p :90.

عبد الخالق علاوي : الآليات الحديثة لتدبير الموارد البشرية بالإدارة العمومية : المجلة المغربية للإدارة المحلية والتنمية ، العدد 111 يوليو غشت 2013. ص 210.⁴⁸⁰

عبد الخالق علاوي : إصلاح النظام الأساسي العام للوظيفة العمومية وتطوير منظومة تدبير الموارد البشرية بالإدارة العمومية. منشورات المجلة المغربية للإدارة الترابية والتنمية م س/ص:80.⁴⁸¹



المستمر للكفاءات الإدارية، فالمغرب لا يتوفر إلا على مؤسسات محدودة لتأهيل الرأسمال البشري، مما يحتم زيادة عددها لتغطية الدورات التكوينية المستمرة لفائدة المستفيدين.

✓ إشراك الموظف في برامج الإصلاح:

إن اقتصر الموظف على التنفيذ الجاف للأوامر الإدارية، جعل من قدراته تتناقص مع مرور الزمن، مما يفرض إلى عدم مواجهة بعض العثرات و المتغيرات التي تعرفها الإدارة العمومية، وإذا أردنا البحث عن سبب هذا السلوك فيما مضى، فإننا حتما سنجد ذلك راجع بالأساس إلى غياب الكفاءات على مستوى الإدارة العمومية، لكن في ظل التدبير العمومي⁴⁸² الجديد الحالي، وجب على الإدارات العمومية، إشراك ما لها من كفاءات بشرية في صياغة كل محتوى تدييري له علاقة بوضع الاستراتيجيات القطاعية لتطوير و تحسين جودة المرفق العمومي،⁴⁸³ و لتحقيق ذلك ينبغي على الإدارة الالتزام ببعض الضوابط الأساسية، لنجاح هذه العملية كالاختيار الموضوعي للكفاءات موضوع الإشراف، والسهر على الاستشارة و الاستفادة من كفاءة كل موظف وفق مجال تخصصه.

✓ تعزيز أدوات التحفيز:

وذلك بإعادة النظر في مجموعة من الأدوات التي تحفز بها الإدارة موظفيها الحاليين، عبر توفير حوافز مادية تراعي مردودية الموظف من تحقيق ما هو مطلوب منه، كما لا ينبغي أن تخضع الحوافز لقيود قانونية، إلا في حدود الأسقف المالية، و ترك التقدير الأوسع للإدارة و للسلطة الرئاسية المباشرة للموظف، في تقييم كل موظف و تحفيزه حسب نتائج هذا التقييم، بالإضافة إلى تطوير الحوافز اللامادية، و التي تراعي الإدارة من خلالها عنصر الإصغاء لحاجيات موظفيها و توفير ما يلائمهم لتعزيز تحفيزهم على العطاء. فالتحفيز والتواصل يشكلان عنصران أساسيان في كل سياسة للتدبير الجديد للموارد البشرية داخل الإدارة العمومية. فهو يكتسي أهمية كبرى في التنمية الإدارية⁴⁸⁴ وتدبير الموارد البشرية، لأنها تهدف إلى تحقيق أهداف من شأنها أن توفر للموظف الاطمئنان على مستقبله المهني وأهداف أخرى تضمن للإدارة الفعالية اللازمة والمردودية⁴⁸⁵.

✓ الحركية وإعادة الانتشار:

فالحركية هي مكون من مكونات تدبير الموارد البشرية، ومن أجل تفعيل هذه الآلية يتطلب الأمر توسيع مجالاتها لفائدة مختلف الموظفين وتبسيط مساطر الإلحاق. فالحركية هي القدرة على قبول التغييرات في الزمان والمكان، وكذا الكفاءات والأنظمة، ويمكن أن تتم إما عن طريق إعادة التعيين أو تغيير المهام، أو إعادة الانتشار كأداة تمكن الإدارة من إعادة توزيع كفاءاتها. وتبرز أهمية الحركية، خصوصا في ظل تنزيل مقتضيات ميثاق اللاتمرکز الإداري، لسنة 2018 باعتبار الحركية الوظيفية والجغرافية آلية لتحقيق اللاتمرکز الإداري. وبشكل عام فالحركية هي عملية أساسية لترسيخ أسس اللاتمرکز الإداري بالموارد البشرية، لتحقيق الملائمة بين الحاجيات والإمكانات المتوفرة.

✓ تطوير الحماية الاجتماعية للموظف :

و ذلك بإرساء منظومة قانونية متكاملة، تتعلق بتعزيز الحماية الاجتماعية للموظفين العموميين، و توفير الشروط السليمة للعمل داخل إداراتهم، لتمكينهم من القيام بمهامهم على أحسن وجه، و ذلك بتعزيز الإطار القانوني و التنظيمي، المرتبط بتوفير بنية عمل آمنة و ملائمة داخل الإدارة العمومية، و دعم مختلف الجوانب ذات الصلة بالوضع الاجتماعي للموظفين العموميين،⁴⁸⁶ بهدف الرفع من مردوديتهم و تحفيزهم على تطوير الأداء المهني و تحسين جودة الخدمات، و هذا ما يتأتى عبر إعداد تصور جديد لمنظومة

⁴⁸² عبد الحق عقلة: " القانون الإداري " الجزء الأول. مرجع سابق - ص 35

⁴⁸³ ابراهيم كومغار: المرافق العامة الكبرى على نهج التحديث، مطبعة النجاح الجديدة، ط 1 / 2009. ص 80.

⁴⁸⁴ محمد يحيى: " إشكالية التنمية الإدارية في مخطط 2000 - 2004 " مجلة طنطيس عدد 3 - 2003. ص 116.

⁴⁸⁵ عبد الخالق علاوي: هل زالت علاقة الموظف بالإدارة علاقة نظامية وتنظيمية. المجلة المغربية للإدارة المحلية والتنمية عدد: 157 مارس أبريل 2021. ص 260.

⁴⁸⁶ محمد اشنيفخ: " الوظيفة العمومية المغربية " م س ، ص 140.



الحماية الاجتماعية، للموظف وإعداد إطار تشريعي لهذه الحماية الاجتماعية، و تكريس المقاربة التشاربية في مجال تدبير الموارد البشرية.

✓ إعادة النظر في الإطار القانوني والمؤسسي للتكوين المستمر:

- وذلك بربط التكوين المستمر بالمسار المهني للموظف، وربط التكوين المستمر بالتحفيز والترقية بـ:
- تحديد الحد الأدنى من عدد أيام التكوين بالنسبة لكل موظف وتعميمه على مختلف القطاعات.
- إعطاء الأهمية للتكوين عن بعد والتكوين الذاتي، كآلية من آليات التكوين المستمر وإحداث لجنة التكوين عن بعد.⁴⁸⁷
- الحرص على جبهة التكوين المستمر، وبلورة برامج تكوينية تستجيب لحاجيات مختلف القطاعات في المجالين الأفقي والعمودي .
- وضع نظام لتتبع وتقييم التكوين المستمر، لقياس مدى تأثير هذا التكوين على حاجيات الإدارة والمسار المهني للموظف

488

الفقرة الرابعة : ملائمة الوظيفة العمومية وفق آليات التدبير الحديث

ولعل أهم الآفاق المنتظرة من الوظيفة العمومية في ظل تبني مفهوم التدبير العمومي الحديث، هو جعلها إدارة جذابة، تمتاز بالمرونة والجودة والفعالية، هذا المفهوم الذي يجب أن تراعى فيه مجموعة من الضوابط والأهداف العامة كـ:

- ✓ توضيح مهام الإدارة العمومية :بالتحديد الدقيق للمهام الإدارية، والتي تجعل العمل والفعل الإداري يسير وفق استراتيجية محددة، ويجعل منه كذلك منسجما مع الأدوار الجديدة التي على الإدارة استيعابها ، كما يجعل منطق الجودة والتنافسية أساسا لهذا العمل مما يساهم في تجويد وتحسين الخدمات العمومية .
- ✓ ملائمة أدوار الإدارة مع حاجيات المرتفقين :وذلك بتكليف عمل الإدارة مع الحاجيات المرفقية للمرتفقين، وذلك في إطار مرونة الإدارة في الإنصات وحسن استيعاب متطلبات المرتفق .
- ✓ تبسيط المساطر الإدارية : وذلك بالتخفيف من حدة الاجراءات والمساطر الإدارية، وكل ما يترتب عنها من تأخير وتماطل في تنفيذ الخدمات الإدارية⁴⁸⁹.
- ✓ دعم اللاتمركز الإداري : وفي هذا الصدد تم تنزيل الميثاق الوطني للاتمركز الإداري⁴⁹⁰ كخطوة هامة في مسار إصلاح الإدارة العمومية، ودعم والجهوية الموسعة وذلك باعتبار هذا الميثاق سيمكن الإدارات المركزية من دور التأطير والتوجيه ومراقبة أداء الإدارات والمصالح اللاممركزة .
- ✓ الإدارة بالنتائج : وهي مقاربة تديرية مبنية على نتائج قابلة للقياس، تجيب على الأهداف والتوجهات محددة مسبقا، انطلاقا من الخدمات الواجب تقديمها، وبالتالي ربط كل تدبير عمومي بمؤشرات حسن الأداء.
- ✓ تدبير الكفاءات بدل المسارات : وذلك باستقطاب الكفاءات، وتدريبها والحفاظ عليها، وذلك لما لهذه الكفاءات من دور في تطوير وتأهيل الأداء العمومي للإدارة والوظيفة العمومية .

⁴⁸⁷ عبد الحكيم الحسنوي: التكوين المستمر بالوظيفة العمومية من التنصيص القانوني إلى رهان المقرب التدبيري. م س ، ص 63.

⁴⁸⁸ للاستزادة أنظر أعمال الندوة الوطنية حول التكوين المستمر لتاريخ 14 دجنبر 2010.

⁴⁸⁹ ظهير شريف 1.20.06 صادر في 11 رجب 1441 الموافق ل 6 مارس 2020 بتنفيذ القانون رقم 55.19 المتعلق بتبسيط المساطر والإجراءات الإدارية ..

⁴⁹⁰ مرسوم 2.17.618 بمثابة الميثاق الوطني للاتمركز الاداري. وقد تم تنزيل هذا المرسوم في اطار مقارنة ترابية قائمة على اللامركزية والجهوية وتقريب الإدارة من المواطن، ويؤطر هذا الميثاق توزيع الاختصاصات بين الإدارات المركزية والمصالح اللاممركزة للدولة



الفرع الثاني: الرؤية الإصلاحية لمراجعة منظومة الوظيفة العمومية

يقع إصلاح الوظيفة العمومية في صلب المشروع المجتمعي الراهن، اعتبارا للدور الحاسم المنوط بالوظيفة العمومية، في إسناد التطوير السياسي والإداري والاقتصادي، ودعم النموذج التنموي الذي يطمح إليه المغرب.

وقد شكل هذا الإصلاح، مطلباً استعجالياً وضرورياً للنهوض بالإدارة والوظيفة العمومية، عبر إعادة هيكلتها وتعزيز قدراتها، حتى تكون مؤهلة لكسب رهان الحكامة الجيدة، وقادرة على رعاية المصلحة العامة وخدمة المواطنين. وعلى هذا الأساس برزت مضامين الرؤية الإصلاحية لمراجعة منظومة الوظيفة العمومية والتي تضمنت لتوجهات عامة، من شأنها الدفع بمسار النهج الإصلاحي نحو إحداث تحولات بنوية وهيكلية بهدف تطوير منظومة الوظيفة العمومية.⁴⁹¹

فمراجعة منظومة الوظيفة العمومية، أصبح خياراً لا رجعة فيه نظراً لمستجدات السياق والظرفية التي فرضتها طبيعة المرحلة، لإرساء ركائز نموذج إداري فعال وناجع. إضافة لكون تطوير هذه المنظومة سيمكن من مواكبة المستجدات الدستورية، وتنزيل السياسات العمومية وفق متطلبات الحكامة الجيدة وإرساء أسس التدبير العمومي الحديث.

وقد اعتمد مشروع الرؤية الإصلاحية لمراجعة منظومة الوظيفة العمومية بالمغرب، على مخطط تنفيذي يهدف لتطوير التدبير العمومي، ويستهدف من جعل الوظيفة العمومية، تستند إلى اعتماد التدبير بالكفاءة، وإعادة هيكلة الوظيفة العمومية العليا، وملائمة الوظيفة العمومية مع سياسة اللاتمركز، إضافة إلى مراجعة بنية الوظيفة العمومية واعتماد التحفيز وتحسين بيئة العمل. وبالتالي تنزيل آليات ومقاربات حديثة للإصلاح تشكل منعطفاً حاسماً في مسار الإدارة والوظيفة العمومية بالمغرب تنتقل من نموذج للوظيفة العمومية قائم على تدبير المسارات، إلى نموذج جديد قائم على تدبير الكفاءات.⁴⁹²

فتنامي الاختلالات و عدم مواكبة التطورات التي تعرفها الدولة و الإدارة، فرض إعادة تكييف منظومة الوظيفة العمومية، مع التطورات و المبادئ الموجهة للإصلاح (الجودة – الكفاءة – المصلحة العامة) و أيضاً مع تطورات و مناهج التدبير ، وبالتالي إحداث قطيعة مع ممارسات الماضي التي تفاقمت حدتها في ظل محدودية مبادرات الإصلاح السابقة،⁴⁹³ و بلورة رؤية وطنية مشتركة، و منسجمة لتطوير نظام الوظيفة العمومية، و إرساء دعائم الإدارة المواطنة و الفعالة، و إعداد صيغ جديدة تؤسس لمنظومة متطورة تواكب مستجدات الإدارة العمومية، و تستجيب لمبادئ الحكامة الجيدة و متطلبات التدبير الحديث.

وفي هذا الصدد، نذكر بمخرجات المنتدى الوطني للوظيفة العمومية سنة 2018 بالصخيرات⁴⁹⁴، والذي حدد بشكل عميق أوجه الاختلالات والقصور، التي تشوب الوظيفة العمومية عامة والوظيفة العمومية العليا خاصة، على اعتبار إصلاح الوظيفة العمومية العليا مدخلاً للمراجعة الشاملة لمنظومة الوظيفة العمومية. وقد ترجمة مخرجات هذا المنتدى الإرادة الفعلية لإصلاح منظومة الوظيفة العمومية، وبلورة مخطط متكامل قائم على تعزيز الإطار القانوني والمؤسسي، ووضع آليات حديثة ومحكمة لتطوير منظومة الوظيفة العمومية، باعتماد نظام جديد قائم على مبدأ الكفاءة والمردودية والخدمة العمومية وإرساء دعائم وظيفة عمومية مهيبة ناجعة ومحفزة.

الفقرة الأولى: أسس وآليات إصلاح منظومة الوظيفة العمومية

وقد تمحورت هذه الأسس والتدابير على تطوير نظام الوظيفة العمومية، وتأسيس صيغ جديدة تؤسس لمنظومة متطورة، تواكب مستجدات التدبير العمومي الحديث، وتستجيب لمبادئ الحكامة الجيدة ومتطلبات الفعالية والنجاعة. نظراً لما تتيحه هذه المناهج من إمكانات لإرساء دعائم وظيفة عمومية فعالة، تتجاوز الأسلوب التقليدي لتسيير الموظفين وتتبنى التدبير الحديث للرأس المال البشري. وقد احتوت هذه الأسس والتدابير على المرتكزات و المشاريع التالية:

⁴⁹¹ للاستزادة أنظر أعمال المنتدى الوطني للوظيفة العمومية المنعقد بالصخيرات سنة 2018.

⁴⁹² عبد الخالق العلاوي: الآليات الحديثة لتدبير الموارد البشرية بالإدارة العمومية م س ، ص 220.

⁴⁹³ عبد الله العزاوي: مسلسل ديمقراطية الإدارة المغربية. محاولة لتفكيك الأسس السلطوية للإدارة العمومية عبر دستور 2011. ص 210.

⁴⁹⁴ انعقد المنتدى الوطني للوظيفة العمومية سنة 2018 بالصخيرات وذلك لبلورة مخطط متكامل قائم على تعزيز الإطار القانوني والمؤسسي، ووضع الآليات الحديثة لتطوير منظومة الوظيفة العمومية.



أولاً- اعتماد التدبير بالكفاءات: بوضع آليات حديثة ومحكمة لتدبير الموارد البشرية، واستثمار الأساليب التدييرية الحديثة للموارد البشرية، الرامية إلى الرفع من قدرات ومؤهلات الموظفين العموميين والارتقاء بالأداء الإداري، واعتماد نظام جديد للتوظيف العمومية، يقوم على أساس التخطيط الاستراتيجي والتدبير التوقعي للوظائف والكفاءات.⁴⁹⁵

ثانياً - إعادة هيكلة الوظيفة العمومية العليا والمتوسطة : في اتجاه التركيز الموضوعي لمعايير الاستحقاق والكفاءة المهنية، واعتماد التدبير التعاقدى المبني على الأهداف، والنتائج والتقييم وربط المسؤولية بالمحاسبة.

ثالثاً - إصلاح منظومة التوظيف والولوج إلى الوظائف : وذلك من خلال إعادة النظر في طرق التوظيف والبحث عن السبل الكفيلة لاستقطاب الكفاءات بالوظيفة العمومية تكريساً للبعد المهني.

رابعاً - تطوير منظومة تقييم أداء الموظف: عبر بلورة آليات قانونية وتدييرية، تمكن من ترسيخ عناصر الاستحقاق والكفاءة والمردودية في المسارات المهنية.

خامساً - تفعيل خطة عمل مقارنة النوع: تنفيذ إستراتيجية مأسسة المساواة بين الجنسين، بالوظيفة العمومية، لتعزيز مقارنة النوع وضمان تكافؤ الفرص بين الجنسين، في التوظيف والولوج إلى المناصب العليا.⁴⁹⁶

سادساً - تطوير الحماية الاجتماعية للموظف: عبر دعم مختلف الجوانب الاجتماعية، المرتبطة بالصحة والسلامة المهنية والوقاية من الأخطار المهنية.

سابعاً - إحداث مرصد وطني للموارد البشرية بالإدارة العمومية:⁴⁹⁷ لتحليل المعطيات المتوفرة ودراسة التوقعات ورصد وتتبع المؤشرات المتعلقة بالموظفين العموميين.

ثامناً - تحسين الخدمات الإدارية: قصد تيسير ولوج المرتفقين لهذه الخدمات، وتحسين مناخ الأعمال.

ونشير في هذا الصدد إلى إدراج الجمع العادي للمجلس الأعلى للوظيفة العمومية⁴⁹⁸، في 16 يناير 2019 لنقط مهمة من شأنها تطوير منظومة الوظيفة العمومية، واعتماد أسس حديثة في تدبيرها. وتلخصت هذه النقط في :

- مراجعة منظومة الوظيفة العمومية.
- إعادة هيكلة الوظيفة العمومية العليا.
- إصلاح المجلس الأعلى للوظيفة العمومية.
- إحداث مدونة القيم والأخلاقيات للموظف العمومي.

لكن يبقى لحدود اللحظة، التساؤل مطروحا حول آليات تنزيل هذه البرامج، والمخططات والتدابير لمراجعة منظومة الوظيفة العمومية، خاصة في ظل الإكراهات والتحولات الهيكلية التي يعرفها النظام الإداري المغربي وبروز مفهوم الإدارة عن بعد⁴⁹⁹.

الفقرة الثانية : إصلاح الوظيفة العمومية العليا كمدخل لتأهيل منظومة الوظيفة العمومية

فقد شكل إصلاح الوظيفة العمومية العليا، مدخلا أساسيا لإصلاح الوظيفة العمومية المغربية وذلك للدور المحوري، الذي تلعبه المناصب العليا في تنفيذ السياسات العمومية، ودعم مشاريع الإصلاح، ويقصد بالمناصب العليا، الوظائف السامية في المؤسسات

⁴⁹⁵ محمد اشنيفخ: الوظيفة العمومية المغربية. م س ، ص 150.

⁴⁹⁶ للاستزادة يرجى الاطلاع على مخرجات أعمال المنتدى الوطني للوظيفة العمومية سنة 2018.

⁴⁹⁷ المرصد الوطني للموارد البشرية بالإدارة العمومية هو مرصد لدراسة وتتبع وتقييم مختلف المعطيات والسياسات ومعالجة المؤشرات المرتبطة بالموارد البشرية للإدارات العمومية، ويهتم المرصد أيضا برصد الاختلالات والإكراهات من أجل تقديم حلول تصحيحية.

⁴⁹⁸ المجلس الأعلى للوظيفة العمومية هيئة استشارية مكلفة بكافة القضايا المتعلقة بالوظيفة العمومية ويعقد اجتماعاته تحت رئاسة رئيس الحكومة، وله اختصاص الإدلاء بالرأي في مشاريع النصوص التشريعية والتنظيمية المتعلقة بالموظفين الخاضعين للنظام الأساسي للوظيفة العمومية.

⁴⁹⁹ برز مفهوم الإدارة عن بعد إبان الحقبة الكوفيدية لسنة 2020 والتي عرفت تغيير وسائل وأساليب العمل داخل الإدارات العمومية بسبب تفشي فيروس كورونا المستجد مما أدى إلى ضرورة فرض التباعد الاجتماعي وتبني مفهوم جديد بالعمل داخل الإدارات العمومية ألا وهو العمل عن بعد " Télétravail ".



والإدارات العمومية، طبقا لمقتضيات الفصل 92 من الدستور والقانون المتعلق بالتعيين في المناصب العليا⁵⁰⁰، وقد عمل هذا القانون، على تحديد لائحة الإدارات والمؤسسات الإستراتيجية التي يعين المسؤولين عنها بظهير، بعد المداولة في المجلس الوزاري بناء على اقتراح من رئيس الحكومة.

ولقد حدد المشرع، وفقا للقانون التنظيمي السابق ذكره المبادئ التي يمكن الاستناد إليها وهي:

- ✓ تكافؤ الفرص والاستحقاق والشفافية والمساواة في وجه جميع المترشحين والمترشحات.
- ✓ عدم التمييز بجميع أشكاله في اختيار المترشحين والمترشحات للمناصب العليا.
- ✓ المناصفة بين النساء والرجال، باعتبارها مبدأ تسعى الدولة لتحقيقه.

إضافة إلى تحديد مجموعة من المعايير، التي يمكن الاستناد عليها في التعيين كالتمتع بالحقوق المدنية والسياسية والتوفر على مستوى عال من الكفاءة.⁵⁰¹

وقد ركز التوجه العام لإعادة هيكلة الوظيفة العمومية العليا، على العمل على إعداد أجيال جديدة من القيادات الإدارية، بمختلف الإدارات والمرافق العمومية ذات الكفاءة العالية، إضافة إلى مهنة الوظيفة العمومية العليا وتكريس فعاليتها ونجاحها، واعتماد آليات التدبير التعاقدية وربط المسؤولية بالمحاسبة.

وقد شكل المؤتمر الوطني حول الوظيفة العمومية العليا، المنعقد بالصخيرات سنة 2018 مناسبة لتعميق النقاش حول منظومة الوظيفة العمومية العليا، وتشخيص هذه المنظومة بالتفكير في آليات الإصلاح الممكن اعتمادها، والخروج بتوصيات عملية مبتكرة بشأن إعادة الهيكلة الشاملة لمنظومة الوظيفة العمومية العليا.

إن الاعتماد على الأساليب المبتكرة في التدبير المقاولاتي، وإصدار دلائل مرجعية هي بمثابة أداة عملية تمكن كبار الموظفين العموميين، من الاطلاع على أنجع الممارسات التدبيرية، وإعمال الآليات الحديثة المرتبطة بتدبير التوظيف والحركية الوظيفية، والمسارات المهنية والتكوين والتقييم المبني على أهداف تعاقدية. إضافة إلى تأهيل الموارد البشرية وتنمية الكفاءات لتحسين الأداء العمومي، في الوظيفة العمومية العليا بهدف بلورة السياسات العمومية المتسمة بالنجاعة والفعالية، وتقديم الخدمة العمومية التي شدد العاهل المغربي في رسالته للمشاركين في هذا المؤتمر على جعلها في صلب النموذج التنموي الجديد.

فإصلاح الوظيفة العمومية العليا، يعد مدخلا للمراجعة الشاملة لمنظومة الوظيفة العمومية على أساس الكفاءة والاستحقاق، وتفعيل مبدأ ربط المسؤولية بالمحاسبة، بحكم أهمية هذا الورش الإصلاحي لما له من ارتباط بالموظفين السامين، الذين يؤدون أدوارا هامة في التخطيط للسياسات العمومية، وتنفيذها وتقييمها وتأثيرهم البالغ على إنجاح مهام المرفق العام، عبر الإشراف الناجع والمتابعة الدقيقة.⁵⁰²

⁵⁰⁰ القانون التنظيمي: رقم 02.12. ظهير شريف رقم 1-12-20 الصادر في 27 شعبان 1433 الموافق ل 17 يوليوز 2012 بتنفيذ القانون التنظيمي رقم 12-02 المتعلق بالتعيين في المناصب العليا طبقا لأحكام الفصلين 49 و 92 من الدستور .

⁵⁰¹ يتم التعيين في المناصب العليا طبق القانون التنظيمي رقم 02.12 تطبيقا لأحكام الفصلين 49 و 92 من الدستور والمرسوم رقم 2.12.412 الصادر في 11 أكتوبر 2012. وتفتح المناصب العليا للترشح والتباري تنزيلا للفصل 92 من الدستور.

⁵⁰² نشر في هذا الصدد أن قانون الوظيفة العمومية عرف عدة تعديلات أخرى المصادقة لى مشروع قانون رقم 39.21 بتتميم الظهير الشريف رقم 1.58.008 الصادر في 24 فبراير 1958 إضافة إلى تعديلات وتنقيحات أخرى أهمها:

ظهير شريف رقم 1.59.329 صادر في 15 جمادى الأولى 1379 (16 نونبر 1959) بتغيير وتنظيم الظهير الشريف رقم 1.58.008 الصادر في 4 شعبان 1377 (24 فبراير 1958) بمطابقة النظام الأساسي العام للوظيفة العمومية.

ظهير شريف رقم 1.61.400 صادر في 10 ربيع الثاني 1382 (10 شتنبر 1962) بتغيير وتنظيم الظهير الشريف رقم 1.58.008 الصادر في 4 شعبان 1377 (24 فبراير 1958) بمطابقة النظام الأساسي العام للوظيفة العمومية.

ظهير شريف رقم 1.63.039 صادر في 5 شوال 1382 (فاتح مارس 1963) بتغيير وتنظيم الظهير الشريف رقم 1.58.008 الصادر في 4 شعبان 1377 (24 فبراير 1958) بمطابقة النظام الأساسي العام للوظيفة العمومية.

مرسوم ملكي رقم 138.66 بتاريخ 20 صفر 1386 (9 يونيو 1966) بمطابقة قانون يتم بموجب الظهير الشريف رقم 1.58.008 الصادر في 4 شعبان 1377 (24 فبراير 1958) بمطابقة النظام الأساسي العام للوظيفة العمومية.



ويمكن القول إن هذه المشاريع والآليات، لن تتأتى إلا بالارتقاء بأداء النخبة الإدارية القيادية وتبني أسلوب تدييري جديد، يعتمد أساسا على تنمية الكفاءات، وتشجيع المواهب الإدارية واستقطاب الطاقات، والانفتاح على الأساليب المبتكرة في التدبير المقاولاتي، دون إغفال الاستئناس بالتجارب والخبرات الأجنبية.

ومن خلال معالجتنا لهذا المبحث، يتبين بوضوح مدى أهمية تعجيل وتسريع وثيرة إصلاح منظومة الوظيفة العمومية، وضرورة التنزيل الفعلي والواقعي للحلول والآليات الكفيلة بمراجعة هذه المنظومة، والتي لم تعد تواكب في عديد من ألياتها التطور، الذي تعرفه الإدارة العمومية المغربية، وأيضا عدم القدرة على مواكبة المستجدات الدستورية، وآليات التدبير العمومي الحديث وذلك للمساهمة بشكل فعال في نجاعة السياسات العمومية، وتحقيق أهداف النموذج الإداري والتنموي الجديد.

لائحة المراجع

- خليل اللواح: "دور الإدارة العمومية في تحسين مناخ الأعمال بالمغرب" مكتبة دار السلام ط 1/2018 الرباط.
- رقية مصدق: "متهات السلطة التأسيسية: هل تتعايش الملكية الدستورية مع دستور تقليدي" مطبعة النجاح الجديدة الدار البيضاء/2016.
- سعيد جفري وأحمد منيرة: الإدارة العمومية المغربية وسؤال الإصلاح. ط 1/2013 نشر وتوزيع الشركة المغربية لتوزيع الكتاب / الدار البيضاء.
- سعيد نكاوي: "تعليق القرارات الإدارية" دار النشر المعرفة المغرب الرباط 2014.
- صالح المستف: "التطور الإداري في أفق الجهوية بالمغرب" مؤسسة بنشرة للطباعة و النشر - ط 1992.
- طلعة حرب: "مبدأ المساواة في الوظيفة العمومية" الهيئة المصرية العامة للكتاب - (لم يتم ذكر السنة).
- عبد الحق عقلة: "دراسات في علم التدبير" الجزء الأول من مدخل التدبير العمومي. دار القلم للطباعة والنشر والتوزيع. الرباط /2009.
- عبد العزيز أشريقي: "الحكامة الجيدة الدولية: الوطنية الجماعية و متطلبات الإدارة المواطنة" - الطبعة الأولى / دار السلام - الرباط 2009.

مرسوم ملكي بمثابة قانون رقم 354.67 بتاريخ 17 ربيع الأول 1387 (26 يونيو 1967) يتم بموجبه الظهير الشريف رقم 1.58.008 الصادر في 4 شعبان 1377 (24 فبراير 1958) بمثابة النظام الأساسي العام للوظيفة العمومية.

مرسوم ملكي بمثابة قانون رقم 710.68 بتاريخ 26 رمضان 1388 (17 دجنبر 1968) يتم بموجبه الظهير الشريف رقم 1.58.008 الصادر في 4 شعبان 1377 (24 فبراير 1958) بمثابة النظام الأساسي العام للوظيفة العمومية.

قانون رقم 28.90 الصادر بتنفيذه الظهير الشريف رقم 1.91.119 بتاريخ 6 ربيع الآخر 1412 (15 أكتوبر 1991) بتتيمم بموجبه الظهير الشريف رقم 1.58.008 الصادر في 4 شعبان 1377 (24 فبراير 1958) بمثابة النظام الأساسي العام للوظيفة العمومية.

قانون رقم 19.87 الصادر بتنفيذه الظهير الشريف رقم 1.88.125 بتاريخ 22 من ربيع الأول 1414 (10 سبتمبر 1993) بتغيير وتتميم الفصل 58 من الظهير الشريف رقم 1.58.008 الصادر في 4 شعبان 1377 (24 فبراير 1958) بمثابة النظام الأساسي العام للوظيفة العمومية.

قانون رقم 15.93 الصادر بتنفيذه الظهير الشريف رقم 1.94.125 صادر في 19 من رمضان 1414 (2 مارس 1994) بتتيمم الظهير الشريف رقم 1.58.008 الصادر في 4 شعبان 1377 (24 فبراير 1958) بمثابة النظام الأساسي العام للوظيفة العمومية.

قانون رقم 20.94 الصادر بتنفيذه الظهير الشريف رقم 1.95.2 صادر في 24 من شعبان 1415 (26 يناير 1995) بتغيير وتتميم الظهير الشريف رقم 1.58.008 الصادر في 4 شعبان 1377 (24 فبراير 1958) بمثابة النظام الأساسي العام للوظيفة العمومية.

قانون رقم 10.97 الصادر بتنفيذه الظهير الشريف رقم 1.97.165 صادر في 27 من ربيع الأول 1418 (2 غشت 1997) بتغيير وتتميم الظهير الشريف رقم 1.58.008 الصادر في 4 شعبان 1377 (24 فبراير 1958) بمثابة النظام الأساسي العام للوظيفة العمومية.

قانون رقم 75.99 الصادر بتنفيذه الظهير الشريف رقم 1.00.341 صادر في 29 من رمضان 1421 (26 ديسمبر 2000) بتغيير وتتميم الظهير الشريف رقم 1.58.008 الصادر في 4 شعبان 1377 (24 فبراير 1958) بمثابة النظام الأساسي العام للوظيفة العمومية.

قانون رقم 04.11 الصادر بتنفيذه الظهير الشريف رقم 1.11.10 صادر في 14 من ربيع الأول 1432 (18 فبراير 2011) بتغيير وتتميم الظهير الشريف رقم 1.58.008 الصادر في 4 شعبان 1377 (24 فبراير 1958) بمثابة النظام الأساسي العام للوظيفة العمومية.

قانون رقم 04.11 الصادر بتنفيذه الظهير الشريف رقم 1.11.87 صادر في 29 من رجب 1432 (2 يوليو 2011) يتم بموجبه الظهير الشريف رقم 1.58.008 الصادر في 4 شعبان 1377 (24 فبراير 1958) بمثابة النظام الأساسي العام للوظيفة العمومية.



- عبد العزيز أشرفي " العامل والمفهوم الجديد للسلطة " مطبعة النجاح الجديدة . ط 1 ، الدار البيضاء 2003 ،
- عبد القادر باينة: "الهيئات الاستشارية بالمغرب" دار النشر المغربية 1991 / "الهيئات المتخصصة في مجال الرقابة الإدارية" ج 1 ط 1 دار القلم – الرباط 2012.
- محمد اشنيفخ: " الوظيفة العمومية المغربية "
- الحاج شكرة: الوظيفة والموظف في القانون الإداري المغربي.
- رضوان بوجمعة: "الوظيفة العمومية المغربية على درب التحديث"
- عبد الحق عقلة: أسس التدبير العمومي.
- عبد الله شنفران: "الفاعلون في السياسات لعمومية الترابية" المجلة المغربية للإدارة المحلية والتنمية، عدد 130/ سنة 2020
- عبد الخالق علاوي : إصلاح النظام الأساسي العام للوظيفة العمومية وتطوير منظومة تدبير الموارد البشرية بالإدارة العمومية. منشورات المجلة المغربية للإدارة الترابية والتنمية
- Amal mecherafi : " la fonction publique au Maroc de la gestion des personnels au management des ressource humaines " revue marocaine d'administration locale et de développement N° 56 mai juin 2004
- ابراهيم كومغار : المرافق العامة الكبرى على نهج التحديث، مطبعة النجاح الجديدة، ط 1 / 2009
- محمد يحيا: " إشكالية التنمية الإدارية في مخطط 2000 – 2004 " مجلة طنجيس عدد 3 – 2003 ..
- عبد الحكيم الحسناوي: التكوين المستمر بالوظيفة العمومية من التنصيب القانوني إلى رهان المقرب التديري.
- عبد الله العزاوي: مسلسل ديمقراطية الادارة المغربية . محاولة لتفكيك الأسس السلطوية للادارة العمومية عبر دستور 2011.