

هندسة الثقافة التنظيمية واستقطاب المواهب في الإدارة العمومية الذكية: نحو إطار استراتيجي لدرء المنازعات المؤسسية

Engineering Organizational Culture and Talent Attraction in Smart Public Administration: Towards a Strategic Framework for Preventing Institutional Disputes

الباحث : أيوب شريف

باحث بكلية العلوم القانونية والسياسية، جامعة شعيب الدكالي، الجديدة، المملكة المغربية

ملخص

تروم هذه الدراسة تفكيك العلاقة الجدلية القائمة بين هندسة الثقافة التنظيمية واستقطاب المواهب داخل الإدارة العمومية الذكية، بوصفهما رافعتين متلازمتين لا تستقيم إحداها دون الأخرى، ثم تسعى إلى البرهنة على أن هذا التلازم ليس ترفاً تديرياً، بل هو في عمقه آلية وقائية لدرء المنازعات المؤسسية قبل نشوئها، سواء تعلق الأمر بالمنازعات الداخلية التي تنشأ بين الإدارة وموظفيها، أو بالمنازعات الخارجية التي تثور بينها وبين المرتفقين. وقد اعتمدت الدراسة منهجاً تحليلياً وظيفياً، مسنوداً بالمقاربة المقارنة كلما اقتضى السياق ذلك، منطلقاً من التراكم النظري الذي أنتجته مدارس التدبير العمومي المتعاقبة، ومستحضرة الحالة المغربية بنصوصها الدستورية والتشريعية وأوراشها الإصلاحية الكبرى. وقد خلصت إلى أن الثقافة التنظيمية ليست معطى ساكناً يورث، بل بنية قابلة للهندسة المقصودة، وأن استقطاب المواهب في القطاع العام لا ينجح بمنطق الامتيازات المادية وحدها، بل بجاذبية المعنى والقيمة العمومية. وأن الإدارة الذكية التي تُحكم هندسة ثقافتها وتُحسن اجتذاب كفاءاتها تُجفف منابع المنازعة من حيث لا تحتسب، فتتحول الوقاية من النزاع من وظيفة قانونية لاحقة إلى وظيفة تديرية سابقة، وذلك عبر إطار استراتيجي مقترح يقوم على أربع دعائم مترابطة فصلت الدراسة القول فيها.

الكلمات المفتاحية

الثقافة التنظيمية؛ استقطاب المواهب؛ الإدارة العمومية الذكية؛ المنازعات المؤسسية؛ الوقاية من النزاعات؛ التحول الرقمي.

Abstract

This study examines the dialectical relationship between organizational culture engineering and talent attraction within smart public administration, arguing that their combination operates as a preventive mechanism against institutional disputes, both internal disputes between the administration and its employees and external disputes with service users. Adopting a functional-analytical method supported by comparative insights, and drawing on successive public management paradigms as well as the Moroccan constitutional and legislative framework, the study concludes that organizational culture is a deliberately engineerable structure rather than an inherited given, that attracting talent to the public sector depends on the appeal of public value rather than material incentives alone, and that a smart administration which masters both levers dries up the sources of litigation upstream. The study proposes a strategic framework resting on four interdependent pillars that shift dispute prevention from a subsequent legal function to an anticipatory managerial one.

Keywords: organizational culture; talent attraction; smart public administration; institutional disputes; dispute prevention; digital transformation.

مقدمة

لم تعد الإدارة العمومية المعاصرة ذلك الجهاز البيروقراطي المنغلق الذي وصفه ماكس فيبر في مطلع القرن العشرين، حين جعل من التراتبية الصارمة والقاعدة المكتوبة والحياد الشخصي أركاناً للعقلانية الإدارية (Weber, 1978)، بل غدت فضاءً مفتوحاً على تحولات متسارعة، تتقاطع فيه الرقمنة مع تطلعات المرتفقين، ويتصادم فيه منطق المسطرة مع منطق النجاعة، وتتنازع فيه ثقافات مهنية متباينة تتعايش تحت سقف مؤسساتي واحد. وفي خضم هذا التحول، برز مفهوم الإدارة العمومية الذكية بوصفه أفقاً جديداً يتجاوز مجرد رقمنة المساطر إلى إعادة تصور العلاقة بين الدولة ومجتمعها، وهو تجاوز لا يتحقق بالعتاد التقني وحده، بل يفترض بنية بشرية وثقافية قادرة على حمله وتصريفه.

ومن هنا تنبع أهمية الموضوع؛ ذلك أن التجارب المقارنة أثبتت أن مشاريع التحديث الإداري التي راهنت على التكنولوجيا وأهملت الثقافة التنظيمية انتهت إلى ما يشبه القشرة الرقمية فوق جسد بيروقراطي لم يتغير، فظلت المنازعات تتناسل، وظل المرتفق يصطدم بالعقلية ذاتها وإن تبدلت الواجهة. كما أثبتت أن الإدارات التي عجزت عن اجتذاب الكفاءات النادرة، في مجالات المعطيات والذكاء الاصطناعي وهندسة المساطر، وجدت نفسها رهينة مكاتب الدراسات الخارجية، ففقدت السيادة على تحولها الرقمي ذاته.

فالثقافة التنظيمية والمواهب البشرية ليستا إذن عنصرين ثانويين في معادلة التحديث، بل هما قلما النابض وشرط إمكانها. غير أن الجدة في هذه الدراسة لا تكمن في معالجة كل رافعة على حدة، فقد أشبعت الأدبيات التدييرية كلاً منهما بحثاً، وإنما تكمن في الربط الثلاثي الذي تقترحه بين هندسة الثقافة واستقطاب المواهب من جهة، ودرء المنازعات المؤسسية من جهة ثانية؛ إذ الشائع في الدرس القانوني أن المنازعة تُعالج بعد نشوئها أمام القضاء الإداري أو عبر آليات الوساطة، والشائع في الدرس التدييري أن الثقافة والمواهب تُدرسان بمعزل عن مآلاتهما النزاعية. أما هذه الدراسة فتزعم أن المنازعة المؤسسية، في جانب معتبر منها، ليست إلا العرض الظاهر لخلل ثقافي وبشري باطن، وأن أنجع علاج لها يبدأ من حيث لا يُنتظر: من هندسة القيم المشتركة داخل المرفق، ومن استقطاب من يملكون كفاءة تدير التعقيد قبل أن يتحول إلى خصومة.

ويقتضي ضبط النطاق الإشارة إلى حدود ثلاثة التزامتها الدراسة عن وعي: فهي أولاً دراسة نظيرية تركيبية لا ميدانية، تشتغل على التراكم النظري والنصوص والوثائق المرجعية وتترك الاختبار الإمبريقي لأبحاث لاحقة تعلن عنها الخاتمة؛ وهي ثانياً تعالج المنازعات من زاوية أسبابها التدييرية القابلة للدرء، دون أن تدعي الإحاطة بنظرية المنازعات الإدارية في شقيها المسطري والموضوعي، فذلك حقل قائم بذاته له أهله ومصنفاته؛ وهي ثالثاً تتخذ من الحالة المغربية مرتكزاً للتمثيل والتنزيل دون أن تنغلق عليها، إذ إن المعمار المفاهيمي المقترح مصمم بدرجة من التجريد تسمح بمحاورته من سياقات إدارية أخرى تتقاسم التحديات ذاتها. كما يجدر التنبيه إلى أن مصطلح الهندسة، المستعمل في العنوان وعبر المتن، مقصود بدلالته على القصدية والمنهجية والتصميم المسبق، لا بدلالته الميكانيكية التي قد توحي بأن البشر مادة صماء تشكّل كيفما أريد؛ فالهندسة المعنية هنا هندسة شروط وسياقات ومحفزات، تحترم فاعلية الأفراد وحريةهم، وتراهن على استمالة القنوات لا على قولبة السلوك.

وتأسيساً على ما سبق، تتمحور إشكالية الدراسة حول السؤال المركزي الآتي: إلى أي حد يمكن اعتبار هندسة الثقافة التنظيمية واستقطاب المواهب، في سياق الإدارة العمومية الذكية، إطاراً استراتيجياً وقائياً كفيلاً بدرء المنازعات المؤسسية قبل استفحالها؟ وتتفرع عن هذا السؤال أسئلة ثلاثة: ما الأسس النظرية التي تجعل الثقافة التنظيمية بنية قابلة للهندسة لا معطى قدرانياً؟ وما الذي يميز استقطاب المواهب في القطاع العام عن نظيره في القطاع الخاص، وما شروط نجاحه في بيئة رقمية؟ ثم كيف يمكن صوغ إطار استراتيجي يحوّل هاتين الرافعتين إلى منظومة وقائية من النزاع؟

وتنهض الدراسة على أطروحتين عاملتين تتخذان في هذا البحث التنظيري صفة الدعامتين الحجاجيتين لا صفة الفرضيات الإحصائية القابلة للاختبار الكمي المباشر: أولاًهما أن ثمة علاقة طردية بين نضج الثقافة التنظيمية وتراجع منسوب المنازعات المؤسسية، داخلية كانت أم خارجية؛ وثانيتهما أن استقطاب المواهب في الإدارة الذكية لا يؤدي أكله إلا إذا اقترن بهندسة ثقافية حاضنة، وإلا تحول هو ذاته إلى مصدر نزاع بين الوافدين الجدد والبنية القديمة. ومقتضى هذا التكييف أن غاية الدراسة القصوى

هي بناء نموذج مفاهيمي متماسك يُبرهن عليه استنباطيًا بالتحليل والمقارنة والاستناد إلى التراكم النظري والوثائقي، على أن يبقى الاختبار الإمبريقي الكمي للنموذج أفقًا بحثيًا لاحقًا تعلن عنه الخاتمة صراحة.

أما منهجيًا، فقد اعتمدت الدراسة المنهج التحليلي الوظيفي أداةً رئيسة، لأنه الأقدر على تفكيك المفاهيم وتتبع وظائفها داخل النسق المؤسسي، وعصدهته بالمنهج المقارن حيثما دعت الحاجة إلى استحضار التجارب الدولية والتوصيات المرجعية الصادرة عن المنظمات المتخصصة، دون إغفال البعد القانوني الذي يستدعيه الشق المتعلق بالمنازعات، حيث جرى الاستئناس بالنصوص الدستورية والتشريعية المغربية ذات الصلة. وقد اقتضت طبيعة الإشكالية تقسيم الدراسة إلى ثلاثة مباحث: يتناول الأول التأصيل النظري لهندسة الثقافة التنظيمية واستقطاب المواهب، ويعالج الثاني الإدارة العمومية الذكية بوصفها حاضنة استراتيجية للرافعتين معًا، فيما يخصص الثالث لبناء الإطار الاستراتيجي المقترح لدرء المنازعات المؤسسية، قبل أن تُختم الدراسة بخلاصات وتوصيات.

المبحث الأول: التأصيل النظري لهندسة الثقافة التنظيمية واستقطاب المواهب

قبل الخوض في تفاصيل الإطار الاستراتيجي المنشود، لا مناص من تشييد الأرضية المفاهيمية التي سيقوم عليها البناء كله؛ ذلك أن مفهومي الثقافة التنظيمية واستقطاب المواهب، على ذبوعهما في الخطاب التديري المعاصر، كثيرًا ما يُستعملان استعمالًا فضفاضًا يفرغهما من حمولتهما العلمية، فيغدو الأول مرادفًا مبتذلًا لأجواء العمل، ويغدو الثاني اسمًا آخر للتوظيف. والحال أن لكل منهما جهازًا نظريًا متينًا راكمته عقود من البحث، وأن استيعاب هذا الجهاز شرط لفهم كيف يمكن للثقافة أن تُهندَس وللمواهب أن تُستقطَب في سياق عمومي له خصوصياته القانونية والقيمية.

المطلب الأول: الثقافة التنظيمية من المعطى الموروث إلى البنية المهندسة

الفقرة الأولى: التحديد المفاهيمي وتطور النظرية

يرجع الفضل في التأسيس العلمي لمفهوم الثقافة التنظيمية إلى إدغار شاين، الذي عرّفها بأنها نسق من الافتراضات الأساسية المشتركة التي تعلمتها جماعة معينة وهي تواجه مشكلات التكيف الخارجي والاندماج الداخلي، والتي أثبتت نجاعتها بما يكفي لاعتبارها صحيحة، فصارت تُلقن للأعضاء الجدد بوصفها الطريقة السليمة في الإدراك والتفكير والشعور (Schein, 2017). وقد ميّز شاين في بنائه الشهير بين ثلاث طبقات متراكبة: المصنوعات الظاهرة التي تشمل الهندسة المادية للفضاء واللغة المتداولة والطقوس المهنية، ثم القيم المعلنة التي تتجسد في المواثيق والاستراتيجيات والخطابات الرسمية، وأخيرًا الافتراضات الضمنية العميقة التي تشكل اللاوعي الجمعي للمنظمة وتوجه سلوك أفرادها من حيث لا يشعرون. وجوهر الإسهام الشايني أن التغيير الثقافي الحقيقي لا يطال الطبقة الأولى ولا الثانية إلا عرضًا، وإنما معركته الفاصلة تدور في الطبقة الثالثة، حيث تقبع القنوات الدفينة من قبيل: المرتفق خصم محتمل، أو المبادرة مغامرة تعرض صاحبها للمساءلة، أو النص مقدّم على المقصد.

وإذا كان شاين قد وقر الإطار التكويني للمفهوم، فإن كامرون وكوين قد وقرّا أدواته التشخيصية عبر نموذج القيم المتنافسة، الذي يصنف الثقافات التنظيمية إلى أربعة أنماط كبرى تتوزع على محورين، محور المرونة مقابل الضبط ومحور التوجه الداخلي مقابل التوجه الخارجي، فتنتج عن تقاطعهما ثقافة العشيرة القائمة على الانتماء، وثقافة الإبداع القائمة على المغامرة، وثقافة السوق القائمة على النتائج، وثقافة التراتب القائمة على المساطر (Cameron and Quinn, 2011). ولا يخفى أن الإدارات العمومية التقليدية تنزع بطبيعتها نحو النمط الرابع، حيث تسود القاعدة وتُقدّس السلسلة التراتبية ويُحتفى بالامتثال أكثر مما يُحتفى بالنتيجة، وهو نزوع له ما يبرره تاريخيًا من حيث ضمان المساواة أمام المرفق والحماية من التحكم، لكنه يتحول إلى عائق بنيوي حين يصبح المطلوب من الإدارة أن تبتكر وتستبق وتتفاعل في زمن رقمي لا يرحم البطء.

على أن الحديث عن هندسة الثقافة يظل ناقصًا ما لم يُستحضر البعد المجتمعي الأوسع الذي تسبح فيه المنظمة؛ فقد بيّن هوفستد في دراساته الممتدة أن الثقافات الوطنية تتمايز في أبعاد قابلة للقياس، من قبيل مسافة السلطة ودرجة تجنب اللاتيقن والنزعة الفردية أو الجماعية، وأن هذه الأبعاد تنسرب إلى المنظمات فتطبع سلوكها التديري بطابعها (Hofstede, 2001). ومقتضى

ذلك أن هندسة الثقافة التنظيمية في إدارة عمومية عربية أو مغربية لا يجوز أن تكون استنساخاً أعمى لوصفات أنتجت سياقات أنجلوسكسونية، بل لا بد أن تراعي البنية الذهنية المحلية، بما فيها من احترام عميق للتراتبية قد يُستثمر إيجاباً في قيادة التغيير من الأعلى، وبما فيها أيضاً من حساسية جماعية يمكن أن تتحول إلى رأسمال تضامني داخل المرفق إذا أحسن توجيهها.

الفقرة الثانية: الهندسة المقصودة للثقافة وحدودها في المرفق العمومي

إن القول بقابلية الثقافة للهندسة ليس قولاً بريئاً من الاعتراض؛ فثمة تيار في علم الاجتماع التنظيمي يرى أن الثقافة تنبت نباتاً عضوياً ولا تُصنع صنعة، وأن محاولات التغيير الفوقي كثيراً ما تنتهي إلى ازدواجية قاتلة بين خطاب معلن وممارسة مضمرة. غير أن التراكم التجريبي رجح موقفاً وسطاً يمكن تلخيصه في أن الثقافة لا تُفرض بمذكرة، لكنها تُوجّه بمنظومة متكاملة من الروافع: القيادة بالقوة أولاً، إذ يقلد الموظفون ما يفعله رؤسائهم لا ما يقولونه؛ ونظام الحوافز ثانياً، إذ تنمو السلوكيات التي تُكافأ وتذوي التي تُهمل؛ وطقوس الاعتراف ثالثاً، من احتفاء علني بالمبادرات الناجحة وإدماج لقصصها في السردية المؤسسية؛ ومعايير الاستقطاب والترقية رابعاً، إذ إن من تختارهم المنظمة اليوم هم من سيصنعون ثقافتها غداً. وبهذا المعنى تكون هندسة الثقافة عملية تراكمية طويلة النفس، أقرب إلى فلاح الأرض منها إلى تشييد البناء، لكنها مع ذلك عملية مقصودة وممنهجة لا مجرد انتظار سلمي.

ويكتسي هذا النقاش خصوصية مضاعفة في المرفق العمومي، حيث تصطدم الهندسة الثقافية بقيود لا يعرفها القطاع الخاص: فالمشرع يحدد سلفاً كثيراً من قواعد اللعبة، من نظام أساسي للوظيفة العمومية إلى مساطر التأديب والترقية، مما يضيق هامش المناورة أمام المدير؛ والتداول على المسؤولية بمنطق التعيين قد يقطع نفَس المشاريع الثقافية الطويلة؛ وتعدد الأوصياء، من وزارة وصية ومفتشية عامة وأجهزة رقابة مالية، يغذي نزعة التحوط والاحتماء بالنص. لكن هذه القيود ذاتها يمكن قلبها إلى فرص إذا استثمر النص القانوني بوصفه رافعة ثقافية؛ وهو ما تجسده التجربة المغربية الحديثة حين ارتقى المشرع بقيم جودة الخدمة من مجرد شعارات إلى التزامات قانونية، سواء عبر الفصل 154 من دستور 2011 الذي أخضع المرافق العمومية لمعايير الجودة والشفافية والمحاسبة وربطها باحترام المبادئ والقيم الديمقراطية، أو عبر القانون رقم 55.19 المتعلق بتبسيط المساطر والإجراءات الإدارية الذي قلب قرينة التعقيد رأساً على عقب حين ألزم الإدارات بحصر مساطرها ونشرها والتقييد بأجال محددة يُعد سكوتها بعد انصرامها بمثابة موافقة بالنسبة إلى قرارات تُحدّد لانحتها بنص تنظيمي، أو عبر القانون رقم 54.19 بمثابة ميثاق المرافق العمومية الذي دَوّن قواعد الحكامة الجيدة تدويناً ملزماً. فهذه النصوص، إذ تحوّل القيمة الثقافية إلى قاعدة قانونية، تمنح مهندس الثقافة سنداً معيارياً يحتج به على المقاومين، وتجعل من الامتثال للقانون ذاته بوابة للتشبع بالقيم الجديدة.

الفقرة الثالثة: وظائف الثقافة التنظيمية وأثرها في الالتزام والسلوك المهني

لا تكتمل صورة الثقافة التنظيمية دون الوقوف عند وظائفها التي تجعل منها موضوعاً جديراً بالهندسة أصلاً؛ فالثقافة تؤدي داخل المنظمة أدواراً أربعة متضافرة. فهي أولاً آلية اقتصاد معرفي، إذ تغني أفراد المنظمة عن إعادة التفكير في كل موقف من الصفر، بما ترسيه من أنماط جاهزة للإدراك والاستجابة؛ وهذا الاقتصاد نعمة حين تكون الأنماط سليمة، ونقمة حين تتحجر أنماط بالية تواصل توجيه السلوك بعد زوال مبرراتها، وهو ما يفسر مقاومة الإدارات العريقة للتغيير حتى حين يجمع الكل نظرياً على ضرورته. وهي ثانياً آلية ضبط ناعم يعمل حيث لا تصل الرقابة الرسمية؛ فمهما تضخمت أجهزة التفتيش والافتحاص، تبقى الأغلبية الساحقة من السلوك اليومي للموظف خارج مرمى أي رقيب، ولا يضبطها فعلياً إلا الضمير المهني الجمعي، أي الثقافة؛ ومن هنا كان الاستثمار الثقافي أنجع رقابياً وأقل كلفة من تضخيم أجهزة الزجر التي تطارد الأعراض وتترك الجذور. وهي ثالثاً صانعة الهوية والانتماء، إذ تمد الفرد بإجابة عن سؤال المعنى: من نحن وماذا نمثل ولماذا يستحق عملنا الجهد؛ وقد ثبت أن الالتزام التنظيمي العاطفي، وهو أرق صور الالتزام وأشدّها ارتباطاً بالأداء المتفاني، لا ينبت في تربة تعاقدية جافة بل في تربة هوياتية غنية. وهي رابعاً مرشّح إدراكي يحدد ما تراه المنظمة وما تعي عنه؛ فثقافة متمركزة حول المسطرة ستري في شكاية المرتفق شغباً، بينما ثقافة متمركزة حول الخدمة ستري فيها معلومة ثمينة، والواقعة واحدة والإدراك مختلف.

وتتجلى خطورة هذه الوظائف حين تُقرأ في ضوء العلاقة بين الثقافة والانضباط المهني؛ ذلك أن الدرس المستفاد من عقود البحث التنظيمي أن السلوك المنحرف داخل المنظمات، من تراخٍ وامتناع خفي عن الأداء إلى تجاوزات أفدح، نادرًا ما يكون شذوذًا فرديًا محضًا، بل غالبًا ما يجد له في الثقافة السائدة غطاءً تبريريًا يخفف وطأته على ضمير صاحبه: فحين تشيع مقولات من قبيل أن الجميع يفعل ذلك، أو أن الإدارة لا ترحم فلا نرحمها، تتوفر للانحراف بيئة حاضنة تعيد إنتاجه جيلًا بعد جيل مهما تعاقبت العقوبات على الأفراد. وبالمقابل، حين تنجح الهندسة الثقافية في جعل الجودة مفخرة جماعية والإخلال بها عارًا أمام الأقران قبل أن يكون مخالفة أمام الرئيس، ينشأ ضبط أفقي بين الزملاء يفوق فعالية كل ضبط عمودي، وتنخفض تلقائيًا المادة الخام التي تتغذى منها المساطر التأديبية وما يستتبعها من منازعات. وبهذا يتضح منذ هذا الموضوع المبكر من الدراسة الخيط الذي سيصلنا بالمبحث الثالث: فوظائف الثقافة ليست ترفًا سوسيولوجيًا، بل هي البنية التحتية غير المرئية التي تتقرر عندها، قبل أي نص وأي قاضي، حظوظ المرفق في السلم أو النزاع.

المطلب الثاني: استقطاب المواهب في القطاع العام بين منطق الندرة ومنطق المعنى

الفقرة الأولى: من تدير الموارد البشرية إلى حرب المواهب

شهد الفكر التديري في العقود الأخيرة انزياحًا دلاليًا عميقًا من مصطلح الموارد البشرية إلى مصطلح المواهب، وهو انزياح ليس لفظيًا محضًا، بل يعكس تحولًا في النظرة إلى الإنسان داخل المنظمة؛ فال مورد يُستهلك ويُعوّض، أما الموهبة فتُستقطب وتُرى ويُتنافس عليها. وقد دشّن هذا التحول عمل ميكلز وزميليه الصادر عن كلية هارفارد للأعمال تحت عنوان حرب المواهب، والذي بيّن استنادًا إلى مسوح واسعة أن الميزة التنافسية الحاسمة للمنظمات في اقتصاد المعرفة لم تعد رأس المال ولا التكنولوجيا، وكلاهما متاح في السوق، بل القدرة على اجتذاب أصحاب الكفاءات النادرة والاحتفاظ بهم وتطويرهم (Michael, Handfield, Jones and Axelrod, 2001). ويلتقي هذا الطرح مع ما أرساه بارني في نظرية الموارد، من أن مصدر التفوق المستدام إنما هو الموارد النادرة القيمة العصبية على التقليد والإحلال، وأي مورد أعصى على التقليد من كفاءة بشرية تراكمت خبرتها في سياق مؤسستين بعينه (Barney, 1991).

غير أن نقل هذا الجهاز المفاهيمي إلى القطاع العام يستوجب حذرًا منهجيًا؛ فالإدارة العمومية لا تتنافس على المواهب بسلاح الأجر أساسًا، إذ تحكمها شبكات أجور نظامية يصعب أن تجاري عروض القطاع الخاص، خصوصًا في المهن الرقمية التي بلغت فيها الزيادة على الكفاءات مبالغ قياسية. ومن ثم كان على الإدارة أن تقاتل بسلاح آخر، هو ما تسميه الأدبيات جاذبية القيمة العمومية؛ فقد بيّن مور في أطروحته المرجعية أن المدبر العمومي ليس منفذًا سلبيًا للسياسات، بل صانع قيمة عمومية يوازي نظيره الخاص في صنع القيمة الاقتصادية، وأن الشعور بالمساهمة في النفع العام يشكل حافزًا جوهريًا لا يقل فعالية عن الحافز المادي لدى فئات واسعة من الكفاءات (Moore, 1995). وتؤكد ذلك توصية مجلس منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية بشأن القيادة والقدرة في المرفق العمومي، التي دعت الدول الأعضاء صراحة إلى بناء مرفق عمومي جذاب يستقطب المهارات المستقبلية عبر تلمين رسالته وتنويع مساراته المهنية وتحديث بيئة عمله، لا عبر السباق الأجرى وحده (OECD, 2019).

وإذا شئنا تدقيق مفهوم الاستقطاب في السياق العمومي، أمكن القول إنه مجموع السياسات والممارسات التي تجعل الالتحاق بالمرفق العمومي خيارًا مرغوبًا لدى أصحاب الكفاءات النادرة، ابتداءً من بناء العلامة المشغلة للإدارة، مرورًا بمرونة قنوات الولوج وسرعة مساطر الانتقاء، وانتهاءً بتجربة اندماج تليق بمن جرى اجتذابه. وهو بهذا المعنى يتجاوز التوظيف بمفهومه المسطري الضيق، الذي يكتفي بفتح مباراة وانتظار المترشحين، إلى منطق تسويقي استباقي تذهب فيه الإدارة إلى المواهب حيث توجد، في الجامعات ومنصات التواصل المهني وحاضنات الابتكار، حاملة عرض قيمة واضحًا يجيب عن سؤال المرشح المحوري: لماذا أنضم إليكم وأمامي عروض أسخى؟

الفقرة الثانية: الثقافة بوصفها العرض الحقيقي للقيمة وشرط الاحتفاظ

إن أخطر أخطاء سياسات الاستقطاب أن تعد بما لا تفي به الثقافة القائمة؛ فحين تسوق الإدارة نفسها فضاءً للابتكار والمبادرة، ثم يصطدم الوافد الجديد ببنية تخنق كل مبادرة تحت ركام التأشيرات، يتولد ما يسميه علماء النفس التنظيمي خرق العقد النفسي، وهو شعور بالخيانة الضمنية يفوق أثره التدميري أي إخلال بالعقد المكتوب، لأنه يمس صميم الثقة. ومن هنا كان التلازم العضوي بين الرافعتين موضوع هذه الدراسة: فالثقافة التنظيمية هي في نهاية المطاف المنتج الحقيقي الذي يشتره الموهوب حين يلتحق بالمنظمة، والاستقطاب الصادق ليس إلا عرضاً أميناً لهذا المنتج. وكل هندسة ثقافية ناجحة ترفع تلقائياً من جاذبية الإدارة، وكل استقطاب ناجح يضخ في الثقافة دماء جديدة تسرع نضجها، فتدور بين الرافعتين حلقة حميدة يغذي بعضها بعضاً. ويمتد الأثر ذاته إلى الاحتفاظ بالمواهب، وهو الوجه الآخر للاستقطاب وشرط جدواه؛ إذ لا معنى لاجتذاب كفاءة نادرة ثم فقدانها بعد سنتين وقد حملت معها خبرتها وذاكرتها المؤسساتية وربما شبكة علاقاتها إلى منافس أو إلى القطاع الخاص. وقد أجمعت الدراسات على أن أسباب مغادرة الكفاءات للقطاع العام نادراً ما تكون مادية صرفة، بل تصدرها عوامل ثقافية بامتياز: الإحساس بتعطيل الطاقات، وغياب الاعتراف، وضبابية المسارات، ونقل العلاقة مع رئاسات لا تتقن سوى لغة الأمر والجزر. وبعبارة مكثفة، يلتحق الموظف بالمؤسسة ويغادر بسبب ثقافتها؛ ولذلك فإن كل درهم يُستثمر في الهندسة الثقافية هو في الآن ذاته استثمار في خفض كلفة دوران الكفاءات، وهي كلفة خفية لكنها باهظة، تشمل نفقات إعادة الاستقطاب والتكوين وفترة انخفاض المردودية، فضلاً عن الكلفة الرمزية لصورة إدارة طاردة لأبنائها.

ولا يفوتنا في هذا المقام استحضار البعد الجيلي؛ فالأجيال الجديدة الوافدة على سوق الشغل، وهي المعين الذي ستغترف منه الإدارة الذكية مواهبها، تحمل منظومة توقعات مغايرة جذرياً لتوقعات أسلافها؛ فهي أقل احتفاءً بالاستقرار الوظيفي مدى الحياة، وأشد مطالبة بالمعنى والأثر الملموس، وأكثر حساسية لجودة الحياة المهنية وللتوازن بين العمل والحياة، وأسرع مغادرة حين يخيب ظنها. وهذه الخصائص تجعل النموذج البيروقراطي الكلاسيكي، بترقيته البطيئة القائمة على الأقدمية وحدها وبصمته الاعترافي، نموذجاً منقرضاً بنسبة عالية لهذه الفئة، وتفرض على الإدارة مراجعة عميقة لعرضها القيمي إن هي أرادت ألا تتحول إلى ملاذ أخير لمن أعيتهم الأبواب، بدل أن تكون وجهة أولى لمن تتنافس عليهم الأبواب.

ويستكمل هذا التحليل بعده العملي بالإشارة إلى ما بات يعرف في الأدبيات الحديثة بالعلامة المشغلة، أي الصورة الذهنية المتراكمة عن المؤسسة بوصفها مكان عمل، وهي صورة لا تصنعها حملات التواصل بقدر ما تصنعها الشهادات الحية للعاملين الحاليين والسابقين، المتداولة اليوم على نطاق غير مسبوق عبر الفضاءات الرقمية المهنية؛ فالمرشح الموهوب المعاصر لا يكتفي بقراءة إعلان المباراة، بل يستقصي قبل الترشح ما يقوله المنتمون إلى المؤسسة عنها، ويزن كل وعد رسمي بميزان التجارب المروية. ومقتضى ذلك أن كل موظف حالي سفير استقطابي بالقوة، إن راضياً مرغّباً وإن سائحاً منقرضاً، وأن أصدق استراتيجية لبناء العلامة المشغلة هي ببساطة أن تكون المؤسسة فعلاً ما تدعي أنها إياه؛ وبهذا تلتقي نهاية هذا المطلب ببدايته في وحدة محكمة: فالثقافة الحقيقية تسبق السمعة، والسمعة تسبق الاستقطاب، والاستقطاب يعود فيغذي الثقافة، ولا مدخل إلى الحلقة كلها إلا من باب الصدق المؤسسي الذي لا تنفع بدونه حيلة ولا حملة.

المبحث الثاني: الإدارة العمومية الذكية حاضنة استراتيجية للثقافة والمواهب

إذا كان المبحث الأول قد شيد الأساس النظري للرافعتين، فإن هذا المبحث ينقل التحليل إلى السياق الذي تشتغلان فيه، وهو سياق الإدارة العمومية الذكية؛ ذلك أن الذكاء الإداري المنشود ليس صفة تقنية تُضاف من الخارج، بل هو محصلة تفاعل بين بنية رقمية وثقافة حاضنة ورأس مال بشري قادر، ولا يستقيم فهم أي من هذه العناصر بمعزل عن مسار التحول الذي قادت إليه مدارس التدبير العمومي المتعاقبة، ولا عن التنزيل المؤسساتي الذي عرفته التجربة المغربية.

المطلب الأول: من البيروقراطية الفيبيرية إلى الذكاء الإداري، مسار براديغمي

الفقرة الأولى: التحقيب النظري لتحولات التدبير العمومي

لا يمكن فهم الإدارة الذكية إلا بوصفها حلقة في سلسلة براديغمية طويلة؛ فقد قام النموذج الفيبري الكلاسيكي على مسلّمة أن العقلانية تتحقق بالقاعدة المجردة والتراتبية الهرمية والفصل بين الوظيفة وشاغلها، وأدى أدوارًا تاريخية لا تُنكر في بناء الدولة الحديثة وتحسين المرفق من الأهواء (Weber, 1978). لكن أزمات المالية العمومية في ثمانينيات القرن الماضي فجّرت موجة التدبير العمومي الجديد، التي وثّق هود مكوناتها العقدية في مقالاته التأسيسية، من تفكيك للوحدات الضخمة، وإدخال للمنافسة، واستعارة لأساليب القطاع الخاص، وتركيز على مؤشرات الأداء والنتائج بدل المساطر والمداخلات (Hood, 1991). غير أن هذه الموجة، على ما حققته من مكاسب نجاعة، جوبهت بنقد مزدوج: نقد ديمقراطي صاغه دنهارت ودنهارت في أطروحة الخدمة العمومية الجديدة، ومؤداه أن المواطن ليس زبونًا يُخدّم وفق منطق السوق، بل شريك في تدبير الشأن العام، وأن شعار الإدارة ينبغي أن يكون الخدمة لا القيادة (Denhardt and Denhardt, 2000)؛ ونقد حكامي بلوره أوزبورن في مفهوم الحكامة العمومية الجديدة، التي تنظر إلى السياسات العمومية بوصفها ناتج شبكات متعددة الفاعلين تتجاوز ثنائية الدولة والسوق (Osborne, 2006). وقد بيّن بوليت وبوكارت، في مصنّفهما المقارن الواسع، أن هذه النماذج لا يلغي لاحقًا سابقه إلغاءً تامًا، بل تتراكب في الممارسة الفعلية للدول تراكمًا يجعل كل إصلاح مفاوضة دقيقة بين طبقات موروثه (Pollitt and Bouckaert, 2017).

وفي قلب هذا التراكم وُلد مفهوم الإدارة الذكية؛ وهو مفهوم ينبغي تحريره من الاختزال التقني الشائع. فقد أظهرت الدراسة المرجعية التي أجراها ميرغل وزميلها، استنادًا إلى مقابلات مع خبراء التحول الرقمي الحكومي، أن هذا التحول لا يُختزل في رقمنة الوثائق والمساطر القائمة، بل هو إعادة تصميم جذرية للخدمات انطلاقًا من حاجات المستعمل، تمس الثقافة والكفاءات ونماذج الاشتغال قبل أن تمس الحواسيب (Mergel, Edelmann and Haug, 2019). وبناء عليه، نقترح، على سبيل التعريف الإجرائي الخاص بهذه الدراسة والمستخلص من التراكم المشار إليه، أن الإدارة العمومية الذكية هي إدارة تُوظف المعطيات والتقنيات الرقمية لا لتسريع ما كانت تفعله فحسب، بل لإعادة تعريف ما ينبغي أن تفعله؛ فهي إدارة استباقية تتوقع الحاجة قبل الطلب، وتشاركية تفتح قنوات دائمة للإنصات، ومتعلمة تحوّل كل تفاعل مع المرتفق إلى معطى يُغذي التحسين المستمر، ومندمجة تُقدم خدماتها من نافذة موحدة تُخفي عن المرتفق تعقيد التقسيمات الإدارية الداخلية.

الفقرة الثانية: التنزيل المغربي لمشروع الإدارة الذكية

لم تكن التجربة المغربية بمنأى عن هذا المسار الكوني، بل انخرطت فيه انخراطًا متدرجًا وجدت ذروته المعيارية في دستور 2011، الذي كرّس بابه الثاني عشر مبادئ الحكامة الجيدة، فنص الفصل 154 على تنظيم المرافق العمومية على أساس المساواة في الولوج والإنصاف في التغطية والاستمرارية في الأداء وخضوعها لمعايير الجودة والشفافية والمحاسبة، ونص الفصل 156 على تلقي هذه المرافق ملاحظات مرتفقها ومقترحاتهم وتظلماتهم وضمان تتبعها، فيما ربط الفصل الأول التصريف المؤسسي للدولة بمبدأ ربط المسؤولية بالمحاسبة. وهذه المقترحات، وإن صيغت صياغة معيارية عامة، تحمل في طياتها برنامجًا ثقافيًا كاملاً، إذ تنقل مركز الثقل من الإدارة المتعالية إلى المرتفق صاحب الحق، ومن ثقافة السلطة إلى ثقافة الخدمة.

ثم توالى النصوص التنزيلية حاملة البصمة ذاتها؛ فجاء القانون رقم 55.19 المتعلق بتبسيط المساطر والإجراءات الإدارية ليقلب فلسفة العلاقة الإدارية، حين ألزم الإدارات بتوثيق مساطرها ونشرها في بوابة وطنية، ومنع مطالبة المرتفق بوثائق تتوفر عليها إدارة أخرى، وقيد معالجة الطلبات بأجال محددة، ورتّب على تجاوزها، بالنسبة إلى لائحة من القرارات الإدارية تُحدّد بنص تنظيمي، اعتبار سكوت الإدارة بمثابة موافقة، وهي قاعدة ثورية في بيئة اعتادت أن يكون الصمت الإداري رفضًا أو تعليقًا لا نهاية له. وجاء القانون رقم 54.19 بمثابة ميثاق المرافق العمومية، تفعيلاً لأحكام الفصل 157 من الدستور الذي نص على وضع هذا الميثاق، ليؤطر قواعد الحكامة المتعلقة بتسيير المرافق، من إرساء نظام للتدبير القائم على النتائج وقياس الأداء، إلى مأسسة الاستماع للمرتفقين وتقويم رضاهم. وفي الأثناء، رسم التقرير العام للجنة الخاصة بالنموذج التنموي الجديد أفقًا استراتيجيًا صريحًا، حين شخّص بجرأة أن الإدارة المغربية تعاني من ضعف النجاعة ومن ثقافة متمركزة حول المسطرة بدل النتيجة، ودعا إلى إدارة رقمية

قوية وإلى تجديد عميق للكفاءات العمومية وأنماط تدبيرها، معتبراً الرأسمال البشري المؤهل شرطاً حاسماً لكل تحول (اللجنة الخاصة بالنموذج التنموي، 2021).

غير أن المسافة بين النص والممارسة تظل التحدي الأكبر؛ فالمؤشرات الدولية، وإن سجلت تقدماً مطرداً للمغرب في جاهزية الحكومة الإلكترونية ضمن تقارير الأمم المتحدة الدورية التي ترصد تطور الخدمات الرقمية والبنيات التحتية والرأسمال البشري عبر العالم (United Nations, 2024)، ما زالت تكشف تفاوتاً بين توفر الخدمة رقمياً وجودة تجربة استعمالها، وبين إحداث البنيات وتغيير السلوكيات. وهنا بالضبط يتأكد جوهر أطروحتنا: أن العقدة ليست تقنية ولا معيارية، فالنصوص متوفرة والمنصات قائمة، وإنما هي عقدة ثقافية وبشرية، تتمثل في مقاومة صامتة لثقافة الشفافية والأجال، وفي خصائص مزمن في الكفاءات القادرة على قيادة التحول من الداخل بدل استيراده جاهزاً من الخارج.

الفقرة الثالثة: مرتكزات الذكاء المؤسسي بين التقنية والإنسان

يحسن، قبل مغادرة هذا المطلب، تدقيق العلاقة بين وجهي الذكاء الإداري: الوجه التقني والوجه المؤسسي؛ ذلك أن الخلط بينهما مسؤول عن كثير من خيبات التحديث. فالذكاء التقني، من منصات وقواعد معطيات وخوارزميات، قابل للاقتناء من السوق في أي لحظة توفرت الاعتمادات، أما الذكاء المؤسسي فلا يُشتري، لأنه خاصية ناشئة عن طريقة اشتغال الجماعة البشرية ذاتها: قدرتها على تقاسم المعلومة بدل احتكارها، وعلى اتخاذ القرار في المستوى الأقرب إلى الميدان بدل تصعيد كل صغيرة، وعلى التنسيق الأفقي بين مصالح اعتادت التواصل عمودياً عبر رؤسائها فحسب، وعلى استيعاب الخطأ بوصفه كلفة تعلم مشروعة لا جريمة تستوجب البحث عن كبش فداء. وهذه القدرات الأربع هي التي تحدد ما إذا كانت التقنية المقتناة ستتحول ذكاءً فعلياً أم ستبقى عتاداً باهظاً يعيد إنتاج البلادة القديمة بسرعة أكبر؛ إذ ما جدوى منظومة معلوماتية فورية في بنية يحتاج فيها الجواب عن أبسط سؤال إلى ثلاث تأشيريات؟ وما نفع لوحات القيادة الذكية لدى قيادات تعتبر الأرقام السيئة إهانة شخصية تستدعي التجميل لا معلومة تستدعي التصحيح؟

ومن هنا فإن بناء الإدارة الذكية يقتضي التقدم على الجبهتين بإيقاع متناسب، مع أسبقية منهجية للجهة المؤسسية كلما وجب الترجيح؛ لأن تقنية بلا نضج مؤسسي استثمار ضائع، بينما نضج مؤسسي بلا تقنية متقدمة يظل قادراً على إنجازات معتبرة بأدوات متواضعة، كما تشهد تجارب إدارات فقيرة تقنياً غنية ثقافياً حققت رضا مرتفقها بحسن التنظيم والاستقبال وحدهما. ويترتب عن هذه الأسبقية معيار عملي في برمجة مشاريع التحول: أن يسبق كل اقتناء تقني تشخيص صريح للقدرات المؤسسية الحاضرة له، وأن تُرصد لتأهيل هذه القدرات، تكويناً ومواكبة وإعادة تنظيم، حصة من الميزانية والزمن لا تقل عن حصة العتاد ذاته، وهي قاعدة تنقلب في الممارسة الشائعة رأساً على عقب، حيث تلتهم التجهيزات الحصة الكبرى ويُترك العنصر البشري لدورات تكوينية شكلية معدودة الساعات. إن تصحيح هذا الاختلال في المعادلة الاستثمارية هو، في تقديرنا، البوابة الحقيقية لأي ذكاء إداري يستحق الاسم، وهو في الآن ذاته الجسر الذي يصل هذا المبحث بسابقه: فالقدرات المؤسسية الأربع المذكورة ليست في نهاية التحليل إلا تجليات عملية لثقافة تنظيمية ناضجة، ولا سبيل إلى امتلاكها إلا بالهندسة الثقافية التي فصلنا القول فيها.

المطلب الثاني: خصوصيات الهندسة الثقافية والاستقطاب في البيئة الرقمية

الفقرة الأولى: الثقافة الرقمية بوصفها طبقة جديدة في البناء الثقافي

تفرض البيئة الرقمية على مهندس الثقافة التنظيمية تحديات نوعية لم تعرفها الإدارة الورقية؛ أولها أن الرقمنة تجعل الثقافة مرئية قابلة للقياس على نحو غير مسبوق، إذ تخلف كل معاملة إلكترونية أثراً معطياتياً يكشف آجال المعالجة الفعلية ونقاط الاختناق وتفاوت الأداء بين المصالح، فتسقط بذلك الحُجب التي كانت تستتر خلفها الممارسات المتراخية، ويغدو الخطاب المعلن قابلاً للمواجهة بالأرقام. وهذه الشفافية القسرية سلاح ذو حدين: فهي من جهة رافعة هائلة للمساءلة والتحسين، لكنها من جهة أخرى قد تولد لدى الموظفين شعوراً بالمراقبة الدائمة يغذي التوجس والمقاومة، ما لم تُؤطر ضمن ثقافة تتعامل مع المعطى بوصفه أداة تعلم جماعي لا أداة تصيد فردي. وثانيها أن الرقمنة تعيد توزيع السلطة المعرفية داخل المرفق؛ فبعد أن كانت الخبرة المسطرية

المترابكة بالأقدمية مصدر النفوذ الرمزي، أصبح الشاب المتمكن من النظم المعلوماتية يمتلك مفاتيح لا يملكها رؤساؤه، وهو انقلاب في هرمية المعرفة يحدث توترات جيلية صامتة تحتاج إلى تدبير ثقافي حصيف يحول التكامل بين خبرة المسطرة وخبرة التقنية إلى شراكة بدل أن يتركه يتعفن خصومة.

وثالث هذه التحديات، وأدقها، أن الذكاء الاصطناعي وأنظمة اتخاذ القرار الآلي تطرح على الثقافة التنظيمية أسئلة أخلاقية جديدة كلياً: من يتحمل مسؤولية القرار الذي أوصت به الخوارزمية؟ وكيف يُحفظ الحق في التعليل والظعن حين تتوارى الأسباب خلف صناديق سوداء حسابية؟ وأين يقف واجب التحفظ حين يكتشف الموظف انحيازاً في نظام تعتمد إدارته؟ إن ثقافة تنظيمية لم تُهندس لاستيعاب هذه الأسئلة ستتعاظم معها بأحد سلوكين كلاهما مهلك: إما التسليم الأعلى للآلة الذي يفرغ الضمانات الإدارية من محتواها، وإما الرفض المعطل الذي يجهض الاستثمار الرقمي برمته. أما الثقافة الناضجة فهي التي تزرع في أفرادها ما يمكن تسميته اليقظة الرقمية النقدية، أي القدرة على التعامل مع المخرجات الآلية بوصفها مساعدة للتقدير البشري لا بديلاً عنه، وهي قدرة تُبنى بالتكوين والنقاش المؤسسي المفتوح لا بالمذكرات الزجرية.

ولعل من أوجه الطرافة النظرية أن مفهوم التعلم التنظيمي، الذي صاغه أرجيريس وشون قبل الثورة الرقمية بعقود، يجد في الإدارة الذكية أرضه الموعودة؛ فقد ميّز الباحثان بين التعلم أحادي الحلقة الذي يصحح الخطأ دون مساءلة القواعد المنتجة له، والتعلم مزدوج الحلقة الذي يرتقي إلى مساءلة الافتراضات الحاكمة ذاتها (Argyris and Schon, 1978). والإدارة الرقمية، بما تتيحه من رصد لحظي للاختلالات، توفر المادة الخام للتعلم مزدوج الحلقة، لكن تحويل هذه المادة إلى تعلم فعلي يظل رهين ثقافة تسمح بمساءلة القواعد دون اعتبار ذلك تمرّداً، وتتقبل الاعتراف بالخطأ دون أن تحوّل فضيحة، وهنا يظهر مجدداً أن التقنية تقترح والثقافة تقر.

الفقرة الثانية: استقطاب مواهب رقمية إلى بيت تتقاسمه ثقافتان

يواجه استقطاب الكفاءات الرقمية إلى الإدارة العمومية معضلة مزدوجة: ندرة خارجية في السوق، ومنافرة داخلية في البنية. فأمّا الندرة فمعلومة، إذ تتنافس على مهندسي المعطيات وخبراء الأمن السيبراني ومصممي تجربة المستعمل شركات تعرض أضعاف ما تتيحه شبكات الأجور العمومية؛ وأما المنافسة فأخطر، لأن الموهبة الرقمية التي تقبل التضحية المادية باسم القيمة العمومية تصطدم غالباً ببيئة عمل تناقض كل ما تدرّب عليه: دورات مصادقة طويلة تقتل منهجيات التطوير المرنة، وعتاد متقادم، وتصنيف وظيفي لا يعترف بمهنتها أصلاً، ورؤساء يقيسون الجدية بساعات الحضور لا بجودة المنجز. وهكذا تتحول الإدارة إلى باب دوار، تستقطب بشق الأنفس ثم تفقد ما استقطبت، ويؤول الأمر إلى الارتهاق لمكاتب الدراسات في وظائف استراتيجية ما كان ينبغي أن تخرج من يد الدولة، بكل ما يطرحه ذلك من أسئلة السيادة الرقمية وحماية المعطيات واستمرارية الخبرة.

والمخرج من هذه المعضلة لا يكون بحلول ترقيعية، بل بإعادة هندسة متزامنة للعرض القيمي وللبيئة المستقبلية. ففي جانب العرض، تملك الإدارة أوراقاً رابحة يغفل عنها خطابها التواصل الباهت: فهي وحدها من يتيح للمهندس الشاب أن يبني نظاماً يستعمله ملايين المواطنين، وأن يرى أثر شغله في تبسيط حياة الناس لا في تعظيم أرباح مساهمين، وأن يشتغل على إشكالات فريدة التعقيد لا تتوفر في أي سياق آخر، من حجم المعطيات الوطنية إلى تشابك الفاعلين. وهذه الأوراق ينبغي أن تُصاغ في سردية استقطابية محترفة تُروى عبر القنوات التي يرتادها الجمهور المستهدف، وتسند لها شهادات حية لمن سبقوا، لا بلاغات إدارية خشبية. وفي جانب البيئة، لا مفر من هندسة فضاءات استقبال ملائمة، سواء عبر وحدات رقمية تتمتع بمرونة تديرية نسبية تحتضن الوافدين ريثما تنضج الثقافة العامة، أو عبر أنظمة تعاقدية خاصة بالخبرات النادرة تكسر جمود التصنيف الموحد، أو عبر مسارات مهنية تقنية موازية تتيح الترقى دون إكراه الكفاءة التقنية على التحول إلى مدبر إداري كي ترتقي، وهو إكراه كلاسيكي يخسر به المرفق تقنياً ممتازاً ليربح رئيس مصلحة رديئاً.

على أن أدق ما في الأمر هو تدبير التعايش بين الثقافتين، ثقافة الوافدين الرقمية وثقافة البنية الموروثة؛ فالتجارب المقارنة حافلة بنماذج فشلت فيها الوحدات الرقمية النخبوية لأنها عاشت جزيرة معزولة أثارت حسد المحيط ومقاومته، فحوصرت حتى اختنقت

أو غادر أفرادها. والدروس المستخلص أن العزل التكتيكي المؤقت ضرورة، لكن الاندماج الاستراتيجي التدريجي فريضة؛ وذلك عبر مشاريع مختلطة تجمع أهل التقنية وأهل المسطرة على منجز مشترك، وعبر تكوين متبادل يرفع الأمية الرقمية عند القدامى والأمية الإدارية عند الجدد، وعبر خطاب قيادي يقدم الرقمنة بوصفها تمكيناً للجميع لا استبدالاً لأحد. وبهذا التدبير وحده تتحول ثنائية الثقافتين من صراع نزاعي كامن إلى خصوبة تلاقحية، ويغدو الاستقطاب رافداً للهندسة الثقافية بدل أن يكون قنبلة موقوتة داخلها.

الفقرة الثالثة: القيادة الرقمية بوصفها مفصل الالتقاء بين الثقافة والمواهب

إذا كانت الثقافة هي التربة والمواهب هي البذور، فإن القيادة هي اليد الفالحة التي يتوقف عليها مصير الاثنين معاً؛ ولذلك لا يستقيم هذا المبحث دون وقفة خاصة عند نمط القيادة الذي تستلزمه الإدارة الذكية، وهو نمط يتميز عن القيادة الإدارية الكلاسيكية في أبعاد جوهرية. فالقائد الكلاسيكي استمد سلطته من موقعه في الهرم ومن احتكاره للمعلومة ومن سلطة التوقيع، أما القائد الرقمي فيشتغل في بيئة تجعل المعلومة مشاعاً والخبرة التقنية موزعة لدى رؤوسين قد يفوقونه تمكناً في مجالاتهم؛ ومن ثم تنتقل مصادر تأثيره من الاحتكار إلى التمكين: قدرته على رسم رؤية معنى تجيب عن سؤال لماذا نتحول، وعلى بناء الثقة التي تجعل الفرق تجرؤ على التجريب، وعلى إزالة العوائق من طريق منجزها بدل مراقبة أنفاسهم، وعلى الترجمة المستمرة بين لغتين لا تتفاهمان تلقائياً: لغة التقنيين ولغة الإداريين ورجال القانون. وهذه الوظيفة الترجمية بالذات، على تواضع مظهرها، هي في تقديرنا أضمن ما يقدمه القائد الرقمي؛ لأن جل الاحتكاكات التي ترصدها أدبيات التحول بين فرق الرقمنة والبنى التقليدية ليست في جوهرها صراع مصالح بقدر ما هي سوء تفاهم دلالي بين قاموسين مهيئين، يرى أحدهما في كلمة مرونة فضيلة منهجية ويرى الآخر فيها باباً للفوضى المسطرية، ولا يفض هذا الاشتباك إلا وسيط يتقن اللسانين ويحوز ثقة الطرفين.

ويتربت عن هذا التوصيف برنامج عملي في تأهيل القيادات لا يقل أهمية عن برامج استقطاب التقنيين ذاتها؛ ذلك أن الحلقة الأضعف في كثير من مشاريع التحول ليست قاعدة الهرم التي يُشكى جمودها، بل وسطه: تلك الطبقة من رؤساء المصالح والأقسام الذين يشكلون صمام التمرير بين استراتيجيات القمة وممارسات القاعدة، والذين إن لم يُكسبوا للمشروع تحولوا، بحسن نية أحياناً، إلى طبقة عازلة تمتص كل نبض تغيير يري قبل بلوغه الميدان. وكسب هذه الطبقة لا يتم بالتعليمات بل بمعادلة مزدوجة: طمأننة وتمكين؛ طمأننة على المكانة والمسار في النظام الجديد، حتى لا يتعامل هؤلاء مع الرقمنة بوصفها تهديداً وجودياً لأدوارهم التي بنوا عليها هويتهم المهنية عقوداً، وتمكين عبر تكوين قيادي نوعي يمنحهم الأدوات الفعلية لقيادة فرقهم في البيئة الجديدة، من أساسيات الثقافة المعطياتية إلى مهارات تدبير التغيير والإنصات وفض الخلافات. فإذا تحقق ذلك انقلبت الطبقة العازلة طبقة ناقلة، وتضاعف مفعول كل استثمار ثقافي واستقطابي لاحق؛ وإذا أهمل، فلن تُجدي أرقى الاستراتيجيات فتيلاً، لأن الاستراتيجية مهما علت تنفد في الأخير عبر رئيس مصلحة يستقبل موظفيه كل صباح، وعنده، لا في الوثائق، تتقرر الثقافة الفعلية للمرفق.

على أن اكتمال الصورة يقتضي الإشارة إلى أن القيادة المنشودة ليست شأنًا فردياً كاريزماً بقدر ما هي قدرة مؤسسية قابلة للبناء المنهجي؛ وهنا يلتقي هذا المطلب مجدداً بمنطق الاستقطاب والتطوير: فالإدارات الرائدة لا تنتظر ظهور القادة الرقميين صدفة، بل ترصدتهم مبكراً في صفوفها عبر معايير تتجاوز الأقدمية إلى المؤهلات القيادية الفعلية، وتبني لهم مسارات إعداد متدرجة تراوح بين التكوين والمرافقة والتكليف بمشاريع متصاعدة التعقيد، وتجعل من نجاحهم في تنمية رؤوسهم وتخفيض احتقانات وحداتهم معياراً صريحاً في تقييمهم وترقيتهم، فتغلق بذلك الدائرة التي ما فتئت هذه الدراسة تديرها: قيادة تصنع ثقافة، وثقافة تجذب مواهب، ومواهب تفرز قيادات، في دورة حميدة هي في جوهرها التعريف العملي للأصدق للإدارة الذكية.

المبحث الثالث: نحو إطار استراتيجي لدرء المنازعات المؤسسية

بعد أن استوى البناء النظري والسياقي، يبلغ التحليل غايته القصوى: البرهنة على أن الرافعتين المدروستين تشكلمان، متضافرتين، منظومة وقائية من المنازعات المؤسسية، ثم صوغ الإطار الاستراتيجي الذي يُحكم هذا التضافر. وقبل ذلك لا بد من ضبط المقصود بالمنازعات المؤسسية وتشريح جذورها الثقافية والبشرية، حتى لا يبنى الإطار على أرض رخوة.

المطلب الأول: المنازعة المؤسساتية، تشريح الجذور ومنطق الوقاية

الفقرة الأولى: في مفهوم المنازعة المؤسساتية وأصنافها

نقصد بالمنازعات المؤسساتية، في هذه الدراسة، مجموع الخصومات التي تكون الإدارة العمومية طرفاً فيها أو مسرحاً لها، وهي تتوزع صنفين كبيرين: منازعات خارجية تثور بين الإدارة ومرتفعيها، من طعون في القرارات الإدارية بالإلغاء ودعاوى المسؤولية عن الأضرار وشكايات ضد جودة الخدمة أو بطئها، وقد أفرد لها المشرع المغربي قضاءاً متخصصاً منذ إحداث المحاكم الإدارية بمقتضى القانون رقم 41.90، الذي عهد إليها بالبت في طلبات إلغاء قرارات السلطات الإدارية بسبب تجاوز السلطة وفي النزاعات المتعلقة بالعقود الإدارية ودعاوى التعويض؛ ومنازعات داخلية تنشب بين الإدارة وموظفيها، من طعون في قرارات التأديب والترقية والانتقال إلى نزاعات جماعية تتخذ شكل احتقانات واضطرابات مهنية، ويحكمها في الحالة المغربية الظهير الشريف رقم 1.58.008 بمثابة النظام الأساسي العام للوظيفة العمومية وما لحقه من أنظمة خاصة. ويجمع الصنفين قاسم مشترك جوهري: أن كل منازعة، مهما كان مآلها القضائي، خسارة صافية للمنظومة؛ فهي تستنزف الزمن الإداري والقضائي، وتجمد المراكز القانونية، وتسمم مناخ الثقة، وتكلف المالية العمومية تعويضات وأتعاباً، وقد تعطل مشاريع كاملة سنوات.

وقد أدركت الأنظمة المقارنة هذه الحقيقة، فتنامى فيها ما يعرف بالتوجه الوقائي في تدبير النزاعات، الذي ينقل مركز الاهتمام من فض النزاع بعد نشوئه إلى تجفيف منابعه قبل تكونه، ومن المقاربة القضائية الصرفة إلى سلم متدرج من الآليات يبدأ بالتظلم والإنصات وينتهي بالقضاء ملائماً أخيراً. وتعد الوساطة المؤسساتية حجر الزاوية في هذا السلم، وقد واكبها المغرب بإحداث مؤسسة وسيط المملكة بمقتضى الظهير الشريف رقم 1.11.25، ثم بترسيخها دستورياً في الفصل 162 من دستور 2011 بوصفها مؤسسة وطنية مستقلة تتولى الدفاع عن الحقوق في نطاق العلاقات بين الإدارة والمرتفعين والإسهام في ترسيخ سيادة القانون وإشاعة مبادئ العدل والإنصاف وقيم التخليق والشفافية في تدبير الإدارات. غير أن الوساطة ذاتها، على أهميتها، تظل آلية بعدية تتدخل بعد ولادة الخلاف؛ أما الطموح الذي تدافع عنه هذه الدراسة فأبعد مدى: أن تُدمج الوقاية في الهندسة التديبيرة ذاتها، فلا يولد الخلاف أصلاً إلا في الحدود التي لا يملك أي تدبير بشري استئصالها.

ولعل من المفيد، لاستكمال هذا التحديد، رسم السلم الكامل الذي تتدرج عليه آليات التعامل مع الخلاف الإداري، حتى يتضح موقع الوقاية التي ننتصر لها من خريطة الآليات جميعاً. ففي قاعدة السلم تقع الآليات اللصيقة بالخدمة ذاتها، من توضيح فوري وتصحيح تلقائي واعتذار مؤسسي حين يقتضي الحال، وهي آليات تحسم جل الاحتكاكات اليومية قبل أن ترقى إلى مرتبة الخلاف المسمى؛ وفوقها تأتي منظومة الشكايات والتظلمات الإدارية، الاستعطفية منها والرئاسية، التي تمنح الإدارة فرصة مراجعة ذاتها بأيسر السبل وأقلها كلفة؛ ثم تعلوها الوساطة المؤسساتية التي يجسدها وسيط المملكة، بما توفره من فضاء حوار محاييد يبحث عن الإنصاف حيث قد يقصر منطق المشروعية الصارم؛ وفي قمة السلم يتربع القضاء الإداري بوصفه الضمانة النهائية للمشروعية والحقوق. والملاحظة الجوهرية أن فعالية كل درجة من هذا السلم مشروطة بسلامة الدرجات التي تحتها: فحين تختنق قنوات القاعدة، تتدفق الخلافات الصغيرة مباشرة نحو القمة، فيتضخم العبء القضائي بملفات ما كان ينبغي أن تبلغه، وتطول الأجال على أصحاب القضايا الجديدة، ويخسر الجميع. أما الوقاية التي تقترحها هذه الدراسة فتشتغل تحت السلم كله، في الطابق الأسفل الذي تتشكل فيه أسباب الخلاف قبل ولادته، فهي بذلك لا تنافس أي آلية قائمة ولا تغني عنها، بل تخفف الحمولة عن السلم بأكمله وترد إلى كل درجة وظيفتها الطبيعية.

الفقرة الثانية: الجذور الثقافية والبشرية للمنازعة

إن الفحص المتأن لمصادر المنازعات الإدارية يكشف أن نسبة وازنة منها لا ترجع إلى تعارض حقيقي في المصالح ولا إلى غموض في النص، بل إلى أعطاب ثقافية وبشرية قابلة للعلاج. فالطعون بالإلغاء بسبب عيب الشكل وانعدام التعليل، مثلاً، نادراً ما تكون ثمرة تعقيد قانوني عويص، بل ثمرة ثقافة إدارية لا ترى في التعليل إلا عبئاً شكلياً، وثمره خصائص في الكفاءة الصياغية لدى محرري القرارات؛ ودعاوى المسؤولية عن الأضرار المرفقية كثيراً ما تنبع من تراخٍ تنظيمي كان كفيلاً بتفاديها لو سادت ثقافة اليقظة

والصيانة الاستباقية؛ ومنازعات الصفقات تتغذى من ضبابية المساطر وضعف توثيقها بقدر ما تغذى من سوء النية؛ وشكايات البطء والتعقيد هي الترجمة النزاعية المباشرة لثقافة اللامبالاة بزم من المرتفق. أما المنازعات الداخلية فجذورها الثقافية أوضح: فالطعون في التنقيط والترقية تزدهر حيث تغيب معايير موضوعية معلنة ويسود الانطباع بالمحاباة، والنزاعات التأديبية تتضخم حيث تُدار المخالفات بمنطق الزجر الصرف دون تدرج ولا إنصات، والاحتقانات الجماعية تتراكم حيث تُغلق قنوات الحوار الداخلي فلا يجد الاحتقان متنفساً إلا الانفجار.

وإذا صح هذا التشخيص، صحت النتيجة المنطقية المترتبة عنه: أن كل استثمار في الثقافة التنظيمية والرأسمال البشري هو استثمار مباشر في خفض المنازعات. فثقافة التعليل والشفافية تنزع فتيل طعون الشكل؛ وثقافة الإنصات والاعتراف تمتص الاحتقان الداخلي قبل تحوله نزاعاً؛ والكفاءات القانونية والصياغية الرفيعة تنتج قرارات محصنة؛ والكفاءات الرقمية تبني أنظمة تتبع تقطع دابر النزاعات الناشئة عن الضياع والتأخير وتناقض المعلومات؛ والقيادات المدربة على التفاوض تحسم الخلافات الصغرى قبل أن تكبر. وليس هذا استنتاجاً نظرياً محضاً، فأدبيات التفاوض المرجعية أثبتت منذ أعمال فيشر ويوري أن حل النزاعات تتصلب حين تتمركز الأطراف حول المواقف المعلنة، وتنحل حين يُنفذ إلى المصالح الكامنة خلفها، وأن مهارة الفصل بين الأشخاص والمشكلات وتوليد الخيارات ذات النفع المتبادل مهارة قابلة للتعليم والتعميم (Fisher and Ury, 1981)؛ ومقتضى ذلك أن إدارة نزاع هذه المهارات في نسيجها البشري، وتجعل من منطق المصالح لا منطق المواقف ثقافة مؤسسية، إنما تبني مناعة نزاعية ذاتية لا يوفرها أي نص.

الفقرة الثالثة: الاقتصاد الخفي للمنازعة وكلفتها المتعددة الأبعاد

يظل التشخيص ناقصاً ما لم تُستكمل صورته بجدد الكلفة الحقيقية للمنازعة المؤسسية، وهي كلفة تتجاوز بكثير ما يظهر منها في بند التعويضات والأتعاب؛ إذ يمكن تفكيكها إلى طبقات أربع مترابطة. فثمة أولاً الكلفة المالية المباشرة، من مبالغ محكوم بها وأتعاب دفاع ومصاريف تنفيذ، وهي الطبقة الوحيدة التي تجد طريقها عادة إلى الحسابات الرسمية؛ وثمة ثانياً كلفة الزمن التدبيري المستنزف، إذ يستهلك كل ملف نزاعي ساعات مديدة من وقت المسؤولين والمصالح القانونية في الجواب والمذكرات والحضور والتنسيق، وهو زمن مقتطع بالضرورة من مهام الإنتاج والتطوير، حتى لتتحول بعض المصالح في الإدارات المثقلة نزاعياً إلى ما يشبه مكاتب دفاع دائمة لا يتبقى لها من جهدها لصلب رسالتها إلا الفتات؛ وثمة ثالثاً كلفة الشلل الاحترازي، وهي أخبثها، إذ يولد تراكم المنازعات لدى المسؤولين ذعراً قرارياً يدفعهم إلى الإحجام عن كل مبادرة قد تفتح باباً للطعن، فتؤجل المشاريع وتجمد التعيينات وتُدفن الاجتهادات، ويصير الأمان المسطري مقدماً على المصلحة الفعلية للمرفق، فتدفع المنظومة كلها ثمن نزاعات الأُمس تقاعساً عن إنجازات الغد؛ وثمة رابعاً الكلفة الرمزية والثقة العامة، فكل حكم يدين الإدارة يُتداول في المحيط الاجتماعي مضخماً، ويرسخ صورة المرفق الخصم، فيرتفع منسوب التوجس لدى المرتفقين المقبلين، ويزداد استعدادهم المسبق للتصعيد، فتتغذى المنازعة اللاحقة من أصداء السابقة في حلقة مفرغة.

وإذا جُمعت هذه الطبقات في ميزان واحد، اتضح أن السؤال التدبيري الصائب ليس: كم تكلفنا الوقاية؟ بل: كم يكلفنا غيابها؟ وأن الاستثمار في الدعائم التي سيقترحها المطلب الموالي، مهما بدا ثقيلاً في لحظته، يظل هامشياً قياساً إلى النزيف الرباعي المذكور. على أن الإنصاف يقتضي التنبيه إلى أن خفض المنازعات ليس مرادفاً للقضاء عليها، ولا ينبغي أن يكون؛ فقد من المنازعة علامة صحة في دولة القانون، إذ يعني أن المرتفق واعٍ بحقوقه جريء في المطالبة بها، وأن القضاء يمارس رقابته الطبيعية على المشروعية، وبعض الأحكام الملغية لقرارات إدارية كانت تاريخياً رافعة تطوير للممارسة الإدارية ذاتها بما أرسته من اجتهادات. والمستهدف بالدرء إذن هو المنازعة العبثية التي كان تفاديهما ممكناً بيسر، تلك التي تنشأ عن إهمال أو غموض أو سوء تواصل أو خطأ صياغي، لا المنازعة الجدية التي تختبر مسألة قانونية حقيقية؛ والفصل بين الصنفين معيار إضافي من معايير نجاح الإطار: فانخفاض الأولى دليل عافية، أما انخفاض الثانية بفعل عوائق الولوج إلى القضاء فدليل داء.

المطلب الثاني: الإطار الاستراتيجي المقترح، دعائم أربع ومنطق ناظم

يقوم الإطار الاستراتيجي الذي تقترحه هذه الدراسة على أربع دعائم مترابطة، لا تستمد قوتها من قيمة كل واحدة منها على حدة بقدر ما تستمدها من التفاعل العضوي بينها؛ فهي أشبه بأركان قوس معماري، إن سقط ركن انهار القوس كله. وقبل عرض الدعائم، يحسن توضيح المنطق الناظم للإطار: إنه منطق السلسلة السببية الوقائية، الذي يفترض أن المنازعة المؤسسية حلقة أخيرة في سلسلة تبدأ بخلل ثقافي أو كفاي، يتحول إلى ممارسة إدارية معيبة، تنتج قراراً أو خدمة معيبة، تولّد تظلمًا، يتصلّب نزاعًا، ينتهي خصومة قضائية. وكل حلقة من هذه السلسلة نقطة تدخل ممكنة، لكن كلفة التدخل وفعاليتها تتفاوتان تفاوتًا حادًا: فالتدخل عند الحلقة الأولى، أي عند الثقافة والكفاءة، هو الأرخص كلفة والأوسع أثرًا لأنه يعالج المنبع الذي تنفرع عنه ممارسات لا حصر لها، بينما التدخل عند الحلقة الأخيرة، أي عند القضاء، هو الأعلى كلفة والأضيق أثرًا لأنه يعالج حالة فردية بعد وقوع الضرر. والإطار المقترح يوزع دعائمه على الحلقات الأولى من السلسلة، تاركًا للآليات القانونية القائمة، من تظلم ووساطة وقضاء، دور شبكة الأمان الأخيرة.

الفقرة الأولى: الدعامتان الأولى والثانية، هندسة ثقافة الوقاية وتوطين الكفاءات الحساسة

تتمثل الدعامة الأولى في الهندسة المقصودة لثقافة الوقاية النزاعية، وهي تنزيل متخصص لكل ما بسطناه في المبحث الأول، لكنه تنزيل يجعل من خفض المنازعات هدفًا ثقافيًا صريحًا معلنًا، لا نتيجة جانبية مأمولة. ويمر هذا التنزيل عبر مسارات متضاربة: أولها إدماج مؤشرات نزاعية في منظومة قياس الأداء المؤسسي، من قبيل عدد الطعون المقبولة شكلاً وموضوعاً ضد قرارات كل وحدة، ونسبة الأحكام الصادرة ضد الإدارة وأسبابها النمطية، وحجم التعويضات المحكوم بها، ومعدل الشكايات ونسب معالجتها داخل الأجل؛ فما يُقاس يُدبّر، وإخضاع هذه المؤشرات للتتبع الدوري يرفع الوقاية النزاعية من الوعظ إلى الالتزام. وثانيها مؤسسة التغذية الراجعة النزاعية، بأن تُحوّل كل خصومة خسرتها الإدارة إلى درس مؤسسي موثق: لماذا أُلغي القرار؟ وأي حلقة في مسار إعداد أخطأت؟ وكيف تُحصّن القرارات المماثلة مستقبلاً؟ وبذلك يتحقق التعلم مزدوج الحلقة الذي نظّر له أرجيريس وشون، فتغدو الهزيمة القضائية استثماراً معرفياً بدل أن تكون مجرد غرامة تؤدي وتندسى. وثالثها ترسيخ طقوس الإنصات الاستباقي، داخلياً عبر لقاءات دورية منتظمة بين المسؤولين والموظفين تُناقش فيها المشكلات قبل تعفنها، وخارجياً عبر تفعيل حقيقي لمقتضيات الفصل 156 من الدستور في تلقي ملاحظات المرتفقين وتظلماتهم، بحيث تعامل الشكاية بوصفها هدية معلوماتية مجانية تكشف عطباً قبل أن يكلف نزاعاً، لا بوصفها إزعاجاً يُدفع بأضعف الإيمان.

أما الدعامة الثانية فهي توطين الكفاءات الحساسة نزاعياً، ونعني بها الفئات المهنية التي يقع أداؤها في قلب السلسلة السببية للمنازعة، وفي مقدمتها أربع: المستشارون القانونيون ومحررو القرارات، الذين تصنع أقلامهم متانة القرار الإداري أو هشاشته أمام قاضي الإلغاء؛ ومهندسو المساطر والخدمات الرقمية، الذين يحدد تصميمهم لمسار الخدمة ما إذا كان المرتفق سيجد طريقاً سالكة أم متاهة مولدة للاحتقان؛ ومدبرو الموارد البشرية، الذين تتوقف على عدالة ممارساتهم وشفافيتها حرارة الجبهة الداخلية؛ ثم الوسطاء والمكلفون بالعلاقة مع المرتفقين، وهم خط التماس الأول الذي تُطفأ عنده الشرارات أو تُدكى. واستقطاب هذه الفئات وتطويرها والاحتفاظ بها ينبغي أن يعامل معاملة الاستثمار الاستراتيجي لا النفقة الجارية، بكل ما يستتبعه ذلك من مسارات جذب خاصة على النحو المفصل في المبحث الثاني، ومن تكوين مستمر يجمع بين التقنية القانونية ومهارات التفاوض والتواصل، ومن آليات نقل للمعرفة تحول الخبرة الفردية المتراكمة إلى ذاكرة مؤسسية موثقة لا تغادر بمغادرة صاحبها. وغني عن البيان أن هذه الدعامة هي التطبيق النزاعي المباشر لمنطق حرب المواهب: فكما تتنافس الشركات على من يصنع لها الأرباح، ينبغي أن تتنافس الإدارة على من يجنبها الخصومات.

الفقرة الثانية: الدعامتان الثالثة والرابعة، البنية الرقمية الاستباقية والحكمة الاندماجية

تتجه الدعامة الثالثة إلى تسخير الذكاء الرقمي ذاته أداة وقائية، عبر ما يمكن تسميته اليقظة النزاعية المعطياتية. ذلك أن المنصات الرقمية التي أرساها المشرع والممارسة، من بوابة المساطر المنبثقة عن القانون رقم 55.19 إلى منظومات تدبير الشكايات، تراكم يومياً ثروة معطياتية هائلة قلما تُستثمر استثماراً وقائياً؛ والحال أن تحليلها المنتظم كفيل برسم خرائط حرارية للنزاع المحتمل: أي

المساطر تتجاوز آجالها القانونية تكراراً فتندرج بموجة طعون قائمة على القبول الضمني أو الرفض الضمني؟ وأي المصالح تتضخم شكاياتها فتنبئ باحتقان مرفقي؟ وأي أصناف القرارات تُلغى قضائياً بوتيرة شاذة فتستدعي مراجعة نماذجها؟ بل إن تقنيات التحليل الاستشرافي تتيح الانتقال من الرصد البعدي إلى الإنذار المبكر، فتُخَطِر الإدارة المعنية بأن ملفاً يعينه يسلك مساراً نمطياً شبيهاً بمسارات انتهت نزاعات، لتتدخل تصحيحاً أو تواصل قبل فوات الأوان. غير أن هذه الدعامة مشروطة بضوابط صارمة تحفظ التوازن: احترام تام للإطار القانوني لحماية المعطيات الشخصية كما أرساه القانون رقم 09.08 المتعلق بحماية الأشخاص الذاتيين تجاه معالجة المعطيات ذات الطابع الشخصي وما واكبه من رقابة سلطته المختصة، وشفافية في منطق الأنظمة المستعملة تصون حق التعليل، وبقاء القرار النهائي بيد الإنسان صوناً للضمانات؛ وإلا انقلبت الأداة الوقائية ذاتها مصدراً لجيل جديد من المنازعات، هي منازعات الخوارزمية، وتلك مفارقة يجب اجتنابها بوعي مسبق.

وتأتي الدعامة الرابعة، وهي الحكامة الاندماجية للإطار، لتؤدي وظيفة الملائم الذي يشد الدعائم بعضها إلى بعض؛ إذ إن أخطر ما يهدد أي إطار استراتيجي أن يتشظى مبادرات متناثرة، فتشتغل خلية الثقافة بمعزل عن مصلحة الموارد البشرية، وتشتغل هذه بمعزل عن مديرية الشؤون القانونية، ويشغل الجميع بمعزل عن فرق الرقمنة. ولذلك يقترح الإطار ترتيبات ناظمة ثلاثة: أولها إسناد القيادة إلى أعلى مستوى تقريفي في المؤسسة، لأن الهندسة الثقافية مشروع سيادي داخلي لا ينجح بالتفويض إلى مصلحة هامشية، ولأن إشارات القمة هي التي يقرؤها الجسد الإداري كله؛ وثانيها إحداث بنية تنسيقية عرضانية، أشبه بلجنة قيادة دائمة للوقاية النزاعية، تجمع ممثلي الوظائف الأربع المذكورة وتملك صلاحية التتبع والتحكم بين المصالح، وتُعرض عليها دورياً لوحة قيادة موحدة تدمج المؤشرات الثقافية والبشرية والنزاعية؛ وثالثها الترابط التعاقد مع محيط المؤسسة، بأن تُدرج أهداف الوقاية النزاعية في عقود البرامج والأهداف التي تربط الإدارة بوسايتها، وأن يُنسَق مع مؤسسة الوسيط والقضاء الإداري في استخلاص الدروس من الملفات المنتهية، فيغدو الإطار جزءاً من منظومة وطنية متكاملة لا جهداً معزولاً. ولتفادي أن تبقى الدعائم توصيفات نوعية عصبية على التتبع، تقترح الدراسة أن تُسند كل دعامة بمؤشرات قياس مرجعية قابلة للتدقيق: فتُقاس الأولى بمؤشرات مناخ العمل ونسب التعليل السليم واحترام الأجال ومعدلات معالجة الشكايات؛ وتُقاس الثانية بمعدلات شغور المناصب الحساسة وأجال ملئها ونسب الاحتفاظ بالكفاءات المستقطبة بعد ثلاث سنوات؛ وتُقاس الثالثة بنسبة القرارات والمساطر المشمولة بالتتبع المعطيات وعدد الإنذارات المبكرة المعالجة قبل التحول نزاعاً؛ وتُقاس الرابعة بانتظام انعقاد بنية القيادة ونسبة تنفيذ قراراتها وإدماج أهداف الوقاية في وثائق التعاقد. وهذه الحكامة المسنودة بالقياس يكتمل القوس: ثقافة تصنع السلوك، وكفاءات تصنع الجودة، ومعطيات تصنع الاستباق، وحكامة تصنع الالتحام.

الفقرة الثالثة: شروط التنزيل ومزالقه المحتملة

لا يكتمل اقتراح إطار استراتيجي دون مصارحة بشروط نجاحه ومكان تعثره؛ فأول الشروط النفس الزمني الطويل، إذ إن هندسة الثقافة مشروع عقد لا مشروع موسم، وكل تقييم متعجل بعد أشهر سيقود إلى أحكام ظالمة وربما إلى إجهاض المشروع، ولذلك وجب التمييز في التقييم بين مؤشرات مبكرة تلتقط تحولات الممارسة، كنسب التعليل السليم واحترام الأجال، ومؤشرات متأخرة تلتقط الأثر النهائي، كمنحنى المنازعات ذاته الذي قد لا يعطف إلا بعد سنوات. وثاني الشروط الاتساق بين الخطاب والممارسة عند القمة، فأول اختبار حقيقي للمشروع هو أول قرار يتخذه القادة حين تتعارض قيمهم المعلنة مع مصلحة عاجلة؛ فإن انتصرت المصلحة انهارت مصداقية المشروع كله، ولن تنفع بعدها ألف مذكرة. وثالثها العدالة التمييزية في تدبير أنظمة التحفيز الخاصة بالمواهب المستقطبة، بحيث تُشرَح للأجساد الإدارية القائمة أسسها الموضوعية وتُفتح أمامها مسارات موازية للارتقاء، وإلا تحول التمييز المشروع امتيازاً مستفراً يفجر داخلياً ما كان الإطار يروم دراه.

أما المزالق فأبرزها ثلاثة: مزلق الشكلائية، حين يُختزل المشروع في موثيق تُعلَق وشعارات تُردّد بينما الافتراضات العميقة على حالها، وهو الموت البطيء الأكثر شيوعاً لمشاريع التغيير الثقافي؛ ومزلق التقنوية، حين يُظن أن اقتناء المنصات يغني عن مخاطبة البشر، فتتضخم الدعامة الثالثة على حساب الأولى والثانية وينهار التوازن؛ ثم مزلق الأمننة النزاعية، حين يُساء فهم الوقاية فتتحرف من

تجفيف أسباب التظلم المشروعة إلى تجفيف قنوات التظلم ذاتها، بالترهيب أو التطويق، وذلك انحراف خطير يناقض روح الإطار جملة وتفصيلاً؛ فالغاية ليست إسكات المنازع بل إزالة ما ينازع لأجله، وليست خفض أرقام الطعون بأي ثمن بل خفض أسبابها الموضوعية، والفارق بين الأمرين هو الفارق بين إدارة ديمقراطية تخدم الحق وإدارة سلطوية تخدم صورتها. ولهذا وجب أن يظل حق التقاضي والتظلم مصوناً محتفى به داخل الإطار ذاته، وأن يُقرأ كل انخفاض في المنازعات مقروناً بمؤشرات رضا المرتفعين وثقتهم، فلا يُحتسب نجاحاً إلا ما تصادقت عليه القراءتان معاً.

المطلب الثالث: قابلية التنزيل في السياق المغربي على ضوء الدروس المقارنة

الفقرة الأولى: دروس التجارب الدولية في التحول الثقافي والاستقطاب العمومي

إن اقتراح إطار استراتيجي مهما بلغت وجهته النظرية يظل معلقاً في الفراغ ما لم يُختبر على محك التجارب التي سبقت؛ والأدبيات المقارنة التي وثقتها المنظمات الدولية تقدم في هذا الباب خلاصات جديرة بالتأمل. فقد رصدت أشغال منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية، في سياق إعداد توصيتها المرجعية حول القيادة والقدرة في المرفق العمومي، أن الدول التي حققت قفزات في جاذبية إدارتها لم تسلك طريقاً واحدة، لكنها تقاسمت ثوابت ثلاثة: الاستثمار المنهجي في القيادات العمومية بوصفها صانعة الثقافة الأولى، والانتقال من منطق الوظيفة مدى الحياة إلى منطق المسارات المرنة التي تسمح بالحركة بين القطاعين دون خسارة الحقوق، ثم بناء أنظمة كفاءات مستقبلية تحدد سلفاً المهارات التي سيحتاجها المرفق بعد عقد وتخطط لاكتسابها بدل انتظار الخصاص (OECD, 2019). كما أبرزت تقارير الأمم المتحدة المتعاقبة حول الحكومة الإلكترونية أن الفجوة الفاصلة بين الدول المتقدمة رقمياً وغيرها لم تعد فجوة بنايات تحتية أساساً، بل فجوة رأسمال بشري وقدرات مؤسسية، حتى غدا مؤشر الرأسمال البشري مكوناً صريحاً من مكونات مؤشر تنمية الحكومة الإلكترونية ذاته (United Nations, 2024)؛ وفي ذلك تزكية دولية صريحة لمركزية الرافعة البشرية التي تقوم عليها دعائم إطارنا.

ومن الدروس المقارنة البليغة أيضاً ما يتصل بمآلات الوحدات الرقمية الحكومية التي أنشأتها دول عديدة خلال العقد الماضي بوصفها رأس حربة التحول؛ فقد بينت الخبرة المتراكمة أن نجاح هذه الوحدات لم يرتبط بحجم ميزانياتها ولا بنخبوية مواردها البشرية بقدر ما ارتبط بقدرتها على أمرين: الحصول على غطاء سياسي رفيع يحميها من مقاومة البنى التقليدية في سنواتها الأولى، ثم نسج تحالفات تدريجية مع تلك البنى ذاتها عبر خدمات ملموسة تقدمها لها فتحولها من خصم إلى زبون ثم إلى شريك. وهذا الدرس يطابق حرفياً ما قرره في شأن تدبير التعايش بين الثقافتين، ويؤكد أن معادلة العزل التكتيكي والاندماج الاستراتيجي ليست ترفاً تحليلياً بل خلاصة مستقاة من نجاحات وإخفاقات فعلية. يضاف إلى ذلك درس منهجي في التقييم: فالتجارب التي قرنت إصلاحها الثقافي بقياسات دورية مستقلة لمناخ العمل ولثقة المرتفعين استطاعت تصحيح مسارها مبكراً، بينما التي اكتفت بالتقييم الذاتي الاحتفالي اكتشفت إخفاقاتها بعد فوات الأوان؛ ومن هنا إصرار إطارنا على لوحة قيادة موحدة تجمع القراءتين الداخلية والخارجية.

على أن أؤمن الدروس المقارنة قاطبة هو الدرس السلبي المتعلق بحدود الاستنساخ؛ فقد أخفقت إصلاحات كثيرة في بلدان الجنوب لأنها استوردت هياكل ومساطر أثبتت نجاحها في سياقات مغايرة، دون استيراد الشروط الثقافية والمؤسسية التي أنجحتها هناك، فولدت ما يسميه الباحثون التماثل الشكلي: مؤسسات تشبه في واجهتها نظيراتها المرجعية وتخالفها في اشتغالها الفعلي. وهذا الدرس يمنح المقاربة الهوفستدي التي اعتمدها في المبحث الأول بعدها العملي الكامل: فالإطار المقترح ليس وصفة جاهزة بل هيكل ناظم، يجب أن تُصَب في قوالبه مضامين محلية، تستثمر مثلاً قوة الشرعية القادمة من أعلى في السياق المغربي لتسريع تبني القيم الجديدة، وتوظف الحس الجماعي والتضامني الراسخ في النسيج الاجتماعي لبناء هوية مهنية فخورة بالانتماء إلى المرفق، بدل الاصطدام العبثي بهذه الخصائص أو تجاهلها.

الفقرة الثانية: مواطن القوة المغربية القابلة للتفعيل

حين يُسَقَطُ الإطار المقترح على الحالة المغربية، يتبين أن كثيراً من لبناته منصوح عليه بالفعل، وأن التحدي تفعيلاً وتنسيقاً أكثر منه إنشاءً من عدم. فعلى مستوى الدعامة الأولى، يوفر الثالث المعيارى المكون من الفصل 154 من الدستور والقانونين 55.19 و54.19 أساساً قانونياً كاملاً لثقافة الجودة والشفافية والآجال، حتى ليصح القول إن المشرع المغربي قد قام مقام مهندس الثقافة في صياغة القيم، وبقي على الإدارات أن تقوم مقامه في غرسها؛ وما نقرحه هنا هو تحويل الالتزامات القانونية المذكورة إلى مادة تكوينية وتقييمية يومية، بحيث يُدَرَّب كل موظف على مقتضياتها تدريباً تطبيقياً لا تلقينياً، وتُدرج وضعية الامتثال لها ضمن تقارير الأداء الدورية للمصالح، فيلتحم النص بالسلوك. وعلى مستوى الدعامة الثانية، تتيح النصوص الجارية بها العمل هوامش للتعاقد مع الخبرات يمكن البناء عليها وتوسيعها، كما أن الشبكة الجامعية الوطنية، وكليات الحقوق والاقتصاد في مقدمتها، تخرّج سنوياً أفواجا من الكفاءات القانونية والتدبيرية التي تشكل معينا طبيعياً للاستقطاب إذا أحسنت مخاطبتها مبكراً عبر شراكات للتدريب والتوظيف القبلي، بدل تركها تتجه بأكملها نحو المهن الحرة والقطاع الخاص.

وعلى مستوى الدعامة الثالثة، راكم المغرب بنيات رقمية قابلة للتسخير الوقائي المباشر، من البوابة الوطنية للمساطر المنبثقة عن القانون 55.19، إلى المنظومات المعتمدة في تدبير الشكايات والتظلمات الإدارية، إلى قواعد المعطيات المتنامية لدى مختلف القطاعات؛ والمطلوب ليس بناء جديداً بقدر ما هو حفر قنوات تحليلية بين هذه الخزانات المتجاورة، وإسناد مهمة التحليل الوقائي إلى خلايا معطيات مؤهلة داخل الإدارات، وهي بالمناسبة إحدى أولى ثمرات الاستقطاب الرقمي المنشود، فتتغذى الدعامة الثالثة من الثانية في مثال حي على تفاعل الأركان. وعلى مستوى الدعامة الرابعة، يوفر المشهد المؤسساتي المغربي شركاء طبيعيين للحكامة الاندماجية: فمؤسسة وسيط المملكة، بحكم موقعها الدستوري المنصوص عليه في الفصل 162 وتقريرها الدورية التي تشرح أعطاب العلاقة بين الإدارة والمرتفق، تمثل مرصداً وطنياً جاهزاً للتغذية الراجعة النزاعية؛ والقضاء الإداري، عبر اجتهاداته المتراكمة منذ إحداث محاكمه بالقانون 41.90، يشكل خزاناً تشخيصياً فريداً لأنماط الأخطاء الإدارية المتكررة، لو أن أحكامه خلّلت تحليلاً إحصائياً موضوعاتياً وأعيد ضيخ خلاصاتها في دورة التكوين الإداري.

الفقرة الثالثة: الإكراهات البنيوية وسبل تجاوزها التدريجي

مقابل مواطن القوة هذه، لا بد من مصارحة بالإكراهات التي ستواجه التنزيل في السياق المغربي، وأولها الإكراه المعيارى المتمثل في تقادم النظام الأساسي العام للوظيفة العمومية الصادر سنة 1958، والذي صُمم لإدارة ما بعد الاستقلال بمنطق السلك والدرجة والأقدمية، فغدا بعد قرابة سبعة عقود ضيقاً عن استيعاب المهن الرقمية الجديدة ومنطق المسارات المرنة والتحفيز المرتبط بالأداء؛ ومع الإقرار بأن مراجعة شاملة لهذا النظام ورش وطني يتجاوز نطاق أي مؤسسة بمفردها، فإن ذلك لا يبرر الجمود الانتظاري، وقد بيّنت الأدبيات المقارنة أن الإصلاحات الكبرى تتقدم عادة عبر تراكم اجتهادات جزئية فوق البنى الموروثة لا عبر انتظار القطيعة الشاملة (Pollitt and Bouckaert, 2017)، إذ تتيح النصوص القائمة هوامش للاجتهاد التدبيري يمكن استثمارها فوراً، من التعاقد إلى التكوين إلى إعادة الانتشار الوظيفي، ريثما ينضج الإصلاح الهيكلي. وثانها إكراه التفاوت بين الإدارات، إذ لا يستوي في القدرة على تنزيل الإطار قطاعٌ وزاري مركزي غني بالموارد وجماعةٌ ترابية قروية محدودة الإمكانيات؛ ومقتضى الواقعية هنا اعتماد منطق التدرج والتجريب، بأن يُطلق الإطار في مؤسسات رائدة مختارة تتوفر فيها شروط النجاح، وتوثق تجربتها توثيقاً دقيقاً، ثم يُعمَّم بالتكليف لا بالاستنساخ، مع آليات تضامن ومواكبة لفائدة البنيات الأقل حظاً.

وثالث الإكراهات، وأعمقها غوراً، إكراه الثقة المجتمعية؛ فالثقافة التنظيمية للإدارة لا تسبح في فراغ، بل تتفاعل مع تمثيلات المجتمع عنها، وهي تمثيلات أثقلتها عقود من تجارب سلبية متوارثة، حتى صار بعض المرتفقين يدخل المرفق متوجساً مستعداً للخصومة سلفاً، وصار بعض الموظفين يستقبل المرتفق متحفظاً مترقباً للشغب، فتتغذى الدائرة السلبية ذاتياً. وكسر هذه الدائرة لا يتأتى بالخطاب بل بتراكم التجارب الإيجابية الملموسة؛ ومن هنا أهمية ما يسمى المكاسب السريعة في المراحل الأولى للتنزيل: خدمات محددة عالية الاستعمال تُحسن تحسناً جذرياً ملموساً يلمسه المواطن في حياته اليومية، فتتولد إشارات ثقة أولى يُبنى عليها ما بعدها. ورابعها إكراه الاستدامة السياسية، إذ تظل المشاريع الطويلة النفس رهينة تقلبات المسؤولين والأولويات؛ وأنجع

تحسين ضد هذا الإكراه هو ما اعتمدناه في الدعامة الرابعة من ترسيخ تعاقدية ومؤسستية للإطار، بحيث لا يبقى مشروع شخصي يذهب بذهابه، بل التزام بنية تتجاوز الأشخاص، تسندها نصوص ملزمة ومؤشرات معلنة يصعب على أي قادم التنصل منها دون كلفة.

خاتمة

سعت هذه الدراسة إلى نسج خيط ناظم بين حقول ثلاثة جرت العادة بمعالجتها منفصلة: سوسيولوجيا التنظيمات وهي تفكك الثقافة، وتدير الموارد البشرية وهو يطارد المواهب، وقانون المنازعات وهو يحصي الخصومات؛ وقد انتهت من هذا النسج إلى جملة خلاصات. أولاها أن الثقافة التنظيمية بنية قابلة للهندسة المقصودة متى استهدفت طبقتها العميقة بروافع متضافرة من قدوة وحوافز واعتراف واستقطاب، وأن النص القانوني ذاته، كما تشهد التجربة المغربية المعيارية الحديثة، يمكن أن يتحول من قيد على المدير إلى سند لمشروعه الثقافي. وثانيها أن استقطاب المواهب إلى المرفق العمومي معركة لا تكسب بسلاح الأجر الذي لا تملكه الإدارة، بل بسلاح المعنى والقيمة العمومية الذي تنفرد به، شريطة أن تصدق البيئة الداخلية وعود الخطاب الاستقطابي، وإلا ارتد الاستقطاب خيبةً ونزيفاً. وثالثها، وهي جوهر الأطروحة، أن نسبة وازنة من المنازعات المؤسسية ليست قدراً قانونياً بل عرضاً لأعطاب ثقافية وكفائية قابلة للعلاج، وأن التدخل عند منبع السلسلة السببية للنزاع أرخص كلفة وأوسع أثراً من انتظار مصيها القضائي، وأن الإدارة الذكية تملك لأول مرة في التاريخ الإداري أدوات معطياتية تجعل هذا التدخل الاستباقي ممكناً عملياً لا متمي نظرياً.

وعليه، فقد صاغت الدراسة إطارها الاستراتيجي على دعائم أربع متفاعلة: هندسة ثقافة الوقاية بمؤشراتها وطقوسها وتغذيتها الراجعة، وتوطين الكفاءات الحساسة نزاعياً استقطاباً وتطويراً واحتفاظاً، واليقظة النزاعية المعطياتية بضوابطها الحقوقية، ثم الحكامة الاندماجية التي تشد الأركان وتصلها بمحيطها المؤسستية؛ محذرة في الآن ذاته من مزالق الشكلائية والتقنوية والأمننة، ومؤكدة أن غاية الإطار إزالة أسباب التظلم المشروعة لا إغلاق قنواته، وأن كل نجاح لا يصادق عليه رضا المرتفق وثقته نجاح زائف. وبذلك تكون الدراسة قد أجابت عن إشكالياتها المركزية بالإيجاب المشروط: نعم، تشكل هندسة الثقافة واستقطاب المواهب إطاراً وقائياً كفيلاً بدرء جانب معتبر من المنازعات، لكن بشرط التلازم بين الرافعتين، وبشرط النفس الطويل، وبشرط الوفاء للفلسفة الديمقراطية للوقاية.

وعلى سبيل التوصية العملية، تقترح الدراسة على صانع القرار الإداري المغربي مدخلين مستعجلين يمكن الشروع فيهما دون انتظار أي تعديل تشريعي: أولهما إطلاق مشروع نموذجي للوقاية النزاعية في عدد محدود من الإدارات المتطوعة، تحت إشراف القطاع الحكومي المكلف بالانتقال الرقمي وإصلاح الإدارة وبشراكة مع الوكالة المكلفة بالتنمية الرقمية، تُفَعَّل فيه الدعائم الأربع مجتمعة وتُرصَد مؤشراته بشفافية طيلة ثلاث سنوات وفق تقارير مرحلية نصف سنوية معلنة، ليتوفر للنقاش الوطني ما يفتقده اليوم من بيئة محلية ملموسة تتجاوز الاستشهاد بالتجارب الأجنبية؛ وثانيهما إرساء تقليد سنوي لتحليل الخريطة النزاعية للإدارة العمومية، يُعهد بإعدادها إلى بنية تنسيقية تجمع القطاع المكلف بإصلاح الإدارة والوكالة القضائية للمملكة ومؤسسة الوسيط، ويستثمر تقارير مؤسسة الوسيط ومعطيات القضاء الإداري ومنظومات الشكايات في وثيقة تشخيصية موحدة تُناقش علناً وتُستخلص منها أولويات التصحيح لكل قطاع، فيتحوّل الرصيد النزاعي الوطني من ركام ملفات متفرقة إلى ذاكرة تعلم جماعية. فبمثل هذين المدخلين، اليسيرين تكلفة العميقين أثراً، تنتقل أطروحة هذه الدراسة من فضاء الاقتراح الأكاديمي إلى مضمار التجريب المؤسسي، وذلك خير مآل يطمح إليه بحث في التدبير العمومي.

وتبقى في ختام المطاف آفاق بحثية مفتوحة يعد بها هذا الحقل الخصيب: فثمة حاجة إلى دراسات ميدانية كمية تُخضع الأطروحة المركزية للاختبار الإحصائي عبر مقارنة منحنيات المنازعات بين إدارات متفاوتة النضج الثقافي؛ وثمة حاجة إلى تعميق قانوني لمنازعات الخوارزمية الناشئة وما تطرحه على نظرية القرار الإداري من تحديات في التعليل والمسؤولية؛ وثمة حاجة إلى بحث مقارنة مغربي وعربي يستكشف خصوصيات الهندسة الثقافية في إدارات تتقاسم المعين الحضاري ذاته وتتباين مساراتها المؤسسية.

وحسب هذه الدراسة أنها فتحت الباب ورسمت المعالم، فالمعرفة بناء تتعاقب عليه الأيدي، وخير البحوث ما أورث سؤالاً كما أجاب عن سؤال.

لائحة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

دستور المملكة المغربية، الصادر بتنفيذه الظهير الشريف رقم 1.11.91 بتاريخ 27 من شعبان 1432 (29 يوليوز 2011)، الجريدة الرسمية عدد 5964 مكرر.

الظهير الشريف رقم 1.58.008 الصادر في 4 شعبان 1377 (24 فبراير 1958) بمثابة النظام الأساسي العام للوظيفة العمومية، كما وقع تغييره وتتميمه.

القانون رقم 41.90 المحدث بموجبه محاكم إدارية، الصادر بتنفيذه الظهير الشريف رقم 1.91.225 بتاريخ 10 شتنبر 1993. القانون رقم 09.08 المتعلق بحماية الأشخاص الذاتيين تجاه معالجة المعطيات ذات الطابع الشخصي، الصادر بتنفيذه الظهير الشريف رقم 1.09.15 بتاريخ 18 فبراير 2009، الجريدة الرسمية عدد 5711.

الظهير الشريف رقم 1.11.25 الصادر في 12 من ربيع الآخر 1432 (17 مارس 2011) بإحداث مؤسسة وسيط المملكة. القانون رقم 55.19 المتعلق بتبسيط المساطر والإجراءات الإدارية، الصادر بتنفيذه الظهير الشريف رقم 1.20.06 الصادر في 11 من رجب 1441 (6 مارس 2020)، الجريدة الرسمية عدد 6866 بتاريخ 19 مارس 2020.

القانون رقم 54.19 بمثابة ميثاق المرافق العمومية، الصادر بتنفيذه الظهير الشريف رقم 1.21.58 بتاريخ 3 ذي الحجة 1442 (14 يوليوز 2021)، الجريدة الرسمية عدد 7006 بتاريخ 22 يوليوز 2021.

اللجنة الخاصة بالنموذج التنموي (2021)، النموذج التنموي الجديد: تحرير الطاقات واستعادة الثقة لتسريع وتيرة التقدم وتحقيق الرفاه للجميع، التقرير العام، الرباط، أبريل 2021.

ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية

Argyris, C. and Schon, D. A. (1978). *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Reading, MA: Addison-Wesley.

Barney, J. (1991). *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*. *Journal of Management*, 17(1), pp. 99-120.

Cameron, K. S. and Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. 3rd ed. San Francisco: Jossey-Bass.

Denhardt, R. B. and Denhardt, J. V. (2000). *The New Public Service: Serving Rather than Steering*. *Public Administration Review*, 60(6), pp. 549-559.

Fisher, R. and Ury, W. (1981). *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In*. Boston: Houghton Mifflin.

Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*. 2nd ed. Thousand Oaks: Sage Publications.

Hood, C. (1991). *A Public Management for All Seasons?* *Public Administration*, 69(1), pp. 3-19.

Mergel, I., Edelmann, N. and Haug, N. (2019). *Defining Digital Transformation: Results from Expert Interviews*. *Government Information Quarterly*, 36(4), 101385.

Michaels, E., Handfield-Jones, H. and Axelrod, B. (2001). *The War for Talent*. Boston: Harvard Business School Press.



- Moore, M. H. (1995). *Creating Public Value: Strategic Management in Government*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- OECD (2019). *Recommendation of the Council on Public Service Leadership and Capability*. Paris: OECD Publishing.
- Osborne, S. P. (2006). The New Public Governance? *Public Management Review*, 8(3), pp. 377-387.
- Pollitt, C. and Bouckaert, G. (2017). *Public Management Reform: A Comparative Analysis*. 4th ed. Oxford: Oxford University Press.
- Schein, E. H. (2017). *Organizational Culture and Leadership*. 5th ed. Hoboken: John Wiley and Sons.
- United Nations (2024). *E-Government Survey 2024: Accelerating Digital Transformation for Sustainable Development*. New York: UN Department of Economic and Social Affairs.
- Weber, M. (1978). *Economy and Society: An Outline of Interpretive Sociology*. Berkeley: University of California Press.