

— مجله شهرية، محكمة متعددة التخصصات —  
— تعنى بنشر الدراسات والأبحاث في مجالات العلوم —  
— القانونية، الإنسانية، الاجتماعية، والاقتصادية —

## **المدير المسؤول ورئيس التدريب: انس المستقل**



# مجلة المقالات الدولية

# INTERNATIONAL ARTICLES JOURNAL

## **العدد الثامن Eighth Issue**

December 2025 دجنبر

الرقم المعيارى الدولى : e-ISSN : 3085 - 5039

رقم المدالمة : 1/2025 Press number :

ପଦ୍ମାଶ୍ରମ

۲۰۲۵ء میں پاکستان کی اقتصادی ترقیات

e-ISSN : 3085 - 5039



## كلمة العدد

بسم الله الرحمن الرحيم

يسعد مجلة المقالات الدولية أن تضع بين أيدي القراء والباحثين العدد الثامن، في إطار رسالتها الرامية إلى دعم البحث العلمي الرصين وتعزيز ثقافة النشر الأكاديمي الموثوق. ونذكر بفهرسة المجلة ضمن معامل التأثير العربي (AIF)، بما يمثله من اعتراف رسمي وأحد معايير تصنيف الجامعات العربية ضمن أول International Scientific Indexing (ISI)، في محطة نوعية تعكس ثقة المجتمع العلمي في جودة ما ننشره، وتسهم في توسيع انتشار بحوثنا وتعزيز أثرها العلمي. وإن نقدم هذا العدد بما يزخر به من بحوث ودراسات متنوعة، فإننا نؤكد التزامنا الدائم بتحكيم علمي صارم، وأخلاقيات بحثية راسخة، ومعايير جودة وشفافية ثابتة، بما يخدم قيم التميز والمعرفة، ويدعم الباحثين في إنتاج علمي رفيع يسهم في تطوير الفكر والواقع. والله ولر التوفيق.

رئيس التدريب



# INTERNATIONAL Scientific Indexing



e-ISSN : 3085 - 5039

OPEN  ACCESS

The ORCID logo consists of the letters "ORCID" in a bold, sans-serif font. The letter "i" is colored green, while the other letters are gray.



مجلة علمية، شهرية، محكمة متعددة التخصصات، تعنى بنشر الدراسات والأبحاث في مجالات العلوم الإنسانية، الاجتماعية، والاقتصادية.

الرقم المعياري الدولي: 3085 - 5039 | ISSN: 3085 | Press number: 1 / 1 | العدد 8، ديسمبر 2025

## المجلة العلمية

أنس المستقل

المدير المسؤول ورئيس التحرير

## لجنة التقيير والتحكيم

د. طه لحيداني

أستاذ جامعي كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية جامعة سوسيي  
محمد الخامس بالرباط  
د. عبد الحق بلفقيري

أستاذ جامعي كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية جامعة سidi  
محمد بن عبد الله بفاس  
د. بدر بوخلوف

أستاذ جامعي كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية جامعة مولاي  
إسماعيل بمكناس المدير التنفيذي للمركز الوطني للدراسات القانونية  
والحقوقية

د. حكيمية وؤدن

أستاذة جامعية كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية المحمدية جامعة  
الحسن الثاني بالدار البيضاء مدير مجلة إصدارات  
د. احمد ميساوي

أستاذ جامعي كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية المحمدية جامعة  
الحسن الثاني بالدار البيضاء  
د. إبراهيم رضا

أستاذ جامعي كلية الآداب والعلوم الإنسانية جامعة القاضي  
عياض براكيش  
د. زكرياء أقنوش

أستاذ جامعي كلية العلوم بكلية المتعددة التخصصات الرشيدية  
د. أحمد أعراب

أستاذ جامعي كلية العلوم بكلية المتعددة التخصصات بالناظور  
د. إبراهيم أيت وركان

أستاذ جامعي كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية جامعة شعيب  
الدكالي بالجديدة  
د. محمد ملاح

أستاذ جامعي كلية العلوم بكلية المتعددة التخصصات بالناظور  
د. عبد الحي الغربة

أستاذ جامعي كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية المحمدية جامعة  
الحسن الثاني بالدار البيضاء

## الم الهيئة الاستشارية

د. يونس وحالو

نائب العميد المكلف بالبحث العلمي والتعاون الجامعي كلية العلوم القانونية  
والسياسية جامعة ابن طفيل بالقنيطرة  
د. المختار الطبطبي

نائب العميد المكلف بالشؤون البيداغوجية كلية العلوم القانونية والاقتصادية  
والاجتماعية بعين السبع جامعة الحسن الثاني بالدار البيضاء  
د. رشيد المدور

أستاذ جامعي جامعة الحسن الثاني بالدار البيضاء عضو المجلس الدستوري  
سابقاً مدير مجلة دفاتر برلمانية  
د. سعيد خوري

أستاذ جامعي جامعة الحسن الثاني بالدار البيضاء مدير مختبر القانون العام  
وحقوق الإنسان  
د. كمال هشومي

أستاذ جامعي جامعة محمد الخامس بالرباط المنسق البيداغوجي لMASTER  
الدراسات السياسية والمؤسساتية المعمقة  
د. وهندي العيساوي

مستشار رئيس مجلس النواب العراقي لشؤون الصياغة التشريعية أستاذ  
القانون العام الدولي في الجامعة العراقية  
د. المهدى فنشيد

أستاذ جامعي كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية المحمدية جامعة  
الحسن الثاني بالدار البيضاء  
Riccardo Pelizzo

نائب العميد المكلف بالشؤون الأكademie بجامعة نزار باييف بكازاخستان  
د. وفاء الفيلي

أستاذة جامعية كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية جامعة سوسيي  
جامعة محمد الخامس بالرباط  
د. صليحة بوعاكحة

أستاذة جامعية كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية جامعة سidi  
محمد بن عبد الله بفاس

## محتويات العدد

3-19	<b>جدلية الأمن الحدودي وحقوق المهاجرين</b> <b>سعيد خMRI - نعمان محمد</b>
20-33	الدور التشريعي للمستشار الوزاري المكلف بالشؤون البرلمانية: قراءة في الإطار الدستوري والممارسة العملية عمر الشرقاوي - خديجة مستفید
34-58	فعالية مجلس النواب بالمغرب في تقييم السياسات العمومية: نموذج الولاية الحادية عشر 2021-2026 هشام وداد
59-83	التكوين المستمر بين الحاجة لتطوير الموارد البشرية وضرورة تحديث الإطار القانوني فاطمة الزهراء حبيدة
84-127	مساهمة الاجتهد القضائي الدستوري في تجويد الصياغة التشريعية تحقيقاً للأمن القانوني عزيز الساكت
128-141	السياسات العمومية الموجهة للشباب بالمغرب بعد دستور 2011: بين طموح التأطير وتحديات التفعيل عز الدين العمارتي
142-167	<b>L'impact des Technologies de l'information et de la communication (TIC) sur la croissance économique : cas de la Mauritanie</b> Ahmed SIDIYA - Mohamed M'HAMDI - Dah BELLAHI
168-187	<b>La conciliation entre propriété intellectuelle et intérêt général dans le cadre juridique marocain</b> Aziza DAALOUS - El Moukhtar TBITBI
188-201	<b>Valorisation des Services Écosystémiques Culturels et du Potentiel Écotouristique de la Cédraie du Parc National de Khénifra, Maroc : Une Analyse Prospective</b> Youssef EL-BAZ
202-216	<b>Le droit marocain face au défi de la réparation du préjudice écologique : entre inspiration comparée et limites internes</b> Basma RIZQY
217-230	<b>Le secret médical à l'épreuve de la santé numérique : enjeux éthiques, juridiques et technologiques</b> Oussama LOUKILI - Nadia AZDDOU



## التكوين المستمر بين الحاجة لتطوير الموارد البشرية وضرورة تحديث الإطار القانوني

Continuous training between the need to develop human resources and the necessity of updating the legal framework

Fatima-Ezahrae HABBIDA

PhD Researcher

Cadi Ayyad University, Marrakech

فاطمة الزهراء حبيدة

باحثة بسلك الدكتوراه

جامعة القاضي عياض، مراكش

### Abstract :

This study highlights the problems that limit the effective implementation of the continuing education system, by tracking the various stages of the continuous education engineering and identifying the shortcomings that weaken its impact on human resources, in addition to studying the reasons for the marginalization of training. This raises the question of whether improving human resources in the public sector is a fundamental goal or merely a set of programs that furnish government agendas without clear results. Therefore, the aim of this study is to identify the shortcomings of continuous training, its causes, and whether it is related to weak legal frameworks or involves other factors.

تسلط هذه الدراسة الضوء على الإشكالات التي تحد من التنزيل الفعال لمنظومة التكوين المستمر، وذلك من خلال تبع مختلف مراحل هندسة التكوين المستمر وبيان مكامن القصور التي تضعف تأثيرها على الموارد البشرية، إضافة دراسة دواعي تهميش التكوين، وهو ما يطرح إشكالا حول ما إن كان رهان تجويد الموارد البشرية بالقطاع العام هدفا أساسيا أم فقط عبارة عن برامج توثّق الأجندة الحكومية دون نتائج واضحة، لذا فهدف هذه الدراسة تحديد أوجه قصور التكوين المستمر، وأسبابها وما إن كانت مرتبطة بضعف التأثير القانوني أم تتدخل فيها عوامل أخرى.

### Keywords :

Continuous training; human resources development; public administration.

### الكلمات المفتاحية:

التكوين المستمر؛ تطوير الموارد البشرية؛ الإدارة العمومية.

**مقدمة:**

تعد الموارد البشرية أداة تعتمد عليها الادارة في تنزيل أهدافها، فقد أصبح الاستثمار في العنصر البشري ضرورة ملحة لكونه يضمن فعالية الخدمات العمومية، ولا يمكن تحقيق هذه الفعالية إلا من خلال تكريس الآليات التدبيرية الحديثة لإدارة الموارد البشرية، والانتقال من "إدارة شؤون الموظفين" إلى "إدارة الكفاءات"، لكن ما يثار في هذا الصدد، أن الاهتمام بتدبير الموارد البشرية في المغرب، لم تبرز ملامحه إلا حديثا، وظللت الإدارة العمومية تخبط في جملة من التحديات، منها ما هو ذو طابع تدبيري وأخر بنيري، رغم أن المغرب انكب على تطبيق عدة برامج بهدف إصلاح الإدارة العمومية منذ الاستقلال، وظهرت البوادر الأولى للإصلاح عبر العمل على مغربية الأطر، وإصلاح بنية الإدارات وتوزيع الاختصاصات، ثم إصدار مجموعة من القوانين وعلى رأسها إصدار النظام الأساسي للوظيفة العمومية في سنة 1958، غير أن الاهتمام بالتكوين المستمر كان ضئيلا لأنه لم يكتسي طابع الإلزامية، وبالتالي لم يكن حاضرا بقوة بالنظر للظروفية التي كانت تسم هذه المرحلة.

ووجهت جهود الإصلاح نحو البرامج الاقتصادية-بدل نهج إصلاح إداري محكم- التي لم تتحقق الأهداف المرجوة وانحصرت فقط في التحفيز الاقتصادي للقطاع الخاص، فكان لهذا الأخير الأولوية على حساب إصلاح الإدارة العمومية، لينصب الاهتمام على المخططات التي وُصفت بأنها تسعى لتحقيق التنمية، لكنها حققت كل شيء ما عادا التنمية، وخلفت آثارا عكسية، وأصبحت هي نفسها مصدرا للأزمة، ليتفاقم الوضع مع نهج المغرب تطبيق التقويم الهيكلي، وما صاحبه من تقليص في عدد المناصب المالية، وخلف خصاصا مهولا في الموارد البشرية، لتوجه الأنظار من جديد للإصلاح الإداري بعد الخطاب الشهير للحسن الثاني لسنة 1995، الذي أعرب فيه أن المغرب يعيش مرحلة "السكتة القلبية" مستشهدًا بتقرير البنك الدولي، الذي حدد أعطال الإدارة العمومية في هيمنة البيروقراطية وتعقد المساطر...، مما اقتضى اعتماد مقاربة حقيقة للنهوض بالموارد البشرية، لكن على ما يبدو أن الإصلاح الإداري، كُتب عليه أن يكون مبثورا، حين اختار المغرب تنزيل المغادرة الطوعية، التي كانت تبدوا مغيرة ظاهريا، بينما تحمل في باطنها كل ملامح الأزمات، إذ أحذثت أرباكا على مستوى صندوق التقاعد، وأدت لمغادرة كفاءات إدارية، لتزداد ملامح التدبير غير المحكم، مع اتباع سياسة التوظيف المباشر، الذي أسفى عن وضع إطار في موقع إدارية لا تتلاءم مع تخصصاتها، فقط بغاية اخمام غضب حاملي الشواهد العليا، وخفض النسب المهولة من البطالة، وكل هذه الإجراءات خلفت اختلالات هيكلية وبنوية بالإدارة العمومية.

تزامنت الإجراءات سالفه الذكر، مع برامج إصلاح الإدارة العمومية، وأهمها المناظرة الوطنية الأولى حول الإصلاح الإداري لسنة 2002، التي حثت على اعتماد تدابير حديثة للموارد البشرية، وتحيين

المقتضيات القانونية للوظيفة العمومية، كما أُخرج عن الترسانة القانونية المتعلقة بالتكوين المستمر<sup>1</sup>، التي كان يُتوخى منها أن تخلق نقلة في تأهيل الموارد البشرية، لكن التأثير القانوني لوحده لم يكن كافيا.

وئدت جل هذه الإصلاحات بسبب تبعات الاختيارات غير المدروسة لكل من المغادرة الطوعية والتوظيف المباشر، والإصلاحات المجزئة، التي لم يتبعها تقييم حقيقي، فاستمرت الإدارة العمومية المغربية في تبني نفس النهج، لكن بسميات مختلفة، و بتوصيات مكررة، و ظلت تستنسخ نفس البرامج، التي تؤكد على ضرورة مراجعة الإطار القانوني لمنظومة التكوين المستمر، و ظلت تتداول نفس التوصيات دون أثر واضح، مع هيمنة الطابع التجزئي على الإصلاح الإداري، فلا يمكن الأخذ بالتصور القائل أن ضعف منظومة التكوين راجع لضعف الإطار القانوني فحسب، بل يتجاوزه إلى ما هو بنوي وسلوكي.

انطلاقا من هذا التداخل والتراكب، فالإصلاح الإداري لا يمكن فصله عن التكوين المستمر، الذي لا زال مطلبا ملحا في الوقت الراهن، وعلى هذا الأساس ستجيب هذه الدراسة عن إشكالية مركبة متمثلة في بيان معيقات التنزل الفعال للتكوين المستمر عبر استعراض مراحل هندسة التكوين المستمر، بغية استنباط الجوانب الكابحة للتزلق الفعال للتكوين وتعيق تأهيل الموارد البشرية، بالإضافة لاستنباط جل العوامل التي من شأنها التأثير على تكوين الموارد البشرية بالإدارة العمومية والحلول الكفيلة لتجاوزها.

للإجابة عن الإشكالية المركزية سيعالج الموضوع بداية من خلال بيان مراحل هندسة التكوين المستمر، (المبحث الأول)، أما الجزء الثاني من الموضوع، فسيخصص لمظاهر المحدودية التي تكتنف هندسة التكوين المستمر، والذي يعد الجزء الأهم في هذه الدراسة، كونه يطرح عدة إشكالات تستدعي التحليل، مع استعراض الحلول وسبل التجاوز (المبحث الثاني).

---

<sup>1</sup> بداية بصدر مرسوم 2.05.1366 الصادر بتاريخ 2 ديسمبر 2005 المتعلق بالتكوين المستمر، ثم قرار وزير تحديد القطاعات العامة بتاريخ 26 ابريل 2006 المتعلق بتحديد كيفية سير عمل لجنة تنسيق التكوين المستمر واعداد استراتيجية التكوين المستمر، ثم قرار للوزير المنتدب لدى الوزير الأول بتحديث القطاعات العامة رقم 1741.09 الصادر في 14 من رجب 1430 (7 يوليو 2009) بتحديد استراتيجية التكوين المستمر.

### **المبحث الأول:**

#### **هندسة التكوين المستمر: من تحديد الحاجيات إلى التنفيذ**

تتيح هندسة التكوين المستمر وضع رؤية شاملة للعناصر الواجب توفيرها في برامج التكوين المستمر، ليكون مخطط التكوين متلائماً مع حاجيات الادارة، ولتحقيق ذلك، ينبغي اعتماد هندسة متكاملة تأخذ بعين الاعتبار تحولات الادارة العمومية، وتتجلى أهمية هذه العملية، أنها تمكن من المرور عبر مجموعة من الخطوات والآليات الضرورية، بغایة صياغة برنامج تكويني منسجم مع أهداف الادارة، ولفهم سيرورة هذه العملية يتبعن بدأياً تفكيك مفهوم التكوين المستمر وبيان مدلوله تجنبًا لالتباس مع مفاهيم مشابهة، وأول مفهوم يتداخل معه التكوين المستمر، هو التكوين الأساسي.

وقصد بالتکوین الأساسي مجموعة من المعرف العلیمية والأکاديمیة النظریة أو حتى النطیقیة التي يتلقاها الشخص، قبل ولو جه للوظیفة العمومیة، وهي كل المعلومات التي تلقنها المعاهد أو الجامعات، وفي الغالب ما تكون حصيلة هذه المعرف غير كافية لمباشرة المهام الوظيفية، مما يتطلب تعزيزها بالتکوین المستمر، الذي يكون لاحقاً عن التکوین الأساسي، وفي المقابل يُعرف التکوین المستمر بأنه "تمکلة للتکوین الأساسي من خلال إتاحة الفرصة لتجديد المعلومات والمهارات في ضوء المستجدات المتوفرة، مما يسمح بالتكيف مع ما استجد في مجال أعمالهم"<sup>2</sup>، ومن هنا تظهر أهمية التکوین المستمر الذي يحقق التلاقي مع الحاجيات المتزايدة للادارة العمومية، والتي تقتضي اتباع خطة متكاملة من خلال مخطط التکوین.

### **المطلب الأول:**

#### **إعداد وتنفيذ مخطط التکوین المستمر وإشكالات التنزيل**

تعد هندسة التکوین المستمر عملية متسلسلة، يقتضي تنفيذها وضع خطة متواصلة لمجموع العمليات، ويكون مخطط التکوین من مجموعة المراحل والأنشطة سواء النظریة أو النطیقیة أوهما معاً، بهدف تطوير أداء المهام التي يضطلع بها الموظف، أو يشرف على أدائها، مما يتطلب جرداً سنوياً للحاجيات التکوینیة للموظفين، عن طريق الاستعانة بآليات تدیرية حديثة من أجل إعداد مخطط تکويني متماسك يؤدي تزریله السليم للرفع من القدرات والكفاءات.

<sup>2</sup> محمد اولحاج، التکوین المستمر في مجال التعليم: التحدید والإجراءات، ضمن "التكوين والتکوین المستمر"، عالم التربية، مجلة مفصلية تعنى بقضايا التربية والتعليم، عدد 9/10، بدون سنة، بتصرف، ص 159.

## الفقرة الأولى: إعداد مخطط التكوين المستمر ووجوب التجديد

ألزم المرسوم المؤطر للتكوين المستمر حسب المادة الثالثة منه، القطاعات الحكومية بإعداد مخطط للتكوين المستمر، الذي يجب أن يتضمن حاجيات القطاع من التكوين المستمر، عبر تقييم مسبق لمؤهلات الموارد البشرية، والأخذ بعين الاعتبار: الموارد المالية المرصودة للتكوين، عدد المستفيدين، معدل أيام التكوين...، وعليه فإن مخطط التكوين هو عبارة عن وثيقة تُحين كل سنة، بناءً عن حاجيات القطاع المعنى، وفق تصور شامل، ويطلب إعداده معرفة كاملة لكل مرحلة من أجل تحقيق رؤية شاملة تتلاءم مع حاجيات الإدارة واتباع خطة واضحة للجوانب التي ينبغي تطويرها أثناء تنزيل التكوين، لتحقيق هذا الغرض يجب المرور عبر المراحل التالية: تحديد الحاجيات، تحديد موضوع وأسلوب التكوين المستمر.

### أ- تحديد حاجيات التكوين المستمر وضرورة إعادة الملائمة

تشكل مرحلة تحديد الحاجيات الخطوة الأولى في عملية إعداد مخطط التكوين المستمر، وتم عبر اعتماد آليات حديثة في تدبير الموارد البشرية، لاختيار دقيق للأسلوب المناسب لتنزيل التكوين، مع استحضار معطى التلاؤم، أي وجود توافق بين المادة العلمية المقدمة والمهام التي يزاولها الموظف، كما تبرز أهمية هذه المرحلة، في أنها المحدد في مدى نجاح التكوين المستمر من عدمه، لأنها تتيح جرد موضع القصور في وظائف معينة، وبالتالي العمل على تطويرها وملائمتها مع المتغيرات، مما من شأنه الانعكاس إيجابياً على فعالية التكوين.

تعرف الحاجيات التكوينية بأنها "الفجوة بين الوضع الراهن لمستوى كفاءة الموارد البشرية من جهة، ومستوى الكفاءة المطلوب الوصول إليها سواء في المهارات أو المعارف أو السلوكيات والتصرفات من جهة ثانية"<sup>3</sup>، ومن هنا تتجلى أهمية المعرفة الدقيقة لمكامن القصور لدى الموارد البشرية بغایة سد هذه الفجوة، ويشتمل مخطط التكوين على مجموعة من العناصر وهي: تصور القطاع المعنى حول حاجياته في مجال التكوين المستمر بناءً على تقييم المؤهلات لتأهيل الموارد البشرية على المستويين المركزي واللامركزي، عدد الموظفين والأعوان المرشحين للاستفادة، ومجالات التكوين، الغلاف الزمني، والمبادرات المتخذة لتطوير برامج التكوين المستمر في المجالات المرتبطة بالقطاع والاستفادة من الإمكانيات المتاحة في إطار اتفاقيات الشراكة مع القطاعات الوزارية الأخرى.

<sup>3</sup> عبد الحكيم الحسناوي، التكوين المستمر بالإدارة العمومية، وزارة الاقتصاد والمالية نموذجاً، أطروحة لنيل الدكتوراه في القانون العام، مركز الدراسات في

الدكتوراه، العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية والتدبير، كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية، سطات، جامعة الحسن الأول،

2014/2015، ص 115.

تراعى في إعداد حاجيات التكوين: الأولويات المسطرة في البرنامج الحكومي، استراتيجية العامة التي يتبنّاها القطاع، ويلاحظ أن تحديد الحاجيات هي عملية متعددة ومتطرفة بحسب مستجدات القطاع، مما يفرض الاستعانة بآليات ووسائل بغية تحديد الحاجيات بدقة.

تتعدد آليات تشخيص حاجيات الإدارة من التكوين المستمر، رغم أنها بدورها تثير إشكالات من قبل ضعف ملاءمتها للقطاع العام، وطابعها الاختياري وغير الزامي، لكن مع ذلك تستلزم تناولها بالتحليل لفهم طريقة اشتغالها في عملية تحديد الحاجيات التكوينية.

#### - آلية تحليل ووصف وتصنيف الوظائف:

هي آلية مركبة تتكون من ثلاث عمليات متتالية، التحليل والوصف ثم تصنيف، لكن غالباً ما تُشكل عملية التحليل العنصر الأهم، "ويتمثل دوره في تقديم معلومة مفصلة حول وظيفة محددة، التي تلعب دوراً محورياً بالنسبة لمختلف العمليات ذات العلاقة بالموارد البشرية"<sup>4</sup>، وأما عن عملية تحليل الوظائف فهي "العملية التي يتم من خلالها يتم جمع المعلومات والحقائق الواقعية والفعلية المرتبطة بالوظائف داخل الإدارة أو الشركة، ثم القيام بتحليلها وتلخيصها التقدّم في شكل قوائم مكتوبة تبين مهامها وصلاحيتها والمناخ المادي والنفسي والاجتماعي الذي تؤدي فيه"<sup>5</sup>، أما وصف الوظيفة، فيقصد به إعداد وصف لكل مهام الوظيفة وتحديد مواصفات شاغلها، ويتضمن التوصيف: التعريف بالوظيفة ومستواها التنظيمي، وصف للواجبات والمسؤوليات، والصلاحيات التي يتمتع بها شاغل الوظيفة<sup>6</sup>، لتصنف فيما بعد الخصائص المميزة لكل وظيفة.

تُتيح هذه الآلية تحديد التطورات التي تطرأ على الوظيفة، من خلالها يمكن معرفة الجوانب التي تستدعي تكوين الموظف، كما يُشار للتغيرات التي تمس وظيفة معينة على المدى البعيد، وتوخذ هذه التغيرات بعين الاعتبار، في تحديد حاجيات التكوين.

تساعد عملية تحليل ووصف وتصنيف الوظائف في جرد الحاجيات التكوينية، بغية ترجمتها في شكل برنامج أو مخطط تراعي فيه النتائج المحصل عليها من هذه العملية.

<sup>4</sup> محمد اشنيفخ، الوظيفة العمومية المغربية وسؤال تحديد مقاربة تدبير الموارد البشرية، (الرباط: دار السلام، الطبعة الأولى، 2020)، ص 218.

<sup>5</sup> مصطفى عبدي، التدبير التوعي للوظائف والكافئات كآلية حديثة لتدبير منظومة الموارد البشرية، مجلة تمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية العدد الثامن، أبريل 2020، ص 15.

<sup>6</sup> محمد باهي، تدبير الموارد البشرية بالإدارة العمومية، (الدار البيضاء: مطبعة النجاح الجديدة، الطبعة الأولى، 2002)، ص 100.

## - التخطيط الإستراتيجي:

هي آلية يستعان بها في تحديد حاجيات التكوين المستمر، وتعتبر حديثة التطبيق في تدبير الموارد البشرية بالقطاع العام، "وتعود جذور التخطيط الاستراتيجي بمفهومه الحديث وخصائصه المميزة إلى منتصف الخمسينات من القرن الماضي، وذلك عندما بدأت المنظمات الكبيرة في الدول المتقدمة بتطوير ما كان يدعى بأنظمة التخطيط البعيد المدى"<sup>7</sup>، ولتوسيع هذا المفهوم يقتضي تجزئه وبيان دلالته، "فالخطيط" يحيل إلى التوقع ووضع تدبير مستقبلي لتجاوز وضع قائم أو قادم، أما "الاستراتيجي" فتعني فن الحرب وإدارة المعارك وعندما انتقلت كلمة استراتيجية إلى مجال الأعمال تضمنت نفس المعنى تقريباً حيث دلت على فن القيادة<sup>8</sup>.

عموماً، يُعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه: "أحد الأنشطة والممارسات الإدارية التي تؤديها الموارد البشرية في كافة أنواع المؤسسات، فمن خلاله تُقدر وتحسب احتياجات المؤسسة المستقبلية من الموارد البشرية من حيث أعدادها، وأنواعها ومهاراتها بشكل يخدم استراتيجيتها"<sup>9</sup>، ويرتكز التخطيط الاستراتيجي على القيادة المحكمة التي تأخذ بعين الاعتبار الوضعية الراهنة والتحديات المستقبلية، لتحقيق معرفة مسبقة في تحديد مدى حاجة الإدارة من الموارد البشرية، والوظائف التي ينبغي تطويرها لكي تكون متواقة مع التطورات الراهنة.

ينبغي الإشارة إلى أن أغلب الآليات الحديثة لتدبير الموارد البشرية هي مستوحاة من القطاع الخاص، نظراً لارتباط أداء الموارد البشرية بالمنظمات الخاصة بزيادة الإنتاجية، فجودة أداء العنصر البشري تمكن من تحقيق الربح للمنظمة، وهذا التلازم الحاصل بين أداء الموارد البشرية والربح، جعل القطاع الخاص يولي أهمية لتطوير مواردها البشرية، والاستثمار فيها هو بمثابة ربح مضاعف للمنظمة، إضافة إلى الخصوصية المميزة للقطاع الخاص، كسرعة التطور والمنافسة، الأمر الذي يفرض عليها مواكبة المتغيرات، و يجعلها مستعدة للتحديات المستقبلية.

يتميز التخطيط الاستراتيجي بأنه يتطلب استحضار العوامل الخارجية المؤثرة في الوظيفة، كالتطور التكنولوجي والرقمي، وبالتالي تحقيق معرفة مسبقة عن الحاجيات المستقبلية للإدارة، ومنحها الأولوية في

<sup>7</sup> خالد محمد بنى حدان، وأئل محمد ادريس، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي - منهج معاصر، دار اليازوري العلمية للطبع والنشر، الأردن، 2008، ص "ج".

<sup>8</sup> موفق محمد الضمور، التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام، الأردن أكاديمياً، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص .41

<sup>9</sup> عمر وصفي عقلبي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، بعد استراتيجي، 2004، ص 229

برامج التكوين، لكي لا تصطدم بنقص الموارد البشرية مستقبلا، كما يمكن التخطيط الاستراتيجي من معرفة الوظائف التي يتعيّن تعزيز التكوين فيها بشكل مسبق.

#### - التدبير التوقيعي للوظائف والكفاءات:

يهدف التدبير التوقيعي للوظائف والكفاءات إلى تطوير وتنمية القدرات والمهارات الخاصة بالأطر، ورصد تغيرات الوظائف المسندة إليها ولمسارها المهني، وهي المقاربة التي تفترض توقيع التطورات المستقبلية<sup>10</sup>، كما يقوم التدبير التوقيعي على قوة التنبؤ الذي لا يمكن أن ينبع إلا عن اجراء دراسات علمية معمقة للموارد البشرية بالإدارة من قبل المتخصصين للوقوف على مواطن الضعف والخلل على مستوى تدبير الموارد البشرية<sup>11</sup> وعن طريقها يُحدد برنامج التكوين.

ولا يمكن تناول التدبير التوقيعي للكفاءات والوظائف بمعزل عن الدلائل المرجعية الخاصة بها، الذي يضفي صورة شاملة عن الكفاءات بالإدارة العمومية، لكن هذه الدلائل تطرح إشكالات عديدة، تناولها تقرير المجلس الاقتصادي والاجتماعي والبيئي المتعلق بـ"تعزيز نقل الكفاءات في الوسط المهني"، وتتجلى في كونها ذات طبيعة استرشادية فقط، نظرًا لغياب الإطار القانوني الذي يفرض إلزاميتها وتحقيقها المستمر، إضافةً لعدم وضوح مفهوم الكفاءات وغياب الإشارة له في ظهير الوظيفة العمومية<sup>12</sup>، مما يؤكد أن مقتضيات الظهير المؤطر للوظيفة العمومية لا يليبي التغيرات الوظيفية، في حين تدعو التقارير الوطنية لضرورة الاهتمام بالموارد البشرية، لذا تبقى بعض مقتضيات الظهير الوظيفة العمومية، لا توافق مسار تطور الموارد البشرية مقارنة بالقطاع الخاص، الذي يشهد تطور متواصلاً في هذا المجال.

إلى جانب التحديات التي تطرحها الدلائل المرجعية للكفاءات والوظائف، يثار إشكال اقتصار تدبير الموارد البشرية بالمغرب على التدبير التقليدي للأعداد والكفاءات حيث يخضع هذا التدبير لمنطق مرتكز على الشكلية القانونية والكمية ويستبعد التدبير التوقيعي الذي يساهم في الاستثمار الأمثل للموظفين<sup>13</sup>.

رغم ما تعرّي هذه الآلية من محدودية، إلا أنها تبقى الخيار الأنسب لاستنباط الحاجيات والعمل على بلورتها في مخطط التكوين، لتصاغ فيما بعد، في شكل برامج تكوينية تتوافق مع الكفاءات المراد تطويرها،

<sup>10</sup> الحسين الرامي، هندسة التكوين وإشكالية تأهيل الموارد البشرية الخاصة بالجماعات الترابية، ضمن "الاجهات الحديثة في إدارة وتنمية الموارد البشرية في المؤسسات العامة ومؤسسات الأعمال في إطار الجودة والتميز"، مطبعة بن سي الداخلة، 2020، ص 176.

<sup>11</sup> مصطفى عبدي، مرجع سابق، ص 12.

<sup>12</sup> يراجع في هذا الصدد تقرير المجلس الاقتصادي والاجتماعي والبيئي، "تعزيز نقل الكفاءات في الوسط المهني"، إحالة ذاتية رقم 62/62، ص 14.

<sup>13</sup> يحيى سالم ناصر السالمي، آليات تدبير الموارد البشرية بالإدارة العمومية، المجلة المغربية للإدارة المحلية والتنمية، يوليوز، أكتوبر، عدد مزدوج 159/160، 2021، ص 545.

إلا أنها تطرح عدة إشكالات كطابعها التجزيئي، إضافة لضرورة تحين الدلائل بشكل المستمر نظراً لتطور الوظائف، إضافة لصعوبة تنزيله بسبب تعدد الأنظمة والأطر مما لا يساعد على المرونة<sup>14</sup>، لكن تظل الآليات سابقة الذكر الأكثر إقبالاً في تحديد الحاجيات التكوينية، رغم ما يكتنفها من اكراهات، تفرض ضرورة تطويرها لكي لا تصبح بحد ذاتها عائقاً أمام تحديد الحاجيات بشكل فعال، وملائمتها مع القطاع العام بالدرجة الأولى، لأن أغلبها مستوحى من القطاع الخاص، لكن في ظل عدم وجود بديل أرجع، تبقى هذه الآليات الخيار المناسب.

#### ب- تحديد مجال التكوين المستمر والمدة الزمنية

تأتي المرحلة المعاشرة بعد تشخيص الحاجيات التكوينية، وهي تحديد مواضع ومجالات التكوين، التي يجب أن تتطابق مع حاجيات الإدارة ويراعي في هذا الصدد: طبيعة ومجالات الوظائف، فلا يمكن تصور غياب الانسجام بين موضوع المادة العلمية المقدمة في التكوين المستمر، وبين مجال اشتغال الموظف، ولتجنب هذا الوضع المتناقض، وُضعت مجموعة من الضوابط التي يتعين استحضارها في تحديد موضوع التكوين:

- مراعاة النتائج المتوصّل لها خلال عملية تحديد الحاجيات: لأنها تشكل اللبنة الأساسية للمراحل المعاشرة.
- راهنية المجال والموضوع: فقد تفرض الضرورة إعطاء أولوية لمجال معين عوض آخر، لأن اختيار مواضع متكررة من شأنه إفراط البرنامج التكويني من أهميته، لاسيما أن الاعتمادات المخصصة للتكنولوجيا قد لا تسمح بالاستجابة لكل حاجيات الإدارة، مما يتطلب ترتيبها حسب يتعين ترتيبها حسب الأولوية والجاهة الملحة للإدارة.
- إعداد المادة العلمية موضوع التكوين: إذ يجب أن تراعي فيها الحاجيات الفعلية المحددة في المراحل السابقة، وأن تتلاءم المادة العلمية مع الخصائص المميزة للوظائف.
- استحضار الاعتمادات المالية المخصصة لبرامج التكوين المستمر: لأنها تعد العنصر المتحكم في الأسلوب الذي سيتم اعتماده لتنزيل برامج التكوين المستمر.

أما بالنسبة لمدة التكوين، فيجب أن تتلاءم مع موضوع وطبيعة البرنامج التكويني، إذا ما كان عبارة عن أنشطة تطبيقية أو فقط مواضع نظرية، وإلى جانب تحديد الموضوع والمدة الزمنية للتكنولوجيا، يراعي كذلك العنصر التقني من حيث المعدات والآليات اللازم توفيرها لتحقيق تكوين متكامل للعناصر، وفي الأخير تُجهز الصيغة النهائية للمحاور الأساسية المتعلقة بالتكنولوجيا والتغيير الزمني لكل محور من أجل الالتزام به.

<sup>14</sup> تقرير المجلس الأعلى للحسابات، نظام الوظيفة العمومية، 2017، ص 6.

## الفقرة الثانية: أساليب تطبيق التكوين المستمر والجاهة للتحديث

يُرجع اختيار أسلوب تطبيق التكوين المستمر، للسلطة التقديرية المكلفة بالتكوين المستمر، كما تفرضها الفئة المستفيدة من التكوين، فلكل وظيفة خصائص مميزة، لأن التعامل مع كل الوظائف والمهام بشكل موحد، يُفقد الانسجام بين مكونات التكوين المستمر، لذا فاختيار الأسلوب يشكل الخطوة المهمة حيث تُكيف المادة العلمية بالشكل الذي يسمح بتبسيطها واستفادتها المكونين بشكل أكبر وتمثل هذه الأساليب في:

**أ- أسلوب الندوة واللقاءات:** يعتمد هذا الأسلوب على بسط المادة العلمية من قبل المكون، ويرتكز على الجانب النظري، مما يقتضي توفير الفضاء المناسب لتنظيم اللقاءات والمجتمعات وأنواع متعددة من الأنشطة.

يبقى أسلوب الندوة أو اللقاءات شبه تقليدي ولا يرقى لمقاربة مختلف النواصص التي يعرفها أداء الموظف، لأن الندوة قد لا تحقق التفاعل بين المكون / الموظف إلا من خلال تدخلات في حيز زمني قصير، لكن رغم محدودية هذا الأسلوب، إلا أنه يمكن من إجلاء الغموض عن بعض المواضيع المستجدة التي تستلزم شرحاً وتبسيطها كالمستجدات التشريعية...

**ب- أسلوب دراسة الحال:** يمكن هذا أسلوب من بسط إشكالية معينة ودراستها كحالة، من أجل التوصل لحلول بناء على مجموعة من الآليات كالتحليل والقدرة على التعامل مع مختلف المشاكل الإدارية التي تواجه الموظف أثناء مزاولته لوظيفته، وتشير "البحوث إلى أن الاستفادة محدودة من دراسة الحالات، حيث أنها لا تناسب بعض المكونين، كما أن البعض يتبعها بصورة مطابقة للمحاضرة، وعليه لا يجب الاعتماد على هذا الأسلوب إلا بصورة مكملة<sup>15</sup>، لكن مع ذلك لا زال الاقبال كثيفاً على هذا الأسلوب.

**ج- التكوين التطبيقي والتقني:** تتطلب المجالات التقنية مواكبة مستمرة، ولهذا الغرض، أحدثت مجموعة من المعاهد ذات بعد تقني، وتتيح إمكانية القيام بتكوينات مستمرة تطبيقية وتقنية، وتهم: التقنيين، المهندسين...مثال ذلك معهد التكوين على الآليات وإصلاح الطرق.

**د- التكوين عن بعد:** تظهر أهمية التكوين عن بعد، في كونه الخيار الأفضل للانفتاح على مجالات ومواضيع متنوعة خاصة التي تبرم في إطار شراكات مع منظمات أجنبية، أو قطاعات أخرى، مما يوفر على

<sup>15</sup> عبد الحكيم الحسناوي، مرجع سابق، بتصرف، ص 121.

الموظف عبء التنقل واختصار الوقت، وفرصة لإشراك مختلف المعنيين دون أن يقف البعد المكاني عائقاً أمام الاستفادة، ورغم الإيجابيات التي تتيحها التكوينات عن بعد.

تعدد أساليب التكوين غايتها مراعاة خصوصية بعض الوظائف التي تقتضي تطبيقاً ميدانياً، وأخرى نظرية أو تقنية، لكن الهدف موحد، وهو اختيار الأسلوب الأنسب الذي ستنزل به المادة العلمية لتكون أكثر فعالية، رغم ما تشهده من محدودية في ترقب أن تجد سبيلاً للتطوير.

### **المطلب الثاني:**

#### **التكوين المستمر بين إشكالات التنفيذ وإكراهات التقييم**

يعهد لبعض المؤسسات تنفيذ برامج التكوين، نظراً لقدرها على تنزيل المادة العلمية التكوينية بطريقة مناسبة، أو نظراً لتوفرها على الآليات المناسبة لأجراة التكوين بشكل أنجح، وتبعاً لذلك تتنوع المؤسسات المتقدمة منها المتخصصة في المجال التقني أو الإداري، مع مراعاة الصنف المناسب لهذا التنزيل، إما من خلال برامج طويلة أو قصيرة المدى.

#### **الفقرة الأولى: تفعيل برامج التكوين المستمر: المؤسسات المتقدمة وصيغ التنفيذ**

تحتخص بتنفيذ برامج التكوين مؤسسات محددة، يعهد لها بالتنزيل وتميز كل مؤسسة عن أخرى، من حيث الخصائص المميزة التي تتتوفر عليها، سواء في توفير الفضاء الملائم للتكوين، أو مكونين مختصين، لأن التنوع في المؤسسات المتقدمة يتيح الانفتاح على تجارب جديدة، خاصة تلك المتواجدة في دول أجنبية، وتسهل الاستفادة من خبراتها، ويمكن إجمال المؤسسات المتقدمة في كل من:

**أ- المدرسة الوطنية العليا للادارة:** وهي مؤسسة عمومية لتكوين الأطر العليا والتكوين المستمر ويعهد لها بتنظيم دورات تكوين المستمر لفائدة أطر إدارات الدولة والجماعات الترابية والمؤسسات العمومية وكل هيئة من الهيئات العامة أو الخاصة في إطار عقود شراكة تبرم لهذه الغاية بين الإدارات والهيئات المعنية، كما تعقد المؤسسة شراكات مع مؤسسات أجنبية في مجال التدبير الإداري، يتجلّى دورها في تنظيم تكوين للأطر الإدارية العليا وتأهيلها تأهيلاً مهنياً يمكنها من الاضطلاع بمهام إعداد التصورات والتخطيط والتوجيه والتأثير والإشراف...، ودورات لتكوين المستمر لفائدة أطر إدارات الدولة والجماعات الترابية والمؤسسات العمومية<sup>16</sup>.

<sup>16</sup> المادة 2 من الظهير الشريف رقم 1.15.67 الصادر في 21 من شعبان 1436 (9 يونيو 2015) بتنفيذ القانون رقم 038.13 المتعلق بإحداث المدرسة الوطنية العليا الادارة.

**بـ- معهد الإدارة العامة بالمملكة العربية السعودية:** يسعى المعهد للتطوير القيادي والإداري للقطاع العام، عن طريق تقديم خدمات تهدف لتطوير الموارد البشرية، والرفع من جودة أدائها بالقطاع العام، واعتماد أساليب تكوينية متنوعة وتطوير القيادات، بالإضافة لتقديم استشارات ودراسات في هذا المجال، كما يضم المعهد ضمن هيكلته أعضاء متخصصين في تدبير الموارد البشرية.

**جـ- المعهد العربي للتخطيط بالكويت:** وهي مؤسسة أنشئت بالكويت سنة 1966، بتعاون مع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، لتحول فيما بعد إلى مؤسسة عربية مستقلة غير ربحية، وتنسق بتنوع الدول الأعضاء، لينضم لها المغرب كعضو سنة 2013.<sup>17</sup>

يضع المعهد ضمن أهدافه مساعدة صناع القرار في الدول العربية على صياغة الاستراتيجيات التنموية، والارتقاء بمستوى الموارد البشرية، وتطوير قدراتهم في التخطيط والتنمية، ويوفر تدريبات حضورية وعن بعد، وفي هذا الصدد نظمت الوزارة المنتدبة لدى رئيس الحكومة المكلفة بالعلاقات مع البرلمان، في تقرير لها حول حصيلة التكوين المستمر لسنتي 2021-2022، تكيناً عن بعد يتعلق بالأنظمة الحديثة للإدارة الحكومية، نماذج وأساليب التطوير المؤسسي البشري، ومهارات تحليل السياسات العامة.

**دـ- مؤسسات التكوين القطاعية:** تعنى هذه المؤسسات بالقيام بتكوينات لفائدة التقنيين، وحرصاً على تنوع التكوينات، من بين نماذج هذه المؤسسات، "معهد التكوين على الآليات وإصلاح الطرق"، التابع لوزارة التجهيز والماء الذي أحدث سنة 1993، ويُعد نتاجاً لتعاون مغربي-ياباني، ويوفر تكيناً مستمراً لفائدة موظفي وأطر وزارة التجهيز والماء، في مجال صيانة الطرق وقيادة آليات الأشغال العمومية<sup>18</sup>، إلى جانب مؤسسات أخرى كالمدرسة الحسنية للأشغال العمومية.

أما بخصوص صيغ أو أصناف التكوين المستمر، فتنجز برامج التكوين المستمر، وفق صنفين، إما قصيرة أو طويلة المدى، فالبرامج طويلة المدى وهي التي تفوق مدتها 10 أيام تكوينية وتروم إلى مواكبة ادماج الأطر حديثة التوظيف أو تلك المشتملة بالحركة السنوية بغية تمكينها من اكتساب الكفاءات المهنية والتدبيرية اللازمة لأدائهم للمهام الجديدة الموكلة إليهم ومن أهمها: السلك العالى للتدبير الموجه لرؤساء الأقسام، السلك الخاص بالتسهيل الموجه لرؤساء المصالح، سلك ادماج الأطر حديثة التوظيف، سلك تكوين المكونين، الأسلالك المهنية الخاصة، ويختتم بالحصول على شهادة.

<sup>17</sup> راجع الموقع الرسمي للمعهد العربي للتخطيط، شوهد في 12/04/2025، على الساعة 20:00، في <https://arab-api.org>

<sup>18</sup> الموقع الرسمي لوزارة التجهيز والماء، شوهد في 12/04/2025، على الساعة 22:17، في: <https://2u.pw/JGC1V>

أما البرامج قصيرة المدى فتهدف لتنمية كفاءة الموظفين من أجل الملائمة بين المؤهلات المتوفرة لديهم ومتطلبات مناصبهم الحالية وتنظم هذه البرامج على شكل دورات تكوينية لا تفوق مدها 3 أيام.

### **الفقرة الثانية: مؤشرات تقييم برامج التكوين المستمر وسؤال قياس الأثر**

يُعد التقييم ضرورياً لقياس مدى نجاح البرنامج التكويني من عدمه، ويتيح معرفة نقاط الضعف، وتداركها في البرامج التكوينية المستقبلية، ولتحقيق تقييم فعال يقتضي إعداد مؤشرات قادرة على إعطاء صورة حقيقة لنتائج التكوين المستمر، ويجب استحضار الطبيعة الخاصة لهذا النوع من البرامج والإشكالات التي تطرحها.

تشكل عملية التقييم الاجراء النهائي لقياس مدى تحقيق الأهداف المسطرة، والتوصل لمكامن الضعف لتجاوزها، فالتقييم يعمل على بيان الفرق بين الأهداف المسطرة وما حقق في الواقع، لمعرفة جوانب النقص، ولقياس ذلك يجب اختيار مؤشرات ملائمة وموثوقة، وتحديد مدى توافق حاجيات الإدارة العمومية مع المادة العلمية المتضمنة في برنامج التكوين ومن بين المؤشرات المعتمدة نجد نسبة المستفيدين حسب الجنس ومؤشر إطار يوم تكويني.

#### **أ-نسبة المستفيدين حسب الجنس:**

يقيس هذا المؤشر مدى فعالية برنامج التكوين انطلاقاً من تحديد نسبة الموظفين المستفيدين من التكوين حسب الجنس، ويتمثل في مؤشر عام يرتبط بمعدل المستفيدين (نساء أو رجال) من التكوين في سنة معينة، ويحسب كالتالي:

**عدد المستفيدين (نساء/رجال) من التكوين في السنة المعنية\*100 / مجموع الموظفين**

أما المؤشر الثانوي بمعدل النساء اللاتي استفدن من التكوين في سنة معينة ويحسب كالماضي الآتي:

**عدد النساء اللاتي استفدن من التكوين في سنة معينة\*100 / مجموع النساء**

يتعلق المؤشر الثانوي بمعدل الرجال الذين استفادوا من التكوين المستمر في سنة معينة يحسب هذا المؤشر كالتالي:

**عدد الرجال الذين استفادوا من التكوين في سنة معينة\*100 / مجموع الرجال**

يربط المؤشر سالف الذكر بين نسبة الاستفادة ومقابلة النوع، ورغم أهمية هذه المقاربة في الإدارة العمومية، إلا أن اعتماد هذا المؤشر يظل محدوداً كونه يعتمد فقط على عدد المستفيدين ونسبة المساواة فيما بينهم ولا يسعى لقياس المجهود الحقيقي للتكوين المنجز من طرف القطاع المعنى، ولا يقيس انعكاسات التكوين المستمر على الإدارة العمومية وفعاليته في أداء الموظف.

#### **بـ- مؤشر إطاريوم تكويني (HJF):**

يحتسب هذا المؤشر عدد أيام التكوين بالنسبة لكلا الجنسين:

**العدد الاجمالي للتكوين\* مجموع عدد المشاركين**

**المؤشر الثانوي بالنسبة للنساء:**

**العدد الاجمالي لأيام التكوين \* مجموع عدد المشاركين النساء**

**المؤشر الثانوي لقياس مجهود القطاع الوزاري بالنسبة للرجال في مجال التكوين المستمر:**

**العدد الاجمالي لأيام التكوين \* مجموع عدد المشاركين الرجال.**

يُلاحظ أن هذه المؤشرات موجهة لقياس العدد والجنس، مما يجعلها بعيدة عن قياس فعالية وأثر التكوين خاصة على مستوى إنتاجية وأداء الموظف، ففي ظل غياب مؤشرات تقيس أثر التكوين على الموظف والإدارة العمومية، يبقى التقييم بعيداً عن تحقيق غاياته، ويعزى ذلك لصعوبة تقييم هذا النوع من البرامج، لأن عملية التكوين ممتدة في الزمن ومتداخلة ويصعب قياس أثرها وتبعها نظراً لكثرتها عدد المستفيدين، والطبيعة المعقّدة للموارد البشرية، فقياس مردودية التكوين وأداء الموظف يتطلب جهة مختصة بعملية التقييم، تتوفّر على التقنيات الالزمة ل القيام بهذه العملية، أهمها توفر مؤشرات تتبع الأداء، وليس فقط تتبع عدد المستفيدين أو تصنيفهم من حيث الجنس، لكن رغم أهمية هذه العملية، تظل مجرد إجراء ظاهري مفرغ، لا يعكس القيمة الحقيقية للتقييم.

#### **المبحث الثاني:**

#### **مظاهر محدودية فعالية التكوين المستمر وسبل التجاوز**

رغم المجهودات المبذولة في سبيل الارتقاء بمنظومة التكوين المستمر، إلا أن هذه الأخيرة تشوّهها نواقص تستدعي الإصلاح، ويمكن حصرها في ضعف التأطير القانوني الذي لا يمنح لهذه الآلية أهميتها، ناهيك عن ضعف التنسيق بين المكونات المؤسساتية المتدخلة، وهيمنة التدبير الإداري البيروقراطي، الذي

لا يتوافق مع التدبير الحديث، وأساليب التقييم المتجاوزة التي تتطلب إعادة التحديث، فكل هذه الإشكالات تفرض إعادة التفكير في حلول تعيد الأهمية الحقيقية لتكوين المستمر بالإدارة العمومية.

### **المطلب الأول:**

#### **منظومة التكوين المستمر المحدد القانوني والمؤسسي والمالي: تحليل لمظاهر التغير**

تعرف برامج التكوين المستمر عدة إشكالات منها ما يرتبط بالمنظومة القانونية، التي لا تستجيب للمتغيرات الوظيفية، ثم ضعف الحكومة المؤسساتية واللجان المتدخلة في منظومة التكوين، وإشكالات أخرى مرتبطة بالطبيعة المعقدة لبنية التكوين المستمر.

#### **الفقرة الأولى: التكوين المستمر بين قصور المنظومة القانونية وهشاشة النجاعة المؤسساتية**

أدى ضعف التأثير القانوني للتكوين المستمر، لتهبيش هذا الآلة، فالمرسوم المتعلق بالتكوين المستمر رقم 2.05.1366، أصبحت مقتضياته لا تتناءم مع المستجدات الوظيفية، مما يقتضي تحديث الإطار القانوني ليتوافق مع الأسلوب الحديث في تدبير الموارد البشرية، ونفس الملاحظة تنطبق على الظهير المنظم للوظيفة العمومية، فرغم اعتماد آليات حديثة كالخطيط الاستراتيجي، والتدبير التوقيعي للكفاءات والوظائف، اللذان يسهمان في تجويد التكوين المستمر، إلا أن أثراهما لا زال محدوداً، وذلك راجع لغياب الصفة الإلزامية لهذه الآليات التي لم تنبثق عن ظهير الوظيفة العمومية، بل تولدت نتيجة لخرجات لقاءات ومناظرات تهدف لتحسين أداء الإدارة العمومية، وعدم إضفاء صيغة إلزامية عليها، يجعلها مجرد آليات للاستئناس وغير ذات أولوية.

ومثير للانتباه، أنه لم تشمل الإطار القانوني المنظم للتكوين المستمر، تعديلات شاملة منذ صدوره، وهو ما يطرح تساؤلاً حول مدى وجود إرادة حقيقة لإصلاح الإدارة العمومية والارتقاء بمواردها البشرية، إذ ما لبثت التقارير الوطنية تؤكد على أهمية الاستثمار في الموارد البشرية لكن دون إجراءات تشريعية في هذا الصدد.

أشار التقرير الصادر عن الوزارة المعنية بإصلاح الإدارة سنة 2016، للمراجعة الشاملة لمنظومة التكوين وتطرق لإعداد مشروع مرسوم حول التكوين المستمر، وعرض على المجلس الأعلى للوظيفة العمومية، والذي توقع آنذاك أن يصدر سنة 2017، لكن بعد ذلك تم إصدار القانون رقم 60.17، الذي يعني بتنظيم التكوين المستمر لفائدة أجراء القطاع الخاص، في حين بقيت منظومة التكوين المستمر للوظيفة العمومية حبيسة لتعديلات مؤجلة.

يُضاف لعمق النص القانوني المؤطر للتكوين المستمر، الطبيعة المعقدة للعمل الإداري، الذي لا مجال للإبداع أو الابتكار فيه، ويتحدد فقط في أداء مهام خاضعة لضوابط قانونية لا يجب تجاوزها، إلى جانب المحددات الفكرية التي لا زالت تخزن التكوين في كونه مجرد إجراء روتيني، ولا تمنحه قيمته الحقيقية، فقد جرى التعاطي مع برامج التكوين كعبء يجب التخلص منه، والقيام به فقط لصرف النفقات المخصصة لهذا الغرض، دون تتبع أو تقييم فعال يقيس تأثيره على أداء الموظف.

يشكل بذلك هشاشة التأثير القانوني للتكوين المستمر معرقلًا، ولا يساير التغيرات الوظيفية، وعدم إضفاء الطابع الالزامي على مجموعة من الآليات المتصلة بالتكوين المستمر، وكذلك إفراغ التقييم من قيمته العملية، كلها عوامل ترعن بالتأثير القانوني الضيق.

أما فيما يتعلق بضعف النجاعة المؤسساتية، فيمكن إجمالها في الجهات المتدخلة، ويتعلق الأمر بمجموعة من الجهات المتدخلة، التي أدى ضعف تدخلها في تعميق حدة هشاشة منظومة التكوين المستمر، ويمكن إجمالها في العناصر التالية:

- **حدودية دور المجلس الأعلى للوظيفة العمومية:** يشكل المجلس الأعلى للوظيفة العمومية هيئة تشاورية تهدف لتحسين منظومة الوظيفة العمومية، وإبداء الرأي في توجهات السياسة الحكومية في مجال التكوين المستمر، لكن بقي دور هذا المجلس محدوداً جداً، فمنذ التنصيص عليه في ظهير الوظيفة العمومية في الفصل العاشر منه، لم يصدر القانون المؤطر له إلا في سنة 2002، ونال حظاً وافراً من النقد في تقرير المجلس الأعلى للحسابات لسنة 2017، الذي سجل ملاحظات في شأنه، كالعدد الكبير لأعضاء المجلس، دون توفر عنصر التنوع في مكوناته، وعدم افتتاحه على القطاع الخاص، وتأسيساً على الملاحظات سالف الذكر، عمد المجلس الأعلى للوظيفة العمومية لنهج مشروع إصلاح بغاية تعزيز مكانته بمناسبة انعقاد دورته سنة 2019، مشيراً للمعوقات التي تعرقل سير مهامه كعدم دقة ووضوح الاختصاصات المسندة للمجلس، وغياب الخبراء ضمن عضوية المجلس، وضعف السير المنظم لأشغال المجلس، ومحدودية المقاربة الفئوية والقطاعية.

تُوضح كل العارقين سالف الذكر، أن دور المجلس الأعلى للوظيفة العمومية ظل هامشياً، خاصة ما بين 2002-2019 دون استراتيجية واضحة المعالم وغير قادر على تجاوز إكراهاته التنظيمية، وبينيته القانونية غير المكتملة، في الوقت الذي كان يفترض أن يُعول عليه في بناء استراتيجية مُحكمة للتكوين المستمر، صار هو نفسه عبئاً على المنظومة، وبقي المجلس الأعلى للوظيفة العمومية مُعطلاً دون بضم التأثير المفترض، خصوصاً على مستوى التكوين المستمر الذي يتطلب الكثير من التنسيق والدراسة وتدخل الهيئات الاستشارية المعنية.

- ضعف لجنة تنسيق التكوين المستمر: يُعهد لهذه اللجنة بمهمة استشارية وتنسيقية من أجل تطوير منظومة التكوين المستمر، كاقتراح استراتيجية التكوين، وإصدار توصيات لتحسين منظومة التكوين المستمر، لكن تبقى جهود هذه اللجنة محدودة بسبب تأثيرها بنصوص قانونية عفا عنها الزمن، رغم دعوات الجهة المعنية بإصلاح الإدارة، لأجل إعادة النظر في تنظيم اللجنة المشتركة بين الوزارات والمكلفة بالتكوين المستمر، لكن لا زال الوضع على حاله، ولم يحدث أي تغيير في تنظيم هذه اللجنة، رغم أن دورها سيكون محورياً في تجويد منظومة التكوين المستمر.

### **الفقرة الثانية: ضعف التمويل وقصور البنية التدبيرية لمنظومة التكوين المستمر**

بعد تناول أوجه القصور على المستوى القانوني والمؤسسي، لا يمكن إغفال أهمية الجانب التمويلي لمنظومة التكوين، فلا يمكن الارتقاء بهذه الأخيرة، دون رصد الموارد الازمة لكل ما يتطلبه هذا النوع من البرامج، من تغطية مالية على مستوى توفير المكونين واستقطاب الخبراء، أما الجانب التدبيري فيتحدد في مجموعة من العوامل متمثلة في طريقة التنزيل والتتبع والتقييم، وحتى الذهنيات البيروقراطية وتأثيرها السلبي على الإدارة العمومية، وكلها عوامل مؤثرة في بعضها البعض.

أ- ضعف ترشيد الاعتمادات المالية المخصصة لبرامج التكوين المستمر: لا يمكن الحديث عن برنامج فعال وذو جودة عالية دون الاستثمار فيه بموارد المالية الكافية التي ستتمكن من تقديم خدمات تكوينية ناجعة، وحسب وزارة المكلفة بإصلاح الإدارة والانتقال الرقمي، فشكلت المبالغ المرصودة للتكوين المستمر لمجموعة من القطاعات (18 قطاع وزاري) نسبة 0.32% من كتلة أجور موظفي القطاعات المعنية برسم سنة 2019، و79.13% تمول من ميزانية الدولة، و0.81% من حجم التكوينات تعتمد موارد داخلية، 20.06% تمول في إطار التعاون<sup>19</sup>، وتبقى هذه النسب غير كافية لتحقيق الآثار المرجوة من التكوين، بالإضافة لتباطئ في تدبير الموارد المالية المخصصة للتكوين، فلا تُمنح للتكوين المستمر نفس الأهمية بسبب التهميش للنفقات المخصصة للتكوين المستمر التي ينظر لها كعبء مالي على الدولة.

ب-برامج طويلة الأمد: تؤثر البرامج طويلة الأمد في فعالية التكوين، نظراً لصعوبة تتبعها وتقييمها وتحديد مدى نجاحها، خاصة أمام غياب آليات لقياس مدى تحسن مستوى أداء الموظف على طول الحيز الزمني المخصص للدورة التكوينية، كما يثير هذا النوع من البرامج إكراها آخر يتجسد في كونه يتيح للموظف أن يشارك في دورات تكوينية في برنامج واحد وهو ما يمكن أن يطرح تفاوتاً كبيراً ونوعاً من الالامساواة بين الموظفين المستفيدون من أصناف التكوينات الأخرى.

<sup>19</sup> الموقع الرسمي لوزارة إصلاح الإدارة والانتقال الرقمي، في الحيز المخصص لـ"مراجعة التكوين المستمر"، شوهد في 20/03/2025، في الساعة

01:15، عبر الرابط: <https://2h.ae/OREt>

**ج-ضعف مؤشرات القياس:** اعتماد مؤشر يرتكز على مقاربة النوع، لا يعطي صورة واضحة عن أداء الموظفات ومردوديتها، وهذا لا يعني التبخيض من أهمية مقاربة النوع، فليست غاية التكوين المستمر حشد أكبر عدد من الموظفات، بل العمل على تطوير مهاراتهن، والتشديد على مقاربة النوع دون الأخذ بعين الاعتبار الآثار والمرودية الوظيفية، يجعل التكوين مفرغاً من هدفه الرئيسي، خاصة أن إدماج المرأة في الوظيفة العمومية يشهد تدنياً، فنسبة تمثيلية النساء في الوظيفة العمومية لسنة 2024 لا تتعدي 36,30% مقابل 63,70% للرجال<sup>20</sup>، ما يبرز أن هذا المؤشر يظل عاجزاً عن إعطاء الصورة الحقيقية لنتائج التكوين مما يستوجب إعادة النظر فيه بشكل يستهدف المرودية والكفاءة، كما أن تطوير المؤشرات يقتضي بالموازاة تطوير نظام تقييم أداء الموظف بشكل يسمح بقياس الأداء الفعلي للموظف.

يُسجل كذلك، عدم وجود تجانس بين برامج التكوين المستمر والأهداف الإجرائية للقطاعات المعنية، بسبب اعتماد نمط تدبيري ذي طابع شديد التمركز وغياب تقييم أثر الإجراءات المنفذة في مجال التكوين المستمر<sup>21</sup>، وجرى التأكيد على أن التكوين المستمر يرتكز أكثر على المعارف وليس على الكفاءات، مما يستدعي إعادة النظر في المؤشرات والأهداف المصاحبة للتقوينات.

**د- غياب نظام معلوماتي خاص بالتقوين المستمر:** يلعب النظام المعلوماتي دوراً مهماً في تتبع التكوين المستمر، ومن خلاله يمكن تتبع الأهداف المسطرة في برامج التكوين بشكل متواصل وأكثر مصداقية، ويتيح مقارنة نتائج التكوين مع السنوات السابقة، وكذلك إعطاء أولوية لعملية التقييم، واختصاراً كبيراً للوقت والجهد في حساب المؤشرات التي لا زالت تحتسب بشكل يدوي، ولا تعكس الصورة الحقيقية لآثار التكوين وانعكاسه على الموارد البشرية، ورغم كل الإيجابيات التي يحققها النظام المعلوماتي المتعلق بالتقوين المستمر، إلا أن بعض القطاعات الوزارية لا تتوفر على هذا النظام.

**ه- هيمنة التدبير التقليدي وامتداد البيروقراطية الإدارية:** أهم ما يعيق تجلي تدبير الموارد البشرية، هو "هيمنة التدبير التقليدي"، فرغم كل الخطط التي تنادي بضرورة تبني آليات حديثة لتدبير الموارد البشرية، تظل الإدارة تتخطى في نفس الإشكالات دون خلق النتائج المرجوة، وإن تحققت تكون بشكل طفيف، ومرد ذلك بالأساس يعود للتشبث بمنطق "إدارة شؤون الموظفين" بدل "تدبير الموارد البشرية"، إضافة للأفكار التي يتبنّاها المدبرين العموميين، والبعيدة عن التفكير الحديث الذي ينبغي أن تدبّر به الموارد البشرية.

في هذا الصدد، لا يُراعي عنصر الانسجام بين الآليات المتعلقة بتدبير الموارد البشرية وخصوصية القطاع العام، لأنها في الأصل مستوّحة من القطاع الخاص، وعند تنزيتها على مستوى القطاع العام، يحدث

<sup>20</sup> مصدر البيانات: تقرير حول الموارد البشرية المرفق بمشروع قانون مالية لسنة 2025، ص 37.

<sup>21</sup> تعزيز نقل الكفاءات في الوسط المهني، رأي المجلس الاقتصادي والاجتماعي والبيئي، إحالة ذاتية 62/2022، ص 16.

نوع من عدم تلاؤم، ناهيك عن التحديات المتعلقة بتطبيقها من قبل الموظفين العموميين، فلا تجد حصيلة التكوينات التي يتلقاها الموظف حيزاً لتطبيقها، وتبقى مجرد إجراء نظري، لا يستفيد منه لا الموظف ولا الإدارة المعنية، ويمكن إبراز مظاهر عدم انسجام، من خلال خصوصية القطاع العام الذي يقوم على الشكلية القانونية، والمتسنم بالسلسلة الإداري الصارم، والطابع غير من للإدارة الذي يتطلب الالتزام لما تمليه المناشير والمذكرات الداخلية، على عكس القطاع الخاص، الذي يتميز بالمرونة والهامش الكبير للابتكار.

إضافة لما سبق، تصطدم ترجمة المعارف التكوينية، مع طريقة توزيع المهام التي تفرض احترام السلسلة الإداري، وتطرح إشكالات تواصلية تجعل العلاقة بين الموظفين ورؤسائهم عملية معقدة، وتؤدي لهدر الزمن الإداري، ولا تشجع الموظفين على اقتراح رؤى متعددة، التي تتجزأ نتيجة تتبع السلسلة الإداري، لفقد أهميتها، فضلاً عن العلاقة بين الرئيس والمرؤوس، التي يهيمن عليها أسلوب التحكم بدل التدبير، ويضاف لذلك عملية التنقيط التي تكون انعكاساً لانطباعات شخصية وليس مهنية. فكل جوانب المحدودية هذه، تؤكد أن الإدارة العمومية لازالت متشبّثة بهذا النوع من التواصل والتحكم رغم ما يخلفه من توتر داخل الأوساط الإدارية، ويعيق تنزيل نتائج التكوين المستمر.

لا يمكن الحديث عن التكوين المستمر، باعتباره عملية تطوير للمعارف، دون منح حيز للموظف العمومي وتشجيعه على البحث العلمي، فقد شكل إجراء إلغاء إجبارية ترخيص الإدارة من أجل متابعة الدراسة الجامعية خطوة مهمة في تكريس الانفتاح على البحث العلمي، بعد أن كانت موافقة الرؤساء على الترخيص هدف الدراسة، تثير عائقاً أمام استمرار التكوين الأكاديمي للموظف. ورغم إيجابية هذه الخطوة، لا زالت تطرح إشكالية عدد ساعات الدراسة المسموح بها قانوناً للموظفين العموميين (3 ساعات في الأسبوع) التي تظل غير كافية في ظل إجبارية حضور الدروس الجامعية، فضلاً عن فرض رسوم عالية التكلفة على الموظفين بغضون التسجيل، فكل هذه الإشكالات تؤثر في سيرورة التكوين بمفهومه الواسع.

يضاف لما سبق، بيئة العمل، التي تشكل عنصراً في تحفيز الموظف على التطوير، فمثلاً الإطار القانوني المنظم للوظيفة العمومية بكوريها الجنوبية، ينص على تعويضات مادية قائمة على نجاعة الأداء والتطوير والتنافسية، تلزم باستفادة الموظفين من السلم 4 إلى السلم 9 من 80 إلى 100 ساعة من التكوين سنوياً، من بينها 40% في المجالات المهنية و 60% تهم التطور الشخصي، مما يجعل تجربة كوريها الجنوبية رائدة في تدبير الموارد البشرية<sup>22</sup>، تستدعي الاستلهام من تجربتها في التحفيز والتطوير، خاصة أن الإدارة العمومية المغربية، مقبلة مستقبلاً على عدة متغيرات، إذ يُمثل متوسط المناصب المالية المحذوفة نتيجة الإحالة على

<sup>22</sup> للاستزادة راجع: تثمين الرأسمال البشري في الوسط المهني، رأي المجلس الاقتصادي والاجتماعي والبيئي، 2022، بتصرف، ص 47

التقادع 82% من مجموعة المناصب المالية المحنوفة خلال الفترة المتدة ما بين 2014 إلى 2024<sup>23</sup>، كما يتوقع ب نهاية الفترة المتدة ما بين 2021 و2025 أن تُحال نسبة 9.75% من الموظفين على التقاعد بفعل تغيرات بنية الهرم العمري<sup>24</sup>، مما يفترض أن تكون الإدارة على استعداد للتعامل مع هذا التغيير في الموارد البشرية، وأن تقوم بتخطيط مسبق لكي لا تعاني من خصاخص مهول مستقبلا.

ويضاف لما سبق، ضرورة تكريس الوعي بأن الإصلاح ليس عمل إداري فحسب، بل عمل سياسي، فبتغيير طفيف في البنية السياسية للحكومة، تغير معها أسس الإصلاح، مما يُضيّع مجهوداً مالياً وزمنياً كبيراً، يفسر تعثر الإصلاح، وطغيان المقاربة التجزئية في التعاطي مع مختلف المعيقات، لأن كل قطاع يبقى خاضع للرؤية الخاصة بالوزير المسؤول عنه، كالتحكم في استراتيجية التوظيف، التي لا تخضع فقط لحاجيات الإدارة المعنية، بل لتوجهات مدير القطاع، فضلاً عن التباين بين التكوين الأساسي الجامعي وال حاجيات المهنية للإدارة، مما يتطلب تكثيف التكوين المستمر لتجاوز هذا الوضع المتناقض.

## المطلب الثاني:

**آليات تطوير التكوين المستمر: مداخل الإصلاح وسبل الارتقاء**

بعد تناول أوجه المحدودية المؤثرة في التكوين المستمر للموارد البشرية، التي أظهرت مدى تشعيها وتدخلها، فمن الضروري أن تكون سبل التطوير والإصلاح تراعي العناصر سابقة الذكر، ويمكن إجمالها فيما يلي:

- وضع إطار قانوني جديد لمنظومة التكوين المستمر، بغية رفع كفاءات الموارد البشرية، بحيث يتلاءم الإطار القانوني مع المتغيرات السريعة التي يشهدها التدبير الإداري، وتجاوز المعوقات القانونية التي تطرحها هندسة التكوين، من حيث مراحلها، وخطوات تحديد الحاجيات والأساليب المساعدة في ذلك، مع ضرورة الأخذ بالمفهوم الواسع للتكوين، فهذا الأخير ليس فقط آلية لتسهيل ممارسة المهام، بل للانفتاح على العالم والتجارب التقنية المتجددة.

تقديم إحصائيات وبيانات عن التكوين المستمر بالإدارة العمومية، وتكثيف الدراسات والتقارير التقييمية في هذا المجال، بغایة تكوين صورة موحدة عن كافة القطاعات العمومية، ومعرفة التحديات التي تواجهها، من أجل تجاوزها مستقبلاً، ولوضع تشخيص واقعي عن التكوين بالإدارات العمومية، ومحاولة إضفاء عنصر الشفافية على مراحل التكوين ونشر معطيات حول حصيلة القطاعات الوزارية في هذا المجال.

<sup>23</sup> تقرير حول الموارد البشرية، المرفق بمذكرة قانون المالية 2025، وزارة الاقتصاد والمالية، ص 15.

<sup>24</sup> تقرير المجلس الاقتصادي والاجتماعي والبيئي حول نقا، الكفاءات، 2023، ص 11.

- الانفتاح على التجارب الدولية في مجال التكوين المستمر، وتعزيز الشراكات والاتفاقيات بغية الاستفادة من الخبرات في هذا المجال كفرنسا، كندا، كوريا...، والانفتاح على أنماط جديدة في تكوين المستمر.
- تعزيز رقمنة منظومة التكوين المستمر، عن طريق إحداث نظام معلوماتي يمكن من تتبع المؤشرات وقياسها، بطريقة رقمية، بغية الحصول على نتائج موثوقة وشفافة.
- تطوير آليات التقييم وعدم حصرها في عدد المستفيدين، أو مقاربة النوع، بل من الضروري الانفتاح على آليات تقييمية تقيس إنتاجية الموظف قبل وبعد التكوين، والقيام بتقييمات مواكبة، من شأنها اكتشاف مظاهر النقص في القيام بالوظائف وتحديد أسبابها.
- تكريس صورة إيجابية عن التكوين المستمر، وجعله يخدم الحياة الإدارية للموظف العمومي، وبأن التكوين ليس عبء أو بمثابة دروس إضافية تقل كاهل الموظف، بل إضافة لمساره المهني، ومن هنا يقتضيربط التكوين بالترقية أو تحفيزات معنوية أو مادية، لتشجيع الموظفين للإقبال عليه وتعزيز رغبتهم في تطوير كفاءتهم، ولكي "يصبح التكوين المستمر أكثر جاذبية ينبغي إشراك الموظف في العملية (أي هندسة التكوين المستمر) من خلال منحه إمكانية اختيار التكوين الذي يتناسب مع طموحاته المهنية ويسمح له بالترقى"<sup>25</sup>.
- ضرورة خلق مساواة بين القطاعات الوزارية من حيث الاهتمام بالتكنولوجيا المستمرة، إذ تتبادر بعض القطاعات على مستوى إيلاء التكنولوجيا أولويتها، ولا تُعلن حتى عن حصيلتها السنوية من التكنولوجيا المستمرة عبر الموقع الرسمي الخاص بالقطاع المعنى، مما قد يضفي بعدها ظاهرياً عن التكنولوجيا المستمرة.
- ترشيد صرفاعتمادات المخصصة للتكنولوجيا المستمرة، وتخصيص ميزانية الزامية (تمثل 1.6% من الكتلة الأجرية)<sup>26</sup>.
- إعادة النظر في أساليب تقييم أداء الموظف العمومي، بغية خلق روابط بين التكنولوجيا المستمرة والتقييم، وفي هذا الصدد تمت الإشارة ضمن حصيلة القطاع المكلف بإصلاح الإدارة لسنة 2020، لضرورة إعداد دليل إجراءات تقييم الكفاءات والذي يعد مخرجاً للمشروع المتعلق بـ"تطوير منظومة تقييم أداء الموظف"، ويقوم على تنمية الكفاءات وإعطاء أهمية لعناصر الاستحقاق والمرونة والابتكار في أداء المهام الإدارية، ومدى مساهمة الموظف في تطوير الفعل العمومي وتحسين مستوى الخدمات العمومية والتفاعل مع متطلبات الإدارة وحاجات المرفق العام، ولا يمكن تحقيق ذلك بمعزل عن برامج تكوين مُحكمة، من شأنها تكريس الكفاءة التي تعد عنصراً هاماً في التقييم.

<sup>25</sup> تقرير المجلس الأعلى للحسابات حول تقييم نظام الوظيفة العمومية بالمغرب، أكتوبر 2017، ص 18.

<sup>26</sup> تمهين الرأسمال البشري في الوسط المهني، رأي المجلس الاقتصادي والاجتماعي والبيئي، إحالة ذاتية رقم 2022/64، 2022، ص 29.

- وضع استراتيجية وطنية متوسطة المدى لتأهيل الموارد البشرية، تكون محصنة من التوجهات السياسية الحكومية، وتستمر عليها باقي الحكومات دون أن تطمس معالم الإصلاحات في عهد الحكومات السابقة، فارتبط الإصلاح الإداري بالتوجهات السياسية، يضيع على الدولة الكثير من الجهد المادي والزمني، ويؤثر على سياسة التوظيف، وبنية وهيكلة القطاع المعنى، ويمكن استحضار في هذه الحالة وضعية فصل وزارة إلى قطاعين منفصلين كما هو الشأن بالنسبة لوزارة "التجهيز والماء"، التي كانت سابقاً تسمى بوزارة "التجهيز والنقل واللوجistik"، وبعد التشكيلة الحكومية لـ 2021-2026، انفصلت الوزارتين لوزارة "النقل واللوجistik" ووزارة "التجهيز والماء"، وبدون شك أن هذا الانفصال كان له تأثير على عدد الموارد البشرية والبنية الإدارية للوزارات المعنية، مما يستدعي تحصين الإدارات العمومية من التوجهات السياسية وتوحيد الرؤية، والأخذ بمعايير منطقية وملحة فيما يتعلق بسياسة التوظيف، وتدبير القطاعات الوزارية، بدل اخضاعها لأهواء سياسية متغيرة، لا تكاد تُعمر في ولاية حكومية، حتى تأتي الحكومة المتعاقبة وتلغى ما سنته سابقاتها، ويكون الموظف العمومي ضحية لتدابير عشوائية ومربكة.
- التنصيص على إلزامية الاستعانة بآليات تدبير الموارد البشرية كالتخطيط الاستراتيجي، التدبير التوقيعي للكفاءات والوظائف والدلائل المتعلقة بها، وملائمتها مع القطاع العام، بحيث يكون تنزيلها مننا ويستجيب لمتطلبات الإدارة العمومية، كونها تشكل مدخل أساسى في تحديد الحاجيات التكوينية وتسهيل هندسة التكوين المستمر.
- إرساء ثقافة الحوار بين الرؤساء والرؤوسيين، بدل التشبت بمنطق التحكم والخضوع، بهدف خلق بيئة تساعده على بروز مظاهر سلوكيّة إيجابية وتحفز الموظف العمومي على التطوير والإنتاج.

## خاتمة

يتطلب إنجاح الوظيفة العمومية المغربية، زيادة جاذبيتها والاهتمام بتدبير الحديث الموارد البشرية ومعرفة حاجياتهم التكوينية وتوفير التحفizات الملائمة، نظراً لما يشهده مجال تدبير الموارد البشرية من فجوة بين القطاعين العام والخاص، فهذا الأخير رغم التحديات التي ي يعرفها، إلا أن إصلاح الإطار القانوني المتعلق بالتكوين المستمر للأشخاص الخاضعين لمهنة الشغل، شكل إضافة مهمة بهدف ملائمة الإطار القانوني مع المتغيرات الظرفية، في حين لا زال كل من الإطار القانوني للوظيفة العمومية والتكوين المستمر، لا يستجيبان لمتطلبات التدبير الحديث.

يضاف لما سبق، صعوبة تطبيق بعض آليات التدبير الحديثة التي لا تتناسب مع القطاع العام، وخصوصيته الوظيفية، إلى جانب قلة التحفizات، وتشبع الإدارة العمومية المغربية بمظاهر سلوكيّة تقليدية لا تمت للتدبير الحديث بصلة كالعلاقات الإدارية المشحونة بين الموظفين والرؤساء.

لذا فلا مجال لتطوير الإدارة دون إيلاء التكوين المستمر الأهمية التي يجب أن يحظى بها، مع مراعاة التدبير الزمني والمالي، ومدى حاجة الإدارة له، وعدم جعل التكوين مجرد إجراء شكلي وتضمينه في حصيلة السنوية للقطاعات دون أثر يذكر، فتحسين برامج التكوين المستمر في الوقت الحالي يعد أولوية.

ومن خلال ما استعرض في متن هذه الدراسة، وتأسисا على الإشكالية المركزية، يمكن القول أن أسباب تراجع الاهتمام بالتكوين المستمر، تتجاذب فيما عدة محددات، يمتزج فيها ما هو مرتبط بالتنسيق والجهات التشاورية، إضافة إلى الآليات التي لم تعد تستجيب لتحديد حاجيات التكوين، وطرق التنزييل المتباينة، إلى جانب لضعف التأثير القانوني وصعوبة التقييم.

تستدعي كل المعوقات سالفة الذكر، إعادة التفكير في الرأسمال البشري بالإدارة العمومية وتطويره، لتجنب آثار غير مرغوبية مستقبلا، نظرا لما تشكله الإدارة من أهمية في تأدية الخدمات والمساطر الإدارية، وكذلك كونها البوابة الأولى للمستثمرين، وأي عراقيل إدارية من شأنها أن تؤثر على التنمية الاقتصادية، فالإدارة العمومية هي واجهة المجالات الاجتماعية والاقتصادية، وكل تهاون في تقديم الخدمات والأداء الإداري عامه، سينعكس سلبا، مع استحضار التغيير المستقبلي في أعداد الموظفين المحالين على التقاعد وقلة المناصب المالية المخصصة للتوظيف، مما يؤكّد على أهمية التكوين المستمر في تجاوز نقص الموارد البشرية.

يجب الأخذ بالمفهوم الواسع للتكوين المستمر، فهو عملية ممتدة في زمن، وليس ظرفاً استثنائيا، مع مراعاة الانفتاح على الأساليب الحديثة في تدبير الموارد البشرية، التي تساعده المديرين على خلق تدبيراً أمثل، فضلاً عن تكريس الأخلاقيات الوظيفية التي ستُسهم في تحسين بيئة العمل، لكن عموماً تحقيق كل هذه الأهداف، لن يكتمل دون وجود إطار قانوني محكم، يتلاءم مع المتغيرات الإدارية والتديرية، مما يؤكّد أن منظومة الوظيفة العمومية (الظهير المؤطر للوظيفة العمومية، والمرسوم المتعلق بالتكوين المستمر) تشكل أزمة قانونية، كونها لم تعد تساير حجم التطلعات المراهنة عليها في تدبير الموارد البشرية، وأي إصلاح لا يرتكز على المقاربة القانونية الفعالة، سيكون مجرد إصلاح جزئي.

## لائحة مراجع

- اشنيفخ محمد، الوظيفة العمومية المغربية وسؤال تحديد مقايرية تدبير الموارد البشرية، الرباط، دار السلام، الطبعة الأولى، 2020.
- اولجاج محمد، التكوين المستمر في مجال التعليم: التحديد والإجراءات، ضمن "التكوين والتكوين المستمر"، عالم التربية، مجلة مفصلية تعنى بقضايا التربية والتعليم، عدد 9/10، بدون سنة.
- الضمور موفق محمد، التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام، الأردن نموذجاً، الأردن، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2011.
- الرامي الحسين، هندسة التكوين وإشكالية تأهيل الموارد البشرية الخاصة بالجماعات الترابية، ضمن "الاتجاهات الحديثة في إدارة وتنمية الموارد البشرية في المؤسسات العامة ومؤسسات الأعمال في إطار الجودة والتميز"، مطبعة بن سعيد الداخلية، 2020.
- الحسناوي عبد الحكيم، التكوين المستمر بالإدارة العمومية، وزارة الاقتصاد والمالية نموذجاً، أطروحة لنيل الدكتوراه في القانون العام، مركز الدراسات في الدكتوراه، العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية والتدبير، كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية، سطات، جامعة الحسن الأول، 2014/2015.
- السالمي يحيى سالم ناصر، آليات تدبير الموارد البشرية بالإدارة العمومية، المجلة المغربية للإدارة المحلية والتنمية، يوليوز، أكتوبر، عدد مزدوج 159/160، 2021.
- باهي محمد، تدبير الموارد البشرية بالإدارة العمومية، مطبعة النجاح الجديدة، الدار البيضاء، 2002.
- عبد الجليل كريم، أساليب تدبير الموارد البشرية في الإدارة العمومية وسؤال التدبير الحديث، مجلة الباحث للدراسات والقانونية والعلوم الإنسانية، أبريل، العدد 66، 2024.

- بـلـشـقـر آـمـالـ، أـي دور لـلتـكـوـينـ المـسـتـمـرـ في تـطـوـيرـ أـداءـ المـراـفـقـ العـمـومـيـةـ؟ـ،ـ أـشـغالـ الـيـوـمـ الـدـرـاسـيـ:ـ أـيـ مـسـتـقـبـلـ لـلـمـرـفـقـ العـمـومـيـ بـالـمـغـرـبـ،ـ مـجـمـوعـةـ الـبـحـثـ حـوـلـ إـلـاـدـارـةـ وـالـسـيـاسـاتـ العـمـومـيـةـ،ـ كـلـيـةـ الـعـلـوـمـ الـقـانـونـيـةـ وـالـاقـتصـادـيـةـ وـالـاجـتمـاعـيـةـ،ـ جـامـعـةـ القـاضـيـ عـياـضـ،ـ 2018ـ.
- عـبـديـ مـصـطـفـيـ،ـ التـدـبـيرـ التـوقـعيـ لـلـوـظـائـفـ وـالـكـفـاءـاتـ كـآلـيـةـ حـدـيـثـةـ لـتـدـبـيرـ مـنـظـومـةـ الـمـوـارـدـ الـبـشـرـيـةـ،ـ مـجـلـةـ تـنـمـيـةـ الـمـوـارـدـ الـبـشـرـيـةـ لـلـدـرـاسـاتـ وـالـأـبـحـاثـ،ـ المـرـكـزـ الـدـيمـوـقـراـطـيـ الـعـرـبـيـ لـلـدـرـاسـاتـ الـاسـتـراتـيـجـيـةـ وـالـسـيـاسـيـةـ وـالـاقـتصـادـيـةـ،ـ العـدـدـ الثـامـنـ،ـ أـبـرـيلـ 2020ـ.

**التقارير:**

- تـقـرـيرـ الـمـجـلـسـ الـأـعـلـىـ لـلـحـسـابـاتـ،ـ نـظـامـ الـوـظـيفـةـ العـمـومـيـةـ،ـ 2017ـ.
- رـأـيـ الـمـجـلـسـ الـاـقـتصـادـيـ وـالـاجـتمـاعـيـ وـالـبـيـئـيـ،ـ "ـتـشـمـينـ الرـأـسـمـالـ الـبـشـرـيـ فـيـ الـوـسـطـ الـمـهـنيـ"ـ،ـ 2022ـ.
- تـقـرـيرـ الـمـجـلـسـ الـاـقـتصـادـيـ وـالـاجـتمـاعـيـ وـالـبـيـئـيـ حـوـلـ نـقـلـ الـكـفـاءـاتـ،ـ 2023ـ.
- تـقـرـيرـ حـوـلـ الـمـوـارـدـ الـبـشـرـيـةـ،ـ الـمـرـفـقـ لـمـشـرـقـ قـانـونـ الـمـالـيـةـ 2025ـ،ـ وزـارـةـ الـاـقـتصـادـ وـالـمـالـيـةـ،ـ 2024ـ.