بدر شاشا

مشاكل الموارد البشرية في الإدارة العمومية

تشخيص واقعي ... نحو إصلاح شامل وإدارة مغربية ذكية



الإدارة العمومية المغربية

التطوير والإصلاح

تدبير الموارد البشرية

التحول الرقمي والذكاء الاصطناعي

دار النشر

مشاكل الموارد البشرية في الإدارة العمومية

التشخيص والتحليل وآليات الإصلاح والتحديث في المغرب

تأليف: بدر شاشا

كتاب علمي في تدبير الموارد البشرية والإدارة العمومية والحكامة الإدارية

المغرب

مقدمة عامة

تحتل الموارد البشرية مكانة مركزية في بناء الإدارة العمومية الحديثة، باعتبارها العنصر الأساسي الذي يحول القوانين والسياسات العمومية والبرامج الحكومية إلى خدمات ملموسة يستفيد منها المواطنون والمؤسسات والمقاولات. فمهما بلغت جودة التشريعات، ومهما تطورت الأنظمة المعلوماتية، ومهما توفرت الإدارة على الإمكانات المادية والمالية، فإن النتائج تظل مرتبطة بمدى كفاءة العنصر البشري، وقدرته على تحمل المسؤولية، واستعداده للتعلم والتطوير، والتزامه بمبادئ المرفق العام.

لقد أصبحت الإدارة العمومية مطالبة بتجاوز النموذج التقليدي القائم على الإجراءات والمساطر والتسلسل الهرمي، والانتقال إلى نموذج أكثر مرونة وفعالية، يجعل المواطن في صلب الاهتمام، ويربط المسؤولية بالمحاسبة، ويعتمد الكفاءة والاستحقاق والشفافية والرقمنة والتقييم المستمر للأداء.

وفي المغرب، تكتسي مسألة تدبير الموارد البشرية في الإدارة العمومية أهمية خاصة بالنظر إلى ارتباطها بإصلاح المرافق العمومية، وتحسين جودة الخدمات، وتطوير الاستثمار، وتعزيز الثقة بين المواطن والمؤسسات، وتنفيذ السياسات العمومية في مختلف المجالات الاقتصادية والاجتماعية والإدارية.

ورغم الجهود المبذولة لتحديث الإدارة المغربية، فإن تدبير الموارد البشرية يظل مجالًا يحتاج إلى البحث والتحليل المستمرين. فهناك تحديات تتعلق بالتوظيف والتكوين والتقييم والترقية والتحفيز وتدبير الكفاءات وتوزيع الموظفين، فضلًا عن تأثير التحولات التكنولوجية والتغيرات الديمغرافية وتزايد انتظارات المواطنين.

ولا ينبغي النظر إلى هذه الإشكالات باعتبارها مجرد اختلالات فردية أو سلوكية، بل يجب تحليلها في إطارها المؤسساتي والتنظيمي والقانوني والثقافي. فقد يرتبط ضعف الأداء بنقص التكوين، أو غموض المسؤوليات، أو عدم ملاءمة توزيع الموظفين، أو ضعف التنسيق بين المصالح، أو غياب مؤشرات موضوعية لتقييم النتائج.

ينطلق هذا الكتاب من فرضية أساسية مفادها أن إصلاح الموارد البشرية في الإدارة العمومية لا يتحقق بمجرد تعديل القوانين أو إدخال التكنولوجيا، وإنما يتطلب إصلاحًا متكاملًا يجمع بين تطوير الكفاءات، وتحسين التنظيم، وترسيخ النزاهة، وتحديث أنظمة التحفيز والتقييم، وتعزيز المساءلة والإنصاف المهني.

ويهدف هذا العمل إلى تقديم إطار علمي لفهم مشكلات الموارد البشرية في الإدارة العمومية المغربية، وتحليل أسبابها وآثارها، واقتراح حلول قابلة للتنفيذ والتقييم، مع مراعاة خصوصية السياق المغربي والتطورات التي تعرفها الإدارة العمومية.

ويعتمد الكتاب مقاربة متعددة التخصصات تستفيد من علوم الإدارة العامة، وتدبير الموارد البشرية، والقانون الإداري، وعلم الاجتماع التنظيمي، والاقتصاد المؤسساتي، والتحول الرقمي.

الأسس النظرية والمؤسساتية لتدبير الموارد البشرية

تشير الموارد البشرية إلى مجموع الأفراد الذين يساهمون في تنفيذ أنشطة المؤسسة وتحقيق أهدافها، بما يمتلكونه من معارف ومهارات وخبرات وقدرات وسلوكيات مهنية.

وفي الإدارة العمومية، تتجاوز الموارد البشرية معناها التقليدي، لأنها ترتبط بتنفيذ القانون وتقديم الخدمات وحماية المصلحة العامة وضمان استمرارية المرافق العمومية.

فالموظف العمومي لا يؤدي وظيفة تقنية فحسب، بل يساهم من خلال عمله اليومي في تجسيد العلاقة بين الدولة والمواطن، وفي تحديد مستوى الثقة في المؤسسات، وفي ضمان المساواة في الاستفادة من الخدمات.

وتختلف إدارة الموارد البشرية العمومية عن تدبير الموارد البشرية في القطاع الخاص من حيث طبيعة الأهداف والإطار القانوني وآليات المساءلة. فالإدارة العمومية مطالبة باحترام مبدأ المساواة، وضمان استمرارية المرفق العام، وحماية الحقوق، والتقيد بمبدأ المشروعية.

ويترتب عن ذلك أن قرارات التوظيف والترقية والتأديب وتوزيع المسؤوليات لا يمكن أن تخضع للاعتبارات الإدارية وحدها، بل يجب أن تحترم الضوابط القانونية ومبادئ الشفافية والاستحقاق والإنصاف.

إن التحول من التدبير التقليدي للموظفين إلى التدبير الاستراتيجي للكفاءات يقتضي تجاوز الاهتمام بالوضعيات الإدارية والمساطر وحدها، والانتقال إلى دراسة المهارات التي تحتاج إليها الإدارة، ومدى ملاءمة مؤهلات الموظفين للمهام المسندة إليهم، والقدرات التي ينبغي تطويرها لمواجهة تحديات المستقبل.

ولا يعني هذا التحول التخلي عن الضمانات القانونية للموظف العمومي، بل يعني تحسين التخطيط والتكوين والتوزيع والتقييم داخل إطار قانوني واضح يضمن الحقوق ويعزز المسؤولية.

الإدارة العمومية ومتطلبات التحديث

تقوم الإدارة التقليدية على احترام المساطر والتسلسل الهرمي والاختصاصات المحددة، وهي عناصر ضرورية لحماية المشروعية وضمان انتظام العمل الإداري.

غير أن احترام الإجراءات الشكلية لا يكفي وحده لضمان جودة الخدمات، فقد تحترم الإدارة المساطر ومع ذلك تواجه صعوبات في آجال الإنجاز أو التنسيق أو التواصل مع المرتفقين.

ولهذا اتجهت إصلاحات الإدارة العامة في عدد من الدول إلى الاهتمام بالنتائج، وتحديد الأهداف، وتقييم الأداء، وتحسين تجربة المواطن.

ولا يعني هذا إلغاء المساطر القانونية، بل جعلها وسيلة لتحقيق أهداف المرفق العام بدل تحولها إلى غاية مستقلة.

وتقوم الحكامة الإدارية على وجود قواعد وآليات واضحة لاتخاذ القرار وتوزيع المسؤوليات ومراقبة الأداء وتدبير الموارد. كما تتطلب الشفافية في القرارات، والمساءلة عن النتائج، والنزاهة، والإنصاف في تدبير الموظفين، والتقييم المستمر للسياسات والإجراءات.

إن أي إصلاح إداري يحتاج إلى موظفين قادرين على فهم أهدافه وتطبيقه وتطويره. فإدخال نظام معلوماتي جديد لا يؤدي بالضرورة إلى تحسين الأداء إذا لم يتلق الموظفون التكوين الملائم، وإذا لم تُراجع الإجراءات القديمة، وإذا لم تُحدد المسؤوليات بوضوح.

وبالمثل، فإن إعادة تنظيم المصالح الإدارية قد لا تحقق نتائج مستدامة إذا لم ترافقها خطة لإعادة توزيع الكفاءات وتطوير المهارات وتدبير التغيير.

لذلك ينبغي النظر إلى الموارد البشرية باعتبارها محورًا أساسيًا يرافق مختلف مشاريع الإصلاح الإداري، لا مجرد مصلحة منفصلة عن بقية مكونات المؤسسة.

التخطيط للموارد البشرية وتوزيع الموظفين

يُعد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية من أهم الشروط الضرورية لتحقيق التوازن بين حاجات الإدارة وإمكاناتها الفعلية. ويقصد به تحديد الاحتياجات المستقبلية من الموظفين والكفاءات انطلاقًا من أهداف المؤسسة والمهام التي تضطلع بها والتغيرات المتوقعة في بيئة عملها.

ويتطلب هذا التخطيط معرفة عدد الموظفين وتخصصاتهم وخبراتهم وتوزيعهم الجغرافي ومهاراتهم والوظائف التي يحتمل أن تعرف خصاصًا أو فائضًا.

وقد يؤدي غياب التخطيط الدقيق إلى عدم التوازن بين المصالح، أو صعوبة تعويض الخبرات المتقاعدة، أو استمرار الحاجة إلى تخصصات لا تتوفر بالقدر الكافي.

وتختلف حاجات الإدارات بحسب طبيعة الخدمة وعدد المستفيدين والامتداد الجغرافي والمهارات المطلوبة. فالحاجات المهنية لإدارة مركزية لا تطابق بالضرورة حاجات مصلحة محلية أو مؤسسة عمومية ذات طابع تقني.

ومن ثم، فإن التوزيع الفعال للموظفين يتطلب اعتماد معايير موضوعية، مثل حجم العمل، وعدد الملفات، ودرجة تعقيد المهام، ووقت معالجة الطلبات، والحاجات الفعلية للمرتفقين.

ولا ينبغي أن يعتمد توزيع الموظفين على الأعداد الإجمالية وحدها، لأن مصلحتين تتوفران على العدد نفسه قد تختلفان اختلافًا كبيرًا في حجم العمل وطبيعته.

ويقتضي تطوير هذا المجال إعداد قواعد بيانات دقيقة تساعد على تحديد الموارد البشرية المتاحة، وتحليل عبء العمل، وتوقع الحاجات المستقبلية، وتحديد التخصصات التي تحتاج إلى دعم إضافي.

التوظيف والاستحقاق وتكافؤ الفرص

يمثل التوظيف نقطة الانطلاق في بناء الكفاءات الإدارية، إذ يؤثر كل قرار توظيف في قدرة المؤسسة على تنفيذ مهامها وفي جودة الخدمات التي تقدمها على المدى الطويل.

ولهذا ينبغي أن يرتبط التوظيف بتحليل دقيق للوظائف، وتحديد المهارات المطلوبة، والتأكد من أن شروط الولوج تتناسب مع المهام الفعلية.

ومن التحديات التي تستحق الدراسة والتحقق الميداني ضعف الربط المحتمل بين التوظيف والتخطيط الاستراتيجي، وعدم التطابق بين بعض المؤهلات الأكاديمية ومتطلبات الوظيفة، ومحدودية آليات قياس المهارات العملية، وصعوبة استقطاب بعض التخصصات النادرة.

كما تبرز الحاجة إلى تعزيز شفافية المعلومات المتعلقة بمراحل المباريات، وتحسين اندماج الموظفين الجدد في بيئة العمل.

ويقترح هذا الكتاب تطوير نموذج للتوظيف يبدأ بتحليل الوظيفة وتحديد مسؤولياتها، ثم وضع معايير الاختيار المناسبة، وضمان شفافية الإجراءات، وتقييم الكفاءات وفق القواعد القانونية المعمول بها، وتوفير برامج استقبال وتكوين أولي للموظفين الجدد.

ويجب أن تخضع جميع مراحل التوظيف للضوابط القانونية المنظمة للوظيفة العمومية، ولضمانات المساواة والاستحقاق والطعون المتاحة قانونًا.

التكوين المستمر وتطوير الكفاءات

لا ينبغي النظر إلى التكوين باعتباره نشاطًا شكليًا أو مجرد وسيلة لاستكمال الإجراءات الإدارية، بل باعتباره استثمارًا في قدرة الإدارة على تنفيذ مهامها.

ويحقق التكوين قيمته عندما يرتبط بحاجات مهنية محددة، ويؤدي إلى تحسين قابل للقياس في جودة العمل أو سرعة الإنجاز أو دقة القرارات أو القدرة على استعمال الأدوات الجديدة.

وقد تفقد برامج التكوين فعاليتها عندما لا تنطلق من تشخيص دقيق للحاجات، أو عندما تركز على نقل المعلومات دون تطوير المهارات التطبيقية.

ومن الضروري التمييز بين الاحتياجات المرتبطة بالوظيفة الحالية، والاحتياجات الناتجة عن التغييرات التنظيمية والقانونية، والاحتياجات المستقبلية المرتبطة بالتكنولوجيا وتطور المهام.

كما ينبغي تقييم أثر التكوين من خلال مدى اكتساب الموظفين للمعارف والمهارات، وقدرتهم على تطبيقها في العمل، وانعكاس ذلك على نتائج المصالح وجودة الخدمات.

ولا يكفي ارتفاع رضا المشاركين عن الدورات التكوينية لإثبات نجاحها، كما لا يمكن إرجاع كل تحسن في الأداء إلى التكوين وحده دون مراعاة العوامل الأخرى المؤثرة.

تقييم الأداء والترقية والتحفيز

يمثل تقييم الأداء أداة لتحديد مدى مساهمة الموظف في تحقيق أهداف الإدارة، واكتشاف حاجاته إلى التكوين، وتحسين توزيع المهام، وتطوير أساليب القيادة.

لكن التقييم قد يفقد قيمته إذا اعتمد على الانطباعات الشخصية وحدها، أو إذا غابت المعايير الواضحة، أو إذا لم يستفد الموظف من ملاحظات عملية تساعده على التطور.

ويقتضي التقييم الفعال مراعاة جودة العمل ودقته، واحترام الآجال القانونية والتنظيمية، والقدرة على حل المشكلات، والتعاون وتبادل المعرفة، والتعامل المهني مع المرتفقين، واحترام القانون وأخلاقيات الوظيفة.

ويجب أن تتناسب المعايير مع طبيعة الوظيفة، وألا تتحول المؤشرات الكمية إلى وسيلة لمعاقبة الموظفين الذين يعالجون ملفات أكثر تعقيدًا.

كما ينبغي عدم ربط التقييم بعدد المعاملات وحده، لأن ذلك قد يشجع على السرعة على حساب الجودة أو الإنصاف.

ولا يقتصر التحفيز على التعويضات المالية، بل يشمل الاعتراف بالمجهود، وتحسين ظروف العمل، وتوفير فرص التكوين، وتوضيح المسارات المهنية، وإشراك الموظفين في تطوير أساليب العمل.

أما الترقية، فينبغي أن تتم وفق القواعد القانونية المعمول بها، مع العمل على تعزيز وضوح المعايير وتكافؤ الفرص وإتاحة المعلومات اللازمة للموظفين.

ويقتضي الإصلاح التمييز بين تقييم الأداء المهني والاستحقاق للترقية والحقوق النظامية، حتى لا تستخدم أداة إدارية واحدة لأغراض مختلفة دون ضمانات مناسبة.

القيادة الإدارية والعلاقات المهنية

تؤثر القيادة الإدارية في طريقة توزيع العمل، ومستوى التواصل، وحل النزاعات، وتحفيز الموظفين، ومدى استعدادهم للمشاركة في تطوير المؤسسة.

فالمدير لا يقتصر دوره على إصدار التعليمات ومراقبة تنفيذها، بل يشمل أيضًا توضيح الأهداف، وتنسيق الجهود، وتدبير الاختلافات، وتقديم الملاحظات المهنية، ودعم التعلم المستمر.

وتتطلب القيادة الفعالة الجمع بين احترام القواعد القانونية، والحزم في تحمل المسؤولية، والقدرة على الإنصات والتواصل، والإنصاف في توزيع المهام.

وقد تنشأ النزاعات المهنية بسبب غموض الاختصاصات، أو تضارب التعليمات، أو عدم وضوح توزيع المسؤوليات، أو ضعف التواصل، أو الشعور بعدم الإنصاف.

ولمعالجة هذه الحالات، ينبغي التمييز بين الخلاف المهني المشروع والسلوك الذي يشكل مخالفة قانونية أو مساسًا بحقوق الآخرين.

كما تبرز أهمية وضع آليات واضحة لتلقي الشكاوى المهنية ودراستها، مع احترام السرية اللازمة وحقوق الأطراف وضمانات المساطر القانونية.

ويقترح الكتاب تطوير برامج خاصة لتكوين المسؤولين الإداريين في مجالات القيادة، وتدبير النزاعات، والتواصل المهني، واتخاذ القرار، وتقييم الأداء.

أخلاقيات الوظيفة العمومية والنزاهة

تقوم الثقة في الإدارة العمومية على احترام القانون والنزاهة والحياد والمساواة في التعامل مع المرتفقين.

وتتطلب الوقاية من الفساد وتضارب المصالح بناء منظومة مؤسساتية واضحة، لا الاكتفاء بالتوجيهات الأخلاقية العامة.

وتشمل التدابير الممكنة توضيح قواعد السلوك المهني، وتعزيز آليات التصريح بالمصالح وفق القواعد القانونية ذات الصلة، وتطوير آليات التبليغ عن المخالفات، وحماية الحقوق التي يقررها القانون، وتحسين شفافية المساطر والقرارات، وتدعيم الرقابة الداخلية.

كما ينبغي توفير تكوين مستمر في النزاهة وأخلاقيات الوظيفة، وضمان معالجة المخالفات وفق مساطر عادلة تحترم حقوق جميع الأطراف.

إن حماية النزاهة لا تتحقق بتوسيع العقوبات وحدها، بل تتطلب كذلك تحسين التنظيم، وتقليص الغموض الإجرائي، وتوضيح المسؤوليات، وضمان فعالية الرقابة.

التحول الرقمي ومستقبل الموارد البشرية

أصبح التحول الرقمي من العوامل المؤثرة في تنظيم الإدارة العمومية، إذ يمكن أن يساهم في تبسيط المساطر، وتحسين الوصول إلى المعلومات، وتطوير تدبير الملفات، وتقليص بعض الأعباء الإدارية.

لكن الرقمنة لا تعني تحويل الوثائق الورقية إلى ملفات إلكترونية فحسب، بل تتطلب مراجعة الإجراءات، وتحسين تبادل البيانات، وتحديد المسؤوليات، وتوفير البنية التحتية والمهارات اللازمة.

ويقترح الكتاب اعتماد أنظمة متكاملة لتدبير الموارد البشرية تسمح بتحديث بيانات الموظفين، وتتبع التكوين، وتحليل الاحتياجات، وإعداد التقارير الإدارية، مع احترام الصلاحيات القانونية.

ويجب أن يراعي أي نظام من هذا النوع حماية المعطيات الشخصية، والأمن المعلوماتي، وتحديد صلاحيات الولوج، ودقة البيانات، وإمكانية تصحيح الأخطاء.

كما يمكن للذكاء الاصطناعي أن يدعم بعض وظائف تدبير الموارد البشرية، مثل تصنيف الوثائق، واستخراج المؤشرات، والمساعدة في التخطيط، وتحديد الاحتياجات التكوينية.

غير أن استخدامه في القرارات المرتبطة بالموظفين يثير أسئلة تتعلق بالإنصاف والشفافية وحماية البيانات والمسؤولية عن الأخطاء.

لذلك ينبغي إخضاع الأنظمة المستخدمة للتقييم والمراجعة، وتوفير رقابة بشرية فعلية على القرارات المهمة، والتحقق من عدم إنتاج تمييز غير مشروع، وتوثيق الأسس التي تقوم عليها القرارات المؤثرة في الحقوق المهنية.

فالهدف من التكنولوجيا هو تحسين قدرة الإدارة على خدمة المواطن والموظف، وليس استبدال المسؤولية الإدارية بقرارات آلية غير مفهومة.

النموذج الإصلاحي المقترح للإدارة العمومية المغربية

يقترح هذا الكتاب نموذجًا إصلاحيًا يقوم على التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، وتطوير التوظيف، وتحسين التكوين المستمر، وإرساء منظومة عادلة لتقييم الأداء، وتعزيز النزاهة والعدالة المهنية، وتطوير الرقمنة والتحديث المؤسسي.

ويبدأ الإصلاح بإعداد تشخيص دقيق للموارد البشرية، وتحليل الوظائف، ودراسة عبء العمل، وتحديد حاجات التكوين، واستطلاع آراء الموظفين والمرتفقين.

وبعد ذلك، يتم تحديد الأولويات وإعداد خطة عمل واضحة، وتوزيع المسؤوليات، وتحديد الموارد المالية والبشرية، واختيار مؤشرات الأداء المناسبة.

ويُستحسن تطبيق الحلول بصورة تجريبية في وحدات إدارية مختارة، مع توثيق الصعوبات والنتائج والتكاليف، قبل اتخاذ قرار التعميم.

ولا يمكن الحكم على نجاح الإصلاح الإداري استنادًا إلى عدد الدورات التكوينية أو الأنظمة المعلوماتية التي تم إطلاقها فقط، بل ينبغي اعتماد مؤشرات مرتبطة بالنتائج الفعلية، مثل جودة الخدمات، ومتوسط مدة معالجة الملفات، ومدى تطبيق المهارات المكتسبة، ووضوح المهام، ورضا الموظفين والمرتفقين.

ويجب تحديد خط أساس لكل مؤشر، وهدف زمني واقعي، ومصدر موثوق للبيانات، والجهة المسؤولة عن القياس.

كما ينبغي تفسير المؤشرات ضمن سياقها، وعدم استخدامها بصورة آلية لترتيب الموظفين أو معاقبتهم دون مراعاة طبيعة العمل والموارد المتاحة.

خاتمة عامة

إن إصلاح الموارد البشرية في الإدارة العمومية المغربية ليس مسألة تقنية محدودة، ولا يمكن اختزاله في تعديل نظام التوظيف أو تطوير التكوين أو إدخال أنظمة معلوماتية جديدة.

إنه مشروع مؤسساتي متكامل يتطلب مراجعة العلاقة بين التنظيم والمسؤولية والكفاءة والتحفيز والمساءلة.

وتتمثل إحدى أهم خلاصات هذا الكتاب في أن الموظف العمومي لا يستطيع تحقيق أفضل النتائج في غياب تنظيم واضح، وقيادة فعالة، ووسائل عمل مناسبة، وفرص للتكوين، ومعايير عادلة لتقييم الأداء.

وفي المقابل، فإن توفر هذه الشروط لا يلغي ضرورة احترام الموظف لواجباته المهنية، والالتزام بالقانون، وتحمل المسؤولية، والمساهمة في تحسين الخدمة العمومية.

ومن ثم، فإن الإصلاح الفعال يجب أن يحقق توازنًا بين حماية الحقوق المهنية، وتعزيز الواجبات، وتطوير الكفاءات، وتحسين النتائج.

كما ينبغي أن ينتقل تدبير الموارد البشرية من التركيز الحصري على الوضعيات الإدارية إلى مقاربة تجمع بين الوضعية القانونية للموظف، ومساره المهني، ومهاراته، وظروف عمله، ومساهمته في تحقيق أهداف المؤسسة.

ولا يمكن نجاح هذا التحول دون اعتماد بيانات دقيقة، ودراسات ميدانية، ومؤشرات قابلة للتحقق، وتقييم مستقل لنتائج الإصلاح.

إن الإدارة العمومية التي تستثمر في الإنسان، وتحترم القانون، وتكافئ الكفاءة، وتعالج الاختلالات بشفافية، تكون أكثر قدرة على تحسين خدماتها وتعزيز ثقة المواطنين.

وعليه، فإن تحديث الموارد البشرية ينبغي أن يشكل ركيزة أساسية في أي مشروع جاد لإصلاح الإدارة العمومية المغربية.

فالإدارة الفعالة لا تُبنى بكثرة المساطر وحدها، بل بقدرتها على توظيف الكفاءات وتطويرها، وتحويل الموارد المتاحة إلى نتائج تخدم المصلحة العامة.

المؤلف: بدر شاشا

مقدمة عامة

مشاكل الموارد البشرية في الإدارة العمومية: التشخيص والتحليل وآليات الإصلاح والتحديث في المغرب

تأليف: بدر شاشا

تُعد الموارد البشرية من أهم الركائز التي تقوم عليها الإدارة العمومية الحديثة، باعتبارها العنصر الأساسي الذي يمنح المؤسسات قدرتها على أداء وظائفها، وتنفيذ القوانين والسياسات العمومية، وتقديم الخدمات للمواطنين، وتحقيق الأهداف التنموية والاقتصادية والاجتماعية. فالإدارة، مهما امتلكت من إمكانات مادية ومالية، ومهما توفرت لديها من تجهيزات تقنية وأنظمة معلوماتية متطورة، تظل محدودة الفعالية إذا لم تتوفر على موارد بشرية مؤهلة وقادرة على تحمل المسؤولية، ومتمكنة من المعارف والمهارات اللازمة، ومتشبعة بقيم النزاهة والالتزام المهني وخدمة المصلحة العامة. ومن هذا المنطلق، لم يعد تدبير الموارد البشرية مجرد وظيفة إدارية تهتم بتسجيل الموظفين وضبط وضعياتهم القانونية ومتابعة مساراتهم المهنية، بل أصبح مجالًا استراتيجيًا يرتبط ارتباطًا مباشرًا بفعالية المؤسسات العمومية وقدرتها على الاستجابة للتحولات المتسارعة التي يعرفها المجتمع والدولة والاقتصاد والتكنولوجيا.

لقد شهدت الإدارة العمومية، خلال العقود الأخيرة، تحولات عميقة في طبيعة وظائفها ومسؤولياتها وانتظارات المجتمع منها. فلم تعد مهمتها تقتصر على تطبيق القوانين وتنفيذ القرارات الإدارية وفق المساطر التقليدية، بل أصبحت مطالبة بتقديم خدمات ذات جودة عالية، والاستجابة لحاجات المواطنين في آجال معقولة، وضمان المساواة في الولوج إلى المرافق العمومية، وتبسيط الإجراءات، وتحسين التواصل، وترسيخ الشفافية، وتعزيز الثقة في المؤسسات. وقد أدت هذه التحولات إلى بروز أسئلة جديدة حول مدى ملاءمة أنظمة تدبير الموظفين مع متطلبات الإدارة الحديثة، وحول قدرة الهياكل التنظيمية التقليدية على استيعاب التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، وحول الدور الذي ينبغي أن تضطلع به الموارد البشرية في إنجاح برامج الإصلاح الإداري.

وفي هذا السياق، أصبحت الموارد البشرية موضوعًا مركزيًا في النقاشات المتعلقة بتحديث الدولة وتحسين أداء المرافق العمومية. فالموظف العمومي لم يعد يُنظر إليه باعتباره مجرد

منفذ للتعليمات أو عنصرًا داخل بنية إدارية هرمية، بل باعتباره فاعلًا مؤسساتيًا يساهم في إنتاج الخدمة العمومية، وتطبيق القانون، وحماية حقوق المرتفقين، وتدبير المعلومات، واقتراح الحلول، والمشاركة في تحسين الأداء. وتزداد أهمية هذا الدور كلما اتسعت مسؤوليات الإدارة وتعقدت المهام الموكولة إليها، وأصبح المواطن أكثر وعيًا بحقوقه وأكثر انتظارًا لخدمات سريعة وشفافة ومنصفة.

غير أن تحقيق هذه الأهداف يظل مرتبطًا بمدى قدرة الإدارة العمومية على بناء منظومة متكاملة لتدبير مواردها البشرية، تبدأ بالتخطيط للاحتياجات من الموظفين والكفاءات، وتمر بالتوظيف والتكوين والتأطير وتوزيع المسؤوليات، وتشمل تقييم الأداء والتحفيز والترقية وتدبير المسارات المهنية، وتنتهي بتطوير الكفاءات والمحافظة على الخبرات وتقييم النتائج. فهذه الوظائف ليست عمليات منفصلة، وإنما حلقات مترابطة تؤثر كل واحدة منها في الأخرى. وإذا اختل التخطيط، فقد يؤدي ذلك إلى نقص في بعض التخصصات أو عدم التوازن في توزيع الموظفين. وإذا ضعف التكوين، فقد تجد الإدارة صعوبة في مواكبة التغيرات القانونية والتكنولوجية. وإذا غابت معايير واضحة لتقييم الأداء، فقد تتراجع فعالية التحفيز وتتأثر الثقة في القرارات الإدارية. وإذا لم تتوفر بيئة مهنية سليمة، فقد يصعب استثمار الكفاءات المتاحة بالشكل الأمثل.

ومن هنا تبرز أهمية دراسة مشكلات الموارد البشرية في الإدارة العمومية دراسة علمية تتجاوز الأحكام العامة والتفسيرات المبسطة، وتسعى إلى تحديد طبيعة الاختلالات ومصادرها والعوامل التي تؤثر في ظهورها واستمرارها. فالمشكلات الإدارية لا يمكن تفسيرها دائمًا بضعف قدرات الموظفين أو غياب الإرادة الفردية، كما لا يمكن إرجاعها بصورة آلية إلى القوانين أو التنظيمات وحدها. فقد تكون نتيجة تفاعل مجموعة من العوامل، من بينها طبيعة الهيكل التنظيمي، وأساليب القيادة، ووضوح الاختصاصات، وتوزيع المهام، وملاءمة المؤهلات المهنية، وتوفر الوسائل الضرورية، وجودة التواصل الداخلي، وثقافة المؤسسة، وآليات الرقابة والتقييم، ومدى وضوح العلاقة بين المسؤولية والصلاحيات.

إن اختزال مشكلات الموارد البشرية في السلوك الفردي قد يؤدي إلى إغفال الأسباب البنيوية التي تنتج بعض مظاهر ضعف الأداء، كما أن تحميل القوانين وحدها مسؤولية الاختلالات قد يحجب أهمية الممارسات التنظيمية والثقافة المهنية وأساليب التدبير. لذلك فإن الفهم العلمي لهذه المشكلات يقتضي اعتماد مقاربة شمولية تدرس العلاقة بين الموظف والمؤسسة، وبين الحقوق والواجبات، وبين السلطة والمسؤولية، وبين التكوين والنتائج، وبين التنظيم الإداري وجودة الخدمة المقدمة للمواطن.

وتكتسب هذه الدراسة أهمية خاصة في السياق المغربي، حيث تحتل مسألة إصلاح الإدارة العمومية مكانة مهمة في النقاش المرتبط بتحديث المؤسسات، وتحسين مناخ الأعمال، وتطوير الخدمات العمومية، وتعزيز الحكامة الجيدة، وترسيخ الثقة بين الإدارة والمواطن. فالإدارة العمومية المغربية تضطلع بأدوار واسعة تشمل تنفيذ السياسات العمومية، وتدبير المرافق الأساسية، وتقديم الخدمات الإدارية والاجتماعية والاقتصادية، وتطبيق التشريعات، ومواكبة التنمية على المستوى الوطني والترابي. ويتوقف نجاح هذه الوظائف، إلى حد بعيد، على قدرة المؤسسات على تدبير مواردها البشرية بطريقة تضمن الكفاءة والاستمرارية والإنصاف والفعالية.

وقد عرف المغرب إصلاحات ومبادرات متعددة استهدفت تحديث الإدارة العمومية، وتطوير التنظيم الإداري، وتبسيط المساطر، وتعزيز الرقمنة، وتحسين تدبير الموظفين، وتطوير آليات الحكامة. غير أن تقييم أثر هذه الإصلاحات يقتضي التمييز بين وجود النصوص والبرامج من جهة، ومدى تنفيذها وانعكاسها الفعلي على الممارسات الإدارية وجودة الخدمات من جهة أخرى. فاعتماد سياسة جديدة لا يعني بالضرورة تحقق أهدافها، وإصدار نص تنظيمي لا يكفي وحده لضمان تغيير السلوك المهني، كما أن إدخال التكنولوجيا لا يؤدي تلقائيًا إلى تحسين الأداء ما لم يرافقه تأهيل للموارد البشرية ومراجعة للإجراءات وتحديد واضح للمسؤوليات.

ومن هذا المنطلق، لا يتعامل هذا الكتاب مع الإدارة العمومية المغربية باعتبارها بنية متجانسة تعاني الاختلالات نفسها بالدرجة نفسها، بل ينطلق من ضرورة مراعاة الاختلافات بين القطاعات والمصالح والمؤسسات والمستويات الترابية. فطبيعة المشكلات التي تواجه إدارة ذات مهام تقنية قد تختلف عن تلك التي تواجه مؤسسة تقدم خدمات اجتماعية أو مصلحة إدارية تستقبل أعدادًا كبيرة من المرتفقين. كما أن ظروف العمل والموارد المتاحة وحجم الطلب على الخدمات تختلف من مؤسسة إلى أخرى، وهو ما يجعل تشخيص المشكلات وتحديد أولويات الإصلاح عملية تحتاج إلى بيانات دقيقة ومعطيات ميدانية تراعي خصوصية كل قطاع.

وتبرز إحدى القضايا الأساسية في تدبير الموارد البشرية في العلاقة بين التخطيط الإداري والحاجات الفعلية للمؤسسات. فالإدارة التي لا تتوفر على تصور دقيق لمواردها البشرية قد تواجه صعوبات في توزيع الموظفين بحسب حجم العمل وطبيعة المهام والتخصصات المطلوبة. وقد يؤدي غياب التخطيط إلى وجود تفاوت بين المصالح في أعباء العمل، أو إلى ضعف الاستفادة من بعض الكفاءات، أو إلى صعوبة تعويض الخبرات التي تغادر الوظيفة العمومية بسبب التقاعد أو تغيير المسار المهني. كما أن التخطيط الفعال لا يقتصر

على معرفة العدد الإجمالي للموظفين، بل يتطلب تحليلًا نوعيًا للمهارات والخبرات والوظائف، وتوقعًا للاحتياجات المستقبلية، وربطًا بين الموارد البشرية والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

وترتبط هذه القضية بموضوع التوظيف، الذي يشكل المدخل الأول لبناء الكفاءات داخل الإدارة العمومية. فالتوظيف لا ينبغي أن يُنظر إليه باعتباره مجرد إجراء لتغطية منصب شاغر، بل باعتباره عملية مؤسساتية تهدف إلى توفير المهارات والمعارف التي تحتاج إليها الإدارة لأداء وظائفها. ويقتضي ذلك تحليل الوظائف بصورة دقيقة، وتحديد الكفاءات المطلوبة، واعتماد معايير اختيار موضوعية، وضمان احترام القواعد القانونية ومبادئ المساواة والاستحقاق والشفافية. كما يتطلب الاهتمام بمرحلة إدماج الموظفين الجدد، حتى يتمكنوا من فهم طبيعة العمل الإداري، والتعرف على واجباتهم ومسؤولياتهم، واكتساب المهارات العملية اللازمة للقيام بمهامهم.

ولا تقل مسألة التكوين المستمر أهمية عن التوظيف، لأن الكفاءات التي تحتاج إليها الإدارة تتغير باستمرار بفعل تطور التشريعات، وتبدل حاجات المواطنين، وظهور أدوات تكنولوجية جديدة، وتزايد تعقيد بعض المهام. فالموظف الذي لا تتاح له فرص مناسبة لتحديث معارفه قد يجد صعوبة في مواكبة هذه التحولات، بينما تستطيع برامج التكوين الموجهة والمرتبطة بالحاجات الفعلية أن تساهم في تحسين جودة العمل وتعزيز الثقة المهنية ورفع القدرة على حل المشكلات. ومع ذلك، فإن فعالية التكوين لا تقاس بعدد الدورات المنظمة أو عدد المستفيدين منها فقط، بل ينبغي تقييمها من خلال مدى اكتساب المهارات، وتطبيقها في بيئة العمل، وانعكاسها على النتائج الإدارية.

ومن القضايا التي تستحق تحليلًا معمقًا كذلك مسألة تقييم الأداء والترقية والتحفيز، نظرًا لما لها من تأثير في سلوك الموظفين وفي علاقتهم بالمؤسسة. فالتقييم الفعال ينبغي أن يستند إلى معايير واضحة تتناسب مع طبيعة الوظائف، وأن يراعي جودة الإنجاز ودقته واحترام الآجال والتعاون المهني والقدرة على حل المشكلات. كما ينبغي أن يهدف إلى تحسين الأداء وتحديد حاجات التكوين، لا أن يتحول إلى مجرد إجراء شكلي أو وسيلة لإصدار أحكام عامة لا تستند إلى أدلة كافية.

وتزداد أهمية هذا الموضوع عندما يتعلق الأمر بالترقية والتحفيز، لأن شعور الموظف بالإنصاف ووضوح المسار المهني يمكن أن يؤثر في مستوى التزامه واستعداده لتطوير أدائه. فالتحفيز لا يقتصر على الأجور والتعويضات، بل يشمل الاعتراف بالمجهود، وتحسين ظروف العمل، وتوفير فرص التطور المهني، وإشراك الموظفين في معالجة

المشكلات التنظيمية. وفي المقابل، فإن غموض المعايير أو ضعف التواصل بشأن القرارات المهنية قد يؤدي إلى تراجع الثقة داخل المؤسسة، ويؤثر في العلاقات المهنية وفي استعداد الموظفين للمشاركة في مشاريع التحديث.

ولا يمكن فهم مشكلات الموارد البشرية دون الاهتمام بالقيادة الإدارية والثقافة التنظيمية. فالقيادة تؤثر في طريقة توزيع المهام، وتحديد الأولويات، وإدارة الخلافات، وتقديم الملاحظات المهنية، وتشجيع المبادرة، وتحمل المسؤولية. كما أن الثقافة التنظيمية تحدد، بدرجات متفاوتة، طبيعة العلاقات المهنية، ومدى تقبل التغيير، ومستوى التعاون بين المصالح، والطريقة التي ينظر بها الموظفون إلى القواعد والإجراءات. وإذا كانت بيئة العمل تقوم على وضوح الأدوار والاحترام المتبادل والتواصل الفعال والإنصاف، فإنها قد تساعد على تحسين الأداء وتعزيز الاستقرار المهني. أما إذا اتسمت بغموض المسؤوليات وضعف التنسيق وانعدام الثقة، فقد تصبح أكثر عرضة للنزاعات وسوء الفهم وتعطل بعض العمليات الإدارية.

ويفرض هذا التحليل التمييز بين المسؤولية الفردية والمسؤولية المؤسساتية. فالموظف مسؤول عن احترام واجباته المهنية والالتزام بالقانون وأداء المهام المسندة إليه، لكن المؤسسة مسؤولة كذلك عن توفير الشروط التنظيمية والوسائل اللازمة وتحديد الاختصاصات وتوضيح الأهداف وإرساء آليات عادلة للتقييم. ومن ثم، فإن تحسين الأداء لا يتحقق بإلقاء المسؤولية على طرف واحد، وإنما ببناء علاقة متوازنة بين حقوق الموظفين وواجباتهم، وبين صلاحيات المسؤولين والتزاماتهم، وبين الموارد المتاحة والنتائج المنتظرة.

وتحتل أخلاقيات الوظيفة العمومية والنزاهة موقعًا أساسيًا ضمن هذا الموضوع، لأن الإدارة لا تقاس فعاليتها بسرعة إنجاز المعاملات فقط، بل كذلك بمدى احترامها للقانون والمساواة والحياد وحماية الحقوق. فالشفافية في اتخاذ القرارات، والوقاية من تضارب المصالح، واحترام قواعد السلوك المهني، ومعالجة الشكاوى وفق مساطر واضحة، كلها عناصر تساهم في تعزيز الثقة في المؤسسات. ولا ينبغي النظر إلى النزاهة باعتبارها مسؤولية أخلاقية فردية فحسب، بل باعتبارها أيضًا نتيجة لبنية تنظيمية واضحة، وإجراءات قابلة للتتبع، ورقابة فعالة، وتوزيع محدد للمسؤوليات.

وفي ظل التحولات الرقمية التي يشهدها العالم، أصبح من الضروري إعادة التفكير في طبيعة المهارات المطلوبة داخل الإدارة العمومية. فالرقمنة تتيح فرصًا لتحسين تدبير الملفات، وتسهيل تبادل المعلومات، وتبسيط الإجراءات، وتطوير التخطيط للموارد

البشرية، لكنها تفرض في الوقت نفسه تحديات تتعلق بالتكوين الرقمي، وحماية المعطيات الشخصية، والأمن المعلوماتي، وجودة البيانات، وإمكانية الولوج إلى الخدمات. ولا يمكن تحقيق التحول الرقمي بمجرد اقتناء البرامج والتجهيزات، بل ينبغي أن يرافقه تغيير في أساليب العمل، وتأهيل للموظفين، وتحديث للمساطر، وتوضيح للمسؤوليات المرتبطة باستعمال الأنظمة المعلوماتية.

كما يفتح التطور المتسارع للذكاء الاصطناعي آفاقًا جديدة أمام تدبير الموارد البشرية، من خلال تحليل البيانات والمساعدة في التخطيط واستخراج المؤشرات وتحديد الاحتياجات التكوينية. غير أن هذه الإمكانات تثير أسئلة مهمة تتعلق بالشفافية والإنصاف وحماية البيانات والمسؤولية عن القرارات. ولذلك فإن إدماج هذه التقنيات ينبغي أن يتم وفق ضوابط قانونية وأخلاقية واضحة، مع توفير رقابة بشرية فعلية على القرارات المؤثرة في الحقوق المهنية، والتحقق من دقة النتائج، وتجنب أي استعمال يؤدي إلى تمييز غير مشروع أو إلى اتخاذ قرارات لا يمكن تفسير أسسها بصورة معقولة.

وتتجاوز أهمية تدبير الموارد البشرية حدود المؤسسة الإدارية لتشمل آثارًا اقتصادية واجتماعية واسعة. فالإدارة الفعالة تساهم في تحسين مناخ الاستثمار، وتقليص تكاليف المعاملات، وتسريع تنفيذ المشاريع، وتسهيل حصول المواطنين على الخدمات، وتعزيز الاستقرار المؤسساتي. كما أن جودة تدبير الموظفين يمكن أن تؤثر في قدرة الدولة على تنفيذ السياسات العمومية وتحقيق أهدافها التنموية. وفي المقابل، فإن ضعف التنسيق أو بطء الإجراءات أو عدم وضوح المسؤوليات قد يرفع كلفة الخدمات، ويؤخر إنجاز المشاريع، ويؤثر في ثقة المواطنين والمستثمرين.

ومن هنا، فإن البحث في مشكلات الموارد البشرية لا ينبغي أن ينحصر في الجانب الإداري الضيق، بل يجب أن يربط بين كفاءة الموظف وجودة المؤسسة والنتائج التي تحققها السياسات العمومية. فالموارد البشرية ليست مجرد تكلفة مالية تتحملها الإدارة، بل هي استثمار مؤسساتي يمكن أن يساهم في تحسين الإنتاجية الإدارية، وحماية المال العام، وتطوير الخدمات، وتحقيق الاستفادة المثلى من الإمكانات المتاحة.

ويقتضي تناول هذه الإشكالات اعتماد منهجية علمية تجمع بين الوصف والتحليل والتفسير والمقارنة والدراسة التطبيقية. فالمنهج الوصفي يساعد على تحديد المفاهيم ومكونات منظومة تدبير الموارد البشرية، بينما يسمح المنهج التحليلي بدراسة العلاقات بين التنظيم والقيادة والتحفيز والأداء. ويساعد المنهج القانوني على فهم الإطار التشريعي والتنظيمي المؤطر للوظيفة العمومية، في حين يتيح المنهج المقارن الاستفادة من تجارب الدول

الأخرى مع مراعاة اختلاف السياقات القانونية والمؤسساتية. أما البحث الميداني، فيمكن أن يوفر معطيات تساعد على اختبار الفرضيات وتحديد طبيعة المشكلات ومدى انتشارها والعوامل المرتبطة بها.

ولا تكتمل القيمة العلمية لهذا العمل دون التمييز بين الوقائع الموثقة والتفسيرات النظرية والمقترحات الإصلاحية. فالأحكام المتعلقة بانتشار ظاهرة معينة أو حجمها أو آثارها تحتاج إلى بيانات ومصادر موثوقة، كما أن تقييم القوانين والسياسات يقتضي الرجوع إلى النصوص الرسمية والتقارير ذات الصلة. لذلك يتبنى هذا الكتاب مبدأ الحذر العلمي في عرض النتائج، ويتجنب تقديم الفرضيات باعتبارها حقائق نهائية، ويؤكد أهمية التحقق من المعطيات قبل بناء الاستنتاجات عليها.

وتتمثل الإشكالية المركزية التي ينطلق منها الكتاب في كيفية تشخيص مشكلات تدبير الموارد البشرية في الإدارة العمومية المغربية، وتحديد أسبابها البنيوية والتنظيمية والقانونية والثقافية، وبناء نموذج إصلاحي متكامل يجعل الموظف العمومي عنصرًا أساسيًا في تحسين الأداء الإداري وجودة الخدمات المقدمة للمواطن.

ويتفرع عن هذه الإشكالية التساؤل حول مدى ملاءمة أنظمة التوظيف والتكوين والتقييم والترقية مع الاحتياجات الفعلية للمؤسسات، وحول طبيعة العلاقة بين القيادة الإدارية والتحفيز والرضا المهني، وحول أثر توزيع الموظفين وتحديد الاختصاصات في سرعة إنجاز المعاملات وجودة القرارات. كما يطرح الكتاب سؤالًا حول مدى قدرة الرقمنة على معالجة بعض الاختلالات الإدارية، والشروط التي ينبغي توافرها حتى لا تتحول التكنولوجيا إلى مجرد واجهة جديدة للإجراءات القديمة.

ويهدف هذا العمل إلى تقديم تصور علمي متكامل لتدبير الموارد البشرية في الإدارة العمومية المغربية، من خلال توضيح الأسس النظرية والمفاهيمية، وتحليل أبرز التحديات المرتبطة بالتخطيط والتوظيف والتكوين والتقييم والتحفيز، ودراسة دور القيادة والحكامة والنزاهة والتحول الرقمي، ثم اقتراح آليات عملية يمكن الاستفادة منها في تحسين التنظيم الإداري وتطوير الكفاءات ورفع جودة الخدمات.

ولا يقتصر هدف الكتاب على وصف المشكلات، بل يمتد إلى البحث في إمكانات معالجتها من خلال حلول تراعي الواقع القانوني والمؤسساتي المغربي. فالتشخيص الذي لا ينتهي إلى اقتراح بدائل عملية يظل محدود الأثر، كما أن الحلول التي لا تستند إلى فهم دقيق للأسباب قد تؤدي إلى نقل المشكلات من مجال إلى آخر دون معالجتها بصورة حقيقية.

ومن هذا المنطلق، يدافع الكتاب عن ضرورة الانتقال من الإصلاحات الجزئية والمعزولة إلى مقاربة مؤسساتية متكاملة، تربط التخطيط بالموارد المتاحة، والتكوين بالحاجات الفعلية، والتقييم بتحسين الأداء، والتحفيز بالإنصاف، والرقمنة بتبسيط الإجراءات، والمسؤولية بالصلاحيات والمساءلة. كما يؤكد أن الإصلاح المستدام يحتاج إلى قيادة إدارية مؤهلة، وثقافة تنظيمية داعمة للتعلم والتعاون، ونظم معلومات موثوقة، وآليات واضحة لتتبع النتائج وتقييمها.

وتتطلب هذه المقاربة كذلك إشراك الموظفين في عمليات الإصلاح، لأنهم ليسوا مجرد مستفيدين من القرارات التنظيمية، بل فاعلون يمتلكون معرفة مباشرة بتفاصيل العمل اليومي والصعوبات التي تعترض تنفيذ الإجراءات. وقد يساعد الإنصات المنظم إلى تجاربهم وملاحظاتهم على اكتشاف اختلالات لا تظهر دائمًا في التقارير الرسمية، كما يمكن أن يعزز شعورهم بالمسؤولية تجاه مشاريع التحديث. غير أن المشاركة الفعالة ينبغي أن تتم في إطار واضح يحترم الاختصاصات القانونية، ويحدد أهداف التشاور وحدوده، ويضمن التعامل الجدي مع المقترحات.

ومن الضروري أيضًا وضع المواطن في مركز تقييم الأداء العمومي، لأن الغاية النهائية من تطوير الموارد البشرية ليست تحسين المؤشرات الداخلية للمؤسسة فحسب، بل ضمان خدمة عمومية أكثر جودة وعدالة ووضوحًا. ويتطلب ذلك دراسة تجربة المرتفق، ومدى سهولة الوصول إلى الخدمات، ووضوح المعلومات، واحترام الآجال القانونية، وجودة التواصل، وفعالية آليات التظلم والشكاوى. كما ينبغي مراعاة احتياجات الأشخاص الذين يواجهون صعوبات في الولوج الرقمي أو الجغرافي، حتى لا يؤدي التحديث إلى خلق أشكال جديدة من الإقصاء.

إن بناء إدارة عمومية حديثة يقتضي كذلك إدراك أن الإصلاح عملية مستمرة وليست مشروعًا ينتهي بمجرد صدور نص أو إطلاق نظام معلوماتي. فالتنظيمات تتغير، والمهارات تتطور، والتكنولوجيا تتقدم، وحاجات المجتمع تتجدد، وهو ما يجعل التقييم والتعلم المؤسسي عنصرين ضروريين للحفاظ على فعالية الإصلاح. لذلك ينبغي للإدارة أن تمتلك القدرة على رصد المشكلات في وقت مبكر، واستخلاص الدروس من التجارب، وتصحيح الإجراءات، وتطوير ممارساتها بناءً على الأدلة والنتائج.

كما أن نجاح الإصلاح يرتبط بوجود توازن بين الطموح والإمكانات الواقعية. فلا يكفي وضع أهداف واسعة دون تحديد الموارد اللازمة لتنفيذها، ولا يمكن مطالبة الموظفين بتحقيق نتائج متقدمة في غياب الوسائل الضرورية والتكوين والتأطير. وفي المقابل، لا

ينبغي أن تتحول محدودية الإمكانات إلى مبرر دائم لعدم التطوير، بل يجب أن تكون منطلقًا لتحديد الأولويات واختيار التدخلات الأكثر أثرًا، وتحسين استخدام الموارد المتاحة، وتعزيز التنسيق بين المصالح والمؤسسات.

إن الرهان الحقيقي في إصلاح الموارد البشرية يتمثل في بناء إدارة قادرة على الجمع بين احترام القانون وتحقيق النتائج، وبين حماية الحقوق وتحمل المسؤولية، وبين الاستقرار الوظيفي والتطوير المهني، وبين استخدام التكنولوجيا والحفاظ على البعد الإنساني للخدمة العمومية. فالإدارة التي تركز على الإجراءات دون تقييم النتائج قد تجد صعوبة في مواكبة التحولات، والإدارة التي تركز على السرعة دون ضمانات قانونية قد تعرض الحقوق للخطر، والإدارة التي تعتمد التكنولوجيا دون تأهيل موظفيها قد تعيد إنتاج الاختلالات في صورة رقمية جديدة.

وعليه، فإن المقاربة التي يعتمدها هذا الكتاب تقوم على اعتبار الموارد البشرية عنصرًا محوريًا في إصلاح الإدارة العمومية، وعلى أن تطويرها ينبغي أن يتم في إطار رؤية شاملة تراعي الأبعاد القانونية والتنظيمية والاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية. كما تقوم على أن نجاح الإصلاح لا يقاس بالنوايا المعلنة أو بعدد الإجراءات المعتمدة، بل بمدى انعكاسها على الأداء الفعلي للمؤسسات، وعلى جودة الخدمات، وعلى قدرة الإدارة على الاستجابة لحاجات المواطنين بعدالة وفعالية.

ويسعى هذا العمل، في نهاية المطاف، إلى الإسهام في النقاش العلمي حول مستقبل الإدارة العمومية المغربية، من خلال تقديم قراءة تحليلية لمشكلات الموارد البشرية، وتوضيح العوامل التي تؤثر في أدائها، واقتراح آليات يمكن تطويرها واختبارها وتقييمها في الواقع العملي. وهو لا يدعي تقديم حلول نهائية لجميع الإشكالات، لأن طبيعة الإدارة العمومية وتعقد وظائفها يجعلان الإصلاح عملية متعددة المراحل تحتاج إلى البحث والتجريب والمراجعة المستمرة، لكنه يطمح إلى وضع أساس فكري ومنهجي يساعد على فهم المشكلات بطريقة أدق، وعلى الانتقال من التشخيص العام إلى التحليل الموثق، ومن الانتقاد المجرد إلى اقتراح الحلول، ومن الإصلاح الشكلي إلى التطوير المؤسسي المستدام.

إن مستقبل الإدارة العمومية لا يتوقف على قوة النصوص القانونية وحدها، ولا على حجم الموارد المالية التي تتوفر عليها المؤسسات، بل يتوقف كذلك على قدرتها على بناء منظومة بشرية مؤهلة ونزيهة ومحفزة، وعلى توفير بيئة تنظيمية تسمح للموظفين بتحمل المسؤولية وتطوير قدراتهم والمساهمة في تحسين الخدمات.

فالموظف العمومي هو أحد أهم عناصر العلاقة بين الدولة والمواطن، وجودة هذه العلاقة تتأثر بكفاءته، وظروف عمله، ووضوح مسؤولياته، ومدى التزامه بأخلاقيات المهنة، وبقدرة المؤسسة التي يعمل داخلها على تنظيم جهوده وتوجيهها نحو المصلحة العامة.

ومن هذا المنطلق، فإن إصلاح الموارد البشرية ليس موضوعًا إداريًا محدودًا، بل هو جزء من مشروع أوسع لبناء إدارة عمومية فعالة ومنصفة وشفافة، قادرة على مواكبة التحولات، وحماية الحقوق، وترشيد الموارد، وتحسين جودة الحياة العامة.

إن الإدارة العمومية التي تجعل الإنسان محورًا للتطوير، والكفاءة أساسًا للتقدم، والنزاهة قاعدة للعمل، والقانون إطارًا للمسؤولية، والتقييم وسيلة للتحسين المستمر، تكون أكثر قدرة على تحقيق المصلحة العامة وتعزيز ثقة المواطنين في المؤسسات.

وهذه هي الرؤية التي ينطلق منها هذا الكتاب، والتي يسعى المؤلف بدر شاشا إلى تطويرها من خلال دراسة مشكلات الموارد البشرية في الإدارة العمومية المغربية، وتحليل أبعادها المختلفة، والبحث عن سبل عملية وعلمية لتجاوزها، بما يساهم في بناء إدارة أكثر فعالية وجودة وإنصافًا، ويجعل إصلاح الموارد البشرية مدخلًا حقيقيًا لتحديث المرفق العام وخدمة المجتمع.

الفصل الأول

الإطار المفاهيمي والنظري للموارد البشرية في الإدارة العمومية

تأليف: بدر شاشا

تمهيد

تحتل الموارد البشرية مكانة أساسية في بناء المؤسسات العمومية وتطوير أدائها، لأنها تمثل العنصر الذي يربط بين القواعد القانونية والهياكل التنظيمية والإمكانات المادية والمالية من جهة، والنتائج العملية التي تحققها الإدارة من جهة أخرى. فالإدارة العمومية، مهما بلغت درجة تطورها التنظيمي والتقني، تظل في حاجة إلى العنصر البشري الذي يتولى تنفيذ المهام، واتخاذ القرارات في حدود الاختصاصات المخولة له، ومعالجة الملفات، وتقديم الخدمات، والتواصل مع المواطنين، وتطبيق القوانين والأنظمة. ولذلك فإن دراسة الإدارة العمومية لا يمكن أن تكتمل دون دراسة الموارد البشرية التي تعمل داخلها،

ولا يمكن فهم أسباب نجاح المؤسسات أو تعثرها دون تحليل طبيعة العلاقة بين الموظفين والتنظيم الإداري والقيادة والوسائل المتاحة وظروف العمل.

لقد تغيرت النظرة إلى الموارد البشرية بصورة ملحوظة مع تطور الفكر الإداري. ففي التصورات التقليدية، كان الاهتمام ينصب أساسًا على ضبط الوضعيات الإدارية للموظفين، وتحديد الحقوق والواجبات، واحترام التسلسل الهرمي، ومراقبة تنفيذ التعليمات. وكانت الوظائف المرتبطة بالموارد البشرية تميل إلى الطابع الإجرائي، حيث تتمحور حول التوظيف، وتدبير الملفات الإدارية، وتتبع الترقيات، وتنظيم العطل، وتطبيق القواعد التأديبية. ومع أن هذه الوظائف لا تزال ضرورية لضمان المشروعية واستمرارية المرافق العمومية، فإنها لم تعد كافية لمواجهة التحديات التي تعرفها الإدارة الحديثة.

فقد أصبح تدبير الموارد البشرية يرتبط بالتخطيط الاستراتيجي، وتحليل الوظائف، وتطوير الكفاءات، وتوقع الحاجات المستقبلية، وتقييم الأداء، وتحسين بيئة العمل، وتدبير المعرفة، وتعزيز النزاهة، واستثمار التكنولوجيا في تطوير الممارسات الإدارية. ولم يعد السؤال مقتصرًا على عدد الموظفين الذين تتوفر عليهم المؤسسة أو الوضعيات القانونية التي يشغلونها، بل امتد ليشمل طبيعة المهارات التي يمتلكونها، ومدى ملاءمتها للمهام المطلوبة، وقدرتهم على التعلم والتكيف، ومدى مساهمتهم في تحقيق الأهداف العامة للمرفق الذي يعملون فيه.

وتزداد أهمية هذه التحولات داخل الإدارة العمومية بسبب خصوصية الوظيفة التي تضطلع بها. فالمؤسسة العمومية لا تعمل فقط من أجل تحقيق نتائج داخلية، بل تتحمل مسؤولية خدمة المصلحة العامة، وضمان المساواة في التعامل مع المرتفقين، واحترام القانون، وحماية الحقوق، وتوفير الخدمات الأساسية، والمساهمة في تنفيذ السياسات العمومية. ولذلك فإن تدبير الموارد البشرية داخلها ينبغي أن يوازن بين الفعالية الإدارية والضمانات القانونية، وبين متطلبات الأداء وحماية الحقوق المهنية، وبين سلطة المسؤول الإداري وضرورة احترام الاختصاصات والمساطر.

ويهدف هذا الفصل إلى تأسيس قاعدة مفاهيمية ونظرية لفهم الموارد البشرية في الإدارة العمومية، من خلال تحليل مفهومها وطبيعتها وخصوصيتها، ودراسة تطور النظرة إلى الموظف العمومي، وتوضيح العلاقة بين الموارد البشرية والتنظيم الإداري، وبيان أهم وظائف التدبير الحديث، مع إبراز العوامل التي تؤثر في الأداء والسلوك المهني. كما يسعى إلى تقديم إطار تحليلي يساعد على فهم المشكلات التي قد تنشأ داخل المؤسسات

العمومية، دون اختزالها في أسباب فردية أو تفسيرها بمعزل عن البيئة التنظيمية والقانونية والاجتماعية التي تعمل فيها الإدارة.

مفهوم الموارد البشرية وطبيعتها داخل الإدارة العمومية

يشير مفهوم الموارد البشرية، في معناه العام، إلى مجموع الأفراد الذين يساهمون في تنفيذ أنشطة المؤسسة وتحقيق أهدافها، بما يمتلكونه من معارف ومهارات وخبرات وقدرات جسدية وذهنية وسلوكية. ويشمل هذا المفهوم مختلف المستويات المهنية، من العاملين المكلفين بالمهام التنفيذية والتقنية إلى الأطر المتخصصة والمسؤولين الإداريين الذين يتولون التخطيط والتنسيق واتخاذ القرارات.

غير أن مفهوم الموارد البشرية يتجاوز مجرد الإشارة إلى الأفراد الموجودين داخل المؤسسة، لأنه يتضمن أيضًا الإمكانات التي يمكن تطويرها من خلال التعليم والتكوين والخبرة والممارسة والتعاون المهني. فالموظف لا يدخل إلى الإدارة بمجموعة ثابتة من القدرات تنتهي عند التوظيف، بل يكتسب مع مرور الوقت خبرات جديدة، ويطور فهمه للإجراءات، ويتعلم كيفية التعامل مع الحالات العملية، ويكتسب القدرة على معالجة المشكلات واتخاذ المبادرات في حدود اختصاصاته.

ومن هنا، فإن الموارد البشرية ليست مجرد عدد من الموظفين المسجلين في قاعدة بيانات إدارية، بل تمثل رصيدًا من الكفاءات والمعارف والعلاقات والخبرات التي تستطيع المؤسسة استثمارها لتحقيق أهدافها. وتختلف قيمة هذا الرصيد بحسب مستوى التأهيل، وجودة التكوين، وظروف العمل، ودرجة التحفيز، وطبيعة القيادة، ومدى وضوح المهام والمسؤوليات.

وفي الإدارة العمومية، تكتسب الموارد البشرية خصوصية إضافية بسبب ارتباطها بالمرفق العام وبالحقوق والواجبات التي ينظمها القانون. فالموظف العمومي يؤدي مهامه داخل إطار مؤسساتي تحكمه قواعد قانونية وتنظيمية تحدد شروط الولوج إلى الوظيفة، والاختصاصات، والمسؤوليات، والمسار المهني، والواجبات المهنية، والضمانات المتاحة عند اتخاذ القرارات التي تؤثر في وضعيته الإدارية.

وتقتضي هذه الخصوصية التمييز بين المعنى الواسع للموارد البشرية داخل المؤسسات العمومية والمعنى القانوني الدقيق للموظف العمومي. فليس كل شخص يشتغل داخل مؤسسة عامة خاضعًا بالضرورة للنظام القانوني نفسه، إذ قد تختلف الأوضاع بحسب طبيعة المؤسسة، والإطار القانوني المنظم لها، والنظام الأساسي المطبق على العاملين

فيها. ولذلك ينبغي عند دراسة الموارد البشرية العمومية عدم استعمال المفاهيم القانونية بصورة عامة دون التحقق من نطاقها وشروط تطبيقها.

أما من الناحية الإدارية، فإن الموارد البشرية تمثل مجموع القدرات التي تحتاج إليها المؤسسة لإنجاز مهامها. وتبدأ هذه القدرات من المهارات الأساسية المرتبطة بتنفيذ الإجراءات اليومية، وتمتد إلى الخبرات المتخصصة في القانون والمالية والهندسة والمعلوميات والتدبير والتواصل وتحليل البيانات. كما تشمل القدرات المرتبطة بالسلوك المهني، مثل الانضباط، والتعاون، واحترام السر المهني، والقدرة على حل المشكلات، والاستعداد للتعلم، وتحمل المسؤولية.

ومن الخطأ اختزال الكفاءة في الشهادات الأكاديمية وحدها، كما أنه من غير السليم تجاهل أهمية التأهيل العلمي. فالأداء الجيد ينتج عادة عن تفاعل المعرفة النظرية والمهارة التطبيقية والخبرة المهنية والقدرة على التواصل وفهم القواعد التي تحكم العمل. وقد يمتلك الموظف معرفة علمية واسعة، لكنه يحتاج إلى تطوير مهارات تنظيمية أو تطبيقية حتى يتمكن من تحويل تلك المعرفة إلى نتائج عملية. وقد يمتلك موظف آخر خبرة طويلة، لكنه يحتاج إلى تكوين إضافي لمواكبة تغير التشريعات أو ظهور أدوات تكنولوجية جديدة.

ومن هذا المنطلق، فإن التدبير الفعال للموارد البشرية يقتضي فهم الموظف باعتباره صاحب وضعية قانونية ومجموعة من الكفاءات والاحتياجات والتطلعات المهنية في الوقت نفسه. فالإدارة مطالبة باحترام حقوقه، وتحديد واجباته، وتوفير شروط العمل الملائمة، وتطوير مهاراته، وتقييم أدائه وفق معايير مناسبة، بما يحقق التوازن بين مصلحة المؤسسة والحقوق المشروعة للعاملين فيها.

الموارد البشرية باعتبارها رصيدًا استراتيجيًا للمؤسسة العمومية

أصبحت الموارد البشرية في الفكر الإداري الحديث من العناصر الاستراتيجية التي تؤثر في قدرة المؤسسات على الاستمرار والتطور وتحقيق النتائج. فلم يعد نجاح المؤسسة يقاس فقط بما تتوفر عليه من مبانٍ وتجهيزات وميزانيات، بل أصبح مرتبطًا أيضًا بقدرتها على تنظيم العمل، وتوظيف الكفاءات المناسبة، وتطوير المعارف، والاستفادة من الخبرات، وتحويل الموارد المتاحة إلى خدمات ذات قيمة للمستفيدين.

وتبرز الأهمية الاستراتيجية للموارد البشرية في كونها العنصر الذي ينسق بين مختلف مكونات المؤسسة. فالقوانين تحتاج إلى أشخاص يفهمونها ويطبقونها، والأنظمة المعلوماتية تحتاج إلى مستخدمين مؤهلين، والمخططات تحتاج إلى من يحولها إلى برامج عمل،

والميزانيات تحتاج إلى من يدبرها وفق القواعد المعمول بها، والخدمات تحتاج إلى موظفين يتعاملون مع المرتفقين ويفهمون احتياجاتهم ويعالجون طلباتهم.

وتظهر هذه الحقيقة بوضوح عندما تطلق مؤسسة عمومية مشروعًا لتحديث خدماتها. فقد تقتني نظامًا معلوماتيًا متطورًا، وتخصص له موارد مالية مهمة، لكنها لا تحقق النتائج المنتظرة إذا لم تُحدد احتياجات المستخدمين، ولم يُكوَّن الموظفون على استعماله، ولم تُراجع الإجراءات القديمة التي يتعين أن يتكفل النظام الجديد بتطويرها. وفي هذه الحالة لا تكون المشكلة في التكنولوجيا وحدها، بل في غياب التكامل بين العنصر البشري والتنظيم والوسائل التقنية.

كما تتجلى الأهمية الاستراتيجية للموارد البشرية في قدرتها على المحافظة على استمرارية المؤسسة. فالموظفون يكتسبون، مع مرور الوقت، معرفة عملية بالإجراءات والحالات الاستثنائية والعلاقات المهنية وطرق معالجة الملفات. وإذا غادرت المؤسسة مجموعة من الموظفين ذوي الخبرة دون وجود آليات لتوثيق المعرفة ونقلها، فقد تواجه صعوبات في المحافظة على مستوى الأداء، حتى لو تمكنت من تعويضهم من حيث العدد.

ولهذا ينبغي للإدارة أن تهتم بتدبير المعرفة المهنية، وتوثيق الإجراءات، وتبادل الخبرات بين الموظفين، وإعداد برامج انتقالية تسمح بنقل المعارف من ذوي الخبرة إلى الموظفين الجدد. ولا يعني ذلك أن الخبرة الفردية يمكن تحويلها بالكامل إلى وثائق، بل إن الهدف هو تقليص الاعتماد المفرط على المعرفة غير المكتوبة، وتوفير شروط تسمح باستمرار العمل رغم تغير الأفراد.

ومن جهة أخرى، فإن الموارد البشرية تؤثر في قدرة الإدارة على الابتكار وتحسين الإجراءات. فالموظفون الذين يباشرون المهام اليومية يمتلكون في كثير من الأحيان معرفة مباشرة بالصعوبات التي تواجه العمل، وبالخطوات التي يمكن تبسيطها، وبالأسباب التي تؤدي إلى تكرار الأخطاء أو تأخر المعاملات. وإذا وفرت المؤسسة آليات مناسبة لتلقي الاقتراحات ودراستها، فقد تستفيد من هذه المعرفة العملية في تطوير الأداء.

غير أن الاستفادة من الموارد البشرية بوصفها رصيدًا استراتيجيًا لا تعني التعامل مع الموظف باعتباره أداة إنتاجية فقط. فالعمل داخل الإدارة العمومية يقوم كذلك على احترام الكرامة الإنسانية والحقوق القانونية والإنصاف المهني. ولذلك فإن تطوير الأداء ينبغي أن يتم ضمن بيئة تحترم القانون، وتوفر شروط العمل المناسبة، وتوازن بين متطلبات المؤسسة والحاجات المهنية المشروعة للموظفين.

خصوصية تدبير الموارد البشرية في الإدارة العمومية

يختلف تدبير الموارد البشرية في الإدارة العمومية عن نظيره في القطاع الخاص بسبب اختلاف طبيعة الأهداف والقيود القانونية وآليات المساءلة. ففي القطاع الخاص، قد تكون الربحية والمنافسة والاستمرارية التجارية من أهم المحددات التي توجه القرارات المتعلقة بالموارد البشرية، مع اختلاف طبيعة المؤسسات وأهدافها. أما الإدارة العمومية، فتعمل في إطار المصلحة العامة وتتحمل مسؤوليات تتصل بتنفيذ القانون وضمان المساواة واستمرارية المرافق وحماية حقوق المواطنين.

ولا يعني هذا الاختلاف أن الإدارة العمومية لا تحتاج إلى الكفاءة أو ترشيد الموارد، بل يعني أن الكفاءة فيها يجب أن تقترن بالشرعية والإنصاف والمسؤولية. فلا يمكن اعتبار الإجراء ناجحًا لمجرد أنه يقلص الوقت أو النفقات إذا كان يؤدي إلى الإخلال بحقوق المرتفقين أو حرمان فئات معينة من الخدمة أو تجاوز الضوابط القانونية. كما لا ينبغي أن يكون احترام المساطر مبررًا لتعطيل التطوير أو الاستمرار في إجراءات ثبت عدم جدواها، متى أمكن تعديلها بصورة قانونية.

وتتمثل إحدى الخصائص الأساسية للموارد البشرية العمومية في خضوعها لأطر قانونية وتنظيمية تحدد شروط الولوج إلى الوظيفة، وحقوق الموظفين وواجباتهم، وقواعد الترقية والتقييم والتأديب، والجهات المختصة باتخاذ القرارات. وتؤدي هذه القواعد دورًا أساسيًا في حماية الموظف من التعسف، وضمان استقرار الوضعيات الإدارية، وتحديد مسؤوليات الإدارة، وتعزيز الثقة في القرارات المهنية.

لكن وجود إطار قانوني لا يلغي الحاجة إلى حسن التدبير، لأن القواعد العامة تحتاج إلى تطبيق منظم ومتوازن يراعي طبيعة المهام والاختصاصات. فقد تكون القاعدة القانونية واضحة، لكن تنفيذها يتطلب تنسيقًا بين عدة مصالح أو توفير معلومات دقيقة أو احترام آجال محددة. وقد ينشأ الإشكال من ضعف التواصل بين الوحدات الإدارية أو من عدم وضوح المسؤوليات الداخلية، وليس من النص القانوني نفسه.

ومن الخصائص الأخرى للموارد البشرية العمومية ارتباطها بمبدأ المساواة في الولوج إلى الوظائف والخدمات، وبضرورة احترام معايير الاستحقاق والشفافية في حدود ما تقرره القوانين المنظمة. ويقتضي ذلك أن تكون القرارات المتعلقة بالتوظيف والمسار المهني مبنية على قواعد معلنة وقابلة للفهم والمراجعة، وأن تتوفر الضمانات التي تحول دون التمييز غير المشروع أو استعمال السلطة لأغراض شخصية.

كما تتسم الإدارة العمومية بتعدد مستويات المسؤولية وتنوع الوظائف. فهناك موظفون يتعاملون مباشرة مع المواطنين، وموظفون يتولون مهامًا تقنية أو مالية أو قانونية، وأطر مكلفة بالتخطيط والتحليل، ومسؤولون يتخذون قرارات تنظيمية أو إدارية. ويؤدي هذا التنوع إلى اختلاف طبيعة الكفاءات المطلوبة ومعايير تقييم الأداء، الأمر الذي يجعل اعتماد نموذج موحد بصورة جامدة أمرًا غير مناسب في جميع الحالات.

فالموظف الذي يتولى معالجة ملفات قانونية معقدة لا يمكن تقييمه بالمعايير نفسها التي تستخدم لتقييم موظف يتولى إدخال البيانات أو استقبال المرتفقين، رغم أن جميعهم يساهمون في تحقيق أهداف المؤسسة. وينبغي أن يراعي التقييم طبيعة المسؤوليات، ودرجة التعقيد، وحجم العمل، والوسائل المتاحة، ومدى قدرة الموظف على التأثير في النتيجة النهائية.

وتتميز الإدارة العمومية كذلك بضرورة ضمان استمرارية المرفق العام، وهي ضرورة تؤثر في تنظيم العمل وتدبير الموارد البشرية. فبعض الخدمات يجب أن تستمر بصورة منتظمة، وبعض المهام تتطلب توزيعًا محددًا للمسؤوليات أو وجود كفاءات متخصصة في أوقات معينة. ولذلك فإن تدبير الموارد البشرية يحتاج إلى تخطيط يراعي استمرارية العمل، والغيابات، والتقاعد، والتغيرات في حجم الطلب، والاحتياجات الطارئة.

وتفرض هذه الخصائص اعتماد مقاربة متوازنة تجمع بين احترام القواعد القانونية وتطوير أساليب التدبير، وبين حماية الاستقرار الوظيفي وتعزيز الأداء، وبين توحيد المبادئ العامة ومراعاة الاختلافات بين الوظائف والقطاعات.

تطور مفهوم تدبير الموارد البشرية

مر مفهوم تدبير الموارد البشرية بمراحل فكرية وتنظيمية متعددة، ارتبطت بتطور الإدارة والمؤسسات وطبيعة العمل. ففي المراحل الأولى من التنظيم الإداري الحديث، كان الاهتمام منصبًا على ضبط الوظائف وتحديد الاختصاصات وإرساء التسلسل الهرمي وتوحيد الإجراءات. وقد ساهم هذا التوجه في بناء مؤسسات قادرة على أداء المهام وفق قواعد مستقرة، وتقليص الاعتماد على العلاقات الشخصية في توزيع الوظائف واتخاذ القرارات.

ومع تطور المؤسسات وتزايد حجم العمل، ظهرت أهمية التخصص وتقسيم المهام وتحديد المسؤوليات بصورة أكثر دقة. وأصبحت الإدارة بحاجة إلى معرفة العدد المطلوب من

العاملين، وتحديد المؤهلات اللازمة لكل وظيفة، وتنظيم عمليات التوظيف والتدريب، ومتابعة الوضعيات المهنية.

وقد ساعدت هذه التطورات على إرساء وظائف إدارية متخصصة في شؤون الموظفين، لكنها ظلت في كثير من الحالات تركز على الجانب الإجرائي والقانوني، أكثر من تركيزها على التخطيط الاستراتيجي وتطوير الكفاءات.

ومع تقدم الدراسات المتعلقة بالسلوك التنظيمي وعلم النفس المهني والعلاقات الإنسانية، بدأ الاهتمام يتجه بصورة أكبر إلى أثر بيئة العمل والقيادة والتواصل والتحفيز في أداء الأفراد. وأصبح واضحًا أن الموظف لا يستجيب للتعليمات والقواعد فقط، بل يتأثر كذلك بطريقة التعامل معه، ودرجة وضوح الأهداف، وشعوره بالإنصاف، وطبيعة العلاقات المهنية، وفرص التعلم والتطور.

وقد ساهم هذا التحول في توسيع مفهوم تدبير الموارد البشرية ليشمل الجوانب الإنسانية والتنظيمية إلى جانب الجوانب الإدارية والقانونية. فلم يعد كافيًا أن تتوفر المؤسسة على نظام واضح لتدبير الملفات، بل أصبح من الضروري أن تفهم كيف تؤثر ممارساتها في سلوك الموظفين ودافعيتهم واستعدادهم للتعاون.

ثم تطور الاهتمام نحو التدبير الاستراتيجي للموارد البشرية، الذي يربط القرارات المتعلقة بالموظفين بالأهداف العامة للمؤسسة وبالتغيرات التي تعرفها بيئة عملها. وأصبح التخطيط للقوى العاملة وتدبير الكفاءات والتعلم المستمر وتقييم النتائج ونقل المعرفة من العناصر المهمة في بناء المؤسسات الحديثة.

وفي الإدارة العمومية، يقتضي هذا التطور تحقيق التوازن بين الاستفادة من أدوات التدبير الحديثة واحترام الخصوصية القانونية للمرفق العام. فلا يمكن نقل جميع الممارسات المعتمدة في المؤسسات الخاصة إلى الإدارة العمومية بصورة آلية، لأن طبيعة الأهداف والضمانات القانونية وآليات المساءلة تختلف. لكن يمكن الاستفادة من الأدوات التي تساعد على التخطيط وتحليل الوظائف وتطوير الكفاءات وتحسين الأداء، شريطة تكييفها مع القوانين والمؤسسات العمومية.

ومن ثم، فإن تطور مفهوم تدبير الموارد البشرية لا يعني التخلي عن الوظائف التقليدية، بل توسيعها وربطها بمنظور أشمل. فتدبير الوضعيات القانونية يظل ضروريًا، لكنه ينبغي أن يتكامل مع التخطيط والتكوين والتقييم والتحفيز وتطوير المعرفة.

الفرق بين تدبير شؤون الموظفين وتدبير الموارد البشرية والتدبير الاستراتيجي للكفاءات

تُستخدم مفاهيم تدبير شؤون الموظفين وتدبير الموارد البشرية وتدبير الكفاءات أحيانًا باعتبارها مترادفات، رغم وجود اختلافات مهمة بينها من حيث نطاق الاهتمام وطبيعة الأدوات والأهداف.

يشير تدبير شؤون الموظفين، في معناه التقليدي، إلى مجموعة العمليات الإدارية المرتبطة بالوضعية المهنية للموظف، مثل التوظيف، وتدبير الملفات، وتتبع العطل، وإعداد الوثائق الإدارية، وتنفيذ قرارات الترقية، ومتابعة المساطر التأديبية، وضبط الحقوق والواجبات. وتكتسي هذه الوظائف أهمية أساسية لأنها تضمن احترام القواعد القانونية والتنظيمية وتوفر المعلومات الضرورية عن الموظفين.

أما تدبير الموارد البشرية، فيتجاوز هذا الإطار ليشمل التخطيط للاحتياجات، وتطوير الكفاءات، والتكوين المستمر، وتقييم الأداء، والتحفيز، وتحسين العلاقات المهنية، وتنظيم المسارات الوظيفية. وهو يهتم بكيفية الاستفادة من الإمكانات البشرية المتاحة، وكيفية تطويرها بما يساعد على تحقيق أهداف المؤسسة.

في حين يركز التدبير الاستراتيجي للكفاءات على العلاقة بين القدرات البشرية والأهداف المستقبلية للمؤسسة. فهو يسعى إلى تحديد الكفاءات التي تحتاج إليها الإدارة حاليًا ومستقبلًا، ومعرفة الفجوات بين المهارات المتاحة والمهارات المطلوبة، ووضع خطط لتطويرها أو استقطابها أو إعادة توزيعها وفق القواعد المعمول بها.

ويظهر الفرق بين هذه المقاربات في مثال افتراضي يتعلق بإدارة تسعى إلى تطوير خدمة رقمية جديدة. فقد يركز تدبير شؤون الموظفين على تحديث الوضعيات الإدارية وتنظيم الوثائق اللازمة لتكليف الموظفين بالمهام. وقد يهتم تدبير الموارد البشرية بتحديد حاجات التكوين وتنظيم الدورات المناسبة ومتابعة الأداء. أما التدبير الاستراتيجي للكفاءات فيحلل المهارات الرقمية التي تحتاج إليها الإدارة مستقبلًا، ويحدد الوظائف التي تتطلب تطويرًا أو تخصصًا إضافيًا، ويضع خطة متكاملة لبناء القدرات اللازمة.

ولا يعني هذا أن إحدى المقاربات تلغي الأخرى، بل إن المؤسسة الفعالة تحتاج إلى تكاملها جميعًا. فلا يمكن بناء تدبير استراتيجي للكفاءات في غياب معلومات دقيقة عن الموظفين

ووضعياتهم، كما لا يمكن الاكتفاء بالعمليات الإدارية اليومية إذا كانت المؤسسة تواجه تغيرات جوهرية في طبيعة خدماتها.

الموظف العمومي بين الوضعية القانونية والدور المهني

يمثل الموظف العمومي عنصرًا محوريًا في تنفيذ مهام الإدارة، لكنه يعمل ضمن إطار قانوني يحدد وضعيته المهنية وحقوقه وواجباته ومسؤولياته. ولذلك فإن فهم دوره يتطلب الجمع بين المنظور القانوني والمنظور الإداري والمنظور الإنساني.

من الناحية القانونية، يتمتع الموظف بالحقوق والضمانات التي يقررها النظام المطبق على وضعيته، ويلتزم بالواجبات المرتبطة بوظيفته. ويقتضي ذلك أن تكون القرارات التي تؤثر في مساره المهني صادرة عن الجهات المختصة، ومستندة إلى القواعد القانونية المعمول بها، وخاضعة للضمانات والمساطر المقررة.

ومن الناحية الإدارية، يتولى الموظف تنفيذ المهام التي تدخل ضمن اختصاصاته، ويساهم في تحقيق أهداف المصلحة التي يعمل بها. وتتطلب هذه المسؤولية فهم الإجراءات، واحترام الآجال، والتنسيق مع الزملاء، والتعامل مع الملفات وفق القواعد المعتمدة، وتقديم المعلومات اللازمة للمسؤولين في حدود المهام المخولة له.

أما من الناحية الإنسانية، فإن الموظف شخص يمتلك قدرات وتطلعات وحاجات مهنية واجتماعية، ويتأثر بظروف العمل وطبيعة العلاقات المهنية ومدى شعوره بالإنصاف والتقدير. ولا يمكن تجاهل هذه الجوانب عند دراسة الأداء، لأن بيئة العمل قد تؤثر في مستوى التركيز والاستقرار والدافعية والاستعداد للتعلم.

ويقتضي هذا الفهم الابتعاد عن صورتين متقابلتين لا تساعدان على تطوير الإدارة. تتمثل الصورة الأولى في اعتبار الموظف مجرد منفذ للتعليمات لا يحتاج إلى المشاركة أو المبادرة، بينما تتمثل الصورة الثانية في إغفال الواجبات المهنية والضوابط القانونية والتركيز على الحقوق دون ربطها بالمسؤولية. أما المقاربة المتوازنة، فتعتبر الموظف صاحب حقوق وواجبات في آن واحد، وتؤكد أن الأداء الجيد يتطلب وضوح المسؤوليات، وتوفير الوسائل، واحترام القانون، وتطوير المهارات، وإتاحة فرص التحسين.

ولا ينبغي الخلط بين الاستقرار الوظيفي وغياب المساءلة، كما لا ينبغي الخلط بين تقييم الأداء والتعسف في استعمال السلطة. فالاستقرار الوظيفي والضمانات القانونية يمكن أن

يسهما في حماية استقلالية الموظف في أداء مهامه، بينما تضمن المساءلة القانونية والإدارية تحمل المسؤولية عن الإخلالات المثبتة وفق المساطر المعمول بها.

ومن هنا، فإن بناء إدارة فعالة يتطلب إيجاد توازن بين حماية الموظف من القرارات غير المشروعة، وضمان حق المؤسسة في متابعة الأداء ومعالجة الاختلالات، واحترام حقوق المرتفقين، وتحديد المسؤوليات بصورة واضحة.

العلاقة بين الموارد البشرية والتنظيم الإداري

لا تعمل الموارد البشرية بمعزل عن الهيكل التنظيمي الذي يحدد توزيع الوظائف والاختصاصات ومسارات اتخاذ القرار. فالتنظيم الإداري هو الإطار الذي يوجه عمل الأفراد، ويحدد طبيعة العلاقات بينهم، ويبين كيفية انتقال المعلومات والتعليمات، ويوضح المسؤوليات المرتبطة بكل وظيفة.

وقد يتوفر الموظفون على كفاءات جيدة، لكن أداء المؤسسة يظل محدودًا إذا كان التنظيم يعاني غموضًا في الاختصاصات أو تداخلًا في المسؤوليات أو تعددًا غير ضروري في مراحل الموافقة أو ضعفًا في التنسيق بين المصالح. وفي هذه الحالات لا يكون الحل دائمًا في زيادة عدد الموظفين أو تنظيم دورات تكوينية جديدة، بل قد يتطلب مراجعة طريقة توزيع العمل وتحديد الصلاحيات وتبسيط الإجراءات.

فعندما تتداخل اختصاصات عدة مصالح في معالجة الملف نفسه، قد يتكرر العمل أو تتأخر القرارات بسبب عدم وضوح الجهة المسؤولة عن الحسم. وعندما تكون المسؤوليات غير محددة، قد تنتقل المعاملة بين الموظفين دون أن يتضح من يتولى متابعة مراحلها. كما أن الإفراط في مركزية القرارات قد يؤدي إلى تراكم الملفات لدى مستويات إدارية معينة، حتى عندما تكون بعض المهام قابلة للتفويض وفق القواعد القانونية.

ومن جهة أخرى، فإن التنظيم الواضح يساعد على تحديد المسؤولية عن النتائج، ويتيح تقييم الأداء بصورة أكثر عدالة. فعندما تكون المهام محددة، والموارد معروفة، والصلاحيات واضحة، يصبح من الممكن معرفة ما إذا كان التأخير ناتجًا عن عوامل خارجة عن سيطرة الموظف أو عن صعوبات في التنظيم أو عن قصور في التنفيذ.

وتتطلب العلاقة الفعالة بين الموارد البشرية والتنظيم الإداري مراجعة دورية للوظائف، وتحديد المهام الأساسية لكل وحدة، وتحليل نقاط الالتقاء بين المصالح، وتوضيح مسارات معالجة الملفات، وتحديد الجهات المخولة باتخاذ القرارات.

كما ينبغي ألا يتحول التنظيم إلى بنية جامدة تعيق التكيف مع التغيرات. فالمؤسسة تحتاج إلى قواعد مستقرة تضمن الانضباط والمشروعية، لكنها تحتاج أيضًا إلى القدرة على مراجعة الإجراءات وتطوير أساليب التنسيق عندما تظهر حاجات جديدة أو تتغير طبيعة الخدمات.

ومن ثم، فإن تحسين الموارد البشرية لا ينفصل عن تطوير التنظيم الإداري، لأن الموظف لا يستطيع أداء مهامه بكفاءة إذا كانت المؤسسة نفسها لا توفر له إطارًا واضحًا للعمل.

العلاقة بين الموارد البشرية والأداء الإداري

يشير الأداء الإداري إلى مدى قدرة المؤسسة على تنفيذ مهامها وتحقيق أهدافها باستخدام الموارد المتاحة، مع احترام القواعد القانونية والتنظيمية وضمان جودة الخدمات. ويتأثر هذا الأداء بعوامل متعددة، من بينها كفاءة الموظفين، ووضوح الأهداف، وملاءمة التنظيم، وتوفر الوسائل، وجودة القيادة، وفعالية التواصل، وطبيعة الطلب على الخدمات.

ولا يمكن تفسير الأداء من خلال عامل واحد بمعزل عن بقية العوامل. فقد يتأخر إنجاز الملفات بسبب نقص المهارات، لكنه قد يتأخر أيضًا بسبب تعقيد الإجراءات أو ضعف الأنظمة المعلوماتية أو عدم اكتمال الوثائق أو الحاجة إلى موافقات من جهات متعددة. ولذلك فإن أي محاولة لتقييم أداء الموظفين يجب أن تميز بين ما يدخل ضمن نطاق مسؤوليتهم المباشرة وما يرتبط بظروف تنظيمية أو تقنية أو قانونية.

كما أن الأداء لا ينبغي أن يقاس بالسرعة وحدها. فقد تنجز الإدارة عددًا كبيرًا من المعاملات في وقت قصير، لكن ذلك لا يعني بالضرورة جودة الخدمة إذا كانت الملفات تعالج بأخطاء متكررة أو إذا لم تُحترم حقوق المرتفقين. وبالمثل، قد تتطلب بعض الملفات المعقدة وقتًا أطول بسبب طبيعتها القانونية أو التقنية، دون أن يعني ذلك بالضرورة ضعف أداء الموظف المكلف بها.

ومن هنا، ينبغي اعتماد رؤية متوازنة للأداء تجمع بين الجودة والوقت والتكلفة والإنصاف والامتثال القانوني ورضا المستفيدين. ويجب أن تختلف المؤشرات بحسب طبيعة المهام، وأن تُحدد بطريقة تسمح بقياس النتائج دون تشجيع سلوكيات تضر بالجودة أو الحقوق.

كما ينبغي أن تكون عملية التقييم مرتبطة بالتحسين المستمر. فإذا أظهرت المؤشرات وجود تأخر متكرر في معالجة نوع معين من الملفات، يجب البحث عن الأسباب وتحديد التدخل المناسب، بدل الاكتفاء بتسجيل التأخر أو تحميل الموظفين المسؤولية دون تحليل.

وقد يتطلب الحل تطوير التكوين، أو إعادة توزيع الموظفين، أو تبسيط الإجراءات، أو تحديث النظام المعلوماتي، أو تحسين التنسيق بين المصالح. ولذلك فإن تقييم الأداء يكون أكثر فائدة عندما يتحول إلى أداة للتعلم المؤسسي، وليس مجرد وسيلة لإنتاج التقارير.

الكفاءة المهنية ومكوناتها في الإدارة العمومية

تُعد الكفاءة المهنية من المفاهيم الأساسية في تدبير الموارد البشرية، لكنها ليست مفهومًا بسيطًا يمكن اختزاله في الشهادة العلمية أو عدد سنوات الخبرة. فالكفاءة تعبر عن قدرة الفرد على تعبئة معارفه ومهاراته وخبراته وسلوكياته لإنجاز مهمة معينة في ظروف محددة.

وتشمل الكفاءة المعارف النظرية التي يحتاج إليها الموظف لفهم المجال الذي يعمل فيه، والمهارات التطبيقية التي تمكنه من تنفيذ المهام، والقدرات التحليلية التي تساعده على معالجة المشكلات، والسلوكيات المهنية التي تضمن احترام القواعد والتعاون مع الآخرين.

فالموظف المكلف بمعالجة ملفات إدارية يحتاج إلى معرفة النصوص المنظمة للمجال، والقدرة على قراءة الوثائق والتحقق منها، وفهم الإجراءات، والتواصل مع المرتفقين، وتنظيم العمل، واحترام السر المهني. كما يحتاج إلى القدرة على التعامل مع الحالات غير المعتادة، والتمييز بين ما يدخل ضمن اختصاصه وما ينبغي إحالته إلى الجهة المختصة.

وتتغير الكفاءات المطلوبة بحسب طبيعة الوظيفة ومستوى المسؤولية. فالمهام التنفيذية قد تتطلب دقة في تطبيق الإجراءات والقدرة على استخدام الأنظمة المعلوماتية، بينما تتطلب الوظائف التحليلية مهارات في البحث والتفسير ومعالجة البيانات. أما الوظائف القيادية فتحتاج إلى قدرات إضافية في التخطيط واتخاذ القرار والتواصل وتدبير النزاعات وتنسيق جهود الفرق.

ولا تتوقف الكفاءة عند لحظة التوظيف، بل تحتاج إلى التطوير المستمر. فالمعرفة القانونية قد تتغير، والأنظمة المعلوماتية قد تتطور، وطبيعة الطلب على الخدمات قد تتبدل. ولذلك فإن المؤسسة التي لا تستثمر في تطوير مهارات موظفيها قد تجد نفسها أمام فجوة متزايدة بين الكفاءات المتاحة والحاجات الفعلية.

ويقتضي تدبير الكفاءات تحديد المهارات المطلوبة لكل وظيفة، وتقييم مدى توفرها لدى الموظفين، ورصد الفجوات، ثم وضع برامج مناسبة لسدها. وقد يتم ذلك من خلال التكوين،

أو التعلم أثناء العمل، أو تبادل الخبرات، أو إعادة توزيع المهام، أو الاستعانة بالتخصصات المتاحة وفق القواعد القانونية.

كما ينبغي أن يراعي تقييم الكفاءة الظروف التي يعمل فيها الموظف، لأن ضعف النتائج لا يدل دائمًا على نقص المعرفة أو المهارة. فقد يمتلك الموظف الكفاءة اللازمة، لكنه يعمل في بيئة تفتقر إلى الوسائل أو تعاني غموضًا في التعليمات أو تداخلًا في المسؤوليات.

ولهذا فإن التقييم العلمي للكفاءات يحتاج إلى الجمع بين الملاحظة المهنية والمعايير الواضحة والأدلة المرتبطة بالعمل، مع تجنب الأحكام الشخصية غير المدعومة.

التحفيز والرضا المهني داخل الإدارة العمومية

يمثل التحفيز أحد العناصر التي تؤثر في علاقة الموظف بعمله وبالمؤسسة التي ينتمي إليها. ويشير إلى مجموعة العوامل التي تشجع الفرد على بذل الجهد والمحافظة على الالتزام والمشاركة في تحقيق الأهداف.

ولا يتخذ التحفيز شكلًا واحدًا، بل يشمل الجوانب المادية والمعنوية والتنظيمية. فالأجر والتعويضات قد تؤثر في الاستقرار المعيشي والرضا الوظيفي، لكن الاعتراف بالمجهود، والإنصاف في توزيع المهام، وجودة العلاقة مع المسؤولين، وفرص التعلم والتطور، ووضوح المسار المهني، كلها عوامل يمكن أن تؤثر في تجربة الموظف.

وفي الإدارة العمومية، ينبغي أن تتم سياسات التحفيز ضمن الإطار القانوني والمالي المنظم، مع مراعاة مبادئ المساواة والشفافية والاستحقاق. ولا يمكن أن يتحول التحفيز إلى وسيلة لتجاوز القواعد أو منح امتيازات غير مستندة إلى أساس مشروع.

كما ينبغي التمييز بين التحفيز والرضا المهني. فالرضا يعبر عن تقييم الموظف لظروف عمله وتجربته المهنية، بينما يشير التحفيز إلى العوامل التي تدفعه إلى بذل الجهد والاستمرار في العمل. وقد يشعر الموظف بالرضا عن بعض جوانب وظيفته، لكنه يحتاج إلى تطوير مهاراته أو تحسين تنظيم العمل. وقد يكون الموظف ملتزمًا بواجباته رغم عدم رضاه عن بعض الظروف، بسبب إحساسه بالمسؤولية المهنية أو التزامه بالقواعد.

وتقتضي دراسة التحفيز تجنب الافتراض بأن جميع الموظفين يستجيبون للعوامل نفسها. فبعضهم قد يولي أهمية أكبر للاستقرار والوضوح، بينما يهتم آخرون بالتطور المهني أو

التخصص أو المشاركة في اتخاذ القرار. ولذلك فإن السياسات الفعالة تحتاج إلى فهم طبيعة الوظائف والحاجات المهنية ضمن إطار من الإنصاف والموضوعية.

ومن العوامل التي تستحق الاهتمام كذلك أثر الاعتراف بالمجهود في العلاقات المهنية. فعندما يحصل الموظف على ملاحظات واضحة بشأن جودة عمله، ويُعترف بمساهمته وفق معايير عادلة، قد يزداد استعداده للمشاركة في تحسين الأداء. أما إذا غابت التغذية الراجعة أو لم تكن القرارات المهنية مفهومة، فقد تتراجع الثقة في نظام التقييم.

ولا ينبغي التعامل مع التحفيز باعتباره بديلًا عن التنظيم الجيد أو الوسائل المناسبة. فالموظف الذي يواجه نقصًا مستمرًا في الأدوات أو تضاربًا في التعليمات قد لا يتمكن من تحقيق النتائج المطلوبة مهما كانت درجة التزامه. ولهذا فإن التحفيز الفعال ينبغي أن يتكامل مع تحسين ظروف العمل وتوضيح المهام وتوفير التكوين والوسائل.

القيادة الإدارية وأثرها في تدبير الموارد البشرية

تُعد القيادة الإدارية من العوامل الأساسية التي تؤثر في كيفية توظيف الموارد البشرية داخل المؤسسة. فالقيادة لا تقتصر على إصدار الأوامر ومراقبة تنفيذها، بل تشمل تحديد الأهداف، وتوضيح الأولويات، وتنسيق الجهود، وتدبير الخلافات، وتطوير قدرات الموظفين، واتخاذ القرارات التي تساعد على تحقيق النتائج.

وتؤثر طريقة القيادة في مستوى التواصل والثقة والتعاون داخل المؤسسة. فعندما تكون التوجيهات واضحة، وتُوزع المسؤوليات بصورة منصفة، ويُتاح للموظفين فهم أهداف العمل، يصبح التنسيق أكثر سهولة، وتقل احتمالات سوء الفهم الناتج عن الغموض.

أما عندما تتغير التعليمات بصورة غير واضحة، أو تتداخل الصلاحيات، أو تغيب الملاحظات المهنية، فقد يواجه الموظفون صعوبات في تحديد الأولويات وفي معرفة المعايير التي سيُقيَّم أداؤهم على أساسها.

وتتطلب القيادة الفعالة قدرة على الجمع بين الحزم والإنصاف. فالحزم ضروري لضمان احترام القانون والالتزامات المهنية، لكنه لا يعني إلغاء الحوار أو تجاهل الظروف التي تؤثر في الأداء. كما أن الإنصاف لا يعني التساهل مع الإخلالات، بل يعني اتخاذ القرارات على أساس معايير واضحة واحترام حقوق الأطراف.

ومن الأدوار المهمة للقيادة دعم التعلم المؤسسي، وذلك من خلال تشجيع تبادل المعرفة، ومناقشة الأخطاء بهدف فهم أسبابها ومنع تكرارها، وتوفير الملاحظات التي تساعد على تطوير المهارات. ولا يعني ذلك التغاضي عن المخالفات، بل التمييز بين الخطأ الذي يكشف عن حاجة إلى التكوين أو تحسين الإجراءات، والسلوك الذي يشكل إخلالًا بالواجبات ويستوجب المعالجة وفق القانون.

كما ينبغي أن يكون المسؤول الإداري قادرًا على فهم طبيعة العمل الذي يشرف عليه، وتحديد الاحتياجات الفعلية للمصلحة، ورفع الصعوبات إلى الجهات المختصة، واقتراح الحلول التي يمكن تنفيذها ضمن صلاحياته.

وتكتسب القيادة أهمية إضافية في فترات التغيير، مثل إدخال نظام معلوماتي جديد أو إعادة تنظيم مصلحة أو اعتماد إجراءات مختلفة. ففي هذه الحالات، يحتاج الموظفون إلى فهم أهداف التغيير وآثاره العملية، وإلى التكوين والمواكبة، وإلى قنوات للتعبير عن الصعوبات التي تظهر أثناء التنفيذ.

ومن ثم، فإن تطوير القيادة الإدارية ينبغي أن يكون جزءًا من سياسة تدبير الموارد البشرية، وأن يشمل التكوين في التواصل واتخاذ القرار وتدبير النزاعات وتقييم الأداء وإدارة التغيير، مع مراعاة الخصوصية القانونية للمؤسسات العمومية.

الثقافة التنظيمية والسلوك المهني

تشير الثقافة التنظيمية إلى مجموعة القيم والممارسات والتصورات المشتركة التي تؤثر في طريقة العمل داخل المؤسسة. وهي تتشكل عبر الزمن من خلال القواعد الرسمية والممارسات اليومية والعلاقات المهنية والتجارب المتراكمة.

وقد تشجع الثقافة التنظيمية على التعاون وتبادل المعرفة واحترام الوقت والمبادرة والإنصاف، كما قد تتضمن أنماطًا من العمل تجعل التغيير صعبًا أو تحد من التواصل أو تؤدي إلى الاعتماد المفرط على الممارسات غير المكتوبة.

ولا ينبغي النظر إلى الثقافة التنظيمية باعتبارها ظاهرة مستقلة عن الهيكل القانوني والإداري، لأنها تتأثر بطريقة تطبيق القواعد، وأسلوب القيادة، ووضوح الأهداف، ومدى اتساق القرارات مع المبادئ المعلنة.

فعندما تعلن المؤسسة أهمية الشفافية، لكنها لا توفر المعلومات اللازمة للموظفين بشأن الإجراءات التي تمس عملهم، قد تنشأ فجوة بين الخطاب والممارسة. وعندما تشجع المبادرة، لكنها لا توضح حدود الصلاحيات أو كيفية تحمل المسؤولية عن القرارات، فقد يتردد الموظفون في اقتراح الحلول.

ومن هنا، فإن تطوير الثقافة التنظيمية يحتاج إلى إجراءات عملية تتجاوز الشعارات. ويتطلب ذلك وضوح القواعد، وانتظام التواصل، واحترام الحقوق، وتقديم نماذج قيادية متسقة، وتوفير آليات عادلة لمعالجة النزاعات، وتشجيع التعلم من التجارب.

كما أن السلوك المهني يتأثر بعوامل فردية ومؤسساتية متعددة، ولا يجوز تفسيره بصورة عامة دون أدلة. فقد يكون السلوك الذي يبدو ضعفًا في المبادرة ناتجًا عن غموض الصلاحيات، وقد يكون التأخر في الإنجاز مرتبطًا بتعقيد المساطر أو نقص الوسائل، وقد ينشأ ضعف التواصل عن عدم وضوح قنوات تبادل المعلومات.

ولذلك فإن تحليل السلوك المهني ينبغي أن يبدأ بفهم السياق، ثم تحديد السلوك المرصود، والتمييز بين الوقائع والتفسيرات، والبحث عن الأسباب المحتملة، قبل اتخاذ القرارات المتعلقة بالمعالجة أو التقييم.

أخلاقيات الوظيفة العمومية والمسؤولية المهنية

تقوم الوظيفة العمومية على مجموعة من المبادئ التي تهدف إلى ضمان خدمة المصلحة العامة واحترام القانون وحماية حقوق المرتفقين. وتشمل هذه المبادئ النزاهة والحياد والمساواة والالتزام المهني واحترام السر المهني في الحالات التي يفرض فيها القانون ذلك.

ولا تقتصر أخلاقيات الوظيفة العمومية على السلوك الشخصي للموظف، بل ترتبط أيضًا بطريقة تنظيم العمل واتخاذ القرارات وتوزيع المسؤوليات وممارسة الرقابة. فالمؤسسة التي تعتمد إجراءات واضحة وقابلة للتتبع، وتوفر المعلومات اللازمة، وتحدد الاختصاصات، وتتيح معالجة الشكاوى وفق قواعد عادلة، تساعد على تقوية النزاهة والحد من الغموض.

وفي المقابل، فإن غموض الإجراءات أو ضعف الرقابة أو تداخل الصلاحيات قد يزيد من صعوبة تحديد المسؤولية عند وقوع الأخطاء أو المخالفات. ولذلك فإن الوقاية من الفساد

وسوء استعمال السلطة تتطلب الجمع بين الالتزام الأخلاقي والضوابط القانونية والتنظيم الجيد والرقابة الفعالة.

كما ينبغي التمييز بين الخطأ الإداري والمخالفة التأديبية والسلوك الذي قد يخضع لقواعد قانونية أخرى، لأن لكل حالة طبيعتها وشروطها وآثارها. ولا يجوز إصدار أحكام نهائية بشأن مسؤولية موظف دون التحقق من الوقائع واحترام المساطر والضمانات المقررة.

وتتطلب المسؤولية المهنية كذلك وضوح العلاقة بين الصلاحيات والواجبات. فلا يمكن مطالبة الموظف بتحمل مسؤولية نتيجة لا يملك الوسائل أو الصلاحيات الضرورية للتأثير فيها، كما لا ينبغي إعفاء الموظف من واجبات تدخل بوضوح ضمن اختصاصاته.

ومن هنا، فإن بناء ثقافة النزاهة يقتضي تحديد المسؤوليات، وتوضيح القواعد، وتوفير التكوين، وتعزيز الرقابة، وحماية الحقوق، ومعالجة المخالفات وفق إجراءات عادلة وشفافة.

أثر التحول الرقمي في طبيعة الموارد البشرية

أدى التطور التكنولوجي إلى تغيير طبيعة عدد متزايد من المهام الإدارية، وأصبح استعمال الأنظمة المعلوماتية وإدارة البيانات والتواصل الرقمي جزءًا من العمل اليومي في كثير من المؤسسات.

وقد تساهم الرقمنة في تقليص بعض الإجراءات الورقية، وتحسين تتبع الملفات، وتيسير تبادل المعلومات، وتطوير الخدمات عن بعد، وتوفير بيانات تساعد على التخطيط والتقييم. لكنها لا تحقق هذه النتائج بصورة تلقائية، لأن نجاحها يعتمد على جودة تصميم الأنظمة، وملاءمتها للاحتياجات، وتوفر البنية التحتية، وكفاءة المستخدمين، وتحديث الإجراءات التنظيمية.

وتتطلب الرقمنة تطوير مجموعة من المهارات، من بينها القدرة على استخدام الأنظمة المعلوماتية، وفهم قواعد حماية البيانات، والتحقق من المعلومات، والتعامل مع الوثائق الإلكترونية، ومعرفة حدود الصلاحيات الرقمية.

كما تفرض الرقمنة إعادة النظر في بعض طرق تنظيم العمل. فقد يصبح من الممكن توزيع المهام بصورة مختلفة، أو تبسيط مراحل معالجة الملفات، أو تقليل الحاجة إلى نقل الوثائق

بين المصالح. لكن هذه الإمكانات تحتاج إلى تحليل دقيق للمساطر، وإلى التأكد من أن التغييرات المقترحة تحترم القانون وتحافظ على الحقوق.

ومن التحديات المهمة في هذا المجال مقاومة التغيير، التي قد تنشأ عن نقص التكوين أو الخوف من الأخطاء أو عدم وضوح أهداف المشروع أو القلق بشأن تغير المسؤوليات. ولذلك فإن معالجة هذه التحديات لا ينبغي أن تعتمد على فرض النظام الجديد وحده، بل تتطلب التواصل بشأن أهدافه، وإشراك المستخدمين في تحديد الصعوبات، وتوفير التكوين والمواكبة، وتطوير آليات الدعم التقني.

كما ينبغي الانتباه إلى أن بعض الخدمات تتطلب الحفاظ على قنوات غير رقمية أو مساعدة إضافية للفئات التي تواجه صعوبات في استخدام الوسائل الإلكترونية. فالتحديث الإداري لا ينبغي أن يؤدي إلى تقليص فرص الوصول إلى الخدمة بالنسبة للأشخاص الذين لا تتوفر لديهم الوسائل أو المهارات الرقمية اللازمة.

ومن ثم، فإن الرقمنة الفعالة هي التي تجمع بين تطوير التكنولوجيا وتأهيل الموارد البشرية وتبسيط الإجراءات وضمان الأمن والإنصاف في الوصول إلى الخدمات.

التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

يقصد بالتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية تحديد الاحتياجات الحالية والمستقبلية من الموظفين والكفاءات، وربطها بأهداف المؤسسة والتغيرات المتوقعة في بيئة عملها.

ولا يقتصر هذا التخطيط على تقدير عدد الموظفين الذين تحتاج إليهم الإدارة، بل يشمل تحليل الوظائف والمهارات والتخصصات والخبرات، وتحديد المجالات التي قد تعرف خصاصًا، وتوقع أثر التقاعد والتغيرات التنظيمية والتكنولوجية.

ويبدأ التخطيط الفعال بفهم أهداف المؤسسة والمهام التي تضطلع بها، ثم تحديد الوظائف الضرورية لإنجاز تلك المهام، وتقدير حجم العمل، وتحليل الكفاءات المتاحة، ومقارنة الوضع القائم بالاحتياجات المتوقعة.

وقد يكشف هذا التحليل أن المؤسسة تحتاج إلى توظيف تخصصات جديدة، أو تطوير مهارات موظفين حاليين، أو إعادة توزيع بعض المهام، أو تحسين التنسيق بين المصالح. ولا يعني ذلك أن جميع الحلول تتطلب زيادة عدد الموظفين، لأن بعض المشكلات قد ترتبط بطريقة تنظيم العمل أو بتكرار الإجراءات أو بضعف استثمار الكفاءات المتاحة.

كما يساعد التخطيط على الاستعداد للمغادرات المهنية، من خلال تحديد الوظائف التي تعتمد على خبرات يصعب تعويضها بسرعة، وتوثيق المعرفة المرتبطة بها، وإعداد برامج لنقل الخبرات.

ويحتاج التخطيط الاستراتيجي إلى بيانات دقيقة ومحدثة، وإلى تعاون بين المصالح المكلفة بالموارد البشرية والوحدات التي تعرف طبيعة العمل اليومي. فالمعطيات العددية وحدها لا تكفي لتحديد الاحتياجات، كما أن التقديرات الشخصية غير المدعومة قد تؤدي إلى قرارات لا تعكس الواقع.

ومن المهم كذلك مراجعة الخطط بصورة دورية، لأن حاجات الإدارة قد تتغير نتيجة تعديل القوانين أو إطلاق خدمات جديدة أو تغير حجم الطلب أو إدخال التكنولوجيا. ولذلك ينبغي أن يكون التخطيط عملية مستمرة ترتبط بالتقييم والتعلم، وليس مجرد وثيقة تُعد مرة واحدة ثم تُترك دون تحديث.

قياس فعالية تدبير الموارد البشرية

لا يمكن تطوير الموارد البشرية بصورة مستدامة دون معرفة مدى فعالية السياسات والإجراءات المعتمدة. ولذلك ينبغي أن تتوفر الإدارة على أدوات تسمح بقياس النتائج، وتحديد جوانب القوة والضعف، واكتشاف المشكلات المتكررة، وتقييم أثر التدخلات الإصلاحية.

ويختلف قياس الفعالية عن مجرد جمع الأرقام. فقد تعرف الإدارة عدد الدورات التكوينية التي نظمتها، وعدد الموظفين المشاركين فيها، لكنها تحتاج إلى معلومات إضافية لمعرفة ما إذا كانت تلك الدورات قد ساهمت في تحسين الأداء. وقد تسجل انخفاضًا في مدة معالجة الملفات، لكنها تحتاج إلى التحقق من أن ذلك لم يصاحبه ارتفاع في الأخطاء أو تراجع في جودة الخدمة.

ولهذا ينبغي بناء منظومة تقييم تعتمد مؤشرات متوازنة، تراعي طبيعة الوظائف وأهداف المؤسسة والموارد المتاحة. ويمكن أن تشمل هذه المؤشرات جودة الإنجاز، واحترام الآجال، ووضوح المهام، وفعالية التكوين، ومدى تطبيق المهارات المكتسبة، ورضا الموظفين والمرتفقين، ومستوى الالتزام بالإجراءات القانونية.

كما يجب تحديد مصدر البيانات وطريقة جمعها والمسؤول عن التحقق منها، حتى تكون النتائج قابلة للمراجعة والمقارنة. وينبغي تجنب الاعتماد على مؤشرات يسهل تحسينها شكليًا دون تحقيق تحسن حقيقي في الخدمة.

ويقتضي التقييم الفعال كذلك مقارنة النتائج بخط أساس واضح، ومراعاة الاختلافات بين المؤسسات والوظائف، وتحليل العوامل الخارجية التي قد تؤثر في الأداء. فلا يصح مقارنة مصالح تختلف في حجم الملفات وتعقيدها والموارد المتاحة دون مراعاة تلك الفروق.

وتتمثل الغاية من التقييم في دعم اتخاذ القرار وتحسين الأداء، وليس إنتاج ترتيب آلي للموظفين أو المؤسسات. ولذلك ينبغي أن ترتبط النتائج بخطط عملية تتضمن تحديد المشكلة، وتحليل أسبابها، واختيار التدخل المناسب، وتحديد المسؤوليات، ومتابعة الأثر بعد التنفيذ.

خلاصة الفصل

يتضح من خلال هذا الفصل أن الموارد البشرية تمثل عنصرًا مركزيًا في بناء الإدارة العمومية وتطوير أدائها، وأن أهميتها لا تقتصر على عدد الموظفين أو وضعياتهم القانونية، بل تشمل الكفاءات والمعارف والخبرات والسلوكيات المهنية التي تحتاج إليها المؤسسة لتحقيق أهدافها.

كما يتضح أن تدبير الموارد البشرية في القطاع العام يتميز بخصوصية ترتبط بالمصلحة العامة، واحترام القانون، وضمان المساواة، واستمرارية المرافق العمومية، وحماية الحقوق المهنية. ولذلك فإن الاستفادة من أدوات التدبير الحديثة ينبغي أن تتم في إطار يراعي هذه المبادئ ولا يفصل بين تحسين الأداء واحترام الضمانات القانونية.

ويبين التحليل كذلك أن الموارد البشرية لا تعمل بمعزل عن التنظيم الإداري والقيادة والوسائل وظروف العمل. فقد تتأثر النتائج بضعف التخطيط أو غموض الاختصاصات أو نقص التكوين أو قصور التواصل أو عدم ملاءمة أنظمة التقييم والتحفيز. ومن ثم، فإن معالجة المشكلات تتطلب تحليلًا متعدد الأبعاد يميز بين الأسباب الفردية والمؤسساتية والتنظيمية.

كما أن تطور الإدارة العمومية يفرض الانتقال من الاقتصار على تدبير الملفات والوضعيات الإدارية إلى بناء منظومة متكاملة تشمل التخطيط الاستراتيجي، وتطوير

الكفاءات، وتقييم الأداء، وتدبير المعرفة، وتعزيز النزاهة، وتوظيف التكنولوجيا بصورة مسؤولة.

وتظل فعالية هذه المنظومة مرتبطة بقدرة الإدارة على الاعتماد على البيانات الدقيقة، وتحديد الأهداف الواقعية، وتوضيح المسؤوليات، وإشراك الموظفين، وتقييم النتائج بصورة مستمرة.

ويشكل هذا الإطار المفاهيمي والنظري أساسًا ضروريًا للانتقال إلى دراسة المشكلات العملية التي قد تواجه الموارد البشرية في الإدارة العمومية المغربية. فقبل اقتراح الحلول، يجب تحديد طبيعة الاختلالات، وتحليل أسبابها، وفهم الظروف التي تساعد على ظهورها واستمرارها، والتمييز بين المشكلات الناتجة عن القواعد التنظيمية وتلك المرتبطة بالتطبيق أو الموارد أو القيادة أو السلوك المهني.

وبناءً على ذلك، ينتقل الكتاب في فصوله اللاحقة إلى دراسة قضايا التخطيط والتوظيف والتكوين والتقييم والترقية والتحفيز والعلاقات المهنية والقيادة والنزاهة والتحول الرقمي، بهدف بناء تصور متكامل يربط التشخيص بالتحليل، ويصل بين المبادئ النظرية والحلول العملية، ويساهم في تطوير فهم علمي لمتطلبات إصلاح الموارد البشرية في الإدارة العمومية المغربية.

المؤلف: بدر شاشا

الفصل الثاني

الإشكالات البنيوية والتنظيمية لتدبير الموارد البشرية في الإدارة العمومية

تأليف: بدر شاشا

تمهيد

تواجه الموارد البشرية في الإدارة العمومية مجموعة من الإشكالات التي تتداخل فيها الأبعاد القانونية والتنظيمية والإدارية والإنسانية والاقتصادية، مما يجعل دراستها من القضايا الأساسية لفهم واقع الإدارة العمومية وإمكانات تطويرها. فالمشكلات التي تظهر داخل المؤسسات العمومية لا يمكن تفسيرها دائمًا بضعف كفاءة الموظفين أو محدودية قدراتهم الفردية، كما لا يمكن إرجاعها بصورة مطلقة إلى القوانين والأنظمة التي تؤطر

العمل الإداري، بل ينبغي النظر إليها باعتبارها نتيجة تفاعل مستمر بين الإنسان والتنظيم والقواعد والوسائل والقيادة والثقافة المهنية والظروف المحيطة بالمؤسسة.

إن الإدارة العمومية عبارة عن منظومة متكاملة تتكون من موارد بشرية وهياكل تنظيمية واختصاصات قانونية وإمكانات مالية وتقنية وإجراءات عمل وآليات للمراقبة والتقييم. ويؤثر كل عنصر من هذه العناصر في العناصر الأخرى، ولذلك فإن أي اختلال في أحدها قد يؤدي إلى نتائج تتجاوز حدوده المباشرة. فعندما تعاني مؤسسة عمومية من نقص في التخطيط للموارد البشرية، قد يظهر ذلك في صورة ضغط متزايد على الموظفين، وتأخر في معالجة الملفات، وضعف في جودة الخدمات، وتراجع في القدرة على الاستجابة لاحتياجات المواطنين. وعندما يكون توزيع الاختصاصات غير واضح، فقد تتكرر المهام أو تتعطل القرارات أو تنتقل المسؤولية بين المصالح دون أن تتحقق المعالجة المطلوبة.

وتكمن خطورة هذه الإشكالات في أن بعضها قد يتحول، مع مرور الوقت، إلى ممارسات مستقرة يصعب تغييرها. فقد تبدأ المشكلة نتيجة نقص مؤقت في الموارد أو غموض في الإجراءات، ثم تتحول إلى نمط دائم من العمل، ويعتاد الموظفون والمسؤولون التعامل معها باعتبارها جزءًا طبيعيًا من الحياة الإدارية. وفي هذه الحالة يصبح الاختلال أكثر تعقيدًا، لأن معالجته لا تتطلب فقط توفير الموارد أو تعديل الإجراءات، بل تستلزم أيضًا مراجعة الممارسات المهنية والتصورات التنظيمية التي ساهمت في استمراره.

وتزداد أهمية هذا الموضوع في الإدارة العمومية المغربية بالنظر إلى تعدد المؤسسات والمصالح وتنوع المهام واختلاف الأطر القانونية والتنظيمية التي تؤطر العاملين فيها. فالإدارة المركزية تختلف في بعض جوانب عملها عن الإدارة الترابية، كما تختلف المؤسسات ذات الاختصاصات التقنية أو الاجتماعية أو المالية عن المؤسسات التي تتركز مهامها في تقديم الخدمات الإدارية المباشرة. ولذلك فإن تشخيص المشكلات ينبغي أن يراعي خصوصية كل قطاع ومؤسسة، وألا يفترض أن جميع الإدارات تواجه الإشكالات نفسها بالدرجة نفسها أو للأسباب ذاتها.

ولا يهدف هذا الفصل إلى تقديم صورة سلبية عامة عن الإدارة العمومية أو التقليل من الجهود التي يبذلها موظفوها ومسؤولوها، بل يسعى إلى تحليل العوامل التي قد تعيق الأداء الإداري وتحد من الاستفادة المثلى من الكفاءات البشرية. فالتشخيص العلمي للمشكلات ليس حكمًا على الأشخاص، وإنما هو وسيلة لفهم الواقع وتحديد نقاط الضعف والبحث عن الحلول الممكنة.

كما أن معالجة مشكلات الموارد البشرية لا ينبغي أن تقوم على الانطباعات أو الاتهامات العامة، بل على جمع المعطيات وتحليلها ومقارنتها بالنتائج الفعلية. فوجود تأخر في إنجاز الملفات لا يكفي وحده لإثبات ضعف الموظفين، ووجود عدد كبير من العاملين لا يعني بالضرورة أن الموارد البشرية موزعة بصورة فعالة، كما أن اعتماد مساطر قانونية دقيقة لا يضمن وحده جودة الخدمات إذا كانت إجراءات التطبيق معقدة أو وسائل العمل غير ملائمة.

ومن هذا المنطلق، يتناول هذا الفصل الإشكالات البنيوية والتنظيمية التي قد تؤثر في تدبير الموارد البشرية، مع التركيز على ضعف التخطيط، واختلال توزيع الموظفين، وغموض الاختصاصات، والبيروقراطية، وضعف التنسيق، ومحدودية التكوين، ومشكلات التواصل والقيادة والتقييم والتحفيز. كما يناقش العلاقة بين هذه الإشكالات وجودة المرفق العام، ويبرز أهمية الانتقال من التدبير القائم على معالجة المشكلات بعد ظهورها إلى التدبير الاستباقي الذي يسعى إلى توقعها والحد من آثارها.

طبيعة المشكلات البنيوية في الإدارة العمومية

تختلف المشكلات التي تواجه الموارد البشرية بحسب طبيعتها ومصدرها ومدى تأثيرها في العمل الإداري. فهناك مشكلات فردية ترتبط بالمهارات أو السلوك أو القدرة على التكيف مع متطلبات الوظيفة، وهناك مشكلات تنظيمية ترتبط بتوزيع المهام ومسارات اتخاذ القرار، ومشكلات قانونية تتصل بتفسير القواعد أو تطبيقها، ومشكلات مادية وتقنية تتعلق بالوسائل المتاحة، وأخرى قيادية وثقافية ترتبط بطريقة التواصل واتخاذ القرارات وإدارة العلاقات المهنية.

غير أن هذا التصنيف لا يعني أن كل مشكلة تنتمي إلى فئة واحدة بصورة مستقلة. فكثير من الإشكالات الإدارية ينشأ نتيجة تفاعل عدة عوامل في الوقت نفسه. وقد يبدو التأخر في إنجاز العمل مشكلة فردية، بينما يكشف التحليل أن الموظف يتعامل مع حجم كبير من الملفات، ويعمل بوسائل محدودة، ويحتاج إلى الحصول على موافقات متعددة من مصالح مختلفة. وقد يبدو ضعف المبادرة مرتبطًا بعدم رغبة الموظفين في التطوير، بينما يكون سببه الحقيقي غموض حدود الصلاحيات أو الخوف من تحمل مسؤولية قرارات لا توجد بشأنها توجيهات واضحة.

ولهذا فإن أول خطوة في دراسة مشكلات الموارد البشرية تتمثل في التمييز بين المظهر الخارجي للمشكلة وأسبابها العميقة. فالمظهر هو النتيجة التي يمكن ملاحظتها، مثل التأخر

أو كثرة الأخطاء أو ضعف التنسيق، أما السبب فهو العامل أو مجموعة العوامل التي أدت إلى ظهور تلك النتيجة. وقد يؤدي الاكتفاء بمعالجة المظاهر إلى حلول مؤقتة لا تمنع عودة المشكلة.

فعلى سبيل المثال، إذا لاحظت الإدارة تراكم الملفات في مصلحة معينة، فقد تلجأ مباشرة إلى تكليف موظفين إضافيين بمساعدة المصلحة. وقد يكون هذا الإجراء مناسبًا في بعض الحالات، لكنه لن يكون كافيًا إذا كان تراكم الملفات ناتجًا عن تكرار المراحل الإدارية أو عدم وضوح الوثائق المطلوبة أو ضعف النظام المعلوماتي. وفي مثل هذه الحالة قد يؤدي رفع عدد العاملين إلى تخفيف الضغط بصورة مؤقتة دون معالجة السبب الأساسي.

وتبرز هنا أهمية التحليل المؤسسي الذي يدرس سير العمل من بدايته إلى نهايته، ويحدد مراحل المعالجة، والجهات المتدخلة، والموارد المستخدمة، ونقاط التأخر، ومصادر الأخطاء. ويسمح هذا التحليل بمعرفة ما إذا كانت المشكلة مرتبطة بعدد الموظفين أو توزيعهم أو كفاءاتهم أو طريقة تنظيم العمل أو طبيعة الإجراءات.

كما ينبغي التمييز بين المشكلات المتكررة والمشكلات الاستثنائية. فقد يحدث تأخر بسبب ظرف طارئ أو غياب غير متوقع أو انقطاع تقني، ولا ينبغي التعامل مع كل حالة استثنائية باعتبارها دليلًا على وجود خلل بنيوي. وفي المقابل، فإن تكرار المشكلة في الظروف نفسها قد يشير إلى ضعف في التخطيط أو غياب آليات الوقاية أو عدم معالجة الأسباب التي أدت إلى ظهورها.

إن الفهم الدقيق لطبيعة المشكلات يساعد على اختيار الحل المناسب، ويمنع إهدار الموارد في إجراءات لا تعالج أصل الخلل. كما يعزز الإنصاف في التعامل مع الموظفين، لأن تقييم المسؤولية المهنية ينبغي أن يستند إلى الوقائع والاختصاصات والوسائل المتاحة، وليس إلى النتائج الظاهرة وحدها.

ضعف التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

يعد التخطيط للموارد البشرية من الوظائف الأساسية التي تساعد الإدارة على تحديد حاجاتها الحالية والمستقبلية من الموظفين والكفاءات. ويشمل هذا التخطيط معرفة عدد العاملين، وطبيعة الوظائف، والتخصصات المطلوبة، وحجم العمل، والتغيرات المتوقعة في المهام، وتأثير التقاعد والمغادرة المهنية والتطور التكنولوجي على القدرة التشغيلية للمؤسسة.

وعندما يكون التخطيط ضعيفًا أو غير منتظم، قد تجد الإدارة نفسها أمام وضعيات متناقضة، تتمثل في وجود خصاص في بعض المصالح، مقابل وجود موارد بشرية لا تستثمر كفاءاتها بصورة مناسبة في مصالح أخرى. وقد يظهر الخصاص في تخصصات تقنية أو قانونية أو معلوماتية، بينما تتوفر المؤسسة على عدد من الموظفين الذين لا تتطابق مهاراتهم الحالية مع الاحتياجات الفعلية للعمل.

ولا يعني ذلك بالضرورة أن عدد الموظفين الإجمالي غير كافٍ، فقد يكون الإشكال مرتبطًا بالتوزيع أو بالتخصص أو بطريقة تنظيم المهام. ولذلك فإن التخطيط لا ينبغي أن يقتصر على حساب العدد الإجمالي للعاملين، بل يجب أن يتضمن تحليلًا نوعيًا للموارد البشرية، يحدد طبيعة المهارات المتوفرة ومدى ملاءمتها للوظائف المطلوبة.

وتزداد صعوبة التخطيط عندما تعتمد الإدارة على المعطيات التاريخية وحدها، دون دراسة التغيرات التي قد تؤثر في حاجاتها المستقبلية. فقد تستمر مؤسسة في تقدير حاجاتها وفق حجم العمل الذي كانت تعالجه قبل سنوات، رغم تغير عدد المرتفقين أو ظهور خدمات جديدة أو انتقال جزء من الإجراءات إلى الوسائل الرقمية. وقد يحدث العكس، فتستمر الإدارة في الاحتفاظ بتوزيع للمهام لم يعد ملائمًا لطبيعة العمل الحالي.

ويؤدي ضعف التخطيط كذلك إلى صعوبة الاستعداد للمغادرة المهنية للموظفين ذوي الخبرة. فعندما يتقاعد موظف يمتلك معرفة متخصصة بإجراءات معينة، قد تواجه المصلحة صعوبات إذا لم تكن المعرفة موثقة ولم يتم نقلها إلى موظفين آخرين. ولا تظهر آثار هذه المشكلة دائمًا بصورة فورية، بل قد تتجلى لاحقًا في تكرار الأخطاء أو بطء معالجة الحالات المعقدة أو زيادة الاعتماد على أشخاص محدودين.

ومن الإشكالات المرتبطة بالتخطيط غياب الربط الكافي بين الحاجات البشرية والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. فقد تُتخذ قرارات التوظيف أو التكوين بصورة منفصلة عن المشاريع التي تعتزم الإدارة تنفيذها، مما يؤدي إلى عدم التوافق بين الموارد المتاحة والأولويات الفعلية.

ولمعالجة هذه الإشكالات، تحتاج الإدارة إلى بناء قاعدة بيانات محدثة حول موظفيها ووظائفها ومؤهلاتها وتجاربها، وإلى تحليل حجم العمل وتوزيعه، وتوقع التغيرات المرتقبة، وتحديد المهارات الضرورية للمشاريع المستقبلية. كما ينبغي أن يرتبط التخطيط بالتنسيق بين المصالح المكلفة بالموارد البشرية والوحدات التي تنفذ المهام اليومية، حتى تكون القرارات مبنية على معرفة دقيقة بالواقع.

ويجب أن يكون التخطيط عملية مستمرة قابلة للمراجعة، لا مجرد وثيقة إدارية تُعد في بداية السنة أو عند إعداد مشروع تنظيمي. فالحاجات تتغير، والأولويات تتبدل، والموارد البشرية تتطور أو تغادر، ولذلك ينبغي أن تتوفر المؤسسة على آليات تسمح بتحديث توقعاتها وتعديل خططها وفق المعطيات الجديدة.

اختلال توزيع الموظفين بين المصالح الإدارية

يمثل توزيع الموظفين أحد العوامل الحاسمة في تحديد قدرة المؤسسة على تنفيذ مهامها. فحتى عندما يتوفر عدد مناسب من العاملين، قد لا تحقق الإدارة النتائج المنتظرة إذا لم يكن توزيعهم متوافقًا مع حجم العمل وطبيعة المهام والتخصصات المطلوبة.

وقد تعاني بعض المصالح من ضغط كبير نتيجة كثافة الملفات أو تعدد الاختصاصات أو ارتفاع الطلب على خدماتها، بينما تكون مصالح أخرى أقل ضغطًا في بعض الفترات. ويؤدي هذا التفاوت، إذا لم يخضع للتحليل والمعالجة، إلى تفاوت في ظروف العمل ومستوى الإنجاز داخل المؤسسة نفسها.

ولا ينبغي تفسير هذا الاختلال اعتمادًا على عدد الموظفين وحده، لأن حجم العمل لا يقاس بالعدد الإجمالي للملفات فقط. فبعض الملفات تتطلب إجراءات بسيطة يمكن إنجازها بسرعة، بينما تحتاج ملفات أخرى إلى دراسة قانونية أو تقنية متخصصة، أو إلى التنسيق مع عدة جهات، أو إلى التحقق من وثائق متعددة. ولذلك فإن التوزيع العادل والفعال يتطلب تقديرًا واقعيًا لحجم العمل وتعقيده والوقت اللازم لمعالجته.

وقد ينشأ سوء التوزيع بسبب اعتماد معايير غير محدثة، أو بسبب عدم مراجعة المهام بعد التغيرات التنظيمية، أو بسبب ضعف التنسيق بين المصالح، أو بسبب عدم توفر معلومات دقيقة عن ضغط العمل الفعلي. وقد يستمر التوزيع غير الملائم لسنوات لأن الإدارة لم تضع آلية دورية لتحليل الاحتياجات وإعادة النظر في توزيع الموارد المتاحة.

وتؤدي هذه الوضعية إلى نتائج متعددة. فقد يتعرض الموظفون في المصالح المزدحمة للإرهاق وتراجع التركيز، مما قد يزيد احتمال وقوع الأخطاء. وقد تتأخر الخدمات بسبب عدم تناسب عدد العاملين مع حجم الطلب. كما قد يشعر بعض الموظفين بوجود تفاوت غير مبرر في الأعباء المهنية، خصوصًا إذا لم تكن معايير توزيع العمل واضحة.

ومع ذلك، فإن إعادة توزيع الموظفين ليست عملية حسابية بسيطة، لأنها تتطلب مراعاة المؤهلات والخبرات والاختصاصات القانونية والاحتياجات التنظيمية. ولا يمكن نقل

موظف إلى مهمة متخصصة دون التأكد من توفر الكفاءات المطلوبة أو توفير التكوين اللازم. كما ينبغي أن تتم القرارات المتعلقة بالوضعيات المهنية وفق القواعد القانونية والتنظيمية المعمول بها.

ومن الحلول الممكنة اعتماد تحليل دوري لحجم العمل في مختلف المصالح، وتحديد الوظائف التي تعاني ضغطًا مستمرًا، ورصد المهارات المتاحة، ودراسة إمكانات إعادة تنظيم المهام أو توزيعها. ويمكن كذلك تعزيز التعاون بين المصالح في بعض الأعمال المشتركة، متى كان ذلك ممكنًا قانونيًا وتنظيميًا.

كما ينبغي اعتماد معايير واضحة في توزيع الأعباء، وتوضيح أسباب القرارات المتخذة، ومراجعة آثارها بعد فترة مناسبة. فالتوزيع الفعال لا يستهدف نقل الضغط من مصلحة إلى أخرى، بل يسعى إلى تحقيق توازن مستدام بين الموارد والحاجات، مع المحافظة على جودة الخدمات واستمراريتها.

غموض الاختصاصات وتداخل المسؤوليات

يؤثر وضوح الاختصاصات بصورة مباشرة في فعالية العمل الإداري، لأنه يحدد المهام التي تتولاها كل وحدة تنظيمية، والقرارات التي يمكن لكل مسؤول اتخاذها، وحدود المسؤولية التي يتحملها الموظفون في أداء أعمالهم.

وعندما تكون الاختصاصات غير واضحة أو تتداخل بين عدة مصالح، قد تظهر صعوبات في التنسيق وتحديد المسؤولية عن النتائج. فقد تتولى أكثر من مصلحة متابعة جزء من الملف نفسه دون تحديد دقيق لدور كل منها، أو قد تنتظر مصلحة معينة موافقة جهة أخرى رغم أن بعض الإجراءات يمكن إنجازها بالتوازي. وفي حالات أخرى، قد يعتقد كل طرف أن معالجة الملف تقع ضمن مسؤولية الطرف الآخر، مما يؤدي إلى تأخره أو عدم استكماله.

ولا تقتصر آثار غموض الاختصاصات على التأخير، بل قد تؤثر أيضًا في الثقة بين الموظفين والمصالح، وتزيد من احتمالات النزاع حول المسؤولية، وتضعف القدرة على تقييم الأداء بصورة منصفة. فعندما لا يعرف الموظف حدود دوره بدقة، يصعب تحديد ما إذا كان قد أخل بواجباته أو امتنع عن عمل لا يدخل ضمن اختصاصاته.

وقد يؤدي التداخل كذلك إلى ازدواجية العمل، عندما تعيد أكثر من مصلحة إجراء التحقق نفسه دون ضرورة واضحة، أو تطلب الوثائق ذاتها من المرتفق أكثر من مرة، أو تنتج تقارير متشابهة لا تضيف قيمة عملية إلى القرار النهائي.

وفي المقابل، فإن غياب التنسيق بين الاختصاصات المتكاملة قد يؤدي إلى وجود فجوات في المعالجة، حيث لا تتولى أي جهة بصورة واضحة مهمة معينة، رغم ضرورتها لإتمام العمل.

وتتطلب معالجة هذه الإشكالات مراجعة الاختصاصات الرسمية والعملية، وتحديد المسؤوليات الأساسية لكل وحدة، وتوضيح العلاقة بين المصالح، وتحديد مراحل انتقال الملفات، وتعيين الجهات التي تملك صلاحية اتخاذ القرار أو تقديم الرأي أو تنفيذ الإجراء.

كما ينبغي التمييز بين التداخل غير الضروري والتكامل الوظيفي. فبعض القرارات تحتاج بطبيعتها إلى مشاركة عدة تخصصات، ولا يعد ذلك خللًا في حد ذاته. ويظهر الخلل عندما تكون أدوار المشاركين غير محددة، أو عندما تتكرر الإجراءات دون مبرر، أو عندما يؤدي تعدد المتدخلين إلى إضعاف المسؤولية عن النتيجة النهائية.

ويمكن للتوثيق التنظيمي أن يساعد على معالجة هذه المشكلات، من خلال إعداد أدلة للإجراءات، ووصف الوظائف، وتحديد مسارات معالجة الملفات، وتوضيح مستويات الموافقة، مع الحرص على أن تتوافق هذه الأدوات مع الاختصاصات القانونية الرسمية.

ويجب أن تخضع هذه الوثائق للمراجعة عند تغير القوانين أو الهياكل أو طبيعة المهام، لأن الأدلة القديمة قد تصبح بدورها مصدرًا للغموض إذا استمرت المؤسسة في تطبيقها رغم تغير الظروف.

البيروقراطية وتعقد المساطر الإدارية

تعد البيروقراطية من المفاهيم المركزية في دراسة الإدارة العمومية، لكنها تحتاج إلى استعمال دقيق يميز بين التنظيم الإداري القائم على القواعد وبين التعقيد الإجرائي الذي يعيق إنجاز المهام.

فوجود قواعد مكتوبة واختصاصات محددة وتسلسل إداري واضح ليس أمرًا سلبيًا في حد ذاته، بل يمثل أحد الأسس التي تضمن المشروعية والاستمرارية والمساواة في المعاملة.

وتساعد المساطر على توحيد الإجراءات، وتحديد الوثائق المطلوبة، وضبط المسؤوليات، ومنع اتخاذ القرارات بصورة اعتباطية.

غير أن المشكلة تظهر عندما تتحول المساطر إلى سلسلة طويلة من الإجراءات غير الضرورية، أو عندما تتكرر الموافقات دون قيمة مضافة واضحة، أو عندما تصبح الوثائق المطلوبة غير متناسبة مع طبيعة الخدمة، أو عندما يستمر تطبيق خطوات إدارية قديمة رغم تغير الظروف التي بررت وجودها.

وقد يؤدي التعقيد الإجرائي إلى إطالة مدة معالجة الملفات، وزيادة الضغط على الموظفين، ورفع تكاليف العمل، وإضعاف رضا المرتفقين. كما قد يحد من قدرة الإدارة على الاستجابة للحالات المستعجلة أو معالجة المشكلات غير المعتادة.

وتتعدد أسباب التعقيد الإداري. فقد ينشأ عن تعدد النصوص المنظمة للمجال، أو عن ضعف التنسيق بين الجهات، أو عن الرغبة في زيادة الرقابة دون تقييم كلفتها، أو عن غياب الثقة في جودة الإجراءات السابقة، أو عن عدم وضوح المسؤولية القانونية عن القرار النهائي.

كما قد يؤدي الخوف من الوقوع في الخطأ إلى إضافة مراحل احتياطية متكررة، حتى عندما لا تكون هذه المراحل ضرورية أو متناسبة مع مستوى المخاطر. وفي هذه الحالة يصبح الإجراء وسيلة لتوزيع المسؤولية بدل أن يكون وسيلة لضمان جودة القرار.

وتقتضي معالجة البيروقراطية المفرطة مراجعة مسارات العمل بصورة منهجية، وتحديد المراحل الضرورية قانونيًا، والتمييز بينها وبين المراحل التي يمكن تبسيطها أو دمجها أو تنفيذها بالتوازي. كما ينبغي تحليل الوثائق المطلوبة، وتحديد الغرض من كل وثيقة، والتحقق مما إذا كانت الإدارة تمتلك المعلومات نفسها بالفعل ضمن قواعد بياناتها، مع احترام القوانين المنظمة لحماية البيانات وتبادلها.

ولا يعني تبسيط المساطر التخلي عن الرقابة أو تجاوز القواعد القانونية، بل يعني الوصول إلى أفضل طريقة ممكنة لتنفيذ المتطلبات القانونية بأقل قدر معقول من التعقيد والوقت والتكلفة.

كما أن الرقمنة قد تساعد على تقليص بعض المراحل، لكنها لا تضمن وحدها تبسيط العمل. فإذا نُقلت الإجراءات المعقدة نفسها إلى منصة إلكترونية دون مراجعتها، فإن الإدارة تكون

قد رقمنت التعقيد بدل معالجته. ولذلك ينبغي أن يسبق التحول الرقمي تحليل للمساطر وإعادة تصميمها، مع مراعاة الأمن المعلوماتي والحقوق القانونية وسهولة الاستخدام.

ضعف التنسيق والتواصل بين المصالح الإدارية

يشكل التنسيق شرطًا أساسيًا لضمان انسجام العمل داخل المؤسسات العمومية، خصوصًا عندما تتوزع المهام بين عدة مصالح أو تتطلب معالجة الملفات مشاركة تخصصات مختلفة.

ويؤدي ضعف التنسيق إلى ظهور مشكلات متعددة، من بينها تكرار العمل، وتأخر تبادل المعلومات، وتضارب التعليمات، واختلاف تفسير الإجراءات، وصعوبة تتبع الملفات التي تمر عبر أكثر من وحدة تنظيمية.

وقد يكون سبب المشكلة غياب قنوات واضحة للتواصل، أو عدم تحديد المسؤول عن تبادل المعلومات، أو الاعتماد المفرط على المراسلات الورقية، أو ضعف استخدام الأنظمة المعلوماتية المشتركة، أو وجود ثقافة تنظيمية تشجع العمل المنعزل بدل التعاون.

كما قد تظهر صعوبات التنسيق عندما لا تتلقى المصالح المعلومات الضرورية في الوقت المناسب، أو عندما تُتخذ قرارات تؤثر في عمل وحدات أخرى دون إشراكها في الوقت المناسب. وفي هذه الحالة قد تضطر المؤسسة إلى إعادة العمل أو تعديل القرارات بعد ظهور آثارها العملية.

وتبرز أهمية التواصل الداخلي في نقل الأهداف والأولويات والتعليمات والتغييرات التنظيمية. فالموظفون يحتاجون إلى معرفة ما هو مطلوب منهم، وما الذي تغير في الإجراءات، وما المعايير التي ينبغي احترامها، والجهات التي يمكن الرجوع إليها عند مواجهة صعوبة.

ولا يقتصر التواصل الفعال على إرسال التعليمات من المسؤولين إلى الموظفين، بل يشمل أيضًا انتقال المعلومات من الموظفين إلى المسؤولين، خصوصًا عندما تتعلق بصعوبات التنفيذ أو المخاطر المحتملة أو المقترحات التي يمكن أن تحسن الأداء.

فإذا كانت قنوات التواصل أحادية الاتجاه، فقد تحصل القيادة على صورة غير مكتملة عن الواقع العملي، لأن المعلومات التي تصل إليها قد لا تتضمن جميع العقبات التي يواجهها الموظفون في إنجاز المهام.

ومن الضروري أن تميز المؤسسة بين التواصل الرسمي الذي يتطلب توثيقًا ومساطر محددة، والتواصل اليومي الذي يساعد على التنسيق السريع بين العاملين. ويجب أن يتكامل النوعان دون أن يحل أحدهما محل الآخر في الحالات التي يفرض فيها القانون شكلًا معينًا من أشكال التوثيق.

ويمكن تحسين التنسيق من خلال عقد اجتماعات عملية محددة الأهداف، وتحديد المسؤوليات عن تبادل المعلومات، وتوحيد النماذج المستخدمة في معالجة الملفات، واعتماد أدوات رقمية ملائمة، وإنشاء قنوات لتصعيد المشكلات التي تتجاوز اختصاصات الموظفين أو المصالح.

لكن نجاح هذه التدابير يتطلب ألا تتحول الاجتماعات إلى غاية في حد ذاتها، وألا يؤدي التوثيق إلى زيادة العبء الإداري دون فائدة. فالمعيار الأساسي هو مدى مساهمة التواصل في تحسين القرارات وتقليص الأخطاء وتسريع العمل وضمان وضوح المسؤوليات.

محدودية التكوين المستمر وعدم ملاءمته للحاجات الفعلية

يعد التكوين المستمر من الأدوات الأساسية لتطوير الكفاءات ومواكبة التغيرات القانونية والتقنية والتنظيمية. فالمعارف التي يحتاج إليها الموظف عند بداية مساره المهني قد لا تكون كافية طوال حياته الوظيفية، بسبب تطور القوانين والأنظمة المعلوماتية وأساليب العمل ومتطلبات المرتفقين.

ومع ذلك، فإن تنظيم الدورات التكوينية لا يضمن وحده تحسين الأداء. فقد تُبرمج دورات لا ترتبط مباشرة بالمشكلات التي تواجه الموظفين، أو تُختار موضوعاتها دون تحليل دقيق للاحتياجات، أو يشارك فيها الموظفون دون أن تتوفر لهم فرص لتطبيق ما تعلموه في بيئة العمل.

وقد يكون التكوين نظريًا بصورة مفرطة، بينما يحتاج الموظفون إلى تدريب تطبيقي على معالجة الملفات أو استعمال الأنظمة أو التعامل مع الحالات الاستثنائية. وقد يحدث العكس، فتُركز الدورة على المهارات التقنية دون أن توضح الإطار القانوني الذي ينظم استخدامها.

كما يمكن أن تظهر فجوة بين الكفاءات المطلوبة والمهارات التي يوفرها التكوين. فقد تحتاج مصلحة إلى تطوير مهارات تحليل البيانات أو تدبير المشاريع أو التواصل مع المرتفقين، بينما تتكرر دورات عامة لا تعالج هذه الاحتياجات بصورة مباشرة.

وتتطلب معالجة هذه الإشكالات اعتماد تحليل للاحتياجات التكوينية يرتبط بالوظائف والأهداف والصعوبات العملية. وينبغي أن يستند هذا التحليل إلى نتائج تقييم الأداء، وملاحظات المسؤولين، وآراء الموظفين، والتغيرات القانونية والتكنولوجية، والمشروعات المستقبلية للمؤسسة.

كما ينبغي تقييم أثر التكوين بعد تنفيذه، من خلال التحقق مما إذا كانت المهارات المكتسبة قد استُخدمت في العمل، وما إذا كانت قد ساهمت في تحسين الجودة أو تقليص الأخطاء أو تسهيل الإجراءات.

ويجب ألا يُحمّل التكوين وحده مسؤولية معالجة جميع المشكلات. فإذا كان ضعف الأداء ناتجًا عن غموض الاختصاصات أو نقص الوسائل أو تعقيد المساطر، فلن تكون الدورة التكوينية كافية لحل المشكلة. ولهذا ينبغي أن يكون التكوين جزءًا من خطة إصلاح متكاملة، وليس بديلًا عن معالجة الاختلالات التنظيمية.

ومن المهم كذلك إتاحة فرص عادلة للاستفادة من التكوين، وربط اختيار المشاركين بالحاجات المهنية الفعلية والمعايير الواضحة، مع مراعاة متطلبات استمرارية العمل وعدم تعطيل الخدمات.

اختلال نظام تقييم الأداء المهني

يهدف تقييم الأداء إلى معرفة مدى تنفيذ الموظف للمهام الموكولة إليه، وتحديد نقاط القوة ومجالات التطوير، ودعم القرارات المتعلقة بالتكوين والتوجيه وتحسين تنظيم العمل.

غير أن التقييم قد يفقد فعاليته إذا اعتمد على معايير عامة لا تراعي اختلاف الوظائف، أو إذا تأثر بالانطباعات الشخصية، أو إذا لم تكن الأهداف واضحة، أو إذا لم يحصل الموظف على ملاحظات تساعده على فهم جوانب التحسن المطلوبة.

ومن المشكلات المحتملة أن يتحول التقييم إلى إجراء شكلي يُنجز في مواعيد محددة دون أن يؤثر في تطوير العمل. وفي هذه الحالة تصبح النماذج والتقارير مجرد وثائق إدارية، ولا تتحقق الغاية الأساسية من التقييم بوصفه أداة للتعلم والتحسين.

وقد تظهر أيضًا صعوبات عندما تُستخدم معايير موحدة لتقييم وظائف تختلف في طبيعتها وتعقيدها. فالموظف الذي يعالج ملفات قانونية متخصصة لا يمكن تقييمه بالسرعة وحدها،

كما أن الموظف الذي يتعامل مباشرة مع المرتفقين يحتاج إلى مؤشرات تراعي جودة التواصل ودقة المعلومات واحترام الإجراءات.

ومن الإشكالات الأخرى ضعف التمييز بين نتائج الموظف والعوامل الخارجة عن سيطرته. فقد تتأثر مدة معالجة الملفات بنقص الموارد أو تأخر جهات أخرى أو أعطال تقنية، ولذلك يجب أن يأخذ التقييم هذه العوامل بعين الاعتبار دون أن يؤدي ذلك إلى إلغاء مسؤولية الموظف عن الجوانب التي تقع ضمن اختصاصاته.

كما ينبغي أن يستند التقييم إلى أدلة واضحة، مثل جودة العمل واحترام الآجال والالتزام بالإجراءات والقدرة على التعاون وتطبيق المهارات المطلوبة، بحسب طبيعة الوظيفة. ولا ينبغي أن يتحول إلى وسيلة لتصفية الخلافات الشخصية أو مكافأة القرب من المسؤول أو معاقبة الاختلاف في الرأي المهني المشروع.

وتقتضي فعالية التقييم توضيح المعايير قبل تطبيقها، وتوفير فرصة للموظف لفهم النتائج ومناقشة الوقائع المرتبطة بها، واحترام المساطر والضمانات المقررة. كما ينبغي أن تتبع التقييم خطة تطوير عملية تحدد المهارات المطلوب تحسينها والوسائل اللازمة لذلك والمدة المناسبة للمتابعة.

إن التقييم العادل لا يقتصر على تحديد أوجه القصور، بل يعترف أيضًا بالإنجازات والقدرات والمساهمات التي تساعد على تطوير المؤسسة. كما أنه لا ينفصل عن مسؤولية الإدارة في توفير بيئة العمل والوسائل والتوجيه الضروري لأداء المهام.

مشكلات التحفيز والرضا الوظيفي

يتأثر أداء الموظفين بعوامل متعددة، من بينها وضوح الأهداف، والإنصاف في توزيع الأعباء، والعلاقة مع المسؤولين، وفرص التطور المهني، وظروف العمل، ومدى الاعتراف بالمجهود.

وقد يتراجع الرضا الوظيفي عندما يشعر الموظف بأن الأعباء لا توزع وفق معايير واضحة، أو أن جهوده لا تحظى بالتقدير المناسب، أو أن فرص التطور لا تستند إلى معايير مفهومة، أو أن التعليمات تتغير دون تفسير كافٍ.

غير أن دراسة الرضا الوظيفي ينبغي أن تتم بحذر، لأن المشاعر المهنية تختلف بين الأفراد وتتأثر بعوامل شخصية وتنظيمية واجتماعية. ولا يجوز افتراض أن جميع الموظفين يعانون من الظروف نفسها أو أن سبب عدم الرضا واحد في مختلف المصالح.

كما أن انخفاض الرضا لا يؤدي بالضرورة إلى ضعف الأداء بصورة مباشرة، فقد يواصل الموظف أداء واجباته بكفاءة رغم عدم رضاه عن بعض الجوانب، بينما قد يشعر موظف آخر بالرضا لكنه يحتاج إلى تطوير مهاراته أو تحسين أساليب عمله.

وتتطلب معالجة مشكلات التحفيز فهم العوامل التي تؤثر في التجربة المهنية داخل المؤسسة، من خلال التواصل المنتظم، وتحليل ظروف العمل، ومراجعة توزيع المهام، وتوضيح فرص التكوين والتطور، والاعتراف بالجهود وفق معايير موضوعية.

وفي الإدارة العمومية، يجب أن يتم ذلك ضمن القواعد القانونية والمالية المنظمة، مع ضمان المساواة في المعاملة وتجنب الامتيازات غير المبررة. ولا ينبغي اختزال التحفيز في الحوافز المالية وحدها، لأن بعض جوانبه يرتبط بجودة التنظيم، ووضوح المسؤوليات، وإتاحة فرص التعلم، وتحسين العلاقات المهنية.

كما أن معالجة مشكلات الرضا الوظيفي تحتاج إلى الصدق في التواصل. فإذا كانت المؤسسة لا تستطيع الاستجابة لبعض المطالب بسبب قيود قانونية أو مالية، فمن الأفضل توضيح هذه القيود وشرح البدائل الممكنة بدل ترك الموظفين أمام توقعات غير واقعية.

ويؤدي هذا النهج إلى بناء علاقة مهنية أكثر وضوحًا، ويجعل الحوار وسيلة لفهم المشكلات بدل أن يتحول إلى مصدر إضافي للتوتر.

القيادة الإدارية وضعف تدبير العلاقات المهنية

تؤثر القيادة الإدارية في طبيعة العلاقات المهنية داخل المؤسسة، وفي الطريقة التي تُوزع بها المهام، وكيفية معالجة الخلافات، ومدى وضوح التعليمات والأهداف.

وقد تظهر مشكلات تنظيمية عندما لا تكون التوجيهات واضحة، أو عندما تتغير الأولويات دون تنسيق، أو عندما لا تُحدد المسؤوليات بصورة دقيقة، أو عندما لا تتوفر آليات منتظمة لمناقشة الصعوبات المهنية.

وفي بعض الحالات، قد يؤدي الاعتماد المفرط على المركزية إلى تأخر القرارات، خصوصًا عندما تتجمع الموافقات لدى مسؤول واحد رغم إمكانية توزيع بعض المهام وفق

القواعد المعمول بها. وفي حالات أخرى، قد يؤدي التفويض غير الواضح إلى تضارب القرارات أو تجاوز الاختصاصات.

ولا تعني القيادة الفعالة ترك جميع القرارات للموظفين، كما لا تعني احتكار القرارات كافة في المستوى الأعلى. بل تتطلب تحديدًا واضحًا للصلاحيات، وتوزيعًا مناسبًا للمسؤوليات، وآليات للمتابعة والمساءلة.

كما أن العلاقة بين المسؤول والموظف ينبغي أن تقوم على الاحترام المتبادل والالتزام بالقانون. فالمسؤول مطالب بتوضيح المهام وتوفير التوجيه الضروري ومعالجة الصعوبات التي تتجاوز اختصاصات الموظف، بينما يلتزم الموظف بأداء المهام المخولة إليه واحترام القواعد المهنية والتنظيمية.

وقد تنشأ خلافات مهنية بسبب اختلاف وجهات النظر حول طريقة إنجاز العمل أو ترتيب الأولويات أو تفسير بعض الإجراءات. ولا ينبغي اعتبار كل خلاف دليلًا على سوء السلوك، لأن الاختلاف قد يساعد على اكتشاف المخاطر أو تحسين القرارات. لكن الخلاف يحتاج إلى إدارة مهنية تحافظ على الاحترام وتمنع تعطيل العمل.

وتتطلب القيادة الجيدة القدرة على الاستماع إلى الموظفين، وتوضيح أسباب القرارات، وتقديم الملاحظات بصورة موضوعية، والتمييز بين نقد الأداء والطعن في الشخص، ومعالجة المشكلات وفق الوقائع والقواعد المعمول بها.

كما ينبغي تطوير قدرات المسؤولين في تدبير الفرق، لأن الكفاءة التقنية وحدها لا تكفي دائمًا لتدبير الموارد البشرية. فقد يكون المسؤول متخصصًا ناجحًا في مجاله، لكنه يحتاج إلى اكتساب مهارات إضافية في التواصل والتخطيط وحل النزاعات وتقييم الأداء.

ومن ثم، فإن الاستثمار في تطوير القيادة يمثل جزءًا أساسيًا من إصلاح الموارد البشرية، لأنه يساعد على تحويل القواعد التنظيمية من نصوص مكتوبة إلى ممارسات مهنية فعالة.

مقاومة التغيير داخل المؤسسات العمومية

يُعد التغيير من التحديات التي تواجه المؤسسات العمومية عندما تسعى إلى تحديث إجراءاتها أو إدخال التكنولوجيا أو إعادة تنظيم المصالح أو تطوير طرق التقييم والتكوين.

وقد يواجه التغيير تحفظًا من بعض الموظفين أو المسؤولين لأسباب مختلفة، من بينها الخوف من فقدان المهارات المعتادة، أو القلق بشأن تغير المسؤوليات، أو عدم وضوح أهداف الإصلاح، أو نقص التكوين، أو التجارب السابقة التي لم تحقق النتائج المعلنة.

ولا ينبغي تفسير جميع أشكال التحفظ باعتبارها رفضًا غير مبرر للتطوير، لأن بعض الملاحظات قد تكشف عن مخاطر حقيقية أو صعوبات لم تؤخذ بعين الاعتبار عند تصميم المشروع. ولذلك فإن الإدارة تحتاج إلى التمييز بين الاعتراضات التي تستند إلى معطيات عملية، والمقاومة التي تستمر رغم توضيح الأهداف وتوفير الوسائل ومعالجة الصعوبات المشروعة.

وقد تفشل بعض مشروعات التغيير عندما تركز على الجانب التقني أو التنظيمي دون الاهتمام بالعنصر البشري. فإطلاق منصة إلكترونية جديدة، على سبيل المثال، لا يضمن نجاحها إذا لم يتلق المستخدمون تكوينًا مناسبًا، أو إذا لم تتوفر وسائل الدعم، أو إذا استمرت الإجراءات القديمة بالتوازي دون ضرورة، أو إذا لم تُحدد المسؤوليات عن تحديث المعلومات.

وتقتضي إدارة التغيير تحديد أهداف واضحة، وشرح أسباب الإصلاح، وتقدير أثره على الوظائف والمهام، وإشراك الموظفين المعنيين في تحديد الصعوبات، وتوفير التكوين والمواكبة، ووضع آليات لقياس النتائج.

كما ينبغي تنفيذ التغيير بطريقة تراعي اختلاف مستويات الجاهزية داخل المؤسسة. فقد تحتاج بعض المصالح إلى وقت أطول للتكيف بسبب تعقيد مهامها أو ضعف البنية التحتية أو طبيعة الفئات التي تقدم لها الخدمات.

ومن المهم كذلك أن تتعامل القيادة مع الأخطاء التي تظهر خلال المراحل الأولى للتغيير بوصفها معطيات ينبغي تحليلها ومعالجتها، مع التمييز بين الأخطاء الناتجة عن التعلم أو نقص التدريب وبين المخالفات التي تستوجب معالجة مختلفة وفق القواعد المعمول بها.

إن التغيير الناجح لا يقوم على إصدار التعليمات وحدها، بل يحتاج إلى بناء الثقة، وتوفير الوسائل، وتوضيح المسؤوليات، وتقييم النتائج، والاستعداد لتعديل الإجراءات عندما تكشف التجربة عن ضرورة ذلك.

أثر بيئة العمل في الأداء والسلوك المهني

تشمل بيئة العمل الظروف المادية والتنظيمية والاجتماعية التي ينجز الموظفون مهامهم في إطارها. وتتضمن توفر المكاتب والتجهيزات والأنظمة المعلوماتية، وملاءمة توزيع الفضاءات، ووضوح الإجراءات، وطبيعة العلاقات المهنية، ومستوى الضوضاء، ومدى انتظام تدفق المعلومات.

وقد تؤثر الظروف المادية غير الملائمة في التركيز وجودة الإنجاز، خصوصًا عندما تتطلب المهام دقة عالية أو معالجة مستمرة للوثائق والبيانات. كما أن نقص التجهيزات أو ضعف الاتصال بالأنظمة المعلوماتية قد يؤدي إلى إبطاء العمل حتى عندما تكون الكفاءات البشرية متوفرة.

أما البيئة التنظيمية، فتؤثر في قدرة الموظف على فهم المطلوب منه وتحديد الأولويات والتعاون مع زملائه. وعندما تكون التعليمات متضاربة أو تتغير دون توضيح، فقد يضطر الموظف إلى إعادة العمل أو الانتظار للحصول على معلومات إضافية.

وتؤثر البيئة الاجتماعية كذلك في تجربة العمل، لأن العلاقات المهنية القائمة على الاحترام والتعاون تساعد على تبادل المعرفة وحل المشكلات، بينما قد يؤدي استمرار النزاعات غير المعالجة إلى إضعاف التنسيق وزيادة التوتر.

لكن تحليل بيئة العمل ينبغي أن يكون موضوعيًا، وأن يستند إلى معطيات قابلة للتحقق بدل الاكتفاء بالأحكام العامة. ويمكن للمؤسسة أن تعتمد زيارات ميدانية، واستبيانات مهنية مناسبة، وتحليلًا لحجم العمل، ومراجعة للشكاوى والصعوبات المتكررة، من أجل تحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين.

وتتطلب معالجة هذه المشكلات ترتيب الأولويات بحسب أثرها في صحة الموظفين وسلامتهم وجودة العمل واستمرارية الخدمات، مع مراعاة الموارد المتاحة والالتزامات القانونية.

كما ينبغي ألا يُنظر إلى تحسين بيئة العمل باعتباره امتيازًا منفصلًا عن أهداف الإدارة، بل بوصفه استثمارًا يساعد على تقليص الأخطاء وتحسين التعاون والمحافظة على الكفاءات.

أثر هذه الإشكالات في جودة الخدمات العمومية

تؤثر مشكلات الموارد البشرية والتنظيم الإداري في جودة الخدمات التي تقدمها المؤسسات العمومية، لأن الموظفين يمثلون حلقة أساسية في تحويل القواعد والسياسات إلى خدمات ملموسة.

فعندما تعاني الإدارة من ضعف التخطيط أو نقص الكفاءات أو سوء توزيع الموظفين، قد يتأخر إنجاز المعاملات أو يصعب الحصول على المعلومات أو تتكرر الأخطاء. وعندما تكون المساطر معقدة أو المسؤوليات غير واضحة، قد يجد المرتفق نفسه مطالبًا بمتابعة الملف عبر مراحل متعددة دون معرفة الجهة المسؤولة عن الحسم.

وقد تؤثر مشكلات التواصل الداخلي في جودة الخدمة أيضًا، لأن المعلومات غير المكتملة أو المتضاربة قد تؤدي إلى اختلاف المعاملة بين الحالات المتشابهة أو إلى مطالبة المرتفق بوثائق سبق تقديمها.

غير أن العلاقة بين الموارد البشرية وجودة الخدمة ليست آلية أو بسيطة. فالجودة تتأثر كذلك بالتشريعات المنظمة للخدمة، والميزانية، والبنية التحتية، وحجم الطلب، والأنظمة المعلوماتية، والتنسيق بين المؤسسات. ولذلك فإن تحسين الخدمة يتطلب مقاربة متكاملة تجمع بين تطوير الموارد البشرية وتحسين التنظيم والإجراءات والوسائل.

ومن المهم أن تقاس جودة الخدمات من خلال معايير واضحة، مثل دقة المعلومات، واحترام الآجال القانونية، وسهولة الوصول إلى الخدمة، ووضوح الوثائق المطلوبة، واحترام المساواة، وحماية المعطيات الشخصية، وجودة التواصل مع المرتفقين.

كما ينبغي توفير قنوات مناسبة لتلقي الملاحظات والشكاوى وتحليلها، مع التمييز بين الشكاوى التي تكشف عن خلل متكرر وتلك التي ترتبط بظروف استثنائية أو توقعات لا تسمح القواعد القانونية بتحقيقها.

ويمكن للإدارة أن تستفيد من هذه المعطيات في تحديد الأولويات، وتوجيه التكوين، وتبسيط الإجراءات، وتطوير قنوات التواصل، وتحسين توزيع الموظفين.

وتتمثل الغاية النهائية من تطوير الموارد البشرية في ضمان قدرة المرفق العام على أداء مهامه بصورة منتظمة وعادلة وفعالة، وليس فقط تحسين المؤشرات الداخلية للمؤسسة.

نحو منهج علمي لتشخيص مشكلات الموارد البشرية

يتطلب تشخيص مشكلات الموارد البشرية الانتقال من الانطباعات العامة إلى التحليل المنهجي القائم على الأدلة. فالإصلاح الفعال يبدأ بتحديد المشكلة بصورة دقيقة، ثم جمع المعلومات المتعلقة بها، وتحليل أسبابها، وتقدير آثارها، واختيار الحلول المناسبة، ومتابعة النتائج.

وينبغي أن تبدأ عملية التشخيص بتحديد الظاهرة المراد دراستها. فإذا كانت المشكلة هي التأخر في معالجة الملفات، فيجب تحديد أنواع الملفات المعنية، والفترة الزمنية التي يظهر خلالها التأخر، والمراحل التي تتراكم فيها المعاملات، والجهات التي تشارك في معالجتها.

بعد ذلك، ينبغي جمع البيانات المناسبة، مثل أعداد الملفات، ومتوسط مدة المعالجة، ومعدلات الأخطاء، وحجم العمل لكل موظف، وعدد المراحل الإدارية، وطبيعة الوسائل المستخدمة. ويجب التحقق من جودة البيانات ومدى اكتمالها، لأن الاستنتاجات غير الدقيقة قد تقود إلى قرارات غير مناسبة.

كما ينبغي الاستماع إلى الموظفين والمسؤولين الذين يتعاملون مع المشكلة بصورة مباشرة، لأنهم قد يقدمون معلومات عملية لا تظهر في المؤشرات العددية وحدها. لكن آراء المشاركين ينبغي أن تُقارن بالمعطيات الأخرى، حتى لا تتحول الدراسة إلى مجموعة من الانطباعات المتعارضة.

ويأتي بعد ذلك تحليل الأسباب المحتملة، مع التمييز بين الأسباب المباشرة والعوامل العميقة. فقد يكون السبب المباشر لتأخر الملف هو عدم اكتمال الوثائق، بينما يكمن السبب الأعمق في عدم وضوح المعلومات المقدمة للمرتفقين أو تعدد النماذج أو ضعف التواصل بين المصالح.

وبعد تحديد الأسباب، ينبغي اقتراح حلول قابلة للتنفيذ، وتقدير تكلفتها وآثارها والمخاطر المرتبطة بها. وقد تتطلب بعض الحلول تعديلات تنظيمية، بينما يحتاج بعضها الآخر إلى تكوين أو تطوير تقني أو إعادة توزيع للمهام.

ولا تكتمل عملية التشخيص دون تقييم أثر التدخل. فإذا اعتمدت الإدارة إجراءً جديدًا، ينبغي مقارنة النتائج قبل تطبيقه وبعده، مع مراعاة العوامل التي قد تؤثر في المقارنة، وتحديد ما إذا كان الإجراء قد عالج المشكلة أو نقلها إلى مرحلة أخرى.

ويعزز هذا المنهج الشفافية في اتخاذ القرار، ويقلل من الاعتماد على الحلول المؤقتة، ويساعد على بناء معرفة مؤسسية يمكن الاستفادة منها في معالجة المشكلات المشابهة.

خلاصة الفصل

يتضح من خلال هذا الفصل أن مشكلات الموارد البشرية في الإدارة العمومية لا يمكن فهمها باعتبارها مجموعة من الصعوبات الفردية المنفصلة، بل ينبغي تحليلها ضمن منظومة تتفاعل فيها الموارد البشرية والتنظيم الإداري والقواعد القانونية والقيادة والوسائل التقنية والثقافة المهنية.

وقد أظهر التحليل أن ضعف التخطيط، وسوء توزيع الموظفين، وغموض الاختصاصات، وتعقد المساطر، وضعف التنسيق، ومحدودية التكوين، واختلال التقييم والتحفيز، تمثل مجالات يمكن أن تؤثر في فعالية المؤسسات العمومية وجودة خدماتها، متى ثبت وجودها من خلال التشخيص والمعطيات.

كما تبين أن الحلول لا ينبغي أن تكون موحدة بصورة آلية، لأن طبيعة المشكلات تختلف بحسب القطاع والمؤسسة والوظيفة والموارد المتاحة. فقد تحتاج بعض الحالات إلى تطوير الكفاءات، بينما تتطلب حالات أخرى تبسيط الإجراءات أو تحسين التواصل أو مراجعة توزيع المهام أو تطوير الأنظمة المعلوماتية.

ويؤكد هذا الفصل أهمية التمييز بين الأعراض والأسباب، وبين المسؤولية الفردية والعوامل التنظيمية، وبين الإجراءات الضرورية لضمان المشروعية والممارسات التي تزيد التعقيد دون فائدة واضحة.

كما يبرز أن الإصلاح المستدام يحتاج إلى تخطيط استراتيجي، وبيانات دقيقة، وقيادة فعالة، وتقييم موضوعي، وتكوين مستمر، ومشاركة مهنية مسؤولة، مع احترام الحقوق والواجبات والاختصاصات القانونية.

إن الإدارة التي تسعى إلى تطوير مواردها البشرية لا تكتفي برصد الأخطاء بعد وقوعها، بل تعمل على بناء نظام قادر على اكتشاف أسبابها، وتوقع المخاطر، وتصحيح الإجراءات، وتبادل المعرفة، وتحسين الأداء بصورة مستمرة.

ومن هذا المنطلق، يشكل تحليل الإشكالات البنيوية والتنظيمية خطوة أساسية لفهم المشكلات الأكثر ارتباطًا بالحياة المهنية للموظفين، ولا سيما ما يتعلق بالتوظيف

والكفاءات والتكوين والترقية والتقييم والمسار المهني. فهذه المجالات لا تتأثر بالقواعد الرسمية وحدها، بل تتفاعل كذلك مع الممارسات اليومية وتصورات الموظفين والمسؤولين ومعايير توزيع الفرص والمسؤوليات.

وبناءً على ذلك، ينتقل الكتاب في الفصل الموالي إلى دراسة التوظيف والاختيار وتدبير المسار المهني في الإدارة العمومية، باعتبارها من المجالات التي تتحدد فيها طبيعة العلاقة بين الكفاءة والاستحقاق والاحتياجات التنظيمية والضمانات القانونية، والتي تؤثر نتائجها بصورة مباشرة في جودة الموارد البشرية وقدرة المؤسسات على أداء مهامها.

المؤلف: بدر شاشا

الفصل الثالث: إشكالات التوظيف والاختيار والمسار المهني في الإدارة العمومية

تمهيد

يحتل تدبير التوظيف والاختيار والمسار المهني مكانة أساسية ضمن منظومة الموارد البشرية في الإدارة العمومية، باعتباره المدخل الأول الذي تتشكل من خلاله الكفاءات الإدارية، وتتحدد بواسطته طبيعة العلاقة بين الموظف والمؤسسة، كما تتأثر به جودة الخدمات العمومية وقدرة المرافق الإدارية على الاستجابة لحاجات المواطنين ومتطلبات التنمية. فالإدارة العمومية لا يمكنها أن تحقق أهدافها بمجرد توفر الهياكل التنظيمية والوسائل المادية والاعتمادات المالية، بل تحتاج إلى موارد بشرية مؤهلة، تمتلك المعارف والمهارات اللازمة، وتتمتع بالقدرة على تحمل المسؤولية والعمل في إطار من الانضباط والالتزام بالمصلحة العامة.

إن عملية التوظيف ليست مجرد إجراء إداري يهدف إلى ملء المناصب الشاغرة، بل هي عملية استراتيجية تتعلق باختيار الأشخاص الذين سيتولون تنفيذ السياسات العمومية، وتطبيق القوانين، وتقديم الخدمات للمواطنين، والمساهمة في تدبير الشأن العام. ولذلك فإن أي خلل في تحديد الحاجات من الموارد البشرية، أو في شروط الولوج إلى الوظائف العمومية، أو في أساليب الانتقاء والتقييم، يمكن أن تكون له انعكاسات طويلة الأمد على أداء الإدارة وعلى قدرتها على التطور والتكيف مع التحولات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية.

وتزداد أهمية هذا الموضوع في ظل التحولات التي تعرفها الإدارة العمومية المغربية، حيث أصبحت المؤسسات مطالبة بتحسين جودة الخدمات، وتبسيط المساطر، وتوسيع استعمال الوسائل الرقمية، وتعزيز الشفافية، وربط المسؤولية بالمحاسبة، وتحقيق النجاعة في تدبير المال العام. وتتطلب هذه التحولات موارد بشرية قادرة على العمل في بيئة إدارية متغيرة، تمتلك الكفاءة المهنية، وتستوعب المستجدات القانونية والتقنية، وتتعامل مع المواطنين بمنطق المسؤولية والإنصاف.

غير أن تحقيق هذه الأهداف يواجه مجموعة من الإشكالات التي قد ترتبط بضعف التخطيط للتوظيف، أو بعدم التطابق بين التكوين الأكاديمي ومتطلبات المناصب، أو بصعوبة استقطاب الكفاءات المتخصصة، أو بضعف مواكبة الموظفين الجدد، أو بوجود اختلالات في تدبير المسار المهني والترقية والحركية الإدارية. كما أن بعض الإشكالات قد تنشأ عن ضعف التنسيق بين الحاجات الفعلية للمصالح الإدارية والقرارات المتعلقة بتوزيع المناصب، أو عن محدودية آليات تقييم الكفاءة والأداء، أو عن عدم وضوح الآفاق المهنية أمام الموظفين.

ولا تنحصر آثار هذه الإشكالات في الموظف وحده، بل تمتد إلى المؤسسة الإدارية بأكملها. فالموظف الذي لا تتناسب مؤهلاته مع المهام المسندة إليه قد يجد صعوبة في أداء عمله، والمصلحة التي تعاني نقصًا في الكفاءات قد تتأخر في معالجة الملفات، والإدارة التي لا توفر آفاقًا مهنية واضحة قد تواجه تراجعًا في الدافعية والالتزام. ومن ثم فإن تدبير التوظيف والمسار المهني ينبغي أن ينظر إليه باعتباره منظومة متكاملة، تبدأ بتحديد الحاجات وتنتهي بتقييم النتائج وتطوير الكفاءات.

ويهدف هذا الفصل إلى تحليل أبرز الإشكالات المرتبطة بالتوظيف والاختيار والمسار المهني في الإدارة العمومية، مع التركيز على أسبابها التنظيمية والقانونية والتدبيرية، وانعكاساتها على الموظف والمؤسسة والمرفق العمومي، ثم اقتراح مداخل عملية لتطوير هذه المنظومة بما ينسجم مع مبادئ الاستحقاق وتكافؤ الفرص والشفافية والنجاعة.

أولًا: التخطيط للتوظيف بين الحاجات الفعلية والإكراهات الإدارية

يمثل التخطيط للتوظيف نقطة الانطلاق في تدبير الموارد البشرية، لأنه يسمح للإدارة بتحديد عدد الموظفين الذين تحتاج إليهم، والتخصصات المطلوبة، والكفاءات التي ينبغي استقطابها، والآجال المناسبة لإجراء عمليات التوظيف. ولا يمكن لأي مؤسسة عمومية أن

تحقق التوازن في مواردها البشرية إذا كانت قرارات التوظيف تتم دون رؤية واضحة للحاجات الحالية والمستقبلية.

ويقتضي التخطيط الفعال تحليل المهام التي تقوم بها المصالح الإدارية، وتقدير حجم العمل، وتحديد المناصب التي أصبحت غير كافية، ورصد التخصصات التي تعرف خصاصًا، واستشراف التغيرات التي قد تطرأ على طبيعة الخدمات المقدمة. كما يقتضي أخذ التقاعد والاستقالات والتنقلات والتغيرات التنظيمية بعين الاعتبار، حتى لا تجد الإدارة نفسها أمام خصاص مفاجئ يؤثر في استمرارية المرفق العمومي.

لكن التخطيط للتوظيف قد يواجه عدة صعوبات. فقد لا تتوفر الإدارة على قاعدة بيانات دقيقة ومحيّنة بشأن الموظفين وتخصصاتهم وأعمارهم ومواقع عملهم والمهارات التي يمتلكونها. وقد تتخذ قرارات فتح المناصب بناءً على معطيات جزئية، دون تحليل كافٍ للحاجات الحقيقية لكل مصلحة. كما قد تتأثر البرمجة بعوامل مرتبطة بالاعتمادات المالية أو بالإجراءات التنظيمية أو بتأخر المصادقة على المناصب المطلوبة.

ويؤدي ضعف التخطيط إلى نتائج متناقضة، إذ يمكن أن تعرف بعض المصالح فائضًا نسبيًا في عدد الموظفين، بينما تعاني مصالح أخرى خصاصًا واضحًا في الموارد البشرية. وقد تتوفر مؤسسة إدارية على عدد مهم من العاملين، لكنها تفتقر إلى المهارات الضرورية لإنجاز بعض المهام التقنية أو الرقمية. وفي هذه الحالة لا يكون المشكل مرتبطًا بالعدد وحده، بل بطريقة توزيع الموارد البشرية ونوعية الكفاءات المتوفرة.

كما أن التخطيط التقليدي الذي يركز على تعويض الموظفين المغادرين أو سد المناصب الشاغرة لا يكفي لمواجهة التحولات التي تعرفها الإدارة. فالمؤسسة تحتاج إلى استشراف المهن التي قد تظهر مستقبلًا، والمهارات التي ستصبح ضرورية، والمهام التي يمكن أن تتغير بفعل الرقمنة أو إعادة تنظيم المصالح. وإذا لم يتم إدماج هذه الاعتبارات في تخطيط الموارد البشرية، فقد تستمر الإدارة في توظيف كفاءات وفق حاجات آنية، دون الاستعداد لما ستحتاج إليه في السنوات المقبلة.

ويقتضي تجاوز هذه الإشكالات اعتماد تخطيط مبني على تحليل الوظائف والكفاءات، وربط التوظيف بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، وتحيين المعطيات المتعلقة بالموظفين، ووضع توقعات متوسطة وطويلة الأمد بشأن الحاجات البشرية. كما ينبغي تعزيز التنسيق بين المصالح المكلفة بالموارد البشرية والمصالح المستفيدة من التوظيف، حتى تكون قرارات الاستقطاب نابعة من معرفة فعلية بطبيعة العمل ومتطلباته.

ثانيًا: إشكالية تحديد الحاجات من الكفاءات والتخصصات

لا تتعلق الحاجة إلى الموارد البشرية بعدد الموظفين فقط، وإنما ترتبط أيضًا بنوعية المعارف والمهارات والخبرات التي تحتاج إليها الإدارة. فالمؤسسة التي ترغب في تطوير خدماتها الرقمية تحتاج إلى كفاءات في نظم المعلومات وتحليل البيانات والأمن السيبراني، بينما تحتاج المصالح القانونية إلى موظفين قادرين على فهم النصوص التشريعية والتنظيمية وتطبيقها بدقة. كما تحتاج المصالح التي تتعامل مباشرة مع المواطنين إلى مهارات التواصل والاستقبال وتدبير النزاعات والشكايات.

وتظهر الإشكالية عندما يتم تحديد الحاجات بطريقة عامة، دون وصف دقيق للمهام والكفاءات المطلوبة لكل منصب. فقد يتم التركيز على الشهادة العلمية أو التخصص الأكاديمي، مع إهمال المهارات العملية والقدرة على حل المشكلات والتواصل والعمل الجماعي. وقد يتم الإعلان عن منصب معين دون توضيح كافٍ للمهام التي سيضطلع بها الموظف أو الكفاءات التي ينبغي أن يمتلكها.

ويؤدي غياب التحديد الدقيق إلى احتمال حدوث فجوة بين المؤهلات التي يتوفر عليها المرشح ومتطلبات الوظيفة. وقد يكون المرشح حاصلًا على شهادة مناسبة من الناحية الشكلية، لكنه لا يمتلك الخبرة العملية أو المهارات الرقمية أو القدرة التنظيمية اللازمة لأداء المهام المطلوبة. وفي المقابل، قد تتوفر لدى بعض المرشحين كفاءات مهمة اكتسبوها من خلال التجربة أو التكوين المستمر، لكنها لا تظهر بصورة كافية في آليات الانتقاء التقليدية.

وتزداد هذه الصعوبة مع التطور المتسارع للمعارف والتكنولوجيا. فبعض الوظائف الإدارية أصبحت تتطلب مهارات لم تكن أساسية في السابق، مثل معالجة البيانات، واستعمال المنصات الرقمية، وإعداد التقارير الإلكترونية، وتحليل المؤشرات، والتواصل عن بعد. ولذلك فإن وصف المناصب ينبغي أن يكون قابلًا للتحيين، وألا يظل مرتبطًا بتصور ثابت للوظيفة العمومية.

ويستلزم تحسين تحديد الحاجات إعداد بطاقات واضحة للوظائف، تتضمن المهام الأساسية، والمسؤوليات، والعلاقات المهنية، والمؤهلات المطلوبة، والمهارات التقنية والسلوكية، ومؤشرات الأداء الممكن اعتمادها. كما ينبغي التمييز بين الشروط الضرورية لممارسة الوظيفة والشروط التي يمكن اكتسابها من خلال التكوين بعد التوظيف.

إن هذا التمييز يسمح بتوسيع قاعدة المرشحين المؤهلين، ويمنح الإدارة إمكانية استقطاب أشخاص يمتلكون قدرات قابلة للتطوير، بدل الاقتصار على البحث عن مرشح تتطابق جميع مؤهلاته مع وصف جامد للمنصب. ويجب أن يتم ذلك في إطار احترام القواعد القانونية المنظمة للولوج إلى الوظائف العمومية ومبدأ تكافؤ الفرص.

ثالثًا: التوظيف على أساس الشهادة وحدود قياس الكفاءة

تعتبر الشهادة العلمية عنصرًا مهمًا في تقييم المرشحين، لأنها تدل على مستوى معين من التكوين والمعرفة. غير أن الاعتماد على الشهادة وحدها قد لا يكون كافيًا لتحديد مدى استعداد المرشح لممارسة وظيفة إدارية معينة. فالمعرفة النظرية لا تتحول تلقائيًا إلى قدرة عملية على معالجة الملفات، أو تطبيق النصوص القانونية، أو التواصل مع المرتفقين، أو تنظيم العمل داخل المصلحة.

وقد يمتلك المرشح رصيدًا معرفيًا مهمًا، لكنه يواجه صعوبات عند الانتقال إلى بيئة العمل الفعلية بسبب قلة التجربة أو ضعف المهارات التطبيقية. وقد يكون قادرًا على استيعاب المفاهيم النظرية، لكنه يحتاج إلى تكوين إضافي في استعمال الأنظمة المعلوماتية أو في تحرير المراسلات الإدارية أو في التعامل مع الحالات المهنية المعقدة.

ومن جهة أخرى، فإن الاعتماد على الشهادات دون تحليل دقيق لمحتواها ومدى ارتباطها بالوظيفة قد يؤدي إلى عدم التطابق بين التخصص والمهمة. فقد يتم إسناد مهام تتطلب مهارات تقنية دقيقة إلى موظفين لم يتلقوا تكوينًا كافيًا في المجال، مما يفرض على الإدارة توفير تكوينات تكميلية أو إعادة توزيع العمل.

ولا يعني ذلك التقليل من أهمية الشهادات، بل يعني ضرورة إدماجها ضمن منظومة أوسع لتقييم المرشحين. فالكفاءة المهنية تتكون من مجموعة عناصر مترابطة تشمل المعرفة النظرية، والقدرة على التطبيق، والتفكير التحليلي، والالتزام بالقواعد المهنية، والاستعداد للتعلم، والتواصل، والعمل الجماعي.

ومن أجل تحسين الاختيار، يمكن اعتماد اختبارات تتناسب مع طبيعة المناصب، ودراسات حالات عملية، وتمارين تحريرية، واختبارات في المهارات الرقمية عند الاقتضاء، مع مراعاة التناسب بين وسائل التقييم ومتطلبات الوظيفة. كما يمكن تطوير برامج للتكوين التأهيلي بعد النجاح في المباريات، حتى يتمكن الموظفون الجدد من الانتقال التدريجي من المعرفة الأكاديمية إلى الممارسة المهنية.

ويظل من الضروري أن تكون وسائل التقييم معلنة وواضحة ومنصفة، وأن تخضع لمعايير موضوعية قابلة للتبرير. فالهدف ليس تعقيد شروط الولوج إلى الوظيفة العمومية، بل ضمان أن تكون الكفاءات المختارة قادرة على تحمل المسؤوليات المرتبطة بالمنصب.

رابعًا: إشكالية المباريات والانتقاء في الوظيفة العمومية

تمثل المباريات إحدى الآليات الأساسية لتنظيم الولوج إلى عدد من الوظائف العمومية، لأنها تتيح المفاضلة بين المرشحين وفق شروط ومعايير محددة. وتستمد هذه الآلية أهميتها من ارتباطها بمبادئ الاستحقاق وتكافؤ الفرص والشفافية، ومن دورها في الحد من الاعتبارات الشخصية التي قد تؤثر في قرارات التوظيف.

غير أن فعالية المباراة لا ترتبط بمجرد تنظيمها، بل بمدى قدرتها على قياس الكفاءات المطلوبة للوظيفة. فإذا كانت الاختبارات تركز على الحفظ واسترجاع المعلومات فقط، فقد تنجح في قياس جانب من المعرفة النظرية، لكنها قد لا تكشف عن قدرة المرشح على تحليل المشكلات واتخاذ القرارات وتطبيق القواعد في حالات واقعية.

كما أن طبيعة الاختبارات قد لا تكون دائمًا متناسبة مع طبيعة المنصب. فالوظائف التي تتطلب التواصل المستمر مع المواطنين تحتاج إلى قدرات تواصلية وسلوكية، بينما تتطلب الوظائف التقنية مهارات تطبيقية متخصصة. ولذلك فإن اعتماد نموذج موحد للتقييم، دون مراعاة اختلاف المهام، قد يقلل من دقة الاختيار.

ومن الإشكالات التي قد تواجه المرشحين أيضًا صعوبة الحصول على معلومات واضحة حول شروط المشاركة، وطبيعة الاختبارات، والوثائق المطلوبة، وآجال إيداع الملفات، وطرق الإعلان عن النتائج. وقد يؤدي ضعف التواصل أو تأخر نشر المعلومات إلى خلق شعور بعدم اليقين، حتى عندما تكون الإجراءات مستندة إلى قواعد قانونية.

ويقتضي تحسين منظومة المباريات نشر الإعلانات بصورة واضحة وفي آجال مناسبة، وتوحيد المعلومات المتعلقة بالشروط والوثائق، وتوفير قنوات للاستفسار، واحترام الآجال المحددة، وتوثيق مراحل الانتقاء. كما ينبغي اعتماد مواضيع واختبارات مرتبطة بالوظائف المعنية، مع مراعاة الشروط القانونية والتنظيمية المؤطرة للمباراة.

ويجب أن تحظى لجان الانتقاء بالتكوين اللازم في مجال التقييم الموضوعي وتدبير تضارب المصالح واحترام السرية المهنية. كما ينبغي أن تكون عمليات التصحيح والتنقيط

خاضعة لإجراءات تضمن النزاهة والاتساق، وأن تحفظ الوثائق المتعلقة بالمباراة وفق القواعد المعمول بها.

ولا ينبغي النظر إلى تطوير المباريات باعتباره مسألة تقنية فحسب، بل باعتباره عنصرًا من عناصر الثقة في الإدارة العمومية. فكلما كانت إجراءات التوظيف واضحة ومنصفة، ازدادت مصداقية المؤسسة وتعزز شعور المرشحين بأن الولوج إلى الوظائف يتم على أساس الكفاءة والاستحقاق.

خامسًا: تكافؤ الفرص والشفافية في الولوج إلى الوظائف العمومية

يشكل تكافؤ الفرص مبدأ جوهريًا في تدبير التوظيف، لأنه يقتضي إتاحة إمكانية المشاركة أمام جميع المرشحين الذين يستوفون الشروط المطلوبة، دون تمييز غير مشروع أو تفضيل غير مبرر. وتزداد أهمية هذا المبدأ عندما يتعلق الأمر بوظائف عمومية تمول من المال العام وتخضع لقواعد قانونية وتنظيمية خاصة.

لكن ضمان تكافؤ الفرص لا يتحقق بمجرد الإعلان عن المباراة. بل يتطلب توفير المعلومات في الوقت المناسب، ووضوح الشروط، وإمكانية الوصول إلى الوثائق، واعتماد معايير معلنة، وتطبيقها بصورة متسقة على جميع المرشحين. كما يتطلب الانتباه إلى العوائق العملية التي قد تحد من قدرة بعض الفئات على المشاركة، مع احترام الشروط القانونية المنظمة لكل مباراة.

وتعد الشفافية عنصرًا أساسيًا في بناء الثقة في عمليات التوظيف. فعندما تكون مراحل المباراة واضحة، وتكون المعايير محددة، وتتوفر إجراءات لتلقي التظلمات ودراستها وفق القواعد المعمول بها، يصبح من الأسهل فهم القرارات الإدارية ومناقشتها في إطار قانوني ومؤسساتي.

أما غياب الوضوح أو ضعف التواصل، فقد يفتح المجال للتأويلات والشعور بعدم الإنصاف، حتى في الحالات التي تكون فيها القرارات صحيحة من الناحية القانونية. ومن هنا فإن الشفافية ليست مجرد وسيلة للوقاية من الاختلالات، بل هي أيضًا وسيلة لتحسين صورة الإدارة وتعزيز شرعيتها.

ويقتضي تطوير هذا الجانب نشر المعلومات الرسمية المتعلقة بالمباريات، وتوضيح الشروط والآجال، وتوفير نتائج دقيقة، واحترام قواعد حماية المعطيات الشخصية، وتحديد المساطر المعتمدة لتلقي الشكايات والتظلمات. كما ينبغي التعامل مع هذه التظلمات بجدية

وموضوعية، لأنها قد تكشف عن صعوبات في فهم الإجراءات أو عن أخطاء إدارية تستوجب التصحيح.

ومن المهم أيضًا التمييز بين الانتقاد المشروع لإجراءات التوظيف والاتهامات غير المدعومة بالأدلة. فالإصلاح الحقيقي يقوم على التحقق من الوقائع، واحترام حقوق جميع الأطراف، ومعالجة الاختلالات المثبتة، بدل إطلاق أحكام عامة لا تساعد على تطوير المؤسسة.

سادسًا: إشكالية استقطاب الكفاءات المتخصصة

تواجه بعض الإدارات العمومية صعوبة في استقطاب الكفاءات المتخصصة، خاصة في المجالات التي تعرف تطورًا تقنيًا سريعًا أو منافسة قوية من القطاع الخاص. ويشمل ذلك، بحسب طبيعة المؤسسة، مجالات نظم المعلومات، وتحليل البيانات، والهندسة، والمالية، والافتحاص، وتدبير المشاريع، والأمن المعلوماتي، والتخصصات القانونية الدقيقة.

وترتبط هذه الصعوبة بعدة عوامل، منها طبيعة المهام، ومستوى المسؤولية، والآفاق المهنية، وشروط العمل، وفرص التطور والتكوين. فقد يجد بعض أصحاب الكفاءات أن القطاع الخاص يوفر فرصًا مهنية أكثر مرونة أو مسارات أسرع للتطور، في حين قد يفضل آخرون الوظيفة العمومية لما توفره من استقرار نسبي ومسار مهني منظم وخدمة للمصلحة العامة.

ولا يمكن معالجة مشكلة استقطاب الكفاءات من خلال الأجور وحدها، رغم أهميتها، لأن الجاذبية المهنية ترتبط كذلك بوضوح المهام، وجودة بيئة العمل، وإمكانية المشاركة في المشاريع، وتوفر الوسائل التقنية، وفرص التعلم المستمر، والاعتراف بالمجهود والكفاءة.

كما قد يؤدي غياب التخصص الدقيق في بعض عمليات التوظيف إلى استقطاب مرشحين لا تتناسب مهاراتهم بصورة كافية مع الحاجات الفعلية للمؤسسة. وتكون النتيجة إما الحاجة إلى تكوين مكثف بعد التوظيف، أو صعوبة إسناد المهام المتخصصة، أو الاعتماد المتكرر على خدمات خارجية في مجالات كان يمكن تطوير الخبرة الداخلية فيها.

ويتطلب تجاوز هذه الإشكالات تحديد التخصصات ذات الأولوية، وإعداد خرائط للكفاءات، وتطوير مسارات مهنية واضحة، وتوفير فرص التكوين المتخصص، وتحسين ظروف ممارسة المهام التقنية. كما ينبغي منح الكفاءات المتوفرة داخل الإدارة فرصًا حقيقية لتطوير مهاراتها والمشاركة في المشاريع ذات القيمة المضافة.

ومن الضروري أن يتم استقطاب الكفاءات في إطار القواعد القانونية المؤطرة للتوظيف، مع الحفاظ على مبدأ المساواة وتكافؤ الفرص. فالحاجة إلى مهارات نادرة لا تبرر التخلي عن الشفافية أو عن المعايير الموضوعية، بل تستدعي تحسين التخطيط ووصف الوظائف ووسائل التقييم.

سابعًا: صعوبة الانتقال من التكوين الأكاديمي إلى الممارسة الإدارية

يمثل الانتقال من الدراسة الأكاديمية إلى العمل داخل الإدارة العمومية مرحلة مهمة في المسار المهني للموظف الجديد. فالمعرفة التي يكتسبها الفرد داخل الجامعة أو مؤسسة التكوين لا تغطي بالضرورة جميع الجوانب العملية المرتبطة بالوظيفة، لأن العمل الإداري يتطلب فهمًا للإجراءات الداخلية، والاختصاصات القانونية، وتسلسل المسؤوليات، وأساليب تحرير الوثائق، وقواعد التواصل، وتدبير الملفات والآجال.

وقد يواجه الموظف الجديد صعوبات في فهم التنظيم الداخلي للمؤسسة، أو في تحديد الجهة المختصة بمعالجة ملف معين، أو في استعمال الأنظمة المعلوماتية المعتمدة، أو في تطبيق النصوص على حالات عملية. وقد يجد نفسه مطالبًا بإنجاز مهام دقيقة في وقت قصير، دون أن تكون لديه خبرة كافية بطبيعة العمل أو بالمخاطر المرتبطة بالأخطاء الإدارية.

وتتفاقم هذه الصعوبات عندما يتم استقبال الموظف الجديد دون برنامج واضح للإدماج، أو عندما يقتصر التوجيه على تعليمات شفوية متفرقة، أو عندما لا تتوفر وثائق إجرائية مبسطة تشرح كيفية إنجاز المهام. وفي هذه الحالة يعتمد الموظف على الاجتهاد الشخصي أو على ما يتلقاه من زملائه، وهو ما قد يؤدي إلى تفاوت طرق العمل بين الموظفين والمصالح.

إن الإدماج المهني ينبغي أن يكون عملية منظمة، تبدأ بتقديم معلومات حول المؤسسة ورسالتها واختصاصاتها، ثم تعريف الموظف بمهامه ومسؤولياته، وتمكينه من الاطلاع على المساطر ذات الصلة، وتوجيهه في استعمال الوسائل التقنية، ومواكبته خلال الفترة الأولى من العمل.

ويمكن اعتماد نظام للتوجيه المهني يتيح للموظف الجديد الاستفادة من خبرة موظف متمرس، مع تحديد الأهداف التي ينبغي تحقيقها خلال فترة الإدماج. كما يمكن تنظيم لقاءات دورية لمناقشة الصعوبات، وتقديم ملاحظات بناءة، وتصحيح الأخطاء قبل أن تتحول إلى ممارسات مستقرة.

ولا ينبغي أن ينظر إلى التكوين الأولي باعتباره إجراءً شكليًا ينجز عند بداية التوظيف فقط، بل يجب أن يكون جزءًا من سياسة مستمرة لتطوير الكفاءات. فالقوانين تتغير، والمساطر تتطور، والتكنولوجيا تتجدد، مما يجعل التعلم المستمر ضرورة للحفاظ على جودة الأداء.

ثامنًا: ضعف مواكبة الموظف الجديد داخل المؤسسة

ترتبط جودة إدماج الموظف الجديد بمدى استعداد المؤسسة لاستقباله ومساعدته على فهم ثقافتها التنظيمية وقواعد عملها. وقد تمتلك الإدارة موظفين مؤهلين من الناحية الأكاديمية، لكنها لا تستفيد من قدراتهم بصورة كاملة إذا لم توفر لهم الظروف المناسبة للاندماج والتعلم.

ومن مظاهر ضعف المواكبة تكليف الموظف بمهام متعددة دون تحديد الأولويات، أو تركه يكتشف المساطر بنفسه، أو عدم توضيح المسؤوليات، أو إسناد ملفات معقدة إليه قبل أن يكتسب الخبرة الكافية. وقد يؤدي ذلك إلى التوتر المهني، وتكرار الأخطاء، والشعور بالعجز أو بعدم الاعتراف بالمجهود.

كما أن استقبال الموظف الجديد يؤثر في علاقته بالمؤسسة. فإذا شعر بأنه جزء من فريق العمل، وأن هناك من يوجهه ويجيب عن أسئلته، فمن المرجح أن تتعزز ثقته بنفسه واستعداده للتعلم. أما إذا واجه الإهمال أو الرفض أو غياب التواصل، فقد تتشكل لديه صورة سلبية عن بيئة العمل، وهو ما يمكن أن يؤثر في دافعيته على المدى المتوسط.

ويتطلب تحسين المواكبة إعداد برنامج إدماج يتناسب مع طبيعة المنصب، وتحديد الشخص المسؤول عن التوجيه، وتوفير دليل مبسط للمهام والمساطر، وتنظيم لقاءات دورية لتقييم التقدم. كما ينبغي تشجيع الموظف على طرح الأسئلة والإبلاغ عن الصعوبات دون خوف من التوبيخ غير المبرر، مع الحفاظ على المسؤولية المهنية والانضباط.

ومن المهم أن تكون المواكبة متوازنة، فلا تتحول إلى تدخل مفرط يحد من استقلالية الموظف، ولا تقتصر على تقديم معلومات أولية ثم تركه دون دعم. والغاية هي تمكين الموظف تدريجيًا من تحمل المسؤولية، واكتساب القدرة على اتخاذ القرارات التي تدخل ضمن اختصاصاته، والرجوع إلى المسؤولين عند مواجهة حالات تتجاوز صلاحياته.

تاسعًا: إشكالية توزيع الموظفين بعد التوظيف

لا تنتهي عملية تدبير الموارد البشرية بمجرد نجاح المرشح في المباراة والتحاقه بالعمل، بل تبدأ مرحلة أخرى لا تقل أهمية، تتمثل في تحديد المصلحة التي سيعمل بها والمهام التي سيتولاها. فقد تكون عملية التوظيف ناجحة من حيث اختيار المرشح، لكن نتائجها تبقى محدودة إذا تم وضعه في موقع لا يتناسب مع تخصصه أو مهاراته.

ويظهر الخلل عندما يتم توزيع الموظفين وفق اعتبارات إدارية عامة دون تحليل كافٍ لحاجات المصالح. وقد يتم إسناد موظف متخصص إلى مهام روتينية لا تستفيد من خبرته، أو وضع موظف حديث التوظيف في مصلحة تتطلب خبرة عملية واسعة، أو توزيع الموظفين بطريقة تؤدي إلى استمرار الخصاص في بعض الوحدات.

ويؤثر هذا الوضع في الموظف والمؤسسة معًا. فقد يشعر الموظف بأن مؤهلاته لا تستثمر، وقد تتراجع دافعيته بسبب غياب التحديات المهنية المناسبة. وفي المقابل، قد تستمر المؤسسة في مواجهة صعوبات مرتبطة بنقص الخبرة أو ضعف المهارات في المصالح الأكثر حاجة إليها.

كما أن التوزيع غير المتوازن يمكن أن يؤدي إلى تراكم العمل على بعض الموظفين، في حين لا تستثمر قدرات آخرين بالشكل الأمثل. وينتج عن ذلك تفاوت في الضغط المهني، وتأخر في إنجاز الملفات، وصعوبات في التنسيق بين المصالح.

ويقتضي تحسين التوزيع اعتماد معايير موضوعية تشمل طبيعة المهام، والتخصص، والخبرة، والكفاءات، وحجم العمل، والحاجات الفعلية لكل مصلحة. كما ينبغي مراجعة توزيع الموظفين بصورة دورية، مع احترام القواعد القانونية المنظمة للتعيين والتنقل وإسناد المهام.

ومن الضروري أن تكون عملية التوزيع واضحة ومبررة، وأن يتم إشراك المسؤولين المباشرين في تحديد الحاجات، دون تحويل الأمر إلى قرارات شخصية أو تفضيلات غير موضوعية. ويمكن أن تساعد خرائط الكفاءات على تحديد الموظفين الذين يمتلكون مهارات مناسبة لمهام محددة، وتسهيل إعادة توزيع الموارد البشرية عند الضرورة.

عاشرًا: غموض المهام والاختصاصات المهنية

يعد وضوح المهام من الشروط الأساسية لنجاح الموظف داخل الإدارة العمومية. فالموظف يحتاج إلى معرفة ما هو مطلوب منه، وما هي حدود مسؤوليته، وما القرارات التي يمكنه اتخاذها، وما الحالات التي تستوجب الرجوع إلى المسؤول المباشر أو إلى مصلحة أخرى.

وعندما تكون المهام غامضة أو متداخلة، تظهر صعوبات في تحديد المسؤوليات، وقد يتردد الموظف في اتخاذ القرار خوفًا من تحمل تبعاته، أو قد يتدخل في اختصاصات ليست من صلاحياته، أو قد تتكرر معالجة الملف نفسه من طرف أكثر من مصلحة دون تنسيق فعال.

ويؤدي هذا الوضع إلى ضياع الوقت والجهد، كما قد يخلق نزاعات داخلية حول المسؤولية عن التأخير أو الخطأ. وفي بعض الحالات، تتحول المهام غير المحددة إلى مجال للاجتهادات الفردية، بحيث تختلف طريقة معالجة الملفات من موظف إلى آخر، وهو ما يؤثر في استقرار الإجراءات وجودة الخدمة.

وتزداد خطورة الغموض عندما لا تكون هناك علاقة واضحة بين المسؤولية والصلاحيات. فقد يطلب من الموظف تحقيق نتائج معينة دون أن يمنح الوسائل أو الصلاحيات الضرورية لإنجازها. وقد يتحمل مسؤولية التأخير رغم أن الملف مرتبط بإجراءات أو موافقات تقع خارج نطاق اختصاصه.

ويتطلب تجاوز هذه الإشكالية إعداد أو تحيين بطاقات الوظائف، وتوضيح خطوط المسؤولية، وتحديد الإجراءات التي تتطلب المصادقة أو الإحالة، وإرساء قواعد للتنسيق بين المصالح. كما ينبغي توثيق المهام الأساسية وتوفيرها للموظفين، حتى تكون مرجعًا واضحًا عند توزيع العمل أو تقييم الأداء.

ولا يعني وضوح الاختصاصات إلغاء المرونة أو منع التعاون بين الموظفين، بل يهدف إلى تنظيم التعاون وتحديد المسؤوليات بما يمنع الازدواجية ويضمن استمرارية العمل. فكلما كانت الأدوار واضحة، أصبح من الأسهل تحديد مكامن الخلل ومعالجتها بصورة موضوعية.

الحادي عشر: الترقية والمسار المهني بين الاستحقاق وانتظارات الموظفين

يشكل المسار المهني عنصرًا أساسيًا في علاقة الموظف بالإدارة، لأنه يحدد آفاق التطور الوظيفي، وفرص اكتساب المسؤوليات، وإمكانية الانتقال إلى مستويات مهنية أعلى. ولا ينظر الموظف إلى الوظيفة العمومية باعتبارها مجرد منصب قار، بل يتطلع غالبًا إلى تطوير قدراته وتحسين وضعه المهني والمادي والاجتماعي.

وتكتسي الترقية أهمية خاصة لأنها تمثل، من الناحية المبدئية، وسيلة للاعتراف بالتجربة والكفاءة والجهد، كما يمكن أن تساهم في تجديد الدافعية وتعزيز الارتباط بالمؤسسة. غير أن الإشكالات تظهر عندما تكون شروط التقدم المهني غير واضحة بما يكفي، أو عندما لا يفهم الموظف العلاقة بين الأداء والفرص المتاحة، أو عندما تتباين انتظاراته مع القواعد القانونية والتنظيمية المؤطرة للترقية.

وتختلف آليات الترقية بحسب الأنظمة الأساسية والفئات والدرجات والضوابط المعمول بها. ولذلك ينبغي عدم اختزال الموضوع في تصور واحد، بل يجب دراسة كل حالة وفق الإطار القانوني والتنظيمي الذي ينظمها. ومع ذلك، يمكن رصد مجموعة من التحديات العامة التي تتعلق بوضوح المعلومات، وتدبير التوقعات، وتطوير الكفاءات، وربط التطور المهني بالحاجات التنظيمية.

وقد يشعر بعض الموظفين بأن مسارهم المهني يتقدم ببطء، أو بأن الخبرة التي راكموها لا تنعكس بصورة واضحة على فرص التطور. وقد ينتج عن ذلك تراجع في الحماس أو ميل إلى الاكتفاء بالحد الأدنى من الواجبات، خصوصًا عندما لا تتوفر فرص كافية للتكوين أو المشاركة في المشاريع أو تحمل مسؤوليات جديدة.

ومن جهة أخرى، قد تواجه الإدارة صعوبة في توفير مناصب المسؤولية لجميع الموظفين الذين يطمحون إلى التقدم، لأن عدد المناصب وطبيعة التنظيم والاعتمادات المتاحة تفرض حدودًا معينة. وهذا يعني أن معالجة الإشكال لا يمكن أن تعتمد على الترقية وحدها، بل يجب أن تشمل أشكالًا أخرى من التطور المهني، مثل التكوين المتخصص، والمشاركة في المشاريع، وتوسيع المهام، والتنقل المهني وفق الضوابط المعمول بها.

ويقتضي تحسين تدبير المسار المهني توضيح القواعد والإجراءات، وتوفير المعلومات المتعلقة بشروط التقدم، ومساعدة الموظفين على تحديد احتياجاتهم من التكوين، وتشجيعهم على تطوير كفاءاتهم. كما ينبغي أن يتم التعامل مع طلبات الترقية أو التظلمات المرتبطة بها وفق القواعد القانونية، وبما يضمن المساواة والموضوعية.

الثاني عشر: الترقية المبنية على الأقدمية وحدودها التدبيرية

تؤدي الأقدمية دورًا مهمًا في كثير من المسارات المهنية داخل الإدارة العمومية، لأنها تعكس مدة الخدمة والتجربة المتراكمة. غير أن الأقدمية، رغم أهميتها، لا تعبر بالضرورة عن جميع جوانب الكفاءة المهنية أو جودة الأداء.

فقد يكون الموظف قد قضى سنوات طويلة في العمل، لكنه لم تتح له فرص كافية لتحديث معارفه أو تطوير مهاراته. وفي المقابل، قد يمتلك موظف أقل أقدمية قدرات تقنية أو تنظيمية متقدمة، اكتسبها من خلال التكوين أو التجربة السابقة أو الانخراط في مشاريع جديدة.

ولا ينبغي فهم هذا الأمر باعتباره دعوة إلى إلغاء الأقدمية أو التقليل من قيمتها، بل باعتباره تنبيهًا إلى ضرورة التمييز بين الخبرة الزمنية والكفاءة الفعلية. فسنوات الخدمة يمكن أن توفر معرفة عميقة بالمؤسسة والمساطر، لكنها تحتاج إلى أن تكون مصحوبة بالتعلم المستمر والتكيف مع المستجدات.

وتبرز الإشكالية عندما يشعر الموظفون بأن الجهد الإضافي أو تطوير المهارات لا يحقق أي أثر مهني ملموس، أو عندما لا تتوفر آليات كافية للاعتراف بالمبادرات والكفاءات الجديدة. وقد يؤدي ذلك إلى ضعف الحافز نحو التعلم، خاصة إذا لم ير الموظف علاقة واضحة بين اكتساب المهارات وتحسين فرصه المهنية.

ومع ذلك، يجب التأكيد على أن أي تعديل في معايير الترقية أو المسار المهني لا يمكن أن يتم خارج القواعد القانونية المنظمة للوظيفة العمومية. كما أن إدماج تقييم الكفاءة أو الأداء في القرارات المهنية يتطلب مؤشرات واضحة، وإجراءات عادلة، وضمانات تمنع التحيز أو استعمال التقييم لتصفية الحسابات الشخصية.

ومن الناحية التدبيرية، يمكن للإدارة أن تعزز قيمة الخبرة من خلال إسناد مهام التوجيه والتأطير إلى الموظفين المتمرسين، وتشجيعهم على نقل المعرفة إلى الأجيال الجديدة، وتوفير فرص لتحديث المهارات. كما يمكنها دعم التطور المهني عبر برامج التكوين المستمر والمشاركة في المشاريع، مع احترام الضوابط القانونية المعمول بها في كل نظام أساسي.

الثالث عشر: ضعف الربط بين الأداء والتطور المهني

يحتاج الموظف إلى معرفة المعايير التي تعتمدها المؤسسة لتقييم أدائه، وإلى فهم الكيفية التي يمكن أن تسهم بها نتائج عمله في تطوير مساره المهني. وإذا غابت هذه العلاقة أو لم تكن مفهومة، فقد يشعر الموظف بأن الأداء الجيد لا يختلف عن الأداء الضعيف من حيث الاعتراف المؤسسي.

ويؤثر هذا الشعور في الدافعية، لأنه يضعف الإحساس بأن الاجتهاد والتطوير المهني يستحقان الاستثمار. وقد يؤدي إلى تراجع المبادرة، والاكتفاء بتنفيذ التعليمات دون البحث عن سبل تحسين العمل، أو تجنب تحمل مسؤوليات إضافية خوفًا من أن تصبح عبئًا لا يقابله اعتراف مناسب.

لكن ربط الأداء بالتطور المهني ليس عملية بسيطة، لأنه يتطلب نظامًا موضوعيًا للتقييم، ومؤشرات مرتبطة بالمهام الفعلية، ومراعاة للموارد المتاحة، والظروف التي يعمل فيها الموظف. كما يتطلب التمييز بين النتائج التي تقع ضمن سيطرة الموظف والنتائج التي تتأثر بعوامل تنظيمية أو بقرارات خارجة عن اختصاصه.

فالموظف الذي يعمل في مصلحة تعاني نقصًا في الموارد أو خللًا في الأنظمة المعلوماتية قد يواجه صعوبات في تحقيق الأهداف المحددة، رغم بذله مجهودًا كبيرًا. ولذلك فإن تقييم الأداء ينبغي ألا يعتمد على النتائج المجردة فقط، بل يجب أن يراعي جودة العمل، والالتزام بالإجراءات، والتعاون، والتعلم، والقدرة على معالجة المشكلات.

ويتطلب تطوير هذا المجال تحديد أهداف واضحة وقابلة للتقييم، وتوفير تغذية راجعة منتظمة، وإتاحة الفرصة للموظف لمناقشة النتائج، وتحديد احتياجات التكوين. كما ينبغي أن تكون إجراءات التقييم قابلة للمراجعة وفق القواعد المعمول بها، وأن تخضع للموضوعية والإنصاف.

الرابع عشر: الحركية الإدارية وتدبير الانتقالات المهنية

تمثل الحركية الإدارية وسيلة لتوزيع الموارد البشرية وتطوير التجارب المهنية، إذ يمكن أن تتيح انتقال الموظفين بين المصالح أو المؤسسات وفق الحاجات والضوابط المنظمة. وقد تساعد الحركية على معالجة الخصاص، وتبادل الخبرات، وتمكين الموظفين من اكتساب مهارات جديدة، وتحقيق التوازن في توزيع الموارد البشرية.

غير أن الحركية قد تتحول إلى مصدر للصعوبات إذا لم تكن مبنية على دراسة للحاجات التنظيمية والمهنية. فقد يؤدي نقل موظف يمتلك خبرة أساسية في مصلحة معينة إلى إضعاف أداء تلك المصلحة، أو قد يتم الانتقال إلى موقع جديد دون توفير المعلومات والتكوين اللازمين للموظف. كما قد يواجه الموظف صعوبات في التأقلم مع ثقافة تنظيمية مختلفة أو مع مهام لا تتطابق مع خبرته السابقة.

وتزداد الإشكالية عندما تكون قرارات الانتقال غير مصحوبة بتواصل كافٍ، أو عندما لا يفهم الموظف أسباب القرار وآثاره المهنية. وفي بعض الحالات، قد يربط الموظف الانتقال بإحساسه بالتقدير أو بعدمه، مما يجعل طريقة التواصل حول القرار عنصرًا مهمًا في تقبل التغيير.

ويجب التأكيد على أن الحركية تخضع لقواعد قانونية وتنظيمية تختلف بحسب طبيعة الانتقال والنظام الأساسي المعني، ولا يمكن التعامل معها باعتبارها قرارًا تدبيريًا مطلقًا. لذلك ينبغي احترام الاختصاصات والمساطر والضمانات المعمول بها، مع مراعاة الحاجات الفعلية للمؤسسة وحقوق الموظفين.

ومن أجل تحسين الحركية، ينبغي تحديد أهدافها مسبقًا، وتوضيح المهام المرتبطة بالمنصب الجديد، وتوفير التكوين الضروري عند الحاجة، وتنظيم عملية تسليم الملفات ونقل المعرفة. كما يستحسن تقييم أثر الانتقال بعد مدة مناسبة، للتأكد من تحقيق الغرض التنظيمي منه وعدم خلق اختلالات جديدة في المصلحة الأصلية أو المستقبلة.

الخامس عشر: عدم التطابق بين المؤهلات والمهام المسندة

يعد عدم التطابق بين المؤهلات والمهام من الإشكالات التي تؤثر في استثمار الموارد البشرية داخل الإدارة العمومية. فقد يتوفر الموظف على تكوين علمي أو تقني مهم، لكنه يكلف بمهام لا تستفيد من مؤهلاته. وقد يتم إسناد مسؤوليات تتطلب تخصصًا معينًا إلى موظف لا يتوفر على التكوين أو الخبرة الكافيين.

وينشأ هذا الاختلال أحيانًا عن ضعف التخطيط، أو غياب وصف دقيق للوظائف، أو عدم تحديث توزيع المهام، أو محدودية فرص الحركية الداخلية. كما قد يرتبط بقرارات تنظيمية تتخذ في سياق استعجالي، دون تقييم كامل للمهارات المتاحة داخل المؤسسة.

ويترتب عن عدم التطابق إهدار جزء من الإمكانات البشرية، وتراجع الدافعية، وضعف جودة بعض الخدمات، وارتفاع الحاجة إلى المساعدة أو التكوين الإضافي. كما يمكن أن

يؤدي إلى شعور الموظف بأن مساره المهني لا يستثمر مؤهلاته، خصوصًا عندما يكون قد بذل مجهودًا في اكتساب تخصص معين.

ولمعالجة هذه الإشكالية، ينبغي إعداد خرائط للكفاءات وتحيينها بانتظام، وربط توزيع المهام بالمهارات المطلوبة، وإتاحة فرص للتكوين وإعادة التأهيل، ودراسة إمكانات إعادة توزيع الموظفين وفق القواعد القانونية. كما ينبغي تشجيع المسؤولين على التعرف على قدرات فرق العمل وعدم حصر الموظف في صورة ثابتة عن مهامه الأولى.

ويمكن أن تساعد المقابلات المهنية الدورية على تحديد اهتمامات الموظفين ومؤهلاتهم غير المستثمرة، وتوجيههم نحو مهام أو مشاريع تتناسب مع قدراتهم. غير أن هذه العملية يجب أن تراعي الحاجات التنظيمية، وأن تتم بصورة منصفة وشفافة، وألا تتحول إلى امتيازات غير مبررة لفئات دون أخرى.

السادس عشر: ضعف التكوين المستمر وأثره في المسار المهني

لا يتوقف تطوير الكفاءة المهنية عند التوظيف، لأن الموظف يحتاج إلى تحديث معارفه ومهاراته طوال مساره الوظيفي. فالتشريعات والمساطر تتغير، والوسائل التقنية تتطور، وتوقعات المواطنين ترتفع، مما يفرض على الإدارة الاستثمار في التكوين المستمر.

وقد تظهر الإشكالية عندما يتم تنظيم التكوين دون تشخيص دقيق للحاجات، أو عندما لا ترتبط الدورات التدريبية بالمهام الفعلية، أو عندما تقتصر المشاركة على عدد محدود من الموظفين. كما قد لا تتوفر فرص كافية لنقل المعارف المكتسبة إلى باقي أعضاء الفريق، مما يقلل من الأثر المؤسسي للتكوين.

وفي بعض الحالات، يتم النظر إلى التكوين باعتباره نشاطًا منفصلًا عن العمل اليومي، لا باعتباره وسيلة لتحسين الأداء ومعالجة الصعوبات. وقد يشارك الموظف في دورة تدريبية دون أن تتاح له فرصة لتطبيق ما تعلمه، بسبب غياب الوسائل أو عدم ملاءمة توزيع المهام أو استمرار طرق العمل القديمة.

ويقتضي التكوين الفعال تحديد أهداف واضحة، واختيار المحتوى بناءً على حاجات حقيقية، وتوفير فرص للتطبيق العملي، ثم تقييم مدى الاستفادة من التدريب. كما ينبغي أن يكون التكوين مرتبطًا بخطط تطوير الكفاءات والمسار المهني، مع مراعاة اختلاف احتياجات الموظفين بحسب وظائفهم وتجاربهم ومستويات مسؤوليتهم.

وتستطيع الإدارة تطوير برامج تكوين في المجالات القانونية والإدارية والرقمية والتواصلية، إلى جانب التكوين في تدبير المشاريع والقيادة والعمل الجماعي بحسب طبيعة المناصب. كما يمكن الاستفادة من التعلم عن بعد والموارد الرقمية، بشرط ضمان جودة المحتوى وإتاحة الوسائل اللازمة للمشاركة.

ويجب ألا يكون التكوين وسيلة شكلية لإثبات النشاط، بل أداة عملية لرفع جودة العمل. ولذلك ينبغي ربط تقييمه بمؤشرات مثل تحسن إنجاز المهام، وانخفاض الأخطاء، وسرعة معالجة الملفات، وقدرة الموظفين على استعمال الأدوات الجديدة.

السابع عشر: التمييز بين الترقية والتطوير الحقيقي للكفاءة

قد يختزل بعض الموظفين التطور المهني في الحصول على درجة أو منصب أعلى، في حين أن التطوير الحقيقي للكفاءة أوسع من ذلك. فالموظف يمكن أن يطور معارفه وقدراته، ويصبح أكثر استقلالية في العمل، ويكتسب مهارات تقنية جديدة، ويشارك في مشاريع مهمة، حتى عندما لا يكون الانتقال إلى منصب أعلى متاحًا في الوقت نفسه.

ومن المهم أن تعمل الإدارة على خلق ثقافة مهنية تعترف بالتعلم المستمر وتعتبره جزءًا من مسؤولية الموظف والمؤسسة معًا. فالموظف مطالب بالمبادرة إلى تطوير نفسه، لكن الإدارة مطالبة أيضًا بتوفير الفرص والوسائل والتوجيه المناسب.

وقد يؤدي حصر التطور في الترقية وحدها إلى إحباط الموظفين الذين لا تتوفر لهم فرص قريبة للتقدم، وإلى إهمال أشكال أخرى من التطور يمكن أن تعود بالنفع على المؤسسة. كما قد يدفع إلى التركيز على استيفاء الشروط الشكلية للترقية بدل الاستثمار في المهارات التي تحسن الأداء الفعلي.

ولذلك ينبغي اعتماد تصور متكامل للمسار المهني، يربط بين التكوين والخبرة وتوسيع المسؤوليات والمشاركة في المشاريع والحركية المهنية والتقييم. كما يمكن تشجيع الموظفين على إعداد خطط شخصية للتطوير، تتضمن المهارات التي يرغبون في اكتسابها، والوسائل التي يحتاجون إليها، والأهداف المهنية الواقعية التي يسعون إلى تحقيقها.

ويجب أن تظل هذه الخطط متوافقة مع حاجات المؤسسة والإمكانات المتاحة، وألا تتحول إلى وعود غير قابلة للتنفيذ. والغاية هي خلق توازن بين طموحات الموظف وأهداف الإدارة، بما يسمح باستثمار الكفاءات وتحسين جودة الخدمات.

الثامن عشر: أثر الإحباط المهني في أداء الموظفين

يعد الإحباط المهني من النتائج المحتملة لتراكم الصعوبات المرتبطة بالتوظيف والتوزيع والترقية والتكوين. وقد ينشأ عندما يشعر الموظف بأن جهده غير معترف به، أو بأن مهاراته غير مستثمرة، أو بأن آفاق تطوره محدودة، أو بأن القرارات المتعلقة بمساره لا تتم وفق معايير مفهومة.

ولا يظهر الإحباط دائمًا في صورة اعتراض مباشر أو نزاع علني، بل قد يتجسد في انخفاض المبادرة، أو التردد في تحمل مسؤوليات إضافية، أو ضعف الاهتمام بالتطوير الذاتي، أو الاقتصار على تنفيذ الحد الأدنى من المهام. وقد يستمر الموظف في أداء واجباته الرسمية، لكن مستوى التفاعل والابتكار والاستعداد للتعاون يتراجع تدريجيًا.

وتؤثر هذه الظاهرة في المؤسسة من خلال إضعاف روح الفريق، وتقليل تبادل المعرفة، والحد من المبادرات الرامية إلى تحسين المساطر. كما قد ترفع من كلفة التسيير بسبب الحاجة المتكررة إلى التصحيح والمراقبة والتدخل لمعالجة المشكلات التي كان يمكن تفاديها بوجود بيئة مهنية أكثر تحفيزًا.

ومع ذلك، لا ينبغي تفسير كل تراجع في الأداء باعتباره نتيجة مباشرة للإحباط. فقد تكون هناك أسباب أخرى، مثل نقص الوسائل أو غموض المهام أو ارتفاع ضغط العمل أو ضعف التكوين. ولذلك فإن التشخيص الجيد يقتضي تحليل العوامل المتعددة وعدم تحميل الموظف وحده مسؤولية كل الاختلالات.

وتستطيع الإدارة الحد من الإحباط من خلال تحسين التواصل، وتوضيح المسارات المهنية، وتوفير فرص التعلم، والاعتراف بالمبادرات، وضمان عدالة توزيع العمل، ومعالجة التظلمات بصورة مؤسساتية. كما ينبغي تشجيع الحوار المهني بين الموظف والمسؤول المباشر، حتى تتم مناقشة الصعوبات قبل أن تتحول إلى مواقف سلبية مستقرة.

التاسع عشر: دور المسؤول المباشر في توجيه المسار المهني

يشكل المسؤول المباشر حلقة أساسية في العلاقة بين الموظف والمؤسسة، لأنه يتابع العمل اليومي، ويوزع المهام، ويلاحظ نقاط القوة والضعف، ويستطيع تحديد الاحتياجات العملية للتكوين. ولذلك فإن دوره لا ينبغي أن يقتصر على إصدار التعليمات ومراقبة التنفيذ، بل ينبغي أن يشمل التوجيه المهني وتطوير قدرات الفريق.

وقد تتراجع فعالية هذا الدور عندما يكون المسؤول منشغلًا بالمهام الإدارية اليومية دون تخصيص وقت لمواكبة الموظفين، أو عندما يفتقر إلى مهارات التواصل والتأطير، أو عندما لا تتوفر لديه أدوات واضحة لتقييم الأداء وتحديد احتياجات التكوين.

كما قد تؤثر العلاقة الشخصية بين المسؤول والموظف في جودة التوجيه إذا غابت المعايير المهنية الواضحة. فالتقييم الذي يعتمد على الانطباعات أو العلاقات الشخصية قد يؤدي إلى الشعور بعدم الإنصاف، ويضعف الثقة في قرارات توزيع المهام والتكليف بمسؤوليات جديدة.

ويتطلب تحسين دور المسؤول المباشر تكوينه في القيادة والتواصل وتدبير النزاعات والتقييم الموضوعي، إلى جانب تمكينه من المعلومات والأدوات اللازمة لفهم قدرات الموظفين. كما ينبغي تشجيعه على تقديم ملاحظات منتظمة، وتوضيح التوقعات، ومناقشة الأهداف المهنية بصورة واقعية.

ومن المهم أيضًا أن يخضع المسؤولون للمساءلة بشأن طريقة تدبير فرق العمل، وليس فقط بشأن النتائج النهائية. فنجاح المؤسسة يرتبط كذلك بقدرتها على تطوير الموظفين، ونقل المعرفة، والحفاظ على بيئة عمل سليمة، ومعالجة الاختلالات التنظيمية قبل أن تؤثر في جودة الخدمات.

العشرون: الرقمنة وتغير متطلبات المسار المهني

أدت الرقمنة إلى تغيير طبيعة عدد من الوظائف الإدارية، حيث أصبحت معالجة الملفات وتبادل الوثائق وتقديم الخدمات تعتمد بصورة متزايدة على الأنظمة والمنصات الإلكترونية. وهذا التحول يفرض على الموظفين اكتساب مهارات جديدة، كما يفرض على الإدارة مراجعة أساليب التوظيف والتكوين وتوزيع المهام.

فالموظف الذي كان يعتمد سابقًا على الوثائق الورقية والإجراءات التقليدية قد يحتاج اليوم إلى استعمال منصات رقمية، والتحقق من البيانات، وحماية المعلومات، والتواصل عبر قنوات إلكترونية. كما أن بعض المهام الروتينية قد تتراجع أهميتها بفعل الأتمتة، بينما تظهر حاجات جديدة مرتبطة بتحليل البيانات ومراقبة جودة الأنظمة ومواكبة المستخدمين.

وقد يؤدي غياب التكوين الرقمي إلى تفاوت واضح في قدرات الموظفين، بحيث يتمكن بعضهم من التكيف بسرعة، بينما يواجه آخرون صعوبات في استعمال الأدوات الجديدة.

وإذا لم توفر الإدارة المواكبة اللازمة، فقد تتحول الرقمنة من وسيلة لتحسين الأداء إلى مصدر إضافي للضغط والأخطاء.

كما قد تؤثر الرقمنة في المسار المهني، لأنها ترفع قيمة بعض المهارات وتجعلها ضرورية لممارسة عدد من الوظائف. ولذلك ينبغي ألا تنتظر الإدارة ظهور الصعوبات حتى تنظم التكوين، بل عليها استشراف المهارات الرقمية المطلوبة وإدماجها في التخطيط للموارد البشرية.

ويتطلب ذلك توفير برامج للتعلم التدريجي، وإعداد أدلة للاستعمال، وتنظيم الدعم التقني، وتشجيع تبادل الخبرات بين الموظفين. كما ينبغي مراعاة اختلاف مستويات المعرفة الرقمية، حتى لا يؤدي التغيير إلى إقصاء الموظفين الذين يحتاجون إلى وقت إضافي للتكيف.

ويجب أن تراعي عمليات التوظيف المستقبلية المهارات الرقمية التي تتناسب مع طبيعة المنصب، دون فرض شروط غير ضرورية على وظائف لا تتطلب المستوى نفسه من التخصص. والهدف هو تحقيق التوازن بين متطلبات التحديث وضمان تكافؤ الفرص.

الحادي والعشرون: البعد الجهوي والمجالي في توزيع الكفاءات

لا تتوزع حاجات الإدارة العمومية بصورة متساوية بين مختلف الجهات والأقاليم والمناطق. فقد تحتاج بعض المناطق إلى أطر تقنية أو إدارية متخصصة أكثر من غيرها، بينما تواجه مناطق أخرى صعوبات في استقطاب الموظفين أو الاحتفاظ بهم. وترتبط هذه الفوارق بطبيعة الخدمات المطلوبة، وحجم السكان، والخصائص الاقتصادية والاجتماعية، وظروف العمل والإقامة.

وقد يؤدي ضعف التوازن المجالي إلى تفاوت في قدرة المرافق العمومية على تقديم الخدمات. فالمصلحة التي لا تتوفر على عدد كافٍ من الموظفين المؤهلين قد تواجه تأخرًا في معالجة الملفات، بينما تتمكن مصالح أخرى من توزيع العمل بصورة أكثر توازنًا.

كما أن استقطاب الكفاءات إلى بعض المناطق قد يتأثر بعوامل مرتبطة بالنقل والسكن والبعد عن الأسرة وفرص التكوين والتطور المهني. ولذلك فإن معالجة التفاوتات المجالية لا يمكن أن تقتصر على فتح المناصب، بل ينبغي أن تشمل دراسة الظروف التي تؤثر في الاستقرار المهني للموظفين.

ومن الضروري إعداد تشخيص مجالي للحاجات من الموارد البشرية، وتحديد التخصصات التي تعرف خصاصًا، ومراجعة توزيع المناصب وفق معطيات موضوعية. كما يمكن تحسين التنسيق بين المؤسسات لتبادل الخبرات، وتطوير وسائل العمل عن بعد في المهام التي تسمح طبيعتها بذلك، مع احترام القواعد القانونية ومتطلبات الحضور والخدمة.

ويجب أن تراعي السياسات المتعلقة بالحركية والتوزيع التوازن بين الحاجات التنظيمية والحقوق المهنية للموظفين. كما ينبغي توفير مواكبة مناسبة للموظفين الذين ينتقلون إلى مناطق جديدة، حتى لا تتحول صعوبات الاستقرار إلى عامل يؤثر في الأداء أو يدفع إلى طلب الانتقال في أقرب فرصة ممكنة.

الثاني والعشرون: العلاقة بين المسار المهني وجودة الخدمة العمومية

ترتبط جودة الخدمة العمومية بدرجة كبيرة بمدى استقرار الموارد البشرية وكفاءتها ودافعيتها. فالموظف الذي يمتلك الخبرة المناسبة ويفهم المساطر ويعرف كيفية التعامل مع الحالات المختلفة يستطيع غالبًا معالجة الملفات بصورة أكثر دقة وفعالية. أما التغير المتكرر في الموظفين أو ضعف التكوين أو عدم استقرار توزيع المهام، فقد يؤدي إلى ضياع المعرفة وتكرار الأخطاء.

ويسهم المسار المهني الواضح في تعزيز الاستقرار، لأنه يمنح الموظف تصورًا عن مستقبله داخل المؤسسة، ويشجعه على الاستثمار في اكتساب المهارات وتحمل المسؤولية. كما أن التكوين والحركية المدروسة يسمحان بتجديد الخبرة وتبادل المعرفة بين المصالح.

لكن العلاقة بين المسار المهني وجودة الخدمة ليست آلية، لأن الأداء يتأثر كذلك بالموارد المالية والتقنية، وبجودة المساطر، وبمدى وضوح الاختصاصات، وبطبيعة القيادة والتنسيق. ولذلك ينبغي إدراج تدبير المسار المهني ضمن إصلاح شامل للمنظومة الإدارية، بدل اعتباره حلًا منفردًا لجميع المشكلات.

ومن المؤشرات التي يمكن الاستفادة منها في تحليل هذه العلاقة مدة معالجة الملفات، ونسبة الأخطاء التي تستوجب التصحيح، ومستوى رضا المرتفقين، وعدد الشكايات المرتبطة بالتأخير أو ضعف التواصل، ونسبة استفادة الموظفين من التكوين، ومدى استقرار الكفاءات في المصالح التي تحتاج إليها.

ويجب تفسير هذه المؤشرات في ضوء طبيعة المهام والموارد المتاحة، مع تجنب استعمالها بطريقة آلية أو تحويلها إلى وسيلة للضغط غير المبرر على الموظفين. فالغرض منها هو التعرف على مواطن القوة والضعف وتحديد التدخلات التي يمكن أن تحسن الأداء.

الثالث والعشرون: مسؤولية الإدارة في بناء مسارات مهنية عادلة

تتحمل الإدارة مسؤولية مهمة في بناء مسارات مهنية تقوم على الوضوح والإنصاف واحترام القواعد القانونية. ويتطلب ذلك توفير المعلومات المتعلقة بالحقوق والواجبات وشروط التقدم، وتوضيح الإجراءات، وضمان معالجة الطلبات والتظلمات وفق المساطر المعمول بها.

كما ينبغي أن تكون القرارات المرتبطة بتوزيع المهام والتكوين والحركية وإسناد المسؤوليات مبنية على معايير موضوعية تتناسب مع حاجات المؤسسة. ولا يعني ذلك أن جميع الموظفين يجب أن يحصلوا على النتائج نفسها في جميع الظروف، بل يعني أن القرارات ينبغي أن تستند إلى قواعد واضحة ومبررات مهنية قابلة للفهم والمراجعة.

وتظهر أهمية هذا الالتزام عندما تختلف انتظارات الموظفين أو تتنافس طلباتهم على فرص محدودة. ففي هذه الحالات، تساعد الشفافية على تقليل سوء الفهم وتعزيز الثقة، حتى عندما لا تكون النتيجة النهائية متوافقة مع رغبة كل موظف.

ومن الضروري كذلك توفير قنوات مؤسساتية للحوار والتظلم، مع التعامل مع الطلبات بجدية واحترام، ودراسة الوقائع بدل الاعتماد على الانطباعات. كما ينبغي حماية المعطيات المهنية والشخصية للموظفين، وعدم تداولها خارج الأطر المخولة قانونًا.

ويجب أن يصاحب ذلك تطوير قدرات المصالح المكلفة بالموارد البشرية، حتى لا يقتصر دورها على معالجة الملفات الإدارية، بل يشمل التخطيط والتوجيه والتنسيق والتقييم واقتراح الحلول. فالموارد البشرية مجال يتطلب خبرة قانونية وتنظيمية وتدبيرية، ويحتاج إلى أدوات حديثة تساعد على اتخاذ قرارات دقيقة.

الرابع والعشرون: دور الموظف في تطوير مساره المهني

رغم أهمية مسؤولية الإدارة، فإن الموظف نفسه يتحمل جزءًا من مسؤولية تطوير مساره المهني. ويتجلى ذلك في الالتزام بالواجبات المهنية، واحترام القواعد التنظيمية، والاستعداد

للتعلم، وتحديث المعارف، وطلب التكوين عند الحاجة، والمشاركة الإيجابية في تحسين العمل.

ولا يعني هذا تحميل الموظف مسؤولية الاختلالات التي لا يملك القدرة على تغييرها، بل يعني الاعتراف بأن التطور المهني عملية مشتركة تتطلب مبادرة فردية ومساندة مؤسساتية. فالإدارة قد توفر التكوين والفرص، لكن الاستفادة منها تحتاج إلى انخراط الموظف واستعداده لتطبيق ما يتعلمه.

ومن مظاهر المبادرة المهنية البحث عن حلول للمشكلات المتكررة، وتوثيق الخبرات، ومساعدة الزملاء، واقتراح تبسيط بعض الإجراءات في حدود الاختصاصات، والتكيف مع الوسائل الجديدة. كما ينبغي للموظف أن يكون واعيًا بحدود صلاحياته، وأن يطلب التوجيه عندما تتطلب الحالة قرارًا يتجاوز اختصاصه.

ويمكن للموظف أن يستفيد من تقييمه المهني لتحديد نقاط القوة والجوانب التي تحتاج إلى تحسين، وأن يضع أهدافًا واقعية لتطوير مهاراته. وقد تشمل هذه الأهداف تعلم أداة رقمية، أو تحسين الكتابة الإدارية، أو تطوير القدرة على التواصل، أو اكتساب معرفة أعمق بالنصوص القانونية ذات الصلة بعمله.

ويظل نجاح هذه المبادرات مرتبطًا بوجود بيئة تنظيمية تسمح بالتعلم وتقدر الجهد، وتوفر فرصًا معقولة للتطبيق والتطور. ولذلك فإن مسؤولية الموظف ومسؤولية الإدارة متكاملتان، ولا يمكن لأي منهما أن تحقق النتائج المرجوة بمعزل عن الأخرى.

الخامس والعشرون: نحو منظومة متكاملة لتدبير التوظيف والمسار المهني

إن معالجة إشكالات التوظيف والمسار المهني تتطلب الانتقال من التدبير المجزأ إلى منظومة متكاملة تربط بين التخطيط والتوظيف والإدماج والتكوين والتقييم والتطور المهني. فكل مرحلة تؤثر في المرحلة التي تليها، وأي خلل في بداية المسار قد يستمر أثره لسنوات إذا لم تتم معالجته.

وتبدأ هذه المنظومة بتحديد الحاجات الفعلية للمؤسسة، وتحليل الوظائف والكفاءات، ثم إعداد عمليات توظيف تتناسب مع طبيعة المناصب، واعتماد معايير واضحة ومنصفة للاختيار. وبعد ذلك تأتي مرحلة الإدماج والتكوين الأولي، ثم التقييم الدوري وتحديد احتياجات التطوير، وصولًا إلى تدبير الحركية والمسار المهني وفق القواعد القانونية والتنظيمية.

ويقتضي هذا التصور توفير قاعدة بيانات دقيقة ومحيّنة للموارد البشرية، تتضمن المؤهلات والتخصصات والخبرات والمهارات والتكوينات التي استفاد منها الموظفون، مع احترام القواعد المتعلقة بحماية المعطيات الشخصية. كما ينبغي تطوير مؤشرات تساعد على قياس التوازن بين الحاجات والموارد، وتحديد المصالح التي تحتاج إلى دعم أو إعادة توزيع.

ومن الضروري أن يكون التخطيط مرتبطًا بالأهداف الفعلية للخدمة العمومية، فلا يكون الهدف مجرد شغل المناصب أو زيادة عدد الموظفين، بل ضمان توفر الكفاءات المناسبة في المواقع المناسبة، وفي الوقت المناسب. كما ينبغي مراجعة السياسات والإجراءات بانتظام في ضوء النتائج والتغيرات التي تعرفها المؤسسة.

وتحتاج هذه المنظومة إلى قيادة إدارية واعية بأهمية الموارد البشرية، ومصالح متخصصة قادرة على التخطيط والتحليل، ومسؤولين مباشرين يمتلكون مهارات التأطير، وموظفين منخرطين في تطوير قدراتهم. كما تتطلب ثقافة تنظيمية تعتبر الموظف عنصرًا أساسيًا في جودة الخدمة، وتتعامل مع التطوير المهني باعتباره استثمارًا طويل الأمد.

السادس والعشرون: مقترحات عملية لإصلاح منظومة التوظيف والمسار المهني

يمكن تحسين منظومة التوظيف والمسار المهني من خلال اعتماد مجموعة من التدابير المتكاملة التي تستجيب لحاجات الإدارة وتراعي القواعد القانونية والتنظيمية. وتتمثل الخطوة الأولى في تطوير التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، عبر إعداد توقعات دقيقة للحاجات المستقبلية وربطها بالأهداف التنظيمية والتغيرات المرتقبة في طبيعة العمل.

كما ينبغي تعزيز تحليل الوظائف والكفاءات، حتى تكون الشروط المطلوبة في عمليات التوظيف مرتبطة بالمهام الحقيقية، وأن تتضمن أوصاف المناصب المهارات التقنية والسلوكية اللازمة. ويساعد ذلك على تحسين جودة الانتقاء وتقليل الفجوة بين المؤهلات الأكاديمية ومتطلبات الممارسة.

ومن التدابير المهمة أيضًا تطوير وسائل تقييم المرشحين، مع الجمع بين قياس المعارف والقدرات التطبيقية عندما تسمح القواعد المنظمة بذلك. وينبغي أن تراعي الاختبارات طبيعة الوظيفة، وأن تكون معايير التنقيط واضحة، وأن تخضع عمليات الانتقاء لإجراءات تضمن الشفافية والموضوعية.

وتحتاج الإدارة كذلك إلى برامج منظمة لإدماج الموظفين الجدد، تشمل التعريف بالمؤسسة والمساطر والمهام والوسائل الرقمية، مع توفير التوجيه المهني خلال المرحلة الأولى. ويمكن أن يقلل ذلك من الأخطاء الأولية، ويسرع اكتساب الاستقلالية المهنية، ويعزز شعور الموظف بالانتماء إلى المؤسسة.

أما على مستوى المسار المهني، فينبغي توفير معلومات واضحة حول القواعد المنظمة للترقية والحركية والتكوين، مع احترام اختلاف الأنظمة الأساسية والفئات المهنية. كما يجب توسيع فرص التطوير من خلال التكوين المستمر والمشاركة في المشاريع وتبادل الخبرات، دون تقديم وعود غير واقعية بشأن الترقي أو إسناد المسؤوليات.

ويستحسن اعتماد مقابلات مهنية دورية بين الموظف والمسؤول المباشر لمناقشة الأداء والصعوبات والاحتياجات التدريبية والأهداف المهنية. وينبغي أن تكون هذه المقابلات موجهة نحو التطوير وتحسين النتائج، لا مجرد إجراء شكلي أو وسيلة لإصدار أحكام عامة.

ومن المهم أيضًا تقوية دور مصالح الموارد البشرية، حتى تتمكن من تحليل البيانات وتحديد الاختلالات واقتراح حلول مبنية على الأدلة. ويمكن لهذه المصالح إعداد تقارير دورية حول التوزيع والتكوين والحركية والتخصصات التي تعرف خصاصًا، مع تقديم توصيات عملية قابلة للتنفيذ.

كما ينبغي تطوير ثقافة الاعتراف بالمجهود والكفاءة، من خلال إبراز المبادرات الناجحة، وتشجيع نقل المعرفة، وتقدير الالتزام المهني، وفق آليات موضوعية لا تتعارض مع القواعد القانونية. فالاعتراف لا يقتصر على المكافآت المادية، بل يشمل أيضًا إتاحة فرص للتعلم والمشاركة وتحمل المسؤولية المناسبة.

وأخيرًا، يجب أن تخضع التدابير الإصلاحية للتقييم المستمر، حتى تتمكن الإدارة من معرفة ما إذا كانت قد حسنت جودة التوظيف، وقللت من فجوة المهارات، ورفعت من مستوى الرضا المهني، وساهمت في تحسين الخدمة العمومية. فالإصلاح الفعال لا يقاس بعدد الإجراءات التي تم اعتمادها، بل بالنتائج التي تحققها على أرض الواقع.

خاتمة الفصل

يتضح من خلال هذا الفصل أن التوظيف والاختيار والمسار المهني تشكل منظومة مترابطة تؤثر بصورة مباشرة في قدرة الإدارة العمومية على أداء وظائفها وتحقيق

أهدافها. فالتوظيف الجيد يضع الأساس لاختيار الكفاءات المناسبة، والإدماج الفعال يساعد الموظف على فهم مهامه واكتساب الخبرة، والتكوين المستمر يضمن مواكبة التحولات، بينما يسمح التدبير العادل للمسار المهني بتعزيز الدافعية والاستقرار وتطوير القدرات.

غير أن هذه المنظومة قد تواجه إشكالات متعددة، من بينها ضعف التخطيط للحاجات البشرية، وعدم التطابق بين التخصصات والمهام، ومحدودية بعض أساليب الانتقاء، وصعوبة استقطاب الكفاءات، وضعف مواكبة الموظفين الجدد، وغموض المسؤوليات، ومحدودية فرص التكوين والتطور المهني. وتتفاعل هذه الإشكالات فيما بينها، بحيث يمكن أن يؤدي ضعف التخطيط إلى توزيع غير متوازن، وأن يساهم ضعف الإدماج في تكرار الأخطاء، وأن يؤدي غياب آفاق التطور إلى تراجع الدافعية.

ولا يمكن معالجة هذه الصعوبات من خلال إجراءات منفردة أو حلول ظرفية، بل تحتاج إلى رؤية شاملة تجعل الموارد البشرية عنصرًا مركزيًا في التخطيط الإداري. كما تتطلب احترام القواعد القانونية، وتعزيز الشفافية، وتطوير أدوات التقييم، وتوفير التكوين، وتحسين التواصل بين المصالح والموظفين.

وفي سياق الإدارة العمومية المغربية، تبرز أهمية بناء منظومة لتدبير الكفاءات تتلاءم مع حاجات المؤسسات وتطور الخدمات العمومية، مع المحافظة على مبادئ الاستحقاق وتكافؤ الفرص والمساواة أمام الوظائف العمومية. ويتطلب ذلك الجمع بين الانضباط القانوني والمرونة التدبيرية، وبين الاستقرار المهني والاستعداد للتغيير، وبين الحقوق والواجبات والمسؤولية عن جودة الأداء.

إن الموظف العمومي ليس مجرد عنصر عددي داخل الهيكل التنظيمي، بل هو فاعل أساسي في تنفيذ السياسات العمومية وتقديم الخدمات وحماية المصلحة العامة. ومن ثم فإن حسن توظيفه وتوجيهه وتطوير مساره المهني يمثل استثمارًا في قدرة الإدارة على الاستجابة لحاجات المجتمع وتحسين جودة خدماتها.

وبناءً على ذلك، فإن إصلاح منظومة التوظيف والمسار المهني ينبغي أن يشكل مدخلًا أساسيًا لإصلاح الإدارة العمومية، لأنه يسمح بتعزيز الثقة في عمليات الولوج إلى الوظائف، وتحسين استثمار الكفاءات، وتطوير الأداء، والحد من الاختلالات التي تؤثر في الموظف والمؤسسة والمرتفق.

ويمهد هذا الفصل للانتقال إلى دراسة إشكالات التحفيز والتقييم والمردودية داخل الإدارة العمومية، باعتبارها عناصر تؤثر في استمرارية الأداء وفي قدرة المؤسسة على المحافظة

على كفاءاتها وتطويرها. فبعد اختيار الموظف وتحديد موقعه ومساره المهني، يصبح من الضروري فهم العوامل التي تدفعه إلى العمل بجدية، وتؤثر في مستوى التزامه، وتحدد مدى مساهمته في تحقيق أهداف المرفق العمومي.

الفصل الرابع: مشاكل التحفيز وتقييم الأداء والمردودية في الإدارة العمومية

تمهيد

تعد الموارد البشرية الركيزة الأساسية التي تقوم عليها الإدارة العمومية، إذ لا يمكن للمؤسسات الإدارية أن تحقق أهدافها بمجرد توفر القوانين والهياكل التنظيمية والوسائل المادية، وإنما تحتاج إلى موظفين يمتلكون الكفاءة والاستعداد لتحمل المسؤولية، ويؤدون مهامهم بروح مهنية قائمة على الالتزام والانضباط والمبادرة وخدمة المصلحة العامة. فالموظف العمومي ليس مجرد عنصر داخل الهيكل الإداري، بل هو فاعل أساسي في تنفيذ السياسات العمومية، وتطبيق التشريعات، وتقديم الخدمات للمواطنين، وضمان استمرارية المرافق العمومية.

غير أن وجود الموظفين داخل الإدارة لا يعني بالضرورة أن المؤسسة تستفيد من جميع قدراتهم وإمكاناتهم. فقد تتوفر الإدارة على أطر مؤهلة وموظفين يمتلكون خبرة طويلة، ومع ذلك تعاني ضعف المبادرة، وبطء إنجاز الملفات، وتراجع جودة الخدمات، وغياب روح الابتكار، وانخفاض مستوى الرضا المهني. وقد تكون هذه الاختلالات مرتبطة بنقص الموارد أو ضعف التنظيم، لكنها قد ترتبط أيضًا بمشاكل التحفيز، أو غياب العدالة في توزيع المسؤوليات، أو محدودية الاعتراف بالمجهود، أو عدم وضوح معايير تقييم الأداء.

ويشكل التحفيز أحد العناصر الأساسية التي تؤثر في السلوك المهني للموظف، لأنه يرتبط برغبته في بذل الجهد، والاستمرار في التعلم، وتحمل المسؤولية، والمشاركة في تحسين العمل. ولا يقتصر التحفيز على الجانب المادي، رغم أهميته، بل يشمل كذلك الاعتراف بالكفاءة، وتوفير ظروف عمل مناسبة، وإتاحة فرص التكوين والتطور المهني، وضمان الإنصاف في التعامل، وإشراك الموظفين في القرارات التي تؤثر في مهامهم.

أما تقييم الأداء، فيمثل أداة أساسية لمعرفة مدى تحقق الأهداف المهنية، وتحديد نقاط القوة والضعف، والكشف عن الاحتياجات التدريبية، وتحسين توزيع المهام. ويمكن أن يساهم التقييم الجيد في تطوير أداء الموظف والمؤسسة، بينما قد يؤدي التقييم الشكلي أو غير

الموضوعي إلى نتائج عكسية، مثل الشعور بالظلم، وتراجع الثقة في المسؤولين، وضعف الرغبة في المبادرة.

وترتبط المردودية بدورها بمجموعة من العوامل المتداخلة، من بينها كفاءة الموظف، ووضوح المهام، وتوفر الوسائل، وجودة القيادة، وطبيعة الإجراءات، ومستوى التنسيق بين المصالح. ولذلك فإن قياس المردودية لا ينبغي أن يقتصر على عدد الملفات المنجزة أو سرعة تنفيذ المهام، بل يجب أن يشمل جودة العمل، واحترام القانون، ودقة المعالجة، والتعامل مع المرتفقين، والقدرة على التعاون، والمساهمة في تحقيق أهداف المرفق العمومي.

وفي سياق الإدارة العمومية المغربية، تزداد أهمية هذه الموضوعات في ظل المطالب المتزايدة بتحسين جودة الخدمات، وتبسيط المساطر، وتعزيز الشفافية، وتطوير الإدارة الرقمية، وترسيخ مبادئ المسؤولية والمحاسبة. فالإصلاح الإداري لا يمكن أن ينجح إذا اقتصر على تحديث الهياكل والإجراءات، دون الاهتمام بالعنصر البشري الذي ينفذ السياسات ويحول القرارات إلى خدمات فعلية.

ومن هنا، يسعى هذا الفصل إلى دراسة مشاكل التحفيز وتقييم الأداء والمردودية في الإدارة العمومية، وتحليل أسبابها وآثارها على الموظفين والمؤسسات والمرتفقين، ثم تقديم مداخل عملية تساعد على بناء بيئة مهنية أكثر إنصافًا وفعالية، تقوم على الاعتراف بالكفاءة، وربط المسؤولية بالأداء، وتوفير شروط العمل الجيد.

التحفيز باعتباره مدخلًا أساسيًا لتطوير الأداء الإداري

يشير التحفيز في المجال الإداري إلى مجموعة العوامل المادية والمعنوية والتنظيمية التي تدفع الموظف إلى بذل الجهد، والالتزام بواجباته، وتحسين جودة عمله، والمشاركة في تحقيق أهداف المؤسسة. ويؤثر التحفيز في طريقة تعامل الموظف مع مهامه، وفي استعداده لمواجهة الصعوبات، وفي مستوى اهتمامه بالتعلم والتطوير.

ولا يعني التحفيز دفع الموظف إلى العمل لساعات أطول أو تحميله مسؤوليات إضافية باستمرار، بل يعني توفير الشروط التي تجعله قادرًا وراغبًا في أداء عمله بصورة جيدة. فقد يكون الموظف مستعدًا لبذل مجهود كبير، لكنه يواجه عراقيل تنظيمية تمنعه من تحقيق النتائج المطلوبة. وقد يمتلك المهارات الضرورية، لكنه لا يجد في بيئة العمل ما يشجعه على المبادرة. كما قد يتوفر على الحماس في بداية مساره المهني، ثم يفقد جزءًا منه بسبب تكرار الإحباطات أو غياب التقدير.

ومن الأخطاء الشائعة اختزال التحفيز في الأجر والتعويضات، لأن العلاقة بين الموظف والمؤسسة أكثر تعقيدًا من ذلك. فالدخل المادي عنصر مهم في الاستقرار المهني والاجتماعي، لكنه ليس العامل الوحيد الذي يحدد الرضا عن العمل. إذ تؤثر طبيعة المهام، وجودة العلاقات المهنية، واحترام الموظف، وفرص التطور، والعدالة في توزيع المسؤوليات، ومدى وضوح الأهداف، في مستوى التحفيز.

كما أن التحفيز ليس حالة ثابتة، بل يتغير بحسب الظروف المهنية والشخصية والتنظيمية. فقد يشعر الموظف بالحماس عند المشاركة في مشروع ناجح، ثم يتراجع حماسه عندما لا يجد اعترافًا بمجهوده. وقد يتحسن أداؤه عندما يحصل على توجيه واضح أو تكوين مناسب، بينما يتراجع عندما تتراكم المهام دون توفير الموارد اللازمة.

ولهذا ينبغي للإدارة أن تنظر إلى التحفيز باعتباره مسؤولية تنظيمية مستمرة، لا مجرد إجراء ظرفي. فبناء بيئة محفزة يتطلب فهم حاجات الموظفين، وتحسين ظروف العمل، وتعزيز التواصل، وتوفير فرص التطور، وتطوير أساليب القيادة، ومعالجة مظاهر الظلم أو التمييز غير المشروع.

التحفيز المادي وحدود تأثيره في الأداء

يعد التحفيز المادي من العناصر المهمة في العلاقة المهنية، لأنه يرتبط بتلبية الحاجات المعيشية وتحقيق قدر من الاستقرار الاجتماعي. ويشمل الأجر والتعويضات والمزايا المالية التي يحددها النظام القانوني والتنظيمي المعمول به. ويؤثر الوضع المادي للموظف في مستوى شعوره بالأمان والاستقرار، كما قد يؤثر في قدرته على التركيز في مهامه دون انشغال مفرط بالصعوبات المعيشية.

غير أن التحفيز المادي لا يؤدي دائمًا إلى تحسين الأداء بصورة مباشرة. فقد يحصل الموظف على زيادة في الدخل دون أن تتغير طريقة تنظيم العمل أو مستوى المسؤولية أو فرص التطور المهني. وقد يشعر بالرضا عن وضعه المالي، لكنه يظل غير راضٍ عن بيئة العمل أو عن طبيعة العلاقة مع المسؤولين. وفي حالات أخرى، قد يكون الموظف راضيًا عن مهامه، لكنه يواجه ضغوطًا اجتماعية ومادية تؤثر في استقراره.

وتظهر الإشكالية عندما لا يفهم الموظف العلاقة بين جهده ومكافأته، أو عندما يعتقد أن التحسن في الأداء لا يقابله أي اعتراف، أو عندما يشعر بأن توزيع المسؤوليات والامتيازات لا يستند إلى معايير واضحة. وقد تؤدي هذه التصورات إلى ضعف الثقة في المؤسسة، حتى إذا كانت بعض القرارات مرتبطة بقواعد قانونية ثابتة.

وفي الإدارة العمومية، يخضع الأجر والتعويض والترقية المالية لقواعد قانونية وتنظيمية محددة، ولا تستطيع المؤسسة أن تتعامل معها بالمرونة نفسها المتاحة في بعض القطاعات الأخرى. لذلك ينبغي ألا تنحصر سياسة التحفيز في انتظار تغييرات مالية قد تتطلب قرارات على مستويات أعلى، بل يجب العمل بالتوازي على تحسين الجوانب التنظيمية والمعنوية التي تقع ضمن اختصاصات المؤسسة.

ويمكن للإدارة أن تساهم في تحسين أثر التحفيز المادي من خلال ضمان تطبيق القواعد المتعلقة بالأجور والتعويضات بصورة سليمة، وتوفير المعلومات للموظفين بشأن حقوقهم وإجراءاتهم، ومعالجة الأخطاء الإدارية التي قد تؤخر المستحقات، واحترام المساطر المتعلقة بالترقيات والتعويضات. كما ينبغي تجنب تقديم وعود مالية لا تستند إلى أساس قانوني أو إلى إمكانات واقعية.

ويظل التحفيز المادي أكثر فعالية عندما يكون جزءًا من منظومة متكاملة تشمل عدالة توزيع العمل، ووضوح المسؤوليات، وتحسين ظروف العمل، وتوفير فرص التكوين والتطور المهني.

التحفيز المعنوي وأهميته في بناء الثقة المهنية

يحتل التحفيز المعنوي مكانة مهمة في تدبير الموارد البشرية، لأنه يرتبط بشعور الموظف بأن عمله له قيمة، وأن جهده ملحوظ، وأن المؤسسة تحترم كفاءته ومساهمته. وقد يكون لهذا النوع من التحفيز أثر مهم في تعزيز الانتماء المهني، خاصة عندما لا تكون الإمكانات المادية كافية لتلبية جميع انتظارات الموظفين.

ويظهر التحفيز المعنوي في صور متعددة، منها الاعتراف بالمجهود، وتقديم التغذية الراجعة الإيجابية، وإشراك الموظفين في تحسين الإجراءات، ومنحهم فرصًا مناسبة لتحمل المسؤولية، والاستماع إلى مقترحاتهم، واحترام آرائهم المهنية. كما يتجلى في التعامل المنصف، والابتعاد عن الإهانة أو التقليل من قيمة الموظف، وتقدير الخبرة المتراكمة.

وقد يؤدي غياب الاعتراف بالمجهود إلى شعور الموظف بأن عمله غير مرئي داخل المؤسسة. فالموظف الذي يبذل جهدًا إضافيًا لمعالجة الملفات المعقدة أو مساعدة زملائه أو تطوير طريقة العمل قد يفقد الحماس إذا لم يجد أي اهتمام بمساهمته، خصوصًا عندما يلاحظ أن المبادرة لا تختلف في نتائجها عن الاكتفاء بالحد الأدنى من الواجبات.

ولا يتطلب الاعتراف بالمجهود بالضرورة منح امتيازات مالية أو إحداث أنظمة جديدة، بل يمكن أن يبدأ من سلوك المسؤول المباشر، مثل توجيه الشكر، وتوضيح أثر العمل المنجز، والإشارة إلى المساهمات الإيجابية في الاجتماعات المهنية، وإتاحة الفرصة للموظف لعرض تجربته ومقترحاته.

لكن التحفيز المعنوي يفقد قيمته إذا أصبح انتقائيًا أو مرتبطًا بالعلاقات الشخصية. فالاعتراف بالكفاءة ينبغي أن يستند إلى معايير مهنية واضحة، وأن يكون متاحًا لجميع الموظفين الذين يحققون نتائج إيجابية. كما ينبغي ألا يتحول إلى وسيلة لإخفاء الاختلالات المادية أو التنظيمية التي تحتاج إلى معالجة فعلية.

ومن هنا، فإن بناء ثقافة الاعتراف داخل الإدارة العمومية يتطلب تغييرًا في بعض الممارسات الإدارية، بحيث يصبح تقدير العمل الجيد جزءًا من القيادة اليومية، لا مجرد مناسبة استثنائية.

العدالة المهنية وعلاقتها بالتحفيز

تعد العدالة المهنية من أهم الشروط التي تؤثر في تحفيز الموظفين، لأنها ترتبط بإحساسهم بأن القرارات التي تمس عملهم وحقوقهم ومسارهم المهني تتخذ وفق قواعد واضحة ومنصفة. ولا يقتصر مفهوم العدالة على المساواة الشكلية بين جميع الموظفين، بل يشمل مراعاة اختلاف المهام والمسؤوليات والظروف، مع الالتزام بالقواعد القانونية والموضوعية.

وتظهر العدالة المهنية في توزيع المهام، وإسناد المسؤوليات، وإتاحة فرص التكوين، وتقييم الأداء، ومعالجة التظلمات، وتطبيق القواعد المتعلقة بالترقية والحركية. فإذا شعر الموظفون بأن هذه العمليات تتم بطريقة متوازنة وشفافة، فإن ذلك يعزز الثقة في المؤسسة، حتى عندما لا يحصل كل موظف على النتيجة التي كان يطمح إليها.

أما عندما تسود الانطباعات بوجود تفضيل غير مبرر لبعض الأشخاص، أو توزيع غير متوازن للمهام، أو غموض في أسباب القرارات، فقد تتراجع الثقة في الإدارة ويضعف الاستعداد لبذل جهد إضافي. وقد يؤدي ذلك إلى توتر العلاقات المهنية، وتراجع التعاون، وارتفاع مستوى الحساسية تجاه القرارات اليومية.

ولا يكفي أن تكون القرارات صحيحة من الناحية الشكلية، بل ينبغي أن تكون مبرراتها مفهومة في حدود ما يسمح به القانون. فالتواصل الواضح حول أسباب توزيع المهام أو

اختيار الموظفين للمشاركة في التكوين أو إسناد مسؤولية معينة يمكن أن يقلل من سوء الفهم ويعزز الشعور بالإنصاف.

كما ينبغي توفير آليات للتظلم والحوار، حتى يتمكن الموظف من التعبير عن اعتراضه أو طلب توضيح بشأن قرار يمسه، وفق المساطر المعمول بها. ويجب أن تتم معالجة هذه الطلبات بصورة مهنية، دون أن تؤدي إلى التضييق على الموظف أو إلى إهمال حقوق الأطراف الأخرى.

إن العدالة المهنية ليست عنصرًا أخلاقيًا فقط، بل هي أيضًا شرط من شروط الفعالية التنظيمية، لأنها تساعد على توجيه الجهد نحو العمل بدل استنزافه في النزاعات والتوترات الداخلية.

ضعف الحافز نحو المبادرة والابتكار

تحتاج الإدارة العمومية الحديثة إلى موظفين قادرين على اقتراح حلول للمشكلات المتكررة، والمساهمة في تبسيط المساطر، وتطوير وسائل العمل، وتحسين تجربة المرتفق. غير أن بعض البيئات الإدارية قد لا تشجع المبادرة بصورة كافية، بسبب الخوف من الخطأ، أو كثرة الموافقات، أو غموض المسؤوليات، أو ضعف الاعتراف بالأفكار الجديدة.

وقد يتردد الموظف في تقديم مقترح لتحسين العمل إذا كان يعتقد أن المبادرة ستؤدي إلى تحميله مسؤولية إضافية دون توفير الوسائل اللازمة. كما قد يفضل الالتزام بالطرق التقليدية حتى عندما يعرف أنها أقل فعالية، خوفًا من الانتقاد أو من رفض مقترحه دون مناقشة.

ولا يعني تشجيع المبادرة السماح بتجاوز القانون أو تغيير الإجراءات الرسمية دون صلاحية، بل يعني فتح المجال أمام الموظفين لاقتراح تحسينات مدروسة، ثم دراسة هذه المقترحات من خلال القنوات المؤسسية المناسبة. فالإبداع الإداري ينبغي أن يعمل داخل إطار قانوني واضح، لا خارجه.

ويمكن للإدارة أن تشجع المبادرة من خلال إنشاء آليات لتلقي المقترحات، وتنظيم لقاءات دورية لمناقشة صعوبات العمل، وتحديد المجالات التي يمكن تحسينها، وإشراك الموظفين الذين يتعاملون مباشرة مع الملفات في مراجعة الإجراءات. كما ينبغي توضيح أن تقديم

مقترح مهني بحسن نية لا ينبغي أن يكون سببًا للسخرية أو التهميش، حتى إذا لم يتم اعتماده.

ومن المهم كذلك التمييز بين الخطأ الناتج عن الإهمال أو مخالفة التعليمات، وبين الخطأ الذي يقع أثناء تجربة إجراء جديد تمت دراسته والموافقة عليه ضمن الحدود القانونية. ويساعد هذا التمييز على بناء بيئة تشجع التعلم والتحسين، مع الحفاظ على المسؤولية والانضباط.

دور القيادة الإدارية في تحفيز الموظفين

تلعب القيادة الإدارية دورًا محوريًا في تشكيل المناخ المهني داخل المؤسسة. فالمسؤول المباشر لا يكتفي بتوزيع المهام ومراقبة تنفيذها، بل يؤثر أيضًا في طريقة تواصل الموظفين، وفي مستوى ثقتهم بأنفسهم، وفي استعدادهم للتعاون والمبادرة.

وقد تسهم القيادة التي تعتمد التواصل الواضح والإنصات والتوجيه الموضوعي في تعزيز التحفيز، لأنها تمنح الموظفين فهمًا أفضل للأهداف والأولويات، وتساعدهم على معالجة الصعوبات قبل تفاقمها. كما أن المسؤول الذي يوزع العمل بإنصاف، ويقدم ملاحظات مهنية، ويعترف بالمجهود، يستطيع أن يخلق بيئة أكثر استقرارًا وتعاونًا.

في المقابل، قد تؤدي القيادة التي تعتمد الأوامر وحدها، أو تتعامل مع الأخطاء بعصبية مفرطة، أو تتجاهل آراء الموظفين، إلى إضعاف الثقة والمبادرة. وقد يصبح الموظف في هذه البيئة أكثر حرصًا على تجنب اللوم من حرصه على تحسين النتائج، مما يحد من قدرته على التعلم والتطوير.

كما أن غياب وضوح التوقعات قد يضع الموظفين في حالة من التردد، إذ لا يعرفون ما الذي ينتظره المسؤول منهم، أو ما الأولويات التي ينبغي التركيز عليها، أو ما حدود الصلاحيات المتاحة لهم. وقد يؤدي اختلاف التعليمات بين المسؤولين إلى ارتباك في العمل وتضارب في القرارات.

ولذلك فإن تطوير القيادة الإدارية يتطلب تكوين المسؤولين في التواصل والتخطيط وتدبير النزاعات وتوزيع المهام وتقييم الأداء. كما ينبغي أن تشمل مسؤولياتهم تنمية قدرات الفريق، لا الاقتصار على مراقبة النتائج النهائية.

ويجب أن يخضع أسلوب القيادة نفسه للتقييم والتحسين، لأن المسؤولية الإدارية لا تقاس فقط بقدرة المسؤول على إصدار القرارات، بل أيضًا بقدرته على تنظيم العمل، والمحافظة على كفاءات المؤسسة، وخلق مناخ يسمح للموظفين بأداء واجباتهم بكفاءة وكرامة.

تقييم الأداء: المفهوم والأهداف

يقصد بتقييم الأداء عملية منظمة تهدف إلى دراسة مدى قيام الموظف بالمهام والمسؤوليات المرتبطة بوظيفته، ومدى تحقيق الأهداف المهنية المطلوبة، وتحديد الجوانب التي تحتاج إلى تطوير. ويختلف التقييم المهني عن المراقبة اليومية، لأنه لا يقتصر على رصد الأخطاء أو التأكد من تنفيذ التعليمات، بل يسعى إلى تكوين صورة متوازنة عن الأداء تساعد على اتخاذ قرارات مناسبة.

ويستطيع التقييم أن يحقق مجموعة من الأهداف، من بينها تحسين جودة العمل، وتحديد الاحتياجات التدريبية، وتوضيح التوقعات، وتعزيز الحوار بين الموظف والمسؤول، والكشف عن الصعوبات التنظيمية، وتحديد الكفاءات التي يمكن الاستفادة منها في مهام أو مشاريع جديدة.

كما يمكن أن يساعد التقييم على اكتشاف الفجوة بين ما تتوقعه المؤسسة من الموظف وما يستطيع تحقيقه في ظل الوسائل والظروف المتاحة. فقد يكون الأداء ضعيفًا بسبب نقص المهارة، وفي هذه الحالة قد يكون التكوين هو الحل المناسب. وقد يكون السبب غموض المهام، أو كثرة الملفات، أو تعطل النظام المعلوماتي، أو غياب التنسيق بين المصالح. وفي هذه الحالات لا يكفي توجيه اللوم إلى الموظف، بل ينبغي معالجة السبب التنظيمي.

ومن هنا، فإن التقييم الفعال ينبغي أن يجمع بين النظر إلى النتائج والنظر إلى الظروف التي تم تحقيقها فيها. كما يجب أن يراعي اختلاف الوظائف، لأن معايير تقييم الموظف المكلف باستقبال المرتفقين لا يمكن أن تكون مطابقة بالكامل لمعايير تقييم موظف يعمل في التحليل التقني أو التدبير المالي.

ويحتاج التقييم إلى أهداف واضحة، ومؤشرات مناسبة، وتواصل مستمر، وإمكانية مناقشة النتائج. كما ينبغي أن يكون مرتبطًا بالتطوير المهني، حتى لا يشعر الموظف بأن التقييم مجرد إجراء إداري لا ينتج عنه أي تغيير إيجابي.

التقييم الشكلي وأثره في المردودية

من أبرز الإشكالات التي قد تواجه تقييم الأداء تحوله إلى إجراء شكلي يتم استكماله دون تحليل حقيقي للمهام والنتائج. ففي هذه الحالة قد يتم إعداد التقييمات بصورة روتينية، دون تقديم ملاحظات دقيقة، أو تحديد نقاط القوة والضعف، أو اقتراح إجراءات لتحسين الأداء.

ويفقد التقييم الشكلي قيمته عندما يحصل معظم الموظفين على التقديرات نفسها دون مراعاة الاختلافات في طبيعة العمل والجهد والنتائج، أو عندما لا يتم توضيح الأسباب التي أدت إلى منح تقدير معين. وقد يؤدي ذلك إلى شعور الموظفين بأن التقييم لا يعكس واقع العمل، مما يقلل من ثقتهم في النظام المعتمد.

كما أن غياب الحوار حول نتائج التقييم يحرم الموظف من فرصة فهم نقاط القوة والجوانب التي تحتاج إلى تحسين. وقد يستمر في تكرار الأخطاء نفسها لأنه لم يتلق توجيهًا واضحًا، أو قد لا يعرف أن بعض جوانب عمله تحقق نتائج إيجابية تستحق الاستمرار والتطوير.

ولا يقتصر أثر التقييم الشكلي على الموظفين، بل يمتد إلى المؤسسة، لأنها تفقد مصدرًا مهمًا للمعلومات حول احتياجات التكوين، وجودة توزيع المهام، وفعالية القيادة، والعراقيل التي تعيق إنجاز العمل. وبذلك تصبح قرارات الموارد البشرية أقل ارتباطًا بالواقع الفعلي للمصالح.

ويتطلب تجاوز هذه الإشكالية إعادة الاعتبار للبعد المهني للتقييم، من خلال تخصيص وقت كافٍ لمناقشة الأداء، وإعداد ملاحظات محددة، وربط النتائج بخطط تطوير واضحة. كما ينبغي تكوين المسؤولين في كيفية إجراء المقابلات المهنية، والتمييز بين النقد المرتبط بالعمل والحكم على شخصية الموظف.

ويجب ألا يتحول التقييم إلى مناسبة لتجميع الأخطاء أو البحث عن مبررات للعقوبة، بل ينبغي أن يكون أداة للتطوير والتحسين، مع الاحتفاظ بإمكانية اتخاذ الإجراءات القانونية المناسبة عندما تثبت مخالفات أو إخلالات تستوجب ذلك.

غياب المعايير الموضوعية في تقييم الموظفين

تتطلب العدالة في تقييم الأداء اعتماد معايير واضحة تتناسب مع طبيعة المهام والمسؤوليات. غير أن بعض المؤسسات قد تواجه صعوبة في تحديد مؤشرات دقيقة، خصوصًا عندما تكون الوظائف متعددة الجوانب أو يصعب قياس نتائجها بصورة كمية.

وقد يؤدي غياب المعايير إلى اعتماد التقييم على الانطباعات الشخصية أو على طبيعة العلاقة بين الموظف والمسؤول، بدل الاستناد إلى أدلة مرتبطة بالعمل. كما قد تتأثر التقديرات بمدى ظهور الموظف داخل المؤسسة أو بقدرته على التواصل مع المسؤولين، حتى عندما لا تكون هذه العوامل مرتبطة مباشرة بجودة أدائه.

وفي المقابل، لا يمكن الاعتماد على المؤشرات الكمية وحدها في جميع الوظائف. فعدد الملفات المعالجة لا يكفي لقياس جودة المعالجة، وسرعة الإنجاز لا تعني بالضرورة احترام جميع الإجراءات القانونية. وقد يؤدي التركيز المفرط على الكم إلى تشجيع إنجاز سريع على حساب الدقة أو حسن التعامل مع المرتفقين.

ولذلك ينبغي بناء نظام تقييم يجمع بين المؤشرات الكمية والنوعية، ويحدد لكل وظيفة مجموعة من المعايير الأساسية. ويمكن أن تشمل هذه المعايير جودة الإنجاز، واحترام الآجال، ودقة المعالجة، والالتزام بالمساطر، والتواصل المهني، والتعاون مع الزملاء، والقدرة على حل المشكلات، والاستعداد للتعلم.

ويجب أن تكون هذه المعايير معلنة ومفهومة، وأن تطبق بصورة متسقة على الموظفين الذين يؤدون مهامًا متشابهة. كما ينبغي أن تكون هناك إمكانية لمراجعة التقييم عندما توجد معطيات موضوعية تدل على خطأ أو عدم إنصاف، وفق الإجراءات المعمول بها.

إن الهدف من المعايير الموضوعية ليس تحويل العمل الإداري إلى أرقام جامدة، بل تقليل أثر التحيز، وتحسين جودة الحوار المهني، وتوفير أساس واضح لاتخاذ قرارات التطوير والتكوين وتوزيع المسؤوليات.

أثر العلاقات الشخصية في تقييم الأداء

تعد العلاقات المهنية عنصرًا طبيعيًا داخل أي مؤسسة، لكن الإشكال يظهر عندما تؤثر العلاقات الشخصية بصورة غير مبررة في القرارات المتعلقة بتقييم الموظفين. فقد يتأثر التقدير بالقرب الشخصي أو الخلافات السابقة أو الانطباعات المتراكمة، بدل أن يعكس مستوى الأداء الفعلي.

ويؤدي هذا الوضع إلى الإضرار بالثقة في الإدارة، لأن الموظفين قد يعتقدون أن الجهد والكفاءة لا يمثلان العامل الحاسم في التقييم. كما قد تنشأ نزاعات داخلية، ويضعف التعاون، ويصبح الموظفون أكثر انشغالًا بتدبير علاقاتهم الشخصية من تركيزهم على تحسين العمل.

وللحد من هذه المخاطر، ينبغي اعتماد معايير واضحة، وتوثيق الملاحظات المهنية، والاستناد إلى وقائع محددة عند تقييم الأداء، وتجنب الأحكام العامة التي لا يمكن التحقق منها. كما يجب تكوين المسؤولين على التمييز بين السلوك الشخصي والأداء المهني، وعلى إدارة الخلافات دون السماح لها بالتأثير غير المشروع في القرارات.

ويمكن أن يساعد وجود آليات للمراجعة أو التظلم في تعزيز الثقة، بشرط أن تعمل وفق قواعد واضحة وتحافظ على سرية المعطيات. كما ينبغي نشر ثقافة مؤسساتية تجعل الاختلاف في الرأي أمرًا طبيعيًا، ولا تعتبره سببًا لخفض التقدير المهني أو إقصاء الموظف.

ولا يعني ذلك أن العلاقات المهنية أو مهارات التواصل لا تدخل في تقييم الأداء، بل يعني أن تقييمها يجب أن يرتبط بسلوكيات ذات صلة بالعمل، مثل احترام الزملاء، والقدرة على التعاون، وحسن التواصل مع المرتفقين، وليس بمدى الاتفاق الشخصي مع المسؤول.

المردودية الإدارية ومؤشرات قياسها

تشير المردودية الإدارية إلى قدرة المؤسسة على استخدام مواردها البشرية والمادية والتنظيمية لتحقيق النتائج المطلوبة بكفاءة وجودة. وهي لا تعني مجرد زيادة حجم العمل المنجز، بل تشمل كذلك حسن استعمال الوقت والموارد، واحترام القانون، وتقليل الأخطاء، وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين.

وقد يكون الموظف سريعًا في معالجة الملفات، لكنه يرتكب أخطاء متكررة تستدعي إعادة المعالجة. وقد يكون موظف آخر أبطأ نسبيًا، لكنه يقدم عملًا دقيقًا يقلل من الحاجة إلى التصحيح. ولذلك فإن قياس المردودية يحتاج إلى نظرة متوازنة تراعي الكمية والجودة والتكلفة والوقت.

كما تتأثر المردودية بعوامل تنظيمية لا ترتبط مباشرة بجهد الموظف، مثل وضوح الإجراءات، وتوفر الأنظمة المعلوماتية، وسرعة تبادل المعلومات، وعدد الموظفين، وطبيعة الملفات، ومدى تعاون المصالح. ولهذا فإن انخفاض المردودية لا ينبغي أن يؤدي تلقائيًا إلى تحميل الموظفين المسؤولية، بل يجب أن يدفع إلى تحليل شامل للعوامل المؤثرة.

ويمكن للمؤسسات العمومية استخدام مؤشرات متعددة، مثل متوسط مدة معالجة الملفات، ونسبة الملفات التي تعاد بسبب أخطاء، واحترام الآجال القانونية، ومستوى رضا المرتفقين، وحجم الملفات المتراكمة، وعدد الشكايات المرتبطة بالتأخير أو ضعف

التواصل. ويمكن أيضًا قياس مدى الاستفادة من التكوين، ونسبة استعمال الأدوات الرقمية، ودرجة استقرار الكفاءات في المصالح التي تحتاج إليها.

لكن ينبغي الحذر من استعمال المؤشرات بطريقة آلية. فارتفاع عدد الملفات المنجزة قد يكون نتيجة انخفاض تعقيدها، بينما قد تكون الملفات الأقل عددًا أكثر حساسية أو صعوبة. كما أن رضا المرتفقين يتأثر أحيانًا بعوامل خارجية لا يتحكم فيها الموظف. لذلك يجب تفسير المؤشرات في سياقها، ومقارنتها ببيانات مناسبة، واستخدامها لتحديد فرص التحسين بدل إصدار أحكام متسرعة.

تراكم الملفات وضعف الإنتاجية الإدارية

يعد تراكم الملفات من المظاهر التي قد تعكس وجود اختلالات في تنظيم العمل أو توزيع الموارد أو تبسيط الإجراءات. وقد يرتبط التراكم بارتفاع عدد الطلبات، أو نقص الموظفين، أو تعقد المساطر، أو ضعف التنسيق بين المصالح، أو تأخر المصادقات، أو الاعتماد على إجراءات ورقية بطيئة.

وقد يشعر الموظفون في هذه الحالة بأنهم يعملون باستمرار دون أن يتمكنوا من تقليص حجم الملفات المتراكمة. ويؤدي الضغط المتواصل إلى الإرهاق المهني، وارتفاع احتمال الخطأ، وتراجع جودة التواصل مع المرتفقين. كما قد تصبح الأولويات غير واضحة، فينصرف الجهد إلى معالجة الحالات الأكثر استعجالًا على حساب الملفات التي تحتاج إلى متابعة منظمة.

ولا يكفي لمعالجة التراكم مطالبة الموظفين بتسريع العمل، لأن السبب قد يكون مرتبطًا بمراحل إجرائية لا يملكون صلاحية تغييرها. بل ينبغي رسم مسار الملف من لحظة استقباله إلى حين إغلاقه، وتحديد المراحل التي تعرف تأخرًا، والأسباب التي تؤدي إلى إعادة المعالجة، والجهات التي تتوقف عندها الملفات.

وقد تكشف هذه العملية عن وجود وثائق غير ضرورية، أو تكرار في طلب المعلومات، أو ضعف في توزيع المسؤوليات، أو غياب نظام فعال لتتبع الملفات. ويمكن حينها اقتراح تبسيط المساطر في إطار الاختصاصات القانونية، وتطوير أدوات التتبع، وتحسين التنسيق، وإعادة توزيع العمل عند الحاجة.

ومن المهم أيضًا تحديد أولويات واضحة لمعالجة الملفات، وفق طبيعتها وآجالها القانونية ودرجة استعجالها، مع عدم إهمال الطلبات الأقل استعجالًا بصورة دائمة. كما ينبغي توفير

معلومات دقيقة للمرتفقين بشأن الوثائق والآجال، حتى تقل الطلبات الناقصة أو الزيارات المتكررة الناتجة عن غياب التوضيح.

ضغط العمل وعلاقته بالمردودية

يشكل ضغط العمل عاملًا مهمًا في تفسير اختلاف مستويات الأداء بين المصالح والموظفين. فقد يؤدي ارتفاع حجم المهام مع محدودية الوقت والموارد إلى زيادة التعب والتوتر، ويجعل الموظف أقل قدرة على التركيز والتدقيق والتواصل الهادئ.

وقد يكون الضغط مؤقتًا، مثل الفترات التي تعرف ارتفاعًا في عدد الطلبات أو اقتراب آجال محددة. لكن عندما يستمر الضغط مدة طويلة دون إعادة تنظيم العمل أو توفير الدعم اللازم، فإنه يتحول إلى مشكلة تنظيمية تؤثر في الاستقرار المهني وجودة الخدمة.

ويظهر الخلل عندما يتم توزيع المهام دون مراعاة الفروق في حجم العمل أو درجة تعقيده، أو عندما يتحمل عدد محدود من الموظفين مسؤوليات متعددة بسبب نقص الموارد. كما قد يتفاقم الضغط نتيجة ضعف التنسيق، بحيث يضطر الموظف إلى إعادة إنجاز العمل بسبب أخطاء أو نقص في المعلومات من مصالح أخرى.

ولمعالجة هذه الإشكالية، ينبغي تحليل حجم العمل بصورة موضوعية، وتحديد الفترات التي تعرف ارتفاعًا في الطلبات، ومراجعة توزيع المهام، وتبسيط الإجراءات الممكن تبسيطها، والاستفادة من الأدوات الرقمية المناسبة. كما ينبغي تشجيع التواصل بين الموظفين والمسؤولين بشأن الاختلالات التي تعيق الإنجاز.

ولا يعني تحسين المردودية مطالبة الموظف بتحمل ضغط متزايد بصورة دائمة، بل يتطلب تنظيم العمل بطريقة تسمح بتحقيق النتائج دون استنزاف الموارد البشرية. فالإرهاق المستمر قد يؤدي إلى تراجع الأداء، وارتفاع الغياب، وزيادة الأخطاء، وضعف الرغبة في الاستمرار في بعض المهام.

ثقافة المسؤولية والمحاسبة في الإدارة العمومية

تعد المسؤولية والمحاسبة من العناصر الأساسية في تدبير المرافق العمومية، لأن الموظف والمسؤول مطالبان بأداء الواجبات المرتبطة بالاختصاصات المسندة إليهما، واحترام القانون، والمحافظة على المال العام، وضمان استمرارية الخدمات.

لكن المحاسبة الفعالة لا تعني الاقتصار على البحث عن الأخطاء ومعاقبة مرتكبيها، بل ينبغي أن تشمل تحديد أسباب الاختلالات، والتمييز بين الخطأ الفردي والخلل التنظيمي، واتخاذ التدابير اللازمة لمنع تكرار المشكلة. فبعض الأخطاء قد تنتج عن الإهمال أو مخالفة التعليمات، بينما قد تنتج أخطاء أخرى عن غموض المساطر أو نقص التكوين أو عدم توفر المعلومات والوسائل.

ومن المهم أن تكون المسؤوليات واضحة، وأن يعرف الموظف حدود صلاحياته والقرارات التي يتحمل مسؤوليتها. كما ينبغي أن تكون التعليمات المهنية دقيقة ومتوافقة مع القواعد القانونية، وأن تتوفر وسائل مناسبة لتوثيق القرارات والإجراءات المهمة.

وقد تؤدي المحاسبة غير المتوازنة إلى نتائج سلبية، خاصة إذا كان التركيز على العقاب دون تقديم التوجيه أو معالجة الأسباب التنظيمية. فقد يصبح الموظف شديد الحذر، ويتجنب اتخاذ القرارات التي تدخل ضمن اختصاصه، حتى لا يتحمل أي مسؤولية. وفي المقابل، فإن غياب المحاسبة قد يؤدي إلى استمرار الأخطاء وعدم احترام الآجال أو المساطر.

ولذلك ينبغي الجمع بين وضوح المسؤولية، والتكوين، والتوجيه، والمراقبة، واتخاذ الإجراءات المناسبة عند ثبوت المخالفات. كما يجب أن تتم المساءلة وفق القواعد القانونية، مع احترام حقوق الموظف وضمانات الإنصاف، وعدم اعتماد الشائعات أو الانطباعات بديلًا عن الوقائع المثبتة.

دور التواصل الداخلي في تحسين الأداء

يعد التواصل الداخلي من الشروط الأساسية لتنسيق العمل وتوضيح الأهداف وتبادل المعلومات. فالموظف يحتاج إلى معرفة القرارات التي تؤثر في مهامه، والإجراءات الجديدة، والأولويات، والتغييرات التنظيمية، والجهات التي ينبغي الرجوع إليها عند ظهور مشكلة.

وقد يؤدي ضعف التواصل إلى تكرار العمل، أو تأخر معالجة الملفات، أو اختلاف طرق التنفيذ بين الموظفين، أو صدور تعليمات متعارضة. كما قد يشعر الموظفون بأنهم خارج دائرة المعلومات، مما يضعف انتماءهم إلى المؤسسة ويقلل من قدرتهم على التخطيط لعملهم.

ولا يقتصر التواصل الفعال على إرسال المذكرات والرسائل، بل يشمل أيضًا الاستماع إلى الموظفين، وتوضيح القرارات، ومناقشة الصعوبات، وتوفير قنوات لاقتراح التحسينات.

ويجب أن يكون التواصل مناسبًا لطبيعة الموضوع، بحيث توثق القرارات التي تحتاج إلى مرجع رسمي، وتستعمل الاجتماعات لمعالجة القضايا التي تتطلب النقاش والتنسيق.

كما ينبغي أن تكون المعلومات المهنية متاحة للموظفين المعنيين في الوقت المناسب، مع احترام قواعد السرية وحماية المعطيات. فالتأخر في إبلاغ الموظفين بتغيير في المساطر قد يؤدي إلى أخطاء يمكن تفاديها، بينما يساعد التوضيح المبكر على توحيد طرق العمل.

ويمكن تحسين التواصل من خلال اجتماعات قصيرة ومنتظمة لتحديد الأولويات، وإعداد أدلة للمساطر، وتطوير أدوات لتبادل المعلومات، وتوثيق القرارات المهمة، وتحديد المسؤولين عن متابعة الملفات المشتركة بين المصالح.

التحفيز في ظل التحول الرقمي

أدى التحول الرقمي إلى تغيير طبيعة عدد من المهام الإدارية، وأصبح الموظف مطالبًا بالتكيف مع منصات إلكترونية وأدوات لمعالجة البيانات وتبادل الوثائق وتقديم الخدمات عن بعد. وقد يفتح هذا التحول فرصًا لتحسين المردودية، لكنه قد يخلق أيضًا تحديات مهنية ونفسية وتنظيمية.

فبعض الموظفين قد يشعرون بالقلق من الأدوات الجديدة بسبب محدودية التكوين أو الخوف من ارتكاب الأخطاء. وقد ينظر آخرون إلى الرقمنة باعتبارها زيادة في عبء العمل إذا لم تؤد إلى تبسيط الإجراءات أو إذا استمرت الأنظمة الورقية والإلكترونية بالتوازي دون تنظيم واضح.

كما قد يؤدي تفاوت المهارات الرقمية بين الموظفين إلى اختلاف مستويات الأداء، مما يتطلب توفير فرص متكافئة للتعلم والمواكبة. ولا ينبغي افتراض أن جميع الموظفين يمتلكون المستوى نفسه من المعرفة التقنية، بل يجب تشخيص الاحتياجات وتقديم الدعم المناسب.

ويتطلب التحفيز في سياق الرقمنة توضيح أهداف التغيير، وإشراك الموظفين في مرحلة الاستعداد، وتوفير التكوين، وتقديم المساعدة التقنية، والاستماع إلى الملاحظات التي تظهر أثناء التطبيق. كما ينبغي الاعتراف بالمجهود الذي يبذله الموظفون في تعلم الأنظمة الجديدة ومساعدة زملائهم على استعمالها.

ويجب أن ترتبط الرقمنة بتحسين فعلي في طرق العمل، لأن مجرد تحويل الوثائق الورقية إلى ملفات إلكترونية لا يضمن وحده رفع المردودية. بل ينبغي مراجعة المساطر، وتقليل التكرار، وتسهيل تبادل المعلومات، وتوضيح المسؤوليات، حتى تصبح التكنولوجيا أداة لتحسين الأداء وليس مجرد طبقة إضافية من الإجراءات.

الصحة النفسية والرضا المهني في بيئة العمل

يرتبط الأداء المهني بظروف العمل وبالعلاقات التي يعيشها الموظف داخل المؤسسة. فالشعور بالاحترام والاستقرار والإنصاف يساعد على التركيز والتعاون، بينما قد تؤدي النزاعات المستمرة أو الضغط المفرط أو غموض المهام إلى الإرهاق وتراجع الدافعية.

وقد تتراكم الصعوبات عندما لا تتوفر فرص للحوار، أو عندما يتعرض الموظف للانتقاد بطريقة مهينة، أو عندما يشعر بأن مجهوداته لا تلقى أي تقدير، أو عندما يجد نفسه مطالبًا بتحقيق نتائج لا تتناسب مع الموارد المتاحة. وفي هذه الحالات قد تتأثر علاقته بالمؤسسة وبزملائه، وقد يصبح أقل استعدادًا للمبادرة أو لتحمل مسؤوليات إضافية.

ولا ينبغي اختزال هذه المسائل في قدرة الموظف الفردية على التحمل، لأن بيئة العمل نفسها قد تساهم في خلق الضغط أو الحد منه. ولذلك تتحمل الإدارة مسؤولية تنظيم العمل بصورة معقولة، ومعالجة النزاعات، وتوضيح التوقعات، واحترام كرامة الموظفين، وتوفير قنوات مناسبة لعرض الصعوبات.

كما ينبغي تعزيز ثقافة مهنية تفرق بين الملاحظات المرتبطة بالأداء وبين الإهانة الشخصية. فمن حق المسؤول أن يوجه الملاحظات المهنية وأن يطلب تصحيح الأخطاء، لكن ذلك يجب أن يتم بصورة محترمة وموضوعية، بما يحافظ على الانضباط والكرامة في الوقت نفسه.

ويمكن تحسين الرضا المهني من خلال استقصاءات داخلية مناسبة، ومقابلات مهنية، وتحليل أسباب الغياب أو دوران الموظفين حيث تتوفر هذه البيانات، مع احترام السرية والخصوصية. والهدف هو التعرف على مصادر الضغط واتخاذ تدابير تنظيمية واقعية، لا تحويل هذه المعلومات إلى أحكام شخصية أو وصم للموظفين.

العلاقة بين التحفيز وجودة الخدمات المقدمة للمواطنين

تنعكس حالة الموارد البشرية على تجربة المواطن داخل المرفق العمومي. فالموظف الذي يفهم مهامه، ويحصل على المعلومات اللازمة، ويعمل في ظروف مناسبة، ويشعر بالإنصاف، يكونٍ في وضع أفضل لتقديم خدمة دقيقة وفي الوقت المناسب. أما الموظف الذي يواجه ضغطًا مستمرًا أو غموضًا في المسؤوليات أو ضعفًا في الوسائل، فقد يجد صعوبة في المحافظة على المستوى نفسه من الجودة.

ولا يعني ذلك أن سلوك الموظف وحده يحدد جودة الخدمة، لأن تجربة المرتفق تتأثر كذلك بالقوانين والإجراءات والموارد المتاحة والتنظيم الداخلي. لكن العنصر البشري يظل حلقة أساسية في تحويل هذه العناصر إلى خدمة فعلية.

ويظهر أثر التحفيز في طريقة استقبال المواطنين، والاستعداد لشرح الإجراءات، والقدرة على التعامل مع الشكايات، والحرص على دقة المعلومات. كما يؤثر في استعداد الموظف لتقديم مقترحات تساعد على تقليل الانتظار أو تبسيط المساطر أو تحسين التواصل.

ومن المهم ألا يتحول الحديث عن التحفيز إلى مبرر للتهاون في الواجبات أو التساهل مع السلوك غير المهني. فالموظف العمومي ملزم باحترام القانون والقيام بواجباته، والإدارة مطالبة في المقابل بتوفير شروط العمل المناسبة وتطبيق قواعد التقييم والمساءلة بعدل.

وتتحسن جودة الخدمة عندما تتكامل هذه العناصر: موظف مؤهل ومحفز، ومساطر واضحة، ووسائل مناسبة، وقيادة فعالة، ونظام تقييم يساعد على التعلم والتصحيح. ولذلك فإن إصلاح الموارد البشرية يجب أن يرتبط مباشرة بأهداف الخدمة العمومية واحتياجات المرتفقين.

إشكالية ربط تقييم الأداء بالترقية والتحفيز

تسعى بعض الأنظمة الإدارية إلى الاستفادة من نتائج تقييم الأداء في اتخاذ قرارات تتعلق بالتكوين أو إسناد المسؤوليات أو التطور المهني. ويستند هذا التوجه إلى فكرة أن الأداء الجيد ينبغي أن يحظى بالتقدير، وأن الموظف الذي يحتاج إلى تطوير ينبغي أن يحصل على الدعم المناسب.

لكن الربط بين التقييم والقرارات المهنية قد يثير صعوبات إذا لم تكن المعايير واضحة أو إذا لم تتوفر ضمانات كافية للموضوعية. فقد يشعر الموظف بأن التقييم يستخدم لتبرير

قرارات اتخذت مسبقًا، أو قد يخشى المسؤول من منح تقدير منخفض بسبب عدم توفر أدلة كافية، فيلجأ إلى تقييمات متقاربة لا تعكس الاختلافات الفعلية.

كما أن الأداء يتأثر بالظروف التنظيمية، ولذلك ينبغي ألا تستخدم نتائجه بصورة منفصلة عن السياق. فالموظف الذي يعمل في مصلحة تعاني نقصًا حادًا في الموارد قد يحقق نتائج أقل من موظف يعمل في مصلحة تتوفر على دعم تقني وبشري أفضل، رغم أن جهده الفردي قد يكون مرتفعًا.

ويقتضي الربط السليم بين التقييم والتطور المهني تحديد المعايير مسبقًا، وتوضيح طريقة احتساب النتائج، وتوفير إمكانية مناقشتها، وإدماج احتياجات التكوين ضمن عملية التقييم. كما ينبغي احترام القواعد القانونية المنظمة للترقية وإسناد المسؤوليات، وعدم افتراض أن التقييم وحده يمنح حقًا تلقائيًا في منصب أو امتياز لا تسمح به القواعد المعمول بها.

والأفضل أن ينظر إلى التقييم باعتباره أداة لتحسين القرار الإداري، وليس بديلًا عن القانون أو عن التقدير المهني المسؤول. فالتقييم الموضوعي يمكن أن يوفر معلومات مهمة، لكنه يحتاج إلى تفسير سليم وإجراءات عادلة حتى يؤدي إلى نتائج إيجابية.

مقاومة التقييم داخل المؤسسة الإدارية

قد يواجه إدخال نظام جديد لتقييم الأداء مقاومة من بعض الموظفين أو المسؤولين، خاصة إذا ارتبط في أذهانهم بالمراقبة أو العقوبة أو تقليص الحقوق. وقد تنشأ هذه المقاومة عن تجارب سابقة لم تكن فيها التقييمات واضحة أو مفيدة، أو عن الخوف من استعمال النتائج بطريقة غير منصفة.

كما قد يعارض بعض المسؤولين التقييم المنتظم لأنه يتطلب وقتًا وجهدًا في تحديد الأهداف وإعداد الملاحظات ومناقشة النتائج. وقد يفضلون الاستمرار في أساليب غير رسمية تمنحهم مرونة واسعة، لكنها لا توفر دائمًا ضمانات كافية للإنصاف.

ولا يمكن معالجة هذه المقاومة بمجرد إصدار تعليمات إدارية، بل ينبغي توضيح الغرض من التقييم، وشرح المعايير، وتكوين المسؤولين، وإشراك الموظفين في فهم النظام، وتوفير قنوات للتظلم والمراجعة. كما ينبغي البدء بتطبيق تدريجي يسمح باكتشاف الصعوبات وتصحيحها قبل تعميم الممارسات الجديدة.

ومن المهم أن يشعر الموظفون بأن التقييم يهدف إلى تطوير العمل، وليس فقط إلى ترتيبهم أو البحث عن الأخطاء. ويتحقق ذلك عندما يؤدي التقييم إلى إجراءات ملموسة، مثل تنظيم تكوين مناسب، أو تعديل توزيع المهام، أو توفير الوسائل الناقصة، أو توضيح المسؤوليات.

كما ينبغي أن يكون النظام قابلًا للتحسين، لأن المعايير التي تناسب مؤسسة معينة قد لا تناسب مؤسسة أخرى. ولذلك يجب تكييف التقييم مع طبيعة الوظائف، مع الحفاظ على المبادئ العامة للموضوعية والشفافية والإنصاف.

نحو نموذج متكامل للتحفيز وتقييم الأداء

إن بناء منظومة فعالة للتحفيز وتقييم الأداء يتطلب تجاوز الحلول الجزئية التي تفصل بين الأجر وظروف العمل والقيادة والتكوين والمردودية. فهذه العناصر تتفاعل فيما بينها، وقد يؤدي ضعف أحدها إلى الحد من أثر العناصر الأخرى.

ويبدأ النموذج المتكامل بتحديد أهداف واضحة للمؤسسة والمصالح، ثم ترجمتها إلى مهام ومسؤوليات مفهومة بالنسبة إلى الموظفين. وبعد ذلك يتم تحديد مؤشرات مناسبة للأداء، مع مراعاة اختلاف الوظائف والظروف. وينبغي أن تصاحب هذه العملية تغذية راجعة مستمرة تساعد الموظف على فهم النتائج وتصحيح الصعوبات.

ويجب أن يرتبط التقييم بخطط تطوير فردية أو جماعية عند الحاجة، تتضمن التكوين أو التوجيه أو تحسين توزيع العمل أو توفير الأدوات اللازمة. كما ينبغي أن تكون هناك آليات للاعتراف بالمجهود والكفاءة، في إطار القواعد القانونية والتنظيمية، مع تجنب التفضيل الشخصي أو الوعود غير الواقعية.

ومن الضروري أن تتوفر الإدارة على بيانات موثوقة حول حجم العمل وجودته والآجال والأخطاء والشكايات واحتياجات التكوين. وتساعد هذه البيانات على تحديد ما إذا كانت المشكلة مرتبطة بالموظف أو بالإجراء أو بالوسائل أو بالتنسيق أو بالقيادة.

كما يجب تقييم أثر نظام التحفيز والتقييم نفسه. فإذا لم يؤد إلى تحسين جودة العمل أو تطوير الكفاءات أو تعزيز الإنصاف، فينبغي مراجعة تصميمه وطريقة تطبيقه. فالنظام الإداري الناجح هو الذي يتعلم من نتائجه ويعدل ممارساته وفق المعطيات الواقعية.

توصيات عملية لتحسين التحفيز والمردودية في الإدارة العمومية المغربية

يتطلب تطوير التحفيز والمردودية في الإدارة العمومية المغربية العمل على مجموعة من المستويات المتكاملة. فعلى مستوى القيادة، ينبغي تكوين المسؤولين في التواصل والتأطير وتدبير النزاعات وتقييم الأداء، حتى تكون الممارسة الإدارية أكثر قدرة على تحفيز الموظفين ومعالجة الصعوبات بصورة موضوعية.

وعلى مستوى التنظيم، ينبغي مراجعة توزيع المهام وحجم العمل، وتوضيح الاختصاصات، وتقليل التكرار في الإجراءات، وتحسين التنسيق بين المصالح. كما يجب معالجة النقص في الوسائل التي تعيق الأداء، لأن مطالبة الموظفين بتحقيق نتائج أفضل دون توفير الشروط الضرورية قد تؤدي إلى مزيد من الضغط بدل تحسين المردودية.

وعلى مستوى التقييم، ينبغي تحديد أهداف ومؤشرات تتناسب مع طبيعة الوظائف، والجمع بين قياس حجم العمل وجودته، وتوفير فرص لمناقشة النتائج. كما يجب تجنب التقييمات العامة التي لا تستند إلى وقائع محددة، وتكوين المسؤولين على تقديم ملاحظات مهنية بناءة.

وعلى مستوى التحفيز، ينبغي تعزيز الاعتراف بالمجهود، وإشراك الموظفين في اقتراح التحسينات، وتوفير فرص التكوين والتطور المهني، وتحسين التواصل بشأن القرارات التي تؤثر في العمل. كما ينبغي ضمان تطبيق الحقوق المالية والمهنية وفق القواعد القانونية والتنظيمية، ومعالجة الأخطاء الإدارية التي قد تؤثر في استقرار الموظف.

وعلى مستوى الثقافة التنظيمية، يجب ترسيخ احترام الموظف والمرتفق، وتشجيع التعاون ونقل المعرفة، والتمييز بين المساءلة المشروعة والإهانة الشخصية، وبين الخطأ الذي يحتاج إلى تصحيح والمخالفة التي تستوجب إجراءات قانونية. ويساعد هذا التوازن على بناء بيئة تجمع بين الانضباط والإنصاف.

وعلى مستوى الرقمنة، ينبغي توفير تكوين مناسب للموظفين، وتبسيط الإجراءات قبل أو بالتوازي مع رقمنتها، وضمان الدعم التقني، والاستماع إلى الصعوبات التي تظهر أثناء التطبيق. كما يجب تقييم أثر الأدوات الرقمية على جودة الخدمة ومدة الإنجاز وحجم الأخطاء، بدل الاكتفاء بقياس عدد المنصات أو الأنظمة التي تم إطلاقها.

وأخيرًا، ينبغي اعتماد تقييم دوري لسياسات الموارد البشرية، بالاستناد إلى مؤشرات واقعية وملاحظات الموظفين والمرتفقين، مع احترام حماية المعطيات الشخصية. ويجب

أن تتحول نتائج التقييم إلى قرارات عملية لتحسين ظروف العمل وتطوير المهارات ومعالجة الاختلالات.

خاتمة الفصل

يتضح من خلال هذا الفصل أن التحفيز وتقييم الأداء والمردودية تمثل عناصر مترابطة في منظومة تدبير الموارد البشرية داخل الإدارة العمومية. فالتحفيز يساعد على توجيه الجهد وتعزيز الالتزام، والتقييم يوفر المعلومات اللازمة لفهم الأداء وتطويره، بينما تعكس المردودية مدى قدرة المؤسسة على تحويل مواردها إلى نتائج ذات جودة وقيمة بالنسبة إلى المواطنين.

غير أن تحقيق هذه الأهداف يواجه مجموعة من التحديات، من بينها اختزال التحفيز في الجانب المادي، وضعف الاعتراف بالمجهود، وغياب العدالة المهنية، والتقييم الشكلي، وعدم وضوح المعايير، وتأثير العلاقات الشخصية في القرارات، وتراكم الملفات، وضغط العمل، وضعف التواصل، ومحدودية التكوين في بعض المجالات.

وتؤكد هذه الإشكالات أن ضعف المردودية لا يمكن تفسيره دائمًا بضعف كفاءة الموظف أو غياب رغبته في العمل، لأن الأداء يتأثر كذلك بطريقة تنظيم المهام، وجودة القيادة، وتوفر الوسائل، ووضوح الإجراءات، ومدى عدالة القرارات. ولذلك فإن أي إصلاح فعال يجب أن يقوم على تشخيص شامل يميز بين العوامل الفردية والتنظيمية، ويحدد التدخل المناسب لكل حالة.

وفي الإدارة العمومية المغربية، يتطلب تحسين التحفيز والمردودية الجمع بين احترام القواعد القانونية وتطوير الممارسات التدبيرية، وبين المساءلة والإنصاف، وبين الاعتراف بالجهد وتوفير شروط العمل الجيد. كما يقتضي تعزيز ثقافة مؤسساتية تعتبر الموظف شريكًا في تحسين الخدمة، وتمنحه فرصًا للتعلم والمبادرة، مع تحميله المسؤولية عن احترام الواجبات المهنية.

إن الإدارة التي تريد تحسين خدماتها لا يكفيها أن تطلب من الموظفين العمل بجدية أكبر، بل ينبغي أن توفر لهم التنظيم والوسائل والتوجيه والتحفيز الذي يسمح لهم بتحقيق النتائج المطلوبة. كما أن الموظف الذي يعرف أهدافه، ويفهم معايير تقييمه، ويحصل على تغذية راجعة واضحة، ويشعر بالإنصاف، يكون في وضع أفضل لتطوير أدائه والمساهمة في نجاح المؤسسة.

وبناءً على ذلك، فإن إصلاح منظومة التحفيز والتقييم ينبغي أن يكون جزءًا من إصلاح شامل للموارد البشرية، يربط بين التوظيف والتكوين والمسار المهني والقيادة والتنظيم وجودة الخدمات. فهذه المجالات لا تعمل بصورة منفصلة، بل تتكامل لتشكيل بيئة العمل التي تحدد قدرة الإدارة على الاستجابة لانتظارات المواطنين.

ويمهد هذا الفصل للانتقال إلى دراسة إشكالات التكوين المستمر وتطوير الكفاءات والتأهيل المهني، باعتبارها من أهم المداخل التي تساعد على معالجة ضعف الأداء ومواكبة التحولات القانونية والتنظيمية والرقمية. فبعد تحديد أهمية التحفيز والتقييم، يصبح من الضروري البحث في الكيفية التي تستطيع بها الإدارة بناء كفاءات مستدامة، وتجديد معارف موظفيها، وتحويل التعلم المستمر إلى ممارسة مؤسساتية ترفع جودة الأداء وتحسن الخدمة العمومية.

الفصل الخامس: مشاكل التكوين المستمر وتطوير الكفاءات في الإدارة العمومية

تمهيد

أصبحت الموارد البشرية في العصر الحديث من أهم العناصر التي تقوم عليها فعالية المؤسسات العمومية وقدرتها على تنفيذ السياسات العامة والاستجابة لانتظارات المواطنين. فلم تعد كفاءة الإدارة تقاس فقط بوجود القوانين والهياكل التنظيمية والمباني والتجهيزات، بل أصبحت ترتبط بدرجة كبيرة بقدرة الموظفين على فهم النصوص القانونية، واستيعاب التحولات التنظيمية، واستخدام الوسائل التكنولوجية، والتعامل مع المرتفقين، ومعالجة الملفات بدقة وسرعة، والمساهمة في تطوير أساليب العمل.

وفي ظل التحولات المتسارعة التي تعرفها الإدارة العمومية، لم يعد التكوين الذي يتلقاه الموظف عند بداية مساره المهني كافيًا لضمان استمرارية كفاءته طوال حياته الوظيفية. فالقوانين تتغير، والمساطر تتطور، والخدمات تنتقل تدريجيًا إلى الوسائط الرقمية، وانتظارات المواطنين تتزايد، كما تظهر باستمرار حاجات جديدة تتطلب معارف ومهارات لم تكن ضرورية بالدرجة نفسها في السابق. ومن ثم أصبح التكوين المستمر ضرورة مهنية وتنظيمية، وليس مجرد نشاط تكميلي أو إجراء إداري ثانوي.

ويكتسي التكوين المستمر أهمية خاصة في الإدارة العمومية المغربية، بالنظر إلى تعدد المؤسسات والمصالح وتنوع الاختصاصات، واختلاف طبيعة المهام بين الإدارات

المركزية والمصالح اللاممركزة والجماعات الترابية والمؤسسات العمومية. فالموظف المكلف بالشؤون القانونية يحتاج إلى تطوير معارفه التشريعية، والموظف المكلف بالمالية يحتاج إلى مواكبة القواعد والإجراءات المحاسبية، والموظف الذي يستقبل المواطنين يحتاج إلى مهارات التواصل وتدبير الشكايات، بينما يحتاج الموظف الذي يشتغل في مجال الرقمنة إلى اكتساب مهارات تقنية متجددة.

ومع ذلك، فإن وجود برامج للتكوين لا يعني بالضرورة تحقيق النتائج المطلوبة. فقد تنظم الإدارة دورات تكوينية دون أن تكون مرتبطة بالحاجات الفعلية للموظفين، وقد يشارك الموظف في تدريب لا يتناسب مع المهام التي يؤديها، أو يتلقى معلومات نظرية لا يستطيع تطبيقها داخل بيئة العمل. كما قد تواجه برامج التكوين صعوبات مرتبطة بالتمويل، أو ضعف التخطيط، أو غياب التقييم، أو عدم تكافؤ فرص المشاركة، أو عدم وجود آليات لنقل المعرفة إلى باقي الموظفين.

وتظهر المشكلة كذلك عندما تعتبر الإدارة التكوين مجرد نشاط ينبغي إنجازه خلال السنة، بدل اعتباره استثمارًا في رأس المال البشري. ففي هذه الحالة يصبح التركيز على عدد الدورات والمشاركين والشهادات، دون التحقق مما إذا كان التكوين قد ساهم فعلًا في تحسين الأداء، أو تقليص الأخطاء، أو تسريع معالجة الملفات، أو تطوير جودة الخدمات.

إن التكوين الفعال لا يقتصر على نقل المعلومات، بل يهدف إلى إحداث تغيير إيجابي في المعارف والمهارات والسلوكيات المهنية. وهو يحتاج إلى تشخيص دقيق للاحتياجات، وتصميم برامج مناسبة، واختيار طرق تعليم فعالة، وتوفير بيئة تسمح بتطبيق ما تم تعلمه، ثم قياس النتائج وتطوير البرامج بناءً عليها.

وانطلاقًا من ذلك، يتناول هذا الفصل مفهوم التكوين المستمر وأهميته في الإدارة العمومية، ويحلل أبرز الاختلالات التي تحد من فعاليته، ويدرس العلاقة بين التكوين والأداء والمسار المهني، كما يقترح مداخل عملية لتطوير منظومة التكوين وبناء ثقافة التعلم المستمر داخل المؤسسات العمومية المغربية.

مفهوم التكوين المستمر في الإدارة العمومية

يقصد بالتكوين المستمر مجموع الأنشطة المنظمة التي تهدف إلى تطوير معارف الموظفين ومهاراتهم وقدراتهم المهنية بعد التحاقهم بالعمل، بما يساعدهم على أداء مهامهم الحالية بكفاءة والاستعداد لتحمل مسؤوليات جديدة ومواكبة التحولات التي تعرفها الإدارة.

ويختلف التكوين المستمر عن التكوين الأساسي الذي يسبق الالتحاق ببعض الوظائف أو يرافق مراحل الإعداد الأولي للموظف. فالتكوين الأساسي يركز على بناء قاعدة معرفية ومهنية تسمح للفرد بالدخول إلى مجال العمل، بينما يسعى التكوين المستمر إلى تحديث هذه القاعدة وتوسيعها وتصحيح النقص الذي قد يظهر أثناء الممارسة المهنية.

كما يختلف التكوين المستمر عن التعلم العفوي الذي يكتسبه الموظف من خلال التجربة اليومية، رغم أن التجربة تمثل مصدرًا مهمًا للتعلم. فالتكوين المنظم يعتمد أهدافًا محددة ومحتوى واضحًا ووسائل تعليمية مناسبة، بينما قد يظل التعلم الناتج عن الممارسة محدودًا إذا لم تصاحبه مراجعة للطرق المتبعة أو تبادل للخبرات أو توجيه من أشخاص أكثر تجربة.

ولا يقتصر التكوين المستمر على الجانب التقني، بل يشمل مجالات متعددة، مثل المعارف القانونية والإدارية، وتدبير المشاريع، والتخطيط، والتواصل، وحل المشكلات، والعمل الجماعي، والقيادة، وتدبير النزاعات، والأخلاقيات المهنية، وحماية المعطيات، واستعمال الأنظمة الرقمية.

وتختلف حاجات التكوين باختلاف طبيعة الوظيفة والدرجة المهنية والمسؤوليات الموكولة إلى الموظف. فالموظف الجديد قد يحتاج إلى فهم تنظيم المؤسسة والمساطر المعمول بها، بينما يحتاج الموظف الذي يتحمل مسؤولية الإشراف إلى مهارات في التخطيط وتوزيع العمل وتقييم الأداء. أما الموظف الذي ينتقل إلى نظام معلوماتي جديد، فيحتاج إلى تكوين عملي يتيح له استخدام النظام في معالجة الملفات اليومية.

ومن هنا، فإن التكوين المستمر لا ينبغي أن يقدم بالطريقة نفسها لجميع الموظفين، بل يجب أن يراعي خصوصية الوظائف والمهام والمستويات المهنية، وأن يرتبط بالأهداف الفعلية للمؤسسة.

أهمية التكوين المستمر في تحسين أداء الإدارة العمومية

يساهم التكوين المستمر في تحسين الأداء الإداري من خلال تطوير قدرة الموظف على فهم المهام الموكولة إليه وتنفيذها بطريقة دقيقة ومنظمة. فكلما امتلك الموظف المعارف والمهارات اللازمة، أصبح أكثر قدرة على معالجة الملفات، وتفسير الإجراءات، وتجنب الأخطاء، والتعامل مع الحالات غير المعتادة.

كما يساعد التكوين على تقليص الفجوة بين المؤهلات التي يمتلكها الموظف عند بداية مساره المهني والمتطلبات التي تفرضها الوظيفة مع مرور الوقت. فقد تكون المعارف التي اكتسبها الموظف خلال دراسته مناسبة في مرحلة معينة، لكنها تحتاج إلى تحديث عندما تتغير النصوص القانونية أو تظهر أدوات جديدة أو تتطور طبيعة الخدمات.

ويساهم التكوين كذلك في تعزيز الثقة المهنية. فالموظف الذي يفهم الإجراءات ويعرف كيفية استخدام الأدوات المتاحة يكون عادة أكثر استعدادًا لتحمل المسؤولية واتخاذ المبادرة ضمن حدود اختصاصاته. أما الموظف الذي يشعر بأنه غير متمكن من مهمة معينة، فقد يميل إلى تأجيلها أو إحالتها إلى زملائه أو طلب تأكيدات متكررة، مما قد يؤدي إلى بطء العمل.

ومن جهة أخرى، يساعد التكوين على توحيد الممارسات المهنية داخل المؤسسة. فعندما يتلقى الموظفون تكوينًا مناسبًا حول مسطرة معينة، يصبح من الأسهل اعتماد طرق عمل متقاربة، وتقليل الاختلافات غير المبررة في معالجة الملفات، وتحسين التنسيق بين المصالح.

ويؤدي التكوين دورًا مهمًا في مواكبة الإصلاح الإداري، لأن تنفيذ أي تغيير في المساطر أو الهياكل أو الأنظمة الرقمية يحتاج إلى موظفين قادرين على فهمه وتطبيقه. فإصدار تعليمات جديدة دون مواكبتها بالتكوين قد يؤدي إلى استمرار الممارسات القديمة أو ظهور أخطاء ناتجة عن سوء الفهم.

كما أن التكوين يمكن أن يساعد على تحسين علاقة الإدارة بالمواطنين، من خلال تطوير مهارات الاستقبال والإنصات والتواصل وتوضيح الإجراءات. فالخدمة العمومية لا تعتمد فقط على صحة القرار الإداري، بل تتأثر أيضًا بالطريقة التي يتم بها شرح القرار وإرشاد المرتفق ومساعدته على فهم حقوقه وواجباته.

ومع ذلك، لا ينبغي اعتبار التكوين حلًا وحيدًا لجميع مشاكل الأداء. فقد يمتلك الموظف الكفاءة اللازمة، لكنه يعمل في بيئة تعاني نقصًا في الموارد أو غموضًا في المسؤوليات أو تعقيدًا في المساطر. ولذلك يجب أن يندرج التكوين ضمن سياسة شاملة لتطوير الإدارة، تتكامل فيها المهارات مع التنظيم والوسائل والقيادة.

ضعف تشخيص الاحتياجات التكوينية

يمثل تشخيص الاحتياجات التكوينية المرحلة الأولى في بناء برنامج ناجح للتكوين المستمر. ويقصد به تحديد الفجوة بين الكفاءات التي يتوفر عليها الموظفون والكفاءات التي يحتاجون إليها لأداء مهامهم الحالية أو الاستعداد لمهام مستقبلية.

وتظهر إحدى المشكلات الأساسية عندما يتم تحديد موضوعات التكوين دون دراسة دقيقة لواقع العمل. فقد تختار الإدارة موضوعًا معينًا لأنه متداول أو متاح لدى مؤسسة تكوينية، وليس لأنه يمثل أولوية فعلية بالنسبة إلى الموظفين. وقد يؤدي ذلك إلى تنظيم دورات لا تعالج الصعوبات التي تواجه المصالح في نشاطها اليومي.

كما قد يعتمد تشخيص الاحتياجات على طلبات المسؤولين وحدهم، دون الاستماع إلى الموظفين الذين يتعاملون مباشرة مع الملفات. وفي هذه الحالة يمكن أن تغيب بعض الاحتياجات العملية، لأن المسؤول لا يكون دائمًا على اطلاع تفصيلي بجميع الصعوبات التي تظهر أثناء تنفيذ المهام.

وقد تظهر المشكلة أيضًا عندما يتم تحديد الاحتياجات بصورة عامة جدًا، مثل الحديث عن الحاجة إلى تطوير الكفاءة الإدارية أو تحسين التواصل، دون تحديد المهارات الدقيقة التي ينبغي اكتسابها. فالتكوين الفعال يحتاج إلى أهداف قابلة للفهم والقياس، مثل تحسين القدرة على إعداد المراسلات الإدارية، أو استعمال نظام معلوماتي، أو معالجة شكايات المرتفقين، أو تطبيق مسطرة قانونية محددة.

ويتطلب التشخيص الجيد جمع معلومات من مصادر متعددة، مثل نتائج تقييم الأداء، وملاحظات المسؤولين، ومقترحات الموظفين، والأخطاء المتكررة، والشكايات، والتغييرات القانونية، ومشاريع الرقمنة، والمهام التي ستظهر مستقبلًا.

كما ينبغي التمييز بين الاحتياجات الفردية والاحتياجات الجماعية. فقد يحتاج موظف معين إلى تطوير مهارة تقنية محددة، بينما تحتاج مصلحة كاملة إلى تكوين حول مسطرة جديدة. وقد تحتاج المؤسسة بأكملها إلى رفع مستوى الوعي بحماية المعطيات أو بأخلاقيات المرفق العمومي.

ويساعد هذا التمييز على توجيه الموارد التكوينية بطريقة أكثر فعالية، وتجنب إهدار الوقت والمال في برامج لا تتناسب مع الحاجات الحقيقية.

غياب الربط بين التكوين والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة

من المشكلات التي تحد من فعالية التكوين أن يتم التخطيط له بمعزل عن الأهداف العامة للمؤسسة. فقد تنظم الإدارة دورات تكوينية بصورة مستقلة عن المشاريع التي تعمل عليها، مما يجعل أثر التكوين محدودًا وغير واضح.

فإذا كانت المؤسسة تسعى إلى تقليص مدة معالجة الملفات، فإن التكوين ينبغي أن يركز على المهارات والإجراءات التي تساعد على تحقيق هذا الهدف. وإذا كانت تعمل على رقمنة خدماتها، فإنها تحتاج إلى تكوين الموظفين على استخدام الأنظمة الجديدة، مع مراجعة المساطر التي ستطبق من خلالها. وإذا كانت تواجه شكايات متكررة بسبب ضعف التواصل، فقد تكون الأولوية لتطوير مهارات الاستقبال والإرشاد.

أما عندما لا توجد علاقة واضحة بين التكوين وأهداف المؤسسة، فقد يصعب تحديد سبب اختيار موضوع معين، أو معرفة الفائدة المنتظرة منه، أو قياس أثره بعد التنفيذ.

ويتطلب الربط بين التكوين والاستراتيجية تحديد الأولويات المؤسسية، وتحليل المهارات الضرورية لتحقيقها، ثم ترجمة هذه المهارات إلى برامج تكوينية. كما ينبغي أن تكون هناك متابعة للتأكد من أن الموظفين استطاعوا تطبيق ما تعلموه في المهام المرتبطة بتلك الأهداف.

ولا يعني هذا أن جميع البرامج التكوينية يجب أن ترتبط بنتيجة كمية مباشرة، لأن بعض مجالات التكوين تهدف إلى تعزيز السلوك المهني أو تحسين القدرة على التواصل أو ترسيخ مبادئ النزاهة والمسؤولية. لكن ينبغي في جميع الحالات توضيح الهدف من التكوين، والفئة المستفيدة منه، والتغيير المتوقع في الممارسة المهنية.

التكوين الشكلي وضعف الأثر العملي

قد يتحول التكوين المستمر إلى نشاط شكلي عندما يكون الهدف الأساسي هو تنظيم الدورات أو استكمال عدد محدد من المشاركات، دون الاهتمام الكافي بمحتوى التكوين أو أثره في العمل.

وفي هذه الحالة قد يحضر الموظف دورة تكوينية، ويحصل على شهادة مشاركة، ثم يعود إلى مكتبه ليواصل العمل بالطريقة نفسها التي كان يتبعها قبل التكوين. وقد يحدث ذلك لأن

البرنامج كان نظريًا أكثر من اللازم، أو لأنه لم يتناول الحالات التي يواجهها الموظف يوميًا، أو لأن بيئة العمل لا تسمح بتطبيق المهارات المكتسبة.

كما قد يكون التكوين محدود الأثر بسبب ضعف التفاعل بين المكون والمشاركين، أو بسبب الاكتفاء بعرض المعلومات دون تمارين عملية أو مناقشة حالات واقعية. فالمعارف الإدارية والقانونية تحتاج إلى فهم وتطبيق، وليس إلى حفظ المصطلحات فقط.

وقد يفقد الموظف اهتمامه بالتكوين عندما يشعر بأن المشاركة فيه لا تؤدي إلى أي تحسن في ظروف عمله أو إلى تطوير مهاراته أو إلى معالجة الصعوبات التي يواجهها. كما قد تنخفض قيمة التكوين إذا لم يتم اختيار المشاركين وفق احتياجات مهنية واضحة.

ولمعالجة هذه الإشكالية، ينبغي أن تركز برامج التكوين على المهارات التي يحتاجها الموظف فعلًا، وأن تتضمن تطبيقات عملية ومحاكاة لحالات واقعية، وأن توفر فرصًا لطرح الأسئلة ومناقشة الصعوبات. كما ينبغي متابعة المشاركين بعد انتهاء البرنامج لمعرفة مدى قدرتهم على استخدام ما تعلموه.

ولا يكفي تقييم التكوين من خلال عدد الحاضرين أو رضاهم الفوري، بل يجب النظر إلى التغيير الذي أحدثه في الأداء، ومدى استمرار هذا التغيير، وقدرته على تحسين جودة العمل.

هيمنة الجانب النظري على التكوين الإداري

تحتاج الوظائف العمومية إلى قاعدة معرفية نظرية سليمة، خصوصًا في المجالات القانونية والتنظيمية التي تتطلب احترام النصوص والإجراءات. غير أن الاقتصار على الجانب النظري قد يجعل التكوين غير كافٍ لإعداد الموظف لمواجهة المشكلات العملية.

فقد يعرف الموظف المبادئ العامة لمسطرة إدارية معينة، لكنه يواجه صعوبة عندما يتعامل مع ملف ناقص الوثائق أو حالة استثنائية أو طلب يتطلب التنسيق مع عدة مصالح. وقد يكون على دراية بالنصوص القانونية، لكنه لا يمتلك المهارات اللازمة لتفسيرها في سياق العمل اليومي أو لتوضيحها للمرتفقين بلغة مفهومة.

ولذلك ينبغي الجمع بين التكوين النظري والتطبيق العملي. ويمكن تحقيق ذلك من خلال دراسة حالات واقعية بعد إزالة المعطيات الشخصية، ومحاكاة معالجة الملفات، وتحليل الأخطاء المتكررة، وتنظيم ورشات عمل، وتبادل الخبرات بين الموظفين.

كما يمكن الاستفادة من الموظفين ذوي التجربة الطويلة في عرض الحالات التي واجهوها، مع توضيح كيفية التعامل معها في إطار القانون. ويساعد ذلك على تحويل الخبرة المهنية إلى معرفة قابلة للتعلم والاستفادة منها داخل المؤسسة.

ويجب ألا يؤدي التركيز على التطبيق العملي إلى إهمال الأساس القانوني أو السماح بممارسات غير موحدة. بل ينبغي أن يستند التدريب العملي إلى النصوص والإجراءات المعتمدة، وأن يوضح الحالات التي تتطلب الرجوع إلى المسؤول المختص أو إلى المصلحة القانونية.

إن التكوين الذي يجمع بين المعرفة والتطبيق يكون أكثر قدرة على إعداد الموظف للتعامل مع الواقع المهني، لأنه لا يكتفي بتزويده بالمعلومات، بل يساعده على استخدامها في مواقف عملية.

ضعف التكوين الرقمي ومواكبة التكنولوجيا

أصبحت الرقمنة من التحولات المهمة التي تؤثر في الإدارة العمومية، إذ تتجه المؤسسات إلى استخدام الأنظمة المعلوماتية في تدبير الملفات، وتبادل الوثائق، وتقديم الخدمات، وحفظ البيانات، والتواصل مع المرتفقين. وقد ساهم هذا التحول في خلق حاجات جديدة تتعلق بالكفاءات الرقمية لدى الموظفين.

غير أن نجاح الرقمنة لا يعتمد على اقتناء البرامج والأجهزة وحدها، بل يتطلب تمكين الموظفين من فهم الأنظمة الجديدة واستخدامها بصورة صحيحة وآمنة. فقد يؤدي ضعف التكوين الرقمي إلى أخطاء في إدخال البيانات، أو تأخر في معالجة الملفات، أو استمرار الاعتماد على الإجراءات الورقية رغم توفر الوسائل الإلكترونية.

وقد تتفاوت المهارات الرقمية بين الموظفين بحسب التجربة السابقة وطبيعة المهام وفرص التعلم. ولذلك ينبغي تجنب افتراض أن جميع الموظفين يستطيعون استخدام الأدوات الجديدة بالمستوى نفسه، كما ينبغي عدم اعتبار الصعوبات التقنية دليلًا تلقائيًا على ضعف الكفاءة المهنية.

ويتطلب التكوين الرقمي تحديد المهارات المطلوبة لكل وظيفة. فبعض الموظفين يحتاجون إلى تعلم أساسيات استعمال الأنظمة المعلوماتية، بينما يحتاج آخرون إلى مهارات متقدمة في تحليل البيانات أو إدارة الوثائق أو حماية المعلومات أو تدبير الخدمات الرقمية.

كما يجب أن يتضمن التكوين قواعد الأمن الرقمي، مثل حماية كلمات المرور، والتعامل الحذر مع الرسائل المشبوهة، واحترام صلاحيات الولوج، وحماية المعطيات الشخصية، وتجنب مشاركة المعلومات الإدارية عبر قنوات غير معتمدة.

ويجب أن يستمر التكوين بعد إطلاق الأنظمة الرقمية، لأن الموظفين قد يواجهون مشكلات عملية لا تظهر أثناء التدريب الأولي. ولذلك من المفيد توفير أدلة استخدام واضحة، ومساعدة تقنية، وورشات متابعة، وقنوات للإبلاغ عن الأخطاء والصعوبات.

إن الرقمنة الناجحة هي التي تجعل الموظف أكثر قدرة على أداء مهامه، وتقلل من التكرار والأخطاء، وتحسن جودة الخدمات، لا التي تضيف أدوات جديدة دون مواكبة بشرية مناسبة.

عدم تكافؤ فرص الاستفادة من التكوين

تعد عدالة الوصول إلى التكوين من القضايا الأساسية في تدبير الموارد البشرية، لأن فرص التعلم ينبغي أن تتوزع وفق الاحتياجات المهنية والمعايير الموضوعية، لا وفق العلاقات الشخصية أو الاعتبارات غير المرتبطة بالعمل.

وقد تظهر الاختلالات عندما يشارك بعض الموظفين باستمرار في الدورات التكوينية، بينما لا يحصل آخرون على فرص مماثلة رغم حاجتهم إلى تطوير مهاراتهم. وقد يرتبط ذلك بموقع الموظف داخل المؤسسة، أو بمدى قربه من مراكز القرار، أو بضعف المعلومات المتاحة بشأن البرامج التكوينية.

كما قد يواجه موظفو المصالح البعيدة عن المراكز الإدارية صعوبات في المشاركة بسبب تكاليف التنقل أو طول المسافة أو عدم ملاءمة توقيت التكوين. وقد تؤثر كثافة العمل في قدرة بعض الموظفين على مغادرة مواقعهم للمشاركة في الدورات.

ويمكن أن يؤدي عدم تكافؤ الفرص إلى توسيع الفجوات المهنية داخل المؤسسة، لأن الموظفين الذين يستفيدون من التكوين يكتسبون معارف ومهارات إضافية، بينما يستمر الآخرون في مواجهة الصعوبات نفسها. وقد يشعر الموظفون المستبعدون بأن مسارهم المهني أقل اهتمامًا من مسارات زملائهم.

ولمعالجة هذه الإشكالية، ينبغي نشر المعلومات المتعلقة بالتكوين بصورة واضحة، وتحديد معايير اختيار المشاركين، وربط الاختيار بالاحتياجات المهنية، وتوثيق القرارات المتعلقة

بالمشاركة. كما يجب مراعاة حاجات المصالح التي يصعب على موظفيها مغادرة مواقع العمل، من خلال تنظيم دورات داخلية أو اعتماد صيغ عن بعد عندما تكون مناسبة.

ولا تعني العدالة أن يشارك جميع الموظفين في جميع الدورات، لأن طبيعة المهام والاحتياجات تختلف، وإنما تعني أن تكون الفرص متاحة وفق قواعد واضحة، وأن يحصل كل موظف على التكوين الذي يتناسب مع مسؤولياته وحاجاته المهنية.

ضعف التحفيز على المشاركة في التكوين

لا تتعلق فعالية التكوين بجودة البرنامج وحدها، بل تتأثر أيضًا بمدى استعداد الموظف للمشاركة والتعلم. فقد يتردد بعض الموظفين في حضور الدورات بسبب ضغط العمل أو عدم وضوح الفائدة المتوقعة أو تجارب سابقة لم تحقق نتائج عملية.

وقد ينظر الموظف إلى التكوين باعتباره عبئًا إضافيًا إذا كان مطالبًا بإنجاز مهامه المعتادة بالتوازي مع المشاركة في التدريب، دون توفير وقت مناسب للتعلم. كما قد يفقد الحافز عندما لا يجد فرصة لتطبيق ما تعلمه أو عندما لا يلقى أي دعم من المسؤولين بعد انتهاء البرنامج.

وفي بعض الحالات، قد يشعر الموظف بأن التكوين لا يعترف بخبرته السابقة، خصوصًا إذا كانت البرامج تقدم بصورة عامة ولا تراعي اختلاف مستويات المشاركين. وقد يؤدي ذلك إلى ضعف التفاعل مع المحتوى أو الاكتفاء بالحضور دون مشاركة فعلية.

ولتعزيز التحفيز، ينبغي توضيح العلاقة بين التكوين والمهام المهنية، واختيار البرامج التي تعالج احتياجات واقعية، وتوفير ظروف مناسبة للمشاركة، وتشجيع الموظفين على طرح الأسئلة وتبادل الخبرات. كما يجب أن يمنح المسؤولون الموظفين فرصة لتطبيق المهارات المكتسبة، وأن يعترفوا بالمساهمات التي يقدمونها لتحسين العمل بعد التكوين.

ويمكن أيضًا تشجيع التعلم الذاتي، وتبادل المعرفة بين الزملاء، والمشاركة في المجتمعات المهنية، والاستفادة من الموارد التعليمية الرقمية الموثوقة. لكن ينبغي أن تظل هذه الأنشطة مكملة للتكوين المنظم، لا بديلًا عن البرامج الضرورية التي تحتاجها الوظائف.

إن الموظف يصبح أكثر استعدادًا للتعلم عندما يرى أن التكوين يساعده على أداء عمله بصورة أفضل، ويمنحه فرصة لفهم التغيرات، ويزيد قدرته على مواجهة الصعوبات المهنية.

دور المسؤول المباشر في نجاح التكوين

يمثل المسؤول المباشر حلقة أساسية بين برنامج التكوين والواقع العملي. فهو الأقرب إلى ملاحظة أداء الموظف، وتحديد الصعوبات التي تواجهه، وتقدير المهارات التي يحتاج إليها، ومتابعة تطبيق ما تعلمه بعد انتهاء التدريب.

وقد يضعف أثر التكوين عندما لا يشارك المسؤول في تحديد الاحتياجات، أو عندما لا يعرف محتوى البرنامج، أو عندما لا يمنح الموظف فرصة لاستخدام المهارات المكتسبة. فالموظف الذي يتلقى تكوينًا حول طريقة جديدة لمعالجة الملفات قد يعود إلى بيئة عمل تفرض عليه الاستمرار في الطريقة القديمة، بسبب غياب التنسيق أو عدم اقتناع المسؤول بالتغيير.

ولذلك ينبغي أن يشارك المسؤول المباشر في تحديد أهداف التكوين قبل انطلاقه، وأن يوضح للموظف المهارات المتوقع اكتسابها، ثم يناقش معه بعد انتهاء البرنامج مدى الاستفادة منه. ويمكن أن تتضمن المتابعة ملاحظة الأداء، أو مراجعة عينة من الأعمال المنجزة، أو تكليف الموظف بتجربة الإجراء الجديد في نطاق محدد.

كما ينبغي أن يكون المسؤول نفسه مؤهلًا لدعم التعلم داخل الفريق، وأن يتجنب التعامل مع التكوين باعتباره غيابًا مؤقتًا للموظف عن العمل فقط. فالتكوين يمثل استثمارًا في قدرة المؤسسة على تحسين الأداء مستقبلًا.

ويمكن للمسؤول أن يساهم في نقل المعرفة من خلال تنظيم اجتماعات قصيرة بعد الدورات التكوينية، يشارك فيها الموظف أهم ما تعلمه، ويناقش مع زملائه إمكانية تطبيقه. وتساعد هذه الممارسة على تعميم الاستفادة وتقليل اعتماد المؤسسة على المعرفة التي يمتلكها أفراد محددون.

التكوين المستمر والمسار المهني للموظف

يرتبط التكوين المستمر بالمسار المهني لأنه يساعد الموظف على تطوير قدراته والاستعداد لتحمل مهام جديدة. فالمسار المهني لا يتكون فقط من الأقدمية أو الانتقال بين الدرجات والمناصب، بل يشمل كذلك تراكم الخبرات وتوسيع المهارات والقدرة على التعامل مع مسؤوليات أكثر تعقيدًا.

وقد يؤدي غياب التكوين إلى بقاء الموظف معتمدًا على المعارف التي اكتسبها في بداية مساره، رغم أن متطلبات العمل تتغير باستمرار. وفي المقابل، يستطيع الموظف الذي يحصل على فرص مناسبة للتعلم أن يطور قدرته على إنجاز المهام، ويصبح أكثر استعدادًا للمشاركة في المشاريع أو تحمل مسؤوليات جديدة، وفق القواعد المعمول بها.

غير أن العلاقة بين التكوين والتطور المهني ينبغي أن تكون واضحة ومنصفة. فلا ينبغي أن يقدم التكوين باعتباره وعدًا تلقائيًا بالترقية أو بالحصول على منصب معين، لأن القرارات المهنية تخضع للشروط والقواعد القانونية والتنظيمية ذات الصلة. وفي الوقت نفسه، ينبغي ألا تهمل الإدارة الكفاءات التي يطورها الموظفون من خلال التعلم والخبرة.

ويستحسن أن يتم إعداد خطط للتطوير المهني تساعد الموظف على تحديد المهارات التي يحتاج إليها، والفرص التي يمكن أن يستفيد منها، والمسؤوليات التي قد يستعد لها مستقبلًا. ويمكن مراجعة هذه الخطط بصورة دورية وفق تطور حاجات المؤسسة وتطلعات الموظف والإمكانات المتاحة.

كما ينبغي تشجيع التنقل المهني المنظم عندما تسمح القواعد والظروف بذلك، حتى يكتسب الموظفون خبرات متنوعة، مع مراعاة استمرارية العمل والحاجة إلى الحفاظ على الكفاءات الأساسية داخل المصالح.

نقل الخبرة بين الأجيال المهنية

تمتلك المؤسسات العمومية رصيدًا مهمًا من الخبرات المتراكمة لدى الموظفين الذين قضوا سنوات طويلة في ممارسة مهامهم. وقد تشمل هذه الخبرات معرفة المساطر، وفهم طبيعة الملفات، والقدرة على التعامل مع الحالات الاستثنائية، ومعرفة مسارات التنسيق بين المصالح.

غير أن جزءًا من هذه المعرفة قد يبقى غير مكتوب أو مرتبطًا بالأشخاص الذين اكتسبوها من خلال التجربة. وعندما ينتقل هؤلاء الموظفون إلى مهام أخرى أو يغادرون العمل، قد تفقد المؤسسة جزءًا من ذاكرتها المهنية، خصوصًا إذا لم تكن هناك آليات لنقل المعرفة وتوثيقها.

وتظهر المشكلة عندما يعتمد الموظف الجديد على سؤال زميل أكثر تجربة في كل مرة يواجه فيها حالة غير مألوفة، دون توفر دليل واضح يشرح الإجراءات الأساسية. وقد

يؤدي ذلك إلى تفاوت الممارسات، وتأخر العمل عند غياب الأشخاص المرجعيين، وصعوبة تدريب الموظفين الجدد.

ولمعالجة هذه الإشكالية، يمكن تنظيم برامج للتوجيه المهني، يرافق فيها الموظفون ذوو الخبرة زملاءهم الجدد خلال فترة محددة. كما يمكن إعداد أدلة للمساطر، وتوثيق الحالات المتكررة، وتنظيم لقاءات لتبادل التجارب، وإنشاء قواعد معرفية داخلية تتيح للموظفين الوصول إلى المعلومات المعتمدة.

وينبغي أن يتم توثيق الخبرة بطريقة تحافظ على دقتها القانونية والإدارية، لأن التجارب الفردية قد تتضمن ممارسات قديمة أو اجتهادات لا تنطبق على جميع الحالات. ولذلك يجب مراجعة المواد التي يتم إعدادها، وتحديثها عند تغير النصوص أو المساطر.

إن نقل الخبرة ليس مجرد مساعدة يقدمها الموظف القديم لزميله الجديد، بل هو عملية مؤسساتية تحافظ على المعرفة، وتقلل من الاعتماد المفرط على الأفراد، وتساعد على استمرارية المرفق العمومي.

التعلم داخل المؤسسة الإدارية

يقصد بالتعلم داخل المؤسسة قدرة الإدارة على تحويل التجارب اليومية والمشكلات المتكررة والنتائج المحققة إلى فرص لتطوير طرق العمل. ولا يقتصر هذا التعلم على الدورات الرسمية، بل يشمل مراجعة الأخطاء، وتبادل المعرفة، وتحليل الصعوبات، وتجريب الحلول المناسبة، وتوثيق الممارسات الناجحة.

وتصبح المؤسسة متعلمة عندما لا تكتفي بتكرار الإجراءات نفسها رغم ظهور اختلالاتها، بل تسعى إلى فهم أسباب المشكلات وتعديل طرق العمل بناءً على الأدلة والتجربة. فعندما تتكرر الأخطاء في معالجة نوع معين من الملفات، ينبغي ألا يقتصر الرد على مطالبة الموظفين بمزيد من الانتباه، بل يجب تحليل أسباب الخطأ، وتحديد ما إذا كان مرتبطًا بغموض التعليمات أو نقص التكوين أو تصميم النموذج أو ضعف النظام المعلوماتي.

كما يتطلب التعلم المؤسسي توفير بيئة تسمح بالإبلاغ عن الصعوبات دون خوف غير مبرر من اللوم، مع الحفاظ على المسؤولية المهنية. فالموظف الذي يخشى الإشارة إلى مشكلة قد يفضل إخفاءها أو تجاوزها مؤقتًا، مما يسمح باستمرارها وتفاقمها.

ويمكن للإدارة أن تعزز التعلم من خلال تنظيم اجتماعات لمراجعة المشاريع، وتوثيق الدروس المستفادة، وتبادل الحلول بين المصالح، وتشجيع الموظفين على اقتراح تحسينات تستند إلى تجارب فعلية.

ومن المهم ألا تتحول هذه الاجتماعات إلى نقاشات عامة لا تنتج عنها إجراءات. بل ينبغي تحديد المشكلة، والأسباب المحتملة، والحلول المقترحة، والمسؤول عن المتابعة، والموعد المناسب لتقييم النتيجة.

إن التعلم المؤسسي يساعد على تقليل تكرار الأخطاء، ويحسن قدرة الإدارة على التكيف، ويجعل التكوين جزءًا من ثقافة العمل اليومية بدل أن يظل نشاطًا منفصلًا عن الممارسة المهنية.

صعوبات تقييم نتائج التكوين

يعد تقييم نتائج التكوين من المراحل الأساسية التي تسمح بمعرفة ما إذا كان البرنامج قد حقق أهدافه. ومع ذلك، قد تكتفي بعض المؤسسات بتسجيل الحضور أو جمع آراء المشاركين مباشرة بعد انتهاء الدورة، دون متابعة أثرها في العمل.

ويعد رضا المشاركين مؤشرًا مفيدًا، لكنه لا يكفي وحده للحكم على فعالية التكوين. فقد يكون البرنامج ممتعًا ومنظمًا بصورة جيدة، لكنه لا يؤدي إلى اكتساب المهارات المطلوبة. وقد يكون المحتوى صعبًا نسبيًا، لكنه يساعد الموظفين على تطوير قدراتهم وتحسين أدائهم.

ولذلك ينبغي التمييز بين مستويات مختلفة من التقييم. يمكن أولًا قياس مدى رضا المشاركين عن المحتوى والتنظيم وطرق التقديم. ثم يمكن التحقق مما إذا كانوا قد اكتسبوا المعارف أو المهارات المستهدفة، من خلال تمارين أو اختبارات أو تطبيقات عملية مناسبة. وبعد ذلك ينبغي متابعة مدى استعمال هذه المهارات في بيئة العمل.

كما يمكن دراسة النتائج التنظيمية التي قد ترتبط بالتكوين، مثل انخفاض نسبة الأخطاء، أو تحسن احترام الآجال، أو تقليص مدة معالجة الملفات، أو ارتفاع جودة التواصل مع المرتفقين. لكن يجب تفسير هذه النتائج بحذر، لأن الأداء يتأثر بعوامل متعددة، ولا يمكن نسبة كل تحسن أو تراجع إلى التكوين وحده.

وقد يحتاج أثر التكوين إلى وقت حتى يظهر، خاصة عندما يتعلق الأمر بتغيير السلوك أو تطوير مهارات معقدة. ولذلك من المفيد تحديد فترة مناسبة للمتابعة، ومقارنة الوضع قبل التكوين وبعده عندما تتوفر بيانات موثوقة.

كما ينبغي استخدام نتائج التقييم لتحسين البرامج المقبلة. فإذا تبين أن المشاركين لم يستطيعوا تطبيق المهارات المكتسبة بسبب غياب الأدوات أو الدعم، فينبغي معالجة هذه المشكلة. وإذا ظهر أن المحتوى كان عامًا جدًا، فيمكن تطويره ليصبح أكثر ارتباطًا بالمهام الفعلية.

التمويل وتدبير الموارد المخصصة للتكوين

تحتاج برامج التكوين المستمر إلى موارد بشرية ومالية وتنظيمية، وقد تواجه المؤسسات العمومية صعوبات في تخصيص الميزانيات الكافية لجميع الاحتياجات. ويزداد هذا التحدي عندما تكون المؤسسة كبيرة أو عندما تتنوع الوظائف وتتعدد التخصصات المطلوبة.

لكن محدودية الموارد لا تعني بالضرورة التخلي عن التكوين، بل تستدعي ترتيب الأولويات واختيار البرامج التي يمكن أن تحقق أكبر فائدة بالنسبة إلى الأهداف المؤسسية. وينبغي إعطاء أهمية خاصة للتكوينات المرتبطة بالتغييرات القانونية الأساسية، والمهارات الضرورية لإنجاز المهام، والأنظمة الجديدة، ومجالات العمل التي تعرف أخطاء أو تأخيرات متكررة.

كما يمكن تنويع وسائل التكوين، من خلال الجمع بين الدورات الحضورية والتعلم عن بعد وورشات العمل والتوجيه المهني والتكوين الداخلي. ويساعد هذا التنويع على الاستفادة من الموارد المتاحة، مع مراعاة طبيعة الموضوع وإمكانات المشاركين.

ومع ذلك، ينبغي ألا يتحول البحث عن تقليص التكاليف إلى اعتماد برامج ضعيفة الجودة أو غير مناسبة. فالتكوين غير الفعال قد يؤدي إلى هدر الوقت والمال، بينما يمكن لبرنامج مصمم بصورة جيدة أن يساهم في تقليل الأخطاء وتطوير المهارات وتحسين استخدام الموارد.

ويتطلب التدبير الجيد للموارد التكوينية تحديد التكاليف والأهداف المتوقعة، وتوثيق الاختيارات، وتقييم النتائج، والاستفادة من التجارب السابقة. كما ينبغي ضمان الشفافية في اختيار المؤسسات التكوينية والخبراء، وفق القواعد المعمول بها.

ومن المفيد أيضًا تطوير القدرات الداخلية للمؤسسة، من خلال الاستفادة من الموظفين الذين يمتلكون خبرات متخصصة في مجالات معينة، مع التأكد من قدرتهم على نقل المعرفة بطريقة منظمة وموثوقة.

التكوين المستمر وأخلاقيات الوظيفة العمومية

لا يقتصر التكوين المستمر على تطوير الكفاءة التقنية، بل يشمل كذلك تعزيز الوعي بالمسؤوليات الأخلاقية والقانونية المرتبطة بالوظيفة العمومية. فالموظف يحتاج إلى فهم واجباته تجاه المرفق العمومي والمرتفقين، وإدراك أهمية الحياد والنزاهة واحترام القانون والمحافظة على سرية المعلومات.

وقد تظهر بعض المشكلات المهنية نتيجة عدم وضوح الحدود بين المعلومات التي يجوز تداولها والمعلومات التي يجب حمايتها، أو بسبب ضعف الوعي بتضارب المصالح، أو سوء التعامل مع الشكايات، أو عدم إدراك أهمية المساواة في تقديم الخدمات.

ويساعد التكوين في هذه المجالات على توضيح القواعد المهنية، وتحليل الحالات التي قد تثير صعوبات أخلاقية، وتطوير القدرة على اتخاذ قرارات سليمة ضمن حدود الاختصاص. كما يمكن أن يساهم في ترسيخ ثقافة ترفض استغلال الوظيفة لتحقيق منافع شخصية، وتؤكد أن السلطة الإدارية مرتبطة بخدمة المصلحة العامة.

وينبغي أن يكون التكوين في الأخلاقيات مرتبطًا بالحالات العملية، لأن الاكتفاء بعرض مبادئ عامة قد لا يكون كافيًا لمساعدة الموظف على التعامل مع المواقف المعقدة. ويمكن استخدام حالات افتراضية أو دراسات تطبيقية لتوضيح كيفية التصرف عندما تتعارض المصالح أو عندما يتعرض الموظف لضغط غير مناسب أو عندما يواجه طلبًا يخالف الإجراءات القانونية.

كما يجب التأكيد على أن التكوين لا يعوض ضرورة وجود قواعد واضحة وآليات للمراقبة والمساءلة، لكنه يساعد الموظف على فهم هذه القواعد وتطبيقها بصورة أكثر وعيًا.

التكوين وتحسين العلاقة مع المرتفقين

تحتل العلاقة مع المرتفقين مكانة مهمة في جودة الخدمة العمومية، لأن المواطن لا يتعامل مع النصوص القانونية بصورة مباشرة في معظم الحالات، بل يتعامل مع الموظف الذي يستقبل طلبه ويوجهه ويشرح له الإجراءات المطلوبة.

وقد تؤدي صعوبات التواصل إلى سوء فهم المساطر، أو تكرار الزيارات، أو تقديم وثائق غير مناسبة، أو نشوء توتر بين الموظف والمرتفق. كما قد تؤدي المعلومات غير الدقيقة إلى تأخر معالجة الملفات أو إلى تكوين انطباعات سلبية عن المؤسسة.

ولذلك ينبغي أن تتضمن برامج التكوين مهارات الاستقبال والإنصات وشرح الإجراءات وإدارة الحوار والتعامل مع الشكايات. ويحتاج الموظف إلى القدرة على تبسيط المعلومات دون الإخلال بدقتها، وإلى معرفة كيفية التعامل مع الأشخاص الذين يواجهون صعوبات في فهم المساطر أو استعمال الوسائل الرقمية.

كما ينبغي تكوين الموظفين على تدبير المواقف المتوترة، مع المحافظة على الاحترام المتبادل والالتزام بالقواعد المهنية. فحسن التواصل لا يعني قبول الإهانة أو تجاوز القانون، بل يعني توضيح الحقوق والواجبات والتعامل مع الخلافات بصورة مهنية.

ويمكن للإدارة الاستفادة من الشكايات والملاحظات الواردة من المرتفقين في تحديد موضوعات التكوين ذات الأولوية. فإذا تكررت الشكايات بشأن غموض المعلومات أو طول الانتظار أو صعوبة الوصول إلى الخدمة، فينبغي تحليل أسبابها وتحديد ما إذا كان التكوين قادرًا على المساهمة في معالجتها، أم أن الأمر يحتاج أيضًا إلى تغيير تنظيمي أو تبسيط للمسطرة.

ويجب أن يتم تقييم أثر التكوين على العلاقة مع المرتفقين من خلال مؤشرات متعددة، مع تجنب تحميل الموظف مسؤولية مشكلات لا يملك صلاحية حلها.

بناء استراتيجية مؤسساتية للتكوين المستمر

يتطلب تطوير التكوين المستمر الانتقال من المبادرات المتفرقة إلى استراتيجية مؤسساتية تحدد الأهداف والأولويات والمسؤوليات والموارد وآليات التقييم. وتبدأ هذه الاستراتيجية بتحليل واقع الموارد البشرية، وتحديد الوظائف الأساسية، ورصد التحولات القانونية والتكنولوجية والتنظيمية التي قد تؤثر في طبيعة المهام.

وبعد ذلك يتم تحديد الكفاءات المطلوبة لكل وظيفة، ومقارنتها بالكفاءات المتوفرة، لتحديد الفجوات التي تحتاج إلى معالجة. وينبغي أن يتم هذا التحليل بالتعاون بين المسؤولين والموظفين والجهات المكلفة بتدبير الموارد البشرية، مع الاستفادة من نتائج تقييم الأداء والملاحظات العملية.

ثم يتم إعداد خطة تكوينية تتضمن البرامج ذات الأولوية، والفئات المستفيدة، والأهداف المنتظرة، والمدة، وطرق التكوين، والموارد المطلوبة، ومؤشرات التقييم. ويجب أن تكون الخطة قابلة للتعديل عندما تظهر حاجات جديدة أو تتغير الظروف التنظيمية.

كما ينبغي تحديد المسؤوليات المتعلقة بتنفيذ الخطة ومتابعتها، حتى لا تبقى مجرد وثيقة إدارية. ويتطلب ذلك تنسيقًا بين المصالح المكلفة بالموارد البشرية والمصالح التقنية والمسؤولين المباشرين والجهات التكوينية.

ومن المهم كذلك ضمان العدالة في توزيع فرص التكوين، وتوثيق المشاركات والمهارات المكتسبة، ومتابعة انتقال أثر التكوين إلى بيئة العمل. ويمكن أن تساعد قواعد البيانات الداخلية على معرفة البرامج التي استفاد منها الموظفون، وتحديد الاحتياجات التي لم تتم تلبيتها، وتفادي تكرار برامج لا تضيف قيمة واضحة.

ولا ينبغي أن تقاس نجاح الاستراتيجية بعدد الدورات فقط، بل بمدى مساهمتها في تطوير الكفاءات وتحسين الأداء وتعزيز قدرة المؤسسة على مواجهة التحولات.

دور الرقمنة في تطوير منظومة التكوين

تتيح التكنولوجيا فرصًا جديدة لتطوير التكوين المستمر، من خلال توفير محتوى تعليمي رقمي، وتنظيم دورات عن بعد، وتسهيل الوصول إلى الموارد المعرفية، وتقليل بعض تكاليف التنقل والإقامة. كما يمكن للمنصات الرقمية أن تساعد على تتبع المشاركة والتقدم وتقييم اكتساب المهارات.

غير أن اعتماد التكوين الرقمي يحتاج إلى مراعاة طبيعة المشاركين واحتياجاتهم التقنية، لأن بعض الموضوعات تتطلب تدريبًا عمليًا مباشرًا، وبعض الموظفين قد يواجهون صعوبات في استخدام المنصات أو الاتصال بالإنترنت. ولذلك ينبغي ألا يتم اعتماد التعلم عن بعد باعتباره الحل الوحيد لجميع الاحتياجات.

ويمكن الجمع بين التكوين الحضوري والرقمي، بحيث تقدم المفاهيم الأساسية عبر الموارد الإلكترونية، بينما تخصص اللقاءات المباشرة للتطبيقات العملية والنقاش ومعالجة الحالات المعقدة. وتعرف هذه المقاربة بالتكوين المدمج، ويمكن أن تكون مناسبة عندما يتم تصميمها وفق أهداف واضحة.

كما ينبغي التأكد من جودة المحتوى الرقمي وحداثته ودقته القانونية، لأن المعلومات الإدارية قد تصبح غير ملائمة عندما تتغير النصوص أو الإجراءات. ومن الضروري تحديد المسؤولين عن تحديث المواد، والتحقق من مصادرها، وضمان وصول الموظفين إلى النسخ المعتمدة.

ويجب كذلك حماية بيانات المشاركين والنتائج المتعلقة بتقدمهم، واحترام القواعد المعمول بها في مجال حماية المعطيات الشخصية. كما ينبغي تجنب استخدام مؤشرات المنصات الرقمية بصورة آلية للحكم على كفاءة الموظف، لأن مدة الاتصال أو عدد الصفحات المفتوحة لا تعكس بالضرورة مستوى التعلم الفعلي.

إن الرقمنة يمكن أن توسع فرص التكوين وتحسن تنظيمه، لكنها تحتاج إلى تخطيط تربوي ومواكبة بشرية حتى تحقق نتائج ملموسة.

توصيات عملية لتطوير التكوين المستمر في الإدارة العمومية المغربية

يتطلب تطوير التكوين المستمر اعتماد مجموعة من التدابير المترابطة التي تنطلق من تشخيص واقعي للاحتياجات، وتستهدف تحسين أثر التعلم في العمل اليومي.

أولًا، ينبغي إعداد تشخيص دوري للكفاءات المطلوبة والمتوفرة، بالاستناد إلى طبيعة المهام والتغييرات القانونية والتنظيمية والتكنولوجية. ويساعد ذلك على تحديد أولويات التكوين بدل الاعتماد على موضوعات عامة لا تستجيب دائمًا لاحتياجات المصالح.

ثانيًا، يجب ربط البرامج التكوينية بأهداف المؤسسة، بحيث يتم توضيح النتائج المهنية المنتظرة من كل برنامج، وتحديد المهارات التي ينبغي أن يكتسبها المشاركون، وكيفية استخدام هذه المهارات بعد العودة إلى العمل.

ثالثًا، ينبغي تطوير طرق التكوين من خلال الجمع بين المعرفة النظرية والتطبيق العملي، واستعمال الحالات الواقعية والتمارين والمحاكاة وورشات العمل، مع مراعاة خصوصية الوظائف ومستويات المشاركين.

رابعًا، يجب تعزيز تكوين الموظفين في المجال الرقمي، مع توفير الدعم التقني والتوجيه العملي، وتحديث البرامج بصورة مستمرة حتى تواكب تطور الأنظمة المعلوماتية والمساطر الإدارية.

خامسًا، ينبغي ضمان عدالة الوصول إلى التكوين، من خلال نشر المعلومات المتعلقة بالبرامج، وتحديد معايير واضحة لاختيار المشاركين، ومراعاة احتياجات الموظفين في المصالح البعيدة أو التي يصعب فيها تنظيم الغياب المؤقت.

سادسًا، يجب إشراك المسؤولين المباشرين في تحديد الاحتياجات ومتابعة النتائج، وتوفير الوقت والظروف التي تسمح للموظف بتطبيق المهارات المكتسبة. كما ينبغي تشجيع المسؤولين على دعم التعلم داخل فرق العمل.

سابعًا، ينبغي اعتماد تقييم متعدد المراحل يشمل رضا المشاركين، واكتساب المعارف والمهارات، وتطبيقها في العمل، ثم دراسة النتائج التنظيمية التي يمكن أن ترتبط بالتكوين. ويجب استعمال هذه النتائج لتطوير البرامج المقبلة.

ثامنًا، من الضروري تشجيع نقل الخبرة بين الموظفين، من خلال التوجيه المهني والتكوين الداخلي وتوثيق المساطر والممارسات الناجحة، حتى لا تبقى المعرفة مرتبطة بأشخاص محددين.

تاسعًا، ينبغي ترسيخ ثقافة التعلم داخل المؤسسة، بحيث يصبح طرح الأسئلة وتبادل المعرفة ومراجعة الأخطاء واقتراح التحسينات ممارسات مهنية طبيعية، مع احترام المسؤوليات والقواعد القانونية.

عاشرًا، يجب تقييم استراتيجية التكوين بصورة دورية، وتحديد البرامج التي تحقق أثرًا واضحًا، ومراجعة البرامج التي لا تستجيب للاحتياجات، وضمان توجيه الموارد نحو الأولويات الأكثر أهمية.

وتتطلب هذه التدابير تعاونًا بين مختلف مستويات الإدارة، لأن التكوين لا يمكن أن ينجح إذا ظل مسؤولية محصورة في مصلحة الموارد البشرية، دون مشاركة المسؤولين والموظفين والمصالح التقنية والجهات التكوينية.

خاتمة الفصل

يتضح من خلال هذا الفصل أن التكوين المستمر وتطوير الكفاءات يشكلان عنصرين أساسيين في إصلاح الموارد البشرية داخل الإدارة العمومية. فالموظف يحتاج إلى تحديث معارفه وتطوير مهاراته حتى يتمكن من مواكبة التغيرات القانونية والتنظيمية والتكنولوجية، وتحسين جودة العمل، والاستجابة بصورة أفضل لانتظارات المواطنين.

غير أن فعالية التكوين لا تتحقق بمجرد تنظيم الدورات أو منح الشهادات، بل تتطلب تشخيصًا دقيقًا للاحتياجات، وربطًا بين البرامج والأهداف المؤسسية، واختيارًا مناسبًا للمحتوى والطرق التعليمية، وتوفيرًا لظروف تسمح بتطبيق المهارات المكتسبة. كما تحتاج إلى تقييم مستمر يوضح ما إذا كان التكوين قد أحدث تغييرًا فعليًا في الأداء.

وقد بينت الإشكالات التي تمت دراستها أن ضعف التكوين قد يرتبط بغياب التخطيط، أو هيمنة الجانب النظري، أو عدم تكافؤ فرص المشاركة، أو ضعف التحفيز، أو محدودية التكوين الرقمي، أو غياب المتابعة بعد انتهاء البرامج. كما أن بعض الصعوبات لا يمكن معالجتها بالتكوين وحده، بل تتطلب إصلاح التنظيم وتوفير الوسائل وتوضيح المسؤوليات وتحسين القيادة.

وفي الإدارة العمومية المغربية، ينبغي النظر إلى التكوين باعتباره استثمارًا في جودة الخدمة العمومية وفي قدرة المؤسسة على تنفيذ مهامها. فكلما تحسنت كفاءات الموظفين، ازدادت فرص تقليص الأخطاء، وتطوير طرق العمل، وتحسين التواصل مع المرتفقين، ومواكبة التحول الرقمي. غير أن هذه النتائج تظل مرتبطة بمدى تكامل التكوين مع باقي عناصر تدبير الموارد البشرية.

كما أن بناء إدارة متعلمة يقتضي الاعتراف بقيمة الخبرة المهنية، وتشجيع نقل المعرفة بين الموظفين، وتوثيق الممارسات الناجحة، وتحويل المشكلات اليومية إلى فرص للتحسين. فالمؤسسة التي تستفيد من تجاربها تكون أكثر قدرة على التكيف مع التغيرات وتجنب تكرار الأخطاء.

ولا ينبغي أن يكون التكوين مسؤولية الموظف وحده، كما لا ينبغي أن تتحمل الإدارة وحدها مسؤولية تعلمه دون مشاركة منه. فالعلاقة بين الطرفين تقوم على التزام متبادل: توفر المؤسسة فرصًا مناسبة للتعلم وتتيح إمكانات التطبيق، بينما يبذل الموظف الجهد اللازم لاكتساب المهارات وتطوير أدائه واحترام قواعد المهنة.

إن نجاح سياسة التكوين المستمر يرتبط بقدرتها على الانتقال من منطق تنظيم الأنشطة إلى منطق بناء الكفاءات، ومن التركيز على الحضور إلى التركيز على النتائج، ومن التعلم المنفصل عن العمل إلى التعلم الذي ينعكس مباشرة على الممارسة المهنية.

وبناءً على ذلك، فإن إصلاح التكوين المستمر يمثل خطوة ضرورية ضمن إصلاح أوسع للموارد البشرية، لكنه يحتاج إلى أن يتكامل مع التخطيط للموارد البشرية، والتوظيف، وتقييم الأداء، والتحفيز، وتطوير القيادة، وتحسين ظروف العمل.

ويمهد هذا الفصل للانتقال إلى دراسة مشاكل التواصل والعلاقات المهنية والنزاعات داخل الإدارة العمومية، باعتبارها من العوامل التي تؤثر في استقرار الموارد البشرية وفي قدرة الموظفين على التعاون وتبادل المعرفة وإنجاز المهام بصورة منسجمة. فالكفاءة الفردية، مهما بلغت أهميتها، لا تحقق كامل أثرها إلا داخل بيئة مهنية تقوم على التواصل الفعال والاحترام المتبادل والتنسيق بين مختلف مكونات المؤسسة.

الفصل السادس: مشاكل التواصل والعلاقات المهنية والنزاعات داخل الإدارة العمومية

تمهيد

تقوم الإدارة العمومية على مجموعة من العلاقات المهنية التي تربط بين الموظفين والمسؤولين الإداريين ومختلف المصالح والأقسام والوحدات التنظيمية. ولا يمكن لهذه الإدارة أن تحقق أهدافها بمجرد توفر القوانين والهياكل التنظيمية والموارد المالية والتجهيزات التقنية، بل تحتاج كذلك إلى وجود تواصل فعال بين مختلف مكوناتها، وإلى علاقات مهنية تقوم على الاحترام المتبادل والتعاون والثقة والوضوح في توزيع المسؤوليات. فالموظف لا يؤدي مهامه في عزلة عن الآخرين، وإنما يشتغل داخل منظومة من العلاقات والتفاعلات التي تؤثر بصورة مباشرة أو غير مباشرة في جودة أدائه وفي مستوى الخدمات المقدمة للمواطنين.

ويحتل التواصل الإداري مكانة أساسية في تدبير الموارد البشرية، لأنه الوسيلة التي تنتقل من خلالها التعليمات والمعلومات والقرارات والتوجيهات بين المستويات الإدارية المختلفة. كما يمثل أداة لتوضيح الأهداف، وتنسيق الأعمال، وتبادل الخبرات، ومعالجة المشكلات، وتحديد المسؤوليات. وعندما يكون التواصل واضحًا ومنظمًا، يستطيع الموظفون فهم المطلوب منهم، ومعرفة الأولويات، وتحديد كيفية تنفيذ المهام، والرجوع إلى الجهات المختصة عند مواجهة صعوبات. أما عندما يكون التواصل ضعيفًا أو غامضًا أو متأخرًا، فقد تظهر أخطاء في التنفيذ، وتتكرر الأعمال، وتتضارب التعليمات، وتتراجع الثقة بين الموظفين والمسؤولين.

وتتأثر العلاقات المهنية داخل الإدارة العمومية بمجموعة من العوامل التنظيمية والبشرية، من بينها أسلوب القيادة، وطريقة توزيع المهام، ووضوح المسؤوليات، وعدالة المعاملة، وفرص الترقية، وظروف العمل، والضغط المهني، ومدى الاعتراف بمجهودات

الموظفين. وقد تتحول الاختلافات العادية في وجهات النظر إلى نزاعات عندما تغيب قنوات الحوار أو يشعر أحد الأطراف بالتهميش أو عدم الإنصاف أو سوء الفهم. كما قد تتفاقم الخلافات عندما لا توجد آليات واضحة لمعالجتها، أو عندما يتدخل المسؤول بطريقة تزيد من حدة التوتر بدل احتوائه.

وتكتسي هذه القضايا أهمية خاصة في الإدارة العمومية المغربية، التي تتسم بتعدد مستوياتها التنظيمية وتنوع اختصاصاتها وتداخل العلاقات بين الإدارات المركزية والمصالح اللاممركزة والجماعات الترابية والمؤسسات العمومية. ففي مثل هذه البيئة، يصبح التنسيق بين المصالح وتبادل المعلومات وتحديد المسؤوليات من الشروط الأساسية لضمان استمرارية المرفق العمومي وتحقيق الانسجام في تنفيذ القرارات والإجراءات.

ولا تقتصر آثار ضعف التواصل والنزاعات المهنية على الموظفين وحدهم، بل قد تمتد إلى المرتفقين وإلى صورة الإدارة لدى المجتمع. فعندما تتوتر العلاقات داخل مصلحة إدارية، قد يتأخر إنجاز الملفات، أو تتراجع جودة الاستقبال، أو يتبادل الموظفون المسؤولية عن الأخطاء، أو يجد المواطن نفسه مضطرًا إلى مراجعة أكثر من جهة للحصول على المعلومة نفسها. وهكذا تتحول المشكلات الداخلية إلى عوائق أمام جودة الخدمة العمومية.

ومن هذا المنطلق، فإن دراسة مشاكل التواصل والعلاقات المهنية والنزاعات داخل الإدارة العمومية لا تهدف إلى البحث عن الأخطاء الفردية فقط، بل تسعى إلى فهم الظروف التنظيمية والنفسية والاجتماعية التي تنتج هذه المشكلات، وتحليل آثارها في الأداء والاستقرار المهني، واقتراح حلول عملية تساعد على بناء بيئة إدارية أكثر تعاونًا وفعالية.

مفهوم التواصل الإداري وأهميته في تدبير الموارد البشرية

يقصد بالتواصل الإداري عملية تبادل المعلومات والتعليمات والآراء والتوجيهات بين الأفراد والوحدات التنظيمية داخل المؤسسة، بهدف تنسيق العمل وتحقيق الأهداف المشتركة. ويشمل هذا التواصل المراسلات الرسمية والاجتماعات والتعليمات الشفوية والتقارير والمذكرات الإدارية والأنظمة المعلوماتية، إضافة إلى التفاعلات اليومية التي تجري بين الموظفين أثناء أداء مهامهم.

ولا يقتصر التواصل الفعال على إرسال المعلومات، بل يتطلب التأكد من وصولها وفهمها بصورة صحيحة. فقد يصدر المسؤول تعليمات واضحة من وجهة نظره، لكن الموظف قد يفهمها بطريقة مختلفة بسبب غموض بعض المصطلحات أو عدم معرفة السياق الذي

صدرت فيه. ولذلك يحتاج التواصل إلى التوضيح والاستماع وطرح الأسئلة والتأكد من الفهم المشترك.

وتتجلى أهمية التواصل في كونه يساعد على توحيد الجهود داخل المؤسسة. فالمصالح الإدارية لا تعمل عادة بصورة مستقلة تمامًا، بل تحتاج إلى تبادل المعلومات والتنسيق لإنجاز الملفات التي تتداخل فيها الاختصاصات. وإذا لم تصل المعلومات إلى الجهات المعنية في الوقت المناسب، فقد تتعطل الإجراءات أو تتكرر عمليات المعالجة أو تتخذ قرارات بناءً على بيانات ناقصة.

كما يساعد التواصل على توضيح الأهداف والأولويات. فعندما يعرف الموظفون ما الذي ينبغي إنجازه، وما الآجال المطلوبة، وما المعايير المعتمدة، يصبحون أكثر قدرة على تنظيم عملهم وتحديد ما يستحق الأولوية. أما غياب التوجيه الواضح فقد يؤدي إلى اختلاف الاجتهادات وتضارب الجهود، خصوصًا عندما تكون الموارد محدودة أو تكون المهام كثيرة.

ويؤدي التواصل أيضًا دورًا مهمًا في بناء الثقة المهنية. فعندما يشعر الموظف بأن المسؤول يستمع إليه ويشرح القرارات التي تؤثر في عمله ويتيح له فرصة التعبير عن الصعوبات، تتعزز لديه الثقة في المؤسسة. ولا يعني ذلك أن كل قرار يجب أن يكون محل اتفاق جماعي، بل يعني أن القرارات ينبغي أن تنقل بطريقة مهنية واضحة، وأن تتاح للموظفين فرصة فهمها وطلب التوضيح بشأنها.

ومن جهة أخرى، يتيح التواصل الجيد اكتشاف المشكلات في مراحل مبكرة. فالموظف الذي يستطيع إبلاغ المسؤول عن عائق أو خطأ محتمل قد يساعد على تجنب خسائر أو تأخيرات أكبر. أما إذا كانت بيئة العمل لا تشجع على الإبلاغ أو تجعل الموظف يخشى ردود الفعل السلبية، فقد تظل المشكلات مخفية إلى أن تتفاقم.

أنواع التواصل داخل الإدارة العمومية

يتخذ التواصل الإداري أشكالًا متعددة، ويختلف كل شكل بحسب اتجاه المعلومات وطبيعة العلاقة بين الأطراف المعنية.

التواصل العمودي من الأعلى إلى الأسفل

يقصد به انتقال التعليمات والقرارات والتوجيهات من المسؤولين إلى الموظفين. ويشمل المذكرات الإدارية، والتعليمات المتعلقة بتنفيذ المهام، وتحديد الأولويات، وتوزيع المسؤوليات، وتوضيح الإجراءات التي ينبغي اتباعها.

ويكتسي هذا النوع من التواصل أهمية كبيرة في المؤسسات العمومية التي تعتمد هياكل تنظيمية واضحة وتسلسلًا إداريًا في اتخاذ القرارات. غير أن فعاليته تتوقف على وضوح التعليمات ومدى ملاءمتها للواقع العملي، وعلى قدرة المسؤول على شرح المطلوب دون ترك مجال واسع للتأويل غير الضروري.

وقد تظهر المشكلات عندما تصدر تعليمات متناقضة من أكثر من مسؤول، أو عندما تكون التوجيهات عامة وغير دقيقة، أو عندما تتغير الأولويات دون إبلاغ الموظفين المعنيين. كما قد يؤدي الاعتماد المفرط على الأوامر دون توضيح أسبابها إلى ضعف المبادرة والشعور بأن الموظف مطالب بالتنفيذ دون فهم الغاية من العمل.

التواصل العمودي من الأسفل إلى الأعلى

يتمثل هذا التواصل في انتقال المعلومات والملاحظات والاقتراحات والتقارير من الموظفين إلى المسؤولين. ويتيح للقيادة الإدارية معرفة ما يحدث في الواقع العملي، ورصد الصعوبات التي تواجه المصالح، والاطلاع على الاحتياجات المهنية، والاستفادة من الخبرات المتراكمة لدى الموظفين.

وتبرز أهمية هذا النوع من التواصل لأن المسؤول لا يستطيع دائمًا ملاحظة جميع تفاصيل العمل اليومي. فالموظفون الذين يتعاملون مباشرة مع الملفات أو المرتفقين قد يكونون أكثر قدرة على اكتشاف بعض الاختلالات وتحديد أسبابها.

لكن هذا التواصل قد يضعف عندما يخشى الموظفون التعبير عن آرائهم، أو عندما يعتقدون أن اقتراحاتهم لن تؤخذ بعين الاعتبار، أو عندما تكون ردود الفعل تجاه الملاحظات المهنية سلبية. وفي هذه الحالة قد تصل إلى المسؤول معلومات ناقصة، وقد يستمر العمل وفق إجراءات لم تعد مناسبة.

ولتعزيز التواصل من الأسفل إلى الأعلى، ينبغي توفير قنوات واضحة لتقديم الملاحظات، والاستماع إلى الموظفين، والتمييز بين النقد المهني والاعتراض غير المبرر، وتقديم ردود مناسبة على الاقتراحات المطروحة.

التواصل الأفقي بين الموظفين والمصالح

يقصد به تبادل المعلومات والتنسيق بين الموظفين الذين يشغلون مستويات تنظيمية متقاربة، أو بين المصالح التي تتعاون في إنجاز المهام. ويعد هذا النوع ضروريًا عندما يتطلب الملف مشاركة أكثر من وحدة إدارية.

وقد يؤدي ضعف التواصل الأفقي إلى تأخر تبادل الوثائق، أو عدم معرفة كل مصلحة بما أنجزته المصلحة الأخرى، أو تكرار طلب المعلومات نفسها، أو اختلاف تفسير الإجراءات. كما قد يؤدي التنافس غير الصحي بين المصالح إلى حجب المعلومات أو إلقاء المسؤولية على الآخرين.

ويحتاج التواصل الأفقي إلى تحديد نقاط الاتصال بين المصالح، وتوضيح المعلومات التي يجب تبادلها، واحترام آجال الإحالة والرد، واستخدام أدوات موحدة لتتبع الملفات. كما ينبغي أن تتوفر لدى الموظفين ثقافة مهنية تعتبر نجاح المؤسسة هدفًا مشتركًا، بدل التعامل مع كل مصلحة باعتبارها وحدة منفصلة لا تهتم إلا بمصالحها الخاصة.

التواصل الرسمي وغير الرسمي

يتم التواصل الرسمي عبر القنوات المعتمدة، مثل المراسلات والتقارير والاجتماعات والتعليمات المكتوبة. ويتميز هذا النوع بإمكانية توثيق المعلومات والرجوع إليها، كما يساعد على تحديد المسؤوليات وحفظ الأثر الإداري للقرارات.

أما التواصل غير الرسمي فيحدث من خلال المحادثات اليومية وتبادل الخبرات بين الزملاء واللقاءات المهنية غير الرسمية. ويمكن أن يسهم في تسهيل التعاون وتوضيح بعض التفاصيل العملية وبناء علاقات إنسانية إيجابية.

غير أن التواصل غير الرسمي قد يتحول إلى مصدر للمشكلات عندما يصبح بديلًا عن القنوات الرسمية في نقل القرارات المهمة، أو عندما تنتشر من خلاله معلومات غير دقيقة وشائعات حول الموظفين أو القرارات الإدارية. ولذلك ينبغي تحقيق توازن بين التواصل

الرسمي الذي يضمن الوضوح والتوثيق، والتواصل الإنساني الذي يساعد على بناء علاقات مهنية جيدة.

ضعف التواصل بين المسؤولين والموظفين

يعد ضعف التواصل بين المسؤولين والموظفين من أبرز المشكلات التي يمكن أن تؤثر في المناخ المهني داخل الإدارة العمومية. ويظهر هذا الضعف عندما لا تصل التعليمات بصورة واضحة، أو عندما لا يستمع المسؤول إلى ملاحظات الموظفين، أو عندما تنحصر العلاقة في إصدار الأوامر ومراقبة التنفيذ دون حوار مهني منظم.

وقد يرتبط ضعف التواصل بأسلوب القيادة الذي يعتمد على المسافة الكبيرة بين المسؤول والموظفين، أو باعتقاد أن الحوار يقلل من سلطة المسؤول، أو بضغط العمل الذي يجعل الاجتماعات والتوجيهات التفصيلية تبدو أقل أولوية. كما قد ينتج عن غياب ثقافة تنظيمية تشجع على تبادل المعلومات.

وتترتب على هذا الوضع نتائج متعددة. فقد ينفذ الموظف مهمة بطريقة تختلف عما قصده المسؤول، أو يتردد في اتخاذ قرارٍ يدخل ضمن اختصاصه بسبب عدم وضوح التوجيهات، أو يتجنب الإبلاغ عن مشكلة خوفًا من اللوم. وقد يشعر كذلك بأنه مستبعد من القرارات التي تؤثر في ظروف عمله، مما يضعف انتماءه إلى المؤسسة.

ويجب التأكيد على أن التواصل الفعال لا يتطلب أن يتحول المسؤول إلى طرف يشارك الموظفين جميع القرارات التفصيلية، بل يتطلب أن يوضح التوقعات، ويشرح ما يحتاج إلى شرح، ويستمع إلى المعلومات التي تساعد على تحسين القرار، ويقدم ملاحظات مهنية حول الأداء.

ومن الوسائل العملية لتحسين هذا التواصل تنظيم لقاءات دورية قصيرة بين المسؤولين والموظفين، وتحديد قنوات واضحة للاستفسار، وتوثيق التعليمات المهمة، وتوفير تغذية راجعة حول الأداء، وتشجيع الإبلاغ المبكر عن الصعوبات. كما ينبغي أن يلتزم المسؤول بالرد في آجال معقولة، أو بتوضيح سبب التأخر عندما يتعذر تقديم جواب فوري.

غموض التعليمات وتضارب القرارات

يؤدي غموض التعليمات إلى إرباك الموظفين، خصوصًا عندما تتعلق المهام بإجراءات قانونية أو مالية أو إدارية دقيقة. فقد تصدر تعليمات بصياغة عامة لا تحدد بدقة ما ينبغي

القيام به، أو تتضمن مصطلحات غير موحدة، أو لا توضح الآجال والمسؤوليات والوثائق المطلوبة.

وقد يصبح الوضع أكثر تعقيدًا عندما يتلقى الموظف تعليمات مختلفة من مسؤولين متعددين، دون معرفة أيها يجب اتباعه أو كيفية التوفيق بينها. ويؤدي ذلك إلى التردد في اتخاذ القرار، أو تأجيل العمل، أو اختيار أحد التوجيهات دون وجود أساس واضح، مما قد يعرض الموظف والمؤسسة للمساءلة أو يسبب تأخيرًا في إنجاز الملفات.

وتظهر هذه المشكلة أحيانًا بسبب غياب التنسيق بين المسؤولين، أو عدم توثيق التغييرات، أو استمرار تداول نسخ قديمة من التعليمات، أو عدم تحديد الجهة المخولة بإصدار التوجيه النهائي في موضوع معين.

وتقتضي المعالجة اعتماد قنوات واضحة لإصدار التعليمات، وتحديد الجهة المختصة بالقرار، وتوثيق التعديلات المهمة، وسحب التعليمات التي لم تعد سارية عندما يكون ذلك مناسبًا. كما ينبغي إنشاء أدلة إجرائية محدثة يسهل على الموظفين الرجوع إليها، مع توضيح تاريخ اعتمادها والجهة المسؤولة عن مراجعتها.

وعندما تظهر تعليمات متعارضة، ينبغي تشجيع الموظف على طلب التوضيح من خلال القنوات المهنية المناسبة، بدل تركه يختار بصورة فردية بين توجيهات متناقضة. ويساعد ذلك على حماية سلامة العمل وتعزيز وضوح المسؤوليات.

الشائعات وضعف تداول المعلومات

تنتشر الشائعات داخل المؤسسات عندما تغيب المعلومات الموثوقة أو تتأخر القرارات عن الوصول إلى الموظفين أو لا يتم شرح التغييرات التنظيمية بصورة كافية. وفي مثل هذه الحالات، قد يحاول الموظفون تفسير الأحداث اعتمادًا على معلومات غير مكتملة أو أحاديث غير رسمية.

وقد تتعلق الشائعات بالترقيات أو التنقيلات أو إعادة توزيع المهام أو التغييرات في المسؤوليات أو مستقبل بعض المصالح. ويمكن أن تؤدي إلى القلق والتوتر وانخفاض الثقة، خاصة عندما تمس المصالح المهنية للموظفين.

ولا يمكن القضاء على جميع الأحاديث غير الرسمية داخل أي مؤسسة، كما أن بعض المعلومات قد لا يكون من الممكن الإعلان عنها قبل استكمال الإجراءات اللازمة. لكن

يمكن الحد من أثر الشائعات من خلال تحسين التواصل الرسمي، وتقديم المعلومات المتاحة في الوقت المناسب، وتوضيح ما تم اتخاذه من قرارات وما لا يزال قيد الدراسة، دون الإخلال بسرية المعطيات التي يحميها القانون.

كما ينبغي التعامل مع الشائعات بطريقة مهنية، وتجنب الرد عليها بمزيد من الغموض أو الاتهامات العامة. فإذا انتشرت معلومة غير صحيحة، يمكن تصحيحها من خلال قناة واضحة، مع شرح الوقائع المعروفة وتحديد المرجع الذي يمكن الرجوع إليه.

وتساعد الشفافية المنضبطة على تعزيز الثقة، لأنها تمنح الموظفين معلومات موثوقة وتقلل الحاجة إلى الاعتماد على التخمينات. ويجب أن تكون هذه الشفافية متوازنة مع الالتزامات القانونية المتعلقة بالسرية وحماية المعطيات الشخصية وسلامة الإجراءات الإدارية.

مفهوم العلاقات المهنية داخل الإدارة العمومية

تشير العلاقات المهنية إلى مجموع التفاعلات التي تنشأ بين الموظفين والمسؤولين أثناء أداء العمل، وما يرتبط بها من تعاون واحترام وتبادل للمعلومات وتقاسم للمسؤوليات وتدبير للاختلافات.

وتتأثر هذه العلاقات بطبيعة التنظيم الإداري، وبأسلوب القيادة، وبثقافة المؤسسة، وبالعدالة في توزيع المهام والفرص، وبظروف العمل، وبمدى الاعتراف بالمجهودات المهنية. كما تتأثر بالخصائص الفردية للأشخاص، مثل أساليب التواصل والقدرة على الاستماع والتعامل مع الضغوط.

ولا تعني العلاقات المهنية الجيدة غياب الاختلاف أو الاتفاق الدائم بين الموظفين، بل تعني القدرة على إدارة الاختلاف بصورة محترمة ومنظمة، والتمييز بين النقاش حول العمل والهجوم على الأشخاص، والتعاون على تحقيق أهداف المؤسسة رغم اختلاف الآراء.

وقد يختلف الموظفون حول طريقة معالجة ملف أو ترتيب الأولويات أو توزيع المهام. ويمكن أن يكون هذا الاختلاف مفيدًا إذا أدى إلى مناقشة البدائل واكتشاف الأخطاء وتحسين القرار. أما إذا تحول إلى صراع شخصي أو تنافس على النفوذ، فقد يصبح عائقًا أمام الأداء.

ومن هنا، فإن الإدارة تحتاج إلى ثقافة مهنية تعترف بحق الاختلاف، لكنها تؤكد في الوقت نفسه ضرورة احترام القواعد التنظيمية والقرارات الصادرة عن الجهات المختصة، مع

إتاحة الوسائل المناسبة للاعتراض المهني أو طلب المراجعة عندما توجد أسباب موضوعية لذلك.

أسباب تدهور العلاقات المهنية بين الموظفين

تتعدد الأسباب التي قد تؤدي إلى تدهور العلاقات المهنية، ولا يمكن تفسيرها دائمًا بوجود خلافات شخصية فقط. ففي كثير من الحالات، تكون المشكلات مرتبطة بظروف تنظيمية تجعل التعاون صعبًا أو تخلق شعورًا بالمنافسة غير العادلة.

ومن أبرز هذه الأسباب غموض توزيع المهام. فعندما لا يعرف كل موظف حدود مسؤولياته أو يتداخل اختصاصه مع اختصاص زميله دون تنسيق واضح، قد تنشأ خلافات حول من يتحمل مسؤولية ملف معين أو من يملك صلاحية اتخاذ قرار محدد.

كما قد يؤدي عدم التوازن في توزيع عبء العمل إلى توتر العلاقات. فإذا شعر بعض الموظفين بأنهم يتحملون مهام أكثر من زملائهم دون مبرر واضح، فقد يتولد لديهم شعور بالظلم والاستغلال. وفي المقابل، قد يشعر الموظفون الذين لا تسند إليهم مهام مهمة بأن خبراتهم غير مستغلة أو أنهم مهمشون داخل المؤسسة.

ويؤثر غياب الاعتراف بالمجهودات في العلاقات المهنية أيضًا. فعندما تبذل مجموعة من الموظفين جهودًا إضافية لإنجاز العمل، دون أن تجد تقديرًا مناسبًا أو تفسيرًا واضحًا لكيفية توزيع المسؤوليات، فقد تنخفض رغبتهم في التعاون مع الآخرين.

وتعد المنافسة على الترقيات والمناصب من العوامل التي قد تؤثر في العلاقات، خصوصًا عندما لا تكون المعايير واضحة أو عندما ينتشر الاعتقاد بأن القرارات لا تعتمد على الكفاءة والجدارة. وفي مثل هذه الحالات، قد يتحول التنافس المهني الطبيعي إلى صراع شخصي أو تبادل للاتهامات.

كما يمكن أن يسهم ضعف التواصل والتدخل في الاختصاصات وغياب الثقة في تدهور العلاقات. ويزداد الوضع تعقيدًا عندما لا يتدخل المسؤول في الوقت المناسب لمعالجة الخلافات أو عندما يتعامل معها بطريقة غير متوازنة.

وتتطلب معالجة هذه الأسباب النظر إلى البيئة التنظيمية التي تعمل فيها الموارد البشرية، بدل الاكتفاء بمطالبة الموظفين بتحسين علاقاتهم دون تغيير الظروف التي قد تغذي النزاعات.

تعد العدالة في المعاملة من الشروط الأساسية لبناء علاقات مهنية مستقرة. فعندما يشعر الموظفون بأن القرارات المتعلقة بتوزيع المهام أو الاستفادة من التكوين أو منح المسؤوليات أو تقييم الأداء تستند إلى معايير واضحة، يكون من الأسهل عليهم تقبل النتائج حتى عندما لا تحقق جميع تطلعاتهم.

أما عندما يترسخ الاعتقاد بوجود محاباة أو تمييز أو تفضيل غير مبرر لبعض الموظفين، فقد تتراجع الثقة في المؤسسة، ويزداد التوتر بين الزملاء، ويصبح تفسير القرارات مرتبطًا بالعلاقات الشخصية بدل المعايير المهنية.

وقد تؤدي هذه الأوضاع إلى ظهور مجموعات مغلقة داخل المصلحة، تتبادل الدعم والمعلومات فيما بينها، بينما تتراجع الثقة بين بقية الموظفين. كما قد تؤثر في استعداد الموظفين لتبادل الخبرة أو مساعدة زملائهم، إذا اعتقدوا أن التعاون لن يقابله تقدير عادل أو أن نتائجه ستستغل لمصلحة آخرين.

ولا ينبغي اعتبار كل اختلاف في توزيع المهام أو الفرص دليلًا على وجود محاباة، لأن الوظائف والقدرات والاحتياجات تختلف. لكن من الضروري أن تكون القرارات قابلة للتفسير، وأن تستند إلى اعتبارات مهنية واضحة، وأن تتوفر آليات مناسبة للتظلم أو طلب المراجعة.

وتشمل التدابير الوقائية توثيق المعايير المستخدمة في توزيع المسؤوليات، وتوضيح شروط المشاركة في البرامج التكوينية، واعتماد أساليب موضوعية لتقييم الأداء، وتحديد الإجراءات المتعلقة بتدبير تضارب المصالح، واحترام القواعد القانونية والتنظيمية ذات الصلة.

كما ينبغي للمسؤول أن يتجنب التمييز في أسلوب التعامل اليومي، وأن يمنح الموظفين فرصًا متكافئة للتعبير عن آرائهم، وأن يتعامل مع الشكايات المهنية بجدية وحياد.

إن العدالة لا تقتصر على اتخاذ قرارات سليمة من الناحية القانونية، بل تشمل كذلك وضوح الإجراءات وإمكانية فهم أسباب القرارات والشعور بأن الجميع يخضعون للقواعد نفسها.

النزاعات المهنية: المفهوم والأشكال

يقصد بالنزاع المهني حالة من الاختلاف أو التوتر بين طرفين أو أكثر داخل بيئة العمل، تنشأ نتيجة تعارض المصالح أو الأهداف أو التصورات أو طرق تنفيذ المهام، أو بسبب الشعور بعدم الإنصاف أو سوء الفهم.

ولا تمثل النزاعات في حد ذاتها ظاهرة غير طبيعية، لأن المؤسسات تضم أشخاصًا يختلفون في الخبرات والآراء والأولويات. وقد يكون الاختلاف مفيدًا عندما يساعد على اكتشاف الأخطاء أو تحسين القرارات أو توضيح المسؤوليات. لكن النزاع يصبح مشكلة عندما يستمر دون معالجة، أو يتحول إلى عداء شخصي، أو يؤثر في إنجاز المهام، أو يؤدي إلى سلوكيات تضر بالموظفين أو بالمرفق العمومي.

ويمكن التمييز بين عدة أشكال من النزاعات المهنية.

النزاعات المرتبطة بالمهام

تنشأ عندما يختلف الموظفون حول طريقة تنفيذ عمل معين أو تفسير إجراء أو ترتيب الأولويات. وقد يكون هذا الاختلاف ناتجًا عن اختلاف الخبرات أو نقص المعلومات أو عدم وضوح التعليمات.

ويمكن معالجة هذا النوع من النزاعات من خلال توضيح الأهداف والمعايير، ومراجعة النصوص والإجراءات المعتمدة، والاستماع إلى وجهات النظر المختلفة، وتحديد الجهة المختصة باتخاذ القرار عند الحاجة.

النزاعات المرتبطة بالأدوار والمسؤوليات

تظهر عندما تتداخل الاختصاصات أو تكون حدود المسؤولية غير واضحة، أو عندما يطلب من الموظف تحمل نتائج قرار لم يشارك في اتخاذه ولا يملك صلاحية التحكم في أسبابه.

وقد تؤدي هذه النزاعات إلى تبادل اللوم أو تأجيل الملفات أو رفض بعض المهام. وتتطلب المعالجة تحديد المسؤوليات بدقة، وتوضيح الصلاحيات، وتنظيم العلاقة بين المصالح، وتوثيق إجراءات الإحالة والمصادقة.

النزاعات الشخصية

ترتبط هذه النزاعات بسوء الفهم أو ضعف التواصل أو اختلاف أساليب العمل أو تراكم التوترات بين الأفراد. وقد تبدأ بخلاف محدود ثم تتوسع عندما يتعامل الأطراف مع بعضهم بناءً على أحكام مسبقة أو عندما يتم تفسير كل تصرف بطريقة سلبية.

وتحتاج هذه النزاعات إلى تدخل مهني يركز على السلوكيات والوقائع، لا على الاتهامات العامة أو التشخيصات الشخصية. ويمكن للحوار المنظم أن يساعد على توضيح أسباب الخلاف والاتفاق على قواعد للتعامل في المستقبل.

النزاعات المرتبطة بالعدالة المهنية

تنشأ عندما يشعر أحد الموظفين أو مجموعة منهم بأن توزيع العمل أو فرص التكوين أو التقييم أو المسؤوليات يتم بطريقة غير عادلة. وقد تستند هذه المشاعر إلى وقائع فعلية، أو إلى نقص المعلومات، أو إلى اختلاف التوقعات.

ويتطلب هذا النوع من النزاعات فحص القرارات والإجراءات والمعايير المستخدمة، وتوضيح الأسباب، وتصحيح الاختلالات عندما يثبت وجودها. ولا يكفي مطالبة الموظفين بتهدئة الخلاف إذا كانت أسبابه مرتبطة بممارسات تنظيمية تحتاج إلى مراجعة.

مراحل تطور النزاع المهني

قد يبدأ النزاع المهني في صورة اختلاف بسيط حول مهمة أو قرار، ثم يتطور تدريجيًا إذا لم تتم معالجته. ويساعد فهم مراحل تطوره على التدخل في الوقت المناسب قبل أن تتحول المشكلة إلى أزمة تؤثر في سير العمل.

في المرحلة الأولى، يظهر اختلاف في الرأي أو المصلحة، وقد يكون محدودًا وقابلًا للحل من خلال توضيح المعلومات أو الاتفاق على طريقة مشتركة للعمل. وفي هذه المرحلة قد لا يشعر الأطراف بأن هناك نزاعًا حقيقيًا، بل مجرد اختلاف عادي.

وفي المرحلة الثانية، يبدأ التوتر عندما يفسر أحد الأطراف تصرف الطرف الآخر على أنه تجاهل أو تقليل من قيمة رأيه أو محاولة لتحميله مسؤولية إضافية. وقد تتكرر المواقف التي تغذي الخلاف، ويصبح التواصل أكثر حذرًا أو أقل تعاونًا.

أما في المرحلة الثالثة، فقد ينتقل النزاع من موضوع العمل إلى العلاقة الشخصية. فيبدأ الأطراف في تبادل الاتهامات أو استحضار خلافات سابقة أو رفض التعاون حتى في المسائل التي لا ترتبط مباشرة بالخلاف الأصلي.

وفي المرحلة الرابعة، يمكن أن يؤثر النزاع في أداء المصلحة، من خلال تأخر الملفات أو حجب المعلومات أو زيادة الشكايات أو ظهور مجموعات متنافسة داخل المؤسسة. وقد يحتاج الأمر عندئذ إلى تدخل رسمي من المسؤول أو من الجهة المختصة بتدبير الموارد البشرية.

وتتمثل المرحلة الأكثر خطورة في استمرار النزاع دون معالجة، بحيث يصبح جزءًا من الثقافة اليومية للمصلحة. وعندها قد يعتاد الموظفون العمل في بيئة يسودها التوتر وانعدام الثقة، وقد تنتقل آثار النزاع إلى الموظفين الجدد أو إلى مصالح أخرى.

ولذلك فإن التدخل المبكر غالبًا ما يكون أقل تكلفة وأكثر فعالية من انتظار تفاقم الخلاف. ويبدأ ذلك بالاستماع إلى الأطراف، وتحديد الوقائع، وفهم الأسباب التنظيمية والشخصية، ثم الاتفاق على إجراءات واضحة للمعالجة والمتابعة.

آثار النزاعات المهنية على الموظفين

تؤثر النزاعات المستمرة في الحالة النفسية والمهنية للموظفين، لأنها تجعل العمل اليومي مصدرًا للتوتر بدل أن يكون مجالًا لممارسة الكفاءة وتحقيق الأهداف. وقد يجد الموظف نفسه منشغلًا بالخلافات أكثر من انشغاله بإنجاز المهام، أو يشعر بالحاجة المستمرة إلى الدفاع عن نفسه وتبرير قراراته.

وقد يؤدي النزاع إلى انخفاض الدافعية المهنية، خصوصًا عندما يعتقد الموظف أن جهوده لا تحظى بالتقدير أو أن علاقته بزملائه أو مسؤوليه أصبحت مصدرًا للضغط. وقد يتراجع استعداده للمبادرة أو اقتراح حلول جديدة، خوفًا من النقد أو من تحول المقترحات إلى موضوع لخلافات إضافية.

كما يمكن أن تتأثر الثقة بين الموظفين، فيصبح تبادل المعلومات محدودًا، ويزداد الاعتماد على المراسلات الرسمية حتى في المسائل التي يمكن حلها بتواصل مباشر. وقد يؤدي ذلك إلى بطء العمل وارتفاع العبء الإداري.

وفي بعض الحالات، قد تدفع النزاعات المتكررة الموظف إلى طلب الانتقال إلى مصلحة أخرى أو إلى فقدان الرغبة في المشاركة في الأنشطة الجماعية. وقد يؤدي استمرار هذه الظروف إلى تراجع الرضا المهني والإحساس بالانتماء إلى المؤسسة.

ولا ينبغي التقليل من أثر النزاعات على الموظفين، كما لا ينبغي افتراض أن جميع الخلافات تسبب النتائج نفسها. فالتأثير يختلف بحسب شدة النزاع ومدته وطبيعة العلاقة بين الأطراف ومدى توفر الدعم المهني والتنظيمي.

ومن هنا، فإن حماية العلاقات المهنية ليست مسألة تتعلق بالراحة الشخصية فقط، بل تمثل جزءًا من مسؤولية المؤسسة في توفير بيئة عمل تسمح للموظفين بأداء مهامهم بصورة مستقرة ومحترمة.

أثر النزاعات في جودة الخدمة العمومية

قد يبدو النزاع المهني مشكلة داخلية بين الموظفين، لكنه يمكن أن ينعكس بصورة مباشرة على جودة الخدمات التي تقدمها الإدارة للمواطنين. فعندما يرفض موظف التعاون مع زميله، أو يتأخر تبادل المعلومات بين مصلحتين، أو لا تكون المسؤوليات واضحة، قد يتأخر إنجاز الملفات ويتضرر المرتفق الذي لا علاقة له بالخلاف.

وقد يؤدي ضعف التنسيق إلى مطالبة المواطن بالوثائق نفسها أكثر من مرة، أو توجيهه بين مصالح متعددة دون تفسير واضح، أو تأخير الرد على طلبه بسبب غياب الاتفاق بين الجهات المعنية.

كما يمكن أن تؤثر النزاعات في جودة التواصل مع المرتفقين. فالموظف الذي يعمل تحت ضغط مستمر أو في بيئة يسودها التوتر قد يجد صعوبة في المحافظة على مستوى مناسب من التركيز والصبر، وإن كان ذلك لا يبرر أي إخلال بالواجبات المهنية.

وقد يؤدي تبادل المسؤولية بين المصالح إلى إضعاف المساءلة، بحيث يصبح كل طرف منشغلًا بإثبات أن الخطأ لا يعود إليه بدل التركيز على إصلاح الوضع. وهذا يضر بثقة المواطن في قدرة الإدارة على معالجة مشكلاته.

ولذلك ينبغي النظر إلى تدبير النزاعات بوصفه جزءًا من تحسين جودة الخدمة العمومية. فكلما تحسنت العلاقات المهنية ووضحت المسؤوليات، ازدادت فرص التعاون وتقليص التأخير وتحسين تجربة المرتفق.

دور القيادة الإدارية في تدبير العلاقات المهنية

تلعب القيادة الإدارية دورًا أساسيًا في تشكيل المناخ المهني داخل المؤسسة. فالمسؤول لا يقتصر دوره على توزيع المهام ومراقبة النتائج، بل يساهم أيضًا في تحديد أسلوب التواصل، وتوضيح قواعد التعاون، والتعامل مع الخلافات، وترسيخ المعايير التي تحكم العلاقات بين الموظفين.

وقد تؤدي القيادة التي تعتمد الغموض أو التمييز أو التواصل الأحادي إلى زيادة التوتر داخل المصلحة، حتى عندما يكون الموظفون قادرين على التعاون في ظروف أفضل. كما أن تجاهل الخلافات أو تأجيل معالجتها قد يسمح بتراكمها وتحولها إلى نزاعات أكثر تعقيدًا.

وفي المقابل، يمكن للقيادة التي تعتمد الوضوح والإنصاف والاستماع أن تساعد على منع كثير من النزاعات قبل ظهورها. ويتحقق ذلك من خلال توضيح المسؤوليات، وتوزيع العمل وفق معايير مهنية، وتقديم ملاحظات موضوعية، والتدخل عند ظهور سلوكيات تؤثر في التعاون.

ولا يعني ذلك أن المسؤول يجب أن يتجنب اتخاذ القرارات الصعبة أو أن يرضي جميع الأطراف. فقد تتطلب مصلحة العمل اتخاذ قرار لا يوافق عليه بعض الموظفين، لكن طريقة شرح القرار وتنفيذه واحترام القواعد المهنية يمكن أن تقلل من احتمال تحوله إلى نزاع شخصي.

كما ينبغي أن يلتزم المسؤول بالحياد عند معالجة الشكايات والخلافات، وأن يتجنب إصدار أحكام مسبقة، أو الاعتماد على الانطباعات الشخصية وحدها، أو استخدام موقعه الإداري لتغليب طرف دون مبرر موضوعي.

ومن المهم أن يطور المسؤولون مهارات الاستماع والتفاوض وإدارة الحوار وتقديم التغذية الراجعة. فهذه المهارات ليست منفصلة عن الكفاءة الإدارية، بل تدخل ضمن القدرة على تنظيم العمل والاستفادة من الموارد البشرية.

دور الموظفين في بناء علاقات مهنية إيجابية

لا تقتصر مسؤولية تحسين العلاقات المهنية على المسؤولين، بل يتحمل الموظفون أيضًا دورًا مهمًا في بناء بيئة عمل قائمة على الاحترام والتعاون.

ويبدأ ذلك باحترام الاختلاف في الرأي، وعدم تحويل النقاش حول الإجراءات إلى حكم على شخصية الزميل أو كفاءته. كما يتطلب الالتزام بحدود الاختصاصات، وتبادل المعلومات الضرورية لإنجاز العمل، واحترام المواعيد، وعدم حجب المعطيات التي يحتاج إليها الآخرون لأداء مهامهم.

ومن المهم كذلك أن يحرص الموظف على التعبير عن اعتراضاته بطريقة مهنية، وأن يركز على الوقائع والأدلة بدل إطلاق الاتهامات العامة. فإذا اعتقد أن توزيع العمل غير عادل، يمكنه توضيح المهام التي يتحملها ومقارنتها بالمعايير المعتمدة، بدل الدخول في مواجهة شخصية مع زملائه أو المسؤولين.

كما ينبغي للموظفين أن يتجنبوا نشر الشائعات أو تداول معلومات غير مؤكدة حول زملائهم، لأن ذلك قد يضر بسمعة الأشخاص ويزيد من التوتر داخل المؤسسة. وعندما تظهر مشكلة، يكون من الأفضل البحث عن قناة مناسبة لمعالجتها بدل توسيع دائرة الخلاف.

ويشمل التعاون المهني كذلك الاستعداد لتبادل الخبرات ومساعدة الزملاء عندما تسمح الظروف بذلك، دون أن يؤدي هذا التعاون إلى إهمال المسؤوليات الأساسية أو تحميل بعض الموظفين أعباء غير متوازنة.

إن العلاقات المهنية الجيدة لا تعني غياب الحدود أو التنازل عن الحقوق، بل تقوم على الجمع بين الاحترام المتبادل والالتزام بالقواعد المهنية والقدرة على معالجة الخلافات بصورة منظمة.

آليات الوقاية من النزاعات المهنية

تعد الوقاية من النزاعات أكثر فعالية من انتظار تفاقمها ثم محاولة حلها. ويمكن للإدارة أن تقلل من أسباب الخلاف من خلال مجموعة من التدابير التنظيمية التي تجعل العمل أكثر وضوحًا وعدالة.

ويأتي في مقدمة هذه التدابير تحديد المسؤوليات والصلاحيات بصورة دقيقة، لأن كثيرًا من الخلافات تنشأ عندما لا يعرف الموظفون من يتولى المهمة أو من يملك حق المصادقة أو من يتحمل مسؤولية المتابعة.

كما ينبغي اعتماد معايير واضحة لتوزيع عبء العمل، مع مراعاة طبيعة المهام وحجم الملفات والخبرة المتوفرة لدى الموظفين. ويمكن مراجعة هذا التوزيع دوريًا للتأكد من عدم تراكم المهام لدى بعض الأشخاص بصورة غير مبررة.

ومن الضروري كذلك توضيح قواعد التواصل الداخلي، وتحديد القنوات المعتمدة لإرسال التعليمات وتبادل الوثائق، والاتفاق على آجال الرد والإحالة. ويساعد ذلك على تقليل سوء الفهم والتأخير الناتج عن غياب المعلومات.

كما ينبغي اعتماد اجتماعات مهنية عند الحاجة لمناقشة الصعوبات المشتركة، بشرط أن تكون هذه الاجتماعات منظمة ومرتبطة بأهداف واضحة. ويمكن أن تركز على توزيع المهام أو معالجة الملفات المتراكمة أو مراجعة الإجراءات التي تتكرر بشأنها الأخطاء.

وتشمل الوقاية أيضًا توفير فرص مناسبة للتكوين في التواصل والعمل الجماعي وإدارة الخلافات، خاصة بالنسبة إلى المسؤولين الذين يشرفون على فرق متعددة أو يعملون في بيئات تعرف ضغطًا مهنيًا مرتفعًا.

وأخيرًا، ينبغي أن تكون هناك آلية واضحة لتقديم الشكايات المهنية وطلب التدخل عند ظهور نزاع، مع ضمان التعامل معها بجدية وسرية مناسبة وحياد، واحترام حقوق جميع الأطراف.

الوساطة والحوار في حل النزاعات

تعد الوساطة من الأساليب التي يمكن أن تساعد على معالجة بعض النزاعات المهنية، خصوصًا عندما يكون الخلاف قابلًا للحل من خلال الحوار ولا يتطلب تدخلًا تأديبيًا أو مسطرة قانونية خاصة.

وتقوم الوساطة على تدخل طرف محايد يساعد الأطراف على التعبير عن وجهات نظرهم، وفهم أسباب الخلاف، وتحديد المصالح المشتركة، والبحث عن حل مقبول ضمن القواعد المعمول بها.

ولا تتمثل وظيفة الوسيط في فرض رأي شخصي أو إعلان فائز وخاسر، بل في تنظيم الحوار ومساعدة الأطراف على الانتقال من تبادل الاتهامات إلى مناقشة الوقائع والخيارات الممكنة.

ويمكن أن تبدأ الوساطة بتحديد موضوع النزاع بدقة، ثم الاستماع إلى كل طرف دون مقاطعة، وتوضيح النقاط التي يوجد بشأنها اتفاق أو اختلاف. وبعد ذلك يتم البحث عن حلول عملية، مثل إعادة توزيع بعض المهام، أو توضيح إجراء معين، أو الاتفاق على طريقة للتواصل بشأن الملفات المشتركة.

وينبغي أن تراعي الوساطة التوازن بين الأطراف، وألا تستخدم لإجبار الموظف على التنازل عن حق مشروع أو للتغطية على سلوك خطير. كما يجب التمييز بين الخلاف المهني العادي والحالات التي تتضمن ادعاءات بالتحرش أو التهديد أو التمييز أو العنف أو مخالفات تستوجب الإبلاغ والتحقيق وفق الإجراءات المختصة.

وفي مثل هذه الحالات، لا ينبغي أن تحل الوساطة غير الرسمية محل المساطر القانونية أو الإدارية اللازمة. بل يجب إحالة الأمر إلى الجهات المختصة وفق القواعد المعمول بها، مع حماية حقوق الأطراف وضمان التعامل الجدي مع الوقائع.

وتظل الوساطة مفيدة عندما تستخدم في إطار واضح، وبموافقة الأطراف حيث تكون الموافقة مطلوبة، وبما لا يمس بالحقوق أو بالمسؤوليات القانونية.

التظلمات والشكايات المهنية

تمثل التظلمات المهنية إحدى الوسائل التي يستطيع الموظف من خلالها التعبير عن اعتراضه على قرار أو ممارسة يعتقد أنها أثرت في حقوقه أو ظروف عمله. ويمكن أن تتعلق هذه التظلمات بتوزيع المهام أو التقييم أو ظروف العمل أو طريقة التعامل أو غير ذلك من المسائل المهنية.

وتحتاج الإدارة إلى التعامل مع التظلمات بجدية وموضوعية، لأن تجاهلها قد يؤدي إلى فقدان الثقة وتفاقم النزاع. كما أن الاستجابة غير المتوازنة أو المتسرعة قد تزيد من الشعور بعدم الإنصاف.

ومن المهم أن تكون الإجراءات المتعلقة بالتظلمات واضحة، وأن يعرف الموظف الجهة التي يمكنه اللجوء إليها والوثائق أو المعلومات التي ينبغي تقديمها، وفق القواعد القانونية والتنظيمية المطبقة. كما ينبغي أن تتم دراسة الوقائع بصورة موضوعية، والاستماع إلى الأطراف المعنية عندما يكون ذلك مناسبًا، وتوضيح القرار المتخذ وأسبابه ضمن الحدود التي يسمح بها القانون.

ولا ينبغي أن ينظر إلى تقديم التظلم باعتباره سلوكًا عدائيًا أو دليلًا على ضعف الولاء للمؤسسة. فقد يكون التظلم وسيلة مشروعة لتصحيح خطأ أو توضيح غموض أو تحسين ممارسة إدارية.

وفي الوقت نفسه، يتطلب التدبير السليم التمييز بين التظلمات التي تستند إلى وقائع محددة والادعاءات التي تحتاج إلى مزيد من التحقق. ولذلك ينبغي اعتماد إجراءات عادلة تحفظ حقوق الموظف وتحمي المؤسسة من القرارات الاعتباطية، مع تجنب إصدار أحكام مسبقة بشأن أي طرف.

ويساعد التظلم المنظم على تحويل الخلاف من مواجهة شخصية إلى مسألة يمكن دراستها ومعالجتها وفق معايير واضحة.

التواصل الرقمي ومخاطر سوء الفهم

أدى انتشار البريد الإلكتروني والمنصات الرقمية وأنظمة تدبير الملفات إلى تغيير طرق التواصل داخل المؤسسات العمومية. وأصبح من الممكن إرسال المعلومات بسرعة، وتوثيق المراسلات، ومشاركة الوثائق بين المصالح، وتتبع بعض مراحل معالجة الملفات.

لكن التواصل الرقمي قد يخلق بدوره صعوبات عندما تستخدم الأدوات دون قواعد واضحة. فقد ترسل تعليمات مهمة عبر قنوات غير مناسبة، أو يتلقى الموظف عددًا كبيرًا من الرسائل التي يصعب ترتيب أولوياتها، أو يتم تداول نسخ متعددة من الوثيقة نفسها دون معرفة النسخة المعتمدة.

كما يمكن أن تؤدي الرسائل القصيرة أو المقتضبة إلى سوء الفهم، خصوصًا عندما تتناول موضوعات حساسة أو خلافات مهنية. وقد يفسر المتلقي نبرة الرسالة بطريقة مختلفة عن قصد المرسل، لأن التواصل المكتوب لا ينقل دائمًا الإشارات غير اللفظية التي تساعد على فهم السياق.

وقد تظهر أيضًا مشكلات تتعلق بتوسيع دائرة المراسلات، مثل نسخ أشخاص لا يحتاجون إلى المعلومات، أو تداول بيانات مهنية وشخصية دون ضرورة، أو استخدام قنوات غير معتمدة لنقل الوثائق الإدارية.

وتتطلب المعالجة وضع قواعد عملية للتواصل الرقمي، تشمل تحديد القنوات المناسبة بحسب طبيعة الموضوع، واستعمال عناوين واضحة للرسائل، وتحديد المطلوب والآجال

عند الحاجة، واحترام قواعد حماية المعطيات، وتجنب إرسال الرسائل الانفعالية أثناء النزاع.

كما ينبغي عدم تحويل البريد الإلكتروني إلى بديل عن الحوار في جميع الحالات. فعندما يكون الخلاف معقدًا أو يتطلب توضيحًا متبادلًا، قد يكون اللقاء المباشر أو الاتصال المهني المنظم أكثر فعالية، مع توثيق ما تم الاتفاق عليه عندما يكون ذلك ضروريًا.

إن التكنولوجيا يمكن أن تحسن التواصل، لكنها لا تعوض الحاجة إلى حسن الاستماع والوضوح والاحترام المهني.

المناخ التنظيمي وأثره في العلاقات المهنية

يقصد بالمناخ التنظيمي مجموع التصورات التي يكونها الموظفون حول بيئة العمل، وطبيعة القيادة، وعدالة المعاملة، ومستوى التعاون، ومدى وضوح القواعد، وفرص المشاركة والتقدير.

ويؤثر هذا المناخ في طريقة تفاعل الموظفين مع بعضهم وفي استعدادهم للمبادرة وتبادل المعلومات. فعندما يشعر الموظفون بأن بيئة العمل عادلة ومنظمة، يكون من الأسهل بناء علاقات تقوم على الثقة والتعاون. أما عندما يسود الغموض أو الخوف أو التمييز أو ضعف الاعتراف بالمجهودات، فقد تتراجع الثقة وتزداد النزاعات.

ولا يتشكل المناخ التنظيمي من القرارات الرسمية وحدها، بل يتأثر كذلك بالممارسات اليومية، مثل طريقة توزيع العمل، وكيفية التعامل مع الأخطاء، وأسلوب تقديم الملاحظات، ومدى احترام المسؤولين والموظفين لبعضهم.

وقد تكون القواعد المكتوبة سليمة، لكن تطبيقها بصورة غير متوازنة يؤدي إلى شعور الموظفين بعدم الإنصاف. كما قد تعلن المؤسسة عن أهمية العمل الجماعي، بينما تكافئ في الممارسة الأفراد دون مراعاة مساهمات الفرق، مما يضعف التعاون.

ولتحسين المناخ التنظيمي، ينبغي أن تتوافق القرارات والممارسات اليومية مع المبادئ المعلنة. كما يمكن للإدارة جمع ملاحظات الموظفين بصورة دورية، من خلال استبيانات مهنية مناسبة أو لقاءات منظمة أو آليات أخرى تحترم السرية والضوابط القانونية.

ويجب ألا ينظر إلى هذه الملاحظات باعتبارها أحكامًا نهائية على المؤسسة، بل بوصفها مؤشرات تساعد على فهم المشكلات وتحديد مجالات التحسين. فقد تختلف التصورات بين المصالح، ولذلك ينبغي تحليل النتائج بحسب طبيعة العمل وظروفه.

إن المناخ التنظيمي الإيجابي لا يعني غياب المحاسبة أو تجاهل ضعف الأداء، بل يقوم على الجمع بين وضوح التوقعات والعدالة في المعاملة والقدرة على تصحيح الأخطاء واحترام كرامة الموظفين.

العلاقة بين التواصل والتحفيز والرضا المهني

يرتبط التواصل الفعال بالتحفيز والرضا المهني ارتباطًا وثيقًا. فالموظف الذي يعرف ما هو مطلوب منه، ويفهم أسباب القرارات التي تؤثر في عمله، ويحصل على ملاحظات واضحة حول أدائه، يكون أكثر قدرة على تنظيم جهوده وتقدير مساهمته في المؤسسة.

أما عندما يغيب التواصل، فقد يشعر الموظف بأن عمله غير مرئي أو أن مجهوداته لا تحظى بالاهتمام، أو أن القرارات المهنية تتخذ دون معايير مفهومة. وقد يؤدي ذلك إلى انخفاض الحماس وضعف الانتماء وتراجع المبادرة.

كما يتيح التواصل للموظف التعبير عن الصعوبات التي تمنعه من إنجاز المهام، مثل نقص الأدوات أو تراكم الملفات أو غموض المساطر. وعندما تستجيب الإدارة لهذه الملاحظات أو توضح أسباب عدم قدرتها على الاستجابة الفورية، يشعر الموظف بأن صوته مسموع وأن علاقته بالمؤسسة تقوم على قدر من الاحترام المتبادل.

ولا ينبغي اختزال التحفيز في الثناء اللفظي أو الاجتماعات الدورية، لأن الرضا المهني يتأثر أيضًا بالأجور والترقية وظروف العمل والاستقرار والعدالة في توزيع المسؤوليات. لكن التواصل الجيد يساعد على توضيح القرارات وإدارة التوقعات وتقليل التوتر الناتج عن نقص المعلومات.

ومن المفيد أن يقدم المسؤولون ملاحظات محددة حول الأداء، تبرز جوانب القوة ومجالات التحسين، بدل الاكتفاء بالأحكام العامة. كما ينبغي أن تتاح للموظف فرصة مناقشة الملاحظات وتوضيح الظروف التي أثرت في أدائه.

دور التكوين في تطوير مهارات التواصل وإدارة النزاعات

يمكن للتكوين المستمر أن يساهم في تحسين العلاقات المهنية عندما يستهدف تطوير مهارات التواصل والاستماع والتفاوض والعمل الجماعي وتدبير الخلافات.

فبعض النزاعات لا تنشأ بسبب اختلاف المصالح وحده، بل بسبب الطريقة التي يعبر بها الأشخاص عن اختلافهم. وقد يؤدي استخدام عبارات اتهامية أو مقاطعة الآخرين أو تجاهل وجهات نظرهم إلى تحويل خلاف محدود إلى مواجهة شخصية.

ويساعد التكوين على توضيح الفرق بين نقد الفكرة ومهاجمة صاحبها، وبين التعبير عن الاعتراض بطريقة مهنية واستخدام لغة تصعيدية. كما يمكن أن يطور قدرة الموظفين على طرح الأسئلة، وتلخيص ما فهموه، وتحديد النقاط المتفق عليها قبل الانتقال إلى مناقشة الخلافات.

وبالنسبة إلى المسؤولين، يمكن أن يركز التكوين على إدارة الاجتماعات، وتقديم التغذية الراجعة، ومعالجة الشكايات، والتدخل المبكر عند ظهور النزاعات، وتوزيع المهام بصورة واضحة، وإدارة المحادثات الصعبة بطريقة تحافظ على الكرامة المهنية.

ومن المهم أن تكون هذه البرامج تطبيقية، وأن تتضمن تمارين وحالات افتراضية تحاكي مواقف من العمل الإداري. كما ينبغي متابعة أثر التكوين بعد انتهائه، من خلال ملاحظة تغير أساليب التواصل، وتقييم جودة الاجتماعات، ورصد المشكلات المتكررة.

ومع ذلك، لا يمكن للتكوين وحده معالجة النزاعات الناتجة عن قرارات غير عادلة أو غموض تنظيمي أو نقص حاد في الموارد. لذلك يجب أن يصاحب تطوير المهارات مراجعة الأسباب الهيكلية التي تساهم في ظهور المشكلات.

آليات عملية لتحسين التواصل والعلاقات المهنية في الإدارة العمومية المغربية

يتطلب تحسين التواصل والعلاقات المهنية اعتماد مقاربة شاملة تجمع بين التنظيم الواضح والسلوك المهني والقيادة الفعالة وآليات معالجة الخلافات.

توضيح المسؤوليات والاختصاصات

ينبغي أن تكون المهام الأساسية لكل مصلحة ولكل وظيفة واضحة، وأن يعرف الموظفون حدود صلاحياتهم والجهات التي يرجعون إليها عند مواجهة الحالات التي تتجاوز اختصاصاتهم. ويساعد ذلك على الحد من تداخل المهام وتبادل المسؤولية عن الأخطاء.

اعتماد قنوات واضحة للتواصل

من الضروري تحديد الوسائل المناسبة لإرسال التعليمات والمعلومات بحسب طبيعتها وأهميتها. وينبغي توثيق القرارات والتغييرات التي تؤثر في العمل، وتجنب الاعتماد على الرسائل الشفوية وحدها عندما تكون الحاجة إلى الرجوع إلى التعليمات قائمة.

تنظيم اجتماعات مهنية فعالة

يمكن تنظيم اجتماعات دورية لمناقشة الأولويات والصعوبات المشتركة، مع تحديد موضوع واضح لكل اجتماع وتوثيق القرارات والمسؤوليات والآجال عند الحاجة. وينبغي تجنب الاجتماعات الطويلة التي لا تنتج عنها إجراءات عملية.

تعزيز المشاركة المهنية

ينبغي إتاحة الفرصة للموظفين لتقديم مقترحات تتعلق بتحسين الإجراءات وتطوير الخدمات، مع توضيح كيفية دراسة المقترحات والرد عليها. فالمشاركة لا تعني نقل سلطة القرار إلى الجميع، بل تعني الاستفادة من المعرفة العملية المتوفرة لدى الموظفين.

تحسين عدالة توزيع العمل

يتعين مراجعة توزيع المهام بصورة دورية، مع مراعاة حجم العمل وتعقيده والمهارات المطلوبة والموارد المتاحة. كما ينبغي تفسير التوزيع عندما تظهر تساؤلات مشروعة بشأنه، وتصحيح الاختلالات التي يثبت وجودها.

التدخل المبكر لمعالجة الخلافات

يجب ألا تنتظر الإدارة تحول الاختلافات إلى نزاعات مستمرة. فعندما تظهر مؤشرات على ضعف التعاون أو تأخر تبادل المعلومات أو تصاعد التوتر، ينبغي فهم الأسباب واتخاذ خطوات مناسبة قبل تفاقم الوضع.

تطوير مهارات القيادة

من المهم تمكين المسؤولين من اكتساب مهارات الاستماع والتواصل وإدارة الفرق وتقديم الملاحظات والتفاوض، لأن جودة القيادة تؤثر في العلاقات المهنية وفي قدرة الموظفين على التعاون.

ضمان معالجة الشكايات بصورة عادلة

ينبغي توفير قنوات واضحة لتقديم التظلمات المهنية، والتعامل معها وفق إجراءات موضوعية، مع احترام السرية اللازمة وحقوق جميع الأطراف. كما يجب التمييز بين الخلافات العادية والحالات التي تستوجب إجراءات رسمية خاصة.

ترسيخ ثقافة الاحترام المهني

يتعين تشجيع الموظفين والمسؤولين على احترام الاختلاف، وتجنب الإهانة والتشهير والشائعات، والالتزام بآداب التواصل المهني. ويجب أن تنطبق هذه المعايير على الجميع دون تمييز.

تقييم المناخ المهني بصورة دورية

يمكن للإدارة الاستفادة من الملاحظات المنظمة للموظفين، وتحليل الشكايات وأنماط الغياب والتنقلات المهنية، إلى جانب مؤشرات أخرى مناسبة، لفهم المشكلات المتكررة وتحديد مجالات التحسين. وينبغي تفسير هذه المؤشرات بحذر، لأنها قد تتأثر بعوامل متعددة ولا تكفي وحدها للحكم على الأشخاص أو المصالح.

مؤشرات قياس تطور التواصل والعلاقات المهنية

لا يمكن تطوير التواصل والعلاقات المهنية بصورة مستدامة دون متابعة النتائج. فالإدارة تحتاج إلى معرفة ما إذا كانت الإجراءات المتخذة قد ساهمت في تقليل سوء الفهم وتحسين التنسيق والحد من النزاعات.

ويمكن اعتماد مجموعة من المؤشرات، بحسب طبيعة المؤسسة والبيانات المتاحة. ومن بينها مدة انتقال المعلومات بين المصالح، وعدد الملفات التي تتأخر بسبب نقص التنسيق، ونسبة التعليمات التي تم توثيقها وتحديثها، وعدد الشكايات المهنية وطبيعتها، ومدى الالتزام بآجال الرد على الطلبات الداخلية.

كما يمكن دراسة نتائج الاستبيانات المهنية المتعلقة بوضوح المسؤوليات وجودة التواصل والثقة في القيادة والشعور بالعدالة. وينبغي ضمان أن تجمع هذه الاستبيانات وتستخدم بطريقة مناسبة، مع حماية خصوصية الموظفين وتجنب توظيف النتائج لمعاقبة الأشخاص بسبب إبداء آرائهم المهنية.

ويمكن كذلك متابعة عدد النزاعات التي تمت معالجتها والمدة اللازمة لذلك، لكن ينبغي عدم اعتبار انخفاض عدد الشكايات دليلًا تلقائيًا على تحسن العلاقات. فقد يعكس انخفاضها أحيانًا تردد الموظفين في الإبلاغ عن المشكلات. ولذلك يجب تفسير الأرقام إلى جانب المعطيات النوعية والسياق التنظيمي.

ومن المفيد أيضًا قياس الأثر في جودة الخدمة العمومية، من خلال متابعة التأخير في معالجة الملفات، وتكرار الإحالات بين المصالح، والشكايات المرتبطة بضعف التنسيق، وجودة المعلومات المقدمة للمرتفقين.

ويجب استخدام هذه المؤشرات لتطوير التنظيم والممارسات، لا لتحويل التواصل إلى عملية رقابية مبالغ فيها. فالهدف الأساسي هو تحسين التعاون وحل المشكلات، مع الحفاظ على المسؤولية الفردية والجماعية.

نحو ثقافة مؤسساتية قائمة على الحوار والتعاون

إن بناء ثقافة مؤسساتية قائمة على الحوار والتعاون يحتاج إلى وقت واستمرارية، ولا يتحقق بمجرد إصدار مذكرة تدعو الموظفين إلى تحسين العلاقات. بل يتطلب أن تنعكس قيم الاحترام والإنصاف والوضوح في القرارات والممارسات اليومية.

وتبدأ هذه الثقافة من القيادة التي تقدم نموذجًا في الاستماع والالتزام بالقواعد والتعامل الموضوعي مع الاختلاف. فعندما يرى الموظفون أن المسؤول يطبق المعايير نفسها على الجميع، ويعترف بالأخطاء عندما تقع، ويشرح القرارات التي تؤثر في العمل، تصبح فرص بناء الثقة أكبر.

كما تحتاج الثقافة التعاونية إلى مؤسسات تشجع تبادل المعرفة ولا تجعل المعلومات مصدرًا للنفوذ الشخصي. فالموظف الذي يحتفظ بالمعلومات الضرورية عن زملائه قد يعرقل العمل، بينما يساعد تبادل المعرفة على تقوية قدرة الفريق على إنجاز المهام.

وينبغي كذلك أن تنظر المؤسسة إلى الاختلاف باعتباره فرصة للمراجعة والتعلم، ما دام يتم التعبير عنه في إطار مهني محترم. فبعض القرارات قد تتحسن عندما تناقش من زوايا متعددة، وبعض الإجراءات قد تحتاج إلى تعديل بعد ظهور صعوبات لم تكن واضحة عند تصميمها.

وفي المقابل، يجب ألا تتحول ثقافة الحوار إلى وسيلة لتأجيل القرارات أو تجاوز المسؤوليات. فالحوار الجيد ينتهي، عند الحاجة، إلى قرار واضح وتحديد للمهام والآجال والجهات المسؤولة عن التنفيذ.

وتحتاج هذه الثقافة أيضًا إلى قواعد تمنع السلوكيات التي تضر بكرامة الموظفين أو تعطل العمل، مع توفير آليات عادلة لمعالجة المخالفات والنزاعات. فالتعاون الحقيقي لا يقوم على التساهل مع السلوكيات الضارة، بل على الجمع بين الاحترام والمساءلة.

خاتمة الفصل

يتضح من خلال هذا الفصل أن التواصل والعلاقات المهنية يشكلان عنصرين أساسيين في تدبير الموارد البشرية داخل الإدارة العمومية، لأن أداء الموظف يتأثر بدرجة كبيرة بطبيعة المعلومات التي يتلقاها، وبمدى وضوح مسؤولياته، وبالعلاقات التي تربطه بزملائه ومسؤوليه، وبالطريقة التي تتم بها معالجة الخلافات داخل المؤسسة.

وقد تبين أن ضعف التواصل قد يؤدي إلى غموض التعليمات وتضارب القرارات وانتشار الشائعات وتأخر تبادل المعلومات، بينما يمكن أن ينتج عن تدهور العلاقات المهنية شعور بالظلم وانخفاض الثقة وتراجع التعاون. وعندما تتفاقم هذه المشكلات، قد تتحول إلى نزاعات تؤثر في استقرار الموظفين وفي جودة الخدمة المقدمة للمواطنين.

غير أن النزاعات ليست دائمًا نتيجة أخطاء شخصية، فقد تنشأ عن أسباب تنظيمية مثل تداخل الاختصاصات أو غموض المسؤوليات أو عدم التوازن في توزيع العمل أو ضعف التنسيق بين المصالح. ولذلك فإن معالجتها تتطلب فهم الأسباب الحقيقية، بدل الاكتفاء بتوجيه اللوم إلى الأطراف المعنية.

وتؤدي القيادة الإدارية دورًا محوريًا في الوقاية من النزاعات وفي بناء بيئة مهنية قائمة على الوضوح والإنصاف والاستماع. كما يتحمل الموظفون مسؤولية احترام القواعد المهنية وتبادل المعلومات والتعبير عن اختلافاتهم بطريقة موضوعية. ويحتاج الطرفان إلى

آليات مؤسساتية تسمح بمعالجة الخلافات قبل أن تتفاقم، وتضمن احترام الحقوق والمسؤوليات.

وفي سياق الإدارة العمومية المغربية، يصبح تحسين التواصل ضرورة مرتبطة بتطوير التنسيق بين المصالح، وتبسيط الإجراءات، وتحسين تجربة المرتفق، وتعزيز قدرة المؤسسات على تنفيذ مهامها بكفاءة. فالمواطن لا يستفيد من وجود موارد بشرية مؤهلة إذا كانت هذه الموارد تعمل في بيئة يغلب عليها سوء التنسيق وتبادل اللوم، بل يحتاج إلى إدارة تتعاون مكوناتها وتقدم خدماتها بصورة منسجمة.

كما أن بناء علاقات مهنية إيجابية لا يعني إلغاء الاختلافات أو تجنب المحاسبة، بل يعني توفير الظروف التي تسمح بمناقشة المشكلات واتخاذ القرارات على أساس واضح، مع احترام كرامة الموظفين وتطبيق القواعد على الجميع.

ومن ثم، فإن إصلاح التواصل والعلاقات المهنية ينبغي أن يكون جزءًا من سياسة متكاملة لتطوير الموارد البشرية، تتصل بالتكوين والتحفيز وتقييم الأداء وتدبير المسار المهني وتحسين ظروف العمل. فهذه العناصر تتفاعل فيما بينها، ولا يمكن تحقيق نتائج مستدامة في أحدها مع إهمال البقية.

إن الإدارة التي تنجح في ترسيخ ثقافة الحوار والتعاون تكون أكثر قدرة على اكتشاف المشكلات في وقت مبكر، وتبادل الخبرات، ومعالجة النزاعات، وتحسين جودة العمل. أما الإدارة التي تتجاهل العلاقات الإنسانية والتنظيمية فقد تجد نفسها أمام اختلالات متكررة، حتى عندما تتوفر لديها القوانين والموارد والتجهيزات اللازمة.

وبناءً على ذلك، فإن تطوير الموارد البشرية لا يقتصر على رفع كفاءة الموظف الفردية، بل يتطلب أيضًا بناء بيئة مؤسساتية تساعد الأفراد على العمل الجماعي وتحويل مهاراتهم إلى نتائج ملموسة. فنجاح المرفق العمومي هو حصيلة تفاعل الكفاءات الفردية مع التنظيم الفعال والقيادة المسؤولة والتواصل الواضح والعلاقات المهنية السليمة.

ويمهد هذا الفصل للانتقال إلى دراسة مشاكل القيادة الإدارية وتدبير المسؤوليات داخل الإدارة العمومية، باعتبار أن أسلوب القيادة يؤثر في توزيع المهام، والتحفيز، والتواصل، وتدبير النزاعات، وتطوير الكفاءات، كما يشكل أحد المحددات الرئيسية لنجاح أو تعثر سياسات الموارد البشرية.

الفصل السابع: مشاكل القيادة الإدارية وتدبير المسؤوليات في الإدارة العمومية

تمهيد

تعد القيادة الإدارية من العناصر الأساسية التي تؤثر في فعالية الإدارة العمومية وقدرتها على تحقيق أهدافها وتنفيذ السياسات والبرامج العمومية. فالمؤسسات لا تعتمد في نجاحها على القوانين والهياكل التنظيمية والموارد المالية والتجهيزات التقنية وحدها، بل تحتاج أيضًا إلى قيادة قادرة على توجيه الموارد البشرية، وتنسيق الجهود، وتحديد الأولويات، وتوزيع المسؤوليات، وتحفيز الموظفين، ومعالجة الصعوبات التي تظهر أثناء تنفيذ المهام.

وتكتسي القيادة أهمية خاصة في مجال تدبير الموارد البشرية، لأنها تمثل الحلقة التي تربط بين الأهداف العامة للمؤسسة والعمل اليومي للموظفين. فالمسؤول الإداري لا يقتصر دوره على إصدار التعليمات ومراقبة تنفيذها، بل يشمل كذلك توضيح الرؤية، وتحديد المهام، وتوفير الظروف المناسبة للعمل، ومتابعة الأداء، وتطوير الكفاءات، ومعالجة الخلافات، وترسيخ ثقافة مهنية قائمة على المسؤولية والاحترام والتعاون.

وعندما تكون القيادة فعالة، يصبح الموظفون أكثر قدرة على فهم أهداف المؤسسة وأولوياتها، ويجدون توجيهًا واضحًا يساعدهم على أداء مهامهم. كما تصبح القرارات أكثر انسجامًا، وتتحسن عملية التنسيق بين المصالح، ويزداد الاستعداد لتحمل المسؤولية والمبادرة في حدود الاختصاصات القانونية والتنظيمية.

أما عندما تعاني القيادة من ضعف التخطيط أو غموض التوجيه أو المركزية المفرطة أو سوء التواصل أو غياب العدالة في التعامل مع الموظفين، فقد تظهر مجموعة من المشكلات التي تؤثر في الأداء الإداري. وقد يشعر الموظفون بأن مسؤولياتهم غير واضحة، أو أن مجهوداتهم لا تحظى بالتقدير، أو أن القرارات تتخذ دون معايير مفهومة. وقد يؤدي ذلك إلى انخفاض التحفيز، وتراجع المبادرة، وازدياد النزاعات المهنية، وضعف القدرة على تنفيذ الإصلاحات.

وتتعدد التحديات التي تواجه القيادة الإدارية داخل الإدارة العمومية المغربية، بالنظر إلى تنوع المؤسسات واختلاف اختصاصاتها وتعدد مستويات المسؤولية فيها. كما تتأثر القيادة بالضوابط القانونية والتنظيمية التي تحكم الوظيفة العمومية، وبطبيعة الهياكل الإدارية،

وبالإمكانات المتاحة، وبالعلاقة بين المسؤوليات والصلاحيات، وبمدى قدرة المؤسسة على التكيف مع التحولات الرقمية والتنظيمية.

ولا يمكن تفسير جميع مشكلات الموارد البشرية باعتبارها نتيجة مباشرة لضعف القيادة، لأن بعض الاختلالات يرتبط بعوامل بنيوية، مثل نقص الموارد أو تعقيد المساطر أو محدودية فرص التكوين أو عدم ملاءمة توزيع الموظفين. غير أن القيادة تظل عنصرًا مهمًا في كيفية التعامل مع هذه الظروف، وترتيب الأولويات، وتعبئة الموارد المتاحة، والبحث عن حلول ممكنة.

وانطلاقًا من ذلك، يسعى هذا الفصل إلى تحليل مفهوم القيادة الإدارية وأهميتها في الإدارة العمومية، ودراسة أبرز المشكلات المرتبطة بممارستها، مثل المركزية المفرطة وضعف التفويض وغياب الرؤية الاستراتيجية وضعف التحفيز والقصور في تدبير المسؤوليات، مع اقتراح آليات عملية لتطوير القيادة وبناء إدارة أكثر فعالية وإنصافًا وقدرة على خدمة المواطنين.

مفهوم القيادة الإدارية في الإدارة العمومية

يقصد بالقيادة الإدارية القدرة على توجيه الأفراد والجماعات داخل المؤسسة، والتأثير في سلوكهم المهني، وتنسيق جهودهم، ومساعدتهم على تحقيق الأهداف المشتركة في إطار القوانين والاختصاصات المعمول بها.

وتختلف القيادة عن مجرد ممارسة السلطة الإدارية. فالسلطة ترتبط بالاختصاصات والصلاحيات التي يمنحها القانون أو التنظيم للمسؤول، بينما تتعلق القيادة بكيفية استخدام هذه الصلاحيات لتوجيه العمل وتحفيز الموظفين وتطوير أدائهم وتحقيق النتائج.

وقد يمتلك المسؤول سلطة اتخاذ القرارات وإصدار التعليمات، لكنه لا ينجح بالضرورة في قيادة فريقه إذا كان يفتقر إلى مهارات التواصل أو التخطيط أو حل المشكلات. وفي المقابل، يمكن للمسؤول الذي يحسن الاستماع ويوضح الأهداف ويوزع المهام بصورة عادلة أن يساهم في بناء بيئة عمل أكثر استقرارًا حتى عندما تكون الموارد محدودة.

وتتضمن القيادة الإدارية مجموعة من الوظائف المتكاملة، من بينها تحديد الأهداف، وتخطيط العمل، وتوزيع المهام، وتنسيق الجهود، ومتابعة التنفيذ، وتقييم النتائج، وتطوير قدرات الموظفين، واتخاذ القرارات المناسبة عند ظهور الصعوبات.

وتختلف طبيعة القيادة في الإدارة العمومية عن بعض أشكال القيادة في المؤسسات الخاصة، لأن العمل العمومي يرتبط بالمصلحة العامة واحترام القانون وضمان استمرارية المرافق وتكافؤ المعاملة بين المرتفقين. ولذلك ينبغي أن تستند القرارات الإدارية إلى الاختصاصات القانونية والمعايير الموضوعية، وألا تتحول السلطة إلى وسيلة لخدمة المصالح الشخصية أو ممارسة التمييز بين الموظفين.

كما أن القيادة العمومية مطالبة بالموازنة بين احترام المساطر والقدرة على تطوير العمل. فالالتزام بالقانون شرط أساسي، لكنه لا يمنع المسؤول من البحث عن طرق تنظيمية أكثر كفاءة ما دامت تحترم القواعد المعمول بها ولا تمس بحقوق الموظفين أو المرتفقين.

أهمية القيادة في تدبير الموارد البشرية

تؤثر القيادة الإدارية في معظم جوانب تدبير الموارد البشرية، بدءًا من توزيع العمل وصولًا إلى تقييم الأداء وتطوير الكفاءات ومعالجة النزاعات المهنية. فالمسؤول هو الذي يترجم، في نطاق اختصاصاته، الأهداف التنظيمية إلى مهام يومية، ويوضح للموظفين ما ينتظر منهم، ويتابع مدى تقدم العمل.

وتظهر أهمية القيادة أولًا في تنظيم الموارد البشرية. فعندما يوزع المسؤول المهام بناءً على طبيعة الوظائف والقدرات وحجم العمل، يصبح من الأسهل تحقيق التوازن بين الموظفين وتقليل التداخل في الاختصاصات. أما عندما يتم توزيع المهام بصورة عشوائية أو دون مراعاة الكفاءات، فقد تتراكم الأعمال لدى بعض الموظفين بينما لا تستغل قدرات آخرين بالشكل المناسب.

وتؤدي القيادة دورًا مهمًا في التحفيز المهني. فالموظف يحتاج إلى معرفة أن مجهوده محل تقدير، وأن التوقعات المتعلقة بأدائه واضحة، وأن هناك فرصًا لتطوير مهاراته. ويمكن للمسؤول أن يعزز التحفيز من خلال التقدير المهني، والتواصل الواضح، وإتاحة فرص التعلم، وإشراك الموظفين في تحسين العمل، ومعالجة الصعوبات التي تعوق أداءهم.

كما تؤثر القيادة في بناء العلاقات المهنية. فالمسؤول الذي يتعامل مع الخلافات بحياد ويشجع الحوار ويطبق المعايير بصورة متوازنة يساعد على تقليل التوتر داخل المصلحة. أما المسؤول الذي يتجاهل النزاعات أو ينحاز دون مبرر أو يستخدم أسلوبًا مهينًا في التواصل، فقد يساهم في تعميق الانقسامات بين الموظفين.

وتبرز أهمية القيادة كذلك في إدارة التغيير. فعندما تعتمد المؤسسة نظامًا رقميًا جديدًا أو تعدل إجراءات العمل أو تعيد توزيع الاختصاصات، يحتاج الموظفون إلى فهم أسباب التغيير وأهدافه وآثاره على مهامهم. وتساعد القيادة الفعالة على شرح التغيير وتحديد متطلباته وتوفير المواكبة اللازمة لتطبيقه.

ومن ثم، فإن القيادة ليست وظيفة إدارية منفصلة عن تدبير الموارد البشرية، بل تمثل عنصرًا يؤثر في فعالية التوظيف والتكوين والتحفيز وتقييم الأداء والعلاقات المهنية.

ضعف الرؤية الاستراتيجية لدى بعض المسؤولين

تتمثل إحدى مشكلات القيادة الإدارية في التركيز على معالجة الأعمال اليومية دون امتلاك تصور واضح للأهداف التي ينبغي تحقيقها على المدى المتوسط والبعيد. ففي بعض البيئات الإدارية، ينشغل المسؤول بتدبير الملفات المستعجلة والرد على المراسلات ومتابعة الإجراءات، دون تخصيص وقت كافٍ لتحليل الأداء وتحديد الأولويات وتطوير أساليب العمل.

ولا يعني الاهتمام بالعمل اليومي أن المسؤول يفتقر بالضرورة إلى الرؤية، لأن طبيعة الإدارة العمومية تفرض التعامل مع ملفات كثيرة ومتطلبات مستمرة. لكن المشكلة تظهر عندما تصبح الأعمال العاجلة هي المحرك الوحيد للنشاط الإداري، ويغيب التخطيط الذي يسمح بتقليل المشكلات المتكررة وتحسين الأداء.

وتؤدي محدودية الرؤية الاستراتيجية إلى صعوبة ترتيب الأولويات، لأن جميع المهام قد تبدو مستعجلة في غياب معايير واضحة لتحديد الأهمية. كما قد يؤدي ذلك إلى إطلاق مبادرات متفرقة لا ترتبط بأهداف مشتركة، أو إلى تغيير أساليب العمل باستمرار دون تقييم كافٍ لنتائج التغييرات السابقة.

وقد تظهر هذه المشكلة أيضًا عندما تركز القيادة على النتائج السريعة التي يسهل ملاحظتها، دون الاهتمام ببناء الكفاءات أو تحسين التنظيم أو معالجة أسباب التأخير المتكرر. فالنتائج المستدامة تحتاج إلى استثمار في الموارد البشرية وفي تطوير المساطر والوسائل.

ولمعالجة هذا الاختلال، ينبغي للمسؤول أن يحدد أهدافًا واضحة للمصلحة، ويترجمها إلى أولويات عملية، ويضع مؤشرات مناسبة لمتابعة التقدم، ويخصص وقتًا لمراجعة النتائج

وتحليل الصعوبات. كما ينبغي أن تكون الخطة قابلة للتعديل عندما تتغير الظروف أو تظهر احتياجات جديدة.

وتحتاج الرؤية الاستراتيجية إلى فهم دور المصلحة داخل المؤسسة ككل، لأن نجاح الوحدة الإدارية لا يقاس فقط بإنجاز مهامها الخاصة، بل بمدى مساهمتها في تحقيق الأهداف المشتركة وتحسين الخدمة العمومية.

المركزية المفرطة في اتخاذ القرار

تعد المركزية من السمات التنظيمية التي قد تكون ضرورية في بعض القرارات، خصوصًا عندما تتعلق بالاختصاصات القانونية أو بالمسائل الحساسة التي تتطلب توحيد التوجهات وضمان الانسجام. غير أن المركزية تصبح مشكلة عندما تمتد إلى التفاصيل اليومية التي يمكن تدبيرها بصورة أكثر مرونة في المستويات الأقرب إلى العمل.

وتظهر المركزية المفرطة عندما يصر المسؤول على الرجوع إليه في معظم القرارات، حتى عندما تكون المهام واضحة ويملك الموظفون الكفاءة اللازمة للتصرف ضمن حدود اختصاصاتهم. وقد يؤدي ذلك إلى تراكم الطلبات لدى المسؤول، وتأخر معالجة الملفات، وانخفاض قدرة الموظفين على المبادرة، وزيادة الاعتماد على الموافقة المسبقة في مسائل روتينية.

كما قد تجعل المركزية المفرطة المسؤول نفسه نقطة اختناق داخل المؤسسة، لأن سير العمل يصبح مرتبطًا بتوفره وقدرته على دراسة كل التفاصيل. فإذا غاب أو انشغل بملفات أخرى، قد تتعطل بعض الإجراءات التي كان من الممكن إنجازها دون تدخل مباشر منه.

وقد تضعف المركزية أيضًا فرص تطوير الكفاءات، لأن الموظف الذي لا تتاح له فرصة اتخاذ قرارات مناسبة لمستوى وظيفته قد لا يكتسب الخبرة اللازمة لتحمل مسؤوليات أكبر مستقبلًا.

ومع ذلك، لا ينبغي معالجة المركزية من خلال نقل القرارات بصورة عشوائية أو تجاوز الاختصاصات القانونية. فبعض القرارات يجب أن تصدر عن الجهات المخولة قانونًا، كما أن بعض الأعمال تتطلب رقابة أو مصادقة محددة.

والحل يتمثل في التمييز بين القرارات الاستراتيجية والقرارات التشغيلية، وتحديد ما يمكن تفويضه أو تدبيره في المستويات المختلفة، وتوضيح الحدود التي ينبغي عدم تجاوزها. ويساعد ذلك على تحقيق التوازن بين الرقابة اللازمة والمرونة المطلوبة.

ضعف التفويض الإداري

يقصد بالتفويض الإداري إسناد جزء محدد من المهام أو الصلاحيات إلى موظف أو مسؤول آخر، وفق الضوابط القانونية والتنظيمية المعمول بها، بهدف تسهيل العمل وتوزيع المسؤوليات والاستفادة من الكفاءات المتاحة.

ويختلف التفويض عن مجرد تكليف الموظف بإنجاز عمل معين، لأن التفويض قد يتضمن صلاحيات محددة لاتخاذ بعض القرارات أو القيام بإجراءات معينة ضمن نطاق واضح. ولذلك ينبغي أن يكون التفويض محددًا من حيث الموضوع والحدود والمسؤوليات، وأن يحترم القواعد القانونية ذات الصلة.

وقد يضعف التفويض عندما يعتقد المسؤول أن الاحتفاظ بجميع الصلاحيات يضمن السيطرة على العمل، أو عندما يخشى أن يرتكب الموظفون أخطاء، أو عندما لا يثق في قدراتهم. وقد يرتبط الأمر أيضًا بغياب قواعد واضحة تحدد ما يمكن تفويضه وما لا يمكن تفويضه.

ويؤدي ضعف التفويض إلى زيادة الضغط على المسؤول، وتأخير القرارات، وتقليل فرص تطوير الموظفين. كما قد يشعر الموظفون بأن المسؤول لا يثق في كفاءاتهم، أو أن دورهم يقتصر على تنفيذ التعليمات دون المشاركة في اتخاذ القرارات المرتبطة بعملهم.

وفي المقابل، قد يؤدي التفويض غير المدروس إلى مشكلات أخرى، مثل غموض المسؤوليات أو تجاوز الصلاحيات أو اتخاذ قرارات غير منسجمة مع التوجه العام للمؤسسة. ولذلك لا يكفي تشجيع التفويض بصورة عامة، بل يجب تنظيمه وتحديد شروطه.

ويتطلب التفويض الفعال تحديد المهمة أو الصلاحية المعنية، وشرح النتائج المنتظرة، وتوفير المعلومات والوسائل اللازمة، وتحديد الحدود التي ينبغي احترامها، ثم متابعة التنفيذ بصورة متوازنة.

كما ينبغي أن يكون التفويض مصحوبًا بالمساءلة المناسبة، دون أن يتحول إلى وسيلة لإلقاء المسؤولية على الموظف عن قرارات لم يكن يملك صلاحية اتخاذها أو عن ظروف خارجة عن سيطرته.

إن التفويض الجيد لا يقلل من دور المسؤول، بل يسمح له بالتركيز على التخطيط والتنسيق ومتابعة النتائج، مع تطوير قدرات الموظفين وتعزيز استمرارية العمل.

غموض المسؤوليات والصلاحيات

يعد وضوح المسؤوليات والصلاحيات من الشروط الأساسية لنجاح القيادة الإدارية.
فالموظف يحتاج إلى معرفة المهام التي يتحمل مسؤوليتها، والقرارات التي يملك صلاحية اتخاذها، والموضوعات التي يجب إحالتها إلى المسؤول المباشر أو إلى مصلحة أخرى.

وعندما تغيب هذه الحدود، قد يتردد الموظف في اتخاذ القرار خوفًا من تجاوز اختصاصه، أو قد يتدخل في مهام زملائه دون تنسيق، أو قد يتبادل الموظفون المسؤولية عن الأخطاء والملفات المتأخرة.

وقد ينشأ الغموض نتيجة عدم تحيين الوصف الوظيفي، أو تغير المهام دون توضيح رسمي، أو تداخل الاختصاصات بين المصالح، أو عدم التمييز بين المسؤولية عن التنفيذ والمسؤولية عن المصادقة والرقابة.

كما قد تظهر المشكلة عندما يكلف الموظف بمهام إضافية بصورة مستمرة دون تحديد الأولويات أو مراجعة عبء العمل. ففي هذه الحالة يصبح من الصعب تقييم أدائه بصورة عادلة، لأن التوقعات لم تعد واضحة أو لأن المهام المسندة إليه تتجاوز الوقت والموارد المتاحة.

وتقتضي المعالجة إعداد توصيفات واضحة للوظائف، وتحديد مسارات معالجة الملفات، وتوضيح نقاط الإحالة والمصادقة، ومراجعة توزيع المهام عند حدوث تغييرات تنظيمية.
كما ينبغي أن يعرف الموظفون كيفية التصرف عندما تتعارض التعليمات أو تتجاوز المسألة اختصاصاتهم.

ويجب أن يكون تقييم المسؤولية مرتبطًا بالصلاحيات والوسائل التي كانت متاحة للموظف، وبمدى وضوح التعليمات، وبالظروف التي أحاطت بإنجاز المهمة. فالمساءلة العادلة تقتضي عدم تحميل الموظف نتائج قرارات لم يكن يملك سلطة اتخاذها.

ضعف التواصل القيادي

يشكل التواصل أحد أهم أدوات القيادة، لأن المسؤول يحتاج إلى نقل الأهداف والتعليمات والتوقعات، كما يحتاج إلى تلقي المعلومات والملاحظات من الموظفين. وعندما يضعف هذا التواصل، تصبح القيادة أقل قدرة على فهم الواقع العملي وتوجيه العمل بصورة فعالة.

وقد يظهر ضعف التواصل في إصدار تعليمات مقتضبة لا توضح المطلوب، أو في تغيير الأولويات دون إبلاغ الموظفين، أو في عدم شرح أسباب القرارات التي تؤثر في العمل، أو في تجاهل الأسئلة والملاحظات المهنية.

كما قد ينشأ عندما يعتمد المسؤول على التواصل الأحادي، بحيث يكتفي بإصدار الأوامر دون الاستماع إلى المعلومات التي يقدمها الموظفون. ويؤدي ذلك إلى فقدان المؤسسة فرصة الاستفادة من الخبرة الميدانية، وقد يسمح باستمرار إجراءات غير فعالة.

وقد يضعف التواصل أيضًا عندما يقدم المسؤول ملاحظات عامة مثل وصف الأداء بأنه ضعيف أو غير مناسب، دون تحديد السلوك أو النتيجة التي تحتاج إلى تحسين. ففي هذه الحالة يصعب على الموظف معرفة ما الذي ينبغي تغييره وكيفية القيام بذلك.

وتتطلب القيادة الفعالة اعتماد تواصل واضح ومحدد، مع التمييز بين التعليمات التي يجب الالتزام بها، والمقترحات التي تحتاج إلى نقاش، والقرارات التي تتطلب توثيقًا رسميًا. كما ينبغي إتاحة الفرصة للموظفين لطرح الأسئلة وطلب التوضيح.

ويجب أن تكون التغذية الراجعة المهنية متوازنة، بحيث تشير إلى جوانب القوة ومجالات التحسين، وتستند إلى الوقائع والنتائج، وتوضح التوقعات المستقبلية. ويساعد ذلك على تطوير الأداء دون تحويل التقييم إلى مصدر للتوتر أو الإحباط.

ضعف القدرة على التحفيز والاعتراف بالمجهودات

لا يمكن للقيادة أن تعتمد على السلطة الرسمية وحدها لتحقيق الالتزام المهني. فالموظفون يحتاجون كذلك إلى الشعور بأن عملهم له قيمة، وأن مجهوداتهم تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة، وأن التعامل معهم يتم وفق معايير مهنية واضحة.

وقد يضعف التحفيز عندما لا يعترف المسؤول بالجهود التي يبذلها الموظفون، أو عندما يركز فقط على الأخطاء، أو عندما يوزع المسؤوليات والفرص دون تفسير واضح، أو عندما لا يتيح للموظفين فرصًا مناسبة لتطوير قدراتهم.

ولا يعني الاعتراف بالمجهودات ضرورة تقديم مكافآت مالية في كل مرة، لأن التحفيز يمكن أن يتحقق أيضًا من خلال التقدير المهني، والثناء المحدد على العمل الجيد، وإشراك الموظف في مشاريع مناسبة، وتوفير فرص التكوين، وتوضيح أثر مساهمته في النتائج.

لكن ينبغي أن يكون التقدير منصفًا ومرتبطًا بمساهمات فعلية، وألا يتحول إلى تفضيل شخصي أو مجاملة غير موضوعية. فالتحفيز غير العادل قد يؤدي إلى نتائج عكسية، لأنه يعزز شعور بعض الموظفين بالتهميش ويضعف الثقة في القيادة.

كما ينبغي أن تتجنب الإدارة الاعتماد المفرط على الضغط والتهديد باعتبارهما وسيلة لتحسين الأداء. فقد يؤدي الضغط المستمر إلى إنجاز بعض المهام على المدى القصير، لكنه قد يضعف المبادرة والتعاون ويزيد من الأخطاء عندما لا يصاحبه تنظيم جيد للعمل.

وتتطلب القيادة المحفزة فهم حاجات الموظفين وظروفهم المهنية، وتوضيح التوقعات، وتوفير الدعم عند مواجهة الصعوبات، وربط التقدير بمعايير واضحة، مع احترام القواعد المتعلقة بالتعويضات والترقيات والحوافز.

ضعف إدارة التغيير ومقاومة الإصلاح

تواجه الإدارة العمومية تغيرات مستمرة ترتبط بتحديث القوانين والمساطر، واعتماد الأنظمة الرقمية، وإعادة تنظيم المصالح، وتطوير الخدمات. وتحتاج هذه التغييرات إلى قيادة قادرة على شرح أسبابها، وتحديد آثارها، وتعبئة الموظفين للمشاركة في تنفيذها.

وقد تظهر مقاومة التغيير عندما لا يفهم الموظفون الهدف من الإصلاح، أو عندما يخشون فقدان بعض الأدوار أو الصلاحيات، أو عندما يعتقدون أن التغيير سيزيد من عبء العمل دون توفير الموارد المناسبة. كما قد تنشأ المقاومة نتيجة تجارب سابقة لم تحقق النتائج الموعودة أو بسبب غياب الثقة في طريقة تدبير الإصلاح.

ولا ينبغي تفسير كل اعتراض على التغيير باعتباره رفضًا للتطوير. فقد يقدم الموظفون ملاحظات عملية تكشف عن صعوبات لم تؤخذ بعين الاعتبار عند تصميم المشروع. ولذلك

ينبغي للقيادة أن تميز بين المقاومة الناتجة عن الخوف أو نقص المعلومات، والاعتراضات المهنية التي تستند إلى أسباب واقعية.

وتتطلب إدارة التغيير توضيح الهدف من الإصلاح، وتحديد مراحل التنفيذ، وإشراك الموظفين في الجوانب التي تسمح بذلك، وتوفير التكوين والدعم، ومتابعة المشكلات التي تظهر أثناء التطبيق.

كما ينبغي تجنب إطلاق تغييرات كثيرة في الوقت نفسه دون ترتيب الأولويات، لأن ذلك قد يربك الموظفين ويؤثر في استمرارية العمل. ومن الأفضل اعتماد خطة تدريجية تتضمن أهدافًا واضحة ومراحل قابلة للتقييم.

وتحتاج القيادة كذلك إلى الاعتراف بالصعوبات التي قد تصاحب الإصلاح، بدل تقديم التغيير باعتباره عملية سهلة لا تتطلب وقتًا أو موارد. فالمصداقية في التواصل تساعد على بناء الثقة وتعزز استعداد الموظفين للتعاون.

القيادة التسلطية وأثرها في الموارد البشرية

تقوم القيادة التسلطية على تركيز القرار في يد المسؤول، والاعتماد المكثف على الأوامر والرقابة، وتقليص مساحة الحوار والمشاركة. وقد يكون اتخاذ القرار السريع ضروريًا في بعض الظروف، لكن اعتماد هذا الأسلوب بصورة دائمة قد يخلق مجموعة من المشكلات داخل المؤسسة.

فعندما يشعر الموظفون بأن آراءهم غير مرحب بها، قد يتوقفون عن تقديم المقترحات أو الإبلاغ عن الصعوبات. وقد يفضلون تنفيذ التعليمات حرفيًا حتى عندما يلاحظون وجود طريقة أفضل للعمل، لأنهم يخشون تحمل مسؤولية المبادرة.

كما يمكن أن تؤدي القيادة التسلطية إلى تراجع الثقة وزيادة المسافة المهنية بين المسؤولين والموظفين. وقد تتحول العلاقة إلى علاقة تقوم على الخوف من العقوبة بدل الالتزام المبني على فهم الأهداف والمسؤوليات.

وقد تظهر آثار هذا الأسلوب في ارتفاع التوتر داخل المصلحة، وتراجع التعاون، وزيادة الاعتماد على المسؤول في التفاصيل اليومية، وضعف استعداد الموظفين لتطوير طرق العمل.

ومع ذلك، فإن الحزم الإداري لا يعد في حد ذاته تسلطًا. فالمسؤول يحتاج إلى اتخاذ قرارات واضحة، واحترام القانون، والتدخل عند وقوع أخطاء أو إخلالات مهنية. لكن الحزم الفعال يقوم على تطبيق القواعد بصورة عادلة، وتوضيح الأسباب، واحترام كرامة الموظفين، والتمييز بين الخطأ الناتج عن نقص المعرفة والمخالفة المتعمدة.

إن القيادة الناجحة هي التي تستطيع الجمع بين وضوح السلطة واحترام الموظفين، وبين سرعة اتخاذ القرار والاستماع إلى المعلومات المفيدة، وبين المساءلة وتوفير الدعم اللازم لتحسين الأداء.

القيادة المتساهلة وضعف الحزم الإداري

في مقابل القيادة التسلطية، قد تظهر قيادة تتسم بالتساهل المفرط أو التردد في اتخاذ القرارات. ويحدث ذلك عندما يتجنب المسؤول التدخل في المشكلات، أو يؤجل معالجة الأداء الضعيف، أو يترك الخلافات دون حل، أو لا يوضح للموظفين حدود المسؤولية والتوقعات.

وقد ينتج هذا الأسلوب عن الرغبة في تجنب المواجهة، أو الخوف من ردود الفعل السلبية، أو ضعف الخبرة القيادية، أو عدم وضوح الصلاحيات. وقد يعتقد المسؤول أن ترك الموظفين يتصرفون بحرية يضمن الاستقرار، لكنه قد يؤدي في الواقع إلى غموض التنظيم وتفاوت الممارسات.

وعندما لا تتم معالجة التأخر المتكرر أو عدم الالتزام بالإجراءات، قد يشعر الموظفون الملتزمون بأن جهودهم لا تتميز عن أداء من لا يلتزم بالمعايير نفسها. وقد يؤدي ذلك إلى تراجع الدافعية والشعور بعدم العدالة.

كما أن غياب التدخل عند النزاعات قد يسمح بتفاقمها، لأن الأطراف لا تجد جهة تساعد على توضيح الوقائع وتحديد الحلول المناسبة.

وتتطلب القيادة الفعالة التوازن بين المرونة والحزم. فالمرونة تسمح بمراعاة الظروف المختلفة والاستفادة من المقترحات، بينما يضمن الحزم وضوح التوقعات واحترام القواعد ومتابعة النتائج.

ولا يعني الحزم اللجوء مباشرة إلى العقوبة، بل يبدأ بتوضيح المطلوب، وفهم أسباب التعثر، وتوفير الدعم اللازم، ثم اتخاذ الإجراءات المناسبة وفق القواعد المعمول بها عندما يستمر الإخلال دون مبرر مقبول.

ضعف الكفاءة القيادية لدى بعض المسؤولين

تحتاج المسؤولية الإدارية إلى مهارات تتجاوز المعرفة التقنية أو الخبرة في مجال العمل. فقد يكون الموظف متمكنًا من تخصصه، لكنه يحتاج إلى تطوير قدراته عندما يتولى مسؤولية فريق أو مصلحة تتطلب التخطيط وتوزيع المهام وإدارة النزاعات وتقييم الأداء.

وقد تظهر الصعوبات عندما يتم التركيز على الكفاءة التقنية أو الأقدمية دون إعطاء الاهتمام الكافي للقدرات القيادية المطلوبة للمنصب. فالمسؤول يحتاج إلى فهم كيفية إدارة الموارد البشرية، وليس فقط معرفة الجوانب الفنية للمهام التي تشرف عليها المصلحة.

وتشمل الكفاءات القيادية القدرة على تحديد الأولويات، واتخاذ القرارات، والتواصل، والتفاوض، وإدارة الوقت، وحل المشكلات، وتقديم الملاحظات، وتطوير الموظفين، والتعامل مع التغيير.

وقد يؤدي ضعف هذه المهارات إلى قرارات غير واضحة أو توزيع غير متوازن للعمل أو سوء إدارة الخلافات أو صعوبة متابعة الأداء. كما قد ينعكس على قدرة المؤسسة على تنفيذ مشاريعها وتحسين خدماتها.

ولمعالجة هذه المشكلة، ينبغي تطوير برامج للتكوين القيادي تتناسب مع طبيعة المسؤوليات، مع التركيز على الحالات العملية التي يواجهها المسؤولون في بيئة العمل. ويمكن أن تشمل البرامج مهارات إدارة الفرق، وتدبير الاجتماعات، والتخطيط، وإدارة المشاريع، وأخلاقيات القيادة، والتواصل في المواقف الصعبة.

كما يمكن اعتماد التوجيه المهني وتبادل الخبرات بين المسؤولين، والاستفادة من مراجعة التجارب التنظيمية الناجحة. وينبغي تقييم أثر التكوين القيادي من خلال التحسن في الممارسات والنتائج، وليس من خلال المشاركة في الدورات وحدها.

تدبير المسؤولية والمساءلة الإدارية

تعد المسؤولية والمساءلة من العناصر الأساسية في الإدارة العمومية، لأنهما تساعدان على تحديد من يتولى تنفيذ المهام، ومن يملك سلطة اتخاذ القرارات، وكيفية تقييم النتائج، وما الإجراءات التي تتخذ عند وقوع أخطاء أو إخلالات.

وتتطلب المساءلة الفعالة وضوحًا في توزيع الاختصاصات، وتوفر المعلومات اللازمة، واعتماد معايير معروفة، والتمييز بين الخطأ الناتج عن ظروف العمل أو نقص التكوين والمخالفة التي تستوجب معالجة مختلفة.

وقد تظهر المشكلات عندما يتحمل الموظف مسؤولية نتيجة معينة دون أن يمتلك الصلاحيات أو الوسائل اللازمة لتحقيقها. كما قد تظهر عندما تكون المسؤوليات مشتركة بين عدة مصالح دون تحديد واضح لدور كل طرف.

وفي بعض الحالات، قد يؤدي غموض المسؤولية إلى تبادل اللوم بدل معالجة المشكلة. وقد يركز كل طرف على إثبات أن الخطأ يعود إلى جهة أخرى، بينما يستمر التعطل أو يتكرر الخلل.

ولمعالجة هذه الإشكالية، ينبغي تحديد المسؤوليات منذ بداية العمل، وتوضيح الصلاحيات والوسائل، وتوثيق القرارات المهمة، ووضع آليات لمتابعة التنفيذ. كما يجب أن تكون المساءلة متناسبة مع طبيعة الدور الذي يؤديه كل طرف ومع الظروف التي كانت متاحة له.

ولا ينبغي أن تتحول المساءلة إلى ثقافة للخوف تمنع الموظفين من الإبلاغ عن الأخطاء أو طلب المساعدة. فالإدارة تحتاج إلى معرفة المشكلات حتى تتمكن من تصحيحها، مع الحفاظ على المسؤولية المهنية ومحاسبة الإخلالات وفق القواعد القانونية.

إن المساءلة العادلة تجمع بين وضوح التوقعات، وتوفير الوسائل، ومتابعة النتائج، واحترام الإجراءات، وتصحيح الاختلالات بطريقة تمنع تكرارها.

القيادة الأخلاقية والنزاهة في الإدارة العمومية

ترتبط القيادة الفعالة بالقدرة على تحقيق النتائج، لكنها ترتبط كذلك بكيفية تحقيق هذه النتائج. فالمسؤول العمومي مطالب باحترام القانون والمصلحة العامة، وتجنب استغلال السلطة، والتعامل مع الموظفين والمرتفقين على أساس من الحياد والإنصاف.

وتظهر القيادة الأخلاقية عندما يطبق المسؤول القواعد على نفسه وعلى الآخرين، ويعتمد معايير واضحة في توزيع المسؤوليات، ويحافظ على سرية المعلومات التي يجب حمايتها، ويتعامل مع تضارب المصالح وفق القواعد المعمول بها.

كما تقتضي النزاهة عدم استخدام السلطة الإدارية لمحاباة بعض الموظفين أو معاقبة آخرين بسبب خلافات شخصية. وينبغي أن تستند القرارات المهنية إلى معايير موضوعية مرتبطة بالمصلحة الإدارية والاختصاصات القانونية.

وقد تضعف الثقة في القيادة عندما يشعر الموظفون بأن القواعد تطبق بصورة انتقائية أو أن بعض الأشخاص يتمتعون بامتيازات غير مبررة. ولا يقتصر أثر ذلك على العلاقات الداخلية، بل قد يؤثر أيضًا في سمعة المؤسسة وقدرتها على ترسيخ ثقافة المسؤولية.

وتتطلب القيادة الأخلاقية وجود قواعد واضحة، وآليات مناسبة للإبلاغ عن التجاوزات، ومعالجة عادلة للشكايات، وتكوين مستمر في أخلاقيات الوظيفة العمومية. كما تتطلب أن تكون الممارسات اليومية منسجمة مع المبادئ المعلنة.

إن المسؤول الذي يلتزم بالنزاهة والإنصاف يقدم نموذجًا مهنيًا يساعد على بناء الثقة ويشجع الموظفين على احترام القواعد وتحمل المسؤولية.

القيادة وإدارة الكفاءات داخل المؤسسة

لا يقتصر دور القيادة على توزيع المهام الحالية، بل يشمل كذلك اكتشاف الكفاءات وتطويرها والاستفادة منها بطريقة تحقق مصلحة المؤسسة وتدعم المسار المهني للموظفين.

فقد يمتلك بعض الموظفين مهارات لا تستغل بصورة مناسبة بسبب محدودية المشاركة في المشاريع أو بسبب توزيع جامد للمهام أو غياب آليات التعرف على الكفاءات. وفي المقابل،

قد تعتمد المؤسسة باستمرار على عدد محدود من الموظفين لإنجاز المهام المعقدة، مما يخلق ضغطًا عليهم ويجعل العمل عرضة للتعطل عند غيابهم.

وتحتاج القيادة إلى معرفة المهارات المتوفرة داخل المصلحة، وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تطوير، وإتاحة فرص مناسبة للتكوين والتطبيق العملي. كما يمكنها تشجيع تبادل الخبرة بين الموظفين وتكليفهم بمهام تتناسب مع قدراتهم، ضمن حدود الوظائف والصلاحيات المعمول بها.

وينبغي أن تكون هذه العملية قائمة على معايير مهنية واضحة، وألا تتحول إلى تفضيل بعض الموظفين أو تحميلهم مسؤوليات إضافية دون مراعاة عبء العمل. فاستثمار الكفاءات يتطلب تحقيق التوازن بين احتياجات المؤسسة وحقوق الموظفين وظروفهم المهنية.

كما ينبغي توثيق المعارف الأساسية للمصلحة، حتى لا تظل بعض المهام مرتبطة بشخص واحد. ويساعد ذلك على ضمان استمرارية العمل وتطوير مرونة المؤسسة عند انتقال الموظفين أو غيابهم.

إن القيادة التي تهتم بتطوير الكفاءات لا تكتفي بحل مشكلات اليوم، بل تستعد كذلك للاحتياجات المستقبلية وتعمل على بناء فريق قادر على التعامل مع التغيرات.

القيادة والتحول الرقمي

أصبح التحول الرقمي من المجالات التي تختبر قدرة القيادة الإدارية على التخطيط والتواصل وتدبير التغيير. فاعتماد الأنظمة المعلوماتية والخدمات الإلكترونية يتطلب أكثر من توفير المعدات والبرامج، إذ يحتاج إلى تعديل بعض طرق العمل وتطوير مهارات الموظفين وضمان التنسيق بين الوحدات المعنية.

وقد تفشل بعض مبادرات الرقمنة أو تحقق نتائج محدودة عندما لا تكون الأهداف واضحة، أو عندما لا يشارك الموظفون في تحديد الصعوبات العملية، أو عندما لا يتم توفير تكوين كافٍ، أو عندما يستمر اعتماد الإجراءات القديمة بالتوازي مع النظام الجديد دون مبرر واضح.

وتتمثل مهمة القيادة في توضيح أسباب التحول الرقمي، وتحديد النتائج المنتظرة، وتوفير الموارد الضرورية، وتوزيع المسؤوليات المتعلقة بالتنفيذ والمتابعة، والاستماع إلى الملاحظات التي تظهر أثناء الاستخدام.

كما ينبغي أن تضمن القيادة أن يكون التغيير متوافقًا مع القواعد القانونية والتنظيمية، وأن تحترم حماية المعطيات الشخصية وأمن المعلومات، وأن تتم معالجة المشكلات التقنية بطريقة منظمة.

ومن المهم ألا يتم التعامل مع الصعوبات التي يواجهها الموظفون باعتبارها مقاومة غير مبررة في جميع الحالات. فقد تكون بعض المشكلات ناتجة عن ضعف التكوين أو عدم ملاءمة النظام لطبيعة العمل أو وجود خطوات إجرائية تحتاج إلى مراجعة.

وتساعد القيادة التي تجمع بين الوضوح والمرونة على تحويل الرقمنة إلى فرصة لتحسين الأداء، بدل أن تصبح مصدرًا إضافيًا للضغط والارتباك.

تطوير القيادة الإدارية في الإدارة العمومية المغربية

يتطلب تطوير القيادة الإدارية في المغرب اعتماد مقاربة مؤسساتية تربط بين اختيار المسؤولين وإعدادهم وتكوينهم وتقييم أدائهم وتطوير قدراتهم طوال فترة تحملهم للمسؤولية.

ويبدأ ذلك بتحديد الكفاءات المطلوبة في المناصب القيادية، وعدم الاقتصار على المعرفة التقنية أو الأقدمية وحدهما عند تقييم مدى الاستعداد لتحمل مسؤوليات الإشراف والتدبير. فالمسؤول يحتاج إلى مهارات في التخطيط والتنظيم والتواصل وتدبير الموارد البشرية وإدارة المشاريع.

كما ينبغي توفير تكوين قيادي مناسب للمسؤولين الجدد، حتى يتمكنوا من فهم مسؤولياتهم الإدارية، وتطوير قدرتهم على توزيع المهام، وتقييم الأداء، ومعالجة النزاعات، والتعامل مع التغييرات التنظيمية.

ومن المهم أيضًا تعزيز ثقافة التفويض المسؤول، من خلال توضيح الصلاحيات التي يمكن ممارستها في مختلف المستويات الإدارية، مع احترام الاختصاصات التي يحددها القانون. ويساعد ذلك على تقليص التأخير وتطوير قدرات الموظفين وتخفيف الضغط على المسؤولين.

ويجب الاهتمام بتطوير أساليب التخطيط والمتابعة، بحيث تحدد المصالح أهدافًا عملية ومؤشرات مناسبة، وتراجع النتائج بصورة دورية، وتستخدم المعطيات في تحسين الأداء بدل الاقتصار على إعداد التقارير الشكلية.

كما ينبغي تعزيز التواصل بين المستويات الإدارية المختلفة، وتوفير قنوات تسمح بنقل الملاحظات من الموظفين إلى المسؤولين، وتوضيح القرارات والتغييرات التي تؤثر في العمل.

وتتطلب هذه الإصلاحات كذلك ترسيخ مبادئ النزاهة والإنصاف والمساءلة، وضمان أن تتم معالجة الشكايات المهنية والخلافات وفق إجراءات واضحة. فالقيادة لا يمكن أن تكون فعالة بصورة مستدامة إذا افتقرت إلى الثقة أو إذا شعر الموظفون بأن المعايير لا تطبق على الجميع.

ولا ينبغي إغفال اختلاف ظروف المؤسسات العمومية المغربية. فما يناسب إدارة مركزية كبيرة قد يحتاج إلى تعديل حتى يلائم جماعة ترابية أو مصلحة محلية أو مؤسسة عمومية ذات اختصاصات خاصة. ولذلك يجب أن تراعي برامج تطوير القيادة طبيعة المهام والموارد والاختصاصات والبيئة التنظيمية لكل مؤسسة.

آليات عملية لتحسين القيادة وتدبير المسؤوليات

يتطلب تحسين القيادة الإدارية ترجمة المبادئ العامة إلى ممارسات يومية واضحة يمكن متابعتها وتقييمها.

تحديد أهداف واضحة للمصلحة

ينبغي أن يعرف الموظفون الأهداف الأساسية للمصلحة، والنتائج المنتظرة، والأولويات التي ينبغي التركيز عليها. ويساعد ذلك على توحيد الجهود وتقليل التناقض بين المهام اليومية والأهداف العامة.

توضيح المسؤوليات والصلاحيات

يجب تحديد دور كل موظف ومسؤول في إنجاز المهام واتخاذ القرارات ومتابعة الملفات. كما ينبغي توضيح الحالات التي تتطلب المصادقة أو الإحالة إلى جهة أخرى، بما يقلل من التداخل والغموض.

اعتماد التفويض المنظم

من المفيد تحديد المهام والصلاحيات التي يمكن تفويضها وفق القواعد القانونية، مع توفير المعلومات والتوجيهات اللازمة، ومتابعة النتائج دون تدخل مفرط في التفاصيل التي يستطيع الموظف تدبيرها بكفاءة.

تطوير مهارات المسؤولين

ينبغي توفير فرص للتكوين في التخطيط والتواصل والقيادة وإدارة النزاعات وتقييم الأداء وتدبير التغيير. كما يمكن الاستفادة من التوجيه المهني وتبادل الخبرات بين المسؤولين.

تحسين العدالة في توزيع العمل

يتعين توزيع المهام بناءً على احتياجات المصلحة وطبيعة الوظائف والكفاءات المتوفرة، مع مراجعة عبء العمل دوريًا ومعالجة الاختلالات التي يثبت وجودها.

تعزيز التغذية الراجعة

يجب تقديم ملاحظات مهنية واضحة حول الأداء، تتضمن نقاط القوة ومجالات التحسين والنتائج المنتظرة. كما ينبغي إتاحة فرصة للموظف لشرح الصعوبات التي واجهها وطلب الدعم اللازم.

معالجة المشكلات مبكرًا

عندما تظهر مؤشرات على تأخر الملفات أو ضعف التعاون أو تراجع الأداء، ينبغي تحليل الأسباب واتخاذ الإجراءات المناسبة قبل تفاقم المشكلة. ويساعد التدخل المبكر على تقليل التوتر وتجنب تراكم الاختلالات.

ربط المساءلة بالصلاحيات والموارد

ينبغي أن تتناسب المسؤولية مع الصلاحيات والوسائل المتاحة، وأن تتم مراجعة الأخطاء وفق الوقائع والظروف والإجراءات المعمول بها. فالمساءلة العادلة تقتضي وضوح التوقعات وتوفر الوسائل وإمكانية التحقق من النتائج.

تشجيع المبادرة والابتكار

يمكن للقيادة أن تشجع الموظفين على تقديم مقترحات لتحسين الإجراءات، مع تحديد المجالات التي يمكن فيها التجريب أو تعديل طرق العمل، واحترام القواعد القانونية والاختصاصات المعتمدة.

تقييم القيادة بصورة دورية

ينبغي أن تخضع الممارسات القيادية للمراجعة وفق معايير واضحة، تشمل جودة التخطيط والتواصل وتوزيع المهام وتطوير الكفاءات ومعالجة الصعوبات. ويساعد هذا التقييم على تحديد الاحتياجات التكوينية وتحسين الممارسة الإدارية.

مؤشرات تقييم فعالية القيادة الإدارية

يمكن للمؤسسات العمومية الاستفادة من مؤشرات متعددة لتقييم فعالية القيادة، بشرط اختيارها وفق طبيعة العمل وعدم الاعتماد على رقم واحد للحكم على المسؤول أو المصلحة.

ومن هذه المؤشرات مدى وضوح الأهداف والمسؤوليات لدى الموظفين، ومستوى احترام الآجال، وانتظام متابعة الملفات، وجودة التنسيق بين المصالح، وعدد المشكلات المتكررة التي تمت معالجتها، ومدى تطبيق الإجراءات التصحيحية المتفق عليها.

كما يمكن النظر إلى مستوى رضا الموظفين عن وضوح التوجيهات والعدالة في توزيع العمل وجودة التواصل، مع ضمان جمع الملاحظات بطريقة مناسبة وحماية خصوصية المشاركين.

ومن المفيد كذلك تقييم مدى نجاح التفويض في تقليص التأخير وتطوير قدرات الموظفين، ومدى مساهمة القيادة في تنفيذ برامج التكوين والتحول الرقمي وتحسين جودة الخدمات.

لكن ينبغي الحذر من تفسير هذه المؤشرات بصورة مبسطة. فقد يتأخر إنجاز الملفات بسبب نقص الموارد أو تعقيد المساطر أو ارتفاع حجم الطلبات، وليس بالضرورة بسبب ضعف القيادة وحده. ولذلك يجب تحليل النتائج في سياقها، والتمييز بين العوامل التي يستطيع المسؤول التحكم فيها والعوامل الخارجة عن نطاق صلاحياته.

كما ينبغي ألا تتحول مؤشرات الأداء إلى أدوات شكلية يسعى المسؤول إلى تحسينها على الورق دون تغيير الممارسة الفعلية. فالهدف من التقييم هو التعلم والتحسين والمساءلة العادلة، وليس مجرد إنتاج تقارير أو ترتيب المصالح دون مراعاة ظروفها.

خاتمة الفصل

يتضح من خلال هذا الفصل أن القيادة الإدارية تمثل أحد المحددات الرئيسية لفعالية الموارد البشرية في الإدارة العمومية، لأنها تؤثر في طريقة تنظيم العمل وتوزيع المسؤوليات واتخاذ القرارات وتحفيز الموظفين ومعالجة النزاعات وتطوير الكفاءات.

وقد أظهر التحليل أن مشكلات القيادة لا ترتبط بأسلوب واحد فقط، بل تشمل ضعف الرؤية الاستراتيجية، والمركزية المفرطة، وضعف التفويض، وغموض المسؤوليات، والقصور في التواصل، ومحدودية التحفيز، وصعوبات تدبير التغيير، فضلًا عن بعض مظاهر التسلط أو التساهل المفرط.

وتؤدي هذه المشكلات، عندما تستمر دون معالجة، إلى إضعاف المبادرة المهنية، وزيادة الاعتماد على المسؤول في التفاصيل اليومية، وتراجع الثقة بين الموظفين والإدارة، وارتفاع احتمالات النزاع والتأخير. وقد يمتد أثرها إلى جودة الخدمات العمومية وقدرة المؤسسة على تنفيذ برامجها ومواكبة الإصلاحات.

غير أن تحسين القيادة لا يتحقق بمجرد مطالبة المسؤولين بأن يكونوا أكثر كفاءة أو أكثر قربًا من الموظفين، بل يحتاج إلى إطار واضح يحدد المسؤوليات والصلاحيات، ويوفر التكوين القيادي، ويشجع التفويض المنظم، ويعزز التواصل، ويربط المساءلة بالمعايير والنتائج والوسائل المتاحة.

كما ينبغي التأكيد على أن القيادة الفعالة ليست قيادة متساهلة تتجنب القرارات الصعبة، وليست قيادة تسلطية تركز جميع الصلاحيات في يد المسؤول، بل هي قيادة تجمع بين الحزم والإنصاف، وبين وضوح السلطة والاستماع إلى الموظفين، وبين متابعة الأداء وتوفير الدعم، وبين احترام القواعد وتشجيع المبادرة.

وفي سياق الإدارة العمومية المغربية، تبرز الحاجة إلى تطوير الممارسات القيادية بما يتلاءم مع تنوع المؤسسات والاختصاصات والموارد. ويتطلب ذلك الاهتمام بإعداد المسؤولين وتطوير قدراتهم، وتعزيز ثقافة التدبير القائم على النتائج، وتحسين توزيع المسؤوليات، وتوفير بيئة تسمح بتبادل المعلومات والتعلم من التجارب.

كما أن نجاح القيادة يرتبط بقدرتها على تحويل الموارد البشرية إلى فريق منسجم يعمل لتحقيق أهداف مشتركة. فالموظفون يحتاجون إلى توجيه واضح، وفرص لتطوير مهاراتهم، وتوزيع عادل للمسؤوليات، واعتراف بمساهماتهم، وآليات مناسبة لمعالجة الصعوبات. وكلما تحققت هذه الشروط، ازدادت فرص تحسين الأداء وتعزيز الثقة والاستقرار المهني.

ومن جهة أخرى، يجب أن تخضع القيادة نفسها لمبادئ النزاهة والشفافية والمساءلة، لأن المسؤولية الإدارية ليست امتيازًا شخصيًا، بل وظيفة مرتبطة بخدمة المصلحة العامة وتحقيق الأهداف في إطار القانون. فاحترام القواعد والإنصاف في التعامل والقدرة على تفسير القرارات تشكل أساسًا لبناء الثقة داخل المؤسسة.

إن تطوير القيادة الإدارية ينبغي أن ينظر إليه باعتباره جزءًا من إصلاح شامل للموارد البشرية، يتكامل فيه التكوين والتحفيز وتقييم الأداء والتواصل وتدبير العلاقات المهنية وتحسين ظروف العمل. ولا يمكن تحقيق نتائج مستدامة إذا تم التركيز على عنصر واحد مع إهمال بقية العناصر التي تؤثر في الأداء.

وبناءً على ذلك، فإن الإدارة العمومية التي تسعى إلى تحسين جودة خدماتها تحتاج إلى قيادة قادرة على التخطيط والتنسيق والتوجيه والتطوير، وعلى تحويل المشكلات اليومية إلى فرص للتحسين، وعلى بناء بيئة مهنية تحترم القانون وتقدر الكفاءة وتشجع التعاون وتحمل المسؤولية.

ويمهد هذا الفصل للانتقال إلى دراسة مشاكل التوظيف وتدبير المسار المهني والترقية داخل الإدارة العمومية، باعتبارها من المجالات التي تتقاطع فيها القيادة مع العدالة المهنية والتحفيز وتطوير الكفاءات وتخطيط الموارد البشرية. فاختيار الموظفين وتوزيعهم وتطوير مساراتهم المهنية يؤثر بصورة مباشرة في جودة الأداء وفي قدرة الإدارة على الاحتفاظ بالكفاءات وتحقيق الاستمرارية والفعالية.

الفصل الثامن: مشاكل التوظيف والترقية وتدبير المسار المهني في الإدارة العمومية

تمهيد

يُعد تدبير التوظيف والترقية والمسار المهني من أهم المكونات الأساسية لمنظومة الموارد البشرية في الإدارة العمومية، لما لها من تأثير مباشر في جودة الأداء الإداري، وفعالية المرافق العمومية، واستقرار الموظفين، وقدرة المؤسسات على تحقيق أهدافها التنموية. فالإدارة العمومية لا تستطيع الاضطلاع بمهامها وتحقيق المصلحة العامة إلا إذا توفرت على موارد بشرية مؤهلة، يتم استقطابها وفق معايير موضوعية، وتوزيعها بحسب الحاجات الفعلية للمرافق، وتأطيرها ضمن مسارات مهنية واضحة تتيح لها تطوير قدراتها وتحمل مسؤوليات متزايدة مع مرور الوقت.

ولا يقتصر التوظيف في الإدارة العمومية على ملء المناصب الشاغرة، بل يمثل عملية استراتيجية تهدف إلى استقطاب الأشخاص الذين تتوفر فيهم الكفاءات العلمية والمهنية والسلوكية اللازمة لممارسة الوظائف العمومية. كما أن الترقية لا ينبغي أن تُفهم باعتبارها مجرد انتقال آلي من درجة إلى أخرى، أو زيادة في الأجر، وإنما باعتبارها آلية لتثمين الخبرة، والاعتراف بالمجهودات، وتشجيع التطور المهني، وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين.

أما المسار المهني، فيمثل الإطار الذي تتطور داخله علاقة الموظف بالإدارة منذ التحاقه بالوظيفة العمومية إلى غاية انتهاء خدمته. ويتضمن هذا المسار مراحل متعددة، تشمل التوظيف والتعيين والتكوين والتقييم والترقية والحركية المهنية وتولي المسؤوليات، فضلًا عن الاستفادة من فرص إعادة التأهيل والتخصص. وكلما كانت هذه المراحل مترابطة ومنظمة وفق رؤية واضحة، ازدادت قدرة الإدارة على المحافظة على كفاءاتها وتحسين مردوديتها.

غير أن تدبير هذه المكونات يواجه مجموعة من الصعوبات التي قد تحد من فعاليتها، من بينها عدم التطابق بين التخصصات المطلوبة والمؤهلات المتوفرة، وضعف التخطيط الاستباقي للموارد البشرية، وصعوبة استقطاب بعض الكفاءات المتخصصة، والتفاوت في فرص التطور المهني بين الإدارات والمناطق، فضلًا عن الإشكالات المرتبطة بمعايير الترقية وتقييم الاستحقاق وغياب رؤية متكاملة للمسار المهني في بعض المؤسسات.

وتكتسب هذه الإشكالات أهمية خاصة في الإدارة العمومية المغربية، بالنظر إلى تنوع القطاعات والمرافق والمؤسسات، وتفاوت حاجاتها من الموارد البشرية، واتساع المجالات الترابية التي يتعين تغطيتها بالخدمات العمومية. كما أن تطور انتظارات المواطنين،

وتسارع التحول الرقمي، وتزايد الحاجة إلى التخصص والخبرة، كلها عوامل تفرض مراجعة أساليب تدبير التوظيف والترقية والمسارات المهنية، بما يضمن التوازن بين احترام القواعد القانونية، وتحقيق الإنصاف، وتحسين الكفاءة الإدارية.

ومن هذا المنطلق، يتناول هذا الفصل أبرز المشاكل التي تعترض التوظيف والترقية وتدبير المسار المهني في الإدارة العمومية، من خلال تحليل أسبابها وانعكاساتها، ثم عرض مجموعة من المداخل الإصلاحية التي يمكن أن تسهم في بناء منظومة أكثر عدالة وشفافية وفعالية، تستند إلى الكفاءة والاستحقاق وتكافؤ الفرص، وتضع جودة الخدمة العمومية في صلب أولوياتها.

أولًا: مفهوم التوظيف في الإدارة العمومية وأبعاده الاستراتيجية

يشير التوظيف في الإدارة العمومية إلى مجموع العمليات والإجراءات التي تعتمدها المؤسسات العمومية لاستقطاب الموارد البشرية واختيارها وتعيينها في المناصب التي تحتاج إليها، وفقًا للقواعد القانونية والتنظيمية المعمول بها. وهو بذلك عملية مؤسساتية تتجاوز مجرد إجراء مباراة أو إصدار قرار بالتعيين، إذ تتطلب تحديد الحاجات، وتحليل الوظائف، ووضع شروط الولوج، والإعلان عن المناصب، وانتقاء المرشحين، وتقييم مؤهلاتهم، ثم إدماجهم في بيئة العمل.

وتنبع الأهمية الاستراتيجية للتوظيف من كونه يؤثر في جودة الموارد البشرية لسنوات طويلة. فاختيار موظف يمتلك الكفاءات المناسبة للوظيفة يساعد على تحسين الأداء وتقليص الأخطاء وتطوير أساليب العمل، في حين أن عدم ملاءمة المؤهلات للمهام المطلوبة قد يؤدي إلى ضعف الإنتاجية والحاجة إلى تكوين إضافي، وربما إلى استمرار الاختلالات طوال مدة المسار المهني للموظف.

ويقتضي التوظيف الفعال أن تنطلق الإدارة من تحليل دقيق لحاجاتها الحالية والمستقبلية، بدل الاكتفاء بتعويض الموظفين الذين يغادرون مناصبهم أو الاستجابة للطلبات الآنية. فقد تحتاج مؤسسة عمومية إلى خبراء في نظم المعلومات أو تدبير البيانات أو الهندسة أو المالية أو التواصل أو تدبير المشاريع، بينما قد تستمر في توظيف موارد بشرية وفق أنماط تقليدية لا تعكس التحولات التي تعرفها وظائفها.

ويفترض هذا الوضع اعتماد تخطيط استراتيجي للموارد البشرية يربط بين الأهداف المؤسساتية والتطور المتوقع للوظائف والكفاءات. كما يتطلب تحديد المهارات التي

ستحتاج إليها الإدارة خلال السنوات المقبلة، وتقدير عدد الموظفين الواجب توظيفهم، وتحديد التخصصات المطلوبة، واستباق حالات التقاعد والحركية والتوسع في الخدمات.

ولا تقتصر أهمية التوظيف على البعد الكمي المرتبط بعدد الموظفين، بل تشمل أيضًا البعد النوعي المتعلق بمستوى الكفاءات وقدرتها على التكيف مع طبيعة الوظائف. فقد تتوفر إدارة معينة على عدد مهم من الموظفين، لكنها تعاني في الوقت نفسه نقصًا في الخبرات التقنية أو المهارات الرقمية أو الكفاءات التدبيرية. ومن ثم، فإن زيادة عدد الموظفين لا تعني بالضرورة تحسن الأداء، ما لم يتم توجيه التوظيف نحو الحاجات الحقيقية.

ثانيًا: ضعف التخطيط الاستباقي للموارد البشرية

يمثل ضعف التخطيط الاستباقي أحد أبرز التحديات التي يمكن أن تواجه تدبير التوظيف في الإدارة العمومية. ويظهر هذا الضعف عندما لا تتوفر المؤسسة على رؤية واضحة لتطور حاجاتها البشرية، أو عندما تعتمد في تحديد المناصب المطلوبة على الوضع الحالي دون استحضار التغيرات المستقبلية في حجم النشاط وطبيعة الخدمات والمهارات اللازمة.

ويؤدي غياب التخطيط إلى ظهور اختلالات متعددة، فقد تعاني بعض المصالح من نقص في الموظفين، في حين تتوفر مصالح أخرى على موارد بشرية تفوق حاجاتها الفعلية. وقد يحدث أيضًا أن يتم توظيف أشخاص في تخصصات لا تتناسب مع الأولويات الجديدة للإدارة، بينما تظل وظائف حيوية غير مغطاة بالكفاءات الضرورية.

وتتفاقم هذه المشكلة عندما لا تتوفر بيانات دقيقة ومحيّنة حول أعمار الموظفين، وتوزيعهم حسب التخصصات والدرجات والمسؤوليات، ومستويات الخبرة، ومواقع العمل، والمهارات التي يتوفرون عليها. فبدون هذه المعطيات، يصعب تقدير الاحتياجات المستقبلية، أو توقع المناصب التي ستصبح شاغرة، أو تحديد المجالات التي تتطلب استقطاب كفاءات جديدة.

كما أن ضعف التنسيق بين المصالح المكلفة بالموارد البشرية والمصالح التقنية والإدارية قد يؤدي إلى تقديرات غير دقيقة للحاجات. فقد تحدد مصلحة معينة حاجتها إلى موظفين إضافيين دون أن تكون قد حللت إمكانية إعادة توزيع العمل أو تبسيط الإجراءات أو الاستفادة من الرقمنة. وفي المقابل، قد لا تتمكن مصلحة أخرى من الحصول على الموارد البشرية الضرورية رغم ارتفاع ضغط العمل لديها.

ويقتضي تجاوز هذا الإشكال اعتماد مخططات متعددة السنوات لتدبير الموارد البشرية، تقوم على تحليل الوظائف وتقدير الحاجات الحالية والمستقبلية، وتحديد الكفاءات الحرجة، واستباق حالات المغادرة والتقاعد، وربط التوظيف بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. كما ينبغي مراجعة هذه المخططات بصفة دورية حتى تستجيب للتحولات التي تعرفها الإدارة ومحيطها.

ثالثًا: عدم التطابق بين التكوين الأكاديمي ومتطلبات الوظائف العمومية

تواجه بعض الإدارات صعوبة في تحقيق التوازن بين المؤهلات الأكاديمية للمرشحين والمهارات العملية التي تتطلبها الوظائف. فقد يكون المرشح حاصلًا على شهادة جامعية في تخصص معين، لكنه لا يمتلك بالضرورة المهارات التطبيقية أو الرقمية أو التواصلية التي يحتاج إليها المنصب الذي سيتولى شغله.

ويعود هذا الإشكال جزئيًا إلى اتساع الفجوة التي قد تفصل بين التكوين الأكاديمي ومتطلبات الممارسة المهنية. فبعض الوظائف العمومية أصبحت تتطلب القدرة على تحليل المعطيات، واستعمال الأنظمة المعلوماتية، وتدبير المشاريع، والتواصل مع المرتفقين، والعمل ضمن فرق متعددة التخصصات، وهي مهارات لا تضمن الشهادة وحدها اكتسابها بالمستوى المطلوب.

كما قد تسهم الأوصاف الوظيفية غير الدقيقة في هذا الاختلال. فعندما لا تحدد الإدارة المهام الفعلية للمنصب والكفاءات الأساسية المطلوبة لشغله، يصبح من الصعب بناء مباراة تعكس احتياجات الوظيفة بصورة صحيحة. وقد تركز عملية الانتقاء على معارف نظرية عامة دون قياس قدرة المرشح على تطبيقها في سياق مهني واقعي.

ويؤدي هذا الوضع إلى حاجة الموظف الجديد إلى فترة طويلة للتكيف، وقد يفرض على الإدارة تنظيم تكوينات إضافية لمعالجة جوانب كان من الممكن استحضارها منذ مرحلة الانتقاء. وفي بعض الحالات، قد يتسبب عدم التطابق في ضعف الرضا المهني لدى الموظف، خصوصًا عندما يجد نفسه يمارس مهام بعيدة عن تخصصه أو لا تتيح له توظيف مؤهلاته.

ويقتضي تحسين الملاءمة بين التكوين والوظيفة تطوير الأوصاف الوظيفية، وتحديد المهارات التقنية والسلوكية المطلوبة لكل منصب، وتنويع أدوات الانتقاء لتشمل الاختبارات التطبيقية ودراسة الحالات والمقابلات المهنية المنظمة، مع مراعاة طبيعة الوظيفة ومستوى المسؤولية المرتبط بها.

رابعًا: إشكالات مباريات التوظيف وضمان تكافؤ الفرص

تُعد مباريات التوظيف من الآليات الأساسية التي تعتمدها الإدارة العمومية لاختيار المرشحين وفق شروط ومعايير محددة. وتستمد هذه المباريات أهميتها من قدرتها على تنظيم الولوج إلى الوظائف العمومية، وتعزيز مبدأ الاستحقاق، والحد من القرارات الاعتباطية، وضمان معاملة المرشحين وفق قواعد معلنة.

غير أن فعالية المباراة لا تتوقف على وجودها في حد ذاته، بل ترتبط بمدى جودة تصميمها وتنفيذها، ووضوح شروط المشاركة، وملاءمة الاختبارات لطبيعة المنصب، وشفافية عملية التصحيح، وسلامة إجراءات الانتقاء. فالمباراة التي لا تقيس الكفاءات الفعلية المطلوبة قد تنتج ترتيبًا لا يعكس بالضرورة مدى استعداد المرشحين لممارسة المهام المهنية.

ومن بين الصعوبات المحتملة ضعف الربط بين موضوع الاختبار والوظيفة المعنية. فقد تتضمن بعض الاختبارات أسئلة نظرية واسعة لا تقيس قدرة المرشح على التعامل مع المشكلات العملية التي سيواجهها في العمل. وقد تعتمد مباريات أخرى على مقابلات شفهية يصعب ضمان موضوعيتها ما لم تكن مبنية على معايير واضحة وأسئلة موحدة نسبيًا وشبكات تقييم مضبوطة.

كما يمكن أن تتأثر تكافؤ الفرص بالفوارق في الحصول على المعلومات والموارد التحضيرية، وبالتفاوت في الولوج إلى التكوينات المتخصصة، وبالصعوبات اللوجستية التي قد تواجه المرشحين في المناطق البعيدة عن مراكز إجراء المباريات. ولا يعني ذلك أن هذه الفوارق تبرر التخلي عن معايير الاستحقاق، بل إنها تستدعي تحسين وسائل الإعلان عن المباريات، وتيسير الحصول على المعلومات، وضمان وضوح المساطر، وتطوير أدوات الانتقاء بما يحقق أكبر قدر ممكن من الإنصاف.

وتشكل الشفافية عنصرًا حاسمًا في تعزيز الثقة في المباريات. فكلما كانت شروط المشاركة ومعايير التقييم وآجال الإعلان عن النتائج واضحة، تقلصت الشكوك وازدادت قابلية القرارات للفهم والتتبع. كما أن توفير آليات مناسبة للتظلم أو طلب التوضيح، وفق القواعد القانونية المعمول بها، يساعد على تعزيز المصداقية المؤسسية.

وينبغي أن يستند إصلاح مباريات التوظيف إلى الجمع بين النزاهة والملاءمة المهنية. فالنزاهة تحمي مبدأ تكافؤ الفرص، بينما تضمن الملاءمة اختيار المرشحين الأكثر قدرة على أداء الوظائف. ولا يتحقق الهدف كاملًا إلا بتوافر العنصرين معًا.

خامسًا: صعوبة استقطاب الكفاءات المتخصصة والاحتفاظ بها

تحتاج الإدارة العمومية الحديثة إلى كفاءات متنوعة في مجالات متعددة، من بينها الهندسة، والمالية، والاقتصاد، والقانون، وتكنولوجيا المعلومات، والأمن السيبراني، وتحليل البيانات، والتدبير، والتواصل، وتقييم السياسات العمومية. غير أن استقطاب هذه الكفاءات والاحتفاظ بها قد يشكل تحديًا في بعض القطاعات، خاصة عندما تتوفر فرص مهنية بديلة في القطاع الخاص أو في مؤسسات أخرى.

وتتأثر جاذبية الوظيفة العمومية بمجموعة من العوامل، منها طبيعة الأجر، وفرص التكوين، وإمكانية التطور المهني، ووضوح المسؤوليات، وجودة بيئة العمل، والاستقرار الوظيفي، ومدى قدرة الموظف على المشاركة في مشاريع ذات قيمة مهنية ومجتمعية.

وقد يجد بعض أصحاب الكفاءات المتخصصة أن المناصب المتاحة لا تمنحهم فرصًا كافية لاستعمال مهاراتهم أو تطويرها، أو أن المسار المهني لا يوفر حوافز تتناسب مع مستوى المسؤولية والخبرة المطلوبة. وفي هذه الحالة، قد يتراجع مستوى الاستقطاب أو ترتفع احتمالات مغادرة الكفاءات نحو فرص أخرى.

ولا ينبغي اختزال هذه المشكلة في الجانب المالي وحده، لأن الرضا المهني يرتبط أيضًا بجودة الإدارة الداخلية، واحترام الكفاءات، ووضوح المسار المهني، وتوافر الوسائل اللازمة لإنجاز العمل. فقد تكون بيئة العمل المشجعة، والفرص المتاحة للمشاركة في مشاريع استراتيجية، والاعتراف بالمجهودات، عوامل مؤثرة في قرار الموظف الاستمرار داخل المؤسسة.

ومن أجل تعزيز جاذبية الوظيفة العمومية، ينبغي تطوير سياسات استقطاب تراعي خصوصية التخصصات المطلوبة، وتوضح طبيعة الوظائف وفرص التطور، وتوفر مسارات مهنية مناسبة للخبرات التقنية والتدبيرية. كما يتعين إتاحة فرص التكوين المستمر، وتشجيع التخصص، وتحسين ظروف العمل، وتطوير أساليب تدبير الكفاءات بما يضمن الاستفادة من الخبرات المتراكمة.

سادسًا: توزيع الموظفين بين الإدارات والمناطق الترابية

لا يرتبط نجاح التوظيف بعدد المناصب التي يتم شغلها فحسب، بل يتوقف أيضًا على مدى التوازن في توزيع الموارد البشرية بين المصالح والإدارات والمناطق الترابية. فقد تتوفر

مؤسسة مركزية على عدد مهم من الموظفين، بينما تواجه مصالح ترابية صعوبات في تغطية حاجاتها، أو قد تتمركز بعض الكفاءات في مناطق معينة دون غيرها.

ويؤثر هذا التفاوت في قدرة المرافق العمومية على تقديم خدمات متكافئة للمواطنين. فالنقص في الموارد البشرية المؤهلة في بعض المناطق قد يؤدي إلى بطء معالجة الملفات، وصعوبة الوصول إلى الخدمات، وارتفاع الضغط على الموظفين الموجودين، في حين قد لا تستفيد مناطق أخرى من الموارد المتاحة بالشكل الأمثل.

وتتداخل في هذا المجال عوامل متعددة، منها جاذبية مواقع العمل، وتوافر السكن والخدمات الأساسية، والفرص المهنية للموظفين وأسرهم، وطبيعة البنية التحتية، ومستوى الضغط المهني، وإمكانية الاستفادة من التكوين والتطور الوظيفي.

كما أن توزيع الموظفين لا يمكن أن يعتمد على العدد الإجمالي فقط، بل ينبغي أن يأخذ بعين الاعتبار حجم الطلب على الخدمات، والمسافة التي يقطعها المرتفقون، وطبيعة الملفات، ودرجة تعقيدها، والمواسم التي يرتفع فيها النشاط الإداري. فالمرفق الذي يقدم خدمات ذات طلب مرتفع يحتاج إلى تخطيط مختلف عن المرفق الذي يتعامل مع ملفات أقل عددًا لكنها أكثر تعقيدًا.

ويقتضي تحقيق التوازن اعتماد معايير موضوعية لتوزيع الموارد البشرية، وربطها بمؤشرات النشاط والحاجات الترابية، مع تطوير الحركية المهنية والحوافز المناسبة للعمل في المناطق التي يصعب استقطاب الموظفين إليها. كما يمكن الاستفادة من الرقمنة والعمل عن بعد حيث تسمح طبيعة الوظيفة والقواعد التنظيمية بذلك، دون أن يؤدي هذا التوجه إلى الإخلال باستمرارية المرفق العمومي أو بجودة استقبال المواطنين.

سابعًا: مفهوم الترقية وأهميتها في المسار المهني

تمثل الترقية إحدى الآليات الأساسية لتطور الموظف داخل الإدارة العمومية، إذ تتيح له الانتقال إلى مستوى مهني أعلى وفق الشروط والقواعد المعمول بها. وترتبط الترقية في بعدها الإداري بتطور الوضعية المهنية، وقد ترتبط كذلك بتحسن الأجر واتساع المسؤوليات والاعتراف بالخبرة والكفاءة.

وتكتسب الترقية أهميتها من دورها في تحفيز الموظفين وتشجيعهم على تحسين أدائهم واكتساب مهارات جديدة. فالموظف الذي يدرك أن الجهد والكفاءة والتكوين والخبرة يمكن

أن تسهم في تطوره المهني يكون أكثر استعدادًا للاستثمار في قدراته والمشاركة في تحسين العمل.

لكن الترقية تفقد جزءًا من وظيفتها التحفيزية عندما يُنظر إليها باعتبارها إجراءً آليًا لا يرتبط بصورة واضحة بمستوى الأداء أو اكتساب الكفاءات أو تحمل المسؤولية. كما تتراجع فعاليتها عندما تكون معايير الاستفادة منها غير مفهومة لدى الموظفين، أو عندما يشعر بعضهم بأن فرص التطور المهني لا تتوزع بصورة منصفة.

ويجب التمييز بين الترقية في الدرجة والترقية في الرتبة أو السلم المهني، وبين الولوج إلى مناصب المسؤولية، بحسب النظام القانوني الذي ينظم كل حالة. فلكل نوع شروطه وآثاره، ولا يمكن اختزالها جميعًا في مفهوم واحد. كما ينبغي احترام الأنظمة الأساسية الخاصة والإجراءات التنظيمية المطبقة على كل فئة من الموظفين.

ومن المنظور التدبيري، ينبغي أن تشكل الترقية جزءًا من سياسة متكاملة لتطوير الموارد البشرية، تتفاعل فيها الأقدمية والخبرة والتكوين والاستحقاق ومتطلبات الوظيفة، وفق الضوابط القانونية التي تحكم المسار المهني. فالهدف ليس تحويل الترقية إلى منافسة دائمة بين الموظفين، وإنما بناء مسار واضح يتيح التطور المهني ويشجع الأداء الجيد ويحافظ على الإنصاف.

ثامنًا: إشكالية الأقدمية وعلاقتها بالاستحقاق

تؤدي الأقدمية دورًا مهمًا في تنظيم المسار المهني داخل الإدارة العمومية، لأنها تعكس مدة الخدمة والخبرة المتراكمة، وتوفر معيارًا يمكن التحقق منه بسهولة نسبيًا. غير أن الاعتماد المفرط على الأقدمية، دون مراعاة بقية عناصر التطور المهني، قد يحد من القدرة على تثمين الكفاءات والمبادرات.

فقد يمتلك موظف حديث الالتحاق بالإدارة مهارات تقنية متقدمة وقدرة كبيرة على تطوير أساليب العمل، بينما يمتلك موظف آخر خبرة طويلة في الإجراءات والمساطر. ولا ينبغي التعامل مع هاتين الحالتين باعتبارهما متعارضتين بالضرورة، لأن الإدارة تحتاج إلى الخبرة المتراكمة كما تحتاج إلى التجديد والابتكار.

ويكمن التحدي في بناء نظام يوازن بين احترام الأقدمية باعتبارها عنصرًا من عناصر المسار المهني، وبين الاعتراف بالكفاءة والتكوين والأداء، كلما سمحت القواعد القانونية بذلك. كما ينبغي تجنب المقاربة التي تجعل من تقييم الاستحقاق أداة غامضة أو خاضعة

للأحكام الشخصية، لأن ذلك قد يؤدي إلى نتائج أقل عدالة من الاعتماد على معايير واضحة ومعلنة.

وتقتضي معالجة هذه الإشكالية تحديد العناصر التي يمكن أن تؤخذ بعين الاعتبار في الترقية وفق النظام المعمول به، وتوضيح وزن كل عنصر، وضمان إمكانية التحقق من المعطيات المستخدمة في التقييم. كما ينبغي ألا تتحول المؤهلات الإضافية أو التكوينات إلى شروط شكلية لا تعكس بالضرورة أثرًا إيجابيًا في الأداء، بل يتعين النظر إلى مدى ارتباطها بالوظيفة والحاجات المؤسساتية.

تاسعًا: محدودية فرص الترقية والانسداد المهني

قد يواجه الموظف خلال مساره المهني فترات طويلة يشعر فيها بأن فرص التطور أصبحت محدودة، سواء بسبب قلة المناصب المتاحة أو طبيعة الهيكل التنظيمي أو محدودية المسارات المهنية الممكنة. ويُعرف هذا الوضع أحيانًا بالانسداد المهني، وهو من العوامل التي قد تؤثر في الرضا الوظيفي والدافعية والاستعداد لتحمل مسؤوليات إضافية.

ويظهر الانسداد المهني عندما يصل الموظف إلى مستوى معين ولا يرى إمكانات واضحة للتقدم، رغم امتلاكه خبرة متراكمة أو رغبة في تطوير قدراته. وقد يؤدي استمرار هذا الوضع إلى تراجع الحماس، أو الاكتفاء بأداء الحد الأدنى من المهام، أو البحث عن فرص انتقال إلى مصالح أخرى، أو الانشغال بالمساطر الإدارية المتعلقة بالترقية على حساب تطوير العمل.

ولا يرتبط هذا الانسداد دائمًا بغياب الترقية النظامية، فقد يحدث حتى عندما يتقدم الموظف في الدرجة أو الأجر، إذا ظلت طبيعة المهام ثابتة ولم تتوفر فرص للتخصص أو المشاركة في المشاريع أو تحمل مسؤوليات جديدة. لذلك ينبغي التمييز بين التطور الإداري والتطور المهني، مع السعي إلى تحقيق التوازن بينهما.

ومن الحلول الممكنة تنويع المسارات المهنية داخل الإدارة، وإتاحة فرص الانتقال الأفقي بين الوظائف، وتشجيع التخصص، وتطوير مهام الخبرة والاستشارة، وإشراك الموظفين ذوي التجربة في التأطير والتكوين ونقل المعرفة. فليس كل تطور مهني ينبغي أن ينتهي إلى منصب إداري قيادي، لأن الإدارة تحتاج كذلك إلى خبراء وتقنيين ومهنيين متخصصين يمكن أن تتطور مسؤولياتهم دون مغادرة مجال خبرتهم.

عاشرًا: غياب الرؤية المتكاملة للمسار المهني

يقتضي تدبير المسار المهني النظر إلى حياة الموظف داخل الإدارة باعتبارها عملية مستمرة، تبدأ من تحديد حاجاته عند التوظيف، وتمتد عبر الإدماج والتكوين والتقييم والتخصص والترقية والحركية المهنية وتولي المسؤوليات. غير أن هذه المراحل قد تُدار أحيانًا بصورة منفصلة، بحيث لا تستند قرارات التكوين إلى نتائج التقييم، ولا ترتبط الترقية بتخطيط واضح للكفاءات، ولا تأخذ الحركية المهنية بعين الاعتبار تطلعات الموظف وحاجات المؤسسة في الوقت نفسه.

ويؤدي غياب الترابط بين هذه المكونات إلى إهدار فرص مهمة لتطوير الموارد البشرية. فقد يستفيد موظف من تكوين متخصص دون أن تتاح له فرصة توظيف المعارف المكتسبة، أو يُعيّن في منصب لا يستثمر مؤهلاته، أو يتولى مسؤولية جديدة دون إعداد مناسب. كما قد يتم الاحتفاظ بموظف في وظيفة واحدة لسنوات طويلة رغم توفر فرص للاستفادة من خبرته في مجالات أخرى.

وتتطلب الرؤية المتكاملة للمسار المهني بناء ملفات مهنية محيّنة تتضمن المؤهلات والتجارب والتكوينات والمهارات المكتسبة والمسؤوليات التي تمت ممارستها. وينبغي أن تُستخدم هذه المعلومات لتوجيه القرارات المهنية وفق الضوابط القانونية وحاجات المرفق العمومي، مع احترام حماية المعطيات الشخصية وعدم استعمالها خارج الأغراض المشروعة.

كما ينبغي إجراء حوارات مهنية دورية بين المسؤولين والموظفين لمناقشة الأداء والتطلعات والحاجات إلى التكوين وفرص التطور. ولا تعني هذه الحوارات ضمان الترقية لكل موظف وفق رغبته، وإنما تتيح فهمًا أفضل لقدراته وإمكاناته، وتساعد الإدارة على اتخاذ قرارات أكثر واقعية.

حادي عشر: التعيين في المناصب وعدم التطابق مع الكفاءات

قد تؤدي طريقة توزيع الموظفين على المناصب إلى اختلالات عندما لا يتم الاعتماد بصورة كافية على المؤهلات والتجارب والمهارات المطلوبة. فقد يُعيّن موظف في مصلحة لا تتناسب مع تخصصه، أو يُكلف بمهام تحتاج إلى خبرة لم تتح له فرصة اكتسابها، أو يُبعد عن مجال يمتلك فيه كفاءة مهمة.

وينعكس عدم التطابق بين الموظف والمنصب على جودة الأداء والرضا المهني معًا. فقد يحتاج الموظف إلى وقت طويل لفهم متطلبات العمل، بينما يواجه المرتفقون تأخرًا أو ضعفًا في جودة الخدمة. كما قد يؤدي هذا الوضع إلى شعور الموظف بعدم الاعتراف بقدراته، خصوصًا عندما يرى أن مؤهلاته لا تُستثمر في المكان المناسب.

وتزداد خطورة المشكلة في الوظائف المتخصصة أو الحساسة، حيث قد يؤدي نقص الخبرة إلى أخطاء مهنية أو إدارية أو مالية. ولهذا ينبغي أن تستند قرارات التعيين الداخلي وتوزيع المهام إلى تحليل واضح للوظائف، ومقارنة متطلبات كل منصب بالمؤهلات الفعلية للموظفين، مع مراعاة القواعد القانونية والتنظيمية المنظمة للتعيين والتكليف.

ويمكن للإدارة أن تعتمد مصفوفات للكفاءات تُظهر المهارات المتوفرة داخل المؤسسة والمهارات التي تحتاج إليها. وتساعد هذه الأدوات على تحديد الموظفين الذين يمكنهم شغل وظائف معينة، والكفاءات التي تتطلب تكوينًا إضافيًا، والمجالات التي ينبغي استقطاب موارد بشرية جديدة من أجلها.

ولا يعني ذلك أن كل موظف يجب أن يعمل دائمًا في المجال نفسه الذي تخصص فيه أكاديميًا، لأن الخبرة المهنية قد تتيح له تطوير قدرات جديدة. لكن الانتقال إلى وظيفة مختلفة ينبغي أن يواكبه تأطير مناسب، وتوضيح للمهام، وتكوين عند الحاجة، وتقييم واقعي لفترة التكيف.

ثاني عشر: الحركية المهنية وإعادة توزيع الموارد البشرية

تشكل الحركية المهنية وسيلة مهمة لتحسين توزيع الموارد البشرية، وتنويع التجارب، وتطوير الكفاءات، وتلبية الحاجات المتغيرة للإدارة. وقد تشمل الانتقال بين المصالح أو المؤسسات أو المجالات الترابية، أو تغيير طبيعة المهام ضمن الحدود التي تسمح بها القواعد المعمول بها.

غير أن الحركية قد تواجه صعوبات عندما تُدار دون تخطيط واضح، أو عندما لا تؤخذ بعين الاعتبار حاجات المرفق العمومي وتطلعات الموظف في الوقت نفسه. فقد يؤدي النقل غير المدروس إلى إضعاف مصلحة كانت تعتمد على خبرة الموظف المنقول، أو إلى وضع الموظف في بيئة عمل لا تتناسب مع مؤهلاته، أو إلى اضطراب استقرار بعض المصالح.

وفي المقابل، قد يؤدي ضعف الحركية إلى استمرار التفاوت في توزيع الكفاءات، وبقاء بعض الموظفين في وظائف لا تستثمر قدراتهم، وصعوبة تلبية الحاجات المستجدة للمؤسسات. كما أن غياب فرص الانتقال قد يحد من اكتساب الخبرات المتنوعة، خصوصًا لدى الموظفين الذين يرغبون في تطوير مسارهم المهني.

وتقتضي الحركية الفعالة تحديد أهدافها ومعاييرها وإجراءاتها، وربطها بحاجات المؤسسات وبالمؤهلات المهنية، مع احترام الحقوق والضمانات القانونية للموظفين. كما ينبغي أن تراعي آثار الانتقال على استمرارية العمل، وأن تُنظم عملية تسليم المهام ونقل المعرفة قبل مغادرة الموظف لمنصبه.

ومن المهم أيضًا تطوير آليات لتشجيع الحركية نحو المصالح التي تعاني نقصًا في الكفاءات، مع توفير شروط استقبال مناسبة وبرامج إدماج للموظفين المنتقلين. فنجاح النقل لا يقاس بمجرد إصدار القرار الإداري، بل بمدى قدرة الموظف على الاندماج في منصبه الجديد وتحقيق القيمة المضافة المطلوبة.

ثالث عشر: العلاقة بين الترقية وتولي مناصب المسؤولية

يُعد تولي مناصب المسؤولية مرحلة مهمة في المسار المهني لبعض الموظفين، لكنه يتطلب كفاءات تختلف جزئيًا عن تلك اللازمة للتميز في الوظائف التنفيذية أو التقنية. فالموظف المتخصص قد يكون ناجحًا في أداء مهامه المهنية، لكنه يحتاج إلى تطوير مهارات إضافية في القيادة والتواصل وتدبير الفرق واتخاذ القرار وتوزيع العمل وحل النزاعات.

وتتمثل إحدى الإشكاليات المحتملة في افتراض أن التفوق في وظيفة معينة يكفي وحده لتأهيل الموظف لتولي منصب قيادي. فقد يؤدي هذا التصور إلى تعيين أشخاص لم يحصلوا على الإعداد اللازم لتحمل مسؤوليات التدبير، وهو ما قد يؤثر في مناخ العمل وفي أداء الفريق.

ومن الضروري التمييز بين التقدم في الدرجة أو الرتبة، وبين التعيين في منصب مسؤولية. فالأول يخضع للقواعد المحددة في النظام القانوني المطبق على الموظف، أما الثاني فقد يرتبط بشروط ومساطر خاصة وبطبيعة المنصب ومستوى المسؤولية. ولا ينبغي أن يُفهم التطور المهني باعتباره مسارًا واحدًا لا ينجح فيه الموظف إلا إذا أصبح رئيس مصلحة أو مديرًا.

ويقتضي تحسين الاختيار للمناصب القيادية تحديد الكفاءات المطلوبة، وتقييم القدرات التدبيرية، والنظر في التجربة المهنية والسجل الوظيفي، وتوفير التكوين المناسب قبل تولي المسؤوليات أو بالتزامن معها. كما ينبغي دعم المسؤولين الجدد بالتأطير والمواكبة، حتى يتمكنوا من الانتقال من أداء المهام الفردية إلى قيادة العمل الجماعي.

رابع عشر: أثر ضعف التقييم المهني على الترقية

يرتبط تقييم الأداء بالترقية من حيث المبدأ بقدرته على توفير معلومات تساعد على التعرف إلى مستوى أداء الموظف وتطوره المهني وحاجاته إلى التكوين. غير أن هذا الارتباط يحتاج إلى معايير واضحة وآليات موضوعية حتى لا يتحول التقييم إلى إجراء شكلي أو أداة للتفضيل الشخصي.

وقد تظهر المشكلة عندما لا تعكس نتائج التقييم الفروق الحقيقية بين مستويات الأداء، أو عندما لا يحصل الموظف على تغذية راجعة تساعده على تحسين عمله، أو عندما لا تتوفر مؤشرات مناسبة لقياس المهام التي ينجزها. كما قد تتأثر النتائج بضعف تكوين المسؤولين في تقنيات التقييم، أو بغياب التمييز بين العوامل التي يتحكم فيها الموظف والعوامل المرتبطة بظروف العمل.

ومن جهة أخرى، لا ينبغي أن يُختزل تقييم الأداء في عدد الملفات المنجزة أو سرعة المعالجة، لأن بعض الوظائف تتطلب دقة عالية أو تحليلًا معمقًا أو تواصلًا مستمرًا مع المرتفقين. كما أن الموظف الذي يعمل في مصلحة تعاني نقصًا في الموارد البشرية أو ضعفًا في التجهيزات قد يواجه صعوبات لا يمكن تفسيرها باعتبارها ضعفًا فرديًا في الأداء.

ولذلك ينبغي أن يعتمد التقييم على مجموعة متوازنة من المؤشرات الكمية والنوعية، وأن يراعي طبيعة الوظيفة والوسائل المتاحة وحجم العمل وتعقيده. كما يجب أن يكون التقييم مفهومًا وقابلًا للتفسير، وأن تُتاح للموظف فرصة مناقشة نتائجه وتصحيح المعطيات غير الدقيقة وفق المساطر المعمول بها.

ويمكن أن تسهم هذه المقاربة في تعزيز الثقة في الترقية والتدبير المهني، شريطة أن يتم احترام القواعد القانونية التي تحكم الاستحقاق والترقي، وألا تُستخدم أدوات التقييم لإحداث شروط غير منصوص عليها أو المساس بالحقوق المقررة للموظفين.

خامس عشر: الشفافية والإنصاف في القرارات المهنية

تُعد الشفافية والإنصاف من الشروط الأساسية لنجاح تدبير الموارد البشرية، لأن الموظف لا يقيم القرار المهني بناءً على نتيجته الفردية فقط، بل ينظر أيضًا إلى مدى وضوح القواعد التي تم اعتمادها ومدى اتساقها في التطبيق.

فعندما تكون معايير التوظيف والترقية والتعيين والحركية معلنة ومفهومة، يستطيع الموظف معرفة ما هو مطلوب منه، والاستعداد لتطوير مؤهلاته، وفهم أسباب القرارات التي تتخذها الإدارة. أما عندما تكون المعايير غامضة أو تختلف طريقة تطبيقها دون تفسير واضح، فقد تتراجع الثقة في المؤسسة ويزداد الشعور بعدم الإنصاف.

ولا يعني الإنصاف معاملة جميع الحالات بصورة متطابقة مهما اختلفت طبيعتها، بل يقتضي تطبيق القواعد نفسها على الحالات المتماثلة، مع مراعاة الاختلافات الموضوعية التي يعتد بها القانون والتنظيم. كما أن الشفافية لا تعني نشر جميع المعلومات الشخصية أو المهنية، وإنما تعني توضيح القواعد والإجراءات والقرارات في الحدود التي تسمح بها القوانين المتعلقة بالخصوصية وحماية المعطيات.

وتتطلب هذه المبادئ توثيق القرارات المهنية، والاحتفاظ بالمعطيات التي تبررها، وتوضيح المساطر التي تم اتباعها، وتوفير قنوات مناسبة للاستفسار والتظلم. كما ينبغي أن تخضع الإجراءات للمراجعة والتدقيق كلما ظهرت مؤشرات على وجود أخطاء أو تناقضات أو اختلالات متكررة.

ويؤدي تعزيز الإنصاف إلى تحسين المناخ المهني، وتقوية الالتزام، والحد من النزاعات المرتبطة بالمسار المهني، وتوجيه اهتمام الموظفين نحو تطوير أدائهم بدل الانشغال المستمر بتفسير القرارات الإدارية.

سادس عشر: الأثر النفسي والاجتماعي لمشاكل الترقية والمسار المهني

لا تقتصر آثار مشاكل التوظيف والترقية على الجوانب الإدارية والتنظيمية، بل تمتد إلى الوضع النفسي والاجتماعي للموظفين. فالإحساس بانسداد المسار المهني، أو غموض معايير التقدم، أو عدم الاعتراف بالخبرة، قد يؤثر في الدافعية والثقة بالنفس والانتماء إلى المؤسسة.

وقد يؤدي الشعور المستمر بعدم الإنصاف إلى تراجع المشاركة في المبادرات المهنية، وضعف الرغبة في تحمل مسؤوليات إضافية، وتفضيل الاستقرار في مهام محدودة على خوض تجارب جديدة. كما قد يزداد التوتر بين الزملاء عندما تصبح الترقية مصدرًا للتنافس غير الصحي، بدل أن تكون نتيجة لمسار واضح ومفهوم.

وتظهر هذه الآثار أيضًا في العلاقة بين الموظف والإدارة، إذ قد تتراجع الثقة في القرارات التنظيمية إذا لم يتم شرحها أو إذا بدا أنها لا تستند إلى معايير مستقرة. وفي بعض الحالات، قد ينعكس ذلك على جودة التواصل الداخلي وعلى استعداد الموظفين للتعاون مع المسؤولين.

ويقتضي التعامل مع هذه الأبعاد بناء ثقافة مهنية قائمة على الحوار والاعتراف بالمجهودات وتوضيح القرارات، إلى جانب احترام القواعد القانونية. كما ينبغي أن تتيح الإدارة فرصًا للتطور لا تقتصر على الترقية الرسمية، مثل التكوين والتخصص والمشاركة في المشاريع ونقل الخبرة وتولي مهام جديدة تتناسب مع الكفاءات.

إن تحسين المسار المهني لا يهدف فقط إلى رفع الأجور أو تغيير الدرجات، بل إلى مساعدة الموظف على الشعور بأن خبرته تتطور، وأن مساهمته تحظى بالتقدير، وأن المؤسسة توفر له إطارًا مهنيًا واضحًا وعادلًا.

سابع عشر: الرقمنة وتحديث تدبير التوظيف والمسار المهني

أصبحت الرقمنة أداة مهمة لتحديث تدبير الموارد البشرية، لما توفره من إمكانات لتجميع المعلومات وتحيينها، وتبسيط الإجراءات، وتحسين التتبع، والحد من تكرار المعطيات، وتسريع تبادل المعلومات بين المصالح.

ويمكن للأنظمة الرقمية أن تسهم في تدبير مباريات التوظيف، وتتبع الملفات، وتسجيل المؤهلات، وتوثيق التكوينات، وتحيين الوضعيات المهنية، وإعداد تقارير عن توزيع الموظفين وحاجات المؤسسات. كما يمكن أن تساعد على بناء خرائط للكفاءات وتحديد المجالات التي تعاني نقصًا في الخبرات.

غير أن الرقمنة لا تحقق أهدافها بمجرد تحويل الوثائق الورقية إلى ملفات إلكترونية. فهي تتطلب إعادة تنظيم المساطر، وتوحيد المعطيات الأساسية، وتحديد المسؤوليات، وضمان جودة البيانات، وتوفير التكوين للمستخدمين. كما يجب أن تُصمم الأنظمة الرقمية بطريقة

تسمح بتبادل المعلومات الضرورية بين المصالح، دون الإخلال بالسرية المهنية أو حماية المعطيات الشخصية.

ومن بين المخاطر المحتملة الاعتماد على بيانات غير محيّنة، أو استخدام أنظمة غير متكاملة، أو تحويل المؤشرات الرقمية إلى أحكام نهائية لا تراعي السياق المهني.
فالمعطيات تساعد على اتخاذ القرار، لكنها لا تعوض التحليل الإداري والتقدير المهني المسؤول.

وينبغي أن يكون الهدف من الرقمنة هو تحسين جودة القرار وتسريع الإجراءات وتعزيز الشفافية، وليس إنشاء طبقات إضافية من التعقيد الرقمي. ولذلك يتعين ربط مشاريع الرقمنة بإصلاح المساطر وبناء القدرات البشرية وتقييم النتائج بصورة دورية.

ثامن عشر: خصوصية تدبير التوظيف والترقية في الإدارة العمومية المغربية

يتميز تدبير الموارد البشرية في الإدارة العمومية المغربية بارتباطه بإطار قانوني وتنظيمي يحدد شروط الولوج إلى الوظيفة العمومية، والوضعيات الإدارية للموظفين، وحقوقهم وواجباتهم، وقواعد الترقية والحركية وتولي المسؤوليات، مع وجود أنظمة أساسية خاصة ببعض الهيئات والفئات.

ويفرض هذا التنوع مراعاة الاختلافات بين القطاعات والهيئات، وعدم تعميم حكم واحد على جميع الموظفين أو افتراض أن المساطر نفسها تنطبق على كل الحالات. فبعض المجالات تخضع لمقتضيات خاصة بالنظر إلى طبيعة المهام أو المسؤوليات أو المؤهلات المطلوبة. ولذلك ينبغي أن تتم أي مراجعة لتدبير المسار المهني في إطار احترام القواعد القانونية والتنظيمية المعمول بها.

وتواجه الإدارة العمومية المغربية تحديًا يتمثل في تحقيق التوازن بين توحيد المبادئ الأساسية، مثل الاستحقاق وتكافؤ الفرص والشفافية، وبين مراعاة خصوصية الوظائف والقطاعات. فالتوحيد المفرط قد لا يستجيب لجميع الحاجات المهنية، في حين أن الاختلاف غير المبرر في الإجراءات قد يؤدي إلى تفاوت فرص التطور بين فئات الموظفين.

كما أن التفاوت في توزيع الموارد البشرية بين الإدارات المركزية والمصالح الترابية، وبين المناطق ذات الجاذبية المهنية المختلفة، يفرض اعتماد تخطيط أكثر ارتباطًا بالحاجات الفعلية للمرافق. ولا يمكن معالجة هذا التفاوت بزيادة التوظيف وحدها، بل ينبغي الجمع بين الاستقطاب وإعادة التوزيع والتكوين والحركية وتحسين ظروف العمل.

ويُعد التحول الرقمي وتبسيط المساطر من المداخل المهمة لتحديث تدبير الموارد البشرية، غير أن نجاحهما يتطلب الاستثمار في تأهيل المسؤولين والموظفين، وتطوير قواعد البيانات، وتحسين التنسيق بين المصالح، وتقييم أثر الإصلاحات على جودة الخدمات العمومية.

ومن الضروري كذلك أن يتم تدبير التوظيف والترقية والمسار المهني ضمن رؤية تربط بين الكفاءة الفردية والفعالية المؤسساتية. فالهدف النهائي ليس مجرد تنظيم الوضعيات الإدارية، بل ضمان توفر المرافق العمومية على الأشخاص المناسبين، في الوظائف المناسبة، وفي الوقت المناسب، مع توفير شروط التطور المهني والإنصاف.

تاسع عشر: بناء منظومة متكاملة لتدبير المسار المهني

يقتضي تطوير تدبير الموارد البشرية تجاوز المقاربة التي تتعامل مع التوظيف والترقية والتكوين والتقييم باعتبارها إجراءات منفصلة. فالمنظومة الفعالة هي التي تربط هذه المكونات ضمن دورة متكاملة تبدأ بتحديد الحاجات وتنتهي بتقييم أثر القرارات على الأداء وجودة الخدمات.

وتنطلق هذه الدورة من التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، عبر تحديد الوظائف والكفاءات المطلوبة، وتحليل الفجوة بين الحاجات والموارد المتاحة، ثم إعداد خطط للتوظيف أو التكوين أو إعادة التوزيع. وبعد ذلك تأتي مرحلة الاستقطاب والانتقاء والتعيين، مع الحرص على اختيار المرشحين الذين تتناسب مؤهلاتهم مع متطلبات الوظائف.

وتتطلب مرحلة الإدماج توفير معلومات واضحة للموظف الجديد حول المهام والمسؤوليات والإجراءات وثقافة المؤسسة، مع تحديد حاجاته إلى التكوين والتأطير. وينبغي أن تستمر المواكبة خلال المرحلة الأولى من العمل، حتى يتمكن الموظف من اكتساب المهارات العملية وفهم طبيعة المرفق الذي يعمل فيه.

أما التقييم المهني، فيجب أن يساعد على تحديد مستوى الأداء ونقاط القوة ومجالات التحسين، وأن يوجه القرارات المتعلقة بالتكوين والتخصص وتطوير المهام. ولا ينبغي أن يتحول إلى إجراء موسمي منفصل عن الحياة المهنية، بل يجب أن يشكل فرصة للحوار وتحديد الأهداف ومتابعة التقدم.

وفي مرحلة التطور المهني، ينبغي أن تتوفر مسارات واضحة للترقية والحركية وتولي المسؤوليات، وفق الشروط القانونية والتنظيمية. كما يجب أن تُتاح فرص مناسبة للموظفين الراغبين في التخصص أو اكتساب خبرات جديدة أو الانتقال إلى مجالات أخرى تتناسب مع مؤهلاتهم وحاجات الإدارة.

وتكتمل هذه المنظومة بتقييم دوري لسياسة الموارد البشرية، من خلال مؤشرات تتعلق بجودة التوظيف، ومدة شغل المناصب، وملاءمة المؤهلات، والاستفادة من التكوين، والحركية المهنية، والرضا الوظيفي، واستمرارية الخدمات. وتساعد هذه المؤشرات على تصحيح الاختلالات وتطوير القرارات بناءً على الأدلة والمعطيات.

عشرون: آليات عملية لتحسين التوظيف في الإدارة العمومية

يتطلب تحسين التوظيف اعتماد مجموعة من الإجراءات المتكاملة التي تجعل عملية الاستقطاب أكثر ارتباطًا بحاجات المؤسسات الفعلية. وفي مقدمة هذه الإجراءات إعداد أوصاف دقيقة للوظائف، تتضمن المهام الأساسية والمؤهلات المطلوبة والمهارات التقنية والسلوكية وظروف ممارسة العمل.

كما ينبغي تعزيز التخطيط الاستباقي من خلال بناء قاعدة بيانات محيّنة للموارد البشرية، وتحليل حالات التقاعد والمغادرة المتوقعة، وتقدير حاجات القطاعات والمصالح على المدى المتوسط. ويساعد ذلك على تجنب التوظيف المتسرع، وتقليص الفجوات بين العرض والطلب داخل الإدارة.

ويتعين أيضًا تطوير أدوات الانتقاء بما يتناسب مع طبيعة الوظائف. فالمناصب التقنية تحتاج إلى اختبارات عملية تقيس المهارات المتخصصة، بينما تتطلب الوظائف الإدارية قدرات على التحليل والتواصل وفهم المساطر. أما المناصب التي تتضمن مسؤوليات تدبيرية، فقد تحتاج إلى تقييم إضافي للقدرة على التنظيم واتخاذ القرار والعمل الجماعي.

ومن المهم توحيد المبادئ الأساسية للشفافية والنزاهة، مع توفير معلومات واضحة للمرشحين حول شروط المشاركة ومراحل الانتقاء وآجاله. كما ينبغي اعتماد وسائل فعالة لتدبير الملفات وتتبعها، مع ضمان أمن المعلومات وحماية المعطيات الشخصية.

ويجب أن تمتد عملية الإصلاح إلى مرحلة ما بعد التوظيف، عبر تطوير برامج إدماج وتأطير وتكوين أولي، حتى لا يظل نجاح التوظيف محصورًا في اختيار المرشح، بل يتحول إلى نجاح فعلي في إدماجه وتمكينه من أداء مهامه.

واحد وعشرون: آليات عملية لتحسين الترقية وتدبير المسار المهني

يقتضي تحسين الترقية والمسار المهني توضيح القواعد والإجراءات المعمول بها، وتوفير المعلومات اللازمة للموظفين حول الشروط والآجال والوثائق والمساطر ذات الصلة. ويساعد هذا الوضوح على تقليص سوء الفهم، ويمنح الموظف قدرة أكبر على التخطيط لتطوره المهني.

كما ينبغي تطوير أنظمة التقييم المهني حتى تكون أكثر ارتباطًا بطبيعة الوظائف وأكثر قدرة على تحديد الكفاءات والحاجات إلى التحسين، مع احترام الضوابط القانونية المنظمة للترقية. ويجب أن يتم تدريب المسؤولين على إجراء التقييم بصورة موضوعية، وتقديم ملاحظات مهنية بناءة، والتمييز بين ضعف الأداء الفردي والصعوبات الناتجة عن ظروف العمل.

ومن الإجراءات المهمة أيضًا وضع خطط للتطوير المهني تراعي حاجات المؤسسة وتطلعات الموظف، وتحدد التكوينات المطلوبة والمهارات التي ينبغي اكتسابها والفرص الممكنة للتخصص أو الحركية. ولا يعني ذلك ضمان نتيجة مهنية معينة، بل بناء تصور واقعي للمسار المهني في ضوء الإمكانات المتاحة والقواعد المطبقة.

ويتعين تشجيع التطور الأفقي إلى جانب التطور العمودي، حتى يتمكن الموظفون من اكتساب خبرات جديدة وتولي مهام مختلفة دون أن يكون الانتقال إلى مناصب المسؤولية الطريق الوحيد للتقدم. كما ينبغي تثمين الخبرة المهنية عبر إتاحة فرص التأطير ونقل المعرفة والمشاركة في المشاريع وتطوير الإجراءات.

ومن الضروري كذلك تحسين جودة الحوار بين الإدارة والموظفين بشأن القرارات المهنية، وتوفير قنوات للتوضيح والتظلم وفق القواعد القانونية. ويسهم ذلك في تعزيز الثقة وتقليص النزاعات وتحسين المناخ المهني.

اثنان وعشرون: مؤشرات تقييم فعالية التوظيف والترقية والمسار المهني

لا يمكن تقييم نجاح إصلاحات الموارد البشرية بالاعتماد على عدد المباريات المنظمة أو عدد الترقيات المنجزة فقط، لأن هذه المؤشرات تقيس النشاط الإداري أكثر مما تقيس أثره الفعلي. ومن الضروري اعتماد مجموعة متوازنة من المؤشرات التي توضح مدى تحسن جودة التوظيف وتطور الكفاءات وفعالية المسار المهني.

ومن بين المؤشرات المهمة نسبة المناصب المشغولة مقارنة بالمناصب التي تحتاج إليها المؤسسة، ومتوسط المدة اللازمة لشغل الوظائف الشاغرة، ومدى تطابق مؤهلات الموظفين مع متطلبات مناصبهم، ونسبة المناصب التي تتوفر على أوصاف وظيفية محيّنة.

ويمكن أيضًا قياس مدى الاستفادة من التكوين بعد التوظيف، ومدى قدرة الموظفين الجدد على أداء مهامهم خلال فترة الإدماج، وحجم الحركية المهنية بين المصالح، ونسبة الوظائف التي تواجه صعوبات متكررة في استقطاب الكفاءات أو الاحتفاظ بها.

أما بالنسبة إلى الترقية والمسار المهني، فيمكن تتبع وضوح الإجراءات، واحترام الآجال التنظيمية، ومدى توفر المعلومات المهنية المحيّنة، ونسبة الموظفين الذين يستفيدون من حوارات مهنية أو خطط تطوير مناسبة، ومستوى الرضا عن وضوح فرص التطور والإنصاف في تطبيق القواعد.

وينبغي تفسير هذه المؤشرات في ضوء طبيعة القطاع والوظائف والموارد المتاحة، وعدم استخدامها لترتيب المؤسسات بصورة آلية دون مراعاة اختلاف المهام والظروف. كما يجب أن تكون البيانات المستخدمة دقيقة ومحيّنة، وأن تخضع للحماية المناسبة، وألا تتحول المؤشرات إلى غاية في حد ذاتها على حساب جودة الخدمة العمومية.

خاتمة الفصل

يتضح من خلال تحليل مشاكل التوظيف والترقية وتدبير المسار المهني أن هذه المجالات تمثل عناصر مترابطة في منظومة الموارد البشرية، وأن أي اختلال في أحدها يمكن أن ينعكس على بقية المكونات وعلى الأداء العام للإدارة العمومية. فضعف التخطيط قد يؤدي إلى توظيف غير ملائم، وعدم ملاءمة المؤهلات للوظائف قد يرفع الحاجة إلى التكوين، وغموض معايير التطور المهني قد يضعف الدافعية والثقة، بينما يؤدي غياب الحركية إلى استمرار التفاوت في توزيع الكفاءات.

كما يتبين أن إصلاح التوظيف لا يقتصر على تنظيم المباريات وتحسين إجراءات الانتقاء، بل يتطلب تحليلًا دقيقًا للحاجات وتحديدًا واضحًا للكفاءات المطلوبة وربطًا بين التوظيف والأهداف المؤسساتية. وبالمثل، فإن تطوير الترقية لا يتحقق بمجرد تعديل المساطر، بل يستلزم وضوح القواعد والإنصاف في تطبيقها، وتحسين التقييم المهني، وتوفير فرص فعلية للتطور والتخصص ونقل الخبرة.

وفي السياق المغربي، تزداد أهمية اعتماد رؤية متكاملة تراعي خصوصية القطاعات والهيئات، وتحترم الإطار القانوني والتنظيمي، وتعمل في الوقت نفسه على تحديث أساليب تدبير الموارد البشرية. كما أن التحول الرقمي يتيح فرصًا مهمة لتحسين التخطيط والتتبع والشفافية، شريطة أن يقترن بتطوير الكفاءات وإصلاح المساطر وضمان جودة البيانات.

إن بناء إدارة عمومية فعالة يقتضي النظر إلى الموظف باعتباره موردًا بشريًا يحتاج إلى الاستقطاب المناسب والتكوين المستمر والإنصاف المهني وفرص التطور، لا مجرد عنصر إداري يتم تعيينه في منصب ثم تدبير وضعيته بصورة روتينية. فكلما تمكنت الإدارة من استقطاب الكفاءات المناسبة، ووضعها في المواقع الملائمة، وتوفير شروط التطور المهني، ازدادت قدرتها على تحسين أدائها والاستجابة لانتظارات المواطنين.

ومن ثم، فإن الرهان الحقيقي يتمثل في بناء منظومة للموارد البشرية تجمع بين احترام القانون والشفافية والاستحقاق، وتستثمر في الكفاءات والخبرة، وتربط المسار المهني بأهداف المرفق العمومي وجودة خدماته. ويمهد هذا التوجه للانتقال إلى دراسة إشكالية أخرى لا تقل أهمية، تتمثل في **مشاكل التواصل الداخلي والعلاقات المهنية والنزاعات داخل الإدارة العمومية**، باعتبارها عوامل تؤثر بصورة مباشرة في المناخ التنظيمي والتعاون بين الموظفين وفعالية العمل الإداري.

الفصل التاسع: مشاكل التواصل الداخلي والعلاقات المهنية والنزاعات في الإدارة العمومية

تمهيد

يُعد التواصل الداخلي والعلاقات المهنية من العناصر الأساسية التي تقوم عليها الإدارة العمومية الحديثة، لأن فعالية المؤسسات لا ترتبط فقط بتوفر الموارد المالية والبشرية والتجهيزات التقنية، بل تتوقف كذلك على طبيعة العلاقات التي تجمع بين الموظفين والمسؤولين، ومدى وضوح المعلومات المتبادلة بينهم، وقدرتهم على التنسيق والتعاون وتدبير الاختلافات بطريقة مهنية. فالإدارة العمومية، باعتبارها تنظيمًا مؤسساتيًا يضم مستويات إدارية متعددة ومصالح متخصصة ووظائف متكاملة، تحتاج إلى شبكة فعالة من العلاقات المهنية التي تضمن انتقال المعلومات، وتوحيد الجهود، وتنسيق القرارات، وتحقيق الأهداف المشتركة.

ولا يمكن لأي مرفق عمومي أن يحقق أداءً مستقرًا إذا كانت المعلومات لا تصل إلى الموظفين في الوقت المناسب، أو إذا كانت التعليمات متناقضة، أو إذا غابت قنوات الحوار بين المسؤولين والمرؤوسين، أو إذا تحولت الاختلافات المهنية إلى نزاعات شخصية تؤثر في سير العمل. فالموظف الذي لا يفهم أهداف المؤسسة أو لا يتوصل بالتوجيهات الضرورية قد يجد صعوبة في إنجاز مهامه، بينما قد يعجز المسؤول الذي لا يستمع إلى انشغالات فريقه عن اكتشاف الاختلالات ومعالجتها في الوقت المناسب.

ويكتسب التواصل الداخلي أهمية إضافية في الإدارة العمومية بسبب طبيعة المهام التي تضطلع بها المؤسسات، إذ يتطلب تقديم الخدمات للمواطنين تنسيقًا مستمرًا بين المصالح الإدارية والتقنية والمالية والقانونية، وبين الإدارة المركزية والمصالح اللاممركزة والهيئات الترابية، بحسب طبيعة القطاع والتنظيم المعمول به. وقد يؤدي ضعف التنسيق إلى تكرار الإجراءات، وتأخر معالجة الملفات، وتضارب المعلومات، وصعوبة تحديد المسؤوليات، الأمر الذي ينعكس مباشرة على جودة الخدمة العمومية.

أما العلاقات المهنية، فهي لا تقتصر على العلاقة الرسمية التي تربط الرئيس الإداري بالموظف، بل تشمل أيضًا العلاقات بين الزملاء، والتعاون بين المصالح، والتفاعل بين الموظفين ذوي الخبرات والتخصصات المختلفة، وطريقة تدبير الخلافات المتعلقة بتوزيع المهام أو ضغط العمل أو التقييم أو الترقية أو ظروف ممارسة الوظيفة. وكلما اتسمت هذه العلاقات بالاحترام والثقة والوضوح، ازدادت قدرة المؤسسة على مواجهة الصعوبات وتحقيق الانسجام التنظيمي.

غير أن الواقع الإداري قد يعرف مجموعة من الاختلالات التي تؤثر في هذه المكونات، من بينها ضعف التواصل العمودي والأفقي، وهيمنة الأساليب التسلطية في التدبير، وغياب التغذية الراجعة، وتداخل الاختصاصات، وضعف التنسيق بين المصالح، وانتشار الشائعات، والشعور بعدم الإنصاف، وظهور النزاعات المرتبطة بتوزيع العمل أو المسؤوليات أو فرص التطور المهني. وقد تتفاقم هذه المشكلات عندما لا تتوفر آليات واضحة لتلقي الشكايات ومعالجة الخلافات وتسوية النزاعات في مراحلها الأولى.

وتبرز أهمية هذه الإشكالات في الإدارة العمومية المغربية بالنظر إلى تعدد المستويات الإدارية وتنوع القطاعات واختلاف ظروف العمل بين المؤسسات والمناطق الترابية. كما أن التحولات المرتبطة بالرقمنة وتحديث المرافق العمومية وتزايد انتظارات المواطنين تفرض تعزيز التنسيق والتواصل وتطوير أساليب العمل الجماعي، بما يسمح بتحسين الأداء والحد من الاختلالات التنظيمية.

وانطلاقًا من ذلك، يهدف هذا الفصل إلى تحليل أبرز مشاكل التواصل الداخلي والعلاقات المهنية والنزاعات داخل الإدارة العمومية، وتحديد أسبابها وانعكاساتها على الموظفين والمؤسسات والمرتفقين، ثم تقديم مداخل عملية لتطوير ثقافة الحوار والتعاون، وبناء بيئة عمل تقوم على الاحترام المتبادل والوضوح والإنصاف والمسؤولية المشتركة.

أولًا: مفهوم التواصل الداخلي في الإدارة العمومية

يشير التواصل الداخلي إلى مجموع العمليات والوسائل التي يتم من خلالها تبادل المعلومات والتعليمات والمعطيات والآراء بين مختلف المستويات والمصالح والأفراد داخل المؤسسة. ويشمل ذلك المراسلات الإدارية، والاجتماعات المهنية، والتعليمات التنظيمية، والتقارير، والأنظمة الرقمية، واللقاءات المباشرة، وغيرها من الوسائل التي تضمن انتقال المعلومات وتوحيد الفهم حول الأهداف والمهام والإجراءات.

ولا ينبغي النظر إلى التواصل الداخلي باعتباره مجرد نقل للمعلومات من مسؤول إلى موظف، بل هو عملية تفاعلية تتضمن الإرسال والاستقبال والتفسير والاستجابة والتأكد من فهم الرسالة. فقد يصدر المسؤول تعليمات واضحة في نظره، لكنها قد تُفهم بطريقة مختلفة من طرف الموظفين بسبب غموض المصطلحات أو نقص المعلومات أو اختلاف السياقات المهنية. ولذلك فإن نجاح التواصل لا يقاس بمجرد إرسال الرسالة، بل بمدى وصولها وفهمها واستعمالها بصورة صحيحة.

وتتعدد وظائف التواصل الداخلي في الإدارة العمومية. فهو يساهم في توضيح الأهداف والاختصاصات، وتحديد الأولويات، وتنسيق العمل بين المصالح، وتبادل الخبرات، ومعالجة المشكلات، وتفسير القرارات، وتعزيز الانتماء إلى المؤسسة. كما يتيح للمسؤولين التعرف إلى الصعوبات التي تواجه الموظفين، والاستفادة من مقترحاتهم، واتخاذ قرارات تستند إلى معلومات أقرب إلى واقع العمل.

ويؤدي التواصل أيضًا دورًا مهمًا في الحد من الغموض التنظيمي. فعندما يعرف الموظف ما المطلوب منه، ومن المسؤول عن كل مرحلة من مراحل العمل، وما الآجال المحددة، وكيفية التصرف عند ظهور مشكلة، يصبح أكثر قدرة على أداء مهامه بكفاءة. أما عندما تكون التعليمات متناقضة أو غير مكتملة، فقد يضطر إلى الاجتهاد دون مرجعية واضحة، الأمر الذي قد يؤدي إلى أخطاء أو تأخير أو خلافات حول المسؤولية.

ومن هنا، فإن التواصل الداخلي ليس عنصرًا ثانويًا في التدبير الإداري، بل يمثل إحدى البنى التي يقوم عليها التنظيم الفعال، لأنه يربط بين القرارات والموارد والمهام والنتائج، ويحول الأهداف العامة إلى إجراءات عملية يفهمها الموظفون ويستطيعون تنفيذها.

ثانيًا: أنواع التواصل داخل الإدارة العمومية

يمكن التمييز بين عدة أنواع من التواصل الداخلي بحسب اتجاه تدفق المعلومات وطبيعة العلاقات التي تربط الأطراف المعنية. ويساعد هذا التمييز على فهم مواطن الضعف وتحديد الوسائل المناسبة لمعالجتها.

التواصل العمودي النازل

يتمثل التواصل العمودي النازل في انتقال التعليمات والقرارات والتوجيهات من المستويات الإدارية العليا إلى المستويات الأدنى. ويشمل القرارات التنظيمية والمذكرات الداخلية وتحديد الأهداف وتوزيع المهام وشرح المساطر والإجراءات.

وتكمن أهمية هذا النوع من التواصل في ضمان وحدة التوجيه وتوحيد أساليب العمل. غير أن فعاليته تتراجع عندما تقتصر الإدارة على إصدار الأوامر دون توضيح خلفياتها أو تحديد الأولويات أو توفير المعلومات الضرورية لتنفيذها. وقد يجد الموظفون أنفسهم أمام تعليمات عامة لا تحدد بدقة ما ينبغي القيام به، أو أمام توجيهات متغيرة لا يصاحبها شرح كافٍ للأسباب والنتائج المنتظرة.

كما قد يؤدي طول السلسلة الإدارية إلى تأخر وصول المعلومات، خصوصًا عندما تمر التعليمات عبر عدة مستويات قبل أن تصل إلى الموظفين المعنيين. وقد تتعرض الرسالة أثناء انتقالها للاختصار أو التفسير أو التغيير، الأمر الذي يخلق تفاوتًا في فهم القرارات بين المصالح.

ويقتضي تحسين التواصل النازل صياغة تعليمات واضحة ومحددة، وتحديد الجهة المسؤولة عن تنفيذها، وشرح الآجال والأهداف، وتوفير قنوات لطرح الأسئلة وطلب التوضيح عند الحاجة.

التواصل العمودي الصاعد

يقصد بالتواصل العمودي الصاعد انتقال المعلومات من الموظفين إلى المسؤولين، سواء تعلق الأمر بالتقارير المهنية أو اقتراحات التحسين أو الإبلاغ عن الصعوبات أو التعبير عن الاحتياجات أو تقديم الملاحظات حول القرارات والإجراءات.

ويُعد هذا النوع من التواصل ضروريًا لأن الموظفين الموجودين في الصفوف الأمامية غالبًا ما يكونون أكثر اطلاعًا على تفاصيل العمل اليومي والمشكلات التي تواجه المرتفقين. ولذلك فإن تجاهل آرائهم قد يحرم الإدارة من معلومات مهمة تساعدها على تطوير الإجراءات وتحسين جودة الخدمات.

وقد يضعف التواصل الصاعد عندما يخشى الموظفون ردود فعل سلبية على ملاحظاتهم، أو عندما يعتقدون أن مقترحاتهم لن تحظى بالاهتمام، أو عندما تُفسر الآراء المخالفة باعتبارها اعتراضًا على السلطة الإدارية. كما قد تؤدي الإجراءات المعقدة وطول المساطر إلى إحجام الموظفين عن الإبلاغ عن الاختلالات البسيطة قبل أن تتحول إلى مشكلات أكبر.

ويقتضي تعزيز التواصل الصاعد توفير بيئة تسمح بالتعبير المهني المسؤول، واحترام الملاحظات المبنية على الوقائع، وإتاحة وسائل واضحة لرفع التقارير والمقترحات، مع تقديم ردود مناسبة توضح ما تم اعتماده وما تعذر تنفيذه وأسباب ذلك.

التواصل الأفقي

يحدث التواصل الأفقي بين الموظفين أو المصالح التي توجد في مستويات إدارية متقاربة، ويهدف إلى تبادل المعلومات والتنسيق وتوزيع الأدوار وحل المشكلات المشتركة.

وتظهر أهميته عندما تتطلب معالجة ملف معين تدخل عدة مصالح، مثل المصالح الإدارية والمالية والقانونية والتقنية. فإذا لم يتم تبادل المعلومات بصورة منتظمة، فقد تتكرر طلبات الوثائق، أو تتأخر معالجة الملفات، أو تصدر قرارات غير منسجمة بسبب غياب التنسيق.

وقد ينشأ ضعف التواصل الأفقي نتيجة التنافس بين المصالح، أو غموض حدود الاختصاصات، أو اختلاف نظم العمل، أو غياب منصات مشتركة لتبادل المعطيات. كما قد يتأثر عندما تعتبر كل مصلحة أن مسؤوليتها تنتهي عند حدود اختصاصها المباشر، دون الاهتمام بالأثر الذي تتركه قراراتها على بقية المكونات.

ويقتضي تحسين هذا النوع من التواصل تحديد نقاط الاتصال بين المصالح، وتوضيح مراحل معالجة الملفات المشتركة، واعتماد اجتماعات تنسيقية عند الحاجة، وتطوير أنظمة معلومات تسمح بتبادل المعطيات بصورة آمنة ومنظمة.

ثالثًا: ضعف التواصل بين المسؤولين والموظفين

تمثل العلاقة التواصلية بين المسؤول الإداري والموظف أحد أهم محددات المناخ المهني. فالمسؤول لا يقتصر دوره على توزيع المهام ومراقبة تنفيذها، بل يشمل كذلك توضيح الأهداف، والاستماع إلى الصعوبات، وتقديم التوجيه، وتفسير القرارات، وتوفير الظروف التي تساعد الموظفين على أداء عملهم.

غير أن هذه العلاقة قد تتأثر عندما يعتمد المسؤول أسلوبًا أحادي الاتجاه، يركز على إصدار التعليمات ومراقبة التنفيذ دون فتح المجال للحوار أو الاستفسار. وقد يشعر الموظف في هذه الحالة بأنه مجرد منفذ للأوامر، لا شريك مهني يمكنه المساهمة في تحسين العمل أو التنبيه إلى الاختلالات.

كما قد ينشأ ضعف التواصل عندما لا يخصص المسؤول وقتًا كافيًا لمناقشة المشكلات اليومية، أو عندما يتأخر في الإجابة عن الاستفسارات، أو عندما يقدم تعليمات متغيرة دون توضيح أسبابها. ويؤدي ذلك إلى زيادة حالة عدم اليقين لدى الموظفين، وقد يدفعهم إلى الاعتماد على الاجتهادات الشخصية أو المعلومات غير الرسمية.

وتزداد صعوبة الوضع عندما يخلط المسؤول بين النقد المهني والتجريح الشخصي، أو عندما يعبر عن عدم رضاه بطريقة تؤثر في كرامة الموظف. فالتوجيه المهني الفعال ينبغي أن يركز على السلوك أو الإجراء أو النتيجة، وأن يوضح كيفية التحسين، بدل إصدار أحكام عامة على شخصية الموظف أو قدراته.

ومن أجل تطوير التواصل بين المسؤولين والموظفين، ينبغي اعتماد لقاءات مهنية منتظمة، وتوضيح التوقعات، وتقديم الملاحظات بصورة مباشرة ومحترمة، والاستماع إلى وجهات النظر المختلفة. كما ينبغي أن يحرص المسؤول على التحقق من فهم التعليمات، وأن يوفر للموظفين فرصة مناسبة لطرح الأسئلة دون خوف أو إحراج.

رابعًا: غموض التعليمات وتضارب القرارات

يُعد غموض التعليمات من الأسباب المهمة التي تؤدي إلى ضعف الأداء وظهور الخلافات داخل الإدارة العمومية. فعندما لا تكون المهام محددة بدقة، أو لا يعرف الموظف ترتيب الأولويات، أو يتلقى توجيهات متعارضة من أكثر من مسؤول، يصبح تنفيذ العمل أكثر صعوبة.

وقد تظهر هذه المشكلة عندما تصدر تعليمات جديدة دون مراجعة التعليمات السابقة، أو عندما لا يتم إبلاغ جميع المصالح بالتغييرات التنظيمية، أو عندما تُعطى توجيهات شفوية لا تتطابق مع المراسلات الرسمية. كما يمكن أن تنشأ نتيجة غياب التنسيق بين المسؤولين الذين يشرفون على جوانب مختلفة من الملف نفسه.

ويؤدي تضارب القرارات إلى إرباك الموظفين، لأنهم قد يجدون أنفسهم مطالبين بتنفيذ توجيهين لا يمكن الجمع بينهما. وفي هذه الحالة، قد يتأخر العمل أو تُرتكب أخطاء أو تنشأ خلافات حول الجهة التي تتحمل المسؤولية عن النتيجة.

وتزداد المخاطر عندما لا يتم توثيق التعليمات المهمة أو عندما لا توجد آلية واضحة لتحديد القرار المعتمد في حالة التعارض. فقد يعتمد بعض الموظفين على توجيه شفوي، بينما يتمسك آخرون بمراسلة مكتوبة، الأمر الذي يخلق اختلافًا في الممارسة داخل المؤسسة الواحدة.

ويقتضي تجاوز هذه المشكلة تحسين توثيق القرارات والتعليمات، وتحديد المسؤول عن إصدار التوجيه النهائي في كل مجال، وتحيين المساطر الداخلية، وإبلاغ المعنيين بالتغييرات في الوقت المناسب. كما ينبغي أن تتوفر آلية لتسوية التعارضات بين التعليمات قبل أن تؤثر في سير المرفق العمومي.

خامسًا: الشائعات والمعلومات غير الرسمية داخل الإدارة

تظهر الشائعات في المؤسسات عندما تكون المعلومات الرسمية غير كافية أو متأخرة أو غامضة، فيلجأ الموظفون إلى تداول تفسيرات وتوقعات غير مؤكدة بشأن القرارات أو التغييرات أو الترقيات أو التعيينات أو مستقبل بعض المصالح.

ولا يمكن تفسير جميع الشائعات باعتبارها مجرد سلوك سلبي صادر عن الموظفين، لأنها قد تكون أحيانًا مؤشرًا على وجود فراغ تواصلي أو نقص في الثقة أو عدم وضوح في

تدبير التغيير. فعندما لا تشرح الإدارة أسباب قراراتها أو لا توضح ما هو مؤكد وما يزال قيد الدراسة، قد تنتشر تأويلات متعددة تحاول تفسير الوضع.

وقد تؤدي الشائعات إلى خلق التوتر بين الزملاء، أو إضعاف الثقة في المسؤولين، أو التأثير في معنويات الموظفين، أو دفعهم إلى اتخاذ مواقف بناءً على معلومات غير دقيقة. كما قد تسهم في ظهور نزاعات حول فرص الترقية أو توزيع المهام أو التعيين في مناصب المسؤولية.

وتقتضي معالجة هذه الظاهرة تحسين التواصل الرسمي وتوفير المعلومات التي يمكن نشرها قانونًا، والرد على الاستفسارات المتكررة، وتوضيح القرارات فور اعتمادها، وعدم ترك الموظفين لفترات طويلة أمام الغموض. كما ينبغي أن تتعامل الإدارة مع الشائعات بطريقة مهنية، من خلال تصحيح المعلومات غير الدقيقة دون اللجوء إلى التهديد أو التضييق على النقاش المشروع.

ومن المهم التمييز بين تداول معلومات كاذبة بقصد الإضرار، وبين طرح تساؤلات مشروعة حول القرارات الإدارية. فالمؤسسة التي توفر معلومات واضحة وتتيح قنوات للاستفسار تقلل من الحاجة إلى الاعتماد على المصادر غير الرسمية.

سادسًا: مفهوم العلاقات المهنية داخل الإدارة العمومية

تشير العلاقات المهنية إلى مجموع الروابط والتفاعلات التي تنشأ بين الأفراد والجماعات أثناء ممارسة العمل، وتشمل التعاون والتنسيق وتبادل الخبرات وتوزيع الأدوار وتسوية الاختلافات والتعامل مع المسؤوليات المشتركة.

وتتأثر هذه العلاقات بعوامل متعددة، منها شخصية الموظفين، وأساليب القيادة، وثقافة المؤسسة، وطبيعة المهام، وحجم ضغط العمل، وعدالة توزيع المسؤوليات، ووضوح قواعد التقييم والترقية، ومدى الاعتراف بالمجهودات.

ولا تعني العلاقات المهنية الجيدة غياب الاختلافات، لأن العمل الإداري يضم أشخاصًا ذوي تجارب وآراء ومصالح مهنية متنوعة. وإنما تتمثل جودتها في قدرة الأطراف على التعبير عن الاختلاف واحترام وجهات النظر الأخرى والبحث عن حلول عملية دون تحويل الخلاف إلى خصومة شخصية.

وتحتاج الإدارة العمومية إلى علاقات مهنية تسمح بالتعاون بين أصحاب التخصصات المختلفة، لأن كثيرًا من الخدمات لا يمكن إنجازها بكفاءة من طرف موظف واحد أو مصلحة واحدة. كما أن تبادل الخبرات يساعد على نقل المعرفة، والحد من الأخطاء، وتطوير أساليب العمل.

وعندما تتسم العلاقات المهنية بالثقة والاحترام، يصبح الموظفون أكثر استعدادًا لطلب المساعدة، وتبادل المعلومات، والتنبيه إلى المخاطر، والمشاركة في المبادرات الجماعية. أما عندما تسود المنافسة غير الصحية أو الشك أو الرغبة في إخفاء المعلومات، فقد تتحول المؤسسة إلى مجموعة من الوحدات المنعزلة التي يصعب عليها تحقيق أهداف مشتركة.

سابعًا: الصراعات بين الموظفين وأسبابها

تُعد الصراعات بين الموظفين ظاهرة ممكنة داخل أي مؤسسة تضم أفرادًا مختلفين في الخبرات والتوقعات وأساليب العمل. ولا تكون هذه الصراعات بالضرورة سلبية في جميع الحالات، إذ قد تسهم الاختلافات المهنية في كشف المشكلات وتحسين القرارات، شريطة أن تتم إدارتها بطريقة منظمة ومحترمة.

وتظهر الصراعات عندما يختلف الموظفون حول توزيع المهام، أو تفسير الإجراءات، أو تحديد الأولويات، أو استعمال الموارد المتاحة، أو تقدير المجهودات، أو المسؤولية عن الأخطاء. وقد تتطور الخلافات المهنية إلى توتر شخصي عندما يغيب الحوار أو يتم اللجوء إلى الاتهامات والتعميمات بدل مناقشة الوقائع.

ومن بين الأسباب المهمة للصراعات غموض المسؤوليات. فعندما لا يعرف كل موظف حدود اختصاصه أو تتداخل مهامه مع مهام زميله، قد ينشأ خلاف حول من يجب أن يتولى مهمة معينة، أو من يتحمل مسؤولية التأخير، أو من يملك صلاحية اتخاذ القرار.

كما يمكن أن تؤدي المنافسة على فرص الترقية أو التكوين أو تولي المسؤوليات إلى توتر العلاقات، خصوصًا عندما تكون المعايير غير واضحة أو عندما يشعر الموظفون بأن الفرص لا تتوزع بإنصاف. وفي هذه الحالة، قد تتحول الاختلافات المهنية إلى أحكام متبادلة حول النيات والكفاءة والاستحقاق.

وقد ينشأ الصراع أيضًا من تفاوت الجهد المبذول بين أعضاء الفريق، عندما يتحمل بعض الموظفين الجزء الأكبر من العمل بينما يشارك آخرون بدرجة أقل. وإذا لم يتدخل المسؤول

لتوضيح الأدوار وتحقيق التوازن، فقد يشعر الموظفون الأكثر التزامًا بالإرهاق أو الاستغلال، وهو ما ينعكس على التعاون.

وتقتضي معالجة هذه الصراعات تحديد أسبابها الفعلية، والتمييز بين الخلاف المتعلق بالمهام والخلاف الشخصي، وتوضيح المسؤوليات، والاستماع إلى الأطراف، والبحث عن حلول تستند إلى الوقائع والقواعد التنظيمية.

ثامنًا: النزاعات بين المسؤولين والمرؤوسين

تختلف النزاعات بين المسؤولين والمرؤوسين عن الخلافات بين الزملاء بسبب ارتباطها بعلاقة السلطة الإدارية وتوزيع الصلاحيات والمسؤوليات. فقد ينشأ النزاع عندما يعترض الموظف على طريقة توزيع العمل، أو يرى أن التعليمات غير واضحة أو غير قابلة للتنفيذ، أو يعتبر أن تقييمه لم يكن منصفًا، أو يشعر بأن أسلوب المعاملة لا يحترم كرامته المهنية.

وفي المقابل، قد يرى المسؤول أن الموظف لا ينفذ التعليمات في الوقت المطلوب، أو لا يلتزم بالإجراءات، أو يرفض تحمل مسؤوليات تدخل ضمن اختصاصه. وقد يتطور الخلاف إذا لم يتمكن الطرفان من مناقشة الوقائع وتحديد التوقعات بصورة واضحة.

ومن الأخطاء التي قد تزيد من حدة النزاع أن يفسر المسؤول كل ملاحظة باعتبارها تحديًا لسلطته، أو أن يعتبر الموظف كل توجيه أو مراقبة تدخلًا غير مشروع. فالعلاقة المهنية السليمة تقوم على التمييز بين السلطة الإدارية المشروعة، التي تهدف إلى تنظيم العمل وضمان احترام القواعد، وبين الممارسات التعسفية أو غير المهنية التي قد تضر بالكرامة أو تتجاوز الحدود القانونية.

وتتطلب الوقاية من هذه النزاعات توضيح المهام منذ البداية، وتحديد معايير الإنجاز والآجال، وتوثيق التعليمات المهمة، وإتاحة الحوار بشأن الصعوبات العملية. كما ينبغي أن تُقدم الملاحظات المتعلقة بالأداء في إطار مهني، مع التركيز على الوقائع والحلول بدل التهديد أو التحقير.

وعندما يتعذر حل النزاع مباشرة، يمكن اللجوء إلى المسؤول الإداري الأعلى أو المصالح المختصة أو آليات الوساطة والتظلم المتاحة، بحسب طبيعة الخلاف والقواعد المعمول بها. ويجب أن تتم هذه الإجراءات مع احترام الحقوق والضمانات القانونية لجميع الأطراف.

تاسعًا: التوترات بين المصالح الإدارية

قد لا تقتصر النزاعات على العلاقات بين الأفراد، بل تمتد إلى مستوى المصالح والوحدات التنظيمية. ويحدث ذلك عندما تتعارض أولويات المصالح، أو تتداخل اختصاصاتها، أو تختلف في تفسير المساطر، أو تتنافس على الموارد البشرية والمالية والتجهيزات.

فعلى سبيل المثال، قد تحتاج مصلحة إلى تسريع معالجة ملف معين، بينما تتمسك مصلحة أخرى بإجراءات تحقق أو مراجعة إضافية. وقد يكون لكل طرف مبرره المهني، لكن غياب التنسيق قد يحول الاختلاف إلى نزاع يؤخر الخدمة ويضعف التعاون.

كما قد تنشأ توترات بين المصالح المركزية والمصالح الترابية عندما لا تكون التعليمات واضحة، أو عندما تختلف التقديرات بشأن الحاجات المحلية، أو عندما تتأخر المعلومات أو الموارد الضرورية لتنفيذ المهام. ويمكن أن يؤدي هذا الوضع إلى تبادل اللوم بدل البحث عن حلول مشتركة.

ويزداد احتمال الصراع عندما يتم تقييم كل مصلحة وفق مؤشرات منفصلة لا تراعي مساهمتها في النتيجة النهائية للمؤسسة. فقد تسعى مصلحة إلى تحسين مؤشرها الخاص على حساب مصالح أخرى، بينما يتطلب تحقيق المصلحة العامة تعاونًا يتجاوز الحدود التنظيمية الضيقة.

ويقتضي تجاوز هذه الاختلالات تحديد مسارات العمل المشتركة، وتوضيح الاختصاصات ونقاط الاتصال، واعتماد أهداف مؤسساتية مشتركة، وإنشاء آليات تنسيق منتظمة بين المصالح. كما ينبغي أن يتدخل المسؤولون في الوقت المناسب لمعالجة التعارضات، وألا يتركوا الخلافات تتراكم حتى تؤثر في جودة الخدمات.

عاشرًا: غموض الاختصاصات وتداخل المسؤوليات

يُعد وضوح الاختصاصات من الشروط الأساسية لاستقرار العلاقات المهنية، لأن الموظف يحتاج إلى معرفة المهام التي يتحمل مسؤوليتها، وحدود صلاحياته، والجهات التي ينبغي التنسيق معها، والإجراءات التي يجب اتباعها عند مواجهة وضع غير اعتيادي.

وعندما تكون الاختصاصات غير محددة، قد تحدث ازدواجية في العمل، أو تُترك بعض المهام دون إنجاز لأن كل طرف يعتقد أنها تدخل ضمن مسؤولية طرف آخر. كما قد ينشأ نزاع حول مصدر القرار أو الجهة التي ينبغي أن تتحمل تبعات التأخير أو الخطأ.

وقد تنتج هذه المشكلة عن قدم الهياكل التنظيمية، أو عدم تحيين بطاقات المهام، أو تغير طبيعة العمل دون تعديل توزيع المسؤوليات، أو إصدار تكليفات مؤقتة لا يتم توضيح مدتها وحدودها. كما يمكن أن تتفاقم عندما تُسند مهام إضافية إلى الموظفين دون إعادة تنظيم عبء العمل أو تحديد الأولويات.

وتتطلب المعالجة إعداد أوصاف وظيفية واضحة ومحيّنة، وتحديد المسؤوليات والصلاحيات، وتوضيح العلاقات بين المصالح، وتوثيق التغييرات التي تطرأ على توزيع العمل. وينبغي أيضًا مراجعة الاختصاصات عند إدخال أنظمة رقمية جديدة أو إنشاء وحدات تنظيمية أو تغيير مسارات معالجة الملفات.

ومن المهم أن تترافق المسؤولية مع الصلاحيات والموارد اللازمة لممارستها. فلا يمكن تحميل الموظف مسؤولية نتيجة لا يملك الوسائل أو السلطة الضرورية لتحقيقها، كما لا ينبغي منح صلاحيات دون تحديد آليات التتبع والمساءلة المناسبة.

حادي عشر: ضغط العمل وأثره في العلاقات المهنية

يمثل ضغط العمل أحد العوامل التي قد تؤثر في طبيعة العلاقات داخل الإدارة العمومية. فعندما تتراكم الملفات، أو ترتفع أعداد المرتفقين، أو تتقلص الموارد البشرية المتاحة، أو تُفرض آجال قصيرة دون توفير الوسائل الضرورية، قد تزداد مستويات التوتر ويصبح الموظفون أقل قدرة على التعامل الهادئ مع زملائهم والمرتفقين.

ويؤدي الضغط المستمر إلى تقليص الوقت المتاح للتواصل والتنسيق، وقد يدفع الموظفين إلى التركيز على إنجاز مهامهم الفردية دون الاهتمام باحتياجات بقية المصالح. كما قد يجعلهم أكثر حساسية تجاه الملاحظات أو طلبات المساعدة، خصوصًا عندما يشعرون بأنهم يتحملون عبئًا يفوق طاقتهم.

وقد تظهر في هذه الظروف خلافات حول توزيع الملفات أو ساعات العمل أو ترتيب الأولويات أو المسؤولية عن التأخير. وإذا لم يتمكن المسؤول من إعادة تنظيم العمل بصورة عادلة، فقد تتحول المشكلة من ضغط مهني مؤقت إلى توتر مستمر داخل الفريق.

ولا ينبغي معالجة هذه الحالات من خلال مطالبة الموظفين بمزيد من التحمل فقط، لأن جزءًا من المشكلة قد يرتبط بنقص الموارد أو سوء توزيع المهام أو تعقيد الإجراءات. لذلك يتعين تحليل حجم العمل الفعلي، وتحديد نقاط الاختناق، وإعادة توزيع الملفات عند الإمكان، وتبسيط المساطر، وتوفير الدعم اللازم خلال فترات الذروة.

كما ينبغي تطوير ثقافة تنظيمية تشجع على طلب المساعدة عند الحاجة، وتسمح بالإبلاغ عن ضغط العمل قبل أن يتحول إلى أزمة، مع مراعاة طبيعة المهام واستمرارية المرفق العمومي.

ثاني عشر: غياب الثقة داخل المؤسسة

تُعد الثقة عنصرًا محوريًا في العلاقات المهنية، لأنها تسمح للموظفين بالتعاون وتبادل المعلومات والاعتماد المتبادل في إنجاز المهام. ولا تعني الثقة غياب المراقبة أو التخلي عن المسؤولية، بل تعني أن الأطراف تتوقع من بعضها الالتزام بالقواعد والتعامل بصدق واحترام وتقديم المعلومات الضرورية للعمل.

وقد تتراجع الثقة عندما يشعر الموظفون بأن المعلومات تُحجب عنهم دون مبرر واضح، أو أن القرارات تُتخذ دون تفسير، أو أن المسؤولين لا يطبقون القواعد بصورة متسقة، أو أن الأخطاء تُستخدم لإلقاء اللوم بدل التعلم والتحسين.

كما قد يؤدي عدم الوفاء بالوعود المهنية، مثل التأخر المتكرر في معالجة المطالب أو عدم توضيح نتائج المقترحات، إلى إضعاف الثقة في الإدارة. وعندما تتكرر هذه التجارب، قد يتوقف الموظفون عن تقديم المبادرات أو الإبلاغ عن المشكلات، لأنهم لا يرون فائدة عملية من المشاركة.

ومن جهة أخرى، يمكن أن تتضرر الثقة بين الزملاء عندما تُستعمل المعلومات المتبادلة لأغراض غير مهنية، أو عندما يتم تحميل الآخرين مسؤولية أخطاء لم يرتكبوها، أو عندما تنتشر ممارسات تقوم على إخفاء المعطيات الضرورية لتحقيق مكاسب فردية.

وتتطلب إعادة بناء الثقة الاتساق بين الأقوال والأفعال، واحترام الالتزامات المهنية، وتوضيح القرارات، والاعتراف بالأخطاء عند وقوعها، وتطبيق القواعد بصورة منصفة. كما ينبغي أن يتعامل المسؤولون مع المعلومات والملاحظات التي يقدمها الموظفون باعتبارها موارد لتحسين الأداء، لا مجرد وسائل للحكم على الأفراد.

ثالث عشر: المحاباة والشعور بعدم الإنصاف في العلاقات المهنية

يُعد الشعور بعدم الإنصاف من العوامل التي قد تضعف العلاقات المهنية وتغذي النزاعات داخل الإدارة العمومية. فقد يشعر بعض الموظفين بأن المهام الثقيلة تُسند إليهم باستمرار،

أو أن فرص التكوين والتطور لا تتوزع بصورة واضحة، أو أن بعض الزملاء يحصلون على معاملة تفضيلية دون مبررات مهنية مفهومة.

ويجب التمييز بين المحاباة الفعلية وبين الشعور بها، لأن المعالجة السليمة تقتضي التحقق من الوقائع والمعايير المعتمدة. غير أن مجرد انتشار الشعور بعدم الإنصاف قد يؤثر في المناخ المهني، خصوصًا إذا لم توفر الإدارة تفسيرًا واضحًا للقرارات أو آلية مناسبة لتلقي الملاحظات.

وقد تظهر مظاهر عدم الإنصاف في توزيع ساعات العمل، أو إسناد الملفات، أو اختيار المشاركين في التكوينات، أو منح فرص المشاركة في المشاريع، أو تقييم الأداء، أو التعامل مع طلبات الموظفين. وإذا تكررت هذه الحالات دون تفسير، فقد يتراجع الاستعداد للتعاون، ويزداد التنافس السلبي، ويصبح الموظفون أكثر انشغالًا بمقارنة أوضاعهم بأوضاع زملائهم.

ويقتضي الحد من هذه المشكلة اعتماد معايير معلنة قدر الإمكان لتوزيع المهام والفرص، وتوثيق القرارات المهمة، ومراجعة التوزيع عند ظهور اختلالات واضحة. كما ينبغي أن يستند إسناد المسؤوليات إلى الكفاءة ومتطلبات العمل، مع مراعاة القواعد القانونية والتنظيمية والضوابط المتعلقة بتكافؤ الفرص.

إن الإنصاف لا يتحقق بمجرد إعلان المبادئ، بل يحتاج إلى ممارسات يومية متسقة، وإلى قدرة الإدارة على شرح قراراتها والاستماع إلى الملاحظات وتصحيح الأخطاء عند ثبوتها.

رابع عشر: التنمر المهني والإقصاء داخل بيئة العمل

قد تتعرض العلاقات المهنية في بعض البيئات لممارسات غير مقبولة، مثل السخرية المتكررة من موظف، أو التقليل من كفاءته دون أساس موضوعي، أو عزله عن المعلومات الضرورية، أو استبعاده بصورة غير مبررة من أنشطة العمل، أو توجيه عبارات مهينة إليه، أو تحميله مهامًا بطريقة تستهدف الضغط عليه بدل تحقيق مصلحة العمل.

ويجب التمييز بين النقد المهني المشروع، الذي يهدف إلى تصحيح الأخطاء وتحسين الأداء، وبين السلوك المتكرر الذي يستهدف إهانة الشخص أو إضعاف مكانته المهنية أو عزله. فالمؤسسة تحتاج إلى المراقبة والتقييم والمساءلة، لكنها تحتاج أيضًا إلى احترام الكرامة الإنسانية والالتزام بحدود السلوك المهني المقبول.

وقد يؤدي التنمر أو الإقصاء إلى تراجع الثقة بالنفس، وضعف المشاركة، والخوف من التواصل، وزيادة الأخطاء الناتجة عن التوتر، كما يمكن أن يؤثر في استقرار الموظف ورغبته في الاستمرار داخل المؤسسة. وقد تتضرر المؤسسة نفسها عندما تفقد خبرة موظف أو تنشغل بالنزاعات بدل التركيز على تحسين الخدمات.

وتقتضي الوقاية من هذه الممارسات توضيح قواعد السلوك المهني، وتوفير قنوات آمنة لتقديم الشكايات، والتحقق من الوقائع بصورة محايدة، واحترام سرية المعلومات في الحدود المناسبة، واتخاذ التدابير الملائمة وفق القواعد المعمول بها. كما ينبغي تدريب المسؤولين على تدبير الخلافات وتقديم الملاحظات بصورة مهنية، والتدخل المبكر عندما تظهر مؤشرات على تدهور العلاقات.

ومن المهم أيضًا ألا تتحول آليات الشكايات إلى أدوات لتصفية الحسابات الشخصية أو توجيه اتهامات دون أساس، ولذلك يجب أن تجمع المعالجة بين حماية الأطراف من السلوك المؤذي وضمان الإنصاف في التحقق من الوقائع.

خامس عشر: العلاقة بين التواصل الداخلي وجودة الخدمة العمومية

لا تتوقف آثار التواصل الداخلي عند حدود العلاقات بين الموظفين، بل تمتد إلى جودة الخدمات المقدمة للمواطنين والمرتفقين. فكلما كان التنسيق الداخلي فعالًا، ازدادت قدرة الإدارة على معالجة الملفات بسرعة ودقة، وتقديم معلومات متسقة، وتجنب تكرار طلب الوثائق أو إحالة المرتفق من مصلحة إلى أخرى دون توضيح.

وفي المقابل، يؤدي ضعف التواصل إلى مشكلات قد يلاحظها المواطن بصورة مباشرة، مثل اختلاف المعلومات التي تقدمها المصالح، أو عدم وضوح الإجراءات، أو تأخر الردود، أو ضياع بعض المعطيات بين الوحدات التنظيمية، أو مطالبة المرتفق بتكرار خطوات سبق أن أنجزها.

وقد تنشأ هذه المشكلات عندما لا يتم إبلاغ جميع الموظفين بالتغييرات التي تطرأ على المساطر، أو عندما لا توجد قاعدة معلومات مشتركة، أو عندما تعتمد كل مصلحة على تفسير خاص للإجراءات. كما قد يؤدي ضعف التنسيق إلى تضارب الأولويات، بحيث تعطي كل مصلحة أهمية لسرعة إنجاز الجزء الذي تتولاه دون مراعاة الأثر على المسار الكامل للخدمة.

ويقتضي تحسين جودة الخدمة ربط التواصل الداخلي بمسارات معالجة الملفات، وتحديد المسؤوليات عند كل مرحلة، وتوحيد المعلومات التي تقدم للمرتفقين، وتطوير آليات لتبادل المعطيات بين المصالح وفق الضوابط القانونية. كما ينبغي الاستفادة من شكايات المواطنين وملاحظاتهم لاكتشاف الاختلالات التنظيمية التي قد تكون ناتجة عن ضعف التنسيق الداخلي.

إن المواطن لا يهتم فقط بالهيكل التنظيمي للإدارة، بل يهتم أساسًا بقدرته على الحصول على خدمة واضحة وفي الوقت المناسب. ولذلك فإن التواصل الداخلي الفعال يشكل أحد الشروط غير المباشرة لتحقيق رضا المرتفقين وتعزيز الثقة في المرفق العمومي.

سادس عشر: التواصل الداخلي في سياق التحول الرقمي

أحدث التحول الرقمي تغيرات مهمة في أساليب التواصل داخل المؤسسات، من خلال البريد الإلكتروني المهني، ومنصات العمل المشتركة، وأنظمة تدبير الملفات، والاجتماعات عن بعد، وقواعد البيانات المشتركة. وتتيح هذه الوسائل إمكانات لتحسين سرعة تبادل المعلومات، وتوثيق القرارات، وتتبع المهام، وتقليص الاعتماد على الوثائق الورقية.

غير أن استعمال التكنولوجيا لا يؤدي تلقائيًا إلى تحسين التواصل. فقد تتحول كثرة الرسائل الإلكترونية إلى مصدر للإرباك، أو يتلقى الموظف تعليمات عبر قنوات متعددة دون معرفة أيها المرجع المعتمد، أو تُستخدم منصات رقمية لا تتكامل مع الأنظمة الأخرى، مما يؤدي إلى تكرار إدخال البيانات وتأخر المعالجة.

كما قد تنشأ صعوبات عندما لا يتلقى الموظفون التكوين الكافي على الأدوات الرقمية، أو عندما تكون صلاحيات الولوج غير محددة، أو عندما يتم تداول معلومات مهنية حساسة عبر وسائل غير مناسبة. ولذلك يجب أن يترافق تطوير التواصل الرقمي مع وضع قواعد واضحة للاستعمال، وتحديد قنوات التواصل بحسب طبيعة الموضوع، وضمان حماية المعطيات.

ومن المهم أيضًا الحفاظ على التوازن بين التواصل الرقمي والتواصل المباشر. فبعض القضايا الإجرائية يمكن معالجتها بسهولة عبر الأنظمة الإلكترونية، بينما تحتاج الخلافات المهنية المعقدة أو المسائل التي تتطلب تفاوضًا وتفسيرًا إلى حوار مباشر يسمح بفهم السياق وتبادل وجهات النظر.

ويقتضي تحديث التواصل الداخلي تحديد القنوات الرسمية، وتوضيح قواعد توثيق القرارات، وتجنب ازدواجية التعليمات، وتوفير تكوين مناسب للموظفين، وتقييم أثر الأدوات الرقمية على سرعة الإنجاز وجودة التنسيق.

سابع عشر: أثر الثقافة التنظيمية في العلاقات المهنية

تشير الثقافة التنظيمية إلى مجموعة القيم والتصورات والسلوكيات والممارسات التي تسود داخل المؤسسة وتؤثر في طريقة تعامل أعضائها مع العمل والسلطة والمسؤولية والاختلاف. وقد تقوم الثقافة التنظيمية على التعاون والمبادرة والتعلم، أو قد تتسم بالمركزية المفرطة والخوف من الخطأ وضعف الحوار والاعتماد على العلاقات الشخصية.

وتؤثر هذه الثقافة في العلاقات المهنية حتى عندما تكون الهياكل الرسمية واضحة. فقد تنص المساطر على أهمية التشاور، لكن الممارسة اليومية قد تشجع على تنفيذ التعليمات دون نقاش. وقد تعلن المؤسسة التزامها بالشفافية، بينما تبقى المعلومات المهمة محصورة في نطاق ضيق دون مبرر مهني.

كما يمكن أن تسهم الثقافة التنظيمية في تطبيع بعض السلوكيات السلبية، مثل إلقاء اللوم على الآخرين، أو تجنب تحمل المسؤولية، أو إخفاء الأخطاء، أو التعامل مع المقترحات الجديدة باعتبارها تهديدًا للاستقرار. وعندما تصبح هذه الممارسات جزءًا من الحياة اليومية، يصعب تغييرها من خلال إصدار تعليمات رسمية فقط.

ويتطلب تطوير الثقافة التنظيمية العمل على مستوى القيادة والممارسات اليومية، من خلال القدوة المهنية، واحترام الوقت، والوفاء بالالتزامات، وتبادل المعلومات، وتشجيع التعلم من الأخطاء، وتثمين التعاون. كما ينبغي أن تكون معايير السلوك المهني واضحة وأن تُطبق بصورة متسقة على مختلف المستويات الإدارية.

ولا يمكن فرض الثقة والتعاون بقرار إداري، لكن يمكن بناء شروطهما عبر بيئة عمل تحترم الموظفين، وتكافئ المبادرات المشروعة، وتتعامل مع الاختلافات بموضوعية، وتوفر آليات فعالة لمعالجة السلوكيات غير المقبولة.

ثامن عشر: مفهوم النزاع المهني وضرورة التمييز بين أنواعه

النزاع المهني هو حالة من الاختلاف أو التعارض بين أفراد أو مجموعات داخل المؤسسة، تنشأ حول المصالح أو المهام أو المسؤوليات أو تفسير القواعد أو ظروف العمل أو القرارات الإدارية. وقد يكون النزاع ظاهرًا من خلال المواجهة المباشرة أو الشكايات الرسمية، وقد يبقى ضمنيًا في شكل توتر وصمت ومقاومة غير معلنة للتعاون.

ومن المهم التمييز بين النزاع المرتبط بالمهام، والنزاع المرتبط بالعلاقات الشخصية، والنزاع التنظيمي، والنزاع المتعلق بالحقوق أو الوضعيات الإدارية. فلكل نوع أسباب مختلفة وطرق مناسبة للتعامل معه.

فالنزاع المرتبط بالمهام قد ينشأ عن اختلاف في الرأي بشأن الطريقة الأنسب لإنجاز العمل، ويمكن أن يكون مفيدًا إذا أُدير بطريقة تسمح بمقارنة الحجج والوصول إلى قرار أفضل. أما النزاع الشخصي، فيتعلق غالبًا بطريقة التعامل أو سوء الفهم أو فقدان الثقة، ويحتاج إلى معالجة تركز على السلوك والتواصل وإعادة بناء العلاقة المهنية.

أما النزاع التنظيمي، فقد ينتج عن غموض الاختصاصات أو ضعف توزيع الموارد أو تعارض التعليمات، ولا يمكن حله بصورة مستدامة إذا اكتفت الإدارة بمطالبة الأطراف بالتفاهم دون إصلاح الأسباب البنيوية. وفي المقابل، قد يتعلق النزاع بالحقوق أو القرارات الإدارية، وهو ما قد يتطلب اتباع مساطر التظلم أو المراجعة أو الطعن التي يحددها الإطار القانوني المعمول به.

إن التمييز بين هذه الأنواع يمنع استخدام الحلول نفسها لجميع الحالات، ويساعد على تحديد ما إذا كانت المشكلة تحتاج إلى حوار مباشر أو وساطة أو تعديل تنظيمي أو تدخل من الجهات المختصة.

تاسع عشر: مراحل تطور النزاع داخل المؤسسة

لا يظهر النزاع دائمًا بصورة مفاجئة، بل قد يمر بمراحل متدرجة تبدأ باختلاف بسيط ثم تتطور إلى توتر مستمر إذا لم تتم معالجته في الوقت المناسب.

تبدأ المرحلة الأولى بوجود سبب محتمل للخلاف، مثل غموض مهمة أو توزيع غير متوازن للعمل أو اختلاف في تفسير إجراء. وقد لا يلاحظ المسؤول هذا السبب، خصوصًا إذا لم يرافقه اعتراض صريح من الموظفين.

وفي المرحلة الثانية، يبدأ أحد الأطراف في الشعورٍ بعدم الرضا أو عدم الإنصاف، وقد يفسر سلوك الطرف الآخر باعتباره تجاهلًا أو تقليلًا من شأنه. وفي هذه المرحلة، يمكن أن يكون الحوار المباشر كافيًا لتوضيح سوء الفهم وتصحيح الإجراء.

أما المرحلة الثالثة، فتظهر عندما يصبح الخلاف واضحًا من خلال تبادل الملاحظات الحادة أو رفض بعض المهام أو التوقف عن التعاون. وقد يبدأ الأطراف في جمع المواقف السابقة لتبرير وجهات نظرهم، ويصبح الخلاف مرتبطًا بتراكم التجارب لا بالواقعة الأصلية وحدها.

وفي المرحلة الرابعة، قد يتحول النزاع إلى حالة تؤثر في سير العمل، مثل تأخير الملفات أو الامتناع عن تبادل المعلومات أو تقديم شكايات متبادلة أو توتر العلاقة بين المصالح. ويصبح التدخل التنظيمي أكثر ضرورة، لأن النزاع لم يعد شأنًا فرديًا، بل أصبح يؤثر في أداء المؤسسة.

أما المرحلة الأخيرة، فقد تتمثل في التسوية أو استمرار النزاع أو انتقاله إلى المساطر الرسمية بحسب طبيعة القضية. ويكون الحل أكثر فعالية عندما تُعالج الأسباب الأصلية، وتُحدد الالتزامات بوضوح، وتُتخذ تدابير تمنع تكرار المشكلة.

وتبرز أهمية التدخل المبكر في أن الخلافات البسيطة تكون عادة أسهل في المعالجة من النزاعات التي تراكمت حولها مشاعر الاستياء وفقدان الثقة.

عشرون: آليات الوقاية من النزاعات المهنية

تبدأ الوقاية من النزاعات بتحسين التنظيم الداخلي وتوضيح المسؤوليات وتوفير المعلومات الضرورية للعمل. فكثير من الخلافات لا تنشأ بالضرورة عن اختلافات شخصية عميقة، بل عن ظروف تنظيمية يمكن إصلاحها، مثل غموض التعليمات أو تكرار التكليفات أو عدم توازن عبء العمل.

ويجب أن تحرص الإدارة على توزيع المهام وفق معايير واضحة، ومراجعة التوزيع عند تغير حجم العمل، وتوثيق التعليمات المهمة، وتحديد المسؤوليات عن مراحل معالجة الملفات. كما ينبغي أن تكون الإجراءات المرتبطة بالتكوين والتقييم والتطور المهني مفهومة قدر الإمكان، حتى لا تتحول إلى مصدر دائم للتأويلات المتضاربة.

ومن الوسائل المهمة أيضًا إجراء لقاءات تنسيقية منتظمة، تسمح بتبادل المعلومات ومناقشة الصعوبات قبل تفاقمها. ويمكن لهذه اللقاءات أن تساعد على كشف الاختلالات في وقت مبكر، وتحديد الإجراءات التصحيحية، وتوزيع المسؤوليات بصورة مشتركة.

كما ينبغي تدريب المسؤولين على مهارات التواصل وحل الخلافات والتفاوض والاستماع الفعال. فالمسؤول الذي يستطيع إدارة نقاش صعب بطريقة هادئة ومحايدة يكون أكثر قدرة على منع الخلاف من التحول إلى نزاع شخصي.

وتتطلب الوقاية كذلك توفير قنوات واضحة للتظلم وطلب التوضيح، لأن غياب هذه القنوات قد يدفع الموظفين إلى التعبير عن اعتراضاتهم بصورة غير منظمة أو إلى الاحتفاظ بالاستياء حتى يتفاقم.

واحد وعشرون: الوساطة وتسوية النزاعات المهنية

تُعد الوساطة من الأساليب التي يمكن الاستفادة منها في تسوية بعض الخلافات المهنية، عندما تكون طبيعة النزاع تسمح بالحوار ويكون الأطراف مستعدين للبحث عن حل. وتقوم الوساطة على تدخل طرف محايد أو مقبول من الأطراف، يساعدهم على توضيح مواقفهم وتحديد نقاط الاختلاف واستكشاف الحلول الممكنة.

ولا تعني الوساطة فرض حل على الأطراف، بل تهيئة الظروف التي تسمح لهم بفهم أسباب النزاع والوصول إلى تسوية مناسبة في الحدود التي تسمح بها القواعد القانونية. كما أنها لا تصلح بالضرورة لجميع الحالات، خصوصًا عندما يتعلق النزاع بحقوق قانونية أو وقائع خطيرة تستلزم تحقيقًا أو إجراءً رسميًا.

وتبدأ الوساطة بتحديد موضوع النزاع بدقة، والاستماع إلى كل طرف بصورة مستقلة عند الحاجة، ثم تنظيم حوار مشترك يركز على الوقائع والآثار والحلول الممكنة. وينبغي تجنب الاتهامات العامة أو الخوض في النيات التي يصعب التحقق منها، والتركيز بدل ذلك على السلوكيات والإجراءات التي يمكن تعديلها.

وإذا تم التوصل إلى اتفاق، فمن المفيد توضيح الالتزامات المتبادلة والآجال والمسؤوليات، ومتابعة التنفيذ للتأكد من أن التسوية لم تبق مجرد تفاهم شفوي غير واضح. كما ينبغي احترام السرية المناسبة وعدم تداول تفاصيل النزاع خارج الجهات المعنية.

وفي الإدارة العمومية، يجب أن تتم الوساطة بما لا يتعارض مع المساطر القانونية أو الاختصاصات الرسمية. فإذا كان النزاع يتعلق بقرار إداري أو بحقوق مقررة قانونًا، فإن الوساطة الداخلية لا ينبغي أن تحل محل وسائل التظلم أو الطعن المتاحة.

اثنان وعشرون: دور المسؤول الإداري في تدبير النزاعات

يتحمل المسؤول الإداري دورًا مهمًا في الوقاية من النزاعات ومعالجتها، لأنه يشرف على توزيع العمل وتحديد الأولويات وتفسير القرارات وتقييم الأداء. ويمكن لطريقة ممارسته لهذه المسؤوليات أن تحد من التوتر أو تسهم في تصعيده.

وتتمثل أولى مهام المسؤول في الاستماع إلى الأطراف قبل إصدار الأحكام، والتحقق من الوقائع، والتمييز بين الخلاف المهني والسلوك المخالف للقواعد. كما ينبغي أن يتجنب الانحياز المبكر، وأن يوضح الأسس التي يعتمدها في قراراته، وأن يتيح لكل طرف فرصة مناسبة لعرض موقفه.

ويجب على المسؤول أيضًا أن يتدخل عندما يؤثر النزاع في سير المرفق العمومي، دون أن ينتظر حتى تتوقف المصالح عن التعاون. ويمكن أن يشمل التدخل إعادة توزيع المهام مؤقتًا، أو توضيح الاختصاصات، أو تنظيم لقاء للتنسيق، أو إحالة القضية إلى الجهة المختصة بحسب طبيعتها.

ومن الضروري أن يدرك المسؤول أن الحياد لا يعني الامتناع عن اتخاذ القرار. فقد يتطلب حل النزاع اتخاذ إجراء تنظيمي واضح بعد الاستماع إلى الأطراف والتحقق من الوقائع. والهدف هو أن يكون القرار مبررًا ومتسقًا مع القواعد، لا أن يرضي جميع الأطراف بالضرورة.

كما ينبغي أن يحرص المسؤول على عدم استعمال سلطته بطريقة تزيد من التوتر، مثل التهديد غير المبرر أو الإهانة أو التمييز بين الموظفين. فالحزم الإداري الفعال يقوم على وضوح القواعد وتطبيقها بعدالة، وليس على التخويف أو الإذلال.

ثلاثة وعشرون: التظلمات والشكايات وآليات الإنصاف

تمثل التظلمات والشكايات إحدى الوسائل التي تتيح للموظفين التعبير عن اعتراضاتهم بشأن بعض الممارسات أو القرارات أو الظروف المهنية. وهي تؤدي دورًا مهمًا في حماية

الحقوق وكشف الاختلالات وتطوير جودة التدبير، شريطة أن تتم معالجتها بصورة منظمة ومنصفة.

ويقتضي وجود نظام فعال للتظلمات تحديد الجهات المختصة بتلقيها، وبيان طرق تقديمها، وتوضيح الوثائق أو المعلومات الضرورية، واحترام الآجال والمساطر المعمول بها. كما ينبغي أن تكون إجراءات التتبع واضحة حتى يتمكن الموظف من معرفة المرحلة التي وصل إليها طلبه والجهة المكلفة بمعالجته.

وتحتاج معالجة التظلمات إلى التمييز بين القضايا التي يمكن حلها إداريًا عبر التوضيح أو التصحيح، والقضايا التي تستلزم تحقيقًا أو مراجعة رسمية أو إحالة إلى جهة مختصة. ولا ينبغي أن تُرفض الشكاية لمجرد أنها تتضمن نقدًا للإدارة، كما لا ينبغي اعتبار الادعاءات الواردة فيها حقائق ثابتة دون التحقق منها.

ومن المهم حماية سرية المعطيات الشخصية والمهنية المرتبطة بالشكايات، ومنع تداولها دون ضرورة، مع احترام حقوق جميع الأطراف في عرض مواقفهم. كما يجب أن تُتخذ التدابير المناسبة لمنع أي معاملة انتقامية غير مشروعة بسبب استعمال الموظف لوسيلة تظلم متاحة له.

ويمكن أن تستفيد الإدارة من تحليل الشكايات المتكررة لاكتشاف الاختلالات البنيوية. فإذا تكررت التظلمات بشأن توزيع العمل أو غموض المساطر أو التأخر في معالجة الملفات، فقد يكون ذلك مؤشرًا على ضرورة مراجعة التنظيم الداخلي، بدل الاكتفاء بمعالجة كل حالة بصورة منفصلة.

أربعة وعشرون: دور الحوار الاجتماعي في تحسين العلاقات المهنية

يشكل الحوار الاجتماعي إحدى الآليات المهمة لتنظيم العلاقات بين الإدارة والموظفين وممثليهم، في الحدود التي يحددها الإطار القانوني والتنظيمي المعمول به. ويسمح هذا الحوار بمناقشة القضايا المهنية والاجتماعية والتنظيمية، وتبادل وجهات النظر بشأن ظروف العمل والتكوين والتدبير والتغييرات التي تؤثر في الموظفين.

ولا ينبغي أن يقتصر الحوار الاجتماعي على معالجة الخلافات بعد وقوعها، بل يمكن أن يؤدي دورًا وقائيًا من خلال إشراك الأطراف المعنية في مناقشة بعض التحولات التنظيمية وتوضيح أهدافها وآثارها المتوقعة. فالتواصل المبكر يقلل من الغموض ويساعد على اكتشاف الاعتراضات العملية قبل أن تتحول إلى نزاعات واسعة.

ويحتاج الحوار الاجتماعي الفعال إلى معلومات دقيقة، وجدول أعمال واضح، واحترام متبادل، واستعداد للاستماع، وتحديد ما يمكن الاتفاق عليه وما يحتاج إلى دراسة إضافية. كما ينبغي أن يتم في إطار من المسؤولية، بحيث لا يتحول إلى مجرد تبادل للمواقف دون نتائج عملية.

وتكمن أهمية هذا الحوار في قدرته على بناء الثقة وتحديد المصالح المشتركة، مثل تحسين ظروف العمل، والرفع من جودة الخدمات، وتطوير التكوين، وتعزيز الإنصاف في تطبيق القواعد. غير أن نجاحه يتطلب أيضًا احترام الاختصاصات القانونية، وعدم تقديم وعود تتجاوز الإمكانات أو الصلاحيات المتاحة.

خمسة وعشرون: التواصل والعلاقات المهنية في الإدارة العمومية المغربية

تتسم الإدارة العمومية المغربية بتعدد مستويات التدبير وتنوع القطاعات والهيئات، وهو ما يجعل التواصل والتنسيق من الشروط الأساسية لضمان انسجام العمل. فالمؤسسات العمومية تحتاج إلى نقل المعلومات بين مستويات مختلفة، وإلى تنسيق تدخلات المصالح الإدارية والتقنية والمالية، وإلى التوفيق بين التوجيهات العامة ومتطلبات التنفيذ على المستوى الترابي.

وقد تواجه بعض المؤسسات صعوبات مرتبطة بطول المساطر أو تعدد قنوات التواصل أو عدم تحيين المعلومات أو تفاوت الإمكانات التقنية والبشرية بين المصالح. كما قد تظهر تحديات في التنسيق بين المصالح المركزية واللاممركزة، بحسب طبيعة القطاع وتوزيع الاختصاصات، خصوصًا عندما تحتاج القرارات إلى تبادل سريع للمعطيات أو موافقة عدة مستويات إدارية.

ولا يمكن تعميم هذه الصعوبات على جميع المؤسسات، لأن ظروف العمل تختلف بحسب حجم الإدارة وطبيعة مهامها ونظامها التنظيمي والموارد المتاحة لها. ومع ذلك، فإن تطوير التواصل الداخلي يمثل مدخلًا مشتركًا يمكن أن تستفيد منه مختلف المرافق، لأنه يساعد على تقليص الغموض وتوحيد الإجراءات وتحسين التعاون.

ويقتضي تطوير هذا المجال في السياق المغربي تعزيز التنسيق بين المصالح، وتحيين المساطر والأوصاف الوظيفية، وتطوير استخدام الأنظمة الرقمية، وتوفير تكوين في مهارات التواصل والتدبير الجماعي، إلى جانب تحسين آليات تلقي الملاحظات والتظلمات.

كما ينبغي أن ترتبط جهود الإصلاح بتحسين تجربة المرتفق، لأن التواصل الداخلي لا يحقق غايته النهائية إلا عندما ينعكس على سرعة المعالجة ودقة المعلومات وجودة الاستقبال واستمرارية الخدمات. فالتنسيق الجيد داخل الإدارة يساهم في الحد من انتقال المواطن بين المصالح دون نتيجة، ويقلل من تكرار الإجراءات، ويعزز الثقة في المرفق العمومي.

ستة وعشرون: آليات عملية لتعزيز التواصل الداخلي

يتطلب تحسين التواصل الداخلي وضع سياسة واضحة تحدد أهدافه وقنواته ومسؤولياته، مع مراعاة حجم المؤسسة وطبيعة مهامها. ولا ينبغي أن تقتصر هذه السياسة على اختيار الوسائل التقنية، بل يجب أن تشمل قواعد صياغة التعليمات، وتوثيق القرارات، وتبادل المعلومات، وتدبير الاجتماعات، وتلقي الملاحظات.

ومن الإجراءات المهمة إعداد أدلة داخلية مبسطة توضح المساطر الأساسية والاختصاصات ونقاط الاتصال بين المصالح. وتساعد هذه الأدلة على تقليل الاعتماد على المعلومات الشفوية، كما تسهل إدماج الموظفين الجدد وتوحيد الممارسات المهنية.

وينبغي تنظيم اجتماعات تنسيقية بحسب الحاجة، مع تحديد جدول أعمال واضح وتوثيق القرارات والتكليفات والآجال. فاجتماع لا ينتهي إلى تحديد المسؤوليات والخطوات المقبلة قد يتحول إلى نقاش متكرر لا يحقق قيمة مضافة.

كما يجب تطوير التواصل الصاعد عبر توفير قنوات لتقديم المقترحات والإبلاغ عن الاختلالات وطلب التوضيح. وينبغي أن تتلقى هذه الملاحظات ردودًا مناسبة، لأن غياب الاستجابة قد يؤدي إلى تراجع الثقة في جدوى المشاركة.

ومن المهم أيضًا تدريب المسؤولين والموظفين على مهارات الاستماع والتواصل الكتابي والشفهي، وتقديم الملاحظات المهنية، وإدارة الاجتماعات، وتوضيح الرسائل المعقدة. فالكفاءة التواصلية ليست مجرد مهارة شخصية، بل عنصر يمكن تطويره بالتكوين والممارسة.

وأخيرًا، ينبغي تقييم فعالية التواصل من خلال مؤشرات عملية، مثل سرعة وصول التعليمات، ونسبة الموظفين الذين يفهمون الإجراءات الأساسية، وعدد المشكلات الناتجة عن تضارب المعلومات، ومستوى التنسيق بين المصالح، ومدى الاستفادة من المقترحات المقدمة.

سبعة وعشرون: آليات عملية لتحسين العلاقات المهنية

يتطلب تحسين العلاقات المهنية بناء بيئة تنظيمية تحترم كرامة الموظفين وتشجع على التعاون، مع الحفاظ على وضوح المسؤوليات والانضباط المهني. ولا يعني ذلك التغاضي عن الأخطاء أو التخلي عن المساءلة، بل إيجاد توازن بين متطلبات العمل وحقوق الأفراد وواجباتهم.

ويُعد احترام قواعد التعامل المهني من أهم الأسس، إذ ينبغي تجنب الإهانة والسخرية والتمييز والإقصاء، واعتماد أسلوب تواصل يركز على الوقائع والمهام. كما ينبغي أن يكون النقد محددًا وبنَّاء، وأن يهدف إلى تحسين الأداء بدل الانتقاص من قيمة الشخص.

وتحتاج المؤسسات إلى تعزيز العمل الجماعي عبر مشاريع مشتركة، وتحديد أهداف تتطلب التعاون بين المصالح، وتبادل الخبرات بين الموظفين ذوي التجارب المختلفة. ويمكن أن تساعد هذه المبادرات على بناء علاقات مهنية تتجاوز الحدود الضيقة للمهام الفردية.

كما ينبغي مراجعة توزيع العمل بصورة دورية، لأن الشعور المستمر بعدم التوازن قد يؤدي إلى توتر العلاقات. ويجب أن يستند التوزيع إلى حجم المهام وتعقيدها والموارد المتاحة، مع مراعاة الحالات التي تستدعي دعمًا إضافيًا أو إعادة تنظيم الأولويات.

ومن الضروري أيضًا تطوير آليات للتقدير المهني تعترف بالمجهودات الجماعية والفردية، لأن غياب الاعتراف قد يؤدي إلى شعور الموظفين بأن التعاون لا يحقق لهم أي قيمة. ويجب أن يكون التقدير قائمًا على معايير مهنية واضحة، حتى لا يتحول بدوره إلى مصدر للشعور بالمحاباة.

ثمانية وعشرون: برنامج مؤسساتي متكامل للوقاية من النزاعات

يمكن للإدارة العمومية أن تعتمد برنامجًا متكاملًا للوقاية من النزاعات يبدأ بتشخيص المناخ المهني وتحديد المشكلات الأكثر تكرارًا، ثم وضع إجراءات تنظيمية وتواصلية لمعالجتها.

وتتمثل المرحلة الأولى في جمع المعطيات من خلال مقابلات مهنية واستبيانات داخلية وتحليل الشكايات والتقارير ومؤشرات الأداء، مع احترام السرية وحماية المعطيات. ويجب

أن يركز التشخيص على الأسباب التنظيمية والسلوكية دون تحويله إلى وسيلة لتصنيف الموظفين أو اتهامهم بصورة مسبقة.

أما المرحلة الثانية فتتعلق بتحديد الأولويات، مثل غموض الاختصاصات أو ضعف التنسيق أو عدم توازن عبء العمل أو غياب قنوات التظلم. وينبغي أن تكون الأولويات محددة وقابلة للمعالجة، بدل وضع أهداف عامة يصعب قياسها.

وتشمل المرحلة الثالثة تنفيذ الإجراءات، مثل تحيين بطاقات المهام، وتنظيم اجتماعات تنسيقية، وتطوير قنوات التواصل، وتدريب المسؤولين، وتحديد إجراءات لتلقي الشكايات، وتحسين توزيع الموارد البشرية.

وتتمثل المرحلة الرابعة في تتبع التنفيذ، من خلال تحديد مسؤوليات واضحة وآجال واقعية ومؤشرات للقياس. ويجب ألا تظل التوصيات حبيسة التقارير، بل ينبغي أن تتحول إلى إجراءات فعلية يمكن ملاحظة أثرها في الحياة المهنية اليومية.

أما المرحلة الأخيرة فتتمثل في تقييم النتائج وتصحيح الاختلالات التي لا تزال قائمة. وقد يتطلب ذلك تعديل بعض الإجراءات أو تعزيز التكوين أو إعادة النظر في توزيع المسؤوليات. ويجب أن يكون البرنامج قابلًا للتطوير، لأن طبيعة العلاقات المهنية تتأثر بالتغيرات التنظيمية والبشرية والتقنية.

تسعة وعشرون: مؤشرات قياس جودة التواصل والعلاقات المهنية

يحتاج تحسين التواصل والعلاقات المهنية إلى مؤشرات تسمح بمعرفة ما إذا كانت التدابير المعتمدة قد حققت نتائج فعلية. ولا يكفي الاعتماد على عدد الاجتماعات أو عدد المذكرات الصادرة، لأن هذه المؤشرات تقيس حجم النشاط ولا تكشف بالضرورة عن جودة التواصل أو أثره.

ومن المؤشرات الممكنة قياس مدى وضوح المهام لدى الموظفين، وسرعة وصول التعليمات، ونسبة المشكلات التي تنتج عن تضارب المعلومات، ومستوى رضا الموظفين عن التواصل مع المسؤولين، ومدى استجابة الإدارة للمقترحات المهنية.

ويمكن أيضًا تتبع عدد النزاعات والشكايات وطبيعتها ومدد معالجتها، مع الحذر من تفسير ارتفاع عدد الشكايات باعتباره دليلًا تلقائيًا على تدهور العلاقات. فقد يعكس ارتفاعها أحيانًا

تحسن الثقة في قنوات التظلم وزيادة استعداد الموظفين للإبلاغ عن المشكلات. ولذلك ينبغي تحليل العدد في ضوء طبيعة الحالات وخطورتها ونتائج معالجتها.

ومن المؤشرات الأخرى مستوى التعاون بين المصالح، وتكرار تأخر الملفات بسبب نقص التنسيق، ومدى وضوح الاختصاصات، ونسبة الإجراءات التي تم تحيينها، ومستوى المشاركة في اللقاءات المهنية، وجودة تنفيذ القرارات المشتركة.

ويجب أن يتم جمع هذه المؤشرات وتحليلها بطريقة تحترم السرية المهنية وحقوق الموظفين، وألا تُستخدم لإصدار أحكام آلية على الأفراد دون مراعاة السياق. فالهدف هو اكتشاف الاختلالات التنظيمية وتحسين بيئة العمل، وليس تحويل العلاقات المهنية إلى عملية مراقبة مستمرة لكل سلوك فردي.

ثلاثون: نحو ثقافة إدارية قائمة على الحوار والتعاون والمسؤولية

إن بناء ثقافة إدارية قائمة على الحوار والتعاون يتطلب تغييرًا تدريجيًا في طريقة فهم السلطة والمسؤولية والعلاقات المهنية. فالسلطة الإدارية لا ينبغي أن تُمارس باعتبارها قدرة على إصدار الأوامر فقط، بل باعتبارها مسؤولية عن تنظيم العمل وتوضيح الأهداف وتوفير الشروط الضرورية لتحقيق النتائج.

كما أن الحوار لا يعني إلغاء التسلسل الإداري أو جعل جميع القرارات خاضعة للتوافق الكامل، بل يعني توفير المعلومات والاستماع إلى الآراء وتفسير القرارات وإتاحة المجال لطرح الأسئلة والملاحظات. ويمكن للمسؤول أن يحتفظ بصلاحياته في اتخاذ القرار، مع اعتماد أسلوب تشاركي يسمح له بالاستفادة من خبرات الموظفين.

وتقوم الثقافة المهنية السليمة على الاعتراف بأن الاختلاف في الرأي قد يكون مصدرًا لتحسين الأداء، وأن الإبلاغ عن مشكلة لا ينبغي أن يُفسر تلقائيًا باعتباره موقفًا عدائيًا، وأن الاعتراف بالخطأ يمثل خطوة نحو التصحيح لا دليلًا على الفشل الشخصي.

ويقتضي ذلك تشجيع التعلم التنظيمي، من خلال تحليل الأخطاء المتكررة واستخلاص الدروس منها، وتبادل الخبرات بين المصالح، وتوثيق الممارسات الجيدة، وتطوير أساليب العمل بناءً على النتائج. كما ينبغي أن تتعامل الإدارة مع النزاعات باعتبارها ظاهرة تحتاج إلى الفهم والمعالجة، لا مجرد مشكلة ينبغي إخفاؤها أو تأجيلها.

وعندما تتوفر هذه الشروط، تصبح العلاقات المهنية أكثر قدرة على دعم الأداء، ويزداد استعداد الموظفين للمبادرة وتحمل المسؤولية، وتتراجع احتمالات تحول الخلافات العادية إلى نزاعات طويلة تؤثر في سير المرفق العمومي.

خاتمة الفصل

يتضح من خلال هذا الفصل أن التواصل الداخلي والعلاقات المهنية والنزاعات تمثل عناصر مترابطة تؤثر بصورة مباشرة في فعالية الإدارة العمومية. فالتواصل الواضح يساهم في تحديد الأهداف وتنسيق المهام وتقليص الأخطاء، والعلاقات المهنية السليمة تعزز التعاون والثقة وتبادل الخبرات، بينما تسمح آليات تدبير النزاعات بحماية استمرارية العمل والحد من الآثار السلبية للاختلافات.

كما تبين أن ضعف التواصل لا يرجع دائمًا إلى غياب الوسائل التقنية، بل قد ينتج عن غموض المسؤوليات، أو ضعف مهارات القيادة، أو غياب الثقة، أو عدم وضوح القرارات، أو عدم الاستجابة لملاحظات الموظفين. وبالمثل، فإن النزاعات لا تنشأ دائمًا عن خلافات شخصية، بل قد تكون نتيجة لاختلالات تنظيمية تتعلق بتوزيع العمل أو تداخل الاختصاصات أو ضغط المهام أو الشعور بعدم الإنصاف.

ومن ثم، فإن معالجة هذه المشكلات تقتضي الانتقال من المقاربة التي تتدخل بعد تفاقم النزاع إلى مقاربة وقائية تقوم على وضوح المساطر، وتحديد المسؤوليات، وتحسين التواصل، وتطوير مهارات المسؤولين، وتوفير قنوات فعالة للتظلم والحوار والوساطة.

وفي السياق المغربي، ينبغي أن ترتبط جهود تحسين العلاقات المهنية بتحديث أساليب التدبير، وتطوير التنسيق بين المصالح، والاستفادة من الرقمنة، وتحسين ظروف العمل، مع مراعاة خصوصية كل قطاع والإطار القانوني المنظم له. كما ينبغي أن يكون الهدف النهائي هو تحسين جودة الخدمات العمومية وتعزيز ثقة المواطنين في الإدارة، وليس الاكتفاء بتحسين العلاقات الداخلية بمعزل عن النتائج.

إن الإدارة العمومية التي تستثمر في التواصل والثقة والتعاون تكون أكثر قدرة على اكتشاف الاختلالات مبكرًا، وتعبئة كفاءات موظفيها، وتدبير التغيير، وتحسين جودة القرارات والخدمات. ولذلك فإن بناء مناخ مهني سليم ليس ترفًا تنظيميًا، بل شرط أساسي لاستدامة الأداء وتحقيق المصلحة العامة.

ويمهد هذا التحليل للانتقال إلى موضوع آخر يرتبط ارتباطًا وثيقًا بالعلاقات المهنية وجودة الأداء، وهو **مشاكل الصحة النفسية والمهنية وضغط العمل والإرهاق الوظيفي في الإدارة العمومية**، باعتبارها قضايا تؤثر في الموظف وفي المؤسسة وفي جودة الخدمات المقدمة للمواطنين.

الفصل العاشر: مشاكل الصحة النفسية والمهنية وضغط العمل والإرهاق الوظيفي في الإدارة العمومية

تمهيد

تحتل الموارد البشرية مكانة أساسية في بناء الإدارة العمومية الحديثة، باعتبارها العنصر الذي يحول القوانين والقرارات والبرامج الحكومية إلى خدمات فعلية يستفيد منها المواطنون. غير أن قدرة الموظف على أداء مهامه بكفاءة لا تتوقف فقط على مستواه العلمي أو خبرته المهنية أو الوسائل التقنية المتاحة له، بل ترتبط كذلك بظروف عمله، واستقراره النفسي، وتوازنه الاجتماعي، ومدى شعوره بالأمان والإنصاف والتقدير داخل المؤسسة التي ينتمي إليها. فالموظف الذي يعمل في بيئة تتسم بالضغط المستمر والغموض التنظيمي وضعف التواصل قد يجد صعوبة في المحافظة على مستوى ثابت من التركيز والإنتاجية، حتى وإن كان يمتلك الكفاءة المطلوبة لإنجاز مهامه.

وقد أصبحت الصحة النفسية والمهنية من القضايا المهمة في تدبير الموارد البشرية، نظرًا إلى تزايد تعقيد الوظائف الإدارية، وارتفاع انتظارات المرتفقين، وتعدد الإجراءات والمساطر، وتسارع التحولات الرقمية والتنظيمية، وتنامي الحاجة إلى إنجاز الأعمال في آجال محددة. وتفرض هذه التحولات على الموظف العمومي التعامل مع معطيات متنوعة، ومعالجة ملفات قد تكون معقدة، والتوفيق بين متطلبات الجودة والسرعة واحترام القواعد القانونية، فضلًا عن مواجهة الحالات الاستثنائية والشكايات والمواقف التي تتطلب قدرًا كبيرًا من الصبر والتركيز والقدرة على التواصل.

ولا يمكن النظر إلى الصحة المهنية باعتبارها مجرد غياب للإصابات الجسدية أو الأمراض المرتبطة بالعمل، لأنها تشمل أيضًا الظروف التنظيمية والنفسية والاجتماعية التي تؤثر في قدرة الموظف على أداء مهامه بطريقة سليمة ومستقرة. فبيئة العمل الصحية هي التي توفر شروط السلامة والاحترام والوضوح، وتتيح للموظف ممارسة مسؤولياته

دون تعرض مستمر لضغوط غير مبررة أو ممارسات مهينة أو تكليفات تفوق الإمكانات المتاحة بصورة دائمة.

ويُعد ضغط العمل من أبرز التحديات التي قد تواجه الموظفين في المؤسسات العمومية، خصوصًا عندما يتجاوز حجم المهام الموارد المتاحة، أو عندما تتراكم الملفات بسبب نقص الموظفين أو تعقد الإجراءات، أو عندما تكون الأولويات غير واضحة، أو عندما يضطر الموظف إلى الاستجابة لمطالب متعارضة في الوقت نفسه. وقد يكون الضغط محدودًا ومؤقتًا، ويمكن التعامل معه من خلال التنظيم الجيد وتوزيع الجهد، لكنه قد يتحول إلى مصدر خطر عندما يصبح مستمرًا ولا ترافقه وسائل مناسبة للدعم والتخفيف.

ومن النتائج المحتملة لاستمرار الضغط المهني ظهور التعب النفسي والجسدي، وضعف التركيز، وتراجع الرضا الوظيفي، وصعوبة التواصل مع الزملاء والمرتفقين، وزيادة احتمال ارتكاب الأخطاء. وفي بعض الحالات، قد يتطور الوضع إلى إرهاق وظيفي شديد يؤثر في علاقة الموظف بعمله، ويجعله يشعر باستنزاف طاقته وفقدان الحماس والابتعاد النفسي عن المهام المهنية.

ولا ترتبط هذه الظواهر بضعف الموظف أو نقص إرادته بالضرورة، بل قد تكون نتيجة لتفاعل مجموعة من العوامل الفردية والتنظيمية والمؤسساتية. ولذلك فإن معالجتها لا ينبغي أن تقتصر على مطالبة الموظفين بالصبر أو تحمل المسؤولية أو تحسين قدرتهم الشخصية على التكيف، بل يجب أن تشمل مراجعة ظروف العمل، وتطوير أساليب القيادة، وتحسين توزيع المهام، وتوفير الدعم المهني المناسب، والوقاية من المخاطر النفسية والاجتماعية داخل المؤسسات.

وتكتسب هذه القضية أهمية خاصة في الإدارة العمومية المغربية، بالنظر إلى تنوع المرافق والقطاعات، واختلاف ظروف العمل بين الإدارات المركزية والمصالح الترابية والمؤسسات العمومية، وتفاوت الموارد المتاحة بحسب طبيعة النشاط وموقع المؤسسة وحجم الطلب على خدماتها. كما أن تحديث الإدارة والانتقال إلى أنماط جديدة من العمل يفرضان الاهتمام بالجانب الإنساني للإصلاح، لأن أي تحول تنظيمي لا يراعي قدرة الموظفين على التكيف قد يواجه صعوبات في التنفيذ والاستمرارية.

وانطلاقًا من ذلك، يسعى هذا الفصل إلى دراسة العلاقة بين الصحة النفسية والمهنية وأداء الموارد البشرية في الإدارة العمومية، وتحليل أهم مصادر الضغط الوظيفي والإرهاق المهني، وتوضيح انعكاساتها على الموظف والمؤسسة والمرتفق، ثم اقتراح مجموعة من

التدابير العملية التي يمكن اعتمادها للوقاية من المخاطر المهنية وتحسين ظروف العمل وتعزيز الاستقرار النفسي والاجتماعي للموظفين.

أولًا: مفهوم الصحة النفسية والمهنية في الإدارة العمومية

تشير الصحة النفسية والمهنية إلى الحالة التي يتمكن فيها الموظف من أداء مهامه في ظروف تسمح له بالحفاظ على قدر مناسب من الاستقرار النفسي والقدرة على التركيز والتفاعل المهني والتعامل مع متطلبات الوظيفة. وهي ترتبط بمجموعة من العوامل، من بينها وضوح المهام، وعدالة توزيع العمل، وجودة العلاقات المهنية، ومستوى الدعم الإداري، وتوفر الوسائل الضرورية، وإمكانية الحصول على فترات الراحة المناسبة، والشعور بالاحترام والتقدير داخل المؤسسة.

ولا تعني الصحة النفسية أن يكون الموظف خاليًا من جميع مشاعر القلق أو التعب أو الانزعاج، لأن العمل بطبيعته قد يتضمن مواقف صعبة ومسؤوليات ثقيلة ومواعيد نهائية تستلزم بذل مجهود إضافي. وإنما تتمثل الغاية في توفير بيئة تسمح بالتعامل مع هذه المتطلبات بطريقة متوازنة، دون أن تتحول الضغوط المؤقتة إلى حالة دائمة تستنزف قدرات الموظف وتؤثر في سلامته وأدائه.

أما الصحة المهنية، فتشمل الجوانب الجسدية والتنظيمية والاجتماعية المرتبطة بممارسة العمل، بما في ذلك الوقاية من الحوادث، والحد من المخاطر المرتبطة بوضعيات العمل، وتوفير التجهيزات المناسبة، وتنظيم الوقت والمهام، وتطوير العلاقات المهنية، والحد من الممارسات التي قد تؤدي إلى الإضرار بسلامة الموظفين.

وتتداخل الصحة النفسية والمهنية بصورة وثيقة. فقد يؤدي ضعف التجهيزات أو سوء تنظيم المكاتب أو كثرة الانقطاعات إلى زيادة التوتر، بينما قد يؤثر الضغط النفسي المستمر في القدرة على التركيز والالتزام بإجراءات السلامة. كما يمكن أن يؤدي النزاع المتكرر مع المسؤول أو الزملاء إلى استنزاف الطاقة النفسية، حتى إذا كانت ظروف العمل المادية مقبولة.

ومن هنا، فإن الإدارة التي ترغب في تحسين أداء مواردها البشرية تحتاج إلى اعتماد رؤية متكاملة لا تفصل بين الإنتاجية وظروف العمل. فرفع مستوى الأداء لا يتحقق بالضرورة من خلال زيادة حجم المهام أو تقليص فترات الإنجاز، بل يتطلب تنظيم العمل بطريقة تسمح بتحقيق النتائج المطلوبة مع الحفاظ على سلامة الموظفين واستقرارهم المهني.

ثانيًا: أهمية الصحة المهنية في تحسين أداء الإدارة العمومية

تؤثر صحة الموظفين في قدرة الإدارة على إنجاز مهامها بصورة مستمرة ومنتظمة. فالموظف الذي يتمتع بظروف عمل مناسبة يكون عادة أكثر قدرة على التركيز، وتنظيم الوقت، والتعامل مع المشكلات، وتقديم المعلومات الدقيقة، والتواصل المهني مع المرتفقين. وفي المقابل، قد تؤدي الظروف المرهقة إلى تراجع جودة الأداء حتى عندما يبذل الموظف مجهودًا كبيرًا.

وتظهر أهمية الصحة المهنية في الحد من الأخطاء الإدارية، لأن معالجة الملفات العمومية تتطلب في كثير من الأحيان الانتباه إلى التفاصيل، والتحقق من الوثائق، واحترام الآجال، وفهم النصوص التنظيمية، وتنسيق المعلومات بين المصالح. وعندما يتعرض الموظف للتعب المستمر أو الانقطاعات المتكررة أو ضغط المهام المتزامنة، قد تزداد احتمالات السهو أو التأخير أو الحاجة إلى إعادة العمل.

كما تساهم البيئة المهنية السليمة في تعزيز الاستقرار الوظيفي وتقليل الرغبة في الانسحاب النفسي من العمل. فالموظف الذي يشعر بأن المؤسسة تهتم بظروفه وتستمع إلى صعوباته يكون أكثر استعدادًا للمشاركة في تحسين الأداء وتبادل الخبرات وتحمل المسؤوليات ضمن حدود وظيفته.

وتؤثر الصحة المهنية أيضًا في جودة العلاقات داخل المؤسسة. فالتعب المزمن قد يجعل التعامل مع الزملاء والمرتفقين أكثر صعوبة، ويقلل القدرة على الاستماع وتقبل الملاحظات، ويزيد من احتمال تفسير الاختلافات العادية باعتبارها مواقف عدائية. ولذلك فإن تحسين ظروف العمل يمكن أن يسهم بصورة غير مباشرة في الحد من النزاعات وتعزيز التعاون.

ومن جهة أخرى، فإن الاهتمام بالصحة المهنية يعكس احترام الإدارة للموارد البشرية باعتبارها شريكًا في تحقيق المصلحة العامة، وليس مجرد وسيلة لتنفيذ التعليمات. فالمؤسسة التي تراعي سلامة الموظفين وكرامتهم تعزز الثقة المتبادلة، وتدعم مشروعية القرارات التنظيمية، وتوفر شروطًا أفضل لإنجاح برامج الإصلاح.

ثالثًا: مفهوم ضغط العمل وطبيعته

يُقصد بضغط العمل مجموع المتطلبات المهنية التي تستلزم من الموظف بذل جهد ذهني أو جسدي أو عاطفي من أجل إنجاز المهام وتحقيق الأهداف المطلوبة. ويمكن أن يكون هذا الضغط مرتبطًا بحجم العمل أو تعقيده أو ضيق الوقت أو المسؤولية عن القرارات أو التعامل مع مواقف إنسانية صعبة أو التكيف مع تغييرات تنظيمية متكررة.

ولا يمثل كل ضغط مهني مشكلة بالضرورة. فقد يكون الضغط المحدود الذي يرتبط بمهمة واضحة أو موعد نهائي معقول عاملًا يساعد على التركيز وتنظيم الجهد. غير أن المشكلة تظهر عندما تتجاوز المطالب قدرة الموظف على الاستجابة لها بصورة مستمرة، أو عندما لا تتوفر له الوسائل والموارد والدعم اللازم للتعامل معها.

ويتأثر ضغط العمل بعلاقة ثلاثة عناصر رئيسية، هي حجم المتطلبات المهنية، والموارد المتاحة لإنجازها، ومدى قدرة الموظف على التحكم في طريقة تنظيم عمله. فعندما تكون المتطلبات مرتفعة والموارد محدودة والصلاحيات غير واضحة، يصبح الضغط أكثر احتمالًا للاستمرار. أما عندما تكون المهام محددة والموارد مناسبة والدعم الإداري متاحًا، فيمكن التعامل مع حجم معتبر من العمل دون أن يؤدي بالضرورة إلى إرهاق شديد.

وقد يكون الضغط كميًا، عندما تتراكم الملفات أو ترتفع أعداد المرتفقين، أو نوعيًا، عندما تتسم المهام بالتعقيد أو تتطلب قرارات دقيقة. وقد يكون اجتماعيًا عندما يرتبط بالتعامل مع النزاعات أو الشكايات أو العلاقات المتوترة، أو تنظيميًا عندما ينتج عن غموض التعليمات أو تعدد المسؤولين أو تغير الأولويات بصورة متكررة.

وفي الإدارة العمومية، تتداخل هذه الأنواع من الضغط في كثير من الأحيان. فقد يضطر الموظف إلى معالجة عدد كبير من الملفات في وقت محدود، مع احترام إجراءات دقيقة، والتعامل مع مرتفقين غير راضين، والاستجابة في الوقت نفسه لتوجيهات إدارية متغيرة. وإذا لم تتم إدارة هذه المتطلبات بصورة متوازنة، فقد يتحول الضغط إلى عامل يهدد جودة الأداء واستقرار الموظف.

رابعًا: الأسباب التنظيمية لضغط العمل في الإدارة العمومية

تُعد العوامل التنظيمية من أبرز مصادر الضغط المهني، لأنها ترتبط بطريقة تصميم الوظائف وتوزيع المسؤوليات وتدبير الوقت والموارد داخل المؤسسة. وقد يكون الموظف

قادرًا على أداء مهامه بصورة جيدة، لكن سوء التنظيم يجعله يواجه صعوبات متكررة تستنزف وقته وطاقته.

نقص الموارد البشرية

عندما يكون عدد الموظفين غير متناسب مع حجم العمل، يضطر العاملون الموجودون إلى تحمل مهام إضافية أو معالجة عدد أكبر من الملفات أو تغطية غياب الزملاء لفترات طويلة. وقد يصبح هذا الوضع أكثر صعوبة في المصالح التي تتعامل مباشرة مع المرتفقين أو التي تتولى مهامًا مرتبطة بآجال محددة.

ولا تكمن المشكلة في وجود فترات ضغط استثنائية، بل في تحول النقص إلى حالة مستمرة دون مراجعة توزيع المهام أو توفير دعم إضافي. فاستمرار الاعتماد على المجهود الاستثنائي للموظفين قد يخفي الاختلال الحقيقي في الموارد البشرية، ويجعل المؤسسة تبدو وكأنها تعمل بصورة طبيعية، بينما تتحقق النتائج على حساب استنزاف العاملين.

وتقتضي المعالجة تحليل حجم العمل الفعلي، وتحديد الفترات التي يرتفع فيها الطلب، وتوزيع الموارد وفق الأولويات، وتطوير إجراءات لتغطية الغياب، ومراجعة المساطر التي تستهلك وقتًا كبيرًا دون قيمة مضافة واضحة.

تراكم الملفات وتأخر المعالجة

يؤدي تراكم الملفات إلى خلق ضغط متزايد، لأن الموظف لا يواجه فقط المهام الجديدة، بل يتحمل أيضًا عبء الملفات المتأخرة والالتزامات السابقة. وكلما طال التأخير، زادت الحاجة إلى مراجعة الملفات والتواصل مع المصالح الأخرى والرد على الاستفسارات والشكايات المرتبطة بها.

وقد ينتج التراكم عن نقص الموظفين، أو تعقد المساطر، أو تكرار المراقبة، أو تأخر المصادقة على القرارات، أو ضعف التنسيق بين المصالح. ولذلك فإن معالجة هذه الظاهرة تقتضي تحديد أسبابها الفعلية بدل الاكتفاء بمطالبة الموظفين بتسريع الإنجاز.

ومن الحلول الممكنة تبسيط الإجراءات، وتحديد الملفات ذات الأولوية، وتوضيح المسؤولية عن كل مرحلة من مراحل المعالجة، واستخدام الأنظمة الرقمية لتتبع التقدم، وإعادة توزيع العمل خلال الفترات التي تعرف ارتفاعًا في حجم الطلب.

غموض المسؤوليات والاختصاصات

عندما لا يعرف الموظف بدقة ما يدخل ضمن اختصاصه، أو عندما يتلقى تعليمات من عدة مسؤولين دون تنسيق، قد يضطر إلى قضاء وقت طويل في طلب التوضيح أو إعادة إنجاز العمل أو تجنب اتخاذ القرار خوفًا من تحمل مسؤولية غير واضحة.

ويؤدي الغموض التنظيمي إلى زيادة الضغط لأنه يجعل الموظف غير متأكد من المعايير التي سيُقيّم على أساسها، أو من حدود صلاحياته، أو من الجهة التي ينبغي الرجوع إليها عند ظهور مشكلة.

ويقتضي الحد من هذه الصعوبة تحيين الأوصاف الوظيفية، وتحديد المسؤوليات، وتوثيق التعليمات المهمة، وتوضيح مسارات التصعيد الإداري عند تعذر حل المشكلات في المستوى الأول.

كثرة الإجراءات وتعقيد المساطر

قد تفرض بعض الأعمال الإدارية التحقق من الوثائق واحترام مراحل متعددة من المراجعة والمصادقة. وتكون هذه الإجراءات ضرورية عندما تهدف إلى حماية الحقوق أو ضمان المشروعية أو منع الأخطاء، غير أن تعددها دون تنسيق أو تبرير واضح قد يزيد من عبء العمل ويؤخر الإنجاز.

ويظهر الضغط عندما يضطر الموظف إلى إدخال المعطيات نفسها في أكثر من نظام، أو إعداد تقارير متشابهة لجهات متعددة، أو إعادة الملف بسبب نقص التنسيق بين المصالح. وفي هذه الحالات، قد لا تكون المشكلة في حجم العمل الأصلي، بل في الوقت الإضافي الذي يستهلكه التنظيم غير الفعال.

ويقتضي الإصلاح مراجعة المساطر بهدف إزالة التكرار غير الضروري، وتوحيد النماذج، وتحسين تبادل المعلومات، مع الحفاظ على الضمانات القانونية والرقابية المطلوبة.

خامسًا: ضغط العمل الناتج عن التعامل المباشر مع المرتفقين

تتطلب الوظائف التي تعتمد على التواصل المباشر مع المواطنين قدرًا مهمًا من الصبر والقدرة على الاستماع وضبط الانفعالات. فقد يتعامل الموظف مع أشخاص يواجهون

صعوبات اجتماعية أو إدارية، أو يشعرون بالاستعجال، أو لا يفهمون الإجراءات المطلوبة، أو يعبرون عن عدم رضاهم بسبب تأخر معالجة ملفاتهم.

وقد يجد الموظف نفسه في مواجهة غضب المرتفق رغم أن سبب التأخير لا يعود إليه مباشرة، بل يرتبط بنقص الموارد أو تعقيد المسطرة أو انتظار وثائق من مصلحة أخرى. وإذا لم تتوفر آليات واضحة لتفسير الإجراءات وتوجيه المواطنين، فقد يتعرض الموظف لضغط متكرر ناتج عن مطالب لا يملك وحده القدرة على تلبيتها.

كما قد يتطلب العمل في الاستقبال أو معالجة الشكايات الحفاظ على مستوى مرتفع من اللباقة حتى في المواقف الصعبة، وهو ما يشكل مجهودًا نفسيًا إضافيًا، خصوصًا عندما تتكرر المواجهات أو تكون فترات الراحة محدودة.

ولا ينبغي التعامل مع هذه المشكلة من خلال مطالبة الموظف وحده بتحسين أسلوبه في التواصل، لأن المؤسسة تتحمل مسؤولية توفير المعلومات الواضحة وتنظيم تدفق المرتفقين وتحديد آليات التعامل مع الحالات الصعبة. كما يجب وضع إجراءات مناسبة لحماية الموظفين من الاعتداءات أو التهديدات أو السلوكيات غير المقبولة، مع احترام حقوق المواطنين في الحصول على الخدمة والتعبير عن شكاياتهم بطرق مشروعة.

ومن التدابير المفيدة توفير تكوين في التواصل وإدارة المواقف الصعبة، وتحديد مسارات واضحة لتصعيد الحالات المعقدة، وتحسين نظام المواعيد والاستقبال حيثما أمكن، وتوفير دعم إداري للموظفين الذين يتعاملون باستمرار مع ضغط مرتفع.

سادسًا: ضعف القيادة الإدارية بوصفه مصدرًا للضغط المهني

يمكن لأسلوب القيادة الإدارية أن يخفف الضغط أو يزيده بحسب طريقة توزيع العمل والتواصل واتخاذ القرارات. فالمسؤول الذي يحدد الأولويات ويوضح التوقعات ويستمع إلى الصعوبات يساعد الموظفين على تنظيم جهودهم، بينما قد يؤدي المسؤول الذي يغير التعليمات باستمرار أو يطالب بنتائج غير واقعية أو يستخدم التهديد والتوبيخ المتكرر إلى زيادة التوتر داخل الفريق.

ويظهر الضغط عندما لا يميز المسؤول بين المهام العاجلة والمهام التي يمكن تأجيلها، أو عندما يطلب إنجاز أعمال إضافية دون مراجعة الالتزامات السابقة، أو عندما يراقب الموظفين بصورة مفرطة دون منحهم هامشًا مناسبًا لتنظيم العمل.

كما قد تؤدي القيادة غير المنصفة إلى خلق شعور بعدم الأمان المهني، خصوصًا إذا كان الموظف يتوقع أن يُلام على التأخير رغم عدم توفر الموارد، أو أن يتعرض لانتقاد شخصي بسبب خطأ يمكن معالجته بالتوجيه والتكوين.

ويقتضي تطوير القيادة الإدارية اعتماد أساليب تقوم على وضوح التوجيه والإنصاف والتواصل والاعتراف بالمجهودات، مع المحافظة على الانضباط والمساءلة. وينبغي أن يكون توزيع العمل واقعيًا، وأن تستند الأولويات إلى معايير واضحة، وأن تتم مراجعة التكليفات عندما تتغير الظروف.

كما يجب أن يتلقى المسؤولون تكوينًا في تدبير الضغط الجماعي، لأن مسؤوليتهم لا تقتصر على مراقبة النتائج، بل تشمل تنظيم الظروف التي تسمح بتحقيقها. فالقيادة الفعالة لا تلغي جميع الضغوط، لكنها تمنع تحولها إلى حالة فوضوية أو غير قابلة للاستمرار.

سابعًا: عدم الإنصاف وانعدام الأمن النفسي في العمل

يحتاج الموظف إلى الشعور بأن القرارات التي تؤثر في عمله تستند إلى معايير مهنية واضحة، وأنه يستطيع التعبير عن الصعوبات دون التعرض للإهانة أو الانتقام غير المشروع. ويُشار إلى هذا الجانب أحيانًا بمفهوم الأمان النفسي داخل المؤسسة، أي وجود مناخ يسمح بطرح الأسئلة والإبلاغ عن الأخطاء وتقديم المقترحات بصورة مسؤولة.

وعندما يخشى الموظف من ردود فعل سلبية بسبب طلب التوضيح أو الاعتراف بعدم فهم إجراء معين، قد يفضل الصمت حتى لو كان ذلك يزيد من احتمال وقوع الخطأ. كما أن الخوف من اللوم قد يدفع بعض الموظفين إلى إخفاء المشكلات أو تأخير الإبلاغ عنها، مما يجعل معالجتها أكثر صعوبة لاحقًا.

ويزداد الضغط عندما يشعر الموظف بأن توزيع المهام أو فرص التكوين أو التقييم يخضع لمعايير غير مفهومة. فقد يؤدي الغموض إلى مراقبة مستمرة لسلوك الزملاء ومقارنة أوضاعهم، بدل التركيز على العمل وتحسين الأداء.

وتقتضي المعالجة اعتماد معايير واضحة لتوزيع المسؤوليات والفرص، وتفسير القرارات المهمة، وتوفير قنوات آمنة لطرح الملاحظات، والتعامل مع الأخطاء بطريقة تميز بين الخطأ غير المقصود الناتج عن نقص المعلومات وبين الإهمال أو مخالفة القواعد.

ولا يعني الأمان النفسي إعفاء الموظف من المساءلة، بل يعني أن المساءلة تتم بصورة مهنية ومنصفة، وأن النقد يركز على الوقائع والإجراءات، وأن المؤسسة تتيح المجال للتعلم والتحسين دون إهانة الأشخاص.

ثامنًا: التغيرات التنظيمية والتحول الرقمي وأثرهما في الضغط

تفرض التحولات التنظيمية والتكنولوجية على الموظفين تعلم أساليب جديدة للعمل والتكيف مع إجراءات وأنظمة قد تختلف عن الممارسات التي اعتادوا عليها. وقد يؤدي التغيير إلى تحسين الأداء على المدى المتوسط، لكنه قد يخلق ضغطًا إضافيًا خلال مرحلة الانتقال إذا لم يصاحبه تكوين ودعم وتواصل كافٍ.

ويظهر الضغط عندما يتم اعتماد نظام رقمي جديد دون توفير تدريب عملي مناسب، أو عندما يُطلب من الموظفين استعمال عدة منصات لا تتكامل فيما بينها، أو عندما تستمر الإجراءات الورقية والرقمية بالتوازي لفترة طويلة دون تحديد المسار المعتمد.

كما قد تؤدي سرعة التغيير إلى شعور بعض الموظفين بأنهم مطالبون بإتقان أدوات جديدة في وقت محدود، مع استمرار مسؤولياتهم اليومية المعتادة. وقد تتفاقم الصعوبة عندما لا تتوفر مساعدة تقنية سريعة أو عندما تكون التعليمات المتعلقة بالنظام الجديد غير واضحة.

ومن جهة أخرى، يمكن للتكنولوجيا أن تزيد من ضغط العمل إذا أدت إلى تواصل مستمر خارج أوقات العمل أو إلى توقع الاستجابة الفورية لجميع الرسائل، حتى عندما لا تكون المسألة مستعجلة. وقد يواجه الموظف صعوبة في الفصل بين الوقت المهني ووقت الراحة إذا لم توجد قواعد واضحة للاستعمال.

ولذلك ينبغي أن يتم التحول الرقمي بصورة تدريجية ومدروسة، مع توفير التكوين والدعم التقني، وتبسيط الإجراءات، وتحديد قنوات التواصل، ومراجعة حجم العمل خلال فترة الانتقال. كما يجب تقييم الأثر الفعلي للأنظمة الجديدة على وقت الإنجاز وعبء المهام، بدل اعتبار اعتماد التكنولوجيا غاية في حد ذاته.

تاسعًا: مفهوم الإرهاق الوظيفي وتمييزه عن التعب العادي

يُستخدم مفهوم الإرهاق الوظيفي لوصف حالة ترتبط بالضغط المهني المزمن الذي لم تتم إدارته بصورة فعالة، وقد تظهر في صورة استنزاف للطاقة، وتباعد نفسي أو سلبي تجاه

العمل، وتراجع الشعور بالكفاءة المهنية. ويُناقش هذا المفهوم في مجال الصحة المهنية باعتباره ظاهرة مرتبطة بسياق العمل، وليس مجرد تعبير عن التعب العابر بعد يوم طويل.

ويختلف الإرهاق الوظيفي عن التعب العادي في المدة والأثر وطبيعة الاستجابة. فقد يشعر الموظف بالتعب بعد إنجاز مهمة صعبة أو خلال فترة ضغط مؤقتة، ثم يستعيد نشاطه بعد الراحة المناسبة. أما عندما يستمر الضغط وتتكرر المطالب دون تعافٍ كافٍ، فقد يتراكم التعب ويصبح الموظف أقل قدرة على استعادة طاقته حتى بعد فترات الراحة المعتادة.

وقد يظهر الإرهاق في صورة إنهاك مستمر، أو صعوبة في التركيز، أو انخفاض الحماس، أو شعور بالابتعاد عن العمل، أو تراجع الإحساس بالقدرة على الإنجاز. غير أن هذه العلامات ليست حصرية للإرهاق الوظيفي، وقد ترتبط بأسباب صحية أو نفسية أخرى، ولذلك لا ينبغي استعمالها لتشخيص حالة فردية دون تقييم مهني مناسب.

ومن الضروري التمييز بين الإرهاق الوظيفي والاضطرابات النفسية الأخرى. فقد تتداخل الأعراض أو تتشابه، لكن تحديد طبيعتها يحتاج إلى مختص مؤهل، خصوصًا عندما تستمر المعاناة أو تؤثر في الحياة اليومية بصورة واضحة.

وتكمن أهمية هذا التمييز في تجنب تفسير جميع الصعوبات باعتبارها ضعفًا في الالتزام، أو افتراض أن كل موظف يشعر بالتعب يعاني من الإرهاق الوظيفي. فالتقييم الدقيق يساعد على تحديد التدخل المناسب، سواء كان متعلقًا بتنظيم العمل أو بالدعم النفسي أو بالرعاية الصحية أو بمجموعة من هذه الإجراءات.

عاشرًا: المظاهر المحتملة للإرهاق الوظيفي

يمكن أن تظهر آثار الضغط المهني المزمن بطرق مختلفة، ولا يشترط أن تظهر جميعها لدى الموظف نفسه. كما أن وجود علامة واحدة لا يكفي للحكم بوجود إرهاق وظيفي، لأن التعب وضعف التركيز وتغير المزاج قد تنتج عن عوامل متعددة.

الاستنزاف النفسي والجسدي

قد يشعر الموظف بأنه يستهلك قدرًا كبيرًا من طاقته في أداء المهام اليومية، وأنه يبدأ يوم العمل وهو متعب أو يجد صعوبة في استعادة نشاطه بعد انتهاء الدوام. وقد يترافق ذلك مع الشعور بالإنهاك الذهني وصعوبة المحافظة على التركيز خلال فترات العمل الطويلة.

التراجع في الحماس المهني

قد يفقد الموظف تدريجيًا اهتمامه ببعض المهام التي كان يؤديها سابقًا بحماس، أو يشعر بأن جهوده لا تحقق أثرًا واضحًا. وقد يصبح العمل بالنسبة إليه مجرد مجموعة من الالتزامات التي ينبغي إنهاؤها، دون الإحساس بالمعنى المهني أو الرضا عن النتائج.

الابتعاد النفسي عن العمل

قد يتعامل الموظف مع المهام أو المرتفقين بقدر متزايد من التباعد أو السلبية، خصوصًا عندما يشعر بأن مطالب العمل تفوق إمكاناته أو أن المؤسسة لا تستجيب للصعوبات التي يواجهها. وقد يؤدي ذلك إلى تراجع جودة التواصل وزيادة النزاعات، إذا لم تتم معالجة الأسباب الأساسية.

تراجع الشعور بالكفاءة

قد يشعر الموظف بأنه لم يعد قادرًا على إنجاز المهام بالمستوى المعتاد، حتى عندما يبذل مجهودًا كبيرًا. وقد يرتبط ذلك بتراكم الملفات أو كثرة الانقطاعات أو ضعف الموارد أو فقدان الثقة نتيجة الانتقاد المستمر.

صعوبة الفصل بين العمل والحياة الشخصية

قد يستمر التفكير في الملفات والمشكلات الإدارية بعد انتهاء الدوام، أو يشعر الموظف بأنه لا يستطيع الراحة بسبب توقعات متواصلة بالاستجابة أو بسبب تراكم المهام التي تنتظره في اليوم التالي. ومع مرور الوقت، قد يؤثر ذلك في علاقاته الأسرية والاجتماعية وفي قدرته على استعادة طاقته.

وينبغي أن تُفهم هذه المظاهر في سياقها، وأن تكون الاستجابة قائمة على الاستماع والتقييم المهني، لا على إصدار أحكام أخلاقية حول التزام الموظف أو قدرته على تحمل المسؤولية.

حادي عشر: المراحل المحتملة لتراكم الإرهاق المهني

لا يتطور الإرهاق الوظيفي وفق مسار واحد ثابت لدى جميع الأشخاص، لكن يمكن توضيح بعض الأنماط التي تساعد المؤسسات على فهم كيفية تحول الضغط المؤقت إلى مشكلة مستمرة.

قد تبدأ الحالة بفترة من ارتفاع المتطلبات المهنية، يحاول خلالها الموظف تعويض النقص في الموارد من خلال بذل مجهود إضافي أو تمديد وقت العمل أو تقليص فترات الراحة. وقد يكون هذا السلوك قابلًا للاستمرار لفترة قصيرة، لكنه يصبح مرهقًا إذا تكرر دون تصحيح الظروف التنظيمية.

ومع استمرار الضغط، قد يبدأ الموظف في مواجهة صعوبة في استعادة نشاطه، وقد يلاحظ انخفاضًا في التركيز أو زيادة في الأخطاء أو تراجعًا في الرضا عن العمل. وفي هذه المرحلة، قد يحتاج إلى مراجعة تنظيم المهام والحصول على دعم إداري أو مهني.

إذا لم تتم معالجة الأسباب، فقد يتطور الوضع إلى حالة من الاستنزاف المستمر والابتعاد النفسي عن العمل. وقد يحاول الموظف حماية نفسه من الضغط من خلال تقليل التفاعل أو تجنب المبادرات أو الاقتصار على الحد الأدنى من المهام. ولا ينبغي تفسير هذه السلوكيات بمعزل عن الظروف التي قد تكون ساهمت في ظهورها.

وقد تصبح الحالة أكثر تعقيدًا عندما تتداخل الضغوط المهنية مع صعوبات شخصية أو صحية أو اجتماعية. وفي هذه الحالات، قد تكون الاستجابة المناسبة مركبة، تجمع بين تعديل ظروف العمل والدعم الصحي أو النفسي بحسب الحاجة.

وتؤكد هذه الصورة أن التدخل المبكر أكثر فاعلية من انتظار ظهور نتائج خطيرة. فالمؤسسة التي تتابع مؤشرات الضغط وتستمع إلى الموظفين تستطيع اكتشاف الاختلالات قبل أن تتحول إلى حالات يصعب التعامل معها.

ثاني عشر: أثر الضغط والإرهاق في جودة الأداء الإداري

يؤثر الضغط المهني في الأداء من خلال عدة مسارات، من بينها الانتباه والذاكرة واتخاذ القرار والتواصل وتنظيم الوقت. فالمهام الإدارية التي تتطلب مراجعة وثائق متعددة أو تطبيق قواعد دقيقة تحتاج إلى تركيز مستمر، وقد يؤدي التعب إلى زيادة احتمال السهو أو عدم ملاحظة بعض التفاصيل.

كما قد يصبح الموظف تحت الضغط أقل قدرة على ترتيب الأولويات، فينتقل من مهمة إلى أخرى استجابة للمطالب الأكثر إلحاحًا دون إكمال الأعمال الأساسية. ويؤدي هذا النمط إلى تراكم الملفات وإعادة العمل وتأخر الإنجاز، مما يزيد بدوره من الضغط ويخلق حلقة متكررة من التوتر والتراجع في الأداء.

وقد يؤثر الإرهاق أيضًا في جودة القرارات، لأن الموظف أو المسؤول الذي يعمل في ظروف مرهقة قد يميل إلى اختيار الحلول السريعة التي تقلل العبء الفوري، حتى لو لم تكن الأكثر ملاءمة على المدى الطويل. كما قد تقل قدرته على تقييم البدائل أو الاستماع إلى وجهات النظر المختلفة.

ومن النتائج المحتملة كذلك تراجع جودة التواصل مع المرتفقين. فالموظف المرهق قد يجد صعوبة أكبر في التعامل مع الأسئلة المتكررة أو الشكايات، وقد يصبح أكثر حساسية تجاه المواقف التي تتطلب صبرًا إضافيًا. وهذا لا يعني تبرير السلوك غير المهني، بل يوضح أهمية معالجة الظروف التي تزيد من احتمال ظهوره.

كما يمكن أن يتأثر الأداء الجماعي، لأن الموظف الذي يعاني من ضغط مستمر قد تقل قدرته على مساعدة زملائه أو المشاركة في الاجتماعات أو تبادل المعلومات. وقد تتحول المؤسسة تدريجيًا إلى مجموعة من الأفراد المنشغلين بتدبير أعبائهم المباشرة، دون توفر الوقت الكافي للتنسيق والتحسين.

ولذلك فإن تحسين الأداء الإداري يتطلب النظر إلى حجم الإنجاز وجودته واستدامته في الوقت نفسه، بدل الاكتفاء بمؤشرات كمية قد تخفي التكلفة الإنسانية والتنظيمية التي يتم تحملها لتحقيق النتائج.

ثالث عشر: انعكاسات الضغط المهني على العلاقات داخل المؤسسة

تتأثر العلاقات المهنية بمدى قدرة الموظفين على التعامل مع الاختلافات اليومية وضبط الانفعالات والاستماع إلى الزملاء. وعندما يصبح الضغط مستمرًا، قد تتراجع هذه القدرات، خصوصًا في البيئات التي تفتقر إلى قنوات واضحة للحوار وحل المشكلات.

وقد تظهر خلافات حول توزيع العمل، أو يتزايد تبادل اللوم بين المصالح، أو يصبح الموظفون أقل استعدادًا لتقديم المساعدة، لأن كل واحد منهم يشعر بأنه يتحمل عبئًا يفوق طاقته. وفي بعض الحالات، قد يتحول نقص الموارد إلى صراع بين الموظفين بدل أن يكون موضوعًا للتقييم التنظيمي.

كما قد يؤدي الضغط إلى تراجع الثقة بين الموظفين والمسؤولين. فإذا اعتقد الموظفون أن المسؤولين لا يدركون حجم العمل الفعلي، أو يطالبون بنتائج غير واقعية، فقد تتراجع رغبتهم في الإبلاغ عن الصعوبات. وفي المقابل، قد يرى المسؤول أن انخفاض الأداء ناتج عن ضعف الالتزام، دون أن يلاحظ العوامل التنظيمية التي تؤثر في النتائج.

وتؤدي هذه الفجوة في الفهم إلى زيادة التوتر وإضعاف التعاون. ولذلك ينبغي أن يعتمد تدبير الضغط على حوار مهني منتظم، وتحليل واقعي لحجم المهام، وتوضيح الأولويات، وتحديد الإجراءات التي يمكن تأجيلها أو تبسيطها أو إعادة توزيعها.

ومن المهم أيضًا ألا يتحول الاهتمام بالصحة النفسية إلى مبرر لتجاهل السلوكيات المسيئة أو تعطيل العمل، بل يجب أن يجمع التدبير السليم بين توفير الدعم للموظفين والحفاظ على المسؤولية المهنية واحترام حقوق المرتفقين.

رابع عشر: التأثيرات المحتملة على الحياة الأسرية والاجتماعية

لا يبقى أثر الضغط المهني محصورًا داخل مقر العمل دائمًا، بل قد يمتد إلى الحياة الشخصية عندما يصعب على الموظف الفصل بين مسؤولياته المهنية ووقته الخاص. فقد يستمر التفكير في الملفات المتأخرة أو الخلافات الإدارية بعد انتهاء الدوام، أو يشعر الموظف بالقلق بشأن المهام التي تنتظره في اليوم التالي.

وقد يؤدي التعب المتراكم إلى تقليص الوقت المتاح للأنشطة الأسرية والاجتماعية، أو إلى تراجع القدرة على الاستمتاع بفترات الراحة، أو إلى زيادة التوتر في العلاقات الشخصية. كما قد يصبح الموظف أقل قدرة على المشاركة في الأنشطة التي تساعده عادة على استعادة نشاطه النفسي والجسدي.

ويزداد هذا الاحتمال عندما يكون التواصل المهني مستمرًا خارج أوقات العمل دون ضرورة واضحة، أو عندما يُتوقع من الموظف أن يستجيب بسرعة لجميع الرسائل والطلبات، أو عندما يضطر إلى استكمال مهامه في المنزل بسبب عدم كفاية الوقت داخل المؤسسة.

ولا يعني ذلك أن كل ضغط مهني يؤدي إلى مشكلات أسرية أو اجتماعية، لأن التأثير يختلف بحسب الظروف الفردية والدعم المتاح وطبيعة العمل. غير أن المؤسسة تستطيع الحد من المخاطر من خلال تنظيم الوقت، وتحديد قواعد واضحة للتواصل خارج الدوام، واحترام فترات الراحة، وتوزيع العمل بطريقة تقلل الحاجة إلى الاستجابة المستمرة.

كما أن الحفاظ على التوازن بين الحياة المهنية والشخصية يعود بالنفع على المؤسسة نفسها، لأن الموظف الذي يحصل على وقت كافٍ للراحة يكون أكثر قدرة على استعادة نشاطه والمحافظة على تركيزه واستمرارية أدائه.

خامس عشر: التوازن بين الحياة المهنية والحياة الشخصية

يشير التوازن بين الحياة المهنية والحياة الشخصية إلى قدرة الموظف على الوفاء بالتزاماته الوظيفية مع الحفاظ على وقت مناسب للراحة والأسرة والعلاقات الاجتماعية والأنشطة الشخصية. ولا يعني ذلك تقليص المسؤولية المهنية، بل تنظيم العمل بطريقة تجعل الأداء الجيد قابلًا للاستمرار.

وقد يختل هذا التوازن عندما تكون ساعات العمل غير منظمة، أو تتكرر المهام الإضافية دون تخطيط، أو لا يتم احترام فترات الراحة، أو يصعب على الموظف الحصول على معلومات واضحة بشأن الأولويات. كما قد يتأثر عندما تُستخدم الوسائل الرقمية لتمديد التواصل المهني بصورة مستمرة إلى خارج أوقات العمل.

وتحتاج الإدارة إلى وضع قواعد واضحة لتحديد أوقات العمل والتواصل المهني، مع مراعاة طبيعة الوظائف التي تستلزم الاستمرارية أو المناوبة أو التدخل خارج الوقت المعتاد وفق الأنظمة المعمول بها. كما ينبغي تنظيم التكليفات الإضافية بطريقة واضحة وعادلة، وعدم تحويل الاستثناء إلى قاعدة دائمة.

ومن الإجراءات الممكنة تحسين التخطيط الأسبوعي للمهام، وتقليل الاجتماعات غير الضرورية، وتحديد أوقات لإنجاز الأعمال التي تتطلب تركيزًا، وتجنب تكليف الموظف بمهام جديدة دون توضيح أثرها على الالتزامات القائمة.

ويُعد التوازن المهني والشخصي عنصرًا من عناصر الاستقرار الوظيفي، لأنه يساعد على تقليل التعب المزمن، وتحسين العلاقات الأسرية، ودعم القدرة على التعلم والتطوير. ولذلك ينبغي النظر إليه باعتباره جزءًا من جودة تنظيم العمل، وليس امتيازًا منفصلًا عن المسؤوليات المهنية.

سادس عشر: المخاطر النفسية والاجتماعية في بيئة العمل

تشمل المخاطر النفسية والاجتماعية العوامل المرتبطة بتصميم العمل وتنظيمه والعلاقات المهنية التي يمكن أن تؤثر سلبًا في صحة الموظفين ورفاههم. ومن أمثلتها عبء العمل

المفرط، وضعف التحكم في المهام، وغموض الأدوار، والنزاعات المستمرة، والتمييز، والسلوكيات المهينة، وضعف الدعم الإداري، وانعدام الأمن النفسي في العمل.

وتختلف هذه المخاطر عن المخاطر المادية التقليدية، لأنها قد لا تكون ظاهرة بسهولة، وقد تتطور تدريجيًا عبر الممارسات اليومية. فقد يكون مقر العمل مجهزًا بصورة مناسبة من الناحية المادية، لكنه يعاني من ثقافة إدارية تقوم على التخويف أو ضعف التواصل أو تحميل الموظفين مسؤوليات غير واضحة.

وتتطلب الوقاية من هذه المخاطر تقييمًا منتظمًا لظروف العمل، والاستماع إلى الموظفين، وتحليل الشكايات ومؤشرات الغياب والتأخر والنزاعات، ومراجعة طريقة توزيع المهام والسلطات. كما ينبغي الاهتمام بالمخاطر المرتبطة بطبيعة بعض الوظائف، مثل التعامل مع الحالات الاجتماعية الصعبة أو الشكايات المتكررة أو القرارات ذات الأثر الكبير على حياة المواطنين.

ومن المهم أن يتم هذا التقييم بصورة مؤسساتية، وألا يقتصر على مطالبة الموظف بتحديد ما يزعجه دون أن تكون هناك استعدادات لمعالجة الأسباب. فالمشاركة في التشخيص تفقد معناها إذا لم تتبعها إجراءات واضحة أو إذا شعر الموظفون بأن التعبير عن الصعوبات قد يؤدي إلى معاملة سلبية.

ويجب كذلك مراعاة السرية وحماية المعطيات الشخصية عند جمع المعلومات المرتبطة بالصحة النفسية أو الظروف الفردية، وعدم استعمالها لأغراض لا تتصل بالوقاية والدعم المشروعين.

سابع عشر: السلوكيات المهنية المؤذية وضرورة الوقاية منها

قد تتضمن بيئة العمل ممارسات تؤثر في الصحة النفسية، مثل الإهانة المتكررة، أو التهديد غير المبرر، أو السخرية، أو الإقصاء من المعلومات الضرورية، أو التمييز في المعاملة، أو استخدام السلطة لإلحاق الضرر بموظف معين.

ويجب التمييز بين هذه الممارسات وبين المراقبة المهنية المشروعة أو تقديم الملاحظات المتعلقة بالأداء. فالمؤسسة تحتاج إلى تصحيح الأخطاء وتطبيق القواعد، لكن ذلك ينبغي أن يتم بطريقة تحترم الكرامة والحقوق وتستند إلى الوقائع.

وقد يؤدي التعرض المتكرر للسلوكيات المهينة إلى شعور الموظف بعدم الأمان، أو إلى تجنب التواصل مع المسؤولين، أو إلى انخفاض المشاركة في الاجتماعات والمبادرات. كما قد تتضرر المؤسسة عندما يصبح الموظفون منشغلين بتجنب الصراع بدل التركيز على إنجاز المهام.

وتقتضي الوقاية وضع قواعد واضحة للسلوك المهني، وتدريب المسؤولين على التواصل المحترم، وتوفير قنوات لتلقي الشكايات والتحقق منها، واتخاذ التدابير المناسبة وفق القواعد القانونية والتنظيمية المعمول بها.

كما يجب ضمان معالجة الشكايات بصورة محايدة، لأن حماية الموظفين لا تعني افتراض صحة كل ادعاء دون تحقق، بل تعني توفير إجراءات عادلة تسمح بفحص الوقائع والاستماع إلى الأطراف واتخاذ قرارات مناسبة.

ثامن عشر: الوقاية من الإرهاق الوظيفي على مستوى المؤسسة

تبدأ الوقاية الفعالة من الإرهاق الوظيفي بتحليل الظروف التي تؤدي إلى الضغط المزمن، بدل التركيز على الأعراض الفردية وحدها. فإذا كان السبب الأساسي هو نقص الموارد أو تراكم الملفات أو غموض الأولويات، فإن النصائح الفردية المتعلقة بالاسترخاء وتنظيم الوقت لن تكون كافية ما لم تُعالج هذه العوامل.

وتتمثل الخطوة الأولى في تقييم حجم العمل وتوزيعه، وتحديد المهام التي تستهلك وقتًا كبيرًا، واكتشاف الإجراءات المتكررة التي يمكن تبسيطها. ويمكن أن يساعد هذا التقييم على تحديد ما إذا كانت المشكلة ناتجة عن نقص الموارد أو سوء توزيعها أو تعقيد المساطر أو ضعف التنسيق.

أما الخطوة الثانية فتتعلق بتوضيح الأولويات، حتى لا يشعر الموظف بأنه مطالب بإنجاز جميع المهام بالدرجة نفسها من الاستعجال. ويجب أن يعرف الموظفون الأعمال التي تتطلب تدخلًا فوريًا، والأعمال التي يمكن برمجتها، والجهة التي تتخذ القرار عندما تتعارض الأولويات.

وتتمثل الخطوة الثالثة في تعزيز الدعم الإداري، من خلال لقاءات مهنية تسمح بمناقشة الصعوبات، وتقديم التوجيه، وإعادة توزيع العمل عند الحاجة، وتوفير التكوين أو المساعدة التقنية اللازمة.

كما ينبغي وضع تدابير مناسبة للراحة وتنظيم الوقت، وتجنب الاجتماعات غير الضرورية، والحد من الانقطاعات التي تعطل التركيز، وتحسين ظروف العمل المادية. ويمكن لهذه التدابير أن تقلل من العبء غير المنتج وتساعد الموظفين على إنجاز مهامهم بكفاءة أكبر.

ويجب أن تترافق هذه الإجراءات مع متابعة دورية للنتائج، لأن بعض الحلول قد تكون فعالة في مصلحة معينة وغير مناسبة لمصلحة أخرى. ولذلك ينبغي تكييف التدابير مع طبيعة العمل والموارد المتاحة والاحتياجات الفعلية.

تاسع عشر: دور المسؤول الإداري في حماية الصحة المهنية

يمثل المسؤول الإداري عنصرًا أساسيًا في الوقاية من الضغط المهني، لأنه يحدد الأولويات ويوزع المهام ويتابع الإنجاز ويتعامل مع الصعوبات اليومية. ويمكن لطريقة ممارسته لهذه الوظائف أن تؤثر بصورة كبيرة في المناخ النفسي داخل الفريق.

ويقتضي الدور الوقائي للمسؤول أن يكون قادرًا على تقدير حجم العمل بصورة واقعية، وألا يوزع المهام اعتمادًا على الانطباعات الشخصية فقط. كما ينبغي أن يراجع التكليفات عندما تظهر مؤشرات على وجود عبء غير متوازن، وأن يوضح ما يمكن تأجيله أو إعادة تنظيمه بدل مطالبة الموظفين ببذل مجهود إضافي بصورة مستمرة.

ويجب على المسؤول أن يكون منتبهًا إلى التغيرات الواضحة في أداء الفريق، مثل تكرار الأخطاء أو ازدياد النزاعات أو التأخر أو انخفاض المشاركة. ولا ينبغي تفسير هذه المؤشرات بصورة آلية باعتبارها دليلًا على ضعف الالتزام، بل يجب النظر فيها ضمن سياق العمل والموارد والظروف التنظيمية.

كما يتعين عليه توفير بيئة تسمح للموظفين بالتعبير عن الصعوبات المهنية دون خوف من السخرية أو الإهانة. ويمكن تحقيق ذلك من خلال الاستماع الجاد، وتقديم الملاحظات بصورة محترمة، والاعتراف بوجود مشكلات تنظيمية عندما تثبت الوقائع ذلك.

ولا يُطلب من المسؤول أن يتحول إلى مختص في الصحة النفسية، بل أن يعرف حدود دوره الإداري، وأن يتعامل مع الصعوبات بطريقة مسؤولة، وأن يوجه الموظف إلى الجهات المهنية المختصة عندما تستدعي الحالة ذلك، مع احترام السرية والخصوصية.

عشرون: دور الموظف في المحافظة على صحته المهنية

على الرغم من أهمية العوامل التنظيمية، فإن للموظف دورًا في حماية صحته المهنية من خلال تنظيم العمل، وطلب التوضيح عند غموض التعليمات، والإبلاغ عن الصعوبات التي تؤثر في الإنجاز، والاستفادة من فترات الراحة المتاحة، وتطوير المهارات التي تساعده على التعامل مع متطلبات الوظيفة.

ويمكن للموظف أن يستفيد من تحديد الأولويات اليومية، وتقسيم المهام الكبيرة إلى خطوات واضحة، وتخصيص فترات مناسبة للأعمال التي تتطلب تركيزًا، وتقليل الانشغال المتكرر بالرسائل والانقطاعات عندما تسمح طبيعة الوظيفة بذلك.

كما ينبغي أن يتعلم كيفية التمييز بين المسائل التي يستطيع حلها مباشرة والمسائل التي تتطلب تدخل المسؤول أو التنسيق مع مصلحة أخرى. فمحاولة معالجة جميع المشكلات بصورة فردية قد تؤدي إلى استنزاف الوقت والطاقة، خصوصًا عندما تتجاوز المشكلة حدود الصلاحيات المتاحة.

ومن المهم أيضًا أن يحافظ الموظف على التواصل المهني مع زملائه، وأن يطلب المساعدة عند الحاجة، وألا يتعامل مع ضغط العمل باعتباره مسؤولية فردية يجب تحملها في صمت. فالإبلاغ المبكر عن تراكم الملفات أو نقص الموارد قد يساعد الإدارة على اتخاذ إجراءات قبل تفاقم المشكلة.

ومع ذلك، يجب التأكيد أن مسؤولية الموظف عن تنظيم عمله لا تعني تحميله وحده مسؤولية الوقاية من الإرهاق. فالتدبير الفردي يكون أكثر فاعلية عندما تدعمه المؤسسة بتوزيع معقول للمهام، ووضوح في المسؤوليات، وتوفر الموارد، واحترام ظروف العمل.

واحد وعشرون: التكوين في تدبير الضغط والتعامل مع المواقف الصعبة

يمكن للتكوين المهني أن يساعد الموظفين والمسؤولين على تطوير مهارات التعامل مع متطلبات العمل، لكنه ينبغي أن يكون جزءًا من سياسة شاملة لتحسين الظروف المهنية، لا بديلًا عن إصلاح الاختلالات التنظيمية.

ويشمل التكوين المفيد تنظيم الوقت وترتيب الأولويات، والتواصل مع المرتفقين، وإدارة المواقف المتوترة، وحل النزاعات، والعمل الجماعي، واستعمال الأدوات الرقمية بصورة

فعالة. كما يمكن أن يستفيد المسؤولون من تكوين متخصص في توزيع المهام، وتقديم الملاحظات، وتحديد الأهداف، والتعامل مع المؤشرات المبكرة للضغط.

ويجب أن تستند البرامج التكوينية إلى الاحتياجات الفعلية للموظفين. فالموظف الذي يواجه ضغطًا بسبب تراكم الملفات قد يحتاج إلى تحسين المساطر أو إعادة تنظيم العمل أكثر من حاجته إلى دورة عامة حول تدبير الوقت. كما أن الموظف الذي يتعامل باستمرار مع شكايات صعبة قد يحتاج إلى تكوين عملي في التواصل وإدارة المواقف المتوترة.

وينبغي أن تكون البرامج تطبيقية قدر الإمكان، وأن تتضمن حالات واقعية وتمارين عملية تسمح للمشاركين بتجريب المهارات الجديدة. كما يجب تقييم أثر التكوين من خلال ملاحظة التغيرات في أساليب العمل وجودة التواصل وقدرة الموظفين على التعامل مع المواقف المهنية.

ومن الضروري تجنب الرسائل التي توحي بأن الضغط ينتج دائمًا عن نقص المهارات الشخصية. فالتكوين يمكن أن يعزز القدرة على التكيف، لكنه لا يعوض نقص الموارد أو غموض المسؤوليات أو الممارسات الإدارية غير المنصفة.

اثنان وعشرون: الدعم النفسي والمهني داخل الإدارة العمومية

قد يحتاج بعض الموظفين إلى دعم متخصص عندما يصبح الضغط شديدًا أو مستمرًا أو يؤثر بوضوح في حياتهم اليومية وقدرتهم على العمل. ويمكن أن يشمل هذا الدعم الاستشارة الصحية أو النفسية لدى الجهات المؤهلة، بحسب طبيعة الحالة والإمكانات المتاحة والإطار التنظيمي المعمول به.

ويجب أن يكون الوصول إلى الدعم قائمًا على الاحترام والسرية وعدم الوصم. فلا ينبغي التعامل مع طلب المساعدة باعتباره علامة على ضعف الموظف أو عدم صلاحيته للعمل، لأن المشكلات الصحية والنفسية قد تصيب أشخاصًا ذوي كفاءة عالية، وقد ترتبط بظروف مهنية أو شخصية متعددة.

كما يمكن للمؤسسة أن تطور آليات للتوجيه إلى الخدمات المختصة، وأن توفر معلومات واضحة حول الجهات التي يمكن للموظفين الرجوع إليها عند الحاجة. ويجب أن تتم معالجة المعلومات الصحية وفق الضوابط القانونية والأخلاقية، مع قصر الاطلاع عليها على من تسمح لهم طبيعة مهامهم بذلك.

ومن المهم أيضًا الفصل بين الدعم الصحي وبين التقييم الإداري العادي، لأن الخلط بينهما قد يجعل الموظفين يترددون في طلب المساعدة. وينبغي ألا تتحول المعلومات المتعلقة بالحالة الصحية إلى موضوع للتداول غير الضروري داخل المؤسسة.

وعندما تتطلب الحالة تعديلات مؤقتة أو تنظيمية في العمل، يجب التعامل معها وفق الإجراءات القانونية والتنظيمية المعمول بها، مع مراعاة متطلبات استمرارية المرفق العمومي وحقوق الموظف في الوقت نفسه.

ثلاثة وعشرون: تنظيم فترات الراحة والإجازات والغياب المهني

تُعد الراحة عنصرًا مهمًا في استعادة الطاقة والمحافظة على التركيز، خصوصًا في الوظائف التي تتطلب الانتباه المستمر أو التعامل المباشر مع المرتفقين أو معالجة ملفات معقدة. وعندما لا يحصل الموظف على فترات الراحة المناسبة، قد يتراكم التعب ويصبح أكثر عرضة للأخطاء والانفعال.

كما أن تدبير الإجازات والغياب يؤثر في الصحة المهنية وفي استمرارية العمل. فإذا كانت المؤسسة تعتمد على عدد محدود من الموظفين لإنجاز مهام أساسية دون وجود ترتيبات للتعويض، فقد يشعر الموظفون بالذنب أو الضغط عند طلب الإجازة المستحقة، أو قد يتراكم العمل خلال فترات الغياب.

ويقتضي التنظيم الجيد التخطيط للإجازات، وتحديد آليات لتسليم المهام، وتوثيق المعلومات الضرورية، وتوزيع المسؤوليات خلال فترات الغياب. ويساعد ذلك على حماية استمرارية المرفق العمومي دون تحميل الموظف عبئًا غير معقول أو جعله يشعر بأنه لا يستطيع الاستفادة من حقوقه.

وينبغي أيضًا تحليل أنماط الغياب المتكرر أو التأخر أو ارتفاع طلبات المغادرة من منظور تنظيمي وصحي، دون افتراض أن كل حالة تعكس ضعف الالتزام. فقد تشير بعض الأنماط إلى ضغط مرتفع أو صعوبات في ظروف العمل، لكنها لا تكفي وحدها لإثبات سبب معين.

وتساعد المتابعة الموضوعية على تحديد ما إذا كانت هناك حاجة إلى إعادة توزيع المهام أو تحسين الظروف أو توفير دعم إضافي، مع احترام الخصوصية والقواعد المنظمة للغياب والإجازات.

أربعة وعشرون: ظروف العمل المادية وتأثيرها في الصحة المهنية

لا تقتصر الصحة المهنية على الجوانب النفسية والتنظيمية، بل تشمل أيضًا الظروف المادية التي ينجز الموظف عمله في إطارها. فالإضاءة غير المناسبة، والضوضاء، وضعف التهوية، وعدم ملاءمة الأثاث، والاكتظاظ، ونقص التجهيزات، كلها عوامل قد تؤثر في الراحة والقدرة على التركيز.

وقد تزداد صعوبة العمل عندما يضطر الموظف إلى استعمال معدات غير ملائمة أو إلى التنقل المتكرر بين أماكن مختلفة لإنجاز مهمة واحدة، أو عندما لا تتوفر مساحة مناسبة لحفظ الملفات وتنظيم الوثائق. ويمكن أن يؤدي ذلك إلى ضياع الوقت وزيادة التعب والشعور بالإحباط.

وفي المؤسسات التي تعتمد بصورة كبيرة على الحواسيب، قد يكون من الضروري الاهتمام بتنظيم وضعية الجلوس، والإضاءة، وارتفاع الشاشات، وفترات تغيير الوضعية، والتكوين على الاستعمال المريح للأدوات. كما ينبغي تقييم المخاطر المرتبطة بطبيعة بعض الوظائف الميدانية أو التقنية واتخاذ التدابير الوقائية المناسبة.

وتقتضي المعالجة إجراء تقييم منتظم لظروف العمل، وتحديد التجهيزات التي تحتاج إلى صيانة أو استبدال، وتحسين تنظيم الفضاءات، وتوفير الوسائل الأساسية لإنجاز المهام. كما ينبغي إعطاء الأولوية للمخاطر التي قد تؤدي إلى إصابات أو تؤثر بصورة مستمرة في صحة الموظفين.

وتُعد هذه التدابير جزءًا من تحسين الأداء، لأن ظروف العمل المادية المناسبة تساعد على تقليل الانقطاعات والأخطاء والتعب، وتوفر بيئة أكثر ملاءمة للتركيز والتعاون.

خمسة وعشرون: الصحة المهنية في الإدارة العمومية المغربية

تتعدد ظروف العمل داخل الإدارة العمومية المغربية بحسب القطاع وطبيعة المرفق وحجم المؤسسة والموقع الترابي والموارد البشرية والتقنية المتاحة. فظروف العمل في مصلحة إدارية مركزية قد تختلف عن ظروف العمل في مرفق يستقبل أعدادًا كبيرة من المواطنين، أو في مؤسسة ذات طبيعة تقنية أو ميدانية، أو في مصلحة ترابية تواجه تحديات مرتبطة بالمسافة والموارد والتجهيزات.

ولهذا لا يمكن إصدار حكم موحد بشأن جميع الإدارات، لكن يمكن تحديد مجموعة من القضايا التي تستحق الاهتمام عند دراسة الصحة المهنية، مثل التناسب بين عدد الموظفين وحجم الطلب على الخدمات، ووضوح توزيع المهام، ومدى ملاءمة التجهيزات، وفعالية التواصل بين المصالح، وجودة تدبير الغياب، ومستوى الدعم المقدم للموظفين.

كما ينبغي الاهتمام بأثر التحولات التنظيمية والرقمية على الموظفين، لأن نجاح التحديث الإداري يتطلب توفير التكوين والدعم والتجهيزات اللازمة، ومراعاة اختلاف مستويات الاستعداد الرقمي بين المؤسسات والموظفين. فالانتقال إلى وسائل عمل جديدة قد يحقق مكاسب مهمة، لكنه يحتاج إلى تدبير واقعي للتغيير وتقييم مستمر للصعوبات التي تظهر أثناء التنفيذ.

ويقتضي تطوير الصحة المهنية في السياق المغربي تعزيز التنسيق بين المسؤولين عن تدبير الموارد البشرية والجهات المعنية بالوقاية والسلامة والصحة المهنية، بحسب الاختصاصات والإمكانات المتاحة. كما ينبغي أن تتوفر آليات واضحة لرصد المخاطر المهنية، وتلقي الملاحظات، ومعالجة الاختلالات التي يمكن أن تؤثر في الموظفين.

ومن المهم كذلك أن تكون التدابير المقترحة قابلة للتطبيق، وأن تراعي اختلاف الموارد بين المؤسسات. فقد تبدأ بعض الإدارات بإجراءات تنظيمية بسيطة، مثل إعادة توزيع المهام وتوضيح الأولويات وتحسين التواصل، بينما تحتاج مؤسسات أخرى إلى استثمارات في التجهيزات أو الموارد البشرية أو الأنظمة الرقمية.

وتبقى الغاية الأساسية هي بناء بيئة مهنية توازن بين متطلبات الخدمة العمومية وحقوق الموظفين واحتياجاتهم، بما يضمن استمرارية المرفق العمومي وجودة الخدمات المقدمة للمواطنين.

ستة وعشرون: مؤشرات رصد الضغط المهني داخل المؤسسات العمومية

تحتاج الإدارة إلى مؤشرات تساعدها على اكتشاف مصادر الضغط وتقييم أثر التدابير الوقائية. غير أن هذه المؤشرات ينبغي أن تُستخدم لفهم الوضع التنظيمي وتحسينه، لا لتشخيص الموظفين أو تصنيفهم بصورة آلية.

ومن المؤشرات الممكنة حجم الملفات المتراكمة، ومتوسط مدة المعالجة، وعدد المهام المسندة إلى كل موظف، وتكرار العمل الإضافي، وعدد الانقطاعات أو المشكلات التقنية

التي تؤثر في الإنجاز. ويمكن أن تساعد هذه المعطيات على تحديد المصالح التي تواجه عبئًا مرتفعًا أو إجراءات معقدة أو نقصًا في الموارد.

كما يمكن الاستفادة من مؤشرات الغياب والتأخر ومعدل دوران الموظفين، عند توفرها وفي الحدود القانونية، مع مراعاة أن هذه المؤشرات تتأثر بعوامل متعددة ولا تثبت وحدها وجود ضغط مهني. فارتفاع الغياب في مصلحة معينة قد يرتبط بأسباب صحية أو تنظيمية أو شخصية، ولذلك يحتاج إلى تحليل حذر وسياقي.

ومن المفيد أيضًا إجراء استبيانات داخلية طوعية ومجهولة الهوية، عندما تسمح الإمكانات والضوابط بذلك، لقياس مدى وضوح المهام، وتوازن عبء العمل، وجودة التواصل، ومستوى الدعم الإداري، والشعور بالإنصاف. ويجب توضيح الغرض من جمع المعلومات وكيفية استعمالها، حتى لا يشعر الموظفون بأن مشاركتهم قد تعرضهم للمراقبة أو العقاب.

وينبغي الجمع بين المؤشرات الكمية والمعطيات النوعية، مثل المقابلات المهنية وملاحظات الموظفين وتحليل الشكايات. فالأرقام تساعد على اكتشاف الأنماط، بينما تساهم التفسيرات النوعية في فهم أسبابها والتمييز بين المشكلات المؤقتة والاختلالات البنيوية.

سبعة وعشرون: بناء برنامج مؤسساتي للوقاية من الضغط والإرهاق الوظيفي

يمكن للإدارة العمومية اعتماد برنامج مؤسساتي متكامل للوقاية من الضغط المهني، يبدأ بتشخيص الوضع وينتهي بتقييم النتائج وإعادة ضبط الإجراءات. ويجب أن يكون البرنامج واقعيًا ومتناسبًا مع حجم المؤسسة وطبيعة عملها والموارد المتاحة لها.

مرحلة التشخيص

تتمثل المرحلة الأولى في جمع المعلومات المتعلقة بحجم العمل وتوزيع المهام وظروف العمل المادية والتنظيمية والعلاقات المهنية. ويمكن الاعتماد على تقارير المصالح ومؤشرات معالجة الملفات وملاحظات الموظفين والشكايات والزيارات الميدانية.

ويجب أن يركز التشخيص على تحديد مصادر الضغط ومواطن الخلل، لا على البحث عن موظفين لتحميلهم المسؤولية مسبقًا. كما ينبغي حماية المعطيات الشخصية والصحية، وتجنب جمع معلومات لا توجد حاجة مهنية مشروعة إليها.

مرحلة تحديد الأولويات

بعد التشخيص، ينبغي تحديد المشكلات التي تحتاج إلى معالجة عاجلة، مثل التراكم الكبير للملفات أو نقص التجهيزات الأساسية أو غموض المسؤوليات أو ضعف التنسيق. ويجب ترتيب الأولويات وفق درجة الخطورة والأثر على الموظفين واستمرارية الخدمة العمومية.

ولا يُنصح بإطلاق عدد كبير من المبادرات في الوقت نفسه إذا كانت المؤسسة لا تملك الموارد الكافية لتنفيذها، لأن ذلك قد يضيف عبئًا جديدًا على الموظفين بدل تخفيف الضغط عنهم.

مرحلة وضع خطة العمل

تتضمن الخطة تحديد الإجراءات المطلوبة، والجهات المسؤولة عن تنفيذها، والآجال المتوقعة، والموارد اللازمة، ومؤشرات قياس النتائج. وقد تشمل الإجراءات إعادة توزيع المهام، أو تبسيط بعض المساطر، أو تحسين نظام الاستقبال، أو توفير تكوين تقني، أو تطوير قنوات التواصل، أو معالجة مشكلات التجهيزات.

وينبغي إشراك الموظفين المعنيين في مناقشة الحلول، لأنهم غالبًا ما يمتلكون معرفة عملية بالتفاصيل التي تؤثر في سير العمل اليومي.

مرحلة التنفيذ والمتابعة

تُنفذ الإجراءات وفق جدول زمني واضح، مع تتبع الصعوبات التي تظهر أثناء التطبيق. ويجب أن تكون هناك جهة مسؤولة عن تنسيق البرنامج، مع تحديد آليات لتصعيد المشكلات التي تتجاوز صلاحيات المصالح المعنية.

كما ينبغي تقديم معلومات دورية للموظفين حول التقدم المحرز، لأن إطلاعهم على نتائج المقترحات يعزز الثقة ويشجع على المشاركة المستمرة.

مرحلة التقييم والتحسين

تتمثل المرحلة الأخيرة في مقارنة الوضع قبل تنفيذ الإجراءات وبعدها، باستخدام مؤشرات مناسبة، مثل انخفاض تراكم الملفات أو تحسن وضوح المهام أو تراجع المشكلات الناتجة

عن ضعف التنسيق. ويجب أن يرافق التقييم تحليل نوعي يفسر النتائج ويحدد العوامل التي ساهمت في النجاح أو أعاقت التنفيذ.

وإذا لم تحقق التدابير النتائج المطلوبة، ينبغي مراجعتها بدل الاكتفاء بإعلان نجاح البرنامج. فالوقاية من الضغط المهني عملية مستمرة تتطلب التعلم والتكيف مع تغير ظروف العمل.

ثمانية وعشرون: مقترحات عملية لتحسين الصحة المهنية في الإدارة العمومية

يتطلب تحسين الصحة المهنية الانتقال من المعالجة الظرفية للمشكلات إلى اعتماد إجراءات وقائية مدمجة في التدبير اليومي للموارد البشرية. ويمكن تحقيق ذلك من خلال مجموعة من التدابير العملية.

أولًا، ينبغي إجراء تقييم دوري لعبء العمل داخل المصالح، مع تحديد الفترات التي يرتفع فيها حجم الطلب، ومقارنة عدد المهام بالموارد البشرية المتاحة. ويساعد هذا التقييم على اكتشاف الاختلالات وتوجيه الموارد وفق الحاجة الفعلية.

ثانيًا، يتعين توضيح الأولويات والآجال والمسؤوليات، حتى لا يجد الموظف نفسه أمام مطالب متعارضة دون معرفة ما يجب إنجازه أولًا. ويجب أن يكون تغيير الأولويات مصحوبًا بتفسير واضح وبإعادة تنظيم المهام عند الضرورة.

ثالثًا، ينبغي مراجعة المساطر التي تستهلك وقتًا كبيرًا بسبب التكرار أو ضعف التنسيق، مع الحفاظ على الضمانات القانونية والرقابية. فتبسيط الإجراءات يمكن أن يقلل الضغط ويحسن جودة الخدمة في الوقت نفسه.

رابعًا، يجب تعزيز التكوين المستمر، خصوصًا في المجالات التي تتغير فيها الأدوات أو الإجراءات بصورة متكررة. وينبغي أن يكون التكوين مرتبطًا بالحاجات الفعلية للموظفين، وأن يصاحبه دعم تطبيقي خلال فترة الانتقال.

خامسًا، يتعين تحسين ظروف العمل المادية، من خلال صيانة التجهيزات وتوفير الأدوات الضرورية وتنظيم فضاءات العمل والحد من العوامل التي تعيق التركيز أو تسبب التعب.

سادسًا، ينبغي تطوير مهارات القيادة لدى المسؤولين، مع التركيز على التواصل والإنصاف وتوزيع المهام وإدارة الخلافات والتعرف إلى مؤشرات الضغط المهني.

سابعًا، من الضروري توفير قنوات مناسبة لطلب الدعم والتوجيه، مع احترام السرية والخصوصية، وتوضيح الجهات التي يمكن للموظفين الرجوع إليها عند مواجهة صعوبات مهنية أو صحية.

ثامنًا، يجب احترام فترات الراحة وتنظيم التواصل المهني خارج أوقات العمل وفق طبيعة الوظيفة والقواعد المعمول بها، وتجنب تحويل الاستجابة المستمرة إلى معيار غير معلن لتقييم الالتزام.

تاسعًا، ينبغي تشجيع الموظفين على تقديم مقترحات عملية لتحسين ظروف العمل، والاستجابة لهذه المقترحات بصورة واضحة، سواء تم اعتمادها أو تعذر تنفيذها.

عاشرًا، يجب تقييم أثر التدابير بصورة منتظمة، وربط نتائج التقييم بخطط التحسين، حتى لا تظل المبادرات مجرد إجراءات شكلية لا تؤثر في الحياة المهنية اليومية.

تسعة وعشرون: أخطاء ينبغي تجنبها عند معالجة الضغط المهني

قد تفشل بعض المبادرات الرامية إلى تحسين الصحة المهنية عندما تقوم على افتراضات غير دقيقة أو عندما تركز على جانب واحد من المشكلة. ومن أبرز الأخطاء اعتبار الضغط المهني نتيجة مباشرة لضعف قدرة الموظف على التحمل، لأن هذا التصور يتجاهل أثر التنظيم والموارد والقيادة وطبيعة المهام.

ومن الأخطاء أيضًا الاعتماد على برامج التحفيز أو الأنشطة الترفيهية باعتبارها بديلًا عن إصلاح ظروف العمل. فقد تكون هذه الأنشطة مفيدة في تعزيز العلاقات، لكنها لا تعوض نقص الموارد أو تراكم الملفات أو غموض المسؤوليات.

كما ينبغي تجنب استعمال مؤشرات الغياب أو التأخر أو انخفاض الإنتاجية لإصدار أحكام متسرعة على الموظفين دون دراسة الأسباب. فالمؤشر الإداري قد يكشف وجود مشكلة، لكنه لا يحدد وحده مصدرها أو طبيعتها.

ومن الأخطاء كذلك جمع معلومات حساسة عن الصحة النفسية دون توضيح الغرض منها أو كيفية حمايتها أو الجهات التي ستطلع عليها. وقد يؤدي ذلك إلى فقدان الثقة وإحجام الموظفين عن طلب المساعدة.

ويجب أيضًا تجنب إطلاق برامج واسعة لا تتوفر لها الموارد أو المسؤوليات الواضحة، لأن عدم تنفيذ الوعود قد يزيد من شعور الموظفين بالإحباط. والأفضل البدء بإجراءات محددة وقابلة للتطبيق، ثم توسيعها بناءً على النتائج.

وأخيرًا، ينبغي ألا يتحول الاهتمام بالصحة المهنية إلى وسيلة لتقليل متطلبات الجودة أو إلغاء المساءلة. فالهدف هو تنظيم العمل بطريقة تحقق نتائج جيدة بصورة مستدامة، مع حماية الموظفين وضمان احترام حقوق المرتفقين.

ثلاثون: نحو نموذج متوازن لتدبير الأداء وصحة الموظفين

تحتاج الإدارة العمومية الحديثة إلى نموذج تدبيري يوازن بين تحقيق الأهداف المؤسسية والمحافظة على صحة الموظفين وقدرتهم على الاستمرار في العمل. ولا يتحقق هذا التوازن من خلال الاختيار بين الإنتاجية والرفاه المهني، بل من خلال بناء علاقة متكاملة بينهما.

ويقوم هذا النموذج على تحديد أهداف واقعية وواضحة، وتوفير الموارد اللازمة، وتوزيع المسؤوليات بصورة عادلة، وتطوير مهارات الموظفين، وتعزيز التواصل، ومراجعة الإجراءات التي تعيق الإنجاز. كما يعتمد على اعتبار الأخطاء المتكررة والتأخر والنزاعات مؤشرات تستحق التحليل، بدل التعامل معها باعتبارها مشكلات فردية في جميع الحالات.

ويقتضي النموذج المتوازن أن تكون مساءلة الموظفين مرتبطة بما يدخل ضمن صلاحياتهم والموارد المتاحة لهم والظروف التي ينجزون فيها مهامهم. فلا يمكن تقييم الأداء بصورة منصفة إذا تم تجاهل نقص الوسائل أو تضارب التعليمات أو حجم العمل غير المتناسب.

كما يجب أن تشمل عملية التقييم أثر القرارات التنظيمية على الموظفين والمرتفقين، وأن تُراجع الأهداف عندما تتغير الظروف بصورة جوهرية. ويُعد هذا النهج أكثر قدرة على بناء الثقة وتعزيز الالتزام، لأنه يربط المسؤولية بالقدرة الفعلية على الإنجاز.

ومن المهم أن تكون الصحة المهنية جزءًا من التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة، لا مجرد موضوع يُثار عند وقوع أزمة. ويمكن إدماجها في برامج تدبير الموارد البشرية والتكوين وتحسين الجودة وتطوير القيادة والرقمنة.

إن المؤسسة التي تنظم العمل بطريقة واقعية وتستثمر في كفاءات موظفيها وتتعامل بجدية مع المخاطر المهنية تكون أكثر قدرة على المحافظة على الخبرة وتحسين الأداء والاستجابة لتغيرات المحيط الإداري.

خاتمة الفصل

يتضح من خلال هذا الفصل أن الصحة النفسية والمهنية وضغط العمل والإرهاق الوظيفي تمثل قضايا أساسية في تدبير الموارد البشرية داخل الإدارة العمومية، لأنها تؤثر في قدرة الموظفين على أداء مهامهم وفي استقرار العلاقات المهنية وفي جودة الخدمات المقدمة للمواطنين.

وقد تبين أن ضغط العمل لا ينتج عن عامل واحد، بل يرتبط بتفاعل مجموعة من العناصر، مثل حجم المهام، ونقص الموارد، وتعقد المساطر، وغموض المسؤوليات، وضعف التواصل، وطبيعة القيادة، والظروف المادية للعمل، ومدى قدرة الموظف على تنظيم وقته والحصول على الدعم المناسب.

كما أن الإرهاق الوظيفي لا ينبغي تفسيره باعتباره دليلًا على ضعف الشخصية أو نقص الالتزام، بل يجب فهمه في سياق الضغط المهني المزمن والعوامل التي قد تسهم في استمراره. وتقتضي المعالجة التمييز بين التعب العابر والإرهاق المستمر، والاستعانة بالجهات المهنية المختصة عندما تستدعي الحالة ذلك.

وتبرز أهمية الوقاية في أنها تسمح باكتشاف الاختلالات قبل أن تؤدي إلى تراجع واضح في الأداء أو ظهور نزاعات متكررة أو ارتفاع الغياب أو فقدان الحماس المهني. كما أن تحسين ظروف العمل لا يقتصر أثره على الموظفين، بل يمتد إلى المؤسسة من خلال تعزيز جودة القرارات وتقليل الأخطاء وتحسين التنسيق واستمرارية الخدمات.

وفي سياق الإدارة العمومية المغربية، يتطلب تطوير الصحة المهنية مراعاة اختلاف ظروف المؤسسات والقطاعات والمناطق الترابية، وتحديد التدابير وفق الحاجات الفعلية والموارد المتاحة. كما يستلزم إدماج البعد الإنساني في برامج التحديث والرقمنة والإصلاح التنظيمي، حتى لا تتحقق التحولات التقنية على حساب الاستقرار المهني للموظفين.

وتتمثل أبرز مداخل الإصلاح في تحسين توزيع المهام، وتوضيح المسؤوليات، وتبسيط المساطر، وتطوير القيادة الإدارية، وتعزيز التكوين، وتحسين ظروف العمل، وتوفير

آليات مناسبة للدعم والتظلم، واحترام فترات الراحة، واعتماد مؤشرات موضوعية لتقييم المخاطر المهنية.

إن الموظف الذي يعمل في بيئة مهنية سليمة يكون أكثر قدرة على التركيز والتعاون وتحمل المسؤولية وتقديم خدمة جيدة للمواطن. ولذلك فإن الاستثمار في الصحة المهنية ليس عبئًا إضافيًا على الإدارة، بل هو استثمار في جودة الأداء واستدامة الموارد البشرية وفعالية المرفق العمومي.

ومن هذا المنطلق، ينبغي أن تتجاوز الإدارة العمومية المقاربة التي تركز على حجم الإنجاز وحده، نحو مقاربة متكاملة تراعي جودة النتائج وظروف تحقيقها، وتربط المسؤولية بتوفير الوسائل، وتعتبر سلامة الموظفين واستقرارهم جزءًا من شروط نجاح الإصلاح الإداري.

ويمهد هذا الفصل للانتقال إلى موضوع آخر يرتبط باستقرار الموارد البشرية وجودة الأداء، وهو **مشاكل الانضباط الإداري والغياب والتأخر وضعف الالتزام المهني في الإدارة العمومية**، باعتبارها قضايا تتطلب فهمًا دقيقًا لأسبابها التنظيمية والسلوكية والقانونية، والتمييز بين حالات التقصير الفردي والاختلالات التي تنتج عن ظروف العمل وأساليب التدبير.

الفصل الحادي عشر: مشاكل الانضباط الإداري والغياب والتأخر وضعف الالتزام المهني في الإدارة العمومية

تمهيد

يشكل الانضباط الإداري أحد المرتكزات الأساسية التي تقوم عليها الإدارة العمومية الحديثة، باعتباره الإطار التنظيمي الذي يضمن احترام أوقات العمل، والالتزام بالواجبات المهنية، وتنفيذ المهام وفق القوانين والأنظمة المعمول بها، والمحافظة على استمرارية المرافق العمومية وانتظام خدماتها. ولا يمكن لأي مؤسسة إدارية أن تحقق أهدافها بكفاءة وفعالية إذا كانت تفتقر إلى قواعد واضحة تضبط سلوك الموظفين، وتحدد مسؤولياتهم، وتضمن التوازن بين الحقوق والواجبات، وتربط ممارسة الوظيفة العمومية بمبادئ المسؤولية والمحاسبة والمصلحة العامة.

وتكتسي هذه المسألة أهمية خاصة في الإدارة العمومية المغربية، بالنظر إلى الدور الذي تضطلع به المرافق العمومية في تقديم الخدمات للمواطنين والمقاولات، وتنفيذ السياسات العمومية، وتدبير الموارد المالية والبشرية، وضمان استمرارية الخدمات الأساسية. فالإدارة لا تقاس فقط بمدى توفرها على الموارد البشرية أو حجم الاعتمادات المالية المرصودة لها، بل تقاس كذلك بقدرتها على تنظيم عمل موظفيها، وضمان حضورهم الفعلي، وتوزيع المهام بينهم بصورة عادلة، ومراقبة إنجاز الأعمال، والاستجابة لحاجات المرتفقين في الآجال المناسبة.

ويعد الغياب غير المبرر، والتأخر المتكرر، ومغادرة مقر العمل قبل انتهاء الوقت المحدد، وضعف الالتزام بتنفيذ المهام، من بين المظاهر التي يمكن أن تؤثر سلبًا في انتظام العمل الإداري. غير أن معالجة هذه المظاهر تقتضي تجاوز النظرة السطحية التي تختزلها في سلوك فردي منفصل عن السياق التنظيمي، لأن الانضباط المهني يتأثر بمجموعة من العوامل المتداخلة، من بينها طبيعة القيادة الإدارية، وجودة ظروف العمل، وعدالة توزيع المسؤوليات، ومستوى التحفيز، ووضوح المساطر، ومدى شعور الموظف بالإنصاف والتقدير، وفعالية آليات المراقبة والتقييم.

فقد يكون الغياب المتكرر ناتجًا عن ضعف الالتزام المهني لدى بعض الموظفين، لكنه قد يرتبط في حالات أخرى بمشكلات صحية أو أسرية أو اجتماعية، أو بظروف عمل غير ملائمة، أو بارتفاع الضغط المهني، أو بضعف التواصل بين الموظف والمسؤول المباشر. كما قد يكون التأخر نتيجة صعوبات التنقل وبعد مقر العمل، أو اختلال تنظيم أوقات العمل، أو غياب إجراءات واضحة للتعامل مع الحالات الاستثنائية. ولا يعني ذلك تبرير الإخلال بالواجبات المهنية، وإنما يقتضي التمييز بين الأسباب المختلفة حتى تكون المعالجة منصفة وفعالة.

ومن هنا، فإن الانضباط الإداري لا ينبغي أن يفهم باعتباره مجرد خضوع شكلي للتعليمات، أو خوف من العقوبة، بل باعتباره التزامًا واعيًا بالقواعد المهنية، وشعورًا بالمسؤولية تجاه المرفق العمومي والمرتفقين، واستعدادًا للمساهمة في تحقيق الأهداف المشتركة. فالانضباط الحقيقي يتحقق عندما يدرك الموظف أن حضوره في الوقت المحدد، واحترامه للمساطر، وإنجازه للمهام، وتعاونه مع زملائه، ليست مجرد التزامات شكلية، بل عناصر أساسية في ضمان جودة الخدمة العمومية.

ويهدف هذا الفصل إلى تحليل أهم مشكلات الانضباط الإداري والغياب والتأخر وضعف الالتزام المهني في الإدارة العمومية، مع إبراز أسبابها التنظيمية والسلوكية والاجتماعية،

وتوضيح آثارها على الموظفين والمرافق العمومية والمرتفقين، ثم اقتراح مجموعة من التدابير العملية التي يمكن أن تسهم في بناء ثقافة مهنية قائمة على احترام الوقت، وتحمل المسؤولية، والإنصاف، والشفافية، وربط الحقوق بالواجبات، وذلك في إطار احترام القوانين والضمانات المقررة للموظفين في الإدارة العمومية المغربية.

أولًا: مفهوم الانضباط الإداري وأبعاده في الوظيفة العمومية

يشير الانضباط الإداري إلى مجموعة القواعد والسلوكيات والالتزامات التي تنظم ممارسة الموظف لمهامه داخل المرفق العمومي، وتحدد ما ينبغي عليه احترامه من مواعيد العمل، والتعليمات المشروعة، والمساطر التنظيمية، والواجبات المهنية والأخلاقية المرتبطة بالوظيفة التي يشغلها.

ولا يقتصر الانضباط على الحضور الجسدي داخل مقر العمل، بل يشمل كذلك الالتزام بإنجاز المهام، والمحافظة على السر المهني، واحترام التسلسل الإداري في حدوده القانونية، والتعامل اللائق مع المرتفقين، وحسن استعمال وسائل العمل، والتعاون مع الزملاء، وتجنب السلوكيات التي قد تعطل سير المرفق العمومي أو تضر بمصالح المواطنين.

ومن هذا المنطلق، يمكن التمييز بين الانضباط الشكلي والانضباط المهني الفعلي.
فالانضباط الشكلي يرتبط أساسًا باحترام أوقات الحضور والانصراف والوجود داخل مقر العمل، في حين يتصل الانضباط المهني الفعلي بجودة الأداء، والوفاء بالالتزامات، وتحمل المسؤولية، واحترام الآجال، والمبادرة إلى معالجة المشكلات في حدود الاختصاص.

وقد يكون الموظف حاضرًا في مقر العمل طوال اليوم، لكنه لا ينجز المهام المسندة إليه بالسرعة والجودة المطلوبتين، أو يتأخر في معالجة الملفات دون مبرر، أو يرفض التعاون مع زملائه، أو يتعامل مع المرتفقين بطريقة غير مهنية. وفي هذه الحالة، يتحقق الحضور الشكلي دون أن يتحقق الانضباط المهني الكامل.

وبالمقابل، قد يواجه الموظف ظروفًا استثنائية تؤدي إلى تأخر محدود أو غياب مبرر، دون أن يدل ذلك بالضرورة على ضعف التزامه المهني. ولذلك ينبغي ألا يعتمد تقييم الانضباط على مؤشرات الحضور وحدها، بل يجب أن يأخذ في الاعتبار طبيعة المهام، والظروف الموضوعية، وجودة الإنجاز، واحترام الالتزامات القانونية والتنظيمية.

ويتضمن الانضباط الإداري عدة أبعاد مترابطة. يتمثل البعد القانوني في احترام النصوص المنظمة للوظيفة العمومية، والأنظمة الأساسية، والقرارات التنظيمية المشروعة. أما البعد التنظيمي فيرتبط باحترام توزيع الاختصاصات، ومسارات معالجة الملفات، وقواعد التنسيق والتواصل. ويتعلق البعد الأخلاقي بالنزاهة، والأمانة، والاحترام، والحرص على المصلحة العامة. بينما يرتبط البعد السلوكي بطريقة تعامل الموظف مع المسؤولين والزملاء والمرتفقين.

وتكمن أهمية الجمع بين هذه الأبعاد في أن الانضباط لا يمكن أن يستقر على أساس الرقابة وحدها، بل يحتاج إلى ثقافة مؤسساتية تجعل احترام الواجبات المهنية سلوكًا يوميًا، وتضمن في الوقت نفسه أن تكون القواعد واضحة ومطبقة بصورة عادلة على جميع الموظفين.

ثانيًا: الانضباط الإداري وعلاقته بجودة الخدمة العمومية

تقوم الخدمة العمومية على مبدأ الاستمرارية، الذي يقتضي ضمان انتظام المرافق العمومية وعدم تعطلها بصورة تؤثر في مصالح المواطنين. ويعد حضور الموظفين في الأوقات المحددة، وتوفر العدد الكافي من العاملين، واحترام توزيع المهام، من الشروط الضرورية لضمان هذا الانتظام.

فعندما يغيب عدد من الموظفين في مصلحة إدارية دون وجود تنظيم مناسب لتعويضهم أو توزيع أعمالهم، قد تتراكم الملفات، وتتأخر معالجة الطلبات، ويزداد الضغط على الموظفين الحاضرين، وقد يضطر المرتفق إلى الانتظار مدة أطول أو العودة إلى الإدارة أكثر من مرة للحصول على الخدمة نفسها.

وتظهر هذه المشكلة بوضوح في المصالح التي تعتمد على الحضور المباشر للموظفين، مثل مصالح الاستقبال، وتدبير الوثائق الإدارية، ومعالجة الطلبات، والشكايات، والملفات الاجتماعية، وبعض الخدمات المحلية التي تتطلب تواصلًا مباشرًا مع المواطنين.

ولا تقتصر آثار ضعف الانضباط على التأخر في تقديم الخدمات، بل يمكن أن تؤثر كذلك في ثقة المواطنين بالإدارة. فعندما يجد المرتفق أن المواعيد المعلنة لا تحترم، أو أن الموظف المكلف بخدمته غير موجود بصورة متكررة، أو أن ملفه يتأخر دون تفسير واضح، فقد تتولد لديه صورة سلبية عن المؤسسة الإدارية، حتى وإن كانت المشكلة مرتبطة بقسم معين أو بظرف تنظيمي محدد.

وتتجاوز جودة الخدمة العمومية مجرد وجود الموظف في مكتبه؛ فهي تتطلب أيضًا أن يكون حاضرًا ذهنيًا ومهنيًا، وأن يتعامل مع المرتفق باحترام، وأن ينجز الخدمة ضمن الآجال المعقولة، وأن يقدم المعلومات الصحيحة، وأن يحترم المساطر المعمول بها.

ومن ثم، فإن تحسين الانضباط ينبغي أن يكون جزءًا من سياسة أوسع لتحسين جودة الخدمات، لا مجرد إجراء مستقل يهدف إلى ضبط الحضور والانصراف. فالمؤسسة التي تسعى إلى تقليص الغياب دون معالجة نقص الموارد البشرية، أو اختلال توزيع المهام، أو ضعف التجهيزات، قد تحقق تحسنًا محدودًا في الحضور، لكنها لن تتمكن بالضرورة من تحسين الأداء العام.

ثالثًا: الغياب الوظيفي وأنواعه في الإدارة العمومية

يشكل الغياب أحد المؤشرات التي تستدعي اهتمام المسؤولين عن تدبير الموارد البشرية، لما يمكن أن يترتب عليه من تأثير في توزيع العمل واستمرارية الخدمات. غير أن الغياب ليس ظاهرة واحدة متجانسة، بل يتخذ أشكالًا مختلفة تختلف من حيث الأسباب والآثار وطريقة المعالجة.

يمكن التمييز أولًا بين الغياب المبرر والغياب غير المبرر. فالغياب المبرر هو الذي يستند إلى سبب مقبول وفق القوانين والأنظمة المعمول بها، مثل الرخص القانونية، والعطل المستحقة، والمرض المثبت وفق المساطر المطلوبة، وبعض الظروف الاستثنائية التي يعترف بها النظام القانوني. أما الغياب غير المبرر فهو الذي لا يستند إلى سند مقبول، أو لا تتم تسويته وفق الإجراءات القانونية والتنظيمية الواجبة.

ويقتضي هذا التمييز أن تتعامل الإدارة مع كل حالة وفق طبيعتها، فلا يجوز اعتبار الرخص القانونية إخلالًا بالانضباط، كما لا ينبغي تجاهل الغياب غير المبرر أو التعامل معه بصورة انتقائية.

ومن جهة أخرى، يمكن التمييز بين الغياب العرضي والغياب المتكرر. فالغياب العرضي قد يرتبط بظرف طارئ أو سبب استثنائي، بينما قد يشير الغياب المتكرر إلى وجود مشكلة تحتاج إلى دراسة أعمق. غير أن التكرار وحده لا يكفي للحكم على الموظف، إذ ينبغي فحص طبيعة الأسباب والوثائق المتاحة والظروف المرتبطة بكل حالة.

وهناك أيضًا الغياب الجزئي، الذي يتخذ شكل التأخر عن بداية العمل، أو مغادرة المقر قبل نهاية الوقت المحدد، أو الخروج المتكرر خلال ساعات العمل دون مبرر أو إذن عند

الاقتضاء. وقد لا يظهر هذا النوع بوضوح في الإحصاءات التي تقتصر على أيام الغياب الكاملة، رغم أنه قد يؤثر في تنظيم العمل واستقبال المرتفقين.

كما يمكن أن يظهر الغياب في صورة عدم التواجد الفعلي في مكان العمل رغم تسجيل الحضور، أو الانشغال المستمر بأمور شخصية خلال وقت العمل بما يؤدي إلى تعطيل المهام. وتحتاج هذه الحالات إلى معالجة قائمة على التحقق الموضوعي من الوقائع، لا على الانطباعات أو الاتهامات العامة.

ومن المهم كذلك التمييز بين الغياب الناتج عن مشكلة فردية والغياب الذي يتكرر داخل مصلحة معينة بسبب ظروف تنظيمية مشتركة. فإذا ارتفعت معدلات الغياب في وحدة إدارية محددة، فقد يكون من المفيد دراسة حجم العمل، ونمط القيادة، وبيئة العمل، وطبيعة المهام، ومدى توفر الموارد اللازمة، بدل افتراض أن جميع الحالات تعود إلى ضعف الالتزام الشخصي.

إن هذا التصنيف يساعد الإدارة على بناء سياسة أكثر دقة، تجمع بين احترام حقوق الموظفين، وضمان استمرارية المرفق العمومي، وتطبيق القواعد بصورة عادلة، واتخاذ الإجراءات المناسبة بحسب طبيعة كل حالة.

رابعًا: الأسباب الفردية للغياب وضعف الالتزام المهني

تتداخل في تفسير الغياب وضعف الالتزام المهني مجموعة من العوامل الفردية التي ترتبط بخصائص الموظف وظروفه وتصوراته عن العمل.

من بين هذه العوامل ضعف الشعور بالمسؤولية المهنية، عندما لا يدرك الموظف بصورة كافية أن مهامه مرتبطة بحقوق المرتفقين ومصالح المؤسسة. وقد يظهر ذلك في التساهل المتكرر مع أوقات الحضور، أو تأجيل الأعمال، أو تجاهل التعليمات المشروعة، أو عدم الاهتمام بالآثار التي تترتب على تأخره في إنجاز الملفات.

وقد يرتبط ضعف الالتزام كذلك بتراجع الدافعية المهنية، خصوصًا عندما يشعر الموظف بأن جهوده لا تحظى بالتقدير، أو أن الاجتهاد لا ينعكس على فرص التطور المهني، أو أن الأداء الجيد لا يختلف في نتائجه عن الأداء الضعيف. وفي مثل هذه الحالات، قد تتراجع المبادرة ويظهر نوع من اللامبالاة تجاه العمل.

ومن الأسباب المحتملة أيضًا ضعف القدرة على تنظيم الوقت والأولويات. فقد يجد بعض الموظفين صعوبة في تدبير المهام المتعددة، أو الالتزام بالآجال، أو التوفيق بين الواجبات المهنية والالتزامات الشخصية. وإذا لم تتوفر لهم أدوات التنظيم والتوجيه والتكوين، فقد تتكرر حالات التأخر وضعف الإنجاز.

كما قد تؤثر الظروف الأسرية والاجتماعية في انتظام الحضور، خاصة عندما يكون الموظف مسؤولًا عن رعاية أفراد الأسرة، أو يواجه صعوبات في التنقل، أو يعاني من التزامات استثنائية. ولا يعني الاعتراف بهذه العوامل إعفاء الموظف من واجباته، وإنما يعني ضرورة التمييز بين الحالات التي يمكن حلها من خلال تنظيم مناسب، والحالات التي تتطلب تطبيق القواعد القانونية.

وقد تسهم المشكلات الصحية أو النفسية في ضعف الالتزام الظاهر. فالإرهاق المستمر، والضغط المهني، واضطرابات النوم، والقلق المرتبط بظروف العمل، قد تؤثر في قدرة الموظف على الانتظام والأداء. ولذلك ينبغي التعامل مع المؤشرات المتكررة بحذر، مع احترام الخصوصية، وعدم تحويل المشكلات الصحية إلى أحكام أخلاقية مسبقة.

ومن جهة أخرى، قد تؤدي العادات المهنية السلبية إلى ترسيخ سلوكيات غير منضبطة، خاصة عندما يعتاد الموظف التأخر دون مواجهة تنظيمية واضحة، أو يرى أن بعض زملائه لا يحترمون المواعيد دون أن يترتب على ذلك أي إجراء. وفي هذه الحالة، قد يتحول السلوك الفردي إلى نمط مكتسب يتأثر بالمحيط المهني.

ومع ذلك، ينبغي تجنب تفسير جميع حالات الغياب باعتبارها دليلًا على ضعف الأخلاق أو غياب الضمير المهني. فالتشخيص الموضوعي هو الذي يحدد السبب الفعلي، ويتيح اختيار المعالجة الملائمة، ويمنع اتخاذ قرارات متسرعة قد تضر بالموظف وبالمؤسسة في الوقت نفسه.

خامسًا: الأسباب التنظيمية والمؤسساتية للغياب والتأخر

لا يمكن فهم الانضباط الإداري بصورة كاملة دون دراسة الظروف التنظيمية التي يعمل فيها الموظفون. فالمؤسسة الإدارية ليست مجرد فضاء يستقبل الموظفين ويحدد لهم أوقات الحضور، بل هي نظام متكامل تتفاعل داخله القيادة، والمهام، والموارد، والمساطر، والعلاقات المهنية.

ومن أبرز المشكلات التنظيمية غموض المهام والمسؤوليات. فعندما لا يعرف الموظف بدقة ما هو مطلوب منه، أو لا يتوفر على تصور واضح للأولويات والآجال، قد تتراجع قدرته على تنظيم عمله، ويزداد احتمال التأخر في الإنجاز أو التهرب من بعض المسؤوليات.

ويظهر هذا الخلل عندما تتداخل الاختصاصات بين الموظفين، أو تتكرر الإحالة من مصلحة إلى أخرى دون تحديد واضح للجهة المسؤولة، أو تتغير التعليمات باستمرار دون توثيق أو تفسير. وقد يؤدي ذلك إلى شعور بعض الموظفين بأن الجهد المبذول لا يحقق نتيجة واضحة، مما يؤثر في مستوى الالتزام.

ومن الأسباب التنظيمية أيضًا سوء توزيع عبء العمل. فإذا تحمل عدد محدود من الموظفين حجمًا كبيرًا من الملفات، بينما لا يستغل وقت موظفين آخرين بصورة مناسبة، فإن ذلك قد يؤدي إلى ارتفاع الضغط لدى الفئة الأولى وتراجع الحافز لدى الفئة الثانية. ويصبح الانضباط في هذه الحالة مرتبطًا بمدى عدالة التنظيم الداخلي ووضوح توزيع المسؤوليات.

كما يمكن أن يسهم نقص الموارد البشرية في بعض المصالح في خلق ضغط مستمر، خصوصًا عندما تكون المهام كثيرة ومتنوعة، أو عندما لا يتم تعويض المغادرين والمتقاعدين، أو عندما تتوسع الخدمات المطلوبة دون تطوير موازٍ في الإمكانات المتاحة. وفي مثل هذه الظروف، قد تتراجع القدرة على المحافظة على وتيرة عمل مستقرة، حتى لدى الموظفين الذين يتمتعون بمستوى مرتفع من الالتزام.

ويؤثر ضعف التجهيزات ووسائل العمل كذلك في انتظام الأداء. فقد يؤدي تعطل الأنظمة المعلوماتية، أو عدم توفر المعدات الأساسية، أو بطء الشبكات، أو غياب فضاءات عمل ملائمة، إلى تأخير معالجة الملفات وإهدار الوقت. وإذا تكررت هذه المشكلات دون تدخل إداري فعال، فقد يشعر الموظف بأن المؤسسة لا توفر الشروط اللازمة لأداء واجباته.

ومن العوامل الأخرى غياب الإجراءات الواضحة لتدبير الغياب والتأخر. فإذا لم يعرف الموظفون كيفية الإبلاغ عن الحالات الطارئة، أو الجهة التي ينبغي التواصل معها، أو الوثائق المطلوبة لتسوية بعض الحالات، فقد تنشأ خلافات كان من الممكن تجنبها من خلال قواعد داخلية واضحة ومتاحة للجميع.

وتتفاقم المشكلة عندما تتعامل الإدارة مع الانضباط بصورة موسمية، فتشدد المراقبة لفترة قصيرة ثم تتراجع عنها، أو تطبق القواعد في بعض المصالح دون غيرها. فالتنظيم الفعال

يحتاج إلى استمرارية واتساق، وليس إلى حملات مؤقتة تترك انطباعًا بأن الالتزام مطلوب فقط عندما تكون الرقابة مشددة.

سادسًا: ضعف القيادة الإدارية وأثره في الانضباط

تؤدي القيادة الإدارية دورًا محوريًا في بناء ثقافة الانضباط داخل المرفق العمومي. فالمسؤول المباشر لا يقتصر دوره على مراقبة الحضور والانصراف، بل يشمل تنظيم العمل، وتحديد الأولويات، وتوضيح التوقعات، وتقديم التوجيه، وحل النزاعات، وضمان التطبيق العادل للقواعد.

وعندما تكون القيادة ضعيفة أو متناقضة، فقد تتراجع فعالية قواعد الانضباط حتى لو كانت النصوص التنظيمية واضحة. فالموظفون يتأثرون بدرجة كبيرة بما يلاحظونه في سلوك المسؤول، وبكيفية تعامله مع المخالفات، وبمدى احترامه هو نفسه لأوقات العمل والالتزامات المهنية.

ومن أبرز مظاهر ضعف القيادة التساهل الانتقائي مع بعض الموظفين والتشدد مع آخرين. فعندما يشعر العاملون بأن القواعد تطبق بحسب العلاقات الشخصية أو درجة القرب من المسؤول، تتراجع الثقة في عدالة المؤسسة، وقد ينشأ شعور بأن الالتزام لا يحقق فائدة حقيقية.

كما تؤدي القيادة القائمة على التخويف وحده إلى نتائج محدودة. فقد يلتزم الموظف بالحضور خوفًا من العقوبة، لكنه لا يطور بالضرورة شعورًا بالمسؤولية أو رغبة في تحسين الأداء. وقد يؤدي الإفراط في الرقابة المباشرة إلى زيادة التوتر، وإضعاف المبادرة، وتحويل العلاقة المهنية إلى علاقة قائمة على الشك المتبادل.

وفي المقابل، فإن التساهل المطلق وعدم التدخل عند تكرار المخالفات قد يرسخان الاعتقاد بأن القواعد اختيارية، وأن الموظف يستطيع تجاوزها دون تبعات. لذلك ينبغي للقيادة الفعالة أن تجمع بين الحزم والإنصاف، وبين التوجيه والمحاسبة، وبين الاستماع إلى الموظفين وضمان احترام الالتزامات.

ويجب على المسؤول الإداري أن يميز بين معالجة الخطأ وبين إهانة الموظف. فالتوجيه المهني ينبغي أن يركز على الوقائع والسلوك والنتائج، وأن يوضح المطلوب تصحيحه، وأن يمنح المعني فرصة لفهم الملاحظة وتقديم تفسيره، مع احترام المساطر القانونية عند الحاجة إلى اتخاذ إجراء رسمي.

كما ينبغي أن تكون القيادة قدوة في احترام الوقت، والمحافظة على المواعيد، والاستجابة للطلبات المهنية، والوفاء بالالتزامات. فالمسؤول الذي يطالب الموظفين بالانضباط بينما يتجاهل هو نفسه القواعد يضعف مصداقية التوجيه، ويجعل احترام النظام يبدو مجرد مطلب موجه إلى المرؤوسين.

سابعًا: ظاهرة التأخر عن العمل وأسبابها وآثارها

يمثل التأخر عن بداية العمل أحد أكثر مظاهر ضعف الانضباط شيوعًا في بعض البيئات المهنية، وقد يبدو في ظاهره مخالفة بسيطة لا تستحق اهتمامًا كبيرًا، غير أن تكراره يمكن أن يؤدي إلى آثار تنظيمية متراكمة.

ففي المصالح التي تعتمد على استقبال المواطنين وفق أوقات محددة، قد يؤدي تأخر الموظف المكلف بالاستقبال أو معالجة الطلبات إلى تعطيل الخدمة منذ بداية اليوم. كما قد يتسبب تأخر أحد أعضاء الفريق في تأخير سلسلة من الأعمال المرتبطة بمشاركته أو توقيعه أو موافقته.

وتتعدد أسباب التأخر. فقد يكون مرتبطًا بضعف الالتزام الشخصي، أو بسوء تنظيم الوقت، أو بالتعود على الوصول بعد الموعد المحدد. وقد ينتج كذلك عن صعوبات التنقل، أو الازدحام، أو بعد المسافة بين مقر السكن والعمل، أو عدم انتظام وسائل النقل. وقد ترتبط بعض الحالات بظروف أسرية أو صحية استثنائية.

ويقتضي التعامل السليم مع هذه الظاهرة دراسة نمط التأخر وتكراره وظروفه، بدل الاكتفاء بتسجيل الملاحظات دون تحليل. فالتأخر المتكرر لدى موظف واحد، مثلًا، يحتاج إلى معالجة مختلفة عن التأخر الذي يشمل مجموعة من الموظفين بسبب اضطراب مواعيد النقل أو ظروف محلية استثنائية.

ومن التدابير الممكنة توضيح أوقات العمل، وضبط إجراءات تسجيل الحضور، وتحديد كيفية التعامل مع الحالات الطارئة، والتواصل المبكر مع الموظف عند تكرار التأخر. ويمكن كذلك دراسة تنظيم بعض المواعيد أو توزيع الورديات، حيث يسمح الإطار القانوني والتنظيمي بذلك، بما يضمن استمرارية الخدمة دون الإخلال بالحقوق والواجبات.

ولا ينبغي أن تتحول صعوبات التنقل إلى مبرر مفتوح للتأخر المتكرر، كما لا ينبغي تجاهل الظروف الموضوعية التي يمكن للإدارة أخذها في الاعتبار عند تنظيم العمل.

فالمطلوب هو إيجاد توازن بين مسؤولية الموظف عن احترام الوقت ومسؤولية المؤسسة عن تنظيم الخدمة في حدود إمكاناتها واختصاصاتها.

وتظهر أهمية هذا التوازن في أن الوقت الإداري ليس مجرد مورد شخصي للموظف، بل هو عنصر من عناصر الخدمة العمومية. فعندما يبدأ العمل في الموعد المحدد، يصبح المرتفق قادرًا على تنظيم وقته، وتقل فترات الانتظار، وتتحسن قدرة المؤسسة على احترام آجال المعالجة.

ثامنًا: مغادرة مقر العمل أثناء ساعات الدوام دون مبرر

لا يقتصر الانضباط على الالتزام بموعد الدخول، بل يشمل أيضًا احترام أوقات العمل المقررة وعدم مغادرة مقر العمل أو مكان أداء المهام دون مبرر أو إذن عندما يكون مطلوبًا وفق القواعد المعمول بها.

وتكتسي هذه المسألة أهمية خاصة في المصالح التي تتطلب حضورًا مستمرًا لضمان استقبال المرتفقين أو إنجاز العمليات اليومية. فقد يؤدي خروج الموظف المكلف بخدمة أساسية دون تنسيق إلى توقف مؤقت للخدمة أو نقل عبء العمل إلى زملائه.

ومع ذلك، ينبغي التمييز بين المغادرة غير المبررة وبين الخروج المرتبط بمهمة رسمية، أو بضرورة مهنية، أو بسبب صحي أو شخصي طارئ تقتضيه الظروف. كما ينبغي احترام الرخص والتسهيلات التي يسمح بها النظام القانوني والتنظيمي، وعدم اعتبارها إخلالًا بالانضباط.

وتتطلب المعالجة الفعالة وضع إجراءات واضحة لتسجيل الخروج عند الاقتضاء، وتحديد الجهة المخولة بالموافقة، وضمان وجود بديل عندما تستدعي طبيعة المرفق ذلك، مع عدم تحميل الموظف إجراءات معقدة في الحالات الطارئة التي تستوجب التعامل السريع.

وقد تنشأ بعض الخلافات عندما تكون قواعد الخروج أثناء العمل غير واضحة، أو عندما يطبق المسؤول التعليمات بطريقة مختلفة من موظف إلى آخر. ولذلك ينبغي توحيد الإجراءات وتعميمها، وتوثيق الحالات التي تستدعي المتابعة، مع احترام الخصوصية والحقوق القانونية.

ويجب أن تكون الغاية من تنظيم المغادرة ضمان استمرار العمل، لا تقييد الموظف بصورة غير معقولة. فكلما كانت الإجراءات واضحة ومتناسبة مع طبيعة المهام، انخفض احتمال سوء الفهم، وأصبح من الأسهل التمييز بين التصرف غير المنضبط والحالة المشروعة.

تاسعًا: ضعف الالتزام بالمهام والواجبات المهنية

قد يظهر ضعف الانضباط حتى عندما يكون الموظف حاضرًا في مقر العمل ويلتزم بأوقات الدخول والخروج. ويتجلى ذلك في عدم إنجاز المهام المسندة إليه، أو التأخر المتكرر في معالجة الملفات، أو عدم احترام الآجال، أو تجاهل التعليمات المهنية المشروعة، أو ترك الأعمال دون متابعة.

ويعد هذا النوع من الخلل أكثر تعقيدًا من مجرد الغياب، لأنه يتصل بجودة الأداء وطريقة تنظيم العمل، ويتطلب تحليلًا لمختلف العوامل المؤثرة في الإنجاز.

فقد يكون ضعف الالتزام ناتجًا عن نقص الكفاءة أو التكوين، خصوصًا عندما تسند إلى الموظف مهام جديدة دون توفير الدعم اللازم. وقد ينتج عن غموض المسؤوليات، أو كثرة الإجراءات، أو تضارب التعليمات، أو عدم توفر المعلومات الضرورية لإنجاز العمل.

وقد يرتبط كذلك بضعف التحفيز، عندما يشعر الموظف بأن إنجاز المهام في وقتها لا يلقى أي تقدير، أو عندما لا توجد علاقة واضحة بين جودة الأداء والتقييم المهني. وفي هذه الحالة، قد تتراجع المبادرة ويتحول العمل إلى مجرد تنفيذ للحد الأدنى من الواجبات.

ومن جهة أخرى، قد يكون ضعف الإنجاز ناتجًا عن سوء توزيع عبء العمل. فالموظف الذي يتولى عددًا كبيرًا من الملفات المعقدة قد يتأخر رغم بذل جهد كبير، في حين يمكن أن ينجز موظف آخر عددًا أكبر من الملفات بسبب بساطتها أو توفر ظروف أفضل لديه. ولهذا لا يجوز قياس الالتزام بعدد الملفات فقط دون النظر إلى طبيعتها ودرجة تعقيدها.

ويقتضي التقييم العادل تحديد المهام المتوقعة من كل موظف، والآجال المرتبطة بها، والموارد المتاحة، ومستوى الصعوبة، ثم مقارنة النتائج بالمعايير الموضوعية. كما ينبغي منح الموظف فرصة لتوضيح الصعوبات التي واجهته، وتحديد ما إذا كانت المشكلة تتطلب تكوينًا أو إعادة توزيع للمهام أو توجيهًا مهنيًا أو إجراءً إداريًا.

إن ضعف الالتزام المهني لا يعالج بصورة مستدامة بالعقوبات وحدها، بل يحتاج إلى وضوح التوقعات، وتوفير الموارد، وتطوير الكفاءات، ومتابعة الإنجاز، وتعزيز ثقافة تحمل المسؤولية.

عاشرًا: العلاقة بين الانضباط والتحفيز والعدالة المهنية

لا يمكن فصل الانضباط عن التحفيز، لأن سلوك الموظف داخل المؤسسة يتأثر بدرجة كبيرة بإحساسه بأن جهده يحظى بالتقدير، وأن القواعد تطبق على الجميع، وأن حقوقه مصونة، وأن فرص التطور المهني لا تخضع للاعتبارات الشخصية.

فعندما يشعر الموظف بأن المؤسسة تطالبه بالالتزام دون أن توفر له الحد الأدنى من ظروف العمل الملائمة، أو أن المسؤوليات توزع بصورة غير عادلة، أو أن بعض الموظفين يتمتعون بمعاملة تفضيلية، فقد تتراجع ثقته في النظام الداخلي، ويصبح أكثر قابلية للانسحاب النفسي من العمل.

ولا يعني ذلك أن غياب التحفيز يبرر عدم احترام أوقات العمل أو الإخلال بالواجبات، بل يعني أن تحسين الانضباط يحتاج إلى معالجة متكاملة تجمع بين المحاسبة العادلة والتحفيز المناسب.

ومن المهم أن يدرك الموظف أن الانضباط لا يقتصر على تجنب العقوبة، بل يعكس احترامه لزملائه وللوقت الذي يخصصه المواطن للحصول على الخدمة. كما ينبغي أن يشعر بأن المؤسسة تعترف بالموظف الملتزم، وتقدر جودة إنجازه، وتتيح له فرص التكوين والتطور وفق المعايير المعمول بها.

وتؤدي العدالة المهنية دورًا مهمًا في هذا المجال. فإذا كانت قواعد الحضور تطبق على الجميع، وكانت الإجراءات التأديبية تستند إلى وقائع مثبتة، وكانت فرص الاستفادة من التكوين والترقية تخضع للمعايير المقررة، فإن ذلك يعزز الثقة ويقلل الشعور بالتمييز.

أما إذا كان الموظف يرى أن الالتزام لا ينعكس على أي جانب من جوانب حياته المهنية، بينما لا يترتب على المخالفات المتكررة أي أثر، فقد تتراجع القيمة العملية للقواعد التنظيمية في نظره.

ومن هنا، فإن المؤسسة التي تسعى إلى بناء ثقافة انضباط مستدامة ينبغي أن تربط بين وضوح الواجبات، والاعتراف بالمجهودات، وتكافؤ الفرص، وجودة القيادة، وشفافية التقييم.

حادي عشر: أثر الانضباط في العلاقات المهنية والمناخ التنظيمي

يؤثر ضعف الانضباط في العلاقات بين الموظفين، لأنه قد يؤدي إلى اختلال توزيع الأعباء، وارتفاع التوتر، وتزايد الخلافات حول المسؤوليات والإنصاف.

فعندما يتكرر غياب أحد الموظفين دون تنظيم مناسب لتعويضه، قد يضطر زملاؤه إلى تحمل جزء من مهامه، الأمر الذي يمكن أن يولد شعورًا بالاستياء، خصوصًا إذا استمر الوضع مدة طويلة دون تدخل إداري.

وقد تنشأ خلافات بين الموظفين حول من يتحمل مسؤولية التأخر في معالجة الملفات، أو من ينبغي أن يستقبل المرتفقين خلال غياب زميله، أو كيفية توزيع المهام الإضافية. وإذا لم يتدخل المسؤول لتوضيح الأدوار، فقد تتحول هذه الخلافات إلى توتر دائم يضعف التعاون.

وفي بعض الحالات، قد تؤدي المراقبة المفرطة أو الاتهامات غير المستندة إلى أدلة إلى تدهور العلاقات المهنية. فالموظف الذي يشعر بأنه موضع شك دائم قد يفقد الثقة في الإدارة، بينما قد يشعر الموظفون الملتزمون بأنهم يخضعون للرقابة نفسها التي يخضع لها من يكرر المخالفات، دون تمييز بين الحالات.

ولذلك ينبغي أن تقوم إدارة الانضباط على التواصل الواضح، والتوثيق الموضوعي، وتحديد المسؤوليات، وتجنب التعميم، وعدم السماح للخلافات الشخصية بأن تتحول إلى قرارات إدارية تمس المسار المهني للموظفين.

كما يجب على المسؤول أن يعالج المخالفات بطريقة تحفظ كرامة الموظف، وتضمن في الوقت نفسه حماية مصالح المؤسسة. فالتنبيه المهني يمكن أن يكون مباشرًا وواضحًا دون أن يتضمن إهانة أو تشهيرًا، كما يمكن اتخاذ الإجراءات الرسمية عند الضرورة دون تحويلها إلى وسيلة للانتقام الشخصي.

إن المناخ التنظيمي الذي تسوده الثقة والإنصاف يساعد على تعزيز الالتزام، بينما تؤدي العلاقات المتوترة والتمييز في المعاملة إلى إضعاف الشعور بالانتماء، وهو ما ينعكس على الأداء العام.

ثاني عشر: الآثار الإدارية والمالية للغياب والتأخر

يؤدي الغياب والتأخر المتكرر إلى آثار متعددة قد لا تظهر كلها بصورة مباشرة في الميزانية أو الإحصاءات الإدارية.

فمن الناحية التنظيمية، يؤدي غياب الموظف إلى اختلال توزيع العمل، وقد يفرض على الإدارة إعادة جدولة المهام أو تأجيل بعض الملفات أو تكليف موظفين آخرين بأعمال إضافية. وإذا لم تتوفر خطة بديلة، فقد تتأثر استمرارية الخدمات وجودتها.

ومن الناحية الزمنية، يؤدي التأخر إلى ضياع جزء من وقت العمل المتاح، وقد تتضاعف آثاره عندما يكون الموظف المعني مسؤولًا عن إجراء يعتمد عليه موظفون آخرون. فقد يؤدي تأخر شخص واحد في توقيع وثيقة أو تقديم معلومة إلى تأخير سلسلة من العمليات المرتبطة بها.

أما من الناحية المالية، فقد تنشأ تكاليف غير مباشرة مرتبطة بإعادة تنظيم العمل، أو الاستعانة بموارد إضافية حيثما يسمح النظام بذلك، أو تكرار الإجراءات بسبب سوء التنسيق. كما قد يؤدي ضعف الانضباط إلى انخفاض الإنتاجية، بما يعني أن المؤسسة لا تستفيد بصورة كاملة من الموارد البشرية المتاحة لها.

وتظهر الآثار كذلك في ارتفاع الضغط على الموظفين الملتزمين، الذين قد يجدون أنفسهم مضطرين إلى تعويض الغياب المتكرر لزملائهم، أو معالجة ملفات إضافية، أو التعامل مع المرتفقين الغاضبين بسبب التأخير.

وإذا استمر هذا الوضع دون معالجة، فقد يؤدي إلى تراجع الرضا المهني لدى الموظفين الملتزمين، ويخلق مفارقة تنظيمية تتمثل في تحميل الأكثر التزامًا أعباء أكبر من غيرهم. وقد يضعف ذلك الحافز على بذل المزيد من الجهد.

ولا يمكن تقدير هذه التكاليف بدقة اعتمادًا على عدد أيام الغياب وحده، بل يتطلب الأمر تحليل طبيعة المهام، وحجم الخدمات المقدمة، وأثر الغياب في آجال المعالجة، وعدد الملفات المتأخرة، ومستوى الضغط على المصالح الأخرى.

ولهذا، فإن تقييم أثر الغياب ينبغي أن يكون جزءًا من نظام تدبير الأداء، مع مراعاة أن بعض حالات الغياب مشروعة ولا يجوز التعامل معها بوصفها خسارة ناتجة عن سوء السلوك.

ثالث عشر: أثر ضعف الانضباط في ثقة المرتفقين بالإدارة

تعد ثقة المرتفقين أحد العناصر الأساسية التي تقوم عليها العلاقة بين المواطن والإدارة. وتتأثر هذه الثقة بمدى قدرة المرفق العمومي على تقديم خدمات منتظمة، واحترام المواعيد، وتوفير المعلومات، ومعالجة الطلبات في آجال معقولة.

وعندما يتكرر غياب الموظف المسؤول عن خدمة معينة، أو يتأخر فتح المصلحة، أو يجد المواطن نفسه مضطرًا إلى العودة عدة مرات بسبب عدم توفر الشخص المكلف بملفه، فقد يتولد لديه شعور بأن الإدارة لا تحترم وقته أو لا تعطي مصالحه الأولوية اللازمة.

وقد تتفاقم هذه الصورة عندما لا يجد المرتفق تفسيرًا واضحًا للتأخير، أو عندما يتم توجيهه بين عدة مكاتب دون معرفة الجهة المسؤولة عن معالجة طلبه.

ولا ينبغي أن يفهم ذلك على أن كل تأخير ناتج عن ضعف الانضباط، لأن بعض الملفات تتطلب وقتًا إضافيًا لأسباب قانونية أو تقنية أو إدارية. غير أن الفرق الأساسي يتمثل في قدرة الإدارة على توضيح الأسباب، وتقديم المعلومات الصحيحة، واحترام الآجال المعلنة قدر الإمكان.

ومن التدابير التي يمكن أن تحسن تجربة المرتفق تحديد أوقات استقبال واضحة، ونشر المعلومات المتعلقة بالخدمات والوثائق المطلوبة، وتنظيم المواعيد عند الاقتضاء، وتوفير قنوات للتواصل وتقديم الشكايات، وتحديد المسؤوليات المتعلقة بكل خدمة.

كما يمكن للمؤسسة أن تعتمد مؤشرات تقيس عدد الشكايات المرتبطة بعدم توفر الخدمة، ومتوسط مدة الانتظار، ونسبة الملفات التي تتم معالجتها داخل الآجال، مع مراعاة اختلاف طبيعة الخدمات وتعقيد الملفات.

ويظل تحسين الانضباط الإداري وسيلة مهمة لتعزيز الثقة، لكنه ينبغي أن يندرج ضمن سياسة شاملة لتحسين جودة الاستقبال، وتبسيط المساطر، وتطوير الكفاءات، وتوفير الموارد الضرورية.

رابع عشر: الإطار القانوني والتنظيمي للانضباط في الإدارة العمومية المغربية

يستند الانضباط الإداري في المغرب إلى مجموعة من القواعد القانونية والتنظيمية التي تحدد واجبات الموظفين، وتنظم أوقات العمل، وتضبط الرخص والغياب، وتحدد الإجراءات التي يمكن اتخاذها عند الإخلال بالواجبات المهنية.

ويشكل النظام الأساسي العام للوظيفة العمومية، الصادر بموجب الظهير الشريف رقم 1.58.008 بتاريخ 24 فبراير 1958، أحد المراجع الأساسية في تنظيم الوضعية القانونية للموظفين العموميين، مع مراعاة التعديلات التي أدخلت عليه، والأنظمة الأساسية الخاصة، والنصوص التنظيمية المطبقة على الفئات والقطاعات المختلفة.

وتشمل القواعد القانونية والتنظيمية كذلك النصوص المتعلقة بالرخص، والغياب لأسباب صحية، وأوقات العمل، والمسؤولية التأديبية، والإجراءات الإدارية المرتبطة بإثبات الوقائع وتدبير الوضعيات الفردية.

ويقتضي التطبيق السليم لهذه القواعد التمييز بين مجرد الملاحظة الإدارية وبين المخالفة التي تستوجب إجراءً رسميًا. كما ينبغي التأكد من الوقائع، والتحقق من المستندات عند الاقتضاء، وتمكين الموظف من تقديم توضيحاته وفق المساطر الواجبة، واحترام الاختصاصات القانونية للجهات المعنية.

ولا يجوز أن تتحول سلطة المسؤول المباشر في تنظيم العمل إلى سلطة مطلقة تسمح باتخاذ إجراءات خارج الإطار القانوني. فالانضباط نفسه يجب أن يخضع لمبدأ المشروعية، وأن تمارس الإدارة صلاحياتها في حدود الاختصاصات المخولة لها.

ومن المهم أيضًا التمييز بين الغياب غير المبرر، والغياب الناتج عن رخصة قانونية، والغياب المرتبط بوضعية صحية، وغيرها من الحالات التي تخضع لأنظمة مختلفة. فالتعامل مع هذه الحالات على أساس واحد قد يؤدي إلى أخطاء في التدبير وإلى المساس بحقوق الموظفين.

كما ينبغي عدم الخلط بين التوجيه الإداري اليومي والإجراء التأديبي الرسمي. فقد تكون الملاحظة الشفوية أو الكتابية مناسبة لتصحيح خلل بسيط وفق القواعد الداخلية، بينما تستدعي بعض الحالات إجراءات أكثر رسمية تقتضي احترام الضمانات القانونية.

ولأن النصوص التنظيمية قد تختلف باختلاف القطاع والوضعية النظامية للموظف، فإن أي قرار يتعلق بالغياب أو الاقتطاع أو المسؤولية التأديبية ينبغي أن يستند إلى النصوص الجاري بها العمل، وأن يصدر عن الجهة المختصة، وألا يعتمد على اجتهاد فردي غير مؤسس على سند قانوني.

إن وجود إطار قانوني واضح لا يحقق الانضباط تلقائيًا، بل يحتاج إلى معرفة الموظفين بحقوقهم وواجباتهم، وتكوين المسؤولين في تطبيق القواعد، وتوحيد الممارسات الإدارية، وتوفير وسائل التوثيق والمتابعة.

خامس عشر: العدالة في تطبيق قواعد الانضباط

تعد العدالة في تطبيق القواعد من أهم الشروط اللازمة لبناء ثقافة مهنية مستقرة.
فالموظفون لا يكتفون بمعرفة ما هو مطلوب منهم، بل يهتمون أيضًا بمعرفة ما إذا كانت القواعد تطبق على الجميع بالكيفية نفسها، وما إذا كانت القرارات تستند إلى أسباب موضوعية.

وتظهر مشكلة العدالة عندما يتم التغاضي عن تأخر موظف بسبب قربه من المسؤول، بينما يخضع موظف آخر لإجراءات مشددة بسبب مخالفة مماثلة. وقد تظهر أيضًا عندما يتم تحميل موظف مسؤولية تأخر ملف رغم أن أسباب التأخر خارجة عن اختصاصه، أو عندما تتخذ قرارات بناءً على خلافات شخصية.

وتؤدي هذه الممارسات إلى تراجع الثقة في الإدارة، وتضعف الرغبة في الالتزام، لأنها ترسل رسالة مفادها أن احترام القواعد لا يرتبط بمعيار موحد، بل بالعلاقات والمكانة داخل المؤسسة.

ولتحقيق العدالة، ينبغي تحديد قواعد واضحة للحضور والانصراف، وتوحيد إجراءات تسجيل الوقائع، وتوثيق الحالات بصورة موضوعية، والتمييز بين المخالفات البسيطة والمتكررة والجسيمة وفق القانون، ومراعاة الظروف ذات الصلة دون محاباة أو تمييز.

كما ينبغي أن تكون القرارات قابلة للتفسير، بحيث يستطيع الموظف فهم الأساس الذي استندت إليه الإدارة. وعندما تكون هناك آليات قانونية للتظلم أو المراجعة، ينبغي أن تكون معروفة ومتاحة وفق الشروط المقررة.

ولا تعني العدالة بالضرورة معاملة جميع الحالات بطريقة آلية متطابقة، لأن بعض الحالات تختلف من حيث الأسباب والظروف والآثار. بل تعني تطبيق معايير موضوعية، ومراعاة الفروق ذات الصلة، وتجنب التمييز غير المشروع.

ويجب أن تشمل العدالة كذلك حماية الموظفين الملتزمين من تحمل أعباء غير متوازنة بصورة دائمة بسبب غياب زملائهم. فإعادة توزيع العمل عند الضرورة أمر تنظيمي مشروع، لكن استمرار تحميل بعض الموظفين مهام إضافية دون مراجعة توزيع المسؤوليات قد يؤدي إلى الإرهاق وتراجع الرضا المهني.

سادس عشر: دور المسؤول المباشر في الوقاية من الغياب والتأخر

يعد المسؤول المباشر أقرب جهة إدارية إلى الموظفين، ولذلك فهو الأقدر غالبًا على ملاحظة أنماط الحضور، واكتشاف المشكلات التنظيمية، والتدخل قبل تحولها إلى ظواهر مزمنة.

ويبدأ دوره بتوضيح التوقعات المهنية منذ البداية، من خلال تحديد أوقات العمل، ومسؤوليات كل موظف، وإجراءات الإبلاغ عن الغياب، وكيفية التعامل مع الحالات الطارئة، وآليات توزيع المهام عند غياب أحد أعضاء الفريق.

كما ينبغي أن يتابع المسؤول الحضور بصورة منتظمة، وأن يتعامل مع التأخر المتكرر وفق معايير واضحة، دون انتظار تراكم المشكلات إلى درجة تؤثر في سير المصلحة.

ومن الضروري أن يكون التواصل مع الموظف قائمًا على الوقائع. فإذا تكرر التأخر، يمكن للمسؤول أن يناقش الموظف بشأن النمط المسجل، ويستمع إلى تفسيره، ويحدد معه ما إذا كانت هناك مشكلة تنظيمية أو ظرف موضوعي يحتاج إلى معالجة، ثم يوضح الالتزامات المطلوب احترامها.

ويجب ألا يتحول هذا التواصل إلى تحقيق غير رسمي خارج الضوابط القانونية، أو إلى ممارسة تنتهك خصوصية الموظف. فالغاية هي فهم المشكلة واتخاذ الإجراء المناسب، مع احترام الحدود القانونية والإدارية.

ويؤدي المسؤول كذلك دورًا في الوقاية من الغياب المرتبط بظروف العمل، من خلال رصد الضغط الزائد، وتوزيع المهام بصورة متوازنة، وتوفير التوجيه، ورفع المشكلات التي تتجاوز صلاحياته إلى الجهات المختصة.

كما ينبغي أن يكون قادرًا على التمييز بين ضعف الكفاءة وضعف الالتزام. فالموظف الذي يريد إنجاز العمل لكنه يفتقر إلى التكوين يحتاج إلى دعم وتطوير، بينما قد تتطلب المخالفة المتعمدة والمتكررة معالجة مختلفة.

وتتوقف فعالية المسؤول على قدرته على الجمع بين الحزم والإنصاف. فالحزم يعني عدم تجاهل المخالفات، والإنصاف يعني التحقق من الوقائع واحترام الحقوق وتجنب الأحكام المسبقة. وعندما يجتمع العنصران، تصبح قواعد الانضباط أكثر وضوحًا ومصداقية.

سابع عشر: دور مصلحة الموارد البشرية في تدبير الانضباط

لا ينبغي أن يبقى تدبير الانضباط مسؤولية فردية يتحملها المسؤول المباشر وحده، بل يجب أن تكون لمصلحة الموارد البشرية مساهمة مؤسساتية واضحة في وضع القواعد، ومتابعة البيانات، وتقديم الدعم الإداري والقانوني، وضمان اتساق الممارسات بين مختلف المصالح.

وتتمثل إحدى المهام الأساسية لمصلحة الموارد البشرية في إعداد إجراءات مكتوبة بشأن تسجيل الحضور، والإبلاغ عن الغياب، وتدبير الرخص، وتوثيق التأخر، وإحالة الحالات التي تستوجب المعالجة الرسمية إلى الجهات المختصة.

كما ينبغي لها أن تتابع المؤشرات المتعلقة بالغياب والتأخر على مستوى المؤسسة، مع مراعاة اختلاف طبيعة العمل بين المصالح. فالمؤشرات التي تصلح لمصلحة استقبال المواطنين قد لا تكون كافية لتقييم مصلحة تعمل في مجال التحليل أو إعداد الدراسات أو المهام الخارجية.

وتساعد البيانات المنتظمة على تحديد الأنماط المتكررة، مثل ارتفاع الغياب في فترة معينة، أو تركز حالات التأخر في وحدة محددة، أو زيادة الشكايات المرتبطة بعدم توفر بعض الخدمات. غير أن هذه البيانات يجب تفسيرها بحذر، لأن الارتباط الإحصائي لا يثبت وحده سبب المشكلة.

ومن الأدوار المهمة أيضًا تكوين المسؤولين في مجال تدبير الموارد البشرية، خاصة في ما يتعلق بتوثيق الوقائع، واحترام المساطر، والتواصل مع الموظفين، والتمييز بين الحالات المشروعة والمخالفات.

ويمكن لمصلحة الموارد البشرية أن تقترح إجراءات وقائية، مثل تحسين تنظيم العمل، أو تطوير قنوات الإبلاغ، أو إعادة توزيع بعض المهام، أو اقتراح برامج دعم وتكوين، متى كشفت البيانات عن مشكلات متكررة.

كما ينبغي أن تعمل على حماية سرية المعطيات الشخصية، خصوصًا المعلومات المتعلقة بالحالة الصحية أو الظروف الأسرية. فجمع البيانات يجب أن يكون محدودًا بما يلزم لتدبير الوضعية قانونيًا وإداريًا، وألا يتحول إلى وسيلة للمراقبة غير المبررة.

ثامن عشر: المراقبة الإدارية بين الفعالية واحترام الكرامة

تعد المراقبة الإدارية وسيلة لضمان احترام أوقات العمل والالتزامات المهنية، لكنها تحتاج إلى تصميم متوازن حتى تحقق أهدافها دون أن تؤدي إلى مناخ من الشك أو المساس غير المبرر بكرامة الموظفين.

ويمكن أن تعتمد الإدارة على وسائل مختلفة لتسجيل الحضور، مثل السجلات أو الأنظمة الإلكترونية أو غيرها من الوسائل المعتمدة وفق القواعد التنظيمية. ويجب أن تكون هذه الوسائل موثوقة، وأن تتسم بالوضوح، وأن يعرف الموظفون كيفية استخدامها، وأن توجد إجراءات لتصحيح الأخطاء التقنية أو الإدارية.

ولا يكفي وجود نظام لتسجيل الحضور لضمان الانضباط، لأن بعض المشكلات تتعلق بجودة الإنجاز أو احترام المهام، وهي أمور تتطلب أدوات تقييم مختلفة. ولذلك ينبغي عدم الخلط بين تسجيل الوقت وبين قياس الأداء المهني.

كما ينبغي أن تكون المراقبة متناسبة مع طبيعة العمل. فبعض الوظائف تتطلب وجودًا مباشرًا ومستمرًا داخل مقر العمل، بينما تتضمن وظائف أخرى مهامًا ميدانية أو تنقلات رسمية أو أعمالًا يمكن إنجاز جزء منها خارج المقر وفق القواعد المعتمدة.

وإذا اعتمدت المؤسسة وسائل إلكترونية، فمن الضروري مراعاة موثوقية النظام، وأمن المعلومات، وحماية البيانات الشخصية، وتحديد صلاحيات الوصول إلى المعلومات، ومنع استخدامها خارج الأغراض المشروعة.

ومن الأفضل أن تركز المراقبة على الوقائع المرتبطة بالعمل، وأن تكون إجراءاتها معلنة وواضحة، وألا تعتمد على الملاحقة الشخصية أو جمع معلومات لا علاقة لها بالواجبات المهنية.

إن الهدف من المراقبة هو ضمان انتظام العمل، وليس تحويل الموظف إلى موضوع مراقبة دائمة. فكلما كانت القواعد واضحة، وكانت الإجراءات عادلة، وارتبطت المراقبة بأهداف مهنية مشروعة، زادت قدرتها على تعزيز الالتزام دون الإضرار بالمناخ التنظيمي.

تاسع عشر: التحول الرقمي ودوره في تحسين الانضباط الإداري

أصبح التحول الرقمي من الأدوات المهمة التي يمكن أن تساعد الإدارة العمومية على تحسين تدبير الحضور والغياب والمهام، وتطوير قدرة المسؤولين على تتبع العمل واتخاذ القرارات المبنية على البيانات.

ويمكن للأنظمة الرقمية أن تسهم في تسجيل أوقات الحضور، وتدبير طلبات الرخص، وتوثيق الغياب، وتسهيل تبادل المعلومات بين الموظف والمسؤول ومصلحة الموارد البشرية، شريطة أن يتم ذلك وفق القواعد القانونية والتنظيمية المعمول بها.

كما يمكن للمنصات الداخلية أن تساعد في تحديد المهام والآجال، وتوزيع الملفات، وتوثيق مراحل المعالجة، وإشعار الموظفين بالمواعيد والإجراءات المطلوبة. وتقلل هذه الأدوات من الاعتماد على الاتصالات غير الرسمية، وتساعد على الحد من ضياع المعلومات.

ومن الفوائد المحتملة كذلك توفير مؤشرات دقيقة حول حجم العمل وتوزيعه، بما يسمح بتحديد المصالح التي تعاني ضغطًا مرتفعًا، أو التي تحتاج إلى موارد إضافية، أو التي تواجه تأخرًا متكررًا في إنجاز المهام.

غير أن الرقمنة لا تعالج جميع المشكلات تلقائيًا. فإذا كانت القواعد التنظيمية غير واضحة، أو كانت المسؤوليات متداخلة، أو كان النظام المعلوماتي معقدًا، فقد يؤدي إدخال التكنولوجيا إلى إضافة عبء جديد بدل تحسين الأداء.

كما أن الأنظمة الرقمية قد تنتج بيانات غير دقيقة بسبب الأعطال التقنية أو أخطاء الإدخال أو عدم تحديث المعلومات. ولهذا يجب أن تتوفر آليات للمراجعة والتصحيح، وألا تعتمد القرارات المهمة على سجل إلكتروني منفرد دون التحقق من الظروف ذات الصلة.

ومن الضروري أيضًا تكوين الموظفين على استخدام الأدوات الرقمية، وشرح الغرض منها، وضمان حماية البيانات. فالثقة في النظام تزداد عندما يدرك الموظف أن الرقمنة

تهدف إلى تسهيل الإجراءات وتحسين الشفافية، لا إلى جمع بيانات غير ضرورية أو اتخاذ قرارات آلية دون مراعاة السياق.

عشرون: العلاقة بين الانضباط والضغط المهني والإرهاق الوظيفي

قد يؤدي ضعف الانضباط إلى زيادة الضغط المهني، لكنه قد يكون في بعض الحالات نتيجة لظروف عمل مرهقة تحتاج إلى معالجة. ولذلك فإن العلاقة بين الانضباط والضغط علاقة متبادلة وليست أحادية الاتجاه.

فعندما يغيب بعض الموظفين بصورة متكررة دون تنظيم بديل، يتوزع عبء العمل على الموظفين الحاضرين، وقد يجد هؤلاء أنفسهم مضطرين إلى التعامل مع عدد أكبر من الملفات والمرتفقين. ومع مرور الوقت، قد يؤدي ذلك إلى الإرهاق والتوتر وانخفاض التركيز.

وفي المقابل، قد يؤدي الضغط المستمر الناتج عن نقص الموارد أو كثرة المهام أو ضعف التنظيم إلى تراجع القدرة على الانتظام لدى بعض الموظفين. وقد تظهر المشكلة في صورة تأخر أو انخفاض في التركيز أو زيادة الأخطاء أو صعوبة في تنظيم الوقت.

وهنا يجب التمييز بين السلوك غير المنضبط الذي يتطلب معالجة إدارية وبين الصعوبات التي تحتاج إلى دعم تنظيمي أو صحي أو مهني. ولا ينبغي أن تستخدم مؤشرات الضغط لتبرير كل مخالفة، كما لا ينبغي تجاهلها عند دراسة أسباب تكرار الغياب أو ضعف الأداء.

ومن الإجراءات الوقائية مراجعة حجم العمل، وتوزيع المهام بصورة عادلة، وتوفير فترات الراحة المستحقة، وتحسين التواصل بين المسؤول والموظفين، وتحديد الأولويات، والحد من التكليفات المتناقضة أو غير الواقعية.

كما يمكن للإدارة أن تشجع الموظفين على الإبلاغ المبكر عن الصعوبات التي تؤثر في قدرتهم على أداء العمل، مع توفير قنوات مناسبة تحفظ السرية وتحترم الحقوق القانونية.

إن المؤسسة التي تهتم بصحة موظفيها المهنية لا تتخلى عن الانضباط، بل تسعى إلى بناء شروط تسمح بتحقيقه بصورة مستدامة. فالعمل المنتظم يحتاج إلى موظفين قادرين على أداء مهامهم، وإلى قيادة تراقب الأداء، وتصحح الاختلالات، وتمنع تحول الضغط إلى مشكلة دائمة.

واحد وعشرون: الانضباط المهني في سياق الإدارة العمومية المغربية

تواجه الإدارة العمومية المغربية تحديات متنوعة في تدبير الانضباط المهني، تختلف بحسب طبيعة القطاع، وحجم المؤسسة، وموقع المرفق، وعدد الموظفين، ونوعية الخدمات المقدمة.

فالمصالح التي تتعامل مباشرة مع المواطنين قد تواجه ضغطًا مرتفعًا خلال فترات معينة، خصوصًا عندما ترتبط خدماتها بآجال قانونية أو مواسم إدارية أو طلبات متزايدة. وفي مثل هذه الحالات، يصبح تنظيم الحضور وتوزيع المهام وضمان استمرارية الاستقبال من الأولويات الأساسية.

كما قد تواجه بعض المصالح المحلية تحديات مرتبطة بالموارد البشرية أو بالتجهيزات أو بظروف التنقل، وهو ما يقتضي عدم اعتماد نموذج واحد لتدبير الانضباط في جميع المؤسسات دون مراعاة اختلاف الظروف.

وتظهر أهمية التنسيق بين المصالح الإدارية عندما ترتبط الخدمة الواحدة بعدة جهات. فقد يكون الموظفون في مصلحة معينة ملتزمين بأوقات العمل، لكن تأخر المعالجة ينتج عن عدم وصول الوثائق من جهة أخرى أو عن طول مسار المصادقة أو عن تعطل نظام معلوماتي مشترك. ولهذا ينبغي أن يشمل تحليل الانضباط أداء سلسلة العمل كاملة، لا مجرد الحضور الفردي.

كما أن تحديث الإدارة وتطوير الخدمات الرقمية يفرضان مراجعة بعض أساليب العمل التقليدية، وتحديد المهام التي تتطلب الحضور المباشر، وتطوير آليات التنسيق، وتحسين تبادل المعلومات.

ومن الضروري كذلك ترسيخ ثقافة المسؤولية داخل المؤسسات العمومية، بحيث يدرك كل موظف أن احترام الوقت والالتزام بالمهام يرتبطان بالمصلحة العامة، وأن الإدارة ليست مجرد فضاء لممارسة الوظيفة، بل مؤسسة تتحمل مسؤولية تقديم خدمات منتظمة وذات جودة.

ويتطلب ذلك قيادة إدارية قادرة على توضيح الأهداف، وتطبيق القواعد بعدالة، وتحفيز الموظفين، وتدبير الموارد المتاحة بفعالية، ومتابعة النتائج دون الوقوع في المراقبة الشكلية.

كما يتطلب تطوير التنسيق بين المسؤولين عن الموارد البشرية والمصالح القانونية والإدارية، بما يضمن توحيد الممارسات وتجنب التناقض في تفسير القواعد.

ولا يمكن إغفال أهمية التواصل مع الموظفين، لأن كثيرًا من الخلافات المتعلقة بالغياب والرخص وأوقات العمل قد تنشأ عن ضعف معرفة الإجراءات أو عدم وضوحها. وكلما كانت المعلومات متاحة ومحدثة، انخفض احتمال سوء الفهم وازدادت قدرة الموظف على تسوية وضعيته بطريقة صحيحة.

اثنان وعشرون: بناء ثقافة مؤسساتية قائمة على المسؤولية

إن بناء ثقافة الانضباط لا يتحقق بمجرد إصدار المذكرات الإدارية أو تكثيف المراقبة، بل يحتاج إلى منظومة متكاملة من القيم والممارسات التي تجعل احترام الواجبات المهنية جزءًا من الهوية التنظيمية للمؤسسة.

وتبدأ هذه الثقافة من وضوح الرسالة الإدارية، بحيث يعرف الموظف أن الغاية من عمله ليست فقط تنفيذ الإجراءات، بل المساهمة في تقديم خدمة عمومية تحترم حقوق المواطنين وتستجيب لحاجاتهم.

كما تحتاج إلى قيادة تقدم نموذجًا عمليًا للالتزام، وتحترم القواعد التي تطلب من الآخرين احترامها، وتتعامل مع المخالفات بإنصاف، وتقدر الموظفين الذين يساهمون في تحسين الأداء.

وتقوم الثقافة المهنية كذلك على الاعتراف بالمسؤولية الفردية. فكل موظف مطالب بفهم دوره، واحترام الوقت، وإنجاز المهام في حدود اختصاصه، والإبلاغ عن الصعوبات، وعدم ترك الملفات دون متابعة أو تحميل الآخرين مسؤولية أعمال تدخل ضمن واجباته.

وفي المقابل، تتحمل المؤسسة مسؤولية توفير الشروط التنظيمية اللازمة، وتحديد المسؤوليات، وتقديم التكوين، وتوفير وسائل العمل، وضمان توزيع عادل للمهام، وإتاحة قنوات للتواصل والتظلم وفق القواعد المعمول بها.

ويجب أن تتجنب الإدارة الرسائل المتناقضة، مثل المطالبة بالسرعة مع الإبقاء على إجراءات معقدة دون مبرر، أو المطالبة بالجودة دون توفير الموارد، أو الدعوة إلى المسؤولية مع غياب تحديد واضح للصلاحيات.

كما يمكن ترسيخ ثقافة المسؤولية من خلال اجتماعات مهنية دورية تناقش الصعوبات والنتائج، وتحدد الإجراءات التصحيحية، وتوضح الأولويات. وينبغي أن تكون هذه الاجتماعات عملية ومركزة، لا مجرد لقاءات شكلية لا ينتج عنها أي تغيير.

وتساعد الشفافية في عرض أهداف المصلحة ومؤشرات الأداء على جعل الموظفين أكثر وعيًا بأثر عملهم، كما تسمح بتحديد الاختلالات قبل أن تتفاقم.

إن الثقافة المؤسساتية الناجحة لا تلغي الحاجة إلى القواعد والعقوبات، لكنها تجعل اللجوء إليها جزءًا من منظومة متوازنة، يكون فيها التوجيه والوقاية والتحفيز عناصر أساسية إلى جانب المساءلة.

ثلاثة وعشرون: التدابير الوقائية للحد من الغياب والتأخر

تعد الوقاية من أكثر الوسائل فعالية في تدبير الانضباط، لأنها تساعد على معالجة أسباب المشكلة قبل أن تتحول إلى نمط متكرر يصعب تغييره.

ويبدأ التدبير الوقائي بإعداد قواعد داخلية واضحة تحدد أوقات العمل، وإجراءات الإبلاغ عن الغياب، والجهات المسؤولة عن تلقي الطلبات، والوثائق اللازمة لتسوية الوضعيات، وآليات تسجيل الحضور والانصراف.

ويجب أن تكون هذه القواعد مكتوبة ومعلنة، وأن يحصل الموظفون على معلومات كافية بشأنها، وأن يتم تحديثها عند تغير النصوص أو الإجراءات المعمول بها.

ومن التدابير الأساسية كذلك تحسين تخطيط الموارد البشرية. فإذا كانت المؤسسة تعرف مسبقًا الفترات التي يزداد فيها الطلب على خدماتها، يمكنها تنظيم توزيع المهام وتحديد الأولويات وضمان وجود عدد كاف من الموظفين في المواقع الأساسية، في حدود الموارد المتاحة.

كما ينبغي تطوير إجراءات واضحة للتعامل مع الغياب الطارئ، بما يسمح بإعادة توزيع بعض المهام بصورة مؤقتة، دون أن يؤدي ذلك إلى اضطراب واسع في سير المصلحة.

ويمكن للمديرين تنظيم لقاءات دورية مع الموظفين لمناقشة المشكلات المتعلقة بالوقت والعمل، مع التركيز على الحلول العملية بدل الاكتفاء بتبادل اللوم.

ومن المهم أيضًا أن تتوفر المؤسسة على بيانات منتظمة تسمح بتحديد الأنماط المتكررة. فإذا ارتفعت حالات الغياب في مصلحة معينة، ينبغي تحليل ظروفها قبل اتخاذ قرارات عامة قد لا تعالج السبب الحقيقي.

وتشمل الوقاية كذلك تحسين ظروف العمل، وتوفير المعدات الضرورية، وتبسيط الإجراءات الداخلية، وتوضيح المهام، وتقليص الأعمال المكررة التي تهدر الوقت دون قيمة مضافة واضحة.

كما يمكن اعتماد برامج توجيه للموظفين الجدد، تتضمن شرح قواعد الانضباط، وحقوق الموظف وواجباته، وآليات التواصل، ومسؤوليات كل وحدة إدارية.

وتحتاج هذه التدابير إلى تقييم مستمر لمعرفة مدى فعاليتها، لأن الإجراء الذي ينجح في مصلحة معينة قد يحتاج إلى تعديل عند تطبيقه في مصلحة أخرى تختلف من حيث طبيعة المهام أو حجم الضغط أو الموارد المتاحة.

أربعة وعشرون: التدابير التصحيحية لمعالجة حالات الإخلال بالانضباط

عندما لا تكون التدابير الوقائية كافية، وتستمر حالات الغياب غير المبرر أو التأخر أو ضعف الالتزام، تصبح المؤسسة مطالبة باتخاذ إجراءات تصحيحية تتناسب مع طبيعة الحالة ودرجة تكرارها وأثرها.

وتبدأ المعالجة بالتحقق من الوقائع، لأن القرار السليم لا يمكن أن يستند إلى إشاعات أو انطباعات شخصية أو خلافات سابقة. وينبغي الاعتماد على السجلات المتاحة والوثائق والتوضيحات ذات الصلة، مع احترام الضوابط القانونية.

وفي الحالات البسيطة التي لا تستدعي مباشرة مسطرة رسمية، قد يكون التواصل المهني المباشر وسيلة مناسبة لتوضيح المشكلة، والتنبيه إلى الالتزامات المطلوب احترامها، وتحديد الخطوات اللازمة لتصحيح السلوك، وفق القواعد المعمول بها.

أما إذا تكرر الإخلال أو ترتبت عليه آثار مهمة، فينبغي الانتقال إلى الإجراءات الإدارية المناسبة التي يجيزها القانون، مع احترام الاختصاصات والضمانات والمساطر الواجبة.

ويجب أن يكون الإجراء متناسبًا مع طبيعة المخالفة، وألا يستند إلى الرغبة في الانتقام أو إلى مواقف شخصية. كما ينبغي التمييز بين الحالات التي تتطلب دعمًا أو تكوينًا، والحالات التي يثبت فيها عدم احترام الالتزامات رغم وضوحها وتوفر الشروط اللازمة لأدائها.

ومن المهم توثيق الإجراءات التصحيحية بصورة منظمة، بما يضمن إمكانية مراجعتها والتحقق من سلامة تطبيقها عند الاقتضاء.

ولا ينبغي أن يتحول التوثيق إلى غاية في حد ذاته، بل يجب أن يساعد على فهم تطور الحالة، ومعرفة ما إذا كانت المعالجة قد حققت نتيجة، أو أن المشكلة ما تزال قائمة وتحتاج إلى تدخل إضافي.

كما يجب أن تتجنب المؤسسة الإعلان عن تفاصيل الوضعيات الفردية أمام باقي الموظفين، لأن احترام الكرامة والخصوصية يظل واجبًا حتى عند معالجة المخالفات.

إن المعالجة الفعالة هي التي تمنع استمرار الخلل، وتحافظ على حقوق الموظف، وتحمي انتظام العمل، وتضمن أن تكون القرارات الإدارية قائمة على الوقائع والقانون.

خمسة وعشرون: مؤشرات قياس الانضباط الإداري

يحتاج تدبير الانضباط إلى مؤشرات موضوعية تساعد الإدارة على متابعة الوضعية، وتحديد مواطن الخلل، وتقييم نتائج التدابير المتخذة. غير أن المؤشرات ينبغي أن تستخدم باعتبارها أدوات للفهم والتحسين، لا وسائل آلية لإصدار الأحكام على الموظفين.

ومن أهم المؤشرات معدل الغياب، الذي يمكن احتسابه من خلال مقارنة أيام الغياب المسجلة بالأيام أو الفترات المرجعية المناسبة، مع تحديد طريقة الحساب بوضوح، والفصل بين أنواع الغياب بحسب طبيعتها القانونية والتنظيمية.

ويعد معدل التأخر مؤشرًا آخر، ويمكن أن يقاس بعدد حالات التأخر أو مجموع دقائق التأخر خلال فترة محددة، مع مراعاة طبيعة أوقات العمل والمهام. ويجب أن تكون البيانات دقيقة وقابلة للتحقق، وأن توجد آلية لتصحيح الأخطاء.

كما يمكن متابعة معدل احترام الآجال، أي نسبة الملفات التي أنجزت داخل المدة المحددة إلى مجموع الملفات التي ينطبق عليها المعيار نفسه. ويساعد هذا المؤشر على تقييم انتظام العمل، لكنه يحتاج إلى تفسير بحسب درجة تعقيد الملفات وحجم العمل والموارد المتاحة.

ومن المؤشرات المفيدة أيضًا عدد الملفات المتراكمة، ومتوسط مدة معالجتها، وعدد الشكايات المرتبطة بتأخر الخدمة، ونسبة تغطية مواقع الاستقبال خلال أوقات العمل، ومستوى رضا المرتفقين.

ويمكن للإدارة أن تتابع توزيع عبء العمل بين الموظفين، بهدف تحديد ما إذا كانت حالات التأخر ترتبط بعدم توازن المهام أو بنقص الموارد أو بضعف التنسيق.

وينبغي كذلك رصد مؤشرات المناخ المهني، مثل تكرار النزاعات المرتبطة بتوزيع العمل، ومستوى رضا الموظفين عن وضوح المسؤوليات، ومدى معرفتهم بإجراءات الغياب والرخص.

ولا يجوز تفسير أي مؤشر بصورة منفردة. فارتفاع معدل الغياب في وحدة معينة قد يرتبط بظروف صحية أو تنظيمية أو بموسمية العمل، بينما قد ينتج ارتفاع التأخر في معالجة الملفات عن تعقيد المساطر أو نقص التجهيزات.

ولهذا، فإن التحليل الجيد يجمع بين المؤشرات الكمية والمعطيات النوعية، ويستند إلى المقارنة بين الفترات والمصالح المتشابهة، ويأخذ في الاعتبار خصوصية كل وضعية.

كما ينبغي ألا تتحول المؤشرات إلى أهداف رقمية منفصلة عن جودة الخدمة. فقد يؤدي التركيز المفرط على سرعة الإنجاز إلى زيادة الأخطاء، أو إلى تفضيل الملفات السهلة على الملفات المعقدة، أو إلى تسجيل الحضور دون تحقيق إنتاجية فعلية.

ستة وعشرون: نموذج عملي متكامل لتدبير الانضباط داخل المرفق العمومي

يمكن للمؤسسة العمومية اعتماد نموذج متكامل لتدبير الانضباط يجمع بين الوقاية والمراقبة والتحليل والتصحيح والتقييم، مع مراعاة القوانين والأنظمة المعمول بها.

تبدأ المرحلة الأولى بتشخيص الوضعية القائمة، من خلال جمع البيانات المتعلقة بالحضور والغياب والتأخر، وتحليل توزيع المهام، وتحديد المصالح التي تواجه صعوبات متكررة، ومراجعة الشكايات المرتبطة بتأخر الخدمات.

ويجب أن يتم التشخيص دون افتراض مسبق بأن جميع المشكلات ناتجة عن سلوك الموظفين. فالغاية هي تحديد العوامل الفردية والتنظيمية والتقنية التي تؤثر في انتظام العمل.

أما المرحلة الثانية فتتمثل في وضع قواعد وإجراءات واضحة، تشمل تسجيل الحضور، والإبلاغ عن الغياب، وتدبير الرخص، وتوثيق حالات التأخر، وتحديد المسؤوليات المتعلقة بمتابعة الملفات، مع نشر المعلومات الضرورية بين الموظفين.

وتتمثل المرحلة الثالثة في تكوين المسؤولين والموظفين. فالمسؤول يحتاج إلى معرفة كيفية متابعة الانضباط وتطبيق القواعد بعدالة، بينما يحتاج الموظف إلى فهم حقوقه وواجباته والإجراءات التي ينبغي اتباعها عند وقوع ظرف طارئ.

وتشمل المرحلة الرابعة تفعيل المتابعة المنتظمة، من خلال مراجعة المؤشرات بصورة دورية، وتحديد الحالات التي تستدعي تدخلًا، والتواصل مع المسؤولين عن المصالح المعنية، وتوثيق القرارات والإجراءات المتخذة.

أما المرحلة الخامسة فتتعلق بالمعالجة المتدرجة، حيث تبدأ الإدارة بتصحيح الاختلالات البسيطة من خلال التوضيح والتوجيه عندما يكون ذلك مناسبًا، ثم تتخذ الإجراءات الرسمية التي يسمح بها القانون في الحالات التي تستدعيها.

وتتمثل المرحلة السادسة في تقييم النتائج، من خلال مقارنة المؤشرات قبل التدخل وبعده، ومراجعة مدى انخفاض حالات التأخر غير المبرر، وتحسن انتظام الخدمات، وتراجع تراكم الملفات، وتحسن توزيع عبء العمل.

ويجب أن تتضمن عملية التقييم كذلك دراسة الآثار غير المقصودة. فقد يؤدي إجراء معين إلى زيادة العبء الإداري على الموظفين، أو إلى خلق مشكلات تقنية، أو إلى تشديد غير متناسب في بعض المصالح. ولذلك ينبغي تعديل الإجراءات بناءً على النتائج الفعلية.

ويمكن للمؤسسة أن تحدد أهدافًا قابلة للقياس، مثل تحسين انتظام استقبال المرتفقين، أو تقليص مدة معالجة نوع معين من الملفات، أو خفض حالات التأخر المتكرر غير المبرر، على أن تكون الأهداف واقعية ومبنية على بيانات موثوقة.

ولا ينبغي اعتماد نموذج موحد بصورة جامدة في جميع الإدارات، بل يجب تكييفه مع طبيعة المرفق، وحجم الموارد البشرية، وطبيعة المهام، والظروف المحلية، مع الحفاظ على القواعد القانونية المشتركة.

سبعة وعشرون: أخطاء شائعة في معالجة الانضباط الإداري

من الأخطاء التي قد تقع فيها بعض المؤسسات اختزال الانضباط في الحضور والانصراف، وإهمال جودة الأداء والالتزام بإنجاز المهام. فقد يبدو الموظف منضبطًا من حيث الوقت، بينما تتراكم الملفات بسبب ضعف التنظيم أو نقص الكفاءة أو غياب المتابعة.

ومن الأخطاء كذلك التعامل مع جميع حالات الغياب باعتبارها حالات متشابهة، دون التمييز بين الغياب المبرر وغير المبرر، أو بين الحالات العرضية والمتكررة، أو بين الظروف الصحية والمخالفات المهنية.

كما يمثل تطبيق القواعد بصورة انتقائية خطأ خطيرًا، لأنه يضعف الثقة في الإدارة ويشجع على الاعتقاد بأن العلاقات الشخصية قد تكون أكثر تأثيرًا من الالتزام بالقواعد.

ومن الأخطاء أيضًا الاعتماد على العقوبات وحدها دون تحليل أسباب المشكلة. فالعقوبة قد تكون ضرورية في الحالات التي يجيزها القانون، لكنها لا تعالج نقص الموارد أو سوء توزيع العمل أو ضعف التكوين أو تعطل الأنظمة التقنية.

وقد تخطئ الإدارة كذلك عندما تضع أهدافًا غير واقعية، أو تطالب الموظفين بإنجاز حجم كبير من الملفات دون توفير الوقت والوسائل اللازمة، ثم تعتبر التأخر الناتج عن ذلك دليلًا على ضعف الالتزام.

ومن الأخطاء الشائعة أيضًا استخدام بيانات الحضور دون التحقق من دقتها، أو تجاهل الأعطال التقنية، أو اتخاذ قرارات اعتمادًا على معلومات ناقصة.

ويعد التشهير بالموظف أو توبيخه بطريقة مهينة من الممارسات التي تضر بالمناخ المهني، ولا تساعد على بناء التزام مستدام. فالمحاسبة ينبغي أن تتم من خلال القنوات المناسبة، وبما يحفظ الكرامة والحقوق.

كما ينبغي تجنب المبالغة في الرقابة الإلكترونية أو جمع بيانات لا علاقة لها بالعمل. فالمراقبة يجب أن تكون مشروعة ومتناسبة مع الغرض الإداري، وألا تتحول إلى انتهاك للخصوصية.

وأخيرًا، من الخطأ اعتبار الانضباط هدفًا مستقلًا عن جودة الخدمة. فالغاية ليست فقط أن يسجل جميع الموظفين حضورهم في الموعد، بل أن تعمل المؤسسة بكفاءة، وأن تنجز المهام، وأن تحترم حقوق الموظفين والمرتفقين، وأن تستخدم مواردها بصورة مسؤولة.

ثمانية وعشرون: توصيات عملية لتعزيز الانضباط الإداري في الإدارة العمومية المغربية

يتطلب تعزيز الانضباط الإداري اعتماد مجموعة من التدابير المتكاملة التي تجمع بين التنظيم الواضح والقيادة الفعالة والمراقبة العادلة والتحفيز المستمر.

ينبغي أولًا مراجعة الإجراءات المتعلقة بالحضور والغياب والتأخر، والتأكد من وضوحها ومطابقتها للنصوص القانونية والتنظيمية الجاري بها العمل، مع توفير معلومات مبسطة للموظفين بشأن كيفية تطبيقها.

كما ينبغي تطوير أنظمة تسجيل الحضور والمتابعة حيثما كان ذلك مناسبًا، مع ضمان الدقة والشفافية وحماية البيانات الشخصية، وتوفير آليات لتصحيح الأخطاء التقنية أو الإدارية.

ومن الضروري تقوية دور المسؤولين المباشرين من خلال تكوينهم في تدبير الموارد البشرية، والتواصل المهني، وحل النزاعات، وتطبيق القواعد بعدالة، والتمييز بين ضعف الكفاءة وضعف الالتزام.

ويستحسن أن تعتمد المؤسسات العمومية تحليلًا دوريًا لمؤشرات الغياب والتأخر، وأن تربط النتائج بظروف العمل وتوزيع المهام وجودة القيادة، بدل الاكتفاء بتجميع الأرقام دون تفسير.

كما ينبغي معالجة حالات الغياب غير المبرر والتأخر المتكرر وفق المساطر القانونية، مع الحرص على التناسب والموضوعية وتوثيق الوقائع واحترام حقوق الدفاع والضمانات الواجبة بحسب الحالة.

ومن المهم كذلك تطوير ثقافة الاعتراف بالمجهودات المهنية، وتقدير الموظفين الذين يحافظون على انتظام العمل ويساهمون في تحسين جودة الخدمات، وفق الإمكانات والقواعد المعمول بها.

وينبغي الاهتمام بظروف العمل، وتوفير التجهيزات الضرورية، وتبسيط المساطر، وتحسين تنظيم الملفات، وتوزيع المهام بصورة متوازنة، لأن هذه العوامل تؤثر بصورة مباشرة في قدرة الموظفين على الالتزام والإنجاز.

كما يستحسن وضع إجراءات واضحة لضمان استمرار الخدمات أثناء الغياب المشروع أو الطارئ، بما يحمي مصالح المرتفقين دون المساس بالحقوق القانونية للموظفين.

ومن التوصيات المهمة تطوير قنوات التواصل الداخلي، بحيث يستطيع الموظف الإبلاغ عن الصعوبات المهنية في الوقت المناسب، والحصول على التوضيحات الضرورية، وطلب الدعم عند مواجهة مشكلات تؤثر في أداء المهام.

وينبغي أيضًا ربط تدبير الانضباط بسياسة شاملة لتحسين جودة الخدمة العمومية، تشمل تبسيط الإجراءات، وتطوير الكفاءات، وتحسين الاستقبال، وتحديد آجال المعالجة، وتقييم رضا المرتفقين.

وأخيرًا، يجب أن تخضع سياسة الانضباط نفسها للتقييم الدوري، للتأكد من أنها تحقق أهدافها، ولا تؤدي إلى آثار غير مرغوبة، وأنها تطبق بصورة عادلة على مختلف المصالح والفئات المعنية.

خاتمة الفصل

يتضح من خلال هذا الفصل أن الانضباط الإداري يمثل عنصرًا أساسيًا في ضمان انتظام العمل داخل الإدارة العمومية، وأن الغياب والتأخر وضعف الالتزام المهني يمكن أن تؤثر في إنتاجية الموظفين، وتوزيع عبء العمل، وجودة الخدمات، وثقة المواطنين في المؤسسات العمومية.

غير أن هذه المشكلات لا يمكن معالجتها بصورة فعالة من خلال المراقبة والعقوبات وحدهما، لأن أسبابها قد تكون فردية أو تنظيمية أو قيادية أو تقنية أو اجتماعية، وقد تتداخل عدة عوامل في الحالة الواحدة.

ومن ثم، فإن التدبير السليم يقتضي التمييز بين الغياب المشروع وغير المشروع، وبين ضعف الكفاءة وضعف الالتزام، وبين المخالفات الفردية والاختلالات الناتجة عن سوء التنظيم. كما يقتضي احترام القوانين والضمانات المقررة للموظفين، وضمان التطبيق العادل للقواعد، وتوفير الشروط التي تسمح بأداء العمل بصورة منتظمة.

وتتحمل القيادة الإدارية مسؤولية مهمة في هذا المجال، من خلال تقديم القدوة، وتوضيح المسؤوليات، وتنظيم العمل، ومتابعة الأداء، والتدخل عند وقوع الاختلالات، مع المحافظة على كرامة الموظفين وتعزيز الثقة داخل المؤسسة.

كما تضطلع مصلحة الموارد البشرية بدور أساسي في توحيد الإجراءات، وتحليل البيانات، وتكوين المسؤولين، ومتابعة المؤشرات، وتقديم الدعم اللازم لمعالجة الحالات المتكررة. ويساعد التحول الرقمي، عندما يطبق بصورة مناسبة، على تحسين الشفافية ودقة المتابعة وتيسير الإجراءات، لكنه لا يغني عن القيادة الجيدة والحكم المهني السليم.

وفي سياق الإدارة العمومية المغربية، يصبح تعزيز الانضباط جزءًا من ورش أوسع لتحديث الإدارة وتحسين جودة الخدمة العمومية، وترسيخ مبادئ المسؤولية والشفافية والإنصاف وربط المسؤولية بالمحاسبة. ولا يتحقق هذا الهدف إلا عندما تتكامل القواعد القانونية مع التنظيم الجيد والتحفيز والتكوين والتقييم المستمر.

إن الموظف المنضبط ليس مجرد موظف يحضر في الوقت المحدد، بل هو موظف يحترم التزاماته، وينجز مهامه بجدية، ويتعامل مع المرتفقين بمهنية، ويحافظ على موارد المؤسسة، ويتعاون مع زملائه، ويساهم في تحقيق المصلحة العامة. كما أن الإدارة المنضبطة ليست إدارة تراقب موظفيها فقط، بل هي إدارة تنظم عملهم، وتوفر لهم الظروف المناسبة، وتطبق القواعد بعدالة، وتتحمل مسؤوليتها في ضمان استمرارية الخدمات.

وبذلك يصبح الانضباط الإداري ثقافة مؤسساتية متكاملة، تقوم على وضوح الواجبات، واحترام الحقوق، وتحمل المسؤولية، والعدالة في المعاملة، والالتزام بجودة الأداء، بدل أن يظل مجرد مجموعة من الإجراءات الشكلية المرتبطة بالحضور والانصراف.

ومن هذا المنطلق، فإن نجاح الإدارة العمومية في الحد من الغياب والتأخر وضعف الالتزام المهني يرتبط بقدرتها على تحقيق التوازن بين الحزم والإنصاف، وبين الرقابة والثقة، وبين المسؤولية الفردية والمسؤولية المؤسساتية، بما يضمن أداءً إداريًا أكثر انتظامًا وفعالية واستجابة لحاجات المواطنين.

الفصل الثاني عشر: مشاكل التواصل الداخلي والصراعات المهنية في الإدارة العمومية

تمهيد

يعد التواصل الداخلي من الركائز الأساسية التي تقوم عليها الإدارة العمومية الحديثة، باعتباره الوسيلة التي يتم من خلالها تبادل المعلومات والتعليمات والقرارات والمعطيات

المهنية بين مختلف المستويات الإدارية، وتنسيق الجهود بين الموظفين والمصالح، وتوضيح المسؤوليات والاختصاصات، وضمان تنفيذ المهام وفق الأهداف المحددة. فالإدارة، مهما توفرت لها من موارد بشرية ومادية وتقنية، لا تستطيع تحقيق الفعالية المطلوبة إذا كانت تعاني ضعفًا في التواصل، أو اضطرابًا في تدفق المعلومات، أو غموضًا في التعليمات، أو توترًا مستمرًا في العلاقات المهنية بين العاملين داخلها.

وتكتسي هذه المسألة أهمية خاصة في الإدارة العمومية المغربية، بالنظر إلى تعدد المصالح الإدارية، وتنوع مستويات المسؤولية، وتداخل الاختصاصات في بعض المجالات، وارتباط عدد كبير من الخدمات العمومية بالتنسيق بين عدة موظفين أو وحدات إدارية. فمعالجة ملف إداري واحد قد تتطلب تدخل أكثر من مصلحة، أو الحصول على معلومات من جهات مختلفة، أو المرور عبر مستويات متعددة من المراقبة والمصادقة. وإذا لم يكن التواصل بين هذه الجهات واضحًا ومنظمًا، فقد تتأخر الإجراءات، وتتكرر الأعمال، وتضيع بعض المعطيات، وتتزايد الأخطاء، ويصبح المواطن أول المتضررين من ضعف التنسيق الداخلي.

ولا يقتصر التواصل الإداري على نقل الأوامر والتعليمات من المسؤول إلى الموظف، بل يشمل كذلك الاستماع إلى الموظفين، وتبادل الخبرات، وتقديم الملاحظات، وشرح القرارات، والإبلاغ عن الصعوبات، والتنسيق بين المصالح، وتدبير الاختلافات، ومعالجة النزاعات التي قد تنشأ أثناء ممارسة العمل. ومن ثم، فإن التواصل الفعال ليس عملية أحادية الاتجاه، وإنما هو علاقة مهنية متبادلة تقوم على وضوح الرسالة، ودقة المعلومات، واحترام المتلقي، وتوفير فرص مناسبة للتوضيح والتفاعل.

غير أن التواصل داخل المؤسسات العمومية قد يواجه مجموعة من الاختلالات، من بينها غموض التعليمات، وتأخر وصول المعلومات، والاعتماد المفرط على الاتصالات الشفوية، وضعف توثيق القرارات، وقلة الاجتماعات المهنية الفعالة، وغياب قنوات واضحة لتبادل المعطيات، وضعف التنسيق بين المصالح، والخوف من التعبير عن الرأي، وانتشار الشائعات، وسوء فهم المسؤوليات، وعدم القدرة على إدارة الاختلافات بطريقة بناءة.

وتتداخل هذه الاختلالات مع الصراعات المهنية التي قد تنشأ بين الموظفين، أو بين الموظف والمسؤول المباشر، أو بين المصالح الإدارية المختلفة. فقد يرتبط النزاع بتوزيع المهام، أو التنافس على فرص الترقية، أو الشعور بعدم الإنصاف، أو اختلاف وجهات النظر حول طريقة إنجاز العمل، أو غموض الاختصاصات، أو ضعف الثقة بين الأطراف.

وقد يبدأ الخلاف بسيطًا حول إجراء إداري، ثم يتطور إلى توتر شخصي يؤثر في التعاون اليومي، ويؤدي إلى تعطيل الملفات أو تبادل الاتهامات أو رفض المساعدة أو حجب المعلومات.

ولا ينبغي النظر إلى جميع الخلافات المهنية باعتبارها ظواهر سلبية بالضرورة، لأن الاختلاف في الرأي قد يكون مصدرًا لتحسين القرارات وتطوير طرق العمل، إذا تمت إدارته في إطار من الاحترام والموضوعية. فالمشكلة الحقيقية لا تكمن في وجود اختلاف بين الموظفين، بل في تحول الاختلاف إلى صراع شخصي أو مؤسساتي يعطل العمل ويضعف الثقة ويؤثر في جودة الخدمة العمومية.

ومن هنا، فإن تحسين التواصل الداخلي والحد من الصراعات المهنية يتطلبان رؤية متكاملة تجمع بين تطوير مهارات التواصل، وتوضيح المسؤوليات، وتحسين تنظيم العمل، وتعزيز القيادة التشاركية، وترسيخ العدالة المهنية، ووضع آليات لتدبير النزاعات، والاستفادة من الوسائل الرقمية، وبناء ثقافة مؤسساتية تحترم الاختلاف وتضع المصلحة العامة فوق الاعتبارات الشخصية.

ويهدف هذا الفصل إلى تحليل أهم مشكلات التواصل الداخلي والصراعات المهنية في الإدارة العمومية، مع التركيز على أسبابها وآثارها وانعكاساتها على الموارد البشرية وسير المرافق العمومية، ثم اقتراح حلول عملية قابلة للتكييف مع خصوصيات الإدارة العمومية المغربية، بما يسهم في بناء بيئة عمل أكثر تعاونًا وشفافية وفعالية.

أولًا: مفهوم التواصل الداخلي في الإدارة العمومية

يشير التواصل الداخلي إلى مجموع العمليات والوسائل التي تستخدمها المؤسسة لتبادل المعلومات والرسائل والتعليمات والآراء بين مختلف العاملين داخلها، بهدف تنسيق الجهود، وتوضيح المهام، وتسهيل اتخاذ القرارات، وضمان تنفيذ الأعمال بطريقة منسجمة مع الأهداف التنظيمية.

وفي الإدارة العمومية، يكتسي التواصل الداخلي طابعًا خاصًا، لأنه يرتبط بتنفيذ القوانين والمساطر والقرارات الإدارية، وضمان استمرارية المرافق العمومية، وتنسيق العمل بين الموظفين والمسؤولين والمصالح المختلفة. فالمعلومة الإدارية ليست مجرد رسالة عادية، بل قد تكون أساسًا لاتخاذ قرار، أو معالجة ملف، أو احترام أجل قانوني، أو تحديد الجهة المسؤولة عن إجراء معين.

ويتخذ التواصل الداخلي أشكالًا متعددة. فهناك التواصل العمودي الذي يتم بين المستويات الإدارية المختلفة، سواء من المسؤول إلى الموظف أو من الموظف إلى المسؤول. وهناك التواصل الأفقي الذي يتم بين الموظفين أو المصالح الموجودة في المستوى التنظيمي نفسه. كما يوجد التواصل القطري أو العابر للمصالح، الذي يربط بين وحدات إدارية مختلفة عندما تتطلب المهام تعاونًا مشتركًا.

ويؤدي التواصل العمودي دورًا مهمًا في نقل التوجيهات والقرارات، وتحديد الأولويات، وشرح الأهداف، ومتابعة الإنجاز. غير أن فعاليته لا تتحقق عندما تقتصر العلاقة على إصدار الأوامر، بل تحتاج أيضًا إلى وجود قنوات تسمح للموظفين بإبلاغ المسؤولين بالصعوبات والملاحظات والاختلالات التي تظهر أثناء تنفيذ المهام.

أما التواصل الأفقي، فيساعد على تنسيق العمل وتبادل الخبرات وحل المشكلات المشتركة. فعندما يتعاون الموظفون ويتبادلون المعلومات في الوقت المناسب، يصبح من الممكن تجنب تكرار الإجراءات، وتقليل الأخطاء، وتحسين سرعة معالجة الملفات.

ويؤدي التواصل العابر للمصالح دورًا أساسيًا في المؤسسات التي تعتمد على التنسيق بين وحدات متعددة. فإذا كانت مصلحة معينة تحتاج إلى معلومات أو وثائق من مصلحة أخرى، فإن غياب قناة واضحة للتواصل قد يؤدي إلى تأخر العمل أو ضياع المسؤولية بين الأطراف.

ومن المهم التمييز بين وجود التواصل وفعاليته. فقد تتوفر المؤسسة على عدد كبير من المذكرات والاجتماعات والرسائل الإلكترونية، لكنها تظل تعاني ضعف التواصل إذا كانت المعلومات غير واضحة، أو متناقضة، أو متأخرة، أو لا تصل إلى الأشخاص المعنيين. ولذلك فإن جودة التواصل تقاس بمدى فهم الرسالة وصحة المعلومات وسرعة وصولها وأثرها في تحسين العمل، لا بمجرد عدد الرسائل المتبادلة.

ثانيًا: أهمية التواصل الداخلي في تدبير الموارد البشرية

يؤثر التواصل الداخلي في مختلف جوانب تدبير الموارد البشرية، بدءًا من توزيع المهام وتحديد المسؤوليات، مرورًا بتقييم الأداء والتحفيز والتكوين، وصولًا إلى حل النزاعات وتحسين المناخ المهني.

فعندما يتلقى الموظف معلومات واضحة بشأن مهامه وأولوياته والآجال المطلوبة، يصبح أكثر قدرة على تنظيم وقته وتحديد ما ينبغي إنجازه أولًا. أما عندما تكون التعليمات غامضة

أو متناقضة، فقد يضطر إلى إعادة العمل أو انتظار توضيحات إضافية أو اتخاذ قرارات غير دقيقة.

كما يساعد التواصل على تعزيز الانتماء إلى المؤسسة، لأن الموظف الذي يفهم أهداف المصلحة ويعرف أسباب القرارات التي تؤثر في عمله يشعر بأنه جزء من منظومة مهنية واضحة، بدل أن يكون مجرد منفذ لتعليمات لا يعرف خلفياتها أو نتائجها.

وتبرز أهمية التواصل أيضًا في التكوين المستمر، إذ لا يكفي توفير برامج تكوين للموظفين إذا لم يتم توضيح أهدافها، أو تحديد الفئات المستفيدة منها، أو ربط محتواها بالحاجات الفعلية للمصالح. ويساعد التواصل الجيد على تحديد الاحتياجات المهنية ونقل المعارف الجديدة إلى بيئة العمل.

وفي مجال تقييم الأداء، يتيح التواصل المنتظم تقديم الملاحظات المهنية في الوقت المناسب، وتوضيح نقاط القوة ومجالات التحسين، وتجنب المفاجآت عند إعداد التقييم السنوي. فالموظف يحتاج إلى معرفة التوقعات المطلوبة منه، وإلى فهم أسباب الملاحظات الموجهة إليه، وإلى فرصة لشرح الصعوبات التي واجهها.

كما يمثل التواصل أداة مهمة في تدبير التغيير الإداري. فعندما تعتمد المؤسسة نظامًا رقميًا جديدًا، أو تعدل مسطرة معينة، أو تعيد توزيع المهام، يحتاج الموظفون إلى معلومات دقيقة حول أسباب التغيير ومراحله والآثار المتوقعة منه. وإذا غابت هذه المعلومات، فقد تنتشر المخاوف والشائعات، وتزداد مقاومة التغيير.

ومن ثم، فإن التواصل الداخلي ليس نشاطًا ثانويًا يمكن الاستغناء عنه عند ضغط العمل، بل هو وظيفة تنظيمية تساعد على تقليل الأخطاء، وتوفير الوقت، وتحسين العلاقات المهنية، وتعزيز قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها.

ثالثًا: ضعف التواصل العمودي بين المسؤولين والموظفين

يمثل ضعف التواصل العمودي إحدى المشكلات التي قد تؤثر في فعالية الإدارة العمومية، خاصة عندما تتركز المعلومات والقرارات في المستويات العليا، بينما لا يحصل الموظفون المكلفون بالتنفيذ على التوضيحات اللازمة في الوقت المناسب.

وقد يظهر هذا الضعف في إصدار تعليمات مختصرة أو غامضة، أو في تغيير الأولويات دون إشعار واضح، أو في عدم تفسير أسباب القرارات، أو في غياب قنوات فعالة تسمح للموظفين برفع الملاحظات والصعوبات إلى المسؤولين.

وعندما يتلقى الموظف تعليمات غير مكتملة، فقد يفسرها بطريقة تختلف عن المقصود، أو يعتمد على اجتهاده الشخصي، أو ينتظر مزيدًا من التوضيح، مما يؤدي إلى تأخير العمل. وقد تتفاقم المشكلة عندما يصدر أكثر من مسؤول تعليمات مختلفة بشأن الملف نفسه، دون تحديد واضح للأولوية أو الجهة صاحبة القرار.

ويظهر الخلل أيضًا عندما يكون التواصل في اتجاه واحد، أي من المسؤول إلى الموظف، دون توفير فرصة مناسبة للموظف لشرح المشكلات التي يواجهها أثناء التنفيذ. فقد تكون التعليمات صحيحة من الناحية النظرية، لكنها تصطدم بصعوبات عملية لا تظهر للمسؤول إلا عندما يستمع إلى العاملين في الميدان.

ومن الأسباب المحتملة لهذا النوع من الخلل اعتماد بعض المسؤولين على أسلوب القيادة التسلطية، الذي يعتبر طرح الأسئلة أو مناقشة التعليمات علامة على عدم الانضباط. وفي مثل هذه البيئة، قد يفضل الموظف الصمت حتى عندما يلاحظ خطأ أو تناقضًا، خوفًا من أن يفهم كلامه باعتباره اعتراضًا شخصيًا.

وقد يؤدي ضعف التواصل العمودي كذلك إلى شعور الموظفين بالتهميش، خصوصًا عندما تتخذ قرارات تؤثر في مهامهم أو ظروف عملهم دون إشراكهم أو إخبارهم بأسبابها. ولا يعني ذلك أن جميع القرارات ينبغي أن تتخذ بالتشاور مع كل الموظفين، بل يعني ضرورة توفير المعلومات المناسبة وتمكين المعنيين من فهم ما يخصهم من قرارات وإجراءات.

ولمعالجة هذه المشكلة، ينبغي أن يحرص المسؤول على تقديم تعليمات واضحة ومحددة، وتوثيق القرارات المهمة، وشرح الأولويات والآجال، والاستماع إلى الملاحظات المهنية، وتشجيع الموظفين على الإبلاغ عن الصعوبات دون خوف من ردود فعل غير مناسبة.

رابعًا: ضعف التواصل الأفقي بين الموظفين والمصالح

يعد التواصل الأفقي ضروريًا لتنسيق العمل بين الموظفين الذين يتقاسمون المهام أو يتعاملون مع ملفات مترابطة. غير أن بعض المؤسسات قد تعاني ضعفًا في هذا الجانب بسبب غموض إجراءات تبادل المعلومات، أو التنافس بين المصالح، أو غياب الثقة، أو اعتماد الموظفين على قنوات شخصية بدل القنوات التنظيمية.

وقد يؤدي ضعف التواصل الأفقي إلى تكرار الأعمال، عندما تقوم أكثر من مصلحة بإعداد المعلومات نفسها دون معرفة ما أنجزته الجهات الأخرى. وقد يؤدي كذلك إلى تضارب البيانات، أو تأخر معالجة الملفات، أو عدم وصول الوثائق الضرورية إلى الجهة المكلفة باتخاذ القرار.

ومن المشكلات المتكررة في البيئات التنظيمية المعقدة أن يعتقد كل موظف أن مسؤوليته تنتهي عند حدود مكتبه، دون أن يهتم بما إذا كانت المعلومات التي يقدمها كافية لمساعدة المصلحة الأخرى على إنجاز عملها. وفي هذه الحالة، يتحول التنظيم الإداري إلى مجموعة من الوحدات المنفصلة التي تعمل بصورة جزئية، بدل أن يكون منظومة متكاملة.

وقد تنشأ أيضًا منافسة غير صحية بين المصالح، خصوصًا عندما ترتبط السمعة المهنية أو فرص الحصول على الموارد أو التقدير الإداري بإظهار نتائج منفصلة. وقد يؤدي ذلك إلى حجب بعض المعلومات، أو تأخير الاستجابة لطلبات المصالح الأخرى، أو المبالغة في إبراز أخطاء الآخرين بدل التعاون على حلها.

وتتطلب معالجة هذه الاختلالات تحديد مسارات واضحة لتبادل المعلومات، وتعيين الجهات المسؤولة عن كل مرحلة من مراحل العمل، وتوفير قنوات رسمية للتنسيق، ووضع آجال معقولة للاستجابة، مع توضيح كيفية التصعيد عند تعذر حل المشكلة.

كما ينبغي أن تتبنى المؤسسة أهدافًا مشتركة بين المصالح، حتى لا يقتصر تقييم الأداء على نتائج كل وحدة بمعزل عن بقية الوحدات. فنجاح المرفق العمومي يتوقف على جودة العمل الجماعي، وليس فقط على أداء كل مصلحة داخل حدودها الخاصة.

خامسًا: غموض التعليمات وتضارب القرارات الإدارية

يشكل غموض التعليمات من أبرز مصادر سوء التواصل داخل المؤسسات العمومية. فقد تصدر تعليمات تتضمن عبارات عامة لا تحدد المسؤوليات أو الآجال أو النتائج المطلوبة، مما يترك مجالًا واسعًا للتأويلات المختلفة.

وقد ينشأ الغموض عندما لا تحدد المراسلات الإدارية الجهة المكلفة بالتنفيذ، أو عندما تستخدم مصطلحات غير دقيقة، أو عندما تحال المهام إلى عدة موظفين دون تعيين المسؤول الرئيسي عن متابعة الملف.

أما تضارب القرارات فيظهر عندما يتلقى الموظف تعليمات مختلفة من مسؤولين متعددين، أو عندما لا تنسجم المذكرة الجديدة مع إجراء سابق ما زال متداولًا داخل المصلحة. وفي هذه الحالة، قد يجد الموظف نفسه أمام خيارات متعارضة، ويصبح معرضًا للانتقاد مهما كان الإجراء الذي يختاره.

وقد يؤدي هذا الوضع إلى تراجع المبادرة، لأن الموظف قد يفضل تأجيل العمل إلى حين الحصول على توضيح رسمي، خوفًا من تحمل المسؤولية عن قرار قد يعتبره مسؤول آخر غير صحيح.

وتتطلب معالجة الغموض اعتماد أسلوب واضح في صياغة التعليمات، يتضمن تحديد الموضوع والجهة المعنية والإجراء المطلوب والأجل والمسؤول عن المتابعة، مع الإشارة إلى المراجع القانونية أو التنظيمية عند الحاجة.

كما ينبغي أن تكون هناك آلية لتسوية التعارض بين التعليمات، بحيث يعرف الموظف الجهة التي يرجع إليها عند تلقي توجيهات متناقضة. ومن الأفضل توثيق التوضيح النهائي حتى لا يتكرر الخلاف في ملفات مماثلة.

ويجب كذلك مراجعة التعليمات القديمة عندما تصدر قرارات جديدة، حتى لا يستمر تداول إجراءات تجاوزتها التعديلات. ويمكن أن تساعد الأنظمة الرقمية في توفير نسخ محدثة من المذكرات والمساطر، شريطة تحديد النسخة المعتمدة ومنع الاعتماد على وثائق قديمة دون تنبيه.

إن وضوح التعليمات لا يحمي الموظف فقط، بل يحمي المؤسسة أيضًا، لأنه يقلل احتمال الخطأ، ويعزز قابلية تتبع القرارات، ويساعد على تحديد المسؤوليات عند حدوث خلل.

سادسًا: ضعف الاستماع إلى الموظفين وغياب التغذية الراجعة

لا يكتمل التواصل الإداري بمجرد إرسال الرسائل والتعليمات، بل يتطلب التأكد من فهمها، والاستماع إلى ردود الفعل، وتقديم الملاحظات التي تساعد على تصحيح العمل وتطويره.

ويظهر ضعف الاستماع عندما يقاطع المسؤول الموظف باستمرار، أو يرفض مناقشة الصعوبات، أو يتعامل مع الملاحظات المهنية باعتبارها اعتراضًا على سلطته. وقد يؤدي هذا الأسلوب إلى عزوف الموظفين عن الإبلاغ عن المشكلات، حتى عندما تكون لديهم معلومات يمكن أن تمنع وقوع أخطاء مهمة.

كما قد يظهر الخلل عندما لا يحصل الموظف على أي رد بشأن المقترحات التي يقدمها، أو عندما تظل الشكايات المهنية دون متابعة واضحة. وفي هذه الحالة، قد يشعر بأن المشاركة في تحسين العمل لا تحقق نتيجة، فيتوقف تدريجيًا عن تقديم الأفكار والملاحظات.

وتؤدي التغذية الراجعة دورًا مهمًا في تحسين الأداء، لأنها تساعد الموظف على معرفة ما إذا كان عمله ينسجم مع التوقعات المطلوبة، وما الجوانب التي ينبغي تطويرها، وما الأخطاء التي يجب تصحيحها.

وينبغي أن تكون الملاحظات محددة ومبنية على الوقائع، وأن تقدم في وقت مناسب، وأن تركز على السلوك أو النتيجة المهنية بدل الحكم على شخصية الموظف. فقول المسؤول إن تقريرًا معينًا يفتقر إلى بيانات محددة أكثر فائدة من اتهام الموظف بأنه غير جاد أو غير كفء دون توضيح.

كما ينبغي أن يكون الموظف قادرًا على تقديم تفسيره للوقائع، خاصة عندما تتعلق الملاحظة بعوامل قد تكون خارجة عن سيطرته، مثل تأخر وصول الوثائق أو تعطل النظام المعلوماتي أو تضارب التعليمات.

ومن التدابير العملية تنظيم لقاءات فردية دورية بين المسؤول والموظف، وتخصيص قنوات لتقديم الملاحظات، وتوثيق القرارات التي تترتب على المقترحات المهمة، وإبلاغ المعنيين بنتائج دراستها.

إن الاستماع الجيد لا يعني قبول جميع الآراء أو تنفيذ كل المقترحات، بل يعني التعامل معها بجدية واحترام، وشرح أسباب قبولها أو رفضها عندما يكون ذلك مناسبًا.

سابعًا: الشائعات والمعلومات غير الدقيقة داخل الإدارة

تعد الشائعات من الظواهر التي قد تظهر عندما تضعف قنوات التواصل الرسمي، أو تتأخر الإدارة في تقديم المعلومات المتعلقة بالقرارات والتغييرات المهنية. وفي ظل غياب المعلومات الموثوقة، قد يبدأ الموظفون في تبادل التفسيرات والتوقعات، وقد تتحول هذه التفسيرات إلى روايات غير دقيقة تؤثر في العلاقات والثقة.

وقد تتعلق الشائعات بالتغييرات في المسؤوليات، أو فرص الترقية، أو إعادة توزيع المهام، أو نتائج التقييم، أو انتقال الموظفين، أو القرارات التي تمس ظروف العمل. وتزداد خطورتها عندما تتصل بسمعة أحد الموظفين أو بنزاهته أو بكفاءته المهنية.

وقد تؤدي الشائعات إلى خلق توتر غير ضروري، أو إلى تراجع الثقة في المسؤولين، أو إلى انقسام الموظفين إلى مجموعات تتبنى روايات مختلفة حول الموضوع نفسه.

ولا يمكن القضاء على كل حديث غير رسمي داخل المؤسسة، لأن التواصل الاجتماعي جزء طبيعي من العلاقات المهنية، لكن يمكن الحد من أثر الشائعات من خلال توفير معلومات واضحة وفي الوقت المناسب، وشرح القرارات التي تسمح طبيعتها القانونية والإدارية بالإعلان عنها، وتوضيح ما إذا كانت بعض الأخبار مجرد تكهنات لا تستند إلى قرار رسمي.

كما ينبغي على المسؤولين تجنب تقديم معلومات متناقضة أو غير مؤكدة، لأن ذلك قد يزيد الارتباك. وعندما لا تكون المعلومات مكتملة، يمكن توضيح ما هو معروف حاليًا، وما الذي ما زال قيد الدراسة، ومتى يتوقع تقديم تحديث جديد، دون إعطاء وعود غير مضمونة.

ومن المهم كذلك احترام السرية المهنية والخصوصية. فمواجهة الشائعات لا تبرر نشر المعلومات الشخصية للموظفين أو تفاصيل الملفات التي لا يجوز تداولها. ويمكن للمؤسسة أن توضح القواعد العامة والإجراءات المعتمدة دون كشف المعطيات المحمية.

ويظل أفضل أسلوب لمواجهة الشائعات هو بناء ثقة مستمرة في التواصل الرسمي، حتى لا يجد الموظفون أنفسهم مضطرين إلى الاعتماد على مصادر غير موثوقة لفهم ما يجري داخل المؤسسة.

ثامنًا: مفهوم الصراعات المهنية وطبيعتها داخل الإدارة العمومية

يشير الصراع المهني إلى حالة من الاختلاف أو التوتر بين فردين أو أكثر، أو بين مجموعتين أو مصالح إدارية، عندما تتعارض مصالحهم أو تصوراتهم أو توقعاتهم أو طرقهم في أداء العمل.

وقد يكون الصراع متعلقًا بالمهام، عندما يختلف الموظفون حول طريقة تنفيذ إجراء أو توزيع المسؤوليات أو تحديد الأولويات. وقد يكون متعلقًا بالعلاقات، عندما يتحول الاختلاف إلى توتر شخصي أو فقدان للثقة أو تبادل للاتهامات. كما قد يكون صراعًا تنظيميًا، عندما تتنافس المصالح على الموارد أو تتداخل اختصاصاتها أو تختلف في تفسير التعليمات.

وتوجد أيضًا صراعات مرتبطة بالقيم المهنية، مثل الاختلاف حول معايير الجودة أو السرعة أو طريقة التعامل مع المرتفقين. وقد تكون هذه الاختلافات مفيدة عندما تسمح بمناقشة الخيارات وتحسين القرارات، لكنها تصبح ضارة عندما تتحول إلى صراع شخصي يمنع الوصول إلى حلول عملية.

وفي الإدارة العمومية، قد تتخذ الصراعات طابعًا معقدًا بسبب التسلسل الإداري، وتعدد مستويات اتخاذ القرار، وارتباط بعض الإجراءات بقواعد قانونية دقيقة، وتفاوت الصلاحيات بين الموظفين والمسؤولين.

وقد ينشأ الصراع عندما يشعر موظف بأن مسؤولًا يحمّله مسؤولية تتجاوز اختصاصاته، أو عندما ترى مصلحة أن مصلحة أخرى لا تلتزم بآجال التنسيق، أو عندما يعتقد موظف أن زميله يحصل على معاملة تفضيلية.

ولا ينبغي اعتبار وجود الصراع دليلًا تلقائيًا على فشل المؤسسة. فقد يكون الاختلاف مؤشرًا على وجود مشكلات حقيقية تحتاج إلى التصحيح، أو فرصة لإعادة النظر في إجراءات غير فعالة. وتكمن مسؤولية الإدارة في تحديد طبيعة الصراع، وفهم أسبابه، واختيار طريقة مناسبة لمعالجته قبل أن يتحول إلى عائق أمام العمل.

تاسعًا: الأسباب التنظيمية للصراعات المهنية

تعد الأسباب التنظيمية من أهم العوامل التي تؤدي إلى نشوء الصراعات المهنية، لأنها ترتبط بطريقة تصميم العمل وتوزيع الموارد والمسؤوليات داخل المؤسسة.

ويأتي غموض الاختصاصات في مقدمة هذه الأسباب. فعندما لا تكون الحدود بين مهام الموظفين والمصالح واضحة، قد يتنازع الأطراف حول الجهة المسؤولة عن إنجاز إجراء معين، أو حول من يتحمل مسؤولية التأخر أو الخطأ.

وقد تؤدي تداخلات الاختصاصات إلى تكرار العمل أو إهمال بعض المهام، لأن كل طرف قد يعتقد أن الطرف الآخر هو المسؤول عن تنفيذها. وفي بعض الحالات، يحاول كل طرف تجنب تحمل المسؤولية خوفًا من الانتقاد، مما يؤدي إلى تبادل الإحالات وتأخر معالجة الملفات.

ومن الأسباب الأخرى التنافس على الموارد المحدودة. فقد تتنافس المصالح على عدد الموظفين أو التجهيزات أو الاعتمادات أو فرص التكوين، خصوصًا عندما لا توجد معايير

واضحة لتوزيع هذه الموارد. وقد يؤدي ذلك إلى شعور بعض الوحدات بأنها مهمشة أو أقل أولوية من غيرها.

كما يمكن أن يؤدي سوء توزيع عبء العمل إلى النزاعات، عندما يتحمل موظفون معينون عددًا كبيرًا من المهام، بينما يعتقد آخرون أنهم يقومون بجهد مماثل أو أكبر. ويزداد الخلاف عندما لا تكون هناك بيانات واضحة تسمح بمقارنة حجم العمل وتعقيده.

وتؤدي الإجراءات المعقدة والمتكررة كذلك إلى نشوء الصراعات، لأن الموظفين قد يختلفون حول الجهة التي ينبغي أن تتخذ القرار، أو حول مدى ضرورة إجراء معين، أو حول مسؤولية التأخير الناتج عن كثرة المراحل الإدارية.

وقد تنشأ نزاعات بسبب غياب أهداف مشتركة بين المصالح، بحيث تركز كل مصلحة على إنجاز مهامها الخاصة دون الاهتمام بتأثير قراراتها في الوحدات الأخرى. وفي هذه الحالة، قد تحقق مصلحة نتائج جيدة وفق معاييرها الداخلية، لكنها تسهم بصورة غير مباشرة في تعطيل العمل العام.

وتتطلب معالجة هذه الأسباب مراجعة الهيكل التنظيمي، وتحديد الاختصاصات، وتوضيح مسارات العمل، ووضع معايير شفافة لتوزيع الموارد، واعتماد مؤشرات مشتركة لتقييم أداء المصالح.

عاشرًا: الأسباب الشخصية والنفسية للصراعات المهنية

إلى جانب الأسباب التنظيمية، تؤدي العوامل الشخصية والنفسية دورًا في نشوء الصراعات المهنية، خاصة عندما تتداخل العلاقات الشخصية مع القرارات والمهام الإدارية.

فقد تختلف الشخصيات في أساليب التواصل، ومستوى تقبل النقد، وطريقة التعبير عن الاعتراض، وسرعة اتخاذ القرار. وقد يؤدي هذا الاختلاف إلى سوء فهم إذا لم يكن هناك وعي كافٍ بضرورة الفصل بين الخلاف المهني والتقييم الشخصي.

كما يمكن أن تؤثر الحساسية تجاه النقد في العلاقات المهنية. فقد يفهم بعض الموظفين الملاحظات المتعلقة بالعمل باعتبارها انتقاصًا من قدراتهم أو مكانتهم، فيردون بطريقة دفاعية أو هجومية بدل التركيز على مضمون الملاحظة.

وقد تنشأ النزاعات كذلك بسبب الشعور بالغيرة المهنية أو التنافس على التقدير أو فرص التطور. وعندما لا تكون معايير الاعتراف بالمجهودات واضحة، قد يعتقد بعض الموظفين أن نجاح زملائهم جاء نتيجة العلاقات الشخصية وليس نتيجة الكفاءة، مما يزيد التوتر.

ومن العوامل المؤثرة أيضًا ضعف مهارات الاستماع والتعبير عن الرأي. فقد يستخدم الموظف لغة حادة أو اتهامية، أو يقاطع زميله، أو ينقل الخلاف إلى أطراف أخرى قبل محاولة معالجته مباشرة. وقد يؤدي ذلك إلى توسيع دائرة النزاع وتحويل مشكلة محدودة إلى خلاف جماعي.

كما يمكن أن يؤدي الضغط المهني والإرهاق إلى زيادة التوتر والانفعال. فالموظف الذي يعمل تحت ضغط كبير قد يصبح أقل قدرة على تقبل التأخير أو الاختلاف، وقد يفسر بعض التصرفات بصورة سلبية حتى عندما لا تكون مقصودة.

ولا يعني الاعتراف بهذه العوامل إعفاء الأفراد من مسؤولياتهم، بل يساعد على فهم السلوك واختيار طريقة مناسبة للتدخل. فبعض النزاعات يمكن احتواؤها من خلال التوضيح والحوار، بينما تتطلب حالات أخرى تدخلًا إداريًا رسميًا عندما تتضمن إساءة أو تهديدًا أو إخلالًا بالواجبات المهنية.

حادي عشر: الصراعات بين الموظفين داخل المصلحة الواحدة

تعد النزاعات بين الموظفين داخل المصلحة الواحدة من أكثر أنواع الصراعات تأثيرًا في الحياة المهنية اليومية، لأنها تحدث بين أشخاص يحتاجون إلى التعاون المستمر لإنجاز المهام.

وقد تبدأ هذه النزاعات بسبب خلاف حول توزيع العمل، أو اختلاف في أسلوب الإنجاز، أو تأخر أحد الموظفين في تسليم الجزء المكلف به، أو اعتقاد أحد الأطراف أن زميله لا يتحمل نصيبه من المسؤولية.

وقد تتطور المشكلة عندما يفسر أحد الموظفين تصرفات زميله على أنها تقليل من شأنه أو محاولة لإلقاء اللوم عليه. ومع تكرار المواقف، قد يتوقف الطرفان عن التواصل المباشر، ويبدآن في تبادل الملاحظات عبر زملاء آخرين، أو في تجنب التعاون، أو في تقديم شكايات متبادلة.

وتزداد خطورة النزاع عندما يؤثر في جودة العمل، مثل رفض تبادل المعلومات، أو تأخير تسليم الوثائق، أو الامتناع عن المساعدة في الحالات التي تستدعي التعاون، أو نقل الخلافات الشخصية إلى المرتفقين.

ومن المهم أن يتدخل المسؤول في الوقت المناسب، قبل أن يتحول الخلاف إلى نمط دائم. وينبغي أن يبدأ التدخل بفهم الوقائع والاستماع إلى الأطراف كل على حدة عند الحاجة، ثم تحديد ما إذا كانت المشكلة مرتبطة بسوء فهم أو بتوزيع غير عادل للمهام أو بسلوك مهني غير مقبول.

ويمكن في الحالات المناسبة تنظيم لقاء مشترك يساعد الأطراف على توضيح مواقفهم والاتفاق على قواعد عملية للتعاون. وينبغي أن يركز اللقاء على الوقائع والمهام والحلول، لا على تبادل الاتهامات أو البحث عن الطرف الذي ينبغي إدانته.

أما إذا تضمنت الحالة إساءة خطيرة أو تهديدًا أو مضايقة أو سلوكًا مخالفًا للقانون أو للأنظمة المعمول بها، فلا يكفي الاكتفاء بمصالحة غير رسمية، بل يجب التعامل معها وفق الإجراءات المختصة والضمانات القانونية.

ثاني عشر: الصراع بين المسؤول والموظف

قد ينشأ الصراع بين المسؤول والموظف عندما يختلف الطرفان حول التعليمات أو تقييم الأداء أو توزيع المهام أو أسلوب التواصل أو حدود الصلاحيات.

ويتميز هذا النوع من النزاعات بوجود تفاوت في السلطة التنظيمية، الأمر الذي قد يجعل الموظف أقل قدرة على التعبير عن اعتراضه، أو أكثر حذرًا في تقديم الشكايات، خصوصًا عندما يخشى أن يؤثر الخلاف في تقييمه أو مساره المهني.

وقد يبدأ النزاع عندما يقدم المسؤول تعليمات لا يراها الموظف واضحة أو قابلة للتنفيذ، أو عندما يعتقد الموظف أن المسؤول يحمّله مسؤولية إخفاق لم يكن طرفًا فيه. وقد ينشأ أيضًا عندما يقدم المسؤول ملاحظات بطريقة مهينة، أو عندما يرى الموظف أن التقييم لا يعكس أداءه الفعلي.

وفي بعض الحالات، قد يرفض الموظف تعليمات مشروعة بسبب خلاف شخصي مع المسؤول، أو بسبب اعتقاده أن القرار غير منصف. وهنا ينبغي التمييز بين الاعتراض المهني الذي يستند إلى أسباب موضوعية، وبين الامتناع غير المبرر عن تنفيذ الواجبات.

وتتطلب معالجة هذه النزاعات وجود قنوات واضحة للتواصل والتظلم، تضمن للموظف إمكانية عرض موقفه دون خوف من الانتقام، وتتيح للمسؤول توضيح قراراته ومسؤولياته.

كما ينبغي تشجيع المسؤولين على تقديم الملاحظات بصورة مهنية، والاستماع إلى التفسيرات، وتجنب ربط الخلافات الشخصية بالقرارات المتعلقة بالموظف.

ولا يعني ذلك أن المسؤول ملزم بالموافقة على جميع اعتراضات الموظفين، بل يعني أن القرار الإداري ينبغي أن يستند إلى القانون والوقائع والمصلحة العامة، وأن يكون قابلًا للتفسير والمراجعة وفق القواعد المعمول بها.

ثالث عشر: الصراعات بين المصالح الإدارية المختلفة

تظهر الصراعات بين المصالح عندما تختلف الوحدات الإدارية حول الاختصاصات أو الأولويات أو آجال الإنجاز أو توزيع الموارد أو تفسير المساطر.

وقد تكون هذه الصراعات نتيجة تصميم تنظيمي لا يحدد بوضوح حدود المسؤولية، أو بسبب اعتماد إجراءات تتطلب موافقات متعددة دون تحديد الجهة التي تتولى التنسيق النهائي.

فعندما تحيل مصلحة ملفًا إلى مصلحة أخرى دون استكمال المعلومات المطلوبة، قد ترفض الجهة المستقبلة معالجته أو تعيده لاستكمال الوثائق. وإذا تكرر ذلك دون وجود آلية لتسوية الخلاف، فقد يتحول الأمر إلى نزاع مؤسساتي يستهلك الوقت ويؤخر الخدمة.

وقد تنشأ كذلك خلافات بسبب اختلاف أولويات المصالح. فالمصلحة التي تتعامل مباشرة مع المرتفقين قد تعطي الأولوية لسرعة المعالجة، بينما تركز مصلحة أخرى على استكمال المراجعات والتحقق من الوثائق. وقد يكون لكل طرف مبرره المهني، لكن غياب التنسيق قد يجعل العلاقة تبدو وكأنها صراع بين السرعة والدقة.

ويقتضي الحل تحديد الأهداف المشتركة، وتوضيح مراحل العمل، وتعيين الجهة المسؤولة عن تنسيق الملف، ووضع معايير واضحة لقبول الإحالات أو رفضها، وتحديد آجال للاستجابة.

كما يمكن إنشاء آلية دورية للتنسيق بين المصالح التي ترتبط أعمالها بصورة مباشرة، بهدف مناقشة الملفات المتعثرة وتحديد أسباب التأخير والاتفاق على إجراءات تصحيحية.

وينبغي ألا تتحول اجتماعات التنسيق إلى فضاء لتبادل اللوم، بل يجب أن تركز على تحسين مسار العمل، وتحديد المسؤوليات، وتوثيق القرارات، ومتابعة تنفيذها.

رابع عشر: الصراعات المرتبطة بتوزيع المهام والموارد

يعد توزيع المهام والموارد من أكثر الموضوعات حساسية في المؤسسات الإدارية، لأنه يرتبط مباشرة بإحساس الموظفين بالعدالة وبحجم الضغط الذي يتحملونه.

فقد يشعر بعض الموظفين بأنهم مكلفون بأعمال أكثر من زملائهم، أو بأنهم يتحملون المهام الصعبة بينما يحصل آخرون على المهام الأقل تعقيدًا، أو بأن توزيع المسؤوليات لا يراعي الكفاءة والخبرة.

وقد تنشأ المشكلة كذلك عندما يتم تكليف الموظف بمهام إضافية دون توضيح سبب التكليف أو مدته أو علاقته بمهامه الأصلية. وإذا استمر الوضع دون مراجعة، فقد يشعر الموظف بأن اجتهاده أصبح سببًا لتحميله المزيد من الأعباء دون اعتراف أو دعم.

ومن جهة أخرى، قد يرى المسؤول أن توزيع العمل غير المتوازن ناتج عن اختلاف الكفاءات أو الخبرات، وأن بعض الموظفين قادرون على إنجاز المهام المعقدة بصورة أفضل. وقد يكون هذا التفسير صحيحًا جزئيًا، لكنه يحتاج إلى معايير واضحة حتى لا يتحول إلى تبرير دائم لتركز العمل لدى فئة محدودة.

وتتطلب المعالجة إعداد وصف واضح للمهام، وتقدير حجم العمل وتعقيده، ومراجعة توزيع الملفات بصورة دورية، ومراعاة الكفاءات المتاحة، وتوفير التكوين اللازم حتى يتمكن عدد أكبر من الموظفين من أداء المهام المتخصصة.

كما ينبغي توضيح معايير توزيع الموارد والتجهيزات وفرص التكوين، لأن غموض هذه المعايير قد يولد شعورًا بالتمييز حتى عندما تكون القرارات مبنية على اعتبارات موضوعية.

ويستحسن أن تتيح الإدارة للموظفين فرصة مناقشة التوزيع عندما تظهر اختلالات واضحة، دون أن يعني ذلك منح كل موظف حق رفض المهام التي تدخل ضمن اختصاصاته.

إن التوزيع العادل لا يعني المساواة الحسابية في عدد الملفات، بل يعني مراعاة طبيعة المهام وتعقيدها والوقت الذي تتطلبه والكفاءات اللازمة لإنجازها.

خامس عشر: الصراعات المرتبطة بالتقييم والترقية والتحفيز

قد تتحول مسائل تقييم الأداء والترقية والتحفيز إلى مصدر للصراعات المهنية عندما لا تكون المعايير واضحة، أو عندما يشعر الموظفون بأن القرارات لا تعكس مستوى أدائهم الفعلي.

فإذا حصل موظف على تقدير مهني مرتفع دون أن تكون مبرراته واضحة، بينما لم يحصل موظف آخر على تقدير مماثل رغم مساهمته في إنجاز أعمال مهمة، فقد يتولد شعور بعدم الإنصاف.

وقد تظهر الخلافات أيضًا عندما يعتقد الموظفون أن بعض فرص التكوين أو المسؤوليات أو الترقية توزع بناءً على العلاقات الشخصية، وليس وفق المعايير القانونية والمهنية.

ويؤدي غموض التقييم إلى توسيع مجال التأويلات، لأن الموظف لا يعرف ما الذي ينبغي عليه تحسينه، ولا يفهم سبب القرار الذي اتخذ بشأنه، وقد يفسر النتيجة باعتبارها موقفًا شخصيًا من المسؤول.

وتتطلب معالجة هذه المشكلة اعتماد معايير معلنة وواضحة، وتوثيق الملاحظات المهنية، وربط التقييم بأهداف واقعية، وتمكين الموظف من الاطلاع على ما يخصه من ملاحظات وفق الإجراءات المعمول بها.

كما ينبغي أن تتاح قنوات مناسبة لطلب التوضيح أو التظلم عندما تسمح القواعد بذلك، مع تجنب تحويل التقييم إلى مجال للمجاملة أو الانتقام.

ومن المهم التمييز بين الترقية التي تخضع لشروط ونصوص وإجراءات قانونية محددة، وبين التحفيز المعنوي أو توزيع بعض المهام والمسؤوليات. فلكل مجال قواعده، ولا يجوز تقديم وعود تتجاوز صلاحيات المسؤول أو تخالف النصوص المنظمة.

وتساعد الشفافية في الحد من الشائعات، وتعزز شعور الموظفين بأن المؤسسة تتعامل مع مساراتهم المهنية وفق قواعد يمكن فهمها ومراجعتها.

سادس عشر: أثر الصراعات المهنية في الصحة النفسية للموظفين

قد يكون للصراعات المهنية المستمرة أثر سلبي في الصحة النفسية للموظفين، خاصة عندما تتكرر الخلافات دون حل، أو تترافق مع الإهانة أو التهميش أو التهديد أو الشعور بعدم الأمان المهني.

فقد يشعر الموظف الذي يعمل في بيئة متوترة بقلق مستمر بشأن علاقاته بزملائه أو بطريقة تقييمه أو بإمكانية تعرضه للانتقاد. وقد يؤدي ذلك إلى صعوبة التركيز، وتراجع الرضا عن العمل، وضعف الدافعية، وزيادة الشعور بالإرهاق.

كما قد تؤثر النزاعات في قدرة الموظف على التواصل بصورة طبيعية، فيصبح أكثر تحفظًا أو انفعالًا، أو يتجنب الاجتماعات والمناقشات، أو يمتنع عن تقديم الأفكار خوفًا من الدخول في خلاف جديد.

وفي الحالات التي يستمر فيها التوتر مدة طويلة، قد تتأثر العلاقات الأسرية والاجتماعية خارج العمل، خاصة عندما يصطحب الموظف معه مشاعر القلق والغضب إلى حياته الخاصة.

غير أن هذه الآثار تختلف من شخص إلى آخر، ولا يجوز افتراض وجود مشكلة صحية معينة اعتمادًا على مجرد وجود نزاع مهني. فالتعامل السليم يقتضي التركيز على ظروف العمل والسلوكيات المؤثرة، وإتاحة الدعم المناسب عند الحاجة، مع احترام الخصوصية.

ومن مسؤولية الإدارة منع تحول الخلافات إلى ممارسات مهينة أو تمييزية، واتخاذ التدابير المناسبة عند ظهور سلوكيات متكررة تؤثر في كرامة الموظفين أو سلامتهم المهنية.

كما ينبغي ألا تكتفي المؤسسة بمحاولة التوفيق بين الأطراف عندما يكون هناك اختلال واضح في السلطة أو سلوك مؤذٍ متكرر. ففي بعض الحالات، يكون من الضروري توفير قناة مستقلة للتبليغ أو التظلم، والتحقق من الوقائع، واتخاذ الإجراءات التي يسمح بها القانون.

سابع عشر: أثر ضعف التواصل والصراعات في الإنتاجية وجودة الأداء

تؤثر مشكلات التواصل والصراعات المهنية في إنتاجية الإدارة من خلال عدة مسارات مترابطة.

فقد يؤدي تأخر المعلومات إلى تعطيل إنجاز الملفات، وقد يؤدي تضارب التعليمات إلى إعادة العمل، وقد يؤدي غموض المسؤوليات إلى ضياع الوقت في تحديد الجهة المكلفة بالمهمة.

كما تؤدي النزاعات إلى استهلاك جزء من الوقت والجهد في الدفاع عن المواقف وتبادل الاتهامات، بدل توجيه الموارد نحو معالجة الملفات وتحسين الخدمات.

وعندما يحجب الموظفون المعلومات عن بعضهم بسبب الخلافات، قد تتكرر الأخطاء أو تتعطل الإجراءات، لأن كل طرف يعمل اعتمادًا على معلومات ناقصة.

وقد تؤدي الصراعات كذلك إلى تراجع روح المبادرة، حيث يفضل الموظف تنفيذ الحد الأدنى من المهام لتجنب الدخول في خلاف مع زملائه أو مسؤوليه. وقد يصبح أكثر اهتمامًا بتجنب اللوم من اهتمامه بتحسين النتائج.

وتنعكس هذه المشكلات على المرتفقين من خلال ارتفاع مدة الانتظار، وتكرار طلب الوثائق، وتعدد الإحالات بين المصالح، وصعوبة الحصول على معلومات موحدة.

ومن المهم أن تدرك المؤسسة أن النزاع المهني لا يظل محصورًا بين أطرافه، بل يمكن أن يمتد أثره إلى كامل سلسلة تقديم الخدمة. فحتى عندما لا يكون المرتفق على علم بالخلاف الداخلي، فإنه قد يتأثر بتأخر الملف أو بتضارب المعلومات التي يتلقاها.

ولهذا ينبغي إدراج مؤشرات التواصل والتنسيق ضمن تقييم الأداء التنظيمي، مثل مدة تبادل المعلومات بين المصالح، وعدد الملفات المعادة بسبب نقص الوثائق، وعدد الأخطاء المرتبطة بتضارب التعليمات، ومستوى رضا الموظفين عن وضوح المسؤوليات.

ويساعد تحليل هذه المؤشرات على تحديد ما إذا كانت المشكلة مرتبطة بسلوك الأفراد، أو بتصميم الإجراءات، أو بضعف الأنظمة المعلوماتية، أو بنقص التنسيق الإداري.

ثامن عشر: إدارة الخلافات المهنية بطريقة بناءة

تتطلب إدارة الخلافات المهنية القدرة على التمييز بين الاختلاف الطبيعي في الرأي وبين السلوك الذي يعطل العمل أو يمس بكرامة الآخرين.

ويبدأ التدبير البنّاء بتحديد موضوع الخلاف بصورة دقيقة. فبدل القول إن أحد الموظفين لا يتعاون، ينبغي تحديد السلوك أو الواقعة التي أثارت المشكلة، مثل تأخر تسليم وثيقة، أو عدم الرد على طلب مهني، أو اختلاف التعليمات المتعلقة بملف معين.

ويساعد تحديد الوقائع على تقليل التعميم والاتهامات الشخصية، ويتيح للأطراف مناقشة المشكلة على أساس معلومات يمكن التحقق منها.

وتتمثل الخطوة الثانية في الاستماع إلى الأطراف، مع منح كل طرف فرصة مناسبة لشرح موقفه، دون مقاطعة أو إصدار أحكام مسبقة. وقد يتبين أن الخلاف ناتج عن سوء فهم أو عن اختلاف في تفسير المسؤوليات أو عن نقص في المعلومات.

أما الخطوة الثالثة فتتمثل في تحديد المصالح المشتركة. فالموظفون الذين يختلفون حول طريقة إنجاز العمل قد يتفقون على ضرورة احترام الآجال، أو حماية جودة الخدمة، أو تجنب الأخطاء. ويمكن استخدام هذه الأهداف المشتركة للانتقال من تبادل اللوم إلى البحث عن حلول.

وتتمثل الخطوة الرابعة في الاتفاق على إجراءات واضحة، مثل تحديد من يتولى كل مهمة، وكيفية تبادل المعلومات، والآجال المطلوبة، والجهة التي يرجع إليها الأطراف عند ظهور خلاف جديد.

ومن المهم توثيق الاتفاقات المتعلقة بالعمل عندما تكون ذات أثر تنظيمي، حتى لا يعود النزاع بسبب اختلاف الذاكرة أو استمرار الغموض.

كما ينبغي تحديد موعد لمراجعة النتائج عند الحاجة، للتأكد من أن الحل قد ساهم في تحسين التعاون.

ولا تكون الوساطة غير الرسمية مناسبة لجميع الحالات. فإذا تعلق النزاع بادعاءات خطيرة أو سلوكيات قد تستوجب إجراءات قانونية أو إدارية رسمية، فينبغي اتباع المساطر المختصة، وعدم الضغط على الأطراف لقبول مصالحة قد لا تكون مناسبة أو آمنة.

تاسع عشر: دور القيادة الإدارية في الحد من الصراعات المهنية

تتحمل القيادة الإدارية مسؤولية مهمة في منع الصراعات أو احتوائها قبل أن تتطور إلى مشكلات مزمنة. وتبدأ هذه المسؤولية من تصميم العمل وتوضيح الأدوار، وتمتد إلى أسلوب التواصل وتوزيع الموارد والتعامل مع الشكايات.

فالمسؤول الذي يوضح المسؤوليات منذ البداية يقلل احتمال النزاع حول من ينبغي أن ينجز المهمة. كما أن المسؤول الذي يوزع العمل وفق معايير معلنة يقلل الشعور بالمحاباة أو التمييز.

ويجب على القيادة أن تتدخل عندما تظهر مؤشرات توتر متكررة، مثل رفض التعاون، أو كثرة الشكايات المتبادلة، أو تأخر تبادل المعلومات، أو تحول الاجتماعات إلى فضاء لتبادل الاتهامات.

وينبغي أن يكون التدخل متوازنًا، فلا يتجاهل النزاع بحجة أنه خلاف شخصي، ولا يتسرع في إدانة أحد الأطراف قبل التحقق من الوقائع.

كما يجب أن تتجنب القيادة تأجيج النزاعات من خلال المقارنة المهينة بين الموظفين، أو التلميحات الشخصية، أو التمييز في المعاملة، أو نقل معلومات غير دقيقة عن أحد الأطراف.

ومن الضروري أن تقدم القيادة نموذجًا في إدارة الاختلاف، بحيث تسمح بمناقشة القرارات المهنية، وتفصل بين نقد الفكرة ونقد صاحبها، وتوضح أن الاعتراض المبني على أسباب موضوعية لا يعد بالضرورة تحديًا للسلطة.

وتحتاج القيادة كذلك إلى معرفة متى يكون الحل داخل المصلحة ممكنًا، ومتى ينبغي إحالة الموضوع إلى مصلحة الموارد البشرية أو الجهة القانونية أو الإدارية المختصة.

إن القيادة الفعالة لا تمنع كل خلاف، لكنها تمنع تحول الخلافات إلى ممارسات تضر بالعمل أو تنتهك الحقوق، وتوفر إطارًا واضحًا للتعامل مع المشكلات بصورة عادلة ومهنية.

عشرون: دور مصلحة الموارد البشرية في تدبير النزاعات

تضطلع مصلحة الموارد البشرية بدور أساسي في تطوير السياسات والإجراءات التي تساعد على الوقاية من النزاعات المهنية ومعالجتها.

ويتمثل دورها الأول في وضع قواعد واضحة لتوزيع المسؤوليات، وتدبير التقييم، وتلقي الشكايات، والتعامل مع السلوكيات التي تؤثر في العلاقات المهنية، وفق النصوص والاختصاصات المعمول بها.

كما يمكنها تقديم المشورة للمسؤولين بشأن كيفية التعامل مع النزاعات، ومساعدتهم على التمييز بين الخلافات التنظيمية التي تحتاج إلى تعديل الإجراءات، والخلافات السلوكية التي تتطلب توجيهًا أو تدبيرًا إداريًا مختلفًا.

ويمكن لمصلحة الموارد البشرية أن تنظم دورات تكوينية في التواصل الفعال، والاستماع، والتفاوض، وإدارة الخلاف، والقيادة التشاركية، بما يساعد المسؤولين والموظفين على اكتساب مهارات عملية.

ومن الأدوار المهمة كذلك رصد المؤشرات العامة للمناخ المهني، مثل تكرار النزاعات في مصلحة معينة، أو ارتفاع الشكايات المتعلقة بعدم وضوح المهام، أو تكرار الخلافات حول توزيع العمل.

وينبغي أن يتم هذا الرصد مع احترام السرية، وألا يتحول إلى تصنيف الموظفين بناءً على شكايات غير متحقق منها أو انطباعات شخصية.

كما يمكن لمصلحة الموارد البشرية المساهمة في مراجعة الإجراءات التي تنتج عنها خلافات متكررة، مثل مسارات المصادقة أو طرق توزيع الملفات أو قواعد التواصل بين المصالح.

ويجب أن تكون هناك آلية واضحة لإحالة الحالات التي تتجاوز صلاحيات المسؤول المباشر، مع تحديد الجهة المختصة والمسار الذي ينبغي اتباعه.

ولا يعني ذلك أن مصلحة الموارد البشرية تتولى الفصل في جميع النزاعات، لأن الاختصاصات تختلف بحسب طبيعة الموضوع والنظام القانوني للمؤسسة، بل يعني أن لها دورًا تنظيميًا واستشاريًا وتنسيقيًا في حدود صلاحياتها.

واحد وعشرون: التفاوض والوساطة في حل النزاعات المهنية

يعد التفاوض من الأدوات المفيدة في معالجة الخلافات المهنية عندما تكون الأطراف مستعدة للحوار، ولا يتعلق النزاع بمسألة تستوجب مسطرة رسمية خاصة.

ويقوم التفاوض على تبادل وجهات النظر، وتحديد المصالح الأساسية لكل طرف، والبحث عن حلول يمكن أن تحقق قدرًا مقبولًا من التوافق دون الإضرار بالمصلحة العامة أو مخالفة القواعد القانونية.

فعندما يختلف موظفان حول توزيع مهمة معينة، يمكن مناقشة حجم العمل والوقت المطلوب والمهارات اللازمة، ثم الاتفاق على توزيع أكثر وضوحًا. وعندما تختلف مصلحتان حول آجال تبادل الوثائق، يمكن تحديد جدول زمني وإجراءات للتنسيق والتصعيد عند التأخر.

أما الوساطة فتقوم على تدخل طرف محايد نسبيًا يساعد الأطراف على التواصل وفهم المواقف والبحث عن حل. ويمكن أن تكون مفيدة عندما يصبح التواصل المباشر صعبًا بسبب التوتر أو فقدان الثقة.

غير أن الوساطة لا ينبغي أن تستخدم لإجبار الموظف على التنازل عن حق قانوني، أو لإغلاق شكوى جدية دون التحقق منها، أو لإخفاء سلوك مخالف للقانون. كما يجب أن تكون مشاركة الأطراف فيها مناسبة لطبيعة الحالة، وألا تحل محل المساطر الرسمية التي تقتضيها القوانين والأنظمة.

ويحتاج نجاح التفاوض والوساطة إلى وضوح موضوع الخلاف، واحترام السرية في حدودها القانونية، وتجنب التهديد أو الإهانة، وتوثيق الاتفاقات العملية عندما تكون ذات أثر على سير العمل.

كما ينبغي متابعة الحلول المتفق عليها، لأن الاتفاق الذي لا يترجم إلى تغييرات فعلية قد لا يؤدي إلى إنهاء النزاع.

اثنان وعشرون: التواصل الرقمي وتحدياته في الإدارة العمومية

أصبح التواصل الرقمي عنصرًا مهمًا في الإدارة الحديثة، من خلال البريد الإلكتروني، والمنصات الداخلية، وأنظمة تدبير الوثائق، والاجتماعات عن بعد، وتطبيقات تبادل المعلومات المعتمدة داخل المؤسسات.

ويمكن لهذه الأدوات أن تسرع وصول المعلومات، وتقلل الاعتماد على الوثائق الورقية، وتتيح توثيق القرارات، وتسهل التنسيق بين المصالح الموجودة في مواقع مختلفة.

لكن التواصل الرقمي قد يخلق مشكلات جديدة إذا لم توضع له قواعد واضحة. فقد يتلقى الموظف عددًا كبيرًا من الرسائل، أو تصله تعليمات متناقضة عبر قنوات متعددة، أو يصعب عليه تحديد النسخة المعتمدة من وثيقة معينة.

وقد تؤدي الرسائل المختصرة إلى سوء الفهم، خصوصًا عندما يتعلق الموضوع بمسألة حساسة أو بقرار يحتاج إلى تفسير. كما قد تؤدي سرعة الردود الإلكترونية إلى تبادل رسائل انفعالية تزيد الخلاف بدل معالجته.

ومن التحديات أيضًا ضعف توثيق القرارات التي تصدر عبر قنوات غير رسمية، أو الاعتماد على مجموعات تواصل لا تضمن حفظ المعلومات أو تنظيم الوصول إليها وفق القواعد المعمول بها.

ولذلك ينبغي تحديد القنوات الرسمية لكل نوع من أنواع التواصل، وتوضيح الحالات التي تتطلب مراسلة موثقة، والحد من تعدد النسخ، وتحديد المسؤول عن تحديث الوثائق، واحترام قواعد أمن المعلومات وحماية المعطيات الشخصية.

كما ينبغي تدريب الموظفين على كتابة الرسائل المهنية، واستخدام عناوين واضحة، وتحديد المطلوب والأجل، وتجنب اللغة الغامضة أو الاتهامية.

ومن المهم أيضًا الاتفاق على قواعد معقولة للردود، بحيث لا يفترض أن كل رسالة تتطلب استجابة فورية، مع التمييز بين الحالات العاجلة والطلبات العادية.

إن التكنولوجيا يمكن أن تحسن التواصل، لكنها لا تعوض الحاجة إلى الوضوح والاحترام وحسن التنظيم.

ثلاثة وعشرون: التواصل الداخلي أثناء الأزمات والتغييرات الإدارية

تزداد أهمية التواصل الداخلي خلال فترات الأزمات أو التغييرات التنظيمية، مثل إعادة توزيع المهام، أو تغيير المسؤولين، أو إدخال أنظمة معلوماتية جديدة، أو تعديل المساطر، أو مواجهة ضغط استثنائي في الخدمات.

ففي هذه الفترات، قد يشعر الموظفون بعدم اليقين بشأن مستقبل مهامهم أو مسؤولياتهم، وقد تنتشر التفسيرات المختلفة إذا لم تقدم الإدارة معلومات موثوقة.

وقد يؤدي غياب التواصل إلى مقاومة التغيير، لأن الموظف قد يفسر القرار باعتباره تهديدًا لمكانته أو زيادة غير مبررة في أعبائه، حتى عندما يكون الهدف المعلن تحسين الأداء.

وتحتاج الإدارة في هذه الظروف إلى شرح الأسباب العامة للتغيير، والأهداف المتوقعة، والمراحل الأساسية للتنفيذ، والآثار التي تم التأكد منها، والمسائل التي ما زالت قيد الدراسة.

كما ينبغي تحديد قنوات لتلقي الأسئلة والملاحظات، وتقديم تحديثات دورية عندما تكون هناك معلومات جديدة، وتجنب إعطاء وعود غير مؤكدة.

وفي الحالات التي تؤثر فيها التغييرات في المهام اليومية، ينبغي توفير تكوين مناسب ودعم تقني وتنظيمي، حتى لا يترك الموظفون أمام أنظمة جديدة دون إعداد كافٍ.

كما يجب أن يكون التواصل متسقًا بين المستويات الإدارية، لأن صدور رسائل مختلفة من مسؤولين متعددين قد يزيد الارتباك ويضعف الثقة.

ومن المهم كذلك تقييم أثر التغيير بعد تطبيقه، من خلال الاستماع إلى الموظفين ومراجعة الصعوبات الفعلية، بدل افتراض أن القرار نجح بمجرد صدوره.

أربعة وعشرون: بناء ثقافة الحوار والاحترام داخل المؤسسة

تحتاج الإدارة العمومية إلى ثقافة مهنية تسمح بمناقشة المشكلات والاختلافات دون تحويلها إلى صراعات شخصية. ولا تتكون هذه الثقافة من خلال المذكرات وحدها، بل من خلال الممارسات اليومية التي تعكس طريقة تعامل المسؤولين والموظفين مع بعضهم.

ويبدأ بناء ثقافة الحوار باحترام الكرامة المهنية لجميع العاملين، وتجنب السخرية والإهانة والتشهير، وعدم استخدام المعلومات الشخصية وسيلة للضغط أو الانتقام.

كما يتطلب تشجيع الموظفين على تقديم الرأي المهني بطريقة موضوعية، مع ضمان أن الاعتراض على إجراء أو اقتراح بديل لا يعامل تلقائيًا باعتباره عدم احترام للمسؤول.

وفي المقابل، ينبغي أن يكون التعبير عن الاختلاف مسؤولًا، وأن يركز على الوقائع والحجج، وألا يتحول إلى اتهامات أو تعطيل متعمد للعمل.

وتساعد الاجتماعات المهنية المنظمة على بناء هذه الثقافة، بشرط أن تكون لها أهداف واضحة، وأن تتاح فيها فرصة مناسبة للمشاركة، وأن تنتهي بقرارات أو إجراءات قابلة للمتابعة.

كما يمكن تشجيع التعاون بين الموظفين من خلال العمل الجماعي، وتبادل الخبرات، وتوثيق الممارسات الجيدة، وتكليف فرق متعددة التخصصات بمعالجة بعض المشكلات المشتركة.

ومن المهم أن يعترف المسؤولون بمساهمة الموظفين في تحسين العمل، وأن يتعاملوا مع الأخطاء باعتبارها فرصًا للتعلم عندما تكون غير متعمدة، مع المحافظة على المساءلة عند الإهمال أو المخالفات التي تستوجب إجراءً رسميًا.

وتقوم ثقافة الحوار كذلك على الثقة، لكن الثقة لا تعني غياب الرقابة أو التنازل عن المسؤولية، بل تعني أن العلاقات المهنية لا تبنى على الشك المستمر، وأن المراقبة والتقييم يمارسان وفق معايير واضحة.

خمسة وعشرون: مؤشرات قياس جودة التواصل الداخلي

تحتاج المؤسسة إلى وسائل عملية لتقييم جودة التواصل الداخلي، لأن الانطباعات العامة لا تكفي لتحديد مواطن الخلل أو معرفة ما إذا كانت التدابير المتخذة تحقق نتائج ملموسة.

ومن المؤشرات الممكنة وضوح التعليمات، ويمكن قياسه من خلال استبيانات مهنية أو مراجعة الأخطاء التي نتجت عن سوء فهم الإجراءات. كما يمكن متابعة عدد الملفات التي أعيدت بسبب نقص المعلومات أو تضارب الوثائق.

ويمكن قياس سرعة تبادل المعلومات بين المصالح من خلال متوسط الوقت اللازم للاستجابة للطلبات الداخلية، مع مراعاة اختلاف طبيعة الطلبات ودرجة استعجالها.

ومن المؤشرات كذلك عدد حالات التأخير الناتجة عن غياب التنسيق، وعدد الاجتماعات التي انتهت بإجراءات واضحة، ونسبة تنفيذ القرارات المتفق عليها في الآجال المحددة.

كما يمكن متابعة مستوى رضا الموظفين عن التواصل مع المسؤول المباشر، ومدى معرفتهم بمسؤولياتهم، وقدرتهم على الإبلاغ عن الصعوبات المهنية.

أما الصراعات المهنية، فيمكن متابعة عدد الشكايات ذات الصلة، وطبيعة أسبابها، ومدة معالجتها، ومدى تكرار المشكلة نفسها في المصلحة ذاتها. لكن ينبغي تفسير هذه المؤشرات بحذر، لأن ارتفاع عدد الشكايات قد يعكس أحيانًا تحسن الثقة في قنوات التظلم، وليس بالضرورة زيادة النزاعات.

ومن المفيد كذلك قياس رضا المرتفقين عن وضوح المعلومات المقدمة لهم، وعدد المرات التي يضطرون فيها إلى مراجعة الإدارة لاستكمال معلومات كان يمكن توفيرها منذ البداية.

ولا ينبغي تحويل المؤشرات إلى أهداف شكلية تدفع الموظفين إلى تحسين الأرقام دون تحسين الواقع. فالغرض هو فهم أسباب الخلل وتطوير الإجراءات، لا معاقبة المصالح لمجرد اختلاف طبيعة عملها.

ويفضل الجمع بين البيانات الكمية والملاحظات النوعية، لأن الأرقام قد تظهر وجود مشكلة لكنها لا تفسر دائمًا أسبابها.

ستة وعشرون: نموذج عملي لتحسين التواصل وتسوية النزاعات في الإدارة العمومية

يمكن للإدارة العمومية اعتماد نموذج عملي يقوم على مراحل مترابطة، تبدأ بالتشخيص وتنتهي بالتقييم والتحسين المستمر.

تتمثل المرحلة الأولى في تشخيص قنوات التواصل القائمة، وتحديد الوسائل المستخدمة لتبادل المعلومات، ومراجعة مدى وضوح المسؤوليات، ورصد أكثر المشكلات تكرارًا، مثل تأخر الردود أو تضارب التعليمات أو تكرار الملفات المعادة.

وينبغي أن يشمل التشخيص آراء الموظفين والمسؤولين، مع توفير طريقة مناسبة لتقديم الملاحظات المهنية، واحترام سرية المعطيات التي تستدعي الحماية.

وتتمثل المرحلة الثانية في تحديد القنوات الرسمية للتواصل. فينبغي معرفة القناة التي تستخدم لإصدار التعليمات، والوسيلة المعتمدة لتوثيق القرارات، والجهة التي تستقبل طلبات التنسيق، والطريقة التي يتم بها الإبلاغ عن المشكلات العاجلة.

أما المرحلة الثالثة فتتمثل في توضيح الاختصاصات ومسارات العمل، من خلال إعداد وصف للمهام، وتحديد المسؤول عن كل مرحلة، وتوضيح شروط إحالة الملفات بين المصالح، وتحديد الآجال المناسبة للاستجابة.

وتشمل المرحلة الرابعة تكوين المسؤولين والموظفين في مهارات التواصل، والاستماع، وصياغة المراسلات، وإدارة الاجتماعات، والتفاوض، وتسوية الخلافات.

وتتمثل المرحلة الخامسة في وضع آلية لتدبير النزاعات، توضح كيفية استقبال الشكايات المهنية، والجهات المختصة بدراستها، والحالات التي يمكن معالجتها بالحوار، والحالات التي تستدعي إجراءات رسمية.

أما المرحلة السادسة فتتعلق بمتابعة النتائج، من خلال مؤشرات محددة، مثل انخفاض الأخطاء الناتجة عن سوء التواصل، وتحسن آجال تبادل المعلومات، وتراجع الملفات المعادة بسبب نقص البيانات، وتحسن رضا الموظفين عن وضوح المسؤوليات.

ويجب أن تظل هذه الخطة قابلة للتعديل بحسب النتائج. فإذا تبين أن المشكلة الرئيسية هي غموض المساطر، ينبغي التركيز على توضيحها. وإذا كان الخلل مرتبطًا بضعف القيادة، فينبغي تطوير مهارات المسؤولين ومراجعة أساليب المتابعة. وإذا كانت المشكلة ناتجة عن تعدد الأنظمة المعلوماتية، فقد يكون الحل في توحيد القنوات أو تحسين التكامل بينها.

إن نجاح النموذج لا يعتمد على كثرة الإجراءات، بل على وضوحها وقابليتها للتطبيق، وعلى التزام القيادة بمتابعتها، وعلى إشراك الموظفين في تحسينها عندما يكون ذلك مناسبًا.

سبعة وعشرون: توصيات عملية للإدارة العمومية المغربية

يتطلب تحسين التواصل الداخلي والحد من الصراعات المهنية اعتماد سياسة مؤسساتية واضحة تتجاوز المعالجة الظرفية للخلافات، وتركز على الوقاية والتنظيم وبناء الثقة.

ينبغي أولًا مراجعة طرق تبادل المعلومات داخل المصالح، وتحديد القنوات الرسمية المعتمدة، وتوضيح المسؤوليات المتعلقة بإصدار التعليمات وتوثيق القرارات ومتابعة تنفيذها.

كما ينبغي اعتماد أسلوب واضح في صياغة المراسلات والتعليمات، يتضمن تحديد المطلوب والجهة المعنية والأجل والمسؤول عن المتابعة، مع تجنب العبارات الغامضة أو المتناقضة.

ومن الضروري توضيح الاختصاصات بين الموظفين والمصالح، ومراجعة الإجراءات التي تؤدي إلى تداخل المسؤوليات أو تكرار العمل أو تبادل الإحالات دون نتيجة.

ويستحسن تنظيم اجتماعات مهنية دورية بين المصالح التي تعتمد أعمالها بعضها على بعض، مع تحديد أهداف الاجتماع، وتوثيق القرارات، ومتابعة تنفيذها.

كما ينبغي تكوين المسؤولين في التواصل القيادي، والاستماع، وإدارة الخلافات، وتقديم الملاحظات، والتعامل العادل مع الشكايات المهنية.

ومن المهم توفير قنوات واضحة لتقديم الملاحظات والتظلمات، مع ضمان احترام السرية والحقوق القانونية، ومنع استخدام هذه القنوات لتصفية الحسابات الشخصية.

وينبغي كذلك ترسيخ ثقافة الاعتراف بالجهود المشتركة، وعدم حصر التقدير في الإنجازات الفردية التي قد تشجع التنافس غير الصحي بين الموظفين.

كما يستحسن تطوير الأنظمة الرقمية لتسهيل تبادل المعلومات وتوثيق القرارات، مع ضمان حماية البيانات، وتحديد النسخ المعتمدة من الوثائق، وتدريب الموظفين على استخدام الأدوات المتاحة.

ومن التوصيات الأساسية مراجعة توزيع المهام والموارد بصورة دورية، لأن جزءًا من النزاعات ينشأ عن الشعور بعدم الإنصاف أو عن غموض المسؤوليات أو عن تراكم الأعباء لدى فئة محدودة من الموظفين.

ويجب أن تتعامل الإدارة مع النزاعات بموضوعية، فتستمع إلى الأطراف، وتتحقق من الوقائع، وتفرق بين الاختلاف المهني والسلوك غير المقبول، وتتخذ الإجراءات المناسبة بحسب طبيعة الحالة.

كما ينبغي ربط تحسين التواصل بأهداف جودة الخدمة العمومية، لأن الغاية النهائية ليست تقليل الخلافات داخل المكاتب فحسب، بل ضمان انتقال المعلومات بصورة صحيحة، وإنجاز الملفات في الآجال المناسبة، وتحسين تجربة المرتفق.

وأخيرًا، يتعين تقييم سياسة التواصل الداخلي بصورة دورية، من خلال مؤشرات واضحة وملاحظات الموظفين والمرتفقين، حتى تتمكن المؤسسة من تصحيح الاختلالات وتطوير أساليب العمل باستمرار.

ثمانية وعشرون: شروط نجاح الإصلاح التواصلي داخل الإدارة العمومية

لا يكفي اعتماد قنوات جديدة للتواصل أو إصدار تعليمات تدعو إلى التعاون من أجل إحداث تغيير مستدام في العلاقات المهنية. فنجاح الإصلاح التواصلي يحتاج إلى توافر مجموعة من الشروط التنظيمية والثقافية والقيادية.

ويأتي الالتزام الفعلي من القيادة في مقدمة هذه الشروط. فإذا دعت الإدارة إلى الحوار، لكنها تجاهلت الملاحظات المهنية أو عاقبت الموظفين بسبب طرح أسئلة مشروعة، فإن الرسائل الرسمية ستفقد مصداقيتها.

كما يحتاج الإصلاح إلى وضوح الأهداف. فلا بد أن يعرف الموظفون لماذا يتم تغيير طريقة التواصل، وما المشكلات التي يراد حلها، وما النتائج التي يتوقع تحقيقها. ويساعد هذا الوضوح على الحد من مقاومة التغيير، ويمنح العاملين تصورًا مشتركًا للنتائج المطلوبة.

ومن الشروط الأساسية توفير الموارد اللازمة، سواء تعلق الأمر بالوقت المخصص للاجتماعات، أو بالتجهيزات الرقمية، أو بالتكوين، أو بتحديد المسؤولين عن متابعة الإجراءات.

كما ينبغي تجنب المبالغة في عدد القنوات والوسائل، لأن كثرتها دون تنظيم قد تؤدي إلى زيادة الارتباك. فالمطلوب ليس أن تتوفر المؤسسة على أكبر عدد ممكن من أدوات التواصل، بل أن تعرف كيف تستخدم كل أداة، وفي أي حالة، ومن المسؤول عن متابعتها.

ويجب أن يقوم الإصلاح كذلك على التدرج. فقد يكون من الأفضل البدء بمصلحة تواجه مشكلات واضحة، وتجريب بعض الإجراءات، وقياس نتائجها، ثم تعميم الممارسات الناجحة مع مراعاة اختلاف الظروف.

ومن المهم إشراك الموظفين في تقييم الإجراءات، لأنهم الأقرب إلى تفاصيل العمل اليومي، ويمكنهم اكتشاف الصعوبات التي لا تظهر دائمًا في التقارير الإدارية.

كما يجب أن تحافظ المؤسسة على التوازن بين الشفافية والسرية، بحيث تتاح المعلومات الضرورية لإنجاز العمل، مع حماية المعطيات الشخصية والمهنية التي لا يجوز تداولها على نطاق واسع.

وأخيرًا، ينبغي أن يكون الإصلاح مستمرًا، لأن الهياكل والمهام والأنظمة التقنية تتغير بمرور الوقت. فالقنوات التي كانت فعالة في مرحلة معينة قد تصبح غير مناسبة عندما تتوسع المؤسسة أو تتغير طبيعة خدماتها.

خاتمة الفصل

يتضح من خلال هذا الفصل أن التواصل الداخلي يمثل أحد المحددات الأساسية لفعالية الإدارة العمومية، لأنه يضمن انتقال المعلومات، وتوضيح التعليمات، وتنسيق المهام، وتبادل الخبرات، وتمكين الموظفين من فهم مسؤولياتهم والمساهمة في تحسين العمل.

كما يتضح أن ضعف التواصل لا يقتصر أثره على العلاقات الشخصية، بل يمتد إلى الإنتاجية وجودة الأداء واستمرارية الخدمات وثقة المرتفقين. فالتعليمات الغامضة، والمعلومات المتأخرة، وتضارب القرارات، وغياب التنسيق، يمكن أن تؤدي إلى تكرار الأخطاء وتأخر الملفات وتبادل المسؤوليات بصورة غير منتجة.

وتظهر الصراعات المهنية بوصفها ظاهرة متعددة الأسباب، فقد تنشأ عن غموض الاختصاصات، أو سوء توزيع المهام، أو التنافس على الموارد، أو الشعور بعدم الإنصاف، أو اختلاف أساليب التواصل، أو ضعف القيادة، أو الضغوط المهنية. ولهذا لا يمكن معالجتها من خلال إجراء واحد أو أسلوب موحد، بل تحتاج إلى تشخيص دقيق يميز بين الأسباب التنظيمية والشخصية والسلوكية.

ولا ينبغي النظر إلى جميع الخلافات باعتبارها دليلًا على فشل المؤسسة، لأن الاختلاف في الرأي يمكن أن يسهم في تطوير القرارات وتحسين الإجراءات. غير أن هذا الدور الإيجابي لا يتحقق إلا عندما تدار الخلافات في إطار من الاحترام والموضوعية، وعندما تتوفر قنوات واضحة للحوار، وآليات مناسبة لتسوية النزاعات، وضمانات تحمي حقوق الموظفين.

وتتحمل القيادة الإدارية مسؤولية محورية في بناء بيئة تواصل فعالة، من خلال وضوح التعليمات، والاستماع إلى الموظفين، وتفسير القرارات، وتوزيع المسؤوليات بعدالة، والتدخل في الوقت المناسب عند ظهور النزاعات. كما تضطلع مصلحة الموارد البشرية بدور مهم في وضع الإجراءات، وتكوين المسؤولين، وتحليل مؤشرات المناخ المهني، وتقديم الدعم اللازم لمعالجة الاختلالات.

وفي سياق الإدارة العمومية المغربية، تبرز الحاجة إلى تطوير التواصل الداخلي باعتباره جزءًا من جهود تحديث الإدارة وتحسين جودة الخدمة العمومية. فالتنسيق بين المصالح، وتبسيط المساطر، وتطوير الأنظمة الرقمية، وتوضيح المسؤوليات، كلها عناصر تساعد على تقليل النزاعات وتحسين أداء الموارد البشرية.

غير أن التحول الرقمي وحده لا يكفي لتحقيق هذا الهدف، لأن التكنولوجيا لا تستطيع تعويض غياب الثقة أو ضعف القيادة أو غموض الاختصاصات. ولذلك ينبغي الجمع بين الوسائل التقنية الحديثة والثقافة المهنية القائمة على الاحترام والشفافية وتحمل المسؤولية.

إن الإدارة التي تتواصل بفعالية هي إدارة تستطيع اكتشاف المشكلات قبل تفاقمها، وتوضيح أهدافها، وتصحيح أخطائها، والاستفادة من خبرات موظفيها. أما الإدارة التي تهمل التواصل، فقد تجد نفسها أمام نزاعات متكررة، وتأخر في معالجة الملفات، وضعف في التعاون، وتراجع في الثقة بين العاملين.

وبناءً على ذلك، فإن تطوير التواصل الداخلي والحد من الصراعات المهنية يجب أن يصبحا جزءًا أساسيًا من استراتيجية تدبير الموارد البشرية، لا مجرد تدبير ظرفي يتم اللجوء إليه عند وقوع الخلافات. فالمؤسسة العمومية الفعالة هي التي تستطيع تحويل الاختلاف إلى فرصة للتعلم، والخلاف إلى مجال لتحسين الإجراءات، والتواصل إلى أداة لبناء الثقة، والعمل الجماعي إلى وسيلة لتحقيق المصلحة العامة.

ومن هذا المنطلق، فإن نجاح الإدارة العمومية في تطوير مواردها البشرية لا يرتبط فقط بكفاءة الموظفين أو توفر الإمكانات، بل يرتبط كذلك بقدرتها على بناء علاقات مهنية سليمة، وتوفير المعلومات اللازمة، وضمان العدالة في المعاملة، وترسيخ ثقافة الحوار والمسؤولية المشتركة.

وبذلك يصبح التواصل الداخلي أساسًا من أسس الإدارة الرشيدة، وتصبح إدارة الصراعات المهنية إحدى المهارات الضرورية للقيادة الإدارية الحديثة، بما يساعد على بناء مرافق عمومية أكثر تنظيمًا وتعاونًا وشفافية وقدرة على الاستجابة لتطلعات المواطنين.

الفصل الثالث عشر: مشاكل أخلاقيات الوظيفة العمومية والنزاهة ومحاربة الفساد الإداري

تمهيد

تحتل أخلاقيات الوظيفة العمومية مكانة أساسية في بناء إدارة عمومية فعالة ونزيهة وقادرة على الاستجابة لحاجيات المواطنين وتطلعاتهم. فالإدارة ليست مجرد جهاز تقني يتولى تنفيذ القوانين والقرارات وتقديم الخدمات، بل هي مؤسسة تمارس سلطات ومسؤوليات ترتبط بالمصلحة العامة وبحقوق الأفراد وبالثقة التي يضعها المجتمع في مؤسساته. ولذلك،

فإن جودة الإدارة لا تقاس فقط بسرعة معالجة الملفات أو بحجم الخدمات المقدمة أو بمدى احترام المساطر القانونية، وإنما تقاس كذلك بمدى التزام الموظفين والمسؤولين بقيم النزاهة والاستقامة والحياد والمساواة والشفافية وتحمل المسؤولية.

وتكتسي أخلاقيات الوظيفة العمومية أهمية خاصة في مجال تدبير الموارد البشرية، لأن الموظف العمومي يمثل العنصر البشري الذي تتجسد من خلاله السياسات العمومية داخل المؤسسات والإدارات. فمهما بلغت القوانين من دقة، ومهما تطورت الأنظمة المعلوماتية والإجراءات التنظيمية، فإن فعاليتها تظل مرتبطة بالسلوك المهني للأشخاص المكلفين بتطبيقها. وقد يؤدي ضعف الالتزام الأخلاقي لدى بعض الموظفين أو المسؤولين إلى إفراغ القواعد القانونية من مضمونها، وإلى انتشار ممارسات تضر بمبدأ تكافؤ الفرص وتضعف الثقة في الإدارة وتؤثر في جودة الخدمات العمومية.

وتظهر مشاكل أخلاقيات الوظيفة العمومية في صور متعددة، منها استغلال النفوذ، وتضارب المصالح، والمحسوبية، والتمييز غير المشروع بين المرتفقين، والإخلال بواجب التحفظ، وتسريب المعلومات المهنية، والتلاعب بالمساطر، وسوء استعمال الموارد العامة، والامتناع عن تحمل المسؤولية، والتستر على التجاوزات، وضعف احترام قواعد الشفافية والمساءلة. وقد تتخذ هذه الممارسات أشكالًا مباشرة وواضحة، كما قد تظهر في سلوكيات يومية تبدو بسيطة أو اعتيادية، لكنها تؤدي تدريجيًا إلى إضعاف ثقافة النزاهة وترسيخ ممارسات غير سليمة داخل المرفق العمومي.

وفي السياق المغربي، يكتسي هذا الموضوع أهمية متزايدة بالنظر إلى التحولات التي تعرفها الإدارة العمومية، والجهود المبذولة لتحديث المرافق العامة وتبسيط المساطر وتحسين العلاقة بين الإدارة والمرتفقين وتعزيز الشفافية وربط المسؤولية بالمحاسبة. غير أن نجاح هذه الإصلاحات لا يتوقف على إصدار النصوص القانونية أو إحداث الآليات الرقابية فحسب، بل يتطلب كذلك ترسيخ ثقافة أخلاقية داخل المؤسسات، وتطوير أساليب تدبير الموارد البشرية، وضمان عدالة القرارات المهنية، وحماية الموظفين الذين يمارسون مهامهم بنزاهة، والتعامل الجدي مع الاختلالات والتجاوزات.

ويهدف هذا الفصل إلى تحليل أبرز مشاكل أخلاقيات الوظيفة العمومية والنزاهة ومحاربة الفساد الإداري، مع التركيز على أسبابها التنظيمية والسلوكية والثقافية، وانعكاساتها على الموارد البشرية وعلى أداء الإدارة العمومية المغربية، فضلًا عن استعراض الوسائل العملية التي يمكن اعتمادها لبناء بيئة مهنية تقوم على الاستقامة والشفافية والإنصاف والمسؤولية.

مفهوم أخلاقيات الوظيفة العمومية وأهميتها

تشير أخلاقيات الوظيفة العمومية إلى مجموع القيم والمبادئ والمعايير السلوكية التي ينبغي أن توجه تصرفات الموظفين والمسؤولين أثناء ممارسة مهامهم. وهي تشمل الالتزام بالقانون، واحترام كرامة المرتفقين، والمحافظة على المال العام، والحياد في تقديم الخدمات، والمساواة في المعاملة، والنزاهة في اتخاذ القرارات، والحرص على المصلحة العامة، وتجنب كل تصرف من شأنه تحقيق منفعة شخصية غير مشروعة على حساب الواجب المهني.

ولا تقتصر الأخلاقيات المهنية على الامتناع عن ارتكاب الأفعال المخالفة للقانون، بل تتجاوز ذلك إلى تبني سلوك إيجابي يعكس المسؤولية والالتزام والجودة. فقد يحترم الموظف المساطر الرسمية من الناحية الشكلية، لكنه لا يتعامل مع المرتفقين بالاحترام اللازم، أو يتعمد تأخير الملفات دون مبرر، أو يمتنع عن تقديم المعلومات التي تدخل ضمن اختصاصه، أو يتعامل بانتقائية مع الطلبات. وفي مثل هذه الحالات، قد لا تكون المخالفة واضحة بالقدر نفسه الذي تكون عليه الرشوة أو التزوير، لكنها تكشف عن ضعف في الثقافة المهنية وعن خلل في فهم الوظيفة العمومية باعتبارها خدمة للمصلحة العامة.

وتؤدي الأخلاقيات المهنية دورًا محوريًا في توجيه القرارات الإدارية، خصوصًا في الحالات التي لا تكفي فيها القواعد التفصيلية لتحديد التصرف المناسب. فالموظف قد يجد نفسه أمام وضعية تتطلب المفاضلة بين عدة اختيارات ممكنة قانونيًا، أو التعامل مع معلومة حساسة، أو معالجة طلب يتعلق بشخص تربطه به علاقة شخصية، أو المشاركة في قرار يمكن أن يؤثر في مصالح أحد أقاربه أو معارفه. وفي هذه الحالات، تصبح النزاهة والحياد والشفافية عناصر ضرورية لضمان سلامة القرار الإداري.

كما تسهم أخلاقيات الوظيفة العمومية في بناء الثقة داخل المؤسسة نفسها. فعندما يشعر الموظفون بأن القرارات تتخذ وفق معايير واضحة، وأن الترقيات والتكليفات وتوزيع المسؤوليات تتم على أساس الاستحقاق، وأن التجاوزات لا تحظى بالحماية بسبب النفوذ أو العلاقات الشخصية، فإنهم يكونون أكثر استعدادًا للالتزام والعمل والتعاون. أما عندما يلاحظون أن السلوك غير النزيه قد يؤدي إلى مكاسب مهنية، في حين لا يحظى الموظف المستقيم بالتقدير، فإن ذلك قد يؤدي إلى الإحباط وتراجع المبادرة وانتشار اللامبالاة.

ومن ثم، فإن أخلاقيات الوظيفة العمومية ليست مسألة فردية منفصلة عن التنظيم الإداري، بل هي جزء من جودة الحكامة ومن فعالية تدبير الموارد البشرية. فالمؤسسة التي تريد

ترسيخ النزاهة مطالبة بوضع قواعد واضحة، وتوفير آليات للتبليغ والتظلم، وضمان العدالة في القرارات، وتطوير التكوين، ومحاسبة المسؤولين عن التجاوزات، وتوفير بيئة لا تجعل الالتزام الأخلاقي سببًا للعزلة أو الحرمان المهني.

الفرق بين الأخلاق المهنية والامتثال القانوني

يشكل القانون الإطار الملزم الذي ينظم عمل الموظف العمومي ويحدد حقوقه وواجباته والحدود التي لا يجوز تجاوزها. غير أن الالتزام القانوني، رغم ضرورته، لا يغطي جميع الجوانب المرتبطة بالسلوك المهني. فالأخلاق المهنية تشمل أيضًا قيمًا مثل حسن النية، والإنصاف، والاحترام، والحرص على المصلحة العامة، والشفافية في التعامل، والابتعاد عن الممارسات التي قد تثير الشك في حياد الإدارة.

وقد يكون التصرف مخالفًا للقانون بصورة واضحة، مثل طلب مقابل غير مشروع لتقديم خدمة إدارية، أو تزوير وثيقة، أو تحويل موارد عامة إلى استعمال شخصي. وقد يكون التصرف في منطقة تحتاج إلى تقييم دقيق، مثل تقديم معاملة تفضيلية لشخص معين دون مبرر موضوعي، أو إخفاء معلومة ضرورية عن زميل مكلف بإنجاز الملف، أو استعمال السلطة التقديرية بطريقة تحقق منفعة شخصية أو تضر بموظف آخر.

ولهذا السبب، لا ينبغي أن تنحصر السياسة الأخلاقية داخل الإدارة في التذكير بالعقوبات القانونية، بل يجب أن تشمل بناء القدرة على التعرف إلى المخاطر الأخلاقية قبل تحولها إلى مخالفات. ويقتضي ذلك توفير قواعد سلوكية واضحة، ودليل عملي للحالات المتكررة، وتكوين الموظفين والمسؤولين على كيفية التعامل مع تضارب المصالح والسرية المهنية والقرارات الحساسة.

كما ينبغي التمييز بين الخطأ المهني الناتج عن نقص الخبرة أو سوء الفهم، والسلوك المتعمد الذي يرمي إلى تحقيق منفعة غير مشروعة أو إلحاق الضرر بالآخرين. فالمعالجة العادلة تقتضي فحص الوقائع والظروف والأدلة، وتحديد طبيعة المسؤولية، وتطبيق الإجراءات المناسبة دون تعميم الاتهامات أو التساهل مع التجاوزات المتعمدة.

إن العلاقة السليمة بين القانون والأخلاق تقوم على التكامل؛ فالقانون يحدد الحد الأدنى الملزم، بينما تسهم الأخلاقيات في توجيه السلوك نحو مستويات أعلى من المسؤولية والنزاهة والجودة. وكلما كانت القواعد القانونية واضحة والثقافة الأخلاقية راسخة، ازدادت قدرة الإدارة على الوقاية من التجاوزات وتحسين أدائها.

مظاهر ضعف أخلاقيات الوظيفة العمومية

تتعدد مظاهر ضعف الأخلاقيات داخل الإدارة العمومية، ولا يمكن حصرها في سلوك واحد أو فئة مهنية معينة. فقد تظهر في تعامل بعض الموظفين مع المرتفقين، أو في تدبير العلاقات المهنية، أو في اتخاذ القرارات المتعلقة بالموارد البشرية، أو في استعمال الوسائل والموارد العامة، أو في إدارة المعلومات والوثائق الإدارية.

ومن أبرز هذه المظاهر عدم الالتزام بالحياد، حين يتأثر القرار الإداري بعلاقات القرابة أو الصداقة أو المصالح الشخصية بدل الاستناد إلى المعايير القانونية والموضوعية. وقد يظهر ذلك في منح الأولوية لملف معين دون مبرر، أو تسهيل مسطرة لشخص تربطه بالموظف علاقة خاصة، أو التعامل مع المرتفقين وفق المكانة الاجتماعية أو القدرة على التأثير.

ومن المظاهر كذلك استغلال السلطة التقديرية بصورة غير سليمة. فالسلطة التقديرية ضرورية في كثير من المجالات الإدارية، لأنها تسمح للمسؤول باختيار الحل الأنسب في حدود القانون. غير أن غياب المعايير الواضحة أو ضعف الرقابة قد يفتح المجال أمام استعمال هذه السلطة لخدمة مصالح خاصة أو لمعاقبة موظف بسبب خلاف شخصي أو لتمكين شخص من امتياز غير مستحق.

ويظهر ضعف الأخلاقيات أيضًا في عدم احترام كرامة المرتفقين، من خلال استعمال لغة غير لائقة، أو التعامل بتعالٍ، أو تجاهل الاستفسارات المشروعة، أو تحميل المواطنين مسؤولية تعقيدات إدارية لا يتحكمون فيها. وتؤثر هذه الممارسات في صورة الإدارة حتى عندما يتم إنجاز الخدمة المطلوبة في نهاية المطاف.

كما قد يتجلى الخلل الأخلاقي في إخفاء الأخطاء بدل الاعتراف بها وتصحيحها، أو تحميل المسؤولية للموظفين الأقل نفوذًا، أو استخدام المعلومات المهنية للإضرار بالزملاء، أو نشر معطيات غير دقيقة بهدف التأثير في قرارات إدارية. وقد تسهم مثل هذه السلوكيات في خلق مناخ يسوده انعدام الثقة والخوف، ويضعف قدرة المؤسسة على التعلم من الأخطاء.

ولا ينبغي إغفال أن بعض مظاهر الخلل ترتبط بضعف التنظيم نفسه، مثل غموض الاختصاصات، وعدم وضوح المساطر، وغياب التوثيق، وضعف المراقبة، وتداخل الصلاحيات. فكلما ازدادت القرارات غموضًا وصعوبة في التتبع، ارتفعت احتمالات سوء

استعمال السلطة وصعب التمييز بين القرار الموضوعي والتصرف القائم على المصلحة الشخصية.

تضارب المصالح وأثره في نزاهة القرار الإداري

يعد تضارب المصالح من القضايا الأساسية في أخلاقيات الوظيفة العمومية، ويقصد به وجود وضعية قد تؤثر فيها المصالح الشخصية أو العائلية أو المالية أو المهنية للموظف في حياده عند أداء واجباته. ولا يعني وجود تضارب المصالح بالضرورة أن الموظف ارتكب فسادًا أو حصل بالفعل على منفعة غير مشروعة، لكنه يشير إلى خطر ينبغي التعرف إليه وتدبيره حتى لا يؤثر في سلامة القرار الإداري أو في الثقة العامة.

وقد يظهر تضارب المصالح عندما يشارك الموظف في دراسة ملف يخص أحد أقاربه، أو عندما يكون له ارتباط مالي بجهة تتعامل مع الإدارة التي يعمل فيها، أو عندما يتدخل في قرار يتعلق بمؤسسة سبق له العمل فيها أو يرتبط بمسؤوليها بعلاقات مصالح. كما قد يظهر عند المشاركة في لجان أو عمليات تتطلب الحياد، في حين توجد علاقة شخصية أو مهنية يمكن أن تؤثر في موضوعية التقييم.

وتكمن خطورة هذه الحالات في أن التأثير قد يكون مباشرًا أو غير مباشر. فقد يتدخل الموظف صراحة لتغيير قرار أو توجيه نتيجة، وقد يكتفي بتقديم معلومات داخلية لطرف معين، أو بتأخير ملف منافس، أو بالتأثير في معايير الاختيار. وفي بعض الحالات، قد لا يكون الموظف واعيًا تمامًا بحجم التأثير الذي تمارسه مصالحه الشخصية على تقديره المهني.

وتقتضي معالجة تضارب المصالح اعتماد مقاربة وقائية تقوم على تحديد الحالات المحتملة، ووضع إجراءات للإفصاح عنها، وتحديد متى ينبغي للموظف الامتناع عن المشاركة في القرار، وإسناد الملف إلى شخص آخر عند الضرورة. كما ينبغي أن تكون القواعد مفهومة وقابلة للتطبيق، حتى لا تتحول إلى إجراءات شكلية أو إلى وسيلة لاستهداف موظفين دون غيرهم.

وفي تدبير الموارد البشرية، يبرز تضارب المصالح في التوظيف والتعيين والترقية والتقييم والتكليف بالمسؤوليات. فحين يشارك مسؤول في تقييم موظف تربطه به علاقة شخصية وثيقة، أو يتدخل في اختيار مرشح له مصلحة مباشرة في نجاحه، يصبح من الضروري توفير ضمانات تضمن موضوعية العملية. ويمكن تحقيق ذلك من خلال توثيق القرارات، واعتماد معايير معلنة، وتعدد المتدخلين عند الاقتضاء، وإتاحة مساطر للتظلم.

إن الهدف من تدبير تضارب المصالح ليس التشكيك في نزاهة الموظفين بصورة مسبقة، بل حماية الموظف والإدارة معًا من وضعيات قد تثير الشبهات أو تؤدي إلى قرارات غير عادلة. فالقواعد الواضحة تمنح الموظف مرجعًا يستند إليه عند مواجهة وضعية حساسة، وتساعد المؤسسة على إثبات أن قراراتها اتخذت وفق معايير موضوعية.

المحسوبية والزبونية والتمييز في المعاملة

تعد المحسوبية والزبونية من الممارسات التي تضعف مبدأ الاستحقاق وتؤثر في عدالة تدبير الموارد البشرية. وتظهر المحسوبية عندما تمنح الفرص أو الامتيازات للأشخاص بناءً على القرابة أو الصداقة أو الانتماء إلى شبكة من العلاقات، بدل الاعتماد على الكفاءة والمؤهلات والحاجات الموضوعية للمؤسسة. أما الزبونية فتقوم على تبادل المنافع أو الخدمات بين أطراف تربطها علاقات مصلحية، بما قد يؤدي إلى توجيه القرارات الإدارية لخدمة مصالح خاصة.

وتنعكس هذه الممارسات بصورة مباشرة على عمليات التوظيف والتعيين والترقية والتكوين وتوزيع المسؤوليات. فعندما يعتقد الموظفون أن النجاح المهني لا يرتبط أساسًا بالكفاءة والاجتهاد، بل بالقرب من أصحاب القرار أو القدرة على الوصول إلى شبكات النفوذ، فإن الحافز على التطور المهني يتراجع. وقد يشعر الموظف المجتهد بأن جهوده لا تحظى بالقيمة المطلوبة، في حين يشعر الموظف الذي يستفيد من العلاقات الشخصية بأنه غير ملزم ببذل الجهد نفسه الذي يبذله الآخرون.

ولا تقتصر آثار المحسوبية على الموظفين، بل تمتد إلى المؤسسة والمرتفقين. فاختيار أشخاص غير مؤهلين لبعض المهام الحساسة قد يؤدي إلى أخطاء في التدبير، وتأخر في معالجة الملفات، وضعف في اتخاذ القرار، وتراجع في جودة الخدمات. كما يمكن أن يؤدي التمييز بين المرتفقين إلى تقويض مبدأ المساواة أمام الإدارة وإضعاف الثقة في حيادها.

وتتطلب مواجهة هذه الظاهرة جعل معايير الاختيار والتقييم والتكليف واضحة ومعلنة قدر الإمكان، وتوثيق أسباب القرارات المهمة، وتوفير آليات للطعن والتظلم، وتحديد مسؤوليات المتدخلين في عمليات تدبير الموارد البشرية. كما ينبغي أن تخضع القرارات الحساسة لمراجعة مناسبة تضمن احترام المساطر وتكافؤ الفرص.

ومن المهم كذلك ألا تتحول مكافحة المحسوبية إلى اتهامات عامة أو أحكام مسبقة. فالعلاقات الشخصية ليست في حد ذاتها دليلًا على وجود مخالفة، كما أن اختيار شخص يعرفه المسؤول لا يعني بالضرورة غياب الاستحقاق. المعيار الحاسم هو مدى احترام

القواعد، وموضوعية التقييم، وتوفر الأدلة على المؤهلات، وغياب التدخل غير المشروع في القرار.

وتتطلب معالجة المحسوبية أيضًا إصلاح الثقافة التنظيمية التي قد تتسامح مع التفضيل الشخصي باعتباره أمرًا عاديًا. فحين تصبح العلاقات الخاصة جزءًا غير معلن من قواعد العمل، يصعب تغيير الممارسات بمجرد إصدار تعليمات رسمية. لذلك، يجب أن تقترن القواعد بالمراقبة والتكوين والقدوة القيادية والمساءلة العادلة.

الرشوة واستغلال النفوذ داخل المرفق العمومي

تعد الرشوة من أخطر صور الفساد الإداري، لأنها تحول الخدمة العمومية من حق أو إجراء تحكمه القواعد إلى منفعة يمكن الحصول عليها مقابل دفع غير مشروع أو تقديم امتياز. وقد تتخذ الرشوة شكل طلب مبلغ مالي، أو قبول هدية مقابل تسريع ملف، أو الحصول على خدمة خاصة مقابل اتخاذ قرار إداري، أو تقديم منفعة غير مستحقة إلى شخص قادر على التأثير في مسار المعاملة.

ويكمن الخطر في أن الرشوة لا تضر فقط بالمال العام أو بالمساواة بين المرتفقين، بل تمس أيضًا شرعية القرار الإداري. فعندما يحصل شخص على خدمة بسبب قدرته على الدفع أو تقديم منفعة، بينما ينتظر شخص آخر دوره وفق المسطرة العادية، تصبح الإدارة عاجزة عن ضمان المساواة والإنصاف.

أما استغلال النفوذ فيتمثل في توظيف الموقع المهني أو السلطة الإدارية أو العلاقات المؤسسية للتأثير في قرار أو مسطرة بهدف تحقيق منفعة غير مستحقة. وقد يظهر ذلك في التدخل لتغيير نتيجة تقييم، أو الضغط على لجنة، أو تسهيل حصول شخص على امتياز لا تتوفر فيه شروطه، أو تعطيل معاملة للضغط على صاحبها.

وتزداد مخاطر هذه الممارسات عندما تكون الإجراءات معقدة أو غير واضحة، أو عندما تعتمد معالجة الملفات على الاتصال المباشر المتكرر بين الموظف والمرتفق دون توثيق كافٍ، أو عندما تغيب إمكانية تتبع مراحل المعاملة. فالغموض لا يؤدي بالضرورة إلى الفساد، لكنه قد يوفر فرصًا أوسع للمساومة غير المشروعة ويصعب معه إثبات التجاوزات.

ومن التدابير الوقائية المهمة تبسيط المساطر، وتحديد الوثائق المطلوبة والآجال، وإتاحة المعلومات للمرتفقين، وتوفير وسائل إلكترونية للتقديم والتتبع حيثما كان ذلك مناسبًا،

وتوثيق القرارات الاستثنائية، وتقوية آليات المراقبة والتظلم. كما ينبغي تدريب الموظفين على كيفية التعامل مع محاولات التأثير غير المشروع، وتوضيح قنوات الإبلاغ عن الوقائع التي يشتبه في مخالفتها للقانون.

ولا يمكن اختزال مكافحة الرشوة في مسؤولية الموظف الذي يتلقى المنفعة، إذ قد تتداخل عوامل متعددة، منها سلوك بعض المرتفقين، وتعقيد المساطر، وضعف الرقابة، وغياب الشفافية، وعدم كفاية الحماية المؤسسية للمبلغين. غير أن تعدد العوامل لا يلغي المسؤولية الفردية، بل يستدعي معالجة شاملة تمنع المخالفات وتعالج الظروف التي تسهل وقوعها.

سوء استعمال المال العام والموارد الإدارية

تمثل المحافظة على المال العام والموارد العمومية واجبًا أساسيًا من واجبات الموظف والمسؤول. فالمكاتب والمعدات والآليات والأنظمة المعلوماتية ووسائل النقل والاعتمادات المالية والوقت المهني كلها موارد مخصصة لتحقيق أهداف المرفق العمومي، ولا ينبغي استخدامها بطريقة تخدم المصالح الخاصة أو تؤدي إلى الهدر غير المبرر.

وقد يظهر سوء استعمال الموارد في توظيف وسائل الإدارة لأغراض شخصية، أو استخدام الممتلكات العمومية خارج نطاق المصلحة العامة، أو تبديد المواد والمعدات، أو إهمال صيانتها، أو اتخاذ قرارات شراء لا تستند إلى حاجات حقيقية، أو عدم مراقبة استعمال المخزون والتجهيزات. كما قد يظهر في إهدار وقت العمل من خلال تعطيل المهام دون مبرر، أو تكليف الموظفين بأعمال لا ترتبط بأهداف المرفق.

ولا يعني الاستخدام السليم للموارد أن تتحول الإدارة إلى فضاء يقوم على الشك الدائم في الموظفين، بل يعني وضع قواعد واضحة ومتناسبة مع طبيعة العمل، وتحديد مسؤوليات الحفظ والاستعمال، وتوثيق عمليات التسليم والتسلم، وإجراء الجرد والمراقبة الدورية، واتخاذ التدابير اللازمة عند ظهور اختلالات.

كما ينبغي النظر إلى الهدر الإداري بوصفه مشكلة تنظيمية وأخلاقية في آن واحد. فقد يكون سببه سوء التخطيط أو غياب التنسيق أو ضعف التكوين أو عدم تحديد المسؤوليات، وقد يكون ناتجًا عن إهمال متعمد أو استغلال غير مشروع. ولهذا، فإن المعالجة الجيدة تبدأ بتحديد السبب الحقيقي، بدل الاكتفاء بتحميل المسؤولية لشخص واحد دون فحص ظروف العمل والإجراءات المعتمدة.

وتشكل الرقمنة فرصة لتحسين تتبع الموارد والعمليات، من خلال أنظمة تدبير المخزون، والتوثيق الإلكتروني، وتتبع الطلبات، وتحديد صلاحيات الولوج إلى المعلومات. لكن التكنولوجيا لا تعوض ضرورة وجود قواعد للمسؤولية والمراقبة، لأن الأنظمة الرقمية نفسها تحتاج إلى حكامة جيدة وإلى حماية من التلاعب وسوء الاستعمال.

أخلاقيات تدبير الموارد البشرية

تعد إدارة الموارد البشرية من أكثر المجالات حساسية من الناحية الأخلاقية، لأنها تتعلق بمسارات الموظفين وحقوقهم وفرص تطورهم المهني. فالقرارات المرتبطة بالتوظيف والتقييم والترقية والتكوين والتعيين في المسؤوليات والنقل والتأديب قد تؤثر بصورة عميقة في الاستقرار المهني وفي مستقبل الموظف، ولذلك ينبغي أن تستند إلى معايير واضحة وإجراءات منصفة وقابلة للتفسير.

وتظهر المشكلات الأخلاقية عندما يتم اتخاذ القرارات دون معايير معلنة، أو عندما تختلف طريقة تطبيق القواعد من موظف إلى آخر، أو عندما يستعمل التقييم وسيلة لمعاقبة الموظف بسبب خلاف شخصي، أو عندما تحجب فرص التكوين عن بعض الفئات دون مبرر موضوعي. كما تظهر عندما يتم تجاهل الكفاءة الفعلية عند إسناد المسؤوليات، أو عندما لا يحصل الموظفون على معلومات كافية بشأن حقوقهم وواجباتهم ومساطر التظلم.

ويؤدي غياب الشفافية في تدبير المسار المهني إلى خلق شعور بعدم الإنصاف، حتى في الحالات التي لا توجد فيها مخالفة متعمدة. فعندما لا يعرف الموظف المعايير التي تم على أساسها اتخاذ القرار، قد يفسر النتيجة باعتبارها تفضيلًا شخصيًا أو استهدافًا مهنيًا. ولهذا، فإن الشفافية لا تقتصر على نشر القرارات، بل تشمل كذلك توضيح معاييرها وأسبابها في الحدود التي يسمح بها القانون ويحترم خصوصية المعنيين.

ومن الضروري أن تكون عملية تقييم الأداء قائمة على أهداف قابلة للقياس، ومعايير مرتبطة بالمهام، وأدلة مهنية موثقة، وإمكانية مناقشة النتائج. كما ينبغي أن يحصل الموظف على تغذية راجعة تساعده على تحسين أدائه، بدل أن يقتصر التقييم على منح نقطة أو ترتيب دون تفسير.

أما الترقية وإسناد المسؤوليات، فينبغي أن يراعيا الشروط القانونية والاستحقاق والكفاءة والخبرة والقدرة على تحمل المهام. وكلما كانت معايير الاختيار واضحة، ازدادت قدرة الإدارة على الدفاع عن قراراتها وتعزيز الثقة في نظامها المهني.

وتقتضي أخلاقيات تدبير الموارد البشرية كذلك احترام سرية المعلومات الشخصية والمهنية. فلا يجوز تداول المعطيات المتعلقة بالوضعية الإدارية أو الصحية أو الاجتماعية للموظف خارج الأغراض المسموح بها، كما ينبغي ضبط الولوج إلى الملفات الإدارية وحماية الوثائق من الاستعمال غير المشروع.

النزاهة في التوظيف والتعيين والترقية

يمثل التوظيف نقطة الانطلاق في بناء إدارة عمومية كفؤة ونزيهة. فإذا لم تتم عملية اختيار الموظفين على أساس الاستحقاق وتكافؤ الفرص واحترام الشروط القانونية، فإن الاختلالات قد تستمر لسنوات وتنعكس على الأداء العام للمؤسسة. لذلك، فإن ضمان النزاهة في التوظيف يتطلب وضوح شروط المشاركة، والإعلان عن الفرص وفق القواعد المعمول بها، وتوحيد معايير التقييم، وتوثيق النتائج، وتوفير آليات للطعن عند الاقتضاء.

ولا يكفي وجود مباراة أو لجنة اختيار لضمان النزاهة بصورة تلقائية، إذ ينبغي أن تكون المساطر قابلة للتتبع وأن تطبق المعايير نفسها على جميع المرشحين. كما يجب الحرص على أن تكون الأسئلة والاختبارات والتقييمات مرتبطة بالكفاءات المطلوبة للوظيفة، وأن يتم تجنب أي تأثير غير مشروع في النتائج.

وفي التعيين في مناصب المسؤولية، تزداد أهمية الموضوعية بسبب ما يرتبط بهذه المناصب من سلطة في اتخاذ القرار وتوزيع المهام وتقييم الموظفين والتأثير في مساراتهم المهنية. وينبغي أن يستند الاختيار إلى الكفاءة القيادية والمعرفة المهنية والقدرة على التواصل والتدبير والنزاهة، بدل الاعتماد على اعتبارات لا ترتبط بمتطلبات المنصب.

أما الترقية، فهي من أكثر المجالات التي تؤثر في شعور الموظفين بالإنصاف. وعندما تكون معاييرها غير مفهومة أو يصعب تتبعها، قد تنشأ تصورات بوجود تفضيل أو تمييز، حتى قبل التحقق من الوقائع. لذلك، يجب توضيح الشروط والمساطر والآجال، وإتاحة المعلومات ذات الصلة، واحترام القواعد القانونية والتنظيمية، وتوفير سبل التظلم وفق الإجراءات المعمول بها.

وتساعد الرقمنة في تعزيز التتبع من خلال تسجيل مراحل العملية وتوثيق الوثائق والقرارات وتحديد المسؤوليات. ومع ذلك، ينبغي أن تقترن الأنظمة الرقمية بضوابط تضمن صحة البيانات وسلامة الولوج إليها، حتى لا تتحول إلى وسيلة شكلية لا تمنع التلاعب أو لا تكشفه.

أخلاقيات تقييم الأداء والمردودية

يؤثر تقييم الأداء بصورة مباشرة في علاقة الموظف بالمؤسسة، لأنه يحدد جوانب القوة والضعف، وقد ترتبط به فرص التكوين والترقية وتحمل المسؤوليات. ولذلك، ينبغي أن يكون التقييم أداة للتطوير والتحسين، لا وسيلة لإرضاء المسؤول أو معاقبة الموظف أو تبرير قرارات سبق اتخاذها.

وتظهر المشكلة الأخلاقية عندما يعتمد التقييم على الانطباعات الشخصية بدل الأدلة، أو عندما تطبق المعايير بصورة متفاوتة، أو عندما يتم تجاهل ظروف العمل والموارد المتاحة، أو عندما يمنح التقدير بناءً على العلاقات الشخصية. وقد يؤدي ذلك إلى تراجع الثقة في منظومة التقييم وإضعاف أثرها التحفيزي.

كما أن التقييم العادل لا يعني تجاهل الفروق في الأداء أو منح النتائج نفسها لجميع الموظفين. بل يعني أن يتم التمييز بين الأداءات المختلفة بناءً على معايير معلنة ومرتبطة بالمهام، مع مراعاة السياق المهني وإمكانية الموظف من الحصول على الموارد والتوجيه الضروريين لإنجاز عمله.

وينبغي أن تتضمن منظومة التقييم حوارًا مهنيًا بين المسؤول والموظف، يتم خلاله توضيح النتائج وتحديد أسباب الصعوبات والاتفاق على إجراءات التحسين. كما يجب أن يكون للموظف حق الاطلاع على التقييم وفق القواعد المنظمة، وإبداء ملاحظاته، والاستفادة من المساطر المتاحة لمراجعة القرارات التي يراها غير سليمة.

ومن الضروري كذلك أن يتحمل المسؤولون مسؤولية جودة التقييمات التي ينجزونها. فالمسؤول الذي يمنح تقديرات اعتباطية أو يخلط بين الخلاف الشخصي والأداء المهني يضر بالموظف وبالمؤسسة معًا. لذلك، ينبغي أن يخضع المقيمون للتكوين في موضوعية التقييم وتجنب التحيزات، وأن تتم مراجعة النتائج غير العادية وفق ضوابط واضحة.

أخلاقيات السلطة الإدارية والعلاقة بين المسؤول والموظف

تمنح المسؤولية الإدارية لصاحبها صلاحيات تمكنه من تنظيم العمل وتوزيع المهام واتخاذ القرارات والإشراف على التنفيذ. غير أن هذه الصلاحيات ليست امتيازات شخصية، بل وسائل لتحقيق أهداف المرفق العمومي وضمان حسن سيره. ومن ثم، فإن استعمال السلطة ينبغي أن يظل مرتبطًا بالقانون وبالمصلحة العامة وباحترام كرامة الموظفين.

وتظهر الممارسات غير السليمة عندما يستعمل المسؤول موقعه لفرض أعمال لا ترتبط بالمصلحة الإدارية، أو لممارسة الضغط الشخصي، أو لمعاقبة الموظف بسبب خلاف خارج إطار العمل، أو لحجب المعلومات الضرورية عن بعض الموظفين، أو لإجبارهم على تنفيذ تعليمات غير مشروعة. كما قد تظهر عندما يتعامل المسؤول مع النقد المهني باعتباره تحديًا لسلطته، بدل اعتباره فرصة لتصحيح الأخطاء وتحسين الأداء.

وتتطلب القيادة الأخلاقية الجمع بين احترام التسلسل الإداري والانفتاح على الحوار. فالمسؤول مطالب باتخاذ القرارات وتحمل نتائجها، لكنه مطالب كذلك بتفسير التوجيهات الأساسية، والاستماع إلى الملاحظات المهنية، وتوزيع الأعباء بصورة معقولة، وعدم التمييز بين الموظفين، والاعتراف بالجهود والإنجازات.

ولا ينبغي أن يؤدي التركيز على أخلاقيات المسؤول إلى إعفاء الموظف من مسؤولياته. فالعلاقة المهنية السليمة تقوم على التزامات متبادلة، تشمل احترام التعليمات المشروعة، وإنجاز المهام، والمحافظة على السر المهني، والإبلاغ عن الصعوبات، والامتناع عن السلوك الذي يضر بالمرفق. غير أن هذه الالتزامات لا تعني الطاعة المطلقة لأي أمر، لأن التعليمات الإدارية تظل خاضعة للقانون وللقواعد المنظمة للوظيفة العمومية.

ومن أجل الوقاية من إساءة استعمال السلطة، ينبغي تحديد الاختصاصات، وتوثيق القرارات المهمة، وتوفير قنوات للتظلم، وإرساء ثقافة تسمح بالتعبير المهني عن المخاوف دون تخويف أو انتقام. كما يجب التعامل مع الشكاوى وفق إجراءات عادلة وسرية بالقدر المناسب، مع التحقق من الوقائع وعدم إصدار أحكام مسبقة.

السر المهني وحماية المعلومات الإدارية

تشكل المعلومات موردًا أساسيًا من موارد الإدارة العمومية، إذ تحتوي الملفات الإدارية على معطيات شخصية ومهنية ومالية وتنظيمية قد يؤدي كشفها أو استعمالها خارج الغرض المسموح به إلى الإضرار بالأفراد أو بالمؤسسة. ولذلك، فإن احترام السر المهني وحماية المعلومات ليسا مجرد التزامين تقنيين، بل يمثلان جزءًا من أخلاقيات الوظيفة العمومية.

وقد تظهر الإخلالات في تسريب وثائق داخلية، أو مشاركة معلومات مع أشخاص غير مخولين، أو استعمال المعطيات المهنية لتحقيق منفعة شخصية، أو نشر معلومات غير مكتملة تؤثر في سمعة موظف أو مرتفق. كما قد يقع الخلل بسبب الإهمال، مثل ترك

الملفات في أماكن مفتوحة، أو إرسال وثائق إلى جهات غير معنية، أو استخدام كلمات مرور ضعيفة، أو مشاركة حسابات الولوج بين الموظفين.

ويقتضي التعامل السليم مع المعلومات تحديد مستويات الولوج وفق طبيعة المهام، وتوفير تكوين مستمر بشأن حماية البيانات، واعتماد إجراءات واضحة لحفظ الوثائق الورقية والإلكترونية، وتحديد المسؤوليات عند نقل المعلومات أو مشاركتها. كما ينبغي توضيح الفرق بين المعلومات السرية والمعلومات التي يجب إتاحتها وفق قواعد الشفافية والحق في الحصول على المعلومات.

فليس كل ما يتعلق بالإدارة سريًا، كما أن حماية السر المهني لا ينبغي أن تستخدم بصورة غير مشروعة لإخفاء الأخطاء أو تعطيل حق مشروع في الاطلاع على المعلومات. وفي المقابل، فإن الدعوة إلى الشفافية لا تبرر كشف البيانات الشخصية أو الوثائق المحمية قانونًا. ومن ثم، فإن التحدي يتمثل في تحقيق التوازن بين الشفافية وحماية الخصوصية واحترام الالتزامات المهنية.

ومع توسع استعمال الأنظمة الرقمية، تصبح الحاجة إلى قواعد أمن المعلومات أكثر إلحاحًا. فحماية الأنظمة لا تقتصر على الوسائل التقنية، بل تشمل أيضًا سلوك الموظفين، والتدبير الجيد لصلاحيات الولوج، والتبليغ عن الحوادث، والتعامل المسؤول مع البريد الإلكتروني والوثائق الرقمية.

ثقافة الصمت والتستر على التجاوزات

تعد ثقافة الصمت من العوامل التي قد تسمح باستمرار الاختلالات داخل بعض المؤسسات. وتظهر عندما يلاحظ الموظفون سلوكًا غير سليم، لكنهم يمتنعون عن الإبلاغ عنه خوفًا من الانتقام أو العزلة المهنية أو فقدان فرص الترقية أو الدخول في صراعات مع المسؤولين والزملاء. وقد يتطور هذا الصمت تدريجيًا إلى نوع من التكيف مع الممارسات الخاطئة، خصوصًا عندما يشعر الموظفون بأن الشكاوى لا تؤدي إلى نتائج أو أن أصحاب النفوذ لا يخضعون للمساءلة نفسها التي يخضع لها غيرهم.

ولا يعني ذلك أن كل موظف مطالب بإطلاق اتهامات عند ملاحظة أي تصرف يثير الشك، بل ينبغي أن تتوفر آليات تسمح بتقديم المعلومات بصورة مسؤولة، مع احترام الدقة والسرية والحقوق القانونية للأطراف المعنية. فالإبلاغ السليم يعتمد على الوقائع والقرائن المتاحة، ويترك للجهات المختصة مهمة التحقق واتخاذ القرار.

وتتطلب مواجهة ثقافة الصمت بناء الثقة في قنوات الإبلاغ والتظلم، والتأكد من التعامل مع البلاغات بجدية وحياد، وحماية المبلغين وفق الضمانات القانونية المعمول بها. كما ينبغي التمييز بين البلاغ حسن النية وبين الاتهام الكيدي المتعمد، حتى لا تتحول آليات الإبلاغ إلى أدوات لتصفية الحسابات الشخصية.

ومن المهم أن تكون إجراءات التحقق واضحة، وأن يتم إخبار المعنيين بما تسمح به القواعد القانونية، وأن تحترم قرينة البراءة وحقوق الدفاع والسرية المطلوبة. فالمؤسسة التي تريد مكافحة الفساد لا يمكن أن تعتمد على الشائعات أو الأحكام المسبقة، بل على إجراءات موضوعية تستند إلى الأدلة.

كما يجب أن يقتنع الموظفون بأن الإبلاغ عن تجاوز خطير ليس خيانة للمؤسسة، بل قد يكون وسيلة لحمايتها من أضرار أكبر. غير أن هذا الاقتناع لا يتحقق بمجرد إصدار تعليمات، وإنما يتطلب ممارسة مؤسسية متواصلة تثبت أن الإدارة تحمي النزاهة وتعالج المخالفات دون تمييز.

النزاهة والشفافية في السياق المغربي

تعرف الإدارة العمومية المغربية تحولات متعددة ترتبط بتحديث الخدمات، وتبسيط المساطر، وتعزيز الحكامة، وتطوير الإدارة الرقمية، وتحسين علاقة الإدارة بالمواطن. وفي هذا السياق، تكتسب النزاهة أهمية خاصة لأنها تمثل شرطًا لنجاح الإصلاح الإداري، ولأن أي تحديث تقني أو تنظيمي قد يفقد جزءًا من أثره إذا استمرت ممارسات تضعف المساواة والشفافية والثقة.

ويقوم الإطار المغربي على مبادئ دستورية وقانونية تتعلق بحسن سير المرافق العمومية، والمساواة أمام القانون، والشفافية، وربط المسؤولية بالمحاسبة، واحترام حقوق المرتفقين. كما تتوزع القواعد المرتبطة بالوظيفة العمومية والنزاهة والوقاية من الفساد على نصوص وآليات مؤسساتية متعددة، تختلف اختصاصاتها بحسب طبيعة المجال والواقعة.

غير أن وجود الإطار القانوني والمؤسساتي لا يعني أن التحديات قد اختفت. فالتطبيق العملي يتطلب وضوح المسؤوليات، وتناسق المساطر، وتوفير الموارد البشرية المؤهلة، وضمان استقلالية وفعالية آليات المراقبة في حدود اختصاصاتها، وتطوير التكوين الأخلاقي والمهني. كما يتطلب أن يشعر الموظف بأن القواعد تطبق بصورة عادلة، وأن المسؤولية لا تتحدد فقط بالموقع الإداري، بل ترتبط كذلك بالقرارات الفعلية والنتائج المحققة.

ومن التحديات التي قد تواجه بعض المرافق العمومية تعقد المساطر، وتعدد المتدخلين، وعدم كفاية المعلومات المتاحة للمرتفقين، وتفاوت القدرات التنظيمية بين المؤسسات والمجالات الترابية. وقد تؤدي هذه الظروف إلى تأخر المعاملات وإلى صعوبة تحديد المسؤول عن التعطيل، كما قد تخلق فرصًا لسوء استعمال السلطة عندما تغيب إمكانية تتبع الملف بوضوح.

وتبرز أهمية إصلاح تدبير الموارد البشرية في هذا السياق، من خلال تحسين معايير التوظيف والتقييم والتعيين، وتطوير كفاءات المسؤولين، وإرساء نظم واضحة للتظلم، وتوفير التكوين المستمر في النزاهة وتضارب المصالح والسر المهني. كما ينبغي تعزيز ثقافة الخدمة العمومية التي تجعل احترام المرتفق وتحقيق المصلحة العامة جزءًا من الهوية المهنية للموظف.

ولا ينبغي التعامل مع الإدارة العمومية المغربية باعتبارها كتلة واحدة متجانسة؛ فالمؤسسات تختلف في طبيعة اختصاصاتها وحجمها ومواردها وظروف اشتغالها. ولذلك، فإن الإصلاح الفعال يقتضي تشخيصًا دقيقًا لكل قطاع ومرفق، وتحديد المخاطر الأخلاقية الأكثر ارتباطًا بمهامه، ثم وضع إجراءات مناسبة وقابلة للتنفيذ والتقييم.

دور المسؤولية والمحاسبة في تعزيز النزاهة

تعد المسؤولية والمحاسبة من الركائز الأساسية للحكامة الجيدة. فالمسؤولية تعني أن كل موظف أو مسؤول يتحمل واجبات محددة مرتبطة بمهامه وصلاحياته، بينما تعني المحاسبة إمكانية فحص القرارات والتصرفات وتقييم مدى احترامها للقانون والقواعد المهنية، وترتيب الآثار المناسبة عند ثبوت المخالفة.

ولا يمكن بناء ثقافة النزاهة إذا كانت المسؤوليات غامضة أو إذا كان من الصعب معرفة من اتخذ القرار ومن وافق عليه ومن نفذه. فغياب التوثيق أو تداخل الاختصاصات قد يؤدي إلى تبادل الاتهامات عند وقوع الخطأ، وقد يجعل تحديد المسؤولية أمرًا معقدًا. ولذلك، فإن وضوح المهام وتوثيق القرارات وتحديد مستويات الموافقة تمثل عناصر أساسية في الوقاية من الفساد.

غير أن المحاسبة الفعالة لا تعني العقاب الآلي عند كل خطأ، بل تقتضي التمييز بين الخطأ غير المتعمد، والإهمال، ومخالفة المساطر، والسلوك المتعمد الذي يستهدف تحقيق منفعة غير مشروعة أو إلحاق الضرر. كما يجب أن تحترم الإجراءات حقوق المعنيين وضمانات الدفاع والتناسب بين الفعل والجزاء، وفق القواعد القانونية المعمول بها.

ومن الضروري أيضًا أن تشمل المحاسبة المسؤولين عن القرارات التنظيمية التي تخلق مخاطر متكررة، لا الموظفين المنفذين فقط. فإذا كانت المسطرة غير واضحة أو كان توزيع المهام غير واقعي أو كانت المراقبة غائبة، فإن معالجة المشكلة تقتضي إصلاح هذه الظروف، إلى جانب تحديد المسؤوليات الفردية عند الاقتضاء.

كما ينبغي أن ترتبط المحاسبة بالتعلم المؤسسي. فبعد اكتشاف خلل ما، لا يكفي تسجيل المخالفة أو اتخاذ الإجراء التأديبي، بل يجب تحليل أسبابها، وتحديد نقاط الضعف في النظام، وتعديل الإجراءات لمنع تكرارها. وبهذه الطريقة، تصبح المحاسبة وسيلة لحماية المرفق وتحسين الأداء، بدل أن تتحول إلى ممارسة تقتصر على البحث عن شخص يتحمل اللوم.

دور التكوين في ترسيخ أخلاقيات الوظيفة العمومية

يشكل التكوين أحد المداخل الأساسية لتعزيز النزاهة، لأنه يساعد الموظفين على فهم واجباتهم والتعرف إلى الحالات التي تنطوي على مخاطر أخلاقية. وقد يلتزم الموظف بالقواعد العامة، لكنه يواجه صعوبة في تطبيقها عندما يجد نفسه أمام وضعية معقدة، مثل تضارب المصالح أو تلقي هدية أو التعامل مع طلب تدخل غير رسمي أو اتخاذ قرار يتضمن معلومات سرية.

ولهذا، ينبغي أن يتجاوز التكوين الأخلاقي تقديم محاضرات نظرية حول القيم، وأن يعتمد على حالات تطبيقية قريبة من الواقع الإداري. ويمكن تدريب الموظفين على تحليل الوضعيات المهنية، وتحديد الأطراف المعنية، وفهم المخاطر، والرجوع إلى القواعد المنظمة، واختيار التصرف المناسب، وتوثيق القرار عند الضرورة.

كما ينبغي أن يشمل التكوين المسؤولين الإداريين، لأنهم يواجهون قرارات أكثر تعقيدًا تتعلق بتوزيع الموارد والتقييم والتوظيف والتعاقد والمراقبة والتعامل مع الشكاوى. وتحتاج هذه الفئة إلى مهارات تجمع بين المعرفة القانونية والقدرة القيادية والحكم المهني والحياد وتدبير تضارب المصالح.

ومن المفيد إدماج أخلاقيات الوظيفة العمومية في برامج استقبال الموظفين الجدد، حتى يتعرفوا منذ بداية مسارهم المهني إلى قيم المرفق العمومي وحقوق المرتفقين وواجبات السر المهني وقواعد استعمال الموارد وآليات التظلم. كما ينبغي تجديد التكوين بصورة دورية لمواكبة التحولات القانونية والرقمية والتنظيمية.

ولا يحقق التكوين أثره إذا كانت الممارسات اليومية تناقض ما يتم تدريسه. فإذا تعلم الموظف أهمية النزاهة ثم لاحظ أن السلوك غير النزيه يحظى بالمكافأة، فقد يفقد الثقة في جدوى التكوين. ولذلك، ينبغي أن يقترن التكوين بقيادة أخلاقية وإجراءات عادلة ونظم للمساءلة وتقييم دوري لمدى تغير السلوك المهني.

دور القيادة الإدارية في بناء ثقافة النزاهة

تؤثر القيادة الإدارية بصورة مباشرة في المناخ الأخلاقي للمؤسسة. فالموظفون لا يستمدون فهمهم للقيم المهنية من النصوص الرسمية وحدها، بل يلاحظون كذلك سلوك المسؤولين وطريقة اتخاذ القرارات وكيفية التعامل مع الأخطاء والشكاوى والتجاوزات.

وعندما يلتزم المسؤول بالقانون، ويشرح أسباب قراراته، ويعامل الموظفين بإنصاف، ويرفض التدخلات غير المشروعة، ويعترف بالأخطاء ويعمل على تصحيحها، فإنه يقدم نموذجًا عمليًا للنزاهة. أما إذا كانت خطاباته تدعو إلى الشفافية بينما يتخذ قراراته بصورة انتقائية، فإن ذلك يضعف مصداقية القواعد الأخلاقية داخل المؤسسة.

وتتطلب القيادة الأخلاقية الشجاعة في اتخاذ المواقف المناسبة، خصوصًا عندما يتعلق الأمر برفض تدخل غير مشروع أو حماية موظف تعرض لضغط بسبب التزامه بالقواعد. كما تتطلب القدرة على الاستماع إلى المخاوف المهنية، والتعامل مع النقد باعتباره عنصرًا من عناصر التحسين، وعدم استخدام السلطة لتصفية الخلافات الشخصية.

ويجب ألا تعتمد النزاهة على شخصية مسؤول واحد فقط، لأن تغيير المسؤول قد يؤدي إلى تغير الممارسات إذا كانت القواعد المؤسسية ضعيفة. ولهذا، ينبغي تحويل القيم الأخلاقية إلى إجراءات وأنظمة عمل، مثل توثيق القرارات، وتحديد المسؤوليات، وتوضيح معايير التقييم، وتوفير آليات مستقلة نسبيًا للتظلم والتحقق ضمن الاختصاصات القانونية.

كما ينبغي تقييم المسؤولين ليس فقط على أساس النتائج الكمية، بل أيضًا على أساس طريقة تحقيقها. فقد ينجح مسؤول في تقليص مدة معالجة الملفات، لكنه يفعل ذلك من خلال الضغط غير المشروع على الموظفين أو تجاوز الضمانات أو التمييز بين المرتفقين. ولذلك، فإن تقييم القيادة يجب أن يشمل جودة القرارات واحترام القواعد والعدالة المهنية وحسن تدبير العلاقات داخل المؤسسة.

الرقمنة كوسيلة للوقاية من الفساد الإداري

يمكن للتحول الرقمي أن يسهم في تعزيز النزاهة من خلال تقليل الاعتماد على المعاملات غير الموثقة، وتوفير المعلومات للمرتفقين، وتتبع مراحل معالجة الملفات، وتسجيل القرارات والتغييرات التي تطرأ على البيانات. كما يمكن أن يساعد على تقليص الغموض بشأن الآجال والوثائق المطلوبة، ويمنح الإدارة وسائل أفضل لتحليل الاختلالات المتكررة.

فعندما يستطيع المرتفق تتبع ملفه ومعرفة المرحلة التي وصل إليها، تقل الحاجة إلى الاتصالات المتكررة غير الرسمية، ويصبح من الأسهل تحديد مواضع التأخير. وعندما تسجل الأنظمة هوية المستخدم وتوقيت العمليات والتعديلات التي أجريت على البيانات، تتحسن إمكانية المراجعة والتدقيق.

لكن الرقمنة ليست حلًا تلقائيًا لجميع مشاكل النزاهة. فقد تنتقل بعض المخاطر من المجال الورقي إلى المجال الرقمي، مثل التلاعب بالبيانات أو إساءة استعمال صلاحيات الولوج أو إخفاء القرارات داخل أنظمة غير شفافة. كما أن الاعتماد المفرط على المنصات الإلكترونية دون مراعاة قدرات المرتفقين قد يؤدي إلى إقصاء فئات لا تتوفر على الوسائل أو المهارات الرقمية الكافية.

ولذلك، ينبغي أن تقوم الرقمنة على تصميم إجراءات واضحة، وتحديد صلاحيات المستخدمين، وحماية المعلومات، وتوفير سجلات قابلة للمراجعة، وضمان استمرارية الخدمة، وإتاحة المساعدة للمرتفقين الذين يواجهون صعوبات. كما يجب ألا تستخدم الأنظمة الرقمية لإعفاء المسؤولين من تفسير القرارات أو لتقليص إمكانيات التظلم.

ومن المهم أن يصاحب التحول الرقمي تكوين الموظفين، وتحسين جودة البيانات، وتحديد المسؤوليات عند وقوع الأخطاء التقنية، ووضع آليات لمراقبة سلامة الأنظمة. فالتكنولوجيا تعزز النزاهة عندما تندمج في منظومة حكامة واضحة، ولا يمكنها أن تعوض غياب القيم المهنية أو ضعف المحاسبة.

حماية الموظف النزيه من الضغوط والانتقام المهني

تعد حماية الموظف الذي يرفض المشاركة في ممارسة غير مشروعة أو يبلغ عن اختلال خطير من العناصر الضرورية لبناء ثقافة النزاهة. فإذا كان الموظف يخشى أن يؤدي رفضه لتدخل غير قانوني إلى نقله تعسفيًا أو حرمانه من التكوين أو تدهور تقييمه أو عزله

مهنيًا، فقد يفضل الصمت أو الامتثال للضغط، حتى عندما يكون مدركًا لمخاطر التصرف المطلوب منه.

وتظهر الحماية الفعالة من خلال وجود قنوات واضحة لتقديم الشكاوى والبلاغات، وإجراءات للتحقق من ادعاءات الانتقام، وضمانات لحماية سرية المعلومات، ومعالجة موضوعية للقرارات التي قد تؤثر في الموظف بعد الإبلاغ. وينبغي أن تكون هذه التدابير منسجمة مع القوانين والمساطر المعمول بها، وأن تحترم في الوقت نفسه حقوق الأشخاص الذين تشملهم البلاغات.

كما ينبغي توفير إرشاد قانوني ومهني للموظفين الذين يواجهون ضغوطًا مرتبطة بأداء مهامهم. فالموظف قد يحتاج إلى معرفة كيفية التعامل مع أمر إداري يثير شكوكًا بشأن مشروعيته، أو كيفية توثيق واقعة مهنية، أو الجهة التي يمكنه الرجوع إليها لطلب التوضيح.

ولا تعني الحماية منح حصانة مطلقة من المسؤولية، ولا إعفاء أي شخص من الالتزام بالدقة والموضوعية. بل تعني ضمان عدم اتخاذ إجراءات انتقامية غير مشروعة بسبب ممارسة حق قانوني أو تقديم بلاغ حسن النية، مع الاحتفاظ بإمكانية التحقيق في الادعاءات والتحقق منها وفق إجراءات عادلة.

ويسهم توفير الحماية في رفع قدرة المؤسسة على اكتشاف المخاطر مبكرًا، لأن الموظفين الموجودين داخل العمليات اليومية غالبًا ما يكونون الأكثر قدرة على ملاحظة الاختلالات. وعندما يشعرون بالأمان المهني وبجدية آليات التبليغ، يصبح من الممكن معالجة المشكلات قبل أن تتفاقم وتؤدي إلى أضرار أكبر.

آثار الفساد الإداري على الموظفين والمؤسسة والمجتمع

لا تقتصر آثار الفساد الإداري على الخسائر المالية أو مخالفة القوانين، بل تمتد إلى البنية التنظيمية والثقافة المهنية وجودة الخدمات والثقة العامة. فعندما تتكرر الممارسات غير النزيهة، قد تتراجع قيمة الكفاءة والاجتهاد، ويصبح الموظفون أكثر اهتمامًا بحماية مواقعهم وعلاقاتهم بدل تحسين أدائهم.

ويؤدي الشعور بغياب العدالة إلى انخفاض الرضا المهني وتراجع الانتماء المؤسسي. فالعمل داخل بيئة يشعر فيها الموظف بأن القواعد لا تطبق على الجميع بصورة متساوية قد يسبب الإحباط ويفقده الثقة في جدوى الاجتهاد. وقد ينتج عن ذلك انخفاض المبادرة،

وتجنب تحمل المسؤولية، والامتناع عن اقتراح حلول جديدة خوفًا من الدخول في صراعات مع أصحاب النفوذ.

كما يمكن أن يؤدي الفساد إلى ضعف الكفاءة التنظيمية، لأن القرارات لا تتخذ دائمًا وفق الحاجات الفعلية أو المؤهلات المطلوبة. وقد تسند المهام إلى أشخاص غير مناسبين، أو تهدر الموارد في أنشطة لا تحقق قيمة مضافة، أو تتأخر الملفات بسبب تدخلات غير موضوعية، أو تتراجع جودة المراقبة نتيجة تضارب المصالح.

أما بالنسبة إلى المرتفقين، فإن الفساد يضعف مبدأ المساواة ويزيد من عدم اليقين بشأن الحصول على الخدمات. وقد يشعر المواطن بأن احترام المساطر لا يكفي لضمان حقوقه، وأن الوصول إلى الخدمة يتطلب علاقات خاصة أو تكاليف غير مشروعة. ويؤثر ذلك في الثقة في المؤسسات وفي استعداد الأفراد للتعاون مع الإدارة واحترام الإجراءات.

وعلى المستوى المجتمعي، يمكن أن يؤدي استمرار الفساد إلى تعميق الإحساس بالظلم وإضعاف الثقة في عدالة المؤسسات، كما قد يحد من فعالية السياسات العمومية ويؤثر في استعمال الموارد المخصصة للتنمية. ولذلك، فإن مكافحة الفساد ليست مهمة رقابية ضيقة، بل جزء من إصلاح الإدارة وتعزيز سيادة القانون وتحسين جودة الحياة العامة.

مؤشرات قياس النزاهة داخل الإدارة العمومية

لا يمكن تقييم مستوى النزاهة بالاعتماد على الانطباعات وحدها، كما لا يكفي عدد الشكاوى أو المخالفات المسجلة للحكم على الأداء الأخلاقي للمؤسسة. فقد يرتفع عدد البلاغات لأن قنوات الإبلاغ أصبحت أكثر سهولة وثقة، وقد ينخفض لأن الموظفين يخشون التبليغ أو لا يعرفون الوسائل المتاحة. ولذلك، ينبغي اعتماد مجموعة متكاملة من المؤشرات الكمية والنوعية.

يمكن أن تشمل المؤشرات مدى وضوح مساطر التوظيف والترقية، ونسبة القرارات التي تستند إلى معايير موثقة، ومدى احترام الآجال المعلنة لمعالجة الملفات، ونسبة الشكاوى التي تمت دراستها داخل المدة المحددة، وعدد التكوينات المنجزة في أخلاقيات الوظيفة العمومية، ومدى معرفة الموظفين بقنوات التظلم والإبلاغ.

كما يمكن قياس مستوى الثقة المهنية من خلال استطلاعات داخلية تحترم السرية، تسأل الموظفين عن شعورهم بالإنصاف، ومدى وضوح معايير التقييم، وثقتهم في التعامل مع الشكاوى، وقدرتهم على التعبير عن المخاوف المهنية دون خوف من الانتقام. وينبغي

تحليل هذه النتائج بحذر، مع احترام الخصوصية وعدم استعمالها لمعاقبة أفراد بناءً على آراء عامة.

ومن المؤشرات الأخرى مدى توثيق القرارات الحساسة، وجودة سجلات التدقيق، وتكرار الاختلالات في المساطر نفسها، وعدد التوصيات التصحيحية التي تم تنفيذها بعد عمليات المراجعة. فالمؤسسة النزيهة ليست بالضرورة المؤسسة التي لا تسجل أي خطأ، بل المؤسسة التي تكشف الاختلالات وتعالجها وتمنع تكرارها وتتعامل معها بشفافية ومسؤولية.

ويجب ألا تتحول المؤشرات إلى أهداف شكلية يسعى المسؤولون إلى تحسين أرقامها دون معالجة الأسباب الحقيقية. لذلك، ينبغي ربط القياس بالتحليل النوعي وبالمراجعة المستمرة للإجراءات، مع التأكد من أن جمع البيانات واستخدامها يتمان بطريقة قانونية وآمنة.

نحو استراتيجية متكاملة لترسيخ أخلاقيات الوظيفة العمومية في المغرب

إن بناء إدارة عمومية نزيهة يتطلب استراتيجية متكاملة تجمع بين الوقاية والتكوين والشفافية والمراقبة والمساءلة وإصلاح تدبير الموارد البشرية. ولا يمكن تحقيق هذا الهدف من خلال إجراءات متفرقة أو حملات ظرفية، بل يحتاج إلى رؤية مؤسسية تحدد المسؤوليات والأهداف والآجال ومؤشرات التقدم.

تبدأ هذه الاستراتيجية بتشخيص المخاطر الأخلاقية المرتبطة بطبيعة كل مرفق. فالمخاطر التي تواجه إدارة تتعامل مع ملفات اجتماعية ليست بالضرورة مماثلة للمخاطر التي تواجه مرفقًا يتولى تدبير الصفقات أو التراخيص أو الموارد المالية. ولهذا، ينبغي تحديد مراحل العمل التي تتطلب قرارات تقديرية، أو تتضمن تعاملًا مباشرًا مع المرتفقين، أو تمنح بعض الموظفين صلاحيات واسعة في التصرف في الموارد والمعلومات.

وتتمثل الخطوة الثانية في مراجعة المساطر لتقليص الغموض والتعقيد غير الضروريين، وتحديد الوثائق المطلوبة والآجال والمسؤوليات بوضوح. فكلما عرف الموظف والمرتفق ما ينبغي القيام به، وما الجهة المسؤولة، وكيف يمكن تتبع الملف، انخفضت مساحة الاجتهاد غير المبرر وازدادت إمكانية كشف التأخير أو التدخل غير المشروع.

أما الخطوة الثالثة فتتعلق بتعزيز نزاهة تدبير الموارد البشرية، عبر توضيح معايير التوظيف والتقييم والترقية والتكوين والتكليف بالمسؤوليات، وتوثيق القرارات المهمة، وضمان إمكانيات التظلم، وتطوير كفاءات المسؤولين في مجال القيادة الأخلاقية. وينبغي

أن تكون القرارات المهنية مرتبطة بالأداء والكفاءة والشروط القانونية، لا بالعلاقات الشخصية أو الضغوط غير المشروعة.

وتشمل الخطوة الرابعة تطوير برامج التكوين والتوعية، مع التركيز على الحالات العملية التي يواجهها الموظفون. وينبغي أن تتناول هذه البرامج تضارب المصالح، وقواعد التعامل مع الهدايا والمنافع، وحماية المعلومات، واستعمال الموارد، والتعامل مع التعليمات المشكوك في مشروعيتها، وسبل التبليغ عن الاختلالات.

وتتعلق الخطوة الخامسة بتقوية آليات الرقابة والتتبع، مع تحديد الاختصاصات وتجنب التداخل غير الضروري بين الجهات المعنية. ويجب أن تستند عمليات المراجعة والتحقق إلى معايير واضحة، وأن تحترم حقوق المعنيين، وأن تؤدي نتائجها إلى إجراءات تصحيحية ملموسة.

أما الخطوة السادسة فتتمثل في بناء مناخ مهني يحمي النزاهة ويشجع الحوار المسؤول. فالموظف ينبغي أن يعرف أن بإمكانه طرح تساؤلات مهنية أو التبليغ عن خطر دون أن يتعرض لانتقام غير مشروع، وأن المؤسسة ستتعامل مع البلاغ بجدية وحياد. وفي المقابل، يجب أن يدرك الجميع أن تقديم معلومات مضللة أو اتهامات كيدية لا ينسجم مع المسؤولية المهنية.

وأخيرًا، ينبغي تقييم الاستراتيجية بصورة دورية، من خلال مؤشرات واضحة وتقارير داخلية مناسبة وخطط لتحسين الإجراءات. ولا ينبغي أن يقتصر التقييم على عدد المخالفات المكتشفة، بل يجب أن يشمل تطور الثقة المهنية، وجودة المساطر، ومدى تنفيذ التوصيات، وتحسن تجربة المرتفقين، ومستوى الوعي بالقواعد الأخلاقية.

توصيات عملية لتحسين أخلاقيات الوظيفة العمومية

يتطلب تحسين أخلاقيات الوظيفة العمومية اعتماد مجموعة من الإجراءات العملية التي تتكامل فيما بينها، بدل الاكتفاء بالتوجيهات العامة. ومن أهم هذه الإجراءات إعداد أدلة مبسطة للأخلاقيات المهنية توضح المبادئ والواجبات والحالات العملية المتكررة، مع تحيينها عند الحاجة وإتاحتها لجميع الموظفين.

كما ينبغي نشر المعلومات المتعلقة بالمساطر والخدمات والوثائق والآجال بصورة واضحة، وتوحيد المعاملة بين المرتفقين، وتوفير قنوات للتظلم والاستفسار، مع ضمان

الرد على الشكاوى وفق إجراءات محددة. ويساعد ذلك على الحد من الغموض وتحسين العلاقة بين الإدارة والمواطن.

وفي مجال تدبير الموارد البشرية، ينبغي تعزيز موضوعية التقييم، وتوثيق أسباب القرارات المهنية، وتحديد معايير إسناد المسؤوليات، وتوفير فرص التكوين وفق الحاجات المهنية، وإتاحة آليات لمراجعة القرارات التي يعتقد الموظفون أنها اتخذت بصورة غير منصفة.

ومن الضروري كذلك تطوير التكوين في أخلاقيات الوظيفة العمومية، وعدم الاقتصار على الموظفين الجدد، بل يشمل المسؤولين والمديرين وأعضاء اللجان المكلفين بالقرارات الحساسة. كما ينبغي أن تتضمن برامج التكوين محاكاة لوضعيات عملية تساعد على تحويل القيم إلى سلوك يومي.

ويتعين تعزيز حماية المعلومات والوثائق الإدارية، وضبط صلاحيات الولوج، وتحديد المسؤوليات المتعلقة بحفظ المعطيات ونقلها، والتوعية بمخاطر التسريب والاستعمال غير المشروع. وفي الوقت نفسه، يجب احترام قواعد الشفافية والحق في الحصول على المعلومات، وعدم استخدام السرية لإخفاء الممارسات غير السليمة.

كما ينبغي مراجعة الإجراءات التي تتكرر فيها حالات التأخير أو الشكاوى أو تضارب المصالح، وتحليل أسبابها التنظيمية، واتخاذ تدابير تصحيحية واضحة. فمعالجة السلوك الفردي ضرورية عند ثبوت المخالفة، لكنها لا تغني عن إصلاح المساطر التي تسمح بتكرار الاختلال.

ومن التوصيات الأساسية أيضًا تعزيز القدوة القيادية. فالمسؤول الذي يحترم القانون ويعامل الموظفين بإنصاف ويقبل المساءلة يساهم في ترسيخ ثقافة النزاهة أكثر من الخطابات العامة. لذلك، ينبغي أن تشمل معايير تقييم المسؤولين طريقة تدبيرهم للموارد البشرية، واحترامهم للقواعد، وقدرتهم على معالجة الشكاوى وتحسين المناخ المهني.

وأخيرًا، يجب ترسيخ مبدأ أن النزاهة مسؤولية مشتركة، مع تحديد الواجبات الفردية والمؤسسية بدقة. فالموظف مسؤول عن سلوكه، والمسؤول مسؤول عن قراراته وطريقة استعمال سلطته، والمؤسسة مسؤولة عن توفير القواعد والموارد وآليات المراقبة والحماية التي تجعل السلوك النزيه ممكنًا ومستدامًا.

خاتمة الفصل

يتضح من خلال هذا الفصل أن أخلاقيات الوظيفة العمومية والنزاهة ومحاربة الفساد الإداري تشكل عناصر أساسية في إصلاح الإدارة العمومية وتحسين تدبير مواردها البشرية. فالمشكلات الأخلاقية لا تؤثر فقط في صورة الإدارة أو في علاقتها بالمرتفقين، بل تمس كذلك العدالة المهنية والتحفيز والاستقرار الوظيفي وجودة القرارات وفعالية الخدمات العمومية.

وتبين أن ضعف النزاهة قد يرتبط بسلوكيات فردية متعمدة، كما قد يتغذى من اختلالات تنظيمية وثقافية، مثل غموض المساطر، وضعف التوثيق، وغياب المعايير الواضحة، والخوف من الإبلاغ، وعدم الإنصاف في تدبير المسار المهني. ولهذا، فإن مكافحة الفساد لا يمكن أن تعتمد على العقوبات وحدها، بل تحتاج إلى الوقاية والتكوين والشفافية والمساءلة وإصلاح بيئة العمل.

وفي السياق المغربي، يتطلب تعزيز النزاهة مواصلة تطوير الإدارة العمومية على أساس احترام القانون والمصلحة العامة وتكافؤ الفرص وربط المسؤولية بالمحاسبة. كما يقتضي جعل أخلاقيات الوظيفة العمومية جزءًا من السياسات اليومية لتدبير الموارد البشرية، بدءًا من التوظيف والتكوين، مرورًا بالتقييم والترقية وإسناد المسؤوليات، وصولًا إلى حماية المعلومات ومعالجة الشكاوى والتعامل مع التجاوزات.

إن الإدارة النزيهة ليست إدارة تخلو من الأخطاء بصورة مطلقة، وإنما هي إدارة تمتلك القدرة على اكتشاف الاختلالات، والاعتراف بها، والتحقق منها بموضوعية، وتصحيحها، ومحاسبة المسؤولين عنها وفق القانون، ومنع تكرارها. كما أنها إدارة توفر لموظفيها ظروفًا عادلة للعمل، وتمنح الكفاءة والنزاهة قيمة حقيقية، وتحمي المصلحة العامة من تأثير المصالح الشخصية والضغوط غير المشروعة.

وبناءً على ذلك، فإن إصلاح الموارد البشرية في الإدارة العمومية لا يكتمل دون بناء ثقافة مؤسسية تجعل النزاهة ممارسة يومية وليست شعارًا رسميًا، وتجعل الشفافية قاعدة في اتخاذ القرارات، والإنصاف أساسًا في العلاقات المهنية، والمساءلة ضمانة لحسن استعمال السلطة والموارد. فكلما ترسخت هذه المبادئ داخل الإدارة، ازدادت قدرتها على تحسين أدائها، وتعزيز ثقة المواطنين، وتحقيق الأهداف التنموية والاجتماعية التي أنشئت المرافق العمومية من أجلها.

الفصل الرابع عشر: مشاكل التكوين المستمر وتطوير الكفاءات المهنية والتحقق من دبلومات الموظفين في الإدارة العمومية

تمهيد

يشكل التكوين المستمر وتطوير الكفاءات المهنية أحد المداخل الأساسية لتحديث الإدارة العمومية وتحسين أدائها، لأن الموظف العمومي لم يعد مطالبًا بالاكتفاء بالمعارف التي اكتسبها قبل الالتحاق بالوظيفة، بل أصبح مطالبًا بتجديد مهاراته باستمرار، ومواكبة التحولات القانونية والتكنولوجية والتنظيمية، والتكيف مع حاجيات المرتفقين وتطور أساليب تقديم الخدمات العامة. فالإدارة الحديثة تحتاج إلى موظفين قادرين على التعلم والتطوير المستمر، وعلى توظيف المعارف النظرية في معالجة المشكلات العملية واتخاذ القرارات المناسبة.

غير أن التكوين المستمر يطرح مجموعة من الإشكالات المرتبطة بمدى ملاءمة البرامج التكوينية للحاجيات الحقيقية للإدارات، وعدالة توزيع فرص الاستفادة منها، وقياس أثرها على الأداء، وربطها بالمسار المهني للموظف. كما يطرح إشكالًا أساسيًا يتعلق بمصداقية الشهادات والدبلومات التي يقدمها بعض الموظفين لإثبات مؤهلاتهم أو الاستفادة من فرص مهنية معينة، وما يستدعيه ذلك من آليات فعالة للتحقق من صحة الوثائق وضمان أن تكون القرارات الإدارية مبنية على مؤهلات حقيقية ومعترف بها.

وتكتسي هذه القضية أهمية خاصة في الإدارة العمومية المغربية، حيث ترتبط الشهادات والدبلومات في بعض الحالات بالتوظيف أو تغيير الإطار أو الترقية أو المشاركة في مباريات مهنية أو الاستفادة من تكوينات مؤهلة. ومن ثم، فإن سلامة الوثائق المقدمة للإدارة ليست مسألة شكلية، بل شرط أساسي لضمان المساواة بين الموظفين، وحماية مبدأ الاستحقاق، وصيانة المال العام، والحفاظ على الثقة في مؤسسات التعليم والتكوين وفي القرارات التي تتخذها الإدارات.

وقد أظهرت أحداث معلنة في المغرب خلال السنوات الماضية أن تزوير الدبلومات والشهادات الدراسية يمثل خطرًا واقعيًا يستدعي تطوير آليات التحقق والتنسيق بين الإدارات والجامعات ومؤسسات التكوين والجهات المختصة. ومن الأمثلة المنشورة في هذا المجال توقيف مشتبه فيهم سنة 2022 في قضايا مرتبطة بتزوير الدبلومات والشهادات، إضافة إلى إثارة موضوع مصداقية بعض الدبلومات الجامعية في أسئلة

برلمانية خلال سنة 2024. وينبغي التعامل مع هذه الوقائع بدقة، مع التمييز بين الاشتباه والتحقيق والإدانة القضائية النهائية.

وانطلاقًا من ذلك، يقترح هذا الفصل إحداث آلية إدارية متخصصة للتحقق من دبلومات الموظفين العموميين، يمكن أن تتخذ شكل مكتب مركزي أو وحدة وطنية مرتبطة بالجهة الحكومية المختصة بتحديث الإدارة وتدبير الموارد البشرية، تعمل بتنسيق مع وزارة التعليم العالي والجامعات ومؤسسات التكوين والقطاعات الوزارية. ولا يعني هذا المقترح أن مكتبًا وطنيًا بهذه الصلاحيات موجود حاليًا، بل هو تصور إصلاحي يرمي إلى معالجة الثغرات المحتملة في التحقق من الوثائق وتوحيد الإجراءات وضمان سرعة الاستجابة.

مفهوم التكوين المستمر وأهميته في الإدارة العمومية

يقصد بالتكوين المستمر مجموع الأنشطة والبرامج التي تهدف إلى تطوير المعارف والمهارات والكفاءات المهنية للموظفين بعد التحاقهم بالوظيفة، سواء تعلق الأمر بتعميق التخصص، أو اكتساب مهارات جديدة، أو مواكبة التغيرات التشريعية والتنظيمية، أو تعلم استعمال التقنيات الحديثة، أو الاستعداد لتحمل مسؤوليات إدارية جديدة.

ويختلف التكوين المستمر عن التكوين الأساسي الذي يحصل عليه الفرد قبل ولوج الحياة المهنية، إذ يركز التكوين الأساسي على بناء قاعدة معرفية عامة أو متخصصة، بينما يستهدف التكوين المستمر تطوير هذه القاعدة وتجديدها بما يتناسب مع متطلبات العمل الفعلي. فالموظف الذي يلتحق بالإدارة في مرحلة معينة قد يجد نفسه بعد سنوات أمام برامج معلوماتية جديدة، أو مساطر قانونية معدلة، أو مسؤوليات تختلف عن تلك التي تدرب عليها في بداية مساره المهني.

وتزداد أهمية التكوين المستمر مع تطور الإدارة الرقمية، إذ أصبح الموظف مطالبًا بالتعامل مع المنصات الإلكترونية وقواعد البيانات وأنظمة التتبع والتواصل الرقمي، إلى جانب إتقانه للقواعد القانونية والإدارية المرتبطة بوظيفته. كما يحتاج الموظفون إلى تطوير مهارات التواصل والتفاوض وحل المشكلات وتدبير النزاعات والتعامل مع المرتفقين.

ولا يقتصر أثر التكوين المستمر على الموظف وحده، بل يمتد إلى المؤسسة التي يعمل بها. فالموظف المؤهل يكون أكثر قدرة على معالجة الملفات بصورة صحيحة، وتجنب الأخطاء، وتقديم المعلومات المناسبة، وتبسيط الإجراءات، والمساهمة في تحسين جودة الخدمات. كما يساعد التكوين على تقليص الفجوة بين المعارف النظرية ومتطلبات العمل الواقعي.

ومع ذلك، فإن مجرد تنظيم دورات تكوينية لا يضمن بالضرورة تحسن الأداء. فقد يستفيد الموظف من دورة لا ترتبط بمهامه، أو يحصل على شهادة دون أن يكتسب مهارات قابلة للتطبيق، أو يشارك في برنامج تكويني دون أن تتاح له الوسائل التي تسمح بتوظيف ما تعلمه. ولذلك، يجب أن يقاس نجاح التكوين بما يحدثه من تطور فعلي في الكفاءة والمردودية وجودة الخدمات، وليس فقط بعدد المشاركين أو الشهادات المسلمة.

الإطار التنظيمي للتكوين المستمر في المغرب

عرف المغرب اعتماد إطار تنظيمي للتكوين المستمر لفائدة موظفي وأعوان الدولة، من بين أبرز مرتكزاته المرسوم رقم 2.05.1366 الصادر في 2 ديسمبر 2005. وقد حدد هذا النص أهدافًا تشمل تأهيل الموظفين، واستكمال خبراتهم لمواكبة التطورات التقنية والتحولات التي تعرفها الإدارة العمومية، وتحسين كفاءاتهم لتمكينهم من ممارسة أنشطة مهنية مختلفة، وإعداد الأطر لتحمل مهام التصور والتأطير والتدبير والتوجيه. كما نص على إعداد القطاعات الحكومية مخططات خاصة بالتكوين المستمر وتقييم الحصيلة البيداغوجية والمالية للبرامج.

ويعكس هذا الإطار إدراكًا مؤسسيًا لأهمية التكوين المستمر في تحديث الإدارة، غير أن وجود القواعد التنظيمية لا يلغي الحاجة إلى تقييم طريقة تنفيذها وقياس أثرها. فنجاح سياسة التكوين يتطلب تحديد الحاجيات الحقيقية لكل قطاع، ووضع برامج مناسبة، وضمان عدالة الاستفادة، وتقييم النتائج، وربط الإنفاق على التكوين بتحسين الأداء.

وتشير المعطيات المنشورة على الموقع الرسمي للوزارة المكلفة بتحديث الإدارة إلى أن منظومة التكوين المستمر واجهت صعوبات في التطبيق، وأن مراجعتها أصبحت موضوع عمل مؤسسي يرمي إلى جعل التكوين أكثر شمولًا وجودة وارتباطًا بمتطلبات الإدارة. ويؤكد ذلك أن تطوير التكوين ليس مجرد مسألة تنظيم دورات إضافية، بل يحتاج إلى مراجعة المنظومة برمتها، من تشخيص الحاجيات إلى تقييم الأثر.

ومن الضروري التمييز بين التكوين الذي يستهدف تحسين المهارات داخل الوظيفة، والتكوين الذي ينتهي بالحصول على دبلوم أو شهادة أكاديمية أو مهنية يمكن أن تكون لها آثار إدارية. فلكل نوع متطلبات مختلفة، وينبغي أن تخضع الشهادات التي يراد الاستناد إليها في قرارات التوظيف أو الترقية أو تغيير الإطار للتحقق من صحتها ومن وضعها القانوني ومدى استيفائها للشروط المطلوبة.

ضعف تشخيص الحاجيات التكوينية

من أبرز مشكلات التكوين المستمر ضعف الربط بين البرامج المقدمة والحاجيات الفعلية للموظفين. فقد تبرمج بعض الدورات بناءً على عروض متاحة أو اتفاقيات قائمة، دون أن تسبقها دراسة دقيقة للصعوبات التي يواجهها الموظفون في أداء مهامهم. وقد ينتج عن ذلك تكوين عام لا يراعي الفروق بين القطاعات أو بين الوظائف أو بين مستويات الخبرة.

ويؤدي غياب التشخيص الدقيق إلى إهدار الوقت والموارد، لأن الموظف قد يشارك في برنامج لا يحتاج إليه بصورة عاجلة، بينما تظل مهارات ضرورية غير متوفرة داخل المصلحة. فقد تحتاج مصلحة معينة إلى تطوير قدرات الموظفين في تدبير الملفات الرقمية، في حين يتم توجيه جزء من موارد التكوين إلى موضوعات أقل ارتباطًا بحاجياتها الحالية.

ويقتضي إصلاح هذا الوضع اعتماد تشخيص دوري للكفاءات، يشمل تحليل المهام والنتائج والصعوبات والأخطاء المتكررة، واستطلاع آراء الموظفين والمسؤولين، ومقارنة المهارات المتوفرة بالمهارات المطلوبة مستقبلًا. وينبغي أن يتحول هذا التشخيص إلى مخطط تكويني قابل للتنفيذ، يحدد الأولويات والفئات المستهدفة والمدة والموارد ومؤشرات النجاح.

كما يجب أن تتناسب برامج التكوين مع الاختلافات المهنية. فالموظف المكلف باستقبال المرتفقين يحتاج إلى مهارات في التواصل وتدبير الحالات الصعبة، بينما يحتاج الموظف المكلف بالمالية إلى معرفة دقيقة بالقواعد المحاسبية والرقابية، ويحتاج المسؤول الإداري إلى تطوير قدراته في القيادة والتخطيط واتخاذ القرار وتدبير النزاعات.

عدم عدالة توزيع فرص التكوين

تظهر مشكلة أخرى عندما لا تتاح فرص التكوين لجميع الموظفين وفق معايير واضحة. فقد يستفيد بعض الموظفين بصورة متكررة من دورات ذات قيمة مهنية، بينما لا تتوفر لزملائهم فرص مماثلة، رغم تقارب المهام أو الحاجة إلى تطوير المهارات. وقد يحدث ذلك بسبب ضعف التخطيط، أو مركزية اتخاذ القرار، أو اعتماد ترشيحات لا تستند إلى معايير معلنة بما يكفي.

وتؤثر هذه الوضعية في العدالة المهنية والتحفيز. فالموظف الذي يرى أن فرص التكوين ترتبط بالقرب من المسؤول أو بالعلاقات الشخصية بدل الحاجات المهنية قد يفقد الثقة في

منظومة التطوير. كما أن حرمان بعض الفئات من التكوين قد يؤدي إلى استمرار فجوات الكفاءة، ويحد من قدرتها على الاستفادة من فرص الترقية أو تحمل مسؤوليات جديدة.

ولمعالجة هذه المشكلة، ينبغي الإعلان عن برامج التكوين وشروط الاستفادة منها، وتحديد معايير الاختيار، وربط الترشيح بالحاجات المهنية والأهداف التنظيمية، وتوثيق أسباب اختيار المستفيدين. كما يجب الحرص على توفير فرص مناسبة للموظفين العاملين في المصالح البعيدة عن المراكز الإدارية الكبرى، حتى لا تتحول الجغرافيا أو محدودية الموارد المحلية إلى عائق دائم أمام التطوير المهني.

ولا يعني مبدأ العدالة منح جميع الموظفين التكوين نفسه في الوقت نفسه، بل يعني توزيع الفرص بناءً على معايير موضوعية، مع مراعاة اختلاف المهام والأولويات والحاجات. فالعدالة تتحقق عندما يستطيع الموظف فهم أسباب القرار، وعندما تتوفر إمكانية مراجعة الاختيارات التي تبدو غير منصفة.

ضعف قياس أثر التكوين المستمر

قد تتمكن الإدارة من تسجيل عدد الدورات التكوينية وعدد المشاركين وتكاليف البرامج، لكنها قد تواجه صعوبة في تحديد مقدار التحسن الذي تحقق بعد التكوين. فالمشاركة في دورة لا تعني تلقائيًا أن الموظف أصبح أكثر كفاءة، كما أن الحصول على شهادة حضور لا يثبت بالضرورة اكتساب المهارات المطلوبة.

ويقتضي تقييم الأثر اعتماد مؤشرات مرتبطة بطبيعة التكوين. فإذا كان الهدف تحسين معالجة الملفات، فيمكن قياس تغير مدة المعالجة ونسبة الأخطاء والحاجة إلى إعادة العمل. وإذا كان الهدف تطوير المهارات الرقمية، فيمكن تقييم قدرة الموظف على إنجاز المهام باستخدام الأنظمة المعتمدة. وإذا كان الهدف تحسين التواصل مع المرتفقين، فيمكن تحليل الشكاوى ونتائج الاستطلاعات وملاحظات المشرفين.

ومن المهم إجراء التقييم قبل التكوين وبعده، حتى تتمكن الإدارة من مقارنة الوضعين وتحديد ما إذا كان التحسن مرتبطًا بالبرنامج أم بعوامل أخرى. كما ينبغي الاستماع إلى المشاركين لمعرفة الصعوبات التي واجهوها عند تطبيق المهارات الجديدة، وما إذا كانوا قد حصلوا على الدعم والوسائل اللازمة.

ولا يجوز اختزال تقييم التكوين في الامتحانات النظرية، لأن بعض الكفاءات المهنية لا تظهر إلا في الممارسة. ولهذا، يمكن الجمع بين الاختبارات التطبيقية والملاحظة المهنية ومراجعة جودة العمل ومناقشة النتائج مع المسؤول المباشر.

الفرق بين الشهادة والكفاءة الفعلية

تعد الشهادة الدراسية أو المهنية دليلًا مهمًا على مسار تكويني أو مستوى من التأهيل، متى كانت صحيحة وصادرة عن جهة مختصة ومستوفية للشروط المطلوبة. لكنها لا تعني وحدها أن صاحبها يمتلك جميع الكفاءات اللازمة لأداء وظيفة معينة، كما أن عدم امتلاك شهادة إضافية لا يعني بالضرورة ضعف كفاءة الموظف الذي اكتسب خبرة عملية طويلة.

ويقتضي التدبير الحديث للموارد البشرية الجمع بين المؤهلات الأكاديمية والكفاءات التطبيقية والخبرة المهنية والقدرة على التعلم. فالشهادة تثبت جانبًا من المسار التعليمي، بينما يحتاج تقييم الكفاءة إلى النظر في القدرة على إنجاز المهام وحل المشكلات واحترام المساطر والتواصل والعمل الجماعي.

ومع ذلك، لا يجوز التقليل من أهمية التحقق من الشهادات. فعندما تكون الشهادة شرطًا قانونيًا أو تنظيميًا للتوظيف أو المشاركة في مباراة أو الاستفادة من وضعية مهنية معينة، تصبح صحة الوثيقة واستيفاء شروط الاعتراف بها أمرين أساسيين. ولا يمكن تعويض غياب شرط إلزامي بمجرد الادعاء بأن صاحب الشهادة يمتلك خبرة عملية.

ومن هنا تبرز ضرورة الفصل بين سؤالين: هل الدبلوم صحيح ومعترف به ومستوفٍ للشروط المطلوبة؟ وهل يمتلك الموظف الكفاءة العملية اللازمة لأداء المهام؟ السؤال الأول يتعلق بصحة المؤهل ووضعه القانوني، بينما يتعلق الثاني بالتقييم المهني. والجمع بينهما هو السبيل إلى إدارة قائمة على الاستحقاق والكفاءة.

تزوير الدبلومات والشهادات: خطر على الإدارة ومبدأ الاستحقاق

يعد تزوير الدبلومات والشهادات أو استعمال وثائق غير صحيحة من أخطر المشكلات التي يمكن أن تواجه تدبير الموارد البشرية، لأنه يمس سلامة القرارات الإدارية القائمة على المؤهلات. فالدبلوم الذي يقدم لإثبات مستوى علمي أو تخصص معين قد يؤثر في شروط الولوج إلى وظيفة أو مباراة، أو في الاستفادة من مسار مهني أو تكوين معين، بحسب القواعد المنظمة لكل حالة.

وعندما تستند الإدارة إلى وثيقة غير صحيحة، فإن القرار الناتج عنها قد يخل بتكافؤ الفرص بين المرشحين أو الموظفين. فقد يتقدم شخص بمؤهل غير صحيح للحصول على فرصة كان من الممكن أن يستفيد منها مرشح آخر يستوفي الشروط فعلًا. وقد يؤدي ذلك إلى تعيين شخص في مهمة تتطلب معارف لا يمتلكها، بما ينعكس على جودة العمل وسلامة القرارات.

كما أن وجود شهادات غير صحيحة في المسار الإداري قد يضعف الثقة في المؤسسات التي تمنح الدبلومات، وفي الإدارة التي تعتمد عليها، وفي الموظفين الذين حصلوا على مؤهلاتهم بطرق قانونية. ولذلك، فإن مواجهة هذه الظاهرة تتطلب إجراءات وقائية واضحة، لا مجرد التحرك بعد اكتشاف حالة مشتبه فيها.

وفي المقابل، يجب عدم الخلط بين وجود شك في وثيقة وبين ثبوت التزوير. فقد تتطلب بعض الشهادات الأجنبية أو القديمة وقتًا إضافيًا للتحقق، وقد تختلف طريقة كتابة الأسماء أو أنظمة التوثيق بين المؤسسات. ولهذا، يجب اعتماد مسطرة تحقق موضوعية تسمح بإثبات صحة الوثيقة أو عدم صحتها من خلال الجهة المصدرة أو الجهة المخولة قانونًا، مع احترام حقوق الموظف وضمان عدم اتخاذ إجراءات ضده اعتمادًا على الشك وحده.

أحداث موثقة في المغرب تكشف أهمية التحقق من الدبلومات

توقيف مشتبه فيهم في قضية تزوير دبلومات وشهادات سنة 2022

في 15 مارس 2022، نشرت وكالة المغرب العربي للأنباء، عبر موقع SNRT News، خبرًا عن تفكيك شبكة يشتبه في تورطها في تزوير دبلومات وشهادات أكاديمية. وذكر الخبر أن عدد الموقوفين بلغ أحد عشر شخصًا، من بينهم مستخدم بإحدى الجامعات الدولية الخصوصية بجهة الرباط. ووفق المعطيات الأولية التي أوردها البلاغ الأمني، اشتبه في استغلال شخص مكلف بتدبير مخزون الوثائق المستعملة في إنجاز الدبلومات لتزوير شهادات في تخصصات مختلفة مقابل مبالغ مالية. كما أشار الخبر إلى حجز وثائق وأختام ومعطيات مرتبطة بالقضية.

وتوضح هذه الواقعة، كما وردت في الخبر المنشور، أن مخاطر التزوير قد ترتبط بالوثائق نفسها وبالعمليات الداخلية التي يتم من خلالها إنتاجها وحفظها وتسليمها. فإذا لم تكن هناك مراقبة مناسبة لسجلات الشهادات وأرقامها وتوقيعاتها وصلاحيات الموظفين الذين يتعاملون معها، فقد يصبح من الصعب اكتشاف الوثائق غير الصحيحة قبل استعمالها.

ومن منظور تدبير الموارد البشرية، تبرز أهمية وجود وسيلة مباشرة للتحقق من الدبلوم لدى المؤسسة المصدرة، بدل الاكتفاء بالنظر إلى الشكل الخارجي للوثيقة أو الختم أو التوقيع. فالوثيقة المزورة قد تبدو مقنعة من الناحية الشكلية، بينما يكشف التحقق من السجلات الأصلية أو من قاعدة البيانات الرسمية عن عدم صدورها عن الجهة المنسوبة إليها.

وينبغي التأكيد أن توقيف المشتبه فيهم أو فتح البحث لا يساوي وحده صدور حكم قضائي نهائي بالإدانة. وتظل هذه الواقعة مثالًا على خطر التزوير وعلى ضرورة تطوير وسائل الوقاية والكشف، دون تعميم الاتهام على مؤسسات أو موظفين لم تثبت مسؤوليتهم.

تفكيك شبكة لتزوير الدبلومات بمدينة القنيطرة في مارس 2022

في 26 مارس 2022، نشر موقع Le360 خبرًا عن تمكن فرقة مكافحة العصابات بولاية أمن القنيطرة من توقيف ثلاثة مشتبه فيهم في قضية مرتبطة بتزوير الدبلومات والشهادات الدراسية. وأشار الخبر إلى أن الأبحاث انطلقت بعد رصد إعلانات على مواقع التواصل الاجتماعي تعرض شهادات مزورة للبيع، وأن المشتبه فيهم ضبطوا، بحسب المعطيات المنشورة، بحيازة دبلوم تقني وشهادات مدرسية مزورة ووثائق أخرى. وذكر التقرير أن البحث كان لا يزال جاريًا للكشف عن ظروف القضية والأفعال المنسوبة إلى المعنيين بها.

وتكتسب هذه الواقعة أهمية خاصة في موضوع الموارد البشرية، لأنها تكشف عن احتمال انتقال الوثائق المزورة من شبكات بيع غير قانونية إلى ملفات قد تستخدم لأغراض إدارية أو مهنية. فعندما تعرض الشهادات للبيع على نطاق واسع، يصبح من الضروري ألا تعتمد الإدارة على المظهر الخارجي للوثيقة وحده، بل أن تتحقق من مصدرها ومن رقمها ومن وجودها في سجلات المؤسسة المانحة.

كما تبرز الواقعة أهمية التعاون بين الإدارات والجهات الأمنية والقضائية والمؤسسات التعليمية. فكل جهة تؤدي دورًا مختلفًا: المؤسسة التعليمية تؤكد صحة الشهادة، والإدارة تحدد مدى استيفائها للشروط المطلوبة، والجهات المختصة بالبحث والتحقيق تتولى النظر في الأفعال التي قد تشكل جرائم وفق القانون.

ولا تعني هذه الواقعة أن الدبلومات المقدمة من موظفي القنيطرة أو غيرهم محل شك بصورة عامة، بل تؤكد ضرورة اعتماد إجراءات تحقق موحدة تطبق على الحالات التي تستوجبها القواعد والمخاطر، دون تمييز أو استهداف غير مبرر.

توقيف مشتبه فيهما في قضية دبلومات مزورة في يوليوز 2022

في 2 يوليوز 2022، نشر موقع SNRT News خبرًا عن توقيف شخصين يشتبه في ارتباطهما بشبكة تنشط في تزوير الدبلومات والشهادات الدراسية. ووفق الخبر، جاءت العملية بعد رصد إعلانات على مواقع التواصل الاجتماعي تعرض وثائق دراسية مزورة للبيع، وأسفرت عمليات التفتيش عن حجز أجهزة معلوماتية وأختام وشهادات ودبلومات يشتبه في تزويرها. وأشار التقرير إلى أن البحث كان يجري تحت إشراف النيابة العامة المختصة.

وتبين هذه الواقعة أن تطور الوسائل الرقمية يمكن أن يسهل الإعلان عن الوثائق غير القانونية وتداولها، لكنه يتيح في المقابل فرصًا للرصد والتحليل والتتبع. وبالنسبة إلى الإدارة العمومية، فإن مواجهة هذه المخاطر تقتضي تعزيز التحقق الإلكتروني وتطوير قنوات التواصل المباشر مع المؤسسات المانحة للدبلومات.

كما تؤكد الواقعة ضرورة التعامل مع الشهادات الأجنبية والخاصة والوثائق القديمة من خلال إجراءات واضحة، لأن التحقق الشكلي وحده قد لا يكون كافيًا. وينبغي أن تكون لدى الإدارة إمكانية طلب التأكيد من الجهة المصدرة عبر قناة رسمية موثقة، مع تسجيل نتيجة التحقق وتاريخه والجهة التي أجابته.

إثارة موضوع الدبلومات المزورة بالمدرسة الوطنية العليا للكهرباء والميكانيك سنة 2024

في 6 ماي 2024، نشر مجلس النواب المغربي جوابًا ضمن سجل الأسئلة الكتابية، يتعلق بالسؤال رقم 13281 بشأن نتائج التحقيق حول دبلومات مزورة بالمدرسة الوطنية العليا للكهرباء والميكانيك. وتضمن السؤال الإشارة إلى معطيات متداولة بشأن تحقيق للمفتشية العامة لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي والابتكار، وإلى مطالب بالكشف عن النتائج والإجراءات المتخذة. ويجب التمييز هنا بين مضمون السؤال البرلماني وما يثبته حكم قضائي أو تقرير رسمي نهائي؛ فالسؤال يعكس إثارة الموضوع وطلب التوضيح، ولا يكفي وحده لإثبات جميع الادعاءات الواردة فيه.

وتكشف أهمية هذه الواقعة، من زاوية الإصلاح الإداري، أن موضوع مصداقية الدبلومات لا يرتبط فقط بالأفراد الذين يقدمون وثائق غير صحيحة، بل يمكن أن يثير أيضًا أسئلة حول إجراءات إصدار الشهادات، والرقابة الداخلية، وصحة السجلات، والشفافية في تدبير التكوينات.

ولهذا، فإن التحقق من دبلومات الموظفين ينبغي ألا يقتصر على مراجعة الوثيقة التي يقدمها المعني بالأمر، بل يجب أن يعتمد على تأكيد صادر عن المؤسسة المانحة، وعلى مطابقة البيانات الأساسية مع سجلاتها الرسمية، وعلى التحقق من طبيعة الدبلوم وشروط الحصول عليه والاعتراف به عند الاقتضاء.

وتبرز هذه الحالة كذلك أهمية نشر نتائج التحقيقات وفق القواعد القانونية، وتحديد المسؤوليات بناءً على الأدلة، وتصحيح الأوضاع التي يثبت أنها مخالفة للقانون، مع ضمان حقوق الأشخاص المعنيين وعدم توجيه اتهامات عامة قبل استكمال الإجراءات المختصة.

دلالة هذه الأحداث على إصلاح الإدارة العمومية

تؤكد الأحداث المنشورة خلال سنتي 2022 و2024 أن التحقق من صحة الشهادات ليس مسألة افتراضية، بل حاجة إدارية تستدعي إجراءات واضحة وقابلة للتطبيق. ومع ذلك، لا تسمح هذه الوقائع وحدها بتحديد حجم الظاهرة داخل مجموع الموظفين العموميين أو تقدير نسبة الدبلومات غير الصحيحة في الإدارة المغربية؛ إذ يتطلب ذلك بيانات رسمية شاملة ومنهجية واضحة لجمعها وتحليلها.

ومن هنا، ينبغي أن يقوم الإصلاح على الوقاية والتحقق الموضوعي والتنسيق المؤسساتي، لا على خلق مناخ عام من الشك في الموظفين. فالأغلبية التي حصلت على شهاداتها بصورة قانونية يجب ألا تتحمل آثارًا سلبية ناتجة عن حالات محدودة، كما ينبغي ألا يؤدي احترام الموظفين إلى إهمال التحقق من الوثائق التي يترتب عليها أثر قانوني أو مهني.

مقترح إحداث مكتب خاص للتحقق من دبلومات الموظفين العموميين

مبررات إحداث المكتب

يقترح هذا الفصل إحداث مكتب خاص للتحقق من دبلومات الموظفين العموميين، يكون بمثابة وحدة إدارية متخصصة تتولى تنظيم عمليات التحقق من الشهادات والدبلومات المقدمة في الملفات المهنية التي تستدعي ذلك. ويمكن أن يعمل المكتب في إطار الجهة الحكومية المختصة بتحديث الإدارة وتدبير الموارد البشرية، وفق الصلاحيات التي يحددها نص تنظيمي واضح، وبالتنسيق مع وزارة التعليم العالي والبحث العلمي والابتكار والجامعات ومؤسسات التكوين والقطاعات الوزارية.

ويستند هذا المقترح إلى الحاجة إلى توحيد إجراءات التحقق وتقليص اختلاف الممارسات بين الإدارات. ففي غياب مسطرة موحدة أو قناة مؤسسية فعالة، قد تضطر كل إدارة إلى مراسلة المؤسسة المانحة بصورة مستقلة، وقد تختلف مدة الرد وطريقة حفظ النتائج وطبيعة الوثائق المطلوبة. ومن شأن وجود مكتب متخصص أن يساعد على توحيد الإجراءات وتحسين التتبع وتفادي تكرار المراسلات.

ولا يعني هذا المقترح أن جهة واحدة ينبغي أن تحل محل الجامعات في تقرير صحة الدبلومات أو محل الجهات المختصة في الاعتراف بالشهادات. فالمؤسسة المانحة تظل المرجع الأساسي لتأكيد صدور الدبلوم من سجلاتها، بينما يتولى المكتب تنسيق الطلبات وتوثيق النتائج وتطبيق مسطرة التحقق ضمن الاختصاصات التي يمنحها له القانون.

كما لا ينبغي أن يتحول المكتب إلى جهة تتخذ قرارات تأديبية أو تلغي الوضعيات الإدارية من تلقاء نفسها. فدوره الأساسي هو التحقق والتنسيق وإصدار نتائج إدارية موثقة، على أن تتخذ الإدارة المختصة والجهات القضائية، كل في حدود اختصاصه، القرارات اللازمة وفق القواعد القانونية والإجرائية المعمول بها.

الاسم المقترح للمكتب

يمكن اعتماد تسمية: «المكتب المركزي للتحقق من صحة الدبلومات والشهادات المهنية المقدمة في الإدارة العمومية».

ويمكن كذلك دراسة إحداث «منصة وطنية للتحقق من الدبلومات» تكون الواجهة الرقمية للمكتب، بحيث تسمح للإدارات المخولة بإرسال طلبات التحقق وتتبعها والحصول على أجوبة موثقة. وينبغي أن يكون الاسم النهائي والاختصاص القانوني مرتبطين بدراسة مؤسساتية تحدد الجهة المشرفة وطبيعة الصلاحيات والعلاقة مع الجامعات ومؤسسات التعليم والتكوين.

الأهداف الأساسية للمكتب

يهدف المكتب المقترح إلى ضمان أن تكون الدبلومات المعتمدة في القرارات الإدارية صحيحة وصادرة عن الجهات المنسوبة إليها، وأن يتم التحقق منها وفق إجراءات موحدة. كما يهدف إلى حماية مبدأ الاستحقاق وتكافؤ الفرص بين الموظفين والمرشحين، والحد من استعمال الوثائق المزورة، وتقليص مدة التحقق، وتحسين التنسيق بين الإدارات والمؤسسات التعليمية.

ومن أهدافه أيضًا بناء قاعدة معلومات إدارية محدودة ومحمية تتضمن طلبات التحقق ونتائجها ومراجعها، دون تحويلها إلى قاعدة مفتوحة تحتوي على جميع المعطيات الشخصية للموظفين. ويجب أن يقتصر تخزين المعلومات على ما يلزم لإثبات مسار التحقق وتوثيق النتيجة، وفق القواعد القانونية المتعلقة بحماية البيانات والاحتفاظ بالوثائق.

كما ينبغي أن يساهم المكتب في إعداد تقارير دورية مجمعة حول طبيعة طلبات التحقق ومدد معالجتها وأسباب التعذر المتكررة، مع نشر مؤشرات عامة لا تكشف المعطيات الشخصية ولا تمس بسرية التحقيقات. وتساعد هذه المؤشرات على تحسين الإجراءات وتحديد المؤسسات أو المساطر التي تحتاج إلى تطوير قنوات التحقق معها.

اختصاصات المكتب المقترح

يمكن أن تشمل اختصاصات المكتب تلقي طلبات التحقق الواردة من الإدارات المخولة، والتأكد من استيفائها للبيانات اللازمة، وتوجيهها إلى المؤسسات المانحة عبر قنوات رسمية، وتتبع الردود، وتوثيق النتائج، وإخبار الإدارة الطالبة بمآل الطلب.

كما يمكنه التحقق من وجود الاعتراف أو المعادلة المطلوبة للشهادات الأجنبية، عند الاقتضاء، بالتنسيق مع الجهات المختصة، دون أن يحل محلها في اتخاذ القرارات التي تدخل قانونًا ضمن صلاحياتها.

ومن الاختصاصات الممكنة أيضًا وضع دليل موحد لإجراءات التحقق، وتحديد البيانات الضرورية لكل طلب، وإعداد نماذج رسمية للمراسلات، وتطوير نظام لتتبع الآجال، وإعداد إحصاءات مجمعة، واقتراح تحسينات على المساطر بناءً على الصعوبات التي تظهر أثناء العمل.

وينبغي ألا يتولى المكتب تقرير صحة المؤهلات المهنية بناءً على الانطباعات أو الشكوك، بل يستند إلى رد المؤسسة المانحة أو السجلات الرسمية المعتمدة أو وسائل التحقق التي يقرها القانون. وإذا تعذر الحصول على جواب، يجب أن تسجل النتيجة باعتبارها «غير محسومة» أو «يتعذر التحقق حاليًا»، بدل اعتبار الوثيقة مزورة بصورة تلقائية.

الهيكل التنظيمي المقترح

يمكن أن يتكون المكتب من وحدات وظيفية مترابطة، مع إمكانية تبسيط هيكله في المرحلة التجريبية.

وحدة استقبال الطلبات والتنسيق الإداري: تتولى تلقي طلبات التحقق من الإدارات المخولة، ومراجعة البيانات الأساسية، والتأكد من وجود مبرر إداري واضح للطلب، وإحالته إلى الجهة المناسبة.

وحدة التواصل مع المؤسسات المانحة: تتولى التواصل مع الجامعات والمدارس والمعاهد ومؤسسات التكوين، وطلب تأكيد صدور الدبلومات ومطابقة البيانات مع السجلات الرسمية، وتوثيق المراسلات والردود.

وحدة التحقق من الشهادات الأجنبية والمعادلات: تتولى تنسيق الطلبات التي تتعلق بشهادات صادرة خارج المغرب، بالتعاون مع الجهات المختصة بالاعتراف والمعادلة والتحقق من المؤسسات التعليمية الأجنبية.

وحدة النظام المعلوماتي وحماية البيانات: تتولى تطوير منصة التحقق وتأمينها، وضبط صلاحيات الولوج، وتسجيل العمليات، وضمان سلامة الوثائق الإلكترونية وحماية المعطيات الشخصية.

وحدة الجودة والتقارير: تتولى إعداد مؤشرات الأداء، وتحليل التأخر في الردود، ورصد الصعوبات المتكررة، واقتراح تعديلات إجرائية لتحسين الخدمة.

ويجب أن يحدد النص المنظم للمكتب اختصاصات كل وحدة، وطريقة تبادل المعلومات، وحدود الاطلاع على الملفات، والجهات المخولة بطلب التحقق، وطرق معالجة الحالات التي تتطلب مراجعة إضافية.

كيفية عمل المكتب

تبدأ عملية التحقق بتقديم الإدارة المعنية طلبًا رسميًا يتضمن مبرر التحقق والبيانات الضرورية للدبلوم، مثل اسم المؤسسة المانحة، واسم صاحب الشهادة، والتخصص، وسنة الحصول عليها، ورقم الدبلوم إن وجد، وأي مرجع آخر تحتاج إليه المؤسسة المانحة.

بعد ذلك، يراجع المكتب اكتمال البيانات ويتأكد من أن الطلب صادر عن جهة مخولة وله غرض إداري مشروع. ثم يوجه الطلب إلى المؤسسة المانحة عبر قناة رسمية، مع احترام القواعد المنظمة لمعالجة المعطيات الشخصية وتبادل المعلومات.

وتقوم المؤسسة المانحة بمراجعة سجلاتها وتأكيد ما إذا كانت الشهادة قد صدرت عنها، وما إذا كانت البيانات المقدمة مطابقة لما لديها. وعند الحاجة، يمكن طلب وثائق إضافية أو توضيحات، مع مراعاة خصوصية الأنظمة المختلفة للشهادات القديمة أو الأجنبية.

وبعد التوصل بالرد، يسجل المكتب النتيجة في النظام المعلوماتي، ويرسل إلى الإدارة الطالبة إفادة رسمية تبين ما إذا تم تأكيد صدور الدبلوم، أو تبين وجود اختلافات تستلزم التوضيح، أو تعذر التحقق بسبب نقص البيانات أو عدم التوصل بالجواب.

وفي حال وجود اختلاف جوهري أو مؤشرات على عدم صحة الوثيقة، لا ينبغي الانتقال مباشرة إلى اتخاذ عقوبة أو إلغاء وضعية إدارية. بل يجب إشعار الإدارة المختصة، واستكمال التحقق، وتمكين المعني بالأمر من تقديم التوضيحات والوثائق التي قد تكون ضرورية، ثم اتباع الإجراءات القانونية المناسبة بحسب طبيعة الحالة.

وإذا ظهرت قرائن جدية على وجود تزوير أو استعمال متعمد لوثيقة غير صحيحة، تتولى الجهات المختصة دراسة ما ينبغي اتخاذه وفق القانون. ولا يحل المكتب محل السلطات القضائية أو التأديبية، ولا يصدر أحكامًا بشأن المسؤولية الجنائية.

منصة رقمية وطنية للتحقق من الدبلومات

يشكل إنشاء منصة رقمية آمنة أحد المكونات الأساسية للمكتب المقترح. ويمكن أن تسمح المنصة للإدارات المخولة بإنشاء طلب تحقق، وإرفاق الوثائق الضرورية، وتحديد المؤسسة المانحة، وتتبع مراحل الطلب، وتلقي الرد النهائي، والاحتفاظ بسجل للعمليات.

وينبغي أن تعتمد المنصة نظامًا لتحديد هوية المستخدمين وصلاحياتهم، بحيث لا يستطيع الاطلاع على الملفات إلا الأشخاص الذين تتطلب مهامهم ذلك. كما يجب تسجيل عمليات الولوج والتعديل والإرسال، مع اعتماد تدابير تقنية مناسبة لحماية البيانات ومنع الوصول غير المصرح به.

ومن المهم أيضًا توفير قنوات بديلة للتحقق من الشهادات القديمة أو الوثائق التي لا تتوفر بشأنها قواعد بيانات رقمية، لأن الرقمنة لا ينبغي أن تؤدي إلى إقصاء أصحاب الدبلومات الصحيحة التي صدرت في فترات سابقة. ويمكن أن تشمل القنوات البديلة المراسلات الرسمية الموثقة والرجوع إلى السجلات الورقية المحفوظة لدى المؤسسات المعنية.

ويجب أن تميز المنصة بين تأكيد صدور الدبلوم وبين الاعتراف به أو معادلته أو استيفائه لشروط مباراة أو منصب معين. فقد تكون الشهادة صحيحة من حيث صدورها، لكن ذلك لا يعني بالضرورة أنها تستوفي كل الشروط المطلوبة في وضعية إدارية محددة. ولهذا، يجب أن يكون لكل نتيجة معنى واضح، وأن تتجنب المنصة إصدار استنتاجات تتجاوز اختصاصها.

الاستفادة من الخدمات الرقمية الموجودة دون تكرار الاختصاصات

قبل إحداث مكتب جديد، ينبغي إجراء جرد للخدمات والمنصات وآليات التحقق الموجودة بالفعل في المغرب، وتحديد الفجوات التي لا تغطيها. ويعد هذا الإجراء ضروريًا حتى لا يؤدي الإصلاح إلى إنشاء هياكل متكررة أو أنظمة معلوماتية متنافسة.

ومن الأمثلة المتاحة رسميًا خدمة التحقق من صدقية الدبلومات التي تعرضها وزارة الشؤون الخارجية والتعاون الإفريقي والمغاربة المقيمين بالخارج، وهي موجهة إلى معالجة طلبات التحقق من الشهادات المحصل عليها من طرف المغاربة المقيمين بالخارج والأجانب. وتؤكد هذه الخدمة أن التحقق من الشهادات مجال توجد فيه بالفعل إجراءات متخصصة ضمن نطاق معين، وهو ما ينبغي أخذه بعين الاعتبار عند تصميم المكتب المقترح.

وبناءً على ذلك، فإن المطلوب ليس بالضرورة إنشاء جهاز ينافس الخدمات القائمة، بل دراسة إمكانية توسيع التنسيق وتوحيد المساطر وتحديد الجهة التي تتولى كل نوع من أنواع التحقق. وقد يكون الحل الأنسب في بعض الحالات هو تطوير منصة تنسيق مشتركة تربط الإدارات بالجهات المانحة والخدمات المختصة، بدل إنشاء قاعدة معلومات مركزية جديدة بالكامل.

وينبغي أن تسبق عملية الإحداث دراسة قانونية وتقنية ومؤسساتية تحدد حجم الطلبات المتوقعة، والموارد البشرية اللازمة، والتكاليف، وآليات التعاون، والضمانات المتعلقة بالخصوصية، وطريقة تقييم النتائج. كما ينبغي استشارة الجامعات ومؤسسات التكوين والإدارات المعنية لتحديد الصعوبات الواقعية التي تواجهها في التحقق.

المعايير الواجب اعتمادها عند التحقق من الدبلومات

لا ينبغي أن يقتصر التحقق على المظهر الخارجي للشهادة، لأن الختم والتوقيع والطباعة لا تكفي وحدها لإثبات صحتها. بل يجب التأكد من صدورها عن المؤسسة المنسوبة إليها، ومن مطابقة بياناتها للسجلات الرسمية، ومن صحة رقمها أو مرجعها عند وجوده.

كما يجب التحقق من هوية صاحب الشهادة، ومن التخصص وتاريخ الحصول عليها ونوع الدبلوم، ومن استيفاء الشروط القانونية المتعلقة بالاعتراف أو المعادلة عندما تكون مطلوبة. وينبغي مراعاة اختلاف الأنظمة التعليمية بين البلدان والمؤسسات، وعدم اعتبار اختلاف الشكل أو طريقة التوثيق دليلًا كافيًا على التزوير.

ويجب التمييز بين أربعة أوضاع رئيسية. الوضع الأول هو دبلوم تم التأكد من صدوره ومطابقة بياناته. والوضع الثاني هو دبلوم صحيح من حيث الصدور، لكنه يحتاج إلى تحقق إضافي بشأن الاعتراف أو المعادلة أو مدى ملاءمته لشروط إدارية محددة. والوضع الثالث هو ملف لا يمكن حسمه بسبب نقص البيانات أو تعذر الحصول على رد. أما الوضع الرابع فهو وجود اختلافات جوهرية أو مؤشرات جدية تستدعي تحقيقًا إضافيًا.

ويضمن هذا التصنيف التعامل مع الحالات بحسب طبيعتها، ويمنع الخلط بين التأخر الإداري أو نقص الوثائق وبين التزوير المتعمد. كما يساعد على حماية الموظفين من القرارات المتسرعة، ويحافظ في الوقت نفسه على حق الإدارة في التأكد من صحة المؤهلات التي تستند إليها قراراتها.

التحقق من دبلومات الموظفين الحاليين

يمكن أن تشمل السياسة المقترحة التحقق من الدبلومات المقدمة في ملفات الموظفين الحاليين، لكن ينبغي تنفيذ ذلك وفق خطة متدرجة ومبنية على مبررات قانونية وإدارية واضحة. فإخضاع جميع الموظفين بصورة مفاجئة لإجراءات واسعة قد يؤدي إلى ضغط كبير على الجامعات والإدارات، وقد يعطل معالجة الملفات المهنية دون ضرورة.

ولهذا، يمكن إعطاء الأولوية للحالات التي ترتبط فيها الشهادة بقرار إداري جديد أو بحق مهني معين، مثل المشاركة في مباراة أو طلب تغيير إطار أو الاستفادة من وضعية تشترط مؤهلًا محددًا، وفق القواعد المنظمة لكل حالة. ويمكن كذلك التحقق من الوثائق التي

ظهرت بشأنها تناقضات موضوعية، دون اعتماد الشائعات أو الاعتبارات الشخصية أساسًا للطلب.

أما ملفات الموظفين القدامى، فينبغي التعامل معها بحذر يراعي تاريخ التوظيف والنصوص التي كانت سارية آنذاك وطبيعة المؤهلات المطلوبة وقت اتخاذ القرار. ولا يجوز افتراض أن كل دبلوم قديم يحتاج إلى المعايير نفسها التي تطبق على الشهادات الحديثة، لأن الأنظمة التعليمية وشروط الاعتراف قد تتغير بمرور الزمن.

كما يجب عدم تحويل التحقق إلى وسيلة للتضييق على فئة معينة أو لتصفية خلافات مهنية. ولهذا، ينبغي أن تكون معايير اختيار الملفات للتحقق مكتوبة وقابلة للمراجعة، وأن تخضع للرقابة المناسبة، وأن يتم توثيق أسباب الطلبات غير الاعتيادية.

التحقق من الدبلومات المقدمة في مباريات التوظيف والترقية

تكتسي مرحلة التوظيف أهمية خاصة، لأن الخطأ في التحقق من المؤهلات قد يؤثر في مبدأ تكافؤ الفرص بين المرشحين. ولذلك، ينبغي أن تتضمن مساطر المباريات آلية واضحة للتأكد من الشهادات المطلوبة، وأن يتم التحقق قبل اتخاذ القرار النهائي عندما تسمح طبيعة المسطرة بذلك.

وفي حالة الترقية أو تغيير الإطار أو الاستفادة من وضعية مهنية تشترط دبلومًا محددًا، يجب التأكد من أن الشهادة تستوفي الشروط القانونية والتنظيمية المعمول بها، وليس فقط أنها صادرة عن مؤسسة تعليمية. فصحة الدبلوم وملاءمته للشروط المطلوبة مسألتان مختلفتان.

كما ينبغي أن تتضمن ملفات القرارات المهنية ما يثبت إجراء التحقق عندما يكون مطلوبًا، مع تحديد الجهة التي تولت العملية وتاريخها ونتيجتها. ويساعد هذا التوثيق على حماية الإدارة من الأخطاء، كما يحمي الموظف من الشكوك اللاحقة إذا كانت الوثيقة قد تم التحقق منها بصورة صحيحة.

ومن المهم أيضًا تحديد مسؤولية كل متدخل في العملية. فالجهة التي تتلقى الملف تتحقق من اكتماله، والجهة المختصة بالدبلوم تؤكد صدوره، والجهة الإدارية المعنية تطبق شروط التوظيف أو الترقية، والجهات المختصة تتولى معالجة المخالفات عند ثبوتها. ويؤدي وضوح هذه الأدوار إلى تقليل تضارب الاختصاصات وتسريع المعالجة.

ضمانات حماية الموظفين من الاتهامات الخاطئة

إن إنشاء نظام للتحقق من الدبلومات ينبغي ألا يؤدي إلى خلق مناخ من الشك الجماعي داخل الإدارة. فالأصل أن الموظف يتمتع بالحقوق والضمانات القانونية، ولا يجوز اعتبار وثيقته مزورة لمجرد ظهور اختلاف شكلي أو تأخر الرد من المؤسسة المانحة.

ولهذا، يجب اعتماد مسطرة تسمح بتوضيح الاختلافات قبل اتخاذ أي قرار يمس الوضعية الإدارية للموظف. وقد يكون سبب الاختلاف خطأ في كتابة الاسم، أو اختلافًا في طريقة نقل الحروف بين اللغات، أو تغييرًا في تسمية المؤسسة، أو صعوبة في استرجاع سجلات قديمة. ويجب فحص كل حالة بناءً على الوقائع والوثائق المتاحة.

كما ينبغي إخبار الموظف بسبب طلب التوضيح عندما تسمح الإجراءات بذلك، ومنحه فرصة لتقديم نسخة إضافية أو إفادة من المؤسسة المانحة أو وثيقة تثبت المعادلة أو الاعتراف. ويجب تسجيل مراحل التحقق والقرارات المتخذة، حتى يمكن مراجعتها إذا ظهر لاحقًا أن النتيجة الأولى كانت غير دقيقة.

وتتطلب حماية الموظفين أيضًا احترام سرية المعلومات. فلا ينبغي نشر أسماء الأشخاص الذين يجري التحقق من دبلوماتهم، أو تداول نتائج أولية داخل المؤسسة دون حاجة مهنية، أو تحويل طلب التحقق إلى مادة للشائعات. ويجب قصر الولوج إلى المعلومات على الجهات المخولة قانونًا.

وفي الحالات التي تظهر فيها مؤشرات جدية على التزوير، يجب التمييز بين التحقق الإداري وبين إثبات المسؤولية القانونية. فالمكتب المقترح يمكنه توثيق الاختلافات وإحالة المعلومات إلى الجهات المختصة، لكنه لا يحل محل القضاء في تقرير المسؤولية الجنائية، ولا ينبغي أن يعلن إدانة أي شخص قبل استكمال الإجراءات القانونية.

حماية البيانات الشخصية وسرية الملفات

يتطلب التحقق من الدبلومات معالجة بيانات تتعلق بالهوية والمسار الدراسي والوضعية المهنية، وقد تتضمن الملفات وثائق شخصية لا يجوز تداولها بصورة مفتوحة. لذلك، يجب أن يخضع المكتب المقترح لقواعد واضحة لحماية المعطيات الشخصية وتحديد الغرض من جمعها والجهات التي يجوز لها الاطلاع عليها.

وينبغي ألا يجمع المكتب إلا البيانات اللازمة للتحقق، وألا يحتفظ بها لمدة غير مبررة، وأن يحدد من يحق له الوصول إلى الملفات وكيفية تسجيل العمليات التي تتم عليها. كما يجب اعتماد تدابير تقنية وتنظيمية لحماية النظام من الولوج غير المصرح به أو التعديل أو التسريب.

ولا يجوز إنشاء قاعدة بيانات تستخدم لتصنيف الموظفين على أساس الشكوك أو لتداول ملاحظات غير مثبتة عنهم. فقاعدة التحقق ينبغي أن تسجل الوقائع الإدارية الموضوعية، مثل تاريخ الطلب والجهة المانحة ونتيجة التحقق والمرجع الذي استندت إليه، دون إضافة أحكام شخصية أو استنتاجات لا تستند إلى أدلة.

كما يجب أن تتوفر آلية لتصحيح الأخطاء في البيانات، حتى إذا تبين أن نتيجة سابقة كانت غير دقيقة، يمكن تحديثها وإشعار الجهات المعنية وفق الإجراءات المناسبة. ويسهم ذلك في ضمان موثوقية النظام وحماية حقوق الأفراد.

العلاقة بين التكوين المستمر والتحقق من الشهادات

قد يكون التكوين المستمر ذا طبيعة قصيرة أو تطبيقية، وينتهي بشهادة مشاركة أو إتمام دورة، وقد يكون تكوينًا أكاديميًا أو مهنيًا ينتهي بدبلوم له وضع قانوني محدد. ومن الضروري عدم الخلط بين هذين النوعين، لأن لكل منهما دلالة وشروطًا وآثارًا مختلفة.

فشهادة المشاركة في دورة تكوينية لا تعادل بالضرورة دبلومًا جامعيًا، كما أن شهادة إتمام برنامج تدريبي لا تمنح تلقائيًا حقًا في تغيير الإطار أو الاستفادة من ترقية. ويجب أن تتحدد آثار كل شهادة وفق القواعد المنظمة للبرنامج والقرار الإداري المعني.

ولهذا، ينبغي أن تعتمد الإدارة تصنيفًا واضحًا للمؤهلات، يميز بين الدبلومات الأكاديمية والشهادات المهنية وشهادات المشاركة في التكوين المستمر وشهادات الاعتراف أو المعادلة. كما ينبغي توضيح ما إذا كانت الشهادة مجرد إثبات للاستفادة من تكوين، أم أنها شرط قانوني أو تنظيمي لولوج وظيفة أو الاستفادة من وضعية مهنية.

ويساعد هذا التصنيف على منع سوء الفهم، وعلى تجنب الاستناد إلى شهادة لا تستوفي الشروط المطلوبة. كما يحد من احتمال استعمال شهادات حضور الدورات القصيرة لتبرير مطالب مهنية لا تسمح بها القواعد المعمول بها.

ومن الضروري أن يظل التكوين المستمر مرتبطًا بتطوير الكفاءة الفعلية، لا بمجرد جمع الشهادات. فالموظف ينبغي أن يستفيد من البرامج التي تساعده على تحسين عمله، وأن يتم تقييم ما اكتسبه من مهارات، مع احترام القيمة القانونية لكل وثيقة يحصل عليها.

التكوين المستمر والرقمنة وتطوير المهارات المهنية

تفرض الرقمنة على الإدارة العمومية إعادة النظر في الكفاءات التي تحتاج إليها. فالموظف الذي كان يعتمد سابقًا على الملفات الورقية قد أصبح مطالبًا بالتعامل مع قواعد البيانات والتوقيع الإلكتروني وأنظمة التدبير والتواصل عن بعد. كما يحتاج المسؤول إلى فهم المخاطر المرتبطة بأمن المعلومات وحماية البيانات واستمرارية الخدمات الرقمية.

ويجب أن تتجاوز برامج التكوين مجرد تعليم استعمال برنامج معلوماتي معين، لتشمل فهم المساطر الرقمية، وحماية الحسابات، والتعامل مع الأخطاء التقنية، وتوثيق القرارات، وضمان جودة البيانات. فالتقنية لا تحقق أهدافها إذا استعملها الموظف دون فهم للقواعد التي تنظمها أو للمخاطر التي قد تنتج عن سوء الاستخدام.

كما ينبغي أن تتيح الإدارة برامج تكوينية تراعي تفاوت المهارات الرقمية بين الموظفين. فقد يحتاج بعضهم إلى تكوين أساسي في استخدام الأنظمة، بينما يحتاج آخرون إلى تدريب متقدم في تحليل البيانات أو الأمن المعلوماتي أو إدارة المشاريع الرقمية. ويجب ألا تتحول الرقمنة إلى سبب لإقصاء الموظفين الذين يحتاجون إلى مواكبة تدريجية.

وتشكل منصة التحقق من الدبلومات، في حال إحداثها، مثالًا على العلاقة بين التكوين والرقمنة؛ إذ ستحتاج إلى موظفين يفهمون كيفية معالجة الطلبات، والتحقق من البيانات، وحماية المعلومات، والتواصل مع المؤسسات المانحة. ولذلك، يجب أن يتضمن المشروع برنامجًا لتكوين المستخدمين قبل إطلاق المنصة، ثم توفير دعم وتكوين مستمرين بعد بدء العمل بها.

مراحل تنفيذ مشروع المكتب المقترح

المرحلة الأولى: الدراسة القانونية والمؤسساتية

تبدأ العملية بدراسة تحدد الإطار القانوني اللازم لإحداث المكتب أو الوحدة، والجهة التي ستشرف عليه، والعلاقة بينه وبين الإدارات والجامعات ومؤسسات التكوين. ويجب أن

تحدد الدراسة الاختصاصات بدقة، حتى لا تتداخل مع صلاحيات الاعتراف بالدبلومات أو المعادلات أو التحقيقات القضائية.

كما ينبغي جرد الخدمات القائمة وتحديد الثغرات الفعلية التي تستدعي تدخلاً جديدًا. فإذا أظهرت الدراسة أن بعض الوظائف يمكن تنفيذها من خلال تحسين التنسيق بين الجهات القائمة، فقد يكون تطوير آليات التنسيق أكثر ملاءمة وأقل تكلفة من إنشاء هيكل مستقل.

المرحلة الثانية: إعداد المسطرة الموحدة

تتمثل هذه المرحلة في إعداد دليل إجرائي يحدد البيانات المطلوبة في طلب التحقق، والجهات المخولة بتقديمه، وطريقة التواصل مع المؤسسات المانحة، وكيفية تسجيل النتائج، والآجال المستهدفة، وإجراءات معالجة الحالات التي يتعذر حسمها.

ويجب أن يحدد الدليل كذلك الضمانات المتعلقة بسرية المعلومات وحق الموظف في تقديم التوضيحات، وكيفية التعامل مع الاختلافات الشكلية أو السجلات القديمة، ومتى تتم إحالة الحالة إلى جهة مختصة.

المرحلة الثالثة: إطلاق تجربة محدودة

من الأفضل البدء بتجربة محدودة تشمل عددًا من الإدارات والمؤسسات التعليمية الراغبة في التعاون، مع التركيز على أنواع محددة من الطلبات. وتسمح هذه التجربة باختبار المنصة والمساطر والآجال وحجم الموارد المطلوبة، قبل تعميم المشروع على نطاق أوسع.

وينبغي أن تقاس نتائج التجربة بوضوح، من خلال متوسط مدة التحقق، ونسبة الطلبات المكتملة، ونسبة الحالات التي تم حسمها، وعدد الطلبات التي تعذر حسمها، ومستوى رضا الإدارات المشاركة عن الخدمة.

المرحلة الرابعة: التقييم والتوسيع التدريجي

بعد انتهاء التجربة، تتم مراجعة النتائج وتحديد نقاط الضعف وإدخال التحسينات اللازمة. ويمكن بعد ذلك توسيع نطاق الخدمة تدريجيًا وفق الإمكانات المتاحة، مع تطوير الاتفاقيات مع الجامعات ومؤسسات التكوين وتحديث وسائل التحقق.

ويجب ألا يتم التوسيع قبل التأكد من توفر الموارد البشرية والتقنية والضمانات القانونية اللازمة، لأن إطلاق نظام واسع دون استعداد كافٍ قد يؤدي إلى تراكم الطلبات وتأخر الردود وفقدان الثقة في المشروع.

الموارد البشرية والمالية اللازمة للمكتب

يتطلب المكتب المقترح موارد بشرية تجمع بين المعرفة الإدارية والقانونية والتقنية. فالموظفون المكلفون بالتحقق يحتاجون إلى فهم الوثائق التعليمية وأنواع الشهادات، وإتقان المراسلات الرسمية، والقدرة على التعامل مع قواعد البيانات، ومعرفة الضوابط المتعلقة بحماية المعلومات.

كما يحتاج المشروع إلى موارد تقنية تشمل منصة آمنة لتلقي الطلبات وتتبعها، ونظامًا لإدارة الوثائق والمراسلات، وآليات للتوثيق والتدقيق، وخدمات للدعم التقني والصيانة. ويجب أن تكون هذه الموارد متناسبة مع حجم العمل المتوقع، حتى لا يصبح المشروع عبئًا ماليًا غير مبرر.

أما الموارد المالية، فينبغي تقديرها بناءً على دراسة أولية تشمل كلفة تطوير النظام المعلوماتي وصيانته، وتكوين الموظفين، والتواصل مع المؤسسات المانحة، وتدبير الأرشيف، وتقييم الأداء. ويمكن أن تساعد الاستفادة من الأنظمة القائمة واتفاقيات التعاون على تقليص التكاليف وتجنب ازدواجية الاستثمارات.

ومن الضروري أن يخضع المكتب نفسه للمراقبة والتقييم، لأن إنشاء وحدة للتحقق لا يعفيها من واجب الشفافية وحسن استعمال الموارد. وينبغي أن تكون إجراءاتها موثقة، وأن تحدد مسؤوليات الموظفين المكلفين بها، وأن تخضع معالجة الطلبات لمعايير واضحة وقابلة للمراجعة.

مؤشرات قياس نجاح المكتب المقترح

يمكن قياس نجاح المكتب من خلال مجموعة من المؤشرات، منها متوسط المدة اللازمة للتحقق من الدبلوم، ونسبة الطلبات التي تمت معالجتها داخل الأجل المستهدف، ونسبة الملفات التي تطلبت استكمال البيانات، وعدد المؤسسات المانحة المرتبطة بقنوات تعاون رسمية.

كما يمكن قياس مستوى رضا الإدارات المستفيدة، وعدد الأخطاء التي تم اكتشافها في البيانات قبل اتخاذ القرارات، ونسبة الحالات التي تم تصحيحها بعد اكتشاف اختلافات، ومدى احترام قواعد حماية المعطيات الشخصية.

ويجب التعامل مع عدد الوثائق غير الصحيحة المكتشفة بحذر، فلا ينبغي اعتباره المؤشر الوحيد لنجاح المكتب. فقد يؤدي التحقق الأفضل إلى اكتشاف حالات أكثر، لكن انخفاض عدد الحالات في فترة لاحقة قد يعكس تحسن الوقاية أو تغير حجم الطلبات. لذلك، يجب تفسير النتائج في سياقها وربطها بعدد الطلبات وطبيعتها وجودة إجراءات التحقق.

كما ينبغي نشر مؤشرات مجمعة حول أداء المكتب، دون كشف أسماء الموظفين أو تفاصيل الملفات الفردية، حتى تتمكن الإدارات والجهات المعنية من تقييم الخدمة وتحسينها. ويساعد هذا النشر على تعزيز الثقة في النظام وإظهار أن الهدف هو ضمان صحة الوثائق وعدالة القرارات، لا التشهير بالأفراد.

توصيات عملية لتطوير التكوين المستمر والتحقق من الدبلومات

يتطلب إصلاح التكوين المستمر اعتماد سياسة مبنية على تشخيص الحاجيات الفعلية للموظفين، مع تحديد الأولويات وربط البرامج بأهداف قابلة للقياس. وينبغي أن تركز الدورات على تطوير المهارات التي يحتاج إليها الموظفون في عملهم اليومي، مع مراعاة التحولات القانونية والرقمية والتنظيمية.

كما يجب تعزيز العدالة في توزيع فرص التكوين، من خلال إعلان البرامج وشروط الاستفادة منها وتوثيق معايير الاختيار، وإتاحة فرص مناسبة للموظفين في مختلف المناطق والمصالح. وينبغي أن ترتبط الاستفادة من التكوين بحاجات المرفق وبأهداف تطوير الكفاءة، لا بمجرد العلاقات الشخصية أو الاعتبارات غير المهنية.

وفي مجال الشهادات، يوصى بوضع مسطرة موحدة للتحقق من الدبلومات المقدمة في الملفات التي تستدعي ذلك، مع تحديد مسؤوليات الإدارات والمؤسسات المانحة والجهات المختصة. كما ينبغي الاستفادة من الخدمات الرقمية القائمة، وتطوير قنوات تحقق رسمية، وتجنب إنشاء هياكل جديدة قبل تحديد الفجوات التي لا تغطيها الآليات الحالية.

ويقترح هذا الفصل دراسة إحداث المكتب المركزي للتحقق من صحة الدبلومات والشهادات المهنية المقدمة في الإدارة العمومية، مع اعتماد منصة رقمية آمنة لتلقي

الطلبات وتتبعها. وينبغي أن يتم ذلك بعد دراسة قانونية ومؤسساتية ومالية، وبالتنسيق مع الجامعات ومؤسسات التكوين والجهات المختصة بالاعتراف والمعادلة.

ومن الضروري كذلك ضمان حقوق الموظفين في حالات الاشتباه، وعدم اعتبار تعذر التحقق أو اختلاف الشكل دليلًا تلقائيًا على التزوير. ويجب أن تكون القرارات مبنية على أدلة موثقة، وأن يتم التمييز بين صحة الشهادة ومدى استيفائها للشروط المطلوبة، وبين التحقق الإداري وإثبات المسؤولية القانونية.

كما ينبغي تطوير التكوين في مجال النزاهة المهنية وحماية البيانات والتحقق من الوثائق، حتى يكون الموظفون المكلفون بتدبير الموارد البشرية قادرين على التعرف إلى المخاطر والتعامل معها وفق قواعد موحدة. ويجب أن يقترن ذلك بتقييم دوري للنتائج وتحيين الإجراءات حسب ما تكشفه الممارسة.

خاتمة الفصل

يتبين من خلال هذا الفصل أن التكوين المستمر وتطوير الكفاءات والتحقق من الدبلومات تمثل مجالات مترابطة في إصلاح الإدارة العمومية المغربية. فالتكوين المستمر يساعد على تطوير القدرات المهنية، بينما تضمن آليات التحقق أن تكون الشهادات التي تستند إليها القرارات الإدارية صحيحة ومستوفية للشروط المطلوبة. ويؤدي الجمع بين الأمرين إلى تحسين جودة تدبير الموارد البشرية وتعزيز مبدأ الاستحقاق وتكافؤ الفرص.

وتظهر الأحداث المنشورة في المغرب خلال السنوات الماضية أن تزوير الدبلومات والشهادات خطر يستدعي إجراءات وقائية ومؤسساتية واضحة، مع ضرورة التعامل مع كل واقعة وفق معطياتها القانونية وعدم الخلط بين الاشتباه والإدانة. كما تبرز الحاجة إلى تعزيز التعاون بين الإدارات والجامعات ومؤسسات التكوين والجهات المختصة، حتى تصبح عملية التحقق أكثر سرعة وموثوقية.

ويشكل مقترح إحداث مكتب خاص للتحقق من الدبلومات إحدى الإمكانات الإصلاحية التي تستحق الدراسة، شريطة تحديد اختصاصاته بدقة، وتجنب تكرار الخدمات القائمة، وضمان حماية البيانات وحقوق الموظفين، وربطه بمنصة رقمية آمنة ومساطر موحدة قابلة للتتبع والتقييم.

إن الإدارة العمومية الحديثة لا تحتاج فقط إلى موظفين يحملون شهادات صحيحة، بل تحتاج كذلك إلى موظفين يمتلكون الكفاءات الفعلية اللازمة لإنجاز المهام، وإلى منظومة

عادلة تتيح لهم تطوير قدراتهم، وإلى قرارات مهنية تستند إلى معايير واضحة وموثقة. فالشهادة الصحيحة شرط مهم حين يفرضها القانون، لكنها لا تغني عن تقييم الأداء، كما أن التكوين لا يحقق أهدافه بمجرد منح شهادة، بل عندما تتحول المعارف إلى كفاءة وممارسة ذات أثر إيجابي في العمل.

وبناءً على ذلك، فإن تطوير الموارد البشرية في الإدارة العمومية المغربية ينبغي أن يقوم على ثلاثة مرتكزات متكاملة: تكوين مستمر مرتبط بالحاجات الفعلية، وتحقق موثوق من المؤهلات التي تستند إليها القرارات، وتقييم موضوعي للكفاءة والأداء. ومن خلال هذه المرتكزات، يمكن تعزيز الثقة في الإدارة، وحماية حقوق الموظفين، وصيانة المال العام، وضمان أن تكون المسؤوليات والفرص المهنية قائمة على الاستحقاق والكفاءة والنزاهة.

الفصل الخامس عشر: المجلس التأديبي والعقوبات التأديبية والعزل والإعفاء والمسؤولية المهنية في الإدارة العمومية المغربية

تمهيد

تقوم الإدارة العمومية على مجموعة من القواعد القانونية والتنظيمية والأخلاقية التي تهدف إلى ضمان استمرارية المرفق العام، واحترام القانون، وحماية المال العام، وتقديم الخدمات للمواطنين بصورة منتظمة ومنصفة. ولا يمكن تحقيق هذه الأهداف دون وجود نظام واضح للمساءلة يحدد واجبات الموظفين، ويبين طبيعة المخالفات المهنية، ويضع إجراءات لمعالجة الإخلالات التي قد تقع أثناء ممارسة الوظيفة.

ويعد النظام التأديبي من أهم آليات ضمان الانضباط داخل الإدارة العمومية، لأنه يسمح بمحاسبة الموظف الذي يخل بواجباته المهنية، أو يتجاوز حدود اختصاصاته، أو يرفض تنفيذ التعليمات القانونية، أو يرتكب أفعالًا تمس نزاهة المرفق العام أو مصالح المرتفقين. غير أن التأديب الإداري لا ينبغي أن يتحول إلى وسيلة للانتقام أو تصفية الحسابات المهنية أو ممارسة الضغط على الموظفين، بل يجب أن يستند إلى قواعد قانونية واضحة، وأن يحترم حقوق الدفاع، وأن يضمن التناسب بين المخالفة والعقوبة.

وتزداد أهمية هذه المسألة في الإدارة العمومية المغربية، بالنظر إلى تعدد القطاعات والهيئات والأنظمة الأساسية التي تنظم أوضاع الموظفين. فهناك قواعد عامة تسري على فئات من موظفي الدولة، إلى جانب أنظمة خاصة ببعض القطاعات والمؤسسات والجماعات الترابية والهيئات المهنية. ولذلك، فإن دراسة المجلس التأديبي والعقوبات

المهنية تستوجب التمييز بين المبادئ العامة المشتركة وبين الأحكام الخاصة التي قد تختلف باختلاف النظام الأساسي المنطبق على الموظف.

ويطرح تدبير المساطر التأديبية عددًا من الإشكالات العملية، من بينها التأخر في البت في الملفات، وضعف توثيق المخالفات، وعدم وضوح حدود المسؤولية، والتفاوت في معالجة حالات متشابهة، والخلط بين الإعفاء من منصب المسؤولية والعقوبة التأديبية، فضلًا عن الخلط بين الخطأ الإداري والجريمة الجنائية. وقد تؤدي هذه الإشكالات إلى الإضرار بالموظف وبالإدارة معًا، إما من خلال التساهل مع المخالفات الحقيقية، أو من خلال فرض عقوبات غير متناسبة أو غير مستندة إلى إجراءات سليمة.

ويهدف هذا الفصل إلى توضيح مفهوم المجلس التأديبي ودوره، واستعراض أهم المخالفات المهنية والعقوبات التي قد تترتب عليها، وشرح إجراءات المساءلة والضمانات القانونية للموظف، والتمييز بين العقوبة التأديبية والإعفاء من المسؤولية الإدارية والتوقيف المؤقت والعزل وإنهاء العلاقة الوظيفية. كما يقدم مجموعة من المقترحات العملية لتطوير النظام التأديبي وتعزيز النزاهة والشفافية والعدالة داخل الإدارة العمومية المغربية.

مفهوم المسؤولية التأديبية في الوظيفة العمومية

يقصد بالمسؤولية التأديبية مسؤولية الموظف عن الأفعال أو الامتناعات التي تشكل إخلالًا بالواجبات المهنية أو بالقواعد القانونية والتنظيمية التي تحكم وظيفته. وتقوم هذه المسؤولية عندما يرتكب الموظف سلوكًا مخالفًا للالتزامات المرتبطة بصفته المهنية، مع مراعاة طبيعة الفعل والظروف التي وقع فيها والأحكام المنظمة لوضعيته.

ولا تقتصر الواجبات المهنية على الحضور إلى العمل وتنفيذ المهام اليومية، بل تشمل احترام القانون، والمحافظة على السر المهني، وحماية الوثائق والممتلكات العامة، والتعامل اللائق مع المرتفقين، وتنفيذ التعليمات القانونية، والامتناع عن استغلال الوظيفة لتحقيق مصالح شخصية، وتجنب تضارب المصالح، واحترام التسلسل الإداري في الحدود التي يقررها القانون.

وقد يقع الإخلال بالواجبات المهنية نتيجة سلوك متعمد، مثل تزوير وثيقة أو إفشاء سر مهني أو استغلال النفوذ، وقد ينتج عن إهمال أو تقصير أو ضعف في الاحتياط أو عدم احترام المساطر. غير أن طبيعة الخطأ ودرجة المسؤولية لا يمكن تحديدهما بصورة آلية؛ إذ ينبغي فحص الوقائع والأدلة والظروف المحيطة بالفعل ومدى وضوح التعليمات والمسؤوليات.

كما يجب التمييز بين الخطأ المهني وبين ضعف الكفاءة أو عدم القدرة على أداء مهمة معينة. فقد يحتاج الموظف إلى التكوين أو المواكبة أو إعادة توزيع المهام بدل العقوبة، إذا تبين أن المشكلة ترجع إلى نقص التأهيل أو غموض التعليمات أو عدم توفر الوسائل اللازمة. أما إذا ثبت أن الموظف تعمد مخالفة واجباته أو ارتكب فعلًا يبرر المساءلة، فينبغي التعامل مع الحالة وفق المسطرة القانونية المناسبة.

الإطار القانوني للمجلس التأديبي في المغرب

يشكل الظهير الشريف رقم 1.58.008 الصادر في 24 فبراير 1958 بمثابة النظام الأساسي العام للوظيفة العمومية أحد النصوص الأساسية المنظمة لوضعية عدد من موظفي الدولة، ويتضمن أحكامًا تتعلق بالواجبات المهنية والنظام التأديبي والضمانات المرتبطة به. ويجب الرجوع إلى النص المحين وإلى الأنظمة الأساسية الخاصة لتحديد الأحكام التي تنطبق على كل فئة من الموظفين.

وتتضمن القواعد العامة للنظام التأديبي مبدأ مساءلة الموظف الذي يرتكب إخلالًا بواجباته المهنية، مع احترام الإجراءات والضمانات المقررة قانونًا. ويكتسي هذا الأمر أهمية خاصة عندما تكون العقوبة المقترحة من العقوبات الجسيمة التي قد تؤثر بصورة عميقة في المسار المهني للموظف أو في استمراره في الوظيفة.

ولا ينبغي فهم المجلس التأديبي باعتباره محكمة جنائية أو جهة مستقلة عن الإدارة في جميع الحالات. فهو إطار مؤسساتي للنظر في الملفات التأديبية وفق الاختصاصات والإجراءات التي يحددها النظام القانوني المعني. وقد يكون دوره استشاريًا في الحالات التي يشترط فيها القانون استشارته قبل اتخاذ القرار، بينما تتولى السلطة المختصة إصدار القرار النهائي وفق القواعد المنطبقة.

ويجب الانتباه إلى أن تفاصيل المسطرة والعقوبات والجهة المختصة تختلف بحسب النظام الأساسي للموظف وطبيعة المؤسسة والرتبة أو الإطار الذي ينتمي إليه. ولذلك، لا يجوز تطبيق أحكام نظام معين بصورة آلية على جميع الموظفين العموميين دون التحقق من النص القانوني الذي يحكم وضعيتهم.

مفهوم المجلس التأديبي وطبيعته

المجلس التأديبي هيئة أو إطار مؤسساتي يعرض عليه الملف التأديبي للموظف في الحالات التي ينص فيها القانون أو النظام الأساسي المعني على ذلك. وتتمثل وظيفته في دراسة الوقائع المنسوبة إلى الموظف، والاطلاع على عناصر الملف، والاستماع إلى التوضيحات والدفاع عند الاقتضاء، وتقييم مدى قيام المخالفة، وإبداء الرأي أو اتخاذ الإجراء الذي يسمح به النص المنظم.

ولا ينبغي الخلط بين المجلس التأديبي وبين المسؤول المباشر أو المفتشية أو المصلحة المكلفة بالموارد البشرية. فقد يتولى المسؤول المباشر الإبلاغ عن الوقائع أو إعداد تقرير بشأنها، وقد تقوم المفتشية بإجراء بحث إداري، وقد تتولى الموارد البشرية إعداد الملف والتحقق من استكمال وثائقه، بينما ينعقد المجلس للنظر في الملف وفق الاختصاصات المقررة قانونًا.

ويجب كذلك التمييز بين المجلس التأديبي والسلطة التي تملك صلاحية إصدار العقوبة. ففي بعض الحالات، تكون الجهة التي تصدر القرار هي السلطة الإدارية المختصة بعد استكمال المسطرة المطلوبة. ولذلك، فإن رأي المجلس لا ينبغي أن يقدم باعتباره قرارًا نهائيًا في جميع الحالات، بل يجب تحديد أثره القانوني وفق النظام الأساسي المنطبق.

ويؤدي المجلس التأديبي دورًا مهمًا في تعزيز الموضوعية، لأنه يوفر إطارًا مؤسساتيًا لفحص الوقائع بعيدًا عن الانطباعات الشخصية أو ردود الفعل المتسرعة. كما يمكن أن يسهم في توحيد الممارسات الإدارية وتحقيق التناسب بين المخالفة والعقوبة، شريطة أن تكون إجراءات عمله واضحة وأن يحصل على ملف متكامل وأن تحترم حقوق الموظف المعني.

تشكيل المجلس التأديبي واختصاصاته

يختلف تشكيل المجلس التأديبي بحسب النظام القانوني الذي يحكم الموظف والقطاع الذي يعمل فيه. وقد تتضمن بعض الهيئات ممثلين عن الإدارة وممثلين عن الموظفين أو أعضاء يعينون وفق شروط محددة في النصوص المنظمة. ولا يمكن اعتماد تركيبة واحدة باعتبارها قاعدة موحدة لجميع القطاعات المغربية.

وتتبع أهمية التشكيل من ضرورة ضمان فحص الملف بصورة مهنية ومتوازنة. فالأعضاء الذين يشاركون في دراسة القضية ينبغي أن يتوفروا على المعلومات اللازمة لفهم الوقائع، وأن يتجنبوا تضارب المصالح، وأن يلتزموا بسرية الملف، وألا يبنوا مواقفهم على خلافات شخصية أو مواقف مسبقة من الموظف.

أما الاختصاصات، فيمكن أن تشمل دراسة تقارير المخالفات، وفحص الوثائق والأدلة، والاستماع إلى الموظف أو إلى الأشخاص الذين تسمح المسطرة بالاستماع إليهم، وتقييم ظروف ارتكاب الفعل، والنظر في مدى تناسب العقوبة المقترحة مع جسامة المخالفة. وتبقى طبيعة الرأي الذي يصدره المجلس وآثاره مرتبطة بالنص المنظم.

ومن الأفضل أن تعتمد المجالس التأديبية نماذج موحدة لتوثيق الجلسات والوقائع والدفوع والنتائج، حتى يسهل التأكد من احترام الإجراءات ومراجعة القرارات عند الطعن فيها. كما ينبغي أن تكون أسباب الرأي أو القرار واضحة، وأن تبين العلاقة بين الوقائع الثابتة والقاعدة القانونية المطبقة.

المخالفات المهنية التي قد تستوجب المساءلة التأديبية

تتنوع المخالفات المهنية بحسب طبيعة الوظيفة والواجبات المرتبطة بها. ولا يكفي وصف السلوك بأنه غير مقبول أخلاقيًا للحكم تلقائيًا بأنه يبرر عقوبة معينة، بل يجب تحديد الواجب المهني الذي تم الإخلال به، والنص المنطبق، والوقائع التي تثبت المسؤولية، مع مراعاة الضمانات القانونية.

الغياب غير المبرر والتأخر المتكرر

يعد احترام أوقات العمل والحضور المنتظم من الالتزامات الأساسية للموظف العمومي. وقد يشكل الغياب دون مبرر أو التأخر المتكرر أو مغادرة مقر العمل دون إذن مخالفة تستوجب المساءلة، بحسب طبيعة الوقائع والأحكام المنظمة.

ومع ذلك، ينبغي التمييز بين الغياب غير المبرر وبين الغياب الناتج عن سبب صحي أو ظرف طارئ أو وضعية إدارية تمت تسويتها وفق القانون. كما يجب التحقق من سجلات الحضور ومن المراسلات والوثائق التي قد تفسر الغياب، وعدم بناء العقوبة على بيانات ناقصة أو غير دقيقة.

وفي الحالات المتكررة، ينبغي للإدارة توثيق الوقائع وتحديد التعليمات التي تم تبليغها للموظف، ثم اتباع المسطرة المناسبة. ولا يعني تكرار التأخر أن العقوبة الأشد هي الخيار التلقائي، بل يجب تقييم جسامة المخالفة وآثارها والجزاءات السابقة، وفق القانون.

رفض تنفيذ التعليمات القانونية

يلتزم الموظف بتنفيذ التعليمات الإدارية المشروعة الصادرة عن المسؤول المختص في حدود القانون. وقد يشكل الرفض غير المبرر تنفيذ تعليمات قانونية مخالفة مهنية، خاصة إذا أدى إلى تعطيل المرفق أو الإضرار بحقوق المرتفقين.

لكن واجب الطاعة الإدارية ليس مطلقًا. فلا يجوز اختزال الانضباط في تنفيذ كل أمر دون تمييز، إذ يجب أن تكون التعليمات مشروعة وصادرة عن جهة مختصة. وعندما يعتقد الموظف أن التعليمات مخالفة للقانون، ينبغي أن يتصرف وفق القواعد القانونية والتنظيمية المعمول بها، وأن يوثق اعتراضه عبر القنوات المناسبة.

كما يجب أن تفحص الإدارة طبيعة الأمر الذي رفض الموظف تنفيذه، ومدى وضوحه، واختصاص مصدره، والظروف التي أحاطت بالواقعة. فقد يكون النزاع ناتجًا عن غموض في توزيع المسؤوليات أو تضارب التعليمات بين أكثر من مسؤول، وليس بالضرورة عن تمرد متعمد.

الإهمال والتقصير في أداء المهام

قد يقع الموظف في أخطاء مهنية بسبب الإهمال أو ضعف الاحتياط أو عدم احترام المساطر. وتتفاوت جسامة هذه الأخطاء بحسب طبيعة العمل والنتائج التي ترتبت عليها، ومدى إمكانية توقع الضرر وتفاديه.

فالإهمال في حفظ وثائق عادية لا يعادل بالضرورة الإهمال الذي يؤدي إلى ضياع ملف حساس أو تسريب معلومات محمية أو تعطيل خدمة أساسية. ولهذا، يجب تقييم الأثر الفعلي للفعل، ومدى توفر الوسائل والإرشادات، وطبيعة المسؤولية التي يتحملها الموظف.

كما ينبغي التمييز بين الخطأ الفردي وبين الخلل التنظيمي. فإذا كانت الإدارة لم توفر التكوين أو الوسائل أو التوجيهات الضرورية، فقد تكون المسؤولية موزعة بين عدة مستويات، ولا يصح تحميل موظف واحد كامل تبعات خلل مؤسساتي دون فحص الوقائع.

إفشاء السر المهني

يعد الحفاظ على سرية المعلومات والوثائق التي يطلع عليها الموظف بحكم وظيفته من الواجبات الأساسية. وقد يشكل إفشاء معلومات محمية أو تداولها خارج القنوات المخولة مخالفة تأديبية، وقد تترتب عليه مسؤوليات أخرى إذا توفرت الشروط القانونية اللازمة.

وينبغي التمييز بين إفشاء السر المهني وبين التبليغ المشروع عن اختلالات أو مخالفات عبر القنوات القانونية. فلا يجوز استخدام واجب السرية ذريعة لمنع كل أشكال التبليغ المسموح به قانونًا، كما لا يجوز للموظف نشر بيانات شخصية أو وثائق سرية بصورة غير مشروعة.

ويتطلب فحص هذه الحالات تحديد طبيعة المعلومات، ومدى سريتها، والجهة التي وصلت إليها، وطريقة الحصول عليها، والغرض من تداولها، والنصوص المنطبقة على الواقعة.

استغلال النفوذ وتضارب المصالح

قد تشكل الاستفادة الشخصية من الصلاحيات الإدارية أو استعمال المنصب للتأثير غير المشروع في القرارات مخالفة خطيرة. ومن أمثلة ذلك الضغط على المرؤوسين لتحقيق مصلحة خاصة، أو التدخل في ملفات خارج الاختصاص لتحقيق منفعة لشخص قريب، أو استعمال المعلومات المهنية لتحقيق مكاسب شخصية.

ويجب أن يستند إثبات هذه المخالفات إلى وقائع موثقة، مثل المراسلات أو القرارات أو الشهادات أو الوثائق ذات الصلة، مع احترام حقوق الأشخاص المعنيين. ولا يكفي وجود علاقة شخصية أو خلاف مهني وحده لإثبات استغلال النفوذ.

وقد تتجاوز بعض الأفعال نطاق المسؤولية التأديبية إلى نطاق المسؤولية الجنائية إذا توافرت عناصر الجريمة وفق القانون. وفي هذه الحالة، ينبغي احترام اختصاصات الجهات القضائية وعدم الخلط بين التحقيق الإداري وإثبات الجريمة.

تزوير الوثائق واستعمال الشهادات غير الصحيحة

قد يشكل تقديم وثيقة غير صحيحة أو استعمالها للحصول على حق أو ميزة إدارية مخالفة جسيمة، بحسب طبيعة الفعل والظروف والأحكام القانونية ذات الصلة. وتشمل الحالات

المحتملة تقديم دبلوم مزور، أو تغيير بيانات وثيقة رسمية، أو الإدلاء بمعلومات غير صحيحة في ملف مهني.

لكن ينبغي أن يثبت عدم صحة الوثيقة من خلال إجراءات تحقق موثوقة، وألا تبنى المسؤولية على الشك أو اختلاف شكلي غير محسوم. كما يجب التمييز بين تقديم وثيقة مزورة عن علم وبين استعمال وثيقة تبين لاحقًا وجود خطأ فيها دون أن يكون الموظف عالمًا بذلك، لأن القصد والظروف قد يؤثران في التقييم القانوني.

ويجب أن تحترم الإدارة الإجراءات المقررة، وأن تمنح المعني بالأمر فرصة لتقديم التوضيحات، وأن تحيل ما قد يشكل جريمة إلى الجهات المختصة وفق القانون.

سوء معاملة المرتفقين

يؤدي الموظف العمومي دورًا أساسيًا في تقديم الخدمات للمواطنين، ولذلك فإن الإهانة أو التمييز غير المشروع أو التعسف أو الامتناع غير المبرر عن استقبال المرتفقين قد يشكل إخلالًا بالواجبات المهنية.

ومع ذلك، يجب التحقيق في الشكايات بصورة موضوعية، وعدم افتراض صحة كل ادعاء بمجرد تقديمه. ويمكن فحص سجلات المواعيد والمراسلات والتسجيلات المسموح بها قانونًا وشهادات الأطراف، مع احترام الخصوصية والضوابط المتعلقة بالأدلة.

كما ينبغي أن تعمل الإدارة على الوقاية من هذه المخالفات عبر التكوين في التواصل، وتوضيح المساطر، وتحسين ظروف الاستقبال، وتقليص الضغط الذي قد يؤدي إلى النزاعات. فالتأديب وحده لا يعالج كل أسباب سوء المعاملة إذا كانت بيئة العمل نفسها تعاني من نقص الموارد أو غموض الإجراءات.

العقوبات التأديبية: مفهومها وأهدافها

العقوبة التأديبية إجراء قانوني تتخذه الجهة المختصة تجاه الموظف الذي تثبت مسؤوليته عن مخالفة مهنية، وفق النظام الأساسي المنطبق والإجراءات المقررة. وتهدف العقوبة إلى حماية المرفق العام، وضمان احترام الواجبات المهنية، ومنع تكرار المخالفات، وتحقيق الانضباط والعدالة داخل المؤسسة.

ولا ينبغي أن تكون العقوبة وسيلة للانتقام أو لإسكات الموظفين الذين يعبرون عن ملاحظات مهنية مشروعة. كما لا يجوز استخدامها لتغطية أخطاء المسؤولين أو لتبرير قرارات سبق اتخاذها دون فحص الوقائع.

ويجب أن تراعي العقوبة طبيعة المخالفة وجسامتها وآثارها، ومدى تكرارها، والظروف التي ارتكبت فيها، ودرجة مسؤولية الموظف، والضمانات التي ينص عليها القانون. كما ينبغي احترام مبدأ الشرعية، فلا تفرض عقوبة خارج ما يسمح به النظام القانوني المنطبق.

وتختلف العقوبات بحسب الأنظمة الأساسية، ولذلك ينبغي الرجوع إلى النصوص المحينة قبل إدراج قائمة نهائية بالعقوبات المسموح بها في كل قطاع. ولا يجوز افتراض أن جميع الموظفين يخضعون للقائمة نفسها أو أن الترتيب ذاته يطبق على كل فئة.

العقوبات التأديبية في النظام العام للوظيفة العمومية

يتضمن النظام الأساسي العام للوظيفة العمومية المغربي قائمة بالعقوبات التأديبية موزعة على درجات، وفق النصوص المنظمة. وتشمل القائمة العامة، في صيغتها المعروفة في الفصل 66 من الظهير الشريف رقم 1.58.008، عقوبات مثل الإنذار والتوبيخ، إلى جانب عقوبات أشد تمس الوضعية المهنية أو الأجر أو الرتبة أو الاستمرار في الوظيفة.

وتشمل القائمة الواردة في النص العام العقوبات التالية، مع ضرورة الرجوع إلى الصيغة المحينة والتحقق من النظام الأساسي الخاص المعني قبل تطبيقها على أي حالة:

- الإنذار.
- التوبيخ.
- الحذف من لائحة الترقي.
- الانحدار من الرتبة.
- القهقرة من الدرجة.
- العزل من غير توقيف حق التقاعد.
- العزل المصحوب بتوقيف حق التقاعد، وفق الصياغة الواردة في النص القانوني المعني.

ويجب التعامل مع هذه القائمة باعتبارها عرضًا عامًا لأحكام النظام الأساسي العام، لا باعتبارها قائمة موحدة تنطبق تلقائيًا على كل موظف في كل مؤسسة. فقد تتضمن الأنظمة الخاصة قواعد أو إجراءات أو تفاصيل إضافية ينبغي فحصها قبل اتخاذ أي قرار.

كما أن بعض المصطلحات القانونية الواردة في النصوص القديمة قد تختلف عن المصطلحات المتداولة حاليًا في الإدارة، ولهذا ينبغي نقلها بدقة عند الاستشهاد بالقانون، وعدم استبدالها بمصطلح آخر قد يحمل أثرًا قانونيًا مختلفًا.

الإنذار والتوبيخ

يعد الإنذار والتوبيخ من العقوبات التأديبية الأقل جسامة ضمن القائمة العامة المعروفة. ويستعمل الإنذار عادة للتعبير عن عدم قبول الإدارة لسلوك مهني ثبتت مخالفته، بينما يعبر التوبيخ عن لوم رسمي أشد، وفق الشروط والآثار التي يحددها النظام المنطبق.

وقد يكون هذان الإجراءان مناسبين لبعض المخالفات المحدودة التي لا تستدعي عقوبة أشد، مع مراعاة جسامة الواقعة وتكرارها. لكن لا ينبغي اعتبار الإنذار أو التوبيخ إجراءين شكليين يمكن استعمالهما دون توثيق، لأنهما يظلان ضمن إطار المساءلة التأديبية ويجب احترام القواعد القانونية المتعلقة بهما.

كما ينبغي أن تكون صياغة القرار واضحة، وأن تحدد الوقائع التي استند إليها، وألا تتضمن عبارات مهينة أو أحكامًا شخصية. ويجب حفظ القرار في الملف الإداري وفق القواعد المطبقة، مع احترام حقوق الموظف في الاطلاع والطعن بحسب القانون.

العقوبات التي تمس المسار المهني

قد تتضمن الأنظمة التأديبية عقوبات تؤثر في فرص الترقية أو الوضعية المهنية للموظف، مثل الحذف من لائحة الترقي أو القهقرة أو الانحدار في الرتبة أو الدرجة، وفق المصطلحات والشروط المحددة في النصوص المنطبقة.

وتكتسي هذه العقوبات أهمية خاصة لأنها قد تؤثر في المسار المهني للموظف لمدة طويلة، وقد تنعكس على وضعه المالي أو فرص تحمله مسؤوليات جديدة. ولذلك، يجب أن يستند فرضها إلى وقائع ثابتة وإجراءات سليمة، وأن يراعى التناسب بين المخالفة والأثر المهني للعقوبة.

كما يجب التمييز بين العقوبة التأديبية وبين عدم استيفاء شروط الترقية العادية. فقد لا يستفيد الموظف من ترقية بسبب عدم توفر شروط الأقدمية أو الكفاءة أو غيرها من المتطلبات القانونية، وهذا لا يعني بالضرورة أنه تعرض لعقوبة تأديبية.

ويجب أن تكون القرارات المتعلقة بالمسار المهني مبنية على أسباب واضحة، وأن لا تستخدم قواعد الترقية بصورة غير مباشرة لمعاقبة موظف دون اتباع المسطرة التأديبية التي يفرضها القانون.

العزل من الوظيفة العمومية

يعد العزل من أشد الإجراءات التي يمكن أن تنهي العلاقة الوظيفية في إطار النظام التأديبي، وتترتب عليه آثار مهنية ومالية مهمة. ولذلك، لا يجوز التعامل معه باعتباره قرارًا إداريًا عاديًا، بل يجب تحديد أساسه القانوني، والتحقق من الوقائع، واحترام المسطرة والضمانات المطلوبة.

وفي النظام الأساسي العام للوظيفة العمومية، ترد عقوبات العزل ضمن قائمة العقوبات التأديبية، مع تمييز قانوني بين صور مختلفة للعزل وفق النص. ويجب الرجوع إلى الصياغة القانونية المحينة لتحديد الآثار الدقيقة لكل صورة، وعدم استنتاج نتائج تتعلق بالتقاعد أو الحقوق المالية دون سند قانوني واضح.

ولا ينبغي الخلط بين العزل التأديبي وبين الإعفاء من منصب المسؤولية أو إنهاء مهام معينة. فالموظف الذي يعفى من مسؤولية إدارية قد يظل محتفظًا بصفته ودرجته ووضعه كموظف، ما لم يصدر قرار آخر وفق القانون. أما العزل التأديبي فيتعلق بإنهاء العلاقة الوظيفية في إطار العقوبة التي يجيزها النظام المنطبق.

كما يجب التمييز بين العزل التأديبي وبين انتهاء العلاقة الوظيفية لأسباب أخرى، مثل الاستقالة المقبولة أو الإحالة على التقاعد أو فقدان شرط قانوني من شروط التوظيف أو حالات أخرى ينظمها القانون. فلكل حالة شروطها وآثارها ولا يجوز دمجها في مفهوم واحد.

الإعفاء من منصب المسؤولية

يشكل الإعفاء من منصب المسؤولية موضوعًا مختلفًا عن العزل التأديبي. فقد يتولى الموظف منصب رئيس مصلحة أو رئيس قسم أو مدير أو مسؤول عن وحدة إدارية، ثم يصدر قرار بإنهاء مهامه في ذلك المنصب وفق القواعد التي تنظم التعيين والإعفاء من المسؤوليات.

وفي عدد من الحالات، لا يعني الإعفاء من منصب المسؤولية فقدان صفة الموظف أو إنهاء العلاقة الوظيفية، بل يعني انتهاء التكليف بمهمة إدارية معينة. وقد يعود الموظف إلى منصبه الأصلي أو إلى وضعية أخرى يحددها النظام القانوني والقرار الإداري المعني.

وقد يكون الإعفاء مرتبطًا بإعادة تنظيم المصالح، أو تغيير المسؤوليات، أو انتهاء مدة التكليف، أو تقييم الحاجيات الإدارية، أو أسباب أخرى يسمح بها القانون. ولذلك، لا يصح اعتبار كل إعفاء عقوبة تأديبية، كما لا يصح استخدام الإعفاء لإخفاء عقوبة كان ينبغي أن تخضع لمسطرة تأديبية.

وإذا كان الإعفاء مرتبطًا باتهام الموظف بارتكاب مخالفة، فيجب التمييز بين قرار تنظيمي أو إداري يخص منصب المسؤولية وبين العقوبة التأديبية التي تتطلب اتباع الإجراءات والضمانات المقررة. وقد تستدعي الوقائع فتح مسطرة تأديبية مستقلة إذا كانت تشكل إخلالًا بالواجبات المهنية.

ويجب أن يستند الإعفاء إلى الجهة المختصة والاختصاص القانوني المناسب، وأن يحترم النصوص التي تنظم المنصب. كما ينبغي أن تكون القرارات واضحة في طبيعتها وآثارها حتى لا يختلط الإعفاء المؤقت أو التنظيمي بالعزل النهائي.

التوقيف المؤقت عن العمل

قد تقتضي بعض الحالات إبعاد الموظف مؤقتًا عن ممارسة مهامه، وفق الشروط والإجراءات التي ينص عليها النظام القانوني المنطبق. ويجب التمييز بين هذا الإجراء وبين العقوبة النهائية، لأن التوقيف المؤقت قد يكون تدبيرًا مرتبطًا بمرحلة معينة من المسطرة أو بظروف تتطلبها حماية المرفق أو حسن سير البحث.

ولا يعني التوقيف المؤقت أن الموظف مدان أو أن الوقائع المنسوبة إليه ثبتت نهائيًا. فالأصل أن تظل المسؤولية محل فحص وفق الإجراءات القانونية، وأن يتم اتخاذ القرار النهائي بعد استكمال ما يلزم من تحقيق أو دراسة.

وتختلف الآثار المالية والإدارية للتوقيف بحسب النصوص المنطبقة وطبيعة الإجراء. لذلك، لا يجوز افتراض أن التوقيف يؤدي تلقائيًا إلى قطع الأجر كله أو بعضه أو إلى آثار محددة في التقاعد، بل يجب الرجوع إلى القاعدة القانونية الخاصة بالحالة.

كما ينبغي ألا يستخدم التوقيف المؤقت وسيلة للضغط على الموظف أو لإلحاق الضرر به قبل استكمال التحقق. ويجب أن تكون مبرراته موثقة، وأن يراجع وفق المدد والشروط المقررة قانونًا.

الفرق بين التوقيف والعزل والإعفاء والاستقالة والتقاعد

يؤدي الخلط بين المصطلحات الإدارية إلى سوء فهم خطير لآثار القرارات التي تمس الموظف. ولذلك، من الضروري التمييز بين الحالات التالية:

التوقيف المؤقت: إجراء مؤقت لا يساوي في ذاته عقوبة نهائية، وتحدد قواعده وآثاره بحسب النص المنطبق.

الإعفاء من منصب المسؤولية: إنهاء التكليف بمهمة قيادية أو إدارية معينة، ولا يعني بالضرورة إنهاء صفة الموظف أو علاقته الوظيفية.

العزل التأديبي: عقوبة قد تنهي العلاقة الوظيفية عندما تستوفي شروطها القانونية والإجرائية.

الاستقالة: طلب من الموظف لإنهاء علاقته الوظيفية وفق الشروط والإجراءات التي ينص عليها القانون، ولا تنتج آثارها بمجرد تقديم الطلب إذا كان القانون يشترط قبوله أو استكمال إجراء معين.

الإحالة على التقاعد: وضعية ترتبط بالشروط القانونية الخاصة بالتقاعد والسن أو المدة أو الحالات الأخرى التي ينظمها النظام المعني، وليست في ذاتها عقوبة تأديبية.

انتهاء مهام التكليف: قد ينتهي تكليف الموظف بمهمة أو منصب محدد مع استمرار علاقته بالوظيفة العمومية، بحسب طبيعة التكليف والقواعد المنطبقة.

وتكتسي هذه التمييزات أهمية كبيرة في العمل الإداري، لأن كل قرار من هذه القرارات قد يرتب آثارًا مختلفة على الأجر والأقدمية والترقية والتقاعد والحقوق الإدارية. ولذلك، ينبغي أن تكون صياغة القرار دقيقة، وأن يحدد أساسه القانوني وطبيعته وآثاره.

إجراءات فتح الملف التأديبي

تبدأ المسطرة التأديبية عادة عندما تصل إلى الإدارة معلومات أو تقارير تتعلق بواقعة قد تشكل إخلالًا مهنيًا. وقد يكون مصدر المعلومات المسؤول المباشر أو المفتشية أو شكاية أو تقرير مراقبة أو وثيقة رسمية أو نتيجة افتحاص، بحسب طبيعة المؤسسة.

ولا ينبغي أن تتحول مجرد الشكاية إلى دليل نهائي على المخالفة. بل يجب التحقق من الوقائع وجمع الوثائق ذات الصلة وتحديد الواجب المهني الذي يحتمل أنه تم الإخلال به. كما يجب تجنب استخدام معلومات مجهولة المصدر أو ادعاءات غير قابلة للتحقق بوصفها أساسًا وحيدًا لعقوبة جسيمة.

بعد ذلك، تقوم الجهة المختصة بتقييم ما إذا كانت الوقائع تستدعي إجراءً تأديبيًا، أو تحتاج إلى توضيحات إضافية، أو ترجع إلى خلل تنظيمي أو نقص في التكوين أو غموض في التعليمات. ويجب توثيق هذه المرحلة حتى يكون من الممكن فهم أسباب الانتقال إلى المسطرة أو حفظ الملف.

وإذا تقرر متابعة الملف تأديبيًا، ينبغي تحديد الوقائع المنسوبة إلى الموظف بدقة، وجمع الوثائق الضرورية، والتحقق من سلامة الإجراءات، وتحديد الجهة المختصة بالنظر فيه. وتختلف الخطوات التفصيلية بحسب النظام الأساسي والقطاع وطبيعة العقوبة المقترحة.

التحقيق الإداري وجمع الأدلة

يهدف التحقيق الإداري إلى فهم الوقائع وتحديد ظروفها والأشخاص الذين شاركوا فيها والمسؤوليات المحتملة. وينبغي أن يكون التحقيق موضوعيًا، وألا يقتصر على البحث عن أدلة تؤكد الاتهام، بل يجب أن ينظر أيضًا في المعطيات التي قد تنفي المسؤولية أو تفسر ما وقع.

ومن الأدلة التي قد تكون ذات صلة المراسلات الرسمية، وسجلات الحضور، ومحاضر تسليم الملفات، والقرارات الإدارية، والتقارير التقنية، والشهادات، والوثائق المالية أو الإدارية التي تسمح القواعد القانونية بالاستناد إليها. ويجب التأكد من سلامة مصدر الأدلة وصحتها وارتباطها بالوقائع موضوع البحث.

كما ينبغي التمييز بين الخطأ الشخصي والخلل المؤسسي. فإذا كشفت الواقعة عن غياب المساطر أو تضارب الاختصاصات أو نقص الموارد أو ضعف الرقابة الداخلية، فيجب أن يتضمن التحقيق هذه العناصر بدل اختزال المشكلة في سلوك فرد واحد.

ولا يجوز أن يتحول التحقيق إلى وسيلة للتشهير أو الضغط النفسي أو انتزاع الاعترافات. كما ينبغي احترام السرية المهنية والخصوصية وعدم تداول المعلومات إلا مع الجهات التي تحتاج إليها بحكم اختصاصها.

حق الموظف في الاطلاع على ملفه والدفاع عن نفسه

تعد ضمانات الدفاع من الركائز الأساسية للنظام التأديبي العادل. فالموظف الذي يواجه اتهامًا مهنيًا ينبغي أن يتمكن من معرفة الوقائع المنسوبة إليه، وأن يستفيد من الضمانات التي يقررها القانون للاطلاع على ملفه وتقديم ملاحظاته والاستعانة بمن يسمح القانون بالاستعانة به.

وتكمن أهمية الاطلاع على الملف في تمكين الموظف من فهم الأدلة التي تستند إليها الإدارة، وتحديد أوجه الخلاف بشأن الوقائع، وتقديم وثائق أو توضيحات قد تغير تقييم الحالة. وقد يكون في الملف ما يثبت أن التعليمات لم تكن واضحة، أو أن المسؤولية كانت موزعة بين عدة مصالح، أو أن الموظف تصرف بناءً على معلومات متاحة له في ذلك الوقت.

ولا ينبغي اعتبار ممارسة حق الدفاع دليلًا على عدم الانضباط أو محاولة لعرقلة الإدارة. فالاستماع إلى الموظف جزء من المسطرة العادلة، وقد يساعد على كشف الحقيقة ومنع الأخطاء في القرارات.

كما يجب أن توثق الملاحظات المقدمة من الموظف، وأن تؤخذ بعين الاعتبار بصورة فعلية. ولا يكفي منح فرصة شكلية للدفاع إذا كان القرار قد حسم مسبقًا دون دراسة ما يقدمه الموظف من أدلة.

الاستماع إلى الموظف أمام المجلس التأديبي

عندما تنص المسطرة على عرض الملف أمام المجلس التأديبي، ينبغي تمكين الموظف من الضمانات المقررة قانونًا، بما في ذلك الاستدعاء وفق الشروط والآجال المحددة، والاطلاع على الملف، وتقديم التوضيحات، والاستفادة من المساعدة التي يسمح بها النظام المنطبق.

ويجب أن يركز الاستماع على الوقائع والوثائق والقواعد المهنية ذات الصلة، لا على تقييم شخصية الموظف أو علاقاته أو مواقفه الشخصية. كما ينبغي أن يتجنب الأعضاء الأسئلة المهينة أو الاتهامات غير المثبتة، وأن يسمحوا للموظف بشرح الظروف التي وقعت فيها الأحداث.

وقد يقدم الموظف أدلة جديدة أو يشير إلى تناقضات في الملف، وهو ما يستدعي النظر فيها وفق الإجراءات المعمول بها. وإذا ظهرت معلومات جوهرية تستلزم استكمال البحث، فينبغي التعامل معها بما يضمن سلامة القرار النهائي.

وتسهم محاضر الجلسات الدقيقة في ضمان الشفافية، لأنها توثق ما عرض من وقائع وما قدم من توضيحات وما انتهت إليه الهيئة في حدود اختصاصها. ويجب حفظ هذه المحاضر وفق القواعد المنظمة للملفات الإدارية والتأديبية.

مبدأ التناسب بين المخالفة والعقوبة

يعد التناسب من المبادئ الأساسية في تدبير العقوبات التأديبية. فليس من العدل أن يعامل الخطأ البسيط والخطأ الجسيم بالدرجة نفسها، كما لا يجوز التساهل مع مخالفة خطيرة لمجرد أن مرتكبها يشغل منصبًا مهمًا أو يتمتع بنفوذ إداري.

ويتطلب التناسب النظر إلى طبيعة الفعل، ومدى الضرر الناتج عنه، وما إذا كان متعمدًا أو ناتجًا عن إهمال، وتكراره من عدمه، والظروف المهنية والتنظيمية المحيطة به، والآثار المترتبة عليه. كما ينبغي مراعاة ما إذا كانت الإدارة قد وفرت التعليمات والتكوين والوسائل اللازمة للقيام بالمهمة.

ولا يعني التناسب أن تفرض الإدارة عقوبة خفيفة في كل حالة، بل يعني اختيار العقوبة التي يجيزها القانون وتتناسب مع الوقائع الثابتة. وفي المخالفات الجسيمة، قد تكون العقوبة الشديدة مبررة إذا استوفت شروطها القانونية، بينما قد يكون التوجيه أو التكوين أو الجزاء الأخف مناسبًا في حالات أخرى.

كما يجب أن تكون القرارات متسقة قدر الإمكان في الحالات المتشابهة، مع مراعاة الاختلافات ذات الصلة. فالمساواة لا تعني تجاهل الظروف، بل تعني أن تكون الفروق في المعاملة مبنية على أسباب موضوعية قابلة للتفسير.

منع الانتقائية في تطبيق العقوبات

من أخطر المشكلات التي قد تواجه النظام التأديبي أن تطبق القواعد بصرامة على موظفين، بينما يتم التغاضي عن مخالفات مشابهة يرتكبها آخرون. وقد يؤدي هذا التفاوت إلى فقدان الثقة في الإدارة، ويجعل الموظفين يعتقدون أن العقوبة ترتبط بالعلاقات الشخصية أو بالمواقف من المسؤولين أكثر مما ترتبط بالوقائع.

ولمعالجة هذه المشكلة، ينبغي وضع إجراءات واضحة لتسجيل المخالفات، وتحديد الجهة المسؤولة عن دراستها، وتوثيق أسباب فتح الملف أو حفظه، وتحديد الأساس القانوني للقرار النهائي. كما يمكن إجراء مراجعات داخلية دورية للتأكد من اتساق الممارسات واحترام مبدأ المساواة.

ولا يعني ذلك فرض عقوبات متماثلة بصورة آلية في جميع الحالات، لأن الظروف قد تختلف. لكن أي اختلاف جوهري في المعاملة ينبغي أن يكون قابلًا للتفسير استنادًا إلى طبيعة الوقائع والأدلة والظروف القانونية ذات الصلة.

ويجب كذلك حماية الموظفين من الانتقام بسبب تقديم شكايات مشروعة أو الإبلاغ عن اختلالات عبر القنوات القانونية. فالنظام التأديبي يفقد مشروعيته إذا استعمل لمعاقبة من يكشف الخلل بدل معالجة المخالفة نفسها.

الفرق بين المسؤولية التأديبية والمسؤولية الجنائية والمدنية

قد يشكل الفعل الواحد إخلالًا مهنيًا، وقد يثير في الوقت نفسه مسؤولية جنائية أو مدنية إذا توافرت الشروط القانونية لذلك. ومع ذلك، فإن هذه المسؤوليات ليست متطابقة، لأن لكل منها أساسها وإجراءاتها والجهات المختصة بها.

المسؤولية التأديبية تتعلق بالإخلال بالواجبات المهنية والقواعد المنظمة للوظيفة، وتتولى الجهات الإدارية المختصة النظر فيها وفق النظام الأساسي والمساطر المعمول بها.

المسؤولية الجنائية تتعلق بارتكاب فعل يجرمه القانون، ويختص القضاء بالنظر فيها وفق قواعد المحاكمة العادلة وقرينة البراءة والضمانات الجنائية.

المسؤولية المدنية قد ترتبط بالتعويض عن ضرر وفق الشروط التي يحددها القانون، وتخضع للقواعد والجهات المختصة بها.

ولا يجوز اعتبار فتح تحقيق إداري دليلًا على ثبوت جريمة، كما لا يجوز اعتبار وجود متابعة جنائية سببًا لإهمال القواعد الخاصة بالمسؤولية التأديبية دون الرجوع إلى النصوص المنظمة. ويجب تحديد كيفية التنسيق بين المسارات المختلفة وفق القانون وطبيعة الوقائع.

كما أن صدور قرار تأديبي لا يعني تلقائيًا ثبوت المسؤولية الجنائية، والعكس صحيح؛ إذ يجب أن يراعى اختلاف طبيعة المساطر والأدلة والآثار القانونية.

أثر العقوبات التأديبية على الأجر والترقية والتقاعد

قد تترتب على بعض العقوبات التأديبية آثار تتعلق بالمسار المهني أو الوضعية المالية للموظف، لكن هذه الآثار تختلف بحسب نوع العقوبة والنظام الأساسي المنطبق. ولذلك، يجب تجنب التعميم أو تقديم نتيجة مالية محددة دون الرجوع إلى النص القانوني ذي الصلة.

فبعض العقوبات قد تؤثر في فرص الترقية أو في الرتبة أو الدرجة، بينما قد تنهي عقوبات أخرى العلاقة الوظيفية. وقد تكون للتوقيف المؤقت أحكام خاصة تتعلق بالأجر والوضعية الإدارية، بحسب شروطه القانونية.

أما التقاعد والحقوق المرتبطة به، فيجب التعامل معها بدقة خاصة. فالأثر الذي قد ينتج عن عقوبة معينة يتوقف على النصوص التي تنظمها وعلى وضعية الموظف والنظام المعني. ولا يجوز القول إن كل عزل يؤدي إلى فقدان كامل الحقوق التقاعدية أو إن كل عقوبة لا تؤثر في التقاعد، دون تحديد الأساس القانوني للحالة.

وينبغي أن يتضمن القرار الإداري بيانًا واضحًا لطبيعته وآثاره القانونية في الحدود التي يفرضها النص، وأن تشرح الموارد البشرية للموظف الآثار الإدارية التي يجوز بيانها قانونًا.

الطعن في القرارات التأديبية

قد يتيح القانون للموظف المتضرر من قرار تأديبي سلوك طرق للطعن أو المراجعة، وفق الشروط والآجال والإجراءات المحددة في النصوص المنطبقة. ويجب التمييز بين التظلم الإداري وبين الطعن القضائي، لأن لكل منهما شروطه وآثاره.

وقد يكون التظلم موجهًا إلى الجهة التي أصدرت القرار أو إلى السلطة الرئاسية المختصة، بحسب القواعد المعمول بها. أما الطعن القضائي، فيخضع للاختصاص والإجراءات والآجال التي يحددها القانون، ولا ينبغي افتراض أن تقديم التظلم الإداري يوقف جميع الآجال القضائية أو يترتب عليه الأثر نفسه في كل حالة.

ويجب أن يتضمن القرار التأديبي الأسباب والمرجع القانوني والبيانات التي يفرضها النص، وأن يتم تبليغه وفق الإجراءات المطلوبة. ويساعد وضوح القرار على تمكين الموظف من فهم الأساس الذي بني عليه وتحديد ما إذا كان يرغب في الطعن فيه.

وتعد إمكانية مراجعة القرارات ضمانة أساسية للموظف وللإدارة معًا، لأنها تساعد على تصحيح الأخطاء وتعزيز احترام القانون. كما أن وجود مساطر طعن فعالة لا يضعف الانضباط الإداري، بل يزيد من مشروعية القرارات ويعزز الثقة في النظام التأديبي.

آثار المساطر التأديبية على الموظف والإدارة

قد تؤثر المسطرة التأديبية في الوضع النفسي والمهني للموظف، خاصة عندما يتعلق الأمر باتهامات خطيرة أو احتمال فقدان المسؤولية أو الوظيفة. وقد يؤدي طول الإجراءات أو تداول معلومات غير دقيقة إلى توتر العلاقات داخل المصلحة وإضعاف الثقة بين الموظفين والمسؤولين.

كما يمكن أن تؤثر المساطر غير الواضحة في سمعة الإدارة، خصوصًا إذا شعر الموظفون بأن العقوبات تطبق بصورة انتقائية أو أن نتائج التحقيقات لا تستند إلى أدلة كافية. وفي المقابل، فإن تجاهل المخالفات الحقيقية قد يؤدي إلى ضعف الانضباط والإضرار بالمال العام وحقوق المرتفقين.

ولهذا، ينبغي أن تجمع الإدارة بين الحزم والإنصاف، وأن تعالج المخالفات في آجال معقولة، وأن تحافظ على سرية الملفات، وأن تمنع تحويل المسطرة إلى موضوع للشائعات أو الصراعات الشخصية.

كما ينبغي دعم الموظفين الذين يتعرضون لإجراءات غير مبررة عبر آليات التظلم والمراجعة القانونية، مع ضمان عدم تعطيل المساءلة المشروعة. فالهدف ليس حماية الموظف من كل عقوبة، بل ضمان ألا يعاقب إلا وفق القانون وبناءً على وقائع ثابتة وإجراءات سليمة.

دور الموارد البشرية في تدبير الملفات التأديبية

تؤدي المصالح المكلفة بالموارد البشرية دورًا مهمًا في ضمان سلامة المساطر التأديبية، من خلال التحقق من النص القانوني المنطبق، واستكمال الوثائق، وتوثيق المراسلات، ومراقبة الآجال، والتأكد من احترام حقوق الدفاع.

ويجب أن تمتلك هذه المصالح كفاءات قانونية وإدارية كافية لفهم الفرق بين المخالفة البسيطة والمخالفة الجسيمة، وبين الإعفاء من المسؤولية والعزل، وبين التوقيف المؤقت والعقوبة النهائية. كما ينبغي أن تكون قادرة على توجيه المسؤولين نحو المسطرة الصحيحة بدل اتخاذ قرارات متسرعة قد تعرض الإدارة للطعن أو الإلغاء.

ولا ينبغي أن تتحول الموارد البشرية إلى جهة تتبنى تلقائيًا رواية المسؤول المباشر أو الموظف المشتكى به. بل يجب أن تعمل على استكمال الملف وضمان التوازن الإجرائي وتوثيق الوقائع وتطبيق القواعد القانونية.

كما ينبغي أن تحتفظ الإدارة بسجلات منظمة للقرارات التأديبية وفق القواعد المعمول بها، وأن تستعمل البيانات المجمعة لتحسين الوقاية من المخالفات، مع احترام السرية وعدم استخدام الملفات التأديبية لأغراض غير مشروعة.

دور المفتشيات والرقابة الداخلية

يمكن للمفتشيات والهيئات المكلفة بالرقابة أن تؤدي دورًا مهمًا في كشف الاختلالات الإدارية والمالية وتحديد أسبابها، وتقديم توصيات لتحسين المساطر. غير أن تقريرًا رقابيًا أو ملاحظة أولية لا ينبغي أن يتحول تلقائيًا إلى عقوبة دون استكمال الإجراءات التي يفرضها النظام التأديبي.

فقد يكشف الافتحاص عن خلل في تدبير الصفقات أو حفظ الوثائق أو توزيع المسؤوليات، لكن تحديد المسؤولية الفردية يتطلب معرفة من كان مكلفًا بالمهمة، وما التعليمات التي تلقاها، وما الصلاحيات المتاحة له، وما إذا كان قد ارتكب فعلًا أو امتناعًا يبرر المساءلة.

كما ينبغي أن تتضمن التقارير الرقابية توصيات مؤسساتية تعالج أسباب الخلل، وليس فقط تحديد الأشخاص الذين قد تكون لهم مسؤولية فيه. فإذا تبين أن غياب الرقابة المزدوجة أو ضعف نظام المعلومات أو غموض المساطر ساهم في المخالفة، فيجب أن تعالج الإدارة هذه العوامل إلى جانب النظر في المسؤولية الفردية.

ويساعد التنسيق بين المفتشيات والموارد البشرية والجهات القانونية المختصة على تجنب تكرار التحقيقات وتضارب النتائج، مع احترام اختصاص كل جهة وضمان سرية المعلومات.

حماية المبلغين عن المخالفات ومنع الانتقام المهني

تحتاج الإدارة العمومية إلى تشجيع التبليغ المسؤول عن المخالفات التي تمس المال العام أو النزاهة أو سلامة الخدمات، مع توفير قنوات قانونية واضحة لمعالجة الشكايات والمعلومات.

ولا ينبغي أن يعرض الموظف الذي يبلغ بحسن نية عن اختلالات عبر القنوات المقررة للانتقام أو التهديد أو النقل التعسفي أو فتح مسطرة تأديبية كيدية. وفي المقابل، يجب أن تتعامل الإدارة مع البلاغات وفق معايير موضوعية، وألا تعتبر كل بلاغ صحيحًا تلقائيًا أو تسمح باستعمال التبليغ للإضرار بالآخرين.

ويتطلب ذلك فصلًا واضحًا بين فحص البلاغ وبين تقييم أداء الموظف المبلغ، وتوثيق القرارات المتخذة، وإتاحة المراجعة عند وجود مؤشرات على الانتقام. كما ينبغي حماية سرية المعلومات بالقدر الذي يسمح به القانون.

ويشكل هذا الجانب جزءًا مهمًا من النزاهة الإدارية، لأن الموظفين غالبًا ما يكونون الأقرب إلى اكتشاف الاختلالات اليومية، ولا يمكن بناء نظام رقابي فعال إذا كانوا يخشون الإبلاغ عن المخالفات.

نماذج عملية لفهم المسطرة التأديبية

الحالة الأولى: غياب متكرر دون مبرر واضح

إذا لاحظت الإدارة غياب موظف بصورة متكررة، ينبغي أولًا مراجعة سجلات الحضور والتأكد من عدم وجود رخصة أو مبرر أو وضعية إدارية تفسر الغياب. ثم تحدد الإدارة طبيعة المخالفة المحتملة والنصوص المنطبقة، وتوثق الوقائع، وتتبع المسطرة المناسبة بحسب جسامة الحالة.

ولا يجوز الانتقال مباشرة إلى العزل لمجرد تكرار الغياب، دون التحقق من الشروط والإجراءات القانونية. كما لا ينبغي إهمال الحالة إذا ثبت الغياب غير المبرر، لأن ذلك قد يؤثر في استمرارية المرفق ويخل بمبدأ المساواة بين الموظفين.

الحالة الثانية: مسؤول يعفي موظفًا من مهمة إدارية بعد خلاف مهني

إذا قرر مسؤول إنهاء تكليف موظف بمهمة إدارية عقب خلاف مهني، يجب تحديد ما إذا كان القرار يتعلق بالإعفاء من منصب المسؤولية أم بعقوبة تأديبية. فإذا كان إعفاءً تنظيميًا، وجب احترام القواعد التي تنظم التكليف والإعفاء. أما إذا كان الهدف معاقبة الموظف على مخالفة مزعومة، فينبغي اتباع المسطرة التأديبية التي يفرضها القانون.

ويمنع هذا التمييز استعمال الإعفاء وسيلة للالتفاف على حقوق الدفاع أو لإلحاق ضرر مهني غير مبرر بالموظف.

الحالة الثالثة: الاشتباه في تقديم دبلوم غير صحيح

إذا ظهرت مؤشرات على عدم صحة دبلوم قدمه موظف للاستفادة من وضعية مهنية، ينبغي التحقق من الوثيقة عبر المؤسسة المانحة أو الجهة المختصة، وتوثيق المراسلات والنتائج. وإذا تعذر الحسم، فلا يجوز اعتبار الوثيقة مزورة تلقائيًا.

وعندما تظهر أدلة جدية، ينبغي إشعار الجهات المختصة واستكمال المسطرة القانونية، مع تمكين الموظف من تقديم التوضيحات والوثائق اللازمة. وإذا تبين أن الفعل قد يشكل جريمة، فيتم التعامل معه وفق القواعد التي تنظم إحالة الوقائع إلى السلطات المختصة.

الحالة الرابعة: خطأ إداري نتج عن غموض التعليمات

إذا ارتكب موظف خطأ في معالجة ملف بسبب تضارب التعليمات بين مسؤولين أو غموض المسطرة، فيجب فحص المسؤولية التنظيمية إلى جانب المسؤولية الفردية. فقد يكون الحل هو توحيد التعليمات وتحديد المسؤوليات وتوفير التكوين، بدل فرض عقوبة على موظف لم تتضح له القواعد المطلوبة.

ولا يمنع ذلك المساءلة إذا ثبت أن الموظف تعمد مخالفة تعليمات قانونية واضحة، لكنه يضمن عدم تحميله تبعات خلل لم يكن مسؤولًا عنه وحده.

الحالة الخامسة: استغلال الوظيفة لتحقيق مصلحة خاصة

إذا ظهرت أدلة على أن موظفًا استعمل صلاحياته لتحقيق منفعة شخصية، ينبغي توثيق الوقائع وتحديد القواعد التي يحتمل انتهاكها، ثم اتباع المسطرة التأديبية المناسبة. وإذا توافرت مؤشرات على جريمة، تتم إحالة الوقائع إلى الجهات المختصة وفق القانون.

وفي هذه الحالة، يجب أن يكون التعامل جادًا وحازمًا، مع عدم إصدار أحكام نهائية قبل استكمال الإجراءات. فحماية النزاهة تتطلب المساءلة الفعلية، كما تتطلب احترام قرينة البراءة والحقوق القانونية للأشخاص المعنيين.

إشكالات تطبيق النظام التأديبي في الإدارة العمومية المغربية

من أبرز الإشكالات التي قد تعيق فعالية النظام التأديبي تفاوت المعرفة بالقواعد القانونية بين المسؤولين، وضعف التكوين في تدبير الملفات، وتأخر المراسلات، ونقص الوثائق، وغموض المسؤوليات، وتداخل الاختصاصات بين المصالح.

كما قد تظهر مشكلات تتعلق بالانتقائية في تطبيق العقوبات أو بضعف تعليل القرارات أو بعدم التناسب بين المخالفة والجزاء. وقد يؤدي الخوف من النزاعات القانونية إلى التردد في معالجة مخالفات ثابتة، بينما قد يؤدي الإفراط في استعمال المسطرة إلى خلق مناخ من التوتر وانعدام الثقة.

وتتطلب معالجة هذه المشكلات نشر أدلة إجرائية واضحة، وتكوين المسؤولين والموظفين المكلفين بالموارد البشرية، وتوحيد النماذج والوثائق، ومراقبة احترام الآجال، وتعزيز الاستشارة القانونية قبل اتخاذ القرارات الجسيمة.

كما ينبغي تطوير ثقافة إدارية تعتبر المساءلة جزءًا من الحكامة الجيدة، لا مجرد وسيلة للعقاب. فالمساءلة الفعالة تساعد على تصحيح الأخطاء وتحسين الأداء وحماية المال العام، لكنها تفقد قيمتها عندما تصبح انتقائية أو غامضة أو منفصلة عن ضمانات العدالة.

مقترحات عملية لإصلاح المجالس التأديبية

يمكن تطوير أداء المجالس التأديبية من خلال مجموعة من الإجراءات المتكاملة.

أولًا، إعداد دليل قانوني مبسط يوضح مراحل المسطرة والجهات المختصة والوثائق المطلوبة والضمانات الأساسية، مع الإحالة إلى النصوص الرسمية المحينة.

ثانيًا، تكوين أعضاء المجالس التأديبية والمسؤولين عن الموارد البشرية في مبادئ الشرعية والتناسب وحقوق الدفاع والسرية وتقييم الأدلة.

ثالثًا، اعتماد نظام رقمي لتتبع الملفات والآجال، مع احترام حماية البيانات وتحديد صلاحيات الولوج، حتى يمكن معرفة مراحل المعالجة وتجنب ضياع الوثائق.

رابعًا، تعزيز تعليل القرارات، بحيث تبين الوقائع الثابتة والنصوص المطبقة وأسباب اختيار العقوبة في الحدود التي يفرضها القانون.

خامسًا، إنشاء آلية داخلية لمراجعة جودة المساطر، لا للتدخل غير المشروع في استقلال القرار، بل للتأكد من احترام الإجراءات وتحديد الأخطاء المتكررة واقتراح تحسينات تنظيمية.

سادسًا، التمييز الواضح بين العقوبات التأديبية والتدابير التنظيمية، خصوصًا الإعفاء من منصب المسؤولية والتوقيف المؤقت وإعادة توزيع المهام، حتى لا تستعمل التدابير التنظيمية لإخفاء عقوبة غير معلنة.

سابعًا، حماية الموظفين من الانتقام المهني بسبب الشكايات المشروعة أو التبليغ المسؤول، مع الحفاظ على حق الإدارة في متابعة البلاغات الكيدية إذا ثبتت مخالفتها للقانون.

ثامنًا، نشر إحصاءات مجمعة عن الملفات التأديبية ومدة معالجتها وأنواع المخالفات والنتائج العامة، متى كان ذلك مسموحًا قانونًا، دون كشف بيانات شخصية أو تفاصيل سرية.

نحو نظام تأديبي يجمع بين الحزم والإنصاف

إن الإدارة العمومية تحتاج إلى نظام تأديبي فعال حتى لا تصبح المخالفات المهنية دون عواقب، لكنها تحتاج بالقدر نفسه إلى ضمانات تمنع التعسف وتضمن المساواة بين الموظفين. فالحزم دون قانون قد يتحول إلى ظلم، والضمانات دون تطبيق فعلي للمساءلة قد تتحول إلى وسيلة لتعطيل المحاسبة.

ويقتضي التوازن بين الأمرين تحديد الواجبات بوضوح، وتوثيق المخالفات، والتحقق من الأدلة، والاستماع إلى الموظف، وتطبيق العقوبة التي يسمح بها القانون وتتناسب مع الفعل، مع تمكين المعني بالأمر من ممارسة حقوقه في التظلم والطعن وفق القواعد المنطبقة.

كما يتطلب النظام الفعال معالجة الأسباب التي تؤدي إلى المخالفات، مثل ضعف التكوين أو غموض المسؤوليات أو نقص الوسائل أو تضارب التعليمات. فالعقوبة قد تكون ضرورية في بعض الحالات، لكنها لا تغني عن الإصلاح التنظيمي الذي يمنع تكرار الأخطاء.

ويجب أن تخضع الإدارة نفسها للمساءلة عن جودة المساطر التي تعتمدها، وعن احترامها للآجال، وعن سلامة قراراتها، وعن حماية الحقوق المهنية للموظفين. فالمساءلة الحقيقية لا تتعلق بالموظف وحده، بل تشمل أيضًا المسؤولين والجهات التي تتخذ القرارات وتدير الموارد العامة.

خاتمة الفصل

يتضح أن المجلس التأديبي والعقوبات المهنية يشكلان جزءًا أساسيًا من منظومة الحكامة داخل الإدارة العمومية المغربية، لأنهما يساهمان في حماية المرفق العام وضمان احترام الواجبات المهنية ومكافحة الإهمال واستغلال النفوذ والفساد الإداري. غير أن فعالية هذه المنظومة لا تقاس بشدة العقوبات أو بعدد الملفات المفتوحة، بل بمدى احترام القانون والإنصاف والتناسب وحقوق الدفاع.

ويجب التمييز بدقة بين العقوبات التأديبية، مثل الإنذار والتوبيخ والعقوبات التي تمس المسار المهني أو تنهي العلاقة الوظيفية، وبين الإعفاء من منصب المسؤولية والتوقيف المؤقت والاستقالة والتقاعد. فلكل إجراء أساس قانوني وشروط وآثار مختلفة، ولا يجوز استعمال المصطلحات بصورة متبادلة أو تعميم حكم واحد على جميع الموظفين.

كما أن فتح ملف تأديبي لا يعني ثبوت المخالفة، وتقديم شكاية لا يثبت الاتهام تلقائيًا، وصدور تقرير إداري لا يعفي من احترام الإجراءات التي يفرضها النظام القانوني. وفي المقابل، لا ينبغي أن يتحول احترام حقوق الموظف إلى سبب لإهمال المخالفات الثابتة أو تعطيل المساءلة.

ومن ثم، فإن تطوير النظام التأديبي يقتضي تعزيز الكفاءة القانونية للمسؤولين، وتوحيد الإجراءات، وتحسين توثيق الملفات، وضمان حق الدفاع، ومراقبة التناسب بين المخالفة

والعقوبة، وتوفير طرق فعالة للطعن والمراجعة. كما يقتضي معالجة الخلل التنظيمي الذي يساهم في وقوع الأخطاء، وحماية الموظفين الذين يبلغون عن المخالفات عبر القنوات المشروعة.

إن الهدف النهائي من النظام التأديبي ليس معاقبة الموظف في حد ذاتها، بل حماية المصلحة العامة، وضمان استمرارية الخدمات، وصيانة المال العام، وترسيخ ثقافة المسؤولية والنزاهة. وعندما يجمع النظام بين الحزم القانوني والعدالة الإجرائية، يصبح أداة لتحسين الأداء واستعادة الثقة في الإدارة العمومية المغربية، بدل أن يكون مصدرًا للخوف أو الانتقائية أو الصراع المهني.

الفصل السادس عشر: مشكل تفاوت الأجور والترقيات وتأثير المعارف والعلاقات الشخصية وضغط المسؤولين في الإدارة العمومية

تمهيد

تُعد العدالة في الأجور والترقيات من الركائز الأساسية التي تقوم عليها الإدارة العمومية الحديثة، لأنها ترتبط بمبدأ تكافؤ الفرص، والإنصاف المهني، وتحفيز الموظفين على أداء مهامهم بكفاءة ومسؤولية. فالموظف الذي يشعر بأن أجره ومساره المهني يتحددان وفق قواعد واضحة ومعايير موضوعية يكون أكثر استعدادًا للالتزام بواجباته، وتطوير قدراته، والمساهمة في تحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين. أما عندما يسود الاعتقاد بأن الأجور والترقيات تتأثر بالعلاقات الشخصية أو المعارف أو القرب من المسؤولين، فإن الثقة في الإدارة تتراجع، ويصبح الوسط المهني مجالًا للتنافس غير المتكافئ، وقد يتحول العمل من فضاء للإنتاج وخدمة المصلحة العامة إلى فضاء للصراعات والحسابات الشخصية.

وتزداد أهمية هذا الموضوع داخل الإدارة العمومية المغربية بالنظر إلى تعدد الأنظمة الأساسية الخاصة بالموظفين، واختلاف الدرجات والسلالم والتعويضات، وتفاوت المسؤوليات والمهام بين القطاعات والمصالح. فليس كل تفاوت في الأجور دليلًا على الظلم أو المحاباة؛ إذ قد يكون الاختلاف مشروعًا نتيجة اختلاف الدرجة أو الأقدمية أو طبيعة المسؤولية أو المؤهلات أو النظام الأساسي الذي يخضع له الموظف. غير أن الإشكال الحقيقي يظهر عندما تكون الفوارق غير مفهومة بالنسبة إلى العاملين، أو عندما لا تتوفر

معلومات كافية حول معايير الترقية والتعويضات، أو عندما يشعر الموظفون بأن العلاقات الشخصية تؤثر في توزيع الفرص المهنية.

كما أن الضغط الذي قد يمارسه بعض المديرين على الموظفين يشكل عاملًا إضافيًا يزيد من تعقيد هذه الإشكالات. فقد يتخذ الضغط شكل تكليفات متكررة وغير متوازنة، أو تحميل بعض الموظفين مسؤوليات إضافية دون اعتراف مناسب بمجهوداتهم، أو استعمال التقييم المهني وسيلة للتأثير في سلوكهم، أو التلميح إلى أن الترقية والامتيازات ترتبط بمدى رضا المسؤول عن الموظف. وفي مثل هذه الحالات، قد يجد الموظف نفسه أمام وضعية صعبة تجمع بين الحاجة إلى الحفاظ على مساره المهني وضرورة الدفاع عن كرامته وحقوقه المهنية.

ويهدف هذا الفصل إلى دراسة العلاقة بين تفاوت الأجور والترقيات والعدالة المهنية، وتحليل تأثير المعارف والعلاقات الشخصية في فرص التقدم الوظيفي، وبيان أشكال الضغط الإداري وآثاره النفسية والتنظيمية، مع تقديم مقترحات عملية تساعد على بناء إدارة عمومية أكثر شفافية وإنصافًا وفعالية.

أولًا: مفهوم العدالة في الأجور داخل الإدارة العمومية

تعني العدالة في الأجور أن يحصل الموظفون على أجور وتعويضات تتناسب مع وضعيتهم النظامية، ودرجاتهم، ومسؤولياتهم، ومؤهلاتهم، والمهام التي يؤدونها، وفق القواعد القانونية والتنظيمية المعمول بها. ولا تعني العدالة بالضرورة حصول جميع الموظفين على الأجر نفسه، بل تعني أن تكون الفوارق قائمة على أسس موضوعية ومشروعة، وأن يكون من الممكن تفسيرها وتبريرها بصورة واضحة.

فالموظف الذي يشغل درجة أعلى أو يتحمل مسؤوليات إضافية قد يستفيد من أجر أو تعويض مختلف عن موظف آخر يوجد في وضعية إدارية أخرى. كما قد تختلف الأجور بين القطاعات بسبب اختلاف الأنظمة الأساسية والتعويضات الخاصة وطبيعة المهام. ولذلك ينبغي التمييز بين التفاوت المشروع الذي تفرضه القواعد القانونية والتنظيمية، والتفاوت الذي ينشأ عن اختلالات في التدبير أو عن ممارسات غير عادلة أو غير شفافة.

وتظهر المشكلة عندما يعجز الموظف عن فهم الأسس التي تحدد أجره أو التعويضات التي يحصل عليها، أو عندما يرى أن زميلًا يؤدي عملًا مشابهًا ويتحمل مسؤوليات قريبة، لكنه يستفيد من امتيازات أكبر دون تفسير واضح. وقد يؤدي غياب المعلومات إلى انتشار

المقارنات والشائعات، ويجعل الموظفين يفسرون كل اختلاف على أنه نتيجة للمحاباة، حتى في الحالات التي يكون فيها الاختلاف ناتجًا عن مقتضيات قانونية محددة.

ومن هنا، فإن العدالة في الأجور لا ترتبط فقط بمقدار المال الذي يتقاضاه الموظف، بل ترتبط أيضًا بطريقة تدبير نظام الأجور، ووضوح قواعد التعويض، وإمكانية الحصول على المعلومات، ووجود آليات فعالة لتصحيح الأخطاء وتسوية التظلمات.

ثانيًا: تعدد الأنظمة الأساسية وأثره في تفاوت الأجور

تتميز الإدارة العمومية المغربية بتعدد القطاعات والهيئات والأنظمة الأساسية التي تنظم الوضعيات المهنية للموظفين. فهناك موظفون يخضعون للنظام الأساسي العام للوظيفة العمومية، وموظفون يخضعون لأنظمة أساسية خاصة أو مقتضيات تنظيمية مرتبطة بقطاعاتهم ومؤسساتهم.

وينعكس هذا التعدد على الأجور والتعويضات وشروط الترقية والمسار المهني. فقد يتقاضى موظفان يعملان داخل الإدارة نفسها أجورًا مختلفة بسبب اختلاف الإطار أو الدرجة أو النظام الأساسي أو طبيعة المسؤولية التي يتحملها كل واحد منهما. وقد يكون أحدهما مستفيدًا من تعويض مرتبط بمهام تقنية أو إدارية خاصة، بينما لا يستفيد الآخر منه بسبب اختلاف وضعيته النظامية.

ولا يمكن الحكم على هذه الفوارق دون دراسة الوضعية القانونية والمهنية لكل موظف. فالمقارنة العادلة تقتضي النظر إلى الدرجة، والأقدمية، وطبيعة المهام، وساعات العمل، والمسؤوليات، والتعويضات القانونية، والأنظمة المنظمة لكل وضعية.

غير أن تعدد الأنظمة قد يؤدي أيضًا إلى صعوبة فهم منظومة الأجور، خاصة لدى الموظفين الذين لا تتوفر لديهم معلومات كافية حول كيفية احتساب الرواتب والتعويضات. وقد يشعر بعض العاملين بأنهم أقل استفادة من غيرهم، دون أن يعرفوا الأسباب القانونية الدقيقة لذلك.

ولهذا، فإن تطوير العدالة في الأجور يقتضي تبسيط المعلومات المتعلقة بالوضعيات الإدارية، وتوضيح مكونات الأجر، ونشر الشروحات الرسمية التي تساعد الموظف على فهم حقوقه، مع توفير قنوات إدارية يمكن من خلالها طلب التوضيح وتصحيح الأخطاء.

ثالثًا: الفوارق في التعويضات بين الموظفين

تشكل التعويضات جزءًا مهمًا من الدخل المهني في عدد من القطاعات العمومية، وقد ترتبط بالمسؤولية أو المهام أو طبيعة العمل أو شروط ممارسته. وتصبح هذه التعويضات مصدرًا للتوتر عندما لا تكون معايير الاستفادة منها واضحة بالنسبة إلى الموظفين.

فقد يشعر موظف بأنه يتحمل عبئًا كبيرًا من العمل، وينجز مهامًا إضافية، ويساهم في معالجة الملفات المعقدة، بينما يحصل زميله على تعويضات أكبر بسبب طبيعة منصبه أو وضعيته الإدارية. وإذا لم يتم توضيح الأساس النظامي لهذه الفوارق، فقد يتحول الشعور بعدم الإنصاف إلى استياء مستمر.

كما قد تظهر صعوبات عندما توزع بعض المهام التي تمنح فرصًا للاستفادة من التعويضات على عدد محدود من الموظفين، في حين يُستبعد آخرون دون بيان الأسباب. وفي هذه الحالة، لا يكون الخلل بالضرورة في نظام التعويضات نفسه، بل قد يكون في طريقة توزيع المهام أو في غياب الشفافية بشأن شروط إسنادها.

ومن الضروري أن تكون قرارات الاستفادة من التعويضات مستندة إلى القواعد القانونية والتنظيمية، وأن تكون المهام المؤهلة للاستفادة منها محددة بوضوح. كما ينبغي توثيق القرارات الإدارية المتعلقة بإسناد المسؤوليات، وتوضيح أسباب الاختيار عندما تكون طبيعة المهمة تسمح بأكثر من مرشح.

إن الموظف لا يطلب بالضرورة أن يحصل على التعويض نفسه الذي يحصل عليه زميله، وإنما يحتاج إلى معرفة المعايير التي تفسر الاختلاف، وإلى التأكد من أن تلك المعايير تطبق على الجميع دون تمييز أو انتقائية.

رابعًا: الترقية باعتبارها حقًا مرتبطًا بالقواعد والاستحقاق

تحتل الترقية مكانة مهمة في الحياة المهنية للموظف العمومي، لأنها تؤثر في الأجر والمسار الوظيفي والمكانة المهنية وفرص تحمل المسؤولية. ولهذا، فإن أي غموض في شروط الترقية قد يؤدي إلى الشعور بالقلق والظلم، خصوصًا لدى الموظفين الذين ينتظرون سنوات طويلة لتحسين وضعيتهم الإدارية.

ويجب التمييز بين الترقية في الدرجة، والترقية في الرتبة داخل الدرجة، والتعيين في منصب المسؤولية، لأن لكل واحدة منها شروطها وآثارها وإجراءاتها. كما تختلف الشروط

بحسب النظام الأساسي الذي يخضع له الموظف، ولا يمكن تطبيق قاعدة واحدة على جميع الفئات والقطاعات دون الرجوع إلى النصوص المنظمة.

وتقوم الترقية العادلة على احترام الشروط القانونية، والأقدمية المطلوبة، ومعايير الاختيار أو الامتحانات المهنية أو غيرها من الآليات المعتمدة في النظام المعني. ويقتضي الإنصاف أن يعرف الموظف الشروط التي ينبغي أن يستوفيها، والآجال المرتبطة بالمسطرة، والوثائق المطلوبة، والجهة المسؤولة عن اتخاذ القرار.

أما عندما تكون المعلومات ناقصة، أو تتأخر معالجة الملفات دون توضيح، أو يشعر الموظفون بأن بعضهم يحصل على فرص أفضل دون أساس مفهوم، فإن الترقية تفقد جزءًا من دورها التحفيزي وتصبح مصدرًا للتوتر داخل المصلحة.

ولا ينبغي أن تتحول الترقية إلى مكافأة شخصية يمنحها المسؤول لمن يفضله، بل يجب أن تتم وفق الشروط والإجراءات التي يحددها النظام القانوني والتنظيمي المعني. وفي الحالات التي تتضمن سلطة تقديرية، ينبغي أن تمارس هذه السلطة في حدود القانون، وبناءً على اعتبارات مهنية قابلة للتبرير، لا على أساس العلاقات الشخصية أو الانتقام أو الولاء الشخصي.

خامسًا: المعارف والعلاقات الشخصية وتأثيرها في المسار المهني

تُعد العلاقات الإنسانية جزءًا طبيعيًا من الحياة الاجتماعية والمهنية، ولا يمكن اعتبار كل علاقة بين موظف ومسؤول شكلًا من أشكال المحاباة. فقد تسهم العلاقات المهنية الجيدة في تحسين التواصل وتسهيل التعاون وتبادل المعلومات. لكن الإشكال يبدأ عندما تتحول هذه العلاقات إلى وسيلة للحصول على امتيازات غير مستحقة أو تجاوز القواعد التي تطبق على بقية الموظفين.

وقد تظهر المحاباة في إسناد المهام المريحة إلى موظفين معينين، أو منحهم فرصًا أكبر للمشاركة في التكوين، أو إشراكهم في الملفات المهمة التي تساعد على اكتساب الخبرة، أو تسهيل وصولهم إلى المسؤولين، أو منحهم تقييمات إيجابية دون أن تعكس أداءهم الحقيقي.

وقد تكون هذه الممارسات واضحة، وقد تتخذ أشكالًا غير مباشرة يصعب إثباتها. فربما لا يُحرم الموظف رسميًا من حقه في الترقية، لكنه لا يحصل على المعلومات اللازمة في الوقت المناسب، أو لا يُكلف بالمهام التي تساعده على تطوير كفاءاته، أو لا تتاح له فرص المشاركة في المبادرات التي تظهر قدراته المهنية.

وتكمن خطورة المحاباة في أنها تضعف الثقة في مبدأ الاستحقاق. فعندما يعتقد الموظفون أن التقدم المهني لا يعتمد على الكفاءة والاجتهاد بقدر ما يعتمد على القرب من المسؤول، فإن الحافز إلى تطوير الأداء يتراجع، ويصبح بعض العاملين أكثر اهتمامًا ببناء العلاقات الشخصية من اهتمامهم بتحسين جودة العمل.

كما قد تؤدي هذه الممارسات إلى تقسيم المصلحة الإدارية إلى مجموعات متنافسة، بحيث يشعر بعض الموظفين بأنهم ينتمون إلى دائرة مقربة من المسؤول، بينما يشعر آخرون بأنهم مستبعدون مهما بذلوا من مجهود.

ومن أجل معالجة هذا المشكل، ينبغي اعتماد معايير معلنة لتوزيع المهام وفرص التكوين والمشاركة في المشاريع، وتوثيق القرارات التي تؤثر في المسار المهني، وتوفير وسائل للتظلم عند الاشتباه في وجود تمييز غير مبرر. كما ينبغي نشر ثقافة مهنية تقوم على احترام القانون والإنصاف، بدل ربط الامتيازات بالولاء الشخصي.

سادسًا: المحسوبية والزبونية داخل المرفق العمومي

تختلف المحسوبية عن العلاقات المهنية العادية، لأنها تقوم على تفضيل شخص بسبب علاقته بمسؤول أو صاحب نفوذ، وليس بسبب استحقاقه المهني أو توفر الشروط المطلوبة فيه. أما الزبونية، فتشير إلى نمط من العلاقات التي تقوم على تبادل المنافع والامتيازات خارج القواعد المهنية العادلة.

وقد تؤثر هذه الممارسات في توزيع المسؤوليات، والانتقاء للمشاركة في التكوينات، والاستفادة من بعض الفرص المهنية، وإسناد المهام ذات القيمة الاعتبارية أو المالية. وقد تؤثر أيضًا في كيفية التعامل مع الأخطاء المهنية، بحيث تتم محاسبة بعض الموظفين بصرامة، بينما يجري التساهل مع موظفين آخرين رغم ارتكابهم أخطاء مشابهة.

ولا يجوز الجزم بوجود المحسوبية اعتمادًا على الانطباعات وحدها، لأن اختلاف القرارات قد تكون له أسباب قانونية أو مهنية مشروعة. لكن عندما تتكرر القرارات غير المفسرة، وتغيب المعايير المعلنة، ويصعب على الموظفين معرفة أسباب الاختيار، فإن ذلك يستدعي مراجعة أساليب التدبير وتعزيز الرقابة الإدارية.

وتتمثل المعالجة الأساسية في الانتقال من القرارات الشخصية غير الموثقة إلى القرارات المؤطرة بمعايير واضحة، مع الاحتفاظ بسجلات للترشيحات والاختيارات والتقييمات،

وتحديد الجهات المسؤولة عن كل مرحلة، وإتاحة آليات للطعن أو التظلم وفق القواعد المعمول بها.

كما ينبغي ألا يقتصر الإصلاح على معالجة الحالات الفردية، بل يجب أن يشمل تنظيم المساطر الإدارية التي تسمح بظهور المحاباة، لأن وضوح الإجراءات يقلل من فرص استغلال السلطة التقديرية ويعزز الثقة في الإدارة.

سابعًا: ضغط المديرين على الموظفين وأشكاله المختلفة

يمثل المدير أو المسؤول الإداري عنصرًا أساسيًا في تنظيم العمل وتوزيع المهام وضمان احترام الآجال وتحقيق الأهداف. ومن الطبيعي أن يطلب من الموظفين إنجاز الأعمال المطلوبة، وأن يراقب الأداء، وأن يتدخل لتصحيح الأخطاء. غير أن السلطة الإدارية يجب أن تمارس في إطار القانون والاحترام المهني، لا أن تتحول إلى وسيلة للإهانة أو التخويف أو فرض الولاء الشخصي.

ويظهر الضغط الإداري في صور متعددة، منها تكليف الموظف بمهام كثيرة في وقت غير كافٍ، أو تغيير التعليمات بصورة متكررة، أو توبيخه أمام زملائه، أو تهديده بعواقب مهنية دون أساس واضح، أو تحميله مسؤولية أخطاء لا يتحملها وحده، أو مطالبته بالقيام بأعمال خارج اختصاصه بصورة مستمرة دون تنظيم أو توضيح.

وقد يظهر الضغط أيضًا في صورة غير مباشرة، عندما يشعر الموظف بأن رفض طلب غير مناسب قد يؤثر في تقييمه المهني أو فرص ترقيته أو علاقته بالمسؤول. ويكون هذا الوضع أكثر تعقيدًا عندما لا توجد قنوات آمنة للتظلم، أو عندما يخشى الموظف من الانتقام الإداري أو من التأثير السلبي على مساره المهني.

ومع ذلك، ينبغي التمييز بين الضغط غير المشروع وبين متطلبات العمل المشروعة. فالمطالبة باحترام الآجال، وتصحيح الأخطاء، والالتزام بأوقات العمل، وتحمل المسؤولية عن التقصير المثبت، لا تشكل في حد ذاتها تعسفًا. وإنما تكمن المشكلة في طريقة استعمال السلطة، ومدى تناسب التعليمات مع الإمكانات المتاحة، واحترام كرامة الموظف وحقوقه.

ويقتضي التدبير الجيد أن تكون التعليمات واضحة، والمهام محددة، والآجال واقعية، وأن يتم توثيق التكليفات المهمة، خصوصًا عندما تتعلق بملفات حساسة أو بمسؤوليات مشتركة بين عدة موظفين. كما ينبغي أن تتوفر آلية للحوار عندما تكون أعباء العمل أكبر من الإمكانات المتاحة.

ثامنًا: الضغط المرتبط بالترقية والتقييم المهني

يصبح الضغط الإداري أكثر خطورة عندما يرتبط بمستقبل الموظف المهني. فقد يشعر الموظف بأنه مطالب بإرضاء المسؤول شخصيًا من أجل الحصول على تقييم إيجابي أو الاستفادة من فرصة مهنية، حتى عندما لا تكون هذه العلاقة مرتبطة بمعايير موضوعية للأداء.

وقد يتخذ ذلك شكل تلميحات متكررة بأن الترقية تتطلب الصمت عن بعض الممارسات، أو قبول أعباء غير متوازنة، أو تنفيذ طلبات لا تدخل ضمن الاختصاصات المهنية. وقد يؤدي هذا الوضع إلى خلق مناخ من الخوف، حيث يتردد الموظف في التعبير عن رأيه أو الإبلاغ عن الأخطاء أو الاعتراض على تعليمات يعتقد أنها غير سليمة.

ويجب التأكيد على أن التقييم المهني ينبغي أن يستند إلى عناصر مرتبطة بالعمل، مثل جودة الإنجاز، واحترام الآجال، والدقة، والقدرة على التعاون، وتحمل المسؤولية، ومدى تحقيق الأهداف المحددة. أما استعمال التقييم وسيلة لمعاقبة الموظف بسبب خلاف شخصي أو بسبب عدم استجابته لضغط غير مشروع، فيقوض مصداقية نظام التقييم.

وللحد من هذه الإشكالات، ينبغي تحديد أهداف مهنية واضحة، وتوثيق الملاحظات المتعلقة بالأداء، وإشراك الموظف في مناقشة النتائج وفق المساطر المعتمدة، وإتاحة وسائل للاعتراض أو طلب المراجعة عندما يعتقد أن التقييم لم يكن منصفًا.

كما ينبغي ألا تكون الترقية أو الاستفادة من التكوين أو إسناد المسؤولية مرتبطة بالرضا الشخصي للمسؤول، بل يجب احترام الشروط القانونية والمعايير المهنية الخاصة بكل إجراء.

تاسعًا: أثر تفاوت الأجور والترقيات في التحفيز المهني

يؤثر الشعور بالإنصاف بصورة مباشرة في استعداد الموظف لبذل الجهد والمحافظة على جودة العمل. فعندما يرى الموظف أن مجهوداته تحظى بالتقدير، وأن فرص التقدم متاحة وفق قواعد معروفة، يصبح أكثر استعدادًا للمبادرة وتحمل المسؤولية وتطوير مهاراته.

أما إذا اعتقد أن الاجتهاد لا يؤدي إلى نتائج مهنية، وأن العلاقات الشخصية أهم من الكفاءة، فقد يتراجع مستوى الحماس ويكتفي بأداء الحد الأدنى من الواجبات. وقد لا يكون هذا

التراجع نتيجة ضعف في قدراته أو غياب رغبته في العمل، بل نتيجة شعوره بأن النظام لا يكافئ المجهود بصورة عادلة.

كما أن التفاوت غير المبرر قد يؤدي إلى انتشار المقارنات بين الموظفين، وظهور مشاعر الغيرة المهنية، وتراجع التعاون، خصوصًا عندما تكون فرص التكوين أو الترقي أو الحصول على المسؤوليات محدودة.

وقد ينعكس ذلك على المرتفقين أيضًا، لأن الموظف الذي يعاني من الإحباط أو يشعر بأنه مستهدف قد يصبح أقل قدرة على التركيز والتواصل الإيجابي، وهو ما يؤثر في جودة الخدمات العامة.

ومن ثم، فإن العدالة المهنية ليست مجرد مسألة تتعلق برضا الموظفين، بل هي عنصر من عناصر الفعالية الإدارية. فالإدارة التي تضمن وضوح المعايير وتكافؤ الفرص تكون أكثر قدرة على استثمار كفاءات موظفيها وتقليل الصراعات وتحسين الإنتاجية.

عاشرًا: الأثر النفسي للضغط الإداري والشعور بالظلم

قد يؤدي استمرار الضغط الإداري والشعور بعدم الإنصاف إلى آثار نفسية ومهنية متراكمة. فقد يشعر الموظف بالقلق كلما اقترب موعد التقييم أو الترقية، أو يتردد في التواصل مع المسؤول، أو يفقد الثقة في قدرته على التأثير في مساره المهني.

وقد تظهر آثار أخرى، مثل صعوبة التركيز، والتعب المستمر، واضطراب النوم، والانفعال الزائد، وتراجع الرغبة في المشاركة في الأنشطة المهنية. وإذا استمرت هذه الظروف دون معالجة، فقد تزيد من احتمال الإرهاق الوظيفي والتغيب وضعف الاندماج في العمل.

ولا يعني ذلك أن كل خلاف مع المسؤول يؤدي إلى اضطراب نفسي، أو أن كل شعور بالظلم يثبت وجود مخالفة إدارية. لكن استمرار التوتر وغياب الحوار وغياب الإنصاف قد يرفع من المخاطر النفسية والمهنية، وهو ما يجعل الوقاية والتدخل المبكر أمرين ضروريين.

وتتحمل الإدارة مسؤولية تنظيم العمل بطريقة تحد من الضغط غير الضروري، من خلال توزيع المهام بصورة متوازنة، وتحديد الأولويات، وتوفير الوسائل اللازمة، واحترام أوقات العمل، وإتاحة فرص الحوار والتظلم.

كما ينبغي تشجيع المسؤولين على معالجة الخلافات المهنية بطريقة هادئة، وتجنب الإهانة العلنية والتعليقات الشخصية والتهديدات غير المبررة. فالحزم الإداري لا يتعارض مع احترام كرامة الموظف، بل إن القيادة الفعالة تجمع بين وضوح التوجيه والعدل في المعاملة.

حادي عشر: غموض معايير الترقية بوصفه مصدرًا للنزاع

عندما لا يعرف الموظفون الشروط الدقيقة للترقية أو كيفية احتساب الأقدمية أو طبيعة الوثائق المطلوبة، تصبح القرارات الإدارية عرضة للتأويلات المتعددة. وقد يعتقد الموظف أن ملفه أُهمل عمدًا، بينما قد يكون السبب نقص وثيقة أو عدم استيفاء شرط نظامي أو تأخرًا في معالجة الملف.

وتتضاعف المشكلة عندما لا يتلقى الموظف جوابًا واضحًا عن وضعيته، أو عندما تختلف التفسيرات التي يحصل عليها من مصلحة إلى أخرى. فغياب المعلومات لا يؤدي فقط إلى تأخر الإجراءات، بل يفتح المجال أمام الشائعات ويضعف الثقة في الإدارة.

ولمعالجة ذلك، ينبغي إعداد دلائل إدارية مبسطة تشرح أنواع الترقية وشروطها ومراحلها والوثائق المرتبطة بها، مع تحديد المصالح المسؤولة عن استقبال الملفات ومعالجتها. كما ينبغي تمكين الموظف من تتبع وضعيته الإدارية وفق الإمكانات المتاحة، وإخباره بالنواقص أو الملاحظات التي تعيق معالجة طلبه.

وتساعد الرقمنة على تحسين هذه العملية من خلال إنشاء سجلات إلكترونية للملفات المهنية، وتوثيق تاريخ الإيداع والمعالجة، وتسهيل الوصول إلى المعلومات التي يسمح القانون بالاطلاع عليها. غير أن الرقمنة وحدها لا تكفي إذا كانت المعايير غير واضحة أو إذا استمرت الممارسات غير المنصفة داخل النظام الرقمي نفسه.

ثاني عشر: توزيع المهام والفرص المهنية بصورة غير متوازنة

لا يتوقف الإنصاف على الأجر والترقية فقط، بل يشمل أيضًا توزيع المهام والفرص التي تساعد الموظف على بناء خبرته وإثبات كفاءته. فقد يحصل بعض الموظفين باستمرار على الملفات المهمة أو المهام التي تمنحهم فرصة للتعلم والظهور المهني، بينما يظل آخرون محصورين في أعمال روتينية لا تسمح لهم بتطوير قدراتهم.

وقد يؤدي هذا التفاوت إلى تأثير غير مباشر في التقييم والترقية. فالموظف الذي تُسند إليه مشاريع مهمة تكون أمامه فرص أكبر لإظهار قدراته، بينما قد لا يتمكن موظف آخر من إثبات كفاءته بسبب طبيعة المهام التي كُلّف بها.

ومن هنا، فإن عدالة توزيع العمل تقتضي مراعاة المؤهلات والتخصصات والخبرة وحجم المسؤوليات، مع توفير فرص مناسبة لتطوير المهارات وتبادل الخبرات بين الموظفين. كما ينبغي ألا يتحول إسناد المهام إلى وسيلة لمكافأة المقربين أو إقصاء الموظفين الذين تختلف آراؤهم عن آراء المسؤول.

ويمكن للمصالح الإدارية اعتماد جداول واضحة لتوزيع الملفات، وتحديد المسؤوليات، وتوثيق أسباب الإسناد عندما تكون طبيعة المهمة تقتضي اختيار موظف معين. كما يمكن مراجعة توزيع العمل بصورة دورية للتأكد من عدم تراكم الأعباء على موظف واحد أو احتكار فرص التطور المهني من طرف مجموعة محدودة.

ثالث عشر: العلاقة بين المسؤولية الإدارية والسلطة التقديرية

تحتاج الإدارة إلى قدر من السلطة التقديرية حتى تتمكن من تنظيم العمل واختيار الوسائل المناسبة لتنفيذ المهام. لكن السلطة التقديرية لا تعني حرية مطلقة في اتخاذ القرارات، ولا تسمح بتجاوز القواعد القانونية أو استعمال الصلاحيات لتحقيق مصالح شخصية.

فعندما يتخذ المسؤول قرارًا يتعلق بتوزيع المهام أو تقييم الأداء أو إسناد مسؤولية، ينبغي أن يكون القرار مرتبطًا بالمصلحة الإدارية ومؤسسًا على اعتبارات مهنية مشروعة. كما يجب احترام الاختصاصات والإجراءات والضوابط القانونية المنظمة للقرار.

ويظهر الخلل عندما يستعمل المسؤول سلطته للضغط على موظف بسبب خلاف شخصي، أو عندما يميز بين العاملين دون أساس موضوعي، أو عندما يهددهم بعواقب مهنية لا تستند إلى الإجراءات القانونية. وقد يكون من الصعب على الموظف إثبات هذه الممارسات، خصوصًا إذا كانت التعليمات شفهية أو إذا كانت القرارات لا تتضمن تعليلًا كافيًا.

ولهذا، فإن توثيق القرارات والتعليمات المهمة، واحترام التسلسل الإداري، وتحديد المسؤوليات، وتوفير آليات للتظلم، كلها عناصر تساعد على تقليص فرص التعسف وتعزيز المسؤولية الإدارية.

كما ينبغي أن تخضع الممارسات الإدارية للمراقبة والتقييم، مع التمييز بين الخطأ الإداري غير المقصود وبين السلوك المتعمد الذي يتضمن إساءة استعمال السلطة. ولا يجوز توجيه اتهامات إلى أشخاص محددين دون أدلة، كما لا ينبغي تجاهل الشكاوى الجدية لمجرد أن صاحبها موظف أقل درجة من المسؤول المعني.

رابع عشر: التمييز بين الخلاف المهني والتعسف الإداري

من المهم عدم اعتبار كل قرار غير مرغوب فيه أو كل اختلاف في الرأي مع المدير شكلًا من أشكال التعسف. فقد يتخذ المسؤول قرارًا لا يوافق رغبة الموظف، لكنه يكون مشروعًا وضروريًا لضمان سير المرفق العام. وقد يرفض طلبًا للاستفادة من امتياز معين بسبب عدم استيفاء الشروط القانونية.

أما التعسف فيظهر عندما تُستعمل السلطة خارج أهدافها المشروعة، أو عندما تتكرر المعاملة المهينة، أو يتم تحميل الموظف أعباء غير مبررة بصورة انتقائية، أو تتخذ القرارات ضده لأسباب شخصية لا علاقة لها بالأداء أو بالمصلحة الإدارية.

ويتطلب التمييز بين الحالتين النظر إلى الوقائع والوثائق والسياق وطبيعة القرار، وليس الاكتفاء بالانطباع الشخصي. كما ينبغي إعطاء الموظف فرصة لعرض وجهة نظره، مع تمكين المسؤول من توضيح الأسس التي اعتمدها في قراره.

ويساعد وجود مساطر واضحة للشكاوى والتظلمات على تجنب التصعيد غير الضروري، لأنه يوفر طريقًا مؤسسيًا لمعالجة الخلاف. أما عندما تغيب هذه المساطر أو لا تحظى بالثقة، فقد تتحول الخلافات المهنية إلى نزاعات طويلة تؤثر في أداء المصلحة كلها.

خامس عشر: وسائل الموظف لحماية حقوقه المهنية

يحتاج الموظف الذي يشعر بوجود تفاوت غير مبرر أو ضغط إداري إلى التعامل مع الوضع بطريقة منظمة وهادئة، تحفظ حقوقه وتساعد على توضيح الوقائع. وينبغي أن يبدأ ذلك بجمع المعلومات المتعلقة بوضعه الإداري، مثل الدرجة والأقدمية والقرارات الصادرة في حقه، ومراجعة النصوص المنظمة للترقية والتعويضات التي تخص فئته.

وعندما يتعلق الأمر بتكليفات العمل أو التعليمات المتكررة، يمكن للموظف الاحتفاظ بالمراسلات المهنية والقرارات المكتوبة والوثائق التي توضح طبيعة المهام والآجال

المحددة. ويجب أن يتم ذلك في إطار احترام السرية المهنية وحماية المعطيات الشخصية وعدم إخراج وثائق الإدارة أو استعمالها بصورة غير قانونية.

كما يمكن طلب توضيح رسمي من المصلحة المختصة بشأن أسباب عدم الاستفادة من ترقية أو تعويض، أو بشأن وضعية ملف إداري. وقد يكون من المناسب تقديم تظلم عبر القنوات الإدارية المعتمدة، مع عرض الوقائع بصورة دقيقة وتجنب الاتهامات العامة التي لا تدعمها أدلة.

وفي الحالات التي تتعلق بضغط متكرر أو معاملة مهينة أو شبهة مخالفة إدارية، يمكن الاستعانة بالجهات المختصة وفق طبيعة الواقعة والنظام القانوني المنظم للقطاع. وقد تشمل هذه الجهات المسؤول الإداري الأعلى أو مصلحة الموارد البشرية أو المفتشية المختصة أو الهيئات التمثيلية للموظفين أو الجهات القضائية المختصة، بحسب الحالة.

ولا ينبغي أن يفهم اللجوء إلى التظلم باعتباره تمردًا على الإدارة، بل هو وسيلة مؤسسية لتصحيح الاختلالات وضمان احترام القواعد. وفي المقابل، ينبغي أن يمارس الموظف حقه في التظلم بمسؤولية، مع تقديم الوقائع الصحيحة واحترام الإجراءات والآجال القانونية.

سادس عشر: دور الموارد البشرية في ضمان الإنصاف

تؤدي مصالح الموارد البشرية دورًا أساسيًا في تنظيم الحياة المهنية للموظفين، إذ تتولى أو تساهم، بحسب اختصاصاتها، في تدبير الملفات الإدارية، وتتبع الوضعيات المهنية، وإعداد وثائق الترقية، وتطبيق القواعد المتعلقة بالأجور والتعويضات، وتقديم المعلومات اللازمة للموظفين.

ولا ينبغي أن يقتصر دور هذه المصالح على المعالجة التقنية للملفات، بل يجب أن يشمل أيضًا المساهمة في الوقاية من النزاعات وتحسين التواصل وضمان توحيد الإجراءات داخل الإدارة.

ومن الضروري أن تكون المعلومات المقدمة للموظفين دقيقة ومتسقة، وأن يتم التعامل مع الملفات وفق معايير موحدة. كما ينبغي أن تتوفر آليات لتتبع الشكاوى وتحديد آجال معقولة لمعالجتها، مع إخبار الموظف بمآل طلبه وفق القواعد المعمول بها.

ويمكن لمصلحة الموارد البشرية أن ترصد المؤشرات التي قد تكشف عن اختلالات في توزيع المهام أو فرص التكوين أو التقييمات المهنية، مع مراعاة اختلاف الأنظمة الأساسية والخصوصيات القانونية لكل فئة.

كما ينبغي تعزيز استقلالية المعالجة المهنية عن العلاقات الشخصية، وضمان أن القرارات التي تؤثر في المسار الوظيفي تستند إلى ملفات ووثائق ومعايير يمكن مراجعتها عند الحاجة.

سابع عشر: دور المدير في بناء بيئة عمل عادلة

تؤثر طريقة قيادة المدير في نظرة الموظفين إلى العدالة داخل المصلحة. فالمسؤول الذي يشرح قراراته، ويستمع إلى الموظفين، ويوزع المهام بصورة متوازنة، ويعترف بالمجهودات، يكون أكثر قدرة على بناء الثقة وتحسين التعاون.

أما المسؤول الذي يعتمد على التهديد أو التمييز أو الإهانة أو التفضيل غير المبرر، فقد يحقق امتثالًا ظاهريًا على المدى القصير، لكنه يضعف المبادرة ويشجع على الخوف والصمت وإخفاء الأخطاء.

ولا تعني القيادة العادلة أن يتخلى المدير عن سلطته أو أن يتجنب المحاسبة، بل تعني أن يمارس صلاحياته بصورة واضحة ومتوازنة. فمن حقه أن يطلب إنجاز العمل، وأن يراقب احترام الآجال، وأن يتخذ الإجراءات المناسبة عند وجود تقصير مثبت، لكن عليه أن يطبق القواعد بصورة متسقة، وأن يميز بين الخطأ غير المقصود والإهمال المتعمد، وبين النقد المهني والإساءة الشخصية.

كما ينبغي أن يكون المدير مستعدًا لتفسير قراراته المهنية عندما تقتضي القواعد ذلك، وأن يتجنب تقديم وعود غير مضمونة بشأن الترقية أو التعويضات. فالمسؤولية الإدارية تقتضي الصراحة والوضوح، لا استخدام الأمل في الحصول على امتيازات مستقبلية وسيلة للتأثير في الموظفين.

ثامن عشر: العلاقة بين العدالة المهنية والنزاهة الإدارية

ترتبط العدالة في الأجور والترقيات بمبادئ النزاهة والشفافية وتكافؤ الفرص. فكلما كانت القرارات الإدارية واضحة ومؤسسة على قواعد معلنة، تقلصت المساحة المتاحة للمحاباة والاستغلال الشخصي للسلطة.

ولا تعني الشفافية نشر المعلومات الشخصية أو المالية للموظفين دون سند قانوني، وإنما تعني توضيح القواعد العامة والمعايير والإجراءات، وتمكين كل موظف من الاطلاع على المعلومات المتعلقة بوضعه المهني وفق ما يسمح به القانون.

كما تقتضي النزاهة تجنب تضارب المصالح، وعدم التدخل لفائدة أشخاص بسبب علاقات شخصية، وعدم استعمال المعلومات أو الصلاحيات الإدارية لتحقيق منافع غير مستحقة.

وتزداد أهمية هذه المبادئ عندما تكون القرارات مرتبطة بفرص محدودة، مثل إسناد بعض المسؤوليات أو اختيار المشاركين في التكوينات أو توزيع المهام ذات القيمة المهنية العالية. ففي مثل هذه الحالات، تساعد المعايير المكتوبة والتوثيق والمراجعة الإدارية على تقوية الثقة وتقليل الشكوك.

تاسع عشر: التفاوت في فرص التكوين والتأهيل المهني

قد لا يظهر الظلم المهني دائمًا في شكل اختلاف مباشر في الأجر، بل قد يظهر في تفاوت فرص التكوين والتأهيل. فالموظف الذي يحصل على تكوينات مناسبة يكتسب مهارات جديدة، ويصبح أكثر قدرة على تحمل مسؤوليات أكبر، وقد تتحسن فرصه في المنافسات أو الترقيات التي تشترط كفاءات محددة.

وعندما يستفيد بعض الموظفين باستمرار من فرص التكوين، بينما يستبعد آخرون دون معايير واضحة، فقد يؤدي ذلك إلى تكريس الفوارق المهنية بمرور الوقت. وقد يصبح التفاوت في الفرص سببًا في تفاوت الكفاءة الظاهرة بين الموظفين، حتى لو كانت قدراتهم الأولية متقاربة.

ولهذا، ينبغي إعداد خطط للتكوين بناءً على حاجات الإدارة والكفاءات المطلوب تطويرها، مع مراعاة التخصصات والمسؤوليات والأهداف المهنية. كما ينبغي توضيح معايير اختيار المشاركين في التكوينات، وتوفير فرص مناسبة لمختلف الفئات، قدر الإمكان ووفق الإمكانات المتاحة.

ويجب ألا يتحول التكوين إلى امتياز تمنحه العلاقات الشخصية، بل ينبغي أن يكون أداة لتحسين الأداء وتطوير الموارد البشرية. كما يستحسن تقييم أثر التكوين على العمل الفعلي، بدل الاكتفاء بعدد الدورات التي شارك فيها الموظف.

عشرون: أثر هذه الاختلالات في جودة الخدمات العمومية

إن المشكلات المتعلقة بالأجور والترقيات والعلاقات الشخصية والضغط الإداري لا تبقى محصورة داخل المكاتب، بل قد تنعكس على جودة الخدمات المقدمة للمواطنين. فالموظف الذي يعمل في بيئة يسودها التوتر وعدم الثقة قد يجد صعوبة في التركيز أو التعاون مع زملائه، وقد يتراجع استعداده للمبادرة واقتراح الحلول.

كما أن الصراعات الناتجة عن التنافس غير العادل على الامتيازات قد تؤدي إلى تباطؤ معالجة الملفات، وضعف تبادل المعلومات، وتراجع روح الفريق. وقد يصبح الموظفون منشغلين بالدفاع عن مواقعهم المهنية بدل التركيز على احتياجات المرتفقين.

ومن جهة أخرى، فإن الإدارة التي تعتمد معايير عادلة وتوفر بيئة مهنية محترمة تكون أكثر قدرة على الاحتفاظ بالكفاءات، وتحسين الأداء، وتقليص النزاعات، وتعزيز الثقة بين الموظفين والمسؤولين.

ولهذا، فإن إصلاح تدبير الأجور والترقيات ليس مجرد مطلب داخلي للموظفين، بل هو جزء من إصلاح المرفق العام، لأن جودة الخدمة ترتبط أيضًا بظروف العاملين وبمدى شعورهم بالإنصاف والاحترام.

واحد وعشرون: مؤشرات تساعد على اكتشاف الاختلالات

يمكن للإدارة أن تعتمد مجموعة من المؤشرات التنظيمية لتقييم مدى عدالة توزيع الفرص المهنية، مع مراعاة الخصوصيات القانونية لكل قطاع. ومن هذه المؤشرات دراسة توزيع فرص التكوين بين الفئات المهنية، ومراجعة أسباب تأخر الملفات الإدارية، وتتبع الشكاوى المتعلقة بالتقييم أو توزيع المهام، وتحليل معدلات الغياب ودوران الموظفين، ورصد تكرار النزاعات المهنية.

كما يمكن مراجعة مدى وضوح التعليمات، وتوازن عبء العمل، وتناسق القرارات المتعلقة بإسناد المسؤوليات، واحترام الآجال الإدارية. ولا ينبغي استخدام هذه المؤشرات للحكم على أشخاص بصورة آلية، بل يجب أن تكون وسيلة لتحديد المجالات التي تحتاج إلى مراجعة وتحسين.

فعلى سبيل المثال، إذا أظهرت البيانات أن فرص التكوين تتركز بصورة مستمرة في مجموعة محدودة من الموظفين، فقد يكون من الضروري مراجعة معايير الاختيار ومعرفة

ما إذا كانت هناك أسباب مهنية مشروعة تفسر ذلك. وإذا تكررت الشكاوى المتعلقة بتوزيع العمل داخل مصلحة معينة، فقد يستدعي الأمر إجراء تقييم تنظيمي للحجم الفعلي للمهام وطريقة إسنادها.

ويجب التعامل مع هذه البيانات بسرية ومسؤولية، واحترام قواعد حماية المعطيات الشخصية، وتجنب تحويل المؤشرات الإحصائية إلى اتهامات فردية دون تحقق.

اثنان وعشرون: إجراءات عملية للحد من تفاوت الفرص والمحاباة

تتطلب معالجة هذه المشكلات اعتماد إجراءات واضحة ومترابطة، تبدأ بمراجعة القواعد المعمول بها وتنتهي بتقييم أثر الإصلاحات على واقع العمل.

ويتمثل الإجراء الأول في تبسيط المعلومات المتعلقة بالأجور والترقيات والتعويضات، من خلال إعداد شروحات إدارية تبيّن الشروط والإجراءات والجهات المختصة، دون المساس بالسرية القانونية للمعطيات الشخصية.

أما الإجراء الثاني، فيتمثل في توحيد أساليب تدبير الملفات المهنية داخل المصلحة، مع الاحتفاظ بالوثائق التي تبرر القرارات المهمة، حتى يمكن مراجعتها عند وجود خطأ أو تظلم.

ويتمثل الإجراء الثالث في وضع معايير واضحة لتوزيع فرص التكوين والمهام والمشاركة في المشاريع، مع مراعاة الكفاءة والحاجات المهنية والعدالة بين الموظفين.

ويتمثل الإجراء الرابع في تطوير آليات التظلم والاستماع إلى الموظفين، بحيث يتمكن الموظف من عرض مشكلته دون خوف غير مبرر من الانتقام، مع ضمان دراسة الشكاوى وفق الإجراءات القانونية.

أما الإجراء الخامس، فيتعلق بتكوين المديرين في مجال القيادة المهنية، وتدبير الخلافات، والتواصل، وتقييم الأداء، والوقاية من التعسف. فالكفاءة التقنية وحدها لا تكفي لتدبير فريق عمل، بل يحتاج المسؤول أيضًا إلى مهارات في الإنصاف واتخاذ القرار والتواصل.

ويتمثل الإجراء السادس في مراجعة توزيع الأعباء المهنية بصورة دورية، حتى لا يتحمل موظفون محددون باستمرار المهام الأكثر صعوبة، بينما يستفيد آخرون من توزيع مريح للعمل دون مبررات واضحة.

أما الإجراء السابع، فيتمثل في تقييم القرارات التي تتعلق بالترقية والتعويضات والمسؤوليات في ضوء النصوص القانونية والتنظيمية، مع تصحيح الأخطاء المثبتة وعدم التردد في اتخاذ الإجراءات المناسبة عند وجود مخالفة.

ثلاثة وعشرون: نموذج تطبيقي لمعالجة حالة تفاوت مهني داخل مصلحة إدارية

لنفترض وجود مصلحة إدارية يعمل فيها عدد من الموظفين الذين تتقارب درجاتهم وخبراتهم. وقد لاحظ بعضهم أن موظفًا واحدًا يحصل بصورة متكررة على الملفات المهمة، ويشارك في أغلب الدورات التكوينية، ويحظى بتقييمات إيجابية، بينما يُكلف بقية الموظفين بأعمال روتينية لا تمنحهم فرصًا مماثلة لإظهار قدراتهم.

في مثل هذه الحالة، لا ينبغي للإدارة أن تستنتج مباشرة وجود محاباة، كما لا ينبغي تجاهل الشكاوى. بل يتعين عليها دراسة توزيع الملفات، ومعايير اختيار المشاركين في التكوين، وأهداف العمل، والمهارات المطلوبة في كل مهمة.

فإذا تبين أن الموظف المعني يتوفر على تخصص أو خبرة ضرورية لا تتوفر لدى غيره، فقد يكون من المشروع إسناد بعض الملفات إليه، لكن ينبغي التفكير في نقل المعرفة وتكوين زملائه حتى لا تنحصر الخبرة في شخص واحد.

أما إذا تبين أن الاختيارات تتم بصورة متكررة دون معايير واضحة، فينبغي اعتماد آلية أكثر شفافية، مثل الإعلان الداخلي عن فرص المشاركة في المشاريع، وتحديد الشروط المهنية، وتوثيق أسباب الاختيار.

وإذا أظهرت الدراسة وجود تمييز متعمد أو مخالفة للقواعد، فيجب معالجة الأمر عبر الإجراءات الإدارية المختصة، مع احترام حقوق جميع الأطراف وعدم إصدار أحكام مسبقة.

ويؤكد هذا النموذج أن الإصلاح لا يقوم على تبادل الاتهامات، بل على جمع الوقائع وتحليلها، وتحديد المسؤوليات، وتصحيح الاختلالات، ووضع ضمانات تمنع تكرارها.

أربعة وعشرون: نموذج تطبيقي لمعالجة الضغط الذي يمارسه مسؤول على موظف

لنفترض أن موظفًا يتلقى تكليفات متكررة بإنجاز عدد كبير من الملفات خلال آجال قصيرة، وأن المسؤول يوجه إليه انتقادات علنية عندما يتأخر، رغم أن حجم العمل يتجاوز الإمكانات المتاحة للمصلحة.

في هذه الحالة، ينبغي أولًا التمييز بين وجود تقصير مهني فعلي وبين عدم تناسب عبء العمل مع الموارد والآجال. ويمكن مراجعة عدد الملفات، وطبيعتها، والوقت اللازم لإنجازها، وتوزيع المهام بين الموظفين، والتعليمات التي صدرت بشأن الأولويات.

وإذا ثبت أن عبء العمل غير متوازن، ينبغي إعادة توزيع الملفات أو تحديد الأولويات أو توفير الدعم اللازم. كما ينبغي أن يتم توجيه الملاحظات المهنية بطريقة تحفظ كرامة الموظف، وأن تُناقش الأخطاء في إطار مهني واضح.

أما إذا كان الموظف يتعرض بصورة متكررة للإهانة أو التهديد أو التمييز، فيمكنه توثيق الوقائع وتقديم تظلم عبر القنوات المختصة، مع الالتزام بالسرية المهنية والقواعد القانونية.

ولا تعني معالجة الضغط إعفاء الموظف من مسؤولياته، بل تعني ضمان أن تكون المسؤولية متناسبة مع المهام والإمكانات، وأن تتم المحاسبة على أساس وقائع مثبتة، لا على أساس الانطباعات أو الخلافات الشخصية.

خمسة وعشرون: نحو ثقافة مهنية تقوم على الاستحقاق والإنصاف

إن بناء ثقافة مهنية عادلة يتطلب تغيير النظرة إلى الترقية والأجر والمسؤولية. فلا ينبغي أن ينظر إلى الترقية باعتبارها مكافأة شخصية، ولا إلى المنصب الإداري باعتباره وسيلة لفرض السيطرة، ولا إلى العلاقات المهنية باعتبارها شرطًا للحصول على الحقوق.

ويجب أن يصبح معيار الاستحقاق مرتبطًا بالكفاءة واحترام القواعد وجودة العمل والقدرة على تحمل المسؤولية، مع مراعاة الشروط القانونية التي تحكم كل وضعية مهنية. كما ينبغي الاعتراف بأن الإنصاف لا يتحقق فقط عبر النصوص، بل يحتاج إلى ممارسات يومية تتجلى في توزيع العمل، والتواصل، والتقييم، ومعالجة الأخطاء، واحترام كرامة الموظفين.

وتبدأ هذه الثقافة من المسؤولين، لأن سلوكهم يشكل نموذجًا عمليًا للعاملين. فإذا كان المدير يحترم القواعد ويشرح قراراته ويعامل الموظفين بصورة متوازنة، فإنه يساهم في ترسيخ الثقة. أما إذا كان يفضل المقربين أو يستعمل الضغط لتحقيق أهداف شخصية، فإنه يضعف مصداقية النظام الإداري حتى لو كانت النصوص القانونية واضحة.

كما أن الموظفين أنفسهم مسؤولون عن تعزيز ثقافة العمل الجماعي، وتبادل المعلومات، واحترام الزملاء، والاعتراض على الاختلالات بطرق مؤسسية مسؤولة. فالعدالة المهنية ليست صراعًا بين الموظف والمسؤول، وإنما هي مصلحة مشتركة تضمن استقرار الإدارة وفعالية خدماتها.

ستة وعشرون: توصيات خاصة بالإدارة العمومية المغربية

تحتاج الإدارة العمومية المغربية إلى مواصلة تطوير أساليب تدبير الموارد البشرية، مع إعطاء أهمية أكبر لشفافية المساطر المهنية وتوضيح معايير الترقي والتعويضات وإسناد المسؤوليات.

وينبغي تعزيز نشر المعلومات الرسمية المتعلقة بالوضعيات الإدارية، وتوفير شروحات مبسطة تساعد الموظفين على فهم حقوقهم وواجباتهم. كما ينبغي تحسين التنسيق بين المصالح التي تتولى معالجة الملفات المهنية، والحد من التأخير الناتج عن غياب المعلومات أو تكرار الإجراءات.

ومن الضروري أيضًا مراجعة أساليب توزيع المهام وفرص التكوين، حتى لا تتراكم الفرص المهنية في أيدي عدد محدود من الموظفين دون مبررات موضوعية. ويمكن أن تسهم أنظمة التتبع الرقمي في توثيق مراحل معالجة الملفات وتحديد المسؤوليات، شريطة أن تُصمم هذه الأنظمة بما يضمن حماية المعطيات واحترام القانون.

كما ينبغي تقوية آليات استقبال الشكاوى والتظلمات، وتوفير ضمانات لمعالجتها بجدية وحياد، مع التمييز بين الشكاوى التي تستند إلى وقائع واضحة وبين الادعاءات التي تحتاج إلى التحقق. ويجب ألا يؤدي تقديم تظلم بحسن نية إلى معاملة الموظف باعتباره خصمًا للإدارة.

وفي مجال القيادة، من المهم توفير تكوين مستمر للمسؤولين في مهارات التواصل وتدبير الخلافات والإنصاف المهني وتوزيع عبء العمل وتقييم الأداء. كما ينبغي أن يشمل تقييم

المسؤولين مدى قدرتهم على تنظيم العمل وبناء فريق متعاون واحترام القواعد، لا الاقتصار على المؤشرات الكمية للإنجاز.

وأخيرًا، ينبغي تعزيز التنسيق بين الإصلاح الإداري وتطوير الموارد البشرية، لأن معالجة تفاوت الفرص المهنية لا يمكن أن تتم بمعزل عن تحسين التنظيم، وتوفير الوسائل، وتوضيح الاختصاصات، وتطوير أنظمة التقييم والمراقبة.

خاتمة الفصل

يُظهر تحليل مشكلات تفاوت الأجور والترقيات وتأثير المعارف والعلاقات الشخصية وضغط بعض المسؤولين أن العدالة المهنية تشكل عنصرًا أساسيًا في استقرار الإدارة العمومية وفعاليتها. فالأجر والترقية ليسا مجرد مسألتين ماليتين أو إداريتين، بل يرتبطان بكرامة الموظف، وإحساسه بالإنصاف، وثقته في المؤسسة، واستعداده للمساهمة في تحقيق المصلحة العامة.

ولا يمكن اعتبار كل تفاوت في الأجور دليلًا على الظلم، لأن الاختلاف قد يكون ناتجًا عن الدرجة أو الأقدمية أو المسؤولية أو النظام الأساسي أو التعويضات المقررة قانونًا. لكن هذا التفاوت يصبح مصدرًا للمشكلة عندما تغيب الشفافية، أو يصعب تفسير القرارات، أو تتكرر ممارسات التفضيل غير المبرر، أو تتأثر الفرص المهنية بالعلاقات الشخصية بدل المعايير الموضوعية.

كما أن سلطة المدير ضرورية لضمان انتظام العمل، لكنها يجب أن تمارس في حدود القانون وباحترام كرامة الموظف. فالحزم لا يعني الإهانة، والمحاسبة لا تعني الانتقام، والقيادة لا تعني فرض الولاء الشخصي. وكلما كانت التعليمات واضحة والمهام موزعة بصورة متوازنة والتقييمات مؤسسة على وقائع، تراجعت فرص النزاع وتحسنت الثقة داخل المصلحة.

إن إصلاح هذه الإشكالات يقتضي اعتماد قواعد واضحة، وتوثيق القرارات المهمة، وتطوير آليات التظلم، وتوفير المعلومات المهنية، وتعزيز تكوين المسؤولين، ومراجعة توزيع فرص التكوين والمهام والمسؤوليات. كما يتطلب ترسيخ ثقافة مؤسساتية تجعل الكفاءة والاستحقاق واحترام القانون أساسًا للتقدم المهني.

وبذلك، يمكن للإدارة العمومية المغربية أن تتجه نحو بيئة عمل أكثر إنصافًا، لا تقوم على إرضاء الأشخاص أو بناء الامتيازات على العلاقات الخاصة، بل على احترام الحقوق

والواجبات، وتكافؤ الفرص، وحسن تدبير الموارد البشرية. فالموظف الذي يثق في عدالة مؤسسته يكون أكثر استعدادًا لخدمة المواطن، والإدارة التي تحترم موظفيها تعزز قدرتها على احترام المرتفقين وتحقيق أهداف المرفق العام.

الفصل السابع عشر: الذكاء الاصطناعي وحوكمة الإدارة العمومية وتطوير الأداء — من الراتب مقابل الحضور إلى الراتب المرتبط بالعمل والنتائج

تمهيد

يشهد العالم تحولات متسارعة في أساليب تدبير المؤسسات، نتيجة التطور الكبير في التكنولوجيا الرقمية والذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات والأتمتة. ولم تعد هذه التحولات مقتصرة على المقاولات الخاصة أو المؤسسات المالية والصناعية، بل أصبحت تشمل الإدارات العمومية التي تواجه مطالب متزايدة بتحسين جودة الخدمات، وتقليص آجال معالجة الملفات، وتبسيط المساطر، وتعزيز الشفافية، وترشيد النفقات، وتحسين تدبير الموارد البشرية.

وتكتسي هذه التحولات أهمية خاصة بالنسبة إلى الإدارة العمومية المغربية، التي تحتاج إلى تطوير أساليب العمل بما يتناسب مع انتظارات المواطنين، والتحديات الاقتصادية والاجتماعية، والتحول الرقمي، ومتطلبات الحكامة الجيدة. فالإدارة الحديثة لم تعد مطالبة فقط بالحفاظ على انتظام المرفق العام، وإنما أصبحت مطالبة كذلك بإثبات قدرتها على تحقيق نتائج ملموسة، وتقديم خدمات فعالة، واستعمال الموارد البشرية والمالية والتقنية بطريقة عقلانية.

وفي هذا السياق، تبرز إشكالية أساسية تتعلق بالعلاقة بين الأجر والحضور والعمل الفعلي. فهل يكفي أن يحضر الموظف إلى مقر العمل ويلتزم بساعات الدوام حتى نعتبره قد أدى واجبه المهني بالكامل؟ أم ينبغي أن يرتبط تقييم الأداء أيضًا بجودة العمل، وعدد الملفات المعالجة، واحترام الآجال، وحسن التعامل مع المرتفقين، والمساهمة في تحقيق أهداف المصلحة الإدارية؟

إن طرح هذا السؤال لا يعني التقليل من أهمية الحضور والانضباط، لأن انتظام العمل واحترام أوقات الدوام من الالتزامات الأساسية للموظف العمومي. لكنه يعني أن الحضور، على أهميته، لا يكفي وحده لقياس المردودية، كما أن كثرة ساعات العمل لا تعني بالضرورة ارتفاع الجودة أو الإنتاجية. فقد يقضي موظف يومه كاملًا في المكتب دون أن

ينجز ما يكفي من الملفات، بينما يتمكن موظف آخر من معالجة عدد أكبر من الملفات بجودة أفضل، بفضل خبرته أو تنظيمه أو استعماله للأدوات الرقمية.

ومن هنا، تبرز الحاجة إلى الانتقال التدريجي من ثقافة إدارية تركز على الحضور الشكلي إلى ثقافة تجمع بين الحضور المشروع، والانضباط المهني، وجودة الإنجاز، وتحقيق النتائج، واحترام حقوق الموظفين. ويمكن للذكاء الاصطناعي أن يساهم في هذا التحول، من خلال أتمتة الأعمال المتكررة، وتحليل مؤشرات الأداء، وتسهيل معالجة المعلومات، ودعم اتخاذ القرار، بشرط استعماله وفق ضوابط قانونية وأخلاقية واضحة.

ويهدف هذا الفصل إلى دراسة دور الذكاء الاصطناعي في تطوير الإدارة العمومية، وتحليل مفهوم الراتب مقابل الحضور والراتب المرتبط بالأداء، وتوضيح حدود كل نموذج، واستكشاف إمكانات الحوكمة الرقمية في السياق المغربي، مع تقديم مقترحات عملية لتحقيق إدارة أكثر فعالية وعدالة وشفافية.

أولًا: مفهوم الإدارة العمومية في عصر الذكاء الاصطناعي

أصبحت الإدارة العمومية الحديثة تعتمد بصورة متزايدة على التكنولوجيا في معالجة المعلومات، وتدبير الملفات، وتقديم الخدمات، والتواصل مع المواطنين. ولم يعد التحول الرقمي يعني مجرد نقل الوثائق الورقية إلى الحاسوب، بل أصبح يشمل إعادة تصميم الإجراءات الإدارية، وتبسيط المساطر، وتبادل البيانات بصورة آمنة، وتطوير وسائل اتخاذ القرار.

ويأتي الذكاء الاصطناعي ضمن هذه التحولات بوصفه مجموعة من التقنيات القادرة على أداء مهام تتطلب عادةً بعض أشكال المعالجة الذهنية، مثل تحليل النصوص، وتصنيف الوثائق، واستخراج المعلومات، والتعرف على الأنماط، وتقديم التوقعات أو الاقتراحات بناءً على البيانات.

ويمكن للإدارة العمومية أن تستفيد من هذه الإمكانات في مجالات متعددة، مثل تصنيف الطلبات، ومساعدة الموظفين على البحث داخل النصوص التنظيمية، واستخراج المعلومات من الوثائق، والكشف عن الملفات الناقصة، وإعداد ملخصات أولية، وتوجيه المرتفقين إلى الإجراءات المناسبة.

لكن الذكاء الاصطناعي ليس بديلًا عن الحكامة أو المسؤولية القانونية. فقد يقدم النظام الرقمي اقتراحًا غير دقيق، أو يعتمد على بيانات ناقصة، أو يعيد إنتاج تحيزات موجودة في

المعلومات التي دُرّب عليها. ولهذا، ينبغي أن تظل القرارات الإدارية ذات الأثر القانوني أو المالي أو المهني خاضعة للمراجعة البشرية وللقواعد القانونية المعمول بها.

إن الإدارة الذكية ليست هي الإدارة التي تستعمل أكبر عدد من التطبيقات، بل هي الإدارة التي توظف التكنولوجيا لحل مشكلات حقيقية، وتحسين الخدمة العمومية، وتقليص الأخطاء، وتوفير الوقت والموارد، مع المحافظة على حقوق المواطنين والموظفين.

ثانيًا: من الإدارة القائمة على الإجراءات إلى الإدارة القائمة على النتائج

اعتمدت الإدارة العمومية تقليديًا على احترام التسلسل الإداري، والالتزام بالإجراءات، والحضور في أوقات محددة، وتنفيذ التعليمات الصادرة عن المسؤولين. وتظل هذه العناصر ضرورية لضمان استمرارية المرفق العام واحترام القانون، لكنها لا تكفي وحدها لتقييم جودة الأداء.

فالإدارة التي تحترم جميع الإجراءات الشكلية، لكنها تتأخر في معالجة الملفات أو تقدم خدمات ضعيفة الجودة، تحتاج إلى مراجعة أساليب العمل. كما أن المصلحة التي يسجل موظفوها حضورًا منتظمًا دون أن تتمكن من تحقيق أهدافها قد تواجه مشكلة في التنظيم أو توزيع المهام أو التكوين أو القيادة.

ومن هنا، تبرز أهمية الإدارة القائمة على النتائج، التي تربط تدبير العمل بأهداف محددة ومؤشرات قابلة للقياس، دون التخلي عن احترام القانون والإجراءات الأساسية.

وتعني الإدارة القائمة على النتائج تحديد ما ينبغي تحقيقه، والموارد اللازمة لذلك، والمدة المتوقعة للإنجاز، والمعايير التي تسمح بتقييم الجودة. فبدل الاكتفاء بالسؤال عما إذا كان الموظف حاضرًا، يمكن أن تسأل الإدارة أيضًا عما إذا كانت الملفات الموكولة إليه قد عولجت في الوقت المناسب، وما إذا كانت القرارات دقيقة، وما إذا كانت الشكاوى قد عولجت، وما إذا كان العمل قد ساهم في تحسين أداء المصلحة.

ولا ينبغي أن يؤدي هذا التوجه إلى اختزال الموظف في أرقام جامدة، لأن طبيعة العمل الإداري تختلف بين المصالح والوظائف. فالموظف الذي يعالج ملفات بسيطة ومتكررة لا يمكن تقييمه بالمعايير نفسها التي تطبق على موظف يتولى ملفات قانونية معقدة أو مهام تتطلب البحث والتنسيق والتحقق.

ولهذا، فإن الإدارة القائمة على النتائج تحتاج إلى مؤشرات متنوعة تراعي حجم العمل وتعقيده وجودته، وإلى مراجعة دورية للمعايير، وإلى إشراك الموظفين في تحديد الأهداف المهنية الواقعية.

ثالثًا: الراتب مقابل الحضور — المفهوم والحدود

يقوم نموذج الراتب المرتبط بالحضور على أداء الموظف لعمله خلال المدة المحددة نظاميًا، والالتزام بأوقات العمل، واحترام قواعد الانضباط المهني. ويعكس هذا النموذج أهمية التواجد الوظيفي واستمرارية المرفق العام، لأن بعض الخدمات لا يمكن تقديمها إلا بوجود الموظفين في أماكن العمل وفي أوقات محددة.

فاستقبال المواطنين، وتدبير الاستعجالات، ومراقبة المرافق، ومعالجة بعض الوثائق التي تتطلب حضورًا فعليًا، كلها مهام ترتبط بدرجات متفاوتة بالتواجد في مقر العمل.

غير أن الإشكال يظهر عندما يصبح تسجيل الحضور المؤشر الأساسي أو الوحيد على جودة الأداء. فقد يلتزم الموظف بالحضور طوال ساعات الدوام، لكنه يواجه ضعفًا في التكوين أو غموضًا في التعليمات أو نقصًا في الوسائل أو سوءًا في توزيع المهام. وقد يكون حاضرًا جسديًا، لكنه لا يستطيع إنجاز العمل بسبب تعطّل الأنظمة المعلوماتية أو تأخر التوصل بالوثائق الضرورية.

وفي المقابل، قد يؤدي موظف مهامه بكفاءة خلال مدة أقصر من زملائه، أو ينجز بعض الأعمال التي يمكن تنفيذها عن بعد، ومع ذلك لا يعكس نظام تقييمه هذه الفعالية بصورة منصفة.

ولا يعني ذلك أن الإدارة ينبغي أن تدفع الأجور على أساس عدد الملفات وحده، أو أن تتخلى عن ساعات العمل المحددة قانونًا. فالراتب في الوظيفة العمومية يرتبط بالوضعية النظامية للموظف، وبالحقوق والواجبات التي ينظمها القانون، وليس مجرد ثمن لكل ملف يعالجه الموظف.

لذلك، ينبغي التمييز بين الأجر النظامي الذي يستحقه الموظف وفق وضعيته القانونية، وبين تقييم الأداء والمردودية، وبين التعويضات أو الحوافز التي قد تُمنح وفق النصوص المنظمة لها. ولا يجوز تغيير هذه العلاقة بقرار إداري بسيط أو باعتماد نظام آلي دون سند قانوني.

إن الهدف من تطوير الإدارة ليس إلغاء قيمة الحضور، بل وضعه في مكانه الصحيح باعتباره عنصرًا من عناصر الانضباط، إلى جانب جودة الإنجاز والفعالية والمسؤولية واحترام حقوق المرتقين.

رابعًا: الراتب المرتبط بالعمل والنتائج — الإمكانات والمخاطر

يرتبط مفهوم الراتب مقابل النتائج بفكرة تقييم الموظف بناءً على ما يحققه من إنجازات، بدل الاكتفاء بقياس حضوره في مكان العمل. وقد يأخذ هذا النموذج أشكالًا متعددة، مثل تحديد أهداف سنوية، أو اعتماد مؤشرات للمردودية، أو ربط بعض الحوافز بتحقيق نتائج معينة، عندما تسمح القواعد القانونية والتنظيمية بذلك.

ومن مزايا هذا التوجه أنه يشجع على وضوح الأهداف، ويُظهر مدى مساهمة كل مصلحة في تحقيق الأهداف العامة، ويساعد على اكتشاف الاختلالات التنظيمية. كما قد يدفع إلى مراجعة الإجراءات التي تستهلك وقتًا طويلًا دون قيمة مضافة حقيقية.

لكن ربط الأجر مباشرة بعدد الملفات أو النتائج الكمية قد يؤدي إلى مشكلات إذا لم تُصمم المؤشرات بصورة سليمة. فقد يسعى الموظف إلى إنهاء أكبر عدد ممكن من الملفات على حساب الدقة، أو يفضل الملفات السهلة على الملفات المعقدة، أو يتجنب الحالات التي تحتاج إلى وقت أطول، أو يركز على ما يُقاس رقميًا ويتجاهل الأعمال التي يصعب قياسها.

وقد يؤدي ذلك أيضًا إلى خلق منافسة غير صحية بين الموظفين، أو إلى تحميلهم مسؤولية نتائج تتأثر بعوامل خارجة عن سيطرتهم، مثل نقص الموارد، أو تعطل الأنظمة، أو تأخر المصالح الأخرى، أو تغير حجم الطلبات الواردة.

ولهذا، لا ينبغي فهم الراتب مقابل النتائج على أنه دفع مالي مقابل كل معاملة إدارية، بل باعتباره توجهًا نحو تقييم أكثر شمولًا للأداء، مع الحفاظ على النظام القانوني للأجور والحقوق المكتسبة. أما أي تغيير في الأجر أو التعويضات، فيجب أن يستند إلى النصوص والاختصاصات والإجراءات المعمول بها.

خامسًا: الفرق بين الحضور والمردودية وجودة العمل

تحتاج الإدارة الحديثة إلى التمييز بين ثلاثة عناصر مترابطة لكنها غير متطابقة: الحضور، والمردودية، والجودة.

الحضور يعني التزام الموظف بأوقات العمل والوجود في المكان الذي تقتضيه مهامه، أو احترام ترتيبات العمل المعتمدة بصورة قانونية.

أما المردودية، فتشير إلى حجم العمل المنجز مقارنة بالوقت والموارد المتاحة، مع مراعاة طبيعة المهام وصعوبتها.

وتعني الجودة مدى دقة الإنجاز واحترام القواعد القانونية والإجرائية، وغياب الأخطاء التي يمكن تجنبها، وحسن التعامل مع المرتفقين، وقدرة العمل المنجز على تحقيق الغرض المطلوب.

وقد يكون الموظف منتظم الحضور لكنه ضعيف المردودية، وقد يكون سريع الإنجاز لكنه كثير الأخطاء، وقد يكون بطيئًا نسبيًا بسبب تعامله مع ملفات معقدة تتطلب تحققًا قانونيًا دقيقًا.

ولهذا، فإن تقييم الموظف بصورة عادلة يتطلب الجمع بين هذه العناصر، مع إضافة عناصر أخرى مثل التعاون، وتحمل المسؤولية، واحترام السرية المهنية، والمبادرة، والقدرة على التعلم.

ومن غير المنصف تقييم جميع الوظائف بمؤشر واحد. فالأعمال الإدارية المتكررة قد تسمح بقياس عدد الملفات والمدة المتوسطة للمعالجة، بينما تحتاج الأعمال القانونية أو الاستشارية أو التدبيرية إلى تقييم أعمق يراعي دقة التحليل، وجودة القرارات، ومدى احترام النصوص.

كما ينبغي أن تُستخدم المؤشرات لتحسين الأداء، لا لتصنيف الموظفين بصورة آلية أو معاقبتهم دون مراعاة السياق المهني.

سادسًا: دور الذكاء الاصطناعي في تطوير تدبير الموارد البشرية

يمكن للذكاء الاصطناعي أن يساعد الإدارة العمومية على تحسين تدبير الموارد البشرية من خلال معالجة البيانات التنظيمية، واكتشاف الاختلالات، وتسهيل التخطيط، وتوفير معلومات تساعد المسؤولين على اتخاذ قرارات أفضل.

فيمكن، على سبيل المثال، استعمال أدوات تحليل البيانات لتقدير حجم العمل في كل مصلحة، وتحديد الفترات التي يزداد فيها عدد الطلبات، واكتشاف تراكم الملفات، وتحديد المجالات التي تحتاج إلى موظفين إضافيين أو إلى تكوين متخصص.

ويمكن كذلك تطوير أنظمة مساعدة للموظفين تجيب عن الأسئلة المتعلقة بالإجراءات الإدارية، وتوضح الوثائق المطلوبة، وتوجههم إلى النصوص الرسمية ذات الصلة. ويمكن لهذه الأدوات أن تقلل الوقت الذي يُصرف في البحث عن المعلومات المتكررة، وتساعد الموظفين على التركيز على المهام التي تحتاج إلى خبرة بشرية.

كما يمكن استخدام الأتمتة في ترتيب الملفات وتصنيفها واستخراج البيانات الأساسية منها، بشرط أن تتم مراجعة النتائج في الحالات التي قد يؤدي فيها الخطأ إلى المساس بحقوق الموظفين أو المواطنين.

أما في مجال تقييم الأداء، فيمكن للتكنولوجيا أن تساعد على جمع مؤشرات موضوعية عن حجم العمل والآجال والأخطاء المتكررة، لكنها لا ينبغي أن تتولى بمفردها إصدار أحكام نهائية على الموظفين. فالسياق المهني يحتاج إلى تفسير بشري، وقد تكون الأرقام مضللة إذا لم تأخذ بعين الاعتبار تعقيد المهام وتفاوت الموارد.

ومن الضروري أن تكون الأنظمة المستخدمة مفهومة وقابلة للمراجعة، وأن يعرف الموظفون الأغراض التي تُجمع البيانات من أجلها، والجهات التي يمكنها الاطلاع عليها، وكيفية تصحيح الأخطاء في سجلاتهم المهنية.

سابعًا: الذكاء الاصطناعي والحكامة الجيدة

تعني الحكامة الجيدة إدارة المؤسسات وفق مبادئ الشفافية والمساءلة والفعالية والمشاركة واحترام القانون. ولا تتحقق الحكامة بمجرد استعمال التكنولوجيا، بل من خلال وجود قواعد واضحة تحدد من يقرر، وعلى أي أساس، وكيف تتم مراجعة القرارات، ومن يتحمل المسؤولية عند وقوع الخطأ.

ويمكن للذكاء الاصطناعي أن يدعم هذه المبادئ عبر تحسين تتبع الملفات، وتسجيل مراحل المعالجة، وتحديد أسباب التأخير، وتوفير بيانات تساعد على تقييم أداء المصالح. كما يمكنه أن يساهم في الكشف عن الأنماط غير العادية التي تستدعي مراجعة بشرية.

لكن الاعتماد على الأنظمة الذكية قد يخلق مخاطر جديدة إذا لم تُحدد المسؤوليات بوضوح. فإذا قدم نظام آلي توصية خاطئة، فلا يجوز أن تتنصل الإدارة من المسؤولية بالقول إن الحاسوب هو الذي اتخذ القرار. فالأنظمة الرقمية أدوات مساعدة، وتظل المسؤولية عن القرارات الإدارية خاضعة للقواعد القانونية التي تنظم الاختصاصات والإجراءات.

كما أن الشفافية لا تعني الكشف غير المشروع عن المعطيات الشخصية، بل تعني توضيح طريقة استعمال التكنولوجيا والأهداف التي تخدمها، مع احترام السرية المهنية وحقوق الأفراد.

ويقتضي تطبيق الحكامة الرقمية تحديد الصلاحيات، وتسجيل العمليات المهمة، ومراجعة جودة البيانات، وتوفير آليات للاعتراض والتصحيح، وإخضاع الأنظمة لتقييم دوري من حيث الدقة والأمن والإنصاف.

ثامنًا: مراقبة الحضور بالوسائل الرقمية وحدودها

تتيح التكنولوجيا وسائل متعددة لتسجيل الحضور، مثل البطاقات الإلكترونية أو الأنظمة الرقمية أو غيرها من الوسائل المعتمدة داخل المؤسسات. ويمكن لهذه الأنظمة أن تساعد على تقليل الأخطاء الإدارية وتسهيل تتبع الالتزام بأوقات العمل.

لكن تسجيل الحضور ينبغي ألا يتحول إلى مراقبة شاملة لكل تفاصيل حياة الموظف أو إلى وسيلة للضغط عليه خارج الأغراض المشروعة. فهناك فرق بين التحقق من احترام ساعات العمل وبين مراقبة كل حركة يقوم بها الموظف أو جمع بيانات لا ترتبط بمهامه.

كما أن نظام الحضور الرقمي قد ينتج أخطاء تقنية، مثل عدم تسجيل الدخول بسبب عطل أو عدم تحديث البيانات أو وجود خلل في الجهاز. ولهذا، ينبغي توفير آلية لتصحيح الأخطاء، وتمكين الموظف من الإبلاغ عن الحالات التي لا يعكس فيها السجل الرقمي حقيقة وضعه.

ويجب كذلك مراعاة طبيعة الوظيفة. فبعض المهام تتطلب الحضور المباشر، بينما يمكن إنجاز مهام أخرى جزئيًا عن بعد إذا سمحت القواعد التنظيمية وطبيعة الخدمة بذلك. ولا يصح تطبيق نموذج واحد على جميع الموظفين دون النظر إلى اختلاف الوظائف والمسؤوليات.

والأهم أن بيانات الحضور لا ينبغي أن تكون المؤشر الوحيد لتقييم الموظف. فهي تساعد على معرفة مدى الالتزام بالدوام، لكنها لا تكشف وحدها عن جودة العمل أو صعوبته أو القيمة التي أضافها الموظف إلى المصلحة.

تاسعًا: قياس الأداء من خلال مؤشرات عادلة

إن تطوير الأداء في الإدارة العمومية يتطلب الانتقال من الانطباعات الشخصية إلى مؤشرات أكثر موضوعية، مع عدم تحويل المؤشرات إلى أحكام آلية.

ويمكن للمصالح الإدارية أن تعتمد مؤشرات تتناسب مع طبيعة عملها، مثل متوسط مدة معالجة الملف، ونسبة الملفات المنجزة داخل الآجال، وعدد الأخطاء التي تتطلب التصحيح، ونسبة الملفات المعادة بسبب نقص المعلومات، ومستوى رضا المرتفقين، ومدى احترام القواعد والإجراءات.

لكن ينبغي ألا تُستخدم هذه المؤشرات بصورة منفصلة. فقد تكون مدة معالجة ملف معين طويلة بسبب تعقيده أو حاجته إلى رأي قانوني أو وثائق من مصلحة أخرى. وقد ترتفع نسبة الملفات المعادة لأن الإدارة لم توفر معلومات واضحة للمواطنين، وليس بسبب تقصير الموظف الذي يعالج الطلب.

لذلك، يجب أن يجمع التقييم بين البيانات الكمية والمراجعة النوعية، وأن يراعي الموارد المتاحة وحجم العمل وتعقيده، وأن يميز بين العوامل التي يستطيع الموظف التحكم فيها والعوامل الخارجة عن إرادته.

كما ينبغي تحديد أهداف واقعية بالتشاور مع الموظفين والمسؤولين المباشرين، ومراجعتها عندما تتغير الظروف. فالمؤشر الجيد هو الذي يساعد على تحسين العمل، وليس الذي يدفع الموظف إلى التلاعب بالأرقام أو إهمال الجوانب التي يصعب قياسها.

عاشرًا: لماذا لا يكفي عدد الملفات المنجزة لتحديد قيمة الموظف؟

قد يبدو عدد الملفات المنجزة معيارًا سهلًا لقياس المردودية، لكنه لا يكفي وحده لتقييم القيمة المهنية. فملف بسيط قد يحتاج إلى دقائق قليلة، بينما يتطلب ملف آخر بحثًا في النصوص القانونية، والتنسيق مع مصالح متعددة، والتحقق من الوثائق، وإعداد قرار قد تترتب عليه آثار مهمة.

وإذا تمت مقارنة الموظفين على أساس العدد وحده، فقد يُظلم الموظف المكلف بالملفات المعقدة، بينما يحصل الموظف المكلف بالملفات السهلة على تقييم أعلى رغم اختلاف طبيعة العمل.

كما أن التركيز على الكم قد يدفع إلى التضحية بالدقة، أو إلى تأجيل الملفات الصعبة، أو إلى إغلاق الطلبات بسرعة دون التأكد من استيفاء الشروط القانونية.

ولهذا، ينبغي تصنيف الملفات وفق درجات التعقيد، وتحديد مؤشرات تراعي الوقت المتوقع والجهد المطلوب ومستوى المسؤولية. كما ينبغي تقييم الجودة من خلال مراجعة عينات من الأعمال، وقياس نسبة الأخطاء، والنظر في مدى احترام المساطر.

وتتطلب العدالة في التقييم كذلك توضيح كيفية احتساب المؤشرات للموظفين، وإتاحة فرصة لمناقشة النتائج، وتصحيح البيانات غير الدقيقة قبل اعتمادها في أي قرار مهني.

حادي عشر: الراتب في الوظيفة العمومية المغربية والإطار القانوني

يجب التعامل مع مسألة الأجر في الإدارة العمومية المغربية في ضوء طبيعة الوظيفة العمومية والنصوص القانونية والتنظيمية المنظمة لها. فالأجر ليس مجرد مقابل مباشر لعدد الملفات المنجزة، وإنما يرتبط بالوضعية الإدارية للموظف وبالدرجة والرتبة والعناصر التي يحددها النظام المعمول به.

ويظل النظام الأساسي العام للوظيفة العمومية، إلى جانب الأنظمة الأساسية الخاصة والنصوص المتعلقة بالأجور والتعويضات، من المراجع الأساسية لفهم الحقوق والواجبات المهنية. وقد تختلف الأحكام باختلاف القطاع والفئة المهنية وطبيعة المؤسسة، لذلك يجب الرجوع إلى النصوص المحينة التي تنطبق على كل حالة.

ومن المهم التمييز بين أربعة أمور: الأجر النظامي المستحق، والتعويضات المقررة قانونًا، والتقييم المهني، والحوافز أو آليات المكافأة التي يسمح بها الإطار القانوني والتنظيمي.

فقد يكون من الممكن تطوير أدوات تقييم الأداء وتحسين تدبير الموارد البشرية دون أن يعني ذلك تغييرًا تلقائيًا في الأجر الأساسي. أما أي إجراء يرمي إلى ربط جزء من الأجر بالمردودية أو تغيير قواعد التعويض، فيحتاج إلى سند قانوني وتنظيمي واضح، وإلى احترام الاختصاصات والإجراءات اللازمة.

ولا يجوز أن يؤدي استعمال الذكاء الاصطناعي إلى حرمان الموظف من أجر مستحق قانونًا، أو تخفيض مستحقاته بناءً على مؤشر آلي غير دقيق، أو اعتماد قواعد جديدة للأجر دون أساس قانوني.

ومن ثم، فإن تحديث الإدارة المغربية ينبغي أن يسير في اتجاه تحسين الأداء والشفافية والتقييم، مع احترام الحقوق النظامية للموظفين وضمان المساواة في تطبيق القواعد.

ثاني عشر: هل يمكن الانتقال إلى نظام الراتب مقابل النتائج؟

إن الانتقال إلى نظام يرتبط فيه جزء من المكافأة بالأداء ليس مجرد مسألة تقنية، بل هو اختيار تنظيمي وقانوني يتطلب دراسة دقيقة. فقبل التفكير في أي تغيير، ينبغي تحديد طبيعة الوظائف التي يمكن قياس نتائجها بصورة عادلة، والنتائج التي يراد تحقيقها، والموارد المتاحة، والمعايير التي ستعتمد، وآليات الطعن والتصحيح.

وقد يكون من المناسب البدء بتقييم الأداء دون تغيير الأجر، وذلك عبر تحديد أهداف واضحة، وتحسين توزيع العمل، وقياس جودة الإنجاز، وتوفير تغذية راجعة للموظفين. وبعد اكتساب الخبرة وتقييم النتائج، يمكن دراسة إمكانية تطوير آليات التحفيز التي يسمح بها القانون.

ويجب أن يكون أي نظام للمكافأة قائمًا على معايير معلنة ومفهومة، وأن يتجنب العقاب الجماعي أو المقارنة غير العادلة بين الوظائف المختلفة. كما ينبغي ألا يحرم الموظف من حقوقه الأساسية بسبب عوامل خارجة عن سيطرته، مثل نقص الموارد أو تعطل الأنظمة أو ارتفاع حجم الطلبات بصورة استثنائية.

ولا ينبغي أيضًا أن يؤدي ربط المكافآت بالنتائج إلى تشجيع المنافسة على حساب التعاون، لأن الإدارة العمومية تعتمد على التكامل بين المصالح والموظفين. فقد يتطلب إنجاز ملف واحد مساهمة عدة جهات، ومن غير العادل أن ينسب النجاح إلى شخص واحد أو أن يتحمل موظف واحد مسؤولية التأخير الناتج عن سلسلة إدارية كاملة.

إن الإصلاح الناجح يقتضي الجمع بين وضوح الأهداف، والعدالة في التقييم، واحترام القواعد القانونية، والتعاون بين المصالح، وتحسين ظروف العمل.

ثالث عشر: دور المسؤول الإداري في تقييم الأداء

يبقى المسؤول الإداري عنصرًا مهمًا في تقييم الأداء، حتى عندما تستعمل الإدارة أنظمة رقمية متطورة. فهو الأقرب إلى معرفة طبيعة المهام اليومية، والصعوبات التي يواجهها الموظفون، ومدى تعقيد الملفات، والحاجة إلى التكوين أو الدعم.

لكن التقييم البشري قد يتأثر بدوره بالانطباعات الشخصية أو التحيزات أو الخلافات المهنية. ولهذا، ينبغي أن يستند المسؤول إلى أدلة ومؤشرات واضحة، وأن يشرح ملاحظاته، وأن يميز بين الأداء الفعلي والعلاقة الشخصية بالموظف.

ويمكن للأنظمة الرقمية أن تساعد المسؤول على الاطلاع على البيانات المتعلقة بحجم العمل والآجال والأخطاء، لكنها لا ينبغي أن تستبدل حكمه المهني بالكامل. فالأرقام تحتاج إلى تفسير، والقرارات التي تؤثر في المسار المهني تحتاج إلى احترام الضمانات القانونية والإدارية.

كما ينبغي أن يخضع المسؤول نفسه للمساءلة عن طريقة تدبيره للفريق. فإذا كانت المصلحة تعاني من تراكم الملفات أو ارتفاع الأخطاء، فلا ينبغي إلقاء المسؤولية تلقائيًا على الموظفين، بل يجب دراسة التنظيم وتوزيع الموارد وجودة التعليمات وفعالية القيادة.

إن تقييم الأداء يجب أن يكون عملية متوازنة، لا أداة لإلقاء اللوم على الموظف، ولا وسيلة لتبرير ضعف التدبير الإداري.

رابع عشر: أثر الذكاء الاصطناعي في تقليص الأعمال الروتينية

من أهم إمكانات الذكاء الاصطناعي قدرته على تقليل الوقت الذي يُصرف في المهام المتكررة، مثل تصنيف الوثائق، واستخراج البيانات، وإعداد الملخصات الأولية، والبحث في قواعد المعلومات، وتنظيم المراسلات.

ويمكن أن يتيح ذلك للموظفين تخصيص وقت أكبر للمهام التي تحتاج إلى تقدير مهني أو تواصل مباشر مع المواطنين أو دراسة قانونية أو معالجة الحالات الاستثنائية.

لكن إدخال التكنولوجيا لا يحقق تلقائيًا زيادة في الإنتاجية. فقد تفشل الأنظمة الجديدة إذا لم تُصمم وفق حاجات المستخدمين، أو إذا كانت البيانات غير منظمة، أو إذا لم يتلق الموظفون التكوين المناسب، أو إذا استمرت الإجراءات القديمة بالتوازي مع الإجراءات الرقمية بصورة تؤدي إلى مضاعفة العمل.

ولهذا، يجب أن يسبق اعتماد التكنولوجيا تحليل دقيق للمساطر الحالية، وتحديد المراحل التي يمكن تبسيطها، واختيار الأدوات المناسبة، وتدريب الموظفين، وقياس النتائج بعد التطبيق.

كما ينبغي ألا يُنظر إلى الذكاء الاصطناعي باعتباره وسيلة للاستغناء التلقائي عن الموظفين، بل كأداة لتحسين استخدام الكفاءات البشرية. فقد تسمح الأتمتة بإعادة توزيع الوقت نحو المهام الأكثر أهمية، وتطوير مهارات الموظفين، وتحسين جودة الخدمة.

خامس عشر: مخاطر الذكاء الاصطناعي في تقييم الموظفين

رغم الفوائد المحتملة، يمكن أن يؤدي استخدام الذكاء الاصطناعي في تقييم الموظفين إلى أخطاء خطيرة إذا لم تتم إدارته بصورة مسؤولة.

فقد يعتمد النظام على بيانات غير مكتملة، أو يخلط بين الغياب غير المشروع والغياب المرخص، أو لا يميز بين الملفات السهلة والمعقدة، أو يعتبر التأخير دليلًا على ضعف الأداء دون معرفة أن سببه يرجع إلى مصلحة أخرى.

وقد يتأثر النظام أيضًا بالتحيزات الموجودة في البيانات السابقة. فإذا كانت التقييمات القديمة تتضمن تفاوتًا غير مبرر بين الموظفين، فقد يعيد النظام إنتاج هذه الفوارق بدل تصحيحها.

ومن المخاطر كذلك أن يتحول التقييم إلى عملية غامضة لا يفهم الموظف كيفية احتساب نتائجها، أو أن يُمنح النظام سلطة واسعة في ترتيب الموظفين أو اقتراح العقوبات أو التأثير في الترقية دون مراجعة بشرية كافية.

وللحد من هذه المخاطر، ينبغي اختبار النظام قبل اعتماده، والتحقق من جودة البيانات، ومراجعة النتائج بصورة دورية، وتوثيق المعايير، وإتاحة إمكانية الاعتراض وتصحيح المعلومات.

كما يجب أن تبقى القرارات ذات الآثار القانونية أو المهنية المهمة خاضعة للمراجعة البشرية وللقواعد المنظمة، وألا يُعتمد على توصية آلية وحدها لتقرير مسؤولية الموظف أو حرمانه من حق مهني.

سادس عشر: حماية المعطيات الشخصية والسرية المهنية

يتطلب استخدام الذكاء الاصطناعي في الإدارة العمومية جمع بعض البيانات ومعالجتها، وقد تشمل هذه البيانات معلومات تتعلق بالحضور والغياب، والمهام المنجزة، والتكوين، والتقييم المهني، والوضعية الإدارية.

وتفرض هذه المعالجة ضرورة احترام القواعد القانونية المتعلقة بحماية المعطيات الشخصية، ومن بينها الإطار المغربي لحماية الأشخاص الذاتيين تجاه معالجة المعطيات ذات الطابع الشخصي، مع الرجوع إلى النصوص المحينة والتوجيهات الرسمية للجهات المختصة.

وينبغي أن تكون البيانات التي تجمعها الإدارة مرتبطة بأغراض مشروعة ومحددة، وألا تجمع معلومات أكثر مما تقتضيه الحاجة الإدارية. كما يجب تحديد الأشخاص المخولين بالاطلاع عليها، وضمان أمن الأنظمة، وتوفير وسائل لتصحيح البيانات الخاطئة.

ولا يجوز إدخال ملفات الموظفين أو الوثائق السرية أو المعلومات الشخصية في أدوات ذكاء اصطناعي عامة دون التأكد من قانونية ذلك، ومن شروط حماية البيانات وأمنها، ومن موافقة الجهة المختصة عندما تكون مطلوبة.

كما يجب إعلام الموظفين، وفق القواعد المعمول بها، بأغراض المعالجة الرقمية للبيانات المهنية والجهات التي تدبرها، مع احترام الاستثناءات القانونية المتعلقة بالسرية والأمن.

إن الثقة في الإدارة الرقمية لا تتحقق بمجرد تسريع الإجراءات، بل تتطلب ضمان أن المعلومات الشخصية لن تستخدم خارج الأغراض التي جُمعت من أجلها.

سابع عشر: العدالة الرقمية وتكافؤ الفرص بين الموظفين

قد تؤدي التكنولوجيا إلى تحسين الإنصاف، لكنها قد تؤدي أيضًا إلى تعميق الفوارق إذا لم تراع اختلاف مهارات الموظفين وظروف عملهم.

فبعض الموظفين يمتلكون خبرة كبيرة في استعمال الأدوات الرقمية، بينما يحتاج آخرون إلى تكوين إضافي. وإذا اعتمدت الإدارة نظامًا جديدًا دون توفير التدريب والدعم، فقد يظهر تفاوت في الأداء لا يعكس القدرة المهنية الحقيقية، وإنما يعكس اختلاف فرص التعلم.

كما قد تختلف الإمكانات التقنية بين المصالح والمؤسسات، بحيث تتوفر بعض الوحدات على أنظمة حديثة واتصال جيد بالإنترنت، بينما تعاني وحدات أخرى من ضعف التجهيز أو الانقطاعات التقنية.

ولذلك، ينبغي أن يقترن التحول الرقمي ببرنامج للتكوين المستمر، وتوفير الدعم التقني، وتبسيط واجهات الأنظمة، وإشراك الموظفين في اختبار الحلول الجديدة.

كما يجب أن تكون مؤشرات الأداء متناسبة مع الوسائل المتاحة. فلا يصح تحميل موظف مسؤولية التأخر الناتج عن عطل تقني لا يملك القدرة على إصلاحه، أو مقارنة موظفين يعملان في ظروف تنظيمية مختلفة دون تعديل المعايير.

إن العدالة الرقمية تعني أن تكون التكنولوجيا وسيلة لتقليص الفوارق وتحسين فرص النجاح، لا سببًا جديدًا لإقصاء بعض الموظفين أو معاقبتهم على نقائص تنظيمية لا يتحكمون فيها.

ثامن عشر: العمل عن بعد ومرونة تنظيم العمل

أظهرت التحولات الرقمية أن بعض المهام الإدارية يمكن إنجازها خارج المقر، عندما تسمح طبيعة العمل بذلك وتتوفر الشروط التنظيمية والتقنية والأمنية المناسبة.

لكن العمل عن بعد لا يصلح لجميع الوظائف. فالمهام التي تتطلب استقبال المواطنين أو التعامل المباشر مع وثائق مادية أو مراقبة ميدانية قد تحتاج إلى الحضور الفعلي. أما بعض أعمال التحرير والتحليل ومعالجة البيانات وإعداد التقارير فقد يمكن إنجازها جزئيًا عن بعد وفق الضوابط المعتمدة.

ولا ينبغي اعتماد العمل عن بعد بصورة ارتجالية أو بناءً على تفضيلات شخصية، بل يجب تحديد المهام المناسبة، وشروط الاستفادة، وطرق التواصل، وآليات حماية البيانات، وكيفية قياس الأداء.

كما يجب الحفاظ على حق الموظف في الراحة واحترام الحدود المهنية، حتى لا يتحول العمل عن بعد إلى امتداد دائم لساعات العمل دون تنظيم.

ويمكن للذكاء الاصطناعي أن يساعد في تنسيق المهام وتتبع الإنجاز وتسهيل التواصل، لكن ينبغي ألا يتحول إلى أداة للمراقبة المستمرة. فالمعيار هو إنجاز العمل وفق الشروط المتفق عليها، وليس تتبع كل حركة رقمية يقوم بها الموظف.

تاسع عشر: الرقمنة ومحاربة التأخير والفساد الإداري

يمكن للأنظمة الرقمية أن تساهم في الحد من بعض مظاهر التأخير والغموض من خلال تسجيل مراحل معالجة الملفات، وتحديد تاريخ الإيداع، وتوثيق الإجراءات، وإظهار الملفات التي تجاوزت الآجال المحددة.

كما يمكنها أن تساعد على تقليص التعاملات الورقية المتكررة، وتسهيل وصول المرتفق إلى المعلومات المتعلقة بطلبه، وتقليل الحاجة إلى التنقل المتكرر بين المصالح.

غير أن الرقمنة لا تقضي على الفساد أو المحاباة بصورة تلقائية. فقد تنتقل الممارسات غير السليمة إلى البيئة الرقمية إذا كانت صلاحيات الوصول غير مضبوطة، أو إذا أمكن تغيير البيانات دون توثيق، أو إذا ظلت القرارات تخضع لتقدير غير معلل.

ولهذا، ينبغي أن تقترن الرقمنة بتحديد الصلاحيات، وتسجيل التعديلات المهمة، ومراجعة العمليات الحساسة، وتوفير قنوات للتبليغ والتظلم، مع احترام السرية وحماية المعطيات.

كما ينبغي عدم الخلط بين التأخير الإداري والفساد، لأن التأخير قد ينتج عن نقص الموارد أو ضعف التنظيم أو تعقيد المساطر. ويتطلب إثبات المخالفات دراسة الوقائع والوثائق، واحترام حقوق جميع الأطراف.

إن التكنولوجيا توفر أدوات للمراقبة والتحليل، لكنها لا تعوض ضرورة وجود إدارة نزيهة، وقواعد واضحة، ومسؤولية قانونية، ومؤسسات رقابية فعالة.

عشرون: نموذج عملي لتطوير الأداء في مصلحة إدارية

يمكن لمصلحة إدارية مغربية أن تبدأ مشروعًا لتحسين الأداء دون إجراء تغييرات جذرية في نظام الأجور أو الوضعيات القانونية للموظفين.

تبدأ المرحلة الأولى بتشخيص الوضع الحالي، من خلال تحديد أنواع الملفات التي تعالجها المصلحة، ومتوسط آجال المعالجة، ومصادر التأخير، والأخطاء المتكررة، والموارد البشرية والتقنية المتاحة.

وفي المرحلة الثانية، يتم تحديد أهداف واقعية، مثل تقليص التأخير في بعض أنواع الملفات، وتحسين جودة الوثائق، والحد من الملفات الناقصة، وتطوير التواصل مع المرتفقين.

أما المرحلة الثالثة، فتشمل تبسيط الإجراءات التي لا تضيف قيمة حقيقية، وتوحيد النماذج، وتوضيح المسؤوليات، واعتماد وسائل رقمية تساعد على تنظيم الملفات وتتبعها.

وفي المرحلة الرابعة، يتم وضع مؤشرات للأداء تراعي الكم والجودة والتعقيد، مع إشراك الموظفين في تحديد المعايير وتوضيح طريقة احتسابها.

وتشمل المرحلة الخامسة توفير التكوين والدعم التقني، حتى يتمكن الموظفون من استعمال الأدوات الجديدة بصورة فعالة.

وفي المرحلة السادسة، تُقيّم النتائج بعد مدة مناسبة، من خلال مقارنة الوضع قبل المشروع وبعده، وتحليل أثر التغييرات على جودة الخدمة والموظفين والمرتفقين.

ولا ينبغي أن يؤدي هذا النموذج إلى معاقبة الموظفين مباشرة بناءً على النتائج الأولية، بل يجب استعمال البيانات أولًا لاكتشاف الاختلالات وتصحيحها. فإذا تبين أن سبب التأخير هو ضعف توزيع المهام، وجب إصلاح التنظيم. وإذا كان السبب نقص التكوين، وجب توفيره. وإذا ثبت وجود تقصير فردي، فيتم التعامل معه وفق القواعد المعمول بها.

واحد وعشرون: مثال تطبيقي — موظف حاضر باستمرار وآخر أكثر إنجازًا

لنفترض أن مصلحة إدارية تضم موظفين يلتزمان بالحضور في أوقات العمل. ويلاحظ المسؤول أن الموظف الأول يحافظ على انتظامه، لكنه يعالج عددًا محدودًا من الملفات، بينما يعالج الموظف الثاني عددًا أكبر من الملفات مع الحفاظ على الجودة.

لا يكفي في هذه الحالة منح تقييم أعلى للموظف الثاني بناءً على العدد وحده، كما لا يكفي منح تقييم أعلى للموظف الأول لمجرد انتظامه في الحضور.

بل ينبغي دراسة طبيعة الملفات التي يتولاها كل موظف، ومستوى تعقيدها، والمهام الإضافية التي يؤديها، والوسائل المتاحة له، ونسبة الأخطاء، ومدى التزامه بالقواعد المهنية.

فقد يكون الموظف الأول مكلفًا بملفات أكثر تعقيدًا أو بأعمال تنسيقية لا تظهر في الإحصاءات. وقد يكون الموظف الثاني أكثر خبرة في استعمال النظام الرقمي، أو يتولى ملفات بسيطة متكررة. وقد يتبين بعد الدراسة أن أحد الموظفين يحتاج إلى تكوين أو إلى إعادة توزيع المهام.

ويعكس هذا المثال أهمية التقييم المتوازن، الذي لا يختزل الأداء في الحضور ولا في عدد الملفات، بل ينظر إلى القيمة الفعلية للعمل ضمن السياق الذي أُنجز فيه.

اثنان وعشرون: مثال تطبيقي — نظام رقمي يصنف الموظفين آليًا

لنفترض أن مؤسسة عمومية اعتمدت نظامًا رقميًا يرتب الموظفين حسب عدد الملفات التي يعالجونها شهريًا، ويصنف أصحاب الأرقام المنخفضة باعتبارهم ضعيفي الأداء.

قد يبدو هذا النظام موضوعيًا لأنه يعتمد على الأرقام، لكنه قد يكون غير عادل إذا لم يأخذ بعين الاعتبار اختلاف طبيعة الملفات والمهام.

فقد يكون أحد الموظفين مكلفًا بالتحقق من ملفات قانونية معقدة، بينما يعالج آخر طلبات روتينية يمكن إنهاؤها بسرعة. وقد يكون بعض الموظفين مكلفين بتكوين الزملاء أو تنسيق العمل أو معالجة الشكاوى، وهي مهام لا تنعكس بصورة مباشرة في عدد الملفات.

لذلك، يجب ألا يُعتمد التصنيف الآلي في اتخاذ قرارات مهنية مهمة دون مراجعة بشرية. وينبغي اختبار النظام، والتحقق من المعايير، وإتاحة تصحيح البيانات، وتفسير النتائج، ومنح الموظف فرصة لعرض الظروف التي أثرت في أدائه.

كما يجب تقييم النظام نفسه: هل يقيس ما تريد الإدارة قياسه فعلًا؟ وهل يشجع على الجودة أم على السرعة فقط؟ وهل يراعي الاختلاف بين الوظائف؟ وهل يؤدي إلى تحيز ضد فئات معينة من الموظفين؟

إن النظام الذكي ليس عادلًا لمجرد أنه رقمي؛ فالعدالة تتوقف على جودة التصميم والبيانات والقواعد والرقابة.

ثلاثة وعشرون: تطوير ثقافة المسؤولية بدل ثقافة الخوف

تحتاج الإدارة الفعالة إلى موظفين يتحملون مسؤولياتهم، ويعترفون بالأخطاء، ويقترحون الحلول، ويشاركون في تحسين العمل. لكن هذه الثقافة لا يمكن بناؤها في بيئة يسودها الخوف من العقاب أو من التقييم غير المنصف.

فإذا اعتقد الموظف أن أي خطأ سيستعمل ضده دون دراسة الظروف، فقد يلجأ إلى إخفاء المشكلات أو تجنب المبادرة أو التمسك الحرفي بالإجراءات حتى عندما تكون هناك حاجة إلى اقتراح تحسينات مشروعة.

أما إذا كانت الإدارة تميز بين الخطأ غير المقصود والتقصير المتعمد، وتوفر فرصًا للتعلم، وتحاسب على أساس الوقائع، فإن الموظفين يصبحون أكثر استعدادًا للإبلاغ عن الاختلالات والمشاركة في الإصلاح.

ولا يعني ذلك التساهل مع المخالفات أو إلغاء المحاسبة، بل يعني أن تكون المحاسبة عادلة ومتناسبة، وأن تراعي المسؤوليات الفعلية والموارد المتاحة والتعليمات الصادرة.

ويمكن للذكاء الاصطناعي أن يساعد على اكتشاف الأخطاء المتكررة وتحليل أسبابها، لكن المعالجة يجب أن تتجاوز تحديد الموظف الذي وقع عنده الخطأ إلى دراسة الأسباب التنظيمية والتقنية التي أدت إليه.

أربعة وعشرون: التكوين المستمر شرط أساسي للتحول الذكي

لا يمكن تطوير الإدارة العمومية من خلال شراء الأنظمة الرقمية وحدها، لأن التكنولوجيا تحتاج إلى موظفين قادرين على فهمها واستعمالها والتحقق من نتائجها.

ويجب أن يشمل التكوين مهارات استخدام الأنظمة الرقمية، وأساسيات حماية البيانات، والتعامل مع أدوات الذكاء الاصطناعي، والتحقق من المعلومات التي تقدمها، وفهم حدودها ومخاطرها.

كما ينبغي تكوين المسؤولين في مجال استعمال البيانات لاتخاذ القرار، وتفسير المؤشرات، وتجنب الاستنتاجات غير الدقيقة، وعدم الاعتماد على التصنيفات الآلية دون مراجعة.

ومن المهم أن يكون التكوين مستمرًا ومتدرجًا، وأن يراعي اختلاف المستويات المهنية. فالموظف الذي لا يمتلك خبرة تقنية متقدمة يحتاج إلى تدريب عملي مبسط، بينما يحتاج المسؤول إلى فهم أوسع للمخاطر القانونية والتنظيمية والأخلاقية.

كما ينبغي قياس أثر التكوين على الأداء الفعلي، من خلال معرفة ما إذا كان قد ساهم في تقليص الأخطاء أو تحسين جودة الخدمة أو تسريع معالجة الملفات.

خمسة وعشرون: مؤشرات قياس نجاح التحول الرقمي

يمكن تقييم نجاح مشاريع الذكاء الاصطناعي والحوكمة الرقمية من خلال مجموعة من المؤشرات التي تعكس النتائج الحقيقية، وليس فقط عدد التطبيقات التي تم اعتمادها.

ومن هذه المؤشرات متوسط مدة معالجة الملفات، ونسبة الملفات المنجزة داخل الآجال، ومعدل الأخطاء التي تحتاج إلى تصحيح، ومدى انخفاض تكرار إدخال البيانات، ومستوى رضا المرتفقين، وقدرة الموظفين على استعمال النظام الجديد، وحجم الوقت الذي تم توفيره في الأعمال الروتينية.

كما ينبغي قياس أثر التحول الرقمي على ظروف العمل، مثل توزيع الأعباء، ووضوح المسؤوليات، والحاجة إلى التكوين، وعدد الأعطال التقنية، ومدى سهولة معالجة الشكاوى.

ومن الضروري أيضًا قياس جودة حماية البيانات، ومدى احترام الصلاحيات، ووجود آليات فعالة للمراجعة والتصحيح. فالنظام الذي يسرع معالجة الملفات لكنه يعرّض المعطيات الشخصية للخطر لا يمكن اعتباره نجاحًا إداريًا كاملًا.

ويجب تحديد أهداف قابلة للتحقيق قبل بدء المشروع، ثم مقارنة النتائج الفعلية بالأهداف، مع نشر خلاصات مناسبة للموظفين والجهات المعنية، في حدود القواعد القانونية المتعلقة بالسرية وحماية البيانات.

ستة وعشرون: توصيات عملية لتحديث الإدارة العمومية المغربية

يمكن اقتراح مجموعة من التوجهات العملية التي تساعد على الانتقال نحو إدارة أكثر ذكاءً وفعالية.

أولًا، ينبغي تحسين تنظيم العمل قبل إدخال التكنولوجيا، لأن رقمنة المسطرة المعقدة دون تبسيطها قد تنقل التعقيد من الورق إلى الشاشة دون تحقيق تحسين حقيقي.

ثانيًا، ينبغي التمييز بين الأجر النظامي والتقييم المهني والحوافز، وعدم إجراء تغييرات في المستحقات المالية إلا وفق سند قانوني وتنظيمي واضح.

ثالثًا، يجب تطوير أنظمة تقييم تجمع بين الحضور والانضباط وجودة العمل وحجم الإنجاز وتعقيد الملفات والتعاون المهني، مع مراعاة خصوصية كل وظيفة.

رابعًا، ينبغي أن تكون مؤشرات الأداء معلنة ومفهومة، وأن يشارك الموظفون في مناقشة الأهداف المهنية، وأن تتوفر وسائل لتصحيح البيانات والاعتراض على النتائج غير الدقيقة.

خامسًا، يجب ألا تتخذ أنظمة الذكاء الاصطناعي وحدها قرارات نهائية تؤثر في الحقوق المهنية أو الترقية أو المسؤولية التأديبية.

سادسًا، ينبغي تعزيز التكوين المستمر في المهارات الرقمية، وتوفير الدعم التقني للموظفين، وتقليص الفوارق بين المصالح التي تتوفر على تجهيزات متقدمة والمصالح التي تعاني من نقص الإمكانات.

سابعًا، يجب احترام حماية المعطيات الشخصية والسرية المهنية، وتحديد أغراض جمع البيانات وصلاحيات الاطلاع عليها وآليات تصحيحها.

ثامنًا، ينبغي ربط تطوير الأداء بإصلاح التنظيم وتوزيع المهام وتحسين القيادة، لأن ضعف المردودية قد يكون ناتجًا عن اختلالات مؤسساتية لا عن ضعف الموظف وحده.

تاسعًا، يجب تقييم أثر التكنولوجيا بصورة دورية، والاستعداد لتعديل الأنظمة التي تنتج أخطاء أو تحيزات أو أعباء إضافية.

عاشرًا، ينبغي جعل الهدف النهائي للتحول الرقمي هو تحسين الخدمة العمومية، واحترام حقوق الموظفين والمواطنين، وترشيد النفقات، وتعزيز الثقة في المؤسسات.

خاتمة الفصل

يمثل الذكاء الاصطناعي فرصة مهمة لتطوير الإدارة العمومية المغربية، وتحسين تدبير الموارد البشرية، وتقليص الأعمال الروتينية، وتسهيل الوصول إلى المعلومات، وتطوير مراقبة الأداء، وتعزيز الشفافية في معالجة الملفات.

غير أن نجاح هذا التحول يتوقف على قدرة الإدارة على التمييز بين التكنولوجيا بوصفها أداة مساعدة، والحكامة بوصفها نظامًا من القواعد والمسؤوليات والضمانات. فالأنظمة الذكية لا تعوض القيادة الجيدة، ولا تضمن العدالة تلقائيًا، ولا تلغي الحاجة إلى التحقق البشري والمساءلة القانونية.

أما العلاقة بين الراتب والحضور والعمل والنتائج، فهي تحتاج إلى مقاربة متوازنة. فالحضور والانضباط عنصران ضروريان لاستمرارية المرفق العام، لكنهما لا يكفيان وحدهما لقياس جودة الأداء. وفي المقابل، فإن ربط الأجر مباشرة بعدد الملفات أو النتائج الكمية قد يؤدي إلى الظلم أو الإخلال بالجودة إذا لم يراعِ طبيعة العمل وتعقيده والموارد المتاحة.

ولهذا، فإن الاتجاه الأكثر ملاءمة يتمثل في الحفاظ على الحقوق النظامية للموظفين، وتطوير أنظمة عادلة وشفافة لتقييم الأداء، وتحسين تنظيم العمل، واستعمال التكنولوجيا لتوفير الوقت والحد من الأخطاء، واعتماد مؤشرات تراعي الجودة والفعالية والمسؤولية.

إن الإدارة الحديثة ليست إدارة تراقب الموظف طوال الوقت، وليست إدارة تكتفي بتسجيل حضوره، بل هي إدارة تحدد أهدافًا واضحة، وتوفر الوسائل اللازمة، وتقيس النتائج بصورة عادلة، وتصحح الاختلالات، وتحاسب على أساس الوقائع، وتحترم كرامة العاملين وحقوق المرتفقين.

وبذلك، يمكن للذكاء الاصطناعي أن يتحول من مجرد وسيلة تقنية إلى أداة لإصلاح الإدارة العمومية، شرط أن يوظف في خدمة الإنسان والمصلحة العامة، وأن يخضع للشفافية والمساءلة وحماية المعطيات والعدالة المهنية. فالغاية النهائية من تحديث الإدارة ليست زيادة عدد المؤشرات أو الأنظمة الرقمية، بل بناء مرفق عام أكثر كفاءة ونزاهة وإنصافًا، قادر على تقديم خدمات أفضل للمواطنين واستعمال موارده البشرية والمالية بصورة مسؤولة.

خاتمة عامة للكتاب

مشاكل الموارد البشرية في الإدارة العمومية: الواقع والتحديات وآفاق الإصلاح

تأليف: بدر شاشا

خاتمة الكتاب

تُعد الموارد البشرية العمود الفقري للإدارة العمومية، والركيزة الأساسية التي تقوم عليها استمرارية المرافق العامة وفعالية الخدمات المقدمة للمواطنين. فمهما تطورت القوانين والهياكل التنظيمية والأنظمة الرقمية، تظل كفاءة الموظف العمومي ونزاهة المسؤول الإداري وجودة القيادة المهنية عوامل حاسمة في نجاح المؤسسة الإدارية أو تعثرها. ومن هذا المنطلق، جاء هذا الكتاب لتسليط الضوء على مجموعة من المشكلات التي تواجه الموارد البشرية في الإدارة العمومية، وتحليل آثارها في الأداء المهني والتنظيم الإداري وجودة الخدمات العامة، مع التركيز على واقع الإدارة العمومية المغربية وإمكانات تطويرها.

إن دراسة مشكلات الموارد البشرية تكشف أن الاختلالات الإدارية لا تنشأ دائمًا عن ضعف الموظف أو غياب الكفاءة الفردية، بل قد تكون نتيجة تداخل عوامل قانونية وتنظيمية وبشرية ونفسية وتقنية. فقد يعمل الموظف في ظروف تتسم بنقص الوسائل، أو غموض الاختصاصات، أو ضعف التواصل، أو عدم التوازن في توزيع المهام، أو محدودية فرص التكوين والترقي، أو غياب الاعتراف بالمجهودات المهنية. وقد يجد نفسه في بيئة تتأثر فيها العلاقات المهنية بالخلافات الشخصية أو المحاباة أو ضعف القيادة أو الضغط الإداري. وتؤدي هذه العوامل، عندما تتراكم، إلى تراجع التحفيز، وضعف المبادرة، وارتفاع التوتر المهني، وتراجع الثقة بين الموظف والمسؤول.

وقد أبرزت موضوعات الكتاب أن تدبير الموارد البشرية لا ينبغي أن يُختزل في الإجراءات الإدارية المتعلقة بالتوظيف والأجور والترقيات والغياب والعقوبات، بل يجب أن يُفهم باعتباره عملية متكاملة تشمل التخطيط للكفاءات، وتنظيم العمل، وتوزيع المسؤوليات، والتكوين المستمر، وتقييم الأداء، وتحسين ظروف العمل، وحماية الحقوق، وتعزيز النزاهة، وتطوير القيادة، والاستعداد للتحول الرقمي.

ومن أهم الاستنتاجات التي يمكن استخلاصها أن العدالة المهنية تشكل أساسًا للاستقرار داخل الإدارة. فالموظف يحتاج إلى أن يعرف حقوقه وواجباته، وأن يفهم المعايير التي تُبنى عليها القرارات المتعلقة بمساره المهني، وأن يثق في أن التقييم والترقية وتوزيع الفرص تتم وفق قواعد واضحة. ولا يعني الإنصاف أن يحصل جميع الموظفين على الأجور نفسها أو أن يتولوا المهام نفسها، بل يعني أن تكون الفوارق قائمة على أسس موضوعية ومشروعة، وأن تطبق القواعد بصورة متوازنة دون تمييز غير مبرر.

كما يتضح أن التحفيز لا يرتبط بالأجر وحده، على الرغم من أهمية الاستقرار المالي وتحسين الوضعية المهنية. فالاعتراف بالمجهود، واحترام الكرامة، وتوفير فرص التكوين، وإشراك الموظفين في تطوير العمل، وتحسين العلاقة مع المسؤول المباشر، كلها عناصر تؤثر في الرضا المهني والاستعداد لتحمل المسؤولية. وعندما يشعر الموظف بأن عمله لا يحظى بالتقدير، أو أن فرص التقدم المهني لا ترتبط بالكفاءة، فقد يتراجع حماسه وتضعف رغبته في المبادرة، حتى لو استمر في أداء الحد الأدنى من واجباته.

وتبرز القيادة الإدارية باعتبارها عاملًا مؤثرًا في نجاح تدبير الموارد البشرية. فالمسؤول الناجح لا يقتصر دوره على إصدار التعليمات ومراقبة تنفيذها، بل يعمل على توضيح الأهداف، وتوزيع المهام بصورة عادلة، وتدبير الخلافات، ودعم الموظفين، وتحفيز الكفاءات، واحترام القواعد القانونية والأخلاقية. أما القيادة التي تعتمد على الغموض أو

التهديد أو التمييز أو الإهانة، فقد تضعف الثقة داخل المصلحة، وتزيد من الصراعات المهنية، وتحد من المبادرة والابتكار.

ويؤكد الكتاب أيضًا أن الانضباط الإداري والمساءلة المهنية عنصران ضروريان لحماية المرفق العام وضمان استمراريته. غير أن المحاسبة الفعالة لا تقوم على العقوبة وحدها، وإنما تبدأ بتحديد المسؤوليات، وتوضيح التعليمات، وتوفير الوسائل اللازمة، وتقييم الوقائع بصورة موضوعية. ويجب التمييز بين الخطأ غير المقصود والتقصير المثبت والمخالفة المتعمدة، مع احترام حقوق الدفاع والإجراءات القانونية ومبدأ التناسب بين المخالفة والعقوبة. كما أن العزل التأديبي والإعفاء من منصب المسؤولية والتوقيف المؤقت والاستقالة والتقاعد مفاهيم مختلفة، لكل منها شروطها وآثارها التي ينبغي تحديدها بالرجوع إلى النصوص المنظمة للحالة المعنية.

ومن القضايا المهمة التي تناولها الكتاب الصحة النفسية والمهنية للموظفين، بالنظر إلى ارتباطها بظروف العمل وطبيعة العلاقات المهنية وضغط المسؤوليات. فالضغط المستمر، وتراكم الملفات، وضعف التواصل، وعدم وضوح الأولويات، والتعرض لمعاملة غير محترمة، قد تؤثر في التركيز والرضا المهني وجودة الإنجاز. ولذلك، فإن الوقاية من الإرهاق الوظيفي ليست مسألة شخصية تخص الموظف وحده، بل هي مسؤولية تنظيمية تتطلب تحسين توزيع الأعباء، وتوفير الدعم، واحترام أوقات العمل، وتشجيع الحوار، وتطوير أساليب القيادة.

كما أن التواصل الداخلي يمثل شرطًا أساسيًا لتنسيق العمل ومنع النزاعات. فالتعليمات الغامضة أو المتناقضة، وتأخر تداول المعلومات، وانتشار الشائعات، وغياب الحوار، كلها عوامل قد تؤدي إلى سوء الفهم وتعطيل الملفات وتوتر العلاقات بين الموظفين. ولهذا، ينبغي أن تعتمد الإدارة قنوات واضحة للتواصل، وأن توثق القرارات المهمة، وأن تشجع تبادل المعلومات في حدود الاختصاص والسرية المهنية، وأن تعالج الخلافات في مراحلها الأولى قبل أن تتحول إلى نزاعات مؤسسية معقدة.

وفي مجال النزاهة وأخلاقيات الوظيفة العمومية، يتأكد أن حماية المصلحة العامة تتطلب احترام القانون، وتجنب تضارب المصالح، وعدم استغلال النفوذ، ورفض المحاباة والرشوة، والتعامل المتساوي مع المرتفقين. كما أن مكافحة الفساد لا تتحقق بالشعارات وحدها، بل تحتاج إلى مساطر شفافة، ومراقبة فعالة، وتوثيق القرارات، وتحديد المسؤوليات، وتوفير آليات للتبليغ والتظلم وفق الضوابط القانونية.

ومن جهة أخرى، يبرز تفاوت الأجور والترقيات وتوزيع فرص التكوين والمسؤوليات باعتباره مجالًا يحتاج إلى عناية خاصة. ولا يجوز تفسير كل تفاوت على أنه ظلم، لأن الاختلاف قد يكون مرتبطًا بالدرجة أو الأقدمية أو طبيعة الوظيفة أو النظام الأساسي أو التعويضات المقررة. لكن غياب الشفافية في تفسير الفوارق، أو التأثير غير المشروع للعلاقات الشخصية، قد يؤدي إلى الشعور بالإقصاء وضعف الثقة في الإدارة. ولهذا، فإن تطوير العدالة المهنية يتطلب توضيح القواعد، وتوحيد الإجراءات، وتحسين التواصل، وتوفير وسائل فعالة لمراجعة القرارات عند وجود مبررات قانونية لذلك.

ويفتح التحول الرقمي والذكاء الاصطناعي آفاقًا جديدة لتحديث الإدارة العمومية. إذ يمكن استخدام التكنولوجيا في تصنيف الوثائق، وتسهيل البحث في النصوص، وتتبع الملفات، وتحليل مؤشرات الأداء، وتقليص الأعمال الروتينية، وتحسين التواصل مع المرتفقين. لكن التكنولوجيا لا تضمن العدالة تلقائيًا، وقد تنتج عنها أخطاء أو تحيزات إذا كانت البيانات ناقصة أو المعايير غير سليمة. لذلك، ينبغي أن يظل استعمال الذكاء الاصطناعي خاضعًا للمراجعة البشرية، وحماية المعطيات الشخصية، والشفافية، والمساءلة، واحترام الاختصاصات القانونية.

وفي هذا الإطار، يطرح الكتاب سؤالًا مهمًا حول العلاقة بين الراتب والحضور والنتائج. فالحضور والانضباط ضروريان لاستمرارية المرفق العام، لكنهما لا يكفيان وحدهما لتقييم الأداء. كما أن ربط الأجر مباشرة بعدد الملفات أو النتائج الكمية قد يؤدي إلى الظلم إذا لم تُراعَ جودة العمل وتعقيد المهام والموارد المتاحة. ولذلك، فإن التوجه الأنسب يتمثل في تطوير تقييم متوازن يجمع بين الالتزام المهني، وجودة الإنجاز، واحترام الآجال، والتعاون، وتحمل المسؤولية، مع عدم المساس بالأجور والحقوق النظامية إلا وفق القواعد القانونية والتنظيمية المعمول بها.

إن إصلاح الموارد البشرية في الإدارة العمومية المغربية يتطلب رؤية متكاملة تتجاوز معالجة المشكلات بصورة منفصلة. فضعف التحفيز قد يرتبط بطريقة القيادة، وتأخر الملفات قد يرتبط بنقص الموارد أو غموض المسؤوليات، والصراعات المهنية قد تنتج عن سوء التواصل أو عدم وضوح معايير توزيع العمل، وضعف الأداء قد يرتبط بغياب التكوين أو ضعف الأنظمة الرقمية. ومن ثم، فإن الإصلاح الفعال يبدأ بتشخيص الأسباب الحقيقية، ثم تحديد الأولويات، ووضع إجراءات قابلة للتنفيذ، ومتابعة النتائج، وتصحيح الاختلالات بصورة مستمرة.

ولا يمكن تحقيق هذا الإصلاح دون مشاركة الموظفين أنفسهم، لأنهم الأكثر معرفة بتفاصيل العمل اليومي والصعوبات التي تواجه تنفيذ الإجراءات. فإشراكهم في تشخيص المشكلات واقتراح الحلول لا ينتقص من سلطة الإدارة، بل يساعد على اتخاذ قرارات أكثر واقعية، ويعزز الشعور بالمسؤولية والانتماء إلى المؤسسة.

كما يتطلب الإصلاح تطوير قدرات المسؤولين الإداريين، من خلال التكوين في القيادة والتواصل وتدبير النزاعات وتقييم الأداء وأخلاقيات الوظيفة العمومية. وينبغي أن يُنظر إلى منصب المسؤولية باعتباره تكليفًا لخدمة المصلحة العامة، لا امتيازًا شخصيًا أو وسيلة لفرض السيطرة. فالمسؤولية تقتضي الإنصاف، والقدرة على اتخاذ القرار، والاستعداد للمساءلة، واحترام كرامة الموظفين والمرتفقين.

إن الإدارة العمومية الناجحة هي التي تستطيع الجمع بين احترام القانون وتحقيق النتائج، وبين الانضباط والإنصاف، وبين استعمال التكنولوجيا وحماية الإنسان، وبين المحاسبة والتعلم من الأخطاء. وهي الإدارة التي لا تكتفي بقياس الحضور، بل تقيّم جودة العمل؛ ولا تكتفي بإصدار التعليمات، بل تضمن وضوحها؛ ولا تكتفي بفرض العقوبات، بل تعمل على الوقاية من أسباب المخالفات؛ ولا تكتفي برقمنة الإجراءات، بل تسعى إلى تبسيطها وتحسين أثرها في حياة المواطنين.

وفي الختام، يؤكد هذا الكتاب أن إصلاح الموارد البشرية ليس مشروعًا تقنيًا أو إداريًا محدودًا، بل هو مشروع مؤسساتي يرتبط بتطوير ثقافة العمل العمومي، وترسيخ النزاهة، وتحقيق العدالة المهنية، وتحسين القيادة، وتحديث أساليب التدبير، والارتقاء بجودة الخدمات. وكلما تمكنت الإدارة من وضع الموظف في بيئة مهنية واضحة ومنصفة، زادت قدرتها على استثمار كفاءاته وتحقيق أهدافها وخدمة المجتمع.

إن مستقبل الإدارة العمومية المغربية يرتبط بقدرتها على الانتقال من التدبير القائم على الإجراءات وحدها إلى التدبير الذي يجمع بين القانون والفعالية، ومن ثقافة الخوف إلى ثقافة المسؤولية، ومن الغموض إلى الشفافية، ومن المعالجة التقليدية إلى التحول الرقمي المسؤول. ويظل الإنسان، رغم التطور التكنولوجي، العنصر الأساسي في كل إصلاح ناجح، لأن التكنولوجيا تساعد على تحسين العمل، لكن القيم المهنية والقيادة العادلة والمسؤولية الإنسانية هي التي تمنح الإدارة معناها وغايتها.

بدر شاشا

الملخص العام للكتاب

ملخص كتاب «مشاكل الموارد البشرية في الإدارة العمومية»

المؤلف: بدر شاشا

يتناول كتاب «مشاكل الموارد البشرية في الإدارة العمومية» أهم التحديات التي تواجه تدبير الموظفين داخل المؤسسات الإدارية، مع التركيز على السياق المغربي، والعلاقة بين الموارد البشرية والتنظيم الإداري وجودة الخدمات العمومية. وينطلق الكتاب من فكرة أساسية مفادها أن نجاح الإدارة لا يعتمد على القوانين والهياكل وحدها، بل يتوقف أيضًا على كفاءة الموظفين، وجودة القيادة، وعدالة القرارات المهنية، وفعالية التواصل، وتوفر ظروف العمل المناسبة.

يعالج الكتاب مشكلات التحفيز وتقييم الأداء والمردودية، ويبرز أهمية الاعتراف بالمجهودات المهنية وربط التقييم بمعايير واضحة تراعي جودة العمل وحجم الإنجاز وطبيعة المسؤوليات. كما يناقش ضعف التواصل الداخلي والصراعات المهنية، وما ينتج عنهما من سوء فهم وتأخر في معالجة الملفات وتراجع التعاون بين المصالح.

ويتناول الكتاب القيادة الإدارية وتدبير المسؤوليات، موضحًا أثر أسلوب المدير في بناء الثقة أو إضعافها، وفي توزيع المهام وتحفيز الموظفين وتدبير التغيير. كما يسلط الضوء على مشكلات الصحة النفسية والمهنية، وضغط العمل والإرهاق الوظيفي، وضرورة توفير بيئة تحترم كرامة الموظف وتساعده على أداء مهامه بكفاءة.

ويخصص الكتاب اهتمامًا لموضوع الانضباط الإداري والغياب والتأخر والالتزام المهني، مع التمييز بين الواجبات القانونية للموظف وبين الظروف التنظيمية التي قد تؤثر في الأداء. كما يناقش أخلاقيات الوظيفة العمومية والنزاهة ومخاطر المحسوبية وتضارب المصالح واستغلال النفوذ، مؤكدًا أهمية الشفافية والرقابة والمساءلة واحترام القانون.

ويتناول الكتاب كذلك تفاوت الأجور والترقيات، وتأثير العلاقات الشخصية في فرص التقدم المهني، والضغط الذي قد يمارسه بعض المسؤولين، مع التأكيد على ضرورة التمييز بين الفوارق القانونية المشروعة وبين التمييز غير المبرر. كما يوضح أهمية المجالس التأديبية والعقوبات والمساطر القانونية وضمانات الدفاع، مع ضرورة الرجوع إلى النظام القانوني الذي ينطبق على كل حالة.

وفي موضوع التحديث الإداري، يناقش الكتاب إمكانات الذكاء الاصطناعي والحوكمة الرقمية في تحسين تدبير الموارد البشرية، وتسريع معالجة الملفات، وتطوير مؤشرات الأداء، والحد من الأعمال المتكررة. لكنه يؤكد أن التكنولوجيا ينبغي ألا تتحول إلى وسيلة للمراقبة التعسفية أو اتخاذ قرارات آلية تمس حقوق الموظفين دون مراجعة بشرية وضمانات قانونية.

ويخلص الكتاب إلى أن إصلاح الموارد البشرية يتطلب مقاربة متكاملة تقوم على العدالة المهنية، والتكوين المستمر، والقيادة المسؤولة، والتواصل الفعال، وتطوير أنظمة التقييم، وحماية الحقوق، ومكافحة الفساد، وتبسيط الإجراءات، واستعمال التكنولوجيا بصورة مسؤولة.

وتتمثل الرسالة الأساسية للكتاب في أن **الموظف العمومي ليس مجرد رقم إداري أو وسيلة لتنفيذ التعليمات، بل هو عنصر بشري أساسي في بناء إدارة فعالة ومنصفة وقادرة على خدمة المواطنين**. ولذلك، فإن تطوير الإدارة العمومية يبدأ من تطوير أساليب تدبير مواردها البشرية، وترسيخ ثقافة مهنية تقوم على الكفاءة والنزاهة والمسؤولية والاحترام المتبادل.

معجم المفاهيم والمصطلحات الأساسية في الكتاب

أولًا: مصطلحات الموارد البشرية والإدارة العمومية

الموارد البشرية: مجموع الموظفين والعاملين الذين تعتمد عليهم المؤسسة لتنفيذ مهامها وتحقيق أهدافها.

تدبير الموارد البشرية: مجموعة العمليات المتعلقة بتخطيط الموارد البشرية وتوظيفها وتكوينها وتقييم أدائها وتحفيزها وتطوير مسارها المهني.

الإدارة العمومية: المؤسسات والمصالح والهيئات التي تتولى تنفيذ السياسات العامة وتقديم الخدمات العمومية وفق القوانين والتنظيمات المعمول بها.

الوظيفة العمومية: نظام قانوني ومهني ينظم علاقة فئات الموظفين بالإدارة، ويحدد حقوقهم وواجباتهم ومساراتهم المهنية، وفق النصوص التي تنطبق على كل فئة.

الموظف العمومي: الشخص الذي يشغل وظيفة داخل إدارة أو مؤسسة عمومية وفق الوضعية القانونية المنظمة لعمله.

المرفق العام: نشاط أو خدمة تستهدف تلبية حاجات عامة، وتخضع لمبادئ وقواعد تضمن استمراريتها وانتظامها والمساواة في الانتفاع بها.

الحكامة الإدارية: أسلوب في تدبير المؤسسات يقوم على الشفافية والمساءلة والفعالية والمشاركة واحترام القانون.

الإصلاح الإداري: مجموعة التدابير الرامية إلى تحسين التنظيم والإجراءات والموارد والقيادة وجودة الخدمات داخل الإدارة.

التنظيم الإداري: الطريقة التي توزع بها الاختصاصات والمسؤوليات والمهام بين المصالح والوحدات الإدارية.

التخطيط للموارد البشرية: تحديد حاجات المؤسسة من الموظفين والكفاءات، حاليًا ومستقبلًا، وربطها بالأهداف والموارد المتاحة.

ثانيًا: مصطلحات الأجور والترقيات والمسار المهني

الأجر: المقابل المالي الذي يستحقه الموظف وفق وضعيته القانونية والنظامية والنصوص المنظمة لها.

التعويضات: مبالغ مالية إضافية تُمنح وفق شروط ونصوص محددة، وقد ترتبط بالمهام أو المسؤولية أو الوضعية المهنية.

الترقية: انتقال الموظف إلى وضعية مهنية أعلى أو تحسن وضعه داخل المسار الوظيفي، وفق الشروط والإجراءات التي ينص عليها النظام المعمول به.

الترقية في الرتبة: انتقال الموظف إلى رتبة أعلى داخل الدرجة نفسها، وفق القواعد المنظمة لمساره المهني.

الترقية في الدرجة: انتقال الموظف إلى درجة أعلى وفق الشروط والمساطر القانونية أو التنظيمية المطبقة على فئته.

منصب المسؤولية: موقع إداري يتضمن اختصاصات ومسؤوليات محددة، ويخضع إسناده وتدبيره للقواعد المعمول بها.

الاستحقاق المهني: مدى أهلية الموظف للحصول على فرصة أو امتياز مهني بناءً على معايير موضوعية ومشروعة، مثل الكفاءة والخبرة والشروط النظامية.

تكافؤ الفرص: إتاحة الفرص المهنية وفق قواعد عادلة، دون تمييز غير مبرر أو محاباة.

العدالة المهنية: تطبيق المعايير والحقوق والواجبات بصورة منصفة، مع مراعاة اختلاف الوضعيات والمسؤوليات وفق القانون.

المحاباة: تفضيل شخص على غيره دون أساس موضوعي كافٍ، بسبب علاقة شخصية أو مصلحة خاصة.

المحسوبية: استعمال العلاقات أو النفوذ لتسهيل الحصول على فرص أو امتيازات لا تقوم على الاستحقاق المشروع.

الزبونية: نمط من العلاقات يقوم على تبادل المنافع والامتيازات خارج القواعد المهنية العادلة.

المسار المهني: مجموع المراحل والتطورات التي يمر بها الموظف خلال حياته الوظيفية.

التحفيز المالي: وسائل مادية مشروعة تهدف إلى تشجيع الأداء وتحسين الرضا المهني.

التحفيز المعنوي: أشكال الاعتراف والتقدير والمشاركة والثقة التي تعزز رغبة الموظف في العمل والتطور.

ثالثًا: مصطلحات الأداء والمردودية

الأداء الوظيفي: الطريقة التي ينفذ بها الموظف مهامه، ومدى التزامه بالجودة والقواعد والآجال والمسؤوليات.

المردودية: العلاقة بين حجم العمل المنجز والوقت والموارد المستخدمة، مع مراعاة طبيعة العمل وتعقيده.

الإنتاجية: مقدار النتائج أو المخرجات المتحققة مقارنة بالموارد المستخدمة في إنجازها.

تقييم الأداء: عملية منظمة لتقدير مستوى إنجاز الموظف ومهاراته والتزامه وأوجه القوة والتحسين في عمله.

مؤشرات الأداء: معايير كمية أو نوعية تستخدم لمتابعة مدى تحقق الأهداف وجودة الإنجاز.

جودة العمل: مدى دقة الإنجاز ومطابقته للقواعد والمعايير المطلوبة وقدرته على تحقيق الغرض المقصود.

الفعالية: مدى قدرة المؤسسة أو الإجراء على تحقيق الأهداف المحددة.

الكفاءة: القدرة على أداء المهام بصورة صحيحة وملائمة، مع الاستفادة الجيدة من الموارد والمهارات.

الفعالية التنظيمية: قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها من خلال تنظيم العمل وتنسيق الموارد والاختصاصات.

العمل مقابل النتائج: توجه في التدبير يركز على تقييم ما يتحقق من نتائج، إلى جانب الالتزام المهني، مع مراعاة طبيعة الوظيفة والضوابط القانونية.

الحضور الوظيفي: التزام الموظف بالتواجد في مكان العمل أو تنفيذ ترتيبات العمل المعتمدة خلال الأوقات المحددة نظاميًا.

الانضباط المهني: احترام الموظف للقواعد والتعليمات المشروعة وأوقات العمل والواجبات المرتبطة بوظيفته.

المساءلة: مطالبة الشخص أو الجهة بتفسير قراراتها وأعمالها وتحمل المسؤولية وفق القواعد المعمول بها.

رابعًا: مصطلحات القيادة والمسؤولية

القيادة الإدارية: القدرة على توجيه الموظفين وتنظيم العمل وتحفيز الفريق وتحقيق الأهداف في إطار القانون.

المسؤولية الإدارية: الالتزامات والصلاحيات التي يتحملها المسؤول عند تدبير العمل واتخاذ القرارات ومتابعة تنفيذها.

تفويض الاختصاص أو المهام: إسناد بعض المهام أو الصلاحيات إلى موظف آخر وفق الشروط والحدود القانونية والتنظيمية المعمول بها.

السلطة التقديرية: المجال الذي يسمح للمسؤول باتخاذ اختيار إداري بين بدائل مشروعة، في حدود القانون والاختصاص.

التعسف الإداري: استعمال السلطة بطريقة غير مشروعة أو غير متناسبة أو لتحقيق غرض غير مشروع.

تضارب المصالح: حالة قد تتعارض فيها المصلحة الشخصية أو الخاصة مع الواجب المهني أو المصلحة العامة.

اتخاذ القرار: اختيار إجراء أو موقف من بين بدائل متاحة بناءً على المعلومات والقواعد والأهداف ذات الصلة.

إدارة التغيير: تنظيم الانتقال من أسلوب عمل أو وضعية قائمة إلى أخرى، مع معالجة الآثار المهنية والتنظيمية المصاحبة.

القيادة التشاركية: أسلوب في القيادة يشجع على إشراك الموظفين في النقاش واقتراح الحلول، مع بقاء القرار ضمن الاختصاصات القانونية للمسؤول.

القيادة التسلطية: أسلوب يعتمد على التحكم الصارم وإصدار الأوامر، وقد يصبح ضارًا عندما يقترن بالإهانة أو إقصاء الحوار أو التعسف.

خامسًا: مصطلحات التواصل والصراعات المهنية

التواصل الداخلي: تبادل المعلومات والتعليمات والآراء بين الموظفين والمسؤولين والمصالح داخل المؤسسة.

التواصل العمودي: التواصل بين المستويات الإدارية المختلفة، صعودًا أو نزولًا داخل التسلسل الإداري.

التواصل الأفقي: تبادل المعلومات والتنسيق بين الموظفين أو المصالح التي تعمل في مستويات تنظيمية متقاربة.

الصراع المهني: خلاف ينشأ داخل بيئة العمل بسبب اختلاف المصالح أو الآراء أو الأدوار أو طرق تنفيذ المهام.

النزاع الإداري: خلاف يتطور إلى مطالبة أو اعتراض يحتاج إلى معالجة وفق المساطر الإدارية أو القانونية المناسبة.

الوساطة: عملية يساعد فيها طرف محايد على تقريب وجهات النظر والوصول إلى حل مقبول، وفق القواعد والإمكانات المتاحة.

التفاوض: حوار منظم بين الأطراف بهدف التوصل إلى اتفاق بشأن مسألة محل خلاف.

التنسيق الإداري: تنظيم التعاون بين الموظفين أو المصالح لتجنب التكرار والتعارض وضمان تكامل العمل.

غموض الاختصاصات: عدم وضوح حدود المسؤوليات أو الصلاحيات أو المهام بين الموظفين أو المصالح.

ثقافة الحوار: نمط من التعامل يقوم على الاستماع المتبادل وتبادل الآراء ومعالجة الخلافات بصورة مهنية.

سادسًا: مصطلحات الصحة المهنية والتحفيز

الصحة المهنية: الجوانب المرتبطة بسلامة الموظف وصحته الجسدية والنفسية في بيئة العمل.

الصحة النفسية المهنية: الحالة النفسية للموظف في علاقتها بظروف العمل والضغوط والعلاقات المهنية والدعم المتاح.

ضغط العمل: الاستجابة التي قد تنشأ عندما تتجاوز متطلبات العمل الموارد أو الوقت أو القدرة المتاحة للتعامل معها.

الإرهاق الوظيفي: حالة من الإنهاك المرتبط بالضغط المهني المزمن، وقد تترافق مع التعب والتباعد النفسي عن العمل وتراجع الشعور بالفعالية.

الرضا المهني: درجة شعور الموظف بالارتياح تجاه عمله وظروفه وعلاقاته وفرص تطوره.

بيئة العمل: الظروف التنظيمية والمادية والنفسية والاجتماعية التي ينجز الموظف مهامه داخلها.

التوازن بين العمل والحياة: القدرة على تنظيم الالتزامات المهنية والشخصية دون أن يؤدي العمل إلى استنزاف مستمر للوقت والراحة.

الاعتراف المهني: تقدير المجهودات والإنجازات والكفاءات التي يقدمها الموظف في عمله.

الإنصاف التنظيمي: شعور الموظفين بأن القرارات والإجراءات وتوزيع الموارد والفرص تتم بصورة عادلة ومفهومة.

سابعًا: مصطلحات الانضباط والتأديب

المخالفة المهنية: فعل أو امتناع يخالف واجبًا مهنيًا أو قاعدة قانونية أو تنظيمية تنطبق على الموظف.

المسؤولية التأديبية: المسؤولية التي قد تترتب عن ارتكاب مخالفة مهنية، وفق المسطرة والقواعد المنظمة لها.

المجلس التأديبي: هيئة أو مجلس يتدخل في الحالات التي يحددها النظام القانوني المعني، وفق اختصاصاته وإجراءاته.

العقوبة التأديبية: إجراء قانوني يترتب على مخالفة مهنية مثبتة، وفق الشروط والضمانات المقررة.

التوقيف المؤقت: إجراء تختلف طبيعته وآثاره بحسب النص القانوني المنظم له، ولا ينبغي الخلط بينه وبين العقوبة النهائية أو العزل.

العزل: إنهاء العلاقة الوظيفية في الحالات والشروط التي يحددها النظام القانوني المعني.

الإعفاء من منصب المسؤولية: إنهاء إسناد مهمة أو منصب مسؤولية، وهو لا يعني بالضرورة إنهاء الصفة الوظيفية للموظف.

حق الدفاع: الضمانات التي تسمح للشخص المعني بالاطلاع على ما يواجهه وفق القانون، وتقديم دفوعه وملاحظاته والاستعانة بالوسائل التي يجيزها النظام المعمول به.

مبدأ التناسب: ضرورة تناسب الإجراء أو العقوبة مع طبيعة المخالفة وظروفها وجسامتها، في حدود القواعد القانونية.

التظلم الإداري: طلب يقدمه المعني إلى جهة إدارية مختصة من أجل مراجعة قرار أو معالجة وضعية يعتقد أنها غير سليمة.

الطعن: اللجوء إلى وسيلة مراجعة إدارية أو قضائية يتيحها القانون للاعتراض على قرار أو إجراء.

ثامنًا: مصطلحات النزاهة وأخلاقيات الوظيفة العمومية

أخلاقيات الوظيفة العمومية: المبادئ والقيم التي توجه سلوك الموظف، مثل النزاهة والحياد والسرية واحترام القانون وخدمة المصلحة العامة.

النزاهة: الالتزام بالقواعد والقيم المهنية وتجنب استغلال المنصب لتحقيق مصالح غير مشروعة.

الشفافية: وضوح القواعد والإجراءات والقرارات، وإتاحة المعلومات التي يسمح القانون بالاطلاع عليها.

الفساد الإداري: ممارسات تنطوي على إساءة استعمال السلطة أو الوظيفة لتحقيق منفعة غير مشروعة، وفق التعريفات القانونية المعمول بها.

الرشوة: طلب أو قبول أو تقديم منفعة غير مستحقة في سياق يحدده القانون، مقابل عمل أو امتناع مرتبط بالوظيفة أو النفوذ.

استغلال النفوذ: استعمال نفوذ حقيقي أو مزعوم للحصول على منفعة أو التأثير في قرار بطريقة غير مشروعة.

الحياد المهني: أداء المهام دون تمييز غير مشروع أو تحكم في القرار بسبب المصالح الشخصية أو الاعتبارات غير المرتبطة بالعمل.

المصلحة العامة: المنفعة الجماعية التي تسعى الإدارة إلى تحقيقها في إطار القانون، بدل تقديم المصالح الخاصة غير المشروعة عليها.

المساءلة الأخلاقية: تقييم السلوك المهني في ضوء القيم والواجبات الأخلاقية، إلى جانب المسؤوليات القانونية حيث تنطبق.

تاسعًا: مصطلحات الذكاء الاصطناعي والتحول الرقمي

التحول الرقمي: تغيير أساليب العمل والخدمات والإجراءات باستخدام التكنولوجيا، بما يشمل إعادة تنظيم العمليات وليس مجرد تحويل الوثائق إلى صيغة إلكترونية.

الذكاء الاصطناعي: تقنيات وأنظمة قادرة على تنفيذ مهام مثل تحليل المعلومات وتصنيفها والتعرف على الأنماط وتوليد النصوص أو تقديم اقتراحات.

الأتمتة: استخدام الأنظمة التقنية لتنفيذ مهام أو خطوات متكررة بصورة آلية أو شبه آلية.

الحوكمة الرقمية: تنظيم استخدام التكنولوجيا والبيانات داخل المؤسسة وفق قواعد واضحة للصلاحيات والأمن والشفافية والمساءلة.

البيانات: معلومات يمكن جمعها وتنظيمها وتحليلها لأغراض إدارية أو تشغيلية أو تقييمية.

تحليل البيانات: استخدام أساليب إحصائية أو حاسوبية لفهم المعلومات واكتشاف الأنماط ومساعدة المسؤولين على اتخاذ القرار.

مؤشرات الأداء الرقمية: مقاييس تستخرج من الأنظمة الإلكترونية لمتابعة حجم العمل أو آجاله أو جودته أو غيرها من الجوانب القابلة للقياس.

الرقابة الرقمية: استخدام الوسائل التقنية لمتابعة الإجراءات أو تسجيل العمليات أو التحقق من الالتزام بالقواعد، في حدود القانون.

حماية المعطيات الشخصية: ضمان معالجة المعلومات المتعلقة بالأشخاص وفق القواعد القانونية التي تحمي خصوصيتهم وحقوقهم.

الأمن المعلوماتي: تدابير حماية الأنظمة والبيانات من الوصول غير المصرح به أو التغيير أو الإتلاف أو التعطيل.

التحيز الخوارزمي: انحراف في نتائج نظام آلي يؤدي إلى معاملة غير متوازنة أو غير عادلة لفئات أو حالات معينة.

المراجعة البشرية: فحص النتائج أو التوصيات الصادرة عن النظام الرقمي من طرف شخص مؤهل، خصوصًا عندما تكون لها آثار مهمة.

قابلية التفسير: مدى إمكانية فهم الأسباب والمعايير التي أدت إلى نتيجة أو توصية صادرة عن نظام تقني.

المسؤولية الرقمية: تحديد المسؤوليات المتعلقة بتصميم الأنظمة الرقمية واستعمالها وصيانة بياناتها ومراجعة قراراتها.

عاشرًا: مصطلحات الإصلاح والتطوير المؤسساتي

التطوير الإداري: تحسين التنظيم والموارد والإجراءات والمهارات وأساليب القيادة من أجل رفع فعالية المؤسسة.

التحديث المؤسساتي: مراجعة الهياكل والأنظمة وأساليب العمل بما يتناسب مع المتغيرات والحاجات الجديدة.

التكوين المستمر: أنشطة تعلم وتدريب تهدف إلى تحديث معارف الموظف وتطوير مهاراته خلال مساره المهني.

بناء القدرات: تطوير المعارف والمهارات والموارد التي تمكن الموظفين والمؤسسات من تنفيذ مهامهم بفعالية.

التخطيط الاستراتيجي: تحديد الأهداف بعيدة ومتوسطة المدى، واختيار الأولويات والوسائل ومؤشرات متابعة التنفيذ.

إدارة الجودة: تنظيم العمل ومراجعته بصورة مستمرة بهدف تحسين دقته وفعاليته وملاءمته لحاجات المستفيدين.

التقييم المؤسساتي: دراسة أداء المؤسسة وإجراءاتها ونتائجها من أجل تحديد نقاط القوة والاختلالات وفرص التحسين.

التحسين المستمر: عملية متواصلة لتطوير الإجراءات والأداء بناءً على الملاحظات والبيانات والنتائج.

إدارة المخاطر: تحديد المخاطر المحتملة وتحليلها ووضع إجراءات للوقاية منها أو الحد من آثارها.

الاستدامة الإدارية: قدرة المؤسسة على المحافظة على فعالية خدماتها وتطويرها على المدى الطويل، مع الاستخدام المسؤول للموارد.

المبادئ الأساسية التي يدافع عنها الكتاب

يمكن تلخيص المبادئ العامة التي يقوم عليها الكتاب في مجموعة من الأفكار المركزية:

الإنصاف قبل المحاباة: يجب أن تقوم القرارات المهنية على معايير موضوعية ومشروعة، لا على العلاقات الشخصية.

القانون قبل المزاج الشخصي: ينبغي أن تمارس السلطة الإدارية وفق الاختصاصات والإجراءات القانونية، لا وفق الرغبات الفردية.

الأداء قبل المظاهر الشكلية: الحضور والانضباط ضروريان، لكن تقييم الأداء يحتاج أيضًا إلى قياس الجودة والنتائج والسياق المهني.

المحاسبة مع ضمانات الدفاع: لا بد من مساءلة المخالفات المثبتة، مع احترام الإجراءات القانونية وحقوق الموظف.

القيادة بالمسؤولية لا بالتخويف: المدير الناجح ينظم العمل ويحفز الموظفين ويحترم كرامتهم، ولا يستعمل الضغط غير المشروع وسيلة للتدبير.

التحفيز مع الاعتراف بالمجهود: تطوير الأداء يتطلب بيئة تشجع المبادرة والتكوين وتقدير العمل الجيد.

التواصل أساس التعاون: وضوح التعليمات وتبادل المعلومات يساعدان على الحد من الصراعات والأخطاء والتأخير.

النزاهة أساس الثقة: احترام المصلحة العامة وتجنب تضارب المصالح والمحاباة يحميان مصداقية الإدارة.

التكنولوجيا لخدمة الإنسان: ينبغي استعمال الذكاء الاصطناعي لتسهيل العمل وتحسين الخدمات، مع حماية المعطيات والحقوق وضمان المراجعة البشرية.

الإصلاح مسؤولية مشتركة: تطوير الإدارة يتطلب تعاون المسؤولين والموظفين والجهات المختصة، والتقييم المستمر للنتائج.

كلمة المؤلف

إن هذا الكتاب ثمرة اهتمام بقضايا الموارد البشرية في الإدارة العمومية، وبالمشكلات التي قد تؤثر في الموظف وفي المؤسسة وفي جودة الخدمات المقدمة للمواطنين. وهو محاولة لتسليط الضوء على جوانب تنظيمية ومهنية وإنسانية تحتاج إلى الدراسة والنقاش والتطوير.

ولا يهدف الكتاب إلى توجيه الاتهام إلى فئة معينة من الموظفين أو المسؤولين، ولا إلى تعميم الأحكام على جميع الإدارات، وإنما يسعى إلى تحليل المشكلات الممكنة، والتمييز بين الاختلالات الفردية والصعوبات التنظيمية، واقتراح سبل عملية تساعد على تحسين التدبير وترسيخ العدالة المهنية.

فالإدارة العمومية تضم كفاءات وموظفين ومسؤولين يبذلون جهودًا كبيرة لخدمة المجتمع، كما تواجه في الوقت نفسه تحديات تتعلق بالموارد والتنظيم والتكوين والتواصل والتحول الرقمي. والاعتراف بهذه التحديات هو خطوة أساسية نحو معالجتها، لأن الإصلاح يبدأ بالتشخيص الدقيق، ويتقدم بالحوار، ويتحقق بالعمل الجاد واحترام القانون.

وأتطلع إلى أن يسهم هذا العمل في تشجيع التفكير في مستقبل الموارد البشرية، وتعزيز ثقافة مهنية تقوم على النزاهة والإنصاف والمسؤولية، وتطوير علاقة أكثر إيجابية بين الموظف والمسؤول والإدارة والمواطن.

إن إصلاح الإدارة ليس مسؤولية شخص واحد، بل هو مشروع مؤسساتي يحتاج إلى إرادة واضحة، وتخطيط واقعي، ومشاركة مهنية، وتقييم مستمر. وكل خطوة نحو تحسين ظروف العمل، وتوضيح المسؤوليات، وحماية الحقوق، وتطوير الكفاءات، يمكن أن تسهم في بناء إدارة أكثر فعالية وإنسانية.

بدر شاشا

بيانات الكتاب

عنوان الكتاب: مشاكل الموارد البشرية في الإدارة العمومية

المؤلف: بدر شاشا

الموضوع: تدبير الموارد البشرية، والإدارة العمومية، والقيادة الإدارية، والتحفيز، وتقييم الأداء، والنزاهة المهنية، والصحة النفسية والمهنية، والتحول الرقمي والذكاء الاصطناعي.

نطاق الدراسة: قضايا الموارد البشرية في الإدارة العمومية، مع التركيز على السياق المغربي.

الهدف العام: تشخيص أبرز المشكلات المهنية والتنظيمية التي تواجه الموارد البشرية، وتحليل آثارها، واقتراح توجهات تساعد على تطوير الإدارة العمومية وتحسين جودة الخدمات.

ملاحظة توثيقية: ينبغي استكمال بيانات النشر، مثل سنة الإصدار، والطبعة، والناشر، ورقم الإيداع القانوني أو الرقم الدولي المعياري للكتاب، عند توفرها. كما يستحسن مراجعة الإحالات القانونية وتحيينها قبل النشر النهائي.

البيبليوغرافيا

تأليف: بدر شاشا

أولًا: المراجع القانونية والتشريعية المغربية

- المملكة المغربية، الظهير الشريف رقم 1.58.008 الصادر في 4 شعبان 1377 الموافق لـ 24 فبراير 1958، بمثابة النظام الأساسي العام للوظيفة العمومية، مع الرجوع إلى التعديلات والنصوص المحينة ذات الصلة.
- المملكة المغربية، دستور المملكة المغربية لسنة 2011، ولا سيما المقتضيات المتعلقة بالمساواة، والمرفق العام، وربط المسؤولية بالمحاسبة، والحكامة الجيدة.
- المملكة المغربية، القانون رقم 54.19 بمثابة ميثاق المرافق العمومية، الصادر بتنفيذه الظهير الشريف رقم 1.21.58 بتاريخ 3 ذي الحجة 1442 الموافق لـ 14 يوليو 2021.
- المملكة المغربية، القانون رقم 55.19 المتعلق بتبسيط المساطر والإجراءات الإدارية، الصادر بتنفيذه الظهير الشريف رقم 1.20.06 بتاريخ 11 رجب 1441 الموافق لـ 6 مارس 2020.
- المملكة المغربية، القانون رقم 31.13 المتعلق بالحق في الحصول على المعلومات، الصادر بتنفيذه الظهير الشريف رقم 1.18.15 بتاريخ 5 جمادى الآخرة 1439 الموافق لـ 22 فبراير 2018.
- المملكة المغربية، 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.
- المملكة المغربية، القانون رقم 65.99 المتعلق بمدونة الشغل، مع مراعاة نطاق تطبيقه وعدم الخلط بين أحكامه وأحكام النظام الأساسي للوظيفة العمومية.
- المملكة المغربية، النصوص التنظيمية المتعلقة بالأجور والتعويضات والترقيات والتقييم والتأديب والأنظمة الأساسية الخاصة بموظفي الإدارات العمومية، بحسب القطاع والفئة المهنية المعنية.

ثانيًا: المراجع المتعلقة بالإدارة العمومية والحكامة

- Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE). **Recommendation of the Council on Public Service Leadership and Capability**. Paris: OECD, 2019.
- Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE). **Government at a Glance**. Paris: OECD Publishing. تُراجع الطبعة المناسبة لموضوع الدراسة.
- Organisation des Nations Unies. **World Public Sector Report**. New York: United Nations, éditions diverses.
- Banque mondiale. **World Development Report**. Washington, DC: World Bank, éditions diverses.
- United Nations Development Programme (UNDP). Publications and reports on public administration, governance and institutional development. New York: UNDP.

ثالثًا: المراجع المتعلقة بتدبير الموارد البشرية

- Armstrong, Michael, and Stephen Taylor. **Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice**. London: Kogan Page.
- Dessler, Gary. **Human Resource Management**. Pearson.
- Robbins, Stephen P., and Timothy A. Judge. **Organizational Behavior**.
- Boxall, Peter, John Purcell, and Patrick Wright, eds. **The Oxford Handbook of Human Resource Management**. Oxford: Oxford University Press, 2007.
- Pfeffer, Jeffrey. **The Human Equation: Building Profits by Putting People First**. Boston: Harvard Business School Press, 1998.

رابعًا: المراجع المتعلقة بالتحفيز والأجور وتقييم الأداء

- Herzberg, Frederick, Bernard Mausner, and Barbara Bloch Snyderman. **The Motivation to Work**. New York: John Wiley & Sons, 1959.
- Locke, Edwin A., and Gary P. Latham. **A Theory of Goal Setting & Task Performance**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1990.
- Adams, J. Stacy. "Inequity in Social Exchange." In **Advances in Experimental Social Psychology**, vol. 2, edited by Leonard Berkowitz, 267–299. New York: Academic Press, 1965.
- Vroom, Victor H. **Work and Motivation**. New York: John Wiley & Sons, 1964.

خامسًا: المراجع المتعلقة بالقيادة والتواصل والصراعات المهنية

- Northouse, Peter G. **Leadership: Theory and Practice**. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Yukl, Gary. **Leadership in Organizations**. Pearson.
- Schein, Edgar H., and Peter A. Schein. **Organizational Culture and Leadership**. Hoboken, NJ: Wiley.
- Thomas, Kenneth W., and Ralph H. Kilmann. **Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument**. Mountain View, CA: CPP, Inc.

سادسًا: المراجع المتعلقة بأخلاقيات الوظيفة العمومية والنزاهة والمساءلة

- Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE). **OECD Public Integrity Handbook**. Paris: OECD Publishing, 2020.
- Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE). **Recommendation of the Council on Public Integrity**. Paris: OECD, 2017.

- Transparency International. **Corruption Perceptions Index**. Berlin: Transparency International. تُراجع الطبعة المناسبة لسنة النشر.
- United Nations Office on Drugs and Crime (UNODC). Publications on public-sector integrity, anti-corruption and accountability. Vienna: United Nations.

سابعًا: المراجع المتعلقة بالصحة النفسية وضغط العمل

- World Health Organization (WHO). **WHO Guidelines on Mental Health at Work**. Geneva: World Health Organization, 2022.
- International Labour Organization (ILO). Publications on psychosocial risks, occupational safety and health, and decent work. Geneva: ILO.
- Karasek, Robert A. "Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain: Implications for Job Redesign." **Administrative Science Quarterly** 24, no. 2 (1979): 285–308.
- Maslach, Christina, and Michael P. Leiter. **The Truth About Burnout: How Organizations Cause Personal Stress and What to Do About It**. San Francisco: Jossey-Bass, 1997.

ثامنًا: المراجع المتعلقة بالذكاء الاصطناعي والتحول الرقمي

- Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE). **OECD Framework for the Classification of AI Systems**. Paris: OECD Publishing, 2022.
- Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE). **Recommendation of the Council on Artificial Intelligence**. Paris: OECD, 2019، مع مراجعة النسخة المحينة عند الاستشهاد بها.
- UNESCO. **Recommendation on the Ethics of Artificial Intelligence**. Paris: UNESCO, 2021.

- World Bank. **GovTech Maturity Index**. Washington, DC: World Bank، مع الرجوع إلى الإصدار المناسب.
- European Commission. Publications on trustworthy artificial intelligence, digital government and public-sector digital transformation. Brussels: European Commission.

تاسعًا: المراجع والمصادر الإلكترونية الرسمية

- الأمانة العامة للحكومة المغربية: الجريدة الرسمية والنصوص التشريعية والتنظيمية المنشورة رسميًا.
- وزارة الانتقال الرقمي وإصلاح الإدارة بالمملكة المغربية: الوثائق والتقارير المتعلقة بإصلاح الإدارة والتحول الرقمي وتحديث المرافق العمومية.
- المجلس الأعلى للحسابات بالمملكة المغربية: التقارير السنوية وتقارير مراقبة التدبير العمومي.
- الهيئة الوطنية للنزاهة والوقاية من الرشوة ومحاربتها: التقارير والوثائق المتعلقة بالنزاهة والوقاية من الفساد.
- المندوبية السامية للتخطيط بالمملكة المغربية: الدراسات والإحصاءات والتقارير ذات الصلة بالتشغيل والقطاع العام وسوق العمل.
- منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية: التقارير والدراسات المتعلقة بالحكامة وتدبير الموارد البشرية في القطاع العام.
- منظمة العمل الدولية: الوثائق المتعلقة بظروف العمل والصحة المهنية والمخاطر النفسية والاجتماعية.
- منظمة الصحة العالمية: الأدلة والتوصيات المتعلقة بالصحة النفسية في العمل.

عاشرًا: ملاحظة منهجية حول استعمال المراجع

اعتمد إعداد هذا الكتاب على مقاربة تحليلية تجمع بين النصوص القانونية المؤطرة للوظيفة العمومية، والمفاهيم العلمية المتعلقة بتدبير الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، والتقارير المؤسسية المرتبطة بالحكامة والإصلاح الإداري والتحول الرقمي.

وينبغي، عند إعداد النسخة النهائية للنشر، ربط كل مرجع بالموضوع الذي استُعمل فيه فعلًا، وتوثيق الاقتباسات والأفكار المنقولة داخل المتن، مع ذكر المؤلف والعنوان وسنة النشر والصفحة متى توفرت. كما ينبغي التحقق من بيانات الطبعات وأرقام النصوص

القانونية وتعديلاتها من المصادر الرسمية، وعدم إدراج أي مرجع على أنه استُعمل مباشرة ما لم تتم مراجعته بالفعل.

الفهرس العام

عنوان الكتاب

مشاكل الموارد البشرية في الإدارة العمومية

تأليف: بدر شاشا

الصفحات التمهيدية

- الإهداء
- كلمة شكر وتقدير
- تقديم الكتاب
- مقدمة عامة
- أهمية موضوع الكتاب
- إشكالية الكتاب
- أهداف الكتاب
- منهجية الدراسة
- خطة الكتاب

الباب الأول: الإطار العام للموارد البشرية في الإدارة العمومية

الفصل الأول: مفهوم الموارد البشرية والإدارة العمومية

- المبحث الأول: مفهوم الموارد البشرية وتطور تدبيرها
- المبحث الثاني: مفهوم الإدارة العمومية وخصائصها
- المبحث الثالث: أهمية الموارد البشرية في تحسين أداء المرافق العمومية
- المبحث الرابع: العلاقة بين الموظف والإدارة والمواطن

الفصل الثاني: تطور الوظيفة العمومية ومبادئها الأساسية

- المبحث الأول: مفهوم الوظيفة العمومية وخصائصها
- المبحث الثاني: المبادئ الأساسية للوظيفة العمومية
- المبحث الثالث: حقوق الموظف العمومي وواجباته
- المبحث الرابع: خصوصية تدبير الموارد البشرية في الإدارة العمومية المغربية

الفصل الثالث: الإطار القانوني والتنظيمي لتدبير الموارد البشرية

- المبحث الأول: النظام الأساسي العام للوظيفة العمومية
- المبحث الثاني: الأنظمة الأساسية الخاصة بفئات الموظفين
- المبحث الثالث: التوظيف والمسار المهني والترقية
- المبحث الرابع: حدود النصوص القانونية في معالجة المشكلات المهنية

الباب الثاني: مشكلات التحفيز والأجور والمسار المهني

الفصل الرابع: ضعف التحفيز المهني وانعكاساته على المردودية

- المبحث الأول: مفهوم التحفيز المهني وأهميته
- المبحث الثاني: أسباب ضعف التحفيز داخل الإدارة العمومية
- المبحث الثالث: العلاقة بين التحفيز والرضا الوظيفي
- المبحث الرابع: آليات تعزيز التحفيز والانتماء المهني

الفصل الخامس: تفاوت الأجور والتعويضات بين الموظفين

- المبحث الأول: مفهوم الأجر والتعويض في الوظيفة العمومية
- المبحث الثاني: أسباب تفاوت الأجور والتعويضات
- المبحث الثالث: أثر الفوارق المالية على العدالة المهنية
- المبحث الرابع: سبل تعزيز الإنصاف والشفافية في الأجور

الفصل السادس: مشكلات الترقية والتقدم في المسار المهني

- المبحث الأول: مفهوم الترقية وأنواعها
- المبحث الثاني: معايير الاستحقاق والكفاءة والأقدمية
- المبحث الثالث: أثر غياب الشفافية في فرص الترقية
- المبحث الرابع: آليات تطوير نظام الترقية وتكافؤ الفرص

الفصل السابع: العلاقات الشخصية والمحسوبية في تدبير المسار المهني

- المبحث الأول: مفهوم المحسوبية والتمييز في بيئة العمل
- المبحث الثاني: أثر العلاقات الشخصية على التوظيف والترقية وتوزيع المسؤوليات
- المبحث الثالث: انعكاسات المحسوبية على الثقة والعدالة المهنية
- المبحث الرابع: آليات الوقاية وتعزيز الاستحقاق وتكافؤ الفرص

الباب الثالث: مشكلات القيادة والتدبير الإداري

الفصل الثامن: القيادة الإدارية وأساليب تدبير الموظفين

- المبحث الأول: مفهوم القيادة الإدارية ووظائفها
- المبحث الثاني: أنماط القيادة داخل الإدارة العمومية
- المبحث الثالث: أثر القيادة على التحفيز والمردودية
- المبحث الرابع: خصائص القيادة الإدارية الفعالة

الفصل التاسع: ضغط المسؤولين والمديرين على الموظفين

- المبحث الأول: مفهوم الضغط الإداري ومظاهره
- المبحث الثاني: أسباب الضغط المهني داخل المرافق العمومية
- المبحث الثالث: آثار الضغط على الأداء والصحة النفسية
- المبحث الرابع: أساليب التعامل المهني مع ضغط المسؤولين
- المبحث الخامس: دور الإدارة في الوقاية من التعسف وتحسين بيئة العمل

الفصل العاشر: سوء التدبير الإداري وضعف اتخاذ القرار

- المبحث الأول: مظاهر سوء التدبير الإداري
- المبحث الثاني: غموض الاختصاصات وتداخل المسؤوليات
- المبحث الثالث: ضعف التخطيط والتنسيق الإداري
- المبحث الرابع: آليات تحسين اتخاذ القرار وجودة التدبير

الباب الرابع: تقييم الأداء والمردودية والانضباط

الفصل الحادي عشر: تقييم أداء الموظف العمومي

- المبحث الأول: مفهوم تقييم الأداء وأهدافه
- المبحث الثاني: معايير تقييم الكفاءة والمردودية
- المبحث الثالث: مشكلات التقييم غير الموضوعي
- المبحث الرابع: العلاقة بين التقييم والترقية والتحفيز
- المبحث الخامس: نحو نظام تقييم عادل وشفاف

الفصل الثاني عشر: مشكلات الانضباط والالتزام بالعمل

- المبحث الأول: مفهوم الانضباط المهني وأهميته
- المبحث الثاني: التأخر والغياب وضعف الالتزام
- المبحث الثالث: أسباب ضعف الانضباط داخل الإدارة العمومية
- المبحث الرابع: التوازن بين الحقوق والواجبات
- المبحث الخامس: آليات تعزيز المسؤولية والالتزام المهني

الفصل الثالث عشر: الحضور الفعلي والمردودية في العمل الإداري

- المبحث الأول: مفهوم الحضور الوظيفي وساعات العمل
- المبحث الثاني: الفرق بين الحضور الشكلي والإنتاجية الفعلية
- المبحث الثالث: صعوبات قياس المردودية في المرافق العمومية
- المبحث الرابع: الانتقال من مراقبة الحضور إلى تقييم النتائج
- المبحث الخامس: شروط اعتماد تدبير قائم على الأداء

الباب الخامس: العلاقات المهنية والصحة النفسية وأخلاقيات الوظيفة

الفصل الرابع عشر: التواصل الداخلي والصراعات المهنية

- المبحث الأول: مفهوم التواصل الإداري وأهميته
- المبحث الثاني: أسباب ضعف التواصل بين الموظفين والمسؤولين
- المبحث الثالث: الصراعات المهنية وأشكالها
- المبحث الرابع: أثر النزاعات على العمل الجماعي
- المبحث الخامس: آليات الحوار والوساطة وتسوية الخلافات

الفصل الخامس عشر: الصحة النفسية وضغط العمل في الإدارة العمومية

- المبحث الأول: مفهوم الصحة النفسية في بيئة العمل
- المبحث الثاني: مصادر الضغط والإرهاق المهني
- المبحث الثالث: آثار التوتر على الموظف والمرفق العمومي
- المبحث الرابع: دور المسؤولين في توفير بيئة عمل سليمة
- المبحث الخامس: آليات الوقاية والدعم النفسي والمهني

الفصل السادس عشر: النزاهة وأخلاقيات الوظيفة العمومية

- المبحث الأول: مفهوم أخلاقيات الوظيفة العمومية
- المبحث الثاني: النزاهة والحياد والمساواة في تقديم الخدمات
- المبحث الثالث: تضارب المصالح واستغلال السلطة
- المبحث الرابع: المسؤولية الأخلاقية والمهنية للموظف
- المبحث الخامس: ترسيخ ثقافة النزاهة والشفافية والمساءلة

الباب السادس: التأديب والمسؤولية المهنية

الفصل السابع عشر: المجلس التأديبي والعقوبات التأديبية والعزل والإعفاء والمسؤولية المهنية في الإدارة العمومية المغربية

- المبحث الأول: الإطار القانوني للمسؤولية التأديبية

- المبحث الثاني: الأخطاء المهنية وتصنيفها
- المبحث الثالث: دور المجلس التأديبي وضمانات الدفاع
- المبحث الرابع: أنواع العقوبات التأديبية وآثارها
- المبحث الخامس: التمييز بين العزل والإعفاء والتوقيف والاستقالة والتقاعد
- المبحث السادس: المسؤولية الإدارية والمهنية للموظف
- المبحث السابع: ضمانات المشروعية والتناسب والإنصاف في الإجراءات التأديبية

الباب السابع: التفاوت المهني والحوكمة والتحول الرقمي

الفصل الثامن عشر: مشكل تفاوت الأجور والترقيات وتأثير العلاقات الشخصية وضغط المديرين

- المبحث الأول: مظاهر التفاوت في الأجور والتعويضات
- المبحث الثاني: تفاوت فرص الترقية وتكافؤ الفرص
- المبحث الثالث: تأثير العلاقات الشخصية والمحسوبية على المسار المهني
- المبحث الرابع: انعكاسات التفاوت على الثقة والتحفيز والمردودية
- المبحث الخامس: كيفية التعامل المهني مع ضغط المديرين
- المبحث السادس: آليات تعزيز الشفافية والإنصاف داخل الإدارة العمومية

الفصل التاسع عشر: الذكاء الاصطناعي والحوكمة وتطوير القطاع العمومي: الراتب مقابل الحضور

- المبحث الأول: مفهوم الذكاء الاصطناعي في الإدارة العمومية
- المبحث الثاني: دور التحول الرقمي في تحديث الخدمات الإدارية
- المبحث الثالث: الذكاء الاصطناعي وتدبير الموارد البشرية
- المبحث الرابع: الحوكمة الرقمية وحماية المعطيات الشخصية
- المبحث الخامس: الراتب مقابل الحضور أم الراتب مقابل النتائج؟
- المبحث السادس: حدود الأتمتة ومخاطر التحيز الرقمي
- المبحث السابع: شروط الاستخدام المسؤول للذكاء الاصطناعي في المرافق العمومية

الباب الثامن: الإصلاح والتطوير والحلول المقترحة

الفصل العشرون: إصلاح منظومة تدبير الموارد البشرية في الإدارة العمومية المغربية

- المبحث الأول: تشخيص الاختلالات البنيوية في تدبير الموارد البشرية
- المبحث الثاني: تطوير التوظيف والتكوين المستمر
- المبحث الثالث: إصلاح منظومة الأجور والترقيات والتقييم
- المبحث الرابع: تحسين القيادة والتواصل الداخلي
- المبحث الخامس: تعزيز النزاهة وربط المسؤولية بالمحاسبة
- المبحث السادس: تطوير الحكامة الرقمية وتحديث المرافق العمومية

الفصل الحادي والعشرون: نحو إدارة عمومية قائمة على الكفاءة والإنصاف والنتائج

- المبحث الأول: الانتقال من التدبير التقليدي إلى التدبير الحديث
- المبحث الثاني: بناء ثقافة مؤسسية قائمة على الثقة والمسؤولية
- المبحث الثالث: تعزيز مشاركة الموظفين في تطوير الإدارة
- المبحث الرابع: مؤشرات قياس جودة تدبير الموارد البشرية
- المبحث الخامس: تصور مستقبلي لإدارة عمومية أكثر فعالية وإنصافًا

خاتمة الكتاب

- الخاتمة العامة
- أهم النتائج والاستنتاجات
- التوصيات والمقترحات
- آفاق البحث والتطوير

الملاحق والمراجع

- ملحق: أهم النصوص القانونية المؤطرة للوظيفة العمومية المغربية

- ملحق: مصطلحات أساسية في تدبير الموارد البشرية
- ملحق: نماذج استرشادية لتقييم الأداء المهني
- ملحق: نماذج استرشادية لتشخيص مشكلات بيئة العمل
- البيبليوغرافيا والمراجع
- المواقع والمصادر الرسمية
- معجم المفاهيم والمصطلحات
- ملخص الكتاب
- كلمة المؤلف
- نبذة عن المؤلف: بدر شاشا
- فهرس الموضوعات

نهاية الكتاب

ملخص إصلاحي: نحو إدارة مغربية ذكية

تأليف: بدر شاشا

مقدمة

يقتضي إصلاح الإدارة العمومية المغربية الانتقال من التدبير التقليدي القائم على الإجراءات الروتينية ومراقبة الحضور الشكلي إلى نموذج إداري حديث يعتمد على الكفاءة والشفافية والإنصاف والرقمنة وتقييم النتائج. فالإدارة المغربية الذكية ليست مجرد إدارة تستعمل الحواسيب والمنصات الرقمية والذكاء الاصطناعي، بل هي مؤسسة عمومية تجعل المواطن في صلب خدماتها، والموظف في قلب إصلاحها، والنتائج معيارًا أساسيًا لقياس فعاليتها.

ويبدأ هذا الإصلاح من معالجة الاختلالات التي تؤثر في الموارد البشرية، ومنها ضعف التحفيز، وتفاوت فرص الترقية، وغموض معايير التقييم، والضغط الإداري، وضعف التواصل الداخلي، وتعقيد المساطر، وعدم التناسب أحيانًا بين المسؤوليات والموارد المتاحة. ولا يمكن تحقيق تحول رقمي ناجح دون إصلاح الثقافة التنظيمية وأساليب القيادة وتدبير الكفاءات.

أولًا: إصلاح تدبير الموارد البشرية

يتطلب بناء إدارة مغربية ذكية اعتماد سياسة واضحة لتدبير الموارد البشرية، تقوم على اختيار الموظفين وفق الكفاءة والاستحقاق، وتطوير قدراتهم من خلال التكوين المستمر، وتوزيع المهام بحسب التخصص والخبرة وحاجات المرفق العمومي.

كما ينبغي تطوير المسار المهني للموظف من خلال معايير واضحة للترقية والتقييم، مع إتاحة فرص متكافئة للتقدم المهني، وتعزيز الشفافية في القرارات المتعلقة بالتعويضات والمسؤوليات. ويجب أن يشعر الموظف بأن جهده وكفاءته والتزامه عوامل مؤثرة في تطوره المهني، بدل أن تسود لديه قناعة بأن العلاقات الشخصية أو القرب من المسؤول هي المحدد الأساسي للفرص.

ثانيًا: الانتقال من مراقبة الحضور إلى تقييم النتائج

من أهم مداخل الإصلاح إعادة النظر في العلاقة بين وقت العمل والمردودية. فالحضور الإداري ضروري لضمان استمرارية المرفق العمومي واحترام أوقات العمل، لكنه لا يكفي وحده للحكم على جودة الأداء.

لذلك ينبغي الجمع بين احترام الالتزامات الوظيفية وقياس النتائج الفعلية، من خلال مؤشرات موضوعية تراعي طبيعة كل وظيفة، وجودة الخدمات المقدمة، وسرعة معالجة الملفات، واحترام الآجال، ودقة العمل، ورضا المرتفقين.

ولا يعني هذا التوجه ربط الراتب بصورة آلية بعدد المعاملات المنجزة، بل تطوير تقييم متوازن يأخذ بعين الاعتبار حجم العمل وتعقيده وجودته والموارد المتاحة والظروف المهنية. كما يجب ألا يؤدي اعتماد مؤشرات الأداء إلى تشجيع السرعة على حساب القانون أو الجودة أو حقوق المواطنين.

ثالثًا: ترسيخ العدالة والشفافية في الترقيات والأجور

تحتاج الإدارة المغربية إلى تعزيز الثقة في القرارات المتعلقة بالأجور والتعويضات والترقيات، عبر توضيح المعايير المعتمدة، وتيسير الاطلاع على المساطر، وتعليل القرارات وفق القواعد القانونية والتنظيمية المطبقة.

كما ينبغي الحد من مظاهر المحسوبية وتضارب المصالح والتمييز غير المشروع، من خلال آليات للرقابة والتظلم، وتوثيق القرارات المهنية، وضمان المساواة في فرص التكوين وتحمل المسؤوليات.

فالعدالة المهنية لا تعني بالضرورة توحيد أجور جميع الموظفين، وإنما تعني أن تكون الفوارق والتعويضات والفرص المهنية مستندة إلى قواعد موضوعية ومعلنة، تراعي المسؤولية والكفاءة وطبيعة المهام والاستحقاق وفق القانون.

رابعًا: تطوير القيادة الإدارية والحد من الضغط المهني

تحتاج الإدارة الذكية إلى مسؤولين يمتلكون مهارات القيادة والتواصل والتخطيط وحل المشكلات، بدل الاقتصار على إصدار الأوامر ومراقبة الموظفين. فالمسؤول الإداري الناجح هو الذي يوضح الأهداف، ويوزع المسؤوليات بإنصاف، ويستمع إلى الموظفين، ويعالج الخلافات بطريقة مهنية، ويتحمل مسؤوليته عن القرارات التي يتخذها.

كما ينبغي اعتماد آليات مؤسسية للتعامل مع الضغط الإداري والتعسف المحتمل، تشمل قنوات تظلم واضحة، وتحديد الاختصاصات، وتوثيق التعليمات المهنية عند الحاجة، وتوفير بيئة عمل تحترم الكرامة الإنسانية والقواعد القانونية.

ولا يقتضي ذلك إضعاف سلطة المسؤول، بل تنظيم ممارستها وربطها بالمشروعية والمسؤولية والمصلحة العامة.

خامسًا: توظيف الذكاء الاصطناعي والرقمنة بصورة مسؤولة

يمكن للذكاء الاصطناعي أن يساهم في تبسيط المساطر، وتصنيف الوثائق، وتوجيه المرتفقين، وتحليل البيانات الإدارية، وتوقع حاجات المرافق العمومية، وتحسين توزيع الموارد البشرية.

غير أن إدماج هذه التقنيات يجب أن يتم تدريجيًا، انطلاقًا من حاجات حقيقية، وبالاعتماد على بنية رقمية آمنة وموظفين مؤهلين وقواعد واضحة لحماية المعطيات الشخصية.

ويجب ألا تتحول الأنظمة الرقمية إلى أدوات لمراقبة الموظفين بصورة مفرطة أو لاتخاذ قرارات مهنية حساسة دون رقابة بشرية مناسبة. فالقرارات المتعلقة بالترقية والتقييم والتأديب ينبغي أن تخضع للقانون، وأن تكون قابلة للتفسير والمراجعة والطعن وفق المساطر المعمول بها.

والغاية من الرقمنة ليست استبدال الإنسان بالتكنولوجيا، بل تمكين الموظف من أداء مهامه بكفاءة أكبر، وتقليل الأعمال المتكررة، وتحسين جودة الخدمات العمومية.

سادسًا: تبسيط المساطر وتحسين علاقة الإدارة بالمواطن

تتحقق الإدارة الذكية عندما يستطيع المواطن الحصول على الخدمة العمومية في وقت معقول، وبإجراءات واضحة، ودون مطالبة متكررة بوثائق يمكن للإدارة تبادلها قانونيًا فيما بينها.

ولهذا ينبغي إعادة هندسة المساطر الإدارية، والحد من الوثائق والإجراءات غير الضرورية، وتطوير الخدمات الرقمية، وتوفير المساعدة للأشخاص الذين يواجهون صعوبات في استعمالها.

كما يجب الحفاظ على قنوات حضورية وبدائل مناسبة للأشخاص الذين لا يتوفرون على الوسائل الرقمية أو المهارات اللازمة، حتى لا يؤدي التحول الرقمي إلى إقصاء فئات من المواطنين.

وتظل جودة الخدمة العمومية مرتبطة كذلك بأخلاقيات الموظف، واحترام المرتفق، وحماية المعطيات، والالتزام بمبدأ المساواة في تقديم الخدمات.

سابعًا: ربط المسؤولية بالمحاسبة والنتائج

يتطلب الإصلاح تحديدًا واضحًا للاختصاصات والمسؤوليات، ووضع أهداف قابلة للقياس، وتقييم النتائج بصورة دورية. وينبغي أن تشمل المساءلة المسؤولين والموظفين بحسب المهام والصلاحيات الممنوحة لكل منهم، مع التمييز بين الخطأ المهني والإخلال المتعمد بالواجبات والقصور الناتج عن نقص الموارد أو سوء التنظيم.

كما يجب أن تكون إجراءات المساءلة منصفة ومتناسبة مع طبيعة المخالفة، وأن تحترم الضمانات القانونية وحقوق الدفاع. ولا يمكن بناء إدارة فعالة من خلال العقوبات وحدها، بل عبر الوقاية من الأخطاء، والتكوين، وتحسين ظروف العمل، وتصحيح الاختلالات التنظيمية.

ثامنًا: وضع مؤشرات لقياس نجاح الإصلاح

حتى لا يبقى إصلاح الإدارة مجرد شعارات، ينبغي اعتماد مؤشرات عملية، من بينها:

- متوسط المدة اللازمة لمعالجة الملفات الإدارية.
- نسبة الخدمات التي يمكن إنجازها رقميًا بصورة كاملة.
- نسبة احترام الآجال القانونية والإدارية.
- جودة الخدمات ومستوى رضا المرتفقين.
- وضوح معايير الترقية والتقييم ومدى احترامها.
- نسبة المشاركة في برامج التكوين المستمر.
- تطور الغياب غير المبرر ومؤشرات الضغط المهني.
- عدد الشكايات والتظلمات وطريقة معالجتها.
- مستوى أمن الأنظمة الرقمية وحماية المعطيات الشخصية.
- مدى تحقيق الأهداف المحددة لكل مرفق عمومي.

ويجب تفسير هذه المؤشرات وفق خصوصية كل إدارة وطبيعة مهامها، مع تجنب المقارنات غير العادلة بين مصالح تختلف في حجم العمل والموارد والتعقيد.

تاسعًا: خطة عملية لتنفيذ الإصلاح

يمكن تنفيذ مشروع الإدارة المغربية الذكية عبر مراحل متكاملة.

المرحلة الأولى: التشخيص. تحديد الاختلالات القانونية والتنظيمية والبشرية والرقمية، والاستماع إلى الموظفين والمرتفقين، ورصد نقاط التعطيل داخل المساطر.

المرحلة الثانية: تحديد الأولويات. اختيار المشكلات الأكثر تأثيرًا في جودة الخدمة، ووضع أهداف واقعية ومؤشرات واضحة، وتحديد المسؤوليات والموارد اللازمة.

المرحلة الثالثة: التجريب. تطبيق حلول محددة داخل مرافق أو خدمات مختارة، وتقييم نتائجها قبل تعميمها، مع إشراك الموظفين المستفيدين من التغيير والمتأثرين به.

المرحلة الرابعة: التوسيع والتكوين. تعميم الممارسات الناجحة تدريجيًا، وتكوين الموظفين والمسؤولين، وتوفير الدعم التقني والتنظيمي.

المرحلة الخامسة: التقييم والتحسين. قياس النتائج، ونشر المعطيات الممكن نشرها، وتصحيح الاختلالات، وتحديث الإجراءات وفق التجربة والملاحظات.

خاتمة إصلاحية

إن بناء إدارة مغربية ذكية يقتضي الجمع بين إصلاح الموارد البشرية وتحديث القوانين والمساطر وتطوير القيادة وتعزيز النزاهة وتوظيف التكنولوجيا بصورة مسؤولة. فلا يمكن تحقيق التحول المنشود بمجرد رقمنة الوثائق إذا ظلت المساطر معقدة، ولا بمجرد فرض الانضباط إذا غابت العدالة والتحفيز، ولا بمجرد اعتماد مؤشرات الأداء إذا لم تكن موضوعية ومنصفة.

إن الموظف العمومي ليس مجرد رقم إداري أو شخص مطالب بالحضور، بل عنصر أساسي في إنتاج الخدمة العمومية. والمواطن ليس مجرد مستفيد من إجراء إداري، بل هو الغاية النهائية من وجود المرفق العمومي.

ومن ثم، فإن الإصلاح الحقيقي يقوم على بناء إدارة تحترم القانون، وتكافئ الاستحقاق، وتحمي كرامة الموظف، وتصون حقوق المواطن، وتقيس نجاحها بما تحققه من نتائج ملموسة للمصلحة العامة.

الإدارة المغربية الذكية هي إدارة تجمع بين كفاءة الإنسان وقوة التكنولوجيا، وبين الانضباط والإنصاف، وبين المسؤولية والشفافية، وتجعل جودة الخدمة العمومية معيارًا أساسيًا لنجاحها.

بدر شاشا

ملخص الكتاب

مشاكل الموارد البشرية في الإدارة العمومية

يتناول هذا الكتاب أهم التحديات التي تواجه تدبير الموارد البشرية داخل المؤسسات الإدارية، مع التركيز على السياق المغربي، والعلاقة بين الموارد البشرية والتنظيم الإداري وجودة الخدمات العمومية. وينطلق الكتاب من فكرة أساسية مفادها أن نجاح الإدارة العمومية لا يعتمد على القوانين والهياكل وحدها، بل يتوقف أيضًا على كفاءة الموظفين، وجودة القيادة، وعدالة القرارات المهنية، وفعالية التواصل، وتوفر ظروف العمل المناسبة.

يعالج الكتاب مشكلات التحفيز وتقييم الأداء والمردودية، ويبرز أهمية الاعتراف بالمجهودات المهنية وربط التقييم بمعايير واضحة تراعي جودة العمل وحجم الإنجاز وطبيعة المسؤوليات. كما يناقش ضعف التواصل الداخلي والصراعات المهنية، وما ينتج عنهما من سوء فهم وتأخر في معالجة الملفات وتراجع التعاون بين المصالح.

ويتناول الكتاب القيادة الإدارية وتدبير المسؤوليات، موضحًا أثر أسلوب المدير في بناء الثقة أو إضعافها، وفي توزيع المهام وتحفيز الموظفين وتدبير التغيير. كما يسلط الضوء على مشكلات الصحة النفسية والمهنية، وضغط العمل والإرهاق الوظيفي، وضرورة توفير بيئة تحترم كرامة الموظف وتساعده على أداء مهامه بكفاءة.

ويخصص الكتاب اهتمامًا لموضوع الانضباط الإداري والغياب والتأخر والالتزام المهني، مع التمييز بين الواجبات القانونية للموظف وبين الظروف التنظيمية التي قد تؤثر في الأداء. كما يناقش أخلاقيات الوظيفة العمومية والنزاهة ومخاطر المحسوبية وتضارب المصالح، ويؤكد على أهمية الشفافية والرقابة والمساءلة.

وفي مجال التحديث الإداري، يناقش الكتاب إمكانات الذكاء الاصطناعي والحوكمة الرقمية في تحسين تدبير الموارد البشرية، وتسريع معالجة الملفات، وتطوير مؤشرات الأداء. لكنه يؤكد أن التكنولوجيا ينبغي ألا تتحول إلى وسيلة للمراقبة التعسفية أو اتخاذ قرارات آلية تمس حقوق الموظفين دون مراجعة بشرية وضمانات قانونية.

ويخلص الكتاب إلى أن إصلاح الموارد البشرية يتطلب مقاربة متكاملة تقوم على العدالة المهنية، والتكوين المستمر، والقيادة المسؤولة، والتواصل الفعال، وتطوير أنظمة التقييم، وحماية الحقوق، ومكافحة الفساد، وتبسيط الإجراءات، واستعمال التكنولوجيا بصورة مسؤولة.

الرسالة الأساسية للكتاب هي أن الموظف العمومي ليس مجرد رقم إداري، بل عنصر بشري أساسي في بناء إدارة فعالة ومنصفة وقادرة على خدمة المواطنين.