

# تحديث المرفق العمومي من خلال تجربة وزارة الاشغال العمومية والتكوين المهني وتكوين الاطر

احمد عامر(\*)

مقدمة

إن الأنشطة المتعلقة بجلب المنافع وتقديم الخدمات العامة تحتل مكانة اساسية ضمن المهام التي تقوم بها الجماعات العمومية وتزداد اهميتها بالنظر الى ماتعرفه من تطور هائل ومستمر يشاهد كل يوم .

إلا أن هذه الاهمية تزداد وضوحا في البلدان التي تكون فيها التنمية في طليعة الاهداف الوطنية لان الدولة قادرة وحدها على وضع اسسه والسهر في نفس الوقت على ضمان التوفيق بين اتجاهها والمصالح العامة .

غير أنه وأمام تعدد هذه الأنشطة وتنوعها وتطلع الجماعات العمومية الى خدمات جديدة، تهدف الى خدمة الصالح العام، وترمي الى سد حاجيات هذا المجتمع، فإن الدولة بوسائلها التقليدية لم تعد لوحدها قادرة على تلبية ذلك .

وهكذا، نجد انه الى جانب المرافق العمومية للدولة توجد مرافق اخرى، تحدثها الدولة أوهيئات مستقلة ملحقة او خواص، يعهد اليها بتسيير مرفق عمومي عن طريق الامتياز، الا ان السلطة الادارية تبقى محتفظة بسلطات اوسع للنظر في المرفق العمومي الممنوح فيه الامتياز وفي شروط تسييره . . . . .

---

عضو المكتب التنفيذي والمجلس الاداري لجمعية خريجي المدرسة الوطنية للإدارة العمومية ورئيس مصلحة الاقتناءات العقارية بوزارة الاشغال العمومية والتكوين المهني وتكوين الاطر

حاليا لم تعد الادارات العمومية تلعب دورا عاديا في المجتمع بل اصبح دورها يزداد اهمية في علاقتها مع الحياة العامة وذلك بعدما اخذت خدمات الادارة مكانتها في الحياة اليومية للاشخاص والمجموعات من خلال علاقتها في تحديد وتببع وظائف المرافق الاقتصادي والاجتماعية .

ومن هذا المنطلق فإن التطور الذي عرفته الادارة لايمكن ان ننظر اليه، مستقلا، بل يجب ان ينظر اليه من خلال تطور المجتمع وتطور حاجياته وتطور مكانة الادارة في المجتمع، ويجب ان ننظر اليه كذلك من خلال نظرة المجتمع الي خدمات الادارة، والآمال المعقودة على التغيير حتى يفىء بأغراض ومستلزمات الانسان حضاريا وانسانيا ومجتمعيًا .

والتطور الذي عرفه المجتمع المغربي لايجرح على هذه القاعدة، وبالتالي فقد استلزم تحديث الادارة على المستوى التنظيمي لكي يقدم خدمات احسن لما لذلك من آثار على مجرى الحياة العامة للمواطن وتطلعاته .

وهكذا تحولت مجموعة المفاهيم الى تجارب واقعية ومشاريع عملية كاللامركزية وعدم التمركز والادارة المحلية او الترابية والادارات المستقلة الخ . . .

واصبح على الادارة ان تراجع حساباتها لا عادة تقييم دورها وانشطتها وتعيد النظر في هياكلها وتحدد مواقفها فيما يجري على الساحة الوطنية .

فكانت هناك مجموعة من الاصلاحات على مستوى التنظيم الاداري ف جاء التقسيم الاداري للمملكة ليحدد الاختصاصات وينظم المصالح حتى تستجيب للحاجيات وتساهم في حل المشاكل المتشعبة الناتجة على الحجم الحالي للمجموعات السكانية وعن نموها المستقبل ولكي تستجيب كذلك الى الرغبة في ايجاد حلقة وصل بين الادارة المركزية والجماعات الاساسية، وتعمل على تحسين الوضع المتواجد (ذلك الوضع

الذي لم يعد ملائما لطبيعة عمل الإدارة العامة والادارات التقنية مركزيا ومحليا). ثم ان التغييرات بصفة عامة كان الهدف منها تقريب الادارة من المواطنين وبالتالي تسهيل العمل الاداري بوجه عام واعمال التنمية بوجه خاص.

ومن خلال دراسة تطور الادارة نرى ان الانتقادات لازمتها ولازالت تلازمها، والسبب في نظرنا يرجع الى النمو المضطرد للمجتمع المغربي فكرا وثقافة ووعيا وطموحه الكبير لكل جديد.

الشيء الذي جعل الادارة لاتواكب تطلعات المجتمع بشكل كلي، ولاتسير بنفس وثيرة النمو المجتمعي، والانتقادات المتتالية لانستثني وجود مجموعة من الادارات العمومية التي خطت خطوات جبارة في التحديث بعدما آمنت واقتنعت ان السبيل الوحيد الى ازدهار الامة هو تحسين خدماتها لارضاء مواطنيها، وتحديث مرافقها، اسوة بالامم التي تعاشها لمسايرة ركب الحضارة، والاستعداد بفعالية ونجاعة للتكيف السريع مع المحيط الدولي.

ومن بين هذه الادارات وزارة الاشغال العمومية والتكوين المهني وتكوين الاطر التي انشئت سنة 1920، وعرفت عدة تطورات عبر التاريخ من المديرية العامة للاشغال العمومية الى وزارة الاشغال العمومية والمواظلات ثم وزارة التجهيز فوزارة التجهيز والانعاش الوطني، فوزارة الاشغال العمومية والتكوين المهني وتكوين الاطر حاليا.

وبهذا تكون هذه الوزارة عريقة في القدم، غير ان هذا لم يعق طريقها نحو التحول، فعملت دوما على تكييف هيكلتها قصد مسايرة المهام الجديدة الموكولة اليها منذ انشائها.

**الجزء الاول: التحديث على مستوى الهياكل**  
افتتح هذا الجزء بعبارة لاحد المهتمين بقطاع الادارة العامة حيث قال «إن تحديث الدولة لا يمر فقط من خلال تحديث مرافقها الخاصة ولكن يمر كذلك من خلال تحديث اداراتها».

خلال العقد الاخير وعلى مختلف المستويات اخذنا نرى ان مفاهيم التحديث، سواء من الجانب التقني او التكنولوجي او الجانب الاداري اصبحت عبارات متداولة ومرغوب فيها من طرف الجميع ادارات او مواطنين

وهكذا يمكننا ان نتساءل الي اي مدى يمكن للادارة العمومية بوسائلها المعروفة وافكارها ومسايطرها ونصوصها المعقدة ان تتأقلم مع المستجدات لتعرف طريقها الى عالم العصرية .

ومن جهة اخرى، نقول هل لوزارة الاشغال العمومية القدرة الكافية لتكييف هياكلها وانظمتها مع التغييرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية التي يعرفها المجتمع بكامله والى اي حد تمكنت من مباشرة عدة عمليات كان الهدف منها تحديث الادارة لخدمة المواطن .

وفي هذا السياق نجد ان وزارة الاشغال العمومية والتكوين المهني وتكوين الاطر كانت من بين الادارات العمومية الاولى التي وضعت كل امكانياتها المادية ومداركها المعرفية والتقنية لمحاولة التكيف مع التغييرات المحيطة بها وذلك ايمانا منها وبقينا ان رياح التغيير آتية لامفر منها وان تلك التغييرات ضرورة من ضروريات التنمية .

فالوزارة ظلت يقظة وحريصة بدون كلل ولا ملل تبحث عن الجيد والضروري وعن احسن القنوات التي تصل الى اجود النتائج لتأخذ مكانتها وتسير بخطى ثابتة في هذا الاتجاه، فكان التنظيم اولي اهتماماتها، سواء على المستوى المركزي او المحلي، سواء في الميدان الاداري او الميدان التقني

ولأجل تنفيذ اختصاصاتها، فقد وزعت هياكلها بطريقة عمودية، لاتخلوا من فائدة، نظرا للظروف التي واكبتها من اصلاحات على مستوى التنظيم الاداري بصفة عامة، حيث عايش هذا الاصلاح ظهور التنظيم الجماعي لسنة 1976، حيث قر العزم غداة استقلال المغرب على الاهتمام باصلاح الادارة المحلية على ضوء اعتبارين :

- يتجلى احدهما في انه لم يكن من المؤهل قلب النظام القديم رأسا على عقب والثاني في ان الضرورة كانت تدعو الى اعادة تنظيم كل الجماعات بكيفية يتأتى معها توحيد نظامها مع اقرار العمل بطرق كفيلة بالتخفيف من حدة الآثار الناتجة عن التباين الملحوظ في الوضعية التي توجد عليها مناطق دون اخرى .

- ثم ان النظام الجماعي الجديد كان من الواجب ان يستجيب للرجبة في تحقيق لامركزية اوسع نطاقا دون الاخلال بالتناسق اللازم بين عمل الدولة وعمل هذه الجماعات .

وهكذا تأثرت اصلاحات وزارة التجهيز آنذاك بالتنظيم الجماعي ، فجاءت مديريات لم تكن موجودة من قبل واحدثت مصالح مركزية وهي :

- المفتشية العامة
- مديرية الشؤون الادارية
- مديرية الطرق
- مديرية الشؤون الجوية
- مديرية المياه
- مديرية النقل عبر الطرق
- مديرية مينائي الدار البيضاء والمحمدية
- مديرية الموانئ الثانوية

وتضامنا مع روح التنظيم الجماعي الذي اوجد ممثلين محليين يتمتعون بقدر كافي من الاستقلال المادي والاداري ، يملكون سلطة اتخاذ القرار، فقد كان من الواجب او يوجد مخاطب على المستوى المحلي في قطاع الاشغال العمومية في أهم المناطق المغربية تدعمها في اعمالها الاقسام الفرعية، وكما انها احدثت تمثيلات لكل المصالح المهمة العملية كالشؤون الجوية والمياه والنقل عبر الطرقات والموانئ الثانوية .

اذن وباختصار، فرغم الايجابيات التي صاحبت تغييرات سنة 1976، فقد بدأ انه يجب إعادة النظر في مناهج التفكير ووسائل العمل والوصول الى انجع الطرق للتسيير والتدبير، وتدقيق انتقاء المفيد والصالح والسعي الى إدراك الاجود في كافة التصرفات والامور.

### أولاً : إصلاحات سنة 1983

لقد جاء هذا التنظيم الجديد كهدف اساسي لتلبية الرغبات وارادات التغيير التي عبر عنها غير ماهرة، مسؤولوا الادارة المركزية والمحلية لوزارة الاشغال العمومية، سواء خلال الاجتماعات التسلسلية او خلال المنتقيات الرسمية التي تعقد بين المسؤولين بصفة منتظمة والتي اصبحت عادة حميدة لتقييم حصيلة المنجزات والتفكير في السبل والمناهج الكفيلة بدفع عجلة التطور الى الامام.

فكان لابد من تجسيد هذه النظريات الى واقع عملي بعرض برنامج التحديث على بساط ملموس.

فتم توجيه مذكرات صريحة تحث المسؤولين على ضرورة اشعار المصالح المركزية للوزارة عند الشروع في التطبيق والى الثغرات او الصعوبات التي يجدها في الممارسة مع امكانية تقديم اقتراحات جديدة تكون عمليا قابلة للتنفيذ وتتطابق مع روح وفلسفة الاصلاح.

وهذا عنصر من العناصر الجديدة التي لم يسبق التعامل بها بهذا الشكل فيما مضى وهو الاستشارة والمشاركة في اتخاذ القرار الاداري الذي كان كما جرت به العادة عبارة عن تعليمات صادرة من الاعلى (السلطات المركزية) الى الاسفل (المصالح التابعة) دون ان يكون لهذه الاخيرة الحق في المناقشة او طلب التبريرات او محاولة اصلاح او تغيير فحوى تلك التعليمات

ونظرا للموضع الذي اصبح عليه الادارة خلال بداية الثمانينات بحيث لم تعد عجلة الاصلاحات الادارية تسير بنفس الوتيرة التي يسير بها التقدم التكنولوجي ، فقد اصبح لزاما على وزارة الاشغال العمومية ان تعيد النظر في هياكلها ومناهج عملها ومهامها واختصاصاتها لتساير الركب .

ثانيا : ماهي الاصلاحات التي جاء بها مرسوم سنة 1983 ؟

لعل إطلالة سريعة على الاختصاصات الجديدة التي جاء بها مرسوم سنة 1983 ، تبين لنا ان مفهوم التحديث قد تجسد في واقع ملموس بناء على نظريات ودراسات ومفاهيم علمية حديثة اثبتت نجاحها وفعاليتها .

وفي هذا الصدد أصدرت الوزارة منشورا توضيحات في 45 صفحة يبين بدقة وبكل تفصيل الاختصاصات والمهام الموكولة الى المصالح المركزية للوزارة بها في ذلك المديرية الوظيفية والمديريات القطاعية التي تعتبر من حصيلة التحديث الاخير .

وقد رافقت هذا الاصلاح حملة واسعة لتوعية الموظف والمسؤول بالمزايا التي يرمي اليها ولاقناعه من جهة اخرى بالمشاركة في انجاح التجربة وتجنب اي تطبيق مجحف لها .

اذن الاصلاح الاخير ادخل عدة معطيات جديدة ، جعل من جهة المصالح التي يمكنها ان تلعب دورا توجيهيا بشكل كبير ، وتكون من مهامها الاساسية الاشراف القانوني والتقني على ضبط وتوجيه الاجراءات والعمليات التي تنفذها مختلف المصالح الاخرى طبقا للسياسة العامة للوزارة والنصوص والمقاييس والمعايير المعمول بها ، ويتعلق الامر بالمديريات الوظيفية

وجعل من جهة اخرى المصالح العملية التي من بين اهم مهامها التنفيذ والاشراف على انجاز البرامج والخطط التي تدخل ضمن اختصاصات الوزارة، واتخاذ جميع الاجراءات المناسبة لانجاح مهامها على المستوى المركزي وعلى المستوى الاقليمي من خلال تمثيليتها المحلية وهيكلها المنتشرة على أوسع نطاق، ويتعلق الامر بالمديريات العملية او القطاعية .

### التحديث على مستوى الاختصاصات :

وهكذا نرى ان وزارة الاشغال العمومية اصبحت تشمل على المصالح المركزية وعلى المصالح الخارجية .

وتشتمل الادارة المركزية اضافة الى ديوان السيد الوزير والكتابة العامة على المجلس العام للاشغال العمومية .

- والمجلس الاعلى للماء .
- والوحدة المركزية للتنظيم .
- والوحدة المركزية للاعلام .
- والوحدة المركزية للاستثمار .

على

- أ - 4 مديريات وظيفية .
  - ب - 13 مديريات قطاعية او عملية منها ادارتين مركزيتين .
- وتشتمل الادارة المحلية من جهة اخرى على ما يلي :

7 مديريات جهوية توازي الجهات الاقتصادية السبع للمملكة  
41 مديريات اقليمية بعدد عمالات واقاليم المملكة علاوة على ذلك ونظرا للاهمية التي توليها الوزارة لمصالح المياه تتكلف 8 مديريات في المناطق المائية بالاحواض المائية للملكة وهي تسمى مديريات الجهات المائية .



## (أ) - الإدارة المركزية :

إن إعادة بناء واحداث هياكل مركزية جديدة لم يكن هدفا في حد ذاته بقدر ما كان وسيلة من وسائل التنظيم الحديث لمختلف وظائف ومهام وزارة الاشغال العمومية، التي عرفت - كما سبق القول - مخاضا كبير على المستوى الفكري والابداعي والتنظيمي، وهو نتاج مجهودات كان من أهم اهدافها الاصلاح والتحديث الموجه نحو تبسيط وارساء البنيات والاختصاصات على أسس علمية ثابتة ومعقولة.

وعلى هذا الاساس، تم تقسيم الادارة المركزية الى مجموعتين :

أ - المديريات الوظيفية

ب - المديريات القطاعية .

### (1) - المديريات الوظيفية :

وتتضم أربع مديريات هي :

- مديرية الشؤون الادارية

- مديرية الشؤون التقنية .

- مديرية الشؤون والدراسات

- مديرية شؤون الموظفين والتكوين .

### (2) - المديريات القطاعية :

وتتضم ثلاثة عشر مديرية هي كالتالي :

- مديرية الطرق والسير على الطرق .

- مديرية الموانئ

- مديرية التجهيزات العامة .

- مديرية مينائي الدار البيضاء والمحمدية .

- إدارة هندسة المياه التي تضم :
- مديرية البحث والتخطيط المائي
- مديرية التجهيزات المائية .

- إدارة التكوين المهني وتكوين الاطر التي تضم :
- مديرية تكوين الاطر .
- مديرية تخطيط التكوين المهني .
- مديرية الارصاد الجوية .

فنظرا للطابع الخاص لوزارة الاشغال العمومية والتكوين المهني وتكوين الاطر، فإنها عملت جادة من خلال هذا الاصلاح للمساهمة لفعالية وديناميكية في حركية النهضة الاقتصادية للبلاد، وبالتالي فقد محورت مهامها حول التطلعات الاساسية التالية :

\* ضمان المحافظة على الرصيد الوطني، الطرق والسدود والموانئ والملك العمومي، وبوضع سياسة معقلنة ومنهجية في مجال المحافظة والصيانة .

\* تهييء الانطلاقة للنشاط الاقتصادي بإنشاء التجهيزات الاساسية والبنيات اللازمة لذلك (السدود والموانئ والطرق . . . الخ) .

\* المساهمة في الحد من الفوارق الجهوية باعداد منشآت متوسطة الاهمية (موانئ للصيد، اعدادات هيدور فلاحية وهيدروطاقية، تجهيزت طرقية محلية وتجهيزات، عامة اخرى . . . .)

\* تقوية الوحدة الوطنية وذلك بالحرص على أن تكون البرامج التجهيزية لمختلف الجهات مندمجة ومتكاملة فيما بينها .

\* إنعاش تكنولوجيا وطنية باعداد تقنيات مطابقة لواقع البلاد وتكوين اطر وطنية (كما وكيفما)، وتشجيع خلق مقاولات ومكاتب دراسات وطنية .

\* نهج سياسة وطنية جادة ومسؤولة فيما يخص التكوين المهني وتكوين الاطر، وجعلها اداة للتنمية .

\* وضع خطط وبرامج وطنية وبتنسيق مع المؤسسات والهيئات الدولية فيما يخص المحافظة على الثروة المائية .

## ب - المصالح الخارجية :

إنطلاقا من سياسة اللامركزية، فقد تم احداث فروع محلية متطورة، تتمثل في المصالح الخارجية لهذه الوزارة وهي تتواجد في كافة اقليم المملكة، وتعتبر الساعد الايمن للمديريات المركزية وهي تكون وحدات قادرة على تنظيم العمل التدخل بالسرعة اللازمة في جميع اقليم المملكة .

وتتضمن المصالح الخارجية 41 مديرية اقليمية تستفيد من مساعدة 7 مديريات جهوية موزعة على الجهات الاقتصادية السبع للمملكة .

ونظرا لما تكتسبه مصالح الماء من أهمية على صعيد الادارة المركزية، فقد انشئت 8 مديريات للجهات المائية للتكفل بالاحواض المائية للمملكة .

هذا بالاضافة الي إمكانية تنظيم اعدادات مائة خاصة وظرفية كلما تطلب ذلك انجاز منشآت او مهام محددة .

إذن من خلال هذا التمثيل الجهوي والاقليمي نرى ان هذا التواجد المحلي وفي كل التخصصات للعمل والتدخل قد ضمن نشاطا مستمرا للمصلحة العمومية، وسهل جمع المعلومات والبيانات التي تزود بها المصالح المركزية لاستعمالها واستغلالها في تتبع الانجازات وتقييم الحاجيات بناء على معطيات عملية دقيقة ومعلومات اكثر واقعية .

كما ضمن من جهة اخرى حضورا مكثفا بمختلف جهات وأقاليم المملكة لتقريب الادارة من المواطنين تسهيلا لتدبير وتسيير قضاياهم ، ولمد يد المساعدة للجمعيات المحلية التي اصبحت بعد 1976 (التنظيم الجماعي) تتمتع بنوع من الاستقلال في التدبير والتسيير لامورها كما أصبحت تتوفر على موارد مالية وامكانيات بشرية وتقنية لا يستهان بها .

فبفضل التفويضات التدريجية التي منحتها وزارة الاشغال العمومية للمديريات المذكورة اصبحت قادرة على مواجهة الابعاء اليومية الملقاة على عاتقها وأضحت بالتالي مسؤولة امام السلطات الاقليمية في كل الامور التي تدخل في اطار اختصاصاتها وامام الوزارة التي تنتمي اليها وهي وزارة الاشغال العمومية .

ولضبط هذه المحاور وعصرنتها فان اصلاح الهياكل او تغيير الاختصاصات لم يكن كافيا ولهذا رافقتها اصلاحات اخرى لا تقل عنها اهمية لكونها شملت جل الميادين وعمت كل الهياكل والقطاعات .

## ثانيا : التحديث على مستوى الاصلاحات التكميلية

### (1) لوحات القيادة

وعيا منها بضرورة تتبع اهم قطاعاتها ومصالحها والاعمال المكونة لها اعدت الوزارة منذ سنة 1985 نظاما لجمع المعلومات يسمح لها بتتبع وقيادة مجموع الانشطة ويتخلص في « لوحات القيادة» وتمم هذه اللوحات قطاعات وانشطة شتى كتدبير الحسابات وشؤون الموظفين والتكوين والمملك العمومي والنصوص التشريعية والقانونية والبرامج (الاوراش الكبرى) والتكوين المهني .

## 2) الاعلام

يرتكز تنظيم الوزارة في الواقع على تبادل كثيف للمعلومات بين شتى المصالح والأشخاص وان كانت تبدو مجزأة الى وحدات مختلفة ذات أنشطة محددة، وقد تكون الهياكل في علة قسوى لولا هذا السيلاان الناتج عن تواصل داخلي وخارجي .

فاعتمدت الوزارة على وسائل معهودة في الاعلام والمواصلات وطورتها، وقد اثبتت في هذا المجال قدرتها على الابداع والثابرة حيث استخلصت العبر من خبرتها في التنظيم وتخفيز الموظفين قصد تعيشتهم وإزالة الحواجز بين المصالح واطلاع مختلف هيئات البلاد على انشطتها وحمل «رسالتها» الى الرأي العام .

فعلى الصعيد الداخلي تعمل على تصدير المعلومات بكيفية عمودية في الاتجاهين وأفقية عبر مختلف الدعامات : تقادير مذكرات حول الاوضاع، بيانات، اتصالات، اجتماعات الخ . . . ، وهكذا يبقى الموظفون دوما على علم بالمهام والاهداف والانشطة الخاصة بالوزارة ككل وبالقطاع الذي ينتمون اليه، كما يبقى المسؤولون دائما على بينة من المشاكل الميدانية ومعطياتها، بواسطة محلات واصدارات .

وعلى الصعيد الخارجي ، تطلع الوزارة الحكومة والمنخبين بما تقوم به من أنشطة كما تخبر وسائل الاعلام الوطنية والدولية عن طريق منشوراتها وتقاريرها الدورية ومؤتمراتها الصحفية

## 3- المعلومات

كانت الوزارة من الادارات المغربية الاوائل التي ادخلت المعلومات الى مصالحها، وسرعان ماعممتها حتى صارت وسيلة عمل تساعد على التدبير وهي في متناول المسؤولين والمستخدمين بعد ان كانت في البداية تعالج بعض المشاكل الخاصة كحوادث السير أو المعطيات الهيدرولوجية

هذا التطور الذي بدأ في السبعينات تأكد من خلال النمو التكنولوجي ومجهود التكوين الذي قامت به الإدارة، ولذا صار اليوم استعمال «الكمبيوتر» في مختلف الطاقات بديها وسائر في كل الأنشطة كالتخطيط والتحليل وتقويم المشاريع وحاجيات التدبير العادي والتوقيعي، مما ساهم بكيفية فعالة في تحديث تدبير المصلحة وعقلنته ويتنظر ان تحقق الوزارة تطورات هامة خلال التسعينات بإدخالها نظام معلومات التدبير المتكامل (وقد شرعت في ادخاله فعلا) وذلك باستعمال شبكات نقل المعلومات بين مختلف هياكل الوزارة وشركائها الخارجيين ( وزارة المالية)، مما يؤدي الى خلق تعاون كبير تكون نتيجة تدبيرها اكثر عقلانية واكثر ديناميكية للميزانية العامة.

ومن ناحية اخرى يساهم تطور تكنولوجية «المكروكمبيوتر» والتمكن المتزايد من مشاكل التكوين والتأطير التي تظهره وزارتنا في تحديث اكثر لاساليب العمل اليومية للمستخدمين.

#### 4) التدبير التوقيعي للموارد البشرية

ان العامل البشري يكون عادة المحرك لكل تنمية، والا انه يمكن ان يصبح عائقا اذا ما كان تسييره لا يتطابق مع المهام التي تنتظره.

لهذا وانطلاقا من وعيها بهذه الحقيقة فإن وزارة الاشغال العمومية لم تبخل ابدا في اعطاء الاهمية اللازمة لتوظيف وتكوين العامل البشري ضمن انشطتها، فكان الاستعمال العقلاني للموارد البشرية دائما في مقدمة اهتمامات الوزارة.

ف نظرا لاتساع برامج التجهيز والوسائل المالية المصاحبة لها اختارت الوزارة تخمين الالتزامات التي لا بد من ان ترافق هذا التطور، فقامت بتحديث تدبير الموارد البشرية وبتكييفها بدقة مع اهداف الادارة.

وبفضل الاجراءات التي تم اتخاذها في ميدان التدبير التقديري الذي يسبق عادة كل تخطيط للوزارة اصبح من السهل الحصول في الوقت اللائم على ذوي المؤهلات والتجربة اللازمة للانشطة المرغوب فيها.

ويعني التدبير التقديري باتخاذ القرارات الخاصة في مجال التكوين والتوظيف حسب اهداف الوزارة الشاملة وذلك ليضمن على المدى البعيد توزيعا حسنا للكفاءات في مجموع هياكل الوزارة .

ويتميز هذا المنهج بتوضيح دور كل واحد على حدى وبتقوية الثقة وتعديل كفتي لاستحقاق والنجاح في المهنة .

#### (5) تخمينات قبل التشغيل

ان وزارة الاشغال العمومية تعتبر التشغيل عملية اساسية في تدبير الموارد البشرية، كما ترى ان المميزات الانسانية والعلاقات البشرية تتسم بنفس الاهمية عند الشخص كمهاراته التقنية والمهنية .

ولهذا تولى عناية خاصة بتقييم ثروتها البشرية حيث تركز اساسا فيما يخص اختيار اطرها على تقييم موضوعي يراعي المنصب والعضو الامثل المرغوب فيه ويتمثل ذلك في عدة اجراءات تتخذ قبل التشغيل ويمكن تلخيصها فيما يلي :

- تحليل للمنصب الشاغر ووضعيته بموازاة مع متطلبات مختلف العوامل للعضو الامثل الذي قد يملءه .

- تقويم تقني ونفساني مهني يمكن سره في الاصغاء الى المرشح وفهمه والتعرف عليه اكثر، وعلى الخوافز التي تدفع به الى طلب المنصب . وهكذا يبقى ضمان المعادلة بين المنصب والعضو الامثل هو الشغل الشاغل للوزارة التي تسهر على تدبير نوعي للموارد البشرية .

#### (6) برنامج ادماج الاطر

تعد الوزارة وتنجز سنويا منذ 1987 ، برنامجا لادماج الاطر الجدد في هياكلها وذلك قصد :

- تعريف الاطر الجدد بأساليب العمل في الوزارة
- تطوير الشعور فيما بينهم بالانتماء الى جسد واحد
- تكييف افضل لامكانياتهم مع حاجيات المصلحة

يتكون هذا البرنامج من ثلاث مراحل: التكييف، الكفالة والتكوين الاضافي.

تمكن عملية تكييف الاطر الجدد من تعرفهم على هياكل الوزارة واساليب العمل بها واهدافها.

اما مرحلة الكفالة فتتمثل في تعيين مؤقت للاطر الجدد لدى مسؤولين بالادارة خلال مدة خمسة اشهر قصد السماح لهم بالتعرف على نشاط المصلحة واقسامها واساليب العمل بالوزارة.

ويتكفل بعض المسؤولين السامين بالاطر الجدد خلال فترة التعيين المؤقت الشيء الذي يقوي الثقة والتعاون بينهم وبين المسؤولين ويمكن الادارة من تحقيق اهدافها المقررة.

علاوة على هذا يتمتع الاطر بإمكانية تكوين اضافي على شكل ندوات تتطرق لمواضيع شتى اهمها:

- تسيير الاجتماعات ومداولة المعلومات
- تقنية التعبير
- الجوانب القانونية
- اساليب التنظيم

#### 7) التكوين المستمر

كانت الوزارة دائما تعتبر التكوين المستمر كرافعة استراتيجية لعصرنة الادارة خاصة منذ سنة 1982 ، حيث قامت بمجهود هام في هذا الصدد صاحب اعادة هيكلة الوزارة التي تمت سنة 1983 .



وهكذا قامت الوزارة منذ سنة 1986 بوضع مخطط للتكوين المستمر خصوصا بأطرها يمتد على سنوات طبقا للحاجيات والرغبات التي عبر عنها الاطر في دراسة حول تحفيز الموظفين وعلى اثر اعداد دفتر التحملات الخاصة بالمنصب / الموظف الامثل .

وقد خصصت الوزارة قصد انجاز هذا المخطط وسائل هامة «لوجستكية» ومادية وبشرية لا يستهان بها .

وشمل هذا المخطط مجموع الاطر ووضع تنظيميا للتكوين المستمر ويمكن من تحسيس المستخدمين بالنور الهام الذي يلعبه هذا التكوين والذي يسمح لهم بالتكيف مع مهام الوزارة التي تتطور باستمرار حسب مختلف الحرف وتعقيدها المتزايد .

وبحكم خبرتها وسعت الوزارة نطاق هذا التكوين حيث شمل اصنافا اخرى من المستخدمين كرجال العمليات والتنفيذ (1990) .

وقد شملت حلقات التكوين المستمر كل الميادين القانونية والادارية والتقنية واستفاد منها جميع اصناف الموظفين والمستخدمين تحت اشراف مختصين في كل التخصصات .

## 8) تحفيز الموظفين

يشكل التكوين المستمر حافزا مهما بالنسبة للموظفين للقيام بمهامهم الا انه قد يكون غير كافيا . ولهذا قامت الوزارة باعداد بحوث حول التحفيز .

وقد تمت اولى هذه البحوث على مستوى مديرية الطرق والسير على الطرق وادارة هندسة المياه، وقد كشفت كلتاهما على مشاكل يمكن تجزئتها الى صنفين : مشاكل الاتصال ومشاكل التنظيم .

سمحت ردود الفعل المسجلة على مستوى الاتصال بضبط سلسلة من الاعمال تبلورت في اجتماعات دورية وامتزاج بين موظفي المصالح المركزية والمصالح الخارجية وتوضيح للاهداف كل ذلك من أجل تسيير سير المعلومات .

اما مشاكل التنظيم فقد كشفت عن مشكل تطور المسلك المهني للاطر (خاصة لدى المهندسين) وقد تقرر قصد معالجة هذه النقطة فتح الامكانيات في المسلك المهني خارج السباق عن اللقب الاداري ، وهكذا بفضل بعض الاصلاحات أصبح تحسين وضعيتهم المادية رهين بالاعمال المنجزة من طرف كل اطار وليس بالتسمية الادارية او بالشواهد التي يحملها .

ولهذه الغاية بسطت سياسة التدبير الشخصي للاطر الاهداف التالية :

- وضع احسن المرشحين في المناصب الشاغرة
- تلبية رغبة كل واحد في النجاح المهني حسب مستوى مهاراته
- ضمان احترام التوازنات الكبرى للتدبير بكل شفافية
- تحسين هرم السن ، تدعيم التخصصات التقنية وتطوير مخططات المسلك المهني) .

وبهذا يمكن القول ان هذه السياسة عكست وعي المقررين بأهمية دور الاطر ( وخاصة المهندسين منهم) في القدرة على المنافسة والتعبئة المهنية التي تعتبر شرطاً مسبقاً لكل تقدم وتطور.

## 9) تقييم الاطر

يعتبر التقييم اداة تدبير تدلي بمعرفة افضل للموارد البشرية وقدرتها وحاجياتها في جال التكوين

ولهذا يصح تقييم الاطر ضرورة لا بالنسبة للتنظيم فقط ولكن بالنسبة للاطار نفسه كذلك، فهو يمكن الادارة من معرفة جيدة للعاملين وامكانياتهم ونقصهم واستخلاص العبر اللازمة كما يسمح للاطار اي يأخذ فكرة عن حكم المسؤولين على اسلوب عمله وان يستنتج من ذلك «الاستراتيجية» الشخصية الذي يجب عليه اتباعها لتطوير مسلكه المهني.

فانطلاقا من هذه الرؤيا وضع التقييم تدريجيا داخل الادارة قصد مدها بالوسائل التي تمكنها من:

- تقييم طاقة الاطر عن طريق تعاقد يحدد لهم الاهداف الطموحة التي يمكن تحقيقها.

اكتشاف الامكانيات ونقط الضعف قصد التمكن من توجيه العاملين او اتخاذ اجراءات اصلاحية في ميدان التكوين.

وقصد إرضاء هذه الطموحات جزئي التقييم الى قسمين يمكنها بتكاملها توفير اشمل لعوامل التقييم واكثرها موضوعية وهما من جهة:

«برنامج العمليات المتفق عليها» الذي يسمح بتقويم الانتاج بالنسبة للاهداف المحددة سنويا ومن جهة اخرى.

«التقويم بالنسبة للمنصب» الذي يعطينا فكرة شاملة على نتائج الاطار بغض النظر عن الاهداف المحددة في اطار «برنامج العمليات المتفق عليها».

## 10) عصنة منهج تدبير المستخدمين

قررت وزارة المالية ادخال منهج المعلومات في تسيير شؤون الموظفين بكل الوزارات قصد تحسين التسيير الاداري العادي لموظفي مختلف المصالح الوزارية.

ولهذه الغاية قامت بدراسة حول انشاء نظام مندمج لتدبير موظفي الدولة وقع الاختيار في اطاره على وزارة الاشغال العمومية كأمر بالصرف نموذجي .

هذا وقد شرع فعليا في التدبير المتكامل للموظفين المرسمين بالمصلحة في بداية نوفمبر 1990 ويعني ذلك ان كل الاجراءات ستتخذ من الان فصاعدا عبر برنامج معلوماتية سواء على مستوى الامر بالصرف او على مستوى مراقبة الالتزامات والنفقات وقسم الترتيب والمعالجة المعلوماتية .

### (11) تلبية الحاجيات الاجتماعية : مؤسسة الاعمال الاجتماعية

نظرا لاهمية عدد المستخدمين بالوزارة ارتأت هذه الاخيرة ان ترضي الحاجيات الاجتماعية لمجموع عمال واطر الوزارة فأنشأت بتاريخ 30 يوليو 1982 مؤسسة الاعمال الاجتماعية لوزارة الاشغال العمومية الذي يوجد مقرها في العاصمة وتوجد فروعها في كافة الاقاليم المغربية وعلى رأس ذلك يوجد مكتب وطني ومجلس وطني .

وتتكون هيئات المؤسسة من اعضاء منتخبين :  
وقد انكبت هذه المؤسسة منذ نشأتها على تلبية رغبات اعضائها في ميادين السكن والتطبيب والوقت الفراغ والمساعدة الاجتماعية والتأمين والرياضة والثقافة، والترفيه والاصطيف، وكل ما يتعلق بالتجهيزات المنزلية والتغذية العامة .

### (12) اساليب التمويل الجديدة

خلال الثلاثين سنة الاخيرة كانت الدولة تتحمل النصيب الاوفر في تمويل وتشبيد البنيات التحتية وصيانتها انطلاقا من الدخل الوطني بواسطة القروض الخارجية . الا ان الموارد العمومية تتقلص يوما بعد يوم ولايسمح نموها بالسير مع حجم حاجيات البلاد من البنيات التحتية علاوة على الضغط الذي تكونه الديون الخارجية .

كل هذا أدى بالوزارة الى القيام بعقلنة التمويل ومنهجيات تقويم المشاريع قصد تحسين مواردها المالية وتعيينها بالكيفية الافضل .

وقد زادت الوزارة في طاقتها لتمويل المشاريع باللجوء الى اساليب تكميلية تختيارية يمكن سرد البعض منها على سبيل المثال :

- تمويل مشترك للدولة والجماعات لبعض المشاريع كبناء طرق ثلاثية او غيرها من المشاريع ذات الطابع المحلي .

- انشاء صندوق خاص بتعهد الطرق لتسهيل تعبئة الموارد لدى اهم المستفيدين من المشاريع .

- مشاركة المستعملين في تمويل المشاريع التي يستفيدون منها وذلك عبر سياسة ائتمنة مناسبة ( مثلا ادخال نظام الاداء في الطرق، السيارة بالمغرب حتى يتحمل مستعملوها بناءها وصيانتها) .

- ترشيد استعمال الالات والمعدات العمومية وذلك مثلا من خلال سياسة التدبير المستقل لحظيرة السيارات، حيث يتم اداء مقابل الخدمات سواء من طرف الدولة او الجماعات او من طرف الافراد مباشرة للحضيرة التي لها محاسبة خاصة في هذا الشأن .

- تعبئة موارد مالية خارجية لتمويل المشاريع كمشروع الربط القار بين افريقيا واوربا، ومشروع الطرق السيارة بين عواصم المغرب العربي .

وبما ان البلاد لا تتوفر على موارد كافية بقدر حاجيات نموها يجب ان يقع الاختيار من بين مجموع المشاريع المحددة على اساس مساهمتها الكبرى في اهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية للبلاد .

احداث مكتب استغلال الموانئ سنة 1985، وقد عهد لهذا المكتب بتدبير مرفق عمومي، وهو الموانئ، وذلك باعتباره مؤسسة عمومية ذات صبغة صناعية وتجارية ومعترف لها بالشخصية المعنوية وبالاستقلال المالي .

وفي هذا الصدد عززت الوزارة اساليب تخطيطها واختيارها للمشاريع وهي تنوي وضع بنك للمشاريع خاص بالوزارة حتى يمكنها في المستقبل أن تزود بصفة رشيدة قوانين المالية ومخططات التنمية الاقتصادية والاجتماعية .

### 13) التقنين كاداة للتحديث

تعطي الوزارة اهمية خاصة للقطاع القانوني حيث قامت بعدة عمليات في نطاق التشريع والتقنين وكذا في ميدان التكوين القانوني، وذلك من خلال الايام الدراسية والعروض النظرية والتطبيقية التي تعطي لمختلف المستويات ومن خلال كذلك المنشورات التي تصدرها في هذا الصدد:

- دليل الملك العمومي بالعربية للممارسين
- دليل قانوني للنصوص المتعلقة بالملك العمومي عامة
- دليل حول النصوص القانونية المتعلقة بنظام المياه

وقد اعدت في هذا الشأن عدة نصوص تتعلق بميادين تدخلها وقامت بمراجعة نصوص اعدت منذ بداية القرن كما اقترحت نصوص جديدة للملاء الفراغ القانوني:

- حول الطرق
- حول المياه الخ . . .

وهكذا اصدرت قوانين متعلقة بالتكوين المهني وبتشجيع خريجي مؤسسات التكوين المهني قصد ادماجهم في الحياة الاقتصادية ومشاركتهم في تنمية الاقتصاد الوطني .

كما ادت عقلنة الصفقات التي تمارسها الوزارة في ميادين الطرق والبناء الى اعداد دفتر المواصفات العامة ودفتر المواصفات الخاصة،

المتعلقة بهذه الوزارة وكذلك عدة نصوص تتعلق بإنشاء صندوق وخدمات مدبرة بصفة مستقلة وقانون يشكل القانون الأساس للطرق السيارة.

وقد كان الهدف من مشاريع القوانين والنصوص التنظيمية المتعلقة بتنسيق الأحكام التي تدير الملك العمومي للدولة في شتى مركباته هو الحفاظ على تراث الدولة وتحسين تديره واستغلاله.

إن الوزارة ثرية بخبرتها في ميدان التقنين ولذا فهي عازمة على اثراء وتدعيم وضعيتها بتحسين طاقتها الإعلامية وقدرتها على المفاوضة ووضع الحلول في حالة نزاع او خلاف، فهي عازمة في هذا السياق على تحسين تأطير مصالحها خاصة في المجالات التي تمس مسؤولياتها القانونية والادارية.

لذا، قررت عداد بنك للمعلومات القانونية قصد تسهيل الحصول على المعلومات في هذا الميدان ووضعت كافة اطرها ووثائقها رهن اشارة الراغبين في الاستشارة القانونية.

#### (14) - تفويض الاختصاصات :

فيما مضى كانت، إختصاصات التسيير والتدبير لكبرى تدبر على مستوى الإدارات المركزية بالرباط، وبفضل الاصلاحات الاخيرة والتي إبتدأت منذ سنة 1983، فإنه تم تفويض عدة مسطرات واجراءات ادارية.

- كتدبير أصناف الموظفين.
- الرخص الادارية للموظفين باستثناء الاطر.
- بعض عمليات التدبير المتعلقة بالحاسبة العمومية.
- تدبير شؤون المياه.

- القيام ببعض العمليات الخاصة بالملك العمومي وغيرها من الاختصاصات التي تم تفويضها للمصالح الخارجية، والتي يضيق الوقت لسردها بكاملها.

إلا أن هذه الإصلاحات رغم أهميتها اعتباراً للقطاعات التي مستها وللتغييرات الهيكلية التي استهدفتها فإنها تبقى غير كافية ما لم تأخذ بعين الاعتبار العنصر البشري كموظف وكمستعمل لخدمات الإدارة.

وهكذا، وبعد التجربة الطويلة نسبياً لهذه الإصلاحات، فإنه تبين أنه يجب أن تتوج بأخرى لاستكمال حلقة مسلسل الإصلاحات الكبرى وبها سنختم هذا العرض.

#### (15) - تجربة اللامركزية الجديدة :

لقد سبق الكلام على التجربة الأولى التي همت قيام تمثيلية على المستوى المحلي لمباشرة بعض الاختصاصات التي كانت إلى عهد قريب من اختصاص الإدارة المركزية.

إلا أن المشروع الحالي والذي وضع ابتداءً من يناير الماضي (1991) في حيز التطبيق يهدف إلى تناسق أفضل للهيكل الإداري للوزارة وتحديث سيرها، ووله هدفين أساسيين هما :

- تثبيت الوجود على صعيد كل المناطق وتحسين صورة المصالح الخارجية حتى تتمكن من تلبية رغبات الجماعات المحلية في الوقت الذي تزايد فيه طاقة تدخلها السياسة والمالية.

- تحسين الفعالية التقنية لمصالح الوزارة حتى يمكنها أن تقوم بمسؤولياتها العملية بكفاءة ودقة.



ولهذا يليق ان تسف تدريجيا مختلف اساليب سير المديرية الاقليمية حتي يتسنى لها تنفيذ برامج الوزارة من جهة والتدخل كمشرف على خدمات لحساب الجماعات المحلية من جهة اخرى .

وتتطلب اعادة التنسيق هذه تدعيم المديرية الاقليمية للاشغال العمومية وادخال وسائل تسيير تمكن الحوار مع مختلف اصحاب المشاريع ، كما يتطلب تجديد لاساليب تنظيم العمل التي من شأنها ان تمحور الاجراءات «البيروقراطية» وتعزز الوجود على صعيد كل المناطق الوطنية وتزيل الحواجز داخل المصالح العملية وترفع من مستوى الدراسات المنتجة .

كما يجب في نفس الوقت اتباع سياسة نشيطة تجاه اللامركزية على الصعيد الاقليمي لضمان علميات البرمجة والتخطيط والموافقة على المشاريع والتنشيط التقني والتكوين المستمر والتأطير وذلك في كل المجالات العملية وهذا يعني نقل المسؤوليات والمسؤولين ووسائل المصالح المركزية الى المصالح الجهوية .

وفي هذ الصدد، وقع الاختيار على مديرتين جهويتين هما فاس ومراكش كتجربة أولى للامركزية الادارية ، حيث يعيشان منذ بداية السنة تحت مراقبة ومعاينة مستمرة من طرف خبراء مختصين في هذا المجال ، لمختلف العمليات الادارية التي تقومون بها وتسجيل جميع ردود الفعل الداخلية والخارجية منها .

وعلى ضوء ما ستؤول اليه هذه التجربة سيتم التعميم على باقي المديرية بعد ادخال التعديلات التي اسفرت عنها هذه المرحلة الانتقالية .

(16) - تجربة «تسويق» المنصب الشاغر :

إن عدد موظفي وزارة الاشغال العمومية وصل الى غاية 31 ديسمبر

1990 : 12981 منهم 1125 اطارا (تقني واداري) بدون احتساب المؤسسات العمومية وشركات تحت وصاية الوزارة وهي (7).

وفي اطار الاخبار العمودي والافقي الذي ننتهجه الوزارة مختلف الميادين، قررت الخوض في تجربة فريدة من نوعها، حسب ما يبدو، وهي الاعلان عن المناصب الشاغرة في مختلف القطاعات إثر تعيينات جديدة أو انتقال او غير ذلك، ووضع الشروط اللازمة لولوج ذلك المنصب.

وكل راغب في شغل ذلك المنصب، عليه ان يتقدم بطلب يدرس من طرف لجنة مكونة من نخبة من قيدهم الادارية ومدراءها في كل التخصصات.

وبناء على معايير ومقاييس تم وضعها والاتفاق عليها مسبقا، فإن النتائج يتم الاعلان عنها للجميع في اطار ديموقراطي مسؤول.

وختاما يمكن القول ان الوزارة قد كسبت الرهان وتوفقت في تحقيق التحول المرجو نسبيا في هذا المجال. فالبحث عن الامثل من الناحية الادارية والتقنية، وأيضا من النواحي الاقتصادية والاجتماعية والمالية والتنظيمية أصبح رغبة أكيدة وميلا فطريا لدى موظفي هذه الوزارة رجالا ونساء.

ولا أدل على ذلك من النتائج الحميدة التي أمكن احرازها في كافة ميادين الاشغال العمومية بفضل الادارة القوية والعمل الجماعي. فالازمات التي ميزت السنوات العصبية لم تفلح في النيل من عزيمة هؤلاء الموظفين وحماسهم، بل على العكس من ذلك، فقد زادت شغفهم بالبحث عن الافضل والامثل، اقتناعا منهم بما سيفتحه ذلك من افاق جديدة على الصعيدين التقني والتنظيمي.

وتجدر الإشارة ان التحول الاساسي قد مس على الخصوص مستوى الجودة إداريا وتقنيا، فإلى جانب تطوير طرق التفكير، وترشيد مناهج العمل تولد احساس حاد لدى الجميع بأهمية اقرار تنظيم محكم وفعال. بعيدا عن البيروقراطية المتصلبة لتحل محلها، علاقات مسؤولية وتقدير بين الرساء والمسؤولين وعلاقة التزام بالمهام المنوطة بكل عنصر من عناصر هذا المجتمع المصغر، وزارة الاشغال العمومية والتكوين المهني وتكوين الاطر.

1986, Amman

- ROUBAN Luc

Fonction publique et politique de modernisation administrative en France. Revue internationale des sciences administratives, 1989, n 3, pp. 533-555

- SALON S. SAVIGNAC J. C.

Modernisation de l'administration. Actualité juridique de droit administratif, 1989, n 6, pp. 368-374

- TALEB-IBRAHIMI N.

L'Alternative public/privé et le champ de la santé, une approche par le droit. Revue algérienne des sciences juridiques, économiques et politiques, 1988, n 26, pp. 399-424

- ZIANI I.

Les grande axes de la réforme administrative au Maroc. Revue des affaires administratives, 1985, n 4, pp. 1-24