

## إدارة رأس المال البشري في القطاعات العمومية في إطار النموذج التنموي المغربي الجديد

كريم مكاي

دكتوراه في إدارة رأس المال البشري في القطاعات العامة  
كلية علوم التربية  
جامعة محمد الخامس  
المملكة المغربية

### الملخص

منذ التسعينيات، شرع المغرب في مشروع تغيير واسع واستجابا للعديد من التحولات. هذه التغييرات اقتصادية واجتماعية وبيئية في المقام الأول، وتتميز بالرغبة في اندماج أكثر تنافسية في التجارة الدولية. ومن الحكمة أن نتذكر في هذا الصدد أن جميع البلدان المتقدمة يبدو أنها تضع التزامًا دائمًا دائمًا بتنمية رأس مالها البشري الذي ولد في سياق هذه التحولات. كما تلعب إدارة رأس المال البشري دورًا مهمًا في القدرة التنافسية للقطاعات وخاصة في أداء الخدمات العمومية. وفي هذا الإطار، فإن المغرب ملتزم بترجمة نموذجه التنموي الجديد، بتوجيه من جلالة الملك محمد السادس، في جميع مؤسساته ليصبح قادرًا على المنافسة في مختلف القطاعات. تعتبر هذه الجهود فاعلا أساسيا في تطوير الكفاءات الاقتصادية والاجتماعية للبلاد في ظل التحولات العالمية.

في هذا المقال، سنحاول أن نركز على شرح وتحليل تجربة المغرب في تفعيل النموذج التنموي الجديد الذي يعد فاعلا أساسيا يهدف إلى إنشاء إدارة حديثة قريبة من المواطنين وتقديم خدمات عالية الجودة. أخذنا بعين الاعتبار إدارة رأس المال البشري في القطاعات العمومية في صميم الأهمية الاستراتيجية لهذا النموذج.

ولهذه الغاية، من المهم التركيز على اتباع الإرشادات الواردة في تقرير هذا النموذج، حيث يعطي الأولوية لرأس المال البشري الذي يمارس خدمات القطاع العام من أجل تعزيز خدمات دو جودة ورضا للمواطنين وكذا التركيز.

سنستخدم النهج النوعي من خلال تحليل وثائقي. نهدف إلى أن نشرح في هذا المقال، حصر الجهود والتدابير التي اتخذتها الحكومة المغربية في مجال تعزيز إدارة رأس المال البشري في إطار توجهات نموذج التنمية الجديد، مع التركيز على قطاعات الصحة والتعليم والتربية.

الكلمات المفتاحية: الرأس المال البشري، النموذج التنموي الجديد، الصحة والتعليم.

### المقدمة

يشير النموذج التنموي الجديد إلى منهجية لخلق القيمة التي تهدف إلى تعزيز النمو الاقتصادي المستدام والشامل، مع تحسين الظروف المعيشية للسكان وحماية البيئة.

وفي هذا الإطار، أطلق المغرب عدة مبادرات للترويج لنموذج جديد للتنمية الاقتصادية والاجتماعية. يتدخل الأخير بمعنى ما لتعزيز النمو مع بناء اقتصاد أكثر مساواة وإنصافًا وشمولية (جريدة الأخبار المالية الأسبوعية، 30 يوليو 2022).

تم تطويره من قبل لجنة خاصة تم تشكيلها في نوفمبر 2019 بتوجيه من جلالة الملك. إن الهدف من ذلك هو وضع قائمة بالالتزامات الخاصة بتنفيذ الاستراتيجية المغربية لإصلاح الإدارة العامة. حيث يقترح النموذج التنموي الجديد إطارًا تنمويًا جديدًا يستجيب لنقاط الضعف الناجمة عن التغييرات التي شكلت الوضع الاجتماعي والاقتصادي للمغرب على مدى العقدين الماضيين والتحديات الجديدة المصاحبة له.

\* تم استلام البحث في مايو 2023، وقبل للنشر في أغسطس 2023، وتم نشره في يونيو 2024.

تم الإعلان عن النموذج التنموي الجديد في مايو 2021، وهو يحدد أربعة محاور رئيسية للتحويل ولتحقيق تقدم اقتصادي وبشري واجتماعي وإقليمي مستدام بحلول عام 2035. ويتحدد تحديد هذه المحاور على النحو التالي:

### التحول الهيكلي للاقتصاد

يشير التحول الهيكلي للاقتصاد إلى تغيير كبير في تكوين اقتصاد البلد. يمكن أن يحدث هذا لأسباب مختلفة، مثل التقدم التكنولوجي، والتغيرات في أنماط الاستهلاك، والسياسات الاقتصادية، والتغيرات الديموغرافية، وما إلى ذلك (Lévesque, 2016).

يمكن أن يكون للتحويلات الهيكلية في الاقتصاد آثار كبيرة على الشركات والعمال والمستهلكين والحكومات. حيث تحتاج الشركات إلى التكيف مع أنماط الإنتاج والاستهلاك الجديدة، بينما قد يرى العمال أن مهاراتهم قد عفا عليها الزمن ويحتاجون إلى اكتساب مهارات جديدة للتكيف مع سوق العمل المتغير باستمرار (Boutillier, 2012).

يمكن أن تتأثر الحكومات أيضًا بالتحويلات الهيكلية في الاقتصاد، حيث يتعين عليها وضع سياسات لدعم تكيف الشركات والعمال مع هذه التغييرات. على سبيل المثال، يمكنهم تنفيذ برامج التدريب وإعادة التدريب، أو دعم سياسات الابتكار والبحث والتطوير (Thelen, 2003).

باختصار، يعتبر التحول الهيكلي للاقتصاد عملية معقدة لها آثار مهمة على جميع الفاعلين الاقتصاديين. يجب أن تعمل الحكومات والشركات معًا للتكيف مع التغيرات الاقتصادية وضمان قدرة العمال على التكيف مع أسواق العمل المتغيرة (Smith, 1996).

فيما يخص النموذج التنموي الجديد في المغرب، يتعلق الأمر بوجود اقتصاد مغربي متنوع وضمان التحول الهيكلي نحو اقتصاد منتج. إن خلق الوظائف وتحسين الجودة تعد في صميم الإصلاحات التي اقترحتها هذا النموذج والتي تشمل عملية التحويل وتحسين القدرة التنافسية وتوجيه الاستثمار الخاص وتعزيز الاقتصاد الاجتماعي.

### تعزيز رأس المال البشري

يتم تعزيز الخدمات العمومية من خلال الاستثمار في رأس المال البشري الذي يقوم بشكل حتمي على تنمية مهارات الأفراد ومعارفهم وقدراتهم، والتي يمكن القيام بها على مستويات مختلفة، مثل التعليم والتدريب المهني والتنمية الشخصية والعقلية والبدنية والصحة والمشاركة في الأنشطة المجتمعية والاجتماعية.

من خلال بناء رأس المال البشري، يمكن للأفراد اكتساب مهارات ومعارف وقدرات جديدة تمكنهم من أن يكونوا أكثر قدرة على المنافسة في سوق العمل، وتحسين رفاهيتهم الشخصية ونوعية حياتهم، والمساهمة بشكل إيجابي في تنمية مجتمعهم (Weiss, 2015).

فعلى مستوى النموذج التنموي الجديد، يتعلق الأمر بإنشاء تأمين في تشكيل تعليم جيد وتحسين قطاع الصحة اللتان تعدان حجر الزاوية للإصلاحات التي دعا إليها النموذج، مما يسمح للمغاربة بتحقيق أهدافهم بشكل مستقل ودمجهم في تنمية البلاد واقتصاد المعرفة.

### الاندماج الاجتماعي

الاندماج الاجتماعي هو عملية تهدف إلى ضمان حصول جميع أفراد المجتمع، بغض النظر عن أصلهم أو وضعهم الاجتماعي والاقتصادي، على نفس الفرص ونفس الحقوق ونفس المشاركة في الحياة الاجتماعية والاقتصادية الخاصة بهم.

وبالتالي، فإن الاندماج الاجتماعي ينطوي على تعزيز التنوع وتقليل عدم المساواة ومكافحة جميع أشكال التمييز (بن تامي، ومرابط، 2019). ويمكن القيام بذلك من خلال سياسات وبرامج تهدف إلى ضمان الوصول إلى التعليم والعمل والرعاية الصحية والإسكان والخدمات الأساسية الأخرى.

كما يمكن أيضًا تعزيز الاندماج الاجتماعي من خلال المبادرات المجتمعية ومنظمات المجتمع المدني والشركات التي تعمل على تقوية الروابط الاجتماعية وخلق مساحات حيث يمكن للمواطنين التفاعل والتعاون.

من خلال تعزيز الاندماج الاجتماعي، يمكن للمجتمعات الاستفادة من تنوع أكبر وتماسك اجتماعي أفضل ومشاركة جميع أفراد المجتمع في الحياة الاقتصادية والسياسية.

كما يمكن من تقوية مكانة المرأة، وتعزيز إدماج الشباب وتنميتهم، وضمان الحماية الاجتماعية للفقراء في إطار تعزيز التنوع الثقافي للبلد. هذه هي جوهر الإجراءات الاجتماعية التي اقترحها تقرير النموذج التنموي الجديد لتعزيز مرونة قطاع مهم وديناميكيات مشاركة جميع المغاربة في تعزيز التنمية في البلاد.

### التنمية الإقليمية

تستند الاستراتيجية الإقليمية إلى إعادة تعريف استراتيجيات التنمية الإقليمية لإعادة تحديد المناطق كمصادر لتكوين الثروة وفرض مبادئ استدامة الموارد والقدرة على الصمود في مواجهة آثار تغير المناخ، والتي هي في صميم الاهتمامات الرئيسية للنموذج التنموي الجديد.

### روافع التحول

لتسريع تنفيذ التحولات الهيكلية التي أوصت بها لجنة النموذج التنموي الجديد، تم تحديد أربع روافع مهمة:

- جعل الإدارة والرقمنة رافعتين لتسريع التغيير؛
- تأمين الموارد اللازمة لتمويل المشاريع ذات الأولوية للنموذج الجديد؛
- إشراك المغاربة في جميع أنحاء العالم كأطراف فاعلة كاملة في تنفيذ المشاريع التحويلية المقترحة.

### حشد الشراكات الدولية

إنها واحدة من أهم الاستراتيجيات لمواجهة التحديات العالمية مثل تغير المناخ وانتشار معدل الفقر وعدم المساواة والصراع. تتيح الشراكات الدولية للدول والمنظمات العمل معاً لإيجاد حلول مشتركة وتنسيق جهودها لتحقيق الأهداف المشتركة.

هناك عدة أنواع من الشراكات الدولية، مثل الشراكات بين القطاعين العام والخاص، والشراكات بين الحكومات، والشراكات بين المنظمات غير الحكومية والشراكات بين الشركات.

يصبح حشدهم مهماً لتطوير الشبكات الشريكة وإنشاء منصات لتسهيل الاتصال والتعاون. يمكن للحكومات والمنظمات الدولية، والشركات أن تلعب أيضاً دوراً رئيسياً في تعزيز الشراكات الدولية، من خلال توفير الموارد والحوافز لتشجيع التعاون.

بالإضافة إلى ذلك، يتطلب النموذج التنموي الجديد حشد جميع الجهات الفاعلة الوطنية حول ميثاق وطني للتنمية وتنفيذ آلية لرصد وتحفيز الإصلاحات التي أوصاه بها.

لتسريع تنفيذ التحول الهيكلي الذي دعى إليه النموذج، سيتم تحديد أربعة عوامل مهمة:

- تطوير الرقمنة كأداة لتسريع التغيير؛
- تأمين الموارد اللازمة لتمويل أولويات النموذج الجديد؛
- إشراك المغاربة من جميع أنحاء العالم كمشاركين كاملين في تنفيذ مشاريع التحول المقترحة؛
- حشد الشركاء الدوليين.

يتطلب تنفيذ النموذج الجديد أيضاً تعبئة جميع الفاعلين في البلاد، لا سيما على مستوى اتفاقيات التنمية الوطنية وإنشاء آليات لرصد وتعزيز الإصلاحات التي أوصاه بها.

من خلال التركيز على قطاعي التعليم والصحة، اللذان يتميزان بأنهما حجر الزاوية للإصلاحات الاستراتيجية للنموذج، ومن خلال تحليل الجهود التي تبذلها الحكومة في هذا الاتجاه، سنقوم بتحليل وشرح حالة التقارب بين هذين المتغيرين الرئيسيين وكذا مجالات التحسين.

إن التعليم والصحة ركنان أساسيان من أركان تنمية رأس المال البشري، ومن المرجح أن تعزيز القطاعين يساهم بشكل فعال في النمو الاقتصادي والتقدم الاجتماعي.

تساعد جودة التعليم الأفراد من اكتساب المهارات والمعرفة اللازمة للمشاركة الكاملة في الحياة الاقتصادية والاجتماعية لمجتمعهم. كما أنه يشجع على الإبداع والابتكار وحل المشاكل، وهي عناصر أساسية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية. علاوة على ذلك، يساهم التعليم في الحد من التفاوتات الاجتماعية من خلال توفير فرص التعلم للفئات المهمشة (مقبول، 2021).

ومن ناحية أخرى، تعد الصحة عاملاً محددًا في الحياة الصحية، فإن الأفراد الذين يستفيدون من الخدمات الصحية هم أكثر إنتاجية، وأكثر عرضة للنجاح في حياتهم المهنية، وقادرون على المشاركة الكاملة في الحياة الاجتماعية والسياسية لمجتمعهم. كما تعتبر الصحة أيضًا عاملاً رئيسيًا في الحد من الفقر، حيث يمكن أن يكون للتكاليف الصحية المرتفعة عواقب مالية مدمرة للأفراد والأسر (Barandon, 2021).

ومن خلال الجمع بين التعليم والصحة، من الممكن إنشاء دائرة تنمية حميدة. من المرجح أن يتمتع السكان المتعلمون بصحة جيدة، مما يساهم بدوره في التنمية الاقتصادية والاجتماعية المستدامة. في نهاية المطاف، يُعد الاستثمار في التعليم والصحة أمرًا ضروريًا لضمان مستقبل مزدهر ومستدام للأجيال القادمة.

### الإطار النظري ومراجعة الدراسات السابقة

على مستوى النهج الاجتماعي الأكثر شيوعًا، فإن الحركات الاجتماعية الجديدة أقل توجهًا نحو الابتكار والتنمية، مع مراعاة التنمية الاجتماعية، منها نحو التحول الاجتماعي (Touraine, 2005). من وجهة النظر هذه، يمكن أن يمثل التطوير التنظيمي مثل التحسين التنظيمي والابتكار المؤسسي مثل إدارة رأس المال البشري العمل الجماعي. بالمعنى الدقيق للكلمة، تهدف الحركات الاجتماعية إلى «التحكم في الأنماط الثقافية» (Harrisson, 2005).

سعت الحركة الاجتماعية للمجتمع الصناعي إلى خلق مجتمع أكثر مساواة من خلال سيطرة الدولة على الإنتاج، كما كان من المفترض أن تكون الاشتراكية (Bollier, 2014)، يختلف المجتمع الحديث، الذي يطلق عليه غالبًا ما بعد الصناعي أو الإجمالي، أو ما بعد الحداثي، عن المجتمع الصناعي في أن الصراع ليس هيكلية الإنتاج، بل الحركة العمالية، ولكن الاستهلاك والظروف المعيشية (المعلومات، الصحة، التعليم، البحث، البيئة) توحد المواطنين حول إدارات مركزية كبيرة (Lévesque, 2006).

تعد قضية التنمية الاقتصادية للبلدان النامية في العالم واحدة من أكثر الموضوعات التي نوقشت في عصرنا (Figuière, 2022). حيث كان للخبراء في مجالات مختلفة مثل الاقتصاد والسياسة وعلم الاجتماع والهندسة وجهات نظر مختلفة حول طبيعة التخلف والفقر وأسبابه وعلاجه (Fortier, 1998). يتطلب فهم مشكلة التنمية معرفة جيدة ببعض الخصائص الأساسية للبلدان. سوف يسلط تحليل هذه الخصائص الضوء على الظروف الاقتصادية والاجتماعية الخاصة للإنتاج والاستهلاك وتوزيع الدخل والثروة، مما سيساعدنا على رسم بعض الآثار السياسية (Ghatak, 2003).

### مشكلة الدراسة

وفقا للمقدمة، سنحاول إعداد دراسة من أجل تحليل وثائقي. نهدف إلى أن نشرح في هذا المقال، حصر الجهود والتدابير التي اتخذتها الحكومة المغربية في مجال تعزيز إدارة رأس المال البشري في إطار توجهات النموذج التنموي الجديد، مع التركيز على قطاعات الصحة والتعليم والتربية.

تشمل الموضوعات البحثية المتعلقة بإدارة رأس المال البشري للقطاع العام في إطار النموذج التنموي الجديد في ما يلي: كيف يمكن تحسين إدارة رأس المال البشري في القطاع العام المغربي لدعم التنفيذ الفعال للنموذج التنموي الجديد؟ يطرح هذا السؤال التساؤل حول كيفية تحسين إدارة رأس المال البشري لمواءمة الموارد البشرية للقطاع العام المغربي مع أهداف وتوجهات النموذج التنموي الجديد. إن الهدف هو تحليل ممارسات إدارة رأس المال البشري الحالية، وتحديد الثغرات والتحديات واقتراح تدابير ملموسة لتحسين استخدام وتطوير المهارات في القطاع العام.

وتشمل الجوانب التي يجب مراعاتها في هذا الصدد سياسات التوظيف والاختيار، والتدريب والتطوير المهني، وإدارة الأداء، والتعويضات والتقييم، والإصلاحات الشمولية، إلخ. والهدف من ذلك هو إيجاد حلول تزيد من قدرة وتحفيز والتزام القطاع العام لتحسين الأداء والمساهمة في تحقيق أهداف النموذج التنموي الجديد في المغرب.

## أهداف الدراسة

الهدف الرئيسي لهذه الدراسة تتمثل في تقييم أثر سياسات إدارة رأس المال البشري على الأداء التنظيمي للقطاع العام في سياق النموذج التنموي الجديد المغربي.

سيحلل هدف هذه الدراسة في كيفية تأثير التدابير المتخذة في إدارة رأس المال البشري في القطاع العام في المغرب وفقاً للنموذج التنموي الجديد على الأداء العام للمؤسسات العمومية. سنتطرق في هذا التحليل إلى مزيج من طرق البحث النوعية والكمية مثل الاستبيانات ودراسة التحليلات الإحصائية.

ستوفر نتائج هذه الدراسة معلومات قيمة حول فعالية الجهود المبذولة من طرف الحكومة لتعزيز مهارات رأس المال البشري للقطاع العام لتحقيق الأهداف الاستراتيجية، حيث سنركز على قطاعي التعليم والصحة الذين يتميزان بمحور أساسي وفعال في ضوء النموذج التنموي الجديد.

## فرضيات الدراسة

يتعلق الأمر بإجراء التدابير التي يجب اعتمادها لتطوير وإدارة فكرة رأس المال البشري على الأداء التنظيمي للقطاع العام في سياق النموذج التنموي الجديد المغربي. وبالتالي مواءمة الممارسات للمسؤولين لزيادة وتحسين كفاءة الفاعلين في القطاعات العمومية والاضطلاع بدورهم على أفضل وجه كرافعة للاقتصاد والمجتمع وفي تنمية البلاد.

لتعزيز هذه الفرضية، يمكن تقسيمها إلى عدة فرضيات فرعية، وهي:

- يمكن أن يؤدي الاستثمار في التعليم وتدريب موظفي القطاع العام في تحسن مهاراتهم ومعارفهم ويسهم أكثر في تحقيق الأهداف الاستراتيجية؛
- يمكن أن يؤدي اعتماد سياسات الإصلاح والرقمنة والتوظيف على أساس الجدارة والمهارات إلى جذب الأشخاص المؤهلين والموهوبين، وبالتالي تعزيز قدرة القطاع العام على تحقيق أهدافه الاستراتيجية؛
- يعزز تنفيذ نظام إدارة أداء فعال وموجه نحو النتائج المواءمة بين سلوك الموظف والأهداف الاستراتيجية للقطاع العام؛
- إن خلق بيئة عمل داعمة، بما في ذلك ظروف العمل الجذابة وفرص التقدم، يحفز موظفي القطاع العام على المشاركة بشكل أكبر في تحقيق الأهداف الاستراتيجية؛
- كما أن الترويج لثقافة تنظيمية تؤكد على الابتكار والتعاون والتركيز على العملاء يعزز تفاني الموظفين وإبداعهم، مما يساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

## تصميم الدراسة

تصميم الدراسة سيقدم كما يلي:

- في البداية سنتطرق إلى دراسة الجهود التي تبذلها الحكومة لتعزيز مهارات رأس المال البشري للقطاع العام لتحقيق الأهداف الاستراتيجية وذلك من خلال تحليل رسوم بيانية وجداول دراسية؛
- بعد ذلك سنحاول شرح المحاور الهيكلية للإصلاح الإداري من خلال مشروع الرقمنة كما سنتطرق إلى تحليل الإصلاحات الهيكلية المثيرة للاهتمام ولا سيما في مجالات التعليم والتدريب والقطاع الخاص والنظام الصحي والتحول الرقمي؛
- وأخيراً سنقوم بتقديم الجهود المبذولة لتعزيز مشروع اللامركزية الإدارية في ترسيخ آليات الحكامة الجيدة في تنمية القطاع العام وتطوير وتحسين الخدمات الإدارية وكذلك إدخال نهج النوع الاجتماعي في الخدمة العمومية وأخيراً محاربة الفساد.

## مناقشة نتائج الدراسة

الجهود التي تبذلها الحكومة لتعزيز مهارات رأس المال البشري للقطاع العام لتحقيق الأهداف الاستراتيجية

الهدف الرئيسي من النموذج التنموي هو الانتقال من الاقتصاد ذو القيمة المضافة المنخفضة إلى الاقتصاد المنتج، الذي يمكن أن يولد المزيد من النمو ويخلق فرص عمل جيدة يمكن أن تزيد من القيمة المضافة للنمو الاقتصادي وتطوير

المهارات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية في الاستثمار في رأس المال البشري ولا سيما في الإدارة العمومية (طراد، عاتي، & لامية، 2015). في هذا الصدد، بذلت الحكومة جهوداً كبيرة لبدء إطلاق استراتيجية هذا النموذج حول المحاور التالية:

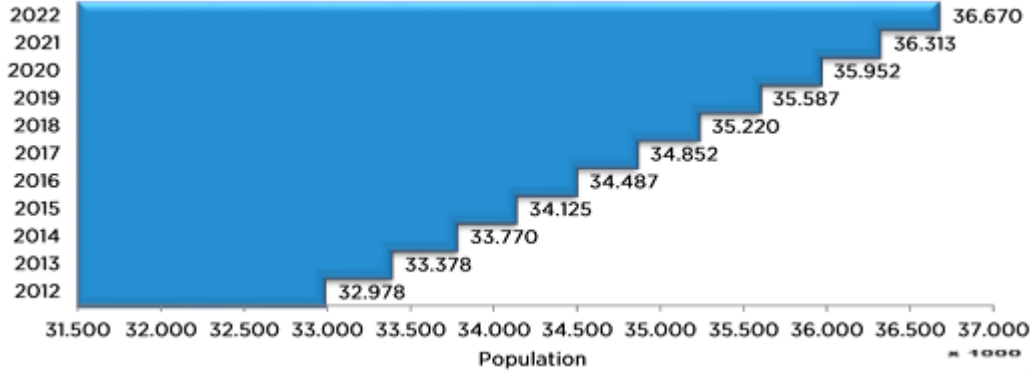
### جدول رقم (1)

#### المحاور الاستراتيجية لمفهوم النموذج التنموي الجديد

المحاور	تعريفات	الأهداف المطلوب تحقيقها
اقتصاد متنوع	- الاقتصاد منتج - قيمة الخلق - توظيف عالي الجودة	- تطور اقتصاد ذو قيمة مضافة وإنتاجية
تعزيز رأس المال البشري	- جعل جميع المواطنين القدرة على تحمل مسؤولية مستقبلهم - تعزيز إمكاناتهم - الاندماج في الاقتصاد المعرفي والمعنوي مدفوعاً بالمهارات	- ضمان جودة التعليم (في كل نظام جامعي) على أساس الأداء - تمكين وترسيخ خدمات صحية عالية الجودة وحماية الصحة - كحقوق أساسية للمواطنين
إدراج الجميع	- مشاركة جميع المغاربة في الديناميكيات الوطنية لتنمية في جهد جماعي. - الوصول القانوني إلى الفرص الاقتصادية. - الحماية الاجتماعية. - الانفتاح على تنوع المجتمع المغربي.	- ضمان ميزة المساواة بين الجنسين والمشاركة وتعزيز الإدماج وتنمية الشباب في مواجهة الفرص. - حشد التنوع الثقافي (رافعة الانفتاح والحوار وتجسيد التضامن بين المواطنين).
الاستدامة الإقليمية	- إعادة التنظيم المبتكرة للمستويات الإقليمية	- الحفاظ على الموارد الطبيعية (تغير المناخ والحفاظ على الموارد المائية).

المصدر: وزارة الاقتصاد والمالية 2022

بالنسبة للنموذج التنموي الجديد، تعتبر الإدارة فاعلاً رئيسياً في تنمية البلاد. وفي هذا الصدد، قطعت الحكومة أشواطاً من الالتزامات لتنفيذ الاستراتيجية. ولهذه الغاية، نحاول شرح حالة هذه الالتزامات فيما يتعلق بالأرقام. الهدف هو رؤية العلاقة بين توقعات النموذج التنموي الجديد فيما يتعلق بالوضع الحالي من حيث إدارة وتنمية رأس المال البشري في القطاعات العامة.



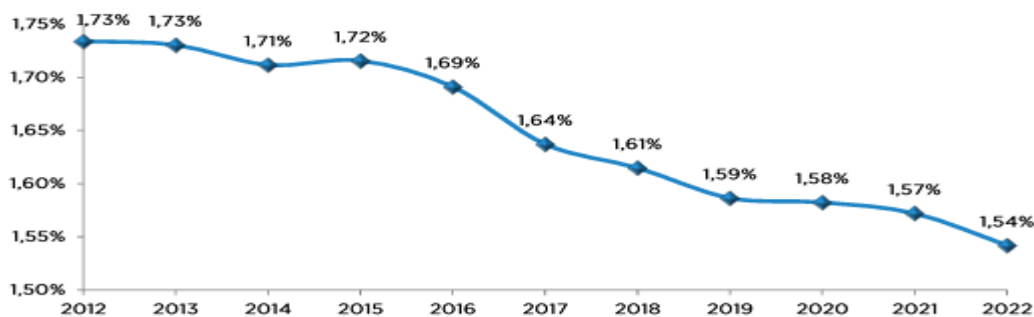
المصدر: تقرير الموارد البشرية لوزارة الاقتصاد والمالية لسنة 2022

#### الرسم البياني رقم (1) تطور سكان المغرب خلال الفترة 2012-2022

في سياق عدد سكان يتسمون بمعدل نمو ديموغرافي إجمالي يبلغ 11.2%، يرتفع من 32 مليون نسمة في عام 2012 إلى 36 مليون نسمة في عام 2022، فإن الرؤية الرئيسية لتنفيذ توجهات النموذج التنموي الجديد ضرورية للتركيز على طرق تحسين جودة الخدمات العامة المقدمة للمواطنين.

كما يوضح الرسم البياني رقم 2، فإن نسبة موظفي الخدمة العمومية من سكان المغرب خلال الفترة 2012-2022 تمثل معدل إداري يبلغ 1.54%، أي 15 موظفاً عمومياً لكل 1000 شخص خلال سنة 2022.

في الوقت نفسه، يؤكد المغرب على المحاور الكلاسيكية للإصلاح المنصوص عليها في الخطة الوطنية لإصلاح الإدارة العمومية. بالطبع، يجب أن تستند هذه الإصلاحات إلى رؤية مبتكرة لتطوير إدارة الموارد البشرية في القطاع العام. يؤكد النموذج التنموي الجديد على إنشاء إدارة معتدلة مقارنة بالقيود الحالية المتعلقة بنسبة ممكن أن تكون أكثر من 1.54% (عدد موظفي الخدمة المدنية بالنسبة لإجمالي السكان).



المصدر: تقرير الموارد البشرية لوزارة الاقتصاد والمالية لسنة 2022

## رسم بياني رقم (2) نسبة موظفي الخدمة العمومية من سكان المغرب خلال الفترة 2012-2022

### جدول رقم (2) توزيع عدد الموظفين

السنة	2022
مجموع السكان	36.670.000
ساكنة نشيطة	12.163.000
عدد الموظفين	565.429
النسبة عدد الأفراد الموظفين إلى إجمالي السكان	1,54%
نسبة عدد الأفراد الموظفين إلى السكان النشيطين	4,65%

المصدر: وزارة الاقتصاد والمالية

### المحاور الهيكلية للإصلاح الإداري

يرتكز الإصلاح الإداري حاليًا حول سلوك الدولة تجاه التحولات العميقة للإدارة من أجل بناء نجاعة الأداء للخدمات العمومية والسماح بإدارة أفضل لتوقعات المستخدمين، من خلال جعل الرقمنة رافعة أساسية ومركزية في تحسين جودة الخدمة وتعزيز الثقة بين المواطنين والإدارة.

ويرتكز مشروع الرقمنة على الجوانب الموضحة بالجدول رقم (3).

وبالفعل، كما يبين الجدول رقم 4، تشكل وزارة التربية الوطنية ووزارة التعليم العالي والبحث العلمي والابتكار ما يقارب من نصف موظفي الخدمة المدنية للدولة (43,3%)، تليها وزارة الداخلية (27,6%)، الصحة والحماية الاجتماعية (10,8%).

وذلك تماشياً مع الرؤية الاستراتيجية لإصلاح قطاع التربية والتعليم الأولى للفترة 2015-2030، بدأت وزارة التربية الوطنية عملية إصلاحية تجعل من الممكن تحسين العرض المدرسي وفقاً للوسائل التي تم حشدها.

### جدول رقم (3)

#### مكونات مشروع الرقمنة

تبسيط الإجراءات والمساطر الإدارية	دعم مشاريع الرقمنة الحكومية	تطوير مشاريع متعددة الوظائف	استراتيجية التحول الرقمي بحلول عام 2030 (تحت قانون 19-55)
- نشر 2700 إجراء إداري - مشاركة الإدارات في تنفيذ أحكام القانون 19-55 الخاص بتبسيط الإجراءات والمساطر الإدارية - إطلاق منصة عامة لمنظومة معلوماتية حكومية	- تعزيز البعد الرقمي من خلال برنامج تمكين 2018-2022 بدعم بلجيكي بقيمة 3.5 مليون يورو يركز على تعزيز المهارات الرقمية لموظفي الخدمة المدنية على المستوى المركزي والإقليمي (الهدف: 1400 موظف)	- تكامل نظام الموارد البشرية في حدود 18 مؤسسة. - تطوير الإصدار السابع من بوابة و-CHAFAFIYA.MA .EM- إيصال 100% من الكيانات (شركات / مواطنين) في مكان واحد. - إعداد خارطة طريق بين الوزارة والمسؤولية عن التحول الرقمي والإدارات - استخدام الخدمة السحابية لـ 70% من المستخدمين - استخدام التوقيع الإلكتروني بنسبة 100% من قبل الإدارات والمؤسسات العامة.	- رقمنة مسارات المواطن والأعمال في غضون 5 سنوات من خلال: - رقمنة 100% من الخدمات العامة. - إيصال 100% من الكيانات (شركات / مواطنين) في مكان واحد. - استخدام الخدمة السحابية لـ 70% من المستخدمين - استخدام التوقيع الإلكتروني بنسبة 100% من قبل الإدارات والمؤسسات العامة.

المصدر: وزارة الاقتصاد والمالية

وبهذا المعنى، وفقاً لتقرير الموارد البشرية الصادر عن وزارة الاقتصاد والمالية المصاحب لمشروع قانون المالية 2023، تم تعيين 119.000 معلم منذ العام الدراسي 2016-2017 لتلبية الاحتياجات.

صحيح أن الرؤية الاستراتيجية لتطوير خدمات عالية الجودة من قبل الإدارة العمومية يمكن أن تكون موجهة نحو القطاعات ذات الصلة مثل التعليم والصحة. ومع ذلك، قد تختلف النسب العالية والمنخفضة من القوى العاملة/السكان اعتماداً على عوامل مختلفة مثل الأولويات الوطنية، والموارد المالية المتاحة (إحداث المناصب المالية)، والتركيب السكاني للسكان، والاحتياجات الاجتماعية والاقتصادية والثقافية من بين أمور أخرى.

جدول رقم (4)  
توزيع الموارد البشرية حسب القطاع

القطاع	القوى العاملة 2022	حصة في %
التربية الوطنية والرياضة والتعليم العالي والبحث العلمي والابتكار	245.090	43,3%
الداخلية	155.815	27,6%
الصحة والحماية الاجتماعية	61.101	10,8%
العدل	19.845	3,5%
الاقتصاد والمالية	18.874	3,3%
المندوبية العامة لإدارة السجون وإعادة الإدماج	13.249	2,3%
أقسام أخرى	51.455	9,2%
مجموع	565.429	100%

المصدر: وزارة الاقتصاد والمالية

جدول رقم (5)

إحداثيات المناصب المالية (التوظيف) لعام 2022

قسم	إحداثيات المناصب المالية (التوظيف)	حصة في %
إدارة الدفاع الوطني	10.800	40,21%
وزارة الداخلية	6.544	24,36%
وزارة الصحة والرعاية الاجتماعية	5.500	20,48%
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي والابتكار	800	2,98%
وزارة الاقتصاد والمالية	500	1,86%
المندوبية العامة لإدارة السجون وإعادة الإدماج	500	1,86%
وزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية	400	1,49%
وزارة التربية الوطنية والتعليم الأولي والرياضة	344	1,28%
وزارة العدل	250	0,93%
وزارة الفلاحة والصيد البحري والمياه والغابات	190	0,71%
آخرون	1032	3,84%
المجموع	26.860	100%

المصدر: وزارة الاقتصاد والمالية

على سبيل المثال، في بعض البلدان، يمكن اعتبار التعليم أولوية وطنية بسبب الأهمية المعطاة لتحفيز الاقتصاد، بينما في بلدان أخرى، يمكن اعتبار الصحة أولوية بسبب زيادة المشاكل الصحية والحاجة إلى توفير رعاية صحية سهلة المنال وذات جودة عالية للسكان.

لذلك من المهم أن تأخذ الرؤية الاستراتيجية للإدارة هذه العوامل في الاعتبار وأن تحدد الأولويات بناءً على الاحتياجات الحقيقية للسكان. علاوة على ذلك، من الضروري أن تمتلك الإدارة الموارد والمهارات اللازمة لتنفيذ هذه الرؤية الاستراتيجية بفعالية وكفاءة كما حددها النموذج التنموي الجديد.

وبحسب مبررات إنشاء المناصب المالية، كما هو مبين في الجدول رقم 5، فإن نسبة توظيف الموظفين الموزعة على مستوى إدارة التعليم العالي حوالي 2.98% وكذلك بالنسبة للتعليم الأولي تتجه نحو 1.28%، مما تعكس إنها نسبة تدعى إلى الارتفاع مقارنة مع قطاع الصحة الذي ثبت بنسبة 20.48%. بينما يتميز هذين القطاعين بالجوهرين للإصلاحات الموجهة في إطار النموذج التنموي الجديد.

يفسر الجدول رقم 5 إحداثيات 26.860 منصب شغل استحدثت لصالح الوزارات والمؤسسات العمومية لسنة 2022، ومع ذلك، من المهم ملاحظة أن إنشاء المناصب المالية لا ينبغي أن يُنظر إليه على أنه غاية في حد ذاته، ولكن من الضروري أن يتم إنشاء هذه الوظائف وفقًا للاحتياجات الحقيقية لكل قطاع وأن يتم استخدامها بشكل فعال لتقديم خدمات عالية الجودة بالنسبة للإدارة.

علاوة على ذلك، من المهم أن يتم تطبيق الإصلاحات الموجهة من طرف النموذج التنموي الجديد بشكل متسق في جميع المجالات، بما في ذلك التعليم والصحة. وقد تشمل الإصلاحات تحسين جودة الخدمات، وتحديث البنية التحتية، وتدريب وتطوير الموظفين، وإدارة الموارد المالية، والشفافية والمساءلة، من بين أمور أخرى.

في نهاية المطاف، يجب أن تهدف الرؤية الاستراتيجية للإدارة إلى تحسين جودة الخدمات في جميع المجالات، بناءً على الاحتياجات الحقيقية للمواطنين، واستخدام الموارد المالية والبشرية المتاحة بكفاءة، وتنفيذ إصلاحات متماسكة لتحقيق الأهداف المحددة.

من بين كل ما سبق فيما يتعلق بإنشاء المناصب المالية، والإصلاحات الهيكلية التي قامت بها الحكومة لتقوية جهاز القطاع العمومي وخاصة على مستوى إدارة رأس المال البشري، سوف نستشهد لاحقًا بالجهود الرئيسية التي واكبتها الحكومة.

#### 1- إصلاحات هيكلية مثيرة للاهتمام في التعليم والتدريس

يمكن أن تساعد هذه الإصلاحات الهيكلية في تحسين جودة التعليم والتدريس، وتعزيز تدريب المعلمين، وتحديث البنية التحتية والتكنولوجيا، وتحسين حكامه وإدارة نظام التعليم، وزيادة الوصول إلى التعليم جيد.



الجهود	الإجراءات	مسارات التعزيز	النتائج
الحوار الاجتماعي	توقيع ميثاق الحوار الاجتماعي	إنشاء أكاديمية تدريب في مجال التوظيف	إدارة الحوار الاجتماعي على أساس إطار مرجعي للسنة الاجتماعية يتكامل مع دورية وآليات تشغيل راسخة
تحسين القدرة الشرائية لرأس المال البشري (الجريدة الرسمية رقم 7125 في 12 شتنبر 2022)	لتفعيل في 1 سبتمبر 2022: الحد الأدنى الصافي للراتب 3500 درهم / الشهر إزالة مقياس 7 للموظفين اعتباراً من 1 يناير 2023. إعادة تقييم المخصصات العائلية للأطفال الرابع والخامس والسادس (100 درهم / شهر بدلاً من 36 درهم)	تسوية أوضاع الموظفين في قطاع التربية الوطنية. إصلاح المدارس الحكومية (نظام موحد يهدف إلى تعزيز رأس المال البشري العامل في قطاعي التعليم الأولي والعالي. إنشاء أساس مشترك لتعزيز الأعمال الاجتماعية بالنسبة للموارد البشرية التي لا تستفيد من هذه الخدمة.	الالتزام بقطاع الصحة. مراجعة مقياس المؤشر والتعويضات ذات الصلة في بداية الحياة المهنية للأطباء. ترقية وتوحيد الممرضات الخريجات.
تعزيز حماية رأس المال البشري من الأخطار والأمراض المهنية	مراجعة معدل التعويض في حالة العجز الكلي الدائم أو الوفاة	(مشروع قانون قيد التنفيذ)	
التوفيق بين العمل والحياة الخاصة (الجريدة الرسمية رقم 7122 في 01 شتنبر 2022).	إجازة أبوة لمدة 15 يوماً مدفوعة الأجر (الاتفاقية الدولية لحماية الأمومة)	التوقيع على الاتفاقية الدولية لحماية الأمومة	
مراجعة بعض الأحكام التشريعية والتنظيمية	مكافحة الفساد الحد من الاستقالات	تفعيل نظام التأديب وخلق أنظمة الدرجات والتقييم والتدريب المستمر وامتحانات الكفاءات المهنية	
إصلاح نظام التقاعد	تفعيل نهج تشاركي يشمل الشركاء الاجتماعيين بهدف المشروع في إصلاح شامل	إعداد وتفعيل نظام يعتمد على قطبين (عام وخاص)	قيد الفحص في سياق الحوار الاجتماعي (جولة شتنبر / أكتوبر 2022)

المصدر: وزارة الاقتصاد والمالية

## 2- تنفيذ الإجراءات للقطاع الخاص

- زيادة الحد الأدنى للأجور بنسبة 10%؛
  - التوحيد التدريجي للحد الأدنى للأجور وللحد الأدنى الفلاحي للأجور: زيادة بنسبة 10% و5% على التوالي في 2022 و2023؛
  - إعادة تقييم 5% من معاش الشيخوخة؛
  - ضمان التزام أفضل للمرأة النشطة بسوق العمل.
- في إطار تنفيذ برنامج الحكومة وتوصيات اللجنة الخاصة بشأن النموذج التنموي الجديد، لا سيما فيما يتعلق بإصلاح مؤسسات التعليم العالي، وقعت الحكومة والشركاء الاجتماعيون اتفاقية بشأن الإجراءات الرئيسية التالية:
- ترشيد تكوين المجالس الجامعية وتوضيح مهامها لرفع مستوى أدائها وتطوير أدوات الرقابة والإدارة داخل المنشآت الجامعية.
  - تحفيز الهيئة وتثمين جهودها من خلال اعتماد وضع خاص جديد: (بناء على معايير التأهيل والكفاءة).

## 3- إصلاح النظام الصحي وسياسة الحماية الاجتماعية

هذا هو المحور الأكثر استراتيجية من حيث بناء سياسة الحماية الاجتماعية التي يتبناها المغرب:

السياسة العامة للحماية الاجتماعية بتكلفة إجمالية 51 مليار درهم/ سنة على مدى 5 سنوات	تعميم التأمين الصحي الإجباري	تعميم العلاوات العائلية	توسيع قاعدة العضوية لخطّة التقاعد	تعميم التعويض عن فقدان الشغل	تاريخ التفعيل
	2022	2023-2024	2025	2025	2025

المصدر: وزارة الاقتصاد والمالية

بالإضافة إلى ذلك، فقد بُدلت جهود لتطوير رأس المال البشري في قطاع الصحة، في الواقع، إنها مسألة موأمة القانون الإطار رقم 09-21 من خلال إنشاء نظام صحي يضمن المهام التالية:

- تعزيز خدمة الصحة العمومية؛
  - الوصول العادل على المستوى الجهوي؛
  - سياسة دوائية عالية الجودة في متناول الجميع؛
  - تعزيز المؤشرات الصحية.
- بالإضافة إلى ذلك، ركزت الحكومة على التعزيز التنظيمي للصحة بناءً على المكونات الموزعة في الجدول رقم 6:

#### جدول رقم (6)

#### مكونات التعزيز التنظيمي للصحة

المكون رقم 1	المكون رقم 2	المكون رقم 3	المكون رقم 4
تعزيز الموارد البشرية في قطاع الصحة من خلال استقطاب المهارات (القانون الإطار رقم 21-33 لجلب الأطباء الأجانب)	إعادة تأهيل البنية التحتية للصحة	رقمنة النظام الصحي: جمع ومعالجة واستخدام البيانات المتعلقة بالنظام الصحي	حكمة جيدة وذلك من خلال خلق وتعزيز؛ - الهيئة الصحية العليا المسؤولة عن تقييم جودة الخدمات والإشراف على مكتب إدارة الأصول؛ - المجموعات الصحية الجهوية - الوكالة الوطنية للأدوية والمنتجات الصحية؛ - الوكالة المغربية للدم ومشتقاته.

المصدر: وزارة الاقتصاد والمالية

إن تعزيز الصحة التنظيمية هو عملية مستمرة تتطلب مشاركة مستمرة للفاعلين لضمان تحقيق نتائج إيجابية في جودة الخدمات الحكومية.

#### 4- استراتيجية التحول الرقمي بأفق سنة 2030 (قانون 55-19)

في إطار تنفيذ استراتيجية التحول الرقمي بحلول عام 2030، يهدف المغرب إلى تحفيز النمو الاقتصادي وتحسين نوعية حياة المواطنين وتعزيز مكانة المغرب في الاقتصاد الرقمي العالمي. وللقيام بذلك، هناك 4 مجالات ذات أولوية:

رقمنة رحلات المستخدم	تطوير استراتيجية البيانات	تعزيز البنية التحتية الرقمية	بناء إطار متلائم مع الإدارة الرقمية
- دعم وإعادة هندسة رحلات المستخدم - وضع استراتيجية لاستخدام الأنظمة الاستراتيجية المتكاملة (الهوية، الدفع الإلكتروني، إلخ...) - تطوير واجهة واحدة للخدمات العامة «One Stop Shop»	- تنفيذ إطار عمل إداري للبيانات (مستودعات البيانات، جودة البيانات، إلخ...) - تعزيز تبادل البيانات الرقمية - تعزيز إعادة استخدام البيانات من خلال تعزيز البيانات المفتوحة - الإشراف على استخدام الذكاء الاصطناعي في الإدارات من خلال نظام أخلاقي	- توحيد معايير الإدارة العامة من خلال وضع خطة رئيسية قياسية لنظام المعلومات - ترشيد البنى التحتية ومجمع التطبيقات (مركز البيانات، السحابة)	- إنشاء إطار تنظيمي - تكييف المنظمة مع الخيارات الاستراتيجية للرقمنة - تصميم المعايير بما يتماشى مع منظومة الإدارة - تنفيذ استراتيجية موارد بشرية قادرة على جذب المهارات الرقمية

المصدر: وزارة الاقتصاد والمالية

#### 5- الجهود المبذولة لتعزيز مشروع اللامركزية الإدارية

كان المرسوم رقم 2-17-618 بشأن الميثاق الوطني للامركزية الإدارية أنجح مراحل هذا المشروع، حيث اقترح منهجًا تنظيميًا يقوم على نقل المهارات مصحوبًا بالموارد البشرية اللازمة على مستوى الخدمات اللامركزية في سياق حيث يتم تقييم المنطقة كرافعة لفعالية السياسات العمومية، تم تعزيز المرسوم بخطة مرجعية رئيسية حول التفويض الإداري وخارطة طريق لتنفيذ الميثاق الوطني للامركزية الإدارية.

تتضمن هذه الخطة الرئيسية 23 خطة موزعة على 13 دائرة وزارية. ومن المتوقع إجراء مزيد من البحث حول تكوين رأس المال البشري، وهو نشاط ضروري لتسهيل تخصيص الموارد وأنشطة إعادة توزيع الموظفين. في هذه المرحلة، يجب إصدار مشروعات المراسيم المتعلقة بتفويض الصلاحيات والتوقيع، ومبادئ وقواعد تنظيم إدارات الدولة، وشروط وإجراءات تعيين رؤساء الأقسام ورؤساء المصالح في الإدارات.

#### 6- ترسيخ آليات الحكامة الجيدة في تنمية القطاع العام

هذا هو تنفيذ ميثاق القطاعات العمومية الذي هو جزء من تحديث الإدارة من خلال إدخال ملحق للقانون 54-19 بشأن ميثاق الوظيفة العمومية الذي يتعلق برغبة الحكومة في تعزيز مبادئ السلوك والحكامة الجيدة (المادة 157 من الدستور). يتناول هذا القانون مبادئ الأخلاقيات التنظيمية التي تهدف إلى توصيف سلوك أنظمة الإدارة تجاه المستخدمين.

في الوقت نفسه، يتعلق الأمر أيضًا بتنفيذ مشروع خارطة الطريق الذي يهدف إلى تعزيز الميثاق المذكور أعلاه، والذي يقترح تطوير مشروع لائحة بشأن تنظيم وتشغيل المرصد الوطني للوظيفة العمومية.

#### 7- تطوير وتحسين الخدمات الإدارية

يتم الحفاظ على برنامج تحسين الاستقبال من خلال تطوير إطار قانوني لتبسيط الإجراءات الإدارية كما هو مطلوب بموجب القانون 19-55. يعزز هذا المكون إلى تلبية احتياجات المستخدمين من خلال تنفيذ مشروع «إدارتي-IDARATI». وبهذا المعنى، تعرب الحكومة عن رغبتها في إعطاء الأولوية للإجراءات الإدارية بالإضافة إلى رقميتها.

#### 8- إدخال نهج النوع الاجتماعي في الخدمة العمومية

في إطار القانون الأساسي الجديد المتعلق بقانون المالية، تقدم الحكومة تعبيرًا ملموسًا عن مفهوم المساواة بين الجنسين في الإدارة العامة من خلال إنشاء مرصد النوع الاجتماعي في المجتمعات العمومية، وفي الوقت نفسه، يتم أخذ زمام المبادرة لتطوير استراتيجيات ديمقراطية تشاركية للالتزام بمفهوم الحكومة المفتوحة أو تسميتها على نحو ملائم (شراكة الحكومة المفتوحة). يعتمد هذا المفهوم على النتائج التي تم الحصول عليها من حيث شفافية الموازنة، ووصول المواطنين إلى المعلومات، ومكون ميزانية النوع الاجتماعي في برامج السياسة العامة.

وفي هذا السياق، تم التخطيط لـ 18 التزامًا في خطة العمل 2018-2020. تسلط خطة العمل 2021-2023، من جانبها، الضوء على 22 التزامًا تم توضيحها حول 5 محاور:

- الشفافية وجودة الخدمات - عدالة مفتوحة؛
- المشاركة العمومية؛ - مشاركة المواطن؛
- فتح السلطات المحلية؛ - المساواة والشمول.

#### 9- محاربة الفساد

هذا مكون رئيسي يتعلق بالحكمة الرشيدة داخل القطاعات العمومية. فإن مند توقيع المغرب على اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد يعكس التزام الحكومة القوي بتنشيط عملية منع الفساد ومكافحته. هذا عمل لتوحيد الترسانة التنظيمية المتعلقة بتفعيل هذا الالتزام، تم تعزيز امتيازات مكافحة الفساد بموجب القانون 19-46 في عام 2021.

وفي هذا السياق، تقوم الحكومة بإطلاق وتنفيذ مجموعة من المشاريع المعتمدة في شكل نظام إلكتروني يسمح للإدارات بتحديث بياناتها من خلال:

- مشروع قانون التصريح بالأصول ومكافحة جميع أشكال الإثراء غير المشروع؛
- مشروع قانون يهدف إلى منع ومكافحة تضارب المصالح؛
- مشروع قانون حماية المسؤولين الحكوميين الذين يبلغون عن أعمال الفساد.
- مشروع مرسوم بميثاق القيم الأخلاقية لموظفي الإدارات العمومية والسلطات المحلية والمؤسسات العامة.

بالإضافة إلى ذلك، سيستمر دعم مشاريع الإصلاح الإداري من خلال دعم المبادرات المبتكرة للإدارة في الاستراتيجيات القطاعية ومشاريع الإصلاح الشاملة مثل:

- مشروع مراجعة الإطار التنظيمي المتعلق بإجراءات عمل اللجنة المسؤولة عن فحص المشاريع التي يمكن تمويلها من صندوق تحديث الإدارة العامة (FOMAP)؛
- التقييم مع الإدارات المعنية لـ 25 مشروع قطاعي ممول من FOMAP؛
- إصدار تقرير يعرض نتائج FOMAP خلال الفترة 2019-2021؛
- برمجة تمويل المشروع العرضي المتعلق بتحسين الوصول إلى المعلومات «الشفافية»؛
- دمج استخدام اللغة الأمازيغية في الإطار القانوني لـ FOMAP؛
- إنشاء البوابة الوطنية للبحث والابتكار؛
- إطلاق ومتابعة المخطط العام للإدارة العمومية من خلال تطبيق البوابة الوطنية العامة للتوظيف.

مما سبق، يتبين أن جهودًا كبيرة قد بُدلت لتعزيز الحكامة المحلية وتحسين جودة الخدمات العمومية. وفي هذا السياق، تم بذل العديد من الجهود لتعزيز مشروع اللامركزية الإدارية، ولا سيما لتعزيز مشاركة المواطنين، وتحسين تقديم الخدمات العامة المحلية.

كما تتضمن هذه الدراسة، فإن النموذج التنموي المغربي الجديد يعتبر رافعة أساسية تحوي خططًا واستراتيجيات لتحويل الاقتصاد المغربي إلى اقتصاد متنوع ومتكامل، وتحسين جودة الحياة للمواطنين. ومن أجل تحقيق هذه الأهداف، يتم التركيز على تحسين إدارة القطاعات العمومية وتطوير الكفاءة والفاعلية في استخدام الموارد البشرية.

كما تطلب، من خلال دراستنا، تعزيز تحديد الاحتياجات التدريبية والتعليمية للموظفين الحكوميين، وتطوير البرامج التدريبية والتأهيلية لتحسين مهاراتهم وزيادة قدراتهم على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للحكومة. كما يتضمن ذلك توظيف الأفراد المؤهلين والمتخصصين والموهوبين، وتقييم وتحسين أنظمة التحفيز والترقيات في القطاعات العمومية.

بشكل عام، فإن إدارة رأس المال البشري في القطاعات العمومية في إطار النموذج التنموي المغربي الجديد تهدف إلى تعزيز الكفاءة والفاعلية في استخدام الموارد البشرية، وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين في المغرب، وذلك من خلال إدارة رأس المال البشري وتعزيز القطاعات الهيكلية وذات الأولوية.

### توصيات الدراسة

كما تطرقنا في المقدمة وبتوجيهات من صاحب الجلالة الملك محمد السادس، يؤمن النموذج التنموي الجديد المغربي أن تعزيز استراتيجيات التحول يجعل المغرب دولة ناشئة وتنافسية، تعزز هذه الاستراتيجيات مكانتها في سلاسل القيمة المضافة العالية على المستوى العالمي، وتضمن موقعها على المستوى الإقليمي، وتحافظ على ريادتها على المستوى الأفريقي، وتنجح في تحولها الأخضر والرقمي.

ومن خلال الدراسة، يتطلب تنفيذ النموذج التنموي الجديد إلى إدارة وتأهيل وتعزيز رأس المال البشري بحيث يرتقي إلى مستوى كفاءته ومهاراته وإبداعه وقدرته على التكيف مع متطلبات الإدارة الحديثة والتكيف مع سرعة التغيير المستمر. حيث أنه من خلال إنشاء نظام متكامل لتنمية المهارات والتعلم مدى الحياة يمنح الأفراد الفرصة لإكمال حياتهم المهنية الأساسية في المدرسة واكتساب مهارات وكفاءات جديدة في تخصصات واعدة، وتجديد معارفهم وتوازهم المهني والانخراط في سلسلة التطوير والابتكار.

كما تبين من خلال الدراسة، أن الحكومة تقوم بجهود مختلفة لتقوية رأس المال البشري على مستوى الاستثمار في البنية التحتية (التعليمية والصحية والاجتماعية والإصلاحات والابتكار واللامركزية الإدارية)، بالتوازي مع مراقبة سياسات التنمية من خلال مواكبة توجهات النموذج.

فإذا كان رأس المال البشري في القطاع العمومي المغربي يتألف من نسبة عادية من التوظيف المرتفع نسبيًا، فإن هناك جهود كبيرة مبذولة من طرف الحكومة قادرة على استقطاب المهارات العليا والاحتفاظ بها فيما يتعلق بالاحتياجات المتعلقة بالنموذج التنموي الجديد، وهذا بسبب سياسة لتعزيز القطاعات الأساسية مثل التعليم والصحة.

وحيث كما لوحظ في تحليل المعطيات رغم ضعف النسب في مجال القطاعات الحيوية، لا يزال إطار تعزيزها في طور الإنجاز رغم الجهود المبذولة وتجدر الإشارة إلى أن استراتيجية الحكومة يتم إعدادها من خلال استراتيجيات في طور الإنجاز.

كما يوصى بتسريع وتعميق الإصلاحات التي أطلقتها الحكومة في مجالات التعليم والتدريب والبحث العلمي، من أجل ضمان الوصول إلى التعليم الأساسي، ومكافحة الهدر المدرسي والانقطاع.

علاوة على ذلك، يمكن أن تشكل إدارة رأس المال البشري في القطاع العام تحديًا كبيرًا للإدارة. غالبًا ما يكون القطاع العام في منافسة مع القطاع الخاص لجذب المواهب الأكثر تأهيلًا. يمكن أن تكون رواتب ومزايا القطاع العام أقل تنافسية من تلك الموجودة في القطاع الخاص، مما قد يجعل من الصعب تعيين موظفين مؤهلين والاحتفاظ بهم.

فيما يتعلق بالتدريب والتطوير، كما يوضح الباحثون، يحتاج موظفو القطاع العام إلى التدريب والتطوير ليتمكنوا من أداء واجباتهم بفعالية، في حين أن تقييم الأداء ضروري لضمان أداء الموظفين لواجباتهم بفعالية وكفاءة. ومع ذلك، فإن إعداد عمليات تقييم الأداء يمكن أن يكون صعبًا ومعقدًا، خاصة في البيئات التي تتميز بتغيير غي متوقع.

أخيراً، تتميز إدارة رأس المال البشري في إطار النموذج التنموي الجديد بتعزيز عدد كبير من الموظفين ذوي المهارات والخلفيات المتنوعة، والتأكد من أن عمليات التوظيف وإدارة الأداء والتعويضات وإدارة الوظائف عادلة ومنصفة للجميع.

### حدود الدراسة

منذ تقديم هذه الدراسة. وقد بُدلت جهود لتقييم الرؤى الاستراتيجية للحكومة لتنمية رأس المال البشري في القطاع العام. كما رأينا في هذه الدراسة، فإن حجر الزاوية لسياسة طموحة يتم تنفيذها بالتناوب منذ سنوات تقريباً هي السياسة التي تهدف إلى تحديث القطاع العام المغربي عالمياً حتى يتمكن من لعب دور قيادي في نمو وازدهار البلاد.

حتى لو كانت هناك جهود تبذل من حيث التحديث، فإن مشكلة إدارة رأس المال البشري في القطاع العام لا تزال حجر الزاوية في تطوير المنظومة. لقد أدرك النموذج التنموي الجديد أن النجاح يعتمد، قبل كل شيء، على إعادة تأهيل الموظفين العموميين، وعلى إدارتهم وتقييمهم وعلى الجهود المبذولة من طرف الحكومة في تعزيز مهارات رأس المال البشري للقطاع العام لتحقيق الأهداف الاستراتيجية. وكما رأينا أن الدراسة قد شملت قطاعي الصحة والتعليم لكونهم يعتبران من الركائز الأساسية للنموذج التنموي الجديد.

في الواقع، كما رأينا، يكمن جوهر تطوير منظمة الغد في استعادة رأس المال البشري وتعزيزه. حيث يتطلب تقديره في تركيز العقبات والنقد وفي نفس الوقت إجراء تحديث فعال لإدارته بما يتوافق مع احتياجات المواطنين والمستخدمين والخدمات العمومية.

باختصار، يمكن أن يركز حدود الدراسة حول إدارة رأس المال البشري في القطاعات العامة في إطار النموذج التنموي المغربي الجديد على التكيف مع الخصائص المغربية، والنهج التشاركي، وتعزيز الابتكار والتنمية وريادة الأعمال وتنمية المهارات والقيادة، وتقييم الأثر الاجتماعي.

## المراجع

### أولاً - مراجع باللغة العربية:

- المجلس الاقتصادي والاجتماعي والبيئي. (9202). *النموذج التنموي المغربي الجديد*. المملكة المغربية.
- بن تامي؛ ومرابط، أ. (2019). ذوي الاحتياجات الخاصة وإشكالية الاندماج الاجتماعي. *المجلة العربية لعلوم الإعاقة والموهبة*، 3 (8)، 93-112.
- طراد، لمياء؛ وعاتي، ولامية. (2015). *دور الاستثمار في الرأس المال البشري في تطوير اليقظة الاستراتيجية: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز*، جامعة أم البواقي، الجزائر <http://hdl.handle.net/123456789/1694>
- غنيم، عثمان محمد؛ و أبو زنت، ماجدة أحمد. (2005). التنمية المستدامة: دراسة نظرية في المفهوم والمحتوى، *المنارة للبحوث والدراسات*، المجلد 12، العدد 1، ص ص. 149-172، جامعة آل البيت عمادة البحث العلمي.
- مصطفى مقبول. (2021). الافتتاحية: النموذج التنموي الجديد رؤية أخرى للنهوض بالنظام التربوي المغربي. *Revue de l'Administration de l'Education*، (10)، 159-162.
- وزارة الاقتصاد والمالية. (2023). *التقرير السنوي للموارد البشرية المصاحب لمشروع قانون المالية لسنة 2023*، المملكة المغربية.

### ثانياً - مراجع باللغة الأجنبية

- Barandon, S. C. (2021). Prévention en période anténatale en France : Facteurs associés et effets sur la santé mentale et la qualité de vie maternelle en période postnatale, *Doctoral dissertation*, Université de Bordeaux.
- Boivin, L. & Fortier, M. (1998). *L'économie sociale : l'avenir d'une illusion*. Les Editions Fides.
- Bollier, D. (2014). La renaissance des communs: Pour une société de coopération et de partage, *European Council of Legal Medicine*, Vol. 202.
- Boutillier, S. (2012). Économie de la fonctionnalité. Une nouvelle synergie entre le territoire, la firme et le consommateur?. *Innovations*, (1), 95-125.
- Figuière, C. (2022). Mondes en développement : Analyse lexicale de 50 ans d'histoire. *Monde en développement*, 50 (3), 39-66.
- Gates, B. Investir dans le capital humain. *Le Maroc à l'horizon 2040*, 249.
- Ghatak, S. (2003). Introduction to development economics. Routledge.
- Harisson, D. (2005). *Complémentarité, convergence et transversalité: La conceptualisation de l'innovation sociale au CRISES* (No. 513). Crises.
- Hirtt, N. (2009). *L'approche par compétences: Une mystification pédagogique*. L'école démocratique, 39 (1), 1-34.
- Lévesque, B. (2006). *Le potentiel d'innovation et de transformation de l'économie sociale: Quelques éléments de problématique* (pp. 1-28). Québec: CRISES.
- Migaud, H. (2005). Measurement of head penetration on digitalized radiographs: Reproducibility and accuracy. *Revue de chirurgie orthopedique et reparatrice de l'appareil moteur*, 91 (2), 137-142.
- Ministère de l'Économie et des Finances. (2022). *Rapport sur les Ressources Humaines*, PLF.
- Morales, M. & Charvet, E. (2020). *Capacités collectives pour la Décennie d'action*. État mondial des ODD.
- Rapport général du Nouveau Modèle de Développement (Avril 2022). [WWW.CSMD.MA](http://WWW.CSMD.MA)
- Thelen, K. (2003). The paradox of globalization: Labor relations in Germany and beyond. *Comparative political studies*, 36 (8), 859-880.
- Weiss, Y. (2015). The becker-coase theorem reconsidered. *Journal of Demographic Economics*, 81 (2), 157-177.

## Human Capital Management in the Public Sectors within The Framework of the New Moroccan Development Model

**Karim Mekkaoui**

PhD in Human Capital Management in Public Sectors

Faculty of Education Sciences

Mohammed V University

The Kingdom of Morocco

k.mekkaoui86@yahoo.com

### ABSTRACT

Since the 1990s, Morocco has embarked on a vast project of change and has responded to many transformations. These changes are primarily economic, social and environmental, and are characterized by the desire for more competitive integration into international trade. It is wise to remember in this regard that all developed countries seem to make a permanent commitment to the development of their human capital that was born in the course of these transformations.

Human capital management also plays an important role in the competitiveness of sectors, especially in the performance of public services. Within this framework, Morocco is committed to translating its new development model, under the guidance of His Majesty King Mohammed VI, in all its institutions to be able to compete in various sectors. These efforts are considered a key player in developing the country's economic and social competencies in light of the global changes.

In this article, we will try to focus on explaining and analyzing Morocco's experience in activating the new development model, which is a key actor that aims to establish a modern administration close to citizens and provide high-quality services. Taking into account the management of human capital in the public sectors at the core of the strategic importance of this model.

To this end, it is important to focus on following the guidelines contained in the report of this model, as it gives priority to the human capital that exercises public sector services in order to enhance services of high quality and satisfaction for citizens, as well as focus.

We will use the qualitative approach through a documentary analysis. We aim to explain, in this article, an inventory of the efforts and measures taken by the Moroccan government in the field of strengthening human capital management within the framework of the directions of the new development model, with a focus on the health and education sectors.

**Keywords:** *Human Capital, New Development Model, Health and Education.*

