



## القيادة الإدارية في المغرب:

## الوجه الجديد للتنمية

توفيق ناجم

جامعة عبد المالك السعدي تطوان المملكة المغربية

المغرب

ملخص المقال (العربية):

يهدف هذا المقال إلى تسليط الضوء على القيادة الإدارية باعتبارها أحد المحركات الأساسية للإصلاح الإداري والتنمية في المغرب، منطلقاً من تحليل واقع الممارسة الإدارية الذي ما يزال يعاني من إرث بيروقراطي يتسم بالسلطوية، وضعف التواصل، وانعدام التحفيز، وشيوع المحسوبية والزبونية، ما جعل مبدأ "الرجل المناسب في المكان المناسب" شعاراً أكثر منه ممارسة فعلية. ثم ينتقل إلى إبراز مستلزمات المغرب الجديد التي تفرض قيادة إدارية حديثة تتميز بالكفاءة، والقدرة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية، وإدارة المشكلات، وتحفيز الموظفين، فضلاً عن إتقان نظم المعلومات والانخراط في التحول الرقمي. حيث يخلص بعد ذلك إلى أن القيادة الإدارية في المغرب مطالبة اليوم بأن تتحول من سلطة تقليدية إلى رافعة تنموية، من خلال تكريس ثقافة الاستحقاق، وتعزيز الشفافية والمساءلة، وجعل الرقمنة أداة لتبسيط المساطر وتحسين جودة الخدمات العمومية.

Abstract (English):

This article explores administrative leadership as one of the key drivers of administrative reform and development in Morocco. It begins by analyzing the current state of administrative practices, which still suffer from a bureaucratic legacy marked by authoritarianism, poor communication, lack of motivation, and widespread favoritism and clientelism — turning the principle of "the right person in the right place" into a mere slogan rather than an actual practice. The article then examines the requirements of the "New Morocco," which demand a modern administrative leadership characterized by competence, the ability to make strategic decisions, problem-solving skills, employee motivation, as well as mastering information systems and embracing digital transformation. The study concludes that administrative leadership in Morocco must shift from a traditional authority into a developmental lever by institutionalizing merit-based appointments, enhancing transparency and accountability, and using digitalization as a tool to streamline procedures and improve the quality of public services.



## مقدمة:

تعد القيادة الإدارية أحد الأعمدة الجوهرية لأي مشروع إصلاح وتنامي في المغرب، إذ لم تعد الإدارة مجرد جهاز تقني لتنفيذ القرارات، بل تحولت إلى أداة إستراتيجية لتوجيه السياسات العمومية وتحقيق الأهداف الوطنية الكبرى. وقد أولى جلالة الملك محمد السادس أهمية خاصة لإصلاح الإدارة العمومية وجعلها في خدمة التنمية، مؤكداً في عدد من خطبه أن "إصلاح الإدارة العمومية يعد المدخل الحقيقي لأي إصلاح اقتصادي واجتماعي"<sup>1</sup>.

وتؤكد هذه الرؤية الملكية في خطابه السامي بمناسبة عيد العرش لسنة 2017، حيث دعا بوضوح إلى إحداث "ثورة هادئة داخل الإدارة العمومية" تقوم على الكفاءة والفعالية والشفافية.<sup>2</sup> كما شدد في خطاب افتتاح البرلمان لسنة 2018 على ضرورة "القطع مع العقلية البيروقراطية المتجاوزة، وإقرار آليات جديدة للتدبير تضع المواطن في قلب اهتمامات الإدارة"<sup>3</sup>. هذه التوجهات الملكية تشكل مرجعاً توجيهياً لأي نقاش حول القيادة الإدارية، لأنها تربط بين تحديد أساليب القيادة الإدارية وإعادة الثقة في المرفق العمومي من جهة، وتسريع وتيرة التنمية من جهة أخرى.

ومع ذلك، فإن الواقع لا يزال يكشف عن مفارقات صارخة بين النموذج المنشود والممارسة الفعلية؛ إذ تعاني الإدارة المغربية في كثير من الأحيان من بنى تقليدية تكرر السلطوية البيروقراطية، وتفتقر إلى التحفيز والتواصل، في حين تتزايد الحاجة إلى قيادة إدارية حديثة قادرة على اتخاذ القرارات الإستراتيجية، وتحفيز الموارد البشرية، وتبني التكنولوجيا الرقمية كوسيلة لتحديث الأداء الإداري.

وإذا كان الخطاب الملكي قد رسم ملامح التحول المطلوب في الإدارة المغربية، فإن الدراسات الحديثة عززت هذا التوجه من خلال إبراز سمات القيادة الإدارية الناجحة في القرن الحادي والعشرين. فالقائد الإداري لم يعد يقاس فقط بقدراته التقنية أو موقعه الوظيفي، بل بمدى تجسيده لقيم الثقة والمصادقية والنزاهة، وبقدرته على الإلهام وتحفيز فريقه وصياغة رؤية مشتركة تدفع الجميع نحو الإنجاز. كما أظهرت أبحاث McKinsey و CCL و Research.com أن القيادة المعاصرة تقوم على الطاقة الإيجابية، والذكاء العاطفي، والقدرة على التواصل الفعال، والتعلم المستمر، والمرونة التنظيمية، وهي سمات تجعل القائد قادراً على مواجهة الأزمات، وإدارة التغيير، وتوظيف التحول الرقمي كأداة للتنمية. إن دمج هذه الأبعاد الأخلاقية والإنسانية والتقنية يتيح للإدارة المغربية أن تنتقل من عقلية تقليدية مقيدة بالبيروقراطية إلى قيادة حديثة تستجيب لتطلعات المجتمع وتؤسس لمؤسسات عمومية ذكية وفعالة.

وانطلاقاً من هذا السياق، تبرز الإشكالية الرئيسية لهذا المقال:

إلى أي حد يمكن للقيادة الإدارية المغربية أن تتحول من سلطة بيروقراطية إلى رافعة حقيقية للتنمية في إطار الرؤية الملكية للإصلاح الإداري والنموذج التنموي الجديد؟

وللإجابة عن هذه الإشكالية، سيتم تقسيم المقال إلى مبحثين رئيسيين:

- **المبحث الأول:** القيادة الإدارية بين واقع الممارسة ورهانات التنمية، لبحث سمات المسؤول الإداري وتحليل الفجوة بين التنظير والواقع.
- **المبحث الثاني:** القيادة الإدارية ومتطلبات المغرب الجديد، لعرض مقومات القيادة الإدارية الحديثة ودورها في تنزيل التوجهات الملكية وتحقيق التنمية المستدامة.



## المبحث الأول:

### القيادة الإدارية بين واقع الممارسة ورهانات التنمية

تعد القيادة الإدارية أحد الأعمدة المركزية لأي إصلاح إداري يروم تحقيق التنمية الشاملة، فهي البوصلة التي توجه المؤسسات نحو تحقيق أهدافها وتساعد على التكيف مع التحولات المتسارعة. وفي السياق المغربي، ازدادت الحاجة إلى قيادة إدارية فعالة مع التحولات التي شهدتها البلاد على المستويات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، خاصة بعد الدعوة إلى إرساء نموذج تنموي جديد يقوم على الحكامة الجيدة وربط المسؤولية بالمحاسبة. غير أن الواقع يكشف عن مفارقات حادة بين ما هو مؤمل وما هو قائم؛ إذ تعاني الإدارة المغربية من إرث بيروقراطي مثقل بالسلطوية والجمود، في مقابل مطالب متزايدة بدمج قيم الشفافية والكفاءة والتدبير الاستراتيجي.

وهذا التباين بين التنظير والممارسة يجعل دراسة القيادة الإدارية في المغرب ضرورة ملحة لفهم معيقاتها الحالية والبحث في مقومات التحول نحو إدارة فعالة قادرة على قيادة التنمية.

### المطلب الأول: سمات المسؤول الإداري في السياق المغربي

لا يمكن الحديث عن قيادة إدارية ناجحة دون التطرق إلى سمات المسؤول الإداري الذي يتولى مهمة قيادة الجهاز البشري والإشراف على تنفيذ السياسات العمومية. فالمسؤول الإداري ليس مجرد موظف سام يتلقى التعليمات، بل هو محور العملية الإدارية، إذ تبنى عليه رهانات الإصلاح وترتبط به درجة نجاح أو فشل المؤسسة.

ومن ثم، فإن إبراز السمات المفترضة للمسؤول الإداري وتحليل الفجوة بين هذه المواصفات وما يجري على أرض الواقع، يعد مدخلا لفهم جزء أساسي من أزمة الإدارة المغربية، والسبيل لاقتراح حلول تؤسس لقيادة جديدة تتماشى مع متطلبات المغرب التنموي الجديد.

### الفقرة الأولى: مواصفات المسؤول الإداري

تشكل القيادة الإدارية حجر الزاوية في نجاح المؤسسات العمومية والخاصة على السواء، إذ إن كفاءة المسؤول الإداري لا تقاس بمجرد شغل المنصب، بل بمدى امتلاكه لمجموعة من المواصفات المهنية والشخصية التي تجعله قادرا على إدارة الموارد البشرية والمادية بكفاءة عالية. فالمسؤول الإداري الناجح هو الذي يتحلى بروح المبادرة والقدرة على اتخاذ القرارات في الوقت المناسب، مع تحمل نتائجها ومسؤولياتها الأخلاقية والقانونية على حد سواء.<sup>4</sup> كما ينبغي أن يتسم بالنزاهة والشفافية، بما يعزز ثقة الموظفين والمتعاملين مع الإدارة في قراراته وإجراءاته، ويضمن مصداقية المؤسسة أمام الرأي العام.<sup>5</sup>

ومن أهم مواصفات المسؤول الإداري كذلك امتلاكه رؤية استراتيجية، لا تقتصر على معالجة القضايا الآنية، وإنما تمتد إلى وضع تصورات مستقبلية تساهم في تطوير الأداء الإداري وتجويد الخدمات المقدمة للمواطنين. هذه الرؤية تستدعي بدورها امتلاك قدرات تحليلية ومنهجية قوية، تسمح بفهم السياق العام الذي تعمل ضمنه الإدارة، والقدرة على التفاعل مع المستجدات السياسية والقانونية والتنظيمية.<sup>6</sup>

ويعد إتقان نظم المعلومات ومعرفة أدوات التحول الرقمي إحدى السمات الحديثة التي لا غنى عنها لأي قائد إداري في القرن الحادي والعشرين. فالرقمنة أصبحت أساس العمل الإداري المعاصر، ما يستلزم من القائد الإداري استيعاب تقنيات معالجة المعطيات، وحماية أمن المعلومات، والاستفادة من الذكاء الاصطناعي والبرمجيات الحديثة في اتخاذ القرار الإداري.<sup>7</sup>

ولا تكتمل مواصفات المسؤول الإداري إلا إذا امتلك مهارات تواصل فعال، تمكنه من بناء قنوات تواصل شفافة مع موظفيه من جهة، ومع محيطه المؤسسي والاجتماعي من جهة أخرى، لأن الإدارة اليوم ليست جهازا مغلقا، بل فاعلا أساسيا في التنمية يتفاعل مع المواطن والقطاع



الخاص والمجتمع المدني. كما أن القدرة على إدارة الوقت بكفاءة وإدارة فرق العمل بشكل متوازن يبرز كشرط أساسي لتحقيق الأهداف في آجال محددة وبأقل تكلفة ممكنة.<sup>8</sup>

وبهذه المواصفات يتضح أن المسؤول الإداري ليس مجرد منفذ للتعليمات، بل قائد إداري قادر على توجيه الجهود، وإيجاد الحلول المبتكرة للتحديات، وتحقيق التوازن بين المصلحة العامة وحاجيات الموظفين، بما يجعل القيادة الإدارية وجه التنمية الجديد في المغرب.

ومع ذلك، فإن توافر هذه المواصفات يظل رهينا بوجود آليات فعالة لانتقاء القيادات الإدارية وتكوينها؛ إذ لا يكفي أن تحدد الصفات المطلوبة نظريا، ما لم تترجم إلى معايير دقيقة لاختيار المرشحين للمناصب القيادية على أساس الكفاءة، وترفق ببرامج تكوين مستمر تحدث معارفهم وتطور مهاراتهم بما يتلاءم مع التحولات التكنولوجية والتدبيرية الحديثة. إن إشكالية الانتقاء والتكوين تمثل اليوم أحد أهم التحديات أمام بناء قيادة إدارية قادرة على مواكبة طموحات النموذج التنموي الجديد، لأنها تؤثر مباشرة في جودة القرارات، وفي مردودية المرفق العمومي، وفي ثقة المواطن في الإدارة.

### الفقرة الثانية: الفجوة بين المواصفات المثالية والواقع

رغم أن التنظير الأكاديمي والمهني يضع مجموعة من المواصفات النموذجية للمسؤول الإداري، إلا أن الواقع المغربي يكشف عن فجوة واسعة بين هذه المواصفات وبين الممارسة اليومية داخل الإدارات. فأحد أبرز الاختلالات يتمثل في شيوع المحسوبية والزبونية في التعيينات والترقيات؛ إذ غالبا ما يعين بعض المسؤولين الإداريين استنادا إلى اعتبارات القرابة أو الولاء الحزبي والسياسي بدل الكفاءة والخبرة العملية،<sup>9</sup> وهو ما يؤدي إلى تهميش الطاقات القادرة فعلا على الإسهام في تطوير الإدارة، ويكرس شعورا باللاعادلة بين الموظفين.

ويتصل بذلك ما أصبح شائعا في الوسط الإداري من أن مبدأ "الرجل المناسب في المكان المناسب" مجرد شعار يرفع أكثر مما يطبق. ففي كثير من الأحيان، تسند مناصب قيادية إلى أشخاص يفتقرون إلى الحد الأدنى من الخبرة التخصصية أو التكوين الملائم لمتطلبات الموقع.<sup>10</sup> وهذا الاختلال لا ينعكس فقط على مردودية المؤسسة، بل يولد أجواء من الإحباط لدى فرق العمل، ويزرع انعدام الثقة في الإدارة كمرفق عمومي.

إلى جانب ذلك، يلاحظ ضعف كبير في التكوين المستمر للمسؤول الإداري؛ فرغم تعدد النصوص القانونية والبرامج المعلنة لدعم تكوين القيادات الإدارية، إلا أن التنفيذ ظل محدودا.<sup>11</sup> وتظهر فجوة حقيقية بين المهارات المطلوبة لإدارة مؤسسات حديثة في عصر الرقمنة وبين القدرات الفعلية للمسؤولين الإداريين، إذ إن عددا منهم ما زال يعتمد على أساليب تقليدية في التسيير ولا يتقن أدوات الإدارة الحديثة، من نظم معلوماتية وتديير رقمي وإدارة فرق العمل بأساليب مبتكرة.<sup>12</sup>

إن هذه الفجوة بين النموذج والممارسة لا تعتبر مجرد ثغرة إدارية فحسب، بل هي إشكال بنيوي يعيق أي محاولة حقيقية لبناء قيادة إدارية قادرة على مواكبة رهانات التنمية في المغرب. فغياب التعيين على أساس الكفاءة، وضعف التكوين، واستمرار ثقافة الولاءات، كلها عوامل تنتج مسؤولا إداريا بعيدا عن الصورة المثالية التي ينادي بها المشرع والباحثون، ما يستوجب إصلاحا جذريا في أسس التوظيف وإعادة هيكلة برامج إعداد القادة الإداريين.

### المطلب الثاني: إشكاليات الممارسة الإدارية التقليدية

إذا كانت القيادة الإدارية المثالية تتطلب سمات شخصية ومؤهلات مهنية عالية، فإن واقع الممارسة الإدارية بالمغرب يكشف عن بنية تقليدية مترسخة تقوم في كثير من الأحيان على عقلية التحكم بدل ثقافة القيادة الحديثة. فقد ورثت الإدارة المغربية نماذج تنظيمية متأثرة بالحقبة



الاستعمارية، ثم عززتها سنوات طويلة من المركزية المفرطة، ما أدى إلى إنتاج إدارة ذات طابع بيروقراطي سلطوي أكثر منها أداة للتنمية والتفاعل مع المجتمع.

هذا الإرث انعكس على طبيعة علاقة الموظفين بالإدارة، وعلى الأداء الوظيفي، وأبرز مجموعة من الإشكاليات البنوية مثل: السلطوية البيروقراطية، انعدام التحفيز، ضعف التواصل، وهي كلها عوامل تضعف الإنتاجية وتزيد الهوة بين المواطن والمرفق الإداري.

### الفقرة الأولى: السلطوية البيروقراطية وانعكاساتها على علاقة الموظف بالإدارة

تعتبر البيروقراطية السلطوية أحد أبرز سمات الإدارة المغربية التقليدية، حيث لا تزال العديد من المؤسسات تدار بعقلية الأوامر والتعليمات الصارمة بدل اعتماد أساليب القيادة التشاركية. فالمسؤول الإداري في مثل هذا السياق ينظر إليه باعتباره سلطة أمر، فيما يحتل دور الموظف في التنفيذ الحرفي للأوامر دون مساحة للتفكير أو المبادرة.<sup>13</sup>

هذا النمط من القيادة ينتج علاقة غير متوازنة بين الموظف والإدارة، إذ تتحول العلاقة إلى علاقة خوف وخضوع، يسعى فيها الموظف إلى تفادي العقوبة أكثر من سعيه إلى الإبداع أو تطوير الأداء.<sup>14</sup> وقد أشار العديد من الباحثين إلى أن هيمنة “ثقافة الخوف” داخل بيئة العمل تعيق أي محاولة لإرساء إدارة حديثة، لأنها تلغي الدافعية الذاتية لدى الموظف وتبسط حس المسؤولية والابتكار.<sup>15</sup>

كما أن التراتبية الإدارية الجامدة تجعل عملية اتخاذ القرار بطيئة، إذ يتعين مرور كل إجراء عبر سلسلة طويلة من التوقيعات والموافقات، وهو ما يكرس البيروقراطية المرهقة للمواطنين والموظفين على حد سواء.<sup>16</sup> ومع استمرار هذه الممارسات، تعمق الهوة بين الإدارة ومحيطها الاجتماعي، ويتحول المرفق العمومي إلى جهاز إداري مغلق ينظر إليه كأداة ضبط أكثر مما ينظر إليه كرافعة للتنمية.

إن تجاوز هذه العقلية يتطلب إصلاحات جوهرية في منظومة القيادة الإدارية، تبدأ من تفكيك ثقافة “الزعامة السلطوية” وإحلال ثقافة “القيادة التحفيزية” التي ترى في الموظف شريكا أساسيا لا مجرد منفذ للأوامر، بما يساهم في تحرير الطاقات وتحويل الإدارة من جهاز متحكم إلى قوة دافعة للتنمية.

### الفقرة الثانية: تداعيات غياب التحفيز والتواصل الفعال

يجمع الباحثون في مجال القيادة الإدارية على أن التحفيز والتواصل يمثلان ركيزتين أساسيتين في أي بيئة عمل ناجحة، فغيابهما يؤدي إلى نتائج وخيمة على الأداء الإداري وعلى علاقة الموظف بمؤسسته. إلا أن الواقع المغربي يكشف أن العديد من الإدارات تعاني من قصور مزمن في هذا المجال؛ إذ يظل الموظف في كثير من الأحيان مجرد ترس في آلة بيروقراطية، لا يتلقى سوى الأوامر دون إشراكه في القرارات التي تهم مهامه أو المؤسسة ككل.<sup>17</sup>

إن انعدام التحفيز، سواء كان ماديا أو معنويا، ينتج حالة من الفتور الوظيفي تترجم إلى ضعف في الإنتاجية وانخفاض في جودة الخدمات المقدمة للمواطنين.<sup>18</sup> فعندما يفتقد الموظف إلى الاعتراف بجهوده، أو إلى آفاق واضحة للتقدم، تتحول مهمته إلى أداء ميكانيكي يخلو من الحماس والإبداع. كما أن غياب آليات التحفيز يؤدي إلى نزيف الكفاءات، حيث يسعى الموظفون المتمكنون إلى مغادرة القطاع العام نحو فضاءات أكثر تقديرا لمهاراتهم.<sup>19</sup>

من جهة أخرى، يعكس غياب التواصل الفعال بين المسؤولين والموظفين إشكالية أعمق في البنية الإدارية؛ فالإدارة التي لا توفر قنوات واضحة للحوار الداخلي تتحول إلى فضاء للتوتر وسوء الفهم.<sup>20</sup> وتظهر الدراسات الميدانية أن ضعف التواصل يعزز الإشاعات والمعلومات المغلوطة داخل المؤسسات، ويؤدي إلى تضارب في الإجراءات وارتباك في العمل.<sup>21</sup>



إن معالجة هذه الإشكاليات تتطلب إعادة تعريف القيادة الإدارية بحيث تصبح قيادة تفاعلية وتشجيعية، تعمل على بناء جسور من الثقة مع الموظفين، وتدمج أنظمة تحفيز حديثة تتراوح بين الحوافز المالية، وفرص التكوين، والإشراك في القرارات. فبدون هذه المقومات ستظل الإدارة المغربية أسيرة الجمود، عاجزة عن التحول إلى محرك حقيقي للتنمية.

## المبحث الثاني:

### القيادة الإدارية ومتطلبات المغرب الجديد

أمام التحولات المتسارعة التي يشهدها المغرب على المستويات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، لم يعد ممكناً أن تستمر الإدارة بعقليات وأساليب تسيير تعود إلى حقبة سابقة. فالتوجهات الإستراتيجية الجديدة، وفي مقدمتها النموذج التنموي الجديد الذي دعا إليه جلالة الملك، تتطلب إعادة صياغة مفهوم القيادة الإدارية بما يجعلها أداة لتحقيق التنمية وليس مجرد جهاز تنفيذي للقرارات. إن بناء مغرب الغد يستوجب قيادة إدارية ذات رؤية إستراتيجية، قادرة على اتخاذ قرارات جريئة، وتحفيز الموارد البشرية، وتبني التكنولوجيا كوسيلة لتبسيط المساطر وتحسين جودة الخدمات العمومية.

وبناء على ذلك، بات من الضروري التفكير في قيادة إدارية حديثة تستند إلى معايير الكفاءة والشفافية وربط المسؤولية بالمحاسبة، بما يمكنها من تجاوز أوجه القصور التقليدية، والانخراط في دينامية الإصلاح التنموي الشامل.

### المطلب الأول: دعائم القيادة الإدارية الحديثة في أفق التنمية

تشير مختلف الدراسات الدولية والتقارير الوطنية إلى أن نجاح أي مشروع إصلاحي أو تنموي رهين بوجود قيادة إدارية تملك مقومات حديثة تؤهلها لمواكبة التحديات. فالقائد الإداري في السياق الجديد لا يكفي منه بالقيام بدور المنسق، بل يطلب منه أن يكون صانع قرار، وموجهاً للرؤى، ومحفزاً للطاقات. وتتجلى دعائم هذه القيادة الحديثة في القدرة على اتخاذ قرارات استراتيجية، وإدارة المشكلات المعقدة، وتحفيز الموظفين، وتطوير مهارات التواصل والانفتاح على مقاربات جديدة في التدبير.

هذه الدعائم ليست ترفاً فكرياً، بل شرطاً أساسياً لتحويل الإدارة المغربية من جهاز بيروقراطي متكلس إلى قوة اقتراحية وتنفيذية قادرة على قيادة قاطرة التنمية.

### الفقرة الأولى: التحول نحو قيادة استراتيجية قادرة على اتخاذ القرار

في سياق "المغرب الجديد"، لم يعد تدبير الشأن الإداري مجرد تشغيل يومي للموارد أو تنفيذ آلي للمساطر، بل أضحت فعلاً استراتيجياً يوجه المؤسسة نحو الأثر العمومي ويعيد ترتيب أولوياتها وفق رؤية متوسطة وطويلة المدى. ويقتضي هذا التحول انتقالاً من «التخطيط الشكلي» إلى صناعة القرار بوصفها جوهر القيادة؛ أي القدرة على قراءة البيئة المؤسسية والسياسية والاجتماعية-الاقتصادية، وتحويل تلك القراءة إلى اختيارات عملية قابلة للتنفيذ والتقييم، بعيداً عن أسر الوصفات الجامدة أو الطقوس التخطيطية المنفصلة عن الواقع.<sup>22</sup> كما يعزز دستور 2011 هذا المنظور بجعل ربط المسؤولية بالمحاسبة قاعدة ملزمة، بما يضع القائد الإداري أمام واجب تبرير قراراته على أساس الشفافية والأثر في جودة الخدمات وثقة المواطن.<sup>23</sup> وأظهرت أزمات طارئة—وفي صدارتها جائحة كوفيد-19—أن القيادة القادرة على الاستباق والتكيف هي التي حافظت على استمرارية المرفق العمومي عبر ترتيبات استثنائية، مع المحافظة على مقصد الخدمة العامة.<sup>24</sup>





## أولاً: القرار الاستراتيجي بين الكفاءة والثقة

القرار الاستراتيجي الناجح يتأسس على كفاءة تحليلية وتخطيطية تمكن القائد من تشخيص المشكلات، وتقدير البدائل، واختيار السيناريو الأكثر نجاعة في ضوء الموارد والقيود.<sup>25</sup> غير أن الكفايات التقنية—على أهميتها—لا تكفي وحدها لإنتاج قرار معتمد به مؤسسيا واجتماعيا؛ إذ تحتاج إلى رأس مال أخلاقي يثبت شرعية القرار ويسر تنفيذه. هنا تتقدم الثقة والمصادقية باعتبارهما صفتين حاسمتين: قائد يعد فيلتزم، ويضع احتياجات فريقه والمؤسسة قبل احتياجاته الشخصية، ويجسد قيم النزاهة والاحترام والتواضع؛ فتتولد قابلية الاتباع داخل الفريق، وتراجع «تكاليف المعاملات» المرتبطة بالمقاومة أو ضعف الانخراط.<sup>26</sup> وتظهر الأدبيات الحديثة اتجاهها متناميا نحو سمات داعمة للقرار الرشيد مثل الطاقة الإيجابية، والقيادة الخادمة، والتعلم المستمر، والتفكير المتواضع؛ وهي سمات تحول القرار من فعل فردي إلى منظومة تعلم جماعي تتشارك الرؤية والمسؤولية.<sup>27</sup> بهذه الصيغة، يصبح القرار الاستراتيجي أخلاقي الأساس، تقني المنهج، تشاركي المآل: ينهض على ركيزة الثقة، ويصاغ بأدوات التحليل، ويستند بالتعلم والمؤسسة.

## ثانياً: إدارة المشكلات وربط القرار بالشفافية والمساءلة

لا تختزل القيادة الاستراتيجية في تصميم خطط أنيقة على الورق؛ إنما تتحقق عند الاحتكاك بالمشكلة: القدرة على تحديد الأعراض والأسباب الجذرية، وبناء «سلسلة منطق القرار» (المعطيات ← التحليل ← البدائل ← المفاضلة ← التنفيذ ← التعلم)، ثم تأطير التنفيذ بقنوات تواصل داخلية وخارجية تدير التوقعات وتعزز الثقة.<sup>28</sup> وقد برهنت تجربة كوفيد-19 محليا أن القيادات المرنة—حين تفعل دوائر تشخيص سريع، وتبسط المساطر، وتفتح قنوات رقمية للمرتفقين—تستطيع حماية الاستمرارية وتقليل كلفة اللاتيقين.<sup>29</sup> إلا أن قيمة القرار لا تستمد من سرعته فحسب، بل من قابليته للمساءلة: نشر مبررات القرار، وتوثيق أثره، وإخضاعه لتقييم لاحق (After-Action Review) يغذي التعلم المؤسسي. ويكرس دستور 2011 هذا الالتزام بجعل الشفافية والمحاسبة معيارين لازمين للحكم على القرار العمومي.<sup>30</sup> وإذ تبرز أدبيات القيادة التطبيقية دور الإلهام والتأثير في قيادة التغيير، فإنها تؤكد بالتوازي ضرورة امتلاك القائد لمهارات التواصل وحل النزاعات والانفتاح على الأفكار الجديدة، بما يدعم شرعية القرار أثناء التنفيذ ويضمن تماسك الفريق.<sup>31</sup> كما تظهر دراسات المرونة التنظيمية أن المؤسسات الأكثر قدرة على التكيف هي تلك التي تحول إدارة المشكلات إلى ابتكار مؤسسي دائم، وتربط حوكمة القرار بمقاييس الأداء والجاهزية للتغيير.<sup>32</sup>

## الفقرة الثانية: ترسيخ ثقافة التحفيز والتواصل

تعد ثقافة التحفيز والتواصل من المرتكزات الجوهرية للقيادة الإدارية الحديثة، إذ لم يعد مقبولا التعامل مع الموظف باعتباره مجرد منفذ صامت للتعليمات، بل كفاعل أساسي في بلورة القرار الإداري وتنفيذه. فالمؤسسة التي تقصي موظفيها من المشاركة ولا تمنحهم الحوافز اللازمة، تخلق بيئة راكدة يختفي فيها الإبداع وتضعف فيها الإنتاجية.<sup>33</sup>

## أولاً: التحفيز كرافعة للأداء والتنمية

التحفيز لم يعد مجرد إجراء تكميلي، بل أصبح أداة استراتيجية لتحسين المردودية وجودة الخدمات. وتظهر الأبحاث أن الموظف المحفز يحقق أداء يفوق نظيره غير المحفز بنسبة تتراوح بين 20 و 40 في المائة،<sup>34</sup> وهو ما يجعل من سياسة التحفيز أداة لتقليل الفجوة بين الأهداف المرسومة والنتائج المحققة. ولا يقتصر الأمر على التحفيز المالي، بل يتجاوز إلى التحفيز المعنوي القائم على الاعتراف بالجهود وتقدير الإنجازات.<sup>35</sup> في هذا السياق، برزت أدبيات القيادة الحديثة التي تؤكد أن الإلهام والتأثير يشكلان محورا لخلق دينامية جماعية داخل المؤسسة، بحيث يتحول القائد إلى محفز يربط الموظفين برؤية مشتركة ويمنحهم الإحساس بالجدوى.<sup>36</sup> كما أشارت دراسات ماكنزي الأخيرة إلى أن الطاقة الإيجابية والقيادة الخادمة والتعلم المستمر أصبحت من بين أهم سمات القيادة التي تضمن استدامة هذا التحفيز داخل بيئات العمل المعاصرة.<sup>37</sup>



## ثانيا: التواصل كآلية لبناء الثقة المؤسسية

إلى جانب التحفيز، يظل التواصل الفعال الأداة الأبرز لترسيخ علاقة متوازنة بين القيادة والموظفين. فالمؤسسات التي تفتقر إلى قنوات حوار شفافة تتحول إلى فضاءات يسودها الغموض وسوء الفهم، وهو ما يفضي إلى الجمود التنظيمي.<sup>38</sup> في المقابل، فإن الإدارة التي تعتمد آليات تواصل مؤسسية—مثل الاجتماعات الدورية، المراسلات الإلكترونية الداخلية، وتقارير التتبع—تنجح في خلق بيئة تقوم على التعاون والثقة. غير أن التواصل لا يقتصر على الأبعاد التقنية، بل يشمل أيضا بعدا إنسانيا يقوم على الاستماع الجيد، الانضباط، والانفتاح على وجهات النظر، وهي مقومات ترتبط بالذكاء العاطفي والاجتماعي الذي يمكن القائد من فهم احتياجات فريقه وإدارتها بفعالية.<sup>39</sup> ويأتي دستور 2011 ليعزز هذا الاتجاه من خلال إقراره مبدأ الشفافية وحقوق المواطن والموظف في الوصول إلى المعلومة، بما يجعل التواصل واجبا قانونيا وأخلاقيا على الإدارة.<sup>40</sup> وقد بينت أبحاث CCL و Research.com أن الجمع بين هذه المهارات الاتصالية والصفات الإنسانية يرفع من مستوى الانخراط ويجول التواصل من مجرد وسيلة لنقل التعليمات إلى أداة لترسيخ الشرعية المؤسسية.<sup>41</sup>

## المطلب الثاني: الكفاءة كشرط أساسي لقيادة التنمية

تشير التجارب الدولية إلى أن أي عملية إصلاح إداري أو مشروع تنموي يظل رهينا بمدى الكفاءة التي يتحلى بها القادة الإداريون. فالمؤسسات التي يقودها مسؤولون أكفاء قادرون على التخطيط والتوجيه والمساءلة، تحقق نتائج ملموسة في زمن قياسي، بينما تتحول المؤسسات التي تدار على أساس الولاءات أو المحسوبية إلى هياكل عاجزة تثقل مسار التنمية.

وفي المغرب، ورغم النصوص الدستورية والقانونية التي تؤكد على ربط المسؤولية بالمحاسبة، لا تزال هناك تحديات مرتبطة بتفعيل هذا المبدأ على أرض الواقع، خصوصا ما يتعلق بمعايير التعيين في المناصب العليا والقيادية. ومن هنا تبرز أهمية اعتماد الكفاءة كشرط أساسي لتولي المسؤولية الإدارية، بما يضمن وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، ويرسخ أسس قيادة قادرة على مواكبة رهانات المغرب الجديد.

## الفقرة الأولى: اعتماد مبدأ "الرجل المناسب في المكان المناسب"

يمثل مبدأ "الرجل المناسب في المكان المناسب" أحد أعمدة الإصلاح الإداري في التجارب المقارنة، وهو ليس شعارا إنشائيا بل قاعدة عملية تترجم في سياسات التوظيف والتعيين والترقي. فالإدارة لا تحقق فعاليتها ولا تؤدي أدوارها في التنمية إلا حين تسند المسؤوليات إلى أشخاص مؤهلين يمتلكون الخبرة الأكاديمية والعملية، والقدرة على الإبداع واتخاذ القرارات الرشيدة. في السياق المغربي، يطرح هذا المبدأ تحديات مضاعفة بالنظر إلى إرث إداري مثقل بالممارسات غير الموضوعية، ما يجعل من تكريسه مدخلا رئيسيا لإعادة الثقة بين المواطن والمؤسسة العمومية.<sup>42</sup>

## أولا: الموضوعية في التعيين وإرساء ثقافة الجدارة

الأساس في هذا المبدأ أن يكون الانتقاء قائما على معايير شفافة وموضوعية، حيث يتم اختيار المرشحين وفق مؤهلاتهم الأكاديمية، تجاربهم المهنية، ومهاراتهم التديرية. ورغم أن القانون التنظيمي رقم 02.12 المتعلق بالتعيين في المناصب العليا نص صراحة على اعتماد الكفاءة والاستحقاق معيارا للتعيين،<sup>43</sup> إلا أن الواقع يكشف عن استمرار بعض الممارسات التي تفرغ النصوص من مضمونها، عبر تدخل الولاءات الحزبية أو العلاقات الشخصية في قرارات التعيين.<sup>44</sup> هذا الخلل يفضي إلى إسناد مواقع المسؤولية لأشخاص يفتقرون إلى المؤهلات الضرورية، وهو ما ينعكس سلبا على أداء المرافق العمومية ويقوض مصداقية الإدارة.

إن تجاوز هذه الاختلالات يقتضي تفعيل آليات عملية أهمها: اعتماد المباريات المفتوحة بدل التعيينات المباشرة، وضمان استقلالية اللجان المشرفة على الانتقاء، مع نشر تقارير تقييمية تعزز الشفافية. كما يستلزم ترسيخ ثقافة الجدارة داخل الإدارة حتى يدرك كل موظف أن الارتقاء





في السلم الإداري لا يرتبط إلا بجدارته وكفاءته، لا بقربه من دوائر القرار. وقد أكد Peter Drucker في تحليلاته أن الإدارة الفعالة لا تقاس بما تنجزه فقط، بل بكيفية اختيارها للأشخاص الذين يقودون عملياتها اليومية، وأن أي خلل في هذا الاختيار يفضي إلى تعطل وظائف المؤسسة.<sup>45</sup>

### ثانيا: التكوين المستمر وضمان استدامة الملاءمة

لا تكفي الموضوعية في التعيين وحدها لضمان فعالية القائد الإداري، إذ إن متطلبات التنمية وسرعة التحولات التكنولوجية تفرض أن يظل “الرجل المناسب” مناسبا فعليا لمكانه عبر الزمن. وهنا تبرز أهمية برامج التكوين المستمر التي تتيح للمسؤولين الإداريين تجديد معارفهم وتطوير مهاراتهم في ضوء المستجدات.<sup>46</sup> ويعني ذلك دمج مسار الانتقاء بمسار التكوين والتقييم الدوري، بحيث لا يعتبر التعيين غاية في حد ذاته، بل بداية لمسار تعلمي يواكب التغيرات الاقتصادية والاجتماعية.

إن التكوين المستمر يحول القيادة من وظيفة جامدة إلى عملية ديناميكية تعيد صياغة الكفاءات وتحديث أدوات التدبير. وقد بينت بعض الدراسات المقارنة أن المؤسسات التي تربط التعيين بالتكوين والتقييم تحقق مردودية أعلى وتقلص من فجوة الأداء بين القيادات، لأنها تضمن أن يبقى المسؤول الإداري قادرا على الإبداع، مواكبا للتحولات الرقمية، ومنفتحا على مقاربات الحكامة الحديثة.<sup>47</sup> بهذا المعنى، فإن تلازم الموضوعية في التعيين مع الاستمرارية في التأهيل يشكلان معا الضمانة الحقيقية لتجسيد مبدأ “الرجل المناسب في المكان المناسب” بشكل عملي وفعال.

### الفقرة الثانية: التأهيل الرقمي وإتقان نظم المعلومات

لم يعد التحول الرقمي خيارا ترفيا في الإدارة العمومية، بل أصبح ضرورة استراتيجية تعكسها مختلف السياسات الوطنية. ففي المغرب، شكلت برامج “المغرب الرقمي 2020” ثم “الاستراتيجية الوطنية للتحول الرقمي 2030” خارطة طريق واضحة لجعل الرقمنة رافعة لتحديث الإدارة وتحسين جودة الخدمات العمومية.<sup>48</sup> وفي هذا السياق، لم يعد القائد الإداري الحديث معنيا فقط بفهم الأدوات الرقمية، بل صار ملزما بإتقانها وتوظيفها في اتخاذ القرار الاستراتيجي، باعتبار أن الرقمنة لم تعد مسألة تقنية بحتة، بل تحول ثقافي ومؤسسي يعزز ثقة المواطن في الإدارة.

### أولا: النظم المعلوماتية كأداة لاتخاذ القرار والشفافية

إتقان نظم المعلومات يتيح للإدارة جمع المعطيات وتحليلها، وتحويلها إلى مؤشرات دقيقة تسهل التنبؤ بالمشكلات وصياغة السيناريوهات الاستباقية.<sup>49</sup> فالقائد الذي يحسن التعامل مع النظم الرقمية يصبح قادرا على إدماج التحليل الكمي والبياني في صنع القرار، وهو ما يعزز الطابع العلمي والموضوعي للإدارة. بالمقابل، يظل غياب هذه المهارات عائقا يحاصر بعض المسؤولين في أساليب تقليدية ورقية تحد من كفاءتهم.<sup>50</sup>

كما أن النظم المعلوماتية تعتبر أداة للشفافية والمساءلة، إذ تمكن من تتبع القرارات والمعاملات وتوثيقها، وتحد من مظاهر البيروقراطية والفساد. وهو ما ينسجم مع روح دستور 2011 الذي أقر الحق في الوصول إلى المعلومات، ومع القانون رقم 31.13 الصادر سنة 2018 الذي كرس هذا الحق في المنظومة التشريعية المغربية.<sup>51</sup> بهذا المعنى، يصبح التأهيل الرقمي ليس مجرد عنصر تقني، بل شرطا لتجسيد مبادئ الحكامة الجيدة على أرض الواقع.



### ثانيا: الذكاء العاطفي والمرونة التنظيمية في القيادة الرقمية

لا تقتصر القيادة الرقمية على توظيف الأدوات المعلوماتية، بل تستلزم أيضا امتلاك ذكاء عاطفي واجتماعي يمكن القائد من إدارة التغيير الذي تفرضه الرقمنة داخل المؤسسات. فالقائد الذي يجمع بين المهارة التقنية والوعي الإنساني يصبح أكثر قدرة على تفهم مخاوف الموظفين وتيسير انخراطهم في التحولات الرقمية.<sup>52</sup>

إلى جانب ذلك، تشير الأدبيات الحديثة إلى أن المرونة التنظيمية والقدرة على الابتكار تشكلان بعدين متلازمين للقيادة الرقمية الناجحة.<sup>53</sup> فالإدارة الذكية لا تكتفي برقمنة مساطرها، بل تعيد هندسة طرق عملها بما يتلاءم مع التغيرات التكنولوجية والاجتماعية، وتبتكر حلولاً جديدة لتحسين الأداء. ومن هنا، فإن الاستثمار في برامج التكوين الرقمي المتخصص، والحصول على شهادات مهنية معترف بها، يغدو شرطاً أساسياً لبناء قيادات إدارية مؤهلة قادرة على تحويل الرقمنة إلى قاطرة للتنمية في إطار النموذج التنموي الجديد.



## خاتمة:

وختاماً، يتضح من خلال هذا المقال أن القيادة الإدارية لم تعد وظيفة إجرائية تختزل في تنفيذ التعليمات ومراقبة الموظفين، بل أضحت أداة إستراتيجية لإحداث التحول المنشود في الإدارة المغربية وجعلها رافعة حقيقية للتنمية. وقد أبرزنا في المبحث الأول أن الإدارة المغربية ما تزال أسيرة عدد من الإشكاليات البنيوية؛ من بينها البيروقراطية السلطوية، وضعف التحفيز، وانعدام التواصل، وشيوع منطق المحسوبية والزبونية الذي جعل مبدأ “الرجل المناسب في المكان المناسب” مجرد شعار أكثر منه ممارسة فعلية. هذه الممارسات انعكست سلباً على مردودية المرفق العمومي، وولدت فجوة بين الإدارة والمواطن، وحالت دون انخراط الموظفين بروح المبادرة والابتكار.

وفي المبحث الثاني، تبين أن مواجهة هذه الإشكاليات تستلزم قيادة إدارية حديثة تتسم بالكفاءة والقدرة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية، وإدارة المشكلات، وتحفيز الموظفين، وإشراكهم في صناعة القرار، فضلاً عن إتقان نظم المعلومات والانخراط في التحول الرقمي. فالإدارة لم تعد مجرد جهاز إداري كلاسيكي، بل فضاء يتطلب قادة مؤهلين يجمعون بين البعد الإنساني والمهني، وبين التخطيط الاستراتيجي والتنفيذ العملي.

ولا يمكن لأي إصلاح إداري أن ينجح بمعزل عن إصلاح سياسي متواز يرفع من مستوى النخب السياسية بصفتها الفاعل التشريعي الأول المؤثر للعمل الإداري. فهذه النخب هي التي تصوغ القوانين والأنظمة المنظمة لسير المرافق العمومية، وتحدد الإطار القانوني لاختيار القيادات الإدارية وتكوينها، وتراقب حسن تنفيذ السياسات العمومية. إن ضعف التأطير التشريعي أو قصور الرؤية لدى هذه النخب ينعكس سلباً على فعالية القيادة الإدارية، بينما يؤدي الارتقاء بمستواها العلمي والمهني إلى إصدار نصوص قانونية أكثر دقة، وتشريعات مواكبة للتحويلات الحديثة، ما يجعل الإصلاح الإداري جزءاً من مشروع تنموي متكامل تدعمه مؤسسات تشريعية قوية وواعية بدورها.

وبناء على ما سبق، يمكننا الخروج بالمقترحات والتوصيات التالية:

- ترسيخ معايير الكفاءة والاستحقاق في التعيين بالمناصب العليا والقيادية، وتفعيل القوانين المنظمة لذلك، خاصة القانون التنظيمي 02.12، بما يضمن وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.
- تطوير برامج التكوين المستمر الموجهة للقادة الإداريين في مجالات القيادة التحفيزية، والتواصل، وإدارة المشكلات، واتخاذ القرار.
- اعتماد التحفيز الشامل (المادي والمعنوي) كسياسة إدارية دائمة، لما له من أثر مباشر على رفع الإنتاجية وتحسين جودة الخدمات العمومية.
- إدماج الرقمنة بشكل كامل في العمل الإداري، وتأهيل القادة الإداريين على استخدام النظم المعلوماتية الحديثة كأداة للتخطيط والتقييم.
- تعزيز ثقافة الشفافية والمساءلة تماشياً مع دستور 2011 والقوانين المكملة، لضمان ثقة المواطن في المرفق الإداري ورفع مستوى رضاه عن أدائه.
- العمل على الرفع من مستوى النخب السياسية، من خلال برامج تكوين وتأهيل متقدمة، حتى تضطلع بدورها التشريعي في صياغة قوانين أكثر ملاءمة للتحويلات الإدارية والتنموية، وتكون قادرة على دعم الإصلاح الإداري برؤية حديثة وشاملة.
- إرساء منظومة قيادية قائمة على القيم الإنسانية والأخلاقية (الثقة، المصداقية، النزاهة، التواصل، والاحترام)، بما يجعل القائد الإداري قدوة في سلوكه وممارساته، ويضمن انسجام القرار الإداري مع انتظارات المجتمع ومعايير الحكامة الرشيدة.



- تعزيز المرونة التنظيمية والقدرة على الابتكار داخل الإدارات العمومية، عبر تشجيع القادة الإداريين على تبني مقاربات جديدة في مواجهة الأزمات، واستثمار الذكاء العاطفي والاجتماعي في إدارة الفرق، بما يمكن المؤسسات من التكيف مع المتغيرات المتسارعة محليا ودوليا.

إن القيادة الإدارية هي الوجه الجديد للتنمية في المغرب؛ فبدون قادة إداريين أكفاء وواعين بأدوارهم لن تنجح أي إصلاحات أو استراتيجيات مهما كانت طموحة. إن اللحظة الراهنة تقتضي الانتقال من إدارة تقليدية قائمة على التحكم إلى قيادة حديثة قائمة على الكفاءة والتواصل والابتكار، وهو التحول الذي سيشكل الفارق بين إدارة تدور في حلقة مفرغة وإدارة تقود قاطرة التنمية المستدامة.



## الهوامش:

- <sup>1</sup> خطاب جلالة الملك محمد السادس بمناسبة الذكرى 18 لعيد العرش، 29 يوليو 2017، موقع وزارة الثقافة والشباب والتواصل، قسم الخطب الملكية.
- <sup>2</sup> خطاب عيد العرش لسنة 2017، الجريدة الرسمية عدد 6580، 31 يوليو 2017، ص 3221.
- <sup>3</sup> خطاب افتتاح الدورة التشريعية للبرلمان، 12 أكتوبر 2018، موقع الأمانة العامة للحكومة المغربية، قسم الخطب الملكية.
- <sup>4</sup> عدنان أحمد سعد مقابلته، مهام المدير الإداري، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد 50، ديسمبر 2022، ص 1146.
- <sup>5</sup> نبيل سديري، تدبير الموارد البشرية بالإدارة المغربية بين تعدد الإكراهات وتحديات المستقبل، المركز الديمقراطي العربي، برلين، 2020، ص 87.
- <sup>6</sup> خالد الغازي، أمراض البيروقراطية في التنظيم الإداري، بحث أكاديمي، ماستر السياسات العمومية، 2021، ص 14.
- <sup>7</sup> الظهير الشريف رقم 1.58.008 الصادر في 24 فبراير 1958 بشأن النظام الأساسي العام للوظيفة العمومية، الجريدة الرسمية عدد 2372 بتاريخ 11 مارس 1958، ص 568.
- <sup>8</sup> Henri Fayol, Administration industrielle et générale, Paris, Dunod, 2013, p. 45.
- <sup>9</sup> نبيل سديري، تدبير الموارد البشرية بالإدارة المغربية بين تعدد الإكراهات وتحديات المستقبل، المركز الديمقراطي العربي، برلين، 2020، ص 142.
- <sup>10</sup> عدنان أحمد سعد مقابلته، مهام المدير الإداري، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد 50، ديسمبر 2022، ص 1148.
- <sup>11</sup> علاء الدين أمزيان، الكفاءات وتطوير تنمية الموارد البشرية؛ نموذج الجماعات الترابية، بحث ماستر، جامعة عبد المالك السعدي، 2021، ص 33.
- <sup>12</sup> الظهير الشريف رقم 1.11.91 الصادر في 27 شعبان 1432 (29 يوليو 2011) بتنفيذ دستور المملكة المغربية، الجريدة الرسمية عدد 5964 مكرر بتاريخ 30 يوليو 2011، ص 3600.
- <sup>13</sup> خالد الغازي، أمراض البيروقراطية في التنظيم الإداري، بحث أكاديمي، ماستر السياسات العمومية، 2021، ص 21.
- <sup>14</sup> نبيل سديري، تدبير الموارد البشرية بالإدارة المغربية بين تعدد الإكراهات وتحديات المستقبل، المركز الديمقراطي العربي، برلين، 2020، ص 165.
- <sup>15</sup> Henri Fayol, Administration industrielle et générale, Paris, Dunod, 2013, p. 52.
- <sup>16</sup> الظهير الشريف رقم 1.58.008 الصادر في 24 فبراير 1958 بشأن النظام الأساسي العام للوظيفة العمومية، الجريدة الرسمية عدد 2372 بتاريخ 11 مارس 1958، ص 571.
- <sup>17</sup> علاء الدين أمزيان، الكفاءات وتطوير تنمية الموارد البشرية؛ نموذج الجماعات الترابية، بحث ماستر، جامعة عبد المالك السعدي، 2021، ص 41.
- <sup>18</sup> Richard L. Daft, Management, Cengage Learning, 2020, p. 88.
- <sup>19</sup> نبيل سديري، تدبير الموارد البشرية بالإدارة المغربية بين تعدد الإكراهات وتحديات المستقبل، المركز الديمقراطي العربي، برلين، 2020، ص 190.
- <sup>20</sup> محمد الأطرش، "التواصل الإداري في المؤسسات العمومية: رهانات وآفاق"، مجلة العلوم الإدارية والقانونية، العدد 12، 2021، ص 27.
- <sup>21</sup> الظهير الشريف رقم 1.17.47 الصادر في 19 رمضان 1438 (14 يونيو 2017) بتنفيذ القانون التنظيمي المتعلق بالتعيين في المناصب العليا، الجريدة الرسمية عدد 6587 بتاريخ 19 يونيو 2017، ص 3201.
- <sup>22</sup> Henry Mintzberg, The Rise and Fall of Strategic Planning, Free Press, 2000, p. 32.
- <sup>23</sup> Peter G. Northouse, Leadership: Theory and Practice, Sage Publications, 2021, p. 74.
- <sup>24</sup> محمد القاسمي، «حالة الطوارئ الصحية بين هاجس حفظ النظام العام وضمان الحقوق والحريات»، مجلة الباحث، عدد خاص، يوليو 2020، ص 18.
- <sup>25</sup> Peter G. Northouse, Leadership: Theory and Practice, Sage Publications, 2021, p. 74.
- <sup>26</sup> عدنان أحمد سعد مقابلته، «مهام المدير الإداري»، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد 50، ديسمبر 2022، ص 1150.
- <sup>26</sup> Leadership and Trust, LPCentre (مواد تدريبية حول الثقة والمصادقية في القيادة)، مادة إلكترونية، تاريخ الاطلاع: شتنبر 2025.



- McKinsey & Company 27 تقارير حديثة حول سمات القيادة المعاصرة (الطاقة الإيجابية، القيادة الخادمة، التعلم المستمر)، مادة إلكترونية، تاريخ الاطلاع: شتنبر 2025.
- Henry Mintzberg, The Rise and Fall of Strategic Planning, Free Press, 2000, p. 32 28.
- Peter G. Northouse, Leadership: Theory and Practice, Sage Publications, 2021, p. 74.
- عدنان أحمد سعد مقابل، «مهام المدير الإداري»، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد 50، ديسمبر 2022، ص 1150.
- محمد القاسمي، «حالة الطوارئ الصحية بين هاجس حفظ النظام العام وضمان الحقوق والحريات»، مجلة الباحث، عدد خاص، يوليو 2020، ص 18.
- الظهير الشريف رقم 1.11.91 الصادر في 27 شعبان 1432 (29 يوليو 2011) بتنفيذ دستور المملكة المغربية، الجريدة الرسمية عدد 5964 مكرر بتاريخ 30 يوليو 2011، ص 3602.
- Moias 31، «الإلهام القيادي وقدرة القائد على التأثير»، مادة إلكترونية، تاريخ الاطلاع: شتنبر 2025.
- Leadership Skills & Communication, Research.com، مادة إلكترونية، تاريخ الاطلاع: شتنبر 2025.
- Emotional & Social Intelligence for Leaders, Center for Creative Leadership (CCL)، مادة إلكترونية، تاريخ الاطلاع: شتنبر 2025.
- Jalhss 32، دراسات في «المرونة التنظيمية وأداء القيادات»، مادة/مجلة إلكترونية، تاريخ الاطلاع: شتنبر 2025.
- علاء الدين أمزيان، الكفاءات وتطوير تنمية الموارد البشرية؛ نموذج الجماعات الترابية، بحث ماستر، جامعة عبد المالك السعدي، 2021، ص 46.
- Daniel H. Pink, Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us, Riverhead Books, 2011, p 34.
- 58.
- نبيل سديري، تدبير الموارد البشرية بالإدارة المغربية بين تعدد الإكراهات وتحديات المستقبل، المركز الديمقراطي العربي، برلين، 2020، ص 203.
- Moias 36، «الإلهام القيادي وقدرة القائد على التأثير»، مادة إلكترونية، تاريخ الاطلاع: شتنبر 2025.
- McKinsey & Company 37 تقارير حول سمات القيادة المعاصرة (الطاقة الإيجابية، القيادة الخادمة، التعلم المستمر)، مادة إلكترونية، تاريخ الاطلاع: شتنبر 2025.
- محمد الأطرش، «التواصل الإداري في المؤسسات العمومية: رهانات وآفاق»، مجلة العلوم الإدارية والقانونية، العدد 12، 2021، ص 30.
- Emotional & Social Intelligence for Leaders, Center for Creative Leadership (CCL)، مادة إلكترونية، تاريخ الاطلاع: شتنبر 2025.
- الظهير الشريف رقم 1.11.91 الصادر في 27 شعبان 1432 (29 يوليو 2011) بتنفيذ دستور المملكة المغربية، الجريدة الرسمية عدد 5964 مكرر بتاريخ 30 يوليو 2011، ص 3605.
- Leadership Skills & Communication, Research.com 41، مادة إلكترونية، تاريخ الاطلاع: شتنبر 2025.
- علاء الدين أمزيان، الكفاءات وتطوير تنمية الموارد البشرية؛ نموذج الجماعات الترابية، بحث ماستر، جامعة عبد المالك السعدي، 2021، ص 52.
- الظهير الشريف رقم 1.12.20 صادر في 27 شعبان 1433 (17 يوليو 2012) بتنفيذ القانون التنظيمي رقم 02.12 المتعلق بالتعيين في المناصب العليا، الجريدة الرسمية عدد 6066 بتاريخ 19 يوليو 2012، ص 3831.
- نبيل سديري، تدبير الموارد البشرية بالإدارة المغربية بين تعدد الإكراهات وتحديات المستقبل، المركز الديمقراطي العربي، برلين، 2020، ص 211.
- Peter Drucker, The Effective Executive, Harper Business, 2017, p. 63 45.
- علاء الدين أمزيان، الكفاءات وتطوير تنمية الموارد البشرية؛ نموذج الجماعات الترابية، بحث ماستر، جامعة عبد المالك السعدي، 2021، ص 52.
- نبيل سديري، تدبير الموارد البشرية بالإدارة المغربية بين تعدد الإكراهات وتحديات المستقبل، المركز الديمقراطي العربي، برلين، 2020، ص 211.
- وزارة الانتقال الرقمي وإصلاح الإدارة، الاستراتيجية الوطنية للتحويل الرقمي 2030، الرباط، 2022، ص 4.





Laudon, Kenneth & Laudon, Jane, Management Information Systems: Managing the Digital Firm, <sup>49</sup> Pearson, 2021, p 95.

<sup>50</sup> نبيل سديري، تدبير الموارد البشرية بالإدارة المغربية بين تعدد الإكراهات وتحديات المستقبل، المركز الديمقراطي العربي، برلين، 2020، ص 224.

<sup>51</sup> الظهير الشريف رقم 1.18.18 صادر في 5 جمادى الآخرة 1439 (22 فبراير 2018) بتنفيذ القانون رقم 31.13 المتعلق بالحقوق في الحصول على المعلومات، الجريدة الرسمية عدد 6655 بتاريخ 12 مارس 2018، ص 1439.

<sup>52</sup> Emotional & Social Intelligence for Leaders، Center for Creative Leadership (CCL)، مادة إلكترونية، تاريخ الاطلاع: شتنبر 2025.

<sup>53</sup> Jalhss، دراسات في «المرونة التنظيمية وأداء القيادات»، مادة/مجلة إلكترونية، تاريخ الاطلاع: شتنبر 2025.