

المجلس  
الاقتصادي  
والاجتماعي  
والبيئي



المملكة المغربية  
Royaume du Maroc

ⴰⵎⴳⴷⴰⵏ ⴰⵏⴰⵎⴰⵏ ⴰⵏⴰⵙⴰⵏ ⴰⵏⴰⵙⴰⵏ ⴰⵏⴰⵙⴰⵏ

CONSEIL ECONOMIQUE, SOCIAL ET ENVIRONNEMENTAL

# رأي

المجلس الاقتصادي والاجتماعي والبيئي

تعزير نقل الكفاءات في الوسط المهني

إحالة ذاتية رقم 2022/62



المجلس  
الاقتصادي  
والاجتماعي  
والبيئي



المملكة المغربية  
Royaume du Maroc

ⵎⴰⵔ ⵏ ⵏⵓⵎⴰⵏ ⵏ ⵏⵓⵎⴰⵏ ⵏ ⵏⵓⵎⴰⵏ  
CONSEIL ECONOMIQUE, SOCIAL ET ENVIRONNEMENTAL

# رأي

المجلس الاقتصادي والاجتماعي والبيئي

## تعزير نقل الكفاءات في الوسط المهني

تم إعداد الرأي من طرف:

اللجنة الدائمة المكلفة بمجتمع المعرفة والإعلام

رئيس اللجنة: أمين منير العلوي

مقرر الموضوع: محمد بنقدور

الخبير الدائم: محمد أمين شرار

ASA-C5-092022-62-7178-ar

طبقاً لمقتضيات المادة 6 من القانون التنظيمي رقم 128.12 المتعلق بالمجلس الاقتصادي والاجتماعي والبيئي، قرر المجلس، في إطار إحالة ذاتية، إعداد رأي حول موضوع تعزيز نقل الكفاءات في الوسط المهني.

وفي هذا الإطار، عهد مكتب المجلس إلى اللجنة الدائمة المكلفة بمجتمع المعرفة والإعلام بإعداد هذا الرأي.

وخلال دورتها العادية الثامنة والثلاثين بعد المائة (138)، التي عقدت بتاريخ 29 شتبر 2022، صادقت الجمعية العامة للمجلس الاقتصادي والاجتماعي والبيئي بالإجماع على الرأي الذي يحمل عنوان: «تعزيز نقل الكفاءات في الوسط المهني».

إن هذا الرأي، الذي تم إعداده وفق منهجية تشاركية، هو نتاج نقاشات موسعة بين مختلف الفئات المكوّنة للمجلس، وجلسات الإنصات المنظمة مع الفاعلين المعنيين بهذا الموضوع، وكذا الاستشارة المواطنة التي أطلقها المجلس على المنصة الرقمية «أشارك» (ouchariko.ma).



## ملخص

يتناول رأي المجلس الاقتصادي والاجتماعي والبيئي بعنوان: «تعزيز نقل الكفاءات في الوسط المهني»، والذي تم إعداده في إطار إحالة ذاتية، موضوع الحفاظ على الكفاءات والمهارات داخل المؤسسات والهيئات العمومية أو الخاصة ويقترح عدداً من المداخل الكفيلة بتعزيز نقلها. وقد صادقت الجمعية العامة للمجلس على هذا الرأي بالإجماع خلال دورتها العادية الثامنة والثلاثين بعد المائة (138)، التي عقدت بتاريخ 29 شتبر 2022.

وتُشكل الكفاءات التراث غير المادي الذي تمتلكه أي مؤسسة، كما أن نقلها يعتبر الآلية المثلى لاستمرارية المرفق العام وضمان نجاعة أدائه، وتعزيز تنافسية القطاع الخاص. وفي هذا الصدد، يساهم نقل الكفاءات في الحفاظ على المعارف، لاسيما المعارف غير الموثقة بشكل كاف أو المستمدة فقط من الخبرة المكتسبة. كما تتيح هذه العملية الاستثمار الأمثل لزمن العمل وتملك ثقافة المؤسسة وتثمين رأسمالها البشري وتعزيز تماسكه.

ويسجل المجلس الاقتصادي والاجتماعي والبيئي في هذا الرأي أن موضوع نقل الكفاءات في المغرب لا يتبوأ المكانة اللائقة به، حيث تظل الإجراءات والمبادرات (من قبيل وضع خارطة للكفاءات ودلائل مرجعية خاصة بها) التي تم اتخاذها غير كافية في ظل وجود العديد من العقبات التي تعوق عملية نقل الكفاءات داخل المؤسسات، ومن بينها:

- غياب مساطر توطر هذه العملية، حيث يتم نقل الكفاءات في الغالب بكيفية «غير مهيكلة»، لاسيما بالنسبة للملتحقين الجدد بالمؤسسة؛
- نقص جلي في آليات وقنوات نقل الكفاءات (عملية الإدماج، تقاسم الكفاءات عبر التفاعل الاجتماعي، منصات مخصصة لتقاسم المعارف، مخططات عمل قائمة على إعداد الخلف، وغير ذلك)؛
- «انقطاع» سلسلة نقل الكفاءات في بعض الحرف التي تقوم في جانب كبير منها على المعرفة الضمنية، ويكون تعلم المهارات والقدرات فيها بالتجربة (كما هو الحال بالنسبة للحرف التقليدية).
- ويمكن أن يعزى هذا الوضع في جانب منه إلى ضعف ثقافة تقاسم المعارف ونقلها داخل المؤسسات، وكذا إلى وجود إطار قانوني لا يحفز بالقدر الكافي على نقل الكفاءات. ذلك أن النظام الأساسي العام للوظيفة العمومية، شأنه في ذلك شأن مدونة الشغل، يركز بشكل أكبر على الدبلومات والأقدمية والدرجات والمؤهلات والتجربة المهنية ولا يُنص صراحة على تثمين الكفاءات ولا يحدد كفاءات نقلها.
- وتبرز من خلال هذا التشخيص الذي يتقاسمه مختلف الفاعلين المعنيين الحاجة الملحة لأن تولي بلادنا اهتماماً خاصاً لهذه الإشكالية، التي قد تزداد تعقيداً بالنظر إلى ما يلي:
- يرتقب بنهاية الفترة الممتدة ما بين 2021 و2025 أن تحال نسبة 9.75 في المائة من الموظفين على التقاعد. في المقابل، فإن الجهود المبذولة في مجال التوظيف تظل غير كافية؛
- تواجه بلادنا تفاقم ظاهرة هجرة الموارد البشرية المؤهلة نحو الخارج، حيث يحتل المغرب المرتبة الثانية في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا في مجال هجرة الكفاءات، وذلك بحسب مؤشر خروج الكفاءات وهجرة الأدمغة (international human flight and brain drain index) لسنة 2022.

واعتباراً للأهمية التي يكتسيها هذا الموضوع، يدعو المجلس الاقتصادي والاجتماعي والبيئي إلى جعل عملية الحفاظ على الكفاءات وضمان نقلها مكوناً لا غنى عنه في كل الاستراتيجيات والسياسات المتعلقة بتدبير الرأسمال البشري. وفي هذا الصدد، يوصي المجلس باتخاذ التدابير الرئيسية التالية:

- مراجعة النظام الأساسي العام للوظيفة العمومية ومدونة الشغل، من أجل إدراج مفهوم نقل الكفاءات، مع العمل على التحديد الدقيق لمكوناته ونطاقه وكيفية نقل هذه الكفاءات؛

- وضع خارطة للكفاءات (جرد الكفاءات) من أجل ضمان استدامتها والحفاظ على المهن المهددة بالاندثار، وذلك من خلال:

- وضع وتحيين دلائل مرجعية للوظائف والمهن (REM) ودلائل مرجعية للوظائف والكفاءات (REC)؛

- إحداث وتعزيز مرصد للمهن والكفاءات تتولى الرصد المنتظم للكفاءات الموجودة و/ أو التي بها خصائص، وتحديد المهن المعرضة للضغط أو المهددة بالزوال، وذلك بغية ملاءمة برامج التكوين؛

- تعزيز مخططات حماية المهن المهددة بالاندثار، لا سيما حرف الصناعة التقليدية، وذلك من خلال التمرس المهني والاعتماد على الطرق التراثية في تلقين هذه الحرف وتناقلها من جيل إلى جيل (على سبيل المثال، طريقة لمعلم / لمُتَعَلِم).

- تحسين نقل الكفاءات عن طريق التكوين المستمر، من خلال:

- استخدام الرصيد الزمني الخاص بالتكوين المستمر (وفق القانون رقم 60.17 المتعلق بتنظيم التكوين المستمر لفائدة أجراء القطاع الخاص وبعض فئات مستخدمي المؤسسات والمقاولات العمومية والأشخاص الآخرين غير الأجراء الذين يزاولون نشاطاً خاصاً)، وذلك لتفعيل عملية نقل الكفاءات وتخصيص جزء من رسم التكوين المهني لتمويل برامج تستهدف نقل الكفاءات داخل المقاولات؛

- الاستعانة بالعاملين من ذوي الخبرة، والمتقاعدين، وشبكات الكفاءات، من أجل تأطير برامج التكوين المستمر وتحسين مستوى المكوّنين.

- اتخاذ تدابير تحفيزية لنقل الكفاءات في القطاعين العمومي والخاص:

- أخذ الجهود المبذولة في مجال نقل الكفاءات بعين الاعتبار أثناء عمليات تقييم أداء العاملين وتحسين أجورهم؛

- إتاحة إمكانية لحرية الموظفين والأجراء بين القطاعين العمومي والخاص، وذلك بما يسمح بنقل الكفاءات والخبرات والمهارات الوظيفية والمهنية من قطاع إلى آخر ومن مؤسسة إلى أخرى، مع الحرص على الحفاظ على المكتسبات الاجتماعية، من خلال توفير الإطار القانوني المناسب.

إن هذا الرأي، الذي تم إعداده وفق منهجية تشاركية، هو نتاج نقاشات موسعة بين مختلف الفئات المكوّنة للمجلس، وجلسات الإنصات التي تم تنظيمها مع الفاعلين المعنيين بهذا الموضوع، فضلاً عن الاستشارة المواطنة التي أطلقها المجلس على المنصة الرقمية «أشارك» (ouchariko.ma). وفي هذا الصدد، شددت المشاركات والمشاركون في هذه الاستشارة على ضرورة هيكلة عملية نقل الكفاءات على نحو أفضل. وقد جاءت نتائج الاستشارة منسجمة مع مضامين التشخيص والتوصيات المقترحة في هذا الرأي.



## تقديم

يشمل مفهوم الكفاءات، حسب منظمة العمل الدولية، المعارف والقدرات المهنية والمهارات التي يتم إتقانها وإعمالها في سياق مهني محدد<sup>1</sup>. والكفاءات عبارة عن معارف تتضاف إليها التجربة الفردية والقيمة المضافة التي يملكها الفرد<sup>2</sup>. وتتمثل في المهارات، والقدرة على تقدير الأمور، وإبداء الرأي واتخاذ القرار، وكيفية الفعل والتفاعل في الوسط المهني، والقدرة على تقييم النتائج وتفسيرها، وما إلى ذلك. ولأن طبيعة الكفاءات تتسم بالدينامية، ما يجعلها في بعض الأحيان متجاوزة، فلا بد من خلق وتطوير كفاءات جديدة.

وتغطي الإشكالية المتعلقة بالكفاءات دورة الحياة المهنية بأكملها، بدءاً من مرحلة التكوين الأساسي في المدرسة أو الجامعة إلى حدود مرحلة التكوين مدى الحياة، مروراً بالكفاءات التي يكتسبها كل من الموظف أو الأجير أو المهني خلال تجاربهم الخاصة. كما تشمل هذه الإشكالية الكفاءات المفيدة التي تم اكتسابها داخل المؤسسات العمومية أو الخاصة، والتي لم يتم توثيقها بالقدر الذي يسمح بتقاسمها، مما يهدد بزوالها عند مغادرة حاملها لوظائفهم.

وعلى هذا النحو، تُشكل الكفاءات جزءاً من التراث غير المادي الذي تمتلكه أي مؤسسة، كما يوجد نقلها في صميم استدامة ونجاعة القطاعين العام والخاص، حيث تساهم عملية نقل الكفاءات، حسب بعض الدراسات، في تحسين نتائج المشاريع بنسبة قد تصل إلى 35 في المائة<sup>3</sup>. لذلك، فإن نقل الكفاءات يعتبر عملية أساسية في الوسط المهني تكفل نقل الكفاءات والمهارات بين العاملين، بما يتيح حماية المؤسسات من خطر فقدان هذا الرأسمال الثمين.

وتُشكل طبيعة الكفاءات، سواء أكانت ضمنية أو صريحة، عاملاً مهماً يحدد مدى تعقّد عملية نقل الكفاءات<sup>4</sup>. وفي هذا الصدد، يعتبر نقل الكفاءات الضمنية على وجه الخصوص أكثر تعقيداً مقارنة بالكفاءات الصريحة، نظراً لأهمية نقلها من خلال التجربة، حيث إن معارف المرء ومهاراته قد تفوق بكثير ما يمكنه قوله والتعبير عنه «we can know more than we can tell»<sup>5</sup>.

ويزخر المغرب بكفاءات حقيقية، سواء في القطاع العام أو الخاص أسهمت في تنمية البلاد، لا سيما منذ الاستقلال. كما تشكل الكفاءات المتراكمة التي تمتلكها مختلف القطاعات جزءاً مهماً من الرأسمال غير المادي للمغرب. وإذا ما أخذنا بعين الاعتبار دورة الحياة التي تمر منها هذه الكفاءات<sup>6</sup>، فإن نقلها من جيل إلى آخر يغدو أمراً حيوياً للحفاظ عليها.

1 - مؤتمر منظمة العمل الدولية: التوصية رقم 195 بشأن تنمية الموارد البشرية، 2004.

2 - يقصد بمستويات المعرفة المعطيات والمحتويات والمعلومات والمعارف والكفاءات، المصدر: Livre blanc de l'observatoire de la gouvernance de l'information, 3org, 2012.

3 - Pulse of the Profession, « Capter la valeur du management de projet par le transfert des connaissances », Mars 2015, Project Management Institute.

4 - Ikujiro Nonaka and Hirotaka Takeuchi "The Knowledge-Creating Company", Oxford University Press, 1995.

5 - Michael Polanyi, The Tacit Dimension, 1965.

6 - لا تعتبر كل الكفاءات جديرة بالنقل نظراً لوجود كفاءات متجاوزة، مألها الزوال.

وينصب رأي المجلس الاقتصادي والاجتماعي والبيئي على إشكالية نقل الكفاءات والمهارات في الوسط المهني (الإدارة، المقاول، الحرف)، واقتراح التوجهات والتدابير الكفيلة بالنهوض بهذا الرأسمال غير المادي. وفي هذا الصدد، تصبو هذه الإحالة الذاتية إلى الإجابة عن الأسئلة التالية:

- ما هي المخاطر التي تهدد الحفاظ على الكفاءات المكتسبة في الوسط المهني؟
- ما هي الآليات الحالية المعتمدة للحفاظ على الكفاءات ونقلها في القطاعين العام والخاص؟
- هل يشجع الإطار التشريعي والتنظيمي الحالي على نقل الكفاءات؟
- ما هي الآليات التي يجب اعتمادها للتمكن من تقاسم الكفاءات بشكل أفضل، بما في ذلك الكفاءات غير الموثقة (الضمنية)؟
- ما هي الاستراتيجيات الكفيلة بالحفاظ على الكفاءات تبعاً لطبيعة الوسط المهني (القطاع العام، القطاع الخاص المنظم، المقاولات الصغيرة جداً، المقاولات الصغرى والمتوسطة، الحرفيون، وغير ذلك)؟

## 1. تحديات نقل الكفاءات في الوسط المهني بالمغرب

### 1. تقاعد أعداد كبيرة من الموظفين

على مستوى القطاع العمومي، يرتقب بنهاية الفترة الممتدة ما بين 2021 و2025 أن تحال نسبة 9.75 في المائة من الموظفين على التقاعد بفعل تغيرات بنية الهرم العمري<sup>7</sup>. وحسب مخرجات جلسات الإنصات التي عقدها المجلس، فإن عملية المغادرة تهم بالأساس مناصب المسؤولية. ومن ثم، فإن الفئة المعنية بالمغادرة النهائية للوظيفة العمومية تشمل في الغالب الأطر الأكثر خبرة وتجربة.

#### هيكل الموظفين حسب الفئة العمرية

العمر	الاقتصاد والمالية واصلاح الادارة	الصحة	الداخلية	التربية الوطنية والتكوين المهني والتعليم العالي والبحث العلمي	الفئات العمرية
%0,2	%1,3	%5	%0,4	%0,04	أقل من 25 سنة
%3,9	%10,3	%14,7	%12,6	%2	من 25 إلى أقل من 30 سنة
%10,2	%17	%16,3	%17,5	%11,5	من 30 إلى أقل من 35 سنة
%15,7	%10,6	%16,3	%17,1	%13,5	من 35 إلى أقل من 40 سنة
%14,9	%9	%8,8	%11,8	%17,7	من 40 إلى أقل من 45 سنة
%16	%12,2	%8,8	%11,2	%15,4	من 45 إلى أقل من 50 سنة
%39,1	%39,6	%30,1	%29,4	%39,9	أكثر من 50 سنة
%100	%100	%100	%100	%100	المجموع

المصدر: تقرير حول الموارد البشرية مرفق بمشروع قانون المالية برسم سنة 2022

#### توزيع الأعداد حسب الفئات العمرية

%	الأعداد	الفئات العمرية
%0,8	4.588	أقل من 25 سنة
%6,5	37.328	من 25 إلى أقل من 30 سنة
%13,5	77.221	من 30 إلى أقل من 35 سنة
%14,4	81.967	من 35 إلى أقل من 40 سنة
%14,4	81.909	من 40 إلى أقل من 45 سنة
%13,3	75.791	من 45 إلى أقل من 50 سنة
%37,1	211.965	أكثر من 50 سنة
%100	570.769	المجموع

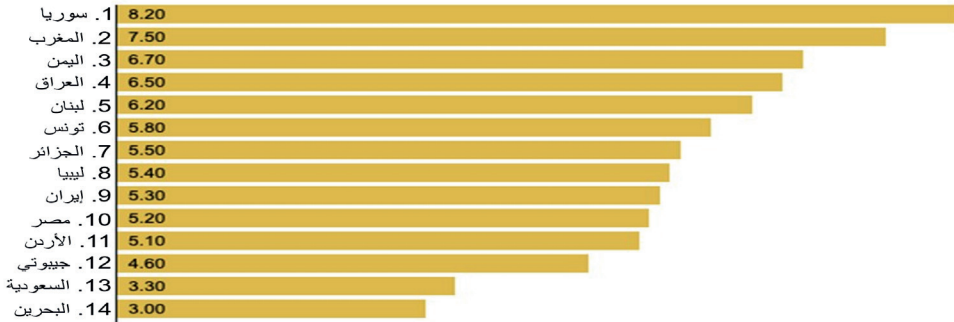
المصدر: تقرير حول الموارد البشرية مرفق بمشروع قانون المالية برسم سنة 2022.

وعلاوة على ذلك، تجدر الإشارة إلى أن عملية المغادرة الطوعية قد خلفت «فراغاً» في العديد من المرافق العمومية من حيث الأطر الكفؤة. وقد جرى إطلاق هذه العملية سنة 2005 تحت مسمى «انطلاقة»، والتي كانت الغاية الرئيسية منها التحكم في كتلة الأجور في الوظيفة العمومية وتعزيز اعتماد قواعد حديثة لتدبير الموارد البشرية. وقد استفاد من هذه العملية 38 591 موظفاً وموظفة، ينتمي أكثر من نصفهم إلى فئة الأطر (53.6 في المائة) وثلاثهم تقريباً يشتغلون في قطاع التربية الوطنية<sup>8</sup>. ومع ذلك، اقتصرت عملية المغادرة الطوعية على تقليص عدد الموظفين دون أن يكون لها الأثر المرجو على تقليص كتلة الأجور، لكنها مكنت إلى حد ما من إرساء قواعد حديثة لتدبير الموارد البشرية تقوم على أساس التدبير التوقعي للوظائف والأعداد والكفاءات بالإدارات العمومية<sup>9</sup>.

والجدير بالذكر أن نقل الكفاءات يعد شرطاً أساسياً لضمان استمرارية تقديم خدمات المرافق العمومية، تماشياً مع مقتضيات الفصل 154 من الدستور.

## 2. هجرة الأدمغة

تواجه بلادنا ظاهرة هجرة الكفاءات والأدمغة، حيث يحتل المغرب في هذا الصدد المرتبة الثانية في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، مباشرة بعد سوريا<sup>10</sup>، وقبل اليمن والعراق. وعلى الرغم من الانعكاسات السلبية لهذه الظاهرة، فإن هذه الهجرة تؤدي إلى تحقيق مكاسب على المدى القصير تتمثل في تحويل الأموال من الخارج، وأيضاً على المديين المتوسط والطويل من خلال الاستفادة من كفاءات المهاجرين عند عودتهم<sup>11</sup>.



المصدر: the global economy, Human flight and brain drain in MENA (مرتفع) السلم: من 0 (متدني) إلى 10 (مرتفع)

وعلاوة على بحث الموظفين عن آفاق جديدة، غالباً ما يقتضي اعتماد الآليات الحديثة لتنظيم العمل إعادة هيكلة الإدارات والمرافق العمومية وإعادة التوزيع المستمر للعاملين بها. وهو ما يطرح تحدياً حقيقياً يتمثل في الحفاظ على الكفاءات الضرورية لحسن سير عمل المؤسسات.

8 - تقرير حول « نتائج وتحليل عملية المغادرة الطوعية إلى غاية 30 أكتوبر 2005 »، الموقع الإلكتروني للقطاع الحكومي المكلف بإصلاح الإدارة.

9 - تقرير حول تقييم نظام الوظيفة العمومية الصادر عن المجلس الأعلى للحسابات سنة 2017.

10 - [https://www.theglobaleconomy.com/rankings/human\\_flight\\_brain\\_drain\\_index/MENA/](https://www.theglobaleconomy.com/rankings/human_flight_brain_drain_index/MENA/)

11 - منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية: بلورة استراتيجية لخدمة الكفاءات، 2011.

### 3. بعض الكفاءات أصبحت نادرة أو مهددة بالاندثار

#### القطاع العمومي

يعد القطاع المكلف بالتعليم العالي من بين القطاعات الأكثر تضرراً من نقص الكفاءات. وبالفعل، يُرتقب في غضون عشر سنوات أن يحال ما يفوق 5000 أستاذ جامعي على التقاعد<sup>12</sup>. وبشكل عام، غالباً ما تعتمد جودة التعليم العالي في جزء كبير منها على التجربة البيداغوجية والبحثية والكفاءات التي يكتسبها الأساتذة خلال مسيرتهم المهنية عموماً. غير أن هذه الكفاءات تظل ملتصقة بحاملها دون أن يتم نقلها بشكل مهيكّل إلى الملتحقين الجدد.

أما على مستوى قطاع الصحة، تعاني بلادنا نقصاً حاداً في الموارد البشرية يصل إلى 32000 طبيب وطبيبة و65000 ممرض وممرضة<sup>13</sup>. ويعتمد التكوين المخصص لمهن الطب إلى حد كبير على نقل الكفاءات داخل الإطار الميداني في المستشفيات. وبالتالي يعد عدد «الأساتذة» عاملاً حاسماً في عملية التكوين<sup>14</sup>.

ومن ناحية أخرى، هناك إشكال نسقي متعلق باستمرارية المشاريع على مستوى القطاعات الحكومية والمؤسسات العمومية. فبعض المراكز الاستشفائية الجامعية مثلاً، تحقق إنجازات كبرى (زراعة الأعضاء...) غير أنها قلما تتمكن من ضمان ديمومة هذه الإنجازات بكيفية هيكلية مجردة عن العنصر البشري (حاملو المشاريع)<sup>15</sup>. وهو ما يعكس النقص المسجل في نقل الكفاءات في هذه المؤسسات.

#### القطاع الخاص

يواجه القطاع الخاص الوطني نقصاً في الموارد المتخصصة في المهن الرقمية، تفاقمه المنافسة الدولية لاسيما في ما يخص الكفاءات في المجالات الدقيقة. وهكذا، يرى أزيد من 85 في المائة من المسؤولين عن الموارد البشرية أن الحاجيات الوطنية في مجال الكفاءات الرقمية ستزداد في غضون السنوات الخمس المقبلة<sup>16</sup>. بالإضافة إلى ذلك، يعرف قطاع التمهيد (externalisation)، الذي يشمل مراكز الاتصال والمراكز المختصة في تهديد العمليات التجارية (business process outsourcing)، نقصاً في الكفاءات التي بمقدورها مواكبة نموه القوي واستقطاب فاعلين دوليين آخرين<sup>17</sup>. ويعد هذا القطاع من بين أكبر القطاعات المشغلة على الصعيد الوطني بما يفوق 100.000 منصب شغل.

وعلى اعتبار أن العديد من الحرف التقليدية تعتمد بشكل كبير على الكفاءات الضمنية وعلى التعلم القائم على الخبرة، فإنها تبقى مهددة بالزوال نتيجة انقطاع سلسلة تناقل الكفاءات. وفي هذا الإطار، أطلق القطاع الحكومي المكلف بالصناعة التقليدية بشراكة مع اليونسكو<sup>18</sup> ورشا يروم إحصاء حرف الصناعة التقليدية المعرضة للاندثار وحصرتها في 32 حرفاً. وعلاوة على الأوراش الخاصة بالتكوينات

12 - « التعليم العالي في أرقام 2021-2022 »، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي والابتكار.

13 - تقرير موضوعاتي بعنوان: « فعالية الحق في الصحة بالمغرب.. التحديات والرهانات ومداخل التعزيز »، المجلس الوطني لحقوق الإنسان، فبراير 2022.

14 - وهو ما يبرر أيضاً نظام تحديد أعداد المقبولين المعمول به في مجال التكوين الطبي في فرنسا بين 1971 و2020.

15 - جلسة إنصات عقدها المجلس الاقتصادي والاجتماعي والبيئي مع مدير المركز الاستشفائي الجامعي بطنجة، نونبر 2021.

16 - حسب البحث الذي أنجزته شركة الاتصالات «هواوي» في سنة 2021 ( Digital Talent Review ).

17 - <https://lematin.ma/express/2021/youssef-chraibi-croissance-rendez-secteur-loutsourcing-souffre-penurie-competences/369128.html>

18 - جلسة إنصات عقدها المجلس الاقتصادي والاجتماعي والبيئي مع قطاع الصناعة التقليدية، دجنبر 2021.

القائمة على التدرج المهني (القانون رقم 12.00)، أطلق قطاع الصناعة التقليدية، بشراكة مع اليونسكو أيضاً، تجربة نموذجية<sup>19</sup> للتعاقد مع حرفيين مَهرة «لمعلمين» لتكوين عدد معين من المتدربين<sup>20</sup>.

#### 4. الدلائل المرجعية للوظائف والكفاءات تبقى استرشادية وغير كافية

##### القطاع العمومي

تضع الطرق الحديثة لتدبير الموارد البشرية كالتدبير التوقعي للوظائف والأعداد والكفاءات (GPEEC) خطة عمل استشرافية بغية تحديد حاجيات مؤسسة ما من الكفاءات وعددها. ومن هنا تبرز ضرورة توفر المؤسسة على معطيات دقيقة حول الكفاءات العاملة لديها من خلال وضع مختلف الدلائل المرجعية ذات الصلة<sup>21</sup>. وانخراطا منه في هذه الدينامية، أعد القطاع الحكومي المكلف بإصلاح الإدارة بين سنتي 2010 و2013 الدليل المرجعي الشامل للوظائف وكفاءات الإدارة العمومية<sup>22</sup> (RECAP)، يضم 255 وظيفة ذات خصائص مشتركة في مختلف القطاعات<sup>23</sup>. وتجدر الإشارة إلى أن القطاع الحكومي المكلف بالشباب والرياضة أعد سنة 2016 دليلاً مرجعياً للوظائف والكفاءات (REC)، يتضمن مجموعة من الوظائف تم تصنيفها ضمن 41 فئة مهنية<sup>24</sup>. ومع ذلك، لازالت بعض المهن (التدريس، التمريض) لا تتوفر بعد على آلية تخطيط من هذا القبيل.

##### التدبير التوقعي للوظائف والأعداد والكفاءات (GPEEC)

يعد التدبير التوقعي للوظائف والأعداد والكفاءات منهجية لتدبير الموارد البشرية تروم ملاءمة أعداد الموظفين وكفاءات المؤسسات مع التغيرات التي يشهدها محيطها الاقتصادي، والتكنولوجي، والاجتماعي، والقانوني، وذلك على المدى القصير والمتوسط. ويتوخى من هذا النهج الاستشرافي في تدبير الموارد البشرية مواكبة التغييرات الطارئة، وضمان ديمومة وتطوير المؤسسات، من خلال الحرص على توفر هذه الأخيرة على الموارد البشرية اللازمة من حيث العدد والخبرة.

غير أن هناك صعوبات ما زالت تعترض تحديد واعتماد الدليل المرجعي للوظائف والكفاءات والعمل على تحيينه بكيفية مستمرة، ويعزى ذلك أساساً إلى غياب إطار قانوني ملزم للإدارات والمؤسسات العمومية، حيث يبقى هذا الدليل استرشادياً ليس إلا<sup>25</sup>. وعلى هذا النحو، فإن عملية التوظيف التي تركز على مقتضيات النظام الأساسي العام للوظيفة العمومية التي لا تتضمن أي إشارة إلى مفهوم الكفاءات لا تتيح توظيف «الشخص المناسب» في ظل غياب مرجع يحدد مسبقاً الكفاءات المطلوبة (كتلك المتعلقة بمهنة التدريس)<sup>26</sup>. وتجدر الإشارة إلى أن عمليات أخرى تتعلق بالموارد البشرية تتأثر بدورها من غياب هذه الدلائل المرجعية أو من عدم تحيينها كما هو الحال على سبيل المثال بالنسبة للقطاعات الحكومية في

19 - جلسة إنصات عقدها المجلس الاقتصادي والاجتماعي والبيئي مع قطاع الصناعة التقليدية وفيدرالية مقاولات الصناعة التقليدية، دجنبر 2021.

20 - على سبيل المثال، تم تكليف آخر «لمعلمين» المختصين في نسج ثوب البروكار في مدينة فاس بالعمل على نقل مهاراته لثمانية حرفيين شباب تم اختيارهم عقب مباراة انتقائية، مع تخصيص منحة لفائدتهم وتقديم تحفيزات لتشجيعهم على إنشاء ورشاتهم الخاصة.

21 - الدليل المنهجي لدعم التدبير التوقعي للوظائف والكفاءات، المملكة المغربية والبنك الدولي 2008.

22 - [https://www.mmsp.gov.ma/uploads/documents/Presentation\\_\\_REC.pdf](https://www.mmsp.gov.ma/uploads/documents/Presentation__REC.pdf)

23 - جلسة إنصات عقدها المجلس الاقتصادي والاجتماعي والبيئي مع القطاع الحكومي المكلف بإصلاح الإدارة، أكتوبر 2021.

24 - [http://www.mjs.gov.ma/sites/default/files/rec\\_\\_mjs\\_\\_version\\_\\_definitive\\_\\_2016\\_\\_.pdf](http://www.mjs.gov.ma/sites/default/files/rec__mjs__version__definitive__2016__.pdf)

25 - جلسة إنصات عقدها المجلس الاقتصادي والاجتماعي والبيئي مع القطاع الحكومي المكلف بإصلاح الإدارة، أكتوبر 2021.

26 - <https://www.csefrs.ma/wp-content/uploads/2021/11/Rapport-métier-de-lenseignant-V-Fr.pdf>

إطار تحديد خطة الموارد البشرية الخاصة بها، وكذا الجامعات، ومكتب التكوين المهني وإنعاش الشغل عند إعداد العرض المتعلق بالتكوين.

وإذا كان تديير الكفاءات المحددة مسبقاً والصريحة غير متطور بالقدر الكافي، فإن تديير الكفاءات الضمنية هو أقل تطوراً، خاصة وأن الأمر يستوجب تحديد الأشخاص الذين يمتلكون هذه الكفاءات حتى يتمكنوا من نقلها.

### القطاع الخاص

أطلق القطاع الحكومي المكلف بالتكوين المهني ورشا يروم وضع دلائل قطاعية للوظائف والحرف (REM) ودلائل مرجعية للوظائف والكفاءات (REC)، وذلك بغية هيكلية تديير سوق الشغل والتكوين<sup>27</sup>. وتغطي هذه الدلائل المرجعية العديد من القطاعات<sup>28</sup>. ومع ذلك، يلاحظ أن هذا الورش لم يشمل جميع القطاعات. وبدوره، أحدث الاتحاد العام لمقاولات المغرب مرصد المهن والكفاءات (ODB)<sup>29</sup> المتخصص في استكشاف الحاجيات في مجال المهن والكفاءات التي تعبر عنها القطاعات الممثلة داخل الفدراليات القطاعية والمجموعات المهنية للدعم والاستشارة (GIAC)<sup>30</sup>.

وتهمُّ هذه الآلية بكيفية حصرية الكفاءات الصريحة، أما في ما يتعلق بالكفاءات الضمنية، فتضطلع كل مقاولة بتنظيم مواردها تماشياً مع درجة وعيها بما تكتسبه من رأسمال غير مادي. وإذا كانت بعض المقاولات الكبرى تعتمد أحياناً إجراءات تحقيقاً لهذه الغاية، فإن المقاولات الصغرى والمتوسطة/ المقاولات الصغيرة جداً لا تملك بشكل عام ما يكفي من الآليات للحفاظ على كفاءاتها والحرص على نقلها بين العاملين<sup>31</sup>، مما قد يشكل تهديداً لاستمرارية نشاطها.

## 5. ضعف ثقافة إعداد الخلف وعدم ملائمة الإطار القانوني ومحدودية الإجراءات المتعلقة بالمواكبة

### القطاع العام

أشار المجلس الاقتصادي والاجتماعي والبيئي في الرأي الذي أنجزه في سنة 2013 حول موضوع التعلم مدى الحياة إلى ضعف ثقافة إعداد الخلف والغياب شبه التام لآليات وقنوات نقل الخبرات والمهارات بين الأجيال.

وعلى مستوى المؤسسات العمومية أو الخاصة، لا يوجد سوى عدد قليل من مشاريع نقل الكفاءات<sup>32</sup>. بالإضافة إلى ذلك، نادراً ما يتم اعتبار نقل الكفاءات مشروعاً مستقلاً بذاته، إذ غالباً ما يكون جزءاً من مشاريع أخرى مرتبطة بالموارد البشرية، كما هو الحال بالنسبة للمخطط التوجيهي والدليل المرجعي للوظائف والكفاءات.

27 - <https://orientationfp.men.gov.ma/fr/Pages/REM-REC.aspx>

28 - على سبيل المثال: الطيران، والسيارات، والبناء والأشغال العمومية، والتجارة والتوزيع، والإلكترونيك، والنسيج-الملابس والجلود، وتكنولوجيا المعلومات والتواصل، وقطاع التعهيد (Information Technology Outsourcing) وترحيل الخدمات (Offshoring). المصدر: <https://www.dfp.gov.ma/etablissements-accredites/307.html>

29 - <https://observatoire.ma>

30 - <https://cgem.ma/la-cgem-opere-une-inflexion-majeure-au-niveau-dun-odb-renove/>

31 - جلسة إنصات تم تنظيمها مع مكاتب الاستشارة المختصة في الموارد البشرية، نونبر 2021.

32 - المصدر نفسه.



وعلاوة على ذلك، أكد الفاعلون الذين جرى الإنصات إليهم أن مواكبة العاملين الجدد تتم في الغالب بكيفية «غير مهيكلة»، ونادرا ما يتم وضع الوسائل الكفيلة بنقل الكفاءات أو ضمان استدامتها، مثل تقاسم الكفاءات عبر التفاعل الاجتماعي، وإحداث منصات مخصصة لتقاسم المعارف، ووضع مخططات عمل قائمة على إعداد الخلف، مع الحرص على نقل الكفاءات بين العاملين الجدد والقدامى. في المقابل، هناك بعض المؤسسات الكبرى<sup>33</sup> التي تشكل استثناءً، إذ تقوم بهيكله عملية دمج الموظفين الجدد، لاسيما من خلال تنظيم دورات للإدماج تحت إشراف موظفين ذوي خبرة بالإضافة إلى تنظيم زيارات إلى مختلف المصالح.

#### أجوبة المشاركين والمشاركات في الاستشارة المواطنة التي أطلقها المجلس على المنصة الرقمية «أشارك»

صرّح حوالي 5 من أصل 6 مشاركين، أن نقل الكفاءات، في تجربتهم الشخصية، لم يكن بالقدر الكافي. وغالبًا ما يتم نقل الكفاءات بطريقة غير مهيكلة من خلال التعلم التدريجي عن طريق اكتساب التجربة (77 في المائة من المشاركين)، ومن خلال التبادل والنقاشات غير الرسمية مع الزملاء (53 في المائة من المشاركين). كما أن الموظفين يُبدون ترددا في نقل كفاءاتهم لأسباب متعددة، نذكر من بينها «الخوف من فقدان المنصب» (59 في المائة من المشاركين في الاستشارة) أو غياب مقاربة بيداغوجية ملائمة (52 في المائة من المشاركين).

ومن جهة أخرى، لا «يعترف» الإطار القانوني المعمول به حالياً على مستوى الوظيفة العمومية، والمتمثل في النظام الأساسي العام للوظيفة العمومية لسنة 1958<sup>34</sup>، بالكفاءات والمهارات. وتجدر الإشارة إلى أن هذا النظام خضع لعدة تعديلات، إلا أن هذا الإطار القانوني لا يولي إلا صبغة يمكن وصفها بالثانوية لوظيفة «الموارد البشرية» ويعتمد المقاربة التقليدية في تدبير الموارد البشرية، التي لا تركز على الأداء، وهو ما يحول دون إرساء إدارة حديثة للموارد البشرية، تستند على آليات من قبيل التدبير التوقعي للأعداد والوظائف والكفاءات.

كما أن النظام الأساسي العام للوظيفة العمومية، في صيغته الحالية، يركز على الدبلومات والأقدمية ولا يهتم بالقدر الكافي بالكفاءات. بالإضافة إلى ذلك، لا يركز نظام التقييم والتقييم الحالي على آلية لتقييم أداء الموارد البشرية. وحسب ما أفاد به بعض الفاعلين الذين تم الإنصات إليهم، فإن المشرفين على التدبير يمنحون أعلى النقاط لجميع الموظفين تقريبا، وهو ما يحول دون تحديد الأشخاص ذوي الكفاءات المرجعية.

وبخصوص برامج التكوين المستمر<sup>35</sup>، فهي تتسم بشكل عام بعدم تجانسها مع الأهداف الإجرائية للقطاعات المعنية، بسبب اعتماد نمط تدبير ذي طابع شديد التمرکز وغياب تقييم أثر الإجراءات المنفذة في مجال التكوين المستمر.<sup>36</sup>

33 - على سبيل المثال، أطلق القطاع الحكومي المكلف بإعداد التراب الوطني والتعمير والإسكان وسياسة المدينة، في شهر غشت 2021، برنامج إدماج لفائدة الموظفين الجدد برسم سنة 2020 مدته ثلاثة أشهر.

34 - <http://bdj.mmsp.gov.ma/Ar/Document/122-D%C3%A9cret.aspx> - 34

35 - ينظم التكوين المستمر المرسوم رقم 2.05.1366 المؤرخ في 2 ديسمبر 2005 المتعلق بالتكوين المستمر لفائدة موظفي وأعاون الدولة.



ويرتكز التكوين المستمر بشكل شبه حصري على المعارف وليس الكفاءات. أضف إلى ذلك أنه قلما يتم إشراك الموارد البشرية الداخلية في عمليات التكوين المقدمة. وبالتالي، وباستثناء بعض المبادرات المعزولة<sup>37</sup>، فإن المؤسسات قليلاً ما تعتمد إلى اعتماد آليات داخلية ناجعة لنقل الكفاءات.

### القطاع الخاص

تنص مدونة الشغل المنظمة للقطاع الخاص في تصديرها على أن «لكل شخص الحق في شغل يناسب حالته الصحية ومؤهلاته ومهارته». ويرتكز مستوى التأهيل على وجه الخصوص على الدبلومات المحصل عليها. وفي ما يتعلق بالتشغيل، يراعي فقط ما يتوفر عليه طالبو الشغل من مؤهلات، وما لديهم من خبرات، وتركيبات مهنية<sup>38</sup>.

ويركز مفهوم الكفاءة بدرجة أكبر على المؤهلات (المرتبطة بالوظيفة). ويشمل تأهيل العامل تكوينه الأساسي وأقدميته في الوظيفة التي يشغلها. والحال أن أساليب التدبير الجديدة التي تستجيب لتطورات وانتظارات المحيط السوسيو-اقتصادي تقتضي اعتماد المقاربة المرتكزة على الكفاءة التي تضع العامل في صلب اهتمام المؤسسة وتتيح له إمكانية تطوير مساره المهني وفقاً لمهاراته وقدرته على تفعيلها بكيفية ملائمة حسب الحاجيات<sup>39</sup>.

ومن هنا تبرز أهمية تطوير مقتضيات مدونة الشغل، بالتنسيق مع الشركاء الاجتماعيين، من أجل تضمينها المفاهيم المرتبطة بالكفاءة وتقييم الكفاءات وكذا نقلها والمتطلبات اللازمة لنجاحها (التوجيه والتدريب).

**أجوبة المشاركين والمشاركات في الاستشارة المواطنة التي أطلقها المجلس على المنصة الرقمية «أشارك»**

صرّح 66 في المائة من المشاركين والمشاركات بأن أفضل طريقة لتحفيز الموظفين ذوي الخبرة على تقاسم خبرتهم هي مكافأتهم بتعويض مادي عن هذا التكوين.

37 - تشرف على دورات التكوين المستمر التي تنظمها المديرية العامة للجماعات الترابية مجموعة من المكونين من وزارة الداخلية والجماعات الترابية. وتشكل شبكة هؤلاء المكونين الداخليين الموزعين على مجموع التراب الوطني من حوالي 300 شخص (تلقوا بدورهم تكويناً ليصبحوا مكونين) من بينهم موظفون متقاعدون.

38 - المادة 507 من مدونة الشغل.

39 - <https://www.digitalrecruiters.com/blog/gestion-des-talents-de-la-qualification-a-la-competence>

## II. مبادرات وتجارب يمكن الاسترشاد بها

### 1. التحول الرقمي وتبسيط المساطر في خدمة نقل الكفاءات

تتيح أنظمة «تدبير المعرفة» للعاملين الحفاظ والحصول على المعلومات التي يحتاجون إليها بسرعة أكبر من جهة، كما تمكنهم من جهة أخرى من التركيز على التحديات التي تواجهها المقاولات على مستوى تنظيم العمل، مثل النجاعة الإجرائية وتدبير العلاقة مع الزبناء/المرتفقين. كما أن الرقمنة تمكن من تقنين مرجعيات الكفاءات حسب فئات المهن. ومن هذا المنطلق، ينبغي العمل على تحديد الكفاءات الأساسية المطلوبة قبل إرساء أي منظومة رقمية، كما يتعين إرساء دينامية لإدارة التغيير من أجل ضمان تملك هذه المنظومات من قبل الفاعلين المعنيين.

وقد شجع سياق الأزمة الصحية لكوفيد-19 استخدام الأدوات الرقمية لتقديم دورات التكوين (التعلم الإلكتروني)، ولا سيما التكوين المستمر. وتجدر الإشارة إلى أن اعتماد مقاربة مختلطة (التعلم المختلط) الذي يشمل التكوين الحضوري وعن بعد قد يكون أكثر ملاءمة، لكونها تسمح بالجمع بين اكتساب المهارات الفردية (التكوين الذاتي) والاستفادة من التكوين الجماعي الذي يعزز تبادل الخبرات وتقاسمها.

ويتيح تبسيط المساطر الإدارية ورقمنتها وتوثيقها تيسير نقل الكفاءات إلى العاملين الذين يقدمون خدمات عمومية لفائدة المواطنين والمواطنات والمقاولات. كما يتيح تسهيل تدبير كفاءات العاملين في القطاع الخاص الذين يتعاملون مع هذه المساطر (على سبيل المثال، المسطرة المتعلقة بالصفقات العمومية). وتجدر الإشارة إلى أنه في سنة 2019، تم تقديم ما يقل عن ربع الخدمات (23 في المائة) كاملة بشكل إلكتروني (المستوى الرابع)<sup>40</sup>. وتطبيقاً لمقتضيات القانون رقم 55.19، تم نشر المساطر الإدارية اعتباراً من سنة 2020 على البوابة الإلكترونية «www.idarati.ma». وقد شمل ذلك حوالي 2700 مسطرة. كما تم إلغاء العديد من المساطر التي لا تستند لأي أساس قانوني (حوالي 800 مسطرة)<sup>41</sup>. وتعتبر الشهادات الدولية لتدبير الجودة من قبيل «ISO 9000»<sup>42</sup> آلية يمكن تطويرها، حيث إنها تلزم بنقل المعارف وقابليتها للنقل (ومن ثم الكفاءات) داخل المؤسسات وكذلك بين الزبناء والموردين<sup>43</sup>.

### 2. دور شبكات الكفاءات وتجمعات تقاسم التجارب والممارسات المهنية في نقل

#### الكفاءات

تفيد العديد من الدراسات أن البعد الاجتماعي يكتسي أهمية أكبر أحياناً من الجانب التنظيمي لأي مؤسسة من أجل نجاح عملية نقل الكفاءات<sup>44</sup>. لذلك، من المهم الاعتماد على شبكات العاملين وتجمعات

40 - <https://ereadiness.service-public.ma>

41 - جلسة إنصات عقدها المجلس الاقتصادي والاجتماعي والبيئي مع القطاع الحكومي المكلف بإصلاح الإدارة، أكتوبر 2021.

42 - ISO 9000 عبارة عن مجموعة من المعايير الخاصة بإدارة الجودة تشرفها المنظمة الدولية لتوحيد المقاييس (ISO).

43 - Molina, Luis & Llorens Montes, Francisco & Fuentes-Fuentes, M.Mar. (2004). TQM and ISO 9000 Effects on Knowledge Transferability and Knowledge Transfers. Total Quality Management & Business Excellence

44 - <https://www.agecso.com/wp/bourbakem/transfert-connaissances/>

تقاسم التجارب والممارسات المهنية (communautés de pratique)<sup>45</sup> للمساهمة في جهود نقل الكفاءات. وتتخذ هذه الشبكات أشكالاً متعددة، نذكر منها هيئات العاملين، بالإضافة إلى الدوائر العلمية، وفضاءات التفكير، وجمعيات المتقاعدين وغير ذلك.

وبغية الاستفادة من كفاءات مغاربة العالم، أبرم القطاع الحكومي المكلف بالمغاربة المقيمين بالخارج شراكة مع مكتب التكوين المهني وإنعاش الشغل من أجل تنفيذ برنامج «أكاديمية المغاربة المقيمين بالخارج» في 2020.<sup>46</sup> وسيشرف على هذا التكوين، الذي تغطي وحداته مجالات الطيران والفضاء والصحة والذكاء الاصطناعي وصناعة السيارات والتعلم الإلكتروني، الأعضاء المنتمون لشبكات الكفاءات من مناطق جغرافية مختلفة (سويسرا وفرنسا والولايات المتحدة الأمريكية).

### 3. بعض التجارب الدولية

تم وضع العديد من الآليات والأدوات على الصعيد الدولي لتعزيز نقل الكفاءات، نذكر منها:

- **الدلائل المنهجية:** يتم اعتماد هذا النوع من الآليات، على سبيل المثال، في بلجيكا حيث قامت «الهيئة الفيدرالية العمومية للموظفين والمنظمات» بوضع دليل «نقل المعرفة - حزمة أدوات لفائدة قدماء الموظفين والمبتدئين»، وذلك لتحديد المراحل العملية لنقل الكفاءات: بطاقة المهام، ومخطط نقل الكفاءات، وحقبة الطوارئ. ويهدف هذا الدليل إلى ضمان استمرارية الخدمات وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة من خلال الحفاظ على الكفاءات الأساسية. وقد تم تصميم هذا الدليل من جهة لفائدة قدماء الموظفين الذين يشغلون وظائف رئيسية ويستعدون لمغادرتها ومن جهة أخرى لفائدة الموظفين المبتدئين الذين يرغبون في التعلم من زملائهم القدامى.
- **المؤسسات المكلفة بتعزيز الكفاءات:** في بعض البلدان، يُعهد بتدبير الكفاءات وتعزيزها إلى مؤسسات متخصصة. على سبيل المثال، يضطلع «المعهد الدولي لنقل الكفاءات» في كوريا الجنوبية بمهمة تعزيز الكفاءات. ويقوم، من بين جملة من الأمور الأخرى، بدعم الحرفيين المؤهلين المتميزين، ونقل الخبرات العملية والكفاءات العالية، وكذلك التنظيم السنوي لمسابقة الكفاءات على المستويين المحلي والوطني.
- **التحفيزات الخاصة بنقل الكفاءات:** يمكن الإشارة إلى نموذج فرنسا التي وضعت عقد «الأجيال» من أجل التحفيز على توظيف الشباب بعقود غير محددة الأجل، وللإبقاء على قدماء العاملين أو توظيفهم، ونقل الكفاءات والمهارات. ويخول عقد الأجيال للمقاولات التي يقل عدد أجرائها عن 300 أجير الاستفادة من دعم مالي تقدمه الدولة يبلغ 4000 أورو سنوياً (8000 أورو في حالة التعيين المتزامن لأجير مبتدئ وآخر متمرس)، لمدة ثلاث سنوات، إذا وظفت المقاوله أجيلاً دون سن 26 عاماً مع الاحتفاظ بأجير متمرس يبلغ من العمر 57 عاماً فما فوق<sup>47</sup>. وتستفيد المقاولات أيضاً من دعم في شكل استشارات. وتجدر الإشارة إلى أنه لم يعد معمولاً بهذه الآلية في فرنسا منذ 2017 بسبب دمجها في إطار التدبير التوقعي للوظائف والكفاءات (GPEEC) بشكل عام.

45 - تجمع تقاسم التجارب والممارسات المهنية هو مجموعة من الأشخاص الذين يتشاركون في مجال الخبرة، والشغف، وما إلى ذلك، والذين يتفاعلون بانتظام من أجل تحسين معارفهم وكفاءاتهم الشخصية.

Etienne, and Beverly Wenger-Trayner, Introduction to communities of practice, 2015

46 - <https://marocainsdumonde.gov.ma/ewhatsi/202007//Lancement-du-programme-«MRE-Academy-».pdf>

47 - استفاد 103.536 أجيلاً مبتدئاً ومتمرساً، في شتبر 2015، من التوظيف في إطار عقد «الأجيال».

- منهجية مهارات التنوع التجاري والاقتصادي (STED): من الأهمية بمكان تحديد أو وضع الاستراتيجيات الرامية إلى تطوير الكفاءات، من أجل النهوض بعملية نقلها وضمان استدامتها. وفي هذا الصدد، وضعت منظمة العمل الدولية منهجية «مهارات التنوع التجاري والاقتصادي» (STED) من أجل مساعدة البلدان الشريكة على تلبية الحاجيات من الكفاءات في القطاعات التي يُتوقع أن تضطلع بدور مهم في التنمية الاقتصادية والاجتماعية<sup>48</sup>. وقد أجرت منظمة العمل الدولية دراسة تعتمد منهجية «STED» حول قطاع صناعة السيارات في المغرب سنة 2019<sup>49</sup>. كما أنجزت دراسات أخرى وفق نفس المنهجية تتعلق بقطاعات تكنولوجيا المعلومات وترحيل الخدمات<sup>50</sup> وصناعة البسكويت والشوكولاتة والحلويات<sup>51</sup> سنة 2022.

48 - [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_emp/ifp\\_skills/documents/publication/wcms\\_751501.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/ifp_skills/documents/publication/wcms_751501.pdf)

49 - <https://www.travail.gov.ma/wp-content/uploads/202104//Etude-sur-les-compétences-pour-le-commerce-et-la-diversification-economique-STED-dans-le-secteur-de-l'automobile-au-Maroc.pdf>

50 - [https://www.ilo.org/skills/projects/sted/WCMS\\_850875/lang-fr/index.htm](https://www.ilo.org/skills/projects/sted/WCMS_850875/lang-fr/index.htm)

51 - [https://www.ilo.org/skills/pubs/WCMS\\_850880/lang-fr/index.htm](https://www.ilo.org/skills/pubs/WCMS_850880/lang-fr/index.htm)

### III. توصيات المجلس الاقتصادي والاجتماعي والبيئي

#### توصيات ذات طبيعة استراتيجية

1. جعل عملية نقل الكفاءات مسألة ذات أولوية في تدبير الموارد البشرية، لاسيما على صعيد استراتيجيات تطوير الإدارات، وذلك من خلال:

- تعزيز ثقافة التقاسم وروح الفريق وإرساء قيم الثقة والتعاون بين الأطر التي تعود بالنفع على الجميع؛
- مراجعة النظام الأساسي العام للوظيفة العمومية ومدونة الشغل والنصوص التطبيقية ذات الصلة، من أجل إدراج مفهوم نقل الكفاءات في اعتبار وتقييم الوظائف والمهن؛
- تعزيز إشراك التجمعات المهنية والنقابات وكذا «تجمعات تقاسم التجارب والممارسات المهنية»<sup>52</sup> (communautés de pratique) في دينامية نقل الكفاءات، وذلك وفق مقاربة تشاركية.

2. تعزيز قدرات الجماعات الترابية، ارتكازاً على نقل الكفاءات والمهارات، وذلك من خلال:

- مواكبتها في إطار صلاحياتها الإدارية، من خلال نقل الكفاءات والمهارات الملائمة وتشجيع حركة الموارد البشرية المؤهلة وذات الكفاءة؛
- تمكينها من مراعاة معايير الكفاءة والمهارات اللازمة عند توظيف مواردها البشرية؛
- تمكينها من ضمان الاستمرارية في أداء الخدمات لفائدة المواطنين والمواطنات (طبقاً لمقتضيات الفصل 154 من الدستور)، من خلال إقرار فترة انتقالية محددة تتيح نقل السلط في ما بين المنتخبين أو المسؤولين الجدد والمنتخبين والمسؤولين المنتهية مهامهم.

#### توصيات ذات صبغة إجرائية (على المديين القصير والمتوسط)

3. وضع خارطة للكفاءات (جرد الكفاءات) من أجل ضمان استدامتها والحفاظ على المهن المهددة بالاندثار، وذلك من خلال:

- وضع وتعيين دلائل مرجعية للوظائف والمهن (REM) ودلائل مرجعية للوظائف والكفاءات (REC)؛
- إحداث وتعزيز مرصد للمهن والكفاءات تتولى الرصد المنتظم للكفاءات الموجودة و/ أو التي بها خصائص وتحديد المهن المعرضة للضغط أو المهتدة بالزوال، وذلك بغية ملاءمة برامج التكوين الأساسي والتكوين المستمر وإعادة التكوين؛
- إطلاق أورش لتوضيح الكفاءات الضمنية وتقنينها وتنظيمها، من خلال الاستفادة من نتائج البحث العلمي والإمكانات التي يتيحها التحول الرقمي؛
- تعزيز مخططات حماية المهن المهددة بالاندثار، لاسيما حرف الصناعة التقليدية من خلال التمرس المهني والاعتماد على الطرق التراثية في نقل هذه الحرف (على سبيل المثال، طريقة لمعلم / لمتعلم).

4. توفير الشروط القبلية الكفيلة بإرساء دينامية نقل الكفاءات، لاسيما الضمنية منها، في كل مستوى من مستويات كل مؤسسة، من خلال:

- اضطلاع الإدارة وكبار المسؤولين بدور المشرف على دينامية نقل الكفاءات؛
- جعل نقل الكفاءات من أولويات المؤسسة وضمن مكونات استراتيجية تطويرها؛
- تحسيس العاملين في كل مستوى من مستويات المؤسسة بأهمية نقل الكفاءات والرهانات التي ينطوي عليها؛
- وضع الوسائل والآليات والمساطر المناسبة لعملية نقل الكفاءات؛
- إحداث منصات رقمية يلتقي فيها الموظفون والأجراء الشباب بالمتقاعدين، بما يتيح تيسير نقل الكفاءات بين الأجيال.

5. تحسين نقل الكفاءات من خلال التكوين المستمر، من خلال:

- استخدام الرصيد الزمني الخاص بالتكوين المستمر وفق القانون رقم (60.17)، وذلك لتفعيل عملية نقل الكفاءات وتخصيص جزء من رسم التكوين المهني لتمويل برامج تستهدف نقل الكفاءات داخل المقاولات؛
- الاستعانة بالعاملين من ذوي الخبرة، والمتقاعدين، وشبكات الكفاءات من أجل تأطير برامج التكوين المستمر وتحسين مستوى المكوّنين.

6. اتخاذ تدابير تحفيزية لنقل الكفاءات في القطاعين العمومي والخاص:

- أخذ الجهود المبذولة في مجال نقل الكفاءات بعين الاعتبار أثناء عمليات تقييم أداء العاملين وتحسين أجورهم، سواء بالنسبة لحاملي الخبرة أو المستفيدين من نقل الكفاءات؛
- تفعيل آليات التصديق على مكتسبات التجربة المهنية، بما يُمكن الأجراء من الحصول على شهادة أو دبلوم بناءً على ما اكتسبوه من تجارب مهنية. وتُحدّد الهيئة التي تناط بها مهمة التصديق على المكتسبات حسب القطاع المعني (مكتب التكوين المهني وإنعاش الشغل، القطاعات الحكومية وغيرها)؛
- التنصيص على فترة لنقل الكفاءات، يتولى خلالها الموظف المحال على التقاعد تكوين الموظف الجديد الذي يخلفه في نفس المهمة (ثنائية الموظفين الجدد والقدامى) مع تحديد الكيفيات التنظيمية الملائمة لهذه العملية؛
- إتاحة إمكانية لحركية الموظفين والأجراء بين القطاعين العمومي والخاص، بما يسمح بنقل الكفاءات والخبرات والمهارات الوظيفية والمهنية من قطاع إلى آخر ومن مؤسسة إلى أخرى، مع الحرص على الحفاظ على المكتسبات الاجتماعية (التقاعد والضمان الاجتماعي)، من خلال توفير الإطار المناسب (نظام الإلحاق والتعاقد وغير ذلك)؛
- دعم جمعيات قدماء العاملين والمتقاعدين وكذا «تجمعات تقاسم التجارب والممارسات المهنية» (communautés de pratique).

## الملاحق

### الملاحق رقم 1: تذكير ببعض التوصيات الواردة في الآراء الصادرة عن المجلس الاقتصادي والاجتماعي والبيئي حول الكفاءات

تقرير المجلس بعنوان «متطلبات الجهوية المتقدمة وتحديات إدماج السياسات القطاعية» (2016): حيث يوصى باعتماد سياسة للتوظيف والتكوين المستمر للموظفين على أساس دليل مرجعي للوظائف والكفاءات، والتدبير التوقعي للموارد البشرية مع الأخذ بعين الاعتبار المقاربة القائمة على أساس النوع. كما يوصي المجلس بالحرص على حسن اختيار الكفاءات، وخاصة بالنسبة إلى الوكالات الجهوية لتنفيذ المشاريع.

تقرير المجلس بعنوان «تدبير وتنمية الكفاءات البشرية: رافعة أساس لنجاح الجهوية المتقدمة» (2013): حيث يوصى باعتماد سياسة عمومية إرادية لتنمية الكفاءات البشرية على الصعيد الجهوي، وتشمل هذه السياسة المكونات الثلاثة التي تقوم عليها منظومة الموارد البشرية على المستوى الترابي، ونعني بها المنتخبين المحليين والعاملين بالجماعات الترابية والعاملين بالمصالح اللامركزية، وأن يكون هدفها تحقيق مصالحة الإدارة مع محيطها، والرفع من مستوى أدائها، وجعلها أداة حقيقية في خدمة التنمية الاقتصادية والاجتماعية للبلاد.

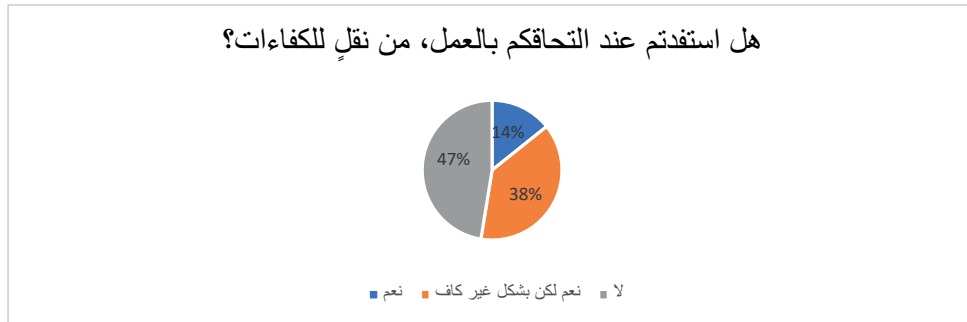
تقرير المجلس بعنوان «التكوين مدى الحياة - طموح مغربي» (2013): يرى المجلس أن جهود التكوين الذاتي والتعلم الذاتي والتعلم عبر الممارسة تستحق أن تُدعم وأن تُهيكل، وأن يتم الاعتراف بها عبر مسطرة الاعتراف بمكتسبات الخبرة المهنية في مختلف المستويات، لجعلها رافعة للمسار المهني وعنصرا محفزا على عقلنة العمل وتنظيمه. وهذا يتيح للأجير الحصول على اعتراف بكفاءاته والتطور في مساره المهني.

تقرير المجلس بعنوان «من أجل رؤية جديدة لتدبير التراث الثقافي وتثمينه» (2021): يوصي المجلس بخصوص التراث غير المادي بالاعتراف بخبرة حاملي الرأسمال غير المادي ودعوتهم إلى تقاسم معارفهم ومهاراتهم مع الساكنة، وخاصة في صفوف الشباب.

## الملحق رقم 2: نتائج الاستشارة المواطنة التي تم إطلاقها عبر المنصة الرقمية «أشارك» حول موضوع نقل الكفاءات

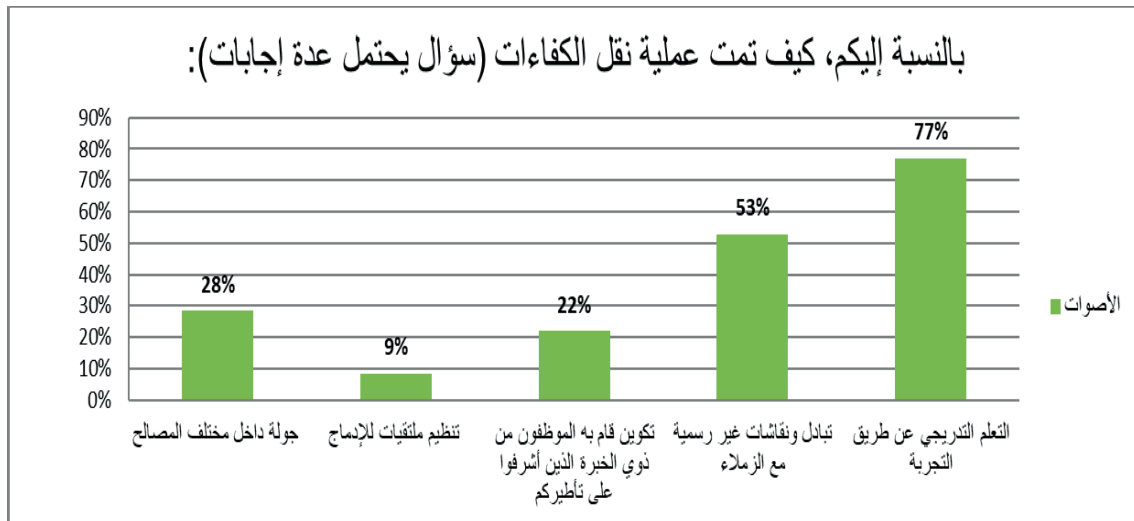
في إطار إنجاز المجلس الاقتصادي والاجتماعي والبيئي لهذا الرأي، أطلق المجلس استشارة مواطنة على المنصة الرقمية «أشارك» من 14 يوليوز إلى 16 غشت 2022 من أجل استقاء آراء وتجارب المواطنين والمواطنات حول الموضوع. وقد تفاعل مع هذا الموضوع 16937 من بينهم 610 إجابة على الاستبيان.

### الرسم البياني رقم 1:



بخصوص نقل الكفاءات عند الالتحاق بالعمل، تكشف نتائج الاستشارة أن 47 في المائة من المشاركات والمشاركين لم يستفيدوا من نقل الكفاءات، وصرح 38 في المائة منهم أن ذلك لم يكن بشكل كافٍ، بينما لم تتجاوز نسبة من أكدوا أنهم استفادوا من هذه العملية 14 في المائة. وهكذا، يرى نحو خمسة من أصل كل ستة مشاركين أن نقل الكفاءات إما أنه لم يتم بالمرّة أو أنه يتم بشكلٍ غير كافٍ.

### الرسم البياني رقم 2:



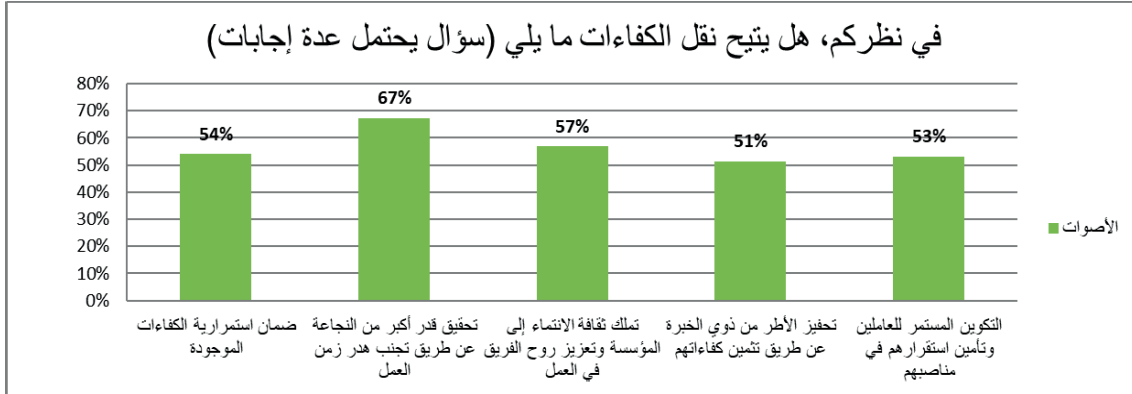
أما بالنسبة للوسائل التي يتم اعتمادها في عملية نقل الكفاءات، فتشمل ما يلي:

- التعلم التدريجي عن طريق اكتساب التجربة (77 في المائة)؛
- التبادل والنقاشات غير الرسمية مع الزملاء (53 في المائة)؛



- الجولات داخل مختلف المصالح (28 في المائة)؛
- التكوين الذي قام به الموظفون من ذوي الخبرة (22 في المائة)؛
- تنظيم ملتقيات للإدماج (9 في المائة).

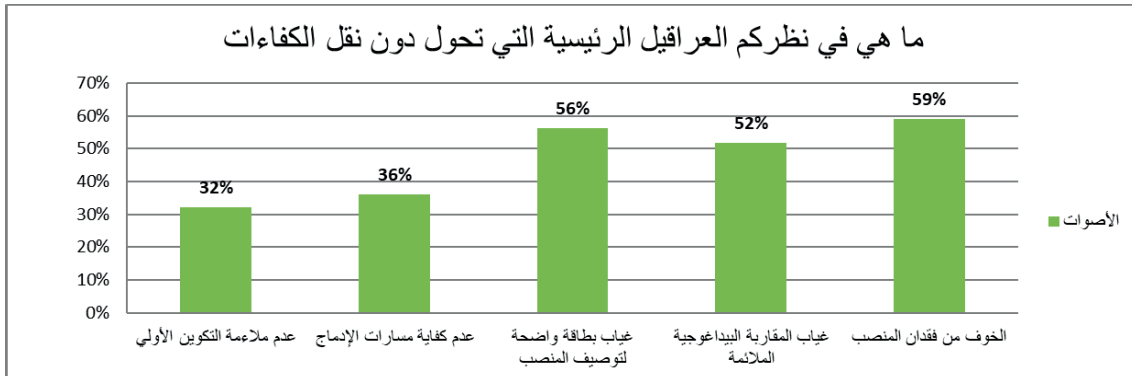
#### الرسم البياني رقم 3:



وحسب المشاركين، فإن عملية نقل الكفاءات تتيح ما يلي:

- تحقيق قدر أكبر من النجاح عن طريق تجنب هدر زمن العمل (67 في المائة)؛
- تملك ثقافة الانتماء إلى المؤسسة وتعزيز روح الفريق في العمل (57 في المائة)؛
- ضمان استمرارية الكفاءات الموجودة (54 في المائة)؛
- التكوين المستمر للعاملين وتأمين استقرارهم في مناصبهم (53 في المائة)؛
- تحفيز الأطر من ذوي الخبرة عن طريق تبيين كفاءاتهم (51 في المائة).

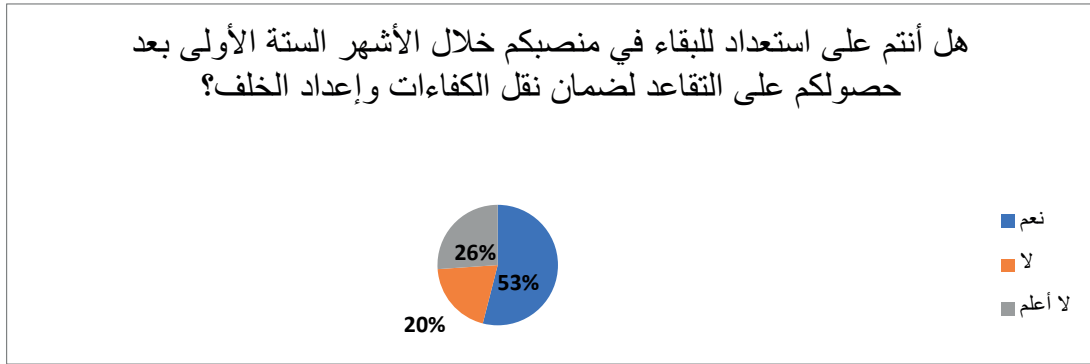
#### الرسم البياني رقم 4:



ويرى المشاركون أن العراقيل الرئيسية التي تحول دون نقل الكفاءات هي:

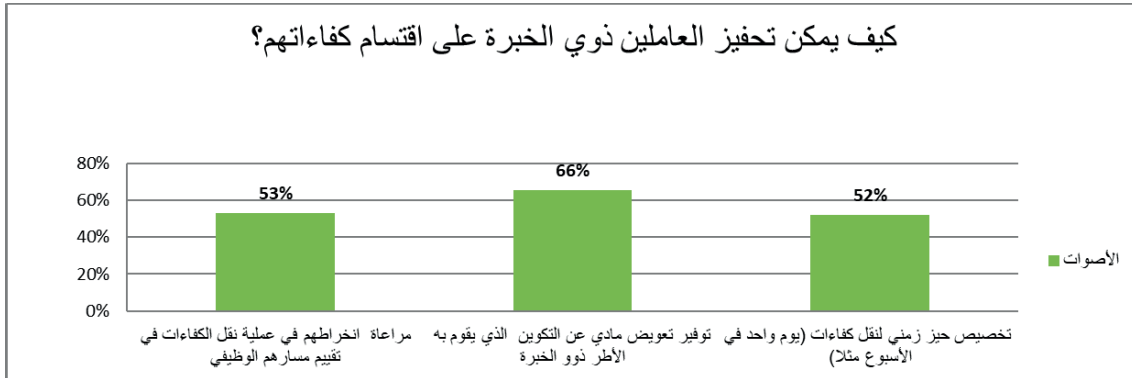
- الخوف من فقدان المنصب (59 في المائة)؛
- غياب بطاقة واضحة لتوصيف المنصب (56 في المائة)؛
- غياب المقاربة البيداغوجية الملائمة (52 في المائة)؛
- عدم كفاية مسارات الإدماج (36 في المائة)؛
- عدم ملاءمة التكوين الأساسي (32 في المائة).

الرسم البياني رقم 5:



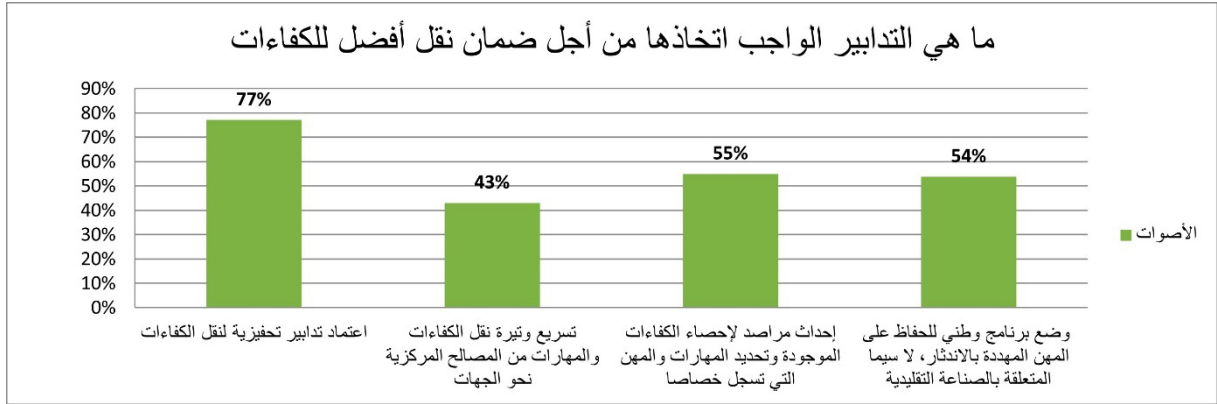
صرح أكثر من نصف المشاركين (53 في المائة) أنهم على استعداد للبقاء في منصبهم خلال الأشهر الستة الأولى بعد حصولهم على التقاعد لضمان نقل الكفاءات.

الرسم البياني رقم 6:



ومن أجل تحفيز العاملين ذوي الخبرة على اقتسام كفاءاتهم، يرى 66 في المائة من المشاركين أنه يتعين توفير تعويض مادي عن التكوين الذي يقوم به الأطر ذوو الخبرة؛ كما صرح 53 في المائة منهم أنه يتعين مراعاة انخراطهم في عملية نقل الكفاءات في تقييم مساهمهم الوظيفي. وأفاد 52 في المائة من المشاركين أنه يتعين تخصيص حيز زمني لنقل الكفاءات (يوم واحد في الأسبوع مثلاً).

الرسم البياني رقم 7:



وحسب المشاركين، هناك أربعة تدابير ذات أولوية من شأنها تحسين عملية نقل الكفاءات، وهي:

- اعتماد تدابير تحفيزية لنقل الكفاءات (77 في المائة)؛
- إحداث مرصد لإحصاء الكفاءات الموجودة وتحديد المهارات والمهن التي تسجل خصاصا (55 في المائة)؛
- وضع برنامج وطني للحفاظ على المهن المهددة بالاندثار، لا سيما المتعلقة بالصناعة التقليدية (54 في المائة)؛
- تسريع وتيرة نقل الكفاءات والمهارات من المصالح المركزية نحو الجهات (43 في المائة).

### الملحق رقم 3؛ لائحة أعضاء اللجنة الدائمة المكلفة بمجتمع المعرفة والإعلام

أمين منير العلوي	رئيس اللجنة
محمد بنقدور	مقرر الموضوع
أحمد عبادي عبد العزيز عدنان نبيل حكمت عيوش أحمد بهنيس مصطفى بنحمزة الطاهر بنجلون لطيفة بنواكريم ليلي برييش علي بوزعشان عبد الله دكيك ألبير ساسون لحسن حنصالي أرمان هاتشويل عبد العزيز إوي مصطفى اخلافة مريم بنصالح شقرون سعد الصفريوي محمد وكريم احجيوها الزبير عثمان بنجلون ادريس الإيلالي جامع المعتصم	الأعضاء
محمد أمين شرار	الخبير الدائم بالمجلس
نبيلة ضريف إبراهيم لساوي	الخبيران المكلفان بالترجمة

#### الملحق رقم 4: لائحة الفاعلين الذين تم الإنصات إليهم

المسؤولون الذين تم الإنصات إليهم	الهيئة التي تم الإنصات إليها	طبيعة الهيئة
السيد خالد سفير، الوالي، المدير العام للجماعات الترابية	وزارة الداخلية	قطاعات حكومية وجماعات ترابية
السيد أحمد العمومري، الكاتب العام للوزارة	وزارة الانتقال الرقمي وإصلاح الإدارة	
• السيد سعيد واكريم، رئيس قسم التعلم والمساعدة على الإدماج • السيدة نجاة النويري، رئيسة قسم التكوين المستمر للصناع الحرفيين	قطاع الصناعة التقليدية	
السيد فؤاد شفيقي، مدير المناهج بوزارة التربية الوطنية	القطاع الحكومي المكلف بالتربية الوطنية	
السيدة مباركة بوعيدة، رئيسة الجمعية	جمعية جهات المغرب	
السيد ادريس بطاش، مدير مديرية التعاون الإفريقي والدولي	مكتب التكوين المهني وإنعاش الشغل	
السيد زيد أحمام، مدير جهوي	الوكالة الوطنية لإنعاش التشغيل والكفاءات	
السيد منير الزرايدي، المسؤول عن قسم التنمية	الوكالة الوطنية للنهوض بالمقاولة الصغرى والمتوسطة (وكالة مغرب المقاولات)	
البروفيسور محمد حريف، مدير المركز	المركز الاستشفائي الجامعي بطنجة	

المسؤولون الذين تم الإنصات إليهم	الهيئة التي تم الإنصات إليها	طبيعة الهيئة
السيد كريم الشيخ، نائب رئيس لجنة الرأسمال البشري	الاتحاد العام لمقاومات المغرب	قطاع خاص
• السيد رضى المسعودي، المدير العام لشركة «LMS Business Consulting»	مكاتب استشارية مختصة في تدبير الموارد البشرية	
• السيد محمد التازي، المدير الشريك لشركة MS Group؛		
• السيد يحيى بلعسري، نائب المدير العام لشركة «SIS-Consultants»؛		
• السيد كمال ميكو، المدير الشريك لشركة «Interface Group».		
• السيد محمد خالد علمي، رئيس الفدرالية	فدرالية مقاومات الصناعة التقليدية	نقابات
• السيدة ليلى حليوي، مديرة قطاعية		
السيد جلال بلامامي، عضو المكتب الوطني	الاتحاد المغربي للشغل	
السيد مصطفى مكروم، عضو المكتب التنفيذي	الاتحاد العام للشغالين بالمغرب	
السيدة نادية سبات، عضو المكتب التنفيذي	الكونفدرالية الديمقراطية للشغل	
السيد محمد كيسي، عضو	الفيدرالية الديمقراطية للشغل	منظمات دولية
السيد أنس الدحموني، عضو المكتب الوطني	الاتحاد الوطني للشغل بالمغرب	
السيدة لورا شميد (Laura Schmid)، متخصصة في الكفاءات	منظمة العمل الدولية	
• السيد أيبيل بول باسيل بوفن (Basile Boven Abel Paul)، متخصص في الحكامة	البنك الدولي	
• السيدة ليلى مودن		

المسؤولون الذين تم الإنصات إليهم	الهيئة التي تم الإنصات إليها	طبيعة الهيئة
	السيد يونس ابن عكي، الأمين العام للمجلس الاقتصادي والاجتماعي والبيئي	خبراء وباحثون
	السيد منصف الزياتي، عضو المجلس الاقتصادي والاجتماعي والبيئي، المدير العام السابق لمكتب الدراسات «استشارة، هندسة وتنمية»	
	السيد محمد بنقدور، عضو المجلس الاقتصادي والاجتماعي والبيئي، الرئيس السابق لجامعة محمد الأول بوجدة	
	السيد أحمد بونفور، أستاذ بجامعة باريس-ساكلاي ومؤسس الكرسي الأوربي لتدبير الرأسمال غير المادي	







