



رأي المجلس في شأن
مشروع الدلائل المرجعية للوظائف
والكفاءات الخاصة بوزارة التعليم
العالي والبحث العلمي والابتكار

رأي رقم 2025/19

ماي
2025



رأي المجلس في شأن مشروع الدلائل المرجعية للونصائف والكفاءات الخاصة بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي والابتكار

رأي رقم 2025/19

ماي 2025

المحتوى

5	تقديم
9	سياق إعداد مشروع الرأي
11	ملاحظات تفصيلية
11	أولاً: ملاحظة جوهرية
12	ثانياً: ملاحظات تتعلق بالرؤية الاستشرافية النازمة لمشروع الدلائل
13	ثالثاً: ملاحظات حول هيكلية مشروع الدلائل
13	رابعاً: ملاحظات حول الجانب المفاهيمي المؤطر للمشروع
15	توصيات المجلس
15	أولاً: توصيات تهم الرؤية الاستشرافية للمشروع
19	ثانياً: توصيات تخص هيكلية مشروع الدلائل
19	ثالثاً: توصيات تتعلق بالإطار المفاهيمي المعتمد في المشروع
21	استخلاص

يُصدر المجلس، بعد سلسلة من أعمال الدراسة والتحليل، رأيه الاستشاري بشأن محتوى مشروع الدلائل المرجعية للوظائف والكفاءات الخاصة بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي والابتكار، استجابة لطلب الرأي الذي توصل به المجلس من السيد رئيس الحكومة بتاريخ 22 يناير 2025، عملاً بأحكام المادة 2 من القانون رقم 105.12 المتعلق به، بهدف تعميق محتواه، وإغنائه بجميع مكوناته حتى يستجيب لمقتضيات القانون- الإطار رقم 51.17 المتعلق بمنظومة التربية والتكوين والبحث العلمي، وللمعايير المطلوبة في المراجعيات المهنية.

ويأخذ المجلس بعين الاعتبار أهمية إدراج إصدار الدلائل المرجعية للوظائف والكفاءات ضمن تصور ناظم وشمولي للإصلاح، كما أقره القانون-الإطار المذكور، في ارتباط مباشر بالتحويلات الآنية والمستقبلية لمنظومة التعليم العالي والبحث العلمي والابتكار، وباتساق مع باقي مكونات المنظومة الوطنية للتربية والتكوين والبحث العلمي بشكل عام.

استند المجلس في إبداء رأيه هذا، إلى مجموعة من المراجعيات والمستندات، لاسيما منها:

1. أحكام الدستور، وعلى الخصوص الفصل 168 منه، الذي ينص على إحداث المجلس، وعلى صلاحياته الاستشارية والاقتراحية والتقييمية، وكذلك أحكام الفصل 154 والفصل 155 من باب الحكامة الجيدة، اللذان ينصان على تنظيم المرافق العمومية على أساس المساواة والإنصاف في تغطية التراب الوطني، والاستمرارية في الخدمات، وأيضاً على إخضاع المرافق العمومية لمعايير الجودة والشفافية والمحاسبة والمسؤولية ومبادئ وقيم الديمقراطية التي أقرها الدستور؛

2. التوجيهات السامية الواردة في الخطاب الملكية، الرامية إلى تغيير وتحديث أساليب العمل، وتكوين رأسمال بشري مؤهل وكفاء، قادر على التكيف بفعالية لمواجهة تحديات التنمية الحالية والمستقبلية، وخاصة تلك الواردة في خطاب العرش لسنة 2019، حيث أكد جلالته على أن رهان التسريع الاقتصادي والنجاعة المؤسسية «... يتطلب الرفع من نجاعة المؤسسات، وتغيير العقلية لدى المسؤولين. فالقطاع العام يحتاج، دون تأخير، إلى ثورة حقيقية ثلاثية الأبعاد: ثورة في التبسيط، وثورة في النجاعة، وثورة في التخليق». وجدد جلالته الدعوة إلى «ضرورة تغيير وتحديث أساليب العمل، والتحلي بالاجتهاد والابتكار في التدبير العمومي»؛

3. مقتضيات المادة 37 من القانون-الإطار رقم 51.17، التي تنص على تحديد مهام وكفاءات الأطر التربوية والإدارية والتقنية في مجالات التربية والتعليم والتكوين والبحث العلمي في دلائل مرجعية للوظائف والكفاءات، تُعتمد في إسناد المسؤوليات التربوية والعلمية والإدارية وتقييم الأداء، والترقي المهني، وكذلك عرض هذه الدلائل على رأي المجلس الأعلى للتربية والتكوين والبحث العلمي؛

4. التوجهات المتضمنة في الرؤية الاستراتيجية للإصلاح 2015-2030، خاصة ما ورد في الرافعة التاسعة المتعلقة بتجديد مهن التدريس والتكوين والتدبير، التي جعلت من «المهنة مدخلا أساسيا للنهوض بأداء الفاعلين التربويين»، من منطلق:

- من جهة أولى، إعادة تحديد المهام والأدوار والمواصفات المرتبطة بمهن التربية والتكوين والبحث والتدبير، في انسجام مع متطلبات المجتمع والمدرسة، والمستجدات ذات الصلة، على الصعيدين الوطني والدولي؛
- من جهة ثانية، تحديد المواصفات العامة والتنوعية الخاصة بالفاعلين التربويين داخل كل هيئة، مع مراعاة المرونة والقابلية للتكيف مع خصوصيات مجالات وظروف العمل، واستقلالية المبادرة في مجالات الابداع، والبحث، والإبداع، والابتكار؛
- ومن جهة ثالثة، التحديد الدقيق لأدوار ومهام مختلف الهيئات العاملة في التربية والتكوين والبحث العلمي، وضبطها والتنصيب القانوني عليها، واعتمادها كأساس لتحديد المسؤولية، والتقييم، والترقي المهني؛ وإرساء أطر مرجعية للكفاءات التي يتطلّبها إنجاز مختلف المهام من طرف هذه الهيئات، في انسجام تام مع المعايير الدولية في هذا المجال، يكون مفتوحا على الإغناء والتحديث باستمرار.

5. توصيات اللجنة الخاصة بالنموذج التنموي الجديد، التي دعت إلى ضرورة القيام بتحديث فعلي لمؤسسات التعليم العالي العمومية والخاصة، والعمل على الرفع من حسن أدائها؛

6. مختلف أعمال المجلس ذات الصلة، الاستشارية منها والتقييمية والاقتراحية على السواء، التي تؤكد على أهمية الدلائل المرجعية للوظائف والكفاءات، بوصفها مرجعية استراتيجية ومحورية في منظومة تدبير الموارد البشرية، بما توفره من إطار موحد لتحديد المهام والمسؤوليات وتقييم الأداء وضمان شروط الترقية المهنية، وعلى الخصوص أعماله السابقة المتعلقة بمهن التربية والتدريس والتكوين والتدبير وأبرزها تقرير المجلس المتعلق بـ «الارتقاء بمهن التربية والتكوين والبحث العلمي»، الصادر سنة 2018؛ ورأيه حول «مهن التربية والتدريس والتكوين والبحث، آفاقاً للتطوير والتجديد» الذي صدر سنة 2019.

كما استحضر المجلس في إعداد رأيه مرجعيات أخرى، وعلى الخصوص منها:

7. المرسوم رقم 2.23.545 الصادر في 15 محرم 1445 (2 غشت 2023) المتعلق بالنظام الأساسي الخاص بهيئة الأساتذة الباحثين في التعليم العالي؛

8. المرسوم رقم 2.98.548 الصادر في 28 شوال 1419 (15 فبراير 1999) المتعلق بالنظام الأساسي الخاص بهيئة الأساتذة الباحثين في الطب والصيدلة وطب الأسنان.

وعليه، فقد تم بناء هذا الرأي على ثلاثة محاور رئيسة:

1. محور أول: يعرض السياق العام لمشروع الرأي، في ارتباط بشمولية الإصلاح؛
2. محور ثان: يرصد عددا من الملاحظات التفصيلية، منها ما هو عام، ومنها ما يهم الرؤية الاستشرافية، ومنها ما هو منصّب على هيكلّة الدلائل، ومنها ما يتعلق بالمتن المفاهيمي؛
3. ثم محور ثالث: يقدم توصيات المجلس التي يراها كفيلة بمواءمة الدلائل المرجعية مع مقتضيات القانون-الإطار رقم 51.17، والمعايير الدولية في هذا المجال.

سياق إعداد مشروع الرأي

يَعتبر المجلس أن إعداد دلائل مرجعية للوظائف والكفاءات لمجموع الأطر التربوية، والتكوينية والتدبيرية للمنظومة الوطنية للتربية والتكوين والبحث العلمي، وكذا الماضي قدما في تفعيلها، يشكل خطوة أساسية في مسار الرفع المستدام من المردودية المهنية لهاته الأطر، وتحسين نجاعة مؤسسات التربية والتكوين، بما من شأنه المساهمة في الرفع من جودة التعليمات والتكوينات.

ويسجل أن مشروع الدلائل المرجعية للوظائف والكفاءات الخاصة بأطرو وزارة التعليم العالي والبحث العلمي والابتكار (الإدارة المركزية، الجامعات، والمؤسسات) يأتي في سياق يتميز بـ:

- دينامية الإصلاح التي يعرفها نظام التعليم العالي ببلادنا، والتي تهدف إلى تزويده بأدوات حديثة لتدبير الموارد البشرية، لجعلها قادرة على مواكبة تحول المهام الأكاديمية والعلمية والإدارية لهذا القطاع الحيوي في بلادنا؛
- تنفيذ مقتضيات القانون-الإطار رقم 51.17، باعتباره إطارا تشريعيا ملزما وناظما للإصلاح، ولاسيما المادة 37 منه المتعلقة بإعداد دلائل الوظائف والكفاءات الخاصة بمنظومة التربية والتكوين والبحث العلمي الوطنية، والتي ترمي إلى إرساء إطار معياري، يهدف إلى تحسين الهيكلة الوظيفية وتدبير المسارات المهنية داخل المنظومة؛
- إعداد مشروع قانون جديد يتعلق بالتعليم العالي والبحث العلمي والابتكار، يهدف إلى وضع تشريع جديد ينسخ القانون 01.00، ويؤسس للتجديد المنتظر لمنظومة التعليم العالي والبحث العلمي والابتكار، بما فيها النهوض بمهام ووظائف وأدوار الموارد البشرية تماشيا مع ضرورات الإصلاح الجاري. ويشكل إدراج مقتضيات توطر الدلائل المرجعية في مشروع القانون هذا، دعما وسندا صريحا لتثبيت هذه الدلائل كركيزة تنظيمية وقانونية في تدبير الموارد البشرية.

يجدر التذكير هنا بالرأي الاستشاري حول مشروع القانون المتعلق بالتعليم العالي والبحث العلمي والابتكار، الذي انكب المجلس على بلورته خلال هذه السنة (2025) استجابة لطلب الحكومة في هذا الشأن.

- إعداد أنظمة أساسية خاصة بمختلف الفئات المهنية مرتكزة على المبادئ والمعايير المحددة في الأطر المرجعية للوظائف والكفاءات.

من هذا المنطلق، يرى المجلس أن إعداد هذه الدلائل المرجعية، يجب أن يُدرج ضمن سياق إصلاحي ناظم ومتكامل، يأخذ في الاعتبار مجموع المستلزمات المنصوص عليها في القانون-الإطار رقم 51.17، ويراعي الانسجام القائم بين مجموع مقتضياته.

ومن ثم، فإنه يؤكد على أن تفعيل الدلائل المرجعية للوظائف والكفاءات، لا يمكن أن يتم بمعزل عن مقتضيات الباب السادس المتعلقة بالموارد البشرية في منظومة التربية والتكوين والبحث العلمي، الواردة في المواد 36 و38 و39 من القانون-الإطار رقم 51.17، حيث:

- تنص المادة 36 على ضرورة إرساء مبدأ التلازم بين الحقوق والواجبات المهنية، من خلال إعداد ميثاق تعاقدى لأخلاقيات مهن التربية والتعليم والتكوين والبحث، من قبل السلطة الحكومية المختصة؛ وهو ما يعني أن الدلائل المرجعية ينبغي أن تدرج ضمن منظومة قيمية ومهنية متكاملة تؤطر السلوك المهني وترسي مبادئ الالتزام والمسؤولية؛
- وتؤكد المادة 38، على أن ولوج مهن التربية والتكوين والبحث العلمي، لا يمكن أن يتم إلا بعد الاستفادة من التكوين الأساسي المناسب؛ وهو ما يقتضي ربط الدلائل المرجعية ببرامج التكوين الأساس المعتمدة، من خلال تحديد المؤهلات والكفاءات الضرورية التي يجب أن يمتلكها المترشحون لمزاولة هذه المهن؛
- كما ترسخ المادة 39، إلزامية التكوين المستمر، وربطه بمسار الترقية وتقييم الأداء؛ بما يقتضي أن تتضمن الدلائل المرجعية مؤشرات ومعايير واضحة ومهيكلية حول الكفاءات القابلة للتطوير من خلال التكوين المستمر، وتحديد كفايات احتساب أثره في المسار المهني للموظفين.

ملاحظات تفصيلية

يشتمل مشروع الدلائل المرجعية الذي أحيل على المجلس بهدف إبداء الرأي، على ثلاث مجموعات من الدلائل المرجعية (570 صفحة)، تم إعدادها من طرف وزارة التعليم العالي والبحث العلمي والابتكار، تهتم الوظائف والكفاءات الخاصة بالأطر الموظفة بكل من الإدارة المركزية، ورئاسة الجامعات والمؤسسات الجامعية. وهو ما مجموعه 171 منصبا موزعا كالتالي: 115 منصبا يهتم الإدارة المركزية؛ 40 منصبا على مستوى رئاسة الجامعات العمومية؛ 16 منصبا على مستوى المؤسسات الجامعية العمومية.

ويخص مشروع الدلائل المرجعية للوظائف والكفاءات المحال على المجلس الأعلى للتربية والتكوين والبحث العلمي فئة الأطر الإدارية فقط، على مستوى الإدارة المركزية، ورئاسة الجامعات، والمؤسسات الجامعية، بمن فيهم الأطر الإدارية، والمسؤولين عن التسيير، وكذا مختلف المهنيين المكلفين بتنسيق الخدمات، وتدبير الموارد البشرية، والتدبير المالي، والتواصل المؤسساتي، وغيرهم.

وقد تم ترتيب ملاحظات المجلس حول الدلائل المرجعية في أربع فئات:

1. فئة تتعلق بملاحظة جوهرية؛
2. فئة تهتم بملاحظات حول الرؤية الاستشرافية؛
3. فئة تتصل بالملاحظات المنصبة على هيكلية مشروع الدلائل؛
4. وفئة أخيرة لها علاقة بملاحظات حول الجانب المفاهيمي المؤطر للمشروع.

أولا: ملاحظة جوهرية

يؤكد المجلس على ملاحظة أساسية وجوهرية، تتعلق بكون الدلائل المرجعية المقترحة لا تشمل مجموع المهن القائمة بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي والابتكار، بحيث لا تتضمن فئات الأطر البيداغوجية وأطر البحث والأطر العلمية والتقنية...، مما يُسائل نجاعة هذه الدلائل المرجعية كأداة عملية للتدبير والتخطيط الاستراتيجي الشامل لمجموع الموارد البشرية العاملة بقطاع التعليم العالي والبحث العلمي والابتكار.

كما لم يتم بناؤها على أساس الأسر المهنية، ومجالات الحركة المهنية، مما قد يعوق الوصول إلى المعلومات ذات الصلة، ولا يساعد على تبسيط عمليات تقييم الكفاءات والتوظيف وتطوير القدرات.

ثانياً: ملاحظات تتعلق بالرؤية الاستراتيجية النازمة لمشروع الدلائل

- لم تأخذ الدلائل المرجعية المقترحة بعين الاعتبار، المهام المستقبلية للقطاع، في ظل التطور السريع الذي تعرفه هذه الأخيرة؛
- ركزت الدلائل أساساً على مناصب المسؤوليات العليا والمتوسطة، مثل رؤساء المصالح، ورؤساء الأقسام، والمديرين، ونواب العمداء، دون أن تشمل باقي الفئات الوظيفية، بما في ذلك الأطر التربوية والإدارية والتقنية، العاملة داخل المديرية والمصالح والوحدات. كما لم يتم إدراج الأطر التربوية، كهيئة الأساتذة الباحثين وغيرهم من المهنيين التربويين؛ مما أدى إلى غياب توصيفات وظيفية للكفاءات المطلوبة لدى هذه الفئات؛
- لم تتج الصيغة التي عرضت بها دلائل الوظائف والكفاءات، إمكانية توحيد مسارات التأهيل المهني ومواكبة الموظفين في مساراتهم المهنية، مما يحد من إمكانيات إرساء تدبير أكثر تنظيماً ونجاعة للموارد البشرية؛
- لا يتضمن المشروع الأسس الملائمة لمداخل حاسمة من قبيل:
 - تصور استباقي لتدبير الوظائف والكفاءات، بالنظر إلى غياب تحديد دقيق للخبرات والكفاءات المطلوبة؛
 - إرساء أداة فعالة لتحسين منهجية التوظيف أو توجيهها حسب حاجيات القطاع؛
 - وضع خطط للتكوين المستمر والتنمية المهنية، تتلاءم ومتطلبات القطاع؛
 - تأطير المسارات المهنية للموظفين في مناصب المسؤولية داخل قطاع التعليم العالي والبحث العلمي والابتكار.
- لم يتم تحديد الكفاءات بشكل دقيق، أو تصنيف مستويات التمكن منها، وهو ما قد لا يسمح باعتماد هذه الدلائل المرجعية في إرساء منظومة تقييم موضوعي وشفاف، لتدبير الموارد البشرية والترقي المهني؛
- غياب تصور واضح لمسارات الترقى والانتقال الوظيفي، ما قد يعوق مرونة الحركة داخل البنيات المؤسساتية الثلاث (الإدارة المركزية، رئاسة الجامعات، المؤسسات الجامعية)؛
- لا يلتزم مشروع الدلائل المرجعية للوظائف والكفاءات بكل المعايير المنصوص عليها في الدليل المرجعي للوظائف والكفاءات الخاص بالإدارات العمومية، بحيث يتضح أن هذا الأخير يتضمن عدة عناصر لم يتم أخذها بعين الاعتبار في المشروع، لاسيما التعريف الدقيق للكفاءات، وتحديد مستوى التمكن منها، وتصنيف الوظائف حسب الأسر المهنية...؛
- كما يلاحظ تقديم البطائق حسب الهرمية الوظيفية، وليس حسب الأسر المهنية، مما قد يحد من وظيفتها في تدبير الموارد البشرية من طرف المسؤولين والمكلفين بالموارد البشرية.

ثالثاً: ملاحظات حول هيكلية مشروع الدلائل

بخصوص البناء الهيكلي والشكل العام لمشروع الدلائل المرجعية، يرى المجلس أن المشروع:

- يُدرج بعض المفاهيم ضمن قائمة الاختصارات، دون أن يتم الإشارة إليها أو استعمالها ضمن مضمون بطاقات الوصف الوظيفي؛
- يعتمد التنظيم الهيكلي الحالي للقطاع كمحدد أساسي لبناء محتوى الدلائل المرجعية؛
- لا يوضح المنهجية، أو الآليات، التي ستُعمد لتفعيل تحيين الدلائل؛ والحال أن مقدماته تشير بوضوح إلى كونها قابلة للتحيين المنتظم من طرف مديرية الموارد البشرية بالوزارة؛ مما يعكس نية في جعلها أدوات قابلة للتطوير حسب التحولات التقنية والحاجيات المؤسساتية المتجددة.

رابعاً: ملاحظات حول الجانب المفاهيمي المؤطر للمشروع

- إدراج مشروع الدلائل المرجعية الكفاءات والمعارف ذات الصلة بمناصب المسؤولية، دون تعريفها بدقة من حيث الطبيعة ومستوى الإتقان المطلوب؛
- محدودية إبراز الدلائل المرجعية للوظائف والكفاءات، في صيغتها الحالية، لمدى مواءمة تطلعات الموظفين مع متطلبات الممارسة المهنية داخل الوزارة، وذلك بالنظر إلى عدم وضوح الكفاءات المطلوبة لمزاولة الوظائف أو لتقلد مناصب المسؤولية؛
- استخدام مصطلح «سجل» «Répertoire» في متن المشروع، بينما استعمل مصطلح «دليل مرجعي» «Référentiel» في عنوان الوثيقة، وهما مصطلحان مختلفان من حيث دلالة كل منهما؛
- تمت صياغة بطاقات الوظائف، لتكون قابلة للتخصيص والاستجابة للسياقات الخاصة بمختلف البنيات المعنية: الإدارة المركزية ورئاسة الجامعات والمؤسسات الجامعية؛ مما يتيح ملائمة الكفاءات والمسؤوليات مع الحاجيات الخاصة لكل هيئة. غير أن مشروع الدلائل المرجعية لا يأخذ بعين الاعتبار، وبشكل كاف، خصوصيات كل وظيفة؛ إذ لم يتم تعريف الكفاءات المميزة لكل منصب على حدة.

توصيات المجلس

يقدم المجلس الأعلى للتربية والتكوين والبحث العلمي، بناءً على الملاحظات الواردة أعلاه، مجموعة من التوصيات، ساعيا من ورائها إلى الإسهام في تدقيق مكونات مشروع الدلائل المرجعية وإغنائها، قصد جعلها ملائمة لمقتضيات القانون-الإطار رقم 51.17، ومستحضرة كذلك للمعايير الدولية المتعارف عليها في هذا المجال.

تتوزع التوصيات وفق المحاور التالية:

1. توصيات تهم الرؤية الاستشرافية للمشروع؛

2. توصيات تتعلق بهيكلية مشروع الدلائل؛

3. توصيات تخص الإطار المفاهيمي المعتمد في المشروع.

أولاً: توصيات تهم الرؤية الاستشرافية للمشروع

من أجل ضمان شمولية الدلائل المرجعية للوظائف والكفاءات، فإن المجلس يوصي بإدماج جميع الفئات المهنية العاملة بقطاع التعليم العالي ضمن هذه الدلائل؛ ويتعلق الأمر بفئات الأطر البيداغوجية وأطر البحث والأطر العلمية والتقنية؛ إذ من شأن هذا التوجه أن يجعل منها أداة شاملة وفعالة في الارتقاء المستمر بتدبير الموارد البشرية، في مراعاة للتنوع الوظيفي في قطاع التعليم العالي والبحث العلمي والابتكار.

كما يعتبر أن إعداد وتفعيل هذه الدلائل، يتطلب دعماً قانونياً صريحاً داخل النص التشريعي المنظم لمنظومة التعليم العالي والبحث العلمي والابتكار؛ إذ إن إدراج المبادئ المؤطرة لهذه الدلائل، وكذا معايير إعدادها ومرجعياتها الأساسية، ضمن القانون الجديد للتعليم العالي (المذكور أعلاه)، من شأنه أن يمنحها القوة المعيارية اللازمة، ويُرسخ مكانتها كآلية بنوية في تدبير الرأسمال البشري، وضمان نجاعة الأداء المؤسسي على المدى البعيد.

ومن أجل تعزيز تقييم موضوعي وشفاف للموارد البشرية، وضمان تدبير منصف للمسارات المهنية، يرى المجلس من المفيد اعتماد التدابير التالية:

- تحديد الكفاءات ومستويات الإتقان المطلوبة بالنسبة لكل منصب؛
- تعميم هذه المعطيات بشفافية على كافة الموظفين؛
- اعتماد تعاريف الكفاءات ومستوياتها كمرجع في تقييم الأداء وتدبير المسارات المهنية، بشكل عادل ومنصف.

من أجل توفير أسس عملية لإرساء تدبير استشاري للوظائف والكفاءات، يُقترح ما يلي:

- التحديد الواضح للخبرات والكفاءات الضرورية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للوزارة؛
 - تحديد الكفاءات المطلوبة لكل منصب وظيفي؛
 - توظيف هذه المعطيات في تخطيط الحاجيات من الموارد البشرية والكفاءات، على المديين المتوسط والطويل.
- وحتى تساهم الدلائل المرجعية للوظائف والكفاءات في تحسين عمليات التوظيف وتطوير الأداء المهني، سيكون من المفيد:
- تحديد مسارات للتطور المهني؛
 - إرساء معايير موحدة لتكوين وتطوير الكفاءات؛
 - وضع آليات لمواكبة الموظفين في مساراتهم المهنية وتطويرهم الذاتي؛
 - إعداد خريطة للوظائف والكفاءات في التعليم العالي، تمكن من برمجة الحاجيات المستقبلية في مجال التكوين وتطوير الكفاءات؛ مما يعزز القدرة على التكيف مع متطلبات القطاع المتغير.
- من أجل ربط الدلائل المرجعية للوظائف والكفاءات بالمعرفة المتخصصة، وتحسين عملية التحديث المستمر، يتعين إعداد خريطة للمعرفة المتخصصة التي يجب ربطها بالدلائل المرجعية للوظائف والكفاءات، من أجل توضيح المنطق المعتمد في ربط الكفاءات بالوظائف.
- ويُقترح أن تحترم الدلائل المرجعية المعايير المعتمدة في الدليل المرجعي للوظائف والكفاءات السالف الذكر، الخاص بالإدارات العمومية، مع الأخذ بعين الاعتبار العناصر التالية:
- وضع تعريفات لمختلف الكفاءات؛
 - وصف مستويات التمكن من الكفاءات؛
 - تصنيف الوظائف حسب الأسر المهنية.
- ومن أجل تحسين فعالية الدلائل المرجعية ونجاعتها، يوصي المجلس بما يلي:
- إشراك مختلف الأطراف المعنية في تفعيل هذه الدلائل؛
 - إجراء تحليلات دقيقة للحاجيات من الوظائف؛

- الاستعانة بالخبراء من ذوي الاختصاص، في إعداد بطائق الوصف الوظيفي للمناصب؛
 - إرساء آليات للتحديث المستمر للدلائل المرجعية، بما يتماشى مع التطورات المهنية المستقبلية؛
 - التواصل المستمر مع مختلف الفاعلين خلال إعداد واعتماد الدلائل المرجعية، لضمان الشفافية والمشاركة الفعالة لكافة الأطراف المعنية.
- ومن أجل جعل الدلائل آلية لتعزيز التقييم الموضوعي والشفاف للموارد البشرية، وضمان تدبير منصف للمسارات المهنية والترقي المهني، يُقترح ما يلي:
- تحديد الكفاءات المطلوبة بالنسبة لكل منصب، ومستويات التمكن منها؛
 - تيسير ولوج الموظفين إلى مختلف المعطيات المرتبطة بالدلائل المرجعية، لضمان وضوح المعايير المتبعة؛
 - استخدام تعريفات الكفاءات ومستويات التمكن منها لتقييم الأداء وإدارة المسارات المهنية بشكل عادل ومنصف.
- من أجل مقارنة مرنة ومتجددة، تمكن من تحيين ومراجعة وتجويد الدلائل المرجعية للوظائف والكفاءات، يُقترح اعتماد مجموعة من الخطوات العملية، في مقدمتها:
- إرساء جدول زمني للمراجعة الدورية للدلائل المرجعية، من أجل ضمان استمرارية التحديث، وملاءمة الدلائل مع التحولات البنيوية والتقنية؛
 - الرصد المستمر للتطورات التكنولوجية، والطرائق البيداغوجية الحديثة، وكذا الابتكارات العلمية، من أجل ضمان ملاءمة دائمة للكفاءات مع متطلبات العصر؛
 - الإشراك المنتظم لمختلف الفاعلين، بما في ذلك الأساتذة الباحثون، والباحثون، والإداريون، والتقنيون، ضمن مجموعات عمل تُعنى بتحديد الكفاءات الناشئة، وكذلك برصد المتطلبات المهنية الجديدة؛
 - إحداث بنية تنظيمية متخصصة تتولى هذه المهمة. ويمكن، في هذا الصدد، البحث في كيفية استلزام الممارسات والتجارب الجيدة، وطنيا ودوليا؛
 - وضع مسار مراجعة هيكلي ومنهجي، وإدماج الممارسات الفضلى ذات الصلة.
- من أجل تعزيز عملية المصادقة النهائية، قبل إصدار المرسوم المتعلق بالدلائل المرجعية للوظائف والكفاءات، وضمان شموليتها وفعاليتها، يقترح المجلس اتخاذ بعض الإجراءات الموازية، لاسيما:

- اختبارات تجريبية: يُوصى بإطلاق مشاريع تجريبية لتطبيق بعض بطاقات المناصب داخل كل بنية (الإدارة المركزية، رئاسة الجامعات، والمؤسسات الجامعية) قبل التعميم؛ مما سيتيح توفير تغذية راجعة عملية من الميدان «Feedback» ، قصد تحسين وتعديل الدلائل، بناءً على النتائج والتجارب الواقعية؛
- تقييم الأثر: من خلال إجراء تقييم للأثر الذي قد تُحدثه الدلائل المرجعية للوظائف والكفاءات على مختلف البنيات والمؤسسات، وكذا على شاغلي المناصب المعنية. من شأن هذا التقييم أن يمكّن من رصد الآثار السلبية المحتملة، ومعالجتها قبل تنزيل الدلائل على نطاق واسع.

ثانياً: توصيات تخصُّ هيكله مشروع الدلائل

يوصي المجلس بما يلي:

- تقديم الاختصارات وفق الترتيب الأبجدي، وذلك بهدف تسهيل عملية البحث والرجوع إليها عند الحاجة؛
- اقتراح بنية بديلة لتقديم الدلائل المرجعية. ويمكن في هذا الصدد، اعتماد الصيغة التالية في تقديم الدلائل، بما يضمن وضوحها، وسهولة استخدامها:
- تقديم الأسر المهنية: تعريف الأسر المهنية؛ لائحة الأسر المهنية؛
- توصيف المهن؛
- خريطة الكفاءات؛
- لائحة المهن والكفاءات المرتبطة بها؛
- توصيف المناصب.

ثالثاً: توصيات تتعلق بالإطار المفاهيمي المعتمد في المشروع

يُقدِّم تعزيز هيكله الكفاءات حسب المهنة، باعتماد عرض أكثر تنظيماً وتفصيلاً للكفاءات المرتبطة بكل مهنة، وذلك من أجل تدبير أنجع وأكثر فاعلية للرأس مال البشري في القطاع.

وحرصاً على مواءمة تطلعات الموظفين مع المتطلبات المهنية للوزارة، يقترح المجلس ما يلي:

- تحديد الكفاءات المطلوبة لكل منصب بشكل أكثر دقة؛
- توحيد مسارات التأهيل والتكوين؛
- إرساء برامج للمواكبة، قصد دعم الموظفين في تطوير الكفاءات اللازمة لتأدية مهامهم بكفاءة، وتعزيز قيم وأخلاقيات المهنة.

يعتبر المجلس أن إدراج احتياجات جهوية خاصة ضمن الدلائل المرجعية للوظائف والكفاءات يعد بمثابة خطوة أساسية لتكييفها مع السياقات المحلية والخصوصيات المجالية، بما يضمن استجابتها للأولويات التنموية لكل جهة. ويوصي في السياق ذاته، باعتماد مبدأ التخصيص في التحيين المستقبلي لهذه الدلائل، بشكل يسمح بمراعاة خصوصيات كل جامعة أو مؤسسة جامعية، لا سيما وأن بعض المهام والكفاءات قد تختلف من بنية لأخرى.

واستحضارا للتحويلات المرتبطة بتطور نموذج الإدارة الذكية، ودور الذكاء الاصطناعي في إعادة تصور وظائف ومهن منظومة التعليم العالي والبحث العلمي والابتكار، يوصي المجلس بتطوير الدلائل المرجعية للوظائف والكفاءات بما يواكب المستجدات التكنولوجية، ويدمج الكفاءات الرقمية، في ارتباط بالارتقاء بالأداء الوظيفي داخل المنظومة.

وفي إطار جعل الدلائل المرجعية آلية لتدبير المسارات المهنية، يوصي المجلس بالحرص على تكامل مجالات الحركة المهنية، وإدراجها في مشروع الدلائل؛ إذ تُعد هذه المجالات ذات أهمية كبيرة في تسهيل الحركة بين الوظائف المختلفة، أفقيا وعموديا، من خلال تحديد الكفاءات التي يمكن نقلها، ومجالات التقارب بين المناصب.

إن المجلس، وهو يدلي برأيه هذا، فإنه:

- يثمن الجهود المبذولة من أجل مؤسسة تدبير الموارد البشرية داخل منظومة التعليم العالي والبحث العلمي والابتكار، بإعداد مشروع الدلائل المرجعية المذكورة، من أجل ضبط الوظائف والكفاءات، وتوحيد التصورات حولها؛
 - يؤكد على ضرورة إدراج إعداد هذه الدلائل المرجعية في إطار منظور إصلاحي شمولي، يربطها بتحول حكامه منظومة التعليم العالي، ويؤسسها على المرجعيات الوطنية، وفي صدارتها أحكام الدستور، والتوجهات الملكية السامية، ومضامين القانون-الإطار رقم 51.17، ومختلف النصوص التشريعية والتنظيمية ذات الصلة، بما يضمن اتساقها المؤسساتي ونجاحتها في أفق الإصلاح المنشود؛
 - يعتبر أن مثل هذه الدلائل المرجعية، وبالنظر إلى الأهداف المسوغة لها، تتطلب دعماً قانونياً صريحاً داخل النص التشريعي المنظم لمنظومة التعليم العالي، وهو ما سيمكنها من القوة المعيارية اللازمة لضمان النجاعة المرجوة؛
 - يُعيد التأكيد على أن النسخة الحالية لمشروع الدلائل، رغم ما تنطوي عليه من إيجابيات، ومن مجهود تقني وتنظيمي، فإنها تظل في حاجة إلى إعادة صياغتها وفق منظور يراعي:
 - تحديد وتوضيح الإطار المنهجي والنظري المؤسس للدلائل المرجعية؛
 - تغطية جميع فئات الموارد البشرية العاملة بمنظومة التعليم العالي والبحث العلمي والابتكار، بما يؤسس ويعزز شمولية الأداة المرجعية وفعاليتها في التقييم والتطوير والترقية؛
 - الاعتماد على التصنيف الوظيفي حسب الأسر المهنية، من أجل جعل الدلائل المرجعية إطاراً موحداً للتخطيط الاستراتيجي للوظائف.
 - يعيد تأكيده على أن هذه الدلائل المرجعية، تشكل رافعة حقيقية لتثمين الكفاءات وتحسين الأداء والارتقاء بجاذبية قطاع التعليم العالي والبحث العلمي والابتكار، شرط أن تُدرج ضمن مخطط مندمج لتدبير المسارات المهنية، ينسجم مع خصوصيات كل من الإدارة المركزية ورئاسة الجامعات والمؤسسات الجامعية وتحديات تحولها المؤسساتي والوظيفي.
- كما يدرك المجلس أهمية منهجية التشاور التي اقترحها قطاع التعليم العالي والبحث العلمي والابتكار، سعياً إلى تعزيز فعالية الدلائل المرجعية للوظائف والكفاءات، ويؤكد على ما يمكن أن تسفر عنه هذه المنهجية من آثار إيجابية، لاسيما فيما يتعلق بتعزيز التملك الجماعي للدلائل المرجعية، وضمان ملاءمتها مع متطلبات الواقع المهني الجامعي.





ملتقى شارع علال الفاسي وشارع عبد الكريم الخطيب (ألميليا سابقا)
ص.ب 6535، الرباط – المعاهد

Angle avenues ALLAL EL FASSI et ABDELKRIM EL KHATIB
(Ex. ALMELIA) BP 6535, Rabat - Instituts

Tél. : +(212) (0) 537 77 44 25
Fax : +(212) (0) 537 77 46 12

www.csefrs.ma

