التخليق بالإدارة المغربية: المقاربات والآليات المعتمدة

Moralization of the Moroccan Administration: Approachs and Mechanisms

أحمد عبد السلام المالكي[1]

Ahmed Abdessalam EL MALKI

الأكاديمية الجهوية للتربية والتكوين لجهة بني ملال – خنيفرة، المغرب | AMCOPE Région Béni Mellal – Khénifra, Maroc

malki.arefta@yahoo.fr

محمد الحسين الزبير[2]

Mohammed Lahoucine EZOUBAIR

الأكاديمية الجهوية للتربية والتكوين لجهة بني ملال – خنيفرة، المغرب | AMCOPE Région Béni Mellal – Khénifra, Maroc

ezoubairmed@gmail.com

تاريخ الاستلام	تاريخ القبول	تاريخ النشر
2022/05/15	2022/05/29	2022/06/04

DOI : 10.17613/v4x2-we58

ملخص

تعرف الإدارة العمومية المغربية مجموعة من الاختلالات الهيكلية التي تقف عائقا أمام لعب أدوارها في التنمية المستدامة والشاملة. ولتجاوز هذه الإشكالات، عملت الدولة المغربية منذ مدة وعبر مراحل على بلورة مجموعة من الإصلاحات، وذلك بإدخال مجموعة من التعديلات، والتغييرات، والمستجدات، من أجل أن تواكب المستجدات الداخلية والخارجية، وتلائم الأرضية الجذابة لاستقطاب المستثمرين، وأن تكون أكثر حداثة وعصرنة، وتلبي حاجيات ومتطلبات المواطنين. وتتجلى أهم التعديلات في تخليق المرفق العمومي من خلال اعتماد مقاربات، وآليات وأدوات، ووسائل، حديثة، تعتبر الركيزة الأساسية للنهوض بها، كالتصريح الإجباري بالممتلكات، والإعلان عن الهيئة المركزية للوقاية من الرشوة. كما تم العمل على تخليق الحياة العامة والسياسية، عبر الأحزاب السياسية والمجتمع المدني، وتبسيط المساطر والإجراءات الإدارية، وجعل الإدارة العمومية المغربية أكثر انفتاحا على المرتفقات والمرتفقين.

الكلمات المفتاحية: الإدارة ؛ التخليق ؛ المواطنة ؛ مقاربات وآليات التخليق الإداري.

Abstract

The Moroccan public administration is experiencing a set of structural imbalances that prevent it from playing its role in sustainable and global development. In order to overcome these problems, the Moroccan State has worked for some time and in stages to

[1] متصرف بالأكاديمية الجهوية للتربية والتكوين لجهة بني ملال-خنيفرة، بني ملال؛ طالب باحث في سلك الدكتوراه تخصص القانون العام، جامعة الحسن الأول - كلية العلوم القانونية والسياسية سطات، مختبر الحكامة والتنمية المستدامة

[2] متصرف بالأكاديمية الجهوية للتربية والتكوين بجهة بني ملال-خنيفرة، بني ملال، دكتور باحث في التهيئة والتنمية المجالية، جامعة الحسن الثاني - كلية الآداب والعلوم الإنسانية عين الشق الدار البيضاء

crystallize a set of reforms, introducing changes, in order to keep pace with internal and external developments, to adapt to the conditions of attractive investment, be more modern, and meet the needs and demands of citizens. The most important changes for the moralization of the public administration are: adoption of modern approaches, mechanisms, tools and means, which are the pillar of its advancement, such as the mandatory declaration of ownership and the announcement of the central authority for the prevention of corruption, also the moralization of public and political life, through political parties and civil associations, to simplify procedures and administrative procedures, and to make Moroccan public administration more open to public services and citizens.

Keywords: Administration; Moralization; Citizenship; Approved Approaches.

مقدمة

لقد أصبحت الإدارة الحديثة والعصرية عنصرا من عناصر التنمية، وذات تأثير مهم على الحياة اليومية للمواطنات والمواطنين، لتلبية متطلباتهم الآنية والمستقبلية، كما يمكن اعتبارها أحد الركائز الأساسية للدولة الحديثة، ومظهرا من مظاهر السيادة، وآلية لتنزيل المخططات والبرامج الحكومية، بالإضافة إلى كونها أداة لتأمين سير المرافق العمومية المختلفة.

فدور الإدارة "يزاوج بين تقديم الخدمات والاستماع لمتطلبات المرتفق ذاتيا كان أو معنويا وبين تحقيق أهداف بعيدة، منها مطلب الديمقراطية والتنمية" (مولاي محمد البوعزاوي، **2015**، ص **13**)، لذلك تمت إحاطتها بمفهوم التخليق الذي يكون "مبنيا على تيسير علاقة المواطنات والمواطنين بالإدارة، وخدمة مصالحهم المشروعة، وحل دراسة مشاكلهم بما يلزم من العناية، وحمايتهم من التعسف والشطط في استعمال السلطة" (تقرير مجموعة العمل بشأن دور الرقابة في التخليق وتوصياتها، **2008**، ص **80**).

والإدارة الفعالة، والجيدة، والخدومة، هي التي تنهج سياسة القرب من المواطنين (ات)، وتعمل جاهدة على توفير الخدمات العمومية لهم، وتضطلع إلى استعمال ظروف ملائمة لاستقبالهم وإرشادهم، والبحث عن اهتماماتهم، والأجوبة عن أسئلتهم واستفساراتهم، بكل جدية وحزم. وقد حاولت الحكومات المتعاقبة القيام بإصلاحات جذرية وعميقة لتخليق المرفق العمومي ليكون في خدمة الصالح العام، لكن هذه الإصلاحات باءت بالفشل، مما زاد من تعميق الهوة بين الطالب للخدمة والحاجة والإدارة العمومية المغربية، لأن الإدارة المغربية عرفت ولا تزال تعرف البيروقراطية، باعتبارها بناء أجوف أو آلية جامدة لا تقوم على العقلانية، بل تتحكم فيها آليات تقليدية وعلاقات شخصانية تطغى على معظم أعمالها (محمد أمين بن عبد الله، **1996/1995**، ص **7**).

ونستنتج أن الوقت الحاضر يتطلب القيام بثورة على العقليات الكلاسيكية السائدة من أجل التغيير، والتحديث، والعقلنة، والتخليق، للإدارة المغربية والمنشآت العمومية، لكي تكون منسجمة مع ذاتها ومع المواطن، بهدف تحقيق التنمية الشاملة والمستدامة. وقد كانت الندوة حول "دعم الأخلاقيات في المرفق العام" من تنظيم وزارة الوظيفة العمومية والإصلاح الإداري يومي الجمعة والسبت **29** و**30** أكتوبر سنة **1999**، الطريق نحو تخليق الإدارة عن طريق إصدار العديد من القوانين، بحيث وجه من خلالها ملك المغرب رسالة تقول : "... فإن أول واجبات المرفق العام أن يلتزم بالأخلاق الحميدة، وأن يخدم المواطنين بالإخلاص الجدير بالشأن العام والمصلحة العليا، على النحو الذي يقتضيه الاختيار الديمقراطي في دولة الحق

والقانون...". ونلاحظ أن الرسالة الملكية كانت واضحة، ومؤطرة، وموجهة، للإدارة العمومية المغربية، إذ تدعو إلى ترسيخ التخليق، والشفافية، والديمقراطية، وخدمة المواطن، ومحاربة كل أشكال الفساد، والانخراط في اللامركزية أو الإدارة المحلية، بالإضافة إلى التحلي بالاستقامة، والنزاهة، والمواطنة الحقيقية، وبترشيدها، وعقلنتها، وتأهيلها وتأهيل مواردها البشرية، وإستصدار النصوص والتشريعات، لمعالجة الأعطاب والاختلالات التي تعاني منها الإدارة المغربية.

إن دراسة وتحليل موضوع **التخليق الإداري** بالإدارة المغربية، يتطلب طرح الإشكالية المحورية **لموضوعنا كما يلي : ماهي آليات تخليق الإدارة المغربية والحياة العامة والمقاربات التي تم اعتمادها للانفتاح على المرتفقين ؟**

وقبل **أن نتطرق لدراسة حيثيات هذه الإشكالية، لا بد أن نقوم بتوضيح موجز لبعض المفاهيم الأساسية المؤطرة لمضمونها.**

- **الإدارة :** تعني" القيام بتحديد ما هو مطلوب عمله من العاملين بشكل صحيح، وبأفضل الطرق وأقل التكاليف، كما تدل على أنها وظيفة يتم بموجبها القيام برسم السياسات والتنسيق بين أنشطة الإنتاج والتوزيع والمالية، والقيام بأعمال الرقابة النهائية على كافة أعمال التنفيذ، .....، من خلال عملية اجتماعية تقع عليها مسؤولية التخطيط الفعال ووضع اللوائح المتعلقة بعمل المشروع" (عمر محمد دره، **2009**، ص **17**). وتعني أيضا، "عملية تخطيط وتنظيم وصنع قرار وقيادة ورقابة أنشطة الأعضاء، واستخدام كل الموارد التنظيمية - البشرية والمالية والمادية والمعلوماتية - بغرض إنجاز الأهداف بكفاءة وفعالية، وهي عمليات فكرية تنعكس في الواقع العملي بشكل ممارسات في مجال التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة للموارد البشرية والمادية والمعلوماتية" (عمر محمد دره، **2009**، ص **18**)، بمعنى أن الإدارة "ترسم الخطط وتضع السياسات والإجراءات وتنظم وتراقب وتوجه الأفراد العاملين الوجهة الصحيحة لتحقيق الأهداف" (عمر محمد دره، **2009**، ص **18**).

- **التخليق :** هناك من ذهب إلى اعتباره مؤشر من مؤشرات القضاء على كل الأسباب الخاصة بالفساد، والاجتهاد أكثر إلى ترسيخ قيم النزاهة، والشفافية، والديمقراطية، لاكتساب الإنسان الحقوق والحريات على قدم المساواة. وهناك من ذهب إلى أنه مسألة تتعلق بتطبيق أساليب وأهداف تتعلق بالتدبير والتسيير، وآخرون اعتبروه تضافر للجهود والتشارك بين الدولة وفعاليات المجتمع المدني، لكي تكون الجهود والأهداف موحدة ومشتركة لمواجهة آفة الفساد، والرشوة، والمحسوبية، والتسلط، واستغلال النفوذ، لتكون الإدارة أكثر جرأة على التخليق والتحلي بمبادئ القيم الإنسانية والأخلاقية، وكما يعرف الاستاذ **إدريس جردان** الأخلاقيات من التدبير العمومي على أنها مزيج من القوانين ذات المصدر الاخلاقي، وهناك شبه إجماع على ان أخلاقيات المرفق العام يقصد به المنظومة المشكلة من الضوابط والمبادئ التي تنظم تسيير وتدبير الشأن العام، وتوجه الحياة العامة والممارسة المهنية للموظف العمومي، وبعبارة أخرى هي مجموعة من السلوكيات والمسلكيات التي يقوم بها الموظف في إطار عرفي أو قانوني. وإن الالتزام بإعادة الاعتبار للأخلاقيات، والعمل على تقريب الإدارة أكثر فأكثر من المواطنين يقتضي مقاربة جديدة تعتمد الحكامة الجيدة كمنهاج يقوم على ربط المسؤولية بالمحاسبة، وفق مبادئ العدالة، والمساواة، والكفاءة، والجودة، ويعصمها من السقوط في براثن الفساد واستغلال المنصب أو المتاجرة به (محمد الزاهي، **2016/2015**، ص **225**)، وأن منطق الحكامة الإدارية يظل في الأساس منطلقا أخلاقيا يتسم بغياب مظاهر الغش، والرشوة، وكل مظاهر الفساد (Emmanuel OKOMBA, 2010, P **31**)، خاصة وأن من مؤشرات أزمة الإدارة المعاصرة، تتمثل في ضعف أخلاقيات المرفق العمومي، وفشل البنيات الإدارية التقليدية بمختلف الأمراض التي خلقتها وعلى رأسها انعدام الشفافية (محمد الهيني، **18** و **19** ماي **2003**، ص **4**).

- **المواطنة :** هو مصطلح قديم حديث، يضع الأسس والقواعد الناظمة للتعايش والتكامل والوحدة بين **مكونات المجتمع الواحد، وانعدام المواطنة في مجتمع ما، يمكن أن يؤدي إلى الفوضى وغياب العدالة** الاجتماعية، ومع الوقت يمكن أن يؤدي إلى حروب أهلية أو طائفية بين مكونات المجتمع الواحد (حزب البعث العربي الاشتراكي، سلسلة الدراسات، عدد **65**، ص : **30**)، وقد اتجهت إرادة مغرب العهد الجديد نحو ترسيخ ثقافة جديدة لحقوق الإنسان، مبنية على عدة مبادئ سامية وتوجهات أساسية، والتي أصبحت تتبلور بشكل فعلي وملموس، من خلال اتخاذ عدة تدابير تروم بالأساس تحقيق الأهداف التالية : تحديد المفهوم الجديد للسلطة قوامه رعاية مصالح المواطن وصون كرامته والحفاظ على حقوقه، وتنمية التواصل بين المواطن والإدارة، ثم تحقيق مصالحة بين المواطن والإدارة، والحد من البيروقراطية، بالإضافة إلى تخليق المرفق العام، وتحقيق الإدارة المواطنة (مصطفى التراب، **2005**، ص **29**).

- **مقاربات وآليات التخليق الإداري:** ونعني بالمقاربات التي تم اعتمادها لتخليق الإدارات العمومية المغربية، كل من المقاربة القانونية من خلال تطبيق النصوص التشريعية والقانونية لمحاربة الفساد والرشوة، والمقاربة الإصلاحية من خلال ترسيخ العدالة القضائية النزيهة بإلزام الإدارة بتعليل قراراتها السلبية أمام المحاكم الإدارية والمحاكم المالية، ثم إصلاح نظام الصفقات العمومية لتعزيز التنافسية والشفافية، بالإضافة إلى إصدار قانون رقم **99-06** الخاص بتحرير الأسعار والأثمان، وتوفير الخدمة الإلكترونية. ونعني بالآليات كل من **القانون الأول هو القانون رقم 25 . 92 المنفذ بظهير رقم 1.92.143 المؤرخ في 12 جمادى الثاني 1413 (7 دجنبر 1992) المتعلق** بالتصريح الإجباري بالممتلكات على موظفو ومستخدمو الدولة والجماعات المحلية، والمؤسسات العمومية، وأعضاء الحكومة، وأعضاء مجلس النواب، ومجلس الجماعات المحلية، والغرف المهنية، وتتمثل في الممتلكات العقارية، والقيم المنقولة التي يملكونها أو يملكها أبناؤهم القاصرون، وأيضا من بين أهم الآليات الهيئة المركزية للوقاية من الرشوة التي تم تغيير اسمها حسب الدستور المغربي الجديد بالهيئة الوطنية للنزاهة والوقاية من الرشوة ومحاربتها، بهدف الانتقال من صلاحيات الوقاية إلى وظيفة الوقاية والتتبع ومحاربة الرشوة.

وسنقوم معالجة إشكالية هذا الموضوع، وفق محاور تهم آليات وأسس تخليق الإدارة المغربية والحياة العامة، ثم المقاربات التي تم اعتمادها من أجل التخليق وانفتاح الإدارة العمومية على المرتفقين.

المحور الأول : "تخليق الإدارة المغربية والحياة العامة : الأهداف وآليات التطبيق"

شهد المغرب منذ فجر الاستقلال إلى وقتنا الحاضر عدة برامج تهم إصلاح الإدارة، استهدفت هيكلتها من الناحية البشرية، والقانونية، والمؤسساتية، وبالرغم من ذلك، فإن "السياق الحالي لهذه الإدارة، يفرض إعادة النظر فيها كجهاز وكنظام" (عبد الواحد أورزيق، **2003**، ص **3** و**9**). وقد كسب المغرب الرهانات عبر تطوير بنائه السياسي، وتكرس تنافسيته الاقتصادية، رغم ما واجهه نموذجه التنموي من صعوبات حالت دون تحقيق التنمية البشرية والاجتماعية المنشودة، بما يستجيب لحاجيات المواطنين.

1- أهداف وآليات تخليق الإدارة المغربية

لقد شكلت الإدارة المغربية والحياة العامة إحدى الإكراهات التي لم تساير وتيرة التغيرات والمتطلبات المجتمعية، ولم تواكب مستلزمات التنمية الشاملة، بفعل العديد من الصعوبات البنيوية، المتمثلة نسبيا في افتقادها للكفاءة، والنجاعة، والحكامة الرشيدة.

1.1- أهداف تخليق الإدارة المغربية

تبنت معظم الدول رؤية ومقاربة ونموذجا جديدا في تسيير وتدبير المرافق العمومية، تتجلى في النزاهة، والشفافية، والفعالية، والمسؤولية، والجودة، وتكريس دولة الحق والقانون، وفق منطق الحكامة الإدارية التي تسعى أخلاقيا، لمحو كل الأمور المتعلقة بالغش والرشوة، والمغرب سعى جاهدا لمواكبة المستجدات من خلال تخليق الإدارة، والتصدي لمظاهر الفساد، من أجل الحصول على المساعدات المالية لتدعيم البرامج والمشاريع التنموية. وإن تطبيق ما يفرضه قانون **03.01** من ضوابط قانونية ثابتة، وقواعد أخلاقية راسخة، بتعليل القرارات الإدارية الفردية، خصوصا تلك الواردة تعدادها حصرا في المادة الثانية، سيساهم مساهمة فعالة وناجعة في تخليق المرفق العام، وترسيخ قيم المواطنة المسؤولة، لأن تعليل القرار الإداري، سيفرض الابتعاد عن ممارسة كل أشكال التعسف أو الشطط في حق المواطن، نتيجة لثقل البيروقراطية التي ولدت في نفسه شعورا بعدم تواصل السلطة معه. وحينئذ ستبرهن الإدارة عن إرادتها الصلبة في تحقيق مصالحة بينها وبين المواطن عساه "أن يمحو ما تخاذ في نفسه من رواسب سلبية تجاهها، بفعل ما يمكن أن يشعر به لاحقا من دفء في العلاقة التي تربطه بها" (مصطفى التراب، **2005**، ص : **35**)، وقد عمل دستور فاتح يوليوز لسنة **2011**، دورا محوريا وأساسيا في الإصلاح، وتأكيده على دور الحكامة الإدارية الجيدة، والمشاركة والإشراك، وتكريس الأهداف والمقومات التي جاء بها المفهوم الجديد للسلطة، والتي يدخل ضمنها مبدأ التخليق الإداري للمرافق العمومية. فما هي آليات تخليق الإدارة العمومية ومرافقها ؟

1-2 آليات تخليق الإدارة العمومية

تتمثل آليات تخليق الإدارة العمومية في التصريح الإجباري بالممتلكات وفي الهيئة المركزية للوقاية من الرشوة.

أ- التصريح الإجباري بالممتلكات

إذا أردنا أن نقطع مع الماضي فيما يخص أشكال الفساد والرشوة، فلا بد من الارتكاز على آلية من آليات التخليق، والتي تتعلق بقانون التصريح الإجباري للممتلكات (القانون الأول هو القانون رقم **92 . 25** المنفذ بظهير رقم **1.92.143** المؤرخ في **12** جمادى الثاني **1413** (**7 دجنبر 1992**) يتكون من **9** مواد، والمادة **1** تتكلم عن الفئات التي يشملها أو يطبق عليها القانون والذين يتعين عليهم التصريح بممتلكاتهم وهو موظفو ومستخدمو الدولة والجماعات المحلية والمؤسسات العمومية وأعضاء الحكومة وأعضاء مجلس النواب ومجلس الجماعات المحلية والغرف المهنية وتشمل الممتلكات العقارية والقيم المنقولة التي يملكونها أو يملكها أبناؤهم القاصرون) كأسلوب من الأساليب العصرية والحديثة التي تحد من تفاقم الارتشاء، واستغلال المناصب والمسؤوليات الكبرى للحصول على الأموال.

ومن هذا المنطلق، لابد من إلزام كل أعضاء الحكومة، والنواب، والقضاة، والموظفون الساميون، ورؤساء مجالس الجهات والأقاليم والجماعات، والمؤسسات العمومية، بالتصريح الإجباري والملزم للممتلكات، وذلك للحد من نزيف هدر المال العمومي، وتفادي الانحرافات الخطيرة، ومظاهر الفساد، والرشوة، في الإدارات والمنشآت والمرافق العمومية، وقد نص القانون عدد **25/92** بتاريخ **07** دجنبر **1992**، والمتعلق بإقرار موظفي الدولة، والمؤسسات العمومية، وأعضاء مجلس النواب، والمستشارين، والجماعات المحلية، ومجالس الجماعات المحلية، والمؤسسات الحكومية، والغرف المهنية، بالتصريح بالممتلكات الذي رصد المشرع بشأنه سنة **2008** مجموعة من القوانين (الجريدة الرسمية تحت عدد **5679** بتاريخ **03** نونبر **2008**)، تميزت عن التشريع السابق (القانون رقم **92 . 25** بتاريخ **7** دجنبر **1992** المتعلق بإقرار موظفي ومستخدمي الدولة والجماعات المحلية والمؤسسات العمومية وأعضاء الحكومة واعضاء مجلس النواب ومجالس الجماعات المحلية والغرف المهنية بالممتلكات

العقارية والقيم المنقولة التي يملكونها أو يملكوها أولادهم القاصرون)، بدقة تحديد الأشخاص الملزمين بالتصريح، وآليات المراقبة والتتبع، وعناصر الثروة الخاضعة للتصريح، ومسطرة الإحالة على السلطات المعنية، ورصد العقوبات المترتبة عن المخالفات في الموضوع، لتشكل إحدى الآليات الأساسية للحفاظ على نظافة الذمم المالية للمسؤولين عن تدبير الشأن العام. ونلاحظ بمقابل ذلك، محدودية فعالية هذه القوانين على مستوى الممارسة، نظرا لاتساع دائرة الملزمين الذي حتم على المجلس الأعلى للحسابات الاقتصار على تلقي التصاريح وتشكيل هياكل لتتبع تطورها (من الهيئة المركزية للوقاية من الرشوة إلى الهيئة الوطنية للنزاهة والوقاية من الرشوة ومحاربتها سنة **2013/2012**، ص **39**).

ولتعزيز قيم النزاهة، والشفافية، والتخليق، فقد نص القانون على ضرورة تصريح هؤلاء بممتلكاتهم مباشرة بعد تعيينهم أو تنصيبهم، لترى الدولة تطور ثرواتهم ومصادرها، وذلك من أجل تكريس الجانب الوقائي لدعم الأخلاقيات والتخليق بالمرافق العمومية الإدارية، وبغية توطيد حكامة إدارية فعالة وحيدة تتمثل في تفعيل آلية التصريح الإجباري للممتلكات، كما نص دستور سنة **2011**، في الفصل **158** على ما يلي : "يجب على كل شخص منتخبا أو معينا في القانون، يمارس مسؤولية عمومية أن يقوم طبقا للكيفيات المحددة في القانون، تصريحا كتابيا بالممتلكات والأصول التي في حيازته، بصفة مباشرة أو غير مباشرة، بمجرد تسليمه لمهامه وخلال ممارستها وعند انتهائها".

ب- الهيئة المركزية للوقاية من الرشوة

لقد بادر المغرب إلى الانخراط الفعلي والتدريجي في دينامية مكافحة الفساد من خلال اعتماد برنامج عمل للحكومة في هذا الشأن، والتصديق على اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد بتاريخ 9 ماي 2007، والشروع في تعزيز الإطار القانوني والمؤسساتي لمكافحة الفساد.

وفي هذا السياق، أحدثت الهيئة المركزية للرشوة لدى الوزير الأول بموجب مرسوم بتاريخ **13** مارس **2007**، بتجاوب مع مقتضيات المادة 6 من اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد. ويرى بعض الخبراء والأساتذة الباحثين أن التصريح بالممتلكات السالف الذكر غير قادر على محاربة كل المظاهر المشينة، والمخلة، بشفافية الإدارة العمومية، من استغلال للنفوذ، والرشوة، والمحسوبية، والإفلات من العقاب، مما جعل المجتمع المدني يطالب بوجود آليات أخرى للحد من هذه الآفات، بحيث برزت الجمعية المغربية لمحاربة الرشوة (ترانسبارانسي المغرب) باعتبارها جمعية حقوقية، تهدف إلى محاربة كل أشكال الرشوة، والمحسوبية، واستغلال النفوذ. وكان إحداث "الهيئة المركزية للوقاية من الرشوة" بواسطة مرسوم بتاريخ **13** مارس **2007**، استجابة لتلميع صورة المغرب بانفتاحه وانخراطه في البعد الدولي لمحاربة الفساد، وأكد ذلك، من خلال المصادقة على اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد، التي تنص في مادتها السادسة على ضرورة وجود هيئة وطنية مستقلة، تتوفر على الموارد المادية والبشرية اللازمة، وتتولى الوقاية من الفساد، ولها عدة صلاحيات، أهمهما : أنها آلية لتبليغ السلطات القضائية عن جميع الأفعال التي تشكل رشوة يعاقب عليها القانون، وآلية لتتبع وتقييم المنجزات في هذا المجال، كما أنها رأي للهيئة المركزية للوقاية من الرشوة، وهيئة لتنسيق سياسات الوقاية من الرشوة، ومنتدى للإعلام والتواصل والتحسيس. ثم أنها قوة استشارية واقتراحية في مجال الوقاية من الرشوة، وأداة لرصد ظاهرة الرشوة وجمع المعلومات وتدبير قاعدة معطيات، بالإضافة إلى تخويلها صلاحية رفع تقرير سنوي إلى الوزير الأول ووزير العدل.

ونشير في هذا الصدد، إلى أن الخطاب الملكي بمناسبة عيد العرش لسنة **2005**، أقر ما يلي : "... يجب الإسراع بتحديث الإدارة، بما يكفل فعاليتها، حتى نجعل من خدمة الصالح العام، ومن القرب من المواطن الشاغل، وموازاة لذلك، نؤكد على وجوب تخليق

الحياة العامة، بمحاربة كل أشكال الرشوة، ونهب ثروات البلاد والمال العام، إننا لنعتبر أي استغلال للنفوذ والسلطة، إجراما في حق المواطن، لا يقل شناعة عن المس بحرماته، وفي هذا الشأن، نؤكد على الالتزام بروح المسؤولية، والشفافية، والمراقبة، والمحاسبة، والتقويم، في ظل سيادة القانون وسلطة القضاء". وغني عن التذكير أن الانتقال من هيئة مركزية للوقاية من الرشوة بمواصفات وإكراهات معينة إلى هيئة وطنية دستورية مستقلة، وبمقومات أساسية جديدة، يؤهلها للمساهمة في التأسيس للنقلة الدستورية النوعية، شريطة أن يتم التفاعل الإيجابي للسلطات والفعاليات المجتمعية المعنية معها، لتمكينها من الاضطلاع بالمهام الموكولة لها وفق المقاربة الشمولية والمندمجة المعتمدة، من أجل المساهمة في الاستجابة المثلى لمتطلبات التخليق الشامل ومكافحة الفساد (من الهيئة المركزية للوقاية من الرشوة إلى الهيئة الوطنية للنزاهة والرقابة من الرشوة، **2013/2012**، ص : **10**).

سيساهم القيام بتخليق الإدارة العمومية في تخليق الحياة العامة بشكل عام، وذلك بمحاربة كافة مظاهر الفساد التي تفشت وتراكمت خلال عقود من الزمن. فكيف يتم تخليق الحياة العامة ؟

2- تخليق الحياة العامة

تتجلى محاولات تخليق الحياة العامة سواء من جانب المؤسسات والهيئات الرقابية ذات الطابع التقليدي، أو من جانب المؤسسات السياسية كالبرلمان، أو القضائية كالمحاكم المالية والإدارية كالمفتشيات العامة للوزارات، أو من جانب هيئات المجتمع المدني كالجمعية المغربية لمحاربة الرشوة أو الهيئة الوطنية لحماية المال العام بالمغرب، وكل هذه المحاولات لم تكن كافية لتخليق الحياة العامة (محمد الزاهي، **2016/2015**، ص **229**).

2-1 تطبيق القانون مدخل أساسي للتخليق

إن تخليق الحياة العامة بالبلاد من المداخل المهمة والمحورية لتأسيس مبادئ وقيم جديدة في تسيير وتدبير الشأن العام، وتهذيب الحياة السياسية أيضا، وذلك من خلال مراقبة المسؤولية للمحاسبة والتتبع، ومن خلال الرجوع إلى تطبيق سيادة القانون والقواعد العامة للنصوص التشريعية والقانونية، بالتشبث بمبادئ الاستقامة، والشفافية، ومحاربة الرشوة، والفساد، والمشاركة الفعالة، والبناءة، للمواطنين في صناعة الرأي والقرار، من أجل ترسيخ القواعد الفعالة للديمقراطية الحداثية البناءة، وتثبيت قواعد ومبادئ مواطنة راسخة ومتجذرة في المجتمع المغربي، وبناء نهج سياسي عقلاني مبني على النقاش، والحوار، والاختلاف، والتعارض، مما يمكن الفاعلين السياسيين والهيئة المنتخبة على التربية على الثقافة السياسية المبنية على تخليق المرافق العامة لتخدم الحياة العامة والخاصة للمواطن، بتفعيل مقتضيات الظهير الشريف عدد **1.11.91** الصادر بتاريخ **29** يوليوز **2011** الذي أشار لأول مرة إلى تخليق الحياة العامة من خلال إلزام السلطات العمومية الوقاية، طبقا للقانون من كل أشكال الانحراف المرتبطة بنشاط الإدارات والهيئات العمومية، وباستعمال الأموال الموجودة تحت تصرفها، وبإبرام الصفقات العمومية وتدبيرها، والزجر عن الانحرافات، ومعاقبة الشطط في استعمال مواقع النفوذ والامتياز، ووضعيات الاحتكار والهيمنة، والممارسات المخالفة لمبادئ المنافسة الحرة والمشروعة في العلاقات الاقتصادية.

2-2 إسهام الإرادة السياسية العليا في تطبيق مبادئ التخليق

استجابة للرغبة الملكية الراسخة في التعجيل باتخاذ ما يلزم من إجراءات لتخليق الحياة العامة والإدارة العمومية على وجه الخصوص، تم نسخ القانون رقم **25.92** الذي ظل قاصرا عن تحقيق الأهداف المرجوة بقانون **54.06** المتعلق بإحداث التصريح الإجباري لبعض منتخبي المجالس المحلية والغرف المهنية وبعض فئات الموظفين أو الأعوان العموميين بممتلكاتهم

(القانون رقم **54.06** المتعلق بإحداث التصريح الإجباري لبعض منتخبي المجالس المحلية والغرف المهنية وبعض فئات الموظفين أو الأعوان العموميين بممتلكاتهم، الجريدة الرسمية رقم **5679** الصادر يوم الاثنين **3 نونبر 2008**، ص **4014**). وقد ألزم الفصل **155** من الدستور جميع أعوان المرفق العمومي بأداء عملهم وفق احترام القانون، والتزام الحياد، والنزاهة، والشفافية، مع تقديم الأشخاص المنتخبين أو الذين يمارسون المسؤولية العمومية تصريحات كتابية عن الأصول والممتلكات التي بحوزتهم، سواء أثناء تسلم المهام أو عند الانتهاء منها. ويعتبر المجلس الأعلى للحسابات حسب الفقرة الأخيرة من الفصل **147** من الدستور المسؤول الأول عن مراقبة وتتبع التصريح بالممتلكات.

ولتكريس ثقافة سياسية بناءة مبنية على ضمان الثقة، والشفافية، والنزاهة، والولوج إسوة بالدول الديمقراطية الحداثية التي لها حياة مرفقية جذابة وفعالة، فقد خول الدستور لسنة **2011** الهيئة الوطنية للوقاية من الرشوة بمهام المبادرة، والتنسيق، والإشراف، وضمان تتبع تنفيذ سياسات محاربة الفساد، وتلقي ونشر المعلومات في هذا المجال، والمساهمة في تخليق الحياة العامة، وترسيخ مبادئ الحكامة الجيدة، وثقافة المرفق العام، وقيم المواطنة المسؤولة (نظرا للأهمية التي تحتلها الهيئة المركزية للوقاية من الرشوة في تخليق الحياة العامة، جاء الدستور المغربي الجديد ليعرض التحولات في هذا الاتجاه، حيث تم تغيير اسم الهيئة من الهيئة المركزية للوقاية من الرشوة، إلى تسميتها بالهيئة الوطنية للنزاهة والوقاية من الرشوة ومحاربتها، هادفا من وراء الهيئة ذلك الانتقال من صلاحيات الوقاية إلى وظيفة الوقاية والتتبع ومحاربة الرشوة، وللمزيد من التفاصيل يراجع في هذا الصدد: كريم لحرش،" **الدستور الجديد للمملكة المغربية، شرح وتحليل، سلسلة النصوص التشريعية والعمل القضائي**"، العدد 2، سنة **2013**، ص **214**).

وقد أشار النظام الداخلي على مدونة السلوك والاخلاق النيابية إلى "ترسيخ قيم المواطنة، وإيثار الصالح العام والمسؤولية والنزاهة، والالتزام بالمشاركة الكاملة والفعلية، في جميع أشغال البرلمان، واحترام الوضع القانوني للمعارضة البرلمانية ولحقوقها الدستورية، لجعل البرلمان فضاء أكثر مصداقية وجاذبية، من شأنه أن يحقق المصالحة مع كل من أصيب بخيبة الأمل في العمل الساسي وجدواه في تدبير الشأن العام...". وإذا كان التخليق مبدأ لدمقرطة الإدارة العمومية وجعلها أكثر فاعلية في خدمة المواطنات والمواطنين، فإنها تعتمد على مقاربات حديثة لتحقيق ذلك. فما هي المقاربات التي تم اعتمادها لتخليق المرفق العمومي ؟

المحور الثاني : " المقاربات المعتمدة لتخليق الإدارة العمومية"

تسعى الدولة المغربية إلى محاربة كافة أشكال الفساد المادي والمعنوي، عبر تخليق الإدارة العمومية وترسيخ قيم النزاهة والشفافية والديمقراطية لاكتساب المواطنات والمواطنين الحقوق والحريات على قدم المساواة، فما هي المقاربات التي تم اعتمادها بهدف تحقيق التنمية في شتى المجالات ؟

1- سياق تطبيق مقاربات التخليق الإداري

يعتبر المغرب من بين الدول التي اتبعت مقاربة شمولية لتحديث الجهاز الإداري وتعزيز وتنمية الاستثمار وتشجيع النمو الاقتصادي والاجتماعي، من أجل الإحاطة بتدني الخدمات والحاجيات الخاصة بالمرافق العمومية بالإدارة المغربية، نظرا لانهيار وغياب القيم والأخلاقيات.

1-1 المتدخلون في مجال التخليق الإداري

ينهج المغرب كما هو معلوم، مقاربة شمولية، وخلاقة، وممتازة، وفاعلة، لتخليق الجهاز الإداري، بمشاركة كل الفعاليات والمتدخلين في الشأن العام ؛ الدولة، والأحزاب السياسية، والنقابات، والمجتمع المدني، والرجال والنساء، والفاعلين الاقتصاديين، والجمهور، وكما يعرف الجميع، فإن الدولة انتقلت من الدولة الحارسة أو الدركي إلى الدولة الراعية أو المنتجة، ثم إلى الدولة الضابطة من خلال التنسيق، وذلك بالتخلي تدريجيا عن الدولة الكنزية المتدخلة (حسن طارق، " **2016**، ص **94**)، من خلال هيئات مكلفة (باعتبار أن السلطة السياسية أصبح يصعب عليها شيئا فشيئا مواكبة العمل والمراقبة في العديد من القطاعات بسبب تشعب أعمالها، مثل: القطاع السمعي البصري، والهجرة والمهاجرون، والمعلوماتية، والشباب والرياضة، والقطاعات الاقتصادية، والمالية، والبنوك، والاتصالات، والتأمينات).

ويتعلق الأمر هنا بهيئات الضبط والهيئات الإدارية المستقلة، ومن أهم أهدافها: الإصلاح، والتحديث، والتخليق، وخلق مفهوم جديد للسلطة، عبر استعمال مبادئ الديمقراطية وحقوق الإنسان، وذلك تفاديا للنهج التقليدي البيروقراطي، بهدف تحسين المردودية، وجعل الإدارة في خدمة المواطنين، وإضعاف المنطق الإداري المخزني التقليدي، في مقابل تحديث وعصرنة دور الدولة في المجال الإداري، وذلك من خلال دور التنسيق والضبط الذي تقوم به هذه الآليات (غزلان المجاهد، **2019**، ص : **142** و **143**).

ونلاحظ حاليا، أن المغرب اعتمد مقاربة أكثر نجاعة للتخليق، تتجلى في تكوين وتأهيل العنصر البشري، وأيضا في تعميم التحفيز والتشجيع.

2-1 مقاربات التخليق المعتمدة بالإدارات العمومية المغربية

إن أهم المقاربات التي استعملت أو تلزم أن تكون بالإدارات العمومية المغربية، تتمثل في : المقاربة القانونية التي تتعلق بتطبيق النصوص التشريعية والقانونية بالجهاز الإداري المغربي لمحاربة الفساد والرشوة عن طريق التخليق. والمقاربة الإصلاحية تتجلى في إعادة الثقة بين الإدارة والمرتفق ومعالجة التفاوتات في الأجور وترسيخ العدالة القضائية النزيهة بخلق المحاكم الإدارية والمحاكم المالية وإلزام الإدارة بتعليل قراراتها السلبية. وأجرأة الإدارات العمومية بتعليل قراراتها السلبية في حق موظفيها وأعوانها. ثم إصلاح نظام الصفقات العمومية بمرسوم رقم **2-98-482** (**1998/12/20**) لتعزيز التنافسية والشفافية، وإصدار قانون عدد **99-06** الخاص بتحرير الأسعار والأثمان، وتوفير **40** خدمة إلكترونية ببعض الإدارات العمومية، بالإضافة إلى الرقم الأخضر المتعلق بالتبليغ عن الرشوة **080004747**، وقانون أكتوبر **2011** المتعلق بحماية الشهود والمبلغين بالرشوة، والاختلاس، واستغلال النفوذ.

وقد ساعد تطبيق هذه المقاربات على ظهور واقع جديد بمواصفات متغيرة على ما كان عليه في السابق، فما هو واقع تخليق الإدارة العمومية ؟ والآليات المساهمة في ذلك ؟

2- و اقع تخليق الإدارة العمومية

ينتج عن ضعف الأخلاقيات في الإدارة والفساد الإداري سلوك إداري سيئ، ينعكس بالأساس على السير العادي للجهاز الإداري والمرافق العمومية، كما ينعكس على علاقات الإدارة بالمواطن الذي أصبح يفقد ثقته فيها، كما هو الشأن بالنسبة للارتشاء، واستغلال النفوذ، والاختلاس، وأيضا، بالنسبة للتوظيف السلبي للسلطة التقديرية واستغلال المنصب لأغراض

سياسية وحزبية، والاستغلال اللامشروع للممتلكات العمومية، والمعاملة التفضيلية إزاء المواطنين، وغيرها. فما هي اختلالات الإدارة العمومية ؟

2-1 الاختلالات التي تعرقل السير الجيد للإدارة العمومية

يظل أخطر سلوك مشين يلقي بظلاله القاتمة على علاقة الإدارة بالمواطن، يتمثل في الإرشاء والارتشاء، الذي يضرب في العمق الاقتصادي الوطني، ويشوه وجه الإدارة والدولة (فائزة بلعسري، 2005، ص 70)، الشيء الذي يدعو إلى التأسيس، والتحسيس، والتعبئة، لترسيخ قيم الأخلاق في تدبير الشأن العام، والتخلق في تسيير وتدبير الجهاز الإداري المغربي، لأننا نلاحظ في الظروف الراهنة، أن هناك مجموعة من السلوكيات والانحرافات التي توجد بعقليات المديرين والمسؤولين والموظفين بالإدارة، مما ينذر بواقع أخلاقي وقيم جد خطيرة تسود بهذه الإدارة، كالريع، والفساد، والرشوة، والمحسوبية، واستغلال النفوذ، والسلطة، وعدم تطبيق مبادئ الحكامة الجيدة، والمراقبة، والافتحاص.

وفي هذا الصدد، لابد أن نشير إلى المشاكل التي تعيشها الوظيفة العمومية، والتي تنعكس على سلوك الإدارة مع المتعاملين معها، وأهمها : سوء توزيع الموظفين وعدم تحكم الإدارة في أعدادهم، رغم الانفراج الذي حصل مؤخرا على إثر المغادرة الطوعية لبعض الموظفين، وعدم انسجام بعض مقتضيات النظام الأساسي العام للوظيفة العمومية مع التطورات التي عرفتها الإدارة، ثم غياب سياسة توقعية للموارد البشرية، وإشكالية منظومة الترقي وتقييم أداء الموظفين، بالإضافة إلى عدم عدالة منظومة الأجور (فائزة بلعسري، 2005، ص : 70 و71).

كما نشير إلى أن التخليق بالإدارة العمومية المغربية ما زال بعيدا عن الأهداف المسطرة، وما زالت تعتريه ترسبات إدارية كإشكال الانحراف، ومظاهر الريع، والفساد الإداري، وكل السلوكيات والمنحرفة والمخالفة للقيم الأخلاقية، والتي ترتبط بهذه الظواهر التي لا زالت تشكل عائقا في وجه استكمال بناء معالم دولة الحق والقانون وتستدعي طرح أسئلة كبرى على جميع المتدخلين.

2-2 ترسيخ آليات التخليق بالإدارة العمومية

إن التخليق الحقيقي والواقعي منبعه النزاهة، وزجر المخالفين، والتحفيز، والتشجيع، في أفق ترسيخ القيم الأخلاقية بالإدارات العمومية عن طريق المقاربات التشاركية والإشراك. وللتوضيح أكثر، نورد أهم آليات التخليق التي يجب ترسيخها لتنمية الإدارة المغربية.

أ- المواطنة والتخليق

إن الإدارة المغربية المواطنة ملزمة أن تكون عند حسن المواطن، بالاستماع إليه وتقبل انتقاداته وتساؤلاته، وأن تهيء له الأمكنة الملائمة والمناسبة ليكون الإرشاد والاستقبال أرفع ما يكون، مما سيمهد لإدارة خلوقة ومتخلقة، تقوم بالواجب، وتحافظ على الحق والقانون، وعلى مبادئ العدالة والحرية، كما أن الإدارة المواطنة هي تحسيس، وتعبئة، وإلزام الموظف أو المستخدم أو المسؤول بأن يقوم بالواجب وشعوره بتقديم خدمات جليلة وأكثر جودة إلى المواطن، وهذا يدخل ضمن الشعور بالحس الوطني، ويؤدي إلى ترسيخ قيم الأخلاق، وقيم المواطنة، وقيم التخليق، وقيم الخلق الحميد.

وتظل المواطنة بشكل من الأشكال إحدى نقط الارتكاز القيمية، لتجاوز النظرة التواكلية والانتظار، بل والسلبية التي قد تطبع سلوك الشعب المغربي، فمنذ الإعلان عن مبادرة التنمية البشرية في خطاب 18 ماي 2005، نجد الملك يجعل من بين مرتكزات المبادرة "المواطنة الفاعلة والصادقة"، ويلح في خطاب افتتاح الدورة التشريعية الرابعة للبرلمان في أكتوبر 2005

(خطاب ملك المغرب بمناسبة افتتاح الدورة التشريعية الرابعة للبرلمان، يوم الجمعة 14 أكتوبر 2005)، على ضرورة توعية كل مغربي بأن مصيره يتوقف على مبادرته وإقدامه على العمل الجماعي، وفي خطاب العرش بتاريخ 30 يوليوز 2005 (خطاب العرش الذي وجهه جلالة الملك محمد السادس إلى الأمة بمدينة طنجة بتاريخ 30 يوليوز 2005)، يلح كذلك على ترسيخ قيم المواطنة المسؤولة، باعتبارها الغاية والوسيلة للنهوض بالأوراش الكبرى للبلاد. وهكذا يؤكد أن المواطنة الكاملة التي ننشد لكافة المغاربة، بمرجعياتها الدينية، والوطنية، والتاريخية، المتمثلة في الإسلام، والملكية، والوحدة الترابية، والديمقراطية (...)، وستبقى المواطنة الحقيقية ناقصة، وصورية، وهشة، وغير مكتملة، ما لم يتم توطيدها بمضمون اقتصادي واجتماعي (حسن طارق، 2007، ص 10).

ولترسيخ وتخليق قيم المواطنة بالإدارة العمومية المغربية، يجب أن تعمل الدولة جاهدة ما دامت هناك ضرائب، وعدم توفر فرص شغل بكثرة، وتقلص الوظائف العمومية، أن توفر للمواطن الصحة الجيدة، والخدمات الممتازة، والتعليم المجاني والفعال وذو المردودية، والعدالة النزيهة، بعيدة عن الرشوة، والزبونية، والمحسوبية، بالإضافة إلى توفير ملاعب رياضية للجميع، وبيئة ثقافية رزينة ومواتية، لكي يشعر المواطنون(ات) بأنهم يتمتعون بالمواطنة وينعمون بالحياة الكريمة والسعادة الدائمة.

وقد عمل المغرب خلال العقود الأخيرة على ترسيخ الأركان المتعلقة بدولة الحق والقانون، والرفع من قيمة الإنسان بحقوقه كاملة دون نقصان، من خلال التأسيس والبناء لدولة حديثة وعصرية، وذلك بإدخال تعديلات جذرية على المنظومة التشريعية والقانونية لكي تكون ملائمة ومنسجمة مع المواثيق والمعاهدات العالمية، ومبادئ الشريعة الإسلامية السمحة، وكذا التحولات الاقتصادية، والاجتماعية، والسياسية، التي تعرفها البلاد، ثم إصدار مجموعة من الظهائر والنصوص القانونية، وهي كما يلي : ظهير 16 يوليوز 1957 (الظهير الشريف رقم 1.00.01 الصادر في 9 ذي القعدة 1420 (15 فبراير 2000) الجريدة الرسمية عدد 4777، بتاريخ 13 مارس 2000، الصفحة 417 بتنفيذ القانون رقم 98 . 11 المغير والمتمم بموجبه الظهير الشريف رقم 1.57.119 الصادر في 18 من ذي الحجة 1376 (16 يوليوز 1957) المتعلق بتأسيس الجمعيات) يهتم بالحريات العامة، وظهير 15 نونبر 1958 (الظهير الشريف رقم 1.02.206 الصادر في 12 من جمادى الأولى 1423 (23 يوليوز 2002) الجريدة الرسمية عدد 5046 بتاريخ 10 أكتوبر 2002، الصفحة 2892 بتنفيذ القانون رقم 00 . 75 المغير والمتمم بموجبه الظهير الشريف رقم 1.58.376 الصادر في 3 جمادى الأولى 1378 (15 نونبر 1958) المتعلق بالنقابات المهنية) الذي ينص على الحق في تأسيس التجمعات العمومية والجمعيات وقانون الصحافة، وظهير 1990/04/20 (الظهير الشريف رقم 1.90.12 الصادر في 14 من رمضان 1410 (20 أبريل 1990) الجريدة الرسمية عدد 4044 بتاريخ 2 ماي 1990، الصفحة 759، المجلس الاستشاري لحقوق الإنسان) الخاص بالمجلس الاستشاري لحقوق الإنسان، والقانون عدد 41/90 الخاص بإحداث المحاكم الإدارية (الجريدة الرسمية عدد 4227 ، 18 جمادى الأولى 1414 (3 نونبر 1993) ص: 69، قانون رقم 41.90 تحدث بموجبه المحاكم الإدارية)، ثم دساتير المملكة لسنوات 1992 و 1996 و 2011، المتضمنون على الحقوق المتعارف عليها دوليا، وإحداث المندوبية للوزارة المكلفة بحقوق الإنسان في أبريل 1911، مع الإعلان عن المفهوم الجديد للسلطة سنة 1999، لتنمية التواصل بين الإدارة والمواطن والعمل على تحقيق مصالحة بين الإدارة والمواطن ومحاربة البيروقراطية وتخليق المرفق العمومي وتعزيز ثقافة الإدارة المواطنة.

ب- المجتمع المدني والتخليق

يتمثل الالتزام العام للمجتمع المدني في تلقين أفراده قيم الأخلاق والشعور بالمسؤولية، وأيضا، في رصده للانحرافات القانونية ومقاومتها بردود الفعل المناسبة، ولكي يتمكن المجتمع المدني من الوفاء بهذا الالتزام، يجب نشر الوعي بين أفراده عن طريق تعميم التعليم والتوعية العامة، وسلوك سياسة الانفتاح بمختلف أنواعه من طرف الأجهزة الإدارية حتى يتمكن من أداء دوره على الوجه المطلوب (آمنة حطان، **2008-2009**، ص **259**). ويتطلب تخليق الإدارة المغربية والمؤسسات العمومية، تظافر الجهود وإشراك الجميع، بما فيهم المجتمع المدني، والأحزاب السياسية، والنقابات، قصد محاربة كل الأشكال المؤدية إلى السلوكيات والانحرافات التي تسيء وتمس الجهاز الإداري المغربي، ويتعلق الأمر هنا بمحاربة الريع، والرشوة، والفساد، والمحسوبية، والتزوير، وخيانة الأمانة، والحصول على منافع غير شرعية، واستغلال السلطة والنفوذ، واختلاس ونهب المال العمومي. فالكل يجب أن يلتزم ويحارب كل تلك الآفات المشينة، بالتعبئة، والتوعية، والتحسيس، لتسود القيم الأخلاقية، والسلوكات الحميدة، والاستقامة، عن طريق فئات المجتمع المدني الذي له دور محوري في تحديث وعصرنة وتأهيل المرافق والمؤسسات والمنشآت العمومية. ويمكن أن نقول بأن المجتمع المدني يقوم بأدوار أساسية، تتمثل في السهر على تعبئة وتحسيس التجمعات والساكنة بالمظاهر المنافية للأخلاق داخل الإدارة، والقيام بدورات تكوينية وتأطيرية تهم الأخلاق وتحمل المسؤولية، ثم محاربة كل أشكال الفساد والرشوة، وعدم السكوت عن انحرافات الإدارة، وضرورة فضحها والإخبار عنها، بالإضافة ضرورة إشراكه والتشاور معه في اتخاذ القرارات الإدارية.

ج- الأحزاب السياسية والتخليق

أصبح تخليق الحياة العامة من بين الركائز الأساسية داخل المجتمع المغربي، قصد النهوض بالديمقراطية الحداثية، وتحقيق التنمية المستدامة والشاملة، ومحاربة كل الإشكالات المؤدية إلى الفساد والرشوة والزبونية، والأمر يزداد تعقيد عندما تصبح هذه الآفة داخل مؤسسات الدولة بما فيها العدالة والصحة والتعليم والإعلام والأحزاب السياسية (هناك العديد من التعاريف التي أعطيت للحزب السياسي، ويمكن الإشارة إلى تعريفين أساسين باعتبارهما الأكثر تداولا بين علماء السياسة : **الأول تعريف** ؛ واسع يعود **لماكس فيبر** الذي عرف الأحزاب السياسية بكونها "**جمعيات تقوم على التزام بالشكليات، هدفها هو مد مناضليها النشيطين بحظوظ مثلى أو مادية لمتابعة أهداف موضوعية أو الحصول على امتيازات شخصية أو تحقيق الاثنين معا**". و**التعريف الثاني** : تعريف ضيق لكنه أكثر دقة من سابقه وهو يعود لـ **لابالومبارا وفينر**، في مؤلفهما الشهير الأحزاب والتنمية السياسية، ويركز هذا التعريف على أربعة شروط حتى يمكن القول بوجود حزب سياسي وهي : **1**. تنظيم دائم ومستمر، **2**. تنظيم محلي وطيد، يقيم صلات منتظمة ومتنوعة على المستوى المحلي والوطني، **3**. إرادة واعية للقادة الوطنيين والمحليين لممارسة السلطة لوحدهم أو مع الغير، **4**. البحث عن دعم شعبي من خلال الانتخابات أو بطرق أخرى. جان ماري دانكان؛ علم السياسة، ترجمة محمد عرب صاصيلا، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع بيروت، الطبعة الثانية، سنة **1995**، ص **212**)، مما يستوجب ضرورة التوعية والتحسيس بالتخليق داخل الأجهزة الإدارية، وباحترام القانون، والحق، والمشاركة الفعلية للجميع، لكي تسود الشفافية، والنزاهة، والترشيد، وتشجيع الاستثمار، والتنافسية، والشفافية، وتحقيق التنمية الشاملة.

لقد أصبح التخليق داخل الإدارة حاليا، ركيزة أساسية للبلاد والأحزاب السياسية لإسهامه في تنظيم المواطنين في الحياة العامة وتأهيل نخب قادرة على تحمل المسؤوليات العمومية وتنشيط الحقل السياسي (راجع المادة 2 من القانون رقم **36.04**

المتعلق بالأحزاب السياسية، جريدة رسمية عدد 5397، بتاريخ 20 فبراير 2006)، وإذا أعطت الدساتير المغربية مكانة أساسية ومهمة للأحزاب السياسية، ونصت في الدستور الأخير على المهام المنوطة بها كمدرسة تعليمية تقوم بدور التربية والتأطير والتحسيس والتعبئة والتكوين وترسيخ قيم الأخلاق والمواطنة، فقد أصبح مطلوب وبكل إلحاح من الأحزاب بعدما وصلنا في مسارنا الديمقراطي إلى مرحلة المشاركة في ممارسة السلطة انتهاج مبادئ الحكامة (أصبح الأمر يقتضي من الأحزاب اعتماد مبادئ الحكامة في تدبيرها اليومي وفي انتخاب أجهزتها الوطنية والجهوية والمحلية، وفي تصريف الاختلاف داخلها واقتران المسؤوليات فيها بناء على عناصر الانتخاب والتعاقد التي تفسح المجال للتقييم والمحاسبة) حتى تكون مؤهلة كفاية لأداء الوظائف الجديدة التي باتت مطلوبة منها، خاصة إذا علمنا أنه لا يمكن إسناد هذه الوظيفة لأية جهة أو منظمة أخرى غير الأحزاب السياسية، لرفع مستوى التحدي والرهان المطروح عليها.

إن الأحزاب السياسية ملزمة اليوم بجعل التخليق داخل مؤسسات الدولة من بين المنابع الرفيعة والمهمة لترسيخ قيم الوطن، والوطنية، والمواطنة، والحداثة، والديمقراطية، ومدعوة بكل روح وطنية للقيام بأدوارها ومهامها في ترسيخ الديمقراطية والحداثة الفعلية، والمصالحة بينها وبين المواطن، وتأطيره وتكوينه ودعمه للإشراك في تدبير الشؤون العامة، وتأهيل وتنمية المشاريع الاجتماعية والسياسية والاقتصادية، وتقديم الأطر والنخب الكفؤة لتقلد المسؤوليات داخل مؤسسات الدولة والأجهزة الإدارية، من أجل النهوض بترسيخ القيم الأخلاقية، والقضاء على مظاهر الفساد والريع، والفقر، والتهميش، والبطالة.

د- سياسة القرب وتبسيط المساطروالإجراءات الإدارية

إن تقريب الإدارة من المواطنين يعتبر عملا دؤوبا وشموليا، عبر تبني استراتيجية للانفتاح على محيطها، وهذا لن يتأتى إلا من خلال مجهودات متواصلة لتطوير الإدارة وتحديثها، ليس فقط عبر تحسين مناهجها وطرق عملها، بل أيضا على مستوى إدماج المرافق العمومية في وسطها الاجتماعي، والرفع من قدراتها على إعلام مواطنيها وإقناعهم بجدوى المشاركة في مختلف قراراته، وإقامة توافق حولها (محمد الزاهي، 2015/2014، ص 236)، ومنذ عقود والمغرب يعمل جاهدا على بناء دولة الحق والقانون، وهذا رهين بأن تكون الإدارة العمومية خدومة للمواطن والمقاولة، باعتبار أن المغرب مجبر أن يتحدى الرهانات الداخلية والعالمية، فيما يخص الميادين الاقتصادية، والاجتماعية، والسياسية، قصد جلب الاستثمارات، والارتكاز بالدرجة الأولى على المقاولة باعتبارها عنصرا حيويا وفاعلا أساسيا في خدمة الاقتصاد الوطني، لكن بشرط أن تكون الأرضية مواتية لها عن طريق تبسيط المساطر والإجراءات الإدارية داخل الجهاز الإداري المغربي (هناك منشور الوزير الأول عدد 99/31 الصادر في 23 نونبر 1999 حول تبسيط المساطر والإجراءات الإدارية، كما نشير إلى أن مجلس النواب صادق في جلسته العمومية المنعقدة بتاريخ 14 يناير 2020، وبالإجماع على مشروع قانون رقم 55/19 يتعلق بتبسيط المساطر والإجراءات القانونية الذي أعدته وزارة الاقتصاد والمالية وإصلاح الإدارة ووزارة الداخلية، والذي يهدف إلى وضع المبادئ العامة والأسس المنظمة للمساطر والإجراءات الإدارية المتعلقة بالخدمات المقدمة للمرتفقين، وبالتالي تحسين جودة الخدمات المقدمة للمرتفقين عموما، والمستثمرين على وجه الخصوص)، لتكون العلاقة بين الإدارة والمرتفقين مبنية على الثقة، والنزاهة، والشفافية، وروح المبادرة، لأن تبسيط المساطر الإدارية يعتبر أحد الرهانات والأولويات في تقريب وعصرنة الإدارة، كما يأخذ أهمية أولى وطنية لإدخال التعديلات لنصل إلى إدارة فعالة تساهم في تحسين مناخ الأعمال والاستثمار.

وتكمن أهمية تبسيط المساطر والإجراءات الإدارية في الوصول إلى الدقة والفعالية والمرونة في الجهاز الإداري، والتحكم والضبط في تعامل الإدارة مع المرتفقين، وحماية حريات وحقوق الأفراد ضد أي تلاعب، ثم إضفاء الشرعية والعقلانية على القرارات المتخذة.

وهذا ما أكده ملك المغرب بقوله: "إن هدف الإجراءات العمومية، التسهيل والتيسير، وليس التعقيد والتعسير، وهو منهاج لترسيخ روح الاستقامة، والوضوح، والشفافية، والتعجيل في إيصال النفع للناس، لذلك أمرنا بتبسيط الإجراءات، وتحيين النصوص الإدارية، وتحديث وسائل التدبير، والعمل على التوقيع المستمر بين المقتضيات الإدارية وروح العصر التي طبعت اليوم كل العلاقات البشرية" (الرسالة الملكية الموجهة إلى أشغال الندوة الوطنية لتخليق المرفق العام بتاريخ **29** و**30** أكتوبر **1999** المنعقد بمدينة الرباط، من تنظيم وزارة الوظيفة العمومية والإصلاح).

فكيف ساهمت آليات التخليق في انفتاح الإدارة العمومية على المرتفقين وفي خدمتهم ؟

المحور الثالث : " التخليق و انفتاح الإدارة العمومية على المرتفقين "

لقد انخرط المغرب منذ سنوات في بناء الدولة الديمقراطية، وكانت المرافق العمومية هدفا للمطالب الاجتماعية، من مختلف حركات المجتمع المدني، كما يجد صدى له في مختلف المنشورات، والتصريحات، وتحاليل المنظمات الدولية المهتمة بهذه القضايا.

1- محاربة الفساد ومقومات الإصلاح

إن رفض "**الفساد**" بجميع أشكاله، من الرشوة، والزبونية، وتضارب المصالح، والامتيازات، وغياب العدل، ورفض كل أشكال الشطط في استعمال السلطة، وتبديد الأموال العامة، يسير في نفس الاتجاه مع النهوض بثقافة الشفافية، والمسؤولية، وتقديم الحساب، ومع إدارة المواطن للانخراط في الحياة العامة، والتمتع بشكل كامل بحقوقه المدنية والسياسية والاقتصادية (المجلس الاقتصادي والاجتماعي والبيئي، **2013**، ص **34**). وقدنهج المغرب تبعا لذلك سياسة تحسين استقبال المواطنات والمواطنين، وكذا إعادة الاعتبار والثقة بين الإدارة والمرتفقين، لتكون بذلك الإدارة العمومية المغربية قد اتجهت نحو اتباع مناهج، وبرامج، وسلوكات الانفتاح اتجاه المرتفقين، والتعاطي مع أسئلتهم، واستفساراتهم، ومشاكلهم، بهدف أن يكون الأسلوب المتبع من طرفها مرن، وسلس، ويتشبع بروح المواطنة الحقة، والمتجذرة في التاريخ العميق للمغرب المبني على روح التماسك والتضامن والتعاون.

وحسب المادة **156** من دستور المملكة التي تنص على أن المرافق العمومية "تتلقى ملاحظات مرتفقيها، واقتراحاتهم وتظلماتهم، وتؤمن تتبعها"، فقد صدرت وزارة الوظيفة العمومية والإصلاح الإداري، تصورا لمشروع جديد يتعلق بانفتاح الإدارة على المرتفقين، وقد تجسد هذا التصور في ميثاق الانفتاح الذي يتضمن عشرة التزامات اتجاه المرتفقين، والتي تهتم بالجودة والانفتاح والاستقبال والتعامل الجاد والجيد مع المواطن، لمواجهة الانغلاق، وضعف في التدبير والتسيير الإداري، وغياب الحكامة الإدارية التي تحول دون تحقيق الخدمة العمومية في أحسن وأجود الظروف.

وكما هو معلوم، تعيش الإدارة تحديات مهمة، مما يتطلب اتخاذ سياسة جريئة وبناءة للتخلص من الرواسب والسلوكات التقليدية، والانخراط في عملية الإصلاح، بهدف تحديث وتحسين الحكامة العمومية، كما تم التعبير عن ذلك بوضوح على أعلى مستويات الدولة، وتندرج إرادة الإصلاح هذه، في سياق وطني وأيضا دولي، يتسم بالتفكير العميق حول السياسات العمومية، وبالتالي حول إعادة تحديد مهام الإدارة على ضوء الدور الجديد للدولة، وتقوية عدم التركيز الإداري، وتبسيط المساطر

الإدارية، وتحديث الوظيفة العمومية وتدبير الموارد البشرية للإدارة، والنهوض بالحكومة الالكترونية، وتحديث نظام ميزانية الدولة بالاستفادة من عملية إصلاح مهمة تتمحور حول النتائج والإداء (المجلس الاقتصادي والاجتماعي والبيئي، 2013، ص 41).

2- انفتاح الإدارة والمر افق العمومية لخدمة المواطن

يسارع المسؤولون الحاليون الزمن لإدخال إصلاحات وآليات تساهم في تطوير الإدارة على التواصل مع المواطن، تماشيا مع روح العصر الذي يتطلب الانفتاح، والحوار، والتشارك، والمشاركة، مع الجميع، وكذا بإدخال أساليب جديدة وعصرية في الاستقبال، والحوار، والانفتاح، لتمكين أكبر عدد من المواطنين (ات) من الاستفادة من الخدمات العمومية بشكل شفاف، ونزيه، وديمقراطي، بعيدا عن الزبونية، والمحسوبية، والرشوة. وقد نص الفصل 27 من دستور سنة 2011 في هذا الإطار، على الحقوق المشروعة للمرتفقين للحصول على المعلومات وهي حقوق أساسية ومهمة، لكن يجب اعتماد تدابير قانونية فعالة لتكون على أرض الواقع، ومن تم الوصول إلى إدارة منفتحة وغير معقدة ومتمتعة بالشجاعة والكفاءة، وأيضا، هناك أمور يجب على الإدارة اتباعها لتكون لها قدرة سياسية إدارية منفتحة على المجتمع المدني والأحزاب السياسية والنقابات والنساء والرجال والصغار والكبار، منها إعادة الاعتبار إلى القيم الأخلاقية، والسلوك الأخلاقي، وترسيخ قيم المواطنة الخلاقة والمبدعة، عن طريق تدبير عمومي شفاف وناجع وذو مردودية عالية وممتازة.

وإن تحسين العلاقة بين الإدارة والمواطنين والمقاولات، هو الشرط الضروري لخلق بيئة مناسبة للاستثمار والنمو، كما يشكل جزءا أساسيا من التوجهات الاستراتيجية التي حددها ميثاق حسن التدبير، والتي تسمح بضمان مستوى أكثر توافقا لتطبيق جيد لمبدأ القرب (عبد العزيز أشرقي، 2009، ص 198). وانفتاح الإدارة والمنشآت والمرافق العمومية لن يكون بدون وجود عنصر بشري متمكن، ومتمرس، ومكون قادر على روح التحدي الآني والعصري والمستقبلي، بتطوير وعقلنة الجهاز الإداري الملبي لحاجيات ومتطلبات المرتفق عن طريق التشارك، والمشاركة، والانفتاح.

فلو أمعنا النظر جليا في السلطة والجهاز الإداري، لوجدنا أنهما يشكلان أكبر جزء من المشاكل التي يواجهها المواطنون، والدليل على ذلك، هو الشعور بالغربة والابتعاد الذي يحس به الكثير من المواطنين اتجاه تلك الإدارات، والشعور كذلك بعدم الثقة ووجود العواقب الخانقة التي يفرضها السلوك البيروقراطي (ياسر العدوان، 1987، ص 21)، كما نلاحظ أن هناك بعض المسؤولين بالإدارة العمومية لا زالوا يمارسون التسلط واستعمال السلطة اتجاه المرتفقين عوض أن يكونوا منفتحين ويأخذوا الحاجيات والخدمات المتعلقة بالمواطن فوق كل اعتبار. وتدفعنا هذه الأفعال إلى القول إن الدستور الجديد لسنة 2011، ينص على خروج مؤسسة الوسيط للدفاع عن الحقوق، والحريات، ورفع الشكايات، والتظلمات ضد الإدارة، مما سيؤدي إلى التصالح بين الإدارة والمواطن، وتفعيل المفهوم الجديد للسلطة، طبقا لمبدأ القانون، والإنصاف، والشفافية، والنزاهة، والمصلحة العامة.

خاتمة

نستخلص من كل ما تم التطرق إليه في محاور هذه المقالة، أن المرافق العمومية تمثل هوية المجتمع ومعيار رقيه أو تأخره، حتى باتت التعبير القانوني لفلسفة سياسة الدولة، والمرتكز الأساسي في تحديثها، فهي العمود الفقري للدولة الديمقراطية، وأداة لتطبيق استراتيجية التنمية، وتنفيذ البرامج الحكومية، لذلك، نشهد بصوابية العلاقة بين المرفق العمومي والمجتمع، والمعبر عنها بكون كل تخليق في المرافق العمومية هو تخليق في المجتمع نفسه، ولهذا أولى الدستور المغربي الجديد أهمية خاصة

لمبادئ الحكامة الجيدة في تنظيم المرافق العمومية على أساس المساواة بين المواطنات والمواطنين في الولوج إليها، والإنصاف في تغطية التراب الوطني والاستمرارية في أداء الخدمات.

ونشير إلى أن تخليق الحياة السياسية والعامة، وإصلاح المرافق والإدارات العمومية، وعقلية الإنسانة والإنسان، والمسؤولة والمسؤول، والموظفة والموظف، لن يتأتى إلا مع وجود إرادة سياسية حقيقية وتظاهر كل الفاعلين في التدبير، ثم تأهيل العنصر البشري، بالإضافة إلى استعمال آليات التحفيز، والمحاسبة، والعقاب، وتعميم الإدارة الالكترونية لتسهيل الولوج إلى المعلومة، واستغلال التكنولوجيا لمحاربة الرشوة والشطط في استعمال السلطة، وإدراج التربية على التخليق في المناهج الدراسية، وتنظيم حملات للتوعية والتحسيس تنشر مبادئ الأخلاق وقيم السلوك الحسن، مما سيؤدي إلى ثورة إدارية فعالة، وناجعة، وفعالة، ورقي في التدبير الإداري إلى مكانة متميزة، مما يجعل عجلة الاقتصاد والسياسة تخطو نحو تنمية شاملة ومندمجة تعم أرجاء البلاد جميعها.

قائمة المصادروالمراجع

- آمنة حطان،" أسس الإصلاح الإداري بالمغرب"، أطروحة لنيل الدكتوراه في القانون العام، جامعة محمد الخامس، كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية، أكدال-الرباط، الموسم الجامعي 2008- 2009.
- تقرير المجلس الاقتصادي والاجتماعي والبيئي، "حكامة المرافق العمومية"، المجلس الاقتصادي والاجتماعي والبيئي، إحالة ذاتية رقم 13، سنة 2013.
- تقرير الهيئة المركزية للوقاية من الرشوة إلى الهيئة الوطنية للنزاهة والوقاية من الرشوة ومحاربتها سنة 2012-2013.
- تقرير مجموعة العمل بشأن دور الرقابة في التخليق وتوصياتها، الإصلاح الإداري بالمغرب على ضوء التجارب الأجنبية، منشورات المجلة المغربية للإدارة المحلية والتنمية، سلسلة، نصوص ووثائق، العدد: 195، الطبعة الأولى، 2008.
- جان ماري دانكان: علم السياسة، ترجمة محمد عرب صاصيلا، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع بيروت، الطبعة الثانية، 1995.
- الجريدة الرسمية تحت عدد 5679 بتاريخ 03 نونبر 2008.
- الجريدة الرسمية عدد 4227 . 18 جمادى الأولى 1414 (3 نونبر 1993) ص : 69، قانون رقم 90. 41 تحدث بموجبه محاكم إدارية.
- حزب البعث العربي الاشتراكي، القيادة القومية، مكتب الثقافة والإعداد الحزبي، "المواطنة والسيادة الوطنية"، سلسلة الدراسات، عدد 65.
- حسن طارق، "الملكية والإصلاح ملاحظات أولية"، مجلة فكر ونقد، العدد 87، مارس سنة 2007.
- حسن طارق، "هيئات الحكامة في الدستور: السياق، البنيات والوظائف"، المجلة المغربية للإدارة والتنمية، العدد 110، سنة 2016.
- خطاب العرش الذي وجهه جلالة الملك محمد السادس إلى الأمة بمدينة طنجة بتاريخ 30 يوليوز 2005.
- خطاب ملك المغرب بمناسبة افتتاح الدورة التشريعية الرابعة للبرلمان وذلك يوم الجمعة 14 أكتوبر 2005.

- الرسالة الملكية الموجهة إلى أشغال الندوة الوطنية لتخليق المرفق العام بتاريخ 29 و30 أكتوبر 1999 المنعقد بمدينة الرباط، من تنظيم وزارة الوظيفة العمومية والإصلاح.
- ظهير شريف رقم 1.00.01 صادر في 9 ذي القعدة 1420 (15 فبراير 2000) الجريدة الرسمية عدد 4777 بتاريخ 13 مارس 2000 بتنفيذ القانون رقم 11.98 المغير والمتمم بموجبه الظهير الشريف رقم 1.57.119 الصادر في 18 من ذي الحجة 1376 (16 يوليوز 1957).
- ظهير شريف رقم 1.02.206 صادر في12 من جمادى الأولى 1423 (23 يوليوز 2002) الجريدة الرسمية عدد 5046 بتاريخ 10 أكتوبر 2002 بتنفيذ القانون رقم 75.00 المغير والمتمم بموجبه الظهير الشريف رقم 1.58.376 الصادر في 3 جمادى الأولى 1378 (15 نونبر 1958).
- ظهير شريف رقم 1.90.12 صادر في 14 من رمضان 1410 (20 أبريل 1990) الجريدة الرسمية عدد 4044 بتاريخ 2 ماي 1990.
- عبد العزيز أشرقي، "الحكامة الجيدة: الدولة الوطنية الجماعية ومتطلبات الإدارة المواطنة"، مكتبة دار السلام، الرباط، الطبعة الأولى سنة 2009.
- عبد الواحد أو رزيق، "التحديات الكبرى للإدارة العمومية"، مجلة الإدارة المغربية، عدد 1، سنة 2003.
- عمر محمد دره، "مدخل إلى الإدارة Approach ToManagement"، ماجستير إدارة الأعمال، كلية التجارة-جامعة عين شمس، ايبلا للعلوم السياحية والفندقية، سنة 2009.
- غزلان المجاهد، "الإصلاح الإداري ورهانات التنمية"، منشورات المجلة المغربية للإدارة المحلية والتنمية، مكتبة دار السلام، شارع دونكان عمارة 23 رقم 2 ديور الجامع، العدد 146، ماي ويونيو 2019.
- فائزة بلعسري، "دور والي المظالم في صيانة الحقوق وتطوير الإدارة"، ديوان المظالم، مجلة متخصصة نصف سنوية، الإدارة المواطنة والمبادرة الوطنية للتنمية البشرية، العدد الثالث، دجنبر 2005.
- القانون رقم 92.25 بتاريخ 7 دجنبر 1992 المنفذ بظهير رقم 1.92.143 المؤرخ في 12 جمادى الثاني 1413.
- القانون رقم 36.04 المتعلق بالأحزاب السياسية، جريدة رسمية عدد: 5397 بتاريخ 20 فبراير 2006.
- القانون رقم 54.06 بإحداث التصريح الإجباري لبعض منتخبي المجالس المحلية والغرف المهنية وبعض فئات الموظفين أو الأعوان العموميين بممتلكاتهم، الجريدة الرسمية رقم 5679 الصادر يوم الاثنين 3 نونبر 2008.
- كريم لحرش، "الدستور الجديد للمملكة المغربية، شرح وتحليل، سلسلة النصوص التشريعية والعمل القضائي"، العدد 2، سنة 2013.
- محمد الزاهي، "إدارة القرب بالمغرب"، أطروحة لنيل الدكتوراه، في القانون العام والعلوم السياسية، جامعة محمد الخامس، الرباط، كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية، سلا، الموسم الجامعي 2015-2016.
- محمد الهيني، "دور هيئات النوظمة في ضمان حكامة إدارية واقتصادية فعالة"، بحث مقدم إلى الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، المقام في جامعة سعد حلب البليدة، 18 و 19 ماي 2003.

- محمد أمين بن عبد الله، "إعادة التفكير في الإدارة"، المجلة المغربية للإدارة المحلية والتنمية، عدد 6، سنة 1995-1996.
- مشروع قانون رقم 55/19 الذي أعدته وزارة الاقتصاد والمالية وإصلاح الإدارة ووزارة الداخلية وتمت المصادقة عليه بتاريخ 14 يناير 2020، يتعلق بتبسيط المساطر والإجراءات القانونية.
- مصطفى التراب،" التزام الإدارة بتعليل قراراتها تخليق للمرق العام وترسيخ لقيم المواطنة"، ديوان المظالم، مجلة متخصصة نصف سنوية، الإدارة المواطنة المبادرة الوطنية للتنمية البشرية، العدد الثالث، دجنبر سنة 2005.
- منشور الوزير الأول عدد 99/31 الصادر في 23 نونبر 1999 حول تبسيط المساطر والإجراءات الإدارية.
- مولاي محمد البوعزاوي "تحديث الإدارة الترابية بالمغرب نحو ترسيخ الديمقراطية وكسب رهان التنمية" منشورات مجلة العلوم القانونية، العدد 9، الطبعة الأولى، 2015.
- الندوة الوطنية المنظمة من طرف وزارة الوظيفة العمومية والإصلاح الإداري، تحت الرعاية السامية لصاحب الجلالة محمد السادس حول موضوع "دعم الأخلاقيات بالمرفق العام"، المنعقدة بالرباط وذلك يومي الجمعة والسبت 29 و30 أكتوبر 1999.
- ياسر العدوان، "دور الإدارة في تحديد نمط علاقتها مع المواطنين وأثرها على الاستجابة الإدارية"، مجلة الشؤون الإدارية، العدد السابع، سنة 1987.
- Emmanuel OKomba, « la gouvernance une affaire de société, analyse mythivmétrique de la performance », (l'harmattan 201).