

تحديات إدارة التعليم العالي على مستوى التدبير الإداري

Challenges of Higher Education Administration at the Level of Administrative Management

زاهر بن محمد بن عامر الحجري

Zaher Mohammed Amur Al Hajri

Accepted

قبول البحث

2022/11/29

Revised

مراجعة البحث

2022 /11/14

Received

استلام البحث

2022 /10/29

DOI: <https://doi.org/10.31559/LCJS2022.3.3.5>



This file is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International](#)



تحديات إدارة التعليم العالي على مستوى التدبير الإداري

Challenges of Higher Education Administration at the Level of Administrative Management

Zaher bin Amur Al Hajri

Zaher Mohammed Amur Al Hajri

أستاذ مساعد- جامعة نزوى- سلطنة عمان

Assistant Professor, University of Nizwa, Sultanate of Oman

Zaher10@gmail.com

الملخص:

تتعلق هذه الدراسة بالتعليم العالي من الجانب الإداري وليس من الجانب الأكاديمي، والتطرق إلى المشاكل والإخفاقات في الإدارة الجامعية والتأثير المباشر وغير المباشر على مردوديتها سواء على مستوى الكوادر البشرية أو إدارة المرفقات وصولاً إلى ضعف المخرجات وما يرتبط كل ذلك مع إدارة الموارد المالية للجامعات كذلك علاقة الإدارة المركزية (الوزارة) مع الجامعات على مستوى التنظيم الإداري.

الكلمات المفتاحية: إدارة؛ تدبير؛ الإدارة الجامعية؛ علم الإدارة؛ التعليم العالي.

Abstract:

This study relates to higher education from the administrative side and not from the academic side, and addresses the problems and failures in university administration and the direct and indirect impact on its profitability, whether at the level of human cadres or management of attachments, leading to weak outputs, and all of this is related to the management of financial resources for universities as well as the relationship of management Central (ministry) with universities at the level of administrative organization.

Keywords: management; management; university administration; management science; Higher Education.

المقدمة:

يعتبر تدبير الشؤون الإدارية أهم نشاط تقوم به الهيئات والمنظمات الإدارية سواء كانت حكومية أو خاصة، ويمكن اعتبار تسيير شؤون الموظفين المحور الأساسي في هذا النشاط. بدءاً باختيارهم مروراً بتهيئة الظروف الملائمة لاستخدامهم، وإنتهاء بإحالتهم على المعاش. فالازمة التي تعيشها الإدارة الجامعية مرتبطة بشكل كبير بمردوديتها الإدارية وطرق الأداء وتواضع العنصر البشري العامل بها، لذلك كان حرص المسؤولين عن الشأن الجامعي على تدعيم الخطط والبرامج التي تسير وفق هذا التوجه انطلاقاً من خطط الإصلاح الإداري التي قدمها الميثاق الوطني للتربية والتكوين وأليات الحكماء الإدارية.

هذا التفاعل مع مبادئ علم الإدارة سيفتح الباب أمام انخراط الإدارة الجامعية في برامج الجودة بأبعادها المختلفة؛ سواء أكان على مستوى السرعة والكفاءة في الأداء أو على مستوى دعم التواصل الداخلي والخارجي مع المستفيدين من خدماتها حتى وإن كان بدرجة متفاوتة بين المؤسسات الجامعية. فالطلب المتزايد على التعليم العالي في تزايد مستمر، وبأن باب المنافسة مفتوح بين المؤسسات الجامعية، لهذا تعمل الإدارة الجامعية على تحديد هيكلها وطرق اشتغالها وتيسير مساطرها لمواكبة المستجدات الجديدة التي تفرض السرعة والوضوح والكفاءة والجودة، أملاً في استقطاب رضا المنتفعين من خدماتها.

وبما أن إدارة التعليم العالي تتكون من تنظيمين أساسيين هما الإدارة المركزية والإدارة الجامعية، فمن المفترض أن يكون هناك توزيع في الاختصاصات في هذا المجال بين الإدارتين، يأخذ بعين الاعتبار مفهوم استقلال الجامعة باعتبار هذه الأخيرة مؤسسة عمومية. إلا أن طبيعة التنظيم الإداري السائد كما سبقت الإشارة إليه. جعل الإدارة المركزية تهيمن على مستوى التدبير الإداري وهو يعتبر من بين تحديات إدارة التعليم العالي على مستوى التدبير الإداري.

مشكلة الدراسة:

تكمن مشكلة الدراسة في الاستقلالية في التدبير بين الإدارتين المركزية والجامعية. مما سبق، فإن مشكلة الدراسة تكمن في مدى نجاعة التدبير الإداري والمالي لدى إدارة مؤسسات التعليم العالي بالدول العربية ويمكن صياغة

مشكلة الدراسة بالتساؤلات التالية:

- كيف توافق إدارة التعليم العالي التنظيم الإداري للمنظومة التعليمية؟
- وما هي أثارها في عملية التنمية الإدارية؟

أهمية الدراسة:

تكتسب الدراسة أهميتها من مجموعة من النقاط، يمكن إيجازها فيما يلي:

- أهمية الإصلاح الإداري جنباً إلى جنب مع التطوير الأكاديمي في الإدارة الجامعية.
- ضرورة الإستقلالية الإدارية في الجامعات.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى:

- الهدف الأول: ابراز أهم التحديات التي تواجه الإدارة الجامعية في سبيل تنميتها.
- الهدف الثاني: اقتراح الحلول والأفكار التي تساعده تحقيق الاستقرار الإداري وتحفيز الكوادر البشرية في الجامعات.

الدراسات السابقة:

- لم تحظى الجامعات سابقاً بدراسة مختصة في الجانب الإداري البحث إلا في التزير اليسير من خلال نقاشات مختلفة في المؤتمرات والندوات وإنما كانت جلها في التنظيم الأكاديمي والبحث العلمي.

خطة الدراسة:

جاءت الدراسة في مبحثين ولكل مبحث فرعين وفق البيان التالي :

المبحث الأول: سوء اختيار العنصر البشري من طرف الإدارة المركزية

المطلب الأول: غياب الربط بين مؤهلات الأطر ومواصفات الوظائف

المطلب الثاني: اعتماد الأساليب البسيطة في التوظيف والترقية

المبحث الثاني: غياب نظام لتحفيز الأطر الإدارية

المطلب الأول : مظاهر غياب التحفيز الإداري

المطلب الثاني: فرض الإنضباط على الإجراءات التأدية

تمهيد:

إن أهم ما يجب الأخذ به على مستوى التدبير الإداري هو النظام النسقي الذي يجب أخذه بعين الاعتبار عند وضع أي تنظيم إداري، والنظام النسقي يتكون عادة من مجموعة من الأنظمة الفرعية وكل نظام فرعى يتكون من مجموعة من الفاعلين حيث تتفاعل أنشطتهم وتتكامل لتحقيق الأهداف الفرعية، كما تتفاعل جميع الأنظمة الفرعية داخل النظام الكلي لتحقيق الأهداف الكلية، وإذا طبقنا هذا التعريف على إدارة مؤسسات التعليم العالي بالدول العربية باعتبارها نظاماً يتكون من مجموعة من الأنظمة الفرعية، أي الإدارة المركزية والأحياء والمؤسسات الجامعية والمعاهد، والمدارس العليا، فإن طبيعة العلاقة الموجودة بين مكونات العناصر المكونة لكل نظام فرعى، وطبيعة الإمكانيات البشرية المتوفرة لديه لا تسمح بتحقيق الأهداف التي تبقى بدورها غير محددة بدقة. كما أن عملية التفاعل بين مختلف الأنظمة الفرعية تعنى التأثير المتبادل، لا أن يصب في اتجاه واحد، حتى يتعارض مع مفهوم النظام النسقي.

لقد كان الهدف من تبني آليات التدبير الإداري الحديث في العملية الإدارية هو تحسين مستوى الأداء وإضفاء طابع الكفاءة والجودة على ما تقدمه الإدارة الجامعية من خدمات لفائدة روادها في الداخل والخارج، إذ بالرغم من طبيعة التنظيم الإداري المعقد للجامعات سارعت هذه الأخيرة للاستفادة من ما يقدمه التدبير الإداري على صعيد المؤسسات الخاصة من طرق حديثة في أداء العمليات الإدارية.

إن كل جامعة تتتوفر على تنظيم إداري يتشكل من مجموعة من المصالح الإدارية تسهر على إدارة الشؤون الإدارية والمالية والبيداغوجية (طرق التدريس)، إلا أنَّ غياب هيكلة إدارية للجامعات تحدد المهام والاختصاصات يؤثر على العمليات الإدارية التي تتسم بالبطء وعدم الوضوح، ولعلَّ هذا الأمر أكبر عائق أمام تطبيق التدبير الإداري الحديث.

إن جميع البرامج والخطط التي تتبعها الجامعة تؤكد على أهمية توضيح الاختصاصات وتبني التدبير الإداري في تصريف شؤون الجامعة، وهذا ما تضمنه الميثاق الوطني للتربيَّة والتَّكوين في البرامج التي سطَّرها لصلاح الجامعة، وأكَّدت عليه مخططات البرنامج الاستعجالي 2009 – 2012 التي قدمت تصوِّراً واقعياً لتصحيح الأشكال التدبيرية المعتمدة بالجامعات من خلال وضع برنامج دقيق وطموم واضح في تفاصيله وجذرياته، يحدُّد مجالات التدخل ومخططات العمل والمشاريع المعتمدة والجدولة الزمنية لإنجازها.

هذا الأمر يجعلنا نسلط الضوء على أهم الانجازات المحققة حتى الآن على مستوى تفصيل هذه البرامج، خاصة في ظل دعوة المسؤولين عن الشأن التعليمي إلى ضرورة الاستفادة من الحكامة الإدارية وما تقدمه من آليات للعمل والإصلاح والرقابة، وهذا ما زكته النصوص القانونية والتشريعية الصادرة لصلاح الجامعة المغربية.

إن أهم هدف يركز عليه المفهوم النسقي هو العنصر البشري كرهان للتطور، والتنمية الشاملة، لأنَّ سوء اختيار العنصر البشري (المبحث الأول) يعتبر من تحديات إدارة التعليم العالي على مستوى التدبير الإداري، إضافة إلى غياب نظام لتحفيز الأطر (المبحث الثاني) حيث يساهم نظام التحفيز على الرفع من جودة العمل داخل الإدارة، وتسريع وثيرة التطور.

المبحث الأول: سوء اختيار العنصر البشري من طرف الإدارة المركزية

نظرًا لما للعنصر البشري من أهمية في برامج الإصلاح، حظيت الموارد البشرية باهتمام خاص في توجهات البرنامج الاستعجالي، من خلال اعتبارها أحد الأوراش الكبرى للإصلاح والمدخل الحقيقي لتسريع اللامركزية وإرساء أسس الحكماء الجديدة، وذلك بتشخيص الوضعية الحالية، القائمة على استمرار التدبير المركزى لشؤونها من طرف الوزارة الوصية، وغياب هامش الحرية والمبادرة والمشاركة في صناعة القرار، وافتقارها للكفاءة في التسيير الناجحة عن غياب برامج التكوين المستمر والمواكبة للمستجدات نتيجة لغياب التحفيز – ولأجل ذلك قدَّمت مشاريع المخطط الاستعجالي تصوِّراً يهدف إلى تأهيل العنصر البشري داخل الجامعات وذلك من خلال ثلاث ورشات كبرى، تمثل الأولى في التحقيق الفعلى للامركزية على مستوى تدبير شؤون الموارد البشرية، تم إشراك العنصر البشري وتحسيسه بأهميته في صناعة القرار وذلك من خلال التكوين والتحفيز كهدف ثانٍ، وأخيراً ترشيد الموارد البشرية عن طريق توظيف الكفاءات واللجوء للتعاقد بناءً على تحقيق النتائج.

في الجامعة كأعلى مؤسسة تربوية يحظى السلوك الإنساني بأهمية خاصة، من حيث كونه مرآة تعكس درجة وقوه التواصل داخل الإدارة الجامعية، أو في علاقتها الخارجية بالمستفيدن من خدماتها، وهذا ما يبرر الأهمية التي حظي بها العنصر البشري في برامج الإصلاح التي وضعها الوزارة الوصية، من حيث كون الموارد البشرية هي أحد الأوراش الكبرى للإصلاح والمدخل الحقيقي لتتأهيل وتحديث النظام التربوي والإداري.

فطبيعة البنية التركيبية للعاملين بالإدارة الجامعية وضعف التكوين وغياب الواقع الأخلاقي والسلوكي وغياب التحفيز يعد من أبرز تحديات التدبير الإداري لمؤسسة التعليم العالي نظراً لدور العنصر البشري الذي ينعكس سلباً على أداء الإدارة وعلى وفائها بالخدمات الضرورية لروادها.

كما يعتبر العنصر البشري في الإدارة الجامعية بمثابة المحور الجوهرى في نجاحها، والعامل الأساسي الذي يكسب لها القوة والمناعة لجهازها الإداري، في بواسطته تستطيع الإدارة أن تضمن تحولها نحو الأحسن، وتنفذ جميع الخطط والبرامج التي تنوى تحقيقها، من هنا كان الاهتمام أكبر بدور الموارد البشرية في جميع الدراسات والبحوث على اعتبار أنه لا تنمية للمؤسسة دون تنمية قدرات مواردها البشرية واستخدامها الأمثل.

هذه الأهمية فرضت الاهتمام بالعنصر البشري والعلاقات الإنسانية داخل الإدارة، من خلال البحث في الطرق الحديثة لتدبير الموارد البشرية والسبل الكفيلة برفع مردوديتها، بالانتقال من تدبير إداري بيروقراطي إلى تدبير حديث يستجيب لمعايير الحكماء الإدارية والجودة، غير أنَّ الأمر ليس بهذه السهولة بالنظر لحجم الاختلالات المرتبطة بالعنصر البشري داخل الإدارة الجامعية، المرتبط أساساً بالنظرة القانونية المؤسساتية وسد الفراغ، وضعف التكوين والتخطيط، وعدم فاعلية النظام القانوني المؤطر لتوظيف ونقل وترقية الموظفين، وعدم الاهتمام بمشاكلهم وتحفيزهم على البذل والعطاء. غير أنَّ أهم تحدٌّ تعاني منه الإدارة الجامعية يتمثل في مجموعة من الاختلالات المرتبطة بالسلوك البشري وال العلاقات القائمة بين الموظفين أو في علاقتهم بالمرتفقين، وتأخذ هذه الاختلالات شكل التسيب الإداري، ضعف الواقع الأخلاقي، والاستهانة بالمسؤولية وضعف الحسن الوطني.

أولاً: التسيب الإداري:

يرتبط التسيب الإداري في الإدارة الجامعية بمعضلة الغياب والتأخر عن العمل، إضافة إلى العديد من الممارسات السلبية للموظف أثناء تأدية مهامه الرسمية مثل الإهمال الوظيفي، وعدم الاتكارات للنتائج، والاتكالية، واستغلال المركز الوظيفي لأهداف شخصية، غير أنه ولعدم انتشار ظاهرة الرشوة بالمؤسسات الجامعية يبقى الغياب والتأخر من العمل أكبر المعضلات.

يعد الغياب والتأخر عن العمل من مظاهر التسيب الإداري ويتخذ شكل إصرار الموظف على عدم حضوره أو تأخره عن عمله بسبب من الأسباب، وينتج عن ذلك اختلالاً في الأداء الوظيفي للإدارة حيث أن عدم الحضور ينبع عند عدم إنجاز العمل وترافقه، مما يؤدي إلى استياء المرتفقين وعدم رضاهم على الإدارة، الأمر الذي ينبع الكراهية حيال الإدارة واللجوء إلى وسائل أخرى غير مشروعة لتسهيل الوفاء بمتطلباته كاللجوء للمعارف والأصدقاء دون التفكير في رفع الأمر إلى المسؤولين الذين ربما يكونون أيضاً غائبين.

والغياب بالجامعة لا يشمل الموظفين فقط بل قد يصل للأساتذة وكذلك لأعضاء المجالس التي تقرر في مصير الجامعة كمجلسها مثلاً، حيث يلاحظ الغياب المتكرر للأعضاء بدعوى عدم وجود تعويضات مالية عن التنقل.

وبالرغم من وجود آليات قانونية لمنع الغياب غير المشروع عن العمل، فالملاحظ هو عدم تفعيل هذه الآليات من طرف المؤسسات العمومية بصفة عامة، نظراً لقصور نظم الرقابة الداخلية، ونتيجة لذلك يستمر الموظف في الغياب غير المشروع لعدة أيام، منها المرض، عدم توفر وسائل المواصلات، وقضاء بعض الأغراض الإدارية، ومما يساعد في انتشار الظاهرة هو عدم وضوح الاختصاصات وتدالها، وهو ما يسبب تمييع المسؤولية وانتشار ظاهرة عدم الاتكارات، لهذه الأسباب مجتمعة يتعطل عمل الوحدات الإدارية ويتأخر البث واتخاذ القرارات التي تستوجب السرعة.

ثانياً: غياب الوازع الأخلاقي (الرشوة والمحسوبيـةـ عدم الأمانة):

تشكل الأخلاق إحدى أهم الدعامات الأساسية للتنمية الإدارية، وقد كتب الكثير عن فساد الإدارة العمومية نتيجة للرشوة والمحسوبيـةـ، غير أن الإدارة الجامعية لم تصل بعد إلى مستوى الفساد الذي تعيشه بعض المؤسسات ذات الطبيعة الاقتصادية أو التجارية بل وحتى الإدارية، اللهم إذا استثنينا بعض الممارسات العزلة.

ويتخاذ ضعف البعد الأخلاقي بالإدارة الجامعية تشكل مجموعة من الممارسات المرتبطة بالمحسوبيـةـ اتجاه بعض الموظفين في تقلد المسؤوليات ومحاباة البعض ضد البعض الآخر، ويفسر هذا الأمر عدم التزام المسؤول الإداري بالنزاهة والمعايير الأخلاقية في التعامل مع الموظفين على أساس المساواة والإنصاف.

من جانب آخر يرتبط ضعف الوازع الأخلاقي لدى الموظف بعدم قدرته على تقدير دوره داخل الإدارة وقيمة العمل الذي يقوم به فتصدر عنه مجموعة من السلوكات المشينة كتضييع الوقت وعدم احترامه، إتلاف ممتلكات الإدارة أو نهبها، تعطيل مصالح المرتفقين عن قصد، الاستغلال اللامشروع للممتلكات العمومية، التوظيف السلي للسلطة التقديريـةـ.

إن هذه الأعمال لها علاقة بطبيعة الإنسان وسلوكه وتصرفاته، وهي تعكس شخصية الفرد وعلاقته بالإدارة من حيث كونها علاقة حق وواجب أعمـلـةـ عـلـاقـةـ اـنـقـاصـ، فقد يكون عدم تحقيق الأمن الاجتماعي أو النفسي سبباً في إشعال نار الحرب بين الموظف والإدارة مما يعكس على أدائها، فالجاجة إلى السكن، أو تحسين الأجور، والمساواة في تقلد المناصب، قد تكون إحدى مسببات السلوك غير السوي للموظف ف تكون أخلاقه مرأة لها.

ثالثاً: الاستخفاف بالمسؤولية وضعف الحس الوطني:

في إطار قانون الوظيفة العمومية يعتبر الموظف مسؤولاً خالد أدائه لواجبه الوظيفي الذي عين من أجله ويتقاضى مبلغاً من المال مقابل ذلك، لذلك يحرص القانون على ضبط تصرفاته لما يمكن أن يشوّها من خلل نتيجة لعدم الامتثال لأوامر الرؤساء وعدم أدائه لوظيفته بحسن النية والاتقان، حيث يلاحظ عدم الاتكارات بالنصوص القانونية المجبرة لاحترام الوقت والمحافظة على ممتلكات الدولة، بل أن هناك من الرؤساء والموظفين من لا يميز بين ممتلكاته الخاصة وممتلكات الدولة ويظهر ذلك بجلاء في استعمال سيارة المصلحة والسفريات إلى الخارج واقتضاء التجهيزات.

ما يفسر هذه الظواهر هو ضعف الحس الوطني لدى المسؤولين والموظفين وعدم الاهتمام بممتلكات الدولة، متوجهين أنَّ مثل هذه الممارسات تسيء لسمعة الجامعات، وتکبد الدولة نفقات إضافية هي في غنى عنها، فكلما تزايد التلاعب بأموال الدولة كلما زادت النفقات المالية وتقلص نصيب الجامعات منها، ويشمل التقصير والتلاعب المسؤولين الإداريين أيضاً الذين يعلمون أنهم مغادرين لمنصبهم لذلك لا يدخلون جهداً في تكديس الثروة على حساب تأهيل المؤسسات والرفع من أدائها الإداري والعلمي.

وبالرغم من استفادة مسؤولي الجامعات من مجموعة من التعويضات المالية تبدو الاستهانة بالمسؤولية وضعف الحس الوطني باديـاـ من خلال جمع الموظفين بين عمل الإدارة والأعمال الحرة متمثلاً في إحداث مشاريع تجارية وصناعية، يخصص لها الحيز الأوفر من الوقت على حساب الإدارة وهو ما يؤثر على مردوديته داخل الإدارة، التي يكتفي بالحضور فيها بجسد دون روح، بالله منشغل بمصادر مشاريعه الخاصة وهو ما يؤثر على صورته لدى المجتمع وعلى علاقته بالمرتفقين.

ينعكس هذا الأمر سلباً في تواصل الإدارة بمحيطها على صعيد تنظيم العمليات الإدارية بالداخل والخارج، نظراً لعدم وجود نظام للتواصل بين الأجهزة والهيكل الإدارية بيد الصعوبات والمعوقات ويسقط الإجراءات والمساطر، وتحتاج إدارة التعليم العالي من أجل تحقيق أهدافها توفير مجموعة من الوسائل المادية والبشرية، وتتعلق هذه الأخيرة بتوفير عدد من الموظفين يتم توظيفهم وتوزيعهم حسب حاجيات الإدارة، ثم تكوينهم وتحفيزهم لرفع من أدائهم.

إذا كان القانون الإداري والنصوص التشريعية والتنظيمية تتلكف بدراسة وتنظيم الوسائل البشرية (الموظفين) من الناحية القانونية من خلال تحديد واجباتهم وحقوقهم داخل الوظيفة العمومية، فإن علم الإدارة يتم بتوزيع المهام والاختصاصات على الأفراد والبحث في مدى إمكانية الرفع من أدائهم عن طريق تحسين وضعهم المادي والمعنوي وضمان مشاركتهم في صنع القرارات وتشجيع المبادرة لديهم، أملاً في الهيئة إلى تحسين جودة العمليات الإدارية اعتماداً على السرعة والكفاءة الإدارية.

ومن هنا تظهر أهمية العنصر البشري داخل الإدارة ومكانته بالرغم من الإكراهات التي تطرحها بتعيينه وخصوصه للنصوص القانونية وكذا طبيعة بنيته التنظيمية التي لم تأخذ بعين الاعتبار ما تحتاجه الإدارة الجامعية من إطار إدارية كفؤة ومجربة.

كما تعتبر عملية اختيار الموظفين في الإدارة العمومية بصفة عامة أهم عملية إدارية وأصعبها وأخطرها انعكاساً وتأثيراً على تسيير الشؤون العامة، وترداد هذه العملية أهمية وصعوبة وخطورة إذا تعلق الأمر بإدارة يعتبر التعليم العالي والبحث العلمي وتكوين مختلف الأطر التي تحتاج إليها الدولة في عملية التنمية الشاملة أهم مهامها.

ويتطلب اختيار العقلاني للموظفين أن تكون الإدارة واعية بطبيعة العناصر البشرية التي ترغب في توظيفهم، ونوعية المؤهلات التي يتوفرون عليها، ومدى استجابة ذلك للوظائف التي تستند إليهم. ولكي يتم حسن اختيار العنصر البشري، لابد من اعتماد أساليب عقلانية وعلمية، إلا أنه من خلال المردودية الإنتاجية لقطاع التعليم العالي بالمغرب وسلطنة عمان وبعض الدول العربية تبين أن المردودية الداخلية لإدارة التعليم العالي ناتجة عن غياب الربط بين مؤهلات الأطر ومواصفات الوظائف (المطلب الأول)، إضافة إلى اعتماد الأساليب البسيطة في التوظيف والترقية (المطلب الثاني).

المطلب الأول: غياب الربط بين مؤهلات الأطر ومواصفات الوظائف

لكي تكون هناك فعالية إدارية لابد من توفر شروطين متراقبتين: الأول: يجب أن تكون الوظائف محددة بدقة باعتبارها مجموعة من المهام والمسؤوليات تتطلب ممارستها تخصصاً دقيقاً، الثاني: يجب أن تتوفر في الذين يمارسونها مؤهلات علمية ومهنية وتقنية تستجيب تماماً لطبيعة المهام والمسؤوليات الموكولة إليهم، إلا أنه يبدو أن هناك غياباً لتوصيف الوظائف وتصنيفها وترتيبها ترتيباً موضوعياً، وبالتالي يصعب تحديد طبيعة المؤهلات العلمية والمهنية الضرورية لممارستها، وبالتالي هناك أسلوبان لترتيب الوظائف مرتبطان بالفلسفة التي تستند إليها الوظيفة العمومية، وهما:

الأسلوب الشخصي والأسلوب الموضوعي.

- **الأسلوب الشخصي:** تأخذ به فرنسا والدول التي تأخذ بنظام الوظيفة المغلق كما هو شأن بالمغرب وسلطنة عمان، وهو أسلوب يركز على الشخص الذي يتولى الوظيفة وليس على الوظيفة ذاتها، والوظيفة في هذا النظام ما هي إلا درجة مالية مرتبطة بالموظف الذي يتولاها، ولا يعني أسلوب ترتيب الوظائف الشخص بحصر الوظائف وتصنيفها باعتبارها مجموعة من المهام والمسؤوليات، بل يتم ترتيب الموظفين في درجات وسلالم للأجور مقسمة إلى رتب تقابلها نقط استدلالية.

- **أما الأسلوب الموضوعي:** وتأخذ به أساساً الولايات المتحدة والدول التي تأخذ بنظام الوظيفة العمومية المفتوح، وهذا الأسلوب يركز على الوظيفة نفسها على أساس أنها مجموعة من الواجبات والمسؤوليات بصرف النظر عن شاغلها، ويطلب هذا الأسلوب التخصص في نظام التعليم، وبما أن النظام المغربي كان تابعاً للحماية الفرنسية فهو يأخذ بالأسلوب الشخصي مع ملاحظة أنه بدأ يأخذ أيضاً بالأسلوب الموضوعي على مستوى النصوص التنظيمية ولكن بصورة غير دقيقة وليست عامة والذي أخذ به النظام في سلطنة عمان كذلك مؤخراً، وخاصة بالنسبة للوظائف الإدارية والتقنية، الشيء الذي يعطي ترجيحاً لترتيب الشخصي للوظائف على الترتيب الموضوعي.

وإذا كانت إدارة التعليم العالي تقوم بمهام تربوية وعلمية بالإضافة إلى المهام الإدارية والفنية، فإنه يجب أن تختار موظفها بناءً على المؤهلات التي تستجيب لنوعية هذه المهام، أي مؤهلات التعليم والبحث والتكوين، ومؤهلات إدارية وتقنية. وسوف تركز على النوع الثاني من المؤهلات التي يهمها في الدراسة (أي المؤهلات الإدارية والتقنية). حيث تعتبر المؤهلات الإدارية بشكل أساسى إشكالية كبرى في تدبير الشأن الإداري لإدارة التعليم العالي وأصبح موضوع الكفاءة والاستحقاق أهم إشكالية تطرح اليوم في مجال تدبير الموارد البشرية للإدارة، وتمثل بشكل أساسى في غياب إستراتيجية واضحة تحدد الإطار المرجعي للكفاءات والوظائف، فمن أسباب عدم نجاح مهام التدبير لدى العديد من الإدارات خصوصاً إدارة التعليم العالي ليست في الغالب مرتبط بقلة الإمكانيات، وإنما في السياسة المعتمدة في اختيار الأطر والمسيرين الناتجة عن عدم الربط بين مؤهلاتهم ومواصفات الوظائف المطلوبة.

إن الجزم بعدم وجود ترابط بين الوظائف والمؤهلات لدى إدارة التعليم العالي راجع بالأساس إلى أن الوظائف غير محددة بدقة، نظراً لتغلب الشخصي على الترتيب الموضوعي، كما أن المؤهلات المطلوبة لتولية مختلف الأسلال والدرجات تبقى متواضعة وتفتق إلى التخصصات، وذلك راجع أولاً إلى طبيعة التعليم الداخلي وعدم اعتماد أساليب محددة للتكون قبل التوظيف وبعد الترقية الداخلية، كما أن الإدارة تشجع التعيين في الدرجات العليا عن طريق الاختيار بعد توفر الأقدمية المطلوبة، بدل الشهادات العليا وإعادة التكوين، ناهيك عن عشوائية التوظيف من مختلف التخصصات

(القانونية، الاقتصادية، العلمية، التقنية) عن طريق التوظيف المباشر كما حدث مؤخراً في مارس 2011 إثر صدور مرسوم وزاري بإدماج حاملي الشواهد العليا في الإدارات العمومية والجماعات المحلية والمؤسسات العمومية، وكان لإدارة التعليم بصفة عامة حصة الأسد نظراً للخصائص المهمة الذي يعاني منه القطاع سواء على مستوى التدريس أو على المستوى الإداري والتسيير، الشيء الذي يوحي بأن الإدارة تعتمد الأساليب السهلة في التوظيف وحتى في الترقى أيضاً.

المطلب الثاني: اعتماد الأساليب البسيطة في التوظيف والترقية

سبق أن أشرنا إلى الخطورة التي تكتسبها عملية اختيار الموظفين، ذلك أن الاختيار يجب أن يتم في إطار الشرعية من جهة، ومن جهة أخرى يجب أن يساعد على تحقيق الفعالية الإدارية، وهذا يعني ضرورة تحقيق الشروط القانونية والعلمية معاً.

ونعني بالشرعية هنا مبدأ مساواة جميع المواطنين في لوج الوظائف العمومية كما ينص على ذلك الدستور، وباق النصوص القانونية والتنظيمية.

أما الشروط العلمية فهدف إلى اختيار أكفاء العناصر من بين المرشحين الراغبين في لوج (دخول) الوظائف العمومية، والتفاوت العلمي هو المعيار

الوحيد الذي يسمح بالمواصلة بين المواطنين الذين توفرت بهم الشروط القانونية لولوج (دخول) الوظائف العامة.

ولتحقيق ذلك فرض المشرع والسلطة التنظيمية مجموعة من الأساليب التي يجب اتباعها في عملية اختيار الموظفين.

ويعتبر أسلوب المباراة هو الأسلوب الديمقراطي والفعال في عملية الاختيار، وإن كانت هناك أساليب أخرى يتم اللجوء إليها أيضاً، إلا أنها تعتبر أقل فعالية وأقل عدالة.

إن أسلوب المباراة يعتبر الأفضل للتوظيف أساساً وكذلك للترقية الداخلية في السلم الوظيفي، ذلك أنه يحقق -مبديئاً- العدل والمساواة بين المرشحين كما يساعد على اختيار أكفاء المرشحين.

وستعمل إدارة التعليم العالي بالمغرب وكذلك في سلطنة عمان أسلوب المباراة وأسلوب التوظيف المباشر في توظيف الأطر الإدارية والتقنية، هذا الأخير الذي أقبلت عليه الإدارة في السنوات الأخيرة بشكل متزايد خصوصاً في سنة 2011 حيث تم إدماج أكثر من 2000 مرشح في قطاع التعليم بصفة عامة.

وإذا كان عدم تعميم أسلوب المباراة في التوظيف ما قبل سنة 2012 يتم تبريره عادة بخصوصية تنظيم المباراة وكثرة الإجراءات والشروط القانونية والمسطرية التي يجب إتباعها بالإضافة إلى الاعتمادات المالية الضرورية، وخاصة لتصحيح الاختبارات. فإن الواقع ينفي هذا الادعاء وذلك لكون الإدارة تلتزم بكثرة إلى تنظيم المباريات رغم قلة الموظفين الذين يتم اختيارهم وتوظيفهم بواسطتها. ولعل الجدول التالي يبين لنا عدد المباريات والموظفين الناجحين فيها خلال ست سنوات (1990 إلى 1995). هذه الأرقام هي التي حصلنا عليها من طرف وزارة التعليم العالي بالمملكة المغربية ولم يتم إمدادنا بأخر الأرقام (أي معطيات ما قبل 2012).

جدول (1): مدى لجوء الإدارة إلى أسلوب المباراة لتوظيف الأطر الإدارية والتقنية ما بين 1990-1995

المعدل المتوسط	عدد الناجحين	المباريات	السنة المالية
3.65	523	143	1990
1.83	313	171	1991
1.83	375	146	1992
1.83	502	289	1993
1.95	312	160	1994
1.71	274	160	1995
2.15	2299	1069	المجموع

ومن خلال الجدول أعلاه يتبيّن أن هناك ارتفاعاً في عدد المباريات التي يتم تنظيمها بإدارة التعليم العالي بالمغرب سواء تلك التي تنفرد الإدارة المركزية بتنظيمها أو تلك التي تنظمها المؤسسات الجامعية بتخصيص من الوزارة الوصية.

وتكمّن المفارقة هنا في تراجع الموظفين الناجحين في هذه المباريات نظراً لقلة عدد المناصب المتبارى بشأنها، ويندو من الجدول أنه يتم اختيار أقل من مرشحين في كل مباراة، رغم التكلفة الباهظة لتنظيم المباريات، ذلك أن الاعتمادات المفتوحة في ميزانية التسيير المخصصة فقط لتصحيح الامتحانات والمباريات قد تزايدت تزايداً كبيراً يتناقض مع تراجع التوظيفات، وهذه الاعتمادات المالية تخصص للمباريات التي تنظمها الإدارة المركزية دون تلك التي تنظمها إدارة المؤسسات الجامعية.

ويجب أن نسجل أن هناك عاملين يقللان من أهمية هذه المباريات كما ذكر الدكتور حسين العمراني وخاصة تلك التي تنظمها الإدارة المركزية وهما: طبيعة لجنة المباريات من جهة، وطبيعة الأطر (الكواذر) الموظفة بواسطة هذه المباريات. وذلك من خلال التالي:

أولاً: ديمومة أعضاء لجنة المباريات:

إذا كانت المباريات التي تنظمها المؤسسات الجامعية تسهر عليها لجان تتغير بتغيير المؤسسات، فإن الأمر ليس كذلك بالنسبة للمباريات التي تنظمها الإدارة المركزية، ذلك أن لجنة تنظيم هذه المباريات تكون من أشخاص لا يتغيرون، يترأسها رئيس قسم الموظفين مع عضوية رئيس مصلحة المباريات

والامتحانات، كما تتولى تنظيم جميع الامتحانات المهنية سواء تعلقت بها أو بالمؤسسات الجامعية. هذا وبالإضافة إلى عضوية رئيس مصلحة تسخير الموظفين الإداريين والتقنيين.

إنها لجنة دائمة تسهر على تنظيم مختلف المباريات والامتحانات المهنية مهما تعددت أنواعها وتبينت مستوياتها، فهي التي تنظم مختلف مباريات توظيف أعضاء الخدمة المرتقبين في السلم العاشر سواء كانوا إداريين أو تقنيين، وهذه اللجنة هي التي تقوم بوضع أسئلة الامتحانات، وهي التي تقوم بتصحيح مختلف المواجب، وهي التي تمنح في المواد الشفاهية، وينتج عن طبيعة هذه اللجنة سلبيات أهمها: غياب الحياد والموضوعية في الاختيار وغياب الكفاءة العلمية. ونقرح تكوين لجان خاصة ومتقدمة تتماشى وفق التخصص المعلن عنه في المباراة تم إعطاء الإدارة الجامعية مهام إعداد الامتحانات من طرف هيئة الأساتذة الباحثين.

ثانياً: طبيعة الأطر المختارة بواسطة المباريات:

تلجأ الإدارة في الغالب إلى التوظيف بناء على طبيعة المناصب المالية الشاغرة المتوفرة لديها سواء تلك المحدثة أو تلك التي تم إفراغها. بالإضافة إلى أن الإدارة تفضل توظيف الأطر الصغرى والمتوسطة والأطر الإدارية غير المختصة، كما أنه في كثير من الأحيان تلجأ الإدارة إلى تنظيم مباريات داخلية أو شبه مغلقة لأجل تسوية وضعيات بعض الفئات من الموظفين غير الرسميين.

إن هذه الملاحظات التي سجلتها إن دلت على شيء فإنما تدل على سوء اختيار الموظفين وعدم الترابط بين الوظائف باعتبارها مجموعة من المهام وبين المؤهلات والتخصصات، وهذا يتأكد أكثر بلجوء الإدارة إلى توظيف المؤقتين (توظيف بعقود مؤقتة كمثال في سلطنة عمان حالياً)، الشيء الذي يسقط الإدارة فيما بعد في تسوية وضعياتهم المالية والإدارية حيث تتطلب مجهوداً إدارياً إضافياً والقيام بعدة عمليات إدارية كان يمكن للإدارة الاستغناء عنها.

هو نفس طبيعة التحدي الذي كان في نظام المباريات بسلطنة عُمان إلا أنه في السنوات الأخيرة عمّدت الوزارة المكلفة بالخدمة المدنية إلى تشغيل نظام الاختبارات الآلي للمتقددين لشغل الوظائف، وكذلك نظام الترقى، وذلك من مختلف الأجهزة الحكومية.

وتعتبر(وزارة العمل) هي الجهة الحكومية المعنية بتوظيف المتقددين إلى العمل في السلطنة كافة سواء في القطاع الحكومي أو الخاص، وقد ساهم هذا النظام الخاص بالمسابقات في تبسيط الكثير من الإجراءات سواء تلك المتعلقة باستلام الشواغر أو تلقي طلبات الترشيح للمتقددين لشغل الوظائف آلياً من مختلف المناطق والولايات، بالإضافة إلى دعم هذين النظمتين في إنشاء عدد من الأنظمة الآلية الأخرى (كـنظام التقسيم الآلي) المعول به حالياً في لجان المقابلات الشخصية بهدف التقليل من إثر عنصر التدخل البشري في اختيار المرشحين من جهة ومن ناحية أخرى تبسيط الإجراءات التي كانت تستغرقها عملية احتساب النتائج والتدقيق عليها. حيث نجحت وزارة العمل في البدء بعمل برنامج تشغيل نظام الاختبارات الآلي للمتقددين لشغل الوظائف والتي أقيم لعدد من الوظائف الشاغرة بالوحدات الحكومية الشاغرة بكل من وزارة التربية والتعليم ووزارة الصحة ووزارة الشؤون الرياضية .. الخ.

كما قامت وزارة الخدمة المدنية بالتعاون مع مختصين من جامعة السلطان قابوس ووزارة التربية والتعليم ببناء بنك للاختبارات يغطي مختلف التخصصات وتم مراعاة درجة الصعوبة حيث تم تصنيفها إلى ثلاثة مستويات (صعب، متوسط، سهل) لتتناسب وقدرات المتقددين بالإضافة إلى إعدادها بطريقة الأسئلة الموضوعية الاختبارية.

إذن إذا كان سوء اختيار الموظفين في قطاع التعليم العالي خصوصاً في المغرب يساهم في عدم فعالية الإدارة عكس ما هو موجود في السلطنة، ويعتبر ذلك من أبرز معوقات أو إكراهات إدارة التعليم، فإن غياب نظام فعال لتحفيز الأطر (الكواردر) يؤدي إلى شلل الإدارة.

المبحث الثاني: غياب نظام لتحفيز الأطر الإدارية

تمارس المؤسسات العامة وخاصة أعمالها بواسطة كادرها البشري وذلك لتنفيذ أهدافها على المدى القريب والبعيد، ولكن تصل هذه المؤسسات إلى الهدف المراد الوصول إليه كان لا بد لها من إيجاد الكادر الوظيفي القادر على إيصال المؤسسة إلى ذلك الهدف، وعلى هذه المؤسسة رد الجميل أولاً بأول لتحفيز الموظف على الاستثمارية في الأداء الجيد والفعال.

ولقد حظى موضوع نظام تحفيز الموظفين باهتمام العديد من الفقه الإداري، ولعل السبب في ذلك هو أن الحوافز بشتى أنواعها المادية والمعنوية واحدة من أهم المتغيرات المستقلة الإيجابية في الدفع للعمل، وتنقسم الحوافز إلى نوعين هما: الحوافز المادية والتي تتمثل في المكافآت المالية والدرجات والرتب والعلاوات الاستثنائية التي تمنح للموظف نظير قيامه بعمل مميز أو جهد واضح للهوض بالمؤسسة، والقسم الثاني هي الحوافز المعنوية وتتمثل في عبارات وخطابات الثناء والشكر والتقدير الموجهة للموظف، والأخيرة ربما تكون أقل تأثيراً -في نظر البعض- من سابقتها ولكنها تعطي انطباعاً بوجود تعزيز لكل عمل جيد يقوم الموظف بتنفيذه.

كما أن للحوافز أهمية كبيرة خصوصاً وأهمها تختلف من فرد لآخر ومن مؤسسة إلى أخرى وذلك حسب النشاط والعمل القائم في تلك المؤسسة، والموظفون في إدارة مؤسسات التعليم العالي بالدول العربية كغيرهم من الموظفين في المؤسسات الأخرى بحاجة إلى مستوى معين من تلك الحوافز مادية كانت أو معنوية لرفع مستوى الأداء وتحفيزهم لبذل أقصى جهد.

إن الإدارة توظف الموظفين لأجل استخدامهم وتشغيلهم في تسيير مختلف المرافق العمومية، إلا أن الاستخدام الأمثل للأطر (الكواذر) مرتبط بتوفر مجموعة من الشروط الموضوعية تجعل هؤلاء يقبلون بكل تفان لإنجاز أعمالهم والإخلاص في تأدية وظائفهم، فالعنصر البشري في إطار الإدارة الجامعية يحتل مرتبة هامة، فهو الجزء الأكبر من مبررات وجودها، وتأتي أهميته من كونه الأداة الأساسية لأداء الخدمة، كما أنه المحرك الحقيقي لكل العمليات والتطورات التي تعرفها هذه الإدارة.

ويعمل القانون الإداري على منح الضمانات القانونية لأداء واجبه من خلال مجموعة من النصوص تحدد الإطار العام والضمانات والحقوق والواجبات التي يتمتع بها الموظف طيلة حياته الإدارية من تاريخ الالتحاق بالوظيفة العمومية إلى الإحالة على التعاقد.

لكن هذا الإطار القانوني لا يترجم حقيقة مكانة الموظف داخل الإدارة الجامعية إن لم يعزز بمضامين علم الإدارة الذي يواكب تلك الحياة الإدارية خاصة على مستوى تبني الطريقة الحديثة في التدبير، فالموظف يجد نفسه محبطاً بسبب الصعوبات المرتبطة بصرامة الأنظمة والقوانين المنظمة للإدارة، وكذلك بسبب مقتضيات النظام الأساسي العام للوظيفة العمومية الذي لا يواكب التطورات التي تعرفها الإدارة.

لهذا يواجه هذا الجمود بضرورة الرفع من الحوافز المادية والمعنوية للموظف، للدفع به إلى رفع مردوديته وتطوير قدراته وخبراته، وهذا الأمر يتم عن طريق الإسهام في تكوينه المعرفي، كما أن تنظيم العلاقات التراتبية داخل الإدارة الجامعية، وتوضيح علاقات الرئيس بالمرؤوسين وتحديد الاختصاصات بين كل المصالح ومنع التداخل فيما بينها يمكن أن يضمن للموظف الراحة المعنوية والمكانة الازمة من أجل الإبداع والابتكار. كما يلزم الأمر توسيع مجال المشاركة في تحضير واتخاذ القرارات والاشتراك في التقييم واستخلاص النتائج، ثم مكافأة المجددين، وضمان الاستحقاق في نقل المسؤوليات بناء على المردودية والعطاء والفاء، إلى غير ذلك من الضمانات التي يمكن أن ترفع من مردودية الموظف وإسهامه في تحقيق أهداف الإدارة.

لقد ظهرت مجموعة من النظريات والمحاولات التنظيرية التي تهدف كلها إلى الزيادة في الكفاءة عن طريق الاهتمام بالعنصر البشري، بدءاً بنظرية الإدارة العلمية "لتايور" وانتهاء بنظرية التوقع "لفروم". إلا أنه من المؤسف أن نجد هذه النظريات العلمية الإدارية التي تهتم بالعاملين غائبة تماماً في الإدارة العامة المغربية بصفة عامة وفي إدارة التعليم العالي والبحث العلمي بصفة خاصة، وينعكس هذا الغياب على نظرية المكافآت الإدارية بصفة عامة ونظريات الحوافز بصفة خاصة على الغياب الفعلي للحوافز، سواء كانت مادية، أو معنوية (المطلب الأول)، ويتم التركيز على ما يسمى بالحوافز السلبية أي فرض الانضباط عن طريق الإجراءات التأديبية (المطلب الثاني).

المطلب الأول: مظاهر غياب التحفيز الإيجابي

التحفيز في اللغة جمع حافز وهو مشتق من حفز الشيء، والحفز في المعجم اللغوي "مقاييس" هو حث الشيء ودفعه من الخلف، ويقال الرجل يحافز في جلوسه إذا أراد القيام وكذلك الليل يسوق النهار ويحفذه وقيل حفزت الرجل بالرمح أي طعنه بالرمح وحفظه على التقدم دون أن يؤذيه. وفي الاصطلاح: هو المثير الذي يؤدي إلى إحداث تغيير إيجابي في السلوك، تحدده قوة المثير ومن ثم الحفز بالإمكانات المتاحة في البيئة المحيطة بالإنسان وبقدرة الفرد والتنظيم الذي يعمل الفرد في إطاره والمجتمع الذي ينتهي إليه على استخدام هذه الإمكانيات لتحرير دوافع الإنسان نحو سلوك معين بالقدر الذي يشبع حاجاته وتوقعاته ويحقق أهدافه.

ويحظى التحفيز في إطار نظام إدارة الجودة بأهمية خاصة نظراً لارتباطه بالعنصر البشري وبالتالي في معنوياته من أجل الرفع من مساهمات العاملين في الإنتاج، وتعتبر الحوافز من أهم الأنشطة والوسائل التي يمكن بواسطتها تحريك الرغبة والتحبيب في العمل، ترکز عليها الإدارة الحديثة في برامجها وخططها وقد تتخذ شكل علاوة ومكافآت عن كل عمل إيجابي يقوم به العامل.

كما تعرف الحوافز بأنها مجموعة العوامل التي تهيبها الإدارة للعاملين لتحرير قدراتهم الإنسانية بما يزيد من كفاءة أدائهم لأعمالهم على نحو أفضل، وذلك بالشكل الذي يحقق لهم حاجاتهم وأهدافهم ورغباتهم وبما يحقق أيضاً أهداف المؤسسة التي يعمل فيها.

ويتفق جميع علماء الإدارة تقريباً على الجوانب المادية للتحفيز وذلك لأجل إشباع الاحتياجات الطبيعية الفسيولوجية وبختلفون فقط في الترتيب الهرمي لها. ويعتبر الأجر والمكافحات المادية الوسيلة الأساسية لإشباع هذه الاحتياجات المعنوية إلى جانب الاحتياجات الأساسية.

ويمكن تعريف التحفيز في العمل على أنه "عبارة عن مجموعة من الدوافع التي تدفعنا لعمل شيء ما" فيما عرفه البعض بكونه "هو الدعم المادي والمعنوي الذي يحصل عليه المرؤوس نظير عمل قام به، ويترتب عليه ارتفاع في الأداء"، ومن خلال هذا التعريف يمكن أن تميز بين شكلين للحوافز:

- **الحافز المادي:** تتخذ شكل المكافآت المالية مثل العلاوات، ويكون الهدف منها تحفيز الشخص بإشباع حاجياته الأساسية والتي تختلف من فرد لآخر.
- **الحافز المعنوي:** تتمثل فيما يحصل عليه الفرد من عبارات الشكر والامتنان والاعتراف اللفظي بكل ما أنجزه، ويكون لهذا النوع من الحوافز أثر على الروح المعنوية للعامل من أجل تحمسه وتحبيبته في العمل دون هدف إحداث تغيير في وضعيته المادية.

تعمل الإدارة في إطار نظام الجودة على وضع نظام للتحفيز تستطيع بواسطته توجيه الأفراد للتصرف بطريقة معينة تستجيب لأهدافها المسطرة، وتسعى من خلال هذا النظام تغيير وتوجيه سلوك الأفراد لاستقطابهم والتأثير عليهم، وذلك بتحسين أداء الفرد الكمي والنوعي وتقريبه مما هو محدد في برنامج الإدارة وخططها المستقبلية، فيكون آنذاك للتحفيز وقع إيجابي على الفرد والمؤسسة، وذلك من خلال:

- تحسين الوضع المادي والمعنوي للفرد وربط مصالحه بمصالح المنظمة.
- استقطاب رضى العاملين وتشجيع التنافس الشريف بينهم.
- المساهمة في تنمية قدرات العاملين ودفعهم إلى الاجتهد.
- الزيادة في إنتاج المؤسسة وكسب رضا المتعاملين معها.
- العمل على التقليص من التكلفة نتيجة لتحفيز الأعمال المبتكرة.

بهذا فالتحفيز يحقق فائدين رئيسيين في آن واحد فهو يزيد إنتاجية المؤسسة ويساعد في تحقيق أهدافها من جهة ومن جهة أخرى يرفع الروح المعنوية للعاملين وذلك نتيجة إلمامهم بأبعاد عملهم وزيادة دخلهم على أساس وجود علاقة بين المردودية والتحفيز. وتعاني إدارة التعليم العالي بالغرب من قصور في نظام الأجور إضافة إلى الحيف الذي يعاني منه الموظفون على مستوى نظام الترقية وكذلك هو الحال في سلطنة عمان.

أولاً: على مستوى نظام الأجرور والمكافآت:

إن غياب نظام للحوافز يتضح أنسانياً في نظام الأجور والمكافآت، ذلك أن الأجر أو المكافأة لكي يكون دائماً للتحفيز يجب أن تتوفر فيه مجموعة من الخصائص الضرورية، أهمها الكفاية والعدالة.

ويقصد بالكفاية حسب الدكتور "حسين العمراني" أن تكون الأجر قادرة على إشباع جميع الاحتياجات وخاصة الأساسية منها، فكلما تحقق الإشباع إلا وزاد الرضاء المهني، وتقوت أواصر الارتباط بين الموظف والجهة الإدارية التي يشتغل فيها. وكلما قل الإشباع إلا فقدت الأجر أهميتها، وفكر الموظف في الموارد الأخرى التي يمكن الحصول عليها ولو عن طريق الاقتراض، وبالتالي يقل ولاء الموظف للإدارة التي يشتغل فيها. مما يسبب في ظهور مشاكل كثيرة بالإدارة تعكس على المردودية والكفاءة.

وبما أن هناك تدرجًا في التسلسل الإداري للموظفين وبالتالي تدريجاً في الأجر فإن درجة إشباع الحاجيات تتفاوت نسبتها بذلك، إلا أن جل الموظفين لا يستطيعون تحقيق إشباع الحاجيات الأساسية، وهذا ما يلاحظ من المطالب النقابية لأجل زيادة في الأجور والإضرابات التي تشنها الإدارة الجامعية في بعض الحالات.

إن الأجر الذي يتلقاه الموظفون العاملون بإدارة التعليم العالي بالغرب وسلطنة عمان تباين بتباين التسلسل الإداري وتباين الأنظمة الأساسية التي يخضعون لها، فالحد الأدنى يتلقاه العون المؤقت المرتب في السلم الواحد، والحد الأقصى يتلقاه الكاتب العام للوزارة، وإذا كان هذا الأخير يعبر عن ارتفاع مستوى المعيشة بحيث يجب أن يلي جميع الرغبات ويشبع جميع الحاجيات الطبيعية والثانوية فإن الحد الأدنى على عكس ذلك تماماً لا يستجيب ولو لتلبية حاجة طبيعية واحدة كالأكل أو السكن، ولتعويض نقص الأجر وعدم كفايتها يلتتجع الموظفون على اختلاف مستوياتهم إلى الاقتراض وخاصة من المؤسسات المالية التي تقدم القروض.

ونظرًا لقلة الأجر وعدم كفايتها فإن كثيراً من موظفي إدارة التعليم العالي والبحث العلمي سواء كانوا أستاذة باحثين أو موظفين إداريين وتقنيين يلحوذون إلى البحث عن موارد مالية أخرى وخاصة عن طريق ممارسة أعمال أخرى موازية، وهكذا نجد مثلاً الأستاذة الباحثين يقبلون على العمل ساعات إضافية كما هو الشأن في المدرسة المحمدية للمهندسين سواء بمؤسساتهم أو مؤسسات أخرى كما يلتجأ أستاذة الحقوق إلى مزاولة مهنة المحاماة أما الأشخاص الإداريون فغالبًا ما يمارسون أعمالاً حرفية، أو تجارية، وهكذا يتبيّن أن الأجر لا تلعب أي دور في التحفيز نظرًا لعدم كفايتها، ونفس الشيء بالنسبة لبعض المكافآت التي تقدمها الإدارة لبعض الموظفين.

ثانياً: مظاهر الحيف في نظام الترقية:

لنتحدث هنا عن نظام الترقية في الوظيفة العمومية، فهذا موضوع آخر يحتاج إلى بحث أو دراسة معمقة أخرى، بل سوف نعمل على إثارة بعض مظاهر الحيف التي تعاني منها بعض الهيئات سواء الخاصة للنظام الأساسي لموظفي وزارة التربية الوطنية، أو الخاصة لأنظمة الأساسية للأطر المشتركة بين الوزارات والعملية بإدارة التعليم العالي، وعلى سبيل المثال عدم تعميم بعض وسائل الترقية المتبعة لتقدير الكفاءة المهنية من حصول على شهادات جامعية أو التخرج من سلك لتكوين أو النجاح في المباريات أو الامتحانات المهنية.

ويختلف اعتماد هذه الوسائل والأساليب باختلاف الأسلامك أو الدوارات المراد الترقى إليها، وهكذا نجد الترقية مثلاً إلى السلم 11 لا تتم عن طريق الامتحان المهني، بل غالباً ما تتم بناء على الاختبار بعد أقدمية عشر سنوات في السلم العاشر أو بعد التخرج من سلك لتكوين سواء من المدرسة الوطنية للإدارة العمومية أو من مدرسة علوم الإعلام، أو بعد النجاح في المبارزة، إلا أن هناك استثناء ويختص مهندسي التطبيق يتراقبون عن طريق الامتحان المهني

بعد التوفر على أقدمية معينة إضافة إلى مهندس رئيس أو مهندس معماري، وهذا التفضيل لبعض الأطر ببعض الحوافز وعدم تعميمها على باقي الأطر المماثلة لا يتحقق أى تحفيز بل يساعد على التذمر بين الموظفين وظهور سلوكيات تتعكس سلباً على المردودية والإنتاجية الإدارية. إلا أن الوضع متغير في سلطنة عمان نظراً للموارد النفطية التي تحتوي عليها إضافة إلى نسب تمويل قطاع التعليم العالي، فقد بينت مجموعة من الدراسات، أن إدارة التعليم العالي بالسلطنة تقدم على تحفيز الموظفين سواء على المستوى المادي أو المعنوي:

1. على المستوى المادي:

تقوم هذه الحوافز في إدارة التعليم العالي بسلطنة عُمان على ثلاثة حواجز مهمة وهي:

- التعويض المادي عن الإجازات.
- مضاعفة مكافآت نهاية الخدمة.
- منح الرواتب الاستثنائية.

ومن بين الآثار المترتبة على هذه الحوافز في تحسين أداء العاملين داخل الإدارة نجد: المحافظة على ممتلكات الوزارة والرفع من مستوى جودة العمل والسرعة في إنجاز العمل وتحمل المسؤولية، إضافة إلى حب العمل والإخلاص له ناهيك عن تطوير القدرات الذاتية، والمشاركة في وضع الاقتراحات والتجديد والابتكار، العمل بروح الفريق والشعور المتزايد بالانتماء.

2. على المستوى المعنوي:

فمن ضمن الحوافز المقدمة للأطر داخل إدارة التعليم العالي بسلطنة عُمان نجد:

- الدروع والميداليات.
- إقامة حفلات التكريم.
- رسائل الشكر المكتوبة.
- منح شهادات التقدير.
- المشاركة في اتخاذ القرارات.
- المشاركة في اللجان.
- حضور المؤتمرات.
- المشاركة في الاجتماعات الدورية.
- الترشيح للدورات التدريبية.
- حضور الندوات التخصصية.

وفيما يخص مدى فاعلية أو الآثار المترتبة على تحفيز الأطر معنوياً داخل إدارة التعليم العالي بالسلطنة نجد: رفع مستوى جودة العمل وسرعة إنجاز العمل مع الحرص على سمعة الإدارة إضافة إلى الالتزام بالقوانين والأنظمة واتخاذ القرارات.

المطلب الثاني: فرض الانضباط عن طريق الإجراءات التأديبية

بما أن الإدارة المغربية لم ترقى بتعليم عاجزة عن تحفيز الموظفين نظراً لغياب نظام متكامل للحوافز سواء على مستوى النص أو على مستوى التطبيق، فإن الإدارة تجد نفسها مرغمة لمارسة أساليب الترهيب والتأديب للتأثير على سلوك الموظفين بما هي العقوبات التأديبية التي تصدر في حق الموظفين في المغرب وسلطنة عُمان؟ ومن هي الفئة المعرضة أكثر للتأديب؟

أولاً: طبيعة العقوبات الصادرة في حق الموظفين:

العقوبات التأديبية المنصوص عليها في قانون الوظيفة العمومية بالمغرب تنقسم إلى نوعين من العقوبات وهي بشكل متضاد.

1. عقوبات من الدرجة الأولى:

- الإنذار.
- التوبخ.

عقوبات من الدرجة الثانية:

- الحذف من لائحة الترقى.
- الانحدار من الطبقية.
- القهقرة من الرتبة.
- العزل غير المصحوب بالتقاعد.
- العزل المصحوب بتوقيف حق التقاعد.

- الإحالة الحتمية على التقاعد إذا كان الموظف مستوفياً لشرط السن.
- أما العقوبات الجائزة توقيعها على الموظفين بإدارة التعليم العالي بسلطنة عُمان كما هو منصوص عليها في قانون الخدمة المدنية هي:

 - الإنذار.
 - الخصم من الراتب لمدة لا تزيد عن ثلاثة أشهر في السنة.
 - الحرمان من العلاوة الدورية.
 - الخفض إلى الوظيفة والدرجة الأدنى مباشرة مع استحقاقه الراتب الذي وصل إليه في الدرجة التي خفض منها وعلاوات وبدلات الدرجة التي خفض إليها.
 - الخفض إلى الوظيفة والدرجة الأدنى مباشرة مع استحقاقه الراتب الذي كان يتلقاه قبل الترقية إلى الدرجة التي خفض منها وعلاوات وبدلات الدرجة التي خفض إليها.
 - الإحالة إلى التقاعد.
 - الفصل من الخدمة.

ونتصدر الإدارة في الغالب ثلاثة أنواع من العقوبات تتفاوت في شدتها، فإذا كان الإنذار أو التوبيخ لهما تأثير معنوي فقط على الموظفين، فإن عقوبة التوقيف التي لا زالت تمارسها إدارة التعليم حالياً تنتج عنها انعكاسات مادية، رغم أن هذا النوع من العقوبات غير مدرج في الباب المتعلق بنظام التأديب في النظام الأساسي العام للوظيفة العمومية، لأنها يكون مصحوباً بتوقيف الراتب لمدة لا تزيد عن ستة أشهر وبالتالي لا يمكن أن يؤثر هذا النوع من العقوبات في فرض الانضباط عن طريق التأديب واحترام الموظفين للتزاماتهم الوظيفية فمن هم الفئات التي يشملها هذا النوع من العقوبات؟

ثانياً: فئات الموظفين المستهدفة:

إن سلوك الموظفين يكون دائمًا كرد فعل على الإحسان بمدى عدالة الأجر و مدى تناسعها مع العمل والوظائف التي يمارسونها فعلاً. وتعتبر الأطر الصغرى والمتوسطة أكثر شعوراً بالحيف والبغضاء، وهنا ما سيتأكد لنا من خلال الجدول التالي الذي يبين فئات الموظفين المستهدفة بالعقوبات التأديبية خلال السنة المالية 1994 من طرف الدكتور حسين العمراني:

جدول (2): الفئات المستهدفة من الموظفين للعقوبات التأديبية لسنة 1994 بالمغرب

المجموع		التوقيف		التوبيخ		الإنذار		Nوع العقوبة
%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	الفئة المستهدفة
78.78	26	61.33	16	15.38	4	23.07	6	من 1 إلى 5
9.09	3	66.66	2	0	0	33.33	1	من 5 إلى 7
12.12	4	50	2	25	1	33.33	1	من 8 إلى 9
3.03	1	100	1	0	0	0	0	من 10 إلى 11
100	34	61.76	21	14.70	5	23.52	8	المجموع

وبينما من الجدول أعلاه أن الفئة المستهدفة بالعقوبات التأديبية هي الربطة في سلالم الأجر من 1 إلى 5، وهي تضم أعوان الخدمة وأعوان التنفيذ والكتاب والأعون العموميين دون الصنف الأول.

وهذا يؤكد أن هذه الفئة هي المهيمنة على مستوى الكلم بإدارة التعليم العالي والبحث العلمي بالمغرب إلى يومنا هذا. بالإضافة إلى عدم وعها بالالتزامات الوظيفية، وجهلها لما قد يتربّع عن الأخطاء التأديبية من عقوبات وخيمة كما أشار إليها الدكتور "حسين العمراني". بالإضافة إلى هذه العقوبات التأديبية تلتقط الإدارة إلى الخصم من الراتب بسبب الغياب عن العمل، دون إتباع الإجراءات التأديبية، ذلك أن الخصم من الراتب لا يعتبر عقوبة تأديبية.

الختامة:

مما سبق تتضح أهمية هذه الدراسة والتي ناقشنا فيها العديد من الجوانب المهمة في العمل والتنظيم الإداري في الجامعات وعلاقتها بالإدارة المركزية على مستوى اختيار العنصر البشري من طرف الإدارة المركزية والتي جاءت من خلال عدداً من العناصر من أهمها غياب الربط بين مؤهلات الكوادر البشرية ومواصفات الوظائف وكذلك اعتماد الأساليب البسيطة في التوظيف والترقية، وأيضاً غياب أنظمة التحفيز للكوادر البشرية في الجامعات من خلال بعض المظاهر التي تم ذكرها في هذه الدراسة وأيضاً ضرورة فرض بعض الإجراءات التأديبية التي من شأنها تنظيم العمل الإداري على النحو الذي يساعده من إنجاح المنظومة الإدارية في الجامعة.

أولاً: النتائج:

خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها ما يلي:

- قلة الدراسات في الجانب الإداري للجامعات.
- الإزدواجية في الإدارة المركزية والجامعة أحياناً على مستوى التدبير الإداري.
- عدم وجود ربط في التوظيف فيما بين المؤهلات والوظائف.
- غياب نظام واضح للتحفيز والترقيات للكوادر البشرية.

ثانياً: التوصيات:

وبناءً على النتائج التي خلصت إليها الدراسة فإننا نوصي بما يلي:

- إعطاء الإستقلالية الإدارية الكاملة للجامعات.
- ربط المؤهلات بالوظائف المتاحة والمعروضة من خلال نظام توصيف موحد.
- وضع نظام تحفيز للكوادر البشرية في الإدارة الجامعية.
- وضع نظام عقوبات لمظاهر الإخلال في العمل الإداري في الجامعات.

المراجع:**أولاً: الكتب والأبحاث والمنشورات:**

أعمال المناظر الوطنية الأولى حول الإصلاح الإداري المنعقدة في مراكش، ماي 2002، ضمن "الإصلاح الإداري بالمغرب على ضوء التجارب الأجنبية"
منشورات المجلة المغربية للإدارة المحلية والتنمية، العدد 195، الطبعة الثانية 2008.

باينة، عبد القادر. (2005). *مدخل لدراسة القانون الإداري والعلوم الإدارية*. منشورات دار النشر العربية، الطبعة الثالثة.
الجساسي، عبد الله حمد محمد. (2010-2011). *أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان*. رسالة
التحق من الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالمي.

أبو الحسن، زكريا. (1990). *معجم مقاييس اللغة*. طبعة 1990، مكتبة دار الجيل.

حضراني، أحمد. (2001). *انطباعات حول واقع الإدارة العمومية بالمغرب وأفاق إصلاحها*. م.م.إ.م.ت، عدد مزدوج 38-39.
الخراز، مبارك بن علي. (1987). *الحوافز وأثيرها على العمال*. طبعة 1987 مكتبة دار الحق.

سالم، بدر. (1983). *الاتجاه الإسلامي لد الواقع وحوافز العاملين*. طبعة 1983، مجلة الإدراة: العدد 2.

السلمي، علي. (1970). *الد الواقع والحوافز صادر عن المنظمة العربية للعلوم الإدارية*. الطبعة الأولى.

السيد الوزير الأول. (2005). *التغيير عن العمل بصفة غير مشروعة رقم 2005-8*.

صحيفة الوسيط البحرينية، العدد 1701، الجمعة 4 ماي 2007 الموافق 16 ربى الثاني 1428 هـ

العامري، خالد و الرحيبي، عزيز. (د.ت). *وزارة الخدمة المدنية تبدأ في تشغيل نظام الاختبارات*. مقال منشور في مجلة الوطن الإلكترونية الموقع الإلكتروني .
www.alwatan.com

العديلي، ناصر. (1981). *الد الواقع والحوافز والرضا الوظيفي*. طبعة 1981 مجلة معهد الإدراة: العدد 36.

علق، مدني عبد القادر. (1981). *الادراة: دراسة تحليلية للمؤلفات والقرارات الإدارية*. الطبعة الأولى.

العمرياني، حسين. (1999). *ادارة التعليم العالي والبحث العلمي بال المغرب*. الجزء الثاني، طبعة 1999، ص 129.

الفتحي، محمد. (2010). *قضايا الموارد البشرية من خلال البرنامج الاستعجالي لإصلاح التربية والتكنولوجيا بالمغرب*. مجلة عالم التربية: العدد 19، الطبعة الأولى 2010، مطبعة النجاح الجديدة، الدار البيضاء.

الفصل 66 من الظهير رقم 1.58.008 بمثابة النظام الأساسي العام للوظيفة العمومية الصادر بتاريخ 24 فبراير 1958 الجريدة الرسمية عدد 2372 بتاريخ 11 أبريل 1958.

نصير، سمارة. (2005). *ظاهرة التسيب الإداري في الجزائر*. منشورات المجلس، الطبعة الأولى.

النمر، سعود بن محمد. (1990). *السلوك الإداري*. مطبع جامعة الملك سعود، الطبعة الأولى.

ثانياً: القوانين:

ظهير شريف رقم 008-58-1 بمثابة النظام الأساسي العام للوظيفة العمومية الصادر بتاريخ 24 فبراير 1958، الصادر في الجريدة الرسمية عدد 2372 بتاريخ 11/04/1958 قانون منع الإرهاب الأردني رقم (55) لسنة 2006.

المادة من المرسوم السلطاني رقم 120/2004 بإصدار قانون الخدمة المدنية الصادر في 15 ذي القعدة 1425 هـ الموافق ل 28 ديسمبر 2004.

- Abu Al-Hassan, Z. (1990). *Muejam Maqayis Allughati* 'Language Standards Dictionary'. Edition 1990, Dar Aljil Library. [in Arabic]
- Al Waseet Bahraini Newspaper, Issue No. 1701, Friday, May 4, 2007 CE, corresponding to Rabi` al-Thani 16, 1428 AH. [in Arabic]
- Al-Adili, N. (1981). *Aldawafiz Walhawafiz Walrida Alwazifi* 'Motivations, incentives and job satisfaction'. Edition 1981 Journal of the Institute of Management: Issue 36. [in Arabic]
- Al-Amiri, Kh. and Al-Rahbi, A. (D.T.). *Wizarat Alkhidmat Almadaniat Tabda Fi Tashghil Nizam Alaikhtibarati* 'The Ministry of Civil Service begins operating the testing system'. An article published in Alwatan electronic magazine, the website www.alwatan.com. [in Arabic]
- Alaqqi, M. A. (1981). *Al'iidaratu: Dirasat Tahliliat Lilwazayif Walqararat Al'iidariati* 'Management: an analytical study of managerial functions and decisions'. 1st edition. [in Arabic]
- Al-Fathi, M. (2010). *Qadaya Almawarid Albashariat Min Khilal Albarnamaj Aliaistiejalii Li'iislah Altarbiat Waltakwin Bialmaghribi* 'Human resources issues through the emergency program to reform education and training in Morocco'. Education World Magazine: Issue 19, first edition 2010, New Najah Press, Casablanca. [in Arabic]
- Al-Jasasi, A. H. M. (2010-2011). *'Athar Alhawafiz Almadiyat Walmaenawiat Fi Tahsin 'Ada' Aleamilin Fi Wizarat Altarbiat Waltaelim Bisaltanat Eaman* 'The impact of material and moral incentives on improving the performance of employees in the Ministry of Education in the Sultanate of Oman'. Graduation thesis from the Al'akadimiati Alearabiati Albiritanati for Global Education. [in Arabic]
- Al-Kharraz, M. (1987). *Alhawafiz Wa'atharuha Ealaa Aleamali* 'Incentives and their impact on workers'. Edition 1987 Dar Alhaq Library. [in Arabic]
- Al-Nimr, S. B. (1990). *Alsuluk Al'iidari* 'administrative behaviour'. King Saud University Press, first edition. [in Arabic]
- Article 66 of the Royal Decree No. 1.58.008 serves as the general statute of the public office issued on February 24, 1958, Official Gazette No. 2372 of April 11, 1958. [in Arabic]
- Baina, A. (2005). *Madkhal Lidirasat Alqanun Al'iidarii Waleulum Al'iidariati*. 'Introduction to the study of administrative law and administrative sciences'. Publications of the Dar Alnashr Alearabiati, third edition. [in Arabic]
- EL BOUZIDI M. (2003). *La G.R.H comme Levier dans la réforme administrative»* Revue de l'administration Marocaine, n°4.
- Hadrani, A. (2001). *Aintibaeat Hawl Waqie Al'iidarat Aleumumiati Bialmaghrib Wafaq 'iislahiha* 'Impressions about the reality of public administration in Morocco and the prospects for its reform'. M.M.M.T., double issue 38-39. [in Arabic]
- Mr. Prime Minister. (2005). *Altaghayub Ean Aleamal Bisifat Ghayr Mashruat Raqm 2005 - 8* 'Absence from work illegally No. 8-2005'. [in Arabic]
- Naseer, S. (2005). *Zahirat Altasayub Al'iidarii Fi Aljazayar* 'The phenomenon of administrative laziness in Algeria'. Almajlis Publications, 1st ed. [in Arabic]
- Omran, H. (1999). *'Idarat Altaelmi Aleali Walbahth Aleilmii Bialmaghribi* 'Administration of higher education and scientific research in Morocco'. Part Two, 1999 Edition, p. 129. [in Arabic]
- Proceedings of the first national debate on administrative reform held in Marrakech, May 2002, within "Administrative Reform in Morocco in the Light of Foreign Experiences" Publications of the Moroccan Journal of Local Administration and Development, No. 195, second edition 2008. [in Arabic]
- Salami, A. (1970). *Aldawafiz Walhawafiz Sadir Ean Almunazamat Alearabiati Lileulum Aladariati* 'Motivations and Incentives Issued by the Arab Organization for Administrative Sciences'. 1st edition. [in Arabic]
- Salem, B. (1983). *Aliatijah Al'iislamiu Lidawafiz Wahawafiz Aleamilina* 'The Islamic direction for the motives and incentives of workers'. Edition 1983, Management Journal: Issue 2. [in Arabic]