



Depuis/Since 1962...

الكافراد المجدد في خدمة التحول العالمي والرقمي والذكي والمستدام للإدارات العمومية والخاصة الأفريقية

تقرير المقابلات الفردية مع موظفي كافراد

تمت المقابلات الفردية التي أجراها المدير العام الجديد للمركز الإفريقي للتدريب والبحث الإداري للإئناء "كافراد" في الفترة الممتدة من 9 إلى 14 أكتوبر/نشرين الأول 2024، في مقر المنظمة الببحكومية الإفريقية بالرباط (المملكة المغربية). جميع موظفي الكافراد خضعوا لهذا التمرين. وفيما يلي قائمة المعنيين، حسب ترتيب إجراء المقابلات الفردية:

الرقم	الاسم الكامل	الشهادة المحصل عليها	المنصب الحالي	عدد سنوات الخبرة داخل كافراد
1	بوزياني بسمة	ماستر في التسويق والعمل التجاري	مساعدة مكلفة بالتواصل والعلاقات العامة	4 سنوات
2	غريغ طويل مريم	إجازة في القانون الخاص	مسؤولة قسم "تدبير الدورات"	17 سنة
3	الدعلتي حسناء	ماستر في القانون التجاري	المسؤولة الإدارية والمالية	15 سنة
4	نيمبو مارييت	ماستر بحثي في تدبير المنظمات	مساعدة في مجال التكوين والبحث	13 سنة
5	الصادق زكرياء	ماستر في تدبير المقاولات، تخصص نظم المعلومات	مساعد في مجال تكنولوجيا الإعلام والاتصال	4 سنوات
6	يعيش نجاهة	إجازة في العلوم الاقتصادية وماستر في الترجمة التحريرية	مساعدة المدير العام	16 سنة
7	طاهر دنيا	إجازة في القانون الخاص	مساعدة مسؤول البروتوكول	18 سنة
8	بنقاسم أسامة	دبلوم السلك العالي في المالية، التدقيق ومراقبة التسيير	كاتب محاسباتي / محاسب بالنيابة	11 سنة
9	بندكالي عزيز	إجازة في البيولوجيا	مسؤول البروتوكول	7 سنوات
10	أمطوط فاطمة	دون شهادة	عاملة نظافة	27 سنة
11	بن عبد الله بوطاهر	دون شهادة	عامل توصيل / حارس	27 سنة

العناوين باللون الأحمر تُشير إلى المناصب التي يشغلها المعنيون حاليًا.

الأهداف: تهدف المقابلات الفردية إلى تحقيق ثلاثة (3) أهداف رئيسية:

- إجراء تشخيص معمق وشامل لحالة الجمود التي يعرفها كافراد، بهدف تحديد الأسباب الحقيقية الكامنة وراءها وتحليلها بدقة، مع اقتراح الحلول المناسبة والفعالة الكفيلة بإضفاء دينامية جديدة على أداء المركز;
- إبلاغ كل فرد من أفراد طاقم المركز، على حدة، بأن الثقافة التنظيمية، والقواعد، وأساليب العمل ستعرف تغييرا جذريا، وذلك في إطار إرساء أسلوب قيادي جديد وبث دينامية مؤسسية متجددة، بهدف تجديد كافراد وتمكينه من تنفيذ أنشطة ذات قيمة مضافة عالية لفائدة الدول الأعضاء;

3. تحسيس الموظفين بقرار المجلس الإداري المتعلق بنقل مقر كافراد من مدينة طنجة إلى الرباط، وإعدادهم نفسياً وعملياً لتقبل مرحلة الانتقال.

المحور الأول: عرض نتائج المقابلات الفردية

يُظهر تحليل نتائج المقابلات الفردية أن كافراد، ومنذ سنة 2020، لا يمر فقط بحالة من الجمود، بل يعيش ما يمكن وصفه بـ "الغيوبة المؤسسية". ففي الواقع، ومنذ شهر مارس 2020 (تاريخ تفاقم الأزمة الصحية الناتجة عن جائحة كوفيد-19 بالمغرب)، لم يُنظم أي نشاط حضوري داخل المركز. وقد عُقدت آخر دورة للمجلس الإداري بتاريخ 8 يوليوز 2019، ولم تتعد الدورة التي تلتها إلا في 22 ماي 2023، أي بعد ما يقارب أربع سنوات من الانقطاع المؤسسي. وفي سنة 2024، لا يتوفر كافراد لا على المجلس العلمي، ولا على اللجنة الاستشارية الدولية (ينبغي إعادة تنظيمها)، ولا على خبراء قادرين على تنفيذ أنشطة ذات قيمة مضافة عالية لفائدة الدول الأعضاء، كما أنه يفتقر إلى الموارد المالية اللازمة لتوظيفهم. المفارقة التي برزت من خلال تصريحات الموظفين تتمثل في أن جميع العاملين يرغبون في الاستمرار في العمل داخل كافراد، رغم الأوضاع الراهنة، ورغم ما يطبع سلوكهم المهني من غياب الحماس والمبادرة لدعم المؤسسة ومواكبة مسارها. ومع ذلك، فإن طاقم المركز يستحق كل التشجيع والتقدير، نظرًا لقدرته على الصمود في وجه التحديات، وحرصه على الحفاظ على مكتسبات المؤسسة، رغم كل التقلبات والصعوبات التي واجهتها. تشكل القيادة الملتزمة والأصيلة والتحويلية والإصلاحية والمرنة التي يتبناها المدير العام الجديد، المنتخب من طرف المجلس الإداري بتاريخ 9 يوليوز 2024، نفساً جديداً لكافراد، و"علاجاً بالصدمة" يعيد إليه الدينامية المنشودة. ويعتزم المدير العام، تحت إشراف المجلس الإداري وبلاستناد إلى دعم الطاقم الذي يسعى إلى تعبئته من جديد، قيادة إصلاح شامل لكافراد، بهدف استعادة سمعته وإشعاعه ورصيده الرمزي، وإبراز خبرته الطويلة والغنية في مجالات التكوين، والبحث، والإنتاج الفكري، والمساهمة في تجديد الإدارات العمومية الإفريقية. وجدير بالذكر أن التحولات التي يشهدها السياق العالمي الراهن تفرض تبني أساليب حديثة في التدبير الانتقالي، والتعلم التنظيمي، وقيادة التغيير، وذلك بهدف تمكين أي مؤسسة من التكيف مع التحديات المركبة التي يفرضها العالم المعاصر. بعد سنتين سنة من الالتزام بخدمة بناء الإدارة العمومية، أو إعادة تصورها، بات الكافراد في حاجة ماسة إلى تحول عميق يضمن له الاستجابة بشكل أكثر نجاعة وفعالية لانتظارات الدول الأعضاء. ومع ذلك، لا يوجد ما يدعو إلى القلق.

وخضعت المشكلات التي تم رصدها إلى التصنيفات التالية:

1. مستوى الإلمام بمؤسسة كافراد

- ضعف الإلمام بالنصوص التأسيسية لكافراد، وعلى وجه الخصوص: اتفاقية الإنشاء، اتفاق مقر المركز، النظام الأساسي للموظفين، النظام المالي والمحاسباتي، والنظام الداخلي للمجلس الإداري.
- صعوبات في استيعاب النصوص التنظيمية وتطبيقها، وذلك بسبب قصورها وعدم مواكبتها للتطورات التي يشهدها كافراد.
- غياب الوعي بالانتماء إلى منظمة ببيحكومية.
- ضعف معرفة الموظفين بالدول الأعضاء.

2. مدى كفاءة الموظفين وجودة تنفيذ المهام

- عدم احترام مبدأ الملاءمة بين الملف الشخصي والمنصب: فلا توجد أي توصيفات وظيفية، ولا إطار تنظيمي واضح داخل المؤسسة.
- نقص في الاحترافية، والوعي المهني، وروح الالتزام، والحماس في أداء العمل.
- نقص التحفيز لدى الموظفين، والتي ينسبها البعض إلى عدم انتظام صرف الأجور، وإلى عدم كفايتها.
- غياب تنظيم أنشطة حضورية منذ مارس 2020. تم تنظيم 44 ندوة عبر الإنترنت، شارك فيها ما مجموعه 37 متدخلاً.
- غياب التنظيم، وتوزيع المهام، وتنسيق العمل داخل المؤسسة؛ حيث يؤثر كل موظف، بحسب طريقة اندماجه في كافراد، على زملائه في العمل. "كل فرد يسعى لفرض سلطته على الآخر، والعكس صحيح، ما يخلق حالة من التنازع غير المُعلن على المواقع والصلاحيات".
- غياب روح المبادرة والاستباقية لدى الموظفين.

- الافتقار إلى روح الفريق والتعاون .
- عدم انتظام صدور مجلة "الدفاتر الإفريقية للإدارة العمومية" . بعد أن كانت تصدر بمعدل عديدين في السنة، أصبحت المجلة تصدر مرة واحدة فقط سنوياً، مع مواضيع لا تتسم بقدر كافٍ من الملاءمة والراهنية.
- عدم احترام أوقات العمل نتيجة لغياب الجدية والانضباط على المستويين الجسدي والذهني.
- الاستخفاف بالمبادئ والقيم الأخلاقية والمهنية التي تميز العمل داخل منظمة بيحكومية.

3. تدبير الموارد البشرية والمالية لكافراد

- غياب خبراء قادرين على تنفيذ أنشطة ذات قيمة مضافة من شأنها أن تدر مداخيل إضافية لفائدة كافراد؛ وهو ما عبر عنه الموظفون الحاليون بأسف واضح، مؤكدين على ضرورة العمل على توظيف كفاءات جديدة في هذا الصدد.
- عدم احترام النظام الأساسي للموظفين في عملية توظيف غالبية الأطر العاملة بالمركز.
- غياب ثقافة إعادة التوزيع الداخلي والتكوين المستمر لفائدة الموظفين.
- غياب مخطط لتطوير الكفاءات واستثمار المواهب (GPEC)؛ فمنذ إحالة آخر خبير على التقاعد في يناير 2023، لم يتم توظيف أي خبير بديل.
- صراعات داخلية هدامة، غالباً ما تكون ناتجة عن منافسة مفرطة، يتجلى أثرها في محاولات متعمدة لتقويض مكانة الآخر، من خلال الإهانة والتقليل من قيمة عمله وشخصه. ويُعد هذا النوع من الصراعات الأخطر على الإطلاق، إذ يتعين معالجته بشكل عاجل تفادياً لتدهور أداء الموظفين وتراجع مستوى الرفاه المهني داخل المؤسسة.
- صراع مصالح ونفوذ، يظهر عندما يعتقد أحد الموظفين أن من مصلحته التقليل من شأن زميله أو من قيمة عمله.
- وجود ديون دون توفر مبررات أو وثائق إثبات مناسبة.
- وجود شبهات حول ارتكاب مخالفات مالية واستغلال محتمل للسلطة.
- يتم تسويق إصدارات المجلة بخسارة، كما تُنظَّم جميع أنشطة كافراد دون تحقيق مردودية مالية، مما يؤثر سلباً على استدامته المالية.
- انعدام الذاكرة المؤسسية، نتيجة غياب قواعد بيانات رقمية، مما أدى إلى فقدان المعطيات القديمة.
- يعرف مسار الترقيات في الدرجات جموداً منذ سنتي 2016-2017، وذلك نتيجة غياب الموارد المالية الضرورية.
- عدم جاذبية الموقع الإلكتروني لكافراد، حيث إنه في وضعية شبه خاملة.
- حالة من التراجع في ثقة الشركاء، والممولين، والدول الأعضاء.
- عدم كفاية الموارد المالية لصرف الأجور وتسديد مستحقات المزدورين.
- تراكم الديون، بما في ذلك الديون الاجتماعية ومساهمات التقاعد، بما مجموعه 415,266.50 دولاراً أمريكياً من الديون.

4. تنظيم غير رشيد / غير فعال للعمل الإداري

- سوء التنظيم الإداري للعمل (حيث لا يتم توزيع المهام ولا تنسيقها أو مراقبتها).
- لا يُعتمد أي هيكل تنظيمي رسمي؛ فبينما تنص اتفاقية الإنشاء على نموذج، يقترح النظام الأساسي للموظفين نموذجاً آخر، لا يتناسب أي منهما مع التحديات الحالية التي يواجهها كافراد.
- انعدام قابلية تتبع المراسلات الواردة والصادرة، مما يدل على غياب الثقافة الإدارية لدى الموظفين.
- غياب واضح وحاسم لاحترام التسلسل الإداري.
- انعدام الانضباط والنظام.
- غياب تحمّل المسؤولية لدى الموظفين وافتقارهم لحس المسؤولية، حيث يسود التراخي ويغيب الانضباط والنظام إلا استثناءً.
- انعدام منهجية واضحة لتنفيذ المهام.
- انعدام الشفافية والتواصل الداخلي: فالمعلومة لا تُتداول، إذ يُحرم بعض الموظفين من أي اطلاع، في حين يحتكر آخرون المعلومات ويتلاعبون بها على حساب زملائهم.

- نقص في اللوازم والمعدات الضرورية للعمل.
- سوء تنظيم دورات المجلس الإداري: عدم إعداد الوثائق في الوقت المناسب، استقبال غير لائق للوفود، ولا مبالاة من طرف موظفي كافراد.
- سوء تنظيم الأنشطة: جميع الأنشطة المبرمجة يتم تأجيلها إلى أجل غير مسمى، مع عدم احترام المواعيد والالتزامات.
- غياب الحس بالتخطيط الرشيد للأنشطة.

5. الحالة المتدهورة والمتقدمة لمكاتب طنجة

المكاتب لم تعد تستوفي معايير الصلاحية للاستخدام والعمل المعتمدة في منظمة دولية، إذ إنها متقدمة وغير صالحة لاحتضان أنشطة كافراد، وتتطوي على مخاطر تهدد صحة وسلامة الموظفين.

6. الآفاق

فيما يخص الآفاق، فإن جميع الموظفين يعبرون عن رغبتهم في مواصلة العمل بكافراد. وقد عبّروا عن حاجتهم إلى إصلاح كافراد وتغيير العقلية السائدة بين الموظفين، وإعادة إطلاق الأنشطة ذات القيمة المضافة والشراكات، وتكثيف التكوين، وتحسين بيئة العمل، وتعزيز روح المسؤولية، وترسيخ الشفافية، ووضع أساليب فعالة لتنظيم العمل الجماعي وتنسيقه، وتحسين ظروفهم المهنية، وتفعيل دور المركز، وإحداث تغيير جذري لتفادي أي خطر محقق.

أما فيما يتعلق بالانتقال إلى الرباط، فقد أجمعوا تقريباً على استعدادهم للالتحاق بها شريطة أن تتيح لهم أوضاعهم المالية ورواتبهم تحمل تكاليف المعيشة في عاصمة المملكة المغربية.

المحور الثاني: تدابير حازمة يتعين على المدير العام الجديد اتخاذها في كافراد بدعم من حكومة المملكة المغربية والمجلس الإداري لكافراد

1. أخذ عناصر التشخيص كما عبّر عنها الموظفون بعين الاعتبار، قصد مراجعة النصوص الأساسية، وإعداد الخطة الاستراتيجية لكافراد، وإجراء إصلاحات كبرى تهدف إلى تنفيذ أنشطة ذات قيمة مضافة تعود بالنفع على الدول الأعضاء.
2. وفقاً للتوجيهات المعتمدة من قبل المجلس الإداري، اقترح إصلاح شامل للمنظمة الإفريقية من أجل تمكين كافراد من الوسائل القانونية والمؤسسية والبشرية والمالية اللازمة لمواجهة التحديات المعقدة والمتعددة الأبعاد الراهنة، ولا سيما الانتقال الرقمي والبيئي، إلى جانب تحديث وتحويل الإدارات العامة والخاصة في إفريقيا.
3. في انتظار إعادة صياغة النصوص الأساسية لكافراد، يتعين إرساء تنظيم مؤقت للإدارة العامة يقوم على تسلسل هرمي واضح وصریح، يُسند لكل موظف مهامه ومسؤولياته: قرار المدير العام المتعلق بالتنظيم المؤقت للإدارة العامة لكافراد خلال سنة الانتقال المخصصة لإصلاح المنظمة.
4. إعادة تحفيز الموظفين وتوعيتهم من خلال التكوين: فقد نُظمت يوم 23 شتنبر 2024 دورة تكوينية حول أساليب العمل الجديدة، والمبادئ والقيم الأخلاقية والمهنية والتنظيمية التي توطر عمل منظمة دولية. كما تم اتخاذ مجموعة من التدابير لإعادة التعبئة، من بينها: إعداد شارات وبطاقات مهنية، فرض ارتداء شارة كافراد، إرساء سجل للحضور والانضباط، تركيب جهاز إلكتروني لمراقبة الحضور، الالتزام بمسار المراسلات الإدارية، وفرض واجب الاحترام المتبادل والتحلي بروح اللباقة والكرامة.
5. تحمّل الموظفين لمسؤولياتهم: من خلال قرار إعادة توزيع الموارد البشرية، وتسليم رسالة تكليف لكل موظف، واعتماد هيكل تنظيمي، وبطاقة وصف وظيفي، وضمان توزيع عادل للعمل والمزايا المترتبة عنه.
6. إعداد خطة لتعبئة الموارد البشرية والمالية والتكنولوجية.
7. إعادة تحفيز الدول الأعضاء، والمانحين، وشركاء الكافراد: حيث تم توجيه رسائل لطلب مقابلات إلى السفارات والمؤسسات الدولية والوطنية الشريكة للمركز.
8. إعادة تفعيل الشراكات مع الجامعات المغربية والأجنبية من أجل التنظيم المشترك لبرامج الماستر التي لا تزال قيد الانتظار.
9. إصلاح منظومة الحكامة بكافراد وتحسينها.
10. إرساء آليات لتقييم أداء الموظفين وتحفيزهم باعتبارها مصدراً لفعالية الكافراد.

تُعد المقابلات الفردية أداة يعتمد عليها المدير العام الجديد لقياس معنويات الموظفين، ومدى التزامهم، ولإجراء تشخيص معمق لكافراد.

كما يندرج ذلك في إطار توعية الموظفين بقرار المجلس الإداري المتعلق بنقل مقر كافراد إلى العاصمة المغربية الرباط، وقد تحقق هذا الهدف، إذ أصبح الموظفون مستعدين اليوم للالتحاق بالرباط، خلافا لموقفهم السابق. يتعين، اعتباراً من الآن، الاتفاق مع رئيسة المجلس الإداري على تحديد تاريخ الانتقال والإجراءات المصاحبة له. في جميع الأحوال، أبدى الموظفون استعدادهم للتعاون مع المدير العام الجديد من أجل تنفيذ الأنشطة ذات القيمة المضافة العالية.

الرباط، في 15 أكتوبر 2024.

الدكتور كوفي ديودوني أسوفي
المدير العام