

٩ منذ اعتلاء أمير المؤمنين صاحب الجلالة الملك محمد السادس نصره الله عرش أسلافه المنعمين، عرف تدبير الشأن الديني تطوراً مشهوداً على جميع المستويات ولا سيما في مجال الوقف والعناية بالقرآن الكريم والعناية بالحديث الشريف، وبناء المساجد وتجهيزها وصيانتها، وعمارتها وتأطيرها بالأئمة، وتنظيم وتسيير التعليم العتيق ومحو الأمية بالمساجد، وتنظيم الحج، والعناية بالتقويم الهجري المرتبطة به أوقات الصلاة وإحياء الأعياد، وتأسيس إعلام ديني رشيد، ورعاية الأواصر الدينية مع البلدان الإفريقية من خلال العلاقات الوشيحة مع الطرق الصوفية، وإحداث مؤسسة محمد السادس للعلماء الأفارقة، والاستجابة قدر الإمكان لحاجيات المغاربة في الخارج، وإقامة الفضاءات الثقافية والفنية، والعناية ببعض الفنون كالخط والتزيين والحروفية، وإلى غير ذلك من مجالات تدخل الوزارة. وقد كان كل ذلك نتاج مجموعة من التحولات الهيكلية همت تدبير الشأن الديني والوقفي على جميع الأصعدة، خصوصاً ما عرفته إدارة وزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية من تغييرات على مستوى هيكلتها وتوسيع وحداتها الإدارية المركزية والجهوية والإقليمية. هذا التطور لم يكن ليحقق تلك الإنجازات إلا بتضافر جهود جميع العاملين بالوزارة، وكذا المؤسسات ذات الارتباط بالشأن الديني والوقفي، وما رافق هذه الجهود من تأطير وتوجيه وتنسيق بين جميع المتدخلين. ومن أجل استكمال هذا المسار وتعزيز المكتسبات، تعتزم وزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية تطوير منظومتها القيادية ونهجها في مجال الحكامة والتدبير. وتعتبر وظيفة القيادة والتنسيق الإداري من المهام الأساسية لمسؤولي وزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية، وذلك من خلال اعتماد نهج تدبيري يسعى إلى تنزيل الاستراتيجية المندمجة والشمولية لتأهيل الحقل الديني وتجديده، المنبثقة من خطاب أمير المؤمنين صاحب الجلالة الملك محمد السادس أعزه الله المؤرخ في 29 ماي 2003، والتي وضع أركانها الثلاثة بخطابه السامي بتاريخ 30 أبريل 2004، والمتمثلة في الركن المؤسسي والركن التأطيري والركن القائم على التربية الإسلامية السليمة ومحو الأمية. ولا يمكن أن يتحقق ذلك إلا من خلال قدرة الإدارة على التوفيق بين ما هو توجيهي وقيادي وتدبيري، وهي وظيفة معقدة، تعتبر أساسية لصناعة القرار ولوضع مخططات التحولات الهيكلية لإصلاح الإدارة. وكذا وضع آليات التنفيذ الفعال على شكل برامج ومشاريع من أجل ضمان إدارة فعالة تلبي لضرورة التكيف المستمر مع المستجدات وكل المتغيرات. ويمكن القول هنا، أن هذه المشاريع التحولية أصبحت تشكل متطلباً ملحا يقتضي الاستجابة له، من أجل تجاوز إكراهات التدبير التي تفرضها الظرفية. وعلى هذا الأساس، فيبقى الرهان مرتكزاً على تنفيذ الالتزامات وإنجاح الاستحقاقات وضمان تقديم أحسن خدمة عمومية، في ظل شروط المحيط الداخلي والخارجي خصوصاً ما يميز السياق الخاص للوزارة المرتكز على تدبير الشأن الديني والوقفي. أما فيما يخص المشاريع التحولية والتي ترتبط بالأساس بالتحول التدبيري والتنظيمي والرقمي للوزارة، فهي تتطلب التساؤل الدائم حول طريقة عمل هذه الوزارة، وتشخيص الوضع القائم للتدبير والتنظيم، من أجل إيجاد أحسن الطرق التدبيرية لا سيما تدبير وظائف الدعم، للاستجابة لمتطلبات جذب الكفاءات وحشد الذكاء الاجتماعي، وإنجاح تنزيل التوجهات الاستراتيجية. ويتطلب هذا التحول نهجاً تدبيرياً جديداً يهدف إلى التساؤل المتواصل بخصوص إمكانية تحسين أداء العمل من خلال وضع آليات للتنظيم الجيد، خصوصاً في هذه الظرفية التي تتسم بوجود إكراهات قوية مرتبطة بقيادة المرحلة وتأسيس قنوات جديدة للتنسيق، بالإضافة إلى وجود صعوبات تأخذ في بعض الأحيان طابعاً استراتيجياً، وفي أحيان أخرى يغلب عليها الطابع العملي. ومن أجل تجاوز هذه العقبات وإنجاح تنفيذ المشاريع الكبرى وقيادتها، يجب علينا أن نعيد النظر في كيفية التنظيم وتوفير الوسائل والموارد الضرورية وتسييرها، علماً بأن أسلوب التنظيم والإدارة يجب أن يرقى إلى شكل مشاريع استراتيجية بدل تنظيم قائم على تدبير يومي للأعمال مجرد من أي رؤية أو توجه واضح. ولا يمكن وضع هذه الطريقة الجديدة إلا من خلال اعتماد منهجية جديدة للحكامة والتدبير، مبنية على النتائج ونجاعة الأداء. ويجب أن ترتكز هذه المنهجية على اعتماد أسلوب تدبيري مشترك ومندمج، سيشكل فرصة لمواءمة الممارسات والمتطلبات، وكذا مراجعة أساليب العمل، وترشيد الموارد، بالإضافة إلى ضمان أفضل تمثيلية للوزارة على المستوى المحلي في إطار اللاتمرکز الإداري، وسيسمح لا محالة هذا التطور التنظيمي بالتحرك تدريجياً نحو زيادة فعالية التدبير الداخلي، وإعادة التوزيع الهادف للموارد وتبسيط المساطر الإدارية. إن الغرض من هذه الوثيقة الاستراتيجية يكمن في وصف منظومة الحكامة التي تتكون من مهام المراقبة وتنسيق وتنشيط أعمال مختلف مصالح الوزارة. وتشكل هذه الوثيقة مرجعاً لعمل الوزارة المؤطر بالنصوص التشريعية، وتحدد مهام كل هيكل تنظيمي وكذا مسؤوليات كل مستوى من المستويات التراتبية وذلك في إطار منهجية تركز النجاعة في الأداء وتؤسس لحوار التدبير ومنظومة للتشاور المستمر. ويتمثل الهدف النهائي من إعداد هذه الوثيقة، في إرساء حكامة جيدة وبلوغ أفضل مستوى للتدبير بالمعنى الواسع للكلمة على مستوى الوزارة، الشيء الذي سيسمح بتنظيم واضح وفعال وكذا بالتمكن من آليات التخطيط والاستشراف، من أجل تحديد دقيق لأدوار

ومسؤوليات كل متدخل. ويجب أن نسعى من خلال هذه المنهجية الجديدة، إلى وضع معايير ومساطر لجميع العمليات ، والتي يجب أن تتوج بإدارة للمخاطر ووضع منظومة فعالة للمراقبة الداخلية تهدف إلى قياس الأداء والتواصل الشفاف. وقد تم إعداد هذه الخارطة على أساس منهجية تشاركية في ضوء رصد الإنجازات المحققة والإكراهات التي تواجهها الوزارة في تحقيق الأهداف. كما استند إعدادها إلى مساهمة وانخراط مختلف الوحدات الإدارية للوزارة ، وذلك في إطار ورشات عمل، 1- تشخيص الوضع الراهن للمديرية المركزية ومندوبيات الشؤون الإسلامية ونظارات الأوقاف؛ 2- تحديد التحديات ومجالات التحسين والتغيير؛ 3- تحديد الأهداف والمحاور الاستراتيجية لخارطة الطريق؛ 4- تحديد محاور مواكبة التغيير وتنزيل خارطة الطريق؛ 5- التوافق على المنهجية المقترحة للحكمة والتدبير. ومن أجل بسط نتائج التشخيص وما انبثق عنها من تحديات ومجالات للتحسين والتغيير، سنتطرق في هذه الوثيقة إلى تقديم الإطار العام والمنهجية المعتمدة لإعداد خارطة الطريق وكذا عرض مختلف الأهداف والمحاور الاستراتيجية المحددة استنادا إلى نتائج التشخيص. وسنخصص بعد ذلك جزءا خاصا بالمنهجية التديرية للحكمة الضرورية من أجل التنزيل الصحيح للمحاور الاستراتيجية. تركز مهام وزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية على التأطير الديني المنبثق من الثوابت المغربية وخصوصيتها القائمة على أربع ركائز، وهي : المذهب المالكي والعقيدة الأشعرية والتصوف السني ومؤسسة إمارة المؤمنين. وتعمل الوزارة جاهدة على إنتاج خطاب ديني يضمن من جهة، استمرارية هذه الثوابت، ويسعى من جهة أخرى ، إلى التجديد لمسيرة تطورات العصر وتحولاته المتسارعة ، ويتجلى ذلك من خلال مختلف تدخلات الوزارة أو بالتنسيق مع الأمانة العامة للمجلس العلمي الأعلى، تأهيل أئمة المساجد في إطار خطة ميثاق العلماء؛ تكوين المرشدين والمرشدات؛ التعليم العتيق؛ محو الأمية بالمساجد؛ تتجلى هذه المرجعية في رسالة الشؤون الإسلامية التي هي حماية الدين وتيسيره وتبليغه تبليغا صحيحا يكون له أثر في حياة الناس السياسية والاجتماعية والاقتصادية . وفي هذا الصدد، تتأطر خارطة الطريق لوزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية، حسب مجموعة من المرجعيات الأساسية، 1- التوجيهات الملكية السامية: في إطار تأهيل الحقل الديني وتجديده، وتحسينا للمملكة الشريفة من نوازع التطرف والإرهاب، وحفاظا على هويتها المتميزة بالوسطية والاعتدال والتسامح، وكذا إحياء لمؤسسة الأوقاف وعقلنة تسييرها لتظل وفية لمقاصدها الشرعية والتضامنية والاجتماعية، اعتمدت وزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية خلال العشرين سنة الماضية استراتيجية ملكية مندمجة وشمولية، انبثقت من خطاب مولانا أمير المؤمنين المؤرخ في 29 ماي 2003، ووضع أركانها الثلاثة بخطابه السامي بتاريخ 30 أبريل 2004، والتي تجلت في الركن المؤسسي والركن التأطيري والركن القائم على التربية الإسلامية السليمة ومحو الأمية. وبالموازاة مع تنزيل هذا الورش الديني، سعت الوزارة إلى ضمان استمرار الوقف كرسيد مادي واستدامة دوره وأثره في التنمية الاجتماعية والاقتصادية ببلادنا، وذلك من خلال حمايته والمحافظة عليه من الناحيتين المادية والقانونية ، وتحسين تدبيره وتنمية مداخله وتثمينه واستثماره. وفي هذا الإطار أعطى جلالة الملك محمد السادس أعز الله أمره سنة 2010، بوضع منظومة قانونية جديدة تسمح بتأطير الوقف تأطيرا قانونيا حديثا، تمكنه من مواكبة التحولات الشاملة التي تعرفها بلادنا ومن تحقيق مصالح الوقف. وعليه ، صدر الظهير الشريف رقم 1. 90. 632 في 8 ربيع الأول (1341) 32 فبراير (2010) المتعلق بمدونة الأوقاف، والذي تم تغييره وتتميمه بالظهير الشريف رقم 1. 19. 46 صادر في 23 جمادى الآخرة (1440) فاتح مارس 2019. تستند مرجعية إعداد خارطة الطريق إلى الرؤية الملكية السامية لتأهيل الحقل الديني ببلادنا، باعتباره مشروعا من صلاحيات إمارة المؤمنين المؤصلة بنص الدستور، والذي نص كذلك على تكريس مبادئ الحكامة الجيدة بفصوله من 154 إلى 158، استراتيجية النهوض بالوقف 2021-2032 إن تقديم الإطار العام لإعداد خارطة الطريق، يقتضي التعريف بالإطار الاستراتيجي للوزارة. وفي هذا الصدد ، نستحضر استراتيجية النهوض بالوقف في أفق سنة 2032، التي تمت بلورتها طبقا للتوجيهات الملكية السامية الواردة بالرسالة الملكية المؤرخة في 8 دجنبر 2017، وذلك بهدف تجويد تدبير الوقف والرفع من مردوديته وقيمه وتوسيع قاعدة المستفيدين من عوائده. حدد التقرير الذي أعدته اللجنة الخاصة بالنموذج التنموي ، مجموعة من العراقيل والإكراهات التي تقف عائقا أمام التحولات الهيكلية المنشودة، ولا سيما تلك المرتبطة بإرساء جهودية فعلية، وبناء القدرات البشرية والتنظيمية. لذا، ومن أجل تحقيق الطموحات والأهداف الأساسية التي ينشدها ، فإن النموذج التنموي الجديد ارتكز على أربعة محاور رئيسية للتحول والتي سيكون من اللازم إنجازها وفقا للمبادئ والمقاربات التي تدعو إليها مرجعية التنمية والتوجه التنظيمي. (المحور الأول) الاقتصاد : نحو اقتصاد منتج ومتنوع يخلق القيمة المضافة ومناصب شغل ذات جودة؛ (المحور الثاني) رأس المال البشري : نحو رأسمال بشري أقوى وأحسن استعدادا للمستقبل؛ (المحور الثالث) الإدماج والتضامن : نحو فرص إدماج للجميع وتعزيز الرابط الاجتماعي؛ (المحور الرابع) المجالات الترابية والاستدامة : نحو مجالات

تأريية مستدامة وقادرة على التكيف: فضاءات لترسيخ التنمية. ومن أجل إنجاح تنزيل هذه المحاور، يتطلب هذا الأمر إدارة ذات كفاءات تتحمل المسؤولية ويراعي عملها حسن الأداء وتحقيق النتائج، وإدارة شفافة ومسؤولة عن قراراتها وعن قدرتها على اتخاذ المبادرات ومواكبة التغيير. وفي خضم هذه السيورة، ستعمل الوزارة على إرساء نهج تدبيري جديد، منطلق التوجيهات الملكية السامية ومكونات الإطار العام) جدول 1 ( ومخرجات التشخيص الذاتي التشاركي، وغاياته تحقيق النجاعة وترشيد النفقات واستغلال أفضل للموارد، مع ما يتطلبه من عناية بالعنصر البشري الذي يعتبر العمود الفقري لهذا المسار الإصلاحي، وذلك من خلال تحسين ظروف العمل وتشجيع وتحفيز الكفاءات المتميزة. ومن أجل تحقيق هذا المبتغى، كان من الضروري وضع خارطة طريق توضح مسار الحكامة والتدبير، من خلال محاور استراتيجية واضحة. وقد تأتى ذلك بالقيام بتشخيص ذاتي للواقع التدبيري والاستراتيجي للوزارة، وبالاعتماد على منهجية واضحة تستند إلى منظومات ودينامية للتحسين المستمر وقيادة التغيير. وسيكون تقديم هذه المنهجية موضوع الجزء الموالي من خارطة الطريق. إن مبادرة إعداد خارطة الطريق موضوع هذه الوثيقة، ترتكز على إرساء دينامية التحسين المستمر للأداء من حيث الفعالية والكفاءة، كما تم توضيحها بالرسم التوضيحي السابق، إضافة إلى إرساء قيادة للتغيير، يتمكن من مراجعة مستوى أداء إدارة وزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية وتحسينها باستمرار، للالتزام بتحقيق مهمتها الموكلة لها. تعتبر المنهجية المقترحة تشاركية وتتكيف مع خصوصيات الوزارة، وتقوم على مبادئ الحكامة الجيدة وموجهة نحو تحقيق الأهداف الموضوعية والنتائج المتوقعة. ويتم تنفيذ هذه المنهجية من خلال مناهج مجربة ومتكاملة تشكل جزءاً من دينامية التحسين المستمر، إضافة إلى مواكبة السيد وزير الأوقاف والشؤون الإسلامية، وسيتم إجراء تقييمات ذاتية منتظمة ومنهجية لقياس مستوى التقدم المحرز وتحيين برنامج العمل إذا لزم الأمر ذلك. إلا أن نجاح كل مبادرة إصلاحية يبقى رهيناً بتقاسم رؤية مشتركة، إضافة إلى تنسيق وتتبع مستمرين. وقد تمثلت المهمة الأولى في إطار دينامية التحسين المعتمدة، في عقد اجتماعات عمل ومقابلات مع المسؤولين، ثم خلالها القيام بتشخيص ذاتي وتحديد نقاط القوة والمجالات التي ينبغي تحسينها، وللتعرف على الوضع الحالي، نظمت ورشات للتشخيص الذاتي والتشاركي مع مختلف الوحدات الإدارية المركزية واللامركزية، ومن تم جمعها وتوحيدها بكل تجرد واستقلالية على مستوى الوزارة، في إطار تصور واضح لعملية التشخيص الاستراتيجي، 1- نظام القيادة والتوجيه؛ 2- الرأسمال البشري للوزارة؛ 3- ترشيد وتدبير الموارد المالية؛ 4- المساطر وآليات العمل؛ 5- إدارة العمليات والتنظيم؛ 6- نظم المعلومات والرقمنة؛ 7- تدبير المعلومات والمعارف؛ 8- نظام الأداء المبني على النتائج ومؤشرات النجاعة؛ 9- التواصل والتعاون والشراكة؛ 01- تدبير مجالات تدخل الوزارة. تهدف خارطة الطريق المقترحة إلى تيسير تنزيل استراتيجيات وزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية، وذلك في سياق البيئة الجديدة للوزارة التي تتميز بتثبيت معالم تأهيل الحقل الديني والنهوض بالمجال الوقفي، مما يقتضي إرساء قواعد متينة للدعم والقيادة، قادرة على مواكبة التغيير، وذلك من خلال تحديث العمل الإداري ووضع استراتيجية للتحويل الإداري والتحول الرقمي وعقلنة تدبير الرأسمال البشري. وستمكن هذه الخارطة من تنظيم جديد ونهج إداري يسمح بتعزيز التنسيق الإداري والتطور وإنجاح مهام القيادة والحكامة، كما سيساهم النهج التدبيري الذي تم بيانه بهذه الخارطة، وبشكل تدريجي في جعل الوزارة إدارة مبنية على النتائج ونجاعة الأداء في خدمة الأوقاف والشؤون الإسلامية، وتجمع بين التحديث والاستباقية في تنزيل برامجها ومشاريعها حسب معايير الإدارة الحديثة ومعايير الجودة وربط المسؤولية بالمحاسبة. إضافة إلى ذلك، ستساعد هذه الخارطة على تكريس نهج تشاركي يهدف إلى تنزيل التوجيهات الاستراتيجية الكبرى للأوقاف والشؤون الإسلامية على أرض الواقع، وكذا إرساء منظومة للحكامة الجيدة، تساعد وزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية على بلوغ مستوى الاستباقية في توقع الأعمال، وتحقيق الفعالية في الأداء واحترام القوانين ومبادئ الحياد والشفافية والمصلحة العامة. وفي سياق آخر، يجب توضيح أن تحديد المحاور الاستراتيجية وانسجامها، الكبرى الثلاث، التي سبق توضيحها بالجزء الثالث من خارطة الطريق، واستناداً إلى الثوابت والمرجعيات المؤطرة لمهام الوزارة، وأخذاً بعين الاعتبار استراتيجية النهوض بالوقف رؤية 2021-2032، وتوصيات اللجنة الخاصة بالنموذج التنموي. وتجب الإشارة أيضاً، إلى أهمية مخرجات نتائج التشخيص المنجزة بالتنسيق مع المديريات المركزية والمندوبيات الجهوية للشؤون الإسلامية ونظارات الأوقاف ومصالح المراقبة المالية والمفتشية العامة، والتي ساهمت بشكل قوي في تحديد محاور استراتيجية خارطة الطريق موضوع هذه الوثيقة. ويبقى نجاح تنزيل هذه المحاور الاستراتيجية رهيناً بنجاح المحور الأساسي المتمثل في قيادة التغيير، الذي يهدف إلى حشد جهود جميع المتدخلين مسؤولين كانوا أو موظفين، وذلك من أجل تحقيق الأهداف المرجوة. أما على المستوى الإجرائي، فسيتم العمل على تنزيل المشاريع المرتبطة بمختلف المحاور الاستراتيجية المضمنة بخارطة الطريق، وفق برامج عمل واضحة تتضمن

أولويات المشاريع ومختلف الأعمال المزمع إنجازها حسب كل مشروع والمسؤول عن تنفيذها، والبرمجة الزمنية وكذا الموارد اللازمة لتنفيذها، إضافة إلى آليات تتبعها وتقييمها، ومؤشرات الأداء المرتبطة بإنجاز هذه المشاريع . وفي هذا الصدد، سيتم تشكيل فرق عمل، يرأسها حسب الحالة وحسب طبيعة المشروع، المدير المركزي المعني ، وسيدعمه في هذه العملية ويواكب تدخلاته خبير مختص في التخطيط والتدبير الاستراتيجي للمشاريع، يتم تعيينه لهذا الغرض، لمساعدة المديرين على تحقيق أهداف برامج عمل المديرية التي يشرفون على تدبيرها، وبالتالي تحقيق الأهداف الاستراتيجية للوزارة. ستشمل برامج عمل المديرية الأهداف العامة والمهام التفصيلية لكل الوحدات الإدارية مع النظر في: 1. ما يجب تطويره قانونيا أو علميا؛ 2. مدى ملائمة التأطير البشري للهدف؛ 3. مدى ملائمة التدبير الحالي لبلوغ الأهداف؛ 4. توعية المسؤولين بنقائص الوضع الحالي وخارطة طريق التغيير حسب أجندة محددة. وهذه المقاربة أنسب حتى يستوعب المسؤولون عمليا القيم العامة للتدبير والحكمة والنجاعة. غير أن بلوغ أهداف المحاور الاستراتيجية لخارطة الطريق ، يبقى معرضا لمخاطر تحول دون تحقيقها، لذا يستوجب التصدي لها عبر إرساء نظام للمراقبة الداخلية، وتقييمه بشكل مستمر مع وضع الآليات الكفيلة بإرساء وظيفة مراقبة التدبير مع ما تتطلبه من منظومة معلوماتية ملائمة. وفي هذا الصدد، سيتم تحديد وبلورة تصور واضح لتطوير نظام معلوماتي مندمج يشمل جميع الوظائف الأساسية ، يتماشى مع السياسات والرؤية العامة للوزارة، وذلك من خلال التنسيق مع المديرية المركزية والمصالح اللامركزية ، بهدف إرساء قيادة متمكنة وخبرة تقنية في المجال الرقمي. بالإضافة إلى ذلك، ستعمل الوزارة على وضع سياسة لتدبير مواردها البشرية تركز على تثمين العنصر البشري، الذي يعتبر المحرك الرئيس في تحسين نجاعة أدائها، وذلك من خلال وضع تدبير حديث وناجع وتشاركي لهذه الموارد وقريب من جميع المتدخلين، ينخرط وجوبا في سياسة اللاتمركز الإداري. تضع وثيقة خارطة الطريق البعد التشاركي في صميم أولوياتها، وتكرس مشاركة جميع المتدخلين بالوزارة كمحرك لإنجاح مشروع التحول المنشود. وحتى يتبنى المتدخلون المعنيون بشكل كامل هذه الخارطة كإطار لتطوير العمل ، لابد من مواكبتهم في إطار مقارنة لقيادة التغيير من طرف كل المسؤولين، تسمح بنشر أدوات المشاركة، والتمكن من استخدامها بشكل فعال، في إطار برنامج عمل، وبرنامج للتكوين ومخطط تواصل يرسخ مقومات الهوية الدينية المغربية والتراث المغربي.