



ISSN :3085_5055

العدد السادس عشر (شتنبر _ أكتوبر) 2026

مجلة إشكالات بحثية
مجلة علمية محكمة تعنى بالأبحاث والدراسات
في مختلف التخصصات

مطلق مبروك علي صالح المنصوري

كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية السويدي

جامعة محمد الخامس بالرباط

الحياد الإداري في ظل التحولات السياسية والمؤسسية

Administrative Neutrality in the Context of Political and Institutional Transformations

Abstract:

This article examines the principle of administrative neutrality in the context of political and institutional transformations, through an analysis of its legal and institutional foundations and the main challenges affecting its effectiveness within public administration. It also explores the mechanisms for protecting and strengthening this principle, particularly through the rule of law, transparency, integrity, oversight, and accountability. The article concludes that the effectiveness of administrative neutrality cannot rely solely on legal provisions but also requires its establishment as a professional practice and institutional culture that ensures the protection of the public interest and the autonomy of administrative action.

Keywords: Administrative neutrality; public administration ; political transformations; institutional transformations; governance.

الملخص:

يتناول هذا المقال مبدأ الحياد الإداري في ظل التحولات السياسية والمؤسسية، من خلال تحليل أسسه القانونية والمؤسسية، وبيان أبرز التحديات التي تواجه فعاليته داخل الإدارة العمومية. كما يبحث في آليات حمايته وتعزيزه، خاصة من خلال تكريس المشروعية والشفافية والنزاهة والرقابة وربط المسؤولية بالمحاسبة. ويخلص المقال إلى أن فعالية الحياد الإداري لا تتحقق بالنصوص القانونية وحدها، وإنما تقتضي ترسيخه كممارسة مهنية وثقافة مؤسسية تضمن خدمة المصلحة العامة واستقلالية العمل الإداري.

الكلمات المفتاحية: الحياد الإداري؛ الإدارة العمومية؛

التحولات السياسية؛ التحولات المؤسسية؛ الحكامة.



ISSN :3085_5055

العدد السادس عشر (شتمبر _ أكتوبر) 2026

مجلة إشكالات بحثية
مجلة علمية محكمة تعنى بالأبحاث والدراسات
في مختلف التخصصات

مقدمة:

يشكل الحياد الإداري أحد المبادئ الأساسية المرتبطة بالمهنية والنزاهة والموضوعية في ممارسة الوظيفة العمومية، إذ يفترض أن يؤدي الموظف العمومي مهامه وفق القانون والمصلحة العامة، دون أن تتأثر قراراته وانفعالاته الوظيفية بانتماؤه أو تفضيلاته الشخصية والسياسية. وقد أكدت منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية أن الخدمة العمومية المهنية ينبغي أن تقوم على الموضوعية والحياد وسيادة القانون، باعتبار ذلك من الشروط الأساسية لتعزيز ثقة المواطنين في المؤسسات العامة¹.

ولا ينصرف الحياد الإداري إلى فصل الإدارة بصورة مطلقة عن السلطة السياسية، وإنما يرتبط كذلك بكيفية تنظيم العلاقة بين المستوى السياسي والمستوى الإداري؛ فالسياسيون المنتخبون أو المسؤولون الحكوميون يحددون التوجهات والسياسات العامة، بينما يتولى الجهاز الإداري تنفيذها في إطار القانون وبما يضمن استمرارية المرفق العام وموضوعية القرار الإداري. وقد أظهرت دراسة منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية حول العلاقة بين المسؤولين السياسيين وكبار الموظفين أن مبدأ الحياد السياسي للوظيفة العمومية معترف به في عدد من الأنظمة القانونية، سواء من خلال الدساتير، أو القوانين، أو الأنظمة، أو القواعد والممارسات الإدارية².

وتتأكد أهمية الحياد الإداري بالنظر إلى أن الموظف العمومي يتخذ قرارات أو يقدم خدمات يفترض أن تستند إلى القانون ومعايير موضوعية، لا إلى المصالح الخاصة أو الانتماءات السياسية أو الاعتبارات الشخصية.

وفي هذا الإطار، تؤكد منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية أن القرارات والأعمال الإدارية ينبغي أن تقوم على القانون ووفقاً كل حالة ومقتضيات المصلحة العامة، وألا تتأثر بالتفضيلات السياسية أو الشخصية لصاحب القرار³.

¹ OECD (2019), Recommendation of the Council on Public Service Leadership and Capability, OECD Legal Instruments.

² OECD (2007), Study on the Political Involvement in Senior Staffing and on the Delineation of Responsibilities Between Ministers and Senior Civil Servants, OECD Publishing.

³ OECD (2004), Managing Conflict of Interest in the Public Service: OECD Guidelines and Country Experiences, OECD Publishing, Paris.



ISSN :3085_5055

العدد السادس عشر (شتنبر - أكتوبر) 2026

مجلة إشكالات بحثية
مجلة علمية محكمة تعنى بالأبحاث والدراسات
في مختلف التخصصات

وفي السياق المغربي، اكتسب مبدأ الحياد الإداري قيمة دستورية صريحة، إذ نص الفصل 155 من دستور المملكة المغربية لسنة 2011 على أن أعوان المرافق العمومية يمارسون وظائفهم وفق مبادئ احترام القانون والحياد والشفافية والنزاهة والمصلحة العامة. كما ربط الدستور تنظيم المرافق العمومية بمبادئ المساواة في الولوج إليها، والاستمرارية في أداء الخدمات، والجودة والشفافية والمحاسبة والمسؤولية، وإخضاعها للمبادئ والقيم الديمقراطية التي أقرها الدستور⁴.

غير أن الحياد الإداري لم يعد يطرح في إطار الدولة التقليدية التي كانت تقوم على حدود أكثر وضوحاً بين المجال السياسي والمجال الإداري، وإنما أصبح يتفاعل مع تحولات سياسية ومؤسسية متسارعة. فقد عرفت أنظمة الإدارة العمومية خلال العقود الأخيرة تغيرات مهمة في أساليب التدبير، وفي تنظيم الوظيفة العمومية، وفي العلاقة بين الإدارة والسلطة السياسية، مع تنامي الاهتمام بالكفاءة والفعالية وجودة الخدمات والقيم المرتبطة بالحكمة.

وتشير منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية إلى أن إدارة الوظيفة العمومية شهدت تحولات كبيرة، ارتبط بعضها بإعادة النظر في حجم القطاع العام وتطبيق مبادئ الإدارة الحديثة والتركيز على الكفاءة والإنتاجية والفعالية⁵.

ومن جهة أخرى، أصبحت مسألة الحياد الإداري مرتبطة بصورة متزايدة بمفهوم الثقة في المؤسسات العامة؛ فالمواطن لا يقيس أداء الإدارة فقط بمدى احترامها للقانون، وإنما كذلك بمدى شعوره بأنها تعمل بموضوعية وإنصاف ودون تمييز أو انحياز سياسي. وتؤكد منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية أن الثقة في الإدارة العمومية ترتبط، من بين عوامل أخرى، بالنظر إليها باعتبارها مؤسسة مهنية ومحايدة وقادرة على أداء وظائفها بعيداً عن الاصطفافات الحزبية⁶.

كما أن التحولات السياسية والمؤسسية تطرح إشكالية دقيقة تتمثل في كيفية تحقيق التوازن بين مبدئين متلازمين: أولهما خضوع الإدارة للتوجيهات السياسية الصادرة عن السلطات المختصة في إطار الشرعية الدستورية والقانونية، وثانيهما ضرورة الحفاظ على مهنية الجهاز الإداري وموضوعيته وعدم تحويله إلى أداة لخدمة المصالح الحزبية أو الشخصية.

⁴ المملكة المغربية، دستور 2011، خاصة الفصول 154 و155

⁵ OECD (2008), The State of the Public Service, OECD Publishing, Paris.

⁶ OECD Survey on Drivers of Trust in Public Institutions 2026 Results NAVIGATING RISING EXPECTATIONS AND NEW HORIZONS



ISSN :3085_5055

العدد السادس عشر (شتنبر - أكتوبر) 2026

مجلة إشكالات بحثية
مجلة علمية محكمة تعنى بالأبحاث والدراسات
في مختلف التخصصات

وفي هذا الصدد، تبرز الأدبيات المقارنة أهمية تحديد واضح للأدوار والمسؤوليات بين المسؤولين السياسيين والموظفين العموميين، بما يسمح للسلطة السياسية بممارسة وظائفها المشروعة مع الحفاظ على مهنية وحياد الإدارة⁷. وتزداد أهمية هذه الإشكالية في ظل التحولات المؤسسية التي تعرفها الدولة الحديثة، والتي أدت إلى تعدد الفاعلين في صناعة وتنفيذ السياسات العمومية، وتنامي الحاجة إلى التنسيق بين المستويات السياسية والإدارية والتقنية. وفي هذا السياق، تؤكد منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية أن عدداً من الدول اتجه إلى توضيح العلاقة بين الخدمة المدنية والقيادة السياسية، بما يسمح بتحقيق قدر أكبر من الوضوح في توزيع الأدوار والمسؤوليات⁸. وعليه، فإن دراسة الحياد الإداري لا تقتصر على تحديد مضمونه القانوني، وإنما تمتد إلى تحليل مدى قدرته على الصمود أمام التحولات التي يعرفها النظام السياسي والمؤسسي، ومدى فعالية الآليات القانونية والتنظيمية والأخلاقية في حماية الإدارة من مظاهر التسييس والانحياز. كما تكتسب المسألة بعداً خاصاً في الحالة المغربية، بالنظر إلى التكريس الدستوري الصريح لمبدأ الحياد وربطه بمبادئ الشفافية والنزاهة والمصلحة العامة والحكامة الجيدة⁹.

وانطلاقاً مما سبق، تطرح الدراسة الإشكالية الآتية:

إلى أي حد استطاع مبدأ الحياد الإداري أن يحافظ على فعاليته في ظل التحولات السياسية والمؤسسية، وما مدى قدرة الإطار القانوني والمؤسسي على تحقيق التوازن بين خضوع الإدارة للتوجيه السياسي المشروع وضمان استقلالية أداؤها وموضوعيته؟

وتتفرع عن هذه الإشكالية مجموعة من التساؤلات، من أهمها: ما المقصود بالحياد الإداري وما هي مرتكزاته القانونية والمؤسسية؟ وما طبيعة تأثير التحولات السياسية في ممارسة هذا المبدأ؟ وكيف أثرت التحولات المؤسسية في

⁷ OECD (2007), Study on the Political Involvement in Senior Staffing and on the Delineation of Responsibilities Between Ministers and Senior Civil Servants,

⁸ OECD Public Governance Reviews Building Centre of Government Capabilities to Steer and Deliver Complex Priorities

⁹ المملكة المغربية، دستور 2011، خاصة الفصول 154 و155 و156 و157.



ISSN :3085_5055

العدد السادس عشر (شتنبر - أكتوبر) 2026

مجلة إشكالات بحثية
مجلة علمية محكمة تعنى بالأبحاث والدراسات
في مختلف التخصصات

العلاقة بين الإدارة والسلطة السياسية؟ وما هي الآليات القانونية والمؤسسية الكفيلة بتعزيز الحياد الإداري وحمايته من مظاهر التسييس والانحراف عن مقتضيات المصلحة العامة؟

وتتطلب الإجابة عن هذه الإشكالية تقسيم الدراسة إلى محورين يخصص المحور الأول لدراسة التأصيل القانوني والمؤسسي لمبدأ الحياد الإداري أما المحور الثاني فسيتناول التحديات التي يواجهها الحياد الإداري في ظل التحولات السياسية والمؤسسية واليات تعزيزه،

المحور الأول:

التأصيل القانوني والمؤسسي لمبدأ الحياد الإداري

لا يمكن دراسة مبدأ الحياد الإداري بمعزل عن التطور الذي عرفته الإدارة العمومية في علاقتها بالدولة والمواطن والمؤسسات السياسية.

فالحياد لم يعد مجرد قيمة أخلاقية يفترض أن يتحلى بها الموظف أثناء أداء مهامه، وإنما أصبح مبدأً قانونياً ومؤسسياً يرتبط بكيفية تنظيم المرافق العمومية، وبضمان ممارسة الوظيفة الإدارية في إطار المشروعية والمساواة والنزاهة والمصلحة العامة. ويظهر هذا التطور بوضوح في الدستور المغربي لسنة 2011، الذي أدرج الحياد ضمن المبادئ التي يمارس أعوان المرافق العمومية وظائفهم وفقاً لها، إلى جانب احترام القانون والشفافية والنزاهة والمصلحة العامة.

وتكتسب دراسة الأساس القانوني والمؤسسي للحياد الإداري أهمية خاصة، لأن فعالية هذا المبدأ لا تتوقف على مجرد إعلانه في النصوص القانونية، وإنما تتحدد كذلك بمدى وجود مؤسسات وقواعد وآليات قادرة على تحويله إلى ممارسة فعلية داخل الإدارة. ولذلك، فإن تحليل الحياد الإداري يقتضي الوقوف أولاً عند مضمونه وموقعه ضمن المبادئ التي تحكم المرفق العام، ثم الانتقال إلى الضمانات القانونية والمؤسسية التي أقرها المشرع المغربي لحمايته وترسيخه.

وانطلاقاً من ذلك، يمكن تناول هذا المحور من خلال عنصرين أساسيين: مفهوم الحياد الإداري وأبعاده القانونية، ثم الحياد الإداري في علاقته بالمؤسسات والسلطة السياسية.



ISSN :3085_5055

العدد السادس عشر (شتنبر - أكتوبر) 2026

مجلة إشكالات بحثية
مجلة علمية محكمة تعنى بالأبحاث والدراسات
في مختلف التخصصات

أولاً: مفهوم الحياد الإداري وأبعاده القانونية

يشكل تحديد مفهوم الحياد الإداري مدخلاً ضرورياً لفهم موقعه داخل النظام القانوني للوظيفة العمومية. فالحياد، في معناه الإداري، لا يعني أن الإدارة منفصلة بصورة مطلقة عن المجال السياسي، لأن الإدارة تعمل في إطار سياسات عمومية تضعها السلطات المختصة، وإنما يعني أن تنفيذ تلك السياسات ينبغي أن يتم وفقاً للقانون وبعيداً عن الاعتبار الشخصية أو الحزبية التي يمكن أن تؤثر في ممارسة الاختصاص الإداري.

ويجد هذا الفهم أساسه في الدستور المغربي، الذي لم يكتف بالنص على الحياد باعتباره مبدأً مجرداً، وإنما أورده ضمن مجموعة من المبادئ التي تحكم ممارسة أعوان المرافق العمومية لوظائفهم، وهي احترام القانون والحياد والشفافية والنزاهة والمصلحة العامة¹⁰.

ويكشف الجمع بين هذه المبادئ أن الحياد الإداري في التصور الدستوري المغربي ليس قيمة مستقلة عن باقي القيم التي تحكم العمل الإداري. فاحترام القانون يضع الإطار الذي ينبغي أن تتحرك داخله الإدارة، والشفافية تحد من الغموض والانفراد غير المبرر في اتخاذ القرار، والنزاهة تحول دون توظيف الوظيفة العامة لتحقيق مصالح خاصة، بينما توجه المصلحة العامة ممارسة الاختصاص الإداري نحو الغاية التي من أجلها منح القانون الإدارة سلطاتها.

ومن ثم، فإن الحياد يمكن النظر إليه باعتباره آلية لضمان موضوعية ممارسة الوظيفة العمومية وليس مجرد موقف سلبي للموظف تجاه الحياة السياسية.

ويتأكد هذا الترابط من خلال الفصل 154 من الدستور، الذي جعل تنظيم المرافق العمومية قائماً على المساواة في الولوج إليها، والإنصاف في تغطية التراب الوطني، والاستمرارية في أداء الخدمات، كما أخضعها لمعايير الجودة والشفافية والمحاسبة والمسؤولية¹¹.

¹⁰ الفصل 155 من دستور 2011

¹¹ الفصل 154 من دستور 2011



ISSN :3085_5055

العدد السادس عشر (شتمبر _ أكتوبر) 2026

مجلة إشكالات بحثية
مجلة علمية محكمة تعنى بالأبحاث والدراسات
في مختلف التخصصات

وهذا يعني أن الحياد الإداري يرتبط بصورة مباشرة بمبدأ المساواة أمام المرفق العام؛ إذ لا تكون الإدارة محايدة فعلياً إذا كانت تقدم خدماتها أو تتخذ قراراتها بناءً على الانتماء السياسي أو العلاقات الشخصية أو الاعتبارات غير المرتبطة بالقانون. ولذلك، فإن الحياد لا ينبغي أن يفهم فقط باعتباره التزاماً يقع على عاتق الموظف، بل باعتباره أيضاً قاعدة تحكم علاقة الإدارة بالمرتفقين.

وفي الاتجاه نفسه، جاء القانون رقم 54.19 بمثابة ميثاق المرافق العمومية ليحول المبادئ الدستورية المتعلقة بالحكومة إلى قواعد أكثر تفصيلاً¹². فقد صدر هذا القانون تنفيذاً للفصل 157 من الدستور، الذي نص على وضع ميثاق للمرافق العمومية يحدد قواعد الحكامة الجيدة المتعلقة بتسيير الإدارات العمومية والجهات والجماعات الترابية والأجهزة العمومية¹³.

وقد حدد القانون رقم 54.19 مجموعة من المبادئ التي ينبغي أن تحكم عمل المرافق العمومية، من بينها احترام القانون، والمساواة، والاستمرارية، والجودة، والشفافية، وربط المسؤولية بالمحاسبة، والنزاهة والانفتاح¹⁴.

وتبرز أهمية هذا المقتضى في أن المشرع لم يتعامل مع الحياد باعتباره مبدأ منفرداً، بل وضعه ضمن منظومة متكاملة للحكامة الإدارية. فالحياد يصبح أكثر فعالية عندما تكون الإدارة خاضعة لقواعد الشفافية والمساءلة والنزاهة، لأن هذه القواعد تحد من إمكانية استعمال السلطة الإدارية لتحقيق أغراض شخصية أو سياسية غير مشروعة.

كما أن ميثاق المرافق العمومية لم يقتصر على تحديد المبادئ العامة، بل تضمن مقتضيات تتعلق بنجاعة وفعالية المرافق العمومية، وعلاقة الإدارة بالمرتفقين، وتخليق المرافق العمومية، ودعم السلوك الوظيفي للموارد البشرية، واعتماد مدونات أخلاقية وبرامج للوقاية من الفساد ومحاربهته¹⁵.

¹² القانون رقم 54.19 بمثابة ميثاق المرافق العمومية، الصادر بتنفيذه الظهير الشريف رقم 1.21.58 بتاريخ 14 يوليوز 2021، والمنشور بالجريدة الرسمية عدد 7006 بتاريخ 22 يوليوز 2021.

¹³ الفصل 154 من دستور 2011

¹⁴ القانون رقم 54.19 بمثابة ميثاق المرافق العمومية، مرجع سابق

¹⁵ أبو عمار، محمد (2022)، «القانون 54.19 بمثابة ميثاق للمرافق العمومية: قراءة في السياق، المضامين، الرهانات»، مجلة البوغاز للدراسات القانونية والقضائية، العددان 19 و20، ص 72-88.



ISSN :3085_5055

العدد السادس عشر (شتنبر _ أكتوبر) 2026

مجلة إشكالات بحثية
مجلة علمية محكمة تعنى بالأبحاث والدراسات
في مختلف التخصصات

وهنا يظهر البعد المؤسسي للحيد؛ فحماية هذا المبدأ لا تتحقق فقط من خلال مطالبة الموظف بالتصرف بنزاهة، وإنما من خلال بناء بيئة إدارية تجعل احترام القانون والشفافية والنزاهة جزءاً من طريقة اشتغال المرفق العام.

ومن جهة أخرى، فإن النظام الأساسي العام للوظيفة العمومية يمثل إطاراً قانونياً أساسياً لتنظيم، وضعية الموظف، وحقوقه، وواجباته. وقد أدرج المشرع ضمن هذا النظام مجموعة من الالتزامات التي تهدف إلى ضمان انتظام الوظيفة العمومية، كما أقر ضمانات مرتبطة بالحياة المهنية للموظف.

وتوضح وزارة الانتقال الرقمي وإصلاح الإدارة أن الباب الثالث من النظام الأساسي العام للوظيفة العمومية يتناول حقوق وواجبات الموظفين، ومن بينها احترام سلطة الدولة، والمسؤولية عن القيام بالمهام المسندة إليهم، وكتمان السر المهني. كما ينص النظام على عدم جواز إدراج أية إشارة إلى النزعات السياسية والفلسفية والدينية للموظف في ملفه الإداري¹⁶.

وتكتسي هذه القاعدة أهمية خاصة بالنسبة لموضوع الحيد؛ لأنها تعكس رغبة المشرع في عدم تحويل الملف الإداري للموظف إلى وسيلة لتصنيف الموظفين على أساس قناعاتهم الشخصية. ومن ثم، فإن حماية الحياة الخاصة والقناعات الشخصية للموظف يمكن أن تشكل إحدى الضمانات غير المباشرة للحيد الإداري، لأنها تساعد على الفصل بين الشخص الموظف وبين الوظيفة التي يمارسها باسم الإدارة.

وعليه، فإن الأساس القانوني للحيد الإداري في المغرب يقوم على مستويات مترابطة: الدستور باعتباره المصدر الأعلى للمبدأ، والقانون رقم 54.19 باعتباره إطاراً للحكمة الجيدة للمرافق العمومية، والنظام الأساسي العام للوظيفة العمومية باعتباره الإطار المنظم لوضعية الموظف وواجباته. وهذه المستويات تجعل الحيد جزءاً من البناء القانوني والمؤسسي للإدارة، وليس مجرد التزام أخلاقي فردي.

¹⁶ وزارة الانتقال الرقمي وإصلاح الإدارة، النظام الأساسي العام للوظيفة العمومية وحقوق وواجبات الموظفين. الفصول 13 إلى 20



ثانياً: الحياد الإداري في علاقته بالمؤسسات والسلطة السياسية

إذا كان الحياد الإداري يجد أساسه الصريح في الدستور والقوانين، فإن تحديد مضمونه العملي يظل مرتبطاً بطبيعة العلاقة بين الإدارة والمؤسسات السياسية. فالإدارة لا تضع في الأصل جميع السياسات العمومية التي تعمل على تنفيذها، وإنما تساهم في إعدادها وتنفيذها وتقييمها في إطار الاختصاصات التي يحددها الدستور والقانون.

ومن هنا تظهر ضرورة التمييز بين التوجيه السياسي المشروع والتدخل السياسي غير المشروع في الإدارة. فوجود توجيه سياسي للإدارة لا يتعارض في حد ذاته مع الحياد، لأن الحكومة والسلطات السياسية المختصة تملك، في حدود اختصاصاتها، تحديد الاختيارات العامة والسياسات العمومية. لكن الإشكال يبدأ عندما يتجاوز التوجيه حدود المشروعية ليتحول إلى ضغط على الموظف من أجل اتخاذ قرار يخدم انتماءً حزبياً أو مصلحة شخصية أو فئة معينة.

ومن منظور مؤسساتي، فإن الحياد الإداري يؤدي هنا وظيفة مزدوجة: فهو يحافظ من جهة على حق السلطة السياسية في توجيه الإدارة في إطار اختصاصاتها، ومن جهة أخرى يمنع تحويل الإدارة إلى أداة مرتبطة بالأشخاص أو التنظيمات السياسية. وبذلك يصبح الحياد وسيلة لتحقيق التوازن بين المسؤولية السياسية والمهنية الإدارية.

ويجد هذا التوازن أساساً دستورياً في كون المرافق العمومية مطالبة بالعمل وفق مبادئ القانون والحياد والشفافية والنزاهة والمصلحة العامة، في الوقت الذي تخضع فيه لتدبير المؤسسات والسلطات التي يحددها الدستور¹⁷.

كما أن الفصل 156 من الدستور يربط عمل المرافق العمومية بتلقي ملاحظات المرتفقين واقتراحاتهم وتظلماتهم وتتبعها، ويقرر خضوع تدبير الأموال العمومية للمراقبة والتقييم¹⁸.

وتبرز هنا أهمية الرقابة والتقييم في حماية الحياد؛ فالمبدأ لا يمكن أن تكون له فعالية حقيقية إذا كانت الإدارة تعمل دون رقابة على كيفية استعمال السلطة أو الموارد العمومية. ولذلك، فإن إخضاع الإدارة للمراقبة والتقييم يشكل

¹⁷ الفصول 154 و155 من دستور 2011

¹⁸ الفصل 156 من دستور 2011



ضمانة مؤسساتية تسمح بالكشف عن الاختلالات وتصحيحها، بما فيها تلك التي قد تنتج عن الانحياز أو سوء استعمال السلطة.

كما أن الدستور لم يكتف بوضع مبادئ عامة، وإنما نص في الفصل 157 على إحداث ميثاق للمرافق العمومية يحدد قواعد الحكامة الجيدة¹⁹، وهو ما تجسد لاحقاً في القانون رقم 54.19.

وقد جعل القانون رقم 54.19²⁰ من تخليق المرافق العمومية أحد مكونات الحكامة، من خلال مقتضيات تتعلق بالسلوك الوظيفي وتعزيز قيم النزاهة والوقاية من أشكال الفساد ومحاربتها.

لهذا فإن إدراج التخليق ضمن ميثاق المرافق العمومية يكشف عن تحول مهم في تصور المشرع للحياد: فلم يعد المطلوب فقط أن يمتنع الموظف عن ممارسة سلوك منحاز، بل أصبح من الضروري إنشاء ثقافة مؤسساتية للحياد والنزاهة داخل الإدارة. وهذا التحول مهم لأن السلوك الإداري لا يتحدد دائماً بالنصوص القانونية وحدها، وإنما يتأثر أيضاً بالثقافة التنظيمية، ونظام المسؤولية، وآليات التقييم والرقابة، وطريقة تدبير الموارد البشرية.

وفي هذا السياق، يشكل نظام التوظيف والمسار المهني للموظف أحد المداخل المهمة لحماية الحياد الإداري. فكلما كانت الولوج إلى الوظيفة العمومية والمسارات المهنية محكومة بمعايير موضوعية، كان من الممكن الحد من تأثير الولاءات الشخصية والسياسية على الإدارة. ويقرر النظام الأساسي العام للوظيفة العمومية، في فصله الأول، مبدأ حق كل مغربي في الوصول إلى الوظائف العمومية على وجه المساواة، مع مراعاة المقتضيات القانونية الخاصة²¹.

ومن ثم، فإن مبدأ المساواة في الولوج إلى الوظيفة العمومية لا يمثل فقط قاعدة مرتبطة بالتوظيف، بل يمكن النظر إليه باعتباره إحدى الضمانات السابقة لحماية حياد الإدارة؛ لأن الإدارة التي تستند في تشكيل مواردها البشرية إلى قواعد موضوعية تكون أكثر قدرة على الحفاظ على استقلالية الأداء الإداري ومهنيته.

¹⁹ الفصل 157 من دستور 2011

²⁰ القانون رقم 54.19 بمثابة ميثاق المرافق العمومية، مرجع سابق

²¹ الفصل الأول من ظهير شريف رقم 1.58.008 صادر في 4 شعبان 1377 (24 فبراير 1958) بمثابة النظام الأساسي العام للوظيفة العمومية، في صيغته المحينة.



ISSN :3085_5055

العدد السادس عشر (شتنبر - أكتوبر) 2026

مجلة إشكالات بحثية
مجلة علمية محكمة تعنى بالأبحاث والدراسات
في مختلف التخصصات

ويتعزز هذا المنطق من خلال النظام التأديبي للموظفين، إذ يتضمن النظام الأساسي العام للوظيفة العمومية أحكاماً خاصة بالعقوبات التأديبية والمساطر المتعلقة بها²²

وتكمن أهمية المسؤولية التأديبية هنا في كونها تمثل آلية داخلية لضمان احترام الموظف للالتزامات المرتبطة بوظيفته. غير أن فعالية هذه الآلية تظل رهينة باحترام الضمانات القانونية والمسطرية، حتى لا تتحول السلطة التأديبية نفسها إلى وسيلة للضغط السياسي أو الإداري على الموظف.

وبالتالي، فإن حماية الحياد لا تتطلب فقط وجود نظام للعقوبات، وإنما تتطلب كذلك ضمان استعمال هذا النظام وفق القانون وبعيداً عن الاعتبارات الانتقامية أو الشخصية.

ومن هذا المنظور، فإن الحياد الإداري يقوم على توازن مؤسساتي دقيق: فالإدارة مطالبة بتنفيذ السياسات العمومية، والموظف مطالب باحترام التسلسل الإداري والقيام بالمهام المسندة إليه، لكن كل ذلك ينبغي أن يتم في إطار القانون والمصلحة العامة. ولذلك، فإن الحياد لا يعني رفض السلطة الرئاسية أو تعطيل تنفيذ السياسات العمومية، وإنما يعني أن هذه السلطة يجب أن تمارس داخل الحدود القانونية.

المحور الثاني: تحديات الحياد الإداري في ظل التحولات السياسية والمؤسسية وآليات تعزيزه

إذا كان مبدأ الحياد الإداري قد حظي بتكريس دستوري وقانوني واضح، فإن الإشكال لا يتوقف عند حدود الاعتراف به في النصوص، وإنما ينتقل إلى مدى قدرته على الصمود أمام التحولات التي تعرفها الإدارة والدولة على المستويين السياسي والمؤسساتي.

فالإدارة العمومية لم تعد تشتغل وفق النموذج التقليدي القائم على التسلسل الهرمي وحده، وإنما أصبحت مطالبة بتحقيق النجاعة والشفافية والجودة والانفتاح، إلى جانب الاستجابة لحاجيات المرتفقين وتطوير وسائل العمل الإداري. وقد جعل القانون رقم 54.19 بمثابة ميثاق المرافق العمومية من الحكامة الجيدة إطاراً مرجعياً لتنظيم وتسيير المرافق العمومية وعلاقتها بالمرتفقين.

²² الباب الخامس من النظام الأساسي للوظيفة العمومية مرجع سابق



وفي المقابل، فإن التحولات السياسية والمؤسسية تفرض إعادة التفكير في العلاقة بين الإدارة والسلطة السياسية؛ ذلك أن الإدارة مطالبة بتنفيذ السياسات العمومية، لكنها مطالبة في الوقت نفسه بالحفاظ على مهنتها وموضوعيتها ونزاهتها. ومن ثم، فإن التحدي الأساسي لا يتمثل في إقامة قطيعة بين الإدارة والسياسة، وإنما في منع تحول العلاقة المشروعة بينهما إلى تسييس للوظيفة الإدارية أو إخضاع القرار الإداري لاعتبارات لا تستند إلى القانون والمصلحة العامة.

ومن هذا المنطلق، سيتم تناول هذا المحور من خلال عنصرين: أولاً: تأثير التحولات السياسية والمؤسسية على الحياد الإداري، وثانياً: آليات حماية وتعزيز الحياد الإداري.

أولاً: تأثير التحولات السياسية والمؤسسية على الحياد الإداري

1. التحول في طبيعة العلاقة بين الإدارة والسلطة السياسية

تقوم الإدارة في الدولة الحديثة بدور أساسي في إعداد وتنفيذ السياسات العمومية، وهو ما يجعلها مرتبطة بصورة مباشرة بالسلطة السياسية. غير أن هذه العلاقة لا ينبغي أن تؤدي إلى إلغاء الحدود الوظيفية بين المجال السياسي والمجال الإداري. فالسياسة تحدد الاختيارات العامة، بينما تتولى الإدارة تنفيذها في إطار القواعد القانونية والتنظيمية التي تحكم نشاطها.

وتبرز أهمية هذا التمييز في الحالة المغربية من خلال البناء الدستوري للمرافق العمومية؛ فقد جعل الدستور من احترام القانون والحياد والشفافية والنزاهة والمصلحة العامة مبادئ تحكم ممارسة أعوان المرافق العمومية لوظائفهم²³.

وبالتالي، فإن خضوع الموظف للتسلسل الإداري لا يعني خضوعه لرغبات أو مصالح شخصية أو حزبية، وإنما يعني قيامه بمهامه في إطار الاختصاصات المحددة قانوناً. ومن هنا يمكن القول إن الحياد الإداري لا يتعارض مع السلطة

²³ الفصل 155 من الدستور



الرئاسية داخل الإدارة، بل يضع لها حدوداً موضوعية، بحيث لا تتحول السلطة الإدارية إلى وسيلة للضغط على الموظف من أجل تحقيق غايات خارجة عن المصلحة العامة.

وتزداد حساسية هذه المسألة عندما يتعلق الأمر بالمناصب والمسؤوليات الإدارية، لأن طريقة التعيين والتقييم والترقية يمكن أن تؤثر بصورة مباشرة في استقلالية الموظف وفي قدرته على اتخاذ مواقف مهنية. ولذلك، فإن حماية الحياد لا ترتبط فقط بالنصوص التي تعلن المبدأ، بل كذلك بطريقة تنظيم الموارد البشرية داخل الإدارة.

وهنا يكتسب مبدأ الاستحقاق والمساواة في الولوج إلى الوظيفة العمومية أهمية خاصة، إذ ينص الفصل الأول من النظام الأساسي العام للوظيفة العمومية على أن لكل مغربي الحق في الوصول إلى الوظائف العمومية على وجه المساواة، مع مراعاة الشروط القانونية الخاصة بكل وظيفة. وهذا المبدأ يشكل إحدى الضمانات الأولية لبناء جهاز إداري مهني بعيد عن المحاباة والتمييز²⁴.

وعليه، فإن التحول المطلوب ليس إبعاد الإدارة عن السياسة بصورة مطلقة، وإنما إعادة تنظيم العلاقة بينهما على أساس قانوني: السلطة السياسية تمارس اختصاصاتها الدستورية، والإدارة تنفذ السياسات العمومية في إطار المشروعية والحياد.

2. تعدد الفاعلين المؤسسيين وأثره على الحياد الإداري

من أبرز التحولات المؤسسية التي تؤثر في العمل الإداري تزايد عدد الفاعلين المشاركين في إعداد وتنفيذ السياسات العمومية، سواء تعلق الأمر بالدولة، أو الجهات والجماعات الترابية، أو المؤسسات والمقاولات العمومية، أو مختلف الهيئات العمومية.

وقد وسع القانون رقم 54.19 نطاق مفهوم المرافق العمومية ليشمل الإدارات العمومية والمحاكم والجهات والجماعات الترابية ومجموعاتها والهيئات التابعة لها والأجهزة العمومية²⁵.

²⁴ الظهير الشريف رقم 1.58.008 بمثابة النظام الأساسي العام للوظيفة العمومية.

²⁵ القانون رقم 54.19 بمثابة ميثاق المرافق العمومية، الجريدة الرسمية، عدد 7006، 22 يوليوز 2021



ISSN :3085_5055

العدد السادس عشر (شتمبر - أكتوبر) 2026

مجلة إشكالات بحثية
مجلة علمية محكمة تعنى بالأبحاث والدراسات
في مختلف التخصصات

ويكشف هذا التوسع عن تحول مهم في بنية العمل العمومي؛ فالإدارة لم تعد تشتغل دائماً من خلال مركز إداري واحد، وإنما أصبحت السياسات العمومية تتطلب التنسيق بين مستويات ومؤسسات مختلفة. وقد يؤدي هذا التعدد، من جهة، إلى تحسين القدرة على الاستجابة للحاجيات المحلية والوطنية، لكنه قد يخلق، من جهة أخرى، صعوبات مرتبطة بتحديد المسؤوليات وتوزيع الاختصاصات.

ومن زاوية الحياد الإداري، تكمن المشكلة في أن تعدد مراكز القرار قد يفتح المجال أمام تضارب التوجهات أو اختلاف المصالح، الأمر الذي يجعل احترام الاختصاصات القانونية والتنسيق المؤسسي شرطاً أساسياً للحفاظ على موضوعية القرار الإداري.

وقد جعل ميثاق المرافق العمومية من النجاعة والفعالية والتنظيم الملائم للمرافق العمومية وتطوير الموارد البشرية من العناصر الأساسية للحكامة الجيدة. كما دعا إلى تطوير أساليب حديثة في التدبير وترشيد استعمال الوسائل العامة²⁶.

ومن ثم، فإن الحياد الإداري في ظل تعدد الفاعلين لم يعد مرتبطاً فقط بسلوك الموظف الفردي، وإنما أصبح مرتبطاً أيضاً بوضوح الاختصاصات والتنسيق المؤسسي ووجود قواعد للمساءلة.

وهذا ما يجعل الحياد الإداري مبدأً مؤسسياً بالدرجة الأولى، لأن الإدارة التي تفتقر إلى وضوح الاختصاصات أو إلى آليات التنسيق والرقابة قد تجد صعوبة في ضمان وحدة القرار الإداري وموضوعيته.

3. التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة القائمة على الحكامة

ساهم الانتقال من نموذج الإدارة التقليدية إلى نموذج الإدارة القائمة على الحكامة في إعادة تعريف طبيعة العلاقة بين الإدارة والمرتكز. فلم تعد الإدارة مطالبة فقط بتطبيق القانون، وإنما أصبحت مطالبة كذلك بتحسين جودة الخدمات والانفتاح على المواطنين وتبسيط المساطر والرفع من فعالية الأداء.

²⁶ القانون رقم 54.19 بمثابة ميثاق المرافق العمومية، الجريدة الرسمية، عدد 7006، 22 يوليوز 2021



ISSN :3085_5055

العدد السادس عشر (شتمبر _ أكتوبر) 2026

مجلة إشكالات بحثية
مجلة علمية محكمة تعنى بالأبحاث والدراسات
في مختلف التخصصات

وقد جعل القانون رقم 54.19 من الشفافية والانفتاح والجودة وربط المسؤولية بالمحاسبة والنزاهة من المبادئ الأساسية للحكومة الجيدة للمرافق العمومية²⁷.

ومن الناحية التحليلية، يمثل هذا التحول دعماً لمبدأ الحياد؛ لأن الشفافية تقلل من القرارات الغامضة أو غير القابلة للتبرير، وربط المسؤولية بالمحاسبة يسمح بتحديد المسؤول عن القرار الإداري، بينما تساعد الرقمنة وتبسيط المساطر على الحد من التدخلات الشخصية غير الضرورية.

كما أن وزارة الانتقال الرقمي وإصلاح الإدارة تعتبر الرقمنة إحدى الوسائل التي اعتمدها القانون رقم 54.19 لتحسين جودة الخدمة العمومية وجعلها أكثر سهولة وشفافية.

وهنا يمكن تسجيل ملاحظة تحليلية مهمة: الرقمنة لا تحقق الحياد تلقائياً، لكنها يمكن أن توفر بيئة أكثر قابلية للتتبع والتوثيق، وبالتالي الحد من بعض أشكال التدخل الشخصي في معالجة الملفات.

ولذلك، فإن أثر التحول الرقمي على الحياد يتوقف على طريقة تصميم الأنظمة الرقمية وقواعد استعمال البيانات وآليات الرقابة عليها.

ثانياً: آليات حماية وتعزيز الحياد الإداري

1. الضمانات القانونية والمهنية

لا يمكن حماية الحياد الإداري من خلال إعلان المبدأ فقط، وإنما يتطلب الأمر توفير ضمانات قانونية ومهنية للموظف العمومي.

ويأتي في مقدمة هذه الضمانات المساواة في الولوج إلى الوظيفة العمومية، باعتبارها مدخلاً أساسياً لبناء جهاز إداري مهني. كما يرتبط بها اعتماد معايير موضوعية في تدبير المسار المهني للموظف، لأن الموظف الذي يشعر بأن مستقبله المهني يتوقف على الولاء الشخصي أو السياسي يكون أكثر عرضة للتأثيرات غير المهنية.

²⁷ المرجع نفسه



ISSN :3085_5055

العدد السادس عشر (شتنبر - أكتوبر) 2026

مجلة إشكالات بحثية
مجلة علمية محكمة تعنى بالأبحاث والدراسات
في مختلف التخصصات

كما أن النظام الأساسي العام للوظيفة العمومية يتضمن مجموعة من المقتضيات المتعلقة بحقوق الموظفين وواجباتهم والمسؤولية التأديبية، بما يسمح بإخضاع السلوك الوظيفي لقواعد قانونية محددة بدلاً من تركه للتقدير الشخصي²⁸.

ومن الناحية التحليلية، فإن الضمانات المهنية لا تحمي الموظف فقط، بل تحمي الإدارة نفسها؛ لأن الإدارة المهنية تحتاج إلى موظف قادر على تنفيذ التعليمات القانونية وتقديم الرأي الإداري دون أن تتحول علاقته برؤسائه إلى علاقة ولاء شخصي.

2. تعزيز الشفافية وربط المسؤولية بالمحاسبة

تمثل الشفافية والمحاسبة إحدى أهم الوسائل المؤسسية لتعزيز الحياد الإداري. فالقرار الإداري الذي يخضع للتبرير والتتبع والمراقبة يكون أقل قابلية للتأثر بالاعتبارات الشخصية أو السياسية غير المشروعة.

وقد جعل الدستور المغربي من الحكامة الجيدة وربط المسؤولية بالمحاسبة جزءاً من المبادئ المنظمة للمرافق العمومية، كما نص الفصل 156 على خضوع تدبير الأموال العمومية للمراقبة والتقييم²⁹.

وتبرز أهمية هذه المقتضيات في أنها تنقل الحياد من المجال الأخلاقي إلى المجال المؤسسي؛ فالحياد لا يتوقف على حسن نية الموظف، بل يحتاج إلى مؤسسات تستطيع مراقبة القرارات والكشف عن الاختلالات وترتيب المسؤوليات.

وفي السياق نفسه، جعل القانون رقم 54.19 من ربط المسؤولية بالمحاسبة إحدى قواعد الحكامة الجيدة، كما تضمن مقتضيات تتعلق بتخليق المرافق العمومية وتعزيز قيم النزاهة والوقاية من الفساد ومحاربته.

وهكذا، فإن المحاسبة تؤدي وظيفة وقائية، لأنها تجعل صاحب القرار الإداري يدرك أن ممارسة السلطة لا تنفصل عن تحمل المسؤولية عن نتائجها.

²⁸ الظهير الشريف رقم 1.58.008 بمثابة النظام الأساسي العام للوظيفة العمومية.

²⁹ الفصلان 154 و156 من دستور 2011



ISSN :3085_5055

العدد السادس عشر (شتنبر - أكتوبر) 2026

مجلة إشكالات بحثية
مجلة علمية محكمة تعنى بالأبحاث والدراسات
في مختلف التخصصات

3. دور الرقابة والتقييم في حماية الحياد

لا تكتمل الحماية المؤسسية للحياد الإداري دون وجود آليات للرقابة والتقييم. فالإدارة التي لا تخضع للتقييم المستمر قد تتراكم داخلها ممارسات تتعارض مع مبادئ النزاهة والموضوعية دون أن تجد آليات فعالة لتصحيحها.

وفي هذا الإطار، أحدث القانون رقم 54.19 المرصد الوطني للمرافق العمومية كآلية تنظيمية لرصد مستوى حكامه ونجاعة المرافق العمومية وجودة الخدمات التي تقدمها، وجعل من بين مهامه جمع المعلومات والبيانات وإنجاز الدراسات والأبحاث وتقييم أثر الاستراتيجيات والبرامج واقتراح الإجراءات الكفيلة بتطوير أداء المرافق العمومية. (المادة 35 وما يليها من القانون رقم 54.19).³⁰

وتكشف هذه الآلية عن تحول في طريقة النظر إلى الإدارة؛ فلم يعد تقييم الإدارة مرتبطاً فقط بمراقبة مدى احترامها للقواعد، وإنما أصبح يشمل كذلك جودة الأداء والنجاعة ورضا المرتفقين.

ومن ثم، فإن التقييم يمكن أن يخدم الحياد بطريقتين: الأولى من خلال الكشف عن الاختلالات التي قد تؤثر في المساواة وجودة الخدمات، والثانية من خلال توفير بيانات موضوعية تسمح بإعادة النظر في طرق التدبير واتخاذ الإجراءات التصحيحية.

4. تخليق الإدارة كآلية لتعزيز الحياد

يعد تخليق الإدارة من أهم الآليات التي يمكن من خلالها حماية الحياد الإداري، لأن احترام القانون وحده قد لا يكون كافياً إذا لم تصاحبه ثقافة مهنية قائمة على النزاهة والمسؤولية.

وقد خصص القانون رقم 54.19 باباً مستقلاً لتخليق المرافق العمومية، وتضمن هذا الباب مقتضيات تهدف إلى دعم السلوك الوظيفي للموارد البشرية واعتماد مدونات أخلاقية وبرامج لتعزيز قيم النزاهة والوقاية من أشكال الفساد ومحاربتها.

³⁰ المادة 35 من القانون رقم 54.19 بمثابة ميثاق المرافق العمومية



ISSN :3085_5055

العدد السادس عشر (شتمبر _ أكتوبر) 2026

مجلة إشكالات بحثية
مجلة علمية محكمة تعنى بالأبحاث والدراسات
في مختلف التخصصات

وتكمن أهمية هذه المقتضيات في أنها تعكس انتقالاً من مفهوم الرقابة بعد وقوع المخالفة إلى مفهوم الوقاية منها قبل حدوثها. فمدونة السلوك، على سبيل المثال، لا تكتفي بتحديد العقوبة، وإنما تسعى إلى توجيه الموظف نحو السلوك المهني الذي ينبغي اعتماده.

ومن ثم، فإن تخليق الإدارة يشكل دعامة للحياد، لأنه يساعد على ترسيخ الفصل بين المصلحة العامة والمصلحة الشخصية، وبين ممارسة الاختصاص الإداري والولاءات الخاصة.

5. حماية علاقة الإدارة بالمرتفق

يظهر الحياد الإداري في النهاية في الطريقة التي تتعامل بها الإدارة مع المواطنين. فالمرتفق لا يهتم فقط بوجود نص دستوري يقرر الحياد، وإنما يهتم أن يحصل على الخدمة العمومية وفق معايير موحدة، دون تمييز أو محاباة.

ولهذا جعل القانون رقم 54.19 علاقة المرافق العمومية بالمرتفقين إحدى المجالات الأساسية للحكامة، فنص على الانفتاح والتواصل وتحسين الاستقبال وتيسير الولوج إلى الخدمات وتبسيط الإجراءات ورقمنتها، إضافة إلى العناية بالتظلمات وتنفيذ الأحكام القضائية³¹.

وتكتسي هذه المقتضيات أهمية خاصة بالنسبة للحياد، لأن المعاملة المتساوية للمرتفقين هي الاختبار العملي الحقيقي لهذا المبدأ. فإذا كان القانون يفرض معاملة متساوية، لكن الممارسة الفعلية تختلف تبعاً للعلاقات أو النفوذ أو الانتماءات، فإن الحياد يصبح مجرد قاعدة نظرية.

وقد خلصت دراسة عربية حديثة حول القانون رقم 54.19 إلى أن الميثاق يشكل أرضية قانونية لحكامة المرافق العمومية من خلال تنظيم العلاقة بين المرفق والمرتفق، ووضع وسائل وأدوات لحكامة التدبير العمومي³².

³¹ القانون رقم 54.19 بمثابة ميثاق المرافق العمومية مرجع سابق

³² الدهويري، جامع (2024)، «القانون رقم 54.19 كأرضية لحكامة المرافق العمومية»، مجلة ابن خلدون للدراسات القانونية والاقتصادية والاجتماعية، المجلد 1، العدد 9.



ISSN :3085_5055

العدد السادس عشر (شتنبر - أكتوبر) 2026

مجلة إشكالات بحثية
مجلة علمية محكمة تعنى بالأبحاث والدراسات
في مختلف التخصصات

كما خلصت دراسة أخرى إلى أن القانون رقم 54.19 جاء بهندسة قانونية تهدف إلى ترسيخ قواعد الحكامة الجيدة داخل المرافق العمومية، مع التركيز على مبادئ الحكامة وآليات تطبيقها³³.

خاتمة

يتضح من خلال دراسة الحياد الإداري في ظل التحولات السياسية والمؤسسية أن هذا المبدأ لا يشكل مجرد قاعدة أخلاقية أو توجيهاً مهنيّاً للموظف العمومي، وإنما يمثل ضماناً أساسية لحسن سير المرفق العام، وترسيخ الثقة في الإدارة، وضمان تعاملها مع المرتفقين على أساس المساواة واحترام القانون. وقد كرس الدستور المغربي هذا التوجه من خلال إلزام أعوان المرافق العمومية باحترام القانون والحياد والشفافية والنزاهة والمصلحة العامة أثناء أداء وظائفهم.

كما أظهرت الدراسة أن التحولات السياسية والمؤسسية التي عرفها المغرب، ولا سيما الانتقال نحو ترسيخ الحكامة وربط المسؤولية بالمحاسبة وتوسيع آليات الرقابة والتقييم، أعادت تشكيل موقع الإدارة داخل المنظومة المؤسسية. فلم تعد الإدارة مجرد أداة لتنفيذ القرارات العمومية، بل أصبحت فاعلاً أساسياً في تنزيل السياسات العمومية وتحقيق جودة الخدمات، الأمر الذي يجعل المحافظة على استقلالية القرار الإداري وحياد الموظف العمومي ضرورة لضمان استمرارية المرفق العام بعيداً عن الاعتبارات الشخصية أو السياسية غير المشروعة. ويؤكد ميثاق المرافق العمومية، بموجب القانون رقم 54.19، أن مبادئ الحكامة تشمل المشروعية والمساواة والاستمرارية والشفافية والنزاهة وربط المسؤولية بالمحاسبة.

ومن جهة أخرى، فإن فعالية الحياد الإداري لا تتوقف على وجود النصوص القانونية، وإنما ترتبط بمدى ترجمتها إلى ممارسات مؤسسية فعلية، من خلال تعزيز أخلاقيات المرفق العام، وضمان تكافؤ الفرص، وتطوير آليات الرقابة والتقييم، وتقوية الشفافية، وحماية الموظف العمومي من مختلف أشكال التأثير غير المشروع.

³³ زكي، خالد ر. (2023)، «تجليات الحكامة الجيدة في ضوء قانون ميثاق المرافق العمومية»، مجلة ابن خلدون للدراسات القانونية والاقتصادية والاجتماعية، المجلد 1، العدد 6.



ISSN :3085_5055

العدد السادس عشر (شتنبر _ أكتوبر) 2026

مجلة إشكالات بحثية
مجلة علمية محكمة تعنى بالأبحاث والدراسات
في مختلف التخصصات

وفي هذا الإطار، يشكل إحداث المرصد الوطني للمرافق العمومية آلية مهمة لتتبع الحكامة والأداء وجودة الخدمات العمومية وتقييم السياسات والبرامج ذات الصلة بالمرافق العمومية.

وبناءً عليه، يمكن القول إن التحدي الأساسي الذي يواجه الحياد الإداري في المرحلة الراهنة لا يكمن في غياب التأطير القانوني، بقدر ما يكمن في ضمان الانتقال من الحياد باعتباره مبدأً منصوباً عليه إلى الحياد باعتباره ثقافة مؤسساتية وممارسة يومية. فكلما ارتبطت ممارسة الوظيفة العمومية بمعايير الكفاءة والاستحقاق والنزاهة والشفافية، وتوفرت آليات فعالة للمساءلة والرقابة، أمكن للإدارة أن تؤدي وظائفها باستقلالية ومهنية، وأن تظل في خدمة المصلحة العامة باعتبارها الغاية الأساسية للعمل الإداري.



ISSN :3085_5055

العدد السادس عشر (شتنبر _ أكتوبر) 2026

مجلة إشكالات بحثية
مجلة علمية محكمة تعنى بالأبحاث والدراسات
في مختلف التخصصات

لائحة المراجع :

1. أبو عمار، محمد. (2022). القانون 54.19 بمثابة ميثاق للمرافق العمومية: قراءة في السياق، المضامين، الرهانات. مجلة البوغاز للدراسات القانونية والقضائية، (20-19)، 88.72-.
2. الدهويري، جامع. (2024). القانون رقم 54.19 كأرضية لحكمة المرافق العمومية. مجلة ابن خلدون للدراسات القانونية والاقتصادية والاجتماعية، 1.(9).
3. زكي، خالد ر. (2023). تجليات الحكة الجيدة في ضوء قانون ميثاق المرافق العمومية. مجلة ابن خلدون للدراسات القانونية والاقتصادية والاجتماعية، 1.(6).
4. المملكة المغربية. (1958). الظهير الشريف رقم 1.58.008 الصادر في 4 شعبان 1377 (24 فبراير 1958) بمثابة النظام الأساسي العام للوظيفة العمومية، بصيغته المحينة.
5. المملكة المغربية. (2011). دستور المملكة المغربية لسنة 2011.
6. المملكة المغربية. (2021). القانون رقم 54.19 بمثابة ميثاق المرافق العمومية، الصادر بتنفيذه الظهير الشريف رقم 1.21.58 بتاريخ 14 يوليوز 2021، الجريدة الرسمية، العدد 7006، 22 يوليوز 2021.
7. وزارة الانتقال الرقمي وإصلاح الإدارة. (د.ت.). النظام الأساسي العام للوظيفة العمومية وحقوق وواجبات الموظفين.

• المراجع الأجنبية:

- I. OECD. (2004). Managing conflict of interest in the public service: OECD guidelines and country experiences. OECD Publishing.
- II. OECD. (2007). Study on the political involvement in senior staffing and on the delineation of responsibilities between ministers and senior civil servants. OECD Publishing.
- III. OECD. (2008). The state of the public service. OECD Publishing.



ISSN :3085_5055

العدد السادس عشر (شتنبر _ أكتوبر) 2026

مجلة إشكالات بحثية
مجلة علمية محكمة تعنى بالأبحاث والدراسات
في مختلف التخصصات

- IV. OECD. (2019). Recommendation of the Council on Public Service Leadership and Capability. OECD Legal Instruments.
- V. OECD. (2026). OECD survey on drivers of trust in public institutions 2026 results: Navigating rising expectations and new horizons.
- VI. OECD. (د.ت). Building centre of government capabilities to steer and deliver complex *priorities*. OECD Public Governance Reviews.