



الحكامة الرقمية ودورها في تعزيز الشفافية الإدارية:

دراسة تحليلية في ضوء التحول الرقمي للإدارة العمومية المغربية

د. عبد الفتاح المسعودي

دكتور في القانون العام والعلوم السياسية

المغرب

الملخص:

أصبح التحول الرقمي من أبرز مداخل تحديث الإدارة العمومية، لما يوفره من إمكانيات لتبسيط المساطر، وتحسين جودة الخدمات، وتيسير الوصول إلى المعلومات. ولم تعد الرقمنة تقتصر على تحويل الوثائق والإجراءات إلى صيغ إلكترونية، بل تطورت نحو الحكامة الرقمية القائمة على توظيف التكنولوجيا والبيانات في تدبير السياسات العمومية.

وتبرز أهمية الحكامة الرقمية في تعزيز الشفافية الإدارية من خلال تسهيل الوصول إلى المعلومات، وتتبع الإجراءات، وتطوير البيانات المفتوحة، ودعم المشاركة والمساءلة. غير أن فعاليتها تظل رهينة بتوافر شروط قانونية ومؤسسية وتقنية، من بينها جودة البيانات، وحماية المعطيات الشخصية، والأمن السيبراني، وتقليص الفجوة الرقمية.

وتهدف هذه الدراسة إلى تحليل إسهام الحكامة الرقمية في تعزيز الشفافية الإدارية، مع التركيز على الإدارة العمومية المغربية، اعتماداً على المنهج الوصفي التحليلي وتحليل الإطار القانوني والمؤسسي ذي الصلة.

الكلمات المفتاحية: الحكامة الرقمية؛ الشفافية الإدارية؛ الرقمنة؛ الإدارة العمومية؛ البيانات المفتوحة؛ الحق في الحصول على المعلومات؛ المغرب.



Digital Governance and Its Role in Enhancing Administrative Transparency: An Analytical Study in Light of the Digital Transformation of Moroccan Public Administration

Abstract:

Digital transformation has emerged as a key avenue for modernizing public administration, offering significant potential to streamline procedures, improve service quality, and facilitate access to information. Digitization has evolved beyond merely converting documents and processes into electronic formats; it has advanced toward digital governance—a model that leverages technology and data in the management of public policies.

Digital governance plays a crucial role in enhancing administrative transparency by facilitating access to information, enabling process tracking, fostering open data, and supporting participation and accountability. However, its effectiveness depends on meeting specific legal, institutional, and technical prerequisites, such as ensuring data quality, protecting personal data, maintaining cybersecurity, and bridging the digital divide.

This study aims to analyze the contribution of digital governance to enhancing administrative transparency, with a specific focus on the Moroccan public administration. It employs a descriptive–analytical approach and examines the relevant legal and institutional frameworks.



مقدمة:

عرفت الإدارة العمومية خلال العقود الأخيرة تحولات عميقة بفعل التطور المتسارع لتكنولوجيا المعلومات والاتصال، حيث انتقلت تدريجياً من نموذج إداري يعتمد بدرجة كبيرة على الوثائق الورقية والحضور المادي للمرتفق إلى نموذج يعتمد بصورة متزايدة على الوسائط والمنصات الرقمية. وقد أدى هذا التحول إلى بروز مفهوم الحكومة الإلكترونية، قبل أن يتطور النقاش نحو مفهوم الحكومة الرقمية والحكومة الرقمية، باعتبارهما مفهوماً أكثر اتساعاً لا يقتصر على استخدام التكنولوجيا، وإنما يرتبط بإعادة تصميم العمليات والسياسات والخدمات العمومية.

وتعرف منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية الحكومة الرقمية من خلال مجموعة من الأبعاد، من بينها التصميم الرقمي، والقطاع العام القائم على البيانات، والحكومة باعتبارها منصة، والانفتاح الافتراضي، والتركيز على المستخدم، والاستباقية¹. ويكشف هذا التصور عن تحول جوهري في فهم الرقمنة، إذ لم تعد التكنولوجيا مجرد أداة تقنية لتحسين الأداء، بل أصبحت جزءاً من طريقة تنظيم العمل الحكومي وصياغة الخدمات والسياسات.

وتكتسي الشفافية الإدارية أهمية خاصة في هذا السياق، لأنها ترتبط بقدرة المواطن على الوصول إلى المعلومات، وفهم الإجراءات، ومعرفة آليات اتخاذ القرار، وتتبع الخدمات، ومساءلة المؤسسات العمومية. كما أن الحق في الحصول على المعلومات يمثل أحد المرتكزات الأساسية للشفافية، وقد تم تكريسه دستورياً في المغرب من خلال الفصل 27 من دستور سنة 2011².

وقد جاء القانون رقم 31.13 المتعلق بالحق في الحصول على المعلومات ليحدد الإطار القانوني لممارسة هذا الحق، سواء من خلال الطلبات التي يقدمها المعنيون أو من خلال نشر المعلومات بصورة استباقية من طرف المؤسسات والهيئات المعنية³.

وفي الاتجاه نفسه، جاء القانون رقم 55.19 المتعلق بتبسيط المساطر والإجراءات الإدارية ليكرس مجموعة من المبادئ التي تؤطر العلاقة بين الإدارة والمرتفق، من بينها الثقة، وشفافية المساطر، وتبسيط الإجراءات، وتحديد آجال معالجة الطلبات⁴. وتكتسي هذه المبادئ أهمية خاصة عند ربطها بالتحول الرقمي، لأن الرقمنة يمكن أن تجعل المعلومات المتعلقة بالمساطر أكثر وضوحاً وإتاحة.

ومن هنا تبرز أهمية دراسة العلاقة بين الحكومة الرقمية والشفافية الإدارية، خاصة في ظل التحولات التي تعرفها الإدارة العمومية المغربية، وفي ظل الاستراتيجية الوطنية "المغرب الرقمي 2030" التي تهدف إلى تسريع التحول الرقمي وتطوير الخدمات العمومية الرقمية.

¹ OECD, The OECD Digital Government Policy Framework: Six Dimensions of a Digital Government, OECD Public Governance Policy Papers, No. 2, OECD Publishing, Paris, 2020, pp. 1–40.

² دستور المملكة المغربية لسنة 2011، الفصل 27.

OECD هي اختصار لـ:

Organisation for Economic Co-operation and Development

أي بالعربية: منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي.

³ القانون رقم 31.13 المتعلق بالحق في الحصول على المعلومات، الصادر بتنفيذه الظهير الشريف رقم 1.18.15 بتاريخ 5 جمادى الآخرة 1439 (22 فبراير 2018)، الجريدة الرسمية، العدد 6655.

⁴ القانون رقم 55.19 المتعلق بتبسيط المساطر والإجراءات الإدارية، الصادر بتنفيذه الظهير الشريف رقم 1.20.06 بتاريخ 11 شعبان 1441 (4 أبريل 2020). وتؤكد وزارة الانتقال الرقمي وإصلاح الإدارة أن القانون يقوم، من بين مبادئه، على الثقة وشفافية المساطر وتبسيط الإجراءات وتحديد الآجال القصوى لمعالجة الطلبات.



إشكالية الدراسة:

تمثل الإشكالية الرئيسية للدراسة في السؤال التالي:

إلى أي حد تساهم الحكامة الرقمية في تعزيز الشفافية الإدارية، وما أهم التحديات التي تحد من فعاليتها في الإدارة العمومية المغربية؟
ويتفرع عن هذا السؤال عدد من الأسئلة:

- ما المقصود بالحكامة الرقمية والشفافية الإدارية؟
- ما طبيعة العلاقة بين الرقمنة والشفافية؟
- ما آليات الحكامة الرقمية التي يمكن أن تعزز شفافية الإدارة؟
- ما موقع الحق في الحصول على المعلومات ضمن التحول الرقمي؟
- ما أهم مظاهر الحكامة الرقمية في الإدارة العمومية المغربية؟
- ما التحديات القانونية والتقنية والمؤسسية التي تواجه الشفافية الرقمية؟

فرضيات الدراسة:

تنطلق الدراسة من فرضية رئيسية مفادها أن:

- الحكامة الرقمية يمكن أن تشكل آلية فعالة لتعزيز الشفافية الإدارية، متى اقترنت بإتاحة المعلومات، وتطوير البيانات المفتوحة، وتبسيط المساطر، وتمكين المرتفق من تتبع الخدمات والاجراءات.
- وتتفرع عن هذه الفرضية فرضيتان:

- الفرضية الأولى: كلما ارتفع مستوى إتاحة المعلومات والخدمات عبر الوسائط الرقمية، ازدادت إمكانية تعزيز الشفافية الإدارية.
- الفرضية الثانية: لا تكفي الرقمنة التقنية لتحقيق الشفافية، بل تتوقف فعاليتها على جودة البيانات، والإطار القانوني، وحماية المعطيات الشخصية، والامن السيبراني، والكفاءات الرقمية.

منهجية الدراسة:

تعتمد الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، من خلال تحديد المفاهيم المرتبطة بالحكامة الرقمية والشفافية، وتحليل العلاقة بينهما، ثم استقراء بعض النصوص القانونية والسياسات العمومية المغربية ذات الصلة بالتحول الرقمي والإدارة العمومية.

كما تستفيد الدراسة من بعض التقارير الدولية، وخاصة تقارير منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية والأمم المتحدة، بهدف وضع التجربة المغربية ضمن السياق الدولي للتحول الرقمي.



المبحث الأول: الإطار المفاهيمي والنظري للحكامة الرقمية والشفافية الإدارية

المطلب الأول: مفهوم الحكامة الرقمية

يعد مفهوم الحكامة الرقمية امتداداً لتطور مفهوم الحكومة الإلكترونية. فقد كانت الحكومة الإلكترونية تركز في مراحلها الأولى على استخدام شبكة الإنترنت والتكنولوجيا لتوفير المعلومات وبعض الخدمات، بينما أصبحت الحكومة الرقمية تهتم بصورة أوسع بإعادة تنظيم العمليات الحكومية وتوظيف البيانات والتكنولوجيا في مختلف مراحل دورة السياسة العمومية⁵.

وتشير منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية إلى أن التحول نحو الحكومة الرقمية يتطلب أكثر من مجرد ادخال التكنولوجيا إلى الإدارة، بل يستوجب إعادة التفكير في طريقة تصميم العمليات والخدمات والسياسات وتنفيذها ومراقبتها⁶.

وبناء على ذلك، يمكن تعريف الحكامة الرقمية بأنها منظومة من القواعد والمؤسسات والآليات التي يتم من خلالها توظيف التكنولوجيا الرقمية والبيانات في تدبير الشأن العام، بهدف تحسين الأداء، وتيسير الوصول إلى الخدمات والمعلومات، وتعزيز المشاركة، والمساءلة، والشفافية.

ويتميز هذا المفهوم عن مجرد الرقمنة التقنية في كونه يقوم على ثلاثة أبعاد مترابطة:

1. البعد التقني

ويتمثل في البنية التحتية الرقمية، والمنصات، والشبكات، وقواعد البيانات، والبرمجيات، ووسائل التحقق من الهوية الرقمية.

2. البعد المؤسسي

ويرتبط بالقوانين والسياسات والهياكل الإدارية والكفاءات الضرورية لتدبير التحول الرقمي.

3. البعد الحكامي

ويتعلق بالشفافية والمشاركة والمساءلة وحماية الحقوق والثقة في الإدارة.

وبالتالي، فإن الإدارة لا تصبح رقمية بمجرد امتلاكها لموقع إلكتروني أو منصة للخدمات، بل عندما تصبح التكنولوجيا جزءاً من طريقة تصميم الخدمات والسياسات واتخاذ القرار.

وقد أكدت OECD في إطارها الخاص بالحكومة الرقمية أن الأبعاد الستة للتحول الرقمي تتمثل في: التصميم الرقمي، والقطاع العام القائم على البيانات، والحكومة باعتبارها منصة، والانفتاح الافتراضي، والتركيز على المستخدم، والاستباقية⁷.

⁵ OECD, The E-Leaders Handbook on the Governance of Digital Government, OECD Publishing, Paris, 2021.

⁶ OECD, Open Government Review of Brazil, section on Open Government Data and the OECD Digital Government Policy Framework.

يوضح التقرير أن "الانفتاح افتراضياً" يشمل إتاحة البيانات والعمليات والسياسات الرقمية للجمهور ضمن الحدود القانونية.

⁷ OECD, Digital Government Outlook 2026, OECD Publishing, 2026.

يؤكد التقرير أن المرحلة المقبلة تتطلب إعادة هندسة طرق تنظيم وعمل الحكومات، وربط البيانات وتحديث الأنظمة وتعزيز التشغيل البيئي.



المطلب الثاني: مفهوم الشفافية الإدارية

تعني الشفافية الإدارية، بصورة عامة، وضوح عمل الإدارة وإتاحة المعلومات المتعلقة بنشاطها وقراراتها واجراءاتها، بما يسمح للمواطن والفاعلين المعنيين بفهم طريقة اشتغال المؤسسة العمومية ومراقبة ادائها في الحدود التي يقررها القانون. ولا تعني الشفافية نشر جميع المعلومات دون قيود، لأن بعض المعلومات قد تكون محمية بمقتضى القانون، خاصة تلك المتعلقة بالحياة الخاصة والمعطيات الشخصية والامن وبعض المصالح المشروعة. ومن الناحية العملية، يمكن التمييز بين أربعة أبعاد للشفافية الإدارية:

أولاً: شفافية المعلومات

وتتمثل في توفير المعلومات المتعلقة بالسياسات والبرامج والخدمات والقرارات والوثائق الإدارية.

ثانياً: شفافية المساطر

وتعني توضيح شروط الاستفادة من الخدمات والوثائق المطلوبة والآجال والجهات المختصة.

ثالثاً: شفافية القرار

وتتعلق بوضوح الأسس والمعايير التي يتم اعتمادها في اتخاذ القرارات الإدارية، خاصة عندما يكون القرار مؤثراً في حقوق الأفراد.

رابعاً: شفافية النتائج

وتتمثل في نشر النتائج والمؤشرات المتعلقة بتنفيذ السياسات والبرامج العمومية.

ومن ثم، فإن الشفافية لا تقتصر على نشر المعلومات، بل تشمل أيضاً جعل المعلومات مفهومة وقابلة للاستعمال وفي الوقت المناسب.

المبحث الثاني: آليات الحكامة الرقمية في تعزيز الشفافية الإدارية

المطلب الأول: الرقمنة وتيسير الوصول إلى المعلومات

يعد الوصول إلى المعلومات من أكثر المجالات التي يمكن أن تستفيد من الرقمنة. فالمنصات الحكومية تسمح بنشر القوانين والقرارات والبرامج والاحصائيات والخدمات على نطاق واسع.

وتتمثل أهمية هذا الأمر في الانتقال من نموذج يعتمد على تقديم المعلومات بناء على طلب فردي إلى نموذج يسمح بالنشر الاستباقي للمعلومات ذات المصلحة العامة.

ويكتسي النشر الاستباقي أهمية خاصة في تعزيز الشفافية، لأنه يقلل من كلفة الوصول إلى المعلومات، ويوفرها في وقت مناسب، ويحد من حالة عدم تماثل المعلومات بين الإدارة والمواطن.

وفي الحالة المغربية، يمثل القانون رقم 31.13 إطاراً أساسياً للحق في الحصول على المعلومات، كما أن وزارة الانتقال الرقمي وإصلاح الإدارة تدرج الحق في الحصول على المعلومات ضمن مجالات عملها⁸.

⁸ القانون رقم 09.08 المتعلق بحماية الأشخاص الذاتيين تجاه معالجة المعطيات ذات الطابع الشخصي، الصادر بتنفيذه الظهير الشريف رقم 1.09.15 بتاريخ 18 فبراير 2009.



المطلب الثاني: البيانات المفتوحة

تمثل البيانات المفتوحة أحد أهم تطبيقات الحكومة الرقمية في مجال الشفافية. والمقصود بها إتاحة البيانات العمومية في صيغ تسمح بالوصول إليها واستعمالها وإعادة استخدامها، مع احترام القيود القانونية المتعلقة بالخصوصية والأمن وغيرها.

وتسمح البيانات المفتوحة للباحثين والصحفيين والمجتمع المدني والمواطنين بتحليل المعطيات العمومية، وهو ما يمكن أن يدعم الرقابة المجتمعية والمساءلة.

وقد ادرجت OECD البيانات المفتوحة ضمن بعد "الانفتاح افتراضيا" في إطار الحكومة الرقمية⁹.

لكن نشر البيانات لا يعني بالضرورة تحقيق الشفافية. فقد تكون البيانات متاحة، ولكنها غير محدثة، أو في صيغ معقدة، أو من دون توضيح مصدرها ومنهجية انتاجها.

ولذلك ينبغي أن تتوفر البيانات المفتوحة على مجموعة من الشروط:

– الدقة؛

– التحديث المنتظم؛

– سهولة الوصول؛

– قابلية إعادة الاستخدام؛

– وضوح المصدر؛

– حماية المعطيات الشخصية.

المطلب الثالث: الخدمات الرقمية وتبعية الملفات

تسمح الخدمات الرقمية للمواطن بتقديم الطلبات وتبعية مراحل معالجتها دون الحاجة في بعض الحالات إلى التنقل المتكرر إلى الإدارة. وتعتبر إمكانية تبعية الملف من أهم الأدوات التي يمكن أن تعزز الشفافية، لأنها تسمح للمواطن بمعرفة المرحلة التي وصل إليها طلبه والجهة المسؤولة عنه والأجل المتوقع لمعالجته.

كما يمكن للإدارة الاستفادة من البيانات الناتجة عن هذه الأنظمة في قياس الأداء واكتشاف حالات التأخر وتحسين توزيع الموارد.

ومن منظور الحكومة، فإن هذه الآليات تساهم في الانتقال من إدارة يصعب فيها تبعية مسار الملف إلى إدارة يمكن فيها توثيق مراحل المعالجة.

المبحث الثالث: الحكومة الرقمية والشفافية في الإدارة العمومية المغربية

المطلب الأول: الأساس الدستوري للشفافية

شكل دستور المملكة المغربية لسنة 2011 محطة مهمة في تعزيز مبادئ الحكومة، حيث نص الفصل 27 على حق المواطنين والمواطنات في الحصول على المعلومات الموجودة في حوزة الإدارة العمومية والمؤسسات المنتخبة والهيئات المكلفة بمهام المرفق العام¹⁰.

⁹ OECD, Open Government Review of Brazil, section on Open Government Data and the OECD Digital Government Policy Framework...ibid.

¹⁰ دستور 2011 الفصل 27.



ويمثل هذا المقتضى أساساً دستوريا مهما للشفافية، لأنه ينقل الحق في المعلومات من مجرد ممارسة إدارية إلى حق دستوري. ويكتسي هذا الحق أهمية خاصة في البيئة الرقمية، لأن التكنولوجيا يمكن أن تسهل الوصول إلى المعلومات وتوسع نطاق نشرها.

المطلب الثاني: القانون رقم 31.13 والحق في الحصول على المعلومات

إن الحق في الحصول على المعلومة من الحقوق الأساسية والتي تضمنتها مختلف المواثيق الدولية، خاصة المادة 10 من اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد، والتي ألزمت الإدارات العمومية بضرورة تمكين المواطن من الحصول على المعلومات واتخاذ التدابير الكفيلة بممارسة هذا الحق.

وقد نص دستور 2011 في الفصل 27 على أنه "للمواطنين والمواطنين حق الحصول على المعلومات الموجودة في حوزة الإدارات العمومية، والمؤسسات المنتخبة والهيئات المكلفة بمهام المرفق العام....".

وتأكيداً لهذا التوجه الدستوري، صدر القانون رقم 31.13 بالجريدة الرسمية بتاريخ 2018/03/12¹¹، حيث ينظم الحق في الحصول على المعلومات، والتي يقصد بها حسب المادة 2 من نفس القانون، "المعطيات والإحصائيات المعبر عنها في شكل أرقام أو أحرف أو تسجيل سمعي بصري أو أي شكل آخر، والمضمنة في وثائق ومستندات وتقارير ودراسات ودوريات ومناشير ومذكرات وقواعد البيانات وغيرها من الوثائق ذات الطابع العام، التي تنتجها أو تتوصل بها الهيئات المعنية في إطار مهام المرفق العام، كيفما كانت الدعامة الموجودة فيها، ورقية أو إلكترونية أو غيرها."

وارتباطاً بدراستنا هذه حول الإدارة الإلكترونية، سنبرز البعد الرقمي في القانون رقم 31.13 من خلال تدابير النشر الاستباقي (أولاً)، ثم إجراءات الحصول على المعلومات (ثانياً).

1) تدابير النشر الاستباقي

جاء في المادة 10 من القانون رقم 31.13 على أن "الهيئات المعنية في حدود اختصاصها، أن تقوم في حدود الإمكان، بنشر الحد الأقصى من المعلومات التي يجوزها والتي لا تندرج ضمن الاستثناءات في هذا القانون، بواسطة جميع وسائل النشر المتاحة خاصة الإلكترونية منها، بما فيها البوابات الوطنية للهيئات العمومية"¹².

يتبين من خلال المادة أعلاه أن المشرع ألزم الهيئات العمومية بضرورة النشر الاستباقي للمعلومات، كما أكد على إتاحتها بجميع الوسائل الممكنة، وما يلاحظ تنصيصه على الوسائل الإلكترونية، وهذا يدل على الأهمية التي أولاهها القانون للبعد الإلكتروني.

2) إجراءات الحصول على المعلومات

أدرج المشرع في القانون المتعلق بالحق في الحصول على المعلومات، باب خاص بإجراءات الحصول على المعلومات، حيث يحتوي على مراحل حصول المرتفق على المعلومة والآجال الموضوعة لذلك، والمساطر المتبعة في حالة رفض الإدارة للطلب أو عدم التجاوب.

لكن الملاحظ أن القانون رقم 31.13 في هذا الباب تطرق بشكل قوي للجانب الإلكتروني، فالمادة 4 من نفس القانون نصت على ضرورة تضمين البريد الإلكتروني في الطلب الذي يقدمه المعني بالأمر للحصول على المعلومات، كما أنه يمكن توجيه الطلب إلى رئيس الهيئة المعنية بواسطة البريد الإلكتروني¹³.

¹¹ ظهير شريف رقم 1.18.15 صادر في 5 جمادى الثانية 1439 (22 فبراير 2018) بتنفيذ القانون رقم 31.13 المتعلق بالحق في الحصول على المعلومات، صدر بالجريدة الرسمية، عدد 6655 بتاريخ 23 جمادى الثانية 1439 (12 مارس 2018)، ص 1438.

¹² نفس المرجع، المادة 10 من القانون 13.31

¹³ المادة 4 من القانون 31.13 المتعلق بالحق في الحصول على المعلومات



أما المادة 15 فقد نصت على أنه، يتم الحصول على المعلومات، إما بالاطلاع المباشر عليها بمقر الهيئة المعنية خلال أوقات العمل الرسمية، وإما عن طريق البريد الإلكتروني عندما يكون المستند أو الوثيقة المتضمنة للمعلومات المطلوبة متاحة على حامل إلكتروني، وإما على أي حامل آخر متوفر لدى الهيئة المعنية.

إن هذا الإجراء الأخير من شأنه تسريع وثيرة الحصول على المعلومات، وتجنب المشاكل الزمانية والمكانية التي يمكن الوقوع فيها عند القيام بالاطلاع المباشر.

عموماً فالمرشح انتصر للتوجه الوطني المنصب على تطوير تكنولوجيا المعلومات والاتصال خاصة فيما يتعلق بالإدارة الإلكترونية، وهذا ما يمكن ملاحظته من خلال القانون الجديد المتعلق بالحقوق في الحصول على المعلومات.

المطلب الثالث: تبسيط المساطر والاجراءات الإدارية

يشير مخطط الإصلاح الإداري الذي تم العمل به منذ السنة الماضية، إلى أن الوضعية الحالية للإدارة تعرف صعوبة على مستوى تدوين المساطر والنشر المنتظم لها، وعن بطيء تفعيل التدابير والإجراءات وهذا ما يؤثر سلباً على المرتفقين وكذا البيئة الملائمة للاستثمار.¹⁴ وعليه فإن مضامين الإصلاح هذا الجانب تأخذ بعدين أساسيين:

- بوابة مساطر المقاولات: www.business.procedur.ma

ستعنى هذه البوابة الإلكترونية بعرض المساطر الإدارية المتعلقة بالمقاولات مرحلة بمرحلة، وبشكل مدقق، وكذلك سيتم إلزام الإدارة باحترام المساطر المتعلقة بالمقاولات، ومعالجتها في مدة لا تتجاوز 48 ساعة.¹⁵ يذكر أن هذا الإجراء من شأنه تمكين المقاولات من الحصول على المعلومات المتعلقة بالمساطر الإدارية، دون الحاجة للانتقال للإدارة.

- اعتماد المنصة الحكومية (Gateway Gouvernement):

حسب مخطط الإصلاح الإداري، فإن اعتماد هذه المنصة سيمكن من حفظ المعلومات المتبادلة من خلال قاعدة بيانات مشتركة، وكذا استعمالها كأداة للتبادل البيئي بين أنظمة معلومات الإدارة.¹⁶ وعليه فإن هذه المنصة ستهدف لربح الوقت وسهولة التحقق من صحة المعلومات، إضافة إلى تقليص تكاليف إنجاز الخدمات الإدارية بالنسبة للمواطن والإدارة، وهذا ما سينتج عنه تقليص عدد الوثائق الإدارية المطلوبة وتقليص الآجال، وتخفيف عبئ تنقلات المواطن نحو الإدارة، وهذا كله سيؤدي لتحسين جودة الخدمات العمومية.

المطلب الرابع: استراتيجية المغرب الرقمي 2030

يشكل "المغرب الرقمي 2030" أحد أبرز توجهات الدولة المغربية في مجال التحول الرقمي. وتقوم الاستراتيجية على تطوير الرقمنة وتعزيز الخدمات العمومية الرقمية وتوسيع الاستفادة من التكنولوجيا. وتنسجم هذه التوجهات مع التطور الدولي في مجال الحكومة الرقمية، حيث أصبحت الإدارات مطالبة بالانتقال من مجرد تقديم خدمات إلكترونية إلى بناء منظومات رقمية مترابطة ومتمحورة حول حاجات المستخدم.

¹⁴ وزارة إصلاح الإدارة والوظيفة العمومية، مرجع سابق، ص 18.

¹⁵ المرجع نفسه، ص: 20

¹⁶ وزارة إصلاح الإدارة والوظيفة العمومية، مرجع سابق، ص 21.



في إطار تطوير تكنولوجيا المعلومات والاتصال، درج المغرب على وضع برامج واستراتيجيات وطنية لتزليل القطاع الرقمي وخلق مجتمع المعلومات، كان آخرها استراتيجية المغرب الرقمي 2013 واليوم يتم الإعداد للاستراتيجية المقبلة والتي ستمتد لسنة 2030، حيث تشرف وزارة الصناعة والتجارة والاستثمار والاقتصاد الرقمي على تنزيل مخطط المغرب الرقمي 2030، ونشير ونحن بصدد إنجاز هذا البحث أنه لم يتم الإعلان الكامل عن الاستراتيجية. لكن سنحاول التطرق للموضوع من خلال استقراء مختلف الإرهاصات والإعلانات المتعلقة بالمخطط الجديد، من خلال الأركان الأساسية للاستراتيجية (1)، وكذا الأهداف العامة التي ستقوم عليها (2)، على أن نختم باستخلاص لأهم النتائج المنتظرة من الاستراتيجية (3).

1- الأركان الأساسية لمخطط المغرب الرقمي 2030:

تنبني الاستراتيجية المتعلقة برقمنة المغرب في أفق 2030، على ثلاثة أركان أساسية، هذه الأركان تعتبر الموجه لوضع الاستراتيجية، حيث تتعلق الأولى بالتحول الرقمي للاقتصاد الوطني، ثم السعي نحو إقامة قطب رقمي جهوي، وختاما العمل على تعزيز الموقع الرقمي للمغرب.

– **التحول الرقمي للاقتصاد الوطني:** وذلك بتعزيز الإدارة الإلكترونية من خلال القيام بإعادة هيكلة الإدارات، إضافة إلى ترشيد وتحديث المنصات المعلوماتية، والعمل على تقليص الفجوة الرقمية في المجتمع، وهذا ما سيتم الإشراف عليه من خلال وضع منصة خاصة بمعالجة الفوارق وتأثيراتها على المواطن¹⁷.

– **قطب رقمي جهوي:** ستسكب الاستراتيجية الجديدة على جعل المغرب قطبا رقميا في المنطقة، من خلال إنشاء قطب رقمي مع الدول الإفريقية خاصة الناطقة باللغة الفرنسية، وكذلك تطوير المنظومة الرقمية الوطنية¹⁸.

– **الموقع الرقمي للمغرب:** وذلك من خلال ثلاث نقاط رئيسية، تتعلق الأولى باستهداف بنيات تحتية للبيانات، حيث سيتم العمل على إنشاء 6 محطات لتقديم خدمة الاتصالات اللاسلكية، بالإضافة لتعزيز الشركات لمركز البيانات والشبكة الرئيسية للاتصالات ومراكز تخزين البيانات¹⁹.

أما النقطة الثانية، فهي جعل المغرب قوة ضاربة للموارد البشرية على المستوى الإفريقي، وأخيرا العمل على تنظيم المجال الرقمي ومجال الأعمال²⁰.

الملاحظ في الأركان أعلاه أنها توزعت بين ما هو داخلي عبر استهداف البنيات التحتية وتطوير قطاع تكنولوجيا الاتصال والمعلومات، وكذلك الانفتاح على المحيط الخارجي، خاصة على المستوى الإفريقي، والذي يعتبر شريكا مهما للمغرب في السنوات القليلة الأخيرة. حيث من خلال هذه الاستراتيجية يسعى المغرب لأخذ الريادة في هذا المجال وجعله في مصاف الدول الإفريقية، وذلك عبر عدة إجراءات أهمها إنشاء قطب رقمي مع جواره الإفريقي.

¹⁷ تقرير مشروع القانون رقم 61.16 مرجع السابق، ص 21.

¹⁸ المرجع نفسه.

¹⁹ المرجع نفسه، ص 22.

²⁰ المرجع نفسه، ص 23.



2- أهداف المخطط الرقمي 2030

من خلال الحديث عن الأركان الرئيسية لمخطط المغرب الرقمي 2030، يمكن استخلاص أهم الأهداف التي تسعى الاستراتيجية لتحقيقها، حيث يتبين أن تطوير الإدارة الإلكترونية من أولويات هذا المخطط، ويعتبر ذلك سيرا على نهج المخططات السابقة. كما ينتظر من المخطط الرقمي الجديد أن يعزز من مكانة المغرب، كمركز إقليمي، إضافة إلى مواصلة العمل على تقليص الفجوة الرقمية في المجتمع، وذلك بتعميم استعمال التكنولوجيا الحديثة.

شكل رقم (1): بناء حكمة للأمن الرقمي بالمغرب



3- النتائج المتوقعة من المخطط الجديد للمغرب الرقمي

بناء على مختلف الاستراتيجيات السابقة وما نتج عنها من ضعف على مستوى الوصول إلى الأهداف المنتظرة، فإن النتائج المتوقعة من المخطط الرقمي 2020، تتمثل أساسا في المواكبة المستمرة لهذا المخطط، خاصة فيما يتعلق بتحسين فرص الولوج إلى الخدمات الإلكترونية وتقليص الفجوة الرقمية.

كما أن العنصر البشري يمثل تحديا أمام المخطط، وذلك من خلال تأهيل الكفاءات والخبرات العالية في المجال الرقمي، وأخيرا ينتظر تجاوز سلبات الإدارة والعمل على تنزيل وتفعيل الإدارة الإلكترونية.

المبحث الرابع: تحديات الحكة الرقمية في تعزيز الشفافية

المطلب الأول: الفجوة الرقمية

يرجع ظهور مصطلح الفجوة الرقمية إلى الولايات المتحدة الأمريكية، سنة 1995، بصدد تقرير لوزارة التجارة الأمريكية تحت عنوان "السقوط من فتحات الشبكة، هذا التقرير لفت الأنظار إلى الفارق الكبير بين فئات المجتمع الأمريكي على مستوى استخدام الكمبيوتر والإنترنت²¹.

²¹ نبيل علي ونادية حجازي، "الفجوة الرقمية (رؤية عربية لمجتمع المعرفة)"، سلسلة عالم المعرفة، عدد 318 أغسطس 2015، ص26.



وسرعان ما اتسع مفهوم الفجوة الرقمية على المستوى العالمي، حيث أصبح بديلا جامعا من منظور معلوماتي، للفوارق بين العالم المتقدم والعالم النامي، وكذلك يحيل المصطلح إلى مدى توفر شبكة الأنترنت والاتصالات ووسائل النفاذ إليها.²²

في هذا الإطار يعتمد الاتحاد الدولي للاتصالات على دراسة عدة مؤشرات لقياس مؤشر الفجوة الرقمية بين الدول، أما في المغرب فتتولى الوكالة الوطنية لتقنين المواصلات، عدة مهام لها علاقة بالفجوة الرقمية، أهمها تعميم الولوج إلى خدمات الاتصالات، بالإضافة للإشراف ومراقبة هذا القطاع.

حيث تصدر عن الوكالة الوطنية لتقنين المواصلات تقارير سنوية، تستعرض لتطور أسواق الاتصالات أخرها تقرير سنة 2016، والذي تميز بإجراء بحث ميداني حول قياس الفجوة الرقمية، من خلال استعمال تكنولوجيا الإعلام والاتصال، حيث استهدفت الدراسة الأسر المقيمة بالوسط الحصري والقروي، وذلك باستطلاع لعينة ضمت 2520 ما بين أفراد وأسر.

وبنيت الدراسة على مؤشرات رئيسية، توزعت بين تجهيز وولوج واستعمال الأسر والأفراد لتكنولوجيا الإعلام والاتصال، إضافة لاستعمال الشبكات الاجتماعية والتسوق عبر الأنترنت والتطبيقات المتنقلة.²³

وباستقراء التقرير فيما يخص مؤشر تجهيز واستعمال الهاتف النقال والثابت، فيشير إلى أن 95% من الأفراد يتوفرون على هاتف متنقل، لكن فقط 67% منهم من يملكون هاتف ذكي، في المقابل سجل تراجع على مستوى الهاتف الثابت حيث بلغت نسبة الأسر المجهزة حوالي 22 الأغلبية منهم يشتركون في الهاتف الثابت للولوج إلى شبكة الأنترنت بواسطة (ADSL).²⁴

إن ما يمكن ملاحظته من الأرقام أعلاه، أن المجتمع المغربي لا يعاني خصاصا على مستوى تجهيز واستعمال الهاتف المتنقل، فهناك تعميم لدى غالبية الأسر والأفراد، لكن الإشكالية أن نسبة أقل هي من تملك هاتف ذكي (SMARTPHONE)، وبالتالي محدودية الأفراد في النفاذ إلى الأنترنت والتي تعتبر ضرورية لتطبيق الإدارة الإلكترونية.

بالانتقال إلى مستوى تجهيز الأسر بالحواسيب واللوحات الإلكترونية، واستعمال الأنترنت، فإن الأرقام تعكس الواقع الذي يتميز بقلّة نسب الأسر المتوفرة على أجهزة إلكترونية، والمتوفرة على شبكة الأنترنت، كما يلاحظ اكتساح الوسط الحصري في مقابل نقص شديد في الوسط الحصري، وهذا ناتج عن عدة أسباب منها، ضعف ربط الأنترنت بالعالم القروي، وكذلك غياب استراتيجيات متعلقة بتعميم الأجهزة الإلكترونية والأنترنت، وهذا ما يجعل من نجاح الإدارة الإلكترونية أمرا صعبا في ظل الفجوة الرقمية.

بالرجوع إلى التقرير، فإن 55% من الأسر فقط من تتوفر على جهاز حاسوب وتختلف هذه النسبة ما بين الوسط الحصري 60.2% والقروي 26.3%، أما بالنسبة للولوج إلى شبكة الأنترنت، فإن 65% من الأسر تتوفر على وولوج للأنترنت، موزعة بدورها بين 77% في الوسط الحصري، و51.3% في الوسط القروي.²⁵

عموما فإن هذه المؤشرات تعكس، أن الفجوة الرقمية لازالت تشكل عائقا أمام تطور الإدارة الإلكترونية على المستوى الوطني، رغم وجود بعض التطور الملحوظ، وبالتالي لازالت هناك تحديات من أجل الرفع من مستوى تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المجتمع وتقليص الفجوة الرقمية.

²² المرجع نفسه، ص 27.

²³ المملكة المغربية، الوكالة الوطنية لتقنين المواصلات، التقرير السنوي برسم سنة 2016، الصادر بالجريدة الرسمية عدد 6652، المؤرخ في 12 جمادى الأولى 1439 الموافق فاتح مارس 2018، ص 1264

²⁴ المرجع نفسه.

²⁵ الوكالة الوطنية لتقنين المواصلات المرجع السابق، ص 65



المطلب الثاني: حماية المعطيات الشخصية

تحتاج الإدارة الرقمية إلى جمع ومعالجة كميات كبيرة من البيانات، وهو ما يجعل حماية الحياة الخاصة والمعطيات الشخصية شرطا أساسيا لبناء الثقة.

وقد وضع المغرب اطارا قانونيا لحماية المعطيات ذات الطابع الشخصي من خلال القانون رقم 09.08.²⁶

وتظهر أهمية هذا القانون في كونه يضع قواعد لمعالجة المعطيات الشخصية، ويحدد مجموعة من الالتزامات والضمانات المرتبطة بها. وبالتالي، فإن الشفافية الرقمية ينبغي أن تشمل كذلك توضيح كيفية جمع البيانات واستخدامها والجهات التي يمكنها الوصول إليها، مع احترام الحدود التي يفرضها القانون.

المطلب الثالث: الأمن السيبراني والثقة الرقمية

ومع استمرار التطور التكنولوجي، يجب أن تتكيف الحكامة الرقمية مع الاتجاهات والتحديات الجديدة. ومن أبرز هذه الاتجاهات تزايد أهمية حكمة البيانات نتيجة انتشار البيانات الضخمة وتطور تقنيات التحليل. وتولي الدول إهتماما متزايدا لخصوصية البيانات وأمنها مع الحرص على ضمان الامتثال للتشريعات مثل اللائحة العامة لحماية البيانات. كما يبرز اتجاه آخر يتمثل في دمج الذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي ضمن أطر الحكامة الرقمية، إذ توفر هذه التقنيات فرصا لأتمتة العمليات وتحسين عملية اتخاذ القرار. وتعد الحوسبة السحابية بدورها مجالا يقدم فرصا وتحديات في الوقت ذاته أمام الحكامة الرقمية، مما يستلزم اعتماد استراتيجيات جديدة لإدارة موارد تكنولوجيا المعلومات وضمان الأمن في بيئة قائمة على السحابة. وإلى جانب ذلك، يزداد التركيز على الاستدامة وممارسات التكنولوجيا الخضراء في ظل سعي الدول إلى تقليل أثرها البيئي. ومع تسارع وتيرة التحول الرقمي ستغدو نماذج الحوكمة التكيفية القادرة على الاستجابة السريعة للتطورات التكنولوجية، عنصرا حاسما في ضمان استدامة وفعالية الحكامة الرقمية²⁷.

يثير هذا التقدم التكنولوجي مخاطر تستدعي اعتماد نهج حكمة تنظيمية تتسم بالفعالية والمرونة في الوقت نفسه. إذ انتقاد أطر القيادة والسيطرة التقليدية القائمة قواعد توجيهية صارمة وقابلة للتنفيذ، باعتبارها غير كافية في مواجهة الوتيرة السريعة للتطورات التكنولوجية. فالتكنولوجيا التي تتجاوز القيود التنظيمية الصارمة تتطلب حلولاً بديلة أكثر ديناميكية، حيث يرتبط نموذج الحكامة المرنة وغير الإلزامي بتوفير هامش من المرونة يسمح بالاستجابة السريعة والمتكيفة مع التحولات التقنية المتسارعة.

وتشمل نهج الحكامة المرنة الاستجابة لل صعوبات الجديدة والتغيرات التقنية، فضلا عن المرونة والكفاءة الأكبر في التكيف مع الاضطرابات التقنية بفضل الخبرة والمعرفة العملية بالتكنولوجيا، وعدم وجود إجراءات سياسية مطولة وعدم وجود إطار عمل صارم يعيق الابتكار، مما يؤدي إلى مزيد من الشرعية ويسهل تنسيقه. دوليا. في مقابل ذلك، يعيب عليها أنها تضع الأرباح قبل مصالح الأفراد، وعدم كفاية الرقابة والحماية وانعدام المسؤولية بشكل عام²⁸.

²⁶ القانون رقم 09.08 المتعلق بحماية الأشخاص الذاتيين تجاه معالجة المعطيات ذات الطابع الشخصي، الصادر بتنفيذه الظهير الشريف رقم 1.09.15 بتاريخ 18 فبراير 2009.

²⁷ فاطمة الزهراء علي عبد العظيم (2025): «التحديات القانونية للحوكمة الرقمية في المؤسسات العامة - دراسة تحليلية في ضوء التشريعات الوطنية والدولية»، مجلة القانون والدراسات الاجتماعية، المجلد 4، العدد 1، ص: 295.

²⁸ م.م سجي فاضل عباس (2024): «الحوكمة الرقمية في ظل تهديدات الأمن السيبراني دولة الإمارات نموذجاً»، مجلة حمورابي للدراسات العدد 49، ص: 329.



وعليه، ظهرت نماذج الحكامة الرقمية المتقدمة تسمح باختبار التقنيات الناشئة في بيئة قانونية خاضعة للرقابة، ما يحقق هامشا محسوبا للابتكار ضمن إطار آمن. وهذا ما أشارت إليه تقارير الاتحاد الأوروبي حول التوازن السيبراني إلى أن السياسات الرقمية ينبغي أن تصاغ بطريقة متدرجة، قائمة على المخاطر النسبية وليس بمنطق الحظر المسبق، ما يسمح بالتحكم في المخاطر دون خنق الإبداع التكنولوجي.

يمثل تطوير الأطر التنظيمية للذكاء الاصطناعي تقدما كبيرا، إلا أن تطبيقها يطرح مجموعة من التحديات، لاسيما في سياق الأمن السيبراني فغالبا ما تتجاوز وتيرة التقدم التكنولوجي سرعة العمليات التنظيمية مما يؤدي إلى فجوة الحكامة الرقمية المحتملة علاوة على ذلك، تكون أنظمة الذكاء الاصطناعي المستخدمة في الأمن السيبراني معقدة للغاية، مما يصعب تطبيق الأساليب التنظيمية التقليدية، لاسيما فيما يتعلق بالشفافية والمساءلة الخوارزمية²⁹. وتلعب الحكومات دورا مهما في إدارة الأمن السيبراني من خلال وضع اللوائح والمعايير وتخصيص الموارد لمشاريع الأمن السيبراني، ومع ذلك، تواجه هذه الحكومات تحديات في مواكبة الطبيعة المتطورة للتهديدات السيبرانية نظرا لمحدودية المرونة والموارد. وهنا يأتي دور الشركات والمجموعات الصناعية التي تقدم الخبرات والقدرات التكنولوجية والمعلومات الاستخباراتية الفورية حول التهديدات والتي تكمل الإجراءات الحكومية. ومن خلال التعاون مع الحكومات، يمكن للقطاع الخاص المساعدة في صيانة سياسات الأمن السيبراني وتحسين قنوات تبادل المعلومات، وتعزيز قدرات الاستجابة للحوادث⁴¹.

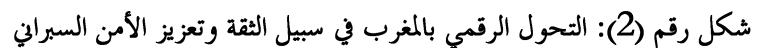
كما تسهم الجهات الفاعلة غير الحكومية منظمات المجتمع المدني ومثلا والمؤسسات الأكاديمية وخبراء الأمن السيبراني، بشكل كبير في التكامل بين الحكامة الرقمية والأمن السيبراني. حيث تعمل هذه الجهات على زيادة الوعي بقضايا الأمن السيبراني من خلال مبادرات تعليمية وتدعو إلى حماية الحقوق الرقمية وضمانات الخصوصية، مع إجراء البحوث لتطوير تقنيات الأمن السيبراني وأفضل الممارسات. على الرغم من فوائده، يواجه التعاون الخاص في إدارة الأمن السيبراني، تحديات تتمثل إحدى العقبات الرئيسية في موازنة الاحتياجات الأمنية مع مخاوف الخصوصية. وهنا من الضروري أن يعمل كل من القطاعين العام والخاص معا بفعالية لمكافحة المشهد المتغير للتهديدات السيبرانية. حيث تترابط أدوار الحكومات والباقي الفاعلين في صياغة سياسات وممارسات الأمن السيبراني.

وتعد الموازنة بين الحاجة إلى تعزيز الابتكار وضرورة تخفيف المخاطر أحد أكبر التحديات في تنظيم الذكاء الاصطناعي. فاللوائح التنظيمية الصارمة للغاية قد تعيق التقدم التكنولوجي، لاسيما في المجالات سريعة التطور، مثل الأمن السيبراني المعتمد على الذكاء الاصطناعي، حيث تظهر تهديدات وحلول جديدة باستمرار في المقابل قد تؤدي اللوائح التنظيمية المتساهلة إلى نشر أنظمة الذكاء الاصطناعي دون ضوابط، مما يزيد من احتمالية حدوث خروقات أمنية، والتحيز، وغيرها من النتائج السلبية³⁰.

²⁹ Albérico Travassos Rosario and Joana Carmo Dias (2022): «Sustainability and the Digital Transition: A Literature Review», MDPI Sustainability, Volume 14, N° 7, p. 4

³⁰ بدون كاتب: «الحكومة الرقمية دليل شامل عن مفتاح النجاح في العصر الرقمي»، مجلس تك، منشور بتاريخ 2024/07/01 22:30 تاريخ الزيارة 2026/09/25، على الساعة 22.30.

بناء الثقة الرقمية في المغرب: التشريعات



غير أن العلاقة بين الرقمنة والشفافية ليست علاقة تلقائية. فالإدارة قد تصبح رقمية دون أن تصبح أكثر شفافية إذا لم تقترن الرقمنة بإصلاح تنظيمي وقانوني ومؤسسي.



وتؤكد التجربة المغربية أن بناء الإدارة الرقمية يستند إلى مجموعة من المرتكزات القانونية والمؤسسية، من بينها الحق الدستوري في الحصول على المعلومات، والقانون رقم 31.13، والقانون رقم 55.19 المتعلق بتبسيط المساطر والاجراءات الإدارية، والقانون رقم 09.08 المتعلق بحماية المعطيات ذات الطابع الشخصي.

كما أن التوجه نحو "المغرب الرقمي 2030" يفتح المجال أمام تطوير الخدمات الرقمية وتحديث الإدارة، غير أن نجاح هذا المسار في مجال الشفافية لرهين بتقييم النتائج وليس الاكتفاء بقياس حجم الرقمنة.

وبناء على ذلك، يمكن تسجيل النتائج التالية:

– الحكامة الرقمية أوسع من مجرد رقمنة الخدمات، فهي تتعلق بإعادة تنظيم طريقة عمل الإدارة وتوظيف التكنولوجيا والبيانات في مختلف مراحل العمل العمومي؛

– تشكل إتاحة المعلومات والبيانات المفتوحة وتتبع الملفات من أهم آليات تعزيز الشفافية الرقمية؛

– تمثل جودة البيانات وتحديثها وسهولة الوصول إليها شروطاً أساسية لتحقيق الشفافية الفعلية؛

– لا يمكن تحقيق شفافية رقمية مستدامة دون حماية المعطيات الشخصية وضمان الأمن السيبراني؛

– يمثل التشغيل البيئي بين الأنظمة الإدارية عاملاً أساسياً لتقليل التعقيد وتحسين الخدمات.

– تفرض الرقمنة الحديثة، وخاصة مع استخدام الذكاء الاصطناعي، تطوير مفهوم الشفافية ليشمل أيضاً الأنظمة الخوارزمية.

– ينبغي قياس نجاح التحول الرقمي من خلال أثره على جودة الخدمة والشفافية ورضا المرتفق، وليس فقط من خلال عدد الخدمات التي تمت رقمنتها.

وبذلك، فإن القيمة الحقيقية للحكامة الرقمية لا تكمن في التكنولوجيا في حد ذاتها، وإنما في قدرتها على بناء إدارة أكثر وضوحاً وانفتاحاً وقابلية للتتبع والمساءلة، مع الحفاظ على الحقوق والحريات التي يكفلها القانون.



المراجع والمصادر

أولاً: الكتب

- فاطمة الزهراء علي عبد العظيم (2025): «التحديات القانونية للحكومة الرقمية في المؤسسات العامة - دراسة تحليلية في ضوء التشريعات الوطنية والدولية»، مجلة القانون والدراسات الاجتماعية، المجلد 4، العدد 1.
- نبيل علي ونادية حجازي، "الفجوة الرقمية (رؤية عربية لمجتمع المعرفة)"، سلسلة عالم المعرفة، عدد 318 أغسطس 2015.
- م.م سجي فاضل عباس (2024): «الحكومة الرقمية في ظل تهديدات الأمن السيبراني دولة الإمارات نموذجاً»، مجلة حمورابي للدراسات العدد 49.

- بدون كاتب: «الحكومة الرقمية دليل شامل عن مفتاح النجاح في العصر الرقمي»، مجلس تك.

ثانياً: النصوص القانونية

- دستور المملكة المغربية لسنة 2011.
- القانون رقم 31.13 المتعلق بالحق في الحصول على المعلومات.
- القانون رقم 55.19 المتعلق بتبسيط المساطر والاجراءات الإدارية.
- القانون رقم 09.08 المتعلق بحماية الأشخاص الذاتيين تجاه معالجة المعطيات ذات الطابع الشخصي.

ثالثاً: المراجع والتقارير الدولية

- OECD, The OECD Digital Government Policy Framework: Six Dimensions of a Digital Government, OECD Public Governance Policy Papers, No. 2, OECD Publishing, Paris, 2020.
- OECD, The E-Leaders Handbook on the Governance of Digital Government, OECD Publishing, Paris, 2021.
- OECD, Digital Government Outlook 2026, OECD Publishing, 2026.
- OECD, Going Digital Integrated Policy Framework, OECD Digital Economy Papers, No. 292, OECD Publishing, 2020.
- United Nations, Department of Economic and Social Affairs, UN E-Government Survey 2024, New York, 2024.

رابعاً: تقارير ووثائق خاصة بالمؤسسات المغربية

- وزارة الانتقال الرقمي واصلاح الإدارة، الوثائق المتعلقة بالحق في الحصول على المعلومات.
- وزارة الانتقال الرقمي واصلاح الإدارة، الوثائق المتعلقة بتبسيط ورقمنة المسارات الإدارية.
- وزارة الانتقال الرقمي واصلاح الإدارة، الوثائق الرسمية المتعلقة بالتحول الرقمي والاستراتيجية الوطنية "المغرب الرقمي 2030".