الإدارة والرقمنة:
دراسة تحليلية في تحولات الإدارة العمومية نحو الإدارة الرقمية

ذ. نوال ميشة، باحثة بسلك الدكتوراه
د. قاسم العويمري، أستاذ التعليم العالي
كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية، السويسي
جامعة محمد الخامس بالرباط
المغرب

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى تأصيل الإطار المفاهيمي للإدارة الرقمية ورصد مقومات تحول المرافق العامة نحو البيئة الرقمية، مع تقييم انعكاسات هذا التحول على جودة الأداء الإداري والنزاهة، وتحديد التحديات القانونية والعملية التي تواجهه. وقد انطلقت الدراسة من إشكالية محورية تتمثل في مدى قدرة الإدارة الرقمية على تحسين كفاءة الخدمة العامة دون المساس بمبادئ المشروعية واستمرارية المرفق العام ومساواة المرتفقين. ولتحقيق هذا الهدف، اعتمد البحث على المنهجين التحليلي التأصيلي والوصفي النقدي.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج؛ أبرزها أن الرقمنة أحدثت تحولاً فلسفياً وقانونياً أعاد صياغة المبادئ المستقرة في القانون الإداري، حيث تحول مبدأ سير المرفق العام بانتظام واطراد إلى مفهوم "المرفق الافتراضي دائم العمل ، كما ساهمت في تعزيز النزاهة وترشيد الإنفاق العام. ومع ذلك، كشف البحث عن تحديات كبرى تواجه هذا التحول، لعل أهمها معضلة "الفجوة الرقمية" التي تهدد مبدأ المساواة، والمخاطر السيبرانية الناشئة، وقصور النصوص التشريعية الحالية عن استيعاب "القرار الإداري الخوارزمي". وبناءً على ذلك، أوصت الدراسة بضرورة تحديث المنظومة التشريعية الإدارية لتواكب الذكاء الاصطناعي، وتحصين السيادة الرقمية الحكومية، مع تبني استراتيجية تضمن شمولية الخدمة الرقمية وعدم إقصاء الفئات الهشة تقنياً.

الكلمات المفتاحية: الإدارة الرقمية؛ المغرب الرقمي 2030؛ المرفق العام الافتراضي؛ الأمن السيبراني؛ الفجوة الرقمية.

المقدمة:

يشهد الفكر الإداري المعاصر تحولاً جذرياً غير مسبوق مدفوعاً بالطفرة الهائلة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وموجات الذكاء الاصطناعي المتلاحقة. ولم تعد الإدارة العمومية بمرافقها ومؤسساتها المختلفة بمعزل عن هذا التطور؛ إذ واجهت الأنظمة البيروقراطية التقليدية، القائمة على التوثيق الورقي والمركزية الصارمة، ضغوطاً متزايدة فرضت عليها التخلي عن نمطها الكلاسيكي. وقد أدى هذا التحول إلى ولادة مفهوم "الإدارة الرقمية" كبديل استراتيجي حتمي يهدف إلى إعادة هندسة العمل الإداري، وتحويل المرفق العام من كائن مكاني جامد إلى فضاء افتراضي تفاعلي متاح على مدار الساعة، وهو ما يمثل ركيزة أساسية من ركائز الحكامة الإدارية الحديثة ودولة القانون في القرن الحادي والعشرين.

على الرغم من المزايا التشغيلية والخدمية الواعدة التي تبشر بها رقمنة الإدارة، إلا أن نقل العمل الإداري إلى البيئة الرقمية يثير جملة من الإشكاليات القانونية والعملية المعقدة في تخصص القانون العام والعلوم الإدارية. فالإدارة الرقمية ليست مجرد تحديث تقني للأجهزة والمعدات، بل هي إعادة صياغة للمفاهيم والمبادئ المستقرة في القانون الإداري، مثل مبدأ سير المرفق العام بانتظام واطراد، ومبدأ مساواة المرتفقين أمام المرافق العامة، ناهيك عن التحديات المتعلقة بمشروعية القرارات الإدارية الإلكترونية وتوفير الأمن السيبراني للبيانات السيادية.

بناءً على ذلك، تتبلور الإشكالية الرئيسة لهذا المقال في التساؤل المحوري الآتي:

إلى أي مدى يسهم التحول نحو الإدارة الرقمية في تطوير كفاءة الأداء الإداري وجودة الخدمة العمومية، وما هي المقومات التشريعية والعملية والضمانات السيبرانية اللازمة لإنجاح هذا التحول دون المساس بمبادئ المشروعية والقانون العام؟

وينبثق عن هذه الإشكالية الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هو المضمون المفاهيمي للإدارة الرقمية وما هي الخصائص التي تميزها عن الإدارة الكلاسيكية؟
- ما هي المتطلبات المادية والتشريعية التي يشترطها القانون العام للانتقال الرقمي الآمن؟
- كيف تؤثر الرقمنة على جودة وتكلفة الخدمة العمومية وتعزيز الشفافية؟
- ما هي أبرز العقبات القانونية والتقنية (كالفجوة الرقمية والمخاطر السيبرانية) التي تحول دون التطبيق الكامل للرقمنة؟

للإجابة عن إشكالية الموضوع الجوهرية، و التساؤلات الفرعية، تم الارتكازعلى المنهج التحليلي لتفكيك النصوص القانونية، والتعاريف المرتبطة بالإدارة الرقمية ومقوماتها، واستنباط القواعد العامة الحاكمة لها من جهة، ومن جهة أخرى، تم الاعتماد على المنهج الوصفي النقدي لتشخيص واقع تطبيق الرقمنة في المرافق العامة، والوقوف على انعكاساتها الإيجابية وسلبياتها وتحدياتها العملية

تمخض عن ذلك الإعتماد على خطة البحث التالية :

- المبحث الأول :الإطار المفاهيمي للإدارة الرقمية ومقومات تحولها.
- المبحث الثاني :انعكاسات الرقمنة على الأداء الإداري وتحديات التطبيق.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للإدارة الرقمية ومقومات تحولها.

لقد مثلت الإدارة الرقمية حلقة جديدة في بناء تصور حديث لمفاهيم الخدمة العمومية، مما نتج عنه تحولا جوهريا في طرق أداء الخدمات للمواطنين، في مرحلة اتسمت بتشكل معالم ومنطلقات مغايرة توحي بنهاية التعقيدات، والمعوقات التي تعترض الخدمات العمومية.

إن إدخال مفهوم الإدارة الرقمية كآلية لتقديم الخدمة العمومية أصبح يقدم تحسينات هامة بما ينتج عنه تطوير المهام والأنشطة المقدمة من طرف المنظمات الحكومية، وبذلك عمدت العديد من التجارب الحكومية إلى تطبيق الخدمات العامة الرقمية بهدف تحقيق مفاهيم تمثل في مضامينها مرتكزات للحكم، وبالتالي إن تسارع التطور التكنولوجي وتدفق المعلومات وتنوع طرق الاتصال، فرض على دول العالم إيجاد الصيغ القانونية الأنسب للتأقلم مع الوضع الجديد.

يقتضي التأسيس القانوني والإداري السليم لظاهرة الرقمنة في الفكر الإداري الحديث، تفكيك بنيتها المفاهيمية ورصد الخصائص التي تميزها عن الإدارة التقليدية (المطلب الأول). كما يستلزم ذلك تحديد المقومات المادية والقانونية التي يشترطها القانون العام لضمان مشروعية واستمرارية المرفق العام الرقمي (المطلب الثاني).

المطلب الأول: ماهية الإدارة الرقمية وخصائصها

يرتبط تعريف الإدارة الرقمية بالدور المهم والشامل لاستخدام التكنولوجيا الحديثة للمعلومات من أجل تسيير وفاعلية العمل الإداري أو الخدمات الحكومية والقضاء على المشكلات الإدارية الناجمة عن استخدام الأوراق في التعامل الإداري، وما نشأ عنها من بيروقراطية وروتين إداري أثر على أداء الخدمات للمرتفقين.

تمثل الإدارة الرقمية نمطاً تسييرياً حديثاً يتجاوز الأطر البيروقراطية التقليدية، ويقوم على إعادة هندسة المساطر الإدارية وتطويع التكنولوجيا لخدمة المصلحة العامة. ولتحديد كنهها، يتعين تحديد مفهومها (الفقرة الأولى)، ثم استعراض خصائصها وتميزها عن الإدارة التقليدية (الفقرة الثانية).

الفقرة الأولى: الإدارة بين المفهوم التقليدي والمفهوم الرقمي.

من أجل فهم أفضل لمفهوم الإدارة الرقمية سوف يتم توضيح كل من المفهوم التقليدي والرقمي للإدارة، وإجراء مقارنة بينهما وذلك لبيات الفروق بين هذين المصطلحين.

أولا : المفهوم التقليدي للإدارة

تعددت الكتابات العلمية التي اهتمت بتعريف الإدارة، ولكنها كشفت عن صعوبة وضع تعريف شامل وواضح لها، لأن الإدارة تتعلق بعمليات معقدة ومتباينة، وقد ارتكز بعض الكتاب في تعريفهم للإدارة على تحليل الأعمال التي يمارسها المديرون كما هو الحال بالنسبة ل: "**هنري فايول Henri Fayal**" و"**فريدريك تايلور Fredrick Taylor**". فقد عرف هنري فايول الإدارة من خلال تعريفه لوظيفة المدير، حيث أن "معنى أن تدير هو: أن تتنبأ وتخطط وتنظم وتصدر الأوامر أن تنسق وتراقب"[1]، أما فريدريك تايلور فقد ذكر في كتابه إدارة الورشة الصادر سنة 1930، الإدارة هي:" المعرفة الدقيقة لما تريد من الأفراد عمله، ثم التأكد من أنهم يقومون بعمله بأحسن طريقة وأرخصها"[2]

[1] محمد الصيرفي، الإدارة الإلكترونية للمنشآت الفندقية، ط1، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2008، ص 14

[2] ثروت مشهور عباس، استراتيجيات التطوير الإداري، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010 ص 13

كما تتجه بعض الكتابات العلمية إلى تعريف الإدارة من خلال طبيعتها فمثلا يقول "**ليفنجستون livingston**" عن الإدارة بأن وظيفتها هي الوصول إلى الهدف بأحسن الوسائل وأقل التكاليف وفي الوقت الملائم بالاستخدام الأمثل للإمكانيات المتاحة"**3**

أما "**جلوفر Glofr**" فقد عرف الإدارة بأنها: " القوة المفكرة التي تحلل وتصف وتخطط وتحفز وتقيم وتراقب الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية اللازمة لتحقيق هدف محدد ومعروف"4

ويعرف "**هايمان Haiman**"الإدارة بأنها: "الوظيفة التي تؤدي إلى فعل الأشياء بواسطة الأشخاص وتوجيه جهود الأفراد نحو غرض معروف"[5]

مما تقدم ذكره يمكن القول أن الإدارة هي عملية يتم بموجبها إنجاز الوظائف وأداء الأعمال من خلال الجهود العاملة في المنظمة، فيتم التحقيق التوازن والتنسيق الفعال بينهم، ووصولا لتحقيق الأهداف المنشودة بدرجة عالية من الكفاءة والفعالية.

ثانيا: مفهوم الإدارة الرقمية.

يعد مصطلح الإدارة الرقمية من المصطلحات العلمية الحديثة في مجال العلوم الإدارية والذي تزايد الاهتمام به خلال العقدين الأخيرين، مما أدى إلى ظهور العديد من التعاريف لذلك المصطلح والتي اختلفت باختلاف تخصصات الباحثين، ووجهات نظرهم، ومازال هذا المفهوم في مرحلة التطور والاكتشاف وفيما يلي بعضا من تلك التعاريف التي وردت بشأن الإدارة الرقمية:

تعرف الإدارة الرقمية بأنها "العملية الإدارية القائمة على الإمكانيات المتميزة للأنترنيت وشبكات الأعمال للتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة على الموارد والقدرات الجوهرية للمنظمة بدون حدود من أجل تحقيق أهداف المنظمة[6]", يتضح من خلال هذا التعريف ما يلي:

- أن الإدارة الرقمية هي عملية إدارية تشمل وظائف التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة؛
- أن البعد الإلكتروني في مصطلح الإدارة الرقمية يتمثل في الإمكانيات التكنولوجية التي توفرها شبكة الإنترنيت وشبكات الأعمال الأخرى؛
- أن وظائف الإدارة الرقمية لا يقتصر تطبيقها على القيام بالأعمال الداخلية للمنظمة، وإنما يمتد كذلك لإنجاز أعمالها الخارجية.

بالنسبة **لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)**[7] فقد عرفت الإدارة على أنها: "استخدام لتكنولوجيا المعلومات والاتصال ولاسيما شبكة الانترنيت كأداة تسمح بالوصول إلى إدارة أفضل"[8] .حسب هذا التعريف فإن الأساس الذي تقوم عليه الإدارة الرقمية هو استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وخاصة شبكة الإنترنت.

من خلال التعاريف آنفة الذكر، يمكن القول أن الإدارة الرقمية هي: استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال من طرف المنظمات و المرافق العامة، بهدف تطوير أدائها والقيام بوظائفها إلكترونيا وصولا إلى تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

---

[3] R.T Livingston, the Engineering of Organization and Management Mc Graw, hill Book co, New York, USA, 1999, p 84

[4] محمد سمير أحمد، الإدارة الإلكترونية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى عمان، الأردن، 2009، ص 24.

[5] أحمد محمد غنيم، لإدارة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، مصر، 2008، ص

[6] نجم عبود نجم، الإدارة الإلكترونية: الاستراتيجية والوظائف والمشكلات، دار المريخ للنشر، الرياض المملكة العربية للسعودية، 2004، ص 127

[7] Organization for Economic Co-operation and Development.

[8] OCDE, l'administartion Electronique : Un Impératif, Paris, Farnce ,2004, P 11

الفقرة الثانية: الخصائص الجوهرية والتمايز عن الإدارة الكلاسيكية.

إن كل من مفهومي الإدارة التقليدية والإدارة الرقمية يتفقان في كونهما نشاط يقوم على إنجاز الأعمال والمعاملات لتحقيق الأهداف المرجوة، ولكنهما يختلفان في طريقة وسيلة إنجاز تلك الأعمال والمعاملات والوصول إلى تلك الأهداف.

لعل اختلاف نمط الإدارة من الشكل التقليدي إلى نموذج إدارة الرقمية مبني أساسا على استخدام تقنيات المعلومات والاتصال، يجعل هذه الأخيرة تتسم بجملة من الخصائص، حددت في:[9]

أولا : زيادة الإتقان.

إن الإدارة الرقمية آلية عصرية في عمليات التطوير الإداري، والتغيير التنظيمي تمثل منعرجا حاسما في شكل المهام، والأنشطة الإدارية التقليدية، وتنطوي على مزايا أهمها المعالجة الفورية للطلبات، والدقة والوضوح التام في إنجاز المعاملات.

فعندما تؤسس الإدارة أساسا قويا متينا وفعالا في مجال تقديم الخدمات الالكترونية سواء للأفراد أ و المنظمات الخاصة المحلية منها أ والدولية، فإن ذلك سيؤدي في النهاية لخلق مناخ ايجابي، يمكن تلك الجهات من إجراء المعاملات الكترونيا فيما بينها وبين المواطنين بغرض تقليص النفقات وتحسين جودة الخدمات المقدمة من طرف المرافق العمومية 10.

ثانيا: طبيعة الوسائل المستخدمة عند التعامل بين الأطراف .

تكشف ممارسات المفهوم التقليدي للإدارة إلى اعتماد على استخدام الاتصالات المباشرة بين أطراف التعامل المختلفة، أو تتم الاتصالات من خلال بعض الوسائل التقليدية كالهواتف أو المراسلات وغير ذلك من الوسائل التقليدية؛ بينما تشير ممارسات مفهوم الإدارة الرقمية إلى إنجاز كل الأعمال والمعاملات بين أطراف التعامل من خلال وسيط إلكتروني، بحيث يتم تداول البيانات والوثائق إلكترونيا وذلك من خلال استخدام شبكات الاتصال الرقمية. حيث يتم تخزين البيانات ومعالجتها في فضاءات افتراضية (السحابية الإدارية)، مما يقضي على مفهوم "الملف الورقي" والطلب المادي، ويختزل خطوط سير المعاملات الإدارية المعقدة.

ثالثا: التفاعلية والشفافية الراديكالية .

إن الحصول على معلومة ما أو معاملة من أحد الملفات الورقية للنظام التقليدي أمر بالغ الصعوبة، وذلك نظرا إلى كثرة المستندات الورقية، حيث يستغرق الأمر وقت وجهد كبيرين؛ في حين أن مثل هذا الأمر في النظام الإلكتروني يعتبر عملية سهلة الوصول، بسبب توافر قواعد بيانات ضخمة جدا تسمح بحصول المرتفق على أي معلومة أو معاملة بسرعة وفي أي وقت وبدون جهد كبير.

فالشفافية الكاملة داخل المنظمات الرقمية هي محصلة لوجود الرقابة الرقمية، التي تضمن المحاسبة الدورية على كل ما يقدم من خدمات، "إذ تعرف الشفافية بأنها الجسر الذي يربط بين المواطن، ومؤسسات المجتمع المدني، من جهة، والسلطات المسؤولة عن مهام الخدمة العامة من جهة أخرى، فهي تتيح مشاركة المجتمع بأكمله في الرؤية"[11].

إن خصائص تطبيق الإدارة الرقمية قد مثلت دافعا أساسيا لدى القائمين على مبادرات التحول الرقمي في الكثير من الدول، والحكومات، الأمر الذي توج بخلق استراتيجيات إلكترونية متنوعة، مقسمة على مراحل حسب الظروف، والإمكانيات.

---

[9] رأفت رضوان، الإدارة الإلكترونية، الإدارة والمتغيرات العالمية الجديدة، الملتقى الإداري الثاني للجمعية السعودية للإدارة، القاهرة، مركز المعلومات واتخاذ القرار، 2004، ص 4

[10] فهد مبارك الهاجري:" العقود الإدارية عبرالانتنيت"، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن ،2015 ص 39

[11] أحمد درويش، الشفافية والنزاهة حلمنا القادم، "نشرية تكنولوجيا الإدارة"، العدد الثامن، فبراير 2007، وزارة الدولة للتنمية الإدارية، مصر، ص3

رابعا: الاستمرارية المطلقة للمرفق العام.

يضاف إلى ميزات الإدارة الرقمية ميزة أخرى، من الصعب توافرها في الإدارة التقليدية، وهي محدودية ساعات الدوام للإدارة التقليدية والتي لا يتسع وقت دوامها الرسمي لاستقبال مراجعيها إلا في عدد محدود من الساعات على مدى أيام محددة في الأسبوع، في حين تتوافر خدمات الإدارة الرقمية أربعا وعشرين ساعة، فتُحرربذلك المرفق العام من قيود الزمان والمكان، مما يجسد تطوراً جذرياً ينقلنا إلى مفهوم المرفق العام الافتراضي دائم العمل، إذ يمكن تنفيذ الأوامر على شبكاتها في أي وقت على مدار اليوم، حيث أن ذلك كله ينفذ وفقا لبرنامج معد سلفا للرد بالسلب أو الإيجاب على الأوامر التي ترد إليه حسب مطابقته بياناتها أو مخالفتها إياها.[12]

المطلب الثاني: الإطار الاستراتيجي والتشريعي للإدارة الرقمية.

يستوجب إرساء إدارة رقمية إعداد و صياغة إطار استراتيجي وطني و مؤسساتي ،بغية خلق مجتمع رقمي ،لكن تبقى الحاجة ملحة إلى إطار تشريعي وقانوني مناسب يحمي و يستوجب ثقة المواطنين و الإدارات و المقاولات في المناخ الرقمي السائد .ومن هذا المنطلق كان لزاما على الاطار التشريعي المغربي،أن يتطور بنفس وثيرة التطور التكنولوجي و أن يقدم أفضل حماية لحقوق الأفراد.

الفقرة الأولى: الاستراتيجيات الوطنية للتحول الرقمي والإدارة الرقمية .

يعتبر التخطيط الاستراتيجي حجر الأساس في صنع القرارات الإدارية والفنية المهمة في المنشأة، ولذلك فإن جودته وأهميته ترتبطان بصورة مباشرة بإدراك القادة الإداريين فيها إذ يعد إدراكهم مؤشرا مهما على تمكنهم من إعداد الخطة الاستراتيجية اللازمة و صياغتها لتطوير عمل المؤسسات التي يقومون بإدارتها، فكلما ازداد هذا الإدراك دل على أن المؤسسة تسير في الاتجاه الصحيح.

من الناحية التنظيمية يؤدي التخطيط الإستراتيجي إلى تبني نظريات و ممارسات إدارية جديدة يترتب عليها تنظيم الدولة على أسس حديثة قائمة على تقسيم العمل و تأكيد مفاهيم التخطيط و التنسيق و المتابعة، ومن خلال استقراء واقع التخطيط في كثير من المنظمات فإنه يمكن أن نقول أن التخطيط الاستراتيجي لا يؤكد النجاح بل إن غيابه يؤكد الفشل[13]

المغرب مثله مثل باقي دول العالم التزم خلال السنوات الأخيرة، في مسعاه نحو الاقلاع الإقتصادي، بإصلاحات هيكلية مبنية على التخطيط الاستراتيجي ترمي إلى إنجاح تحوله الاقتصادي و مواجهة مختلف الأزمات الاقتصادية و الاجتماعية التي عرفها العالم ،و كذا الارتقاء إلى نموذج إقليمي على درب التنمية الاقتصادية التي تمكن من ضمان نمو مستدام منتج للثروة و الشغل.

فسنة 1995 تعتبر بداية العلاقة مع التكنولوجيا حيث شهدت ادخال الأنترنيت للمغرب ،وتوالت مع وضع البرنامج التنموي لتكنولوجيا المعلومات و الاتصال سنة 1997 حيث تم احداث أول بوابة إلكترونية استهدفت إدارة الجمارك و الضرائب غير المباشرة [14]،إلا أن هذا البرنامج شابته عدة نقائص من حيث نجاعته ،منها غياب الثقافة المعلوماتية بين أفراد المجتمع في هذا الوقت ،و ارتفاع القيمة المادية لتكنولوجيا المعلومات و الاتصال آنذاك بسبب حداثتها مما حرم الكثيرين من الاستفادة .

---

[12] بشيرعباس العلاق، الإدارة الرقمية المجالات والتطبيقات، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية، أبو ظبي، الإمارات، الطبعة الأولى، سنة 2005، ص 17.

[13] .د.بادي سوهام ,التخطيط الاستراتيجي و صناعة القرار في المكتبات و مراكز المعلومات، https://platform.almanhal.com/Files/2/40847 ,تاريخ الاطلاع،2026/06/15، على الساعة 15:20

[14] إدارة الجمارك و الضرائب غير المباشرة، www.douane.gov.ma ،تاريخ التصفح 2026/07/17 على الساعة 14:44

كما اعتمد المغرب المخطط الخماسي[15] والذي هدف لجعل تكنولوجيا الاعلام أداة تنافسية للاقتصاد الوطني و تطوير الخدمات،هذا المخطط أفضى سنة 2001 لصياغة النسخة الأولى من استراتيجية المغرب الإلكترونية و التي هدفت لتعميم الإدارة الإلكترونية.

إن فشل هذه البرامج في تحقيق الأهداف المسطرة و غياب رؤية واضحة و مستقبلية لهذا القطاع .دفع إلى اعتماد عدة مخططات و استراتيجيات في مجال التحول الرقمي،على نهج إستراتيجية المغرب الرقمي 2013، التي أسهمت في إطلاق عدد من الخدمات الإدارية و الإلكترونية و تحسين البنية التحتية للاتصالات استكمالا لمشروع التنمية الرقمية . بنيت هذه الاستراتيجية على جعل قطاع تكنولوجيا المعلومات مصدرا للإنتاجية والقيمة المضافة بالنسبة لباقي القطاعات الاقتصادية و الادارات العمومية و كذا تمكين المواطنين من الولوج إلى الأنترنيت ذي الصبيب العالي و تقريب الادارة من حاجيات المتعاملين معها من حيث الفعالية و الجودة و الشفافية بواسطة الإدارة الالكترونية إضافة إلى تشجيع المقاولات الصغرى و المتوسطة على اعتماد المعلومات للرفع من إنتاجيتها[16].

كما مكنت إستراتيجية المغرب الرقمي 2020 من تطوير بوابات إلكترونية إدارية ورقمنة بعض المساطر الخاصة بالضرائب و الاستثمار، وصولا إلى إستراتيجية المغرب الرقمي 2030[17] التي جاءت تتميما لمسار التطور الرقمي بهدف رقمنة الإدارة و الخدمات المقدمة للمواطنين،وتطوير البنية التحتية ، وتنمية المواهب في مجال التحول الرقمي، بحيث صاغتها وزارة الانتقال الرقمي وإصلاح الإدارة كخارطة طريق نحو بيئة إدارية لا مادية بالكامل.

تسعى إستراتيجية المغرب الرقمي 2030 إلى تحويل المغرب إلى مركز رقمي رائد يسهم في تعزيز التنمية الاقتصادية و الاجتماعية عبر إستغلال إمكانات الرقمنة،و تسعى هذه الاستراتيجية لتحقيق مجموعة من الأهداف المحورية، أولها رقمنة الخدمات العمومية بهدف تسهيل وصول المواطنينإلى الخدمات العامة و تحسين تجربتهم في التفاعل مع الإدارات،كما تعمل على إصفاء ديناميكية قوية في الاقتصاد الرقمي من خلال جدب الاستثمارات و تشجيع نمو الشركات الناشئة و المشاريع الرقمية،مما يسهم في خلق فرص عمل جديدة،أضافة إلى ذلك،تعنى الاستراتيجية بتطوير المواهب الرقميةعبر تعزيزالمهارات الرقمية و توفير التدريب المتخصص ،لتهيئة جيل قادر على قيادة مسيرة التحول الرقمي.و أخيرا تركز الاستراتيجية على بناء بنية تحتية رقمية متينة،تشمل توسيع شبكة الاتصالات و تقديم خدمات متقدمة مثل شبكة الجيل الخامس (5G) و تطوير خدمات الحوسبة السحابية،مما يرسخ موقع المغرب كوجهة تكنولوجية واعدة.ز تتضمن الاستراتيجية هدفين محوريين [18]:

- رقمنة الخدمات العامة (E-GOV):تهدف إلى تحسين تصنيف المغرب في مؤشرات الخدمات الإلكترونية الدولية،بما يعكس تقدم النظام الإداري الرقمي،تتضمن محاور الرقمنة تطوير الحكومة الإلكترونية في مختلف القطاعات،مثل الصحة و التعليم و المالية.
- دعم الاقتصاد الرقمي:التركيز على دعم الابتكار و تعزيز بيئة الأعمال للشركات الرقمية،من خلال تقديم الدعم المالي و التشريعي للشركات الناشئة و الشركات الصغيرة و المتوسطة.

كما تم إحداث هيئات لتنظيم هذا المجال و تقنينه منها وكالة التنمية الرقمية و اللجنة الوطنية لمراقبة حماية المعطيات ذات الطابع الشخصي [19]

---

[15] تم وضع مخطط خماسي ما بين 1999 و 2003 ،بهدف تلافي سلبيات البرنامج السابق و الرفع من تنافسية الاقتصاد الوطني،والتطوير من الخدمات عن بعد، وتحديث الادارة، ولهذا الغرض تم إنشاء لجنة وطنية لتكنولوجيا المعلومات ، تحت اشراف كتابة الدولة في البريد والمواصلات وتكنولوجيا الإعلام، كلفت بوضع النسخة الأولى من استراتيجية المغرب الإلكتروني.

[16] وزارة الصناعة و التجارة و التكنولوجيا الحديثة " الاستراتيجية الوطنية لمجتمع المعلومات والاقتصاد الرقمي(المغرب الرقمي)"،ص 15.

[17] إستراتيجية المغرب الرقمي 2030.(2024) المملكة المغربية،وزارة الانتقال الرقمي وإصلاح الإدارة.مرفوع على موقع https://www.mmsp.gov.ma/ar/actualitesAr/strategieDigitalMorocco2030:،حمل يوم 2026/05/23،على الساعة 10h43

[18] المرجع نفسه ص 8.

[19] تقرير المجلس الاقتصادي و الاجتماعي و البيئي :"نحو تحول رقمي مسؤول و مندمج"،25 أبريل 2021،ص 15

الفقرة الثانية: الإطار التشريعي للإدارة الرقمية.

يمر إرساء إدارة رقمية بإعداد إطار تشريعي و قانوني مناسب يحمي و يستوجب ثقة المواطنين والإدارات و المقاولات في المناخ الرقمي السائد .ومن هذا المنطلق كان لزاما على الاطار التشريعي المغربي،أن يتطور بنفس وثيرة التطور التكنولوجي و أن يقدم أفضل حماية لحقوق الأفراد في أن يبحروا في عالم آمن و محصن [20] . فلا يمكن للإدارة الرقمية أن تنتج آثارها القانونية دون غطاء تشريعي محكم. ويتجلى هذا الإطار في ثلة من القوانين المنظمة لهذا المجال أبرزها :

أولا : القانون 09.08 المتعلق بحماية الاشخاص الذاتيين اتجاه معالجة المعطيات ذات الطابع الشخصي.

يعتبرالحق في حماية المعطيات الشخصية و المعترف به في العديد من التشريعات الدولية ،جزء لا يتجزأ من الحق في حياة خاصة [21]، فكل معلومة تحدد هوية أو تمكن من التعرف على شخص معين يمكن أن تشكل انتهاكا لحياته الخاصة ،كإسمه أو رقم هاتفه أو بطاقته الائتمانة أو بريده الالكتروني [22]،إذ يجب على المعلوميات أن لا تنتهك هوية الانسان و لا حقوقه و حياته الخاصة و لا حريته الفردية أو الجماعية[23].

في هذا السياق تحتاج العديد من المعاملات الالكترونية ،كالخدمات الإدارية الإلكترونية ،خدمات الصحة على الأنترنيت ،التجارة الإلكترونية إلى جمع و معالجة البيانات الشخصية للمواطنين،و بالتالي وجب حماية الحياة الشخصية للأفراد في مواجهة أي تدخل سافر في خصوصيتهم.

لقد سار المشرع المغربي مع التوجه التشريعي للعديد من الدول التي تهدف تحقيق حماية فعالة للبيانات الشخصية لأفرادها،فأصدر القانون رقم 09.08 المتعلق بحماية الاشخاص الذاتيين اتجاه معالجة المعطيات ذات الطابع الشخصي بتاريخ 18 فبراير 2009، و تضمن هذا التشريع 51 مادة موزعة على ثمانية أبواب.

وقد شكل هذاالتشريع أداة هامة لحماية الحياة الخاصة و البيانات الشخصية للمواطن المغربي في مجال المعلوميات،و قد أوضح المشرع ذلك صراحة في مستهل المادة الأولى من هذا القانون ،بحيث تنص المادة الأولى :"المعلوميات في خدمة المواطن و تتطور في اطار التعاون الدولي .و يجب ألا تمس بالهوية و الحقوق و الحريات الجماعية أو الفردية للإنسان.و ينبغي ألا تكون أداة لإفشاء اسرار الحياة الخاصة للمواطنين..."

تجدر الإشارة إلى أن هذا القانون في الباب الثالث يحدد التزامات المسؤول على المعالجة حيث بين آليات حصوله على تصريح مسبق والتزامه بسرية وسلامة المعالجات وبالسر المهني، وقد نص هذا التشريع إلى إحداث اللجنة الوطنية المكلفة لمراقبة حماية المعطيات ذات الطابع الشخصي، وهي اللجنة المكلفة بتفعيل أحكام هذا القانون والسهر على التقيد به، وضبط عمل المسؤولين عن معالجة المعطيات الشخصية بالمغرب [24].

---

[20] Revue INTERFACE, article « Confiance numérique :le Maroc se dote d'un dispositif approprié » ,édite par la ministère de l'industrie ,du commerce et des Novelles technologies,N°18 ,4éme trimestre 2010 ,P20.

[21] .من الصعب وضع تعريف جامع مانع للحق في الحياة الخاصة أو الحق في الخصوصية ،فأغلب التشريعات اتجهت إلى عدم ايراد تعريف للحق في الخصوصية ،و اكتفت بوضع نصوص تكفل الحق و تعدد صور الاعتداء عليه .و لكن يلاحظ بأن هذا الأمر لم يمنع من نشوء العديد من التعاريف من قبل الفقه القانوني و القضائي ، ومن هذه التعريفات ما ذهب إليه قاضي المحكمة الأمريكية العليا بأن الخصوصية هو أن يترك الشخص ليكون وحيدا.

[22]. Cynthia chassigneux , la protection des données personnelles en France ,les electronia,vol 6,N2,livre 2001,P1

[23] .Loi N78-17 du janvier 1978 relative à l'informatique en France .

[24]. بالرجوع إلى المادة 27 من قانون09.08 نجد بأن اللجنة الوطنية تحدث لدى الوزير الأول (رئيس الحكومة حاليا) وبالتالي فهي لجنة تابعة للوزارة، كما تتأكد هذه تبعية من خلال المادة 7 من المرسوم التطبيقي للقانون 09.08حيث تنص على أن تضع اللجنة الوطنية نظامها الداخلي الذي يحدد شروط عملها و تنظيمها

ثانيا : قانون رقم 61.16 المحدث بموجبه وكالة التنمية الرقمية

ثم إحداث وكالة التنمية الرقمية بموجب القانون 61.16، والذي يتكون من 21 مادة وستة أبواب ،تحتوي على مهام الوكالة والغرض من إنشائها وكذا أجهزة الإدارة والتسيير والتنظيم المالي للوكالة الرقمية [25]

إن وكالة التنمية الرقمية هي مؤسسة عمومية تتمتع بالشخصية الإعتبارية والاستقلال المالي[26]، وتخضع لوصاية الدولة.

أما بالنسبة للمهام المسند ة لها ، فهي محددة حسب المادة 3 من القانون رقم 61.16 في تنفيذ استراتيجية الدولة في مجال التنمية الرقمية،وكذا تشجيع نشر الوسائل الرقمية و تطوير استخدامها بين المواطنين،و للوكالة كذلك دور استشاري وتمثل قوة اقتراحية لدى الحكومة.

ثالثا: قانون رقم 31.13 المتعلق بالحق في الحصول على المعلومة.

إن إقرار هذا الحق دستوريا [27]،يأتي في سياق تكريس إحترام حقوق الإنسان والحريات الفردية والعامة التي ما فتئت المملكة المغربية تؤكد التزامها باحترامها كما هي متعارف عليها عالميا ، وهو ما من شأنه أن يكرس مبدأ الشفافية ويضع قطيعة مع زمن السرية والكتمان وحجب المعلومات على المواطنين [28].

يتجلى البعد الرقمي في القانون رقم 31.13، من خلال تدابير النشر الإستباقي (أ) ثم إجراءات الحصول على المعلومات (ب)

أ- تدابير النشر الإستباقي:

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 بحوزتها والتي لا تندرج ضمن الاستثناءات في هذا القانون،بواسطة جميع وسائل النشر المتاحة خاصة الإلكترونية منها ،بما فيها البوابات الوطنية للهيئات العمومية"[29]

خلال أشهر من إنشائها، وأن تبلغه للوزير الأول أو إلى السلطة الحكومية التي يحددها وذلك بهدف الموافقة عليه ونشره في الجريدة الرسمية .كما تنص المادة 8 من نفس المرسوم على أن الاعتمادات اللازمة لقيام اللجنة الوطنية بمهامها تسجل في ميزانية الوزير الأول .

حددت المادة 32 من القانون 09.08 تشكيل اللجنة الوطنية حيث نصت على :

" تتألف اللجنة الوطنية لمراقبة حماية المعطيات ذات الطابع الشخصي من7 أعضاء:

رئيس يعينه جلالة الملك ,

6 أعضاء يعينهم جلالة الملك باقتراح من:

- الوزير الأول

-رئيس مجلس النواب

-رئيس مجلس المستشارين

تحدد مدة العضوية في اللجنة الوطنية في خمس سنوات قابلة للتجديد مرة واحدة"

[25] . ظهير شريف رقم 1.17.27الصادر في 8 ذي الحجة 1438 (30 أغسطس 2017) بتنفيذ القانون رقم 61.16 المحدثة بموجبه وكالة التنمية الرقمية، صدر بالجريدة الرسمية، عدد 6604 بتاريخ 23 ذي الحجة 1438 (14 سبتمبر 2017)، صفحة 5075.

[26]. قانون رقم 61.16، المادة الأولى، ص 5058

[27] نص دستور 2011 في الفصل 27 على أنه ،" للمواطنات والمواطنين حق الحصول على المعلومات الموجودة في حوزة الإدارات العمومية،و المؤسسات المنتخبة والهيآت المكلفة بمهام المرفق العام ...."

28 سمير صمري حماية حق في المعلومات وفق القانونين الدولي المغربي، دراسة مقارنة، اطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية الحقوق سلا ،سنة2017 / 2018 ، ص 224 .

29 سمير صمري، حماية حق في المعلومة وفق القانون الدولي والمغربي، دراسة مقارنة، مرجع سابق، ص249

إذن فالمشرع من خلال المادة أعلاه ألزم الهيئات العمومية بضرورة النشر الإستباقي للمعلومات كما أكد على اتاحتها بجميع الوسائل الممكنة، وما يلاحظ تنصيصه على الوسائل الإلكترونية ،وهذا يدل على الأهمية التي أولاها القانون للبعد الإلكتروني[30].

ب–إجراءات الحصول على المعلومات .

أدرج المشرع في القانون المتعلق بالحق في الحصول على المعلومات، بابا خاصا بإجراءات الحصول على المعلومات، حيث يحتوي على مراحل حصول المرتفق على المعلومة والآجال الموضوعة لذلك، والمساطرالمتبعة في حالة رفض الإدارة للطلب أو عدم تجاوبها.

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 يمكنه توجيه طلب إلى رئيس الهيئة المعنية بواسطة البريد الإلكتروني.

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

رابعا: القانون رقم 19.55 المتعلق بتبسيط المساطر والإجراءات الإدارية.

أحد أبرز الإشكاليات التي تعاني منها الإدارة المغربية هو تعقد المساطر وتعددها مما يضعف فعالية المرفق ومردوديته وكذلك يفقد ثقة المواطن في الإدارة وخدماتها.

لذلك جاء القانون 19.55 المتعلق بتبسيط المساطر والإجراءات الإدارية الصادر بتاريخ 19 مارس 2020، ليحدد المبادئ العامة المنظمة للعلاقات الجديدة التي يجب أن تجمع الإدارة بالمرتفق بغية خلق مناخ من الثقة بينهما وذلك اعتمادا على مبادئ الحكامة الجيدة والتدبير العصري، وتسخير التقنيات المبتكرة في مجال المعلومات والتواصل. و ذلك من أجل تطوير الخدمة العمومية وتعزيز شفافيتها في علاقتها مع المرتفقين ومع مناخ الأعمال.

وحسب المادة الأولى منه، فإن القانون يحدد المبادئ والقواعد التي تنظم المساطر والإجراءات الإدارية المتعلقة بالقرارات الإدارية التي يطلبها المرتفقون من الإدارات العمومية والجماعات الترابية ومجموعاتها وهيئاتها والمؤسسات العمومية وكل شخص اعتباري آخر خاضع للقانون العام والهيئات المكلفة بالمرفق العام. وكل هذه الجهات التي يتحدث عنها، أطلق عليها المشرع اسم الإدارة أو الإدارات.

وتهدف الحكومة من خلال هذا القانون تحديد المبادئ العامة31 التي ستنظم العلاقة الجديدة بين الإدارة بالمرتفق؛ والمتمثلة أساسا في:

---

[30] المشرع استعمل مصطلح الوجوب مخاطبا بها الهيئات المعنية من أجل اتخاذ تدابير النشر الإستباقي للمعلومات، كما أن المجلس الوطني لحقوق الإنسان يوصي بضرورة التنصيص على نشر المعلومات استباقيا بمجرد ما تكون جاهزة ،وتحيينها بشكل يضمن مقروئيتها واستعمالها ،وذلك كيفما كان حامل نشرها، وفي جميع الأحوال يعتبرأنه سيكون من المفيد أن تخل للجنة إعمال الحق في الحصول على المعلومات، مسؤولية تحديد نظام نموذجي للنشر الإستباقي للمعلومات، وأن تلزم جميع الهيئات المعنية بمجال تطبيق هذا القانون اعتماده. المشرع الفرنسي بدوره وضع التزاما عاما، على عاتق الادارة بنشر طائفة من الوثائق الأساسية من تلقاء نفسها دون الحاجة إلى تقديم الطلبات وتتمثل هذه المعلومات في التوجيهات ،والتعليمات، والمنشورات، والإجابة الوزارية، التي تتضمن تفسيرا للقانون الوضعي اووصفا للإجراءات الإدارية.

.

[31]. القانون رقم 19.55 المتعلق بتبسيط المساطر والإجراءات الإدارية الصادر بتنفيذه ظهير شريف رقم 06.20.1صادر في 11 من رجب 1441(6 مارس 2020) الجريدة الرسمية عدد 6866 بتاريخ 24 رجب 1441 الموافق ل 19 مارس 2020.

- جرد وتصنيف وتوثيق جميع القرارات الإدارية مع تدوينها في مصنفات تنشر في بوابة وطنية؛
- رفع التعقيدات على المساطر الإدارية مع اعتماد التبادل الرقمي للوثائق والمعلومات بين الإدارات؛
- تحديد آجال للإدارات للرد على جميع طلبات المرتفقين المتعلقة بالقرارات الإدارية؛
- اعتبار سكوت الإدارة بمثابة موافقة مع إرساء آليات مبسطة لتقديم الطعون الإدارية؛

إحداث اللجنة الوطنية لتبسيط المساطر والإجراءات الإدارية تحت رئاسة السيد رئيس الحكومة. والتي يعهد إليها تحديد الاستراتيجية الوطنية لتبسيط المساطر والإجراءات الإدارية وتتبع تنفيذها وتقييمها، وتتبع ورش رقمنة المساطر والإجراءات ا لإدارية ثم المصادقة على مصنفات القرارات الإدارية .باستثناء تلك المتعلقة بالجماعات الترابية ومجموعاتها وهيئاتها . وكذا الإشراف على إنجاز دراسات لقياس مدى رضى المرتفقين.

وفسرت المادة الثانية مفهوم الإدارة بأنها الإدارات العمومية والجماعات الترابية ومجموعاتها وهيئاتها والمؤسسات العمومية وكل شخص اعتباري آخر خاضع للقانون العام والهيئات المكلفة بمهام المرفق العام، التي تتولى تلقي ودراسة الطلبات المتعلقة بالقرارات الإدارية ومعالجتها وتسليم هذه القرارات". كما أنها عرفت القرار الإداري المعني بالتبسيط بأنه "كل محرر تسلمه الإدارة للمرتفق بطلب منه، وفقا للنصوص التشريعية والتنظيمية الجاري بها العمل، ولاسيما التراخيص والرخص والأذونات والشهادات والمأذونيات والمقررات"، لتأتي في الفقرة الرابعة منها لتعرف المرتفق بأنه "كل شخص ذاتي أو اعتباري يقدم طلبا للحصول على قرار إداري".

و تجدر الإشارة إلى أن هذا الورش الإصلاحي مازال يعترضه الكثير من التحديات والنواقص التي تحول دون تحقيق تحول رقمي شمولي . و ذلك رغم الجهود المبذولة لاعتماد الرقمنة كآلية لتبسيط المساطر الإدارية في عدة قطاعات ،رغم دخول هذا القانون سنته السادسة من التطبيق. يتعلق الأمر أساسا بوجود فجوة رقمية حقيقية. إذ الملاحظ أن هناك حوالي 6 ملايين من المواطنات والمواطنين غير منخرطين في مسلسل الرقمنة الذي شهده ويشهده المغرب [32]، وذلك إما لقلة التجهيزات التي تخول ذلك أو لعدم القدرة على التعامل مع الأدوات الرقمية، الشيء الذي يبرز بشكل جلي في ضعف التمكن من قراءة وفهم استخدام التكنولوجيات والتقنيات الرقمية، والنقص الواضح في مستوى الولوج إلى استعمال الأنترنيت خاصة في المجال القرو ي [33].

خامسا: قانون رقم 20.05 يتعلق بالأمن السيبراني34.

والذي يهدف إلى تعزيز قدرة المغرب على مواجهة التحديات العالمية المفروضة على مستوى الأمن المعلوماتي، والرفع من أمن نظم المعلومات في الإدارات، يكون المغرب قد أنضج ترسانته القانونية التي تساير مستجدات الفضاء الرقمي، وتحاول أن تضع استراتيجية لتحقيق الأمن السيبراني ،والنظر برؤية استباقية للتحديات المطروحة على الأمن المعلوماتي والحفاظ على سيادة المعلومة. ذلك أن التطورات المتسارعة التي يعرفها العالم على مستوى التطور التكنولوجي أصبحت تلقي بظلالها على الأمن القومي للدول؛ حيث أن الحروب المقبلة ستكون حول رقعة المعلومات والإنترنت35.

وفي إطار تعزيز الأمن السيبراني وحماية المُعطيات الشخصية، اعتمد المغرب ترسانة من القوانين

---

[32] ياسين نصيب، " موقع الرقمنة في القانون 19.55 المتعلق بتبسيط المساطر والإجراءات الإدارية" مجلة أبحاث ودراسات قانونية العدد 07 ماي 2024 ص 45

[33] رأي المجلس لاقتصادي والاجتماعي والبيئي ،" نحو تحول رقمي مسؤول ومندمج" السنة 2021 ص 18 .

[34] القانون رقم 20.05 المتعلق بالأمن السيبراني الصادر بتنفيذه ظهير شريف رقم 1.20.69 صادرفي4 ذي الحجة 1441(25 يوليو 2020)، الجريدة الرسمية عدد 6904 بتاريخ 9 ذو الحجة 1441 الموافق ل 30 يوليو 2020

[35] تصريح الشرقاوي الروداني الخبير المغربي في الشؤون الجيواستراتيجية والأمنية، لموقع "العربي"، ضمن مقال: "المغرب يحصن أمنه المعلوماتي بقانون جديد،"(www.alaraby.co.uk)

وأحدث العديد من المؤسسات:

- المُديرية العامّة لأمن نُظم المعلومات، التّابعة لإدارة الدفاع الوطني؛
- اللجنة الوطنية لمراقبة حماية المعطيات الشخصية (القانون رقم 09.08، المتعلق بحماية الأشخاص الذاتيين تُجاه معالجة المعطيات ذات الطابع الشخصي)؛
- القانون رقم 05.20، المتعلق بالأمن السيبراني، الذي يحدد قواعد ومقتضيات الأمن المطبقة على نظم معلومات مختلف إدارات الدولة والجماعات الترابية والمؤسسات والمقاولات العمومية وغيرهم من الأشْخاص الاعتباريين الخاضِعِين للقانون العام.

من خلال ما سبق يتبين أن المغرب يتوفر على ترسانة قانونية ومؤسساتية مهمة قادرة على التقليل من استخدام الورق [36] وتبسيط الإجراءات و القضاء على الروتين والإنجاز السريع والدقيق للمهام والمعاملات.

غير أن ما يظهر على مستوى التطبيق ، يستخلص منه بأنه رغم توفر هذه الترسانة مازالت هناك تحديات خصوصا في الشق المتعلق بأمن الإدارة الرقمية، فمعدل الإجرام الإلكتروني في ارتفاع مهول بكل أشكاله من قرصنة وتخريب. الأمر الذي انتبهت له العديد من دول العالم ومن بينهم المغرب، وفرض عليهم في الآونة الأخيرة إصدار تشريع خاص بالأمن السيبراني المشار إليه سابقا.

المبحث الثاني: انعكاسات الرقمنة على الأداء الإداري وتحديات التطبيق

في ظل التحولات التي يشهدها المجال الإداري، والتي نتج عنها العديد من التحديات التي تواجه مختلف الإدارات، أصبح عليها أن تعمل على التكيف والتعامل مع التغيير والتطور السريع وظهور تكنولوجيا المعلومات، وبالتالي فإن استمرارية التطور لمختلف جوانب العمل الإداري يعد ضروريا لنجاح المؤسسات والإدارات في تحقيق أهدافها.

حيث أصبح تطبيق الإدارة الرقمية ضرورة حتمية يجب السعي إليها في كل دولة عصرية تريد أن تواكب تطورات عصر الثورة الرقمية ولا تتخلف عن نهضة المعلومات العالمية، وذلك لأن لهذا النظام من الإيجابيات خاصة في مجال المرافق العامة، وما تقدمه من خدمات، ما يجعل التحول إليه من الضرورات، إذ من شأنه سرعة الإنجاز وتخفيض التكاليف وتبسيط الإجراءات.

لذا بادرت الدول إلى تطوير سياساتها الإدارية لكي تتلاءم مع ما تتطلبه تلك العملية من التطورات السريعة من أجل أن يمضي المرتفق بخدمة حكومية راقية بعيدة عن أي صورة من صور الفساد الإداري.

إن المعطيات التكنولوجية والتطورات الكمية والنوعية التي شهدها المغرب مؤخرا في مجال الإتصالات الإلكترونية والخدمات الإلكترونية المختلفة أدى إلى إقبال الإدارات المختلفة عليها، ويعد إدخال المعلوميات عاملا إيجابيا في إمكانية تأقلم الإدارة مع أوضاع جديدة. وبالتالي فرغم الإنعكاسات الإيجابية للرقمنة على الحياة الإدارية المغربية، لا يجب إغفال مجموعة من المعيقات التي تحول دون تحقيق الأهداف المرجوة من هذه الرقمنة.

لهذا سيتناول هذا المبحث الجانب التطبيقي والتجريبي لهذه التحولات؛ وذلك برصد آثار الإدارة الرقمية الفعلية على الواقع الإداري من حيث جودة المخرجات وفعالية الأداء (المطلب الأول) ، مع وقوف نقدي حيال أبرز المعوقات والإكراهات القانونية والعملية التي تعترض مسار هذا التطبيق وتحد من تحقيق أهدافه المنشودة (المطلب الثاني).

36 محمد بومديان، الاشكاليات القانونية لاعتماد الإدارة الإلكترونية بالمغرب، الطبعة الأولى، 2020، الرباط، ص60

المطلب الأول: انعكاسات الرقمنة على جودة الخدمة العمومية والشفافية.

يعمل نظام الإدارة الرقمية على تحسين كفاءة الإدارة والرفع من فعاليتها حيث تعد من أهم الخصائص الأساسية للحكم الجيد والدولة الحديثة، إذ تعني الكفاءة، القدرة على إنجاز المهام في وقت مقبول ومحدود، بينما تعني الفعالية، طبيعة الخدمة المقدمة بشكل يرضي طلبات الأفراد ويسهل المعاملات اليومية لهم، ويشكل تبني نظام الإدارة الإلكترونية بما يعنيه من تحقيق لخاصيتي الكفاءة والفعالية تأسيسا للحكم الراشد وإسهاما بشكل مباشر في التخفيف من الفساد وتقريب الإدارة من المرتفقين، " الفقرة الأولى " والقضاء على البيروقراطية بمفهومها السلبي " الفقرة الثانية " وكذا التوقيع الإلكتروني و مكافحة الفساد الاداري "الفقرة الثالثة".

الفقرة الأولى: تقريب الإدارة من المرتفق.

من بين أهم الدوافع التي دعت إلى الأخذ بالإدارة الرقمية تقريب الإدارة من المرتفق، ويقتضي ذلك أن تكون الإدارة قادرة على تقديم خدماتها لجمهور المتعاملين معها في الوقت المناسب وبتكلفة معقولة، وهذا ما يمكن تحقيقه من خلال وضع الوثائق الادارية على الخط ليكون الاتصال بين المرتفق والادارة عبر الشبكة، ودون حاجة إلى تنقل الشخص إلى الإدارة [37].

مما يوفر الوقت الضائع في الانتقال إلى مقر الإدارة والبحث عن الموظف المختص وانتظار الدور، وقيام الموظف من توافر شروط الخدمة المطلوبة وإنجاز المعاملة يدويا فالإدارة الإلكترونية توفر للمواطن خدماتها بسرعة من خلال الدخول على الخط، وليس من خلال الدخول في الصف، فعدم القدرة على استيعاب عدد أكبر من العملاء في وقت واحد هو أحد المشاكل التي عانت وتعاني منها الإدارة التقليدية، والتي يضطر المرتفقين في كثير من الأحيان إلى الانتظار في صفوف طويلة [38].

وتتحقق السرعة من خلال تقنية المساطر عن بعد، وهي آلية تجعل الإدارة تفتح أبوابها عبر بوابات أو مواقع إلكترونية على شبكة الأنترنيت، يتمكن المرتفق من إنجاز معاملاته الإدارية مباشرة انطلاقا من حاسوبه الخاص أو نوادي الأنترنيت المنتشرة، دون الحاجة إلى الحضور الشخصي إلى عين المكان وهو ما يوفر عليه الوقت والجهد[39].

وليس ربح الوقت هو الميزة الوحيدة في تخليق الحياة الإدارية، وإنما هناك ميزة أخرى لا تقل أهمية وتتمثل في تخفيض التكاليف، حيث أن أداء الخدمات بالطريقة الإلكترونية تقل تكلفته كثيرا عن أدائها بالطريقة التقليدية أو اليدوية، سواء بالنسبة للمرتفق أو الإدارة، فبالنسبة للأول فإن الإدارة الإلكترونية تمكنه من تخفيف أعباء التنقل والانتظار والتي يعاني منها، حيث يصبح بإمكان المواطن الاستفادة من عدد من الخدمات الإدارية المتوفرة على الخط، دون حاجة إلى تنقله إلى مقر الإدارة.

وكذلك الحال بالنسبة للإدارة فإن اعتماد الإدارة الإلكترونية يؤدي إلى تخفيض تكلفة الخدمات الإدارية بشكل فعال، من خلال تقليل عدد الموظفين المطلوبين للعمل، وخفض تكلفة البريد والطباعة والإعلانات والتنقل، وتكلفة توفير أماكن استقبال المرتفقين[40].

إذ يمكن لموظف واحد إنهاء المعاملة المطلوبة وتقديم الخدمات لصاحبها دون الرجوع إلى رؤسائه أو زملائه في العمل، وذلك بمراجعة قاعدة البيانات المعدة سلفا في إدارته، والتي تعد بمثابة تفويض للموظف يتخذ قراره على أساسها.

---

[37] آسية الحراق، الإدارة الإلكترونية بالمغرب، "الصفقات العمومية نموذجا"، دار السلام للطباعة والنشر، الرباط، 2015، ص 53.

[38] محمد نبيل السريفي، الإدارة الإلكترونية بالمغرب ورهانات التنمية، رسالة لنيل دبلوم الدراسات العليا المعمقة في القانون العام وحدة الإدارة والتنمية كلية العلوم القانونية الاقتصادية والاجتماعية جامعة عبد المالك السعدي طنجة السنة الجامعية 2007/2006، ص 31.

[39] ناجي كمال، استعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصال بالإدارة العمومية المغربية واقع وآفاق، رسالة لنيل دبلوم الدراسات العليا المعمقة في القانون العام، وحدة القانون الإداري وعلم الإدارة، جامعة محمد الخامس، كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية – أكدال – الرباط، السنة الجامعية 2002–2003 ص 18.

[40] داوود عبد الرزاق الباز، الحكومة الإلكترونية، الحكومة الإلكترونية "وأثرها على النظام القانوني للمرفق العام وأعمال موظفيه، رسالة دكتوراه، كلية الحقوق جامعة الكويت،2004، ص 100

كما ساهم اعتماد تكنولوجيا المعلومات بالتدبير الإداري، في بروز ظاهرة العمل عن بعد، حيث يمكن للموظف أن يقوم بأداء عمله انطلاقا من منزله دون ضرورة انتقاله إلى مكتبه بمقر عمله، فالعمل عن بعد ينضوي على فوائد جمة وقد أبرز نجاحه في تسيير المرافق العامة بيسر في ظل الظروف الاستثنائية التي عاشها العالم في ظل جائحة كوفيد 19.

الفقرة الثانية: التغلب على البيروقراطية وتخلف الإدارة.

تعد البيروقراطية أحد أسباب فساد وتخلف الإدارة العامة نظرا لتمسك الأجهزة الإدارية بقواعد وإجراءات جامدة متحجرة، تجعل من الموظفين آلات تسير على غير هدى، وتتحرك دون تفكير، فيعملون أحيانا ما لا يقتنعون به، ويطالبون بما لا ضرورة له من قيود وشكليات كثير ما تعطل الخدمة العامة في أسسها وقد

يعتمد البيروقراطيون على الإجراءات واللوائح لتكييف التغييرات، بغية إجبار العملاء على تقديم الرشاوي لهم حتى يسهلوا الاجراءات[41].

وتلعب الإدارة الرقمية دورا مهما في التغلب على البيروقراطية بحيث يمكن للمرافق العامة من خلال الإدارة، الإلكترونية تلبية احتياجات الافراد دون حاجة للتنقل بين المكاتب وأروقة الوزارات وتقليب الموظفين للأوراق الموجودة على الأرفف والتيه والحيرة بين المكاتبات والعناوين.

ولا شك أن الأخذ بفكرة الإدارة الرقمية سوف يؤدي إلى تسهيل إجراءات المعاملات الحكومية من على شبكة الأنترنيت، وبصوره تضبط العلاقة بين المرتفقين والموظفين، ولكن بشرط أن يكون هناك رقابة إدارية فعالة على التزام الموظف بأداء واجبه بدقة، وأمانة، واحترام المواطنين الذي ما وجدت الوظيفة العامة إلا لخدمته وتحقيق آماله والاستجابة لتطلعاته.

كما سيؤدي تطبيق نظام الإدارة الرقمية إلى تقليص البيروقراطية والتخفيف من الروتين في أداء المرافق العامة لخدماتها لأن المعاملات الإلكترونية ستؤدي إلى الاستغناء عن المستندات الورقية حيث يستبدل بها المستندات الإلكترونية ويتحول مجتمع الموظفين من مجتمع ورقي إلى مجتمع إلكتروني، حتى الموظف نفسه سيتحول إلى (موظف إلكتروني) ليسهل للمواطنين الحصول على الخدمات التي تقدمها الإدارة التي يعمل بها.

الفقرة الثالثة: التوقيع الإلكتروني و مكافحة الفساد الاداري.

تقوم الإدارة بتقديم خدمات عامة للمواطنين كما تقوم بنشاطات وأعمال وتصرفات في شكل مستندات أو مخرجات، ولكي تكون لهذه المستندات الفاعلية والضمان والحجية في الاثبات والصفة الرسمية، فلا بد أن تحمل التوقيع الإلكتروني للمسؤول أو مدير الإدارة.

ويعرف التوقيع الالكتروني بأنه:" أي طريقة استخدام لتعيين هوية حائز التوقيع بالنسبة لرسالة البيانات ولتباين موقفه على المعلومات الواردة في رسالة البيانات [42].

لذا يمكن تعريف التوقيع الإلكتروني باعتباره تلك الوسيلة الإلكترونية التي يمكن بمقتضاها تحديد هوية الشخص المنسوب التوقيع اليه، مع توافر النية لديه في أن ينتج آثاره القانونية على تحويل يماثل التوقيع بخط اليد.

ونجد المشرع المغربي ومن أجل إنجاح برنامج الإدارة الإلكترونية التي هي جزء لا يتجزأ من استراتيجية المغرب الإلكتروني، كان لابد من سد الفراغ القانوني المرتبط بالتوقيع الإلكتروني، حيث قام المشرع المغربي بسن قانون 53.05 المتعلق بالتبادل الإلكتروني للمعطيات القانونية[43]،

---

[41] د. السيد علي شتا، الفساد الإداري ومجتمع المستقبل، الطبعة الأولى، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية الإسكندرية، عام 1999، ص 47.

[42] بن غرابي سمية، عقود التجارة الإلكترونية ومنهج تنازع القوانين، رسالة ماجستير، تخصص قانون التعاون الدولي، كلية الحقوق، جامعة مولود معمري، الجزائر، بتاريخ 05/11/2009، ص67

[43] ظهير شريف رقم 58-07-1 صادر في 19 من ذي القعدة 1428(30 نوفمبر 2007) بتنفيذ القانون 53.05 المتعلق بالتبادل الإلكتروني للمعطيات القانونية، صدر بالجريدة الرسمية عدد 5584، بتاريخ20 ذي القعدة 1428 (30 نونبر2007).

والمرسوم التطبيقي الخاص به، حيث ضم المقتضيات المتعلقة بالتوقيع الإلكتروني والتشفير والتصديق الإلكتروني، وكذلك العقوبات والغرامات المقررة.

بعدما كانت الأعمال والتصرفات التي تقوم بها الإدارة تكتسب الحجية والرسمية عن طريق التوقيع التقليدي عليها من طرف المدير أو أي موظف مخول له قانونا بذلك بحيث تكون الأعمال والتصرفات الإدارية قابلة للتلاعب فيها وتغييرها من قبل الموظفين داخل الإدارة وبسهولة كبيرة ويصعب على المسؤولين اكتشاف ذلك، وبالتالي فإن هذا الأمر سيساهم في انتشار الفساد الإداري بمختلف أنواعه وتهرب المسؤولين عنه من العقاب وعدم تحملهم المسؤولية، وبالتالي انتشار الرشوة والتزوير في الوثائق الإدارية[44].

فاللجوء إلى تكنولوجيا التوقيع الإلكتروني أعطى المتعامل مع الإدارة ثقة وأمان وضمان، فإذا كان الأصل أن التعامل عبر الشبكات الإلكترونية يثير قلق وخوف كثير من الناس الأمر الذي أثار نوعا من انعدام الثقة بهذه الشبكات، فإن اللجوء إلى تقنية التوقيع الإلكتروني يتم معه بعث الثقة ومستوى الأمن والخصوصية بالنسبة للمتعاملين على شبكة الأنترنيت مما يساعد على التقليل من مظاهر الفساد الإداري[45].

كما يمكن الحفاظ على سرية المعلومات بما فيها معلومات الحكومة الإلكترونية وسرية الرسائل المرسلة والمعلومات الصادرة من الإدارة وحمايتها من التزوير والتلاعب بها وإفشائها من قبل الموظفين.

كما لا يمكن لأي شخص مهما كانت قدرته معرفة أو الاطلاع على الرسائل أو التعديل أو التحريف فيها سواء تعلقت بالمعلومات الإدارية أو الأعمال الإلكترونية الأخرى.

حيث يمكن عن طريق التوقيع الإلكتروني تحديد هوية المرسل والمستقبل إلكترونيا والتأكد من مصداقية الأشخاص والمعلومات والقرارات وأنها نفس المعلومات الاصلية، وأنه لم يتم العبث بها من قبل الأشخاص المحترفين أو الموظفين، وكذلك الحفاظ على سرية المعلومات وعدم تداولها [46].

المطلب الأول: التحديات والمعوقات القانونية والعملية للرقمنة.

على الرغم من الانعكاسات الإيجابية الواضحة، إلا أن الواقع التطبيقي يكشف عن فجوة كبيرة بين "الرقمنة المثالية" في النصوص القانونية و"الرقمنة الفعلية" على أرض الميدان، وهو ما يفرض مواجهة بعض التحديات الجوهرية التي تكاد تعترض أغلب الإدارة الرقمية فيما يلي:

الفقرة الأولى: التحديات الأمنية والمخاطر السيبرانية.

ومن بين المشاكل التي تثار في نزع الفعل العمومي وتجريده من صفته المادية، إشكالية تخزين البيانات والمعطيات العامة والخاصة، ومدى توفر الدولة على بنية تحتية رقمية من مزودات ومخزنات وقاعدة البيانات، وسحابات وحوسبة سحابية آمنة لتخزين المعطيات .

فهناك ثلة من التحديات المتعلقة بالجانب الأمني حيث أن أكثر ما يميز هذه المعطيات والوثائق الإلكترونية هو سهولتها وسرعتها في الانتقال، مما يجعل أمر مراقبتها أو حمايتها ليس سهلا، وبالتالي تفرز إشكالية حول إمكانية توفير أكبر قدر من الحماية، لكن ذلك لن يتأتى بسهولة فأنظمة الاختراق باتت تتطور يوما بعد يوم و تستطيع اختراق حتى أعقد البرامج ،الأمر الذي شكل تهديدا لسلامة أنظمة المعلومات، إضافة إلى إمكانية تعرضها للإتلاف تفوق تلك التي سطرت على الورق نظرا لأن حدوث الخلل في الأنظمة أمر وارد بشكل كبير 47.

---

[44] برمان نور الدين، مرزوق محمد الأمين، دور الإدارة الإلكترونية في محاربة الفساد الإداري، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في الحقوق، تخصص إدارة مالية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة زيان عاشور، الجلفة، 2017، ص70

[45] برمان نور الدين، مرزوق محمد الأمين،مرجع سابق، ص 71.

[46] علاء الطاهر، الحكومة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق، دار الراية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2010 ص 42

[47] عبد القادر البوفي، تكنولوجيا المعلومات و تأثيرها على العنصر البشري،الإدارة العمومية نموذجا،أطروحة لنيل الدكتوراه في القانون العام،جامعة محمد الخامس،كلية العلوم القانونية و الاقتصادية ،أكدال،ص150

تتمثل هذه المهددات في التخوف من التقنية وعدم الاقتناع بالتعاملات الالكترونية خوفا مما يمكن أن تؤديه من مساس وتهديد لعنصري الأمن والخصوصية في الخدمات الحكومية. ويمثل فقدان الإحساس بالأمان تجاه الكثير من المعاملات الالكترونية، مثل التحويلات الالكترونية والتعاملات المالية عن طريق بطاقات الائتمان، أحد المعوقات الأمنية التي تواجه تطبيق الإدارة الالكترونية، حيث من مظاهر أمن المعلومات بقاء المعلومات وعدم حذفها أو تدميرها [48].

وجدير بالذكر أن تحقيق الأمن المعلوماتي يرتكز على ثلاث عناصر أساسية هي[49] :

- **العنصر المادي**: من خلال توفير الحماية المادية لنظم المعلومات
- **العنصر التقني**: باستخدام التقنيات الحديثة في دعم وحماية أمن المعلومات.
- **العنصر البشري**: بالعمل على تنمية مهارات، ورفع قدرات، وخبرات العاملين في هذا المجال.

فكلما زادت درجة اعتماد الإدارة على البيانات الرقمية، زادت درجة هشاشتها تجاه التهديدات التقنية. وتبرز مخاطر القرصنة واختراق قواعد البيانات الحساسة (كالسجلات المدنية والضرائب والصحة) كعقبة كبرى تواجه الاستمرارية الرقمية. إن اختراق المنظومة الرقمية للدولة لم يعد مجرد جريمة معلوماتية عادية، بل تحول إلى "اعتداء على سيادة الدولة وأمنها القومي الرقمي"، مما يستوجب بناء قدرات سيبرانية هجينة ومحدثة باستمرار لمواكبة تطور أساليب القراصنة وفضاءات التخفي الرقمي.

الفقرة الثانية: الإكراهات القانونية وتخلف النصوص التشريعية .

يعاني القانون بشكل عام، والقانون الإداري بشكل خاص، من بطء في التجدد مقارنة بالتسارع التقني المستمر. وتتجلى هذه الإكراهات في عجز النظم القانونية التقليدية عن استيعاب بعض المفاهيم المستحدثة خاصة في المجال الرقمي.

فهناك العديد من الإشكالات التي تطرح في ظل عدم وجود بيئة عمل الكترونية محمية وفق أطر قانونية، تحدد شروط التعامل الالكتروني مثل غياب تشريعات قانونية تحرم اختراق، وتخريب برامج الإدارة الالكترونية، وتحدد عقوبات رادعة لمرتكبيها.

من جهة أخرى تطرح مجموعة من الاكراهات المرتبطة بالتحول نحو شكل التوقيع الالكتروني وحجية الإثبات في المراسلات الالكترونية، وصعوبة معرفة المتعاملين عبر الشبكات، في ظل غياب تشريع قانوني يؤدي إلى التحقق من هوية العميل، وكل ما يتعلق بعنصر الخصوصية، والسرية في التعاملات الالكترونية.

هذا القصور التشريعي يخلق فراغاً قانونياً يعرض قرارات الإدارة الرقمية في بعض الأحيان للطعن بالإبطال لعدم المشروعية، ويضع القضاء الإداري أمام معضلة حقيقية في الرقابة على أعمال الإدارة الذكية.

الفقرة الثالثة: إشكالية الفجوة الرقمية وتهديدها لمبدأ المساواة أمام المرفق الرقمي.

رغم أن الرقمنة تهدف إلى تحقيق الاستمرارية، والمساواة في الولوج إلى الخدمات، وقابلية التغيير. إلا أنها أسقطت عملياً فئات واسعة من المواطنين خارج نطاق الخدمة العامة، وهو ما يعرف بالفجوة الرقمية [50].والتي قد تفرغ مبدأ المساواة الذي يحكم المرافق العامة من قالبه، وبصيغة أخرى التأخر الرقمي لدى الأفراد في مواجهة المنصات الإلكترونية، فالفجوة الرقمية تمثل تلك الهوة المعرفية والمعلوماتية بين من يملكون القدرة

---

[48] – بدر، بن محمد المالك، «الأبعاد الإدارية والأمنية لتطبيقات الإدارة الالكترونية في المصارف السعودية، (دراسة مسحية)»، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2007، ص 43.

[49] – منصور، بن سعد القحطاني، "مهددات الأمن المعلوماتي وسبل مواجهتها، (دراسة مسحية على منسوبي مركز الحاسب الآلي بالقوات البحرية الملكية السعودية بالرياض)»، الرياض، 2008، ص 13.

[50] الفجوة الرقمية: الفجوة المعرفية، والمعلوماتية بين البشر، بين من يملكون القدرة على الحصول على المعلومة ببساطة، وبين من يحصلون عليها بمشقة، وبين من لا يستطيعون الحصول عليها على الإطلاق. للمزيد من التفصيل يراجع في هذا الشأن: نبيل ع، ناديج حجازي، "الفجوة الرقمية" – رؤية عربية لمجتمع المعرفة–، سلسة كتب ثقافية شهيرة يصدرها المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب–الكويت، أغسطس 2005.

على الحصول على المعلومات بسهولة و يسر والتعامل مع المواقع والمنصات والخدمات الرقمية، وبين من يواجهون صعوبات في الوصول إليها، بل وبين من لا يستطيعون الحصول عليها أصلا، وتشمل أيضا المهارات والقدرات المادية والذهنية اللازمة للحصول على المعلومات والخدمات التي تمكن الفرد من أن يصبح "مواطنا رقميا ."

وبالرجوع للنظام الإداري المغربي، ومن خلال تقييم الإدارة الإلكترونية ومجمل الخدمات الرقمية ، نجد فجوة رقمية ملموسة في العديد من القطاعات، حيث لوحظ إقصاء مغربي واحد من أصل ستة تقريبا من دينامية التحول الرقمي 51. وذلك راجع لتقلص نطاق الحق في الولوج للإنترنيت؛ فالحق في الولوج للإنترنيت هو من يؤسس حق الولوج للمرافق العمومية الإلكترونية ولمبدأ المساواة أمامها . في الوقت الذي نجد فيه أن العرض التقني لتكنولوجيات الإعلام والاتصال يتغلغل في بنية الفعل العمومي، فإن أغلب تطبيقات المنصات الرقمية الموجودة في النظام الإداري باللغة الفرنسية، أو بالأحرى تغلب عليها الفرنكوفونية، وتحد من ولوج المواطنين إليها.

وتأسيسا على ذلك، فالمرفق العام الرقمي قد يغذي نوعا من اللامساواة المرفقية. بحيث أن تفاوت درجات الولوج إلى تقنية الإدارة الرقمية بين المدن والقرى، أو بسبب الفجوة في الكفاءة الرقمية بين الأجيال (كبار السن)، يعني أن تحويل الخدمة ليكون "رقمياً حصرياً" يمثل تمييزاً غير مشروع يخرق مبدأ المساواة الذي كفله الدستور والقانون الإداري. ومما يزيد من حدة هذا التحدي أن الفئات الأكثر هشاشة تقنياً هي غالباً الأكثر احتياجاً للخدمات العامة، مما يستدعي من الإدارة الإبقاء على "بدائل تناظرية لضمان شمولية الخدمة.

خاتمة

ختاما، فإن الإدارة الرقمية ليست مجرد عملية استبدال للآلات والأجهزة، بل هي تحول جذري في الفلسفة القانونية والتنظيمية للمرفق العام، ترتكز على إقرار "اللامادية" وإعادة هندسة المساطر الإدارية بما يتوافق مع مبادئ الحكامة ، مما يساهم في إعادة صياغة المبادئ التقليدية المستقرة في القانون الإداري؛ حيث تحول مبدأ "سير المرفق العام بانتظام واطراد" إلى مفهوم "المرفق الافتراضي دائم العمل ، مما يحرر الإدارة من قيود الزمان والمكان.

إن التغير الذي يرافق الإدارة الرقمية هو تغيير حقيقي وجذري وطويل المدى، الأمر الذي يتطلب توفير توليفة متنوعة من المتطلبات التي تتكامل أدوارها وتأثيرها في سياق عملية التحول الرقمي للمنظمة في ظل مجتمع معلوماتي، وذلك بغية تحضير البيئة المناسبة لها الذي تمثل حجر الأساس لتجسيد هذا النوع من الادارة المعاصرة، وإخراجها إلى حيز الواقع العلمي. حيث تؤكد الطبيعة المتنوعة لمتطلبات الادارة الرقمية تعدد أبعادها والفواعد المسؤولة عن تطبيقها وتوفير متطلباتها، كما تؤكد أن الإهتمام بالجانب التكنولوجي رغم أهميته غير كافي، بل لابد من توفر جهاز إداري كفء قادرا على فهم واستيعاب الرسائل التكنولوجية الحديثة، وقادرا على استخدامها بأعلى قدر من الفاعلية، في إطار إصلاح هيكلي، قانوني، وبشري جذري شامل.

لذلك مثلت الإدارة الإلكترونية مطلبا هاما تفرضه التحولات الإلكترونية، وتنتجه برامج الإصلاح الإداري، كمرحلة ضرورية في ظل العصر الرقمي، والانفتاح على المجتمعات العالمية والتفاعل الإنساني، وهو ما يقتضي التطور الحقيقي.

يبقى الارتباط وثيقا بين أداء الإدارة الرقمية، ورضا المواطنين عن نوعية الخدمات المتاحة عبر الأنترنيت في توجيه السياسة العامة وهاجسا يدفع إلى بدل المزيد من المجهودات في هذا المجال واللحاق بمصاف الدول الرائدة في هذا المجال.

51 **ANRT**, « Analyse de L'Evolution du secteur des Télécommunication au Maroc», Juin 2020.

المصادر والمراجع:

✓ الكتب باللغة العربية:

- محمد بومديان، الاشكاليات القانونية لاعتماد الإدارة الإلكترونية بالمغرب، الطبعة الأولى، 2020، الرباط.
- آسية الحراق، الإدارة الإلكترونية بالمغرب، "الصفقات العمومية نموذجا"، دار السلام للطباعة والنشر، الرباط، 2015
- ثروت مشهور عباس، استراتيجيات التطوير الإداري، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010
- علاء الطاهر، الحكومة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق، دار الراية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2010.
- محمد سمير أحمد، الإدارة الإلكترونية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى عمان، الأردن، 2009
- محمد الصيرفي، الإدارة الإلكترونية للمنشآت الفندقية، ط1، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2008.
- أحمد محمد غنيم، لإدارة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، مصر، 2008
- أحمد درويش، الشفافية والنزاهة حلمنا القادم، "نشرية تكنولوجيا الإدارة"، العدد الثامن، فبراير 2007، وزارة الدولة للتنمية الإدارية، مصر
- بشير عباس العلاق، الإدارة الرقمية المجالات والتطبيقات، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية، أبو ظبي، الإمارات، الطبعة الأولى، سنة 2005
- نجم عبود نجم، الإدارة الإلكترونية: الاستراتيجية والوظائف والمشكلات، دار المريخ للنشر، الرياض المملكة العربية للسعودية، 2004
- رأفت رضوان، الإدارة الإلكترونية، الإدارة والمتغيرات العالمية الجديدة، الملتقى الإداري الثاني للجمعية السعودية للإدارة، القاهرة، مركز المعلومات واتخاذ القرار، 2004
- د. السيد علي شتا، الفساد الإداري ومجتمع المستقبل، الطبعة الأولى، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية الإسكندرية، عام 1999.

✓ المجلات والمقالات:

- ياسين نصيب، " موقع الرقمنة في القانون 19.55 المتعلق بتبسيط المساطر والإجراءات الإدارية" مجلة أبحاث ودراسات قانونية العدد 07 ماي 2024
- بادي سوهام ,التخطيط الاستراتيجي و صناعة القرار في المكتبات و مراكز المعلومات، المجلة الأردنية للمكتبات و المعلومات، الأردن 2018.
- تصريح الشرقاوي الروداني الخبير المغربي في الشؤون الجيواستراتيجية والأمنية، لموقع "العربي"، ضمن مقال: "المغرب يحصن أمنه المعلوماتي بقانون جديد.

✓ الأطروحات والرسائل:

- عبد القادر البوفي، تكنولوجيا المعلومات و تأثيرها على العنصر البشري،الإدارة العمومية نموذجا،أطروحة لنيل الدكتوراه في القانون العام،جامعة محمد الخامس،كلية العلوم القانونية و الاقتصادية ،أكدال، السنة الجامعية2023 .
- سمير صمري حماية حق في المعلومات وفق القانونين الدولي المغربي، دراسة مقارنة، اطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية الحقوق سلا، سنة 2017/ 2018.
- منصور، بن سعيد القحطاني، "مهددات الأمن المعلوماتي وسبل مواجهتها، (دراسة مسحية على منسوبي مركز الحاسب الآلي بالقوات البحرية الملكية السعودية بالرياض) ، الرياض، 2008.
- محمد نبيل السريفي، الإدارة الالكترونية بالمغرب ورهانات التنمية، رسالة لنيل دبلوم الدراسات العليا المعمقة في القانون العام وحدة الإدارة والتنمية كلية العلوم القانونية الاقتصادية والاجتماعية جامعة عبد المالك السعدي – طنجة السنة الجامعية 2007/2006.

- بدر، بن محمد المالك، «الأبعاد الإدارية والأمنية لتطبيقات الإدارة الالكترونية في المصارف السعودية، (دراسة مسحية)»، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2007.
- داوود عبد الرزاق الباز، الحكومة الإلكترونية، الحكومة الإلكترونية "وأثرها على النظام القانوني للمرفق العام وأعمال موظفيه، رسالة دكتوراه، كلية الحقوق جامعة الكويت،2004
- ناجي كمال، استعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصال بالإدارة العمومية المغربية واقع وآفاق، رسالة لنيل دبلوم الدراسات العليا المعمقة في القانون العام، وحدة القانون الإداري وعلم الإدارة، جامعة محمد الخامس، كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية – أكدال – الرباط، السنة الجامعية 2002–2003
- بن غرابي سمية، عقود التجارة الإلكترونية ومنهج تنازع القوانين، رسالة ماجستير، تخصص قانون التعاون الدولي، كلية الحقوق، جامعة مولود معمري، الجزائر، بتاريخ 05/11/2009
- ناجي كمال، استعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصال بالإدارة العمومية المغربية واقع وآفاق، رسالة لنيل دبلوم الدراسات العليا المعمقة في القانون العام، وحدة القانون الإداري وعلم الإدارة، جامعة محمد الخامس، كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية – أكدال – الرباط، السنة الجامعية 2002–2003.

✓ **المواقع الإلكترونية:**

- إدارة الجمارك و الضرائب غير المباشرة www.douane.gov.ma
- https://www.mmsp.gov.ma/ar/actualitesAr/strategieDigitalMorocco2030

✓ **النصوص القانونية:**

- ظهير شريف رقم 1.17.27الصادر في 8 ذي الحجة 1438 (30 أغسطس 2017) بتنفيذ القانون رقم 61.16 المحدثة بموجبه وكالة التنمية الرقمية، صدر بالجريدة الرسمية، عدد 6604 بتاريخ 23 ذي الحجة 1438 (14 سبتمبر 2017)
- ظهير شريف رقم 58-07-1 صادر في 19 من ذي القعدة 1428(30 نوفمبر 2007) بتنفيذ القانون 53.05 المتعلق بالتبادل الإلكتروني للمعطيات القانونية، صدر بالجريدة الرسمية عدد 5584، بتاريخ 20 ذي القعدة 1428 (30 نونبر 2007).
- القانون رقم 19.55 المتعلق بتبسيط المساطر والإجراءات الإدارية الصادر بتنفيذه ظهير شريف رقم 1.20.06صادر في 11 من رجب 1441(6 مارس 2020) الجريدة الرسمية عدد 6866 بتاريخ 24 رجب 1441 الموافق ل 19 مارس 2020.
- القانون رقم 20.05 المتعلق بالأمن السيبراني الصادر بتنفيذه ظهير شريف رقم 1.20.69 صادرفي4 ذي الحجة 1441(25 يوليو 2020)، الجريدة الرسمية عدد 6904 بتاريخ 9 ذو الحجة 1441 الموافق ل 30 يوليو 2020.

✓ **تقارير:**

- المجلس الاقتصادي و الاجتماعي و البيئي :"نحو تحول رقمي مسؤول و مندمج"،25 أبريل 2021
- الاستراتيجية الوطنية لمجتمع المعلومات والاقتصاد الرقمي (المغرب الرقمي) ، وزارة الصناعة والتجارة و التكنولوجيا الحديثة.
- ANRT, « Analyse de L'Evolution du secteur des Télécommunication au Maroc», Juin 2020

✓ **المراجع باللغة الأجنبية:**

- R.T Livingston, the Engineering of Organization and Management Mc Graw, hill Book co, New York, USA, 1999
- Organization for Economic Co-operation and Development.
- OCDE, l'administration Electronique : Un Impératif, Paris, Farnce ,2004

- Cynthia chassigneux, la protection des données personnelles en France, les electronia, vol 6, N2, livre 2001.

✓ : **Loi**

- Loi N78-17 du janvier 1978 relative à l'informatique en France.

✓ **Revue** :

- Revue Interface, article « Confiance numérique :le Maroc se dote d'un dispositif approprié » ,édite par la ministère de l'industrie ,du commerce et des Nouvelles technologies,N°18 ,4éme trimestre 2010