



مستقبل الإدارة المغربية

في ظل التحولات الرقمية ومهارات الذكاء الاصطناعي

ذ. سعيد ادمعي

طالب باحث في سلك الدكتوراه، القانون العام والعلوم السياسية، كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية

أيت ملول، جامعة ابن زهر، أڭادير

ذ. سليمي بوسات

باحثة في التوثيق والمنازعات العقارية وقضايا الأسرة

المغرب

الملخص:

تدرج هذه الدراسة ضمن الجهود المتواصلة التي تبذلها المملكة المغربية لتحديث مرفقها الإداري كرافعة أساسية للتنمية الشاملة. ويسعى هذا العمل إلى استشراف آفاق رقمنة الإدارة العمومية كآلية لتقويض البيروقراطية الإدارية والدفع بمهارات تجاوزها، بل وتعزيز قيم الشفافية والنجاعة في مرافق الدولة الإدارية.

ويركز البحث بشكل أساسي على استغلال الإمكانيات الهائلة التي تتيحها تقييات الذكاء الاصطناعي لتطوير نماذج تدبيرية ذكية تتجاوز التقييدات المسطرية التي توالت لعقود من الزمن . كما تهدف الدراسة إلى تقديم رؤية هندسية وجيئهة تضمن انسانية الخدمات الموجهة للمرتفقين، مع مراعاة الحكامة الجيدة في تقديم الخدمات للمواطنين، مع إمكانيات معالجة البيانات الضخمة متى تجلت لتجاوز المشكلات الممكن ورودها في هذا الباب. وتبرز أهمية هذا التوجه في قدرته على تقليص الزمن والمسافات، الشيء الذي سيساهم في خلق بيئة إدارية مرنة داعمة للدينامية الإدارية ومحفزة للابتكار وللاستثمار.

الكلمات الافتتاحية: -آفاق المستقبل- -الإدارة المغربية- -التحولات الرقمية- -الذكاء الاصطناعي-



Abstract:

This study is part of the ongoing efforts by the Kingdom of Morocco to modernize its administrative apparatus as a fundamental pillar for comprehensive development. The research aims to explore the prospects of digitizing public administration as a mechanism to dismantle bureaucracy and enhance the values of transparency and efficiency within state facilities. The study focuses primarily on leveraging the vast potential of Artificial Intelligence (AI) to develop “smart management” models that transcend the procedural complexities accumulated over decades. Furthermore, it seeks to provide a sound engineering vision that ensures a seamless flow of services for users, while maintaining good governance and utilizing Big Data processing capabilities to overcome potential challenges. The significance of this approach lies in its ability to reduce time and distances, thereby contributing to the creation of a flexible administrative environment that supports administrative dynamics and stimulates both innovation and investment.

Keywords: Future Prospects, Moroccan Administration, Digital Transformation, Artificial Intelligence.



مقدمة:

يشكل ورش رقمنة الإدارة المغربية أحد الرهانات الكبرى داخل الدولة التي انخرطت فيها المملكة لبلوغ الفعالية والشفافية في المرفق العام. فمنذ إقرار القانون 55.19 المتعلّق بتبسيط المساطر الإدارية، دخلت الإدارة المغربية مرحلة وجيّهة وحاسمة في اتجاه حيث ترسّخ استراتيجيات التحديث وهذا ما يهدف إلى وضع حد لتعقيدات المساطر الحالية في أفق الدفع بتقريب الإدارة من المواطنين والمقاولات على حد سواء. إن هذا التوجه أوّان إعماله لا يقتصر على تزويد المكاتب المحتملة بالحواسيب، بل هو تغيير جذري في فلسفة التدبير العمومي داخل المملكة المغربية، وهذا ما قد يطرح تساؤلات جوهرية حول مدى جاهزية البنية التحتية في البلاد والموارد البشرية الكفيلة بدعم هذا التحول والدفع بسبيل ترسّيخه..

وحيث يواصل المغرب مجده في هذا الباب، فقد دفعت المملكة باستراتيجية "المغرب الرقمي 2030": التي تهدف إلى رقمنة الخدمات العمومية بالكامل وجعل المغرب دولة تشكل قطبًا رقمياً إقليمياً في المنطقة.

إننا نتبادر مكاسب الرقمنة في اتجاهات عدّة، ولعل أعظمها القدرة على إدارة المشكلات في أفق خدمة المواطن والرفعه بالوطن .

إن الانتقال الرقمي يتبيّح ويمنح جملة من المزايا التي تغيّر وجه الإدارة المغربية، رغم تميّزها ومتغيراتها. فكلّمنا تقدّمنا ضمن التحوّلات الرقمية نتحدّث بشكّل عن إعادة النظر في الهوية الرقمية بالشكل الذي يجعلها تشكّل هوية رقمية تشكّل وتكون مفتاحاً مرجعياً لجميع الخدمات الرقمية اليوم والمحتملة مستقبلاً ..!

إن ما تعانيه الإدارة إلى اليوم يدعو إلى التساؤل عن المجهودات التي تبذلها الدولة المغربية، وهل فعلاً تلك المجهودات تؤدي أكلها؟ أم أن هناك مشكلات كبرى تحتاج لإعادة نظر جذري في هذا الباب ..؟.

إن التحوّلات الرقمية التي تجلّت اليوم بتعلّنا نعي النّظر في كثير من استراتيجياتنا، كما أن هذه التحوّلات أصبحت كتجليات غير مألوفة ولا متوقعة في زمان هو في أساساته هوأساً للتحولات بمختلف ممكناهـا..

إن موجة التحوّلات الرقمية في مختلف البلدان اليوم فرضت على بعضها ضرورة الانتقال الرقمي باعتبار المسألة تعتبر اليوم ضرورة استراتيجية تفرضها التحوّلات العالمية المتّسّرة، ولم يعد مجرد خيار تقيّي ترقى يمكن التجاوز عنه، بل يعتبر ركيزة أساسية لإعادة صياغة العلاقة بين الإدارة والمرتفق. وفي هذا الباب، انخرطت المملكة المغربية في ورش إصلاحي منهجي وطموح يهدف إلى عصرنة المرفق العام، مستندةً إلى رؤية ملكية متّبعة للملك محمد السادس نصره الله تعالى في التكنولوجيا رافعة للتنمية الشاملة ومحركاً للنمو الاقتصادي والاجتماعي في البلاد.

إن الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الحديثة التي تعتمد على الرقمنة سيجعلنا نفكّر في ممكّنات استشراف آفاق الإدارة الذكية عبر دمج تقنيات الذكاء الاصطناعي. هذا الموضوع يطرح جملة من التحدّيات والرهانات بالطبع. فإذا كانت الرقمنة تمنح فرصاً هائلة لتقرّب الإدارة من المواطن وتحقيق مبادئ الحكومة الجيدة، فإنّما في المقابل تصطدم بإشكاليات وعقبات هيكلية ترتبط ب مدى جاهزية العنصر البشري داخل الدولة، والمعضلات الناجمة عن الفجوة الرقمية، فضلاً عن المواجهات القانونية والأخلاقية المتعلقة بممكّنات حماية البيانات وحقوق الأفراد والمحافظة على خصوصياتهم.

مشكلة الدراسة :

تعاني الإدارة المغربية من مشكلات عظمى خصوصاً في العقود السابقة، فموضوع البيروقراطية لا يزال تجيّلاً إلى اليوم، رغم التقدّم التقني والتكنولوجي الحاصل، كما أن التحوّلات الرقمية لا تزال تصطدم بمشكلات كبرى، أمام عجزنا عن الانعتاق من الطابع المادي للمعاملات الإدارية حيث سيادة الأوراق والدفع بضرورتها. فإلى أي حد يمكن للتحولات الرقمية وتطبيقات الذكاء الاصطناعي أن تساهُم في تجويد الأداء



الإداري المغربي؟ وكيف يمكن للمشروع والفاعل العمومي تجاوز القصور التصوري والبيروقراطية الإدارية لضمان انتقال رقمي آمن ومستدام في عصر الذكاء الاصطناعي؟

منهجية الدراسة:

سنعمل تحليل ووصف هذا الموضوع المنهج الوظيفي لأسباب ترتبط بتبيان الوظيفة المركبة للإدارة في علاقتها بالأهمية اتجاه المواطنين، وكذلك تبيان الوظائف المتعددة التي تحمل الرسم بفعل التحولات الرقمية ومواجة الدواء الاصطناعي. فالموضوع يستدعي الوقوف عند مخرجات النظام الإداري المغربي وتحديد وظائفه وكثيرا من المشكلات التي تعترى ديناميته بفعل البيروقراطية. بالإضافة إلى هذا سنفتح على المكنات المحتملة التي تسعد التحولات الجديدة على بلوغها، خصوصا زمن التحولات الرقمية التي كان أعظمها الدواء الاصطناعي ..

خطة البحث :

مستقبل الإدارة المغربية في ظل التحولات الرقمية ومكنات الذكاء الاصطناعي.

المطلب الأول: الرهانات الاستراتيجية للرقمنة في الإدارة المغربية.

- الفقرة الأولى: الواقع والأفاق المستقبلية للرقمنة كدعاية أساسية لتحديث المرفق العام.

- الفقرة الثانية: تحديات الفجوة الرقمية الحاصلة وإشكاليات تأهيل العنصر البشري.

المطلب الثاني: آفاق دمج الذكاء الاصطناعي في المنظومة الإدارية المستقبلية في المغرب.

- الفقرة الأولى: مكنات الذكاء الاصطناعي في تجويد الخدمات والقرار الإداري.

- الفقرة الثانية: أخلاقيات الذكاء الاصطناعي ومكنات حماية المعلومات ذات الطابع الشخصي.

المطلب الأول: الرهانات الاستراتيجية للرقمنة في الإدارة المغربية:

تضع المملكة المغربية مسألة التحولات الرقمية في صلب اهتماماتها وأساسا بنيوها لاستراتيجيتها التنموية خاصة مع رؤية المغرب الرقمي 2030.

وحيث يشهد العالم اليوم طفرة تكنولوجية متتسارعة أحدثت ثورة وجيئه في نمط اشتغال مختلف التنظيمات والمؤسسات، فلم يعد التحول الرقمي مجرد تحليات زائدة عن اللزوم، بل أصبح ضرورة استراتيجية مسنودة بمتطلبات التحديث والدفع بكفاءة الأداء الإداري في مختلف الإدارات داخل الدولة. وفي هذا السياق، انخرط المغرب في ورش إصلاحي طموح يهدف إلى رقمنة الإدارة العمومية ومواصلة تحديها، سعياً وراء ذلك لتعزيز الشفافية وتقريب الخدمات من المواطنين بالشكل الذي يجعلها تتماشى مع نموذجها التنموي الجديد، بل مع الخطط التنموية المستقبلية التي تأخذ بعين الاعتبار التدبير الأمثل للتراب.

إن هذا النزوع البنياني يروم إلى ترسیخ الإدارة الذكية في البلاد رغم وجود إكراهات تعوق سرعة البناء والتجسييد. فالمشكلة تكمن في طرق الموازنة بين تسريع وتيرة الرقمنة وبين التعاطي الأمثل مع واقع الفجوة الرقمية التي لا تزال تشكل معضلة كبيرة وعائقاً أمام فئات واسعة من المجتمع المغربي.



إن التحولات الرقمية التي تتوالى في بلدان العالم لم تعد بعيدة عن أي دولة بغض النظر عن موقعها ومستوى تطورها والإمكانيات التي تتوفّر عليها، حيث لا يمكن وضع جميع الدول في مستوى واحد، إلا أنه رغم ذلك فكل البلدان مدعوة للعمال على استيعاب هذه التحولات والعمل على تجسيدها داخل الدولة خصوصاً وأن مد العولمة لا يزال مستمراً ويزداد ترسخاً.

ستقارب هذا المطلب من خلال الحديث عن الواقع والأفاق المستقبلية للرقمنة كدعاية أساسية لتحديث المرفق العام (الفقرة الأولى)، وبعدها سنقف عند إشكاليات وتحديات الفجوة الرقمية الحاصلة وإشكاليات تأهيل العنصر البشري (الفقرة الثانية).

الفقرة الأولى: الواقع والأفاق المستقبلية للرقمنة كدعاية أساسية لتحديث المرفق العام:

تعمل جميع الدول والتنظيمات على تطوير استراتيجياتها الرقمية في ظل الموجة الجارفة للتحولات الرقمية، فالامر يتجاوز حدود الرقمنة التقنية للمساطر، إلى كونه شرطاً بنوياً ومسألة حيوية لا يحيط بها في العصر المعاصر.

إننا لا نتحدث هنا عن إضافة أدوات تكنولوجية جديدة إلى بنية تقليدية عتيقة، بل عن ثورة في العقيدة الإدارية والتصورات حولها، فالهدف هو نقل المرفق الحكومي من نطاق الوصاية والتعقيد في ظل القيود البيروقراطية إلى عصر تيسير الخدمات وتجويدها، في إطار من المرونة والفلسفة الاستباقية. في هذا السياق، تبرز الحاجة الملحة لتشخيص الواقع الرقمي في البلاد ليس بوصفه غاية في حد ذاته، بل كمنطلق لإعادة تعريف الزمن الإداري، حيث إعادة النظر في طرق رسم وترسم الأفاق المستقبلية لعلم إدارة حديثة وقريبة من المواطنين.

إن أي تحول حقيقة في أرض الواقع لواقع الإدارة سيجعل من التحول الرقمي الرهان الأكبر لضمان سيادة المرفق العام وقدرته على الصمود أمام التحولات الكبرى، التي لا تتعلق بداخل الدولة حصراً، ولكن أيضاً بخارجها في إطار العلاقات الخارجية للدولة وانخراطها القوي في العولمة وتدعم العلاقات الدولية البنية..

نعيش اليوم عصر المعلومات حيث التقنيات الحديثة دخلت جميع مجالات الحياة، وقد شاهد ظهور الإنترنيت وتزايد أعداد المستخدمين له على انتشار تقنيات المعلومات بشكل لافت في الآونة الأخيرة¹.

فالعالم يعرف موجة تكنولوجية تغزو مختلف مناحي الحياة ببلاد الثورة الصناعية الرابعة التي تزوج بين البعد المادي للأشياء وأبعد ذو الطبيعة الرقمية من أجل تقديم خدمة للبشرية عمادها توفير سبل الراحة وتيسير الوصول إلى المرافق والخدمات الأساسية المختلفة².

وتسعى دول العالم ومن ضمنها المغرب إلى تجاوز الفجوة الرقمية، عبر توسيع قاعدة الإنترنيت، فقد أعلن فرانك لارو المقرر الخاص المعنى بحماية الحق في حرية الرأي والتعبير، أن "ضمان وصول الجميع إلى الإنترنيت ينبغي أن يكون أولوية لجميع الدول". وفي سنة 2013 أصدرت اليونيسكو معايير "عالمية الإنترنيت" بما في ذلك أن الإنترنيت ينبغي أن يكون قائماً على حقوق الإنسان.³

ثمة قوانين تعزز رقمنة المرافق العامة في إطار مواصلة تدعيم التنمية الرقمية في البلاد. الشيء الذي جعل الدولة تواصل ملائمة ترسانتها القانونية وتطوير بنيتها التحتية. ويمكن الحديث عن هذا الأمر من خلال ثلاثة قوانين:

أولاً: القانون رقم 55.19 المرتبط بتبسيط المساطر والإجراءات الإدارية:

يتعلق قانون 55.19 بتبسيط المساطر والإجراءات الإدارية، فهو ليس مجرد نص قانوني عادي، بل يشكل ثورة هادئة في علاقة المرفق بالإدارة. فاختصار المسافات كما السرعة والفعالية وعدم هدر الزمن هي الفلسفة التي تميز هذا القانون. هنا يتخلّى البعض الرقمي بالضروري وأثاره المستقبلية.



على المستوى الإداري يهدف إلى تقوين وتبسيط المساطر الإدارية في أفق تدعيم الشفافية والوضوح في المساطر والإجراءات لدى مختلف المترافقين بعيدا عن الفساد الإداري. ومن شأن هذا أن يقطع مع طول الإجراءات وكثرة الوثائق التي يطالب بها للحصول على أي وثيقة إدارية.⁴

فالمادة 19 من هذا القانون تنص على أنه "يعتبر سكوت الإدارة بعد انقضاء الآجال المحددة بمثابة موافقة".

ثانيا: القانون رقم 31.13 المتصل بالحق في الحصول على المعلومة:

ثم إصدار هذا القانون المتصل بالحق في الحصول على المعلومة بتاريخ 12/03/2018، ودخل حيز التنفيذ يومه 11/03/2019.

ويشكل هذا القانون حجر الزاوية في منظومة المحكمة الجيدة بالمملكة المغربية، حيث نقل الحق في المعلومة من مجرد بخلٍ سياسي أو أخلاقي إلى حق دستوري وقانوني ملزم. وتتجلى الأهمية القانونية لهذا القانون في كونه يحدد بدقة نطاق الاستثناءات التي ترد على هذا الحق (كالأمن الوطني والدفاع، أو حماية المعلومات الشخصية)، كما يضع مساطر إجرائية واضحة لطلب المعلومة وأجالاً محددة للرد عليها. وبوجب هذا القانون، أصبحت المؤسسات العمومية ملزمة بالنشر الاستباقي للمعلومات عبر الوسائل الإلكترونية الموجودة.

ثالثا: القانون رقم 54.19 المعتر بمثابة ميثاق للمرافق العمومية.

يُشكل القانون رقم 54.19 بمثابة ميثاق للمرافق العمومية في المغرب، فهو يتجه نحو عصرنة الجهاز الإداري وتخليق الحياة العامة، حيث يحدد المبادئ والقواعد الأساسية للحكامة التي يتبعها الإدارات العمومية والجهات الترابية الأخرى والمؤسسات العمومية الالتزام بها. فالقانون يكوس مبادئ الاستمرارية، والمساواة في الوصول إلى الخدمات، ويدفع بالاتجاه نحو توحيد تلك الخدمات وشفافيتها. وربط المسؤولية بالمحاسبة، ومن شأن هذا كله أن يدعم الثقة بين المواطنين كمترافقين وبين الإدارات أو المرافق العمومية.

في نفس السياق سبق جلالة الملك محمد السادس أن وجه رسالة ملكية إلى المنتدى الوطني للوظيفة العمومية العليا، حيث دعى جلالته إلى التسرع بإخراج ميثاق الم Rafiq العمومية وإعطائه صبغة إلزامية تجعل منه مرجعاً رئيسياً للحكامة الجيدة، في تسيير وتدبير الإدارات العمومية، والجماعات الترابية والأجهزة العمومية، وأن يجسد بكيفية صريحة وقوية المفهوم الجديد للسلطة، الذي يشمل مختلف فئات ودرجات الإدارات والمرافق العمومية، دون استثناء، وعلى رأسها منظومة الوظيفة العمومية العليا.⁵

إن مستقبل الإدارات المغربية والمرافق العامة يكمن في تدعيم الرقمنة والاستناد على تقنيات الذكاء الاصطناعي بالشكل الذي يجعل الخدمات المقدمة يسيرة وغير معقدة، فرغم المجهودات المبذولة إلا أن تحليات البيروقراطية لا تزال حاضرة إلى اليوم، وهذا ما يتعارض مع الاستراتيجيات التي تؤسس لها الدولة منذ عقود من الزمن.

إن النماذج التشغيلية الناشئة تفرض إعادة النظر في الموهبة والثقافة في ظل المتطلبات المهارية الجديدة، وال الحاجة الملحة إلى جذب نوع جديد من رأس المال البشري والمخاظ عليه، فالمؤسسات تحتاج إلى التكيف الكبير مع عصر "الموهبة" لإعادة النظر في الهياكل التنظيمية.

ستتحول المؤسسات الناجحة من الهياكل الهرمية إلى نماذج رصينة أكثر تشابكاً وتعاوناً، وستزداد قيمة التحفيز وأهميته وستغدوه الرغبة المشتركة لدى الموظفين والإدارة في إتقان العمل. ويشير كل هذا إلى كون المؤسسات ستتصبح أكثر تمركزاً حول الفرق المنتشرة والموظفين الذين يشتغلون عن بعد، مع استمرار تبادل المعلومات والتصورات حول الأمور أو المهام التي يجري إنجازها.⁶

الفقرة الثانية: تحديات الفجوة الرقمية وإشكاليات تأهيل العنصر البشري:

أرسى المشعر المغربي دعائم قانونية متينة للانتقال نحو "الإدارة الرقمية" كخيار استراتيجي، إلا أن تنزيل هذه النصوص على أرض الواقع يصطدم بمعضلة الفجوة الرقمية، بأبعادها التقنية والمعرفية.



واضح أن الانتقال من المرفق التقليدي حيث الطابع المادي للمعاملات الإدارية، إلى المرفق الذكي حيث التكنولوجيا الحديثة وال الرقمية، ليس مجرد عملية استبدال للورق بالشاشة، بل هو تحول مرجعي وبنوي واضح المعالم. ولكننا نصطدم على الدوام بإشكاليات عميقة تتعلق ببعض جاهزية البنية التحتية للدولة من ناحية، ومدى قدرة العنصر البشري على استيعاب وتمكّن هذه الآليات الحديثة من ناحية أخرى. فالفجوة الرقمية لا تقتصر فقط على تفاوت مكانت الولوج إلى الأنظمة الشبكية، بل تمتد لتشمل مشكلة الأممية الرقمية المانعة لأي تعامل أو فهم لطرق الاشتغال والعمل والتدبير...، فكلما تخلت الأممية أصبحنا أمام عوائق مانعة بالطبع. ثمة فجات واسعة من المواطنين تحرم من حقوقهم الدستورية في الوصول إلى المعلومة والخدمات الإدارية لهذا السبب الذي لا ينبغي أن يستمر. لذلك لابد من رفع رهان تأهيل الموارد البشرية — سواء داخل الإدارة أو في أوساط المترافقين — لترجمة وریح معادلة التحديث الإداري بالمغرب.

⁷ في "هذه اللحظة يمكننا وصف الفضاء السيبراني كمكان منعزل عننا، لكن سرعان ما تكون تلك المسافة مشوشاً."

نحن لا نعلم المستقبل الذي سينبلغه بفعل الصورة الصناعية الرابعة، فوجود تحديات كبيرة أصبح واقعاً، والأسئلة كلها تنصب حول كيفية تجاوز التحديات عبر صناعة الفرص. لذلك يتعين علينا أن نؤسس لثلاث أمور رئيسة:

— أولاً: كخطوة جوهيرية علينا رفع مستوى الوعي والفهم عبر كل قطاعات المجتمع، وسيطلب هذا هيكل تشاركي ومرنة تعكس تكاملاً لأنظمة المختلفة، وتأخذ بالاعتبار جميع المعنيين بطريقة تجمع بين القطاعين العام والخاص، والسعى إلى الاستفادة المثلثي من العقول الأكثر علمًا ووعياً في العالم من مختلف الخلفيات.

— ثانياً: مع تحقيق الفهم المشترك، تصبح بحاجة إلى رؤى إيجابية مشتركة و شاملة للكيفية التي يمكننا بها تشكيل الثورة الصناعية الرابعة من أجل الأجيال الحالية والمستقبلية.

— ثالثاً: استناداً إلى زيادة الوعي والرؤى المشتركة، يجب أن نشرع في إعادة هيكلة النظم الاقتصادية والاجتماعية والسياسية من أجل الاستفادة المثلثي من الفرص المتاحة.⁸

فالفجوة الرقمية تؤدي إلى استبعاد الأفراد الذين تعوزهم مهارات ولا يمتلكون موارد كافية لاستخدام التكنولوجيا. هذا الأمر يخلق نوعاً جديداً من الإقصاء الاجتماعي.⁹

يتطلب الواقع الافتراضي أجهزة متطرفة مثل نظارات الواقع الافتراضي تماماً، وهو ما قد يكون غير متاح لجميع الناس، مما يعمق الفجوة بين أولئك الذين لديهم إمكانية الوصول لهذه التقنيات وأولئك الذين لا يملكونها. هذا الأمر قد يزيد من التفاوت الاجتماعي بين الأفراد والمجتمعات.¹⁰

إن تسارع وتيرة الابتكارات التكنولوجية من ذكاء اصطناعي وحوسبة سحابية، يبرز التحدي الحقيقي ليس في توفير الألات والحواسيب والربوتات، بل في تأهيل العنصر البشري ليكون مواكباً لهذه التطورات لا ضحية لهذه التحولات الرقمية. فالفجوة الرقمية اليوم لم تعد تقتصر على امتلاك الأجهزة من عدمه، بل تعمقت لتصبح فجوة في القدرة على الاستخدام والابتكار.

يبدو أن استثمار الإمكانيات التي تتيحها المصادر البحثية في العصر الذكي لا يمثل مجرد تحديث للأدوات بل يشكل نوعاً من إعادة صياغة الآليات المعرفة وتدالوها، بما يضمن استدامة البحث العلمي، ويدعم من دوره في مواجهة التحديات المتزايدة في عهد التحولات الرقمية، هذه التحولات التي ستعيد صياغة مستقبل أكثر وعياً وابتكارا.¹¹

من بين المشكلات التي تعرّض الولوج إلى عصر التحولات الرقمية والاندماج فيها بعيداً عن الفجوة الرقمية والأمية الرقمية هو وجود أشخاص وأحياناً مجتمعات في بلدان عدّة تجاهل كثيراً عن هذه التحولات لأنّها لم تتجهها أصلاً، لذلك العدالة الرقمية تقتضي تأهيل العنصر البشري في



البلدان التي تعيش هذه التحولات الرقمية مع تقاسم التجارب مع الشعوب التي لاتزال تعاني نقصاً حاداً في هذا الباب. فوجاهة العولمة تكمن في استفادة الجميع من مزاياها، وليس معاناة البعض مع مآسيها.

المطلب الثاني: آفاق دمج الذكاء الاصطناعي في المنظومة الإدارية المستقبلية في المغرب:

ركز التحول الرقمي في صيغته التقليدية على رقمنة المساطر ونزع الصفة المادية عن المعاملات، إلا أن الانتقال نحو الذكاء الاصطناعي (AI) سيمثل منعطفاً استراتيجياً يتجاوز مجرد التحديث التقني إلى إعادة صياغة هندسة القرار الإداري في البلاد.

إن المغرب، وفي إطار سعيه لتكريس نموذج تنموي جديد يضع المرتفق في قلب الانشغالات، لذلك فالدولة مطالبة بالعمل على دمج خوارزميات الذكاء الاصطناعي لتجويد المرفق العام، ليس فقط كأداة للسرعة، بل كآلية استباقية لتحليل البيانات الضخمة وتوقعات احتياجات المواطنين، وانتظاراً لهم. يied أن هذا الطموح يظل رهيناً بمدى قدرة المنظومة الإدارية على التوفيق بين مقتضيات النجاعة الرقمية وبين الأخلاقيات القانونية، مع ما يستتبعه ذلك من ضرورة الانتقال بالعنصر البشري من مجرد مستخدم للألة إلى مشرف على الذكاء في بيئة إدارية مغربية يطبع القيمون عليها لأن تكون أكثر ذكاءً ومرنة.

ونتناول هذا المطلب من خلال الحديث عن ممكنت الذكاء الاصطناعي في تجويد الخدمات الإدارية (الفقرة الأولى)، وكذلك الحديث عن أخلاقيات الذكاء الاصطناعي وممكنت حماية المعلومات ذات الطابع الشخصي (الفقرة الثانية)

الفقرة الأولى: ممكنت الذكاء الاصطناعي في تجويد الخدمات الإدارية:

تسعى الدول إلى الارتقاء بمعايير الأداء المؤسسي بمختلف الطرق الممكنة، وفي ظل التطورات التي شملت مختلف الميادين والحقول المعرفية، تبرز أدوات الذكاء الاصطناعي كأهم الممكنت القادرة على إحداث نقلة نوعية في جودة الخدمات الإدارية. ومن شأن دمج التقنيات الذكية في صلب العمل الإداري، أن تفتح آفاقاً جديدة لاختصار الوقت، وتقليل المدر الزمني، وتقديم خدمات تتسم بالدقة والسرعة وتليّ تطلعات المتقنيين في عصر التحولات الرقمية.

فملامح الإدارة الحديثة تتشكل اليوم من ضمن ما تتشكل منه من خلال الممكنت التقنية التي يوفرها الذكاء الاصطناعي، حيث يوفر حلولاً جذرية لتحديات البيروقراطية وترانيم البيانات.

فالبلاد تحتاج إلى بنية تحتية معلوماتية والتي تتكون من شبكات الاتصالات الثابتة ومرافق للبيانات مع وجود منصات لتقديم خدمات متكاملة وبوابات للدفع الإلكتروني وتحليل البيانات ومستشعرات متصلة وكذلك البيانات المفتوحة والخرايط الجغرافية والنفقة الرقمية.¹²

ثمة حديث عن الحكومة الرقمية التي تهدف إلى تقديم خدمات سحابية حيث تكون ذاتية الخدمة دون تدخل بشري، وهذا ما سيجعل الإدارات تعيش تحولات بنوية كبيرة. وهناك فئات من الخدمات السحابية من أبرزها:

- خدمات البنية الأساسية (IaaS Infrastructure as a service)، وتعتمد على مزود خدمات افتراضي قائم على السُّحب حيث يوفر خدمات الشبكات والتخزين وخدمات البنية التحتية الأخرى، ولا يقوم العميل بإدارة مركز البيانات أو التحكم فيه، بل يمكّنه كذلك التحكم في البيانات وأنظمة التشغيل.

- خدمات المنصة (PaaS Platform as a service)، يستطيع العمالء من خلال هذه الخدمة استعمال تطبيقاتهم على البنية التحتية لمقدم خدمات الحوسبة السحابية، كما يستطيع العميل التحكم في مختلف البيانات وفي جزء من المنصة المضيفة.



- خدمات البرمجيات (SaaS Software as a service)، وفيه يستطيع مختلف العملاء النفاذ إلى تطبيقات مقدم خدمات الحوسبة السحابية عبر شبكة الإنترنت، وهو الشكل الأكثر شيوعاً لخدمات الحوسبة السحابية، وتستعمله أغلب شبكات التواصل الاجتماعي ومقدمي خدمات البريد الإلكتروني.¹³

واضح أن هناك مكانت للذكاء الاصطناعي نجملها في النقاط التالية:

1. أتمتة العمليات الروبوتية (RPA):

هذا الأمر كفيل بتجاوز البيروقراطية الإدارية في المغرب، فهي تتولى المهام الروتينية المتكررة مثل إدخال البيانات، معالجة الطلبات، بسرعة فائقة.

2. تحليل البيانات الضخمة والتنبؤ (Predictive Analytics):

حيث يمتلك الذكاء الاصطناعي قدرة هائلة على قراءة ملايين السجلات الإدارية في ثوانٍ. وهذا ما سيضمن النجاعة والسرعة والكفاءة.

3. معالجة اللغات الطبيعية (NLP):

هي التقنية التي تجعل الآلة تفهم لغة البشر. والتعاطي الفعال معها لتقديم خدمات إدارية مناسبة.

4. الرؤية الحاسوبية (Computer Vision):

تستخدم في تجوييد الخدمات التي تتطلب تحقعاً بصرياً، مثل مطابقة صور الهوية، أو فحص المستندات الرسمية للتأكد من سلامتها من التزوير، مما يرفع مستوى الأمان والموثوقية في المعاملات الإدارية.

5. أنظمة دعم القرار الذكية (IDSS):

هذه الأنظمة تعمل كمستشار رقمي للمدير أو الرئيس حيث تقوم بتحليل الخيارات المتاحة وتقديم التوصيات بناءً على لوائح العمل ومعايير الجودة، مما يضمن عدالة ونزاهة المخرجات الإدارية.

تعد تقنيات الذكاء الاصطناعي من أهم التقنيات الحديثة التي تحاكي العقل البشري في القيام بالمهام المختلفة بقدرات فائقة وفي وقت قصير وبأقل تكلفة.¹⁴

يملك الذكاء الاصطناعي قدرات كبيرة على حل المشكلات المعروضة، بالإضافة إلى القدرة على التفكير والإدراك الآلين، مع جدارته في اكتساب المعرفة وتطبيقاتها بطرق ناجعة. فالقدرة على التعلم والفهم والاستيعاب جعله يبني على الخبرات السابقة توقعات وموافق جديدة.¹⁵

إن الابتكارات القادمة في تقنيات الذكاء الاصطناعي ستتحول بشكل بنويي الطريقة التي يتم بها إجراء مختلف الأبحاث العلمية. سواء عبر تقديم أدوات أكثر كفاءة ونجاعة لتحليل البيانات، أو دعم وتحسين التعاون بين الإنسان والآلة، وكذلك تسريع الابتكارات في مجالات معقدة من قبيل الكيمياء والفيزياء.¹⁶



الفقرة الثانية: أخلاقيات الذكاء الاصطناعي ومكانت حماية المعطيات ذات الطابع الشخصي:

رغم كون الذكاء الاصطناعي يضمن آفاقاً واسعة للشعوب والدول، إلا أن تطبيقاته تصطدم بمشكلات أخلاقية كثيرة. فأي فعالية أو نجاح مستقبلي في هذا الباب يظل رهيناً بمدى الالتزام بالأطر الأخلاقية وحصانة المعطيات الشخصية للأفراد، إذ لا يمكن فصل الكفاءة الإدارية عن المسؤولية الأخلاقية تجاه خصوصية المستفيددين.

فالمؤسسات تحتاج إلى تدعيم الثقة فيها وليس إلى تدميرها، لذلك تطرح الجوانب الأخلاقية تحديات كبيرة تشغل بالمتابعين، الباحثين والذي يعملون تطبيقات الذكاء الاصطناعي. فبقدر ما تحتاج إلى توحيد الخدمات الإدارية، تحتاج أيضاً إلى المحافظة على خصوصيات الناس وإنسانيتهم.

من مشكلات الذكاء الاصطناعي الأخلاقية هو التزيف العميق (Deepfakes) وتضليل الحقائق، حيث يملك قدرة خارقة على تزيف الصور والفيديوهات والأصوات بدقة لا متناهية تحدد مفهوم "الحقيقة" وُتستخدم في تضليل الرأي العام، مما يمس بأسس الأمان الأخلاقي والاجتماعي للأفراد والمجتمعات في مختلف دول العالم.

من ناحية أخرى هناك ارتياح حول تدمير الذكاء الاصطناعي للوظائف، الأمر الذي قد يفاقم البطالة، كما أن هناك أسئلة مرتبطة بنوعية الوظائف التي يمكن للذكاء الاصطناعي توليها في المستقبل، هل سيقتصر على تعويض العمالة اليدوية، أم أن هناك وظائف أخرى يمكنه توليها.¹⁷

إن هذه التحديات الأخلاقية المركبة المرتبطة بالذكاء الاصطناعي ليست مجرد هواجس تقنية عابرة، بل هي تحديات بنوية وقد تكون تحديات سيادية ترتبط بسيادة الدول، فعدم امتلاك المغرب مثلاً لأدوات مراقبة وتدقيق هذه الخوارزميات (Algorithmic Auditing) محلياً، يجعل القيم المغربية والأخلاقيات الوطنية رهينة لبرمجيات وافدة قد لا تحترم ثوابت الأمة وخصوصيات المملكة الثقافية أو الأعراف والقواعد القانونية للمجتمع المغربي، في زمن نعاني فيه من تراجع القيم والارتباط بها أمام الموجة الجارفة للتغيرات الرقمية.

من غير المعقول أن نعتقد بأن هذه الأدوات بسيطة، بل هي في الواقع أدوات قوية وتطرح إشكاليات جمة، كقدرها على محاكاة الإبداع البشري على مطاف واسع يفوق حتى الخيال. ويمكن لنماذج مثل GPT-3 إنتاج تدفقات مستمرة ومتتالية من النصوص المتسمكة كما لو أن الأفكار تم انتزاعها بالجملة من فراغ شاسع لا حدود له. والمثل تستحضر شبكات GAN صور وجوه الكائنات الحية خصوصاً الإنسان لتقوم بتزيفها. فمع تقنية التزيف العميق deepfakes تصبح كل الثقة الموضوعة في أدلة الفيديو موضع شك، حيث تعمل الشبكات العصبية على تحريك الوجوه وإنجاز الأصوات بسلامة. إن استعمال هذه الأدوات دون أي انتباه، يعني اللعب بأمور قد تكون خارجة عن السيطرة.¹⁸.

لقد أكد التقرير الذي صدر في فبراير 2019 بالتعاون مع "ديلويت" حول تأثير أخلاقيات الذكاء الاصطناعي داخل القطاع الحكومي، أنه على الرغم من الإنجازات الكبيرة التي حققتها تكنولوجيا الذكاء الاصطناعي، فإن الحكومات تواجه بعض التحديات حول كيفية تطبيق تكنولوجيا الذكاء الاصطناعي في القطاع العام وفي استراتيجيات الحكومة، وهل هناك قواعد أخلاقية أو تشريعية يمكن أن تضبط تلك التقنيات، وأشار التقرير إلى أن هناك فجوة كبيرة في كيفية استخدامنا (نحن) الذكاء الاصطناعي؟ وبين ما يجب أن يستخدم من أجله؟ لذا يجب على الحكومات أن تطور البيئة التنظيمية إلى جانب الذكاء الاصطناعي الذي يحدث تغييرات جذرية سريعة في عالمنا، حيث يجب أن يعكس سلوك تقنيات الذكاء الاصطناعي القيم المجتمعية، وأن يصبح مهمته وضع إطار ضابط لأخلاقيات الذكاء الاصطناعي إحدى المهام الرئيسية للحكومات. كما أكد التقرير خمس اعتبارات أخلاقية يجب التعامل معها عند الاختراق في تكنولوجيا الذكاء الاصطناعي، وهي: الجوانب التنظيمية، والحكومة، والشرعية وعدم التنصل، والسلامة والأمن، والأثر الاجتماعي والاقتصادي، والأخلاق.¹⁹



ينبغي أن نفك في الاستجابات الضرورية التي تسجم مع التحديات المفروضة علينا، فنحن لا خيار لدينا في ظل هذه الموجة الجارفة التي لا يمكن تجاهلها سوى التفكير في الحلول والاستجابات التعطى الفعل مع التحديات والأزمات التي قد تحدث بفعل تحولات المعرفة²⁰. فلا بد من العمل على حماية المعطيات الشخصية للأفراد دون التعدي عليها، مع التركيز أيضا على المسألة الأخلاقية.



خاتمة:

يواصل المغرب جهوده للرقي بالإدارة، فكثيرة هي السياسات والمخططات والقوانين التي تم الدفع بها لتقرير الإدارة من المواطنين وتبسيير ولوج المرافقين للإدارة مع تجويد الخدمات المقدمة فيها. ولعل نزع الطابع المادي عن كثير من المعاملات الإدارية والاعتماد المتزايد على الرقمنة هو التحول الجوهري الذي يواصل المغرب ترسيخته باستمرار.

فمسار رقمنة الإدارة المغربية لم يعد مجرد تحدي تقني، بل هو ورش استراتيجي وطني يهدف إلى جعل الملف العام أكثر قرباً وكفاءة. لابد أن التحولات الرقمية جعلت من البلاد تنفتح على آفاق ومكانات أخرى أكثر تطوراً، جاء حديثنا عن الذكاء الاصطناعي والفرص التي يعد بها أوان إعماله في الإدارة المغربية. فهذا النوع من الذكاء يفتح فرصاً غير مسبوقة لتجويد الخدمات والقرارات الإدارية، شريطة معالجة الفجوة الرقمية الموجودة والعمل على تأهيل العنصر البشري ليكون قادراً على مواكبة هذا التحول البنوي والتكنولوجي الكبير.

إن نجاح هذه المنظومة الإدارية المستقبلية في المغرب يظل رهيناً بالقدرة على إيجاد توازن دقيق ومنسجم يجمع بين الطموح التكنولوجي والالتزام الصارم بأخلاقيات الذكاء الاصطناعي، وحماية المعطيات ذات الطابع الشخصي. فالمستقبل الرقمي للإدارة لا يقتصر فقط بذكاء الخوارزميات، بل بمدى قدرتها على خدمة المواطن في إطار من الثقة، الشفافية، في أفق بلوغ العدالة الرقمية للمواطنين في البلاد.



المواضيع:

- ¹ عبد اللطيف أكدي، سلطة التشريع الجنائي في ضبط استخدام التكنولوجيا الحديثة، مجلة عدالة للدراسات القانونية والقضائية، مؤلف جماعي، العدد 32، السنة السادسة 2022، ص: 61.
- ² محمد إدريسي حسي، مستقبل الذكاء الاصطناعي في خلق الثقة الرقمية القضائية بالمغرب، مجلة الأبحاث والدراسات القانونية، العدد 29، سنة 2024، ص: 3.
- ³ أمل فوزي أحمد عوض، الحقوق والحريات الرقمية، معالجة قانونية ، تقيية، منظور الشريعة الإسلامية، المركز الديمقراطي العربي، برلين/ألمانيا، الطبعة الأولى 2021، ص: 56-57.
- ⁴ بدر الخالدي، تفنين تبسيط المساطر الإدارية ورقتها في المغرب، المجلة المغربية للإدارة المحلية والتنمية، عدد 156 ، يناير - فبراير 2021، ص: 31.
- ⁵ وزارة الانتقال الرقمي وإصلاح الإدارة، <https://mms.gov.ma/ar> ثم الإطلاع يوم الخميس 25 ديسمبر 2025، على الساعة 20:33.
- ⁶ كلاوس شواب، الثورة الصناعية الرابعة، استثمار الابتكار في قراءة متغيرات الأسواق، ضمن كتاب؛ فضاء الجيل الرابع، الثورة الصناعية والمعلوماتية والقوة الناعمة، قنديل للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى 2018، ص: 77.
- ⁷ ماري آ يكن، (ترجمة مصطفى ناصر) التأثير السييري، كيف يغير الإنترنت سلوك البشر؟، الدار العربية للعلوم ناشرون، الطبعة الأولى 2017، ص: 303.
- ⁸ كلاوس شواب، الثورة الصناعية الرابعة، استثمار الابتكار في قراءة متغيرات الأسواق، ضمن كتاب؛ فضاء الجيل الرابع، الثورة الصناعية والمعلوماتية والقوة الناعمة، قنديل للطباعة والنشر والتوزيع، دبي/الإمارات، الطبعة الأولى 2018، صص: 84-85.
- ⁹ محمد حسن عبد السلام، علم الاجتماع الرقمي بين النظرية والتطبيق، أوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى 2025، ص: 122.
- ¹⁰ محمد حسن عبد السلام، علم الاجتماع الرقمي بين النظرية والتطبيق، أوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى 2025، ص: 172.
- ¹¹ أحمد شاكر العلاق، التحول الذكي في البحث العلمي، استكشاف موجز لأدوات الذكاء الاصطناعي المساعدة للباحثين، مطبعة جامعة الكوفة، دار جنى للنشر، الطبعة الأولى 2025، ص: 4.
- ¹² محرم صالح الحداد، الثورة الصناعية الرابعة (الذكاء الاصطناعي - التحول الرقمي) تحديات وفرص الاستحواذ على القوة الرقمية الجديدة، سلسلة أوراق السياسات في التخطيط والتنمية المستدامة رقم 8، معهد التخطيط القومي، الطبعة 2021، ص: 11.
- ¹³ محرم صالح الحداد، مرجع سابق، صص: 17-18.
- ¹⁴ محمد بن فوري الغامدي، الذكاء الاصطناعي في التعليم، مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر، الدمام / السعودية، الطبعة الأولى 2024، ص: 30.
- ¹⁵ عوسمات تاكيليت، التطور التاريخي للذكاء الاصطناعي، ضمن كتاب الذكاء الاصطناعي رؤى متعددة التخصصات، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية، برلين/ألمانيا، الطبعة الأولى 2024، صفحة: 59.
- ¹⁶ فارس البياتي ، الذكاء الاصطناعي في البحث العلمي، أدوات وتقنيات للباحثين المعاصرین، تطبيقات وتمارين محلولة في كل مراحل البحث، (دار النشر غير مذكورة) الطبعة الأولى 2024، ص: 583.
- ¹⁷ مارك كوكليبيغ، (ترجمة هبة عبد العزيز غانم) أخلاقيات الذكاء الاصطناعي مرجع سابق، ص: 96.
- ¹⁸ ماهر أسعد بكر، الدواء الاصطناعي والمعلومات المضللة، (دار النشر غير مذكورة) الطبعة الأولى 2023، صص: 7-6.
- ¹⁹ الددهشان جمال علي خليل، حاجة البشرية إلى ميثاق أخلاقي لتطبيقات الذكاء الاصطناعي، مجلة إيداعات تربوية، العدد العاشر يوليو 2019، صص: 15-16.
- ²⁰ إبراهيم غرابية، من الهرمية إلى الشبكية، وجهة الدول والمجتمعات في عصر اقتصاد المعرفة، الآن ناشرون وموزعون، عمان/الأردن، الطبعة الأولى 2020، ص: 327.