جامعة ابن طفيل
ⵜⴰⵙⴷⴰⵡⵉⵜ ⵙⵉ ⴹⵉⵅⵓⵏ
Ibn Tofaïl University

كلية العلوم القانونية والسياسية
Faculty of Legal and Political Sciences

ماستر قانون المنازعات
(الفوج الثالث)

رسالة لنيل شهادة الماستر في

التحول الرقمي للإدارة الجماعية

من إعداد الطالب الباحث:
طارق أعراب

تحت إشراف الأستاذ:
عبد الغني علامي

أعضاء لجنة المناقشة:

الأستاذة:	بشرى الوردي	(أستاذة باحثة بكلية العلوم القانونية والسياسية بالقنيطرة)	: بصفتها رئيسا
الأستاذ:	يونس وحالو	(أستاذ باحث بكلية العلوم القانونية والسياسية بالقنيطرة)	: بصفته عضوا
الأستاذ:	زكرياء الرجراجي	(أستاذ باحث بكلية العلوم القانونية والسياسية بالقنيطرة)	: بصفته عضوا
الأستاذ:	عبد الغني علامي	(أستاذ باحث بكلية العلوم القانونية والسياسية بالقنيطرة)	: بصفته مشرفا

السنة الجامعية: 2024-2025

شكر وعرفان

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم **(من لم يشكر الناس لم يشكر الله)**

امتثالا لقول الحبيب صلى الله عليه وسلم، أتقدم بجزيل الشكر والتقدير للأستاذ المشرف القدير **عبد الغني علامي** على مجهوداته التي لا يمكن أن أعبر عن شكري له في ثنايا هذه السطور وما يسعني إلا أن أقول أنه كان الحبل المتين الذي يشدني إلى الدراسة فجزاه الله كل خير عني.

كما أتقدم بجزيل الشكر ووافر الامتنان إلى الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة على قبولهم مناقشة هذا البحث وتكبدهم عناء قراءته.

والشكر موصول إلى كل أساتذة القانون بجامعة ابن طفيل الذين كان لي شرف التتلمذ على أيديهم.

إهداء

إلى من علماني معنى الصمود والداي بارك الله في عمرهما.

إلى من أشد بهم أزري إخوتي حفظهم الله.

إلى من علموني البحث عن الحقيقة أساتذتي بارك الله في علمهم.

إلى من هم جزء منا عائلتي وأصدقائي.

مقدمة:

لا شك أن الرقمنة كمفهوم وبرنامج للعمل صار يتصدر قائمة الأولويات في جميع المجالات التي تشغل المملكة المغربية. إيمانا منها على أنها أحد السبل لتبوء مكانة داخل ميكانيزمات المجتمع الدولي الذي أصبح يفرض على الدولة ضرورة تطوير بنياتها التحتية والمعاملاتية إذا كان لها طموح في احتلال مكانة جيدة ضمن أنسجة نظامه المعاصر، حيث أصبحت الرقمنة والعمل بالتكنولوجيا أحد المؤشرات على امتلاك قوة الفعل الدولي بصفة فعلية وحقيقية.

هذه القوة ارتهنت اليوم وعلى غير عادتها بما هو إداري أكثر مما هو اقتصادي، مما فتح المجال أمام الدولة والحكومة بالعمل على تنمية ظاهرة الإدارة الجماعية الرقمية على الصعيد الوطني. وبدأت هذه التورة بتداعياتها على مجموعة من المفاهيم ظلت تشكل مسلمات لا تثير الجدل في التعامل بها في الميدان العملي، كمفهوم السيادة الرقمية مثلا حيث أصبحت الدولة مطالبة إن لم نقل مفروض عليها الاندماج ضمن الاستراتيجيات الوطنية التي تتبنى الرقمنة كحل أساسي لمواجهة تعقد المساطر ونفي الإدارة الجماعية التقليدية.

ومن ضمن هذه الاستراتيجيات نجد الاستراتيجية الوطنية للمغرب الرقمي 2010 ولكن أول استراتيجية تم اعتمادها كانت بين 1999 و2003 المسمات بالخطة الخمسية لتطوير قطاع الاتصالات والتكنولوجيا الحديثة، ثم مخطط المغرب الرقمي 2020 واستراتيجية المغرب الرقمي 2030، هذه أمثلة واضحة على مدى أهمية التنزيل الفعلي للرقمنة على أرضية الواقع حيث أصبح هذ التنزيل يتطلب تظافر مجهودات العديد من الأطر والجهات وخاصة الجماعات الترابية.

والمغرب كدولة احتضنت أرضه كل هذه الاستراتيجيات مما ساعد على تسهيل وتيسير عجلة مسلسل الرقمنة، حيث تم إعطاؤها أولوية أكثر من غيرها من البرامج نظرا لأهميتها في ملف التنمية الوطنية.

ولعلنا لا نجانب الحقيقة إذا قلنا أن مسألة رقمنة الجماعات الترابية، خاصة الإدارة الجماعية لا يعتبر من المداخل المهمة وبل إذا صح القول بأنها الأرضية الوحيدة المنتظر منها احتضان كل جهود التنمية باعتبارها المجال الذي تتقابل فيه كل فئات شرائح المجتمع.

وعلى هذا الأساس يمكن اعتبار رقمنة الإدارة الجماعية على أنها ظاهرة متكاملة لا يمكن تحقيقها إلا بتبني منظور متكامل ينظر إلى كل أبعادها نظرة واحدة، إذ ماهي في الواقع إلا حصيلة تفاعل بين البعد التنظيمي والبعد القانوني والتقني ثم البعد البشري وأخيرا البعد المنظم للنظم المعلوماتية وهو التنمية الرقمية، فالأساس في التقدم الرقمي على مستوى هذه الإدارة رهين بالاستثمار في الموارد البشرية والبنى التحتية للمواكبة الرقمية لباقي قطاعات الدولة.

وعلى هذا الأساس وتقوية من الدولة والمشرع للبعد الرقمي بالإدارة الجماعية، تم تسطير وتبني مجموعة من القوانين أيقنت على أن التنمية الرقمية خاصة للإدارة الجماعية يأتي في مقدمة الأولويات، باعتبار هذه الأخيرة تأتي في صورة ملموسة ومحسوسة يشعر بها الجميع ويستطيعون من خلالها إدراك مدى قدرة الدولة والحكومة على الاستجابة لرغبات الرقمنة.

وجاء البعد القانوني المنظم للرقمنة في الفصول 154 و155 من دستور المملكة وتم تعزيزها وفق مقتضيات القانون المنظم للجماعات 113.14 وتم جعلها مترابطة ومتداخلة ومتفاعلة ومتساندة من خلال القانون 55.19 المتعلق بتبسيط المساطر والإجراءات الإدارية، وتم التوقيع على أنها ذات التزام موقع بين الإدارة الجماعية والمرتفقين ضمن القانون المنظم للحق في الحصول على المعلومة 31.13، وتم حمايتها في منهجية القانون 09.08 المتعلق بمراقبة وحماية المعطيات الشخصية.

فلا غرابة إذن من أن تصبح الرقمنة على مستوى الإدارة الجماعية محور اهتمام الدولة والحكومة، حيث أصبحنا نجد إلى جانب التطبيقات الميدانية لكافة الخطط والمشاريع التنموية في المغرب نظيرا فعليا علميا لفلسفة رقمنة الجماعات الترابية وأهدافها ومقوماتها.

ومن هنا نقف عند أهمية الرقمنة في تطوير جماعات ذكية ومستدامة، فالتكنولوجيا تسعى إلى وجود توازن عقلاني بين خدمات الإدارة الجماعية وتنظيمها من خلال النظم المعلوماتية التي أضحت تشكل أهمية كبرى في تقريب الإدارة من المواطن وتقديم الخدمة على أكمل وجه ممكن، إذ أن السعي إلى التخفيف من الزمكانية وتمكين كافة المواطنين من الوصول إلى خدماتهم وتلقي وثائقهم والاطلاع على معلوماتهم أصبح مرتبطا بالتنمية الرقمية باعتبارها المدخل الأول لتحقيق هذا التقدم المنشود للمجتمع.

وفي هذا الصدد جاء ضمن المقومات الكبرى للدولة من أجل تقريب الإدارة من المواطن في إطار التحديث، الاعتماد على منصات رقمية سواء تعلق الأمر برخص التعمير من خلال منصة رخص، أو الحصول على عقود الإزدياد من خلال منصة WATIQA. MA أو الحصول على المعلومات من اعتماد منصة شفافية، أو تقديم شكاية في منصة CHIKAYA. MA إذ أن هذه المنصات الرقمية أصبحت ذات فعالية كبرى في تجديد علاقة الإدارة بالمواطن.

وهكذا يتضح بشكل جلي نوعية العلاقة بين كل من الرقمنة والإدارة الجماعية، ذلك أن التنزيل الفعلي للإطار الرقمي لا تكفي فيه الرغبة والطموح فقط، بل لابد من أن يقترن بصياغة لتخطيط محكم يوازن بين الهدف والامكانية، مع الأخذ بعين الاعتبار التحديات والاكراهات ثم المعيقات التي تقف في طريق تنزيل الرقمنة، مع ترتيب الحلول وتقديم الضروريات التي يجب العمل بها خاصة الموارد البشرية والبنية التحتية والاستغلال الجيد للزمن حتى لا يتحول مخطط الرقمنة من خطة علمية مضبوطة إلى عملية تلقائية قد تأتي بأكلها أو لا تأتيه، أو لربما بعكس ما كان منتظرا.

❖ أهمية الموضوع:

كما قال الباحث جان ماري ألبيرتيني: إن التنمية لا يمكنها أن تولد إلا من تحرك واع ومتناسق من أجل التحكم في المصير الاقتصادي. وهو نفس الحال بالنسبة للأهمية الكبرى التي تحتلها وتتبناها الرقمنة بالإدارة الجماعية، إذ أن التنمية الرقمية لا يمكنها أن تولد إلا من خلال تحرك واع ومتناسق من أجل التحكم في مصير أولا علاقة الإدارة الجماعية بالمرتفقين وثانيا التحكم في مصير الرقمنة إما جعلها شاملة وكاملة ومتكاملة أو جعلها مجرد حلم عابر على دهن الدولة والمواطن.

وعليه يحتل موضوع رقمنة الإدارة الجماعية أهمية بالغة بالنسبة للمواطن والموظف الجماعي والمجتمع على حد السواء، إذ أن الانتقال من مجرد إدارة جماعية تقليدية وقديمة ومعقدة إلى إدارة رقمية، يعتبر من أهم التطورات التي حصلت على مستوى الجماعات الترابية، إذ من خلالها يمكن تحقيق جهوية متقدمة ولما لا الانتقال وإن كان بشكل ضئيل إلى جهوية موسعة.

إلى جانب هذا فأهمية موضوع رقمنة الجماعات الترابية سيشكل رهانا ذا أبعاد إدارية وسياسية واقتصادية تؤثر مباشرة على نمط حياة المواطنين، فالرقمنة تطلعت إلى جعل الإدارة الجماعية قيمة عن طريق إخراجها من رفوف الوثائق وتعقد المساطر وجعلها شأنا يهتم بتحديد وإنجاز التنمية المستدامة للرقمنة.

❖ **دواعي اختيار الموضوع:**

إن اختيار هذا الموضوع يرجع إلى جملة من الدوافع والأسباب، منها ما هو ذاتي ومنها ما هو موضوعي:

فمن الأسباب الذاتية التي جعلتني أتطرق وأركز على هذا الموضوع هو الرغبة في التعمق في المواضيع المتعلقة بالرقمنة نظرا لأنها أصبحت الوتر الحساس في المجتمع خاصة أن هذا الإطار الموضوعي لما له من حساسية لم يتم إعطاؤه أهمية كبرى من قبل فقهاء القانون الإداري وجعله مقام باقي المواضيع الأخرى. ثم الاطلاع على مدى تعامل الموظف الجماعي والمرتفق مع الأنظمة المعلوماتية الجديدة في الساحة العملية هل هو تكامل وترابط أم هو خدلان وتكاسل.

أما الناحية الموضوعية فترجع إلى تمكن الإدارة الجماعية من التعامل مع الأمية الرقمية وما يترتب عنها من سوء في عدم المعرفة والتعامل الرقمي بهذه الأنظمة، ولذلك فالضرورة تستدعي تسليط الضوء على هذا الموضوع من أجل تنوير العموم بمدى أهمية التعلم القانوني لقواعد الرقمنة وكيفية مواكبتها لحماية حقوقهم المكتسبة في نطاق رقمنة الإدارة الجماعية.

❖ **صعوبات البحث:**

- **أولا:** ندرة الكتابات الفقهية في هذا الموضوع.
- **ثانيا:** صعوبة عمل بحث ميداني خاصة بمدينة زاكورة هل هو احتكار للمعلومة أم عدم معرفة الإطار الرقمي للإدارة الجماعية.

❖ **إشكالية الموضوع:**

يطرح الموضوع إشكالية التوفيق بين حق المرتفق في تلقي خدماته وحق الإدارة الجماعية في الفعالية والجودة في تقديم خدماتها، وصعوبة التعامل مع الفجوة الرقمية التي يشهدها المجتمع، وتأسيسا على كل ما سبق طرحه يمكن صياغة الإشكال التالي:

"إلى أي حد استطاعت الرقمنة أن تؤسس لمسار تحولي حقيقي داخل الإدارة الجماعية ينعكس إيجابا على جودة الخدمات المقدمة للمرتفقين؟"

وتتفرع عن هذه الإشكالية عدة تساؤلات فرعية نذكر منها:

- ما هو الإطار القانوني للتحول الرقمي؟
- ما هو الإطار المؤسساتي لرقمنة الإدارة الجماعية؟
- ماهي الاستراتيجيات التي ساهمت في تكريس الرقمنة؟
- ماهي النظم الرقمية المتدخلة في عمل الإدارة الجماعية؟
- ماهي التحديات التي واجهت التحول الرقمي للإدارة الجماعية؟
- ماهي السبل المطروحة من أجل نيل جماعات ذكية ومستدامة؟

❖ **المنهج المعتمد:**

إن البحث في هذا الموضوع يستدعي الاستعانة بمجموعة من الآليات المنهجية قصد تحليله، والإحاطة بمختلف جوانب التساؤلات التي تم طرحها لذلك تم اعتماد منهجين كما التمثيل التالي:

- **المنهج الوظيفي:** من خلال رصد دور الرقمنة في عمل الإدارة الجماعية، وتخلي هذه الأخيرة عن مقتضيات الإدارة التقليدية المعقدة، ومدى قدرتها على تقديم خدماتها وعملها بجودة عالية تكتسي التحسين والتكامل وعدم الخطأ والتخلص وتجاوز إكراهات وتعقيدات الإدارة القديمة.

• **المنهج الوصفي التحليلي:** من خلال التطرق إلى الإشكالات التي يطرحها هذا الموضوع، ومن خلال تحليل مكونات وآليات البيئة الرقمية بالإدارة الجماعية، ووصف الوضع الذي تشتغل وفقه الإدارة الجماعية في إطار التحول الرقمي الحديث.

❖ **خطة البحث:**

اقتضت معالجة موضوع التحول الرقمي للإدارة الجماعية تقسيمه إلى فصلين على النحو التالي:

الفصل الأول: مسار التحول الرقمي للإدارة الجماعية

الفصل الثاني: دور الرقمنة في تجويد الخدمات بالإدارة الجماعية

الفصل الأول

مسار التحول الرقمي للإدارة الجماعية

يمكن القول بأن التحول الرقمي بالإدارة الجماعية أصبح عاملا أساسيا لانتقال الجماعات الترابية نحو نموذج عمل يعتمد على التقنيات الرقمية في تحديث وظائفها وتوفير الخدمات وتحسين بيئة العمل من خلال الانتقال من هندسة تقليدية ورقية إلى هندسة حديثة تهيمن عليها العولمة والرقمنة، باعتبار هذه الأخيرة من الضروريات بالنسبة لكافة المؤسسات والقطاعات سواء ذات الطابع العام أو الخاص والتي لها سعي نحو تسهيل وظائفها من أجل يسر وصولها إلى المرتفقين، ومن أهم هذه القطاعات نجد الإدارة الجماعية.

لذلك فالجماعات الترابية عملت على تبني الإدارة الرقمية في العديد من خدماتها وهدفها من ذلك هو مسايرة التطور الحاصل في عالم الخدمات، والحصول على خدمات ذات جودة عالية. لكن هذا كله مرتبط بتنظيم قانوني ممنهج يساعد هو الآخر على سير عمل الإدارة تحت ضابط كل ما هو قانوني فهو منظم.

ولا ننسى كذلك مجموع المؤسسات والاستراتيجيات التي ساهمت هي الأخرى سواء من البعيد أو القريب على ترسيخ ترسانة الإدارة الرقمية على مستوى الإدارة الجماعية **(المبحث الأول)** .

هذا من جهة ومن جهة أخرى نجد أن أبرز العوامل التي تؤثر على نجاح سير مرفق الإدارة الجماعية هو تعزيز قواعد الحكامة الجيدة في إطار الشفافية وربط التواصل مع المرتفقين وإعادة النظر في الهندسة العملية للإدارة الجماعية وذلك بنهج الإدارة الحديثة وتغيير نمط عمل الموظفين ونظم إجراءات العمل من أجل تحقيق الكفاءة والفاعلية في العمل عامة، والحد من انتشار الفساد الإداري خاصة وكل هذا راجع إلى ركيزة أساسية ألا وهي الرقمنة **(المبحث الثاني)** .

المبحث الأول: الإطار القانوني والمؤسساتي لرقمنة الإدارة الجماعية

يشكل إصلاح الإدارة الجماعية ركيزة أساسية للتنمية سواء على المستوى الاجتماعي أو الاقتصادي وذلك راجع إلى الاعتبار المهم للإدارة الجماعية في تدبير الشأن العام، فمقتضى النهوض بالإدارة الجماعية لا يقتضي فقط الاعتماد على اللاتمركز الإداري في إطار الجهوية المتقدمة بل وأصبح لزاما عليها مواكبة العصر الحديث من أجل تدبير كيفية مسايرة عصرنة المتجمع، لذلك فتبني الرقمنة يعتبر استراتيجية مهمة للإدارة عامة والإدارة الجماعية خاصة لكن تبني هذه الركيزة مرهون بترسانة قانونية من خلال تقوية الإدارة الرقمية عن طريق الدستور والخطب الملكية واعتماد قانون 113.14 في إطار الإدارة الجماعية **(المطلب الأول)** .

وسعيا من هذه الأخيرة إلى تدعيم الإطار الرقمي فهناك مجموعة من المؤسسات التي حرصت على تكريس التكنولوجيا الحديثة وذلك من أجل تطوير البنيات الإدارية والتنظيمية ومن أجل تمكين الإدارة الجماعية من تحقيق نوع من النجاعة والفاعلية وتنفيذ خدماتها على أحسن وضع بعيدا عن مصطلح الإدارة ضد المواطن في تقديم خدماتها **(المطلب الثاني)** .

المطلب الأول: الإطار القانوني لرقمنة الإدارة الجماعية

يعد المدخل التشريعي من أهم المداخل التي يستند عليها التحديث الرقمي للإدارة الجماعية من خلال توفير الإطار القانوني لعملية الرقمنة وذلك عبر سن مجموعة من القوانين التي تنظم استخدام الرقمنة وطريقة سير المرفق الحديث من أجل الوصول إلى نتيجة ذات طابع جيد.

ومن هنا يمكن الحديث عن الإطار القانوني لرقمنة الإدارة الجماعية عبر التطرق للإطار الدستوري للتحول الرقمي**(الفقرة الأولى)** .

ومن جهة أخرى فالمشرع قد فطن لضرورة التدخل من أجل إصدار قوانين تحمي المجال الرقمي، حيث أصدر قانون رقم 54.19 بمثابة ميثاق المرافق العمومية، والقانون 55.19 المتعلق بتبسيط المساطر، وأخيرا القانون رقم 31.13 المتعلق بالحق في الحصول على المعلومة **(الفقرة الثانية)** .

الفقرة الأولى: الإدارة الجماعية والانتقال الرقمي بين الدستور والتشريع والتوجيهات الملكية

من أجل تدعيم الإطار الرقمي للإدارة الجماعية عمل المشرع خاصة في دستور 2011 **(أولا)** والقانون 113.14 **(ثانيا)**، كذلك في الخطب الملكية **(ثالثا)** على تبيان كيفية سير عمل الإدارة الجماعية من خلال تبني الرقمنة.

أولا: الحماية الدستورية

إن المطلع على مقتضيات دستور 2011 سيجدها لا تنص بالنص الصريح على رقمنة سواء المرافق العمومية أو الإدارة الجماعية، خاصة باعتبار الدستور نص عام يحدد القواعد العامة المتعلقة بمرتكزات ونظام الدولة من جهة، وأدوار المؤسسات والسلطات فيها من جهة أخرى، كما يحدد أيضا الحقوق والحريات الأساسية داخل الدولة.

لذلك فاعتماد المغرب على الإدارة الرقمية جاء كآلية لتحديث المرفق العام وتحسين خدماته، تماشيا مع المبادئ والمعايير التدبيرية المحددة في الباب الثاني عشر من الدستور المغربي المتعلق بالحكامة الجيدة، بما وجد في الفصل 154 و155[1].

وهنا يعتبر الفصل 154[2] محورا أساسياً في تحقيق المبادئ الأساسية، حيث تعنى الفقرة الأولى بالمبادئ التقليدية لسير المرفق العمومي على عكس الفقرة الثانية التي تسلط الضوء على المعايير الحديثة للحكامة التي تستهدف النهوض بالمرفق العام من هندسته التقليدية لهندسة حديثة ذات طابع معصرن يهم رضا المواطن وبناء ثقته. حيث جاء في مضمون الفقرة الأولى من الفصل 154 من دستور المملكة على أنه يجب على المرافق العمومية أن تنظم

---

[1]– عثمان لكحل " تحولات المرافق العامة في سياق تحدي الرقمنة رسالة لنيل دبلوم الماستر في القانون العام كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية جامعة سيدي محمد بن عبد الله بفاس" السنة الجامعية، 2023_2022 ص 11.12.

[2]– دستور المملكة المغربية لسنة 2011، الصادر بتنفيذه الظهير الشريف رقم 1.11.91 صادر في 29 يوليو، 2011 بالجريدة الرسمية عدد 1964 مكرر بتاريخ 30 يوليو.

جاء في مضمون الفصل 154 من دستور المملكة " يتم تنظيم المرافق العمومية على أساس المساواة بين المواطنات والمواطنين في الولوج إليها، والإنصاف في تغطية التراب الوطني، والاستمرارية في أداء الخدمات".

تخضع المرافق العمومية لمعايير الجودة والشفافية والمحاسبة والمسؤولية، وتخضع في تسييرها للمبادئ والقيم الديمقراطية التي أقرها الدستور.

على أساس المساواة والإنصاف، كذلك الاستمرارية، وإن كانت هذه المبادئ تحكم الإدارة التقليدية في تقديم خدماتها وتحكم سير المرفق العام، فيمكن القول على أن هذه المبادئ تشكل ركيزة ومرتكزا لتأسيس المرفق العام الرقمي[3].

فمبدأ المساواة يجد تحقيقه الفعلي في التعامل الإلكتروني للجماعات مع مرتفقيها إذ تهدف إلى استفادة جميع المواطنين دون استثناء أو تمييز من الخدمات العمومية، وهذا ما تجسده المواثيق الدولية وإعلان حقوق الإنسان والدساتير على المساواة أمام القانون[4].

وأخيرا يمكن القول بأن مبدأ المساواة همه الأساسي التقليل من الفساد الإداري ووضع قاعدة قطعية مع المحسوبية والزبونية وكذلك تجاوز مفهوم البيروقراطية[5].

أما في إطار مجال الإنصاف فهو في الأساس مبدأ دستوري جوهره أن يكون هناك إنصاف في التوزيع المجالي للمرافق العمومية على امتداد التراب الوطني بحيث هذا الأمر يمكن من تحقيق العدالة المجالية[6].

امتدادا لما سبق الحديث عنه في الفقرة الأولى من الفصل 154، فالفقرة الثانية من نفس الفصل تؤسس جوهرها من المبادئ الحديثة التي يجب أن يخضع لها المرفق العام من حسن في التدبير وجودة في العمل من خلال عدة معايير أهمها الشفافية والمسؤولية والمحاسبة وأخيراً الديمقراطية والجودة.

فتذكيرا بمعيار الجودة فهو مجموعة من الخصائص الداخلية التي تؤدي إلى رضا المرتفق حيث تشكل رقمنة الإدارة الجماعية آلية من خلالها يتم رصد آراء المرتفقين إزاء الخدمات الإدارية التي توفرها الإدارة الجماعية بغية الرفع من مستوى جودتها[7].

---

[3]– عثمان لكحل " تحولات المرافق العامة في سياق تحدي الرقمنة" مرجع سابق ص 12.

[4]– حياة فخور " إصلاح الإدارة ورهان تجويد الخدمة العمومية مجلة الباحث للدراسات والابحاث القانونية والقضائية العدد 46 شتنبر" ص 532 533.

[5]– أميمة تبيات " الادارة الرقمنة ودورها في تحديث التدبير الترابي بالمغرب رسالة لنيل دبلوم الماستر في القانون العام كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية جامعة محمد الخامس" 2022/2021 ص 28.

[6]– عثمان لكحل" تحولات المرافق العامة في سياق تحدي الرقمنة" مرجع سابق ص 13.

[7]– خليد ربيع الحسيني الادريسي" الانتقال الرقمي دعامة أساسية الاصلاح الإدارة العمومية بالمغرب مجلة الباحث للدراسات والابحاث القانونية والقضائية العدد 54" ماي 2013 ص 197.

أما معيار شفافية المرفق، فهو في الأول والأخير آلية لمكافحة الفساد الإداري يربط الإدارة الجماعية بالمحيط الخارجي لها، من خلال الاعتراف للمرتفقين بالحق في الولوج للمعلومة[8]. ويعتبر تطبيق الرقمنة في الإدارة الجماعية عاملاً جوهريا لتوطيد معيار الشفافية من خلال الانتقال من الإدارة التقليدية المعقدة إلى النظام الرقمي السلس[9].

أما فيما يخص معيار ربط المسؤولية بالمحاسبة، فهو ركيزة أساسية يقوم عليها النظام الدستوري باعتباره أهم ضابط لتدبير المرافق العمومية حسب الفصل 154، حيث أن الرقمنة تلعب دوراً أساسيا في الإسهام في تحقيق هذا المعيار بحيث تسهل وتمكن من عملية الاطلاع على أعمال الإدارة الجماعية والرقابة عليها، وكذلك بالرجوع إلى أرشيف الإدارة الرقمية مما يساعد على الرفع من مستوى جودة العمل والتقليل من الفساد الإداري[10].

وأخيراً تتجلى الأهمية الرقمية في الإدارة الجماعية من خلال توطيد معيار الديمقراطية لكونه يؤدي إلى زيادة الشفافية داخل المرفق العام من خلال تعزيز مبدأ مشاركة كل الفاعلين في عملية صنع القرار وتقديم المقترحات وإبداء الرأي باستعمال الوسائل الإلكترونية[11].

تماشيا مع الفصل 154 من الدستور، فلا يجب الإغفال عن مقتضيات الفصل 155 من الدستور، حيث حث هذا الفصل أن على أعوان المرافق العمومية عامة وأعوان الإدارة الجماعية خاصة عند ممارسة وظائفهم الخضوع لمبادئ احترام القانون والشفافية والنزاهة، وهذا إلزام يجد أساسه في المكانة المرموقة التي يحتلها العنصر البشري العامل بالمرافق العمومية[12].

---

[8]– رشيد السعيد " تدبير المرافق العمومية في القانون الإداري المغربي المبادئ وطرق التدبير مؤلف جماعي تحت عنوان تدبير المرافق العمومية في ظل مبادئ الحكامة الجيدة ورهانات النموذج التنموي الجديد، المجلة المغربية للدراسات في القانون والاقتصاد والتنمية المستدامة العدد الاول" 2022ص25.

[9]– عثمان لكحل" تحولات المرافق العامة في سياق تحدي الرقمنة" مرجع سابق ص 14.

[10]– عثمان لكحل" تحولات المرافق العامة في سياق تحدي الرقمنة" مرجع سابق ص 14.

[11]– محمد بومديان، الإشكاليات القانونية لاعتماد الإدارة الإلكترونية بالمغرب، مكتبة الرشاد الطبعة الأولى، سطات2020 ص31.

جاء في مضمون الفصل 155 من دستور المملكة المغربية" يمارس أعوان المرافق العمومية وظائفهم، وفقا لمبادئ احترام القانون والحياد والشفافية والنزاهة والمصلحة العامة".

[12]– كريم الحرش، الدستور الجديد للمملكة المغربية – شرح وتحليل سلسلة العمل التشريعي والاجتهادات القضائية، العدد 3 في سنة 2014 ص208.

أما فيما يخص التحول الرقمي للإدارة الجماعية، فهو ضمان لاحترام المبادئ المنصوص عليها سابقا، فالاعتماد على التكنولوجيا من شأنه الرفع من مردودية الخدمات وكذلك حماية البيانات والمعلومات من التلاعب بها من طرف الموظفين، واستعمالها في غرض قد يؤول إلى الفساد الإداري، بالإضافة إلى الفصلين أعلاه، نجد نص الفصل 156 من الدستور يؤطر التدبير الرقمي للإدارة الجماعية بنصه على احترام المرافق العمومية لملاحظات مرتفقيها وتظلماتهم في إطار مقاربة تشاركية إلكترونية من خلال اعتماد بوابات ومنصات إلكترونية مثل منصة **ROKHAS. MA** ومنصة **CHIKAYA. MA** مما يساهم في الرفع من جودة الخدمة المقدمة وتحسين مردوديتها[13].

فمن خلال ما سبق لا نجد أن الدستور المغربي نص بالنص الصريح على الرقمنة في الفصول السابقة الذكر إنما اعتمد على التصريح الضمني عليها من خلال الحث على ما يجب أن تكون عليه الإدارة الجماعية من ناحية تقديم الخدمة للمرتفقين، بحيث أن كل المبادئ السابقة الذكر إنما هي تمهيد إلى الانتقال إلى ثورة حديثة أساسها الشفافية والعمل الجاد المبني على الديمقراطية والجودة ألا وهي الرقمنة، وكل هذا فقط للتماشي مع عصر التكنولوجيا خاصة والتقرب من المواطن عامة. فالدستور في المقام الأول والأخير هو أصل المبادئ التي تقوم عليها الجماعات الترابية عامة، والإدارة الجماعية خاصة وهو أساس الانتقال الرقمي الحاصل للجماعات الترابية لأن الإدارة القديمة لا تستوفي المبادئ المنصوص عليها في متنه ولا تخدم المرتفق.

ثانيا: القانون 113.14 ورقمنة الإدارة الجماعية

تقوم الإدارة الجماعية على مجموعة من الأسس تشكل في مجملها ركائز أساسية لهذه الأخيرة بحيث يعد القانون رقم 113.14 من أهم الركائز الأساسية القانونية للإدارة الجماعية

جاء في مضمون الفصل 156 من دستور المملكة" تتلقى المرافق العمومية ملاحظات مرتفقيها، واقتراحاتهم وتظلماتهم، وتؤمن تتبعها

تقدم المرافق العمومية الحساب عن تدبيرها للأموال العمومية، طبقا للقوانين الجاري بها العمل، وتخضع في هذا الشأن للمراقبة والتقييم".

[13]– عثمان لكحل "تحولات المرافق العامة في سياق تحدي الرقمنة" مرجع سابق ص 15.

حيث حمل هذا الأخير عدة مقتضيات تهم الإدارة الجماعية سواء من حيث التنظيم أو من حيث الاختصاص.

ففي إطار التدبير نجد المادة الأولى من القسم التمهيدي في صدد الأحكام العامة طبقا للفصل 146 من الدستور يحدد القانون التنظيمي رقم 113.14 شروط تدبير الجماعة لشؤونها بكيفية ديمقراطية وأشكال وكيفيات تنمية التعاون بين الجماعات والآليات الرامية إلى ضمان تكييف تطور التنظيم الترابي في هذا الاتجاه.

إذ أن الإدارة الجماعية تسعى في إطار التقرب من المواطنين إلى الاعتماد على عدة آليات لإشراك المرتفق في خدماتها عن طريق عدة منصات لها من الفضل في تجويد خدمات الإدارة الجماعية وأهم آلية ساهمت في كل هذا هي العولمة حيث عن طريقها ستعمل الإدارة الجماعية على تسهيل ولوج المرتفق لخدماته. لكن يبقى السؤال كيف ينظم القانون رقم 113.14 مقتضيات تدخل الرقمنة في الإدارة الجماعية؟

بالاطلاع على مضامين هذا القانون لا نجده ينص صراحة بالنص الصريح على مصطلح الرقمنة وتدخلها أو تدخليها أو دمجها مع خدمات الإدارة الجماعية ففي إطار المادة 119 من القانون 113.14 نجد في مضمونها تحدث الجماعات آليات تشاركية للحوار والتشاور لتسيير مساهمة المواطنات والمواطنين والجمعيات في إعداد برامج العمل وتتبعها طبق الكيفيات المحددة في النظام الداخلي للجماعة، أما المادة 120 من نفس القانون جاء في متنها تحدث لدى مجلس الجماعة هيئة استشارية بشراكة مع فعاليات المجتمع المدني تختص بدراسة القضايا المتعلقة بتفعيل مبادئ المساواة وتكافؤ الفرص ومقاربة النوع تسمى هيئة المساواة وتكافؤ الفرص ومقاربة النوع.

ففي إطار هاتين المادتين نجدهما يحثان على ما جاء في الفقرة الأولى من الفصل 154 من الدستور السابق الذكر، أي الأسس التي تقوم عليها أي إدارة عمومية من خلال المساواة ومساهمة المواطنات والمواطنين ولا نجد أي لفظ لكلمة الرقمنة لكن هذا المصطلح في إطار المادتين لا يفيد الذكر فقط بل يفيد التطبيق، فأساس الرقمنة نجده في الديمقراطية والمساواة للولوج إلى منصات الإدارة الجماعية وهذا ما جاء في نص المادة 270 من القانون 113-14، من خلال وجوب هيئة الإدارة من اتخاد الإجراءات الضرورية من أجل ضمان القواعد

المتعلقة بربط المسؤولية والمحاسبة كما هو الأمر في الفصل 154 من دستور المملكة في فقرته الثانية، حيث أن هذا المعيار يسهل عملية الاطلاع على أعمال الإدارة من خلال المنصات التابعة لها وهنا تتجلى أهمية الرقمنة حتى وإن لم تذكر في مضمون الفصل أعلاه لكن مقتضيات هذا الأخير تسير بالإدارة نحو عصر حديث وهندسة جديدة عن طريق اعتماد الرقمنة في كافة الادارات العمومية وخاصة في الإدارة الجماعية.

في هذا الصدد نجد أيضا أنه يجب على الجماعة تحت إشراف رئيس مجلسها اعتماد خاصية التقييم لأدائها والمراقبة الداخلية والافتحاص وتقديم حصيلة تدبيرها حيث تنشر هذه التقارير بجميع الوسائل الملائمة ليطلع عليها العموم هنا يمكن القول أن مضمون المادة 272 يرمي إلى التغيير الهندسي في منظومة نشر التقارير والمعلومات الإدارية حيث أن الوسائل الملائمة وإن كانت لا تفيد نشرها في مقر الجماعة إنها تفيد نشرها في منصة تابعة للجماعة، حيث في الآونة الأخيرة نجد أن الجماعة اعتمدت عدة منصات لها أهمية كبرى في عصرنة خدماتها والرفع من جودتها من خلال اعتماد الرقمنة المتمثلة في عدة منصات مثل منصة شكايات حيث لم تعد تقدم الشكاية بالشكل الورقي التقليدي وإنما أصبحت لها منصة تدعى شكاية حيث أصبح من السهل على المرتفق تقديم أي شكاية ولا يهم أن يلتزم بمصطلح الزمان أو المكان.

لكن بالنظر إلى المادة 276 نجدها تشير إلى الانتقال الرقمي والاعتماد على النظام المعلوماتي الحديث من خلال وضع الدولة للأدوات اللازمة لمواكبة ومساندة الجماعة لبلوغ حكامة جيدة في تدبير شؤونها وممارسة اختصاصها عن طريق وضع أدوات تسمح لهذه الأخيرة بتبني أنظمة التدبير العصري، ولاسيما مؤشرات التتبع والإنجاز والأداء وأنظمة المعلومات، فالمادة 276 نجدها تبنت ولو من بعيد جزء من الرقمنة تماشيا مع نظام المعلومات لتحسين جودة الأداء وتسهيل الخدمة سواء على الموظف من جهة، أو على المرتفق من جهة أخرى.

وأخيرا يمكن القول أن القانون التنظيمي رقم 113.14 لم يتبنى صراحة رقمنة الإدارة الجماعية إلا في عدة عبارات في متن مواده. لكن إذا نظرنا إلى الواقع الميداني للجماعات، نجد أن معظمها تبنت الهندسة الجديدة للخدمة الإدارية وذلك عبر الانتقال من الاعتماد الورقي

التقليدي إلى الحداثة المبنية على الرقمنة، من خلال بناء منصات ذات بعد رقمي تسهل على المواطن الولوج والحصول على خدمة في أي وقت شاء وفي أي مكان سواء في إطار الحصول على الرخص في إطار التعمير أو الشكايات أو الحالة المدنية أو حتى الاطلاع على الصفقات العمومية وهذا ما ساعد الجماعة على تحسين صورتها أمام المجتمع ككل وأمام المواطن بالأخص.

ثالثا: الخطب الملكية

يعتبر الملك أعلى سلطة في البلاد حيث يتوفر على مجموعة من الاختصاصات التي تمكنه من توجيه ورقابة الإدارة ككل، ففي العديد من المبادرات الملكية نجدها قد أشارت إلى بعض الاختلالات في المرافق العمومية من تعقد في المساطر وتفشي الفساد مما أدى إلى غياب الثقة في المرافق العمومية عامة والإدارة الجماعية خاصة، وعلى هذا الأساس تمت دعوة جميع الفاعلين إلى الانخراط في مسلسل إصلاح الإدارة العمومية والرفع من جودة خدماتها وذلك عبر عدة مناهج أهمها اعتماد المنهج الرقمي.

وهنا تعتبر المؤسسة الملكية فاعلا محوريا وأساسيا في توجيه سياسات وهندسة الانتقال الرقمي وكل ذلك من خلال آلية الخطب الملكية والرسائل الملكية التي يوجهها الملك.

ففي افتتاحية البرلمان في دورته الأولى سنة 2016 ألقى الملك محمد السادس خطابه مؤكدا فيه على أنه يتعين على الإدارة تعميم الإلكترونية بطريقة مندمجة تتيح الولوج المشترك للمعلومات بين مختلف القطاعات والمرافق، فتوظيف التكنولوجيا الحديثة يساهم في تسهيل حصول المواطن على الخدمات في أقرب الآجال دون الحاجة إلى كثرة التنقل والاحتكاك بالإدارة الذي يعد السبب لانتشار ظاهرة الرشوة واستغلال النفود[14].

وفي خطاب آخر نوه الملك محمد السادس بأهمية مسايرة التحول الرقمي والتكنولوجي وطنيا وعلى الصعيد الافريقي، بقوله ولابد كذلك لأي مشروع يروم تنمية القارة الأفريقية ومبادلاتها التجارية أن يأخذ في الحساب ضرورة مواكبة المستجدات التكنولوجية العالمية ويحول النقص المسجل في المبادلات داخل قارتنا إلى فرصة حقيقية للنهوض بالتكنلوجيا الرقمية

[14]– مقتطف من نص خطاب الملك محمد السادس بمناسبة افتتاح الدورة الأولى للبرلمان من السنة التشريعية الأولى من الولاية التشريعية العاشرة في 14 اكتوبر 2016.

الحديثة. إن إفريقيا ماضية اليوم في طريقها لتصبح مختبرا للتكنولوجيا الرقمية، فالثقافة الرقمية ما فتئت تغير وجه قارتنا من خلال الانخراط الفعلي لشبابها المسلح بروح الإبداع والإقدام ويعود الفضل في هذه القفزة الرقمية إلى المقاولات الناشئة في عدة مجالات[15].

في هذا الصدد أيضا نجد أن الملك محمد السادس نصره الله وبمناسبة افتتاحية البرلمان لسنة 2022 في دورته الأولى أشاد على أن للرقمنة أهمية كبرى في تجويد الاستثمار بقوله وإننا نراهن اليوم على الاستثمار المنتج كرافعة أساسية لإنعاش الاقتصاد الوطني وتحقيق انخراط المغرب في القطاعات الواعدة، حيث أن هذا الاستثمار رهين بالتفعيل الكامل لميثاق اللاتمركز الإداري وتبسيط ورقمنة المساطر[16].

على كل نجد أن كل هذه الخطابات والتوجيهات الملكية تتبنى منهج الاستثمار في الرقمنة من أجل الرفع من جودة العمل الإداري والخدمة التي يقدمها في إطار تقريبها من المرتفقين وكذا تعميم الإدارة الرقمية وتبسيط مساطرها لتحقيق الكفاءة في العمل والحد من الفساد الإداري خاصة في الإدارة الجماعية.

الفقرة الثانية: القوانين المعززة لرقمنة الإدارة الجماعية

في سباق التطور التكنلوجي السريع والتحول الرقمي تلعب الدولة والمشرع دورا أساسيا في تعزيز التنمية الرقمية من خلال وضع ترسانة قانونية مهمة تمكنها من تطوير بنيتها التحتية التكنولوجية ودعم التحول الرقمي، حيث من هذه القوانين نجد القانون رقم 55.19 المتعلق بتبسيط المساطر والإجراءات الإدارية **(أولا)**، ثم القانون رقم 31.13 المتعلق بالحق في الحصول على المعلومة **(ثانيا)**، وأخيرا القانون رقم 54.19 بمثابة ميثاق للمرافق العمومية **(ثالثا)**.

[15]– مقتطف من نص الخطاب الملكي محمد السادس الموجه إلى القمة الاستثنائية للاتحاد الأفريقي بالعاصمة الرواندية كيفاني حول منطقة التبادل الحر القارية الأفريقية في21مارس2018.

[16]– مقتطف من نص خطاب جلالة الملك محمد السادس بمناسبة افتتاح الدورة الأولى للبرلمان من السنة التشريعية الثانية في 14 أكتوبر 2022

أولا: القانون رقم 55.19 المتعلق بتبسيط المساطر والإجراءات الإدارية

يظهر البعد الرقمي في هذا القانون من خلال اعتماده على الرقمنة كآلية لتبسيط المساطر والإجراءات الإدارية عن طريق جعل العلاقة بين المرتفق والمرفق قائمة على مبدأ التحسين المستمر لجودة الخدمات المقدمة.

فعلى المستوى الإداري، يروم تقنين تبسيط المساطر الإدارية إلى تحقيق الشفافية والوضوح في المساطر والإجراءات لدى المرتفقين مما يقف سدا منيعا على الفساد الإداري في صورة الارتشاء ورهنه لمصالح المرتفقين بحجة طول الإجراءات وكثرة الوثائق المطلوبة للحصول على أي وثيقة إدارية[17].

لكن ونحن في صدد الاطلاع على هذا القانون ما يهمنا هو كيف ساهم هذا الأخير في تفعيل الرقمنة نصا وميدانيا، حيث نجد في الباب الثالث منه في المادة 5 في فقرتها الثانية تنشر هذه المصنفات بالبوابة الوطنية المشار إليها أعلاه في المادة 26 من هذا القانون وهي البوابة الوطنية للمساطر والإجراءات الإدارية وهذا ما يدل على تبني قانون 55.19 للرقمنة من خلال إنشاء بوابة من أجل القرارات والوثائق الإدارية، كما هو الحال في المادة 25 من نفس القانون حيث جاء في مضمون الفقرة الأولى منها يجب على الإدارات أن تقوم برقمنة المساطر والإجراءات المتعلقة بمعالجة وتسليم القرارات الإدارية التي تدخل في مجال اختصاصاتها في أجل أقصاه 5 سنوات، اعتبارا للمادتين أعلاه نجد أن القانون 55.19 نص على التحول الرقمي بالإدارة الجماعية من خلال إحداث البوابة الوطنية للمساطر والإجراءات الإدارية، فمقتضيات المادتين يفيد الإلزام، من خلال إلزام الإدارات على اعتماد الوسائل الحديثة لنشر القرارات وكذا الحصول على الوثائق والقرارات الإدارية عن طريق الرقمنة واعتماد التكنولوجيا الرقمية للوثائق الإدارية، لكن تم ربط بلوغ هذا الإلزام بعامل الزمن حيث ألزم القانون

[17]– ذ.بدر الخلدي "تقنين تبسيط المساطر الإدارية ورقمنتها في المغرب مقال منشور بالمجلة المغربية للإدارة المحلية والتنمية، عدد 156 يناير" – فبراير 2021 ص 31.

55.19 برقمنة المساطر والإجراءات المتعلقة بمعالجة وتسليم القرارات الإدارية التي تندرج في مجال اختصاصها داخل أجل أقصاه 5 سنوات[18].

ثانيا: القانون رقم 31.13 المتعلق بالحق في الحصول على المعلومة

من المكتسبات التشريعية للمغرب إصدار القانون 31.13 المتعلق بالحق في الحصول على المعلومة بتاريخ 12/03/2018 ودخوله حيز التنفيذ سنة 11/03/2019، حيث أسهم إصدار هذا القانون في نيل المغرب تقدما واسعا من الناحية الرقمية حيث تم إحداث بوابة للحصول على المعلومات التي تتيح للمواطنين والأجانب المقيمين بالمغرب بصفة قانونية تقديم وتتبع طلبات الحصول على المعلومات وهو ما تم التنصيص عليه في الفصل 27 من الدستور.

وأيضا المادة 19 من الإعلان العالمي لحقوق الإنسان والمادة 19 من العهد الدولي الخاص بالحقوق المدنية والسياسية، كذلك المادتان 10 و13 من الاتفاقية الأممية لمكافحة الفساد، توصيات مجلس منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية بشأن الحكومة المنفتحة[19].

وعليه باستقراء المادة 10 من القانون 31.13 يتبين أن المشرع المغربي ألزم الإدارات والهيئات العمومية بضرورة النشر الاستباقي للمعلومات كما أكد على إتاحتها بجميع الوسائل الممكنة بالإضافة إلى التنصيص على الوسائل الرقمية وهذا يدل على الأهمية التي أعطاها المشرع المغربي للبعد الرقمي في شأن الحصول على المعلومة[20]. ولتوطيد الجانب الإلكتروني في هذا القانون وعدم التقييد بالزمان والمكان فيما يخص الحصول على المعلومة ونجد أن المشرع المغربي تطرق بشكل قوي للجانب الرقمي في المادة الرابعة من قانون 31.13 حيث نصت على ضرورة تضمين البريد الإلكتروني في الطلب الذي يقدمه المعني بالأمر من حصوله على المعلومة من جهة ومن جهة أخرى يمكن للمعني بالأمر توجيه طلب إلى رئيس الهيئة المعنية بالأمر بواسطة البريد الإلكتروني وهو ما تبنته أيضا المادة 15 من نفس القانون.

---

[18]– ياسين نصيب " موقع الرقمنة في القانون رقم 55.19 المتعلق بتبسيط المساطر والاجراءات في الإدارية"، مقال منشور بمجلة ابن خلدون للدراسات القانونية والاقتصادية والاجتماعية العدد 7 ماي2024 ص197.196.

[19]– وزارة الاقتصاد والمالية وإصلاح الإدارة قطاع إصلاح الإدارة دليل حول القانون رقم 31.13 المتعلق بالحق في الحصول على المعلومة ص 6.

[20]– نور الدين وعدو" دور الرقمنة في تجويد الخدمات الإدارية رسالة لنيل شهادة الماستر في القانون العام كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية السويسي الرباط" السنة الجامعية 2021/2020 ص 36.

ثالثا: القانون رقم 54.19 بمثابة ميثاق للمرافق العمومية

جاءت فكرة إنشاء مواثيق للمرفق العمومي كآلية لتحسين علاقة الإدارة الجماعية بالمرتفقين وهي عبارة عن آلية مكتوبة ذات دلالات أخلاقية ورمزية، بحيث يمكن تقسيمها إلى قسمين، مواثيق تحدد نظام المرتفقين وتمزج بين مبدأ الجودة وباقي المبادئ ومواثيق للجودة ويتم تبنيها من طرف الإدارات عامة والإدارة الجماعية خاصة وتتضمن التزامات محددة وقابلة للقياس والتقييم. وتنشر مواثيق الجودة في العديد من الدول تحت اسم التزامات المرفق العمومي[21].

ويأتي القانون رقم 54.19 بمثابة ميثاق للمرافق العمومية في إطار تفعيل المقتضيات الدستورية بالأخص الفصل 157 منه والذي ينص على إعداد ميثاق للمرافق العمومية ويحدد قواعد الحكامة الجيدة المتعلقة بتسيير الجماعات الترابية، والإدارة الجماعية وكذلك تنزيلا لما جاء في الرسالة الملكية الموجهة في المنتدى الوطني للوظيفة العمومية العليا التي دعا جلالته من خلالها إلى التسريع بإخراج ميثاق المرافق العمومية وإعطائه صيغة إلزامية تجعل منه مرجعا رئيسيا 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[22].

ويتضمن هذا القانون 6 أبواب، لكن ما يهمنا في هذا الإطار هو الباب الرابع المعنون بالقواعد المنظمة لعلاقة المرافق العمومية بالمرتفقين، حيث نجد المادة 23 من هذا القانون تشير: يجب على المرافق العمومية تمكين المرتفق من الحق في الحصول على المعلومات التي بحوزتها طبقا للنصوص التشريعية، وكذلك المادة 24 التي تروم إلى اتجاه اعتماد الرقمنة من خلال تعريف المرافق العمومية بمهامها وبرامجها والأنشطة التي تقوم بها، وخدماتها المقدمة

---

[21]– أسامة المنير "الإدارة الإلكترونية ومتطلبات الجودة إدارة الجمارك والضرائب غير المباشرة نموذجا رسالة لنيل دبلوم الماستر في الدراسات المعمقة في القانون العام كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية السويسي جامعة محمد الخامس الرباط" السنة الجامعية 2008/2007 ص 80.

[22]– وزارة الانتقال الرقمي وإصلاح الإدارة https: //mmsp.gov.ma/ar تاريخ الاطلاع 16 ماي 2025 على الساعة 24 :00

ذلك عبر الوسائل المتاحة خاصة الإلكترونية منها، أما المادة 27 في إطار تقديم الخدمات العمومية من خلال الاعتماد على تبسيط المساطر والإجراءات الإدارية وكذا رقمنتها.

هنا يمكن القول أن ميثاق المرافق العمومية أعطى أهمية كبيرة فيما يخص علاقة الإدارة الجماعية بالمرتفقين خاصة فيما يتعلق بالجانب الإجرائي وكذا الحصول على المعلومات.

المطلب الثاني: مرتكزات رقمنة الإدارة الجماعية المؤسسات والاستراتيجيات

يرتبط إرساء الحكامة الجيدة في أي قطاع سواء بالخاص أو العام بتطوير الأليات المؤسساتية لهذا القطاع.

في هذا الصدد واستجابة لمتطلبات التدبير الأمثل والأصح لعملية الانتقال الرقمي بالإدارة الجماعية، تم إحداث عدة مؤسسات ساهرة على تدعيم هذا الورش المتعلق بالتنمية الرقمية بالمغرب **(الفقرة الأولى)**. حيث منذ إدخال الانترنت إلى المغرب سنة 1995 عمل المغرب على تنزيل عدة استراتيجيات وطنية قصد تعميم استعمال التكنولوجيا وذلك سعيا منه إلى الانتقال من الإدارة التقليدية المعقدة إلى النظام الرقمي السلس الحديث **(الفقرة الثانية)** .

الفقرة الأولى: الإطار المؤسساتي

في هذا السياق سنتحدث عن الإطار المؤسساتي الذي تبنى رقمنة الإدارة الجماعية والمرافق العمومية ككل، وسنخص بالذكر وكالة التنمية الرقمية **(أولا)**، ثم الوكالة الوطنية لتقنين المواصلات **(ثانيا)**، تليهم المديرية العامة للجماعات الترابية **(ثالثا)**.

أولا: وكالة التنمية الرقمية ADD

إن تعزيز الإطار الرقمي للجماعات كان ولابد أن يواكبه المشرع المغربي بإحداث مؤسسات وطنية تسهر على ضبط المجال الرقمي في هذا السياق ثم إحداث الوكالةADD أي وكالة التنمية الرقمية بموجب القانو61.16، فهذه المؤسسة حسب المادة الأولى من القانون السابق الذكر فهي مؤسسة استراتيجية تتمتع بالشخصية الاعتبارية والاستقلال المالي وتخضع لوصاية الدولة[23].

تتولى وكالة التنمية الرقمية مجموعة من المهام التي تهدف إلى هيكلة المنظومة الرقمية والعمل على خلق فاعلين متميزين في الاقتصاد الرقمي كما تهدف إلى تشجيع الادارة الرقمية عبر تقريبها للمواطن كما تعتمد على مقاربة تشاركية مع كافة الأطراف المتدخلة (ممثلي

[23]– نور الدين وعدو" دور الرقمنة في تجويد الخدمات الإدارية" مرجع سابق ص 59.

القطاع العام والخاص والمجتمع المدني) كما تعمل على التنسيق والتشاور حول مختلف تحديات التحول الرقمي وتأثيره على مكونات المجتمع خاصة الإدارة الجماعية[24].

ومن المبادرات التي قامت بها وكالة التنمية الرقمية اتخاد عدة تدابير لدعم المرافق العمومية وتسهيل الخدمة على الإدارة الجماعية وذلك من خلال إقرار حلول رقمية إبان حالة الطوارئ الصحية إثر تفشي جائحة كورونا، حيث عملت هذه الأخيرة على تطوير مجموعة من الخدمات الرقمية من بينها بوابة مكتب الضبط الرقمي للمراسلات، إذ تمكن هذه البوابة الإدارات في تعاملها فيما بينها من تدبير المراسلات الواردة والصادرة منها، وكذا المراسلات ما بين مصالحها الداخلية على الصعيد المركزي واللاممركز. كما تم اعتماد خدمة الحامل الإلكتروني من خلال تمكين الإدارات المنخرطة في الخدمة من التجريد المادي لمختلف الوثائق الإدارية ثم التوقيع الإلكتروني على الوثائق الإدارية وكذا إدارة سير الأعمال[25].

ثانيا: الوكالة الوطنية لتقنين المواصلات ANRT

تم احداث الوكالة الوطنية لتقنين المواصلات بموجب القانون 24.96 بحيث تعتبر مؤسسة عمومية مكلفة بتنظيم قطاع المواصلات بالمغرب وتتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، ولها عدة اختصاصات منها ما هو قانوني وما هو تقني، فالاختصاص القانوني من خلال إعداد الإطار القانوني المنظم لقطاع الاتصال عن طريق إعداد مشاريع القوانين المراسم والقرارات الإدارية، أما فيما يخص الاختصاص التقني تتولى الوكالة تحديد القواعد الإدارية للموافقة على التجهيزات والمعدات المرصودة للربط بشبكة عامة للاتصالات[26].

لكن فيما يتعلق بالإطار العلائقي بين الوكالة الوطنية لتقنين المواصلات والإدارة الجماعية حيث أن هذه الأخيرة تمنح تراخيص الأشغال فيما يهم شركات الاتصال، وأيضا توفير التغطية والربط الرقمي ومراقبة الخدمات، أما فيما يخص التحول الرقمي الذي تعنى به الإدارة الجماعية، فكما هو معروف أن الجماعات تعتمد على خدمات الاتصالات لتقديم خدمات

[24]– وزارة الانتقال الرقمي واصلاح الادارة مرجع سابق تاريخ الاطلاع 17 ماي 2025 على الساعة 20: 45.

[25]– عثمان لكحل "تحولات المرافق العامة في سياق تحدي الرقمنة" مرجع سابق ص 24 25

[26]– نور الدين وعدو "دور الرقمنة في تجويد الخدمات الإدارية" مرجع سابق ص 58 59

إلكترونية وتساهم الوكالة الوطنية لتقنين المواصلات في تطوير الإطار التنظيمي وكذا البنية التحتية الداعمة للتحول الرقمي بالجماعة.

من هنا يمكن استخلاص دور الوكالة الوطنية في الإدارة الجماعية بحيث تسهر على تأطير وتنظيم القطاع الرقمي والمواصلاتي ويمكن اعتبار هذه العلاقة بأنها علاقة ترابط وتنسيق وتكامل.

ثالثا: المديرية العامة للجماعات الترابية

تقوم المديرية العامة للجماعات الترابية بالمواكبة التنظيمية والقانونية والتقنية وكذا المالية وتقديم الدعم لها، كما تناط بها مهمة تحضيرية من خلال تحضير القرارات المتعلقة بوزير الداخلية التي يتخذها في إطار اختصاصاته المنصوص عليها في النصوص التشريعية والتنظيمية المتعلقة بالجماعات الترابية[27].

فمن أهداف المديرية العامة للجماعات الترابية تحسين التسيير الداخلي للجماعات عن طريق الرقمنة وتجويد الخدمات وتحسينها، وجعل المجال الرقمي مجالا شاملا لكافة الخدمات الترابية وخير مثال لذلك فيما يخص دعم المجال الرقمي بالإدارة الجماعية هو تطوير منصات رقمية موحدة سواء تعلق الأمر بتدبير الموارد البشرية أو الميزانية والجبايات المحلية أو مجال التعمير مثل منصة رخص.

وأهم دور تقوم هذه المؤسسة في إطار تعزيز الرقمنة في الإدارة الجماعية هو دعم التكوين وبناء القدرات الرقمية من خلال تنظيم دورات تكوينية لفائدة موظفي الجماعة في مجال تكنولوجيا المعلومات وتقديم دعم مالي لوجستيكي وتعزيز الشفافية في تقديم الخدمات للمواطنين.

[27]– محمد أمين السوسي " مداخلة تم إلقاؤها حول التحول الرقمي للجماعات الترابية والتنمية المحلية" الثلاثاء 15 فبراير 2022

الفقرة الثانية: الاستراتيجيات الوطنية

تبقى الاستراتيجيات الوطنية لرقمنة العمل بالإدارة الجماعية القناة الأساسية في مجال تطوير الخدمات العمومية عبر الخط وتثمين المجهودات المبذولة من طرف هذه الإدارة وذلك لتطوير المنظومة المعلوماتية الخاصة بها وجعلها تستجيب لطموحات المرتفقين.

وعليه سنقف على أبرز الاستراتيجيات الوطنية المشيدة برقمنة العمل بالإدارة الجماعية. الاستراتيجية الوطنية 2010 **(أولا)** ثم مخطط المغرب الرقمي 2013 **(ثانيا)** وأخيرا المغرب الرقمي 2030 **(ثالثا)**.

أولا: الاستراتيجية الوطنية E. MAROC 2010

في إطار عصرنة القطاعات الانتاجية بالمغرب حملت الاستراتيجية الوطنية E.MAROC 2010 على عاتقها سد الفجوة الرقمية وتعميم الولوج إلى خدمات الانترنت والاتصال بصفة عامة.

بحيث اعتمدت هذه الاستراتيجية على أربع محاور تتعلق بتنمية الإدارة الإلكترونية وتعميم وسائل التواصل إضافة إلى التكوين المستمر في مجال تكنولوجيا الاعلام والاتصال وأخيرا تطوير الصناعات المرتبطة بالمجال المعلوماتي[28].

فكما هو متعارف عليه أن هذه الاستراتيجية هي سلسلة من الخطط الوطنية للتحول الرقمي أطلقتها الحكومة المغربية وذلك بهدف تحديث الإدارة العمومية والإدارة الجماعية وتحسين جودة الخدمات العمومية وتعزيز الشفافية والوصول إلى المعلومات وأخيرا إدماج التكنولوجيا الحديثة في تدبير الشأن العام.

وبالرغم من أن هذه الاستراتيجية الوطنية كانت شاملة على المستوى الوطني، إلا أنها أثرت ولو بالقليل على الإدارة الجماعية من خلال تعميم الخدمات الإلكترونية على المستوى الترابي، ويتمثل هذا في دفع الجماعات إلى إنشاء مواقع إلكترونية رسمية وتقديم خدمات مثل طلب الوثائق الإدارية سواء رخص البناء أو دفع الضرائب عبر الإنترنت، ومواكبة تكوين الموارد البشرية بالجماعات ثم تنظيم تكوينات لموظفي الإدارة الجماعية في المجال الرقمي

[28]– نور الدين وعدو" دور الرقمنة في تجويد الخدمات الإدارية" مرجع سابق ص 55.

وتدبير المنصات الإلكترونية، كذلك خلق بيئة قانونية وتنظيمية مشجعة من خلال وضع نصوص تنظيمية تشجع على الرقمنة وتحفيز الجماعات على توثيق وإعلان مساطرها إلكترونيا.

لكن رغم المجهودات المبذولة في إطار هذه الاستراتيجية إلا أن هناك عدة تحديات واجهت رقمنة الجماعات منها ضعف البنية التحتية ووجود تفاوت في القدرات التقنية بين الجماعات وأخيرا بطء في التغيير الثقافي داخل الإدارة.

ثانيا: مخطط المغرب الرقمي 2013

كان مخطط المغرب الرقمي 2013 مبادرة استراتيجية وطنية أطلقتها الحكومة سنة 2009 بهدف تطوير قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصال وتحقيق قفزة نوعية في المجال الرقمي وفي مختلف المجالات خاصة الإدارة الجماعية، وقد تم تبني هذه الاستراتيجية على جعل تكنولوجيا المعلومات مصدرا للإنتاجية بالنسبة للإدارات العمومية والجماعية وتقريب الإدارة من حاجيات المتعاملين سواء من ناحية الفعالية أو الجودة أو هما معا وأيضا الشفافية، وكل هذا بفضل الإدارة الإلكترونية.

وقد تأسست هذه الاستراتيجية على مجموعة من المبادئ وعملت على تحقيق مجموعة من الرهانات والأهداف ويمكن تمثيل هذه الرهانات في تحويل المجتمع المغربي من مجتمع تقليدي إلى مجتمع معلوماتي وكذلك تطوير الاستخدام الأمثل لتكنولوجيا المعلومات والاتصال في جميع الميادين[29].

كما تتضمن استراتيجية المغرب الرقمي تدابير كفيلة تمكن شرائح واسعة من المواطنين من الاستفادة من خدمات الانترنت خاصة فيما يتعلق بالحصول على الوثائق الإدارية والاطلاع عليها مع الحفاظ على الطابع الشخصي لها. كما ركزت هذه الاستراتيجية في إطار تعميم الجانب الرقمي في الإدارة الجماعية على بناء أسس البنية التحتية الرقمية وتعميم الولوج إلى العالم السيبراني وتحسين مردودية خدمات الإدارة الجماعية وجعل المغرب مركزا إقليميا لتكنولوجيا المعلومات.

[29]– جعفري مراد ومعنصري مريم" الإدارة الالكترونية بالمغرب بين الأبعاد الاستراتيجية ورهان التنمية، المجلة الأكاديمية للبحوث القانونية والسياسية المجلد الثالث العدد الأول" 2019 ص 376.

لكن أمام كل هذا واجه مخطط المغرب الرقمي 2013 عدة تحديات سواء في التنفيذ أو التمويل مما جعل مردودية هذا الأخير ذات نطاق محدود لكن هذا لم يثني الحكومة المغربية عن تطوير مسارها الرقمي حيث تم الانتقال إلى مخطط المغرب الرقمي 2030.

ثالثا: مخطط المغرب الرقمي 2030

وضعت الرؤية المتبصرة للملك محمد السادس نصر الله التحول الرقمي في صلب الأولويات الوطنية، وهي الرؤية الملكية التي تم تكريسها من خلال النموذج التنموي الجديد الذي جعل من الرقمة رافعة حقيقية للتغيير والتنمية.

فكما جاء في خطاب جلالة الملك محمد السادس فالتكنولوجيا الرقمية تشكل بالفعل تحولا بنيويا في مقاربتنا للعالم الذي يحيط بنا إذ تسمح بتطوير أنماط إنتاجية واستهلاكية جديدة من شأنها أن تخلق المزيد من مناصب الشغل[30].

ومن هنا فإن هذا المخطط يسعى لجعل المغرب قطبا رقميا لتسريع التنمية الاجتماعية والاقتصادية للمملكة، كما تهدف الاستراتيجية المعنية إلى جعل المغرب قطبا رقميا لتسريع التنمية الاجتماعية والاقتصادية للمملكة، والتي تتمحور في محورين استراتيجيين يتعلق أولهما برقمنة الخدمات العمومية ويتعلق الثاني ببث دينامية قوية في الاقتصاد الرقمي.

تعتبر استراتيجية المغرب الرقمي 2030 رؤية طموحة تهدف إلى تحويل المغرب إلى مركز رقمي إقليمي بحيث أن رقمنة الإدارة الجماعية يعد جزءا أساسيا في هذه الاستراتيجية، كما تساهم في تحقيق أهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وتحسين جودة حياة المواطنين وتسهيل الولوج إلى الخدمات العمومية، وتقليل التكاليف، وتحسين الفعالية، ومكافحة البيروقراطية، وتعزيز الشفافية في المعاملات الحكومية.

لكن يبقى السؤال ماهي الفائدة التي أتت بها هذه الاستراتيجية كإضافة نوعية لتطوير منظومة الإدارة الجماعية؟

[30]– جلالة الملك يوجه رسالة إلى المشاركين في أشغال اجتماع التجمع الأفريقي لوزراء ومحافظي البنوك المركزية للدول الأفريقية 5 يوليوز 2022.

الجواب هنا يقتصر على عدة حيثيات أهمها تحديث الإدارة الجماعية من خلال الرقمنة ويتبين هذا التحديث في رقمنة الخدمات العمومية: توفير منصات رقمية للمواطنين والشركات لتسهيل الوصول إلى الخدمات الحكومية مثل الضرائب، الصحة، والتعليم، توسيع التغطية الرقمية من خلال توفير البنية التحتية للاتصالات في المناطق النائية والريفية لضمان الاندماج الرقمي الكامل، وتعزيز الربط الرقمي بين المدن الكبرى والمراكز الاقتصادية لضمان انتقال سلس للمعلومات والخدمات، أيضا حماية البيانات الشخصية المبين في تطوير إطار قانوني وتنظيمي لحماية المعطيات الشخصية وتعزيز الثقة في التعاملات الإلكترونية وكذلك تحسين الخدمات الرقمية في القطاعات الاستراتيجية.

تعتبر استراتيجية المغرب 2030 خطوة محورية نحو تحديث الإدارة وتعزيز التنمية الاقتصادية والاجتماعية عبر الرقمنة. ولعل نجاح هذه الاستراتيجية يعتمد على التغلب على التحديات الرئيسية المرتبطة بالأمن السيبراني، جودة الصبيب، وتطوير بنية تحتية رقمية متينة.

لأجل ذلك، يعزز استثمار المغرب في هذه المجالات موقعه كمركز رقمي إقليمي ويضمن تحقيق تحول رقمي شامل ومستدام.

المبحث الثاني: دوافع اعتماد الرقمنة على مستوى الإدارة الجماعية

تتعدد دوافع اعتماد الرقمنة على مستوى الإدارة الجماعية، وتشمل تحسين الكفاءة والشفافية، وتسهيل الوصول إلى الخدمات، وتعزيز الثقة والمساءلة، وتحسين التواصل بين الإدارة والمواطنين، لكن السبب الأهم للاعتماد على رقمنة الخدمات الإدارية هو تعقد وطول المساطر الإدارية الذي يؤدي في أغلب الأوقات إلى انتشار الفساد الإداري **(المطلب الأول)**، وتوفير التكاليف، وتحقيق التنمية المستدامة كما إن اعتماد اختيار الرقمنة طبع العديد من الأوراش الإصلاحية التي مكنت من تحقيق العديد من المكاسب سواء على مستوى تحسين الخدمات المقدمة للمواطنين والمقاولة، أو على مستوى تعزيز فعالية الإدارة والرفع من نجاعتها وكذلك تحقيق حكامة رقمية من أجل الوصل إلى حكامة رقمية جيدة ومستدامة **(المطلب الثاني)**.

المطلب الاول: تعقد المساطر الإدارية وانتشار الفساد

قد يقول قائل أين نحن من تسعينات القرن الماضي وسيكون جواب الحكومة نعم لقد قمنا بجهود كبيرة، محترمة في سبيل إصلاح الإدارة الجماعية، فقد تم تحسين ظروف استقبال المرتفقين وأصبحت الإدارة الجماعية تتوفر على بعض المعدات التقنية وأصبح الموظفون يتوفرون على كل ما يسهل التواصل داخل وخارج الجماعة لكن لماذا لا نتحدث عن الإصلاح الإداري وتعقد المساطر الإدارية **(الفقرة الأولى)**، كما تعد الموارد البشرية من أبرز العناصر التي تقود الإدارة إلى تحقيق التقدم والرقي في مختلف المجالات وخاصة في الإدارة الجامعية، ولعلنا نتفق من باب الصراحة على ان جل الموظفين الجماعيين، كانوا يعيثون فسادا في المجال الاداري خاصة في الجماعات وجاء ورش الرقمنة درعا كما يقال لمحاربة ما يسمى بالفساد الإداري **(الفقرة الثانية)** وكل هذا من أجل نيل ثقة المرتفق والانتقال إلى نهج ديمقراطي تسوده الشفافية والمساواة.

الفقرة الأولى: الحد من التعقيدات المسطرية بالإدارة الجماعية الرقمية

أهم ما يميز خدمات الإدارة التقليدية هي كثرة الاجراءات المتعبة وطول المساطر وتعقيدها، من خلال كثرة الوثائق المطلوبة، والجماعات الترابية ككل هي الاخرى لقيت خدماتها المقدمة مشكلا كبيرا متمثل في عائق تعقد المساطر.

لذلك سنتطرق الى مظاهر تعقد المساطر الإدارية الملقاة على عاتق الإدارة الجماعية **(أولا)**، ثم الحديث عن مدى مساهمة الرقمنة في تبسيط هذه الخدمات المقدمة باعتبارها خطوة مهمة في إصلاح مسار الإدارة الجماعية لخدماتها المقدمة **(ثانيا)**.

اولا: مظاهر تعقد المساطر بالإدارة الجماعية

تعد المساطر الإدارية مرآة تعكس علاقة المواطن بالإدارة، اذ تعتبر إما وسيلة لتحسين العلاقة مع المرتفق، أو ذريعة لانتشار الفساد الاداري، وذلك بتعقدها وعدم إنجاز الخدمات في الوقت المحدد، لذلك يكون لزاما على المرتفق بدل جهد أكثر مقابل الحصول على خدمة بسيطة.

وعليه فقد سعت وزارة إصلاح الإدارة والوظيفة العمومية إلى تحديد مجموعة من العوائق التي يمكن أن تشوب الادارات الجماعية والممثلة في:

- **طول وتعقيد المساطر**

تتسم العديد من المساطر الإدارية خاصة في الإدارة الجماعية بطولها وتعقيدها وذلك راجع لعدة أسباب نذكر منها اعتماد الإدارة الجماعية على الوسائل الإدارية التقليدية، إذ أن هذا المشكل من شأنه أن يضفي إلى العديد من الآفات والتي ينتج عنها نتائج سلبية، حيث نجد أن معظم المشاكل التي تعاني منها الجماعات هي نتاج عن طبيعة النظام السياسي والذي يعتبر أساسيا في تدني وضعف الخدمات، ومن جهة أخرى نجد أن العنصر البشري له دور كبير في هذا الإطار، إذ أن العديد من الموظفين غير متخصصين ولا يخضعون حتى بعد

توظيفهم لأي تكوين وغالبا ما يكون اختيارهم على مقياس حزبي أو طائفي، وهذا كله يؤدي إلى اعتماد التنفيذ الاعتباطي للمعاملات وعدم التقيد بالقوانين وبطء تنفيذ الخدمات[31].

- **محدودية العمل بالوسائل التكنولوجية**

يمكن القول أن التكنولوجيا تعتبر رافعة أساسية للرفع من مردودية الأداء الإداري خاصة من جانب الإدارة الجماعية، إذ تتضمن محدودية العمل بالوسائل التكنولوجية في الجماعة عدة جوانب فهناك ما هو متعلق بصعوبة التكامل بين المؤهل البشري والفجوة الرقمية، وهنا لابد من التركيز على تأهيل الرأسمال البشري بالأخص أن الاعتماد على الرقمنة يتطلب ضرورة ضمان حماية البيانات والمعلومات الشخصية للمرتفقين، مما يتطلب تدريب الموظفين وضمان تكوينهم على استخدام التقنيات الجديدة وتطوير مهاراتهم الرقمية حيث أن هذه الفجوة بين الموظف والرقمنة تصب في منهج قد يقود إلى الإكراهات المرتبطة بالأمن المعلوماتي حيث لم تسلم الثورة الرقمية من تفشي الجرائم الإلكترونية حتى وإن كان لها رادع تشريعي أو جنائي، إذ شكلت الجرائم الرقمية تحديا ضخما للدول والمجتمعات وخاصة الجماعات مما قد يحد من تقديم الخدمات الإدارية بجودة عالية والأكثر من هذا فإن انتشار الاختراق الإلكتروني قد يتسبب في نتائج خطيرة على الإدارة الجماعية كإتلاف البيانات واختراقها وهو ما نلاحظه في سنة 2025 خاصة ما تقوم به منظمة جبروت.

ومن خلال ما سبق يمكن القول إن التعقيد الإداري الناتج عن وجود مساطر تقادم أجلها وغير مسايرة للتقدم الرقمي قد يؤدي بدوره إلى عدة تفاقمات خاصة بين الجماعة أو الإدارة والمرتفقين في إطار إشكالية التواصل وفي علاقة المواطن بالإدارة الجماعية، مما قد يسهم في توترات وتشنجات تغديها هوامش شاسعة من عدم الثقة والارتياب هذا بدوره سيؤثر وبشكل كبير على تقدم الإدارة الجماعية حيث أنها ستصبح حقلا لتفشي المحسوبية والرشوة وتنامي الشعور بعدم الثقة في هذه الأخيرة.

[31]– أميمة تبيات" الإدارة الرقمية ودورها في تحديث التدبير الترابي بالمغرب " مرجع سابق ص 40

ثانيا: دور الرقمنة في عقلنة وتبسيط المساطر الإدارية

يعتبر القانون رقم 55.19 المتعلق بتبسيط المساطر والإجراءات الإدارية خطوة مهمة في الإصلاح الإداري، وبالضبط إصلاح المساطر الإدارية باعتبارها ذلك الضابط الأساسي للعلاقات خاصة بين الإدارة والمرتفق.

ومع التطور التكنولوجي أضحت المساطر الإدارية تواجه واقعا جديدا يتحتم عليها الانسجام فيه مع التحولات التي تعرفها الإدارة العمومية والإدارات الجماعية من أجل تجنب ظاهر التعقيد والشكلانية المفرطة التي تطغى على الجماعات.

وحتى وإن كان الواقع يفرض بقاء الأمر على حاله أي الاعتماد الورقي التقليدي وقبول حامل ورقي لطلب قرار إداري معين أو وثيقة معينة، فإن الفعالية وجودة التسيير وتحسين العلاقات مع المواطن تبقى ضمن أولويات المفهوم الحديث للمساطر الإدارية حيث يجب أن تؤخذ بالمبادئ الجديدة من أجل تحسين التسيير وتحسين العلاقات مع المرتفق، وبالتالي فإدخال أساليب حديثة للإدارة الجماعية سيساعدها على تجاوز عيوب المساطر التقليدية من خلال الاستيعاب التكنولوجي الذي يعتبر إحدى السبل المهمة والأساسية لتبسيط المساطر والإجراءات الإدارية.

وهنا تسعى الرقمنة من خلال عقلنة وتبسيط المساطر الإدارية إلى خلق دينامية جديدة داخل الإدارة الجماعية مبنية على التقليل من النماذج والوثائق عن طريق تبني مساطر جديدة متمثلة في المنصات الإلكترونية نظرا لما تتوفر عليه من إمكانية للتدبير الجيد للوقت ونفي مراحل عديدة وجمع وتصنيف المعلومات بشكل يجعل مراجعتها يتسم بالطابع السريع والسهل.

وأخيرا إن الاعتماد على الرقمنة كآلية لتبسيط المساطر الإدارية ساهم بشكل كبير في إعطاء صفة الدقة والفعالية للخدمات المقدمة للمرتفق إذ بدونها تبقى كل المحاولات والمجهودات المبذولة الرامية إلى تحديث منظومة الجماعة وتحسين صورتها لدى المرتفقين بلا فعالية بحيث أن الرقمنة أحدثت تغييرات جدرية في طرق ممارسة العمل الإداري وكل هذا من أجل بلوغ جودة عالية وتجنب كل التعقيدات المسطرية بصورة رسمية.

الفقرة الثانية: محاربة الفساد الإداري

تشكل الرقمنة الأداة المهمة في مسار تحديث وإصلاح الإدارة الجماعية من خلال العمل على مختلف القطاعات ذات البعد الإداري من أجل تحقيق النجاعة والوصول إلى الجودة المطلوبة في تقديم الخدمات هذا من جهة، ومن جهة أخرى دائما ما تسعى المنظومة الرقمية إلى التصدي إلى جل أنواع الفساد التي تشهدها الإدارة الجماعية، وذلك من خلال فساد موظفيها **(أولا)**، والعمل أيضا على الانتقال من الاعتماد على الموظف الجماعي إلى الاعتماد على الرقمنة وذلك من أجل محاربة أي نوع من أنواع الفساد الإداري **(ثانيا)**.

أولا: فساد الموظف الجماعي

عرف المشرع المغربي الموظف العمومي من خلال الفصل الثاني من الظهير الشريف رقم 1.58.008 بشأن النظام الأساسي للوظيفة العمومية: يعد موظفا كل شخص يعين في وظيفة قارة ويرسم في إحدى رتب السلم الخاص بأسلاك الإدارات التابعة للدولة.

لكن ما يهم في هذا الإطار هو الإجابة على سؤال ما علاقة الموظف الجماعي بالفساد الإداري؟

من هنا يمكن تعريف الفساد الإداري على أنه استغلال موظف لسلطته الوظيفية والانحراف عن القواعد والقوانين والقيم التي تحكمها لتحقيق غايات غير التي تهدف إليها أو لتحقيق مصلحة خاصة[32]. أما القانون رقم 46.19 المتعلق بالهيئة الوطنية للنزاهة والوقاية من الرشوة فقد عرفه بأنه إحدى الجرائم المتعلقة سواء بالرشوة أو استغلال النفوذ أو الاختلاس، وكل جريمة من جرائم الفساد الإداري الواردة في التشريعات الخاصة.

من هنا يتمظهر أن الفساد الإداري مرتبط بالموظف الجماعي بحيث أن كل الممارسات التي يقوم بها هذا الأخير خارج نطاق التشريع وشرف المهنة فهي تنحصر دائما ضمن دائرة الفساد الإداري.

وفساد الموظف الجماعي يتمظهر حسب القانون الجنائي في:

[32]– عبد الناصر حيدر علي المعري، دور الإدارة الإلكترونية في تخليق الحياة العامة ومكافحة الفساد الإداري، مكتبة دار السلام الرباط، الطبعة الأولى 2021، ص 63.

- **جريمة الرشوة**

يمكن القول بأن الرشوة من أخطر وأفتك أنواع الفساد التي تصيب الوظيفة العمومية، فهي سلوك يمس بمصداقية الموظف الجماعي كثاني درجة، وهيبة الجماعة والدولة كدرجة أولى، فكما جاء في الفصل 248 من القانون الجنائي يعد مرتكبا لجريمة الرشوة من طلب أو قبل عرضا أو وعدا أو طلب أو تسلم هبة، بحيث يجب أن تكون الصفة الخاصة بهذه الجريمة هي أن يكون الجاني موظف عمومي بالمفهوم الجنائي الوارد في الفصل 224 من القانون السابق الذكر.

أما الركن المادي والمعنوي لهذه الجريمة فالمشرع الجنائي أورد الأفعال التي يتحقق فيها الركن المادي في الجريمة على سبيل الحصر الطلب ثم القبول وأخيرا التسليم. وأيضا لا بد من توافر القصد الجنائي العام لدى الموظف العمومي على اعتبار أن الرشوة من الجرائم العمدية.

في هذا الإطار فإن الإدارة الجماعية لم تسلم من الفساد المذكور، إذ يمكن القول أن الصدى في هذا المجال موجود بين فساد الموظف الجماعي وضعف في المقابل الذي يتقاضاه هذا الأخير، بحيث يبحث عن مصادر أخرى غير مشروعة للدخل غالبا ما تكون على حساب المصلحة العامة[33].

وهنا تكمن مظاهر هذا الجرم من طرف الموظف الجماعي إما عن طريق الاستلام أو تقديمها أو التواطؤ في القيام بها أو ما يسمى بـ covering أي التغطية على جريمة الرشوة.

- **جريمة الاختلاس**

حسب الفصل 241 من القانون الجنائي تتحقق هذه الجريمة على مال الدولة ولها صور عدة منها الاختلاس والتبديد والإخفاء والاحتجاز. وتتمثل الصفة غالبا في جرائم الاختلاس في الموظف الجماعي إذ يتمظهر الركن المادي في هذه الجريمة في تصرف الموظف الجماعي

[33]– أميمة تبيات " الإدارة الرقمية ودورها في تحديث التدبير الترابي بالمغرب" مرجع سابق ص 44 45.

في أموال الدولة أو الأشياء المنقولة تصرفا ماديا لا قانونيا بحيث يظهر المال بمظهر المالك أو احتجازه بدون حق أما محل الاختلاس فهو وارد في المال العام أو المنقولات[34].

ولكي نقف بشكل مستفيض على العناصر التي تطلبها محكمة النقض، لكي نكون أمام جريمة اختلاس أموال من طرف الموظف أو من في حكمه، نجد في قرار لمحكمة النقض تطرقت فيه لعنصر مهم يجب أن يكون حاضرا ومثبتا لكي نكون أمام جريمة المشاركة في اختلاس أموال عمومية، حين أكدت في قرارها عدد 10252/6/1/2018 الصادر بتاريخ 2019/01/09، قرار رقم 2019/77 ما يلي: (من المقرر أن عنصر العلم في جريمة المشاركة في اختلاس أموال عمومية هو عنصر معنوي تستخلصه المحكمة إيجابا أو سلبا من استقراء جميع الوقائع المادية المعروضة عليها. والمحكمة لما ركزت في تعليلها على إنكار المطلوبات علمهن بكون مصدر التحويلات البنكية الخارجية التي تسلمنها لفائدة الغير غير مشروع، وعلى خلو الملف من أي وسيلة لإثبات ذلك، إلا أنها لم تناقش فيه كل الوقائع المادية في القضية المرتبطة بدور المساعدة والإعانة الذي قد يكن أتينه لتسهيل ارتكاب جريمة اختلاس أموال عمومية من طرف الغير عن طريق تقنية الوضع تحت التصرف، وعن دافعهن إلى التصرف بالشكل المذكور مع الفاعلين الأصليين للعملية، يكون قرارها ناقص التعليل بخصوص العنصر المعنوي في الجريمة المنصوص عليه في البند رقم 3 من الفصل 129 من مجموعة القانون الجنائي نقصانا يوازي انعدامه)[35].

وفي قرار آخر صادر عن محكمة النقض في ملف عدد 2618/6/1/2015 الصادر بتاريخ 2016/01/06، قرار رقم 2016/9، وقفت محكمة النقض على عنصر يجب أن تتأكد منه المحكمة ومن توفره في جريمة اختلاس أموال من طرف الموظف، وهو عنصر ضرورة توفر النية الجرمية للمتهم باعتبار أن هذه الجريمة من الجرائم العمدية، حين أكدت في قرارها

---

[34]– المختار أعمرة " المساءلة الجنائية للموظف العمومي عند إخلاله بالتزاماته القانونية، المجلة المغربية للأنظمة القانونية والسياسية حكامة التدبير العمومي العدد الخاص رقم 21" سنة 2020 ص 101.

[35]– وهابي رشيد " جريمة اختلاس أموال عمومية مقال منشور بجريدة هيسبريس الإلكترونية الإثنين 22 ماي 2022".

- جاء في مضمون الفصل 241 من القانون الجنائي ما يلي: "يعاقب بالسجن من خمس إلى عشر سنوات كل قاض أو موظف عمومي بدد أو اختلس أو احتجز بدون حق أو أخفى أموالا عامة أو خاصة أو سندات تقوم مقامها أو حججا أو عقودا أو منقولات موضوعة تحث يده بمقتضى وظيفته أو بسببها".

هذا ما يلي: (إن مناط مساءلة المتهم جنائيا وفق ما نصت عليه أحكام ومقتضيات الفصل 241 من القانون الجنائي، الذي تناول بالتجريم والعقاب جريمة اختلاس أموال عمومية هو اختلاس الجاني لمال مرصود لمصلحة عامة أو خاصة باعتباره موظفا عموميا مع انصراف نيته الجرمية إلى ذلك، على اعتبار أن الجريمة موضوع المتابعة من الجرائم العمدية التي لا يمكن تصور قيامها إلا بحصول الركن المعنوي المذكور، ولما كان ذلك وكان البين من تصريحات المتهم والمسمى (ع.ب) قيام هذا الأخير باختلاس المبالغ المالية واختصاصه بها لنفسه دون المتهم وعدم حصول علم هذا الأخير بذلك، فإن الجريمة بركنيها موضوع المتابعة تبقى غير قائمة في نازلة الحال وهو ما انتهت معه المحكمة في قناعتها إلى عدم ثبوت جريمة اختلاس أموال عمومية في حق المتهم لانعدام قيام عناصرها الواقعية والقانونية. تقصير المتهم وإهماله في مراقبة الأموال الصادرة والواردة عن الوكالة التي يشرف على تسييرها بالشكل الذي تقتضيه القوانين واللوائح الإدارية المعمول بها لا يمكن أن يكون أساسا للقول بقيام مسؤوليته الجنائية، بل يمكن مناقشة ذلك في إطار مسؤوليته المهنية وما يستتبع ذلك من مساءلته تأديبيا من طرف الإدارة التي يتبع لها وإيقاع الجزاءات الإدارية المتناسبة والخطأ المهني الذي ارتكبه وما يمكن أن يترتب عن ذلك من نتائج. رفض الطلب)[36].

وقد سار قرار آخر لمحكمة النقض في هذا التوجه نفسه، حين تكلم عن ضرورة توفر سوء النية حين تكلم عن ضرورة توفرها في جرائم تبديد أموال عامة أو اختلاسها، وهو القرار الجنائي عدد 411/6/1/2013 الصادر بتاريخ 2013/02/13، قرار رقم 2013/119، حين أكد على ما يلي: (جنحة تبديد أموال عامة تدخل في نطاق الجرائم العمدية، الشيء الذي يقتضي توفر عنصر التبديد (الإتلاف) أو الاختلاس وأن يكون ذلك مقرونا بسوء النية لدى الجاني، أي ضرورة تحقق القصد الجنائي الذي يقوم بتوافر عنصري العلم والإرادة. وما دام أن الأصل في الإنسان حسن النية، إلى أن يثبت العكس وأن الأصل هو البراءة، وأن الشك يفسر لفائدة المتهم فإن العناصر التكوينية لجنحة تبديد أموال عامة غير ثابتة، كما أنه لم يثبت بأي

[36]– وهابي رشيد " جريمة اختلاس أموال عمومية" مرجع سابق

وسيلة من وسائل الإثبات المعتبرة قانونا ما يفيد بقيام الظنينين بتبديد أموال الجماعة القروية. رفض الطلب)[37].

وهناك بعض الجرائم الأخرى المرتبطة بالموظف الجماعي حيث خصص القانون الجنائي المغربي الفصلين 243 244 لجريمة الغدر ونجد أيضا استعمال النفود فيما هو غير مشروع.

ثانيا: الرقمنة كآلية لمحاربة الفساد في الإدارة الجماعية

يمكن القول بأن عنصر الرقمنة جاء كآلية لإعادة هندسة الإدارة الجماعية للحد من الفساد الإداري، وفي هذا السياق اعتمدت المملكة على الاستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد، في سياق دينامية تتميز بالوعي لدى المواطنين والمجتمع المدني بآفة الفساد، وتجد هذه الاستراتيجية مرجعيتها الأساسية في التوجيهات الملكية حيث أكد الملك محمد السادس على: قد أضحت مسألة مكافحة الفساد في مقدمة الانشغالات الملحة للمواطنين، ذلك أن آفة الرشوة لم تعد اليوم مجرد مشكلة داخلية لهذا البلد وتلك المنطقة بل أصبحت معضلة ذات أبعاد دولية متداخلة مع عدة جرائم أخرى عابرة للحدود، ساهمت العولمة والتقدم التكنولوجي في تعقد أنماطها وأشكالها[38].

في هذا السياق اعتمدت أو تضمنت هذه الاستراتيجية برنامجا أساسيا لمكافحة الفساد الإداري خاصة بالإدارة الجماعية لكونها أقرب محطة للمرتفق متمثل في الرقمنة بالأخص

---

[37]– وهابي رشيد" جريمة اختلاس أموال عمومية" مرجع سابق

- جاء في مضمون الفصل 243 من القانون الجنائي" يعد مرتكبا للغدر... كل قاض أو موظف عمومي طلب أو تلقى أو فرض أو أمر بتحصيل ما يعلم أنه غير مستحق أو أنه يتجاوز المستحق, سواء للإدارة العامة أو الأفراد الذين يحصل لحسابهم أو لنفسه خاصة".
- كما جاء في نص الفصل 244 من القانون الجنائي" يعاقب بالعقوبات المقررة في الفصل السابق، كل ذي سلطة عامة أمر بتحصيل جبايات مباشرة أو غير مباشرة لم يقررها القانون وكذلك كل موظف عمومي أعد قوائم التحصيل أو باشر استخلاص تلك الجبايات.

وتطبق نفس العقوبات على ذوي السلطة العمومية أو الموظفين العموميين الذين يمنحون، بدون إذن من القانون بأي شكل وأي سبب كان، إعفاء أو تجاوزا عن وجيبة أو ضريبة أو رسم عام أو يسلمون مجانا محصولات مؤسسات الدولة؛ أما المستفيد من ذلك فيعاقب كمشارك".

[38]– مقتطف من الرسالة الملكية الموجهة إلى المشاركين في الدورة الرابعة لمؤتمر دول الأطراف في اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد مراكش 24 أكتوبر 2011

رقمنة الخدمات الإدارية من خلال التبادل الإلكتروني بين الإدارات عن طريق منصة حكومية للتبادل، ووضع منصات أخرى تساعد المرتفق بالحصول على خدماته دون الحاجة إلى الاصطدام بالموظف الجماعي ووضع خدمات أخرى على الخط.

عموما يمكن اعتبار الرقمنة آلية فعالة لكبح الفساد بالإدارة الجماعية وذلك عبر اقترانها بأجهزة الرقابة التي تتيح إمكانية مراقبة العمليات الإدارية والمالية بشكل فعال كما أن استخدام الأنظمة الإلكترونية فيما يتعلق بإدارة الموارد البشرية يقلل من فرصة التلاعب في التوظيف والترقية ويحد من فرصة التلاعب بالوثائق. فكما سبق القول بأن الرقمنة هي آلية لإعادة هندسة الإدارة الجماعية وذلك بنهج عدة مبادئ منها الشفافية والمساءلة.

المطلب الثاني: تعزيز قواعد الحكامة الرقمية بالإدارة الجماعية

مع التحول الرقمي في العالم كله، أصبح من الضروري تبني مفهوم الحكامة الرقمية لتحقيق النجاح والاستقرار الإداري من أجل الوصول إلى حكامة جيدة. بحيث أن الحكامة الرقمية هي تلك الإجراءات التي تضمن استخدام تقنية الرقمنة في الإدارة الجماعية بطريقة فعالة وآمنة وتهدف إلى تحسين أداء الإدارة وتعزيز الشفافية والوصول إلى إدارة فعالة وذكية. وتكمن أهمية الحكامة الرقمية في تعزيز الشفافية والمساءلة داخل الإدارة الجماعية من خلال توفير إطار عمل يضمن أن جميع الأصول الرقمية تدار بطريقة شفافة ومسؤولة وهذا يعزز الثقة بين جميع الأطراف **(الفقرة الأولى)**، كما تضمن أيضا الحكامة الرقمية أن جميع العمليات التقنية تتم بكفاءة وفعالية وتشمل أيضا تقليل المخاطر التقنية من خلال وضع إجراءات واضحة يمكن بها للإدارة الجماعية تقليل الأعطاب والمخاطر المرتبطة باستخدام الرقمنة مما يعزز الثقة في الأنظمة المعلوماتية، ويساهم في ترسيخ مبدأ استدامة التحول الرقمي بالجماعات الترابية **(الفقرة الثانية)** .

الفقرة الأولى: الحكامة الرقمية بين الشفافية والمساءلة

أصبحت الشفافية الرقمية والمساءلة من الركائز الأساسية لتحقيق حكامة جيدة في الإدارة الجماعية، خاصة في ظل التحولات الرقمية التي يشهدها العالم اليوم، فمع التقدم التكنولوجي

واعتماد أدوات الرقمنة، بات من الضروري أن تنفتح الجماعات الترابية على مفاهيم جديدة تُمكن المواطن من الاطلاع والمشاركة في تدبير الشأن العام المحلي.

وتعد الشفافية الرقمية آلية مهمة لتمكين المواطنين من الوصول إلى المعلومات والمعطيات المرتبطة بعمل الجماعات، مما يعزز الثقة بين الإدارة والمواطنين، ويُسهم في الحد من مظاهر الفساد وسوء التدبير **(أولا)**. كما أن المساءلة، باعتبارها وجهاً مكملاً للشفافية، تضمن مراقبة تصرفات المسؤولين المحليين وتحميلهم المسؤولية عن قراراتهم وسياساتهم، سواء من طرف مؤسسات الرقابة أو من طرف المواطنين أنفسهم **(ثانيا)**.

أولا: الشفافية الرقمية

تعتبر الشفافية الرقمية معيار الوضوح والعقلانية، وبذلك يجب أن ينشد بالشفافية وتلتزم بها الإدارة الجماعية لكونها تمكن المرتفق من حق الاطلاع على كل ما يهم مصلحته سواء من معلومات أو وثائق وكذلك الحصول على تعليل من الإدارة الجماعية لكل قرار أصدرته[39].

ومن هنا تعتبر الشفافية الرقمية مفهوما شاملا يتكون من احترام قواعد المنافسة الصريحة والحرة وكذلك المساواة بين جميع المواطنين أمام القانون واحترام التدبير الجيد. هذه حيثيات وجب ربطها بمتطلبات الشفافية الرقمية خاصة المتعلقة بتعليل القرارات الإدارية والاطلاع على الوثائق والمستندات الإدارية الصادر عن الإدارة الجماعية لذلك فالحكامة الرقمية تجعل من الشفافية معيارا رئيسا لها فبها يمكن الوصول إلى حكامة جيدة.

إن أهمية الشفافية يكمن في كونها قناة مفتوحة للاتصال بين المرتفق أي صاحب المصلحة والموظف الجماعي، وهي بذلك تعتبر آلية مهمة لمحاربة الفساد الإداري الذي يستشري خاصة في الإدارة الجماعية، وتظهر كذلك هذه الآلية من خلال عملها على تمكين المعنيين بالقرارات خارج وداخل الإدارة الجماعية والعمل على الإفصاح على المعلومات وتقييم الأداء وتحقيق الديمقراطية والمساءلة ضمن إطار الحكامة الرقمية.

في نفس السياق وجب النظر في مدى صدقية استخدام الشفافية الرقمية باعتبارها نظاما حديثا مقارنة بما كانت عليه الإدارة الجماعية قديما، بحيث تفهم هذه الأخيرة على أنها شرط

[39]– محمد بومديان، الإشكاليات القانونية لاعتماد الإدارة الإلكترونية بالمغرب، مرجع سابق ص 32

للحوار والتشاور وكذا وسيلة للاندماج الاجتماعي وكذا تعلم مراقبة الإدارة الجماعية، كما تتطلب تغييرا في العقلية وإعادة النظر في علاقة الإدارة الجماعية بالمواطن لكن هناك تقرير يقول عكس ما سبقت الإشارة إليه يؤكد من خلاله تراجع الشفافية الرقمية من خلال عدم إعطاء الحق في الحصول على المعلومة وعدم تعزيز المساءلة والرقابة وهذا يقوض الثقة بين الإدارة الجماعية والمواطن.

وجاء في التقرير المعلومات الآتية:

أصدر مركز أبحاث "طفرة" النسخة الرابعة من تقريره السنوي حول تفعيل حق الحصول على المعلومات في الجماعات الترابية، محذرًا من تراجع الشفافية الرقمية في عدد من الجهات. وأكد التقرير أن هذا التراجع يشكل تهديدًا جديًا للحق في الوصول إلى المعلومة ويقوض الأسس الديمقراطية.

وأظهر التقرير أن ثماني جهات فقط من أصل 12 في المغرب تمتلك مواقع إلكترونية رسمية، تشمل جهات مثل بني ملال–خنيفرة، الدار البيضاء–سطات، فاس–مكناس، وغيرها. في المقابل، تفتقر جهات مثل الرباط–سلا–القنيطرة، درعة–تافيلالت، والعيون–الساقية الحمراء إلى أي وجود رقمي رسمي، مما يشكل عائقًا أمام الوصول إلى المعلومات الأساسية التي يجب أن تكون في متناول المواطنين.

وتناول التقرير مسألة الشفافية في نشر المعلومات، حيث أشار إلى أن البيانات المتعلقة بالمشاركة المواطنة تهيمن على ما تنشره الجهات عبر مواقعها، بينما تظل البيانات المالية من بين أقل المعلومات نشرًا. كما تطرّق التقرير إلى عدم نشر بعض الجهات للبيانات المتعلقة بالصفقات العمومية، ما يعكس نقصًا في الشفافية في إدارة المال العام.

وأشار التقرير أيضًا إلى أن جميع الجهات الثماني التي تمتلك مواقع إلكترونية تتيح للمواطنين آليات للتشاور المسبق، لكن فقط جهة واحدة هي فاس–مكناس قامت بنشر أسماء الأشخاص المكلفين باستقبال طلبات الحصول على المعلومات. فيما يخص جهة بني ملال–خنيفرة، فقد تم التأكيد على أنها الجهة الوحيدة التي تنشر ميزانيات السنوات الماضية وتقارير التقييم والتدقيق.

من جهة أخرى، سجل التقرير تراجعًا في نشر البرامج التوقعية للصفقات العمومية، حيث كانت منشورة في أربع جهات عام 2023، بينما لا تنشرها سوى جهتين في عام 2024.

وفيما يتعلق بمجالس العمالات والأقاليم، أشار التقرير إلى أن 19 من أصل 75 إقليما وعمالة فقط تمتلك مواقع إلكترونية رسمية، ولفت إلى أن 4 من هذه المواقع توقفت عن العمل في 2024. كما أوضح التقرير أن نشر البيانات المتعلقة بالاتصال بالموظفين المكلفين بالحق في الحصول على المعلومات لا يزال غائبًا في جميع الأقاليم.

وأكد التقرير أن تراجع الشفافية الرقمية يشكل خطرًا كبيرًا على الحق في المعلومة ويقوض الثقة بين المواطنين والحكومة. وطالب المركز بضرورة تحسين الشفافية الرقمية على مستوى الجماعات الترابية لضمان ممارسة فعالة لحق الوصول إلى المعلومات وتعزيز المساءلة والرقابة الشعبية[40].

ثانيا: المساءلة كأساس للحكامة

في المشهد الرقمي، أصبحت المساءلة حجر الزاوية للنمو المستدام والممارسات الأخلاقية الإدارية، حيث تلعب المساءلة الرقمية دورا محوريا في ضمان الشفافية والثقة والسلوك المسؤول عبر الإدارة الجماعية.

كما تمتد المساءلة إلى ما هو أبعد حيث تضمن أيضا تتبع الإجراءات والقرارات الإدارية وتوثيق التفاعل داخل النظام الرقمي للإدارة الجماعية. فهذه الآلية ليست بمجرد بند منصوص عليه، بل هي عامل أساسي لتمكين استراتيجية الرقمنة من النمو، ذلك عبر منهجيات أساسية منها الشفافية والممارسات الأخلاقية وإشراك أصحاب المصلحة، ومن خلال هذا النهج يمكن للجماعة أن تطلق العنان لإمكاناتها الكاملة.

كما تعد آلية المساءلة الرقمية بمثابة العمود الفقري للممارسات الإدارية الأخلاقية والمستدامة. كما أنها توفر إطار للإدارة الجماعية للوفاء بالتزاماتها والحفاظ على الشفافية.

[40]– تقرير يكشف ضعف الشفافية الرقمية لدى الجماعات الترابية (غياب شبه تام للمعطيات المالية رغم الإطار القانوني) تقرير منشور على منصة المستقبل تاريخ الاطلاع 2025/07/20 على الساعة 23: 06.

الفقرة الثانية: تعزيز مبدأ الثقة والاستدامة في الأنظمة الرقمية

يعد تعزيز مبدأ الثقة والاستدامة في الأنظمة الرقمية من الأهداف الجوهرية للحكامة الرقمية داخل الإدارة الجماعية. فالثقة تبنى عبر ضمان أمن معلومات وحماية المعطيات الشخصية وشفافية الإجراءات الرقمية، مما يجعل المرتفق أكثر اطمئنانا عند التفاعل مع الخدمات الإلكترونية **(أولا)**. أما الاستدامة فتتحقق من خلال تبني بنى تحتية رقمية وقابلة للتطوير وتكوين الموارد البشرية وضمان استمرارية للخدمات حتى في ظل الأزمات **(ثانيا)**. ومن خلال هاتين الآليتين تسهم الحكامة الرقمية في خلق بيئة موثوقة ودائمة تمكن الجماعة من تقديم خدمات عالية الجودة وتحقيق تحول رقمي ناجح.

أولا: تعزيز مبدأ الثقة

في هذا العصر الرقمي وبشكل غير مسبوق، تهيمن مسألة الثقة على مناقشات التكنولوجيا، وليس أمام التقنيات الحديثة لكي تكون ناجحة وفاعلة، سوى أن تغرس الثقة في وجدان المرتفق.

ومع التحول الذي عرفته الإدارات الجماعية من خلال اعتمادها للتكنولوجيا الحديثة في معاملاتها أو ما يعرف بالإدارة الإلكترونية، أصبحت الثقة الرقمية أمرا مهما وحاسما لنجاح أي إدارة في منظمة العالم الرقمي، وترتكز العديد من المعاملات والتعاملات على الإنترنت وبالتالي فهي تحتاج إلى قدر عال من الثقة باعتبارها عاملا مهما للقفز على سلبيات الإدارة البيروقراطية، وإن لم تكن الثقة موجودة بين المواطنين والنظم المعلوماتية فإن هذا سيؤدي إلى عرقلة التحول الرقمي الذي تسعى إليه الإدارة الجماعية، بحيث أن بناء الثقة الرقمية لا يتم إلى بالارتكاز على متطلبات يمكن حصرها في كل من الشفافية والأمن الرقمي والتواصل مع المواطنين[41].

لكن تعزيز الثقة الرقمية في روح المواطن جاء عبر سن عدة قوانين واعتماد عدة قواعد على سبيل المثال لا الحصر: الأمن القانوني الذي يعتبر مجموع القوانين التي وضعت بهدف

[41]– سعيد بن معلا العمري " المتطلبات الإدارية والأمنية لتطبيق الإدارة الإلكترونية رسالة لنيل دبلوم الماستر أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية" الرياض ص 11.

تنظيم حماية المعاملات الالكترونية التي تقوم بها الجماعة مثل قانون حماية المعطيات 07.18 الذي يهدف إلى حماية البيانات الشخصية للمواطنين، وقانون التوقيع الإلكتروني 04.15 الذي يحدد القواعد العامة المتعلقة بالتوقيع والتصديق الإلكتروني، وأخيرا القانون المتعلق بخدمات الثقة بشأن المعاملات الالكترونية 43.20.

هنا يمكن القول بأن المغرب اعتمد الخيار الاستراتيجي الأنسب وذلك منذ سنوات إذ راهن على التحول الرقمي لكونه رافعة حقيقية لكسب ثقة المواطن.

ثانيا: تعزيز مبدأ الاستدامة الرقمية

الاستدامة الرقمية في الإدارة الجماعية تعني استخدام تقنيات رقمية لتحسين كفاءة وفعالية الخدمات المقدمة من طرف الجماعة مع ضمان استمراريتها واستدامتها على المدى الطويل، بحيث أن الهدف منها هو تطوير جماعات ذكية ومستدامة وتعزيز المشاركة المجتمعية في صنع القرار.

بشكل عام تهدف الاستدامة الرقمية إلى تحقيق التنمية المستدامة من خلال الاستفادة من الابتكارات، وأكثر من هذا فمبدأ الاستدامة الرقمية له أهمية واضحة في عقلنة مبدأ استمرارية عمل الجماعة، إذ يقلل من خطورة الإضراب، ذلك أن خدمة الإدارة الجماعية تستمر بالرغم من قيام الإضراب نظرا لكون الخدمات لا تتأثر بغياب الموظف الجماعي المضرب، فضلا عن مساعدة الاستدامة الرقمية في انتهاء ظاهرة الموظف الفعلي في الظروف العادية نظرا لدقة الأساليب المعلوماتية التي لا تفسح المجال لشخص عادي بأداء خدمة عمومية[42].

من جهة أخرى تساهم الاستدامة الرقمية في التقليل من آثار الظروف الطارئة على سير عمل الإدارة الجماعية، فقد تمر الدولة بفترات أزمات لا تسعف القواعد المؤطرة للحالات العادية بمواجهتها. وخير مثال على ذلك ما عرفه العالم والمغرب بالأخص من تفشي فيروس كورونا. وهنا تكمن أهمية اعتماد الحلول الرقمية كوسيلة لضمان استمرارية العمل بالإدارة، بحيث أن مبدأ الاستمرارية رهين بمبدأ الاستدامة وتحديدا الاستدامة الرقمية.

[42]– محمد المودن، التأسيس القانوني للمرفق العام الإلكتروني، مؤلف جماعي بعنوان التحولات الكبرى للقانون الإداري مكتبة دار السلام للطباعة والنشر والتوزيع الطبعة الأولى الرباط، 2021 ص 337.

خلاصة الفصل الأول:

يبقى السؤال المطروح هو ما مدى تأثير الرقمنة على جودة العمل بالإدارة الجماعية؟ أم يمكن اعتبار الرقمنة كستار لحجب الفساد الإداري في الإطار الميداني؟

انطلاقا من الأسئلة أعلاه وجب علينا التحدث وفق منظورين هما القانوني ثم المنظور الميداني.

إن عملية الاقتباس القانوني التي تلجأ إليها الدولة تعتبرها الوسيلة الأنجح لسد الفراغات التشريعية في المجال الرقمي وهو الأمر الذي يفهم من صانع التشريع بمنطق الأخذ والتنزيل دون مراعات لما هو خلف ستار الواقع وهو الأمر الذي يسقطنا في دوامة التضخم على المستوى القوانين.

لأن غالبا ما تكون أهمية عدم تطبيق القانون في المحيط الرقمي قوية، لأن كثرة القوانين التي تؤطر الإطار الرقمي أصبحت تشكل فقط حبرا على الورق لأن الواقع يشكل عكس ما جاءت به هذه القوانين، حيث نجد أن غطرسة الموظف الجماعي في المجال الميداني واستغلال عدم معرفة المرتفق لكل تلك القوانين جعل منه وحشا ضد المحسن الفكري، وهو الحدث الذي صور في الإدارة الجماعية بزاكورة، حيث نرى أن جهل المرتفق لكل النظم الرقمية التي تسهل عليه عملية حصوله على خدمة مما يصب لصالح الموظف وهذا يشكل حبلا رفيعا لتفشي وباء الرشوة خاصة في مجال الصفقات العمومية والحصول على رخص التعمير.

وعليه هناك عملية يصعب فهمها وهي ذلك التفاعل الحاصل بين مالك المعلومة ومستقطبها حيث أن الأقلية المالكة للمعلومة أي الموظف الجماعي، يخشى من انتشار المعرفة لدى المرتفق لسبل تحقيق خدماته بطريقة سريعة دون تعقيد وهذا سيجعل من هذا الأخير ذو وعي كبير وفهم دقيق واستعلاء في طلب حقوقه داخل الإدارة الجماعية.

وهذا ما يجعل التحوّل الرقمي بالإدارة الجماعية ستارا واضحا لتفشي الفساد الإداري، خاصة من جانب الموظف الجماعي، وحتى وإن كان الأصل في الرقمنة هو إعادة وتوزيع وإنتاج المعلومة فللموظف الجماعي رأي آخر وهو احتكار المعلومة أي احتكار للزمان والمكان وللمعنى ولمعرفة المرتفق بحقوقه.

الفصل الثانى

دور الرقمنة في تجويد الخدمات بالإدارة الجماعية

أضحت الرقمنة أحد الركائز الأساسية لتحديث الإدارة الجماعية في المغرب، وذلك انسجاما مع الاستراتيجيات الوطنية الرامية إلى تحسين جودة الخدمات وتعزيز مبدأ الحكامة الرقمية. وفي هذا السياق تشكل الإدارة الجماعية فاعلا محوريا في تنزيل سياسة القرب، حيث تتولى تدبير شؤون مواطنيها في مجالات متعددة مثل التعمير والحالة المدنية وطرق الحصول على المعلومة.

ولأجل الرفع من هذا التدبير وفعاليته وضمان استمراريته، تم اعتماد مجموعة من الأنظمة الرقمية التي تهدف إلى تحقيق هدف في كل تلك الاستراتيجيات ومقتضيات دستور المملكة والقانون 113.14 الذي أقر ضمنيا على أهمية تحديث آليات التدبير بالإدارة الجماعية وتفعيل ما جاء به القانون 55.19 المتعلق بتبسيط المساطر والإجراءات الإدارية، إضافة إلى ذلك أسس القانون 09.08 الذي يضمن أمن المعلومات ومعالجة البيانات في بيئة رقمية تحترم الخصوصية.

فهذه الأنظمة الرقمية ليست مجرد أدوات تقنية بل هي جزء من بيئة قانونية وتنظيمية يستند أساسها على القوانين المذكورة أعلاه **(المبحث الأول)**.

لكن بالرغم بما هو موجز في القوانين المنظمة للإدارة الرقمية الجماعية، إلا أن هناك عوائق لا يمكن تجاوزها بين ليلة وضحاها حيث أصبحت هذه المشاكل في الواقع لا تشكل أهمية أولية للدولة والحكومة وتغاضوا عنها وتناسوها، هل هو نكران أو تسهوك منهما؟

وإنما وجب النظر إلى هذه التحديات الإكراهات كأنها وباء يقف عائقا أمام تنزيل بيئة رقمية متكاملة إذ لابد من النهوض من ذلك السبات العميق الذي يدل على فن اللامبالاة التي تقوم به كل من الدولة والحكومة، والوقوف على هذا المشكل وتجاوزه لأن لكل مواطن كما كان نوعه أو شكله أو نسبه أو بيئته أن ينعم بالعلم الرقمي وذلك من أجل تحقيق نجاعة رقمية خاصة على مستوى الإدارة الجماعية **(المبحث الثاني)** .

المبحث الأول: الأنظمة الرقمية المتعلقة بالإدارة الجماعية

تندرج الأنظمة الإلكترونية للإدارة الجماعية ضمن العمل الوطني الشامل للتحول الرقمي، الذي يشكل أحد الأعمدة الأساسية لتحديث الجماعات في المغرب.

وقد جاء اعتماد هذه الأنظمة في سياق تنزيل المبادئ الدستورية المتعلقة بالحكامة الجيدة، وربط المسؤولية بالمحاسبة، وضمان تكافؤ الولوج إلى المنصات الإلكترونية وخدمات الإدارة الجماعية، كما نص على ذلك دستور المملكة لسنة 2011.

كما يوفر القانون التنظيمي رقم 113.14 المتعلق بالجماعات الإطار المرجعي لتدبير الشأن بهذه الأخيرة، بما في ذلك التدبير المالي والمحاسبي، وهو ما مهد لاعتماد أنظمة معلوماتية متكاملة لضمان الشفافية والنجاعة.

ومن الناحية المالية والمحاسبية، تستند هذه الأنظمة إلى مقتضيات القانون رقم 62.99 بمثابة مدونة المحاكم المالية، الذي يفرض ضبط وتوثيق جميع العمليات المالية، وكذلك إلى القانون رقم 47.06 المتعلق بالجبايات المحلية والقانون 130.13 المتعلق بالميزانية العامة كل هذه التشريعات تعتبر أدوات لإدارة جميع مراحل صرف النفقة من البرمجة إلى الأداء من خلال نظام التدبير المندمج للنفقات. وأدوات لتدبير نظام لتسجيل وتتبع جميع موارد الجماعة وتحسين عملية التحصيل وضمان احترام الإطار القانوني وحماية الحقوق الأساسية للمواطنين وذلك عن طريق النظام المندمج للمداخيل **(المطلب الأول)** .

أما على مستوى التدبير الخاص بالإدارة الجماعية وفي إطار تنزيل أحكام دستور المملكة لسنة 2011، ولا سيما الفصل 154 الذي يؤكد على مبادئ الشفافية، المساواة في الولوج إلى المرافق العمومية، وربط المسؤولية بالمحاسبة، بادرت المملكة المغربية إلى اعتماد مجموعة من الأنظمة الرقمية الموجهة لتحديث وتبسيط خدمات الإدارة الجماعية سواء تعلق الأمر بخدمات التعمير أو خدمات الحصول على المعلومات أو الوثائق فكلها جزيئات من البنية الرقمية للإدارة الجماعية، وتجمع بين الجانب التقني والمرجعية القانونية، مما يجعلها أدوات استراتيجية لترسيخ الحكامة الجيدة، وتعزيز الثقة بين المواطن والإدارة الجماعية **(المطلب الثاني)**.

المطلب الأول: الأنظمة المعلوماتية لتدبير مالية الإدارة الجماعية

يشكل التدبير المالي للجماعات الترابية أحد الركائز الجوهرية للحكامة المالية بهذه الأخيرة، إذ يضمن توازن الموارد والنفقات وتحقيق التنمية المستدامة على المستوى الترابي حيث يتولى تدبير جميع مراحل صرف النفقات الخاصة بالجماعات، من البرمجة إلى الأداء، بما يتيح مراقبة آنية للمصاريف وضمان ترشيدها في إطار التدبير المندمج للنفقات **(الفقرة الأولى)**، ويأتي ثانيا نظام تدبير المداخيل الجماعية الذي يقف على تسجيل وتتبع جميع موارد الجماعة، سواء كانت جبائية أو غير جبائية، وفق إطار قانوني مضبوط يضمن الشفافية والنجاعة في التحصيل **(الفقرة الثانية)**، وعليه، فإن هذين النظامين الإلكترونيين لا يمثلان فقط آليات لتحسين التدبير المالي للإدارات الجماعية، بل يشكلان آليات قانونية وتنظيمية لترسيخ مبادئ الحكامة الجيدة في التدبير المالي للجماعات، بما يعزز الثقة بين المواطن والإدارة الجماعية، ويضمن التوظيف الأمثل للموارد خدمة للتنمية المالية.

الفقرة الأولى: نظام التدبير المندمج للنفقات GID

شرع المغرب في إصلاح مالي للدولة والمالية العامة، الذي يتسم بالإدارة القائمة على النتائج والبحث عن الأداء المالي للإدارات الجماعية، حيث أتاح القانون التنظيمي 130.13 لقانون المالية، تنفيذ هذا الإصلاح من خلال اعتماد إدارة الميزانية على أساس المشاريع والأهداف المعدة للغاية ومؤشرات قياس الأداء، بحيث تواجه هذه الرؤية أيضا التحولات الرقمية التي يشهدها العالم اليوم. لهذا السبب، انشأت الخزينة العامة للمملكة منذ عام 2009 نظام المعلومات المالية لتنفيذ الإنفاق العام، أو ما يسمى بالنظام التدبيري المندمج للنفقات المعروف ب GID، بحيث يهدف إلى تحسين إدارة النفقات العامة في المغرب، وخاصة في الجماعات ويتيح هذا النظام للمديرين الماليين تتبع العمليات المحاسبية في إطار تحسين الحكامة المالية **(أولا)**، وعقلنة وتدبير وتتبع النفقات **(ثانيا)**.

أولا: تحسين المالية

وجه وزير الداخلية في خطوة تهدف إلى تحسين الحكامة المالية للجماعات الترابية، تعليمات إلى ولاة الجهات وعمال العمالات والأقاليم، بضرورة اعتماد الجماعات الترابية لمنظومة التدبير المندمج للنفقات، وجاء ذلك بعد تسجيل عدم التزام بعض الجماعات، بتحميل مسودات الميزانية في المنصة الإلكترونية المخصصة ضمن الآجال[43].

كما تكتسي الميزانية المحلية أهمية خاصة لحياة الجماعة الترابية والإدارة الجماعية بالأخص، لما لها من دور في تحقيق التنمية المحلية وتحسين العمل في كل من المجال الإداري والاقتصادي والمالي، بحيث أن الاستراتيجية المالية لكل جماعة منظمة تستدعي منها ضبط ماليتها والتصرف في شؤونها المالية على قواعد وأسس صحيحة وذلك بالتعرف على مجموعة الموارد المالية المتوفرة وكذلك مجموعة النفقات التي تود أن تصرفها في مدة معينة[44]، ويعتبر وجود نظم معلوماتية شرطا أساسيا في إنجاح التحديث الميزانياتي، بحيث يتم هذا التدبير عبر نظام التدبير المندمج للنفقات، وتجدر الإشارة إلى أن هذا النظام يتميز بالقدر على تسجيل النفقات في مرحلة الخدمة المنجزة وتقييدها بشكل مضبوط ودقيق. ويروم هذا النظام للتسيير المندمج لضبط النفقات وإقامة نظام معلوماتي موحد حول الميزانية والمحاسبة لفائدة جميع التدخلين في مسار النفقات العمومية من خلال عقلنة وتبسيط مساطر تنفيذ النفقات وبلورة لوحة قيادية من أجل تتبع أفضل لتنفيذ قانون المالية وتقليص آجال تنفيذ قرارات الآمر بالصرف، لصرف النفقات[45].

ويمكن نظام التدبير المندمج للنفقات من تدبير ميزانيات الآمرين بالصرف المستفيدين من المراقبة الترابية للنفقة وكذلك الآمرين بالصرف الآخرين. لأن إدراج جميع العمليات المتعلقة ببرمجة الميزانية ضمن منظومة التدبير المندمج للنفقات من طرف الآمرين بالصرف

---

[43]– مقال منشور ب MOROCCAN LIVE NEWS بعنوان" وزارة الداخلية تدعو لاعتماد منظومة التدبير المندمج للنفقات والشفافية والكفاءة في تدبير ميزانية 2025".

[44]– ياسين الرامي "دور الرقمنة في تحديث الإدارة الجماعية جماعة قلعة السراغنة نموذجا كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية جامعة سيدي محمد بن عبد الله فاس" السنة الجمعية 2021/2020 ص 85.

[45]– ياسين الرامي " دور الرقمنة في تحديث الإدارة الجماعية جماعة قلعة السراغنة نموذجا" مرجع سابق ص 87.

بالجماعات يغني الرفع من مستوى الشفافية من خلال إصدار البيانات والمؤشرات المعتمدة التي تمكن من التنفيذ السليم والتتبع الدقيق للتدبير المالي والمحاسباتي والميزانياتي للجماعة[46].

ثانيا: عقلنة وتدبير وتتبع النفقات

يتميز النظام التدبيري المندمج للنفقات بالقدرة على تسجيل النفقة في مرحلة الخدمة المنجزة، والأهم في هذا أصبحت كل الجماعات تعمل بهذا النظام لما له من حسنات سواء من تسهيل للخدمة أو تسهيل أداء عمل الموظفين العاملين على المنصة.

أيضا يعد نظام التدبير المندمج للنفقات أداة استراتيجية تهدف إلى تعزيز وتوطيد الحكامة المالية من خلال عقلنة التدبير المسطري للنفقات العمومية وتحقيق الشفافية والنجاعة في استعمال الموارد المالية للدولة.

فعقلنة النفقات أي ترشيد الإنفاق العمومي يتم من خلال تقليص النفقات غير الضرورية وضمان توافق النفقات مع الأهداف الاستراتيجية والسياسات العمومية واعتماد مقاربة النتائج بدل التركيز على الوسائل فقط. أما التدبير الامثل للنفقات فيرتكز على تحسين آلية التخطيط والتنفيذ من خلال احترام قواعد الالتزام بالنفقات وتقوية التنسيق خاصة بين الآمر بالصرف والإدارة الجماعية، ثم إعداد الميزانية بطريقة دقيقة وتشاركية، وأخيرا تقليل هامش الخطأ، ويمكن تلخيص أهمية تتبع النفقات في استخراج تقارير مبصرة ومفصلة وآنية حول تنفيذ الميزانية والكشف المبكر عن الاختلالات المالية.

إن التخطيط الامثل وتدبير وتتبع النفقات في إطار التدبير المندمج للنفقات يشكل ركيزة مهمة وأساسية لإرساء حكامة مالية حديثة وتحقيق الاستدامة والتوازن في المالية العمومية. وهذا ينعكس إيجابا على جودة الخدمات العمومية وتعزيز ثقة المواطن في الجماعة الترابية. وأخيرا يمكن القول أن نظام التدبير المندمج للنفقات ليس فقط أداة رقمية بل هو رافعة أساسية لإصلاح المالية العمومية ككل للإدارة الجماعية.

[46]– مغرب القانون أنماط التدبير الحديث للجماعات الترابية في ظل القانون التنظيمي 130.13

الفقرة الثانية: نظام التدبير المندمج للمداخيل GIR

يعتمد التدبير المبني على النتائج، على مجموعة من الآليات والأساليب التقنية والمعلوماتية التي تجعل منه منهجا يحقق النجاعة على مستوى نتائج المشاريع والبرامج التي يتم إنجازها على مستوى الجماعة الترابية، والاقتصاد والتوفير في التكلفة من أجل توطيد مبادئ الحكامة المالية بالجماعة الترابية، ومن الآليات التي يتم توظيفها في هذا نجد نظام التدبير المندمج للمداخيل حيث يسعى هذا النظام في المقام الأول إلى توحيد المساطر والمعطيات المتعلقة بالمداخيل داخل منصة واحدة.

وتستمد المداخيل الجماعية مشروعيتها من أحكام القانون التنظيمي 113.14 لاسيما المواد 147 إلى 153 والتي تؤطر تدبير الموارد المالية للجماعات والتخطيط المالي الجيد، لكن لإنجاح هذا التخطيط لابد من الاعتماد على آلية لضبط نظام المداخيل الجماعية وذلك من أجل الوصول نحو حكامة مالية فعالة **(أولا)**، وهذه الآلية هي نظام التدبير المندمج للمداخيل للإدارة الجماعية باعتبارها أحد النظم الجديدة التي تم اعتمادها من أجل تطوير الجماعة، لكن رغم المزايا الكبرى لهذا النظام، إلا أن الإدارة الجماعية تواجه تحديات كبرى مرتبطة بضبط المداخيل عبر نظام GIR **(ثانيا)**.

أولا: ضبط الحكامة المالية للإدارة الجماعية

يعاني النظام المالي للجماعة الترابية من عدم مواكبة تطورات الجماعة الترابية واختصاصاتها مع الإصلاحات المالية اللازمة. وبموجب الدستور والقانون التنظيمي 113.14 أصبحت الجماعة الترابية شريكا رئيسيا في عملية التنمية إلى جانب الدولة ومصالحها. ولكن لتفعيل اختصاصاتها وتجاوز الصعوبات المالية، يجب أن يتم إصلاح منظومة الموارد والمداخيل الترابية، ويتطلب التحديث المالي القدرة على تعزيز مصادر الإيرادات الخاصة بالجماعة وتحسين آليات التخطيط المالي وإدارة الموارد المالية بكفاءة وفعالية، ولضمان نجاح هذا الإصلاح المالي، تبنت الدولة إطارا قانونيا وتنظيميا مناسبا من خلال وضع منصات

مراقبة مثل منصة جير GIR، بحيث أن أساس هذه الآلية ضبط الحكامة المالية للجماعة الترابية[47].

ويمكن تصنيف المداخيل الجماعية القابلة للضبط عبر نظام GIR على الرسوم المحلية والرسم المهني ورسم السكن والضريبة الحضرية، وهكذا فإنه إذا كان النظام الضريبي المحلي يستفيد من ناتج ضريبي متعدد المصادر يأتي مما تخوله الدولة للجماعة الترابية مما يجعل الضرائب المحولة تشكل 80% من حجم الموارد التي تعتمدها الجماعة الترابية. وإذا كانت الموارد الجبائية تشكل جانبا مهما في تمويل الجماعة الترابية فإن الموارد غير الجبائية هي الأخرى تلعب دورا في تنمية قدرات هذه الأخيرة أو ما يسمى بمداخيل الاستغلال، كواجبات استغلال الأسواق والمذابح والأملاك الجماعية كأراضي الجموع والأراضي الغابوية[48].

وهنا يكمن دور نظام التدبير الممنهج للمداخيل من خلال الرقابة والتدبير المحكم وتحقيق الأهداف من الرقابة الداخلية والتي واجهت صعوبات وعوائق في إطار الأسلوب التدبيري التقليدي، والعمل بمبدأ التعلم بالممارسة وهو أحد المبادئ الموازية في نمط التدبير المبني على النتائج، حيث نصت الدورية الأخيرة المتعلقة بإعداد وتنفيذ الميزانيات لسنة 2021 على ضرورة تعميم منظومة GIR على مختلف الإدارات الجماعية وإلزام الأميرين بالصرف بإدماج المرافق العمومية المحلية خاصة أسواق الجملة والمجازر بنظام التدبير المندمج للمداخيل وذلك عبر توفير المتطلبات التقنية والمادية اللازمة. وقد جاء هذا النظام في ظل الدورية المشتركة بين وزارة الداخلية ووزارة الاقتصاد المالية وإصلاح الإدارة وذلك للتسريع من وتيرة تطبيق نظام التدبير المندمج للمداخيل إذ يساعد على استيفاء المداخيل واستخراج وصول وتصاريح الدفع بطريقة رقمية مما سيمكن المرتفقين من أداء واجباتهم المالية بطريقة أسرع وأسهل، وهذا كله

[47]– نور الدين السعداني" مداخل إصلاح المنظومة المالية للجماعات الترابية بالمغرب مجلة القانون والمجتمع العدد التاسع" أبريل / يونيو 2023 ص 66 67

[48]– نور الدين السعداني " مداخل إصلاح المنظومة المالية للجماعات الترابية" مرجع سابق ص 72

من أجل تقوية وضبط الحكامة خاصة المالية والتنزيل الصريح للشفافية على مستوى المداخيل في إطار مشاركة معلوماتية بين مختلف الفاعلين والمتدخلين[49].

ثانيا: التحديات المرتبطة بنظام التدبير المندمج للمداخيل

رغم المزايا الكبرى للنظام التدبير المندمج للمداخيل، إلا أن لكل قاعدة استثناء، فهناك تحديات تواجه هذا النظام في سياق الإدارة الجماعية، من نقص في الكفاءات المؤهلة وصعوبة في التنسيق بين مختلف الفاعلين، وقصور الجانب التقني المسؤول عن التطوير الرقمي للأنظمة المعلوماتية، في سياق ضعف البنية التحتية التكنولوجية، بحيث يتطلب النظام التدبيري المندمج للمداخيل وجود عناصر مؤهلة ومتخصصة في المالية العامة وتكنولوجيا المعلومات، والأهم من هذا، العمل وفق المساطر الإجرائية والقانونية، لأن هذا النظام يتطلب جمع وتحليل بيانات دقيقة وآنية، لهذا يجب إتباع خطة إدارة التغيير التي تقوم على أساس توعية الموظف الجماعي وتقديم جل الإمكانيات لتجاوز هيمنة الإدارة التقليدية.

ويعتبر العنصر البشري الركيزة الأساسية لكل تطور إداري باعتباره وسيلة وهدف في الوقت ذاته، فهو وسيلة لسير عمل الإدارة خاصة في الجانب التقني والمالي، وهدف لكل قرار كما كان نوعه يسعى إلى خدمة المرتفق. ولهذا فإن التركيز الإداري خاصة بالإدارة الجماعية، أعطى أولوية إلى الجانب المادي لدعم المنصات الرقمية وتغافل عن العنصر البشري رغم كونه الدعامة الأساسية للاستقلال الإداري للجماعة الترابية.

ومن الإكراهات التي تواجه استمرار النظام المندمج للمداخيل هو ضعف التكوين المستمر الذي يلعب دورا أساسيا في تطوير المهارات والخبرات لدى الموظف الجماعي بشتى التخصصات كما يمكنه تتبع المستجدات سواء على المستوى التقني المعلوماتي أو على مستوى التشريع وعلى مستوى التدبير الإداري مما يزرع فيه دما جديدا من أجل مواكبة التطور الرقمي وليس فقط لإرضاء رغبة السلطات الساهرة على تنظيم التكوين.

[49]– سمير أدراوي " دور الإدارة الرقمية في تجويد تدبير المرفق الترابي جماعة طنجة نموذجا بحث لنيل شهادة الماستر في القانون العام كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية جامعة سيدي محمد بن عبد الله بفاس" السنة الجمعية 2024/2023 ص 87 88.

لكن السبب الأول والأخير راجع إلى عدم اهتمام رؤساء بعض الجماعات بأهمية التكوين المستمر في الرفع من جودة الأداء بالإدارة الجماعية، وعدم إدراجه ضمن عمل الجماعة وعدم التنصيص عليه في الميزانية أو حتى توجيه طلب إلى السلطات المختصة في هذا المجال والتي يمكن أن توفره بالمجان[50].

المطلب الثاني: الأنظمة الرقمية المتعلقة بالتدبير الخاص بالإدارة الجماعية

في إطار تنزيل أحكام دستور المملكة لسنة 2011، ولا سيما الفصل 154 الذي يؤكد على مبادئ الشفافية والمساواة في الولوج إلى الخدمات والمنصات الإلكترونية المتعلقة بالإدارة الجماعية، وربط المسؤولية بالمحاسبة، بادرت الحكومة إلى اعتماد مجموعة من الأنظمة الرقمية الموجهة لتحديث وتبسيط خدمات الإدارة الجماعية. وتأتي هذه المبادرات في انسجام مع مقتضيات القانون التنظيمي رقم 113.14 المتعلق بالجماعات، الذي أسس لتدبير عصري وفعال بشأن تبسيط المساطر والإجراءات الإدارية ويأتي هذا التبسيط مع الاعتماد الدائم على منصات تسهل الخدمة على الموظف الجماعي وعلى المرتفق على حد السواء حيث تم إحداث منصة مختصة فقط بمجال التعمير **(الفقرة الأولى)**، تليها منصات أخرى تسهل وتيسر عملية الحصول على المعلومات وعلى وثائق الحالة المدنية **(الفقرة الثانية)**.

الفقرة الأولى: منصة رخص ROKHASS. MA

يعتبر ميدان التعمير من أهم الاختصاصات الذاتية للجماعة الترابية، وذلك لأن لها ارتباط وثيق بالمرتفقين، الأمر الذي دعا وزارة الداخلية إلى إنشاء منصة رخصة وهي منصة رقمية تمكن من التدبير اللامادي لطلبات التراخيص في مجال التعمير. وتعتبر هذه القفزة في ميدان التعمير من الإصلاحات الجوهرية خاصة على الصعيدين التشريعي والتنظيمي والتي استهدفت بالأساس إيجاد أرضية قانونية ملائمة وكفيلة لتجسيد قواعد الحكامة الجيدة وإرساء تعمير مرن وتحفيزي. وللحديث أكثر عن الآثار الرقمية للجانب الخاص بالتعمير لابد لنا أن نتطرق أولا إلى أبعاد التعمير بالإدارة الجماعية خاصة فيما يتعلق باختصاصات المجلس

[50]– عبد النصار بن فارس "مصادر تمويل الجماعات الترابية وشروط تحقيق استقلالها المادي أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في القانون العام كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية جامعة سيدي محمد بن عبد الله سلطان بفاس" 2019/2018 ص 344 345.

الجماعي في التعمير **(أولا)**. ثم الحديث عن أهمية المنصة الرقمية رخص في مجال التعمير وما لها من إيجابيات على الإدارة الجماعية **(ثانيا)**.

أولا: اختصاصات المجلس الجماعي في التعمير

فحسب المادة 101 من القانون التنظيمي 113.14 يقوم رئيس مجلس الجماعة في مجال التعمير بالسهر على تطبيق القوانين والأنظمة المتعلقة به وعلى احترام ضوابط تصاميم إعداد التراب ووثائق التعمير، ومنح رخص البناء والتجزئة والتقسيم، وإحداث مجموعات سكنية مع منح رخص السكن وشهادات المطابقة طبقا للنصوص التشريعية والأنظمة الجاري بها العمل[51].

وجاء في دليل الجماعات في ميدان التعمير أنه تناط بالمجلس الجماعي عدة اختصاصات ذاتية واستشارية في ميدان التعمير نذكر منها:

دراسة مشروع مخطط توجيه التهيئة العمرانية وإدلاء المجلس الجماعي برأيه داخل أجل ثلاث أشهر تبتدئ من تاريخ إحالة المخطط عليه، والسهر على احترام مقتضيات مخططات توجيه التهيئة العمرانية والتصاميم الخاصة بتوسيع نطاق العمارات القروية. وباقي وثائق التعمير، ثم دراسة مشروع قرار قيام التهيئة، أيضا الإدلاء برأيه داخل أجل شهرين فيما يخص دراسة مشروع تصميم التهيئة[52].

هنا تكمن أهمية المجلس الجماعي في مجال التعمير، باعتباره ذو أهمية بالغة، وتدخله هذا يساهم في تحقيق التنمية العمرانية وتحقيق التوازن بين متطلبات التنمية العمرانية مع التنمية المستدامة.

ثانيا: أهمية المنصة الرقمية رخص ROKHAS.MA في الإدارة الجماعية

تعتبر منصة رخص أداة رقمية مهمة في الإدارة الجماعية، حيث أن أساسها هو تبسيط المساطر وتسهيل إجراءات الحصول على التراخيص المتعلقة بالتعمير. وقبل الحديث عن الأهمية، لابد أولا أن نتطرق إلى الإطار القانوني التشريعي والتنظيمي الجاري به العمل في ميدان التعمير، بدءا بالقانون المنظم أو المتعلق بالتجزئات العقارية والمجموعة السكنية وتقسيم

[51]– دليل الجماعات في ميدان التعمير سلسلة دليل المنتخب الطبعة الأولى 2009.

[52]– دليل الجماعات في ميدان التعمير مرجع سابق.

العقارات 25.90، ثم القانون 07.81 متعلق بنزع الملكية من أجل المنفعة العامة، أيضا القانون 12.90 المتعلق بالتعمير والقانون 12.66 المتعلق بالمراقبة، وزجر المخالفات في مجال التعمير والبناء، وأخيرا القرار رقم 17–2306 صادر في 16 ربيع الأول 1439، 5 ديسمبر 2017 المحدد للخصائص التقنية وتدابير الولوجيات المختلفة في ميدان التعمير. فأهمية الشيء تكمن في جوهره وفي مدى تنظيمه وتشريعه، خاصة إذا كان هذا التنظيم قانونيا ومسطريا، وهو الحال مع التعمير في الجماعات لكونه يحتوي على مجموعة من الإجراءات التقنية والإدارية التي ترمي إلى جعل الإطار الجغرافي للحياة الاجتماعية أكثر ملائمة لحاجيات الأفراد. وفي السياق ذاته تكمن أهمية المنصة الرقمية رخص في المجال المتعلق بالإدارة الجماعية، بكونها أداة تسعى إلى تكريس معالم الجهوية المتقدمة في منحى المركزية والشفافية أي تقريب الإدارة من المواطن وعدم التقييد بمشكل الزمكان، وتتيح التواصل الفعال لتبادل المعلومات والردود على الطلبات وتتبع ملفات التعمير وأهم ما ساهمت فيه هذه المنصة هو الحد من البيروقراطية وتعقيد المساطر من خلال تحسين جودة الخدمات والامتثال للمعايير القانونية.

وأخيرا يمكن القول كما قال وزير الداخلية منصة رخص طريق لتفعيل صلاحيات الجماعات بشكل مبتكر وفعال بدل تعقيد المساطر.

الفقرة الثانية: المنصات الرقمية لخدمات المرتفقين في الإدارة الجماعية

تتعدد أنظمة التتبع والتقييم المتعارف عليها بالجماعات الترابية، وتعتبر البوابات الإلكترونية الخاصة بتقديم طلبات الحصول على الوثائق والمعلومات الوسيلة الفعالة التي تمكن المرتفق من تتبع ملفاته والاطلاع على وثائقه وإبداء رأيه اتجاه الخدمة المقدمة من قبل الإدارة الجماعية لهذا سيتم دراسة منصة شفافية **(أولا)**، ومن أجل تسهيل عملية التدبير الإداري على مستوى الإدارة الجماعية، اعتمدت هذه الأخيرة على نظم تسهل الحصول على الوثائق، وتعتبر رقمنة خدمات الحالة المدنية إحدى هذه الصور **(ثانيا)**.

أولا: منصة شفافية CHAFAFIA. MA

تعتبر بوابة شفافية، البوابة التي تمكن من الحصول على المعلومات، إذ يمكن القول أنها تتيح للمواطنين والمواطنات تقديم وتتبع الحصول على المعلومات.

أو يمكن تعريفها على أنها آلية حكومية موحدة لتيسير تدبير طلبات الحصول على المعلومات، ومعالجتها والرد عليها من طرف مختلف القطاعات الوزارية والمؤسسات العمومية والجماعات الترابية، إلى جانب القنوات الأخرى المحددة بالقانون رقم 31.13 المتعلق بالحق في الحصول على المعلومة، وتندرج هذه البوابة في إطار تفعيل مقتضيات المادة 14 من القانون السابق ذكره، وكذا المنشور رقم 05.2020 بتاريخ 17 يونيو 2020 في شأن تفعيل الحق في الحصول على المعلومة[53].

في حين نجد أن مبتغى الاعتماد على هذه البوابة، هو تعزيز الشفافية والديمقراطية التشاركية وتيسير عملية إيداع وتتبع الرد على طلبات الحصول على المعلومات، ففي هذا الجانب تتيح البوابة إمكانية تقديم الطلب وذلك بعد تحديد هوية طالب المعلومات والمعلومات المطلوبة والشكل المرغوب فيه بحيث أن هناك طلبا عاديا للمعلومات وطلبا استعجاليا يتم اللجوء إليه إذا كان الحصول على المعلومات ضروريا لحماية الحياة وسلامة الأفراد[54].

أما في حالة عدم الاستجابة لطلب الحصول على المعلومات، يحق للطالب في هذه الحالة توجيه أو تقديم شكاية إلى رئيس الجماعة في غضون 20 يوما عملا من تاريخ انقضاء الأجل المخصص للرد على الطلب.

ثانيا: رقمنة خدمات مرفق الحالة المدنية WATIQA. MA

من تحديث الإدارة الجماعية، عملت السلطات المختصة إلى جعل مؤسسة الحالة المدنية من بين المشاريع الهادفة إلى تغيير منهج العمل على المستوى الترابي، وذلك عبر تحديث شامل للمساطر وتقنيات العمل.

---

[53]– بوابة الحصول على المعلومات، وزارة الانتقال الرقمي وإصلاح الإدارة.

[54]– أميمة تبيات" الإدارة الرقمية ودورها في تحديث التدبير الترابي بالمغرب" مرجع سابق ص 82.

في هذا الصدد عملت الحكومة على إطلاق الموقع الإلكتروني المتعلق برقمنة مرفق الحالة المدنية WATIQA. MA الذي يعتبر الشباك الإلكتروني لطلب الوثائق الإدارية المتمثلة في وثائق عقد الإزدياد ونسخة كاملة، وبذلك أصبح من السهل على المواطن الحصول على عقد الإزدياد دون الحاجة إلى التنقل إلى الإدارة الجماعية وهذا من شأنه إضفاء نظرة إيجابية على مرفق الجماعة[55].

ونجد أن التعزيز القانوني لمنصة خدمات الحالة المدنية في عدة قوانين، ويبقى أولها القانون 31.13 المتعلق بالحق في الحصول على المعلومة بحيث أنه يحث على الأجل القانوني للرد على طلبات الحصول على المعلومات، ثم قانون حماية المعطيات الشخصية 09.08 باعتباره الإطار الوطني لمراقبة وحماية المعطيات، ثم القانون 53.05 المتعلق بالتبادل الإلكتروني للمعطيات القانونية، الذي يغطي نطاق الوثائق الموقعة إلكترونيا ويحدد متطلبات التوقيع أو المصادقة على الوثائق الرقمية المستخدمة في هذه المنصة.

أما بالنسبة لنقاط قوة هذه المنصة، فهي توفر قناة موحدة ومركزية للحصول على عقود الإزدياد مما يقلص من فرص التنقل أو إجراءات الوساطة، ثم الدفع الإلكتروني لأننا كما نعرف أن الحصول على عقود الإزدياد ليس له طابع مجاني مما يجعل هذه المنصة تعتمد على الدفع عن طريق البطاقة البنكية، ثم مبدأ الاستدامة لأنه حتى في حالة الطوارئ الوبائية أو حالة إضراب الموظف الجماعي تبقى المنصة في الخدمة على مدار 24 ساعة.

أما بالنسبة لنقاط الضعف خاصة في إطار التقييم الميداني، فهناك تأخر أو عدم معالجة عدد مهم من الطلبات حيث أن هناك تقارير إعلامية تفيد أن هناك نسبة كبيرة من الطلبات لم تعالج فعلا أو أنها تعالج خارج الأجل القانوني لها وهذا يشير إلى قصور مؤسسي وتنظيمي على مستوى الإدارة الجماعية.

[55]– أسامة شنفار "دور الإدارة الرقمية في توطين وتوطيد الحكامة المالية بالجماعات الترابية بحث لنيل دبلوم الماستر في القانون العام كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية مراكش جامعة القاضي عياض" 2021/2020 ص 82.

المبحث الثاني: تحديات تطبيق الرقمنة بالإدارة الجماعية وسبل تجاوزها

شهدت الساحة الإدارية خلال العقود الأخيرة ثورة رقمية مهمة، أثرت بشكل مباشر على أساليب الإدارات الجماعية وخدماتها.

وأمام هذه الثورة أصبحت الرقمنة خيارا استراتيجيا لا مفر منه باعتبارها الحلقة الأقرب للمواطن في تدبير شؤونه وخدماته. فالرقمنة لا تعني فقط تحويل الوثائق الورقية إلى ملفات إلكترونية، بل هي إعادة هيكلة شاملة لطرق عمل الإدارة الجماعية. لكن هذا التنزيل الفعلي للرقمنة على مستوى الجماعات أصبح يشكل تحديا سواء للدولة وكذلك الحكومة والوزارة المسؤولة على تنظيم العمل بالجماعات وزارة الداخلية، لأن هناك عدة إكراهات وتحديات متعددة تتداخل فيها الجوانب المادية والبشرية ثم التقنية والتنظيمية **(المطلب الأول)**، مما يجعل تطبيق الرقمنة عملا يتطلب رؤية استراتيجية شاملة من أجل تجاوز كل هذه المعيقات سواء من تطوير للبنية التحتية أو دعم التدريب الإلكتروني خوفا من الأمية الرقمية لأن سبل تجاوز هذه الإكراهات أصبح ممكنا في إطار الدولة القانونية المتقدمة من خلال اعتماد مقاربة شمولية تدمج الجانب التقني مع البشري والتنظيمي في إطار رؤية واضحة وإرادة سياسية قوية **(المطلب الثاني)** .

المطلب الأول: تحديات تطبيق الرقمنة

مما لاشك فيه أن الدعم الرقمي والتقني والمعلوماتي ثم التكنولوجي للإدارة الجماعية، أصبح أحد أعمدة تقدم الجماعات الترابية على الصعيد الوطني، فالتحول الرقمي أصبح لزاما على كل الإدارات العمومية بدون استثناء مما له من محاسن سواء على مستوى الأداء الوظيفي أو على مستوى تقليص الفجوة بين المواطن والإدارة الجماعية، لكن لإنجاح هذا التخطيط لابد لنا لزاما التطرق أولا إلى التحديات البشرية التي تواجه التطور الرقمي للجماعات **(الفقرة الأولى)**، ثم الحديث عن التحديات المالية التي تقف في وجه التوجه الرقمي للإدارة الجماعية **(الفقرة الثاني)** .

الفقرة الأولى: التحديات البشرية

لا يمكننا الحديث عن مزايا الرقمنة في الإدارة الاجتماعية دون التطرق إلى التحديات والإكراهات التي تواجه سلسلة الرقمنة في إطار التنزيل الفعلي. فالإدارة الجماعية لا تقوم إلا بعنصرها البشري، فهو ركن من أركانها وجزء لا يتجزأ من رقيها فهو العامل الرئيسي في نمو الجماعات الترابية ككل، فبسببه ترقى المجتمعات وتتقدم في شتى المجالات.

ومع ذلك، يظهر الواقع العملي رؤية أخرى على العنصر البشري خاصة فيما يتعلق بالأشخاص غير المؤهلين عمليا للتكيف والتعاون مع البيئة الرقمية، وخاصة على مستوى الإدارة الاجتماعية. وهذا بحد ذاته يشكل تحديا مهما أمام الرقمنة.

تستند الجماعة الترابية على مواردها البشرية المنوط بها القيام بمختلف مهام الإدارة الجماعية، لذلك تعد الوسائل البشرية امتدادا لتنفيذ الرقمنة خاصة من الناحية الواقعية، لكن بالنظر إلى الواقع، خاصة من ناحية الواقع العملي والميداني، نرى أنه يفرز مجموعة من المؤشرات التي تظهر ضعف الإدارة الجماعية فيما يتعلق بأداء الموظفين لمهامهم مما يؤثر سلبا على مسار الإصلاح والتطوير. بحيث يعزى هذا الضعف إلى ما سبق الحديث عنه سابقا، وهو غياب آليات تتبع وتقييم التكوين المستمر وكذا تقييم الأداء[56]، وتجدر الإشارة إلى أن المشكل لا يشمل فقط الموظف الجماعي فحسب، بل يمتد ليشمل الإدارة الجماعية ككل، والمرتفقين بالأخص من هم لا يعلمون شيئا عن العالم الرقمي، وبهذا سنتحدث عن أبرز تحديات التي تواجه المجال البشري على النحو التالي:

- **الفجوة الرقمية:**

في عالمنا اليوم حيث أصبحت التكنولوجيا الرقمية جزءا لا ينفصل من حياة الأفراد والمجتمعات، تظهر الفجوة الرقمية كعائق كبير أمام تحقيق العدالة الرقمية وتتسع الفجوة الرقمية بفعل عوامل عديدة كنقص البنية التحتية وانخفاض مستوى التعليم الرقمي، ويبقى أهم سبب لظهور هذا العامل هو المستوى التعليمي والثقافي ونقص الوعي الرقمي خاصة في المجال القروي، إذ أن هذا المشكل مرتبط بنقص البرامج التعليمية أي عدم توفير دورات تدريبية ومناهج

[56]– عزالدين الغوساني" دور التحول الرقمي في تحديث الإدارة الجماعية مجلة تكامل للدراسات والأبحاث ملف العدد الخامس دجنبر 2024 التوجهات الحديثة للقانون الإداري" ص 130.

تعليمية تركز على التكنولوجيا ككل وكيفية الولوج إلى المنصات الرقمية بالإدارة الجماعية بالأخص.

فالتحول الرقمي ليس فقط مجرد إنجاز تقني بل أصبح نقطة تحول حضارية في جل الدول سواء النامية أو المتقدمة لكن تبقى الفجوة الرقمية هي السبب الأول والأخير في تفشي وباء عدم الاستقرار الرقمي خاصة في الجانب الإداري مما سيؤثر سلبا على الطابع الاستراتيجي لتفعيل الإدارة الرقمية بالجماعات الترابية وهذا يؤول بطبعه إلى عدم تبسيط المساطر وصعوبات في التكييف مع التحول الرقمي.

- **قلة الموظفين المعلوماتيين:**

يبقى السؤال هنا هو لماذا يوجد نقص في الموظفين التقنيين؟

إن المقصود بالموظف المعلوماتي التقني هو ذلك الشخص المختص في المعلوماتيات ومحلل للنظم والمبرمج ومهندس الصيانة والاتصال، كما أن وجود هذه الفئة يعد مسألة أساسية للتحدث عن وجود إدارة رقمية بالجماعات لكن التساؤل المطروح هنا ما هي نسبة المتخصصين في المعلوماتيات في الإدارة الجماعية، أي الذين خضعوا للتكوين سواء كان أكاديميا أو متخرجين من معاهد التكوين المهني أو المدارس المختصة في المعلوماتيات[57].

يرجع سبب قلة الموظفين المعلوماتيين أولا إلى قلة وتدني الأجور المخصصة لهذه الفئة في حالة وجودها في جماعة ما، بحيث تخضع للنظام العام للوظيفة العمومية أي التراتبية في السلم وأغلب تقنيي معاهد التكوين المهني يندرجون ضمن السلم التاسع عكس المهندسين في المجال المعلوماتي الذين يندرجون ضمن السلم الحادي عشر وهو أمر يدعو إلى المراجعة من لدن الحكومة، نظرا لقلة الحوافز المادية أو المعنوية مما يؤدي بهذه الفئة إلى البحث في القطاع الخاص نظرا لأهميتها في الشركات لأن التقنيين والمهندسين المعلوماتيين لهم مستوى عال من العلم خاصة العلم الرقمي.

[57]– أحمد بلمختار منيرة" الرقمنة وإصلاح إدارات الجماعات كقال منشرو على جريدة هيسبريس".

الفقرة الثانية: التحديات المادية

أصبحنا نجد أن معظم الدول تتهافت إلى تبني الإدارة الرقمية، لما لهذه الأخيرة من مزايا وإيجابيات وفوائد متعددة، لكن تتطلب عملية تحديث وعصرنة الإدارة الجماعية ميزانية ضخمة خاصة فيما يتعلق بتوفير المعدات الإلكترونية وهذا ما يشكل الأمر غير الهين على الدولة والحكومة المغربية التي لا تسمح ميزانيتها العامة بتخصيص اعتمادات مالية ضخمة لهذا القطاع[58].

فبالرغم من أن الدولة والحكومة وفرتا ميزانية مهمة لتطوير الإدارة الجماعية وتحقيق جماعات ذكية ومستدامة، إلا أن التطوير الذي وصلت له لا يتساوى مع ما هو عليه الأمر بالنسبة للقطاعات الخاصة، وهو ما أدى إلى ضعف القدرة على التغيير والتجهيز.

ثم إنما يثقل كاهل الميزانية المخصصة لرقمنة الجماعات الترابية هو سرعة استخدام المعدات والتجهيزات الرقمية في مجال المعلومات بحيث أن هذا المجال يتطلب متابعة مستمرة للتطورات التي قد تحدث في التجهيزات، بالإضافة إلى التقادم الدي يطرأ عليها إما فيما يتعلق بالمطور الذكي بالحواسيب أو ما يسمى بالتجديد الذكي لها أو تطوير المعالجات الخاصة بها أو استخراج أجهزة ذكية أخرى بسرعة كبيرة الشيء الذي يفرض على الإدارة الجماعية استلزام موارد مالية قد لا تتوفر دائما لديها.

بالإضافة إلى ما سبق، تجدر الإشارة إلى أنه لا يمكن تغطية بعض المزايا الأخرى التي يفترض أن يوفرها الغلاف المالي الخاص بتطوير الخدمات الرقمية في الإدارة الجماعية، مثل تخصيص ميزانية للاستثمار في الموارد البشرية، إذ إن تدريب وتأهيل الموظفين سيمكنهم من تطوير مهاراتهم، رغم الظروف السائدة في الإدارة الجماعية، وكذلك دعم الانتقال نحو الابتكار التكنولوجي، خاصة في المناطق النائية.

كما يجب تخصيص ميزانية خاصة لتوعية المواطنين بأهمية التحول الرقمي أو لتدريبهم على كيفية الولوج إلى المنصات الإلكترونية، خاصة المنصات الرقمية بالإدارة الجماعية.

[58]– محمد الناصري "الإدارة الرقمية ودورها في تخليق الحياة العامة رسالة لنيل دبلوم الماستر في القانون العام كلية العلوم القانونية والسياسية بسطات جامعة الحسن الأول" 2021/2020 ص 81.

المطلب الثاني: سبل تحقيق الرقمنة بالإدارة الجماعية

من أجل تجاوز الاختلالات والتحديات التي سبق الحديث عنها في المطلب الأول، وتمكين الإدارة الجماعية من بيئة داعمة للتحول الرقمي والمساهمة في التنمية الرقمية، فإنه ينبغي التركيز على دعم البنيات التحتية من أجل توفير الأساس التكنولوجي الذي يسمح بتشغيل الخدمات الإلكترونية بسلاسة وأمان **(الفقرة الأولى)**، ثم التركيز الأساسي على البعد الاجتماعي والمجتمعي وتطويره ومساعدته على مواكبة التطور الرقمي للإدارات الجماعية تحت سياق التمكين المجتمعي نحو تدبير رقمي مستدام **(الفقرة الثانية)**.

الفقرة الأولى: دعم البنيات التحتية والتدريب الإلكتروني

إن تحقيق نجاعة وفعالية الرقمنة بالإدارة الجماعية، يتطلب تظافر المجهودات من أجل مواجهة الإكراهات التي سبقها وأن تطرقنا لها، بالأخص الإكراهات المرتبطة بعلاقة الإدارة الجماعية مع الموظفين أو من خلال علاقتها مع المرتفقين، إذ يبقى التوجه المطلوب لدعم تحقيق الرقمنة مرتبطا بدعم البنيات التحتية **(أولا)**، والمساهمة في الدعم الرقمي خلال التدريب الإلكتروني خاصة للموظف الجماعي **(ثانيا)**.

أولا: دعم البنيات التحتية

إن دعم البنية التحتية الرقمية يعني توفير الأساس التكنولوجي الذي يسمح بتشغيل الخدمات الإلكترونية بكفاءة آمنة وضمان عال، وهي خطوة جوهرية قبل أي عملية رقمية شاملة، وفي السياق ذاته تشكل البنية التحتية الرقمية إلى جانب البنية القانونية والمؤسساتية أداة جوهرية بل حتمية لا يتصور قيام أي تحول رقمي بدونها.

ويتجلى دعم البنيات التحتية للرقمنة في الإدارة الجماعية من خلال تغطية مجموع التراب الوطني بالصبيب العالي للأنترنت والعمل على وصول تلك التغطية للمناطق القروية خاصة المنعزلة. ثم وضع حل لمشكلة الولوج للخدمات الأساسية للإنترنت ثم إحداث فضاءات رقمية للجماعة الترابية[59].

[59]– أميمة تبيات" الإدارة الرقمية ودورها في تحديث التدبير الترابي بالمغرب" مرجع سابق ص111.

ولتحقيق الإدارة الجماعية أهدافها، لابد لها أن تصل إلى مرحلة التمكين المجتمعي. أي ينبغي أن تكون أمام مجتمع رقمي لأن أهم بنية تحتية لابد من تطويرها هو المجتمع خاصة تطويره إلى أن تصل الثقافة المعلوماتية التي يعبر عنها بالتفاعل مع التطور التكنولوجي والمعلوماتي إلى المستوى المطلوب، واستخدام التقنيات الحديثة بشكل صحيح وهذا راجع إلى انخراط شريحة المجتمع في الاستعمال الرقمي خاصة استعمال المنصات إلكترونية للإدارة الجماعية[60].

وأخيرا، ومما لا شك فيه، أن التطبيق الفعلي للرقمنة على مستوى الإدارة الجماعية يستلزم توافر مجموعة من المعدات والآليات التحتية الضرورية، فبالنظر إلى الواقع سواء المجتمعي أو الميداني يتبين أن الإدارة الجماعية على الرغم من أنها عملت على تبيان المنصات المستحدثة التي تعمل بها، إلا أن واقع البنية التحتية من أجل أن تصل فكرة العمل بها إلى المرتفقين جد ناقصة بحيث لا يمكن تصور تطبيق رقمي سلس دون بنية تكنولوجيا حديثة تؤمن التواصل وتبادل المعلومات بشكل إلكتروني.

- **ملاحظة:**

إذا ما أمعنا النظر في معدات الإدارات الجماعية المغربية ومقارنتها مع بعض الإدارات الأخرى، نجد أن هناك تباينا في التجهيزات التكنولوجية وخير مثال على ذلك هو مقارنة الإدارة الجماعية مع المجلس الإقليمي بزاكورة ذلك أن هذا الأخير يتوفر على صبيب عال من الانترنت والتجهيزات المتقدمة وهو ما يعكس غياب استراتيجية تحول دون تكريس هذا التفاوت الموجود وهو نفس الحال بالنسبة إلى المقارنة بين الإدارة الجماعية بزاكورة والإدارة الجماعية بمحاميد الغزلان فهو المثل المنقول تشبث غريق بغريق أليس من العدل النظر إلى البنيات التحتية لهذه الإدارات أليس من الواجب تطوير المعدات التكنولوجية لها بما أنها أكثر قطبا للمرتفقين عكس العمالات والمجالس الإقليمية فهذا المشكل يطرح بنفسه على رؤساء الجماعات أولا وعلى المنتخبين ثانيا وأخيرا على وزارة الداخلية ثم الدولة.

[60]–هشام الرشدي" موقع ومتطلبات الإدارة الإلكترونية بالمرفق العمومي بالمغرب مجلة البيان للدراسات القانونية والسياسية عدد "2 ص 22.

ثانيا: التدريب الإلكتروني

يعتبر التدريب الإلكتروني العامل الأساسي لتجنب المشاكل الرقمية، إذ من خلاله يتم بناء بيئة تفاعلية غنية بالمعرفة والتطبيقات المعتمدة على الحاسوب والتي تمكن المتدرب من بلوغ أهداف تجعله يتفاعل مع العالم الرقمي بسلاسة وفي أقصر وقت ممكن والأهم من هذا وجود جودة في الخدمة التي سيقدمها من خلال توظيفه لتلك التقنيات المعلوماتية، والمبتغى الرئيسي من هذا هو مقاومة النهج التقليدي للإدارة الجماعية ثم الاعتماد على النهج الحديث المتمثل في عالم الرقمنة[61].

وجدير بالذكر أن للتدريب الإلكتروني تأثير كبير وبناء في تطوير الموارد البشرية بالإدارة الجامعية، إذ يضع الموظف الجماعي والتقني المتخصص في كفة واحدة أمام مهن كثيرة واكتسابهم لمهارات تؤهلهم للارتقاء في العالم الرقمي بالجماعة وتحمل مسؤوليات في العمل، فالجهل الإلكتروني أصبح كالوباء ففي زيارة لي للإدارة الجماعية بزاكورة وأنا بصدد البحث عمن يرشدني إلى كيفية عمل المنصات الرقمية بها توجهت إلى إحدى المصالح ممني النفس على أن أجد إجابة لسؤالين كيف تعمل المنصات الرقمية؟ وكيفية تعامل المرتفق مع هذه المنصات؟ فكان الجواب يعمه طبع من عدم المسؤولية وعدم الاكتراث لهذه المنصات لأن عدم معرفة رؤساء المصالح لهذه المنصات وكيفية العمل بها أو حتى تقديم ورقة تعريفية للمتسائل عنها وما هو المشكل المطروح من طرف المرتفق فهنا إذا دل على شيء فإنما يدل على عدم التدريب الإلكتروني لهذه المصالح وعدم الوعي الرقمي الذي تتبناه الإدارة الجماعية وعدم الاكتراث للمرتفق خاصة من هم في العالم القروي.

عموما فالتدريب الإلكتروني بمختلف وسائله واستخداماته فهو أحد أهم الطرق التي توصل الموظف الجماعي إلى المستوى المطلوب من الوعي المعلوماتي لأن الاعتماد الورقي القديم بات ميتا وأصبح من الماضي وأصبحنا نتعامل الآن مع عنصر أصبح جزءا من حياتنا اليوم وهو الرقمنة.

[61]– محماد البداوي" التدريب الإلكتروني كمدخل لتنمية الموارد البشرية في الإدارة العمومية المجلة المغربية للأنظمة القانونية والسياسية حكامة التدبير العمومي العدد الخاص رقم 21 2020 "ص 157.

الفقرة الثانية: التمكين المجتمعي

من أجل تجاوز الاختلالات التي تم رصدها وتمكين الدولة والإدارة الجماعية من بيئة داعمة للتحول الرقمي أمام مجتمع رقمي متطور، فلا بد من التركيز الأساسي على البعد الاجتماعي من خلال تمكين المجتمع من الانخراط والتماشي مع التحول الرقمي الحاصل في العالم الوظيفي بالأخص، وبناء جماعة ومجتمع رقميين ومتمكنين، وتبدأ مرحلة التمكين المجتمعي من خلال محاربة الأمية الرقمية، وانخراط كافة شرائح المجتمع في الاستعمال الإلكتروني للمعلومات **(أولا)**، والانفتاح على ما يصطلح عليه في الدول المتقدمة بالدساتير الصديقة للتحول الرقمي من أجل تحقيق العدالة الرقمية **(ثانيا)**.

أولا: محاربة ومحو الأمية الرقمية

سبق القول أن الجهل الإلكتروني يشكل آفة في بطء وعدم التحول الرقمي للإدارة الجماعية، ولكن الأمية أقل شأن من الجهل لأن هذا الأخير هو تصنع المعرفة، لكن الأمية هي الاعتراف بعدم المعرفة. فالجاهل لا يصنف نفسه من فئة المستضعفين أما الأمي هو معترف بالاستضعاف العلمي وعليه ما يهمنا هنا هو محاربة الأمية خاصة الأمية الرقمية.

يعتبر محو الأمية الرقمية، القدرة على استخدام الأدوات الرقمية لحل المشكلات وإنتاج المشاريع المبتكرة وتعزيز الاتصال والاستعداد للتحديات على العالم الرقمي المتزايد. أما جمعية المكتبات الأمريكية فعرفت محو الأمية الرقمية بأنه القدرة على استخدام تقنيات المعلومات والاتصالات للعثور على المعلومات وتقييمها وإنشاءها وتوصيلها مما يتطلب مهارات معرفية وتقنية[62].

فكما آنفنا القول بأن الأمية الرقمية تعتبر عبئا ثقيلا على التحول الرقمي للإدارة الجماعية، فهناك حاجة ماسة لبرامج فعالة تدعم بناء المعرفة الرقمية، لكن مع إبقاء الفئة المستضعفة على رأس الأولوية، إذ يجب على الحكومة أن تضمن برامج تعليمية وتدريبية من أجل التقدم التكنولوجي، وأن تكون على استعداد يكفي لتلبية الاحتياجات المتنوعة لمختلف الفئات المستضعفة، خاصة الرجال الأكبر سنا وسكان البوادي والقرى، وتتمثل الخطوة الأولى في

[62]– حورية نهاري" محو الأمية الرقمية وتطوير المهارات التقنية في مؤسسات التعليم العالي، تجارب عربية مركز البحث العلمي والتقني لتطوير اللغة العربية وحدة تلمسان الجزائر المجلد 14 العدد 04 سنة 2022 " ص 116.

محاربة هذا المشكل المطروح هي بناء الوعي الرقمي. فقد لا تعرف بعض الفئات من المواطنين أن خدمات الإدارة الجماعية، خاصة الإلكترونية منها متاحة لذا فالقيام بحملات توعوية، سوف يعمل على تغيير الصورة السلبية الراسخة في ذهن المواطنين عن خدمات الإدارة الجماعية، من قبيل عقد محاضرات وندوات لجميع شرائح المجتمع، بالأخص الساكنة القروية، والاعتماد أيضا على برامج إعلامية لتثقيف الساكنة عبر القنوات التلفزية ووسائل التواصل الاجتماعي التي تعرف استخداما كبيرا من المواطنين، وهذا من أجل توسيع المعرفة والخبرة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات[63].

كذلك من تدابير محاربة الأمية الرقمية، هو عدم تكرار الدولة والحكومة نفس ما وقعت فيه سابقا، وهو عدم إصلاح منظومة التعليم وعدم جعلها مواكبة للتطوير التكنولوجي الحاصل عكس باقي الدول، بحيث يجب عليها وضع خطط مستقبلية تناسب الاحتياجات المتطورة ثم إدخال متخصصين مؤهلين في المجال الرقمي، لأن الأمية الرقمية لا تشمل التلميذ فقط بل تشمل كافة الطاقم التعليمي والتربوي وهذا من أجل توفير موارد بشرية برصيد معرفي رقمي يؤهلها للانخراط في المجتمع الرقمي.

والأمية الرقمية لا تشمل المواطنين فقط بل تشمل أيضا الموظف الجماعي والمنتخب وكافة طاقم الإدارة الجماعية على حد السواء وهنا يبرز دور التدريب الإلكتروني الذي سبق وأن تحدثنا عنه.

ثانيا: تحقيق العدالة الرقمية

إن تحقيق العدالة الرقمية في الإدارة الجماعية، يعني أن جميع المواطنين بعيدا عن وضعهم الاجتماعي أو الثقافي أو المعرفي أو الجغرافي يجب أن يتمتعوا بفرص متكافئة في الوصول إلى الخدمات والحقوق التي توفرها الإدارة الجماعية عبر الوسائل الرقمية مع توظيف التكنولوجيا كأداة لخدمة المجتمع وليس لخلق فجوة جديدة بين المواطن والإدارة الجماعية.

فمن متطلبات تحقيق العدالة الرقمية ضمان الشمول الرقمي من خلال توفير واجهات سهلة الاستخدام، تراعي الفئة المستضعفة الأميين رقميا، وضمان قدرتها على تحمل تكاليف

[63]– عثمان لكحل" تحولات المرافق العمومية في سياق تحدي الرقمنة" مرجع سابق ص 146 147.

الأجهزة التي تمكنها من التعامل مع متطلبات التطور الرقمي، وهذا يبقى عمل الحكومة ووزارة الانتقال الرقمي ثم وزارة الداخلية، وليس عمل الإدارة الجماعية. إلى جانب هذا، يجب إدماج كافة المواطنين في الاستراتيجيات الوطنية للانتقال الرقمي وتوفير مؤشرات تقيس مدى استفادة المواطن منها، وهذا الإدماج يعتبر أولوية قصوى وحاسمة في إطار العدالة الرقمية، وذلك من أجل الحد من الفوارق الرقمية وتحقيق المساواة والإنصاف في الاستفادة من الخدمات الإلكترونية، خاصة خدمات الجماعات[64].

ومن آليات تحقيق العدالة الرقمية نجد أيضا، حماية الحقوق الرقمية من خلال ضمان أمن المعلومات والبيانات الشخصية ومكافحة الجرائم السيبرانية، ثم تعزيز ثقافة حماية الخصوصية خاصة لدى الموظفين في الإدارة الجماعية الجماعي والمواطنين. أخيرا إن العدالة الرقمية ليست فقط كمشروع تقني، بل هي مسار إصلاحي متكامل قانونيا واجتماعيا وحتى اقتصاديا يقوم على المساواة والإنصاف بين كافة شرائح المجتمع.

فهذه الأخيرة أو ما يصطلح عليها بالدستور الصديق للتحول الرقمي ليست هدفا لتطوير البناء الرقمي أو البنية الرقمية للإدارة الجماعية، بل أصبحت وسيلة لتحقيق تنمية رقمية مستدامة وضمان حقوق المواطنين في فضاء رقمي عادل وآمن.

[64]– عثمان لكحل" تحولات المرافق العامة في سياق تحدي الرقمنة" مرجع سابق ص 148.

خلاصة الفصل الثاني:

يمكن القول بأن التحولات الرقمية ساهمت في زعزعة الفلسفة التقليدية للإدارة الجماعية في المغرب، حيث فضت عليها فضاء جديدا يحث عليها عدم المساس بجوهر الشفافية والجودة في العمل، حتى وإن كان واقعيا عدم تقدير إمكانية حجم الفضاء الرقمي، إلا أن الرقمنة عملت على استحضار جوانب إيجابية متمثلة في منصات رقمية ساعدت المتحرك أي المرتفق في انسيابية حركته، ولن يظل حبيس زمانه. ومن هنا نصل لفكرة مفادها أن الأنظمة الرقمية للإدارة الجماعية لها دور محوري في تطوير العديد من الجماعات من الناحية التقنية، استحضارا لمنصات عدة تساعد كل مواطن في قضاء خدماته مع عدم التقييد بمشكل الزمكان.

وعليه نستخلص أن كل النظم القانوني الرقمية للإدارة الجماعية تترجم مبادئ الدستور، في صور الحكامة والشفافية والحق في الحصول على المعلومة، وتنسجم مع القوانين التنظيمية للجماعات الترابية والقوانين الخاصة بتبسيط المساطر وحماية المعطيات أي ما يسمى بالملائمة التشريعية.

خاتمة:

أخيرا وختاما لهذا العمل البحثي، استخلصنا أخيرا أنه لا ينبغي السقوط في فخ التباسات الفكرة السيئة التأويل، والقائلة على أن هدف الإدارة الجماعية هو التغلب على التفاوتات المجالية وتجاوزها بنهج الإدارة التقليدية، لأن كل نتائجها تؤول وتؤدي إلى فشل كادح خاصة في محاربة الفساد الإداري.

وبالتالي فعلى الدولة والحكومة حتى وإن كانتا تعرفان عجزا ماليا كبيرا، تطوير خطة العمل المستقبلي، لأن الإدارة الجماعية وجودة العمل معادلة لن تتحقق إلا بنهج الرقمنة، بحيث يجب الإقلاع عن الفكرة الخاطئة السائدة التي تعتبر الإدارة الجماعية الرقمية من الجانب النظري معقدة، إذ أن التجربة النظرية أو حتى الميدانية تفرض علينا اليوم اعتبار الرقمنة ثورة عالمية ووطنية هائلة يجب تأهيلها والعمل على الحفاظ عليها، فإنتاجيتها كبيرة وفعاليتها مهمة خاصة على الإدارة الجماعية، إذ تحتل الصدارة في جلب كل الاستثمارات، وتمثل أهم مركز للعمل الإداري في المغرب وذلك بسبب تحكمها في شبكة كتيفة من الإدارات العمومية، فضلا عن احتكارها لجل المجالات بالمغرب.

وهكذا فمتطلبات التحول الرقمي بالإدارة الجماعية، يتطلب الحفاظ على القطب الخاص بتبسيط المساطر المعول عليه في تحقيق نجاعة غير مسبوقة وكذا العمل على تأهيله عن طريق نهجه كبرنامج تعليمي لكافة شرائح المجتمع، والحد من سياسة البيروقراطية والعمل التقليدي الفاني.

إلى جانب هذا إذا كانت الأمور قد أخذت تتجه خاصة في الإدارة الجماعية نحو إعطاء مكانة أرقى للرقمنة وجعلها أسمى آلية لتدبير شأن الجماعات الترابية وتحفيف العبء عن المرتفقين، فهذا يستدعي جعل المواطنين المحور الأساسي لتطوير سياسة الرقمنة لأن تداخل الرقمنة مع مواطن لا يعرف القيمة المطلقة لها أو يجهل تماما المنصات الإلكترونية للجماعات فهو يناقش مشكلا مطروحا لكل من الدولة والحكومة لإيجاد الحلول المناسبة. (سنتطرق لها في الضوابط المستخلصة).

❖ **ضوابط مستخلصة:**

المطلوب إذن من الدولة والحكومة إيجاد صيغ تنسيق وتوازن جدي مبني على الفعالية والنجاعة لتجاوز الفجوة والأمة الرقمية، لكن ذلك لن يأتي إلا عبر استحضار مجموعة من الشروط نستلهمها من كل ما تمت كتابته على طول هذا البحث ونلخصها كالتالي:

- ضرورة تجاوز مسألة احتكار المعلومة في التعامل مع قضايا الرقمنة، والتي كان فيها كل متدخل ينظر إلى ميدان تخصصه بنظرة احتكارية تفتقد إلى البعد الأخلاقي وتعويضها بنظرة شمولية متكاملة تتبني على التعاون والتنسيق بين مسؤولي الجماعات الترابية والمواطنين.
- ضمان تغطية كاملة لكل مناطق المملكة بالصبيب العالي من الانترنت وخاصة المناطق القروية.
- نهج سياسة إعلامية منفتحة تتبني على إشراك المواطنين في برامج التدريب الرقمي، ذلك أن الرقمنة يتم اعتبارها قطبا رئيسيا لدعم وتعزيز الثقة في الإدارة الجماعية.
- تقوية البنيات التحتية من أجل التواصل السريع ونشر الأخبار الحديثة عبر كل أنحاء التراب الوطني، لأن تسهيل التواصل مع السكان سيضمن حماسهم الفعلي نحو الخروج من سطوة الأمة الرقمية.

لائحة المراجع

❖ **الكتب:**

- عبد الناصر حيدر علي المعري، دور الإدارة الإلكترونية في تخليق الحياة العامة ومكافحة الفساد الإداري، مكتبة دار السلام الرباط الطبعة الأولى 2021.
- كريم الحرش، الدستور الجديد للمملكة المغربية – شرح وتحليل سلسلة العمل التشريعي والاجتهادات القضائية، العدد 3 في سنة 2014.
- محمد المودن، التأسيس القانوني للمرفق العام الإلكتروني، مؤلف جماعي بعنوان التحولات الكبرى للقانون الإداري، مكتبة دار السلام للطباعة والنشر والتوزيع الطبعة الأولى الرباط 2021.
- محمد بومديان، الإشكالات القانونية لاعتماد الإدارة الإلكترونية بالمغرب، مكتبة الرشاد، الطبعة الأولى سطات2020.

❖ **الأطروحات:**

- عبد النصار بن فارس "مصادر تمويل الجماعات الترابية وشروط تحقيق استقلالها المادي أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في القانون العام كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية جامعة سيدي محمد بن عبد الله سلطان بفاس" 2019/2018.

❖ **الرسائل:**

- أسامة المنير "الإدارة الإلكترونية ومتطلبات الجودة إدارة الجمارك والضرائب غير المباشرة نموذجا رسالة لنيل دبلوم الماستر في الدراسات المعمقة في القانون العام كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية السويسي جامعة محمد الخامس الرباط" 2008/2007.
- أسامة شنفار "دور الإدارة الرقمية في توطين وتوطيد الحكامة المالية بالجماعات الترابية بحث لنيل دبلوم الماستر في القانون العام كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية مراكش جامعة القاضي عياض" 2021/2020.
- أميمة تبيات" الادارة الرقمنة ودورها في تحديث التدبير الترابي بالمغرب رسالة لنيل دبلوم الماستر في القانون العام كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية جامعة محمد الخامس" 2022 /2021.

- سعيد بن معلا العمري" المتطلبات الإدارية والأمنية لتطبيق الإدارة الإلكترونية رسالة لنيل دبلوم الماستر أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية الرياض".
- سمير أدراوي" دور الإدارة الرقمية في تجويد تدبير المرفق الترابي جماعة طنجة نموذجا بحث لنيل شهادة الماستر في القانون العام كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية جامعة سيدي محمد بن عبد الله بفاس" 2024/2023.
- عثمان لكحل" تحولات المرافق العامة في سياق تحدي الرقمنة رسالة لنيل دبلوم الماستر في القانون العام كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية جامعة سيدي محمد بن عبد الله بفاس" السنة الجامعية 2022/2023.
- محمد الناصري " الإدارة الرقمية ودورها في تخليق الحياة العامة رسالة لنيل دبلوم الماستر في القانون العام كلية العلوم القانونية والسياسية بسطات جامعة الحسن الأول" 2021/2020.
- نور الدين وعدو" دور الرقمنة في تجويد الخدمات الإدارية رسالة لنيل شهادة الماستر في القانون العام كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية السويسي جامعة محمد الخامس الرباط" 2021/2020.
- ياسين الرامي" دور الرقمنة في تحديث الإدارة الجماعية جماعة قلعة السراغنة نموذجا كلية رسالة لنيل دبلوم الماستر في القانون العام كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية جامعة سيدي محمد بن عبد الله فاس" 2021/2020.

❖ **المقالات والمجلات:**

- أحمد بلمختار منيرة "الرقمنة وإصلاح إدارات الجماعات كقال منشرو على جريدة هيسبريس".
- جعفري مراد ومعنصري مريم" الإدارة الالكترونية بالمغرب بين الأبعاد الاستراتيجية ورهان التنمية" المجلة الأكاديمية للبحوث القانونية والسياسية، المجلد الثالث العدد الأول 2019.
- حورية نهاري "محو الأمية الرقمية وتطوير المهارات التقنية في مؤسسات التعليم العالي"، تجارب عربية مركز البحث العلمي والتقني لتطوير اللغة العربية، وحدة تلمسان الجزائر المجلد 14 العدد 04 سنة 2022.

- حياة فخور "إصلاح الإدارة ورهان تجويد الخدمة العمومية" مجلة الباحث للدراسات والابحاث القانونية والقضائية، العدد 46 شتنبر 2022.
- خليد ربيع الحسيني الادريسي "الانتقال الرقمي دعامة أساسية الاصلاح الإدارة العمومية بالمغرب" مجلة الباحث للدراسات والابحاث القانونية والقضائية، العدد 54 ماي 2013.
- ذ. بدر الخلدي" تقنين تبسيط المساطر الإدارية ورقمنتها في المغرب" مقال منشور بالمجلة المغربية للإدارة المحلية والتنمية، عدد 156 يناير – فبراير 2021.
- رشيد السعيد" تدبير المرافق العمومية في القانون الإداري المغربي المبادئ وطرق التدبير" مؤلف جماعي تحت عنوان تدبير المرافق العمومية في ظل مبادئ الحكامة الجيدة ورهانات النموذج التنموي الجديد"، المجلة المغربية للدراسات في القانون والاقتصاد والتنمية المستدامة، العدد الاول 2022.
- عزالدين الغوساني "دور التحول الرقمي في تحديث الإدارة الجماعية" مجلة تكامل للدراسات والأبحاث ملف العدد الخامس دجنبر 2024 التوجهات الحديثة للقانون الإداري.
- محماد البداوي "التدريب الإلكتروني كمدخل لتنمية الموارد البشرية في الإدارة العمومية" المجلة المغربية للأنظمة القانونية والسياسية حكامة التدبير العمومي، العدد الخاص رقم 21 2020.
- المختار أعمرة "المساءلة الجنائية للموظف العمومي عند إخلاله بالتزاماته القانونية" المجلة المغربية للأنظمة القانونية والسياسية حكامة التدبير العمومي، العدد الخاص رقم 21 سنة 2020.
- مقال منشور ب MOROCCAN LIVE NE WS بعنوان "وزارة الداخلية تدعو لاعتماد منظومة التدبير المندمج للنفقات والشفافية والكفاءة في تدبير ميزانية 2025".
- نور الدين السعداني "مداخل إصلاح المنظومة المالية للجماعات الترابية بالمغرب" مجلة القانون والمجتمع، العدد التاسع أبريل / يونيو 2023.

- هشام الرشدي "موقع ومتطلبات الإدارة الإلكترونية بالمرفق العمومي بالمغرب" مجلة البيان للدراسات القانونية والسياسية، عدد 2 دون ذكر السنة.
- وهابي رشيد" جريمة اختلاس أموال عمومية" مقال منشور بجريدة هيسبريس الإلكترونية، الإثنين 22 ماي 2022.
- ياسين نصيب "موقع الرقمنة في القانون رقم 55.19 المتعلق بتبسيط المساطر والاجراءات في الإدارية"، مقال منشور بمجلة ابن خلدون للدراسات القانونية والاقتصادية والاجتماعية، العدد 7 ماي2024.

❖ **القوانين:**

- دستور المملكة المغربية لسنة 2011 الصادر بتنفيذه الظهير الشريف رقم 1.11.91 صادر في 29يوليو، 2011 بالجريدة الرسمية عدد 1964 مكرر بتاريخ 30 يوليو

❖ **الخطب والرسائل الملكية:**

- خطاب الملك محمد السادس بمناسبة افتتاح الدورة الأولى للبرلمان من السنة التشريعية الأولى من الولاية التشريعية العاشرة في 14 اكتوبر 2016.
- الخطاب الملكي الموجه إلى القمة الاستثنائية للاتحاد الأفريقي بالعاصمة الرواندية كيفاني حول منطقة التبادل الحر القارية الأفريقية في21مارس2018.
- خطاب جلالة الملك محمد السادس بمناسبة افتتاح الدورة الأولى للبرلمان من السنة التشريعية الثانية في 14 أكتوبر 2022.
- الرسالة الملكية الموجهة إلى المشاركين في أشغال اجتماع التجمع الأفريقي لوزراء ومحافظي البنوك المركزية للدول الأفريقية 5 يوليوز 2022.
- الرسالة الملكية الموجهة إلى المشاركين في الدورة الرابعة لمؤتمر دول الأطراف في اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد مراكش 24 أكتوبر 2011.

❖ **التقارير:**

- تقرير يكشف ضعف الشفافية الرقمية لدى الجماعات الترابية (غياب شبه تام للمعطيات المالية رغم الإطار القانوني) تقرير منشور على منصة المستقبل تاريخ الاطلاع 2025/07/20 على الساعة 23: 06.

❖ **المداخلات والدلائل:**

- دليل الجماعات في ميدان التعمير سلسلة دليل المنتخب الطبعة الأولى 2009.
- محمد أمين السوسي "مداخلة تم إلقاؤها حول التحول الرقمي للجماعات الترابية والتنمية المحلية" الثلاثاء 15 فبراير 2022.
- وزارة الاقتصاد والمالية وإصلاح الإدارة قطاع إصلاح الإدارة دليل حول القانون رقم 31.13 المتعلق بالحق في الحصول على المعلومة ص 6.

❖ **المواقع الإلكترونية:**

- مغرب القانون، أنماط التدبر الحديث للجماعات الترابية في ظل القانون التنظيمي رقم 113.14

http: //www.maroclaw.com

- وزارة الانتقال الرقمي وإصلاح الإدارة

https: //mmsp.gov.ma/ar

الفهرس:

مقدمة:..... 1
الفصل الأول: مسار التحول الرقمي للإدارة الجماعية..... 7
المبحث الأول: الإطار القانوني والمؤسساتي لرقمنة الإدارة الجماعية 9
المطلب الأول: الإطار القانوني لرقمنة الإدارة الجماعية 9
الفقرة الأولى: الإدارة الجماعية والانتقال الرقمي بين الدستور والتشريع والتوجيهات الملكية 10
أولا: الحماية الدستورية 10
ثانيا: القانون 113.14 ورقمنة الإدارة الجماعية 13
ثالثا: الخطب الملكية 16
الفقرة الثانية: القوانين المعززة لرقمنة الإدارة الجماعية 17
أولا: القانون رقم 55.19 المتعلق بتبسيط المساطر والإجراءات الإدارية 18
ثانيا: القانون رقم 31.13 المتعلق بالحق في الحصول على المعلومة 19
ثالثا: القانون رقم 54.19 بمثابة ميثاق للمرافق العمومية 20
المطلب الثاني: مرتكزات رقمنة الإدارة الجماعية المؤسسات والاستراتيجيات 22
الفقرة الأولى: الإطار المؤسساتي 22
أولا: وكالة التنمية الرقمية ADD 22
ثانيا: الوكالة الوطنية لتقنين المواصلات ANRT 23
ثالثا: المديرية العامة للجماعات الترابية 24
الفقرة الثانية: الاستراتيجيات الوطنية 25
أولا: الاستراتيجية الوطنية E. MAROC 2010 25
ثانيا: مخطط المغرب الرقمي 2013 26
ثالثا: مخطط المغرب الرقمي 2030 27
المبحث الثاني: دوافع اعتماد الرقمنة على مستوى الإدارة الجماعية 29
المطلب الاول: تعقد المساطر الإدارية وانتشار الفساد 29
الفقرة الأولى: الحد من التعقيدات المسطرية بالإدارة الجماعية الرقمية 30
اولا: مظاهر تعقد المساطر بالإدارة الجماعية 30
ثانيا: دور الرقمنة في عقلنة وتبسيط المساطر الإدارية 32
الفقرة الثانية: محاربة الفساد الإداري 33
أولا: فساد الموظف الجماعي 33
ثانيا: الرقمنة كآلية لمحاربة الفساد في الإدارة الجماعية 37
المطلب الثاني: تعزيز قواعد الحكامة الرقمية بالإدارة الجماعية 38
الفقرة الأولى: الحكامة الرقمية بين الشفافية والمساءلة 38
أولا: الشفافية الرقمية 39
ثانيا: المساءلة كأساس للحكامة الرقمية 41
الفقرة الثانية: تعزيز مبدأ الثقة والاستدامة في الأنظمة الرقمية 42
أولا: تعزيز مبدأ الثقة 42
ثانيا: تعزيز مبدأ الاستدامة 43
خلاصة الفصل الأول: 44
الفصل الثاني: دور الرقمنة في تجويد الخدمات بالإدارة الجماعية 45

المبحث الأول: الأنظمة الرقمية المتعلقة بالإدارة الجماعية 47
المطلب الأول: على مستوى الأنظمة المعلوماتية لتدبير مالية الإدارة الجماعية 48
الفقرة الأولى: نظام التدبير المندمج للنفقات GID 48
أولا: تحسين المالية.....49
ثانيا: عقلنة وتدبير وتتبع النفقات.....50
الفقرة الثانية: نظام التدبير المندمج للمداخيل GIR.....51
أولا: ضبط الحكامة المالية للإدارة الجماعية 51
ثانيا: التحديات المرتبطة بنظام التدبير المندمج للمداخيل.....53
المطلب الثاني: الأنظمة الرقمية المتعلقة بالتدبير الخاص بالإدارة الجماعية.....54
الفقرة الأولى: منصة رخص ROKHASS. MA.....54
أولا: اختصاصات المجلس الجماعي في التعمير 55
ثانيا: أهمية المنصة الرقمية رخص ROKHAS.MA في الإدارة الجماعية 55
الفقرة الثانية: المنصات الرقمية لخدمات المرتفقين في الإدارة الجماعية 56
أولا: منصة شفافية CHAFAFIA. MA 57
ثانيا: رقمنة خدمات مرفق الحالة المدنية WATIQA. MA.....57
المبحث الثاني: تحديات تطبيق الرقمنة بالإدارة الجماعية وسبل تجاوزها 59
المطلب الأول: تحديات تطبيق الرقمنة 59
الفقرة الأولى: التحديات البشرية.....60
الفقرة الثانية: التحديات المادية 62
المطلب الثاني: سبل تحقيق الرقمنة 63
الفقرة الأولى: دعم البنيات التحتية والتدريب الإلكتروني 63
أولا: دعم البنيات التحتية.....63
ثانيا: التدريب الإلكتروني.....65
الفقرة الثانية: التمكين المجتمعي.....66
أولا: محاربة ومحو الأمية الرقمية.....66
ثانيا: تحقيق العدالة الرقمية 67
خلاصة الفصل الثاني: 69
خاتمة: 70
لائحة المراجع 72
الفهرس: 77