

التدبير الرقمي وتحديث الإدارة العمومية بالمغرب

Digital management and modernization of public administration in Morocco

عبدالله طلوع: دكتور في القانون العام والعلوم السياسية

جامعة الحسن الأول سطات

Abdelilah TALOUA

PhD in Public Law and Political Science – Hassan I University, Settat

الملخص:

التدبير الرقمي وتحديث الإدارة العمومية بالمغرب يمثلان خطوة مهمة نحو تحسين فعالية وكفاءة الخدمات العامة. يشمل هذا التحديث تبني تقنيات المعلومات والاتصالات لتحسين الإجراءات الإدارية وتسهيل الوصول إلى الخدمات الحكومية. تعتبر الرقمنة توجهًا استراتيجيًا أساسيًا لتحديث الإدارة العمومية، حيث تهدف إلى تقليص البيروقراطية وتحسين الشفافية والمساءلة. دوافع تبني الإدارة الرقمية في المغرب تشمل الحاجة إلى تحسين الخدمات العامة، تيسير الإجراءات، وتوفير الوقت والجهد للمواطنين. كما أن من بين الأهداف الرئيسية تعزيز الكفاءة الإدارية، تقليل الفساد، وتحقيق التنمية المستدامة من خلال استخدام التكنولوجيا. يركز المغرب على تعزيز الحكومة الإلكترونية من خلال توفير منصات رقمية للمواطنين تمكنهم من إجراء المعاملات بسهولة. كما يسعى إلى تحسين التعاون بين المؤسسات الحكومية من خلال تبادل البيانات والخدمات الرقمية. رغم التحديات التقنية والبشرية، يواصل المغرب العمل على تطوير البنية التحتية الرقمية لضمان تحقيق نتائج إيجابية. التحديات تشمل الحاجة إلى تدريب الكوادر البشرية وتوفير البيئة القانونية المناسبة لضمان نجاح هذه الإصلاحات.

الكلمات المفتاح: التدبير الرقمي، تحديث الإدارة العمومية، الرقمنة، التحول الرقمي...

Abstract:

Digital management and the modernization of public administration in Morocco represent an important step towards improving the effectiveness and efficiency of public services. This modernization involves adopting information and communication technologies to enhance administrative procedures and facilitate access to government services. Digitalization is considered a key strategic approach to updating public administration, aiming to reduce bureaucracy and improve

transparency and accountability. The motivations for adopting digital administration in Morocco include the need to improve public services, streamline procedures, and save time and effort for citizens. Key objectives include enhancing administrative efficiency, reducing corruption, and achieving sustainable development through the use of technology. Morocco focuses on strengthening e-government by providing digital platforms that enable citizens to easily carry out transactions. It also seeks to improve collaboration between government institutions through data and service sharing. Despite technical and human challenges, Morocco continues to develop its digital infrastructure to ensure positive results. Challenges include the need for human resources training and providing the appropriate legal environment to ensure the success of these reforms.

Keywords: Digital Management, Public Administration Modernization, Digitalization, Digital Government Services...

مقدمة:

شهد العالم خلال العقود الأخيرة تحولات عميقة بفعل التطورات المتسارعة في مجال التكنولوجيا الرقمية، حيث باتت التقنيات الحديثة تفرض نفسها بقوة في مختلف المجالات، محدثة تغييرات جوهرية في أساليب العمل، وطرق التواصل، وآليات تدبير المرافق والمؤسسات. وقد انعكست هذه التحولات بشكل مباشر على الحياة اليومية للأفراد، سواء من خلال تسهيل الوصول إلى المعلومات والخدمات، أو من خلال إعادة تشكيل نمط التفاعل بين المواطن والإدارة. فمنذ ظهور وسائل الاتصال السلكية في منتصف القرن التاسع عشر، ثم تطور الاتصالات اللاسلكية، وظهور الأقمار الصناعية والألياف البصرية، أصبح العالم أكثر ترابطاً، ودخلت البشرية مرحلة غير مسبوقة من التطور التكنولوجي حيث باتت الرقمنة أحد أهم محركات التغيير في العصر الحديث.

وفي ظل هذه التحولات، أصبحت التكنولوجيا الرقمية أداة رئيسية في تحقيق التنمية المستدامة، إذ تساهم في تسريع عمليات اتخاذ القرار، وتقليص الفجوات الإدارية، وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين. كما تتيح فرصاً هائلة لتعزيز الشفافية، وتحقيق الفعالية والنجاعة في تدبير الشأن العام، مما جعل التحول الرقمي رهاناً استراتيجياً لدى العديد من الدول. فالإدارة العمومية، باعتبارها الفاعل الرئيسي في تنفيذ السياسات العمومية، مطالبة اليوم بتبني نهج رقمي حديث يواكب التطورات المتسارعة، ويستجيب لتطلعات المواطنين في الحصول على خدمات إدارية ذات جودة عالية، في إطار من الشفافية والمساءلة.

غير أن رقمنة الإدارة العمومية ليست مجرد عملية تقنية تقتصر على اعتماد الأدوات التكنولوجية الحديثة، بل هي تحول هيكلي عميق يقتضي إعادة النظر في طرق التدبير، وتأهيل الموارد البشرية، وإرساء ثقافة رقمية تضمن نجاح هذا التحول. وعلى الرغم من الجهود التي بذلتها الدول في هذا المجال، لا تزال العديد من التحديات قائمة، من بينها تحديات مرتبطة بالبنية التحتية التكنولوجية، ومدى جاهزية الموارد البشرية لمواكبة هذا التطور، فضلاً عن إشكالات تتعلق بتقبل المواطنين للخدمات الرقمية وإمكانية استفادتهم منها بشكل متكافئ.

وفي هذا السياق، عمل المغرب، إدراكاً منه لأهمية الرقمنة، على وضع استراتيجية وطنية تهدف إلى تحديث الإدارة العمومية، من خلال تبني الحلول الرقمية، وتحسين جودة الخدمات، وتقليص الإجراءات البيروقراطية التي كانت تشكل عائقاً أمام نجاعة الأداء الإداري. وقد جاءت هذه الاستراتيجية في إطار سعي المغرب إلى تعزيز تنافسيته على المستوى الإقليمي والدولي، ومواكبة التحولات التي يشهدها العالم في ظل العولمة واقتصاد المعرفة. ومع ذلك، فإن التحول الرقمي في الإدارة المغربية لا يزال يواجه تحديات جوهرية، تتعلق بمدى فعالية هذه الاستراتيجية، ومدى قدرة الإدارة على التأقلم مع المتغيرات الجديدة، وتأهيل الموارد البشرية، فضلاً عن توفير بنية تحتية رقمية متطورة تضمن نجاح هذا التحول.

في ضوء هذه المعطيات، يطرح هذا المقال إشكالية جوهرية تتعلق بمدى قدرة الإدارة العمومية في المغرب على الاستفادة من الرقمنة لتحقيق نجاعة إدارية وتنمية مستدامة، في ظل التحديات التي تواجه هذا التحول. ويمكن صياغة الإشكالية كما يلي:

إلى أي حد تساهم رقمنة الإدارة العمومية في المغرب في تحسين جودة الخدمات الإدارية وتحقيق التنمية المستدامة، وما

هي العوائق التي تعترض تنفيذ هذا التحول، سواء على المستوى التقني أو البشري أو التنظيمي؟

ومن هذه الإشكالية الرئيسية تتفرع الأسئلة التالية:

- ❖ ما المقصود برقمنة الإدارة العمومية؟ وما أهميتها في تحقيق الفعالية الإدارية والتنمية المستدامة؟
- ❖ كيف تفاعل المغرب مع التحولات الرقمية، وما مدى نجاعة الاستراتيجية الوطنية لرقمنة الإدارة؟
- ❖ ما أبرز التحديات التي تواجه الإدارة المغربية في مسار التحول الرقمي؟
- ❖ ما السبل الممكنة لتجاوز هذه التحديات، وضمان رقمنة ناجحة للإدارة العمومية تحقق النجاعة والشفافية؟

ولأهمية الأدوار التي يمكن أن تلعبها تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحقيق التنمية المستدامة، ما يتطلب معه ضرورة اعتماد توجه استراتيجي لتحديث تدبير الإدارة العمومية (المطلب الأول) من خلال العمل على تأهيل الموظف العمومي وتشجيع المواطنين لمواكبة الانعكاسات التي أضحت تفرضها الرقمنة (المطلب الثاني).

المطلب الأول: الرقمنة كتوجه استراتيجي لتحديث تدبير الإدارة العمومية

إن وجود توجه استراتيجي لتحديث الإدارات والمؤسسات العمومية، تتجاوز تلك المقاربة الضيقة التي أفرزها تفعيل ورش المغرب الرقمي 2013¹، يكتسي أهمية بالغة اليوم لما لها من دور في توفير خدمة عمومية ذات جودة عالية تستجيب لمطالب ورغبات المواطنين²، عن طريق توفير الوسائل الضرورية لتطوير التبادل المعلوماتي داخل الجهاز الإداري، وبشكل خاص تحقيق التناغم بين الأنظمة المعلوماتية التابعة لمختلف الأجهزة والهيكل الإدارية لتطوير العمل الإداري من خلال الوعي بأهمية نظم المعلومات في تطوير العمل بالإدارة العمومية (الفقرة الأولى)، وحتى لا تصبح استراتيجية رقمنة الإدارة غاية في حد ذاتها، وإنما وسيلة لخدمة المواطنين وتيسير معاملاتهم اليومية وتحسين العلاقة معهم، بالإضافة إلى توفير الشروط الملائمة لتنمية اقتصادية واجتماعية، عن طريق تنمية استعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصال داخل الإدارة العمومية (الفقرة الثانية).

الفقرة الأولى: دوافع وأهداف رقمنة الإدارة العمومية

إن عملية إدخال التكنولوجيا الحديثة بوسائلها المتنوعة إلى الإدارة العمومية، أصبح أمراً مؤكداً لجميع العاملين والمتعاملين مع الإدارة، بكونها آلية من الآليات المهمة التي ستمكن من تحسين وتوطيد علاقات متميزة ما بين الإدارة والمتفاعلين بخدماتها، من منطلق

¹ - للمزيد من الاطلاع راجع تقرير المجلس الأعلى للحسابات بشأن تقييم إستراتيجية المغرب الرقمي 2013، تقرير خاص تحت عدد 05/13/CH، فبراير 2014.

² - داود عبد الرزاق الباز، الإدارة العامة، الحكومة الإلكترونية وأثرها على النظام القانوني للمرفق العام وأعمال موظفيه مركز البحوث، الكويت، سنة 2004، ص 38.

أن الحق في المعلومات الذي نص عليه الفصل 27 من دستور 2011¹، أضحى يفرض بث جميع الوثائق عبر شبكة الانترنت، الأمر الذي قد يعطي بعدا جديدا لمفهوم الشفافية الإدارية، ويمهد الطريق لدمقرطة الإدارة، وجعلها إدارة مواطنة تستجيب لانتظارات كل الفاعلين، فمن حق المواطنين أن يكونوا على بينة من كل الأمور التي تخص علاقتهم بالإدارة، ومن حقهم الاستفادة من ذلك بكل شفافية ومصداقية، ذلك أن الإدارة الرقمية، يجب أن تهدف بالدرجة الأولى إلى إصلاح الإدارة وتنميتها وتطورها وتحديثها بهدف تحسين جودة الخدمات الإدارية المقدمة.

كما أن تكنولوجيا المعلومات والاتصال تعتبر من أهم العوامل المؤثرة على نمو وتطور المجتمعات في شتى مجالات الحياة، فهي بالإضافة إلى العنصر البشري تشكل إحدى العوامل التي يتم بها تقييم مدى تقدم الإدارة العمومية، الأمر الذي يفرض تطوير الأنظمة المعلوماتية بشكل تدريجي لتوفير المعلومات اللازمة لتسهيل مسار اتخاذ القرارات الإدارية، في إطار مبادئ الحكامة الرقمية، التي أضحت تساهم في تجويد العمل الإداري.

فعندما تقوم الإدارة على أسس قوية وفعالة في مجال تقديم الخدمات بشكل رقمي سواء للأفراد أو المنظمات الخاصة المحلية منها أو الدولية، فإن ذلك سيؤدي لخلق مناخ إيجابي يمكن تلك الجهات من إجراء المعاملات الرقمية فيما بينها وبين المواطنين بغرض تقليص النفقات وتحسين جودة الخدمات المقدمة من طرف المرافق العمومية².

➤ الرفع من كفاءة الجهاز الإداري

إذا كان الدفع بعجلة التنمية الإدارية يعتبر الهاجس الرئيسي لمختلف الفاعلين السياسيين والإداريين، لما لها من دور في تحسين أداء الإدارة العمومية وتقريب الإدارة من المواطنين والقضاء على البيروقراطية، فإن الاستثمار في قطاع التكنولوجيا الحديثة داخل الإدارة العمومية أضحى هدفا أساسيا للعديد من الدول لتحسين هيكلها الإدارية من جهة، ولإرضاء احتياجات المواطنين من جهة أخرى.

فالرغبة في الرفع من كفاءة الجهاز الإداري من العوامل التي دفعت الإدارة المغربية إلى توظيف تقنيات حديثة للرقمي بعملية التسيير الإداري ومن أجل تلبية الحاجيات الإدارية للمواطنين، وتعتبر المعلومات من الأدوات الحديثة التي تتبناها الإدارة العمومية لتنظيم مرافقها وإدارة أعمالها ونشاطاتها، مما يساعد في القضاء على المشاكل التي كانت تحد من فعالية عمل الجهاز الإداري.

كما أن تقديم الخدمات الإدارية بصورة أفضل هي من الدوافع الرئيسية التي يسعى لتحقيقها ورش الرقمنة الذي انخرط فيه المغرب منذ سنوات، بتحسين خبرات الأفراد في التعامل مع الإدارة عند تقديمهم للطلبات أو الحصول على الخدمات³، وأيضا بخلق

¹ - الفصل 27: " للمواطنين والمواطنات حق الحصول على المعلومات الموجودة في حوزة الإدارة العمومية، والمؤسسات المنتخبة، وهيئات المكلفة بمهام المرفق العام، الجريد الرسمية عدد 5964 مكرر بتاريخ 30 يوليوز 2011، ص. 3600

² - فهد مبارك الهاجري، العقود الإدارية عبر الانترنت، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2015، ص 39.

³ - رافيق مرسل، الأساليب الحديثة للتنمية الإدارية بين حتمية التغيير ومعوقات التطبيق، رسالة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، دراسة حالة الجزائر 2001-2011، جامعة تيزيوزو، كلية الحقوق والعلوم السياسية سنة 2011، ص 128.

بيئة متميزة للعمل الإداري يستطيع من خلالها الموظف اكتساب المهارات والكفاءات المطلوبة في استخدام التكنولوجيا الحديثة بالإدارة العمومية، وتحسين الآليات التواصلية مع المواطنين.

➤ فتح قنوات اتصال جديدة بين الإدارة والمواطنين

إن توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بالمغرب يهدف إلى إحداث التغيير الإيجابي في النسق الإداري من خلال السعي نحو تحسين ما هو موجود ورفع مستوى العمل الإداري، سواء قصد إرضاء المنتفعين أو بقصد التفوق في مجال المنافسة الإدارية مع غيرها من الإدارات¹، وفي كل الحالات يبقى المرتفق هو المستفيد الأول من هذا التحسن المستمر والمتواصل²، هذا الأمر يتم من خلال:

- ❖ ضرورة التعرف على احتياجات المتعاملين مع الإدارة الأساسية؛
 - ❖ إشراك العاملين في تخطيط وتطوير الخدمات المقدمة لهم؛
 - ❖ وضع نظام لقياس درجة رضا المتعاملين كجزء أساسي يتيح للمتعاملين مع الإدارة الحصول على الخدمات دون مساعدة من أي موظف؛
 - ❖ إيجاد قنوات متعددة للسماح للمواطن بالدخول إلى النظام الإلكتروني في كل ساعات اليوم وفي كل أيام الأسبوع؛
 - ❖ وجود إجراءات لتلقي الشكاوى ومعالجتها وفقا لمعايير تحدد المدة التي يجب فيها تنفيذ مثل هذه الإجراءات³.
- لذلك فإن تطبيق مشروع الرقمنة الإدارية يجعل الإدارة أكثر قربا من المواطنين، عن طريق تزويدهم بدخول سهل وسريع إلى المعلومات عبر الانترنت، فالإدارة سوف تعمل على إعادة بناء علاقات جديدة بين الإدارة والمواطنين من خلال التمكن من الآليات الحديثة لتقنيات المعلومات، ولاسيما الحاسب الآلي الذي يعتمد في الواقع على برامج المعلومات التي هي من حيث المبدأ لا تؤمن بالعلاقة العاطفية وما قد ينتج على ذلك من المخاطر التي يتعرض لها المرتفق⁴، بسبب مزاجية الموظف المخول له القيام بالعمل الإداري.

الفقرة الثانية: تطوير توظيفات الإدارة الرقمية

¹ - في هذا الإطار قامت وزارة الوظيفة العمومية وتحديث الإدارة بإحداث جائزة وطنية - جائزة امتياز - لتشجيع الإدارات العمومية وشبه العمومية التي تقوم بمجهودات ملموسة في توظيف التكنولوجيا الحديثة في تحديث مرافقها أو في علاقتها مع المرتفقين.

² - محمد سمير أحمد، الإدارة الإلكترونية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان 2009، ص 45.

³ - رافيق مرسل، مرجع سابق، ص: 134.

⁴ - Chatillon (G), Administration électronique et services publics, L'actualité juridique droit administratif 2001, P: 617.

من البديهيات أن استعمال الوسائل الحديثة والاتصال أضحي حقيقة يقينية وعنصرا أساسيا في منظومة التحديث الإداري، ذلك أن الإدارة بكل مكوناتها وهيكلها التنظيمي والفني أصبحت مطالبة بمواكبة العصر بتطوير أساليب العمل الإداري، وأصبح الرهان المغربي يرتبط ببناء إدارة عصرية دائمة الإصغاء لمحيطها الوطني والدولي ومتوفرة على الآليات اللازمة للاستجابة لحاجيات جميع مكونات المجتمع أفرادا وجماعات، ومهتمة بتقديم أفضل خدمة عمومية ذات جودة عالية، وقريبة من المواطنين، وبأقل تكلفة ممكنة، ذلك أن تكنولوجيا الحديثة، أصبحت اليوم هي اللبنة الأساسية لصناعة المستقبل الإداري لما توفره من دعائم أساسية في تطوير وتنمية العمل الإداري، وباعتبارها آلية لتعزيز الدور التشاركي بين جميع مكونات الإدارة العمومية، عن طريق تحقيق الأهداف التالية:

✓ تبسيط الإجراءات داخل المؤسسات العمومية، وهذا ينعكس إيجابيا على مستوى الخدمات التي تقدم إلى

المواطنين؛

✓ اختصار وقت تنفيذ وانجاز المعاملات الإدارية المختلفة؛

✓ تسهيل إجراء الاتصال بين دوائر المؤسسة المختلفة، وكذلك مع المؤسسات الأخرى داخل وخارج البلد¹؛

✓ توفير كم هائل من المعلومات والبيانات الحكومية والتشريعية والقضائية ونحوها للمواطنين ولقطاعات الأعمال

وللجهات الحكومية الأخرى ذات الارتباط الإداري والعلمي ولكل من يحتاجها².

إن استعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، أصبح حجر الزاوية في بناء صرح تنظيم إداري فعال، لتجسيد أهداف ومرامي سياسة تفعيل الاستراتيجية الوطنية للإدارة الرقمية، ومن أجل إعطاء التنمية الترايبية بأبعادها الاقتصادية والاجتماعية والإدارية معناها الحقيقي

فالإدارة ليست مجرد إجراء تقني أو إداري، بل توجهها حاسما لتطوير وتحديث الهياكل الإدارية والنهوض بالتنمية المندمجة وتشجيع الاستثمار في إطار الحكامة الرقمية، الشيء الذي يتطلب تغييرا في السلوكيات والعقليات، لأن أساس نجاح التنمية الإدارية المرتبطة باستعمال تكنولوجيا المعلومات، ذلك عن طريق:

❖ تطوير وتحديث آليات الاشتغال داخل الإدارة

يمثل تطوير وتحديث البنية التحتية للإدارة العمومية يجعلها قادرة على استيعاب الآليات الحديثة لتكنولوجيا المعلومات والاتصال إحدى الركائز الأساسية لتطوير الإدارة العمومية بالمغرب، من خلال إنشاء بنوك للمعطيات موحدة ومشتركة ومحينة، ووضعها رهن إشارة مختلف المؤسسات والهيئات العمومية، لضمان إنجاز أفضل الخدمات لصالح المواطنين عن طريق وضع الخدمات الإدارية على الخط لاستفادة منها من طرف المرتفقين، وللرفع من قيمة الوثيرة ثم اعتماد مقاربة وطنية، تقوم على تعدد قنوات الاتصال لتسهيل

¹ - السامي علاء، الإدارة الإلكترونية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، سنة 2007، ص: 3837.

² - علاء حسين التميمي، إدارة المرافق العامة في ظل الحكومة الإلكترونية، المعهد العربي للدراسات القانونية، القاهرة مصر، سنة 2010، ص 16.

الحصول على الخدمات المطلوبة، مع توفير الأجهزة والمعدات الضرورية لذلك، إلى جانب تحديد أسطول الحواسيب بالإدارات، عن طريق وضع خطة سنوية للتزود بالمعدات الضرورية لكل إدارة عمومية، بالإضافة إلى تبني استراتيجية مندمجة لتزويد المواطنين بالمعطيات والوثائق التي تمتلكها هذه الإدارات لتسهيل حياتهم اليومية، لذلك تم تحرير قطاع الاتصالات¹، لتحسين الخدمات الموضوعة على الخط إلى جانب تطوير وتوسيع شبكات الاتصال.

❖ تعزيز آليات الشراكة بين القطاعين العام والخاص

¹ - على إثر صدور القانون 24-96 بتاريخ 1997/08/07، المتعلق بإعادة هيكلة قطاع البريد والاتصالات بالمغرب، تم فتح قطاع الاتصالات للمنافسة، وهو الأمر الذي دخل حيز التنفيذ فعليا منذ صيف سنة 1999، حيث تم منح رخصة ثانية للهاتف المحمول، وكذا فتح رأسمال شركة اتصالات المغرب لمساهمة الخواص في بداية سنة 2001.

وتجدر الإشارة، إلى أنه قبل صدور القانون 24-96، كانت هيكلة القطاع تتسم باحتكار الدولة، ويتلازم قطاع البريد مع قطاع الاتصالات في إطار مؤسسة واحدة هي المكتب الوطني للبريد والاتصالات الذي تم إحداثه بدوره في يناير 1984، والذي كان يتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي.

واستجابة لمتطلبات التنمية الاقتصادية والاجتماعية وإكراهات العولمة ومسايرة الركب في ميدان الاتصالات، صدر قانون 24-96 ليعيد رسم هيكلة القطاع برمته من خلال رفع احتكار الدولة وفصل البريد عن الاتصالات، وكذا فصل مهام التقنيين عن مهام الاستغلال.

وقد تمخض عن هذا الإصلاح القانوني إحداث المؤسسات التالية:

1. شركة اتصالات المغرب (المتعهد التاريخي) برأسمال تمتلكه الدولة 100 % في مرحلة أولى على أمل فتحه للخواص لاحقا.
 2. مؤسسة بريد المغرب، مؤسسة عمومية ذات شخصية معنوية واستقلال مالي وبرأسمال للدولة بنسبة 100 %.
 3. الوكالة الوطنية لتقنين الاتصالات : وهي مؤسسة عمومية ذات استقلال مالي و شخصية معنوية تحت وصاية الوزير الأول، تلعب دور الحكم في فض النزاعات بين المتعهدين، علاوة على أنها تتولى مراقبة مدى احترامهم لدفاتر التحملات، كما أن لها دور اقتراح النصوص المتعلقة بالقطاع على الحكومة.
 4. بالإضافة إلى المؤسسات السابقة، هناك الوزارة المكلفة بقطاع الاتصالات التي تسهر على وضع و تنفيذ سياسة الحكومة في هذا الميدان.
- هذه الهيكلة الجديدة للقطاع ساهمت في توسيع خدمات الاتصالات بشكل لم يسبق له مثيل، سواء على مستوى الخدمات المقدمة أو على مستوى عدد المشتركين، ولا سيما بالنسبة للهاتف المحمول الذي عرف طفرة نوعية.

ذلك، أن بعد تحرير القطاع الاتصالات أمام الفاعلين في القطاع الخاص، ولجت السوق المغربية للاتصالات كل من شركة "ميديتل" (قبل أن تصبح أورانج)، وشركة "إنوي" (كانت تحمل اسم "وانا" خلال تأسيسها). وساهمت الشركتان في خلق مناخ منافسة قوي، استفاد منه المواطنون المقبلون على مختلف خدمات الاتصالات والربط بشبكة الإنترنت، حيث إن الخدمات تطورت بشكل كبير، وانخفضت أسعار المكالمات. ودفعت هذه المعطيات مجموعة البحوث البريطانية "أوكسفورد بيزنس"، إلى القول بأن: "المغرب يعرف طفرة نوعية في مجال الاتصالات، جعلته اليوم فاعلاً مهماً في أسواقه". وأوردت المجموعة نفسها، في دراسة لها، أن السوق شهدت خلال الفترة الممتدة ما بين سنة 2013 وسنة 2014 نسبة نمو بلغت 3.1%، وتوقعت أن تتجاوز نسبة نموه هذا الرقم خلال السنة الحالية .

ويبلغ عدد المشتركين في شركات الاتصالات المغربية الثلاث، حسب الأرقام المعلنة من طرفها، ما مجموعه 43,42 مليون منخرط، أي ما يزيد عن عدد سكان المغرب، حيث تستحوذ شركة "اتصالات المغرب" على 18,31 مليون مشترك، وشركة "ميديتل(أورانج)" على 12,9 مليون منخرط، وشركة "إنوي" على 12,21 مليون منخرط.

وحسب الأرقام المعلنة من طرف "الوكالة الوطنية لتقنين المواصلات"، خلال شهر أكتوبر من سنة 2014، فإن أرباح قطاع الاتصالات المغربي تضاعفت خلال الـ 15 سنة الماضية بنسبة 400%. وساهم القطاع كذلك في خلق 14 ألف فرصة عمل بشكل مباشر.

إن تعزيز آليات الشراكة والتعاون بين القطاعين العام والخاص طبقا لقانون¹ 46.18، يعد من أهم الوسائل التي ستمكن الإدارة من ممارسة دورها الأساسي في الاستجابة لحاجيات وانتظارات المواطنين، عن طريق الاستفادة من الآليات التي تعتمد عليها بعض مؤسسات القطاع الخاص ذات الريادة في مجال استخدام تكنولوجيا الحديثة للمعلومات.

وللوصول إلى هذا المبتغى عملت الدولة على تطوير علاقة الشراكة في مجال استعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصال، عن طريق تفعيل دور المؤسسات المتخصصة ذات الارتباط بتتبع وتقييم ورصد مدى اندماج المؤسسات والإدارات العمومية في التوظيف الأمثل للتكنولوجيا الحديثة²، إلى جانب تامين مهام الوكالة الوطنية لتقنين المواصلات³، كهيئة وطنية مستقلة يعهد إليها تطوير وتوجيه وتتبع استعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصال داخل الإدارة العمومية من خلال:

❖ تتبع وتطوير أنشطة البحث العلمي المتعلقة باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال؛

❖ إعداد الدراسات الميدانية الخاصة باختيار تكنولوجيا المعلومات الملائمة للتسيير الإداري ووضع الأهداف والبرامج؛

❖ مساعدة الإدارات على وضع برامج التحديث الإداري؛

❖ السهر على توحيد البرامج الوطنية في ميدان استعمال التكنولوجيا الحديثة؛

❖ إعداد قاعدة بياناتية للخدمات عن بعد، التي يمكن تغطيتها بواسطة تكنولوجيا المعلومات.

ذلك أن للقطاع الخاص دور هام في مساندة المشاريع الإلكترونية، من خلال مساهمته في توفير الموارد الأساسية من أجهزة وبرمجيات، كما يمكن للقطاع الخاص مساندة المشاريع الإلكترونية من خلال توفير خدماته الاستثمارية والتطويرية والعمل على تقديم

¹ - ظهر شريف رقم 1-14-192 صادر في فاتح ربيع الأول 1436 الموافق 24 ديسمبر 2014، بتنفيذ القانون رقم 86/12، المتعلق بعقود الشراكة بين القطاعين العام والخاص، الجريدة رسمية عدد 6328 بتاريخ 22 يناير 2015، المل بموجب القانون رقم 46.18.

² - يوجد بالمغرب عدة متدخلين في مجال استعمال تكنولوجيا الإعلام والاتصال بشكل مباشر أو غير مباشر، أقدمها لجنة الدراسات لمعالجة المعلومات التي أحدثت سنة 1968، وعهد إليها بإبداء الآراء عند اقتناء الآليات المعلوماتية من طرف الإدارات والمؤسسات العمومية.

. اللجنة التقنية للمعايير، التي أحدثت سنة 1998، وعهد إليها بوضع معايير مغربية في ميدان تكنولوجيا المعلومات، كتشفير المعلومات، اللغات المستعملة، البرامج المعلوماتية، الاتصال الشبكي ووحدات تخزين المعلومات.

. مجموعة تتبع تكنولوجيا المعلومات، تأسست سنة 1997، وعهد إليها بتتبع تكنولوجيا المعلومات على الصعيد الوطني ورصد تطور قطاع الاتصالات.

. اللجنة الوزارية لتنمية التجارة الإلكترونية، أحدثت سنة 2000، من أجل تشجيع التجارة الإلكترونية، وتتكون هذه اللجنة من ممثلي الإدارات والمؤسسات العمومية والشبة العمومية المهتمة، وكذا ممثلي القطاع الخاص.

³ - الوكالة الوطنية لتقنين المواصلات: مؤسسة عمومية مكلفة بتنظيم وتقنين قطاع المواصلات، وتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، أحدثت طبقا للقانون رقم 24-96 المتعلق بالبريد والمواصلات، كما تم تغييره وتنميه بمقتضى القانون رقم 01-55، الذي رسم الخطوط العامة لإعادة تنظيم القطاع. وترتكز اختصاصات الوكالة انطلاقا من مقتضيات القانون السالف الذكر على المهام التالية: مهام قانونية، مهام اقتصادية، مهام تقنية.

الحلول التقنية المناسبة، لتحقيق الأهداف المنشودة من تلك المشاريع¹، مع ضرورة مشاركته في الاستثمار والتمويل لتحسين البنية التحتية لشبكات الاتصالات والقيام بعمليات صيانة الأجهزة وإنشاء المعاهد التدريبية لتطوير الكفاءات العلمية². وقد قامت السلطات الإدارية بعدة اتفاقيات شراكة مع القطاع الخاص، وحتى بين الإدارات العمومية من أجل تأهيل الإدارة ومدها بالتكنولوجيات الحديثة، ومن هذه الاتفاقيات³.

وبالتالي فإن الدينامية الرقمية بكافة أشكالها وتطبيقاتها فرضت نفسها بقوة على المجتمعات، لذلك كان لابد من تنسيق الجهود والمبادرات بين القطاعين العام والخاص، لمواجهة كل التحديات التي قد تطرح في سياق تفعيل الاستراتيجية الوطنية لمجتمع المعرفة، وإيجاد الحلول المناسبة لها وتحديد رؤية مستقبلية لضمان نجاح تطبيق الإدارة الرقمية بالمغرب، مع ضرورة نشر الوعي المعلوماتي داخل المجتمع.

المطلب الثاني: التحولات الرقمية وجدلية التأثير بين المواطن والموظف العمومي

إن خيار تبني استراتيجية الرقمنة لم يعد رفاهية بالنسبة للدولة الحديثة، لكنه أصبح تحديا تنمويا في المقام الأول، مما يستلزم معه ضرورة تفعيل المشاريع المتعلقة بتوظيف تكنولوجيا المعلومات ومواجهة التحديات التي قد تعترض إنجاح هذا الورش الوطني، من خلال العمل على وضع خطط استراتيجية لإعداد مواطن رقمي قادر على التفاعل الإيجابي مع الوسائط الرقمية الحديثة (الفقرة الأولى)، وبالمقابل ضرورة العمل على تهيئة وتكوين موظف عمومي يواكب التحولات الرقمية (الفقرة الثانية).

الفقرة الأولى: استراتيجية رقمنة الإدارة وتقوية الوعي الرقمي للمواطن

لتقوية وتدعيم فرص التنمية الاقتصادية والاجتماعية والبيئية...، أضحى يتطلب تحقيق التعليم والتدريب مدى الحياة لزيادة الابتكار والإبداع للمجتمع لكي يتمكن من التنافس والتواجد في عالم سريع التحولات، هذا يعني إعادة النظر في نظم التعليم والتدريب لمواكبة التحولات الجديدة، بما في ذلك الخطط والبرامج والأساليب التعليمية والتدريبية على كافة المستويات، إلى توعية اجتماعية بثقافة رقمية، والاستعداد النفسي والسلوكي والفني والمادي⁴.

ذلك إن الإدارة العمومية مسؤولة عن تقديم المعلومات والخدمات بطريقة رقمية للمواطنين ومؤسسات الأعمال القادرة على الاتصال معلوماتيا عن بعد⁵، الشيء الذي يتطلب من الحكومات الاستفادة من الآليات التديرية الحديثة حتى تتفاعل مع مواطنيها،

¹ - الغنيم خالد، الزهراني رائد، أبو عباس أمين، الحكومة الإلكترونية - تحديات واقعية وطموحات مستقبلية، مجلة معلوماتية، العدد 08، سنة 2004، ص: 14.

² - غنيم احمد على، دور الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري، المجلة التربوية، العدد 81، سنة 2006، ص 209.

³ اتفاقية شراكة موقعة بين كتابة الدولة المكلفة بالبريد وتقنيات الاتصال والإعلام ووزارة الوظيفة العمومية والإصلاح الإداري بتاريخ 23 ابريل 2001 . (الاتفاقية المتعلقة بالتكوين في المعلوماتية المكتبية المبرمة ما بين إدارة الجمارك والضرائب غير المباشرة ومكتب التكوين المهني وإنعاش التشغيل).

⁴ - علي محمد عبد العزيز بن درويش، أثر تطبيقات الحكومة الإلكترونية دراسة تطبيقية على وزارة الداخلية بدولة الإمارات العربية المتحدة، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في القانون العام، كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية جامعة الحسن الثاني، الدار البيضاء السنة الجامعية 2012-2013، ص 115.

⁵ - سحر قدوري الرفاعي، الحكومة الإلكترونية وسبل تطبيقها: مدخل استراتيجي، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 07 سنة 2009، ص 311.

من خلال استغلال الفرص التي تقدمها تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الرفع من كفاءة الجهاز الإداري للمساهمة في تحويل الأنشطة الإدارية، من الطرق والأساليب التقليدية إلى تقديم خدمات الإلكترونيّة أكثر ديناميكية وتفاعلية، والاسترشاد بها من أجل تمكين المواطن من المهارات الأساسية للتفاعل مع مجتمع المعرفة على الصعيد المحلي والعالمي والتحلي بالسمات الأساسية لقيادات الإدارة الإلكترونيّة¹، من خلال العمل على:

❖ الاستيعاب الفكري لمفهوم الإدارة الرقمية

❖ توعية المواطنين بمزايا الإدارة الإلكترونيّة لتحقيق التنمية

الفقرة الثانية: ضرورة تكوين الموظف العمومي في التدبير الرقمي

ساهم انخراط المغرب في الدينامية الجديدة لمجتمع المعرفة والإعلام، والعمل على إدخال التقنيات الحديثة إلى المنظومة الإدارية واستعمال الوسائط الإلكترونيّة لتقديم الخدمات العمومية، وتبادل المعطيات والوثائق الإدارية بين الإدارات والمتفاعلين بخدماتها، في بروز آليات وقواعد للعمل الإداري تشكل تكنولوجيا المعلومات والاتصال عصب الحياة فيها. وتشكل التغيرات الجوهرية التي فرضتها تكنولوجيا الحديثة داخل الإدارة العمومية، واقعا جديدا على الموظفين العموميين بظهور البنيات الجديدة تنظم العلاقات التفاعلية بين الإدارة والموظف، ما أضحى يتيح لهذا الأخير متابعة وضعيته الإدارية، وتنظيم عمله المهني، وأيضا التقدم بشكاوى إلى جهة عمله أو الجهة المختصة في حال حدوث خطأ إداري في حقه مما يطور أداء الإدارة وأساليب تنظيمها². ذلك أن الرهان على الوسائط الحديثة لتطوير العمل الإداري وتزايد الاعتماد على استعمال التقنيات الحديثة لقضاء المصالح الشخصية وتسريع وثيرة العمل الإداري، أضحى يطرح إشكالية الحماية القانونية النتيجة عن استخدام وسائل الاتصال الحديثة ونوعية الضمانات القانونية الممنوحة للموظفين العموميين.

1- أثر تطبيق الإدارة الرقمية على الموظف العمومي

تحدد الأنظمة الوظيفية حقوق وواجبات الموظف العمومي التي يجب عليه الامتثال لها واحترامها، وأغلب هذه الواجبات والحقوق لا تتأثر بالأنظمة الرقمية، وتبقى محتفظة بصفاتها وطابعها وذلك لكون تلك الواجبات تستند إلى اعتبارات أخلاقية وإدارية لا تتغير بتغير أسلوب العمل وإنما تنبع من أخلاق المجتمع الوظيفي وعاداته³، فإذا كان من حق الموظف العمومي أن يحصل على تكوين مناسب يؤهله للولوج إلى الوظيفة العمومية، ويجعله قادرا على التفاعل مع الأنظمة الحديثة لتكنولوجيا المعلومات، فإن هناك

¹ - شريف كامل شاهين، نحو خطة استراتيجية لإعداد المواطن الإلكتروني في المجتمع الليبي كخطوة لإعداد قيادات الإدارة الإلكترونيّة، الاتجاهات الحديثة في المكتبات والمعلومات، المجلد السادس عشر، العدد الخامس والثلاثون، القاهرة، مصر يناير 2011، ص 43.

² - داوود عبد الرازق الباز، الإدارة العامة: الحكومة الإلكترونيّة وأثرها على النظام القانوني للمرفق العام وأعمال موظفيه مركز البحوث، الكويت، سنة 2004، ص 239.

³ - صفاء فتوح جمعة، مسؤولية الموظف العام في إطار تطبيق نظام الإدارة الإلكترونيّة، دار الفكر والقانون، المنصورة مصر، 2014، ص 68.

مجموعة من الواجبات التي ينبغي للموظف الالتزام بها للحفاظ على مصالح وحقوق المواطنين لضمان حسن سير المرافق العمومية بانتظام واطراد تحقيقا للمصلحة، تلك الواجبات التي تحددها الأنظمة والقوانين الوطنية، في سياق تطوير جودة الخدمة العمومية في ظل التطورات التي أصبحت تعرفها استعمال التكنولوجيات الحديثة.

إذا كان قانون الوظيفة العمومية يحدد مهام وواجبات الموظف العمومي التي يلزم إتباعها عند مباشرته للعمل الوظيفي، فإنه في ظل تطور النظام الوظيفي الرقمي يجب العمل بنفس المبدأ الوظيفي، كونه التزام شخصي يقتضي مباشرته من طرف الموظف بنفسه ولا يجوز له إنابة غيره في القيام به، لذا يجب على كل موظف أن يدخل إلى النظم المعلوماتية الخاصة به ليتمكن من قراءة الملفات التي له صلاحية الدخول إليها والاطلاع على مضمونها أو التغيير فيها حسب الصلاحية التي يملكها، والاطلاع أيضا على البريد المرسل إليه من الرئيس الإداري المباشر له ليتمكن من إنجاز المعاملات أو الكتب المرسلة إليه وإرسالها إلى الجهة المعنية حسب سياقات العمل المتبعة¹.

إلا أن التطورات الراهنة في مجال استخدام الوسائط الرقمية الحديثة داخل الإدارة العمومية المغربية، وتزايد إقبال الموظفين العموميين عليها، أضحت يفرض تحيين الترسنة القانونية التي تؤطر مجال الوظيفة العمومية حتى يتم الحفاظ على حقوق الموظف العمومي ويستطيع أداء وواجباته بكل كفاءة واحترافية بدون وجود أي نوع من التردد أو العشوائية.

2- حقوق الموظف العمومي في ظل رقمنة الإدارة

تميزت العقود الأخيرة بتطورات وتحديات عديدة كان لها تأثير مباشر على الإدارة العمومية، من أهم هذه التحديات الأدوار الجديدة للموظف العمومي المرتبطة بالتغيرات التي عرفتها البيئة الإدارية، وتطور تكنولوجيا المعلومات والاتصال وتأثيرات العولمة، فالإدارة العمومية يجب أن تستفيد من التطورات الحديثة في مجال الإعلام والاتصال والتجارب الدولية في مجال استخدام التكنولوجيا الحديثة لتطوير أداء الموظف العمومي.

فالتعامل مع نظم المعلومات يتطلب إحداث تغييرات جذرية في طبيعة الأعمال الإدارية وكيفية تقديم الخدمة العمومية، كما يتطلب نوعية من الموظفين الإداريين القادرين على التعامل مع التطورات التقنية الحديث، حيث إن تفعيل الإدارة الرقمية وما ينطوي عليه من استخدام للتقنيات الحديثة، كثيرا ما يطرح تحديات ذات صلة وثيقة بالموظفين الذين يتعاملون بواسطة هذه الوسائط الإلكترونية للمرة الأولى، ومدى قدرتهم على الالتزام بقواعد السر المهني².

كما أن استخدام التقنيات الحديثة داخل الإدارة العمومية أضحت ضرورة مستقبلية لمواجهة التحديات الراهنة وتحسين جودة الخدمات العمومية، بما يحقق للمجتمع من رقي وازدهار.

¹ - صفاء فتوح جمعة، مرجع سابق، ص 69.

² - AKLA Abdelhak, L'administration Marocaine dans ses relations avec le public, Thèse pour l'obtention du Doctorat d'État en droit public, faculté de science juridiques économique et sociale, Agdal, Rabat, 1985, p: 264.

ومن هذا المنطلق، فإن تطبيق الإدارة الرقمية بالمغرب يحتاج إلى إعداد أطر إدارية مؤهلة ومدرّبة وقادرة على التكيف مع التطورات الدولية في مجال النظم المعلوماتية، وكذلك إلى أجهزة إلكترونية ذات تقنية عالية ووسائل متطورة حتى تحقق الإدارة أعلى المستويات من النجاح¹، غير أنه لا يمكن إجبار الموظف على الآليات التقنية الحديثة، إنما يجب إقناعه بفائدتها²، حيث أن العديد من المختصين يرون في التبسيط الإداري أحد المحاور الأساسية لتحسين علاقة الإدارة بموظفيها إلى جانب العمل على إعلامهم وحماية حقوقهم³، ذلك أن تعزيز مشاركتهم في هذا ورش الرقمنة يتطلب ضمان الحقوق التي تساعد على الاندماج الفعال واليجابي في التوظيف المتميز لتكنولوجيا المعلومات داخل الإدارة العمومية، عن طريق:

- ✓ إشراك الموظف العمومي في كل مراحل تفعيل الإدارة الرقمية؛
 - ✓ الحرص على توضيح مرامي وأهداف مشروع الإدارة الرقمية؛
 - ✓ توعية الموظف العمومي بأهمية الإدارة الرقمية، من خلال توفير الأرضية الملائمة للعمل الإداري؛
 - ✓ توفير الآليات التقنية الضرورية للعمل داخل مختلف الهيئات والمؤسسات العمومية؛
 - ✓ تنمية المهارات الذاتية للموظفين العموميين، لاسيما في الميادين المرتبطة بالتكنولوجيا الحديثة؛
 - ✓ إعادة توزيع المهام والصلاحيات داخل الإدارات العمومية بما يتناسب ونجاح ورش الإدارة الرقمية؛
 - ✓ توضيح الاختصاصات المهنية للموظف في مجال التعامل مع الوسائط الرقمية الحديثة؛
 - ✓ إعادة النظر في مفهوم السر المهني، وحدود مسؤولية الموظف العمومي عن الإجراءات الصادرة عن الأجهزة الإلكترونية المبرمجة مسبقا؛
 - ✓ العمل على صياغة إطار قانوني جديد يضمن الحماية القانونية والإدارية للموظف العمومي في حالات التلاعب بالمعطيات والبيانات الإدارية التي توجد في نطاق الاختصاص الإداري، وحدود المسؤولية الإدارية لكل المتدخلين.
- هذا ويعتبر الموظف العمومي العنصر الأساسي في سياق التحول إلى الإدارة الرقمية، لذا فإنه لا بد من تدريب وتأهيل الموظفين المعنيين، لكي ينجزوا الأعمال المطلوبة منهم عبر الوسائط الإلكترونية بعقد دورات تدريبية للموظفين المعنيين، أو تأهيلهم على رأس

¹ - زكريا المصري، الرقابة على سلطة الإدارة الإلكترونية في تنفيذ الإجراءات الخدمية للمواطنين، دار الفكر والقانون للنشر والتوزيع، المنصورة، مصر، الطبعة الأولى، سنة 2012، ص 20.

² - AKLA Abdelhak, op...cit, p: 298.

³ - Pierre Lavigne, le Contribuable comme usager de L'administration fiscale, revue française de finances publiques, N° 5, année 1986, p: 28.

العمل¹، فالعنصر البشري يعتبر محور أي نظام إداري مهما بلغت تنظيماته وقوانينه من دقة وحدائثه فإن فعالية ونجاعته تظل رهينة فعالية وكفاءة موارده البشرية واستعدادها للعمل والتفاني في خدمة أهدافه².

الخاتمة:

لقد عرفت الإدارة المغربية خلال العقود الأخيرة تحولات جوهرية، نتيجة التغيرات السياسية، والاقتصادية والاجتماعية، والتكنولوجية التي يشهدها العالم، مما فرض عليها ضرورة التكيف مع هذه المستجدات لضمان استمرارية فعاليتها ونجاعتها. وفي هذا السياق، برزت رقمنة الإدارة العمومية كأحد أهم المداخل لإصلاح وتحديث المنظومة الإدارية من خلال الاستفادة من التطورات التكنولوجية الحديثة، والاعتماد على أدوات تكنولوجيا المعلومات والاتصال كآلية أساسية لتحسين جودة الخدمات الإدارية، وتسهيل ولوج المواطنين إليها، وتعزيز الشفافية، والحد من التعقيدات البيروقراطية التي طالما كانت عائقاً أمام تحقيق الفعالية المطلوبة.

ورغم الجهود التي بذلتها الدولة في هذا المجال، فإن عملية التحول الرقمي لا تزال تواجه العديد من التحديات التي تتنوع بين ما هو تقني، وقانوني، ومؤسسي، وبشري. فمن جهة، تفرض الرقمنة ضرورة توفير بنية تحتية تكنولوجية متطورة تضمن استمرارية الخدمات الرقمية وسهولة الوصول إليها من طرف مختلف فئات المجتمع، مع مراعاة التفاوتات الجالية والاجتماعية. ومن جهة أخرى، يتطلب التحول الرقمي تكييفاً قانونياً يواكب التطورات السريعة التي يعرفها المجال الرقمي، ويضمن حماية المعطيات الشخصية، ويعزز الأمن المعلوماتي، ويضع إطاراً قانونياً واضحاً ينظم التعاملات الإلكترونية داخل الإدارة العمومية. كما أن هذا التحول يفرض إعادة النظر في البنية التنظيمية للمؤسسات الإدارية، وتحديث أساليب العمل داخلها، بما يتماشى مع متطلبات العصر الرقمي.

إلى جانب ذلك، يبقى تأهيل الموارد البشرية من بين أبرز التحديات التي تواجه رقمنة الإدارة، حيث يتطلب نجاح هذه العملية تكوين الموظفين على استخدام التقنيات الرقمية، وتنمية قدراتهم في التعامل مع الوسائط الحديثة، إضافة إلى ترسيخ ثقافة رقمية داخل المجتمع ككل، تحفز المواطنين على التفاعل الإيجابي مع الخدمات الرقمية والاستفادة منها بالشكل المطلوب. فالتحول الرقمي لا يمكن أن يقتصر على توفير البنية التحتية والأنظمة المعلوماتية فقط، بل هو عملية شاملة تستدعي انخراط جميع الفاعلين، سواء على مستوى الإدارة أو على مستوى المجتمع.

وبالنظر إلى التجارب الدولية الناجحة في مجال رقمنة الإدارة، يتضح أن الدول التي تمكنت من تحقيق تحول رقمي ناجح هي تلك التي اعتمدت سياسات عمومية واضحة المعالم، تستند إلى رؤية استراتيجية متكاملة، توفر الموارد المالية والتقنية اللازمة، وتتبنى نهجاً تشاركياً يشمل مختلف المتدخلين. وهو ما ينبغي أن يأخذه المغرب بعين الاعتبار لضمان نجاح استراتيجيته الرقمية، وتحقيق الأهداف المرجوة من تحديث الإدارة العمومية.

¹ - عامر ابراهيم قنديلجي، الحكومة الالكترونية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان، الأردن سنة 2015، ص 135.

² - سي محمد البقالي، إدخال المعلومات إلى إدارة الجمارك والضرائب غير المباشرة، رسالة لنيل دبلوم الدراسات العليا المعمقة، كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية، جامعة الحسن الثاني، الدار البيضاء، السنة الجامعية 2000-2001، ص 14.

إن رقمنة الإدارة ليست مجرد ترف تكنولوجي، بل هي ضرورة حتمية لضمان فعالية المرفق العام، وتعزيز الحكامة الجيدة، وتحقيق التنمية المستدامة. لذلك، فإن النجاح في هذا المسار يقتضي استمرارية الإصلاحات، وتجاوز العقبات القائمة، والعمل على إرساء منظومة إدارية رقمية فعالة، تجعل من التكنولوجيا وسيلة لتحسين الأداء الإداري، وتقديم خدمات عمومية ذات جودة، تستجيب لانتظارات المواطنين، وتساهم في تحقيق التحول المنشود نحو إدارة حديثة متطورة، وناجعة.