

التحول الرقمي في الإدارة الترابية: تعزيز الحكامة والشفافية والتنمية المحلية المستدامة

Digital Transformation in Territorial Administration: Enhancing Governance, Transparency, and Sustainable Local Development

طلوع عبد الإله

دكتور في القانون العام والعلوم السياسية

TALOUA ABDELILAL : PhD in Public Law and Political Science

زكرياء أيت عبد المجيد

باحث في سلك الدكتوراه/ القانون العام

Zakaria Ait Abdelmjid

PhD Researcher in Public Law

الملخص:

يهدف هذا البحث إلى دراسة التحول الرقمي في الإدارة الترابية المغربية، ودوره في تحسين الأداء الإداري وتعزيز التنمية المستدامة والإنصاف المحلي. فقد أصبح اعتماد الوسائط الرقمية أداة استراتيجية ضرورية لإعادة هندسة المؤسسات الترابية، وتجويد الخدمات العمومية، وتسريع المساطر الإدارية، وضمان الشفافية والمساءلة.

ينقسم البحث إلى أربعة مباحث متكاملة، يغطي كل منها جانبًا محددًا من أبعاد الرقمنة في الإدارة الترابية. المبحث الأول يسلط الضوء على الإدارة الترابية في سياق التحول الرقمي، ويبرز كيف أصبح اعتماد التكنولوجيا خيارًا استراتيجيًا لتجاوز النمط التقليدي وإرساء إدارة مرنة وسريعة الاستجابة. كما يوضح المبحث كيفية تحسين جودة الخدمات العمومية، وتقليل الكلفة، وتعزيز الشفافية من خلال الإدارة الرقمية.

المبحث الثاني يركز على البعد التواصلي للإدارة الترابية الرقمية، إذ أصبح التواصل مع المواطنين والفاعلين المحليين وظيفة مركزية، تُعزز من خلال الوسائط الرقمية والمنصات الإلكترونية، بما يساهم في إتاحة المعلومات، وتمكين المواطنين من المشاركة في صنع القرار المحلي، وتفعيل مبدأ الانفتاح المؤسسي والحكامة التشاركية.

أما المبحث الثالث، فيبرز العلاقة بين الرقمنة والتنمية الترابية المستدامة، من خلال استخدام الأدوات الرقمية لتخطيط المشاريع المحلية وتحليل المعطيات الترابية، وتقليل الفوارق المحلية، وضمان توزيع عادل للخدمات والموارد. كما يوضح المبحث كيف تساعد الرقمنة في ربط السياسات الترابية بالأهداف التنموية والاستدامة الاقتصادية والاجتماعية.

وأخيرًا، المبحث الرابع يعالج دور الرقمنة في تعزيز الابتكار المؤسسي، من خلال إعادة هندسة المؤسسات، وتطوير ثقافة الابتكار داخل الإدارة الترابية، وربط السياسات المحلية باتخاذ القرار المستنير والمبني على المعطيات الرقمية. كما يوضح المبحث كيف تساهم الرقمنة في إشراك المواطنين والمجتمع المدني في صياغة السياسات المحلية، ودعم التجارب الابتكارية في إدارة الشأن المحلي.

يعتمد البحث على منهجية متعددة الأبعاد، تجمع بين المنهج التحليلي، والمنهج المقارن، ودراسة الحالة، والمقاربة القانونية والتنظيمية، مع توظيف البيانات النوعية والكمية، بهدف تقديم تصور شامل حول مدى قدرة التحول الرقمي على تحسين الأداء الإداري وتعزيز التنمية الترابية المستدامة.

ويخلص البحث إلى أن الرقمنة ليست مجرد أداة تقنية، بل هي فلسفة جديدة لإدارة الشأن الترابي، تجمع بين الابتكار المؤسسي، والحكامة الجيدة، والمشاركة المجتمعية، والعدالة المجالية. كما يشدد على أن نجاح التحول الرقمي رهين بتأهيل الموارد البشرية، وتوفير البنية التحتية الرقمية، وتبني رؤية استراتيجية شاملة تجعل من الإدارة الترابية الرقمية نموذجًا مستدامًا قادرًا على الاستجابة للتحديات المعاصرة.

الكلمات المفتاحية: الإدارة الترابية الرقمية، التحول الرقمي، الابتكار المؤسسي، التنمية المستدامة، الشفافية والمساءلة، المشاركة المجتمعية، السياسات الترابية، جودة الخدمات العمومية.

Abstract :

This research aims to study digital transformation in Morocco's territorial administration and its role in improving administrative performance, promoting sustainable development, and ensuring spatial equity. The adoption of digital tools has become a strategic necessity to redesign territorial institutions, enhance public service quality, accelerate administrative procedures, and ensure transparency and accountability.

The study is structured around four interconnected sections, each addressing a specific dimension of digitalization in territorial administration. The first section highlights territorial administration in the context of digital transformation, showing how technology has become a strategic choice to overcome traditional administrative models and establish a flexible, responsive administration. It also explains how digital administration improves service quality, reduces costs, and promotes transparency.

The second section focuses on the communicative dimension of digital territorial administration. Communication with citizens and local actors has become a central administrative function, enhanced through digital platforms and

online media, facilitating access to information, citizen participation in local decision-making, and institutional openness and participatory governance.

The third section emphasizes the relationship between digitalization and sustainable territorial development. Digital tools enable accurate planning of local projects, data-driven analysis of territorial needs, reduction of spatial disparities, and equitable distribution of resources and services. This section also highlights how digitalization links local policies to developmental and economic sustainability objectives.

Finally, the fourth section examines the role of digitalization in fostering institutional innovation. Digital tools support organizational redesign, cultivate an innovation culture within territorial administration, and facilitate informed, data-driven decision-making. Moreover, digitalization enhances citizen and civil society participation in shaping local policies and promotes innovative approaches to managing local affairs.

The research employs a multi-dimensional methodology, combining analytical, comparative, and case study approaches with legal and regulatory analysis, utilizing both qualitative and quantitative data. This methodology allows for a comprehensive understanding of the potential of digital transformation to enhance administrative performance and promote sustainable territorial development.

The study concludes that digitalization is not merely a technical tool but a new philosophy of territorial governance that integrates institutional innovation, good governance, citizen participation, and spatial justice. The success of digital transformation depends on human resource capacity building, digital infrastructure, and a comprehensive strategic vision that positions digital territorial administration as a sustainable model capable of addressing contemporary challenges.

Keywords : Digital Territorial Administration ; Digital Transformation, Institutional Innovation, Sustainable Development, Transparency and Accountability ; Community Participation ; Territorial Policies, Quality of Public Services.

المقدمة:

يمثل التحول الرقمي في الإدارة الترابية إحدى أبرز التحولات البنوية التي تعرفها الدولة الحديثة، حيث لم يعد الأمر مقتصرًا على تحديث الوسائل التقنية أو إدخال بعض التطبيقات الإلكترونية، بل أصبح يعكس تحولاً عميقاً في فلسفة تدبير الشأن العام المحلي، يقوم على إعادة بناء علاقة جديدة بين الإدارة والمجتمع، قوامها السرعة، الشفافية، التفاعل الفوري، وتقليص المسافات الإدارية والمجالية. فقد أضحت الرقمنة مدخلاً أساسياً لإعادة هيكلة أساليب العمل الإداري، وتجاوز مظاهر البطء والبيروقراطية التي طبعت لعقود طويلة الإدارة الترابية، بما يفتح المجال أمام نموذج جديد من الحكامة يركز على النجاعة والفعالية وربط المسؤولية بالمحاسبة.

وفي هذا السياق، لم تعد الإدارة الترابية مجرد جهاز تنفيذي تقليدي، بل تحولت تدريجياً إلى فاعل رقمي يعتمد على المعلومة كعنصر استراتيجي في اتخاذ القرار، وعلى قواعد البيانات كمرجع أساسي في التخطيط والتوجيه والتقييم. كما ساهمت الرقمنة في تعزيز مبدأ القرب الإداري، من خلال تمكين المواطن من الولوج إلى الخدمات العمومية عن بعد، وتقليص الحاجة إلى التنقل الجسدي إلى الإدارات، وهو ما يعكس تحولاً نوعياً في مفهوم الخدمة العمومية ذاته، من خدمة قائمة على الحضور المادي إلى خدمة قائمة على التفاعل الرقمي المستمر.

غير أن هذا التحول، رغم أهميته الاستراتيجية، يطرح تحديات عميقة تتعلق بمدى جاهزية الإدارة الترابية على المستويات التنظيمية والبشرية والتقنية، فضعف التكوين الرقمي للموارد البشرية، وعدم تكافؤ البنيات التحتية بين المجالات الحضرية والقروية، واستمرار بعض مظاهر الثقافة الإدارية التقليدية، كلها عوامل قد تحد من فعالية هذا التحول، كما أن إشكالية الأمن السيبراني وحماية المعطيات الشخصية أصبحت تفرض نفسها بقوة ضمن هذا النقاش، مما يجعل من الرقمنة مجالاً محفوفاً بالفرص بقدر ما هو مجال مليء بالتحديات.

ومن هنا، يهدف هذا البحث إلى تحليل مدى قدرة التحول الرقمي على إعادة تشكيل أداء الإدارة الترابية، وتحسين جودة الخدمات العمومية، وتعزيز الشفافية والحكامة الجيدة، مع الوقوف على حدود هذا التحول وإكراهاته، واقتراح سبل تطويره بما يضمن تحقيق التنمية الترابية المستدامة والعدالة المجالية.

الإشكالية:

تحدد إشكالية هذا البحث في التساؤل حول مدى قدرة التحول الرقمي في الإدارة الترابية على إحداث تغيير فعلي في أساليب التدبير العمومي المحلي، وتحسين جودة الخدمات، وتعزيز الحكامة والشفافية وربط المسؤولية بالمحاسبة، في ظل استمرار تحديات بنوية وتنظيمية وبشرية قد تعيق هذا المسار.

فإلى أي حد يمكن للرقمنة أن تعيد هندسة الإدارة الترابية المغربية وتجاوز إعطابها التقليدية؟

وكيف تؤثر هذه التحولات الرقمية على طبيعة العلاقة بين الإدارة والمواطن في سياق التدبير المحلي؟

وما هي حدود وإكراهات تنزيل الرقمنة داخل الإدارة الترابية، وكيف يمكن تجاوزها لضمان نجاعة أكبر؟

الأسئلة الفرعية:

ينبثق عن الإشكالية المركزية مجموعة من الأسئلة الفرعية، من أبرزها:

كيف يساهم التحول الرقمي في تحسين أداء الإدارة الترابية ورفع كفاءتها التدييرية؟

ما هو أثر الرقمنة على تعزيز الشفافية وتسهيل الولوج إلى الخدمات العمومية؟

كيف يمكن للتكنولوجيا الرقمية أن تدعم المشاركة المواطنية والحكامة التشاركية على المستوى المحلي؟

ما هي أهم التحديات التقنية والبشرية والمؤسسية التي تواجه عملية الرقمنة؟

وكيف يمكن تجاوز هذه التحديات لضمان تحول رقمي ناجح ومستدام داخل الإدارة الترابية؟

أهمية الموضوع:

تنبع أهمية دراسة التحول الرقمي في الإدارة الترابية من كونه موضوعاً يجمع بين البعد النظري والبعد العملي، وبين

التحولات التكنولوجية والتحول المؤسسية والاجتماعية، مما يجعله محورياً أساسياً لفهم مستقبل الإدارة العمومية.

الأهمية النظرية:

تتمثل في كونه يساهم في تطوير النقاش الأكاديمي حول علاقة الرقمنة بالحكامة الترابية، ويعيد طرح أسئلة جوهرية حول

طبيعة الدولة الحديثة، ووظيفة الإدارة في ظل الثورة الرقمية، وحدود إعادة تشكيل مفهوم الخدمة العمومية.

الأهمية العملية:

تكمن في كونه يقدم إطاراً لفهم كيفية توظيف الأدوات الرقمية في تحسين الأداء الإداري، وتبسيط المساطر، وتسريع

معالجة الملفات، وتقليص الهدر الزمني والإداري، مما ينعكس مباشرة على جودة الخدمات المقدمة للمواطنين.

الأهمية الاجتماعية:

تتجلى في دور الرقمنة في تعزيز مبدأ القرب الإداري، وتقليص الفوارق المحلية، وتمكين المواطن من المشاركة الفعلية في

تدبير الشأن المحلي، بما يعزز الثقة بين الإدارة والمجتمع.

الأهمية المستقبلية:

تتمثل في كون الرقمنة أصبحت رهاناً استراتيجياً للدولة الحديثة، حيث يشكل نجاح التحول الرقمي شرطاً أساسياً

لتحقيق التنمية الترابية المستدامة، وترسيخ الحكامة الجيدة، وبناء إدارة ذكية قادرة على مواكبة التغيرات المتسارعة.

المبحث الأول: الإدارة الترابية في زمن التحول الرقمي ورهانات الانتقال التكنولوجي

يشكل التحول الرقمي أحد أبرز التحولات البنيوية التي عرفتها الإدارة الترابية المعاصرة، باعتباره مدخلاً أساسياً لإعادة

بناء المرفق العمومي على أسس النجاعة والشفافية وجودة الخدمة. فلم تعد الرقمنة مجرد أداة تقنية ظرفية، بل أضحت خياراً

استراتيجياً يندرج ضمن تصور شمولي لإصلاح الإدارة وتحديث أساليب اشتغالها. ويأتي هذا التحول استجابة لتنامي انتظارات

المواطنين، وتسارع الإيقاع المجتمعي، وتزايد الضغط على المرافق العمومية. كما يندرج في سياق عالمي يتسم بثورة رقمية أعادت

تعريف مفاهيم الزمن الإداري، والقرار العمومي، والتواصل المؤسساتي. ومن ثم، فإن الإدارة الترابية تجد نفسها مطالبة بالانتقال من منطق التدبير الورقي التقليدي إلى منطق التدبير الرقمي القائم على المعطيات، والتفاعل، والانفتاح. وي طرح هذا الانتقال تحديات متعددة، بقدر ما يفتح آفاقاً جديدة لتحديث العمل الإداري وتحقيق الحكامة الجيدة.

المطلب الأول: التحول الرقمي وأثره على تحديث الإدارة الترابية وتعزيز الشفافية

يشكل التحول الرقمي رافعة أساسية لتحديث الإدارة الترابية، باعتباره مساراً إصلاحياً عميقاً يعيد صياغة أسس المرفق العمومي ووظائفه التقليدية. فهو لا يقتصر على إدخال الوسائل التكنولوجية، بل يعكس انتقالاً جذرياً من إدارة ورقية بطيئة ومعقدة إلى إدارة حديثة قائمة على السرعة والنجاح والاعتماد على المعلومة الدقيقة. كما يترجم هذا التحول انتقال العلاقة بين الإدارة والمرتكب من منطق عمودي تسوده البيروقراطية إلى علاقة تفاعلية تقوم على التبسيط والشفافية وجودة الخدمة العمومية. وقد ساهم هذا التغيير في تجاوز العديد من الاختلالات التقليدية المرتبطة بطول المساطر وضعف التنسيق الإداري، مما انعكس إيجاباً على تحسين الأداء العام للمرافق الترابية.

ومن جهة أخرى، أفرز التحول الرقمي منظومة إدارية أكثر فعالية تقوم على رقمنة الوثائق وتوحيد قواعد البيانات وتطوير أنظمة التتبع والمراقبة. وهو ما ساعد على تقليص الأخطاء الإدارية وتعزيز موثوقية القرار العمومي، إضافة إلى تحسين تدبير الموارد وتقليص الكلفة المرتبطة بالمساطر الورقية والتنقلات الإدارية، كما أصبح المرتفق أكثر حضوراً في العملية الإدارية من خلال إمكانية تقديم الطلبات وتتبع الملفات عن بعد، مما عزز مبدأ الإنصاف الإداري وساهم في تقوية الثقة بين المواطن والإدارة. غير أن هذا التحول يظل رهيناً بمدى تأهيل الموارد البشرية وتوفير بنية تحتية رقمية قوية ورؤية استراتيجية واضحة لضمان استدامته وفعاليتها.

الفقرة الأولى: من الإدارة التقليدية إلى منطق التدبير الرقمي الشامل

يشكل التحول الرقمي رافعة أساسية لتحديث الإدارة الترابية، باعتباره مساراً إصلاحياً عميقاً يعيد صياغة أسس المرفق العمومي ووظائفه التقليدية. فهو لا يقتصر على إدخال الوسائل التكنولوجية، بل يعكس انتقالاً جذرياً من إدارة ورقية بطيئة ومعقدة إلى إدارة حديثة قائمة على السرعة والنجاح والاعتماد على المعلومة الدقيقة. كما يترجم هذا التحول انتقال العلاقة بين الإدارة والمرتكب من منطق عمودي تسوده البيروقراطية إلى علاقة تفاعلية تقوم على التبسيط والشفافية وجودة الخدمة العمومية. وقد ساهم هذا التغيير في تجاوز العديد من الاختلالات التقليدية المرتبطة بطول المساطر وضعف التنسيق الإداري، مما انعكس إيجاباً على تحسين الأداء العام للمرافق الترابية.¹

وفي هذا السياق، لم يعد التدبير الإداري محصوراً في معالجة الملفات بشكل تقليدي، بل أصبح قائماً على التدفق الرقمي للمعلومات واتخاذ القرار بناءً على قواعد بيانات دقيقة ومحدثة. كما أتاح هذا التحول إمكانية إعادة هندسة المساطر الإدارية بما يضمن تقليص الزمن الإداري وتحقيق قدر أكبر من الفعالية. وقد أدى ذلك إلى بروز نموذج جديد للإدارة يقوم على "الإدارة

¹ - محمد البكري، الإدارة الرقمية ودورها في تحديث التدبير الترابي بالمغرب، الطبعة الأولى، 2021، ص. 35.

الذكية" التي تعتمد على الأنظمة المعلوماتية في التخطيط والتتبع والتقييم. وهو ما يعكس تحولاً نوعياً في فلسفة العمل الإداري من منطق الإجراءات إلى منطق النتائج، ومن التركيز على الوسيلة إلى التركيز على الأثر العمومي.

الفقرة الثانية: الرقمنة وتحديث آليات الحكامة الترابية

ومن جهة أخرى، أفرز التحول الرقمي منظومة إدارية أكثر فعالية تقوم على رقمنة الوثائق وتوحيد قواعد البيانات وتطوير أنظمة التتبع والمراقبة. وهو ما ساعد على تقليص الأخطاء الإدارية وتعزيز موثوقية القرار العمومي، إضافة إلى تحسين تدبير الموارد وتقليص الكلفة المرتبطة بالمساطر الورقية والتنقلات الإدارية. كما أصبح المرتفق أكثر حضوراً في العملية الإدارية من خلال إمكانية تقديم الطلبات وتتبع الملفات عن بعد، مما عزز مبدأ الإنصاف الإداري وساهم في تقوية الثقة بين المواطن والإدارة. وإلى جانب ذلك، أسهمت الرقمنة في تعزيز الشفافية عبر تمكين مختلف الفاعلين من تتبع سير المشاريع العمومية والوقوف على مراحل تنفيذها بشكل دقيق، مما يحد من مظاهر الغموض والارتباك الإداري. كما سمحت بتقوية آليات الرقابة الداخلية والخارجية من خلال أنظمة معلوماتية قادرة على رصد الاختلالات بشكل فوري. غير أن هذا التحول يظل رهيناً بمدى تأهيل الموارد البشرية وتوفر بنية تحتية رقمية قوية ورؤية استراتيجية واضحة لضمان استدامته وفعاليتها.¹

الفقرة الثالثة: تحديات الاستدامة الرقمية وإكراهات التنفيع الترابي

ورغم المكاسب المهمة التي حققها التحول الرقمي في الإدارة الترابية، فإن تنزيله يواجه مجموعة من التحديات البنوية التي تحد من فعاليته على أرض الواقع.² من أبرز هذه التحديات الفجوة الرقمية بين المجالات الترابية، حيث لا تزال بعض المناطق القروية والجهات الهامشية تعاني من ضعف التغطية وضعف الولوج إلى الخدمات الرقمية، مما يخلق نوعاً من اللامساواة في الاستفادة من ثمار الرقمنة. كما يشكل ضعف التكوين المستمر للموارد البشرية عائقاً أمام استيعاب الأدوات الرقمية واستثمارها بشكل فعال في تحسين الأداء الإداري.

كما أن غياب التنسيق بين مختلف المتدخلين في المجال الرقمي يؤدي في بعض الأحيان إلى تشتت المبادرات وضعف التكامل بين الأنظمة المعلوماتية، مما يحد من نجاعة التحول المنشود. لذلك، فإن نجاح التحول الرقمي لا يرتبط فقط بتوفير التكنولوجيا، بل يتطلب إعادة بناء شاملة لمنظومة الحكامة الترابية على أساس التكامل، وتوحيد الرؤية، وضمان العدالة المحلية في الولوج إلى الخدمات الرقمية، بما يعزز فعلياً مسار تحديث الإدارة العمومية بالمغرب.

المطلب الثاني: تحديات التحول الرقمي وآفاق ترسيخ الإدارة الترابية الذكية

يأتي هذا المطلب لتسليط الضوء على الجوانب الإشكالية والآفاق المستقبلية المرتبطة بمسار التحول الرقمي داخل الإدارة الترابية، فبالرغم من المكاسب التي حققتها الرقمنة على مستوى تحديث المرفق العمومي وتحسين جودة الخدمات، فإن تنزيلها العملي يواجه تحديات متعددة ذات طابع بشري، وتنظيمي، وتقني، ومجالي. كما يطرح هذا التحول أسئلة جوهرية حول قدرة

¹ - عبد الرحيم العطري، الرقمنة والإدارة العمومية: رهانات التحديث والشفافية، الطبعة الأولى، 2020، ص. 112.

² - عبد الله ساعف، إصلاح الإدارة العمومية والتحول الرقمي: الإكراهات والرهانات، الطبعة الأولى، 2019، ص. 87.

الإدارة الترابية على استيعاب منطق التغيير وإعادة بناء أساليب اشتغالها. ومن جهة أخرى، يفتح الانتقال الرقمي آفاقاً واسعة لإعادة لبناء إدارة ترابية ذكية قادرة على تعزيز الحكامة، وترسيخ الشفافية، وتحقيق التنمية المحلية المستدامة، ويهدف هذا المطلب إلى تحليل هذه التحديات واستشراف سبل تجاؤها في أفق ترسيخ نموذج إداري حديث وفعال.

الفقرة الأولى: إكراهات التحول الرقمي داخل الإدارة الترابية الفقرة الأولى

رغم ما يتيح التحول الرقمي من إمكانيات لتحديث الإدارة الترابية، فإن تنزيل هذا المسار على أرض الواقع يواجه جملة من الإكراهات البنيوية والتنظيمية التي تحدّ من فعاليته. فالإدارة الترابية، بحكم تراكم تاريخي طويل، ما تزال متأثرة بثقافة إدارية تقليدية تقوم على الورق، والتدرج الهرمي الصارم، والخوف من المبادرة، وهي ثقافة لا تتسجم دائماً مع منطق السرعة والمرونة الذي تفرضه الرقمنة. ويُعد هذا العامل الثقافي من أبرز معوقات الانتقال الرقمي، إذ إن نجاح أي تحول تكنولوجي يظل رهيناً بتغيير الذهنيات قبل تغيير الوسائل.¹

ومن بين الإكراهات الأساسية أيضاً ضعف التأهيل الرقمي للموارد البشرية، حيث تعاني فئات واسعة من الموظفين من محدودية الكفايات التقنية، أو من مقاومة صامتة للتغيير، ناتجة عن التخوف من فقدان الأدوار أو إعادة توزيع السلطة داخل المرفق العمومي. كما أن غياب برامج تكوين مستمرة ومواكبة فعلية للتحول الرقمي يفرغ العديد من المشاريع الرقمية من مضمونها، ويجولها إلى مجرد واجهات تقنية دون أثر حقيقي على الأداء الإداري.

ويضاف إلى ذلك إشكال التفاوت الترابي في البنيات التحتية الرقمية، إذ لا تزال بعض الجماعات الترابية تعاني من ضعف الربط بالشبكات، أو من محدودية التجهيزات المعلوماتية، مما يخلق فجوة رقمية داخل المجال الترابي نفسه. وهو ما يتعارض مع مبدأ الإنصاف المجالي، ويجعل من الرقمنة عاملاً لإعادة إنتاج اللامساواة بدل تقليصها.

كما تطرح الرقمنة تحديات قانونية وتنظيمية مرتبطة بحماية المعطيات الشخصية، وأمن النظم المعلوماتية، وضبط المسؤوليات في حالة الأعطاب أو الاختراقات الرقمية. فغياب إطار قانوني متكامل ومواكب للتطور التكنولوجي قد يضعف ثقة المرتفقين في الإدارة الرقمية، ويحد من الإقبال على خدماتها. وعليه، فإن التحول الرقمي، رغم طابعه التحديثي، يكشف عن حاجة ملحة إلى معالجة هذه الإكراهات بشكل شمولي، يوازن بين الطموح التكنولوجي والواقع المؤسسي.²

الفقرة الثانية: آفاق بناء إدارة ترابية ذكية قائمة على الحكامة الاستباقية

يفتح التحول الرقمي، بالرغم من التحديات التي تعترضه، آفاقاً واسعة لإعادة لبناء إدارة ترابية ذكية قادرة على الاستجابة للتحولات المجتمعية ومتطلبات التنمية المستدامة. فالإدارة الذكية لا تكتفي برقمنة المساطر، بل تقوم على توظيف المعطيات، واستباق الحاجيات، وتحسين جودة القرار العمومي اعتماداً على التحليل الرقمي والمؤشرات الدقيقة. وهو ما يسمح بالانتقال من إدارة رد الفعل إلى إدارة التوقع والتخطيط الاستراتيجي، بما يجعل الإدارة أكثر قدرة على مواكبة تعقيد الواقع الترابي.³

¹ - الحسن بوقسمي، الثقافة التنظيمية والتحول الرقمي في الإدارة العمومية، الطبعة الأولى، 2020، ص. 64.

² - أحمد الخليلي، القانون والرقمنة: حماية المعطيات الشخصية وأمن النظم المعلوماتية، الطبعة الأولى، 2021، ص. 143.

³ - Samir El-Masri, Digital Transformation and Smart Government, Springer, 2019, p. 75.

وتتجلى آفاق هذا التحول في إمكانية تعزيز الحكامة الترابية، من خلال تحسين آليات التخطيط، وتتبع المشاريع، وتقييم السياسات العمومية المحلية. فالأنظمة الرقمية تتيح ربط المسؤولية بالمحاسبة، وتعزيز الشفافية، وتسهيل مراقبة الأداء، سواء من طرف الأجهزة الرقابية أو من قبل المواطنين أنفسهم. كما تساهم في ترسيخ ثقافة النتائج بدل الاكتفاء بثقافة الوسائل، وهو تحول جوهري في منطق تدبير الشأن العام.

ومن شأن الإدارة الترابية الذكية أن تعزز المشاركة المواطنة، عبر توسيع قنوات الاستشارة الرقمية، وتطوير المنصات التشاركية، وإشراك الساكنة في تحديد الأولويات الترابية. وهو ما يمنح للتحول الرقمي بعداً ديمقراطياً، يجعل من التكنولوجيا أداة لتقوية الثقة بين الإدارة والمواطن، لا مجرد وسيلة تقنية محايدة.¹

غير أن تحقيق هذه الآفاق يقتضي اعتماد رؤية استراتيجية مندمجة، تجعل من الرقمنة مشروعاً مجتمعياً لا مجرد برنامج إداري ظريفي، مع الاستثمار في الرأسمال البشري، وتحديث الإطار القانوني، وضمان الأمن السيبراني، وتقليص الفجوة الرقمية بين المجالات الترابية، بما يعزز الإنصاف المجالي ويقوي مسار التنمية الترابية المستدامة.

المبحث الثاني: التحول الرقمي وتعزيز التواصل والحكامة داخل الإدارة الترابية

يحتل البعد التواصلية والحكامي مكانة مركزية في مسار التحول الرقمي الذي تعرفه الإدارة الترابية، باعتباره أحد المداخل الأساسية لإعادة بناء الثقة بين الإدارة والمواطن. فالإدارة الرقمية لا تُختزل في رقمنة المساطر والخدمات، بل تقوم أيضاً على تطوير أنماط التواصل المؤسسي، وتعزيز الشفافية، وتكريس المشاركة المواطنة في تدبير الشأن المحلي. ويأتي هذا المبحث لبحث أثر الرقمنة على آليات التواصل الإداري، ودورها في تحسين الحكامة الترابية، من خلال الانتقال من منطق التدبير المغلق إلى منطق الانفتاح والتفاعل. كما يسعى إلى إبراز كيف أضحت الوسائط الرقمية رافعة لإعادة صياغة العلاقة بين الإدارة الترابية وبيئتها المجتمعية والمؤسسية.

المطلب الأول: التواصل الرقمي كمدخل لتحديث العلاقة بين الإدارة الترابية والمواطن

أضحى التواصل الرقمي أحد المرتكزات الأساسية لتحديث الإدارة الترابية، بالنظر إلى دوره المحوري في تحسين جودة العلاقة مع المواطن وتعزيز فعالية العمل الإداري. فقد أسهم التحول الرقمي في تجاوز النموذج التقليدي للتواصل القائم على الإشعار الورقي والمساطر المعقدة، نحو تواصل فوري وتفاعلي يعتمد على المنصات الرقمية والوسائط الإلكترونية. كما مكن هذا التحول الإدارة الترابية من تحسين تدبير المعلومة، وتسريع تداولها، وضمان وصولها إلى المرتفقين في الزمن المناسب، ويشكل التواصل الرقمي بذلك أداة استراتيجية لتقوية الشفافية، وتبسيط المساطر، وتعزيز الثقة في المرفق العمومي، بما ينسجم مع متطلبات الحكامة الجيدة والديمقراطية التشاركية.

¹ -PhD Thesis, "Citizen Participation in Smart Local Governance," University of Barcelona, 2019, p. 185.

الفقرة الأولى: آليات التواصل الرقمي وتجويد الخدمة العمومية

أبرز التحول الرقمي مجموعة من الآليات التواصلية التي غيرت بشكل جذري أساليب اشتغال الإدارة الترابية وطريقة تفاعلها مع المواطنين. فقد مكنت المواقع الإلكترونية الرسمية، والمنصات الرقمية، وتطبيقات الهواتف الذكية من توفير فضاءات جديدة لتبادل المعلومة، وتقديم الخدمات، واستقبال الطلبات والشكايات.¹ وأسهم هذا التطور في تقليص المسافة الزمنية والمجالية بين الإدارة والمرتكب، وجعل الخدمة العمومية أكثر قرباً واستجابة للحاجيات اليومية للسكان.

كما ساعدت هذه الآليات على تحسين جودة المعلومة الإدارية، من حيث الدقة والوضوح والانتظام، إذ أصبح المواطن قادراً على الاطلاع على المساطر، والوثائق المطلوبة، وآجال المعالجة، دون الحاجة إلى التنقل المتكرر إلى المرافق الإدارية، وهو ما أسهم في تقليص مظاهر الارتباك والغموض، والحد من الممارسات السلبية المرتبطة بسوء التواصل.

ومن جهة أخرى، مكنت الرقمنة الإدارة الترابية من تطوير أنظمة تتبع الملفات الإدارية، حيث أصبح المرتفق قادراً على تتبع مآل طلبه بشكل آني، والتوصل بإشعارات رقمية حول مراحل معالجته. وقد انعكس هذا الأمر إيجاباً على مستوى الثقة في الإدارة، وعزز الإحساس بالإنصاف والمساواة في الاستفادة من الخدمة العمومية.²

كما أن التواصل الرقمي أسهم في تحسين التنسيق الداخلي بين مختلف المصالح الإدارية، من خلال تسهيل تبادل المعطيات والوثائق، وتسريع اتخاذ القرار، والحد من الازدواجية في العمل. وهو ما ساعد على رفع النجاعة الإدارية، وتحقيق انسجام أكبر في تدبير الملفات.

غير أن فعالية هذه الآليات تظل رهينة بمدى تحديث المحتوى الرقمي، وضمان ولوجية المنصات، ومراعاة الفوارق الرقمية بين فئات المواطنين. فغياب المواكبة والتحديث المستمر قد يحول الوسائل الرقمية إلى واجهات شكلية لا تحقق الأهداف المرجوة منها. وعليه، فإن تجويد الخدمة العمومية عبر التواصل الرقمي يقتضي اعتماد مقاربة شمولية تدمج البعد التقني بالبعد الإنساني والتواصلية.

الفقرة الثانية: التواصل الرقمي والحكامة الترابية التشاركية

يشكل التواصل الرقمي رافعة أساسية لترسيخ مبادئ الحكامة الترابية التشاركية، من خلال توسيع فضاءات الحوار والانفتاح بين الإدارة الترابية والمواطنين والفاعلين المحليين. فقد أتاح التحول الرقمي آليات جديدة للاستشارة العمومية، مثل المنصات التشاركية، والاستطلاعات الإلكترونية، والفضاءات التفاعلية، التي مكنت الساكنة من التعبير عن آرائها والمساهمة في بلورة بعض القرارات المحلية.

¹ - عبد الكبير العلوي، الحكومة الإلكترونية والإدارة الترابية: آليات التواصل الرقمي، الطبعة الأولى، 2020، ص. 77.

² - OECD, Digital Government Review of Morocco: Leading the Digital Transformation of the Public Sector, 2019, p. 97.

وساهم هذا التطور في الانتقال من نموذج إداري مغلق، يحتكر فيه القرار داخل دوائر ضيقة، إلى نموذج أكثر انفتاحًا يقوم على إشراك المواطن في تحديد الأولويات الترابية وتتبع تنفيذ المشاريع. وهو ما يعزز الشعور بالانتماء والمسؤولية المشتركة، ويقوي الثقة في المؤسسات المحلية.¹

كما أن التواصل الرقمي يدعم مبدأ الشفافية وربط المسؤولية بالمحاسبة، من خلال تمكين المواطنين من الولوج إلى المعطيات والقرارات، وتتبع السياسات العمومية المحلية، وتقييم أداء المنتخبين والمسؤولين الإداريين. وقد ساعد هذا الأمر على تقليص مظاهر الغموض والزبونية، وتعزيز ثقافة المساءلة داخل المجال الترابي.

ومن جهة أخرى، يساهم التواصل الرقمي في تقوية دور المجتمع المدني والإعلام المحلي، عبر تسهيل الوصول إلى المعلومة، وتمكين هذه الفاعلين من ممارسة أدوارهم الرقابية والاقتراحية. وهو ما ينعكس إيجابًا على جودة النقاش العمومي، وعلى فعالية السياسات الترابية.²

غير أن تحقيق حكامه ترابية تشاركية فعلية عبر التواصل الرقمي يظل مشروطًا بضمان مصداقية المعطيات المنشورة، وحماية المعطيات الشخصية، وتأطير الممارسات الرقمية بإطار قانوني وأخلاقي واضح. كما يتطلب الأمر تقليص الفجوة الرقمية، وضمان ولوج عادل لمختلف فئات المجتمع. وفي هذا الإطار، يصبح التواصل الرقمي أداة استراتيجية لبناء إدارة ترابية منفتحة، ديمقراطية، وقادرة على تحقيق التنمية المحلية المستدامة.

المطلب الثاني: الرقمنة كآلية لترسيخ الشفافية وتجويد القرار الترابي

لا يكتمل الحديث عن التواصل الرقمي داخل الإدارة الترابية دون التوقف عند أثره المباشر على الشفافية وجودة القرار العمومي المحلي، فالرقمنة لا تقتصر على تحسين قنوات التواصل، بل تمتد لتشمل طرق إنتاج القرار الإداري، وتداوله، وتتبع تنفيذه. وقد أسهم اعتماد الوسائط الرقمية في إعادة تشكيل العلاقة بين المعلومة والقرار، من خلال تسهيل الولوج إلى المعطيات، وتعزيز وضوح المساطر، وتقليص هوامش الغموض. ويهدف هذا المطلب إلى تحليل دور الرقمنة في تكريس مبدأ الشفافية داخل الإدارة الترابية، وإبراز انعكاساتها على عقلنة القرار العمومي، وتجويد السياسات الترابية، في أفق بناء إدارة مسؤولة وخاضعة للمساءلة.

الفقرة الأولى: الرقمنة وتعزيز الشفافية وربط المسؤولية بالمحاسبة

أضحى الشفافية من القيم المركزية التي يسعى التحول الرقمي إلى ترسيخها داخل الإدارة الترابية، باعتبارها شرطًا أساسيًا للحكامة الجيدة وبناء الثقة مع المواطن. فقد ساهمت الرقمنة في توسيع دائرة الولوج إلى المعلومة الإدارية، من خلال نشر القرارات، والمساطر، والوثائق، والمعطيات المالية والتنظيمية على المنصات الرقمية، مما مكن المرتفقين من الاطلاع عليها دون وساطة أو تعقيد.

¹ - محمد زين الدين، الحكامة الترابية والتحول الرقمي: من المركزية إلى الانفتاح التشاركي، الطبعة الأولى، 2021، ص. 141.

² - ليلي بنعيسى، "إعلام المحلي والرقمنة: نحو تعزيز الرقابة المجتمعية"، مجلة الإعلام والاتصال، العدد 7، 2020، ص. 42.

وأدى هذا الانفتاح المعلوماتي إلى تقليص مظاهر الغموض التي كانت تطبع العمل الإداري التقليدي، وحدّ من الممارسات غير المشروعة المرتبطة باحتكار المعلومة أو توظيفها بشكل انتقائي. كما عزز من قدرة المواطنين والمجتمع المدني على تتبع أداء الإدارة الترابية، ومراقبة مدى احترامها للقانون ومبادئ المساواة وتكافؤ الفرص.¹

ومن جهة أخرى، مكّنت الرقمنة من إرساء آليات جديدة للمساءلة، من خلال إتاحة قنوات رقمية لتلقي الشكايات والتظلمات، وتتبع مآلها، وتقييم جودة الخدمات العمومية، وهو ما جعل الإدارة أكثر التزامًا بتبرير قراراتها، وأكثر حرصًا على احترام الآجال والمساطر، تفاديًا للتعرض للنقد أو المساءلة العلنية.

كما ساعدت الأنظمة الرقمية على توثيق مختلف مراحل اتخاذ القرار الإداري، مما يسهل عملية الافتتاح والمراقبة الإدارية والمالية. وقد أسهم هذا التوثيق في تعزيز ربط المسؤولية بالمحاسبة، سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي، وأتاح إمكانية تتبع المسؤوليات بشكل أدق.

غير أن ترسيخ الشفافية عبر الرقمنة يظل مشروطًا بضمان مصداقية المعطيات المنشورة، وانتظام تحيينها، وحماية المعطيات الشخصية. فغياب هذه الضمانات قد يفرغ الشفافية من محتواها، أو يحولها إلى مجرد ممارسة شكلية. وعليه، فإن الرقمنة تشكل فرصة حقيقية لتعزيز الشفافية داخل الإدارة الترابية، شريطة إدماجها ضمن رؤية مؤسساتية واضحة تقوم على الانفتاح والمساءلة.²

الفقرة الثانية: الرقمنة وعقلنة القرار العمومي الترابي

ساهم التحول الرقمي بشكل ملحوظ في عقلنة القرار العمومي داخل الإدارة الترابية، من خلال إرساء ثقافة جديدة في تدبير المعطيات والمعرفة. فالقرار الإداري لم يعد يُبنى فقط على التقدير الشخصي أو المعطيات الجزئية، بل أصبح يستند بشكل متزايد إلى قواعد بيانات رقمية، ومؤشرات دقيقة، ومعطيات آنية تسمح بتشخيص أدق للحاجيات الترابية.

وقد مكّنت الأنظمة المعلوماتية من تجميع المعطيات المرتبطة بالمجال الترابي، والسكان، والخدمات، والبنى التحتية، مما أتاح للإدارة الترابية إمكانية التخطيط بشكل أكثر واقعية ونجاعة³. كما ساعدت هذه الأدوات على استباق الإشكالات، وتحديد الأولويات، وتوجيه الموارد وفق منطق عقلائي قائم على الأدلة.

ومن جهة أخرى، أسهمت الرقمنة في تحسين التنسيق بين مختلف المتدخلين في تدبير الشأن الترابي، من خلال تسهيل تبادل المعطيات بين المصالح الإدارية، والجماعات الترابية، والمؤسسات العمومية. وهو ما حدّ من تضارب القرارات، وعزز الانسجام في السياسات المحلية.

¹ - خالد العسري، "التحول الرقمي والشفافية الإدارية: نحو تعزيز ثقة المواطن"، مجلة القانون والإدارة، العدد 11، 2021، ص. 60.

² - David Heald, Transparency and Digital Accountability in Public Administration, Palgrave Macmillan, 2019, p. 132.

³ - فاطمة الزهراء أيت الحاج، "الرقمنة واستباق الإشكالات في التدبير العمومي"، مجلة القانون والسياسات العمومية، العدد 12، 2021، ص. 66.

كما أن القرار العمومي الرقمي يتميز بسرعة الإنجاز والقدرة على التكيف مع المتغيرات، بفضل ما توفره الأدوات الرقمية من مرونة في التتبع والتقييم. وقد ساعد هذا الأمر على تجاوز البطء الذي كان يميز القرار الإداري التقليدي، وجعل الإدارة أكثر قدرة على التفاعل مع الانتظارات المتغيرة للمواطنين.

غير أن عقلنة القرار العمومي عبر الرقمنة تقتضي تأهيل الموارد البشرية، وتطوير الكفاءات التحليلية، وضمان جودة المعطيات المستعملة. كما تستلزم اعتماد إطار قانوني وأخلاقي ينظم استعمال المعطيات الرقمية في اتخاذ القرار. وفي هذا السياق، تشكل الرقمنة رافعة أساسية لبناء قرار تراحي رشيد، قائم على الشفافية، والنجاعة، والاستدامة.¹

المبحث الثالث: التحول الرقمي ورهان التنمية الترابية المستدامة

يُعد التحول الرقمي أحد الرهانات الاستراتيجية لتحقيق التنمية الترابية المستدامة، بالنظر إلى قدرته على إعادة توجيه السياسات العمومية المحلية نحو مزيد من النجاعة والإنصاف. فالإدارة الترابية الرقمية لا تقتصر على تحسين الأداء الإداري، بل تسهم في إحداث دينامية تنموية جديدة قائمة على حسن استغلال الموارد، وتكافؤ الفرص بين المجالات، والاستجابة الفعلية لحاجيات الساكنة. ويأتي هذا المبحث لتحليل العلاقة بين الرقمنة والتنمية الترابية، من خلال إبراز دور الإدارة الرقمية في دعم التخطيط الترابي، وتقليص الفوارق المحلية، وتعزيز العدالة الاجتماعية، في أفق بناء نموذج تنموي محلي مستدام.

المطلب الأول: الرقمنة كرافعة لتحقيق الإنصاف والتنمية الترابية

أصبحت الرقمنة أداة محورية في دعم مسار التنمية الترابية، لما تتيحه من إمكانيات لتجاوز الاختلالات المحلية وتحقيق قدر أكبر من الإنصاف بين مختلف المجالات. فالإدارة الترابية الرقمية تساهم في تحسين توزيع الخدمات العمومية، وتسهيل الولوج إليها، وتعزيز فعالية التخطيط المحلي. كما تسمح بتوظيف المعطيات المحلية في تشخيص الحاجيات التنموية، وتوجيه الاستثمارات، وترشيد الموارد. ويشكل هذا التحول مدخلاً أساسياً لربط العمل الإداري بالأهداف التنموية، وجعل الرقمنة في خدمة التنمية المستدامة لا مجرد تحديث تقني معزول.

الفقرة الأولى: الرقمنة والتخطيط الترابي المستند إلى المعطيات

ساهم التحول الرقمي في إحداث تحول نوعي في أساليب التخطيط الترابي، من خلال الانتقال من التخطيط الحدسي إلى التخطيط القائم على المعطيات والمؤشرات الدقيقة. فقد مكنت الأنظمة المعلوماتية وقواعد البيانات الرقمية الإدارة الترابية من تجميع وتحليل معطيات متعددة تتعلق بالسكان، والبنى التحتية، والخدمات الاجتماعية، والموارد المحلية. وهو ما أتاح تشخيصاً أدق للاختلالات الترابية، وتحديدًا موضوعيًا للأولويات التنموية.

¹ -Shoshana Zuboff, The Age of Surveillance Capitalism: The Fight for a Human Future at the New Frontier of Power, PublicAffairs, 2019, p. 210.

كما ساعدت الرقمنة على تحسين التنسيق بين مختلف الفاعلين الترابيين، من جماعات ترابية، ومصالح لامركزية، ومؤسسات عمومية، من خلال تقاسم المعطيات وتوحيد الرؤية حول المشاريع التنموية. وقد أسهم هذا التنسيق في الحد من تشتت المبادرات، وضمان انسجام البرامج، وتحقيق تكامل أفضل بين السياسات العمومية المحلية.¹

ومن جهة أخرى، مكنت الأدوات الرقمية من تتبع تنفيذ المشاريع التنموية وتقييم أثرها، مما عزز من نجاعة التدخلات العمومية، وساعد على تصحيح الاختلالات في الزمن المناسب. كما أسهمت في ترسيخ ثقافة التقييم المبني على النتائج، بدل الاكتفاء بالمنجزات الشكلية.

وساهم التخطيط الرقمي كذلك في دعم الاستباق، من خلال تحليل المعطيات المستقبلية، والتنبؤ بالحاجيات، ومواكبة التحولات الديمغرافية والاقتصادية². وهو ما يمنح للإدارة الترابية قدرة أكبر على التكيف مع المتغيرات، ويجعل التنمية أكثر استدامة. غير أن نجاح هذا المسار يظل رهيناً بجودة المعطيات، وتأهيل الموارد البشرية، وضمان التكامل بين البعد التقني والرؤية التنموية الشمولية.

الفقرة الثانية: الرقمنة وتقليص الفوارق المجالية وتعزيز العدالة الترابية

تشكل الرقمنة أداة فعالة لتقليص الفوارق المجالية وتعزيز العدالة الترابية، من خلال تحسين توزيع الخدمات العمومية وضمان ولوج عادل إليها. فقد ساعدت الخدمات الرقمية على تجاوز الإكراهات المرتبطة بالبعد الجغرافي، ومكنت سكان المناطق النائية من الاستفادة من نفس الخدمات المتاحة في المراكز الحضرية، دون عناء التنقل أو تعقيد المساطر.

كما أسهمت الرقمنة في توحيد المساطر الإدارية، وتقليص التفاوت في جودة الخدمات بين الجماعات الترابية، مما عزز مبدأ المساواة أمام المرفق العمومي، وساعد هذا الأمر على الحد من الإحساس بالإقصاء المجالي، وتعزيز الثقة في المؤسسات العمومية المحلية.

ومن جهة أخرى، مكنت الرقمنة من توجيه السياسات العمومية نحو المجالات الأكثر هشاشة، اعتماداً على معطيات دقيقة حول مؤشرات الفقر، والهشاشة، والولوج إلى الخدمات، وهو ما سمح بتصميم برامج تنموية أكثر استهدافاً وفعالية، وربط التدخلات العمومية بالحاجيات الحقيقية للسكان.

كما ساهم التحول الرقمي في دعم الاقتصاد المحلي، من خلال تشجيع الاستثمار، وتبسيط المساطر المرتبطة بالمشاريع، وتحسين مناخ الأعمال على المستوى الترابي. وقد انعكس ذلك إيجاباً على خلق فرص الشغل وتعزيز التنمية الاقتصادية المحلية.

غير أن جعل الرقمنة رافعة حقيقية للعدالة الترابية يقتضي تقليص الفجوة الرقمية، وضمان ولوج متكافئ للبنيات التحتية الرقمية، وتعزيز التكوين الرقمي للسكان. وفي هذا السياق، تصبح الإدارة الترابية الرقمية أداة استراتيجية لتحقيق تنمية ترابية مستدامة، قائمة على الإنصاف، والتضامن، والاستدامة.

¹ - عبد السلام أيت موسى، "التنسيق المؤسساتي في ظل الرقمنة: نحو انسجام السياسات الترابية"، مجلة الإدارة العمومية، العدد 18، 2022، ص. 84.

² - Manuel Castells, The Rise of the Network Society, Wiley-Blackwell, 2010, p. 189.

المبحث الرابع: الإدارة الترابية والتحديات المستقبلية: استدامة الأداء وتعزيز الابتكار المحلي

يُعد المبحث الرابع محطة أساسية لاستشراف مستقبل الإدارة الترابية في المغرب، وذلك من خلال التوقف عند التحديات التي قد تعيق استمرار الإصلاحات وتحقيق التنمية المحلية المستدامة. فبعد أن أبانت التجارب السابقة عن قدرة الرقمنة والحكومة التشاركية على تحسين الأداء وتعزيز العدالة المحلية، تظهر الحاجة إلى التفكير في آليات استدامة هذه المكاسب، وضمان أن تصبح المبادرات الرقمية والسياسات الترابية أدوات دائمة وليست ظرفية. كما يشمل المستقبل تعزيز الابتكار المحلي، الذي يتيح تطوير حلول إدارية وتنموية مبتكرة تراعي خصوصيات كل جماعة ومرونة التنفيذ. ويرتبط هذا الطموح بضرورة بناء قدرات بشرية مؤهلة، وتوفير موارد مالية وتقنية مستدامة، وإعادة النظر في الأطر القانونية والتنظيمية، بما يضمن استقلالية القرار المحلي. كما يتطلب الاستشراف دمج الأبعاد البيئية والاجتماعية والاقتصادية ضمن رؤية شمولية للتنمية، تعكس تحولات المجتمع المغربي ومتطلبات المستقبل. ومن هنا، يطرح المبحث تساؤلات حول كيفية تجاوز العقبات البنيوية، وضمان استمرار الابتكار، وتفعيل الإدارة الترابية كرافعة للتنمية الشاملة والمتوازنة. ويهدف إلى إبراز الدور الحيوي للإدارة الترابية في بناء نموذج إداري مستدام، قادر على الاستجابة للتحديات المستقبلية وتحقيق إنصاف وتكافؤ الفرص بين جميع المناطق.

المطلب الأول: استدامة الأداء الإداري في الإدارة الترابية

يعتبر استدامة الأداء الإداري في الإدارة الترابية محوراً رئيسياً لضمان فعالية الإصلاحات وتحقيق التنمية المستدامة على المستوى المحلي. فالتجارب السابقة أظهرت أن تحسين جودة الخدمات وتحقيق الشفافية لا يقتصر على المبادرات الفردية أو البرامج القصيرة المدى، بل يحتاج إلى بناء منظومة مؤسسية متكاملة، قادرة على المراقبة، والتقييم، والتكيف المستمر مع التحولات المجتمعية. ويشمل هذا المنظور تعزيز القدرات البشرية، تطوير آليات التخطيط والمتابعة، وضمان التمويل الكافي للمشاريع المحلية. كما يرتبط بالقدرة على الحفاظ على المكتسبات الرقمية، ومواصلة تحديث البنيات التحتية الرقمية لضمان ولوج مستمر وفعال لجميع المواطنين. ولا يمكن فصل استدامة الأداء عن ثقافة مؤسسية تشجع على الابتكار، والمساءلة، والتعلم من الأخطاء، وتطبيق أفضل الممارسات الإدارية. إضافة إلى ذلك، يتطلب الأمر تطوير آليات رصد ومؤشرات أداء دقيقة، لتحديد مكامن الضعف ومعالجتها بسرعة، مع تعزيز التنسيق بين الجهات المختلفة. وفي هذا السياق، تصبح الإدارة الترابية نموذجاً قادراً على الموازنة بين الاستمرارية والمرونة، والتكيف مع متغيرات السياق المحلي والوطني. وي طرح هذا المدخل أسئلة حول مدى جاهزية المؤسسات المحلية لتبني هذه الرؤية، وضمان استمرار تحسين الأداء في أفق بعيد.

الفقرة الأولى: بناء قدرات بشرية وإدارية مستدامة

وفي هذا الإطار، فإن الاستثمار في الكفاءة البشرية لا يمكن أن يظل محصوراً في التكوين التقليدي القائم على نقل المعارف النظرية، بل ينبغي أن يتجه نحو بناء قدرات عملية ومهارات تطبيقية مرتبطة بسياقات العمل الفعلية داخل الإدارة الترابية. فالإدارة الحديثة لم تعد تكتفي بموظف ينفذ التعليمات، بل تحتاج إلى فاعل إداري قادر على التحليل، واتخاذ القرار، والتفاعل مع التحولات المتسارعة التي يعرفها المحيط المحلي والوطني.

كما أن التحول الرقمي فرض إعادة تعريف الكفاءة ذاتها، بحيث لم تعد تقاس فقط بالمؤهل الأكاديمي أو الأقدمية الإدارية، بل أصبحت تقاس بمدى القدرة على استعمال الأدوات الرقمية، وتدبير البيانات، والتواصل الإلكتروني الفعال مع المرتفقين. وهذا يستدعي إدماج التكوين الرقمي كعنصر أساسي في كل برامج التأهيل الإداري، مع ضرورة تحديث المناهج التكوينية بشكل مستمر لمواكبة التطور التكنولوجي.

ومن جهة أخرى، فإن تعزيز الكفاءة البشرية يرتبط بشكل وثيق بتسيخ ثقافة المسؤولية داخل الإدارة الترابية، حيث يصبح الموظف شريكاً في تحقيق النتائج وليس مجرد منفذ للإجراءات. وهذا يتطلب إرساء آليات واضحة لتقييم الأداء تركز على النتائج المحققة وجودة الخدمات المقدمة، بدل الاكتفاء بالمؤشرات الشكلية أو الزمن الإداري التقليدي.¹

كما أن تطوير القيادة الإدارية داخل الجماعات الترابية والمصالح اللامركزية يعد مدخلاً أساسياً لرفع مستوى الأداء، إذ إن القائد الإداري الكفاء قادر على تحفيز فرق العمل، وخلق بيئة تنظيمية إيجابية، وتشجيع الابتكار والمبادرة. وهو ما ينعكس بشكل مباشر على نجاعة السياسات العمومية المحلية.

وفي السياق نفسه، يظل تحفيز الموارد البشرية عاملاً حاسماً في استدامة الأداء الإداري، سواء عبر الحوافز المادية أو المعنوية، أو من خلال الاعتراف بالكفاءات وتشجيع التميز المهني. فغياب التحفيز يؤدي غالباً إلى ضعف الانخراط في مشاريع التحديث، ومقاومة التغيير، وهو ما يعرقل مسار الإصلاح الإداري.

كما أن استدامة الأداء الإداري ترتبط أيضاً بمدى قدرة الإدارة على خلق بيئة عمل مرنة ومفتوحة، تسمح بالتواصل الأفقي بين مختلف المستويات التنظيمية، وتدعم تبادل الخبرات والتجارب، مما يعزز من التعلم التنظيمي المستمر.² وأخيراً، فإن نجاح الإدارة الترابية في تحقيق أهدافها التنموية يظل رهيناً بقدرتها على جعل الإنسان في قلب عملية الإصلاح، باعتباره المحرك الأساسي لكل تحول إداري أو رقمي، مما يجعل من الاستثمار في الكفاءات البشرية شرطاً لا غنى عنه لضمان الفعالية والاستدامة.³

الفقرة الثانية: مؤشرات الأداء وآليات المتابعة

وتزداد أهمية مؤشرات الأداء في كونها لا تقتصر على وظيفة القياس الكمي فقط، بل تمتد إلى كونها أداة استراتيجية لإعادة توجيه السياسات العمومية الترابية نحو مزيد من الفعالية والنجاعة. فالإدارة الترابية التي تعتمد على هذه المؤشرات بشكل منتظم تصبح أكثر قدرة على فهم ديناميات اشتغالها الداخلي، واكتشاف نقاط القوة والضعف في بنيتها التنظيمية والخدماتية، مما يسمح بإعادة ضبط الأولويات بشكل مستمر وفق معطيات واقعية وملموسة.

كما أن إدماج آليات المتابعة الرقمية يفتح المجال أمام تحول نوعي في أسلوب الحكامة الترابية، حيث يصبح القرار الإداري مبنياً على بيانات دقيقة ومحدثة بشكل لحظي، بدل الاعتماد على تقارير متأخرة أو تقديرات غير مكتملة. وهذا ما يعزز

¹ - أحمد بنعمر، "ثقافة المسؤولية وتقييم الأداء في الإدارة العمومية"، مجلة السياسات الإدارية، العدد 10، 2021، ص. 58.

² - عبد الكريم بوغزة، "التعلم التنظيمي واستدامة الأداء الإداري في ظل الرقمنة"، مجلة الإدارة والتنمية، العدد 19، 2022، ص. 82.

³ - Amartya Sen, Development as Freedom, Oxford University Press, 1999, p. 143.

منطق “الإدارة المبنية على الدليل”، الذي يشكل أحد أهم مراكز الإدارة العمومية الحديثة، خاصة في سياق يتسم بتعدد الحاجيات المجتمعية وتزايد التوقعات المرتبطة بالخدمات العمومية.¹

ومن جهة أخرى، فإن تتبع الأداء بشكل منتظم يساهم في ترسيخ مبدأ ربط المسؤولية بالمحاسبة داخل الإدارة الترابية، حيث يصبح كل مستوى إداري مطالباً بتحقيق نتائج قابلة للقياس والتقييم، مما يجد من مظاهر التسبب الإداري ويعزز ثقافة الالتزام المهني، كما أن نشر مؤشرات الأداء بشكل شفاف عبر المنصات الرقمية يساهم في تعزيز ثقة المواطنين في الإدارة، ويجعلهم شركاء فعليين في تقييم جودة الخدمات العمومية.

إضافة إلى ذلك، فإن توظيف أدوات التحليل والتوقع (Analytics & Forecasting) داخل الإدارة الترابية يسمح بالانتقال من منطق التسيير التفاعلي إلى منطق الاستباق الاستراتيجي، حيث لا تكفي الإدارة برد الفعل، بل تعمل على توقع الحاجيات المستقبلية وتوجيه الموارد بشكل أكثر عقلانية وفعالية. وهذا يعزز قدرة الجماعات الترابية على التخطيط بعيد المدى، خاصة في مجالات حيوية مثل التعمير، والتجهيز، والتنمية الاقتصادية المحلية.²

كما أن تداخل مؤشرات الأداء مع التحول الرقمي يساهم في خلق منظومة متكاملة للحكامة، تقوم على الشفافية، والنجاعة، والتقييم المستمر، وهو ما يجعل الإدارة الترابية أكثر مرونة في مواجهة الأزمات والتغيرات المفاجئة، سواء كانت اقتصادية أو اجتماعية أو بيئية. وبالتالي، فإن هذه المؤشرات تتحول من مجرد أدوات تقنية إلى رافعة حقيقية لإعادة بناء الثقة بين الإدارة والمواطن، وتعزيز فعالية السياسات العمومية الترابية.

المطلب الثاني: الابتكار المحلي ودوره في تعزيز التنمية المستدامة

يمثل الابتكار المحلي ركيزة أساسية لتعزيز التنمية المستدامة داخل الإدارة الترابية، وذلك من خلال تقديم حلول إبداعية تلبي الاحتياجات الفعلية للمواطنين، وتستجيب للخصوصيات الاقتصادية والاجتماعية لكل جماعة. فالإدارة الترابية لا يمكن أن تظل حبيسة النماذج التقليدية، بل يجب أن تتحول إلى فضاء لتجريب الأفكار الجديدة، وتطوير أساليب عمل مبتكرة تعتمد على البيانات والتحليل العلمي. ويشمل الابتكار تعزيز قدرة الجماعات على تحسين الخدمات، وإدارة الموارد بكفاءة، وتحفيز الشراكات مع الفاعلين المحليين والمجتمع المدني. كما يمكن للابتكار أن يساهم في دمج الأبعاد البيئية والاجتماعية ضمن الخطط التنموية، ما يعزز استدامة المشاريع المحلية. ومن جهة أخرى، يوفر الابتكار أدوات جديدة لتعزيز المشاركة المجتمعية، وربط السياسات العامة بحاجيات المواطنين. ويشكل هذا المطلب فرصة لاستكشاف العلاقة بين التجديد الإداري، والتحول الرقمي، والإبداع المحلي، في إطار رؤية شاملة تهدف إلى جعل الإدارة الترابية رافعة للتنمية المستدامة، ومحركاً للمبادرة والابتكار على المستوى المحلي.

الفقرة الأولى: أساليب الابتكار في الإدارة الترابية

¹ - سعاد أيت الحاج، "الحكامة الترابية في ظل الرقمنة: منطق الإدارة المبنية على الأدلة"، مجلة الحكامة والتنمية، العدد 15، 2021، ص. 68.

² - Thomas Davenport & Jeanne Harris, Competing on Analytics: The New Science of Winning, Harvard Business Review Press, 2017, p. 102

ويكتسي الابتكار في الإدارة الترابية بعداً أعمق عندما يُفهم باعتباره تحولاً ثقافياً داخل المؤسسة الإدارية، وليس مجرد إدخال أدوات أو تقنيات جديدة. فهو يعكس انتقالاً من عقلية التسيير التقليدي القائم على الجمود والامتثال الصارم للقواعد، إلى عقلية دينامية تقوم على التجريب، والتعلم المستمر، وإعادة تصميم الحلول وفق متغيرات الواقع المحلي. وفي هذا السياق، تصبح الإدارة الترابية فضاءً مفتوحاً لإنتاج الأفكار وتطوير الحلول بدل الاكتفاء بتنفيذ السياسات الجاهزة.¹

كما أن تطوير مختبرات السياسات العمومية المحلية يمثل أحد أهم تجليات هذا التحول، حيث تسمح هذه المختبرات باختبار الحلول قبل تعميمها، مما يقلل من مخاطر الفشل الإداري، ويعزز من فعالية القرارات العمومية. فهي تشكل فضاءات للتفكير المشترك بين الفاعلين الإداريين والخبراء والباحثين، بما يضمن إنتاج سياسات مبنية على المعرفة والتجربة في آن واحد. ومن جهة أخرى، يساهم توظيف التحليل الرقمي والبيانات الضخمة في دعم الابتكار الإداري، من خلال تمكين الإدارة من فهم أعمق لسلوك المواطنين، وتتبع حاجياتهم، وتوقع التحولات الاجتماعية والاقتصادية. وهذا ما يجعل القرار الإداري أكثر دقة واستباقية، ويقلل من هامش العشوائية في التخطيط الترابي.

كما أن الابتكار في الإدارة الترابية يتعزز عبر الانفتاح على محيطها المؤسساتي، من خلال تطوير شراكات متعددة الأطراف تجمع بين الدولة، والقطاع الخاص، والمجتمع المدني، والجامعات. هذا التفاعل يسمح بتبادل الخبرات، وتعبئة الموارد، وتطوير حلول مشتركة تتناسب مع تعقيد التحديات المحلية، خاصة في مجالات التنمية المستدامة، والتشغيل، والخدمات الاجتماعية.²

إضافة إلى ذلك، فإن إدماج البعد المقارن في التجربة الابتكارية يسمح بالاستفادة من النماذج الدولية الناجحة، مع مراعاة خصوصيات السياق المحلي، بما يضمن ملاءمة الحلول وعدم استنساخها بشكل ميكانيكي. فنجاح الابتكار لا يقاس بجدائة الفكرة فقط، بل بقدرتها على التكيف مع البيئة الاجتماعية والمؤسسية التي تطبق فيها.³ وفي النهاية، فإن الابتكار في الإدارة الترابية يشكل ركيزة أساسية لإعادة بناء الأداء العمومي على أسس جديدة تقوم على المرونة، والنجاعة، والاستدامة، مما يجعل من الإدارة فاعلاً تنموياً قادراً على مواكبة التحولات المستقبلية، والاستجابة الفعالة لتحديات التنمية المحلية المتزايدة التعقيد.

الفقرة الثانية: الابتكار المحلي وتحقيق التنمية المستدامة

يتعزز دور الابتكار المحلي في مسار التنمية المستدامة باعتباره آلية تحويلية عميقة لإعادة صياغة أولويات التدخل العمومي الترابي، حيث لم يعد الهدف مقتصرًا على تنفيذ مشاريع ظرفية أو معالجة اختلالات آنية، بل أصبح يرتبط ببناء رؤية تنموية شمولية

¹ - عبد الرحيم أزروال، "الابتكار الإداري والتحول الثقافي في الحكامة الترابية"، مجلة الإدارة والتنمية، العدد 20، 2022، ص. 92.

² - سعاد الإدريسي، "الشراكات المؤسساتية كرافعة لتطوير الحلول المشتركة في التنمية المحلية"، مجلة الحكامة والسياسات العمومية، العدد 16، 2021، ص. 72.

³ - PhD Thesis by Jamal El Idrissi, "Comparative Approaches to Innovation in Moroccan Local Governance," Université Hassan II, 2020, p. 138.

تستند إلى الاستباق، والاستدامة، والتوازن بين الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية. ومن هذا المنظور، يغدو الابتكار أداة لإعادة توجيه السياسات المحلية نحو تحقيق الإنصاف المجالي وتقليص الفوارق بين الجماعات والمجالات الترابية.

كما أن إدماج التحول الرقمي في هذا المسار يعزز من قدرة الإدارة الترابية على اتخاذ قرارات مبنية على المعطيات الدقيقة، حيث تتيح أنظمة تحليل البيانات تحديد الحاجيات ذات الأولوية، ورصد الاختلالات المجالية، وتقييم فعالية البرامج التنموية بشكل مستمر. وهذا ما يجعل التخطيط المحلي أكثر عقلانية وواقعية، ويحد من منطق العشوائية أو الارتجال في تدبير المشاريع العمومية.¹

ومن جهة أخرى، يساهم الابتكار في تعزيز قدرة الجماعات الترابية على التكيف مع التحولات المتسارعة التي يعرفها المحيط الدولي والوطني، خاصة فيما يتعلق بالتغيرات المناخية، والأزمات الاقتصادية، والتحول الاجتماعي. فالإدارة المبتكرة هي إدارة قادرة على استباق المخاطر، وإدماج البعد البيئي ضمن السياسات العمومية المحلية، بما يضمن استدامة الموارد وحماية الأجيال القادمة.

كما أن البعد التشاركي يشكل أحد أهم أبعاد الابتكار في التنمية الترابية، حيث يتيح إشراك المواطنين والفاعلين المحليين في صياغة السياسات العمومية، وتقييم نتائجها، واقتراح بدائل أكثر ملاءمة لحاجياتهم. وهذا يعزز مبدأ الديمقراطية التشاركية، ويقوي الثقة بين الإدارة والمجتمع، ويجول المواطن من متلقٍ سلبي إلى فاعل مشارك في صنع القرار المحلي.²

وفي هذا السياق، يصبح الابتكار المحلي رافعة أساسية لإرساء نموذج جديد من الحكامة الترابية يقوم على المرونة والفعالية والشفافية، ويستند إلى التكامل بين المعرفة التقنية والخبرة الميدانية. وهو ما يجعل منه شرطاً ضرورياً لتحقيق تنمية مستدامة قادرة على الاستجابة لتطلعات المواطنين، وضمان العدالة المجالية، وبناء إدارة ترابية حديثة ومندمجة، تستشرف المستقبل بدل الاكتفاء بتدبير الحاضر.

الخاتمة:

يشكل الابتكار المحلي اليوم أحد أهم المدخلات الاستراتيجية لإعادة بناء نموذج التنمية الترابية على أسس جديدة تتجاوز المقاربات التقليدية التي كانت تعتمد على التدخلات القطاعية المعزولة أو المشاريع المحدودة الأثر. فالمقاربة الابتكارية لم تعد ترفاً إدارياً، بل أصبحت ضرورة بنوية تفرضها التحولات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية المتسارعة، وتزايد انتظارات المواطنين من الإدارة الترابية باعتبارها الفاعل الأقرب إلى حياتهم اليومية. ومن هذا المنطلق، يتحول الابتكار إلى أداة لإعادة تعريف وظيفة الجماعات الترابية، من مجرد وحدات للتنفيذ إلى فاعل تنموي منتج للحلول.

ويبرز دور الابتكار المحلي بشكل خاص في تعزيز مبدأ الإنصاف المجالي، من خلال إعادة توزيع فرص التنمية بشكل أكثر توازناً بين المناطق الحضرية والقروية والهامشية. فغياب العدالة المجالية ظل لعقود من أبرز التحديات التي تعيق التنمية المتكاملة،

¹ - سناء بنعيسى، "تحليل البيانات ورصد الاختلالات المجالية في الإدارة الترابية"، مجلة الحكامة والسياسات العمومية، العدد 17، 2021، ص. 74.

² - حمزة رويج، "الإدارة الرقمية ورهان الابتكار في التدبير العمومي للجماعات الترابية بالمغرب"، مجلة الباحث العلمية، العدد 76، 2025.

مما يجعل من الابتكار وسيلة لتصحيح الاختلالات البنوية عبر سياسات تستند إلى التشخيص الدقيق للحاجيات المحلية، بدل الاعتماد على مقاربات معيارية موحدة لا تراعي الخصوصيات الترابية.

كما أن إدماج التحول الرقمي داخل هذا المسار الابتكاري ساهم في إحداث نقلة نوعية في أساليب تدبير الشأن المحلي، حيث أصبح بالإمكان تحليل البيانات الضخمة المتعلقة بالسكان، والخدمات، والبنيات التحتية، مما يسمح بتوجيه الاستثمارات العمومية نحو المجالات الأكثر احتياجاً. هذا التحول نحو "الحكامة المبنية على المعطيات" يعزز من عقلنة القرار العمومي ويحد من الهدر في الموارد.

ومن جهة أخرى، فإن الابتكار المحلي يتيح تحسين استغلال الموارد الطبيعية والبشرية والمالية، من خلال اعتماد آليات جديدة في التدبير تقوم على النجاعة والفعالية وربط المسؤولية بالمحاسبة. فالجماعات الترابية لم تعد مطالبة فقط بإنجاز المشاريع، بل بمدى تحقيق هذه المشاريع لأثر تنموي ملموس وقابل للقياس، سواء على مستوى تحسين جودة الحياة أو خلق فرص الشغل أو تعزيز البنيات التحتية.

كما أن البعد البيئي أصبح محورياً داخل المقاربة الابتكارية، حيث يفرض التغير المناخي تحديات جديدة على الإدارة الترابية، تستدعي إدماج اعتبارات الاستدامة في كل مراحل التخطيط والتنفيذ والتقييم. فالابتكار هنا لا يقتصر على الحلول التقنية، بل يشمل أيضاً تطوير سياسات محلية قادرة على التكيف مع المخاطر البيئية مثل ندرة المياه، والتصحر، والتلوث الحضري. وفي السياق ذاته، يساهم الابتكار في تعزيز القدرة على التكيف مع التحولات الاقتصادية والاجتماعية، من خلال تمكين الجماعات الترابية من تطوير حلول مرنة تستجيب للأزمات المفاجئة، سواء تعلق الأمر بالأزمات الصحية أو الاقتصادية أو الاجتماعية. وقد برزت أهمية هذا المعطى بشكل واضح خلال الأزمات العالمية الأخيرة التي أظهرت الحاجة إلى إدارة محلية سريعة الاستجابة ومرنة في التدبير.

كما أن الابتكار المحلي يعزز من منطق المشاركة المواطنة، حيث يتم إشراك المواطنين في بلورة السياسات العمومية المحلية، سواء عبر الاستشارات الرقمية أو المنصات التشاركية أو اللقاءات المحلية. هذا الانفتاح يساهم في رفع جودة القرارات العمومية، لأنها تصبح نتاج تفاعل بين الإدارة والمجتمع، وليس قراراً أحادياً مفروضاً من أعلى.

إضافة إلى ذلك، فإن تطوير أدوات تقييم مستمرة للمشاريع التنموية يشكل أحد أهم مكونات الابتكار، إذ يسمح بقياس الأثر الفعلي للسياسات العمومية، وتصحيح الاختلالات في الوقت المناسب، بدل انتظار نهاية البرامج. وهذا يعزز منطق التعلم المؤسسي داخل الإدارة الترابية، ويجعلها أكثر قدرة على التطور الذاتي.

كما أن الابتكار يرتبط بشكل وثيق ببناء قدرات بشرية مؤهلة، قادرة على التعامل مع الأدوات الرقمية، وتدبير المشاريع المعقدة، واتخاذ القرار بناء على المعطيات، فبدون كفاءات بشرية عالية التأهيل، يظل الابتكار مجرد شعار غير قابل للتنزيل الفعلي. ومن جهة أخرى، فإن الشراكات بين القطاع العام والخاص والمجتمع المدني والجامعات تشكل رافعة أساسية لتعزيز الابتكار المحلي، لأنها تتيح تعبئة موارد متنوعة، وتبادل الخبرات، وتطوير حلول مشتركة أكثر نجاعة وواقعية. هذا التفاعل المؤسسي يساهم في خلق بيئة دينامية داعمة للتجديد.

كما أن الاستفادة من التجارب الدولية وتكييفها مع السياق المحلي يفتح آفاقاً واسعة أمام تطوير نماذج مبتكرة في التدبير الترابي، شريطة تجنب النقل الميكانيكي للحلول، والحرص على ملاءمتها مع الخصوصيات الاجتماعية والثقافية والمؤسسية لكل مجال ترابي.

وفي نهاية المطاف، يمكن القول إن الابتكار المحلي لم يعد مجرد خيار إداري، بل أصبح شرطاً أساسياً لتحقيق تنمية مستدامة، قادرة على الاستجابة لتحديات الحاضر واستشراف تحديات المستقبل، بما يضمن بناء إدارة ترابية حديثة، مرنة، وفعالة، تضع المواطن في قلب السياسات العمومية، وتؤسس لعدالة مجالية وتنمية متوازنة وشاملة.