

الرقم الترتيبي: 103 /2023

مركز دراسات الدكتوراه: الآداب والعلوم الإنسانية والفنون وعلوم التربية.
تكوين الدكتوراه: اللغات والآداب والتواصل والإعلام.
الحقل المعرفي: الدراسات العربية.
التخصص: الإعلام والتواصل.
المختبر: الدراسات الأدبية واللسانية وعلوم الإعلام والتواصل.

أطروحة لنيل الدكتوراه

عنوان الأطروحة

إشكالية التواصل والإعلام في عصر التكنولوجيا الحديثة
"الإدارة الإلكترونية بالمغرب نموذجا"

تحت إشراف: د. كنوني محمد

اعداد الطالب الباحث: ديدي نوفل

تاريخ المناقشة: 18 يوليوز 2023 / 29 ذو الحجة 1444.

أعضاء لجنة المناقشة:

الصفة	مؤسسة الانتماء	الإطار	أعضاء لجنة المناقشة
رئيسا	كلية الآداب سايس فاس	أ.ت.ع.	الدكتور محمد القاسمي
عضوا	كلية الآداب سايس فاس	أ.ت.ع.	الدكتور المصطفى العمراني
عضوا	المركز الجهوي لمهن التربية والتكوين فاس	أ.ت.ع.	الدكتور عبد الرحيم وهابي
مشرفا	كلية الآداب سايس فاس	أ.ت.ع.	الدكتور محمد كنوني

السنة الجامعية: 2023/2022

الفهرس

4.....	إختصارات
7	ملخص
10.....	المقدمة
26.....	الفصل الأول: السياق العام لتكنولوجيا المعلومات والاتصال ودواعي التحول
28.....	المحور الأول: التحول الرقمي والاتجاهات السائدة حول هذا المفهوم
56.....	المحور الثاني: تكنولوجيا المعلومات والاتصال متعددة الأوجه
87.....	الفصل الثاني: تكنولوجيا المعلومات والاتصال رافعة أساسية لتحديث الإدارة المغربية
89.....	المحور الأول: مشروع التغيير في أفق إقرار إدارة إلكترونية
111.....	المحور الثاني: تحسين الأداء في الإدارة المغربية لن يكون بدون ثورة:
142.....	الفصل الثالث : مشروع الحكومة الالكترونية وتطبيقه في الإدارة المغربية
145.....	المحور الأول: مشروع الحكومة الالكترونية والاتجاهات السائدة حول هذا المفهوم
173.....	المحور الثاني: اعتماد مقاربة تحويلية في تطوير أنظمة الحكومة الإلكترونية
199.....	الفصل الرابع: الحكومة الإلكترونية والحكومة الإلكترونية وسيلتان لحكومة جيدة
200.....	المحور الأول: إرساء مبادئ الحكامة الرشيدة من بين أولويات الإدارة الالكترونية
231.....	المحور الثاني : التحديات والفرص الإقليمية
247	الخاتمة:
256	المراجع:
261	الفهرس:

اختصارات:

الجيل الخامس للشبكات الخليوية الرقمية	5G
وكالة التنمية الرقمية (المغرب)	ADD
الذكاء الاصطناعي	AI
الوكالة الوطنية لتقنين المواصلات (المغرب)	ANRT
التطبيق	App
الواقع المعزز	AR
مدير البيانات	CDO
اللجنة بين الوزارية للحكومة الإلكترونية (المغرب)	CIGOV
اللجنة الوطنية لمراقبة حماية المعطيات ذات الطابع الشخصي (المغرب)	CNDP
المجلس الوطني لتكنولوجيا الإعلام والإقتصاد الرقمي (المغرب)	CNTI
مركز النقديات (المغرب)	CMI
جائحة فيروس كورونا (كوفيد-19)	COVID-19
المجلس الوطني للهيئة الوطنية للأطباء (المغرب)	CNOM
المديرية العامة لأمن نظم المعلومات (المغرب)	DGSSI
مديرية قيادة الحكومة الإلكترونية (المغرب)	DPGOV
الإتحاد الأوروبي	EU
كلية الآداب والعلوم الإنسانية	FLS
الناتج المحلي الإجمالي	GDP
الموارد البشرية	HR
تكنولوجيا المعلومات والاتصال	ICT
الإثبات / الهوية	ID
الهيئة الوطنية للنزاهة والوقاية من الرشوة ومحاربتها (المغرب)	INPPLC
تكنولوجيا المعلومات	IT

المركز المغربي لليقظة والرصد والتصدي للهجمات المعلوماتية (المغرب)	Ma-CERT
وزارة الصناعة والتجارة والإستثمار والإقتصاد الرقمي (المغرب)	MIICEN
منظمه التعاون الإقتصادي والتنمية	OECD
بيانات الحكومة المنفتحة	OGD
شراكة الحكومة المنفتحة	OGP
تنسيق المستند المتنقل (بي دي أف)	PDF
مشروع نهاية البحث	PFE
البحث والتطوير	R&D
أهداف التنمية المستدامة	SDG
الأمم المتحدة	UN
جامعة سيدي محمد بن عبد الله (المغرب)	USMBA
الواقع الافتراضي	VR
منظمة الصحة العالمية	WHO

شكر وتقدير

لا يسعني إلا أن أشيد بالفضل وأقر بالمعروف لكل من ساهم في إنجاز هذا البحث وأخص بالذكر: أستاذي المشرف الدكتور محمد كنوني على ما خصني به من التوجيه والتصويب، وما علمني من فيض إنسانيته وخلقه الرفيع.

وإلى كل الأشخاص والهيئات التي دعمتني وساعدتني في إنجاز هذا البحث خاصة كلية الآداب والعلوم الإنسانية – سايس، فاس والممثلة في مصالحها: مصلحة نظم الإعلاميات، ومكتب الدراسات العليا والبحث العلمي، ومصلحة البرامج، ومصلحة أوجيه. إضافة إلى رئاسة جامعة سيدي محمد بن عبد الله بفاس، من خلال مصلحة الشراكات والتعاون الدولي.

أتقدم بالشكر أيضا إلى كافة الإدارات والمصالح العمومية على تعاونهم معي بالإجابة على كل الإستفسارات اللازمة وأشكر كل من مد لي العون من قريب أو بعيد في إنجاز هذا البحث.

كما انني أتوجه بالشكر والامتنان إلى عائلتي الصغيرة التي كانت السند الأول لي في الوصول الى ما وصلت اليه.

ملخص

نتج عن التقدم العلمي والتقني وانتشار شبكة الانترنت، بروز تأثيرات عديدة على طبيعة وشكل عمل النظم الإدارية، والتي تراجعت معها أشكال الخدمة العامة التقليدية إلى نمط جديد يركز على البعد التكنولوجي والمعلوماتي، لإعادة صياغة الخدمات العمومية، وجعلها قائمة على الإمكانيات المتميزة للإنترنت وشبكات الأعمال، وبالتالي التحول نحو الإدارة الإلكترونية كمفهوم يعبر عن السرعة، والتفاعل الآني، واختراق الحدود. لقد أفرز التحول نحو الإدارة الإلكترونية جملة من التغييرات على مفهوم الخدمة العمومية، تؤسس في النهاية إلى مقولة نهاية الإدارة العمومية التقليدية، فنموذج الإدارة الإلكترونية يوفر الكثير من فرص النجاح، والتواصل والوضوح والدقة، في تقديم الخدمات، وإنجاز المعاملات، وبالتالي يمثل ثورة تحول مفاهيمي، ونقلة نوعية في نموذج الخدمة العمومية. إضافة إلى ذلك، أصبح التحول نحو الإدارة الإلكترونية يمثل توجهها عالميا، يشجع على تبني نظم الخدمات الإلكترونية، التي من بينها الخدمة العمومية الإلكترونية، حيث كانت هناك جملة من المبادرات قدمتها حكومات دول عديدة توجت بنجاح كبير، وعرفت تحديات، وصعوبات في دول أخرى، ولعل هذه النجاحات، وفي مقابلها المعوقات هي بحاجة ماسة إلى القيام ببحوث ودراسات عميقة ودقيقة، تمكن من معرفة متطلبات ومرتكزات ومعالم الإنجازات، ومواصلة البحث بغية الكشف عن بعض التحديات، والمعوقات المانعة لتحقيق التحول نحو الخدمة العمومية الإلكترونية، كأساس للتواصل وترشيد الخدمة العمومية. وانطلاقا من أن قياس أي تجربة، أو مبادرة، نحو بناء الإدارة الإلكترونية، والنهوض بمستوى خدماتها، تتوقف على النظر فيما تم تحقيقه من استعداد، ومن واقع الجاهزية نحو التطبيق، ومستوى الفاعلية في الإنجازات، وتنطلق هذه الدراسة لتقدم تحليلا تقييميا للإدارة الإلكترونية بالمغرب ودورها في التواصل وترشيد الخدمة العمومية.

الكلمات المفتاح:

الإدارة، التحول الرقمي، التكنولوجيا، التواصل، الخدمة العمومية، الحكامة الرشيدة.

Dissertation Summary / ملخص الأطروحة بالإنجليزية

This dissertation is about the challenges of communication at the level of Moroccan public services regarding the shift towards the E-administration as the new and mandatory trend which most of the countries are already adopted. Adopting this kind of toolkit has a great importance in the relationship between citizens and the administration, as the basis for rationalizing the public services and promoting the good governance. The main reasons for addressing this issue can already be summarized as follows:

Self-justifications: It is based on the conviction that any development or modernization within the county must be the subject of the reform and rationalization of the relationship between the citizen and the institutions of the state.

Objective justifications: The scientific value of the subject, in addition to its novelty at the level of the academic research because there are only few studies concerning E-administration in the Moroccan academic field, which is encouraging us as researchers to enrich the subject in its theoretical and applied aspects. The E-administration as the most modern school in the administration has produced many influences on the traditional management model, on its form and functions, including the public service, which moved directly from a traditional form to the electronic public service model.

The framework of dissertation is based on three methods: The analytical descriptive method: which focuses on the precise and detailed description of a specific phenomenon or subject to obtain scientific results in an objective manner. This approach based on the description and analysis of the most important characteristics and elements of E-administration, as well as the concept of the public service and the strategy of its applications, also addressing the aspects of e-services applications through the reality of the Moroccan experience, which reflects the pattern of the relationship between government and the citizens. The Content Analysis Method: This approach is one of the research methods used in the analysis of data, and provides a study of the contents of laws, legislation and legal materials, related to the subject. Case Study Method: which aims to collect data on the studied case, by trying to collect as much information as possible about the Moroccan e-government management, and its mechanisms of work and achievements and try to evaluate it.

Keywords:

Administration, Digital Transformation, Technology, Communication, Public Service, Good Governance.

المقدمة

يعتبر التحول الرقمي هو الاتجاه السائد والحديث للتنمية الاجتماعية والاقتصادية، ويعد بمكاسب رقمية كبيرة للمواطنين والشركات في جميع أنحاء العالم، وسواء كان التحول الرقمي يشكل نموذجًا جديدًا للحكومة أو يعمل على تطوير مناهج الإدارة العمومية الحالية، فإن هنالك إجماع واسع على أن "التكنولوجيا" مهمة في إصلاح الخدمات العمومية. وقد حظيت فكرة التحول الرقمي باهتمام كبير في الأدبيات، بينما تتباين مناهج تعريف التحول الرقمي، فمعظم الباحثين يرون أن التحول الرقمي يتضمن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال لإنشاء قدرات جديدة بشكل أساسي في الأعمال الإدارية والحكومية وحياة الناس وتحسين الأداء بشكل جذري للولوج إلى الخدمات. إن الإطار العام في الموضوع يسلط الضوء على أهمية الرقمنة لتحسين القيمة العامة للخدمات العمومية للمواطنين، وكذلك لرفع كفاءة التواصل الإداري من خلال تنفيذ نماذج حكومية سلسلة تعزز مشاركة المواطنين وتدعم مشاركة المرتفقين في الإنتاج المشترك للقيمة العامة والإبداع المشترك باعتماد التقنيات الرقمية.

لا أحد يجادل أن تكنولوجيا المعلومات والاتصال وفرت أرضية خصبة لتحسين حياة ساكنة العالم والرفع من جودتها، خاصة عندما يتعلق الأمر بالبلدان النامية. ولقد كان لهذه الأدوات تأثير كبير على كافة المستويات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والإدارية، حيث أتاحت هذه التكنولوجيا إمكانيات هائلة لدعم التربية والتعليم، والصحة والاقتصاد ككل، وساهمت بشكل كبير في الدفع بعجلة التنمية، وأصبحت حاليا جزءا لا يتجزء من حياتنا اليومية حيث نجدها في العمل، في الجامعات، في القطارات، في الأبنك، في أي مكان تقريبا، حولنا ومعنا. فحضور التكنولوجيا القوي وانتشار ولوج الانترنت يعد من بين أبرز سمات هذا العصر، حيث أدى ظهور شبكة الانترنت والتوسع الهائل في استخدام الشبكات الإلكترونية في جميع المجالات إلى الانتقال من الأساليب التقليدية في إنجاز الأعمال إلى الأساليب الإلكترونية. وهي أنشطة نجدها في أغلب المجالات، بدءا من المنزل إلى العمل، ومرورا بالمجالات الترفيهية، الشيء الذي جعل من التكنولوجيا جزء لا يتجزأ من دورة الحياة حاليا، ليس في العمل فحسب، ولكن أيضا لدعم وتشجيع مختلف الأنشطة الشخصية، والاقتصادية، والاجتماعية وقد ساهمت عدة عوامل في هذا النمو. ويعد ظهور الانترنت من أبرز هاته العوامل، كذلك تجدر الإشارة إلى مسألة الولوجيات، فتوفر البنيات الأساسية المتعلقة بالاتصالات وإدماج الأجهزة المعلوماتية ساعد الأفراد للولوج للانترنت، كما ساهم انخفاض أسعار

الأجهزة الإلكترونية وتقليص حجمها بشكل كبير على توسيع شريحة المستفيدين. وقد ظهر مفهوم "تكنولوجيا المعلومات والاتصال" ليواكب هذا التحول، فالمتتبع للشأن التقني يرى بوضوح مدى التحولات التي أصبحت تعرفها البلدان في ظل مد أدوات المعلومات والاتصال، وكذا التحول الوظيفي لهاته التكنولوجيا من مجرد أدوات عمل تقنية إلى أدوات دعم "شاملة" لمختلف الأنشطة البشرية تقريباً. فهذا المفهوم - تكنولوجيا المعلومات والاتصال- يشمل بشكل عام الوظائف، الأدوات والمعدات (الناجمة عن تلاقي وتقارب أدوات الاتصالات والانترنيت والحواسيب) التي تدعم الأنشطة الاجتماعية البحتة مثل الحكومة (الحكومة الإلكترونية) والصحة (الصحة عن بعد) والتعلم (التعلم عن بعد).

إن الهدف الأساسي من تبني نظام الرقمنة هو مساعدة الإدارة العمومية لتصبح أكثر تواصلاً وكفاءة وفاعلية في تلبية احتياجات المواطنين. قد تبدو المهمة معقدة، لكن الصيغة المجربة والصحيحة يمكن أن تساعد على التحرك بشكل أسرع رغم الموارد المحدودة. إن التحول الرقمي على مستوى الخدمات العمومية هو أمر حتمي، ولقد رفع القطاع الخاص سقف هذه التجربة، ويتوقع الناس من باقي القطاعات مواكبة ذلك. حيث تستهلك التفاعلات الرقمية وقتاً أقل للأفراد وتقلل من العبء الإداري على المؤسسات، مما يمكن أن يساعد في دعم الأعمال في شتى المجالات من الإلتحاق بالركب الرقمي. علاوة على ذلك، عمل التحول الرقمي على تعزيز الإنتاجية بشكل كبير وتقليل الأعمال المتراكمة وتحرير الموارد للأولويات الأخرى - وهي ميزة أخرى في أعقاب جائحة COVID-19، عندما تكون السرعة والمرونة في تقديم الخدمات الحيوية (مثل التعليم أو المزايا الطبية) أمراً بالغ الأهمية.

في بعض الأحيان، يمكن أن تكون الخدمات العمومية أمراً محيراً، فغالباً ما يتم تقديم المعلومات حول كيفية الولوج إلى هذه الخدمات بلغة بيروقراطية يصعب فهمها، الشيء الذي يضطر المستخدمين إلى زيارة مواقع الويب أو المكاتب المختلفة لكل خدمة على حدة. كما أن طبيعة وكيفية عمل بعض الخدمات والمواقع الإلكترونية مازالت تتطلب طبع وتوقيع بعض الوثائق الورقية كمستندات داعمة وكما أن العديد من النماذج عبر الإنترنت معقدة في إكمالها مثلها مثل النسخ الورقية. علاوة على ذلك، تميل تجربة المستخدم إلى التباين عبر مواقع الويب الإدارية والحكومية، وغالباً ما يحتاج المستخدمون إلى حسابات وأرقام تعريفية رقمية متعددة لإدارة احتياجاتهم، كل هذا يتناقض بشكل صارخ مع التوقعات حول الإدارة الرقمية. في كثير من الأحيان، لا يستطيع الناس

استيعاب سبب واحد يجعل من الخدمات العمومية أكثر تعقيداً من التسوق عبر الإنترنت، فالمرتفقين يريدون أن يكونوا قادرين على العثور بسرعة على الخدمات الأكثر صلة، ويريدون المعلومات بلغة واضحة وبسيطة ويتوقعون إكمال جميع المعاملات عبر القنوات الرقمية - من الناحية المثالية - من خلال قناة رقمية واحدة.

بالنظر إلى التحديات الراهنة، قد يستغرق الأمر سنوات عديدة لرقمنة الخدمات العمومية بالكامل. ومع ذلك، يمكن للإدارة التخفيف من التعقيد إذا قسمت المشروع إلى خطوات صغيرة، بدءاً من التركيز على تبسيط الواجهة الرقمية الأمامية، حيث يمكن أن يؤدي تقديم الخدمات عبر الإنترنت وتبسيط النماذج (مع توفير إرشادات حول كيفية إكمالها) إلى تعزيز رضا المستخدم بشكل كبير، علماً أن تنفيذ هذه التغييرات سريع وغير مكلف نسبياً. من ناحية أخرى، تتطلب رقمنة باقي المراحل مزيداً من الوقت والموارد، وبالتالي فهي أكثر ملاءمة لخطة طويلة الأجل.

لذلك من الضروري التفريق بين (1) الرقمنة، كتوصيف للانتقال من العمليات التناظرية إلى العمليات الرقمية؛ (2) والرقمنة، التي تركز على التغييرات المحتملة في العمليات التي تتجاوز مجرد رقمنة العمليات والأشكال القائمة؛ (3) والتحول الرقمي الذي يشمل النتائج الثقافية والتنظيمية والعلاقات العامة. وبالتالي، فإن التحول الرقمي له تأثير كبير ليس فقط على إمكانية الولوج إلى الخدمات العمومية وجودتها، ولكن أيضاً على الطريقة التي يتم بها تنفيذ وظائف الإدارة الأخرى (مثل تطوير السياسات، والتنظيم والتنفيذ، وما إلى ذلك). في المرحلة الحالية يتم التركيز بشدة على حلول الإدارة كمنصة، وبالتالي على الحكامة القائمة على البيانات. ومن الجدير بالذكر أنه لا تحول النظام الأساسي المنفذة في مرحلة "الإدارة المفتوحة" ولا النماذج المتمحورة حول البيانات القائمة على البيانات المفتوحة، لا يُنظر إليها على أنها نتائج نهائية لرقمنة الإدارة، إنها مجرد مراحل تحول رقمي من المتوقع أن تؤدي إلى رقمنة كاملة، وفي النهاية، "إدارة ذكية".

في الأدبيات الأكاديمية،¹ توجد أيضاً مناهج أخرى لإجراء التحول الرقمي في الإدارة العمومية، مما يشير إلى أن التحول الرقمي ليس حدثاً لمرة واحدة أو مشروعاً له بداية وتاريخ انتهاء واضحين، بل هو عملية مستمرة تنطوي على تغييرات في كل من العمليات والإجراءات الداخلية وفي طرق

¹ للإطلاع أكثر حول الموضوع انظر: د. عبد الرؤوف اسماعيل (المدينة الذكية) استراتيجية دعم التحول الرقمي، دار روابط للنشر وتقنية المعلومات ودار الشقري للنشر، 2018، ص. 41، ص. 115.

تواصل الإدارة مع المرتفقين والمستفيدين الرئيسيين، ومن المتوقع أن تكون نتائج هذه العملية كبيرة، ولكن لم يتم تنفيذ أي نهج موحد لقياس هذه النتائج حتى الآن.

إن التحول الرقمي في حد ذاته هو عملية مستمرة التطور، لذلك يجب على التدابير المستخدمة لتقييم هذه العملية أن تساير هذا التطور أيضاً، حيث يختلف تأثير الرقمنة على الأداء الإداري، اعتماداً على مرحلة التحول الرقمي. هذه الاختلافات مهمة بشكل خاص للقياسات على مستوى المخرجات أو النتائج. على سبيل المثال، في المراحل الأولية للإدارة الإلكترونية، تعتبر المؤشرات، مثل نسبة الخدمات الإلكترونية المقدمة عبر الإنترنت، ذات صلة، في حين يختلف الأمر بالنسبة للمراحل المتقدمة والأكثر نضجاً للتحول الرقمي، حيث تعمل الإدارة الإلكترونية على استبدال البوابات الرسمية بالتفاعلات التلقائية التي تشرك المرتفق كفاعل أساسي في العملية، وبالتالي تؤدي إلى تقليل أنواع الخدمات العامة.

على الرغم من الحماس الكبير حول آفاق التحول الرقمي في الإدارة العمومية، لا يوجد حتى الآن نهج نظري سائد لقياس الفوائد الفعلية التي قد توفرها هذه العملية لجميع أصحاب المصلحة المعنيين. وبناءً على تحليل الأدبيات الموجودة، يمكن تحديد ثلاثة مجالات أساسية للاهتمام بالبحث.

يتعلق المجال الأول بتحديد وتحليل الآثار المحتملة للرقمنة الإدارية، فبالنظر إلى كون فكرة التحول الرقمي جديدة نسبياً، لا تزال معظم الأدبيات تركز على مخرجات الإدارة الإلكترونية بدلاً من نتائج المراحل اللاحقة للرقمنة. حيث تشير التجارب الحديثة حول القيمة العامة للإدارة الإلكترونية إلى أن الأبعاد الرئيسية للقيمة العامة للإدارة الإلكترونية تشمل تحسين الخدمات العمومية في الإدارة (بما في ذلك الكفاءة الإدارية، والحكومة المفتوحة، والسلوك الأخلاقي والمهنية)، وتحسين القيمة الاجتماعية ككل، هذه الأبعاد تضمن جودة الخدمات العمومية، والكفاءة والإنتاجية، والبرامج والسياسات الفعالة، والشفافية، والمساءلة، ومشاركة المواطنين، والإطار التنظيمي الملائم في قائمة نتائج الإدارة الإلكترونية.

الخطوط العريضة المستخدمة في تقييم مشاريع الإدارة الإلكترونية توضح أن سهولة الاستخدام، والفائدة، ورضا المستخدم، والبنية التحتية، ونضج الموقع، و الجانب الأمني، وثقة المستخدم، والشفافية، والتكنولوجيات، الكفاءة التشغيلية، وجودة الخدمة والمعلومات هي الأبعاد الأكثر شيوعاً في عملية التقييم.

أما المجال الثاني فيرتبط بالتحليل النوعي والكمي للبيانات المتاحة من التصنيفات الدولية، بغض النظر عن حقيقة أن هذه البيانات المتاحة غالبًا ما ترتبط بالمرحل السابقة لتطبيق التقنيات الرقمية في الإدارة العمومية (أي الرقمنة) وقد لا تكون تعكس بالكامل نتائج التحول الرقمي، حيث أن هذه التصنيفات في الواقع مدفوعة بشكل كبير بالأبعاد المتعلقة بالبنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات بدلاً من العوامل التي تقيس نتائج الرقمنة.

وغالبًا ما تركز المؤشرات الدولية المستخدمة لقياس الرقمنة الإدارية (مثل مؤشر الأمم المتحدة لتطوير الحكومة الإلكترونية)¹ فقط على الخدمات الإلكترونية وتستند إلى قياس مدى التوافر بدلاً من الاستخدام الفعلي أو الجودة لأنماط تقديم الخدمة هذه؛ حيث تركز أكثر على قياس التفاعل بين الحكومة والمواطن، وإلى حد ما، التفاعل بين الحكومة والشركات، وتتجاهل في كثير من الأحيان آثار الرقمنة بالنسبة للحكومة وهيكلها، وبين الحكومة والموظفين، وغالبًا ما تفشل هذه المؤشرات في رصد المناهج والاتجاهات الناشئة في تقديم الخدمات، كما أن هذه المؤشرات الدولية تفشل في قياس الأثر الاقتصادي والاجتماعي للتحول الرقمي للإدارة. والحقيقة أن التكنولوجيا الرقمية تقلل من تكاليف الشركات والمواطنين، وتكاليف المعاملات الحكومية المتعلقة بتقديم الخدمات العمومية، إلا أن القليل من البلدان تحاول قياس هذه المكاسب جزئيًا على الأقل، بينما تتجاهل الإحصاءات الدولية هذا الجانب تمامًا.

يتطلب تطوير الأساليب الحالية لقياس التحول الرقمي حل المشكلات المحددة في مراجعة الأدبيات. أولاً، نظرًا للتطور الذي تعرفه عملية التحول الرقمي، يجب ألا يقتصر قياس التقدم المحرز على تطبيق التقنيات الرقمية في تقديم الخدمات العمومية أو الإنفاذ التنظيمي فحسب، ولكن أيضًا على مدى النضج الرقمي. على سبيل المثال، قد تستلزم بعض الخدمات عبر الإنترنت مع المرفقين، المعالجة اليدوية لطلباتهم عندما تصل إلى الإدارة، في حين قد يتم الاعتماد على خوارزميات مدعومة بالذكاء الاصطناعي، وبمجرد تنفيذها، تتطلب الحد الأدنى من التدخل من جانب الإدارة. إن الإنفاذ الجديد للتفاعل من خلال مقاربة آلة إلى آلة وأنترنت الأشياء² Internet of Things

¹ "مسح الأمم المتحدة للحكومة الإلكترونية، مستقبل الحكومة الرقمية"، دائرة الشؤون الاقتصادية والاجتماعية، الأمم المتحدة 2022. <https://desapublications.un.org/sites/default/files/publications/2023-02/UN%20E-Government%20Survey%202022%20E2%80%9393%20Arabic%20Web%20Version.pdf>

² الجيل الجديد من الإنترنت الذي يتيح التفاهم بين الأجهزة المترابطة مع بعضها، ويمكن تعريف إنترنت الأشياء: أنه ربط جميع الأجهزة الإلكترونية بالإنترنت، والتحكم بها عن طريق تطبيقات أجهزة الهواتف أو الحاسوب، واعطائها امكانية جمع وتحليل البيانات واتخاذ القرارات دون تدخل الانسان. للمزيد من التفاصيل انظر: خالد بن يوسف بوعبيد، تقديم عبدالواحد بن عبدالله العبد الواحد، "البلوكتشين: سلسلة الثقة"، العبيكان للنشر 2020، ص. 42-43.

والتي تستلزم جمع البيانات تلقائيًا وتقديم خدمة استباقية، سيتطلب مناهج جديدة لقياس جودة الخدمة العمومية: بدلاً من المؤشرات الحالية التي تقيس رضا العملاء ووقت انتظار نتيجة الخدمة، فإن التدابير الأخرى، مثل استدامة النظام وأمن البيانات وحياد الوصول إلى الخدمات، ستكتسب أهمية أكبر. تتطلب معالجة هذه التغييرات تصميم مؤشرات أداء جديدة تعكس تعقيد الحلول الرقمية (أي استخدام التقنيات المتقدمة، مثل الذكاء الاصطناعي، ومعالجة البيانات الضخمة، وتقنية سلسلة الكتل¹ blockchain، وانترنت الأشياء) والمخاطر المتعلقة بالتحول الرقمي للإدارة.

تشير الدراسات التجريبية (The “smart work” myth: how bureaucratic inertia and workplace culture stymied digital transformation in the relocation of South Korea’s capital Hur, J.-Y., Cho, W., Lee, G., and (Bickerton, 2019 إلى أن التحول الرقمي غالبًا ما يتأثر بجمود المؤسسات الحكومية ونقص الاستعداد من جانب المسؤولين الحكوميين، لذلك، يجب أن يأخذ إطار قياس آثار الرقمنة الحكومية في الحسبان الفوائد والمخاطر التي يواجهها المسؤولون العموميون بسبب التحول الرقمي في الإدارة العمومية. وتستلزم الآثار الإيجابية للتحول الرقمي على الموظفين العموميين تحسينات في مهاراتهم وكفاءاتهم، وإنتاجية أفضل للموظفين العموميين وتقليل الخسائر الزمنية للعمليات الروتينية، وتحسين الرضا الوظيفي، وتحسين فعالية عمليات إدارة الموارد البشرية.

ثانياً، تميل المقاربات المتعلقة بقياس تأثير الرقمنة الحكومية إلى التركيز على التأثيرات الإيجابية، في حين أن أخذ المخاطر المرتبطة بالتحول الرقمي بعين الاعتبار هو بنفس القدر، إن لم يكن أكثر أهمية. وقد أبرزت تجربة الرقمنة السريعة الناجمة عن جائحة COVID-19 لعام 2020 بعض هذه المخاطر، من خلال علاقة أنظمة تكنولوجيا المعلومات والاتصال بالقضايا الأمنية الحيوية في السياق عندما تكون الخيارات غير الرقمية للتفاعل مع الحكومة والقطاع العام بشكل عام غير متاحة أو محدودة بشكل كبير. وقد سلط التحول السريع من التفاعل التقليدي إلى التفاعل الرقمي في تقديم

¹ ظهرت تسمية "بلوكشين" (Blockchain) لأول مرة في ورقة بعنوان "Bitcoin A Peer-to-Peer Electronic Cash System" تم نشرها في عام 2008 من قبل شخص أو مجموعة من الأشخاص باسم "ساتوشي ناكاموتو" (Satoshi Nakamoto)، وأطلقت التسمية آنذاك على الجزء الأساسي الذي يقوم عليه عمل نظام النقد الإلكتروني (Bitcoin) الذي تم تقديمه في الورقة، أما حالياً فيتم استخدامها كتسمية عامة لجميع التطبيقات والأنظمة المعتمدة على دفتر الأستاذ الموزع (distributed ledger) الذي يتيح إنشاء المعاملات بطريقة آمنة ومباشرة دون الحاجة إلى طرف وسيط كجهة معينة متحكم في النظام. يمكن تعريف تقنية البلوكشين بأنها "نظام معلومات مشفر معتمد على قاعدة معلوماتية لامركزية، أي موزعة على جميع الأجهزة المنضمة في الشبكة، لتسجيل كل بيانات المعاملات وتعديلاتها، بطريقة تضمن موافقة جميع الأطراف ذات الصلة على صحة البيانات". للمزيد من التفاصيل انظر: د. طه محمد احمد يوسف، "سلاسل الكتل (البلوكشين) - المبادئ والتطبيقات"، 2022 HOMYSRAPUBLISHING, DISTRI، ص. 12 - 13.

الخدمات العمومية الضوء على مشكلة "الفجوة أو الهوة الرقمية" والتي لم يتم حلها بعد، علاوة على التكاليف الإضافية اللازمة للتفاعل الرقمي، على سبيل المثال في التعلم عبر الإنترنت.

وترتبط المخاطر الرئيسية الأخرى بالمسائل الأخلاقية ومخاوف الخصوصية، فتعد مفارقة الخصوصية من أبرز التحديات التي واجهت الحكومات في جميع أنحاء العالم. ولتحقيق الهدف قصير المدى وحماية الجمهور من المخاطر، قدمت العديد من البلدان حلولاً رقمية لتتبع جهات الاتصال وإنفاذ تدابير الحجر الصحي. ومع ذلك، فقد أثارت هذه الإجراءات نقاشاً أكاديمياً كبيراً وخلقت أساساً للمخاوف طويلة المدى وربما أثرت على الثقة الرقمية. وتعتبر قضية حماية البيانات الشخصية في تعزيز التقنيات الرقمية الجديدة في الإدارة العمومية مهمة بنفس القدر لسياق البلدان المتقدمة والاقتصادات التي تمر بمرحلة انتقالية. ومع ذلك، فإن الأساليب الحالية لقياس هذا الخطر تقتصر على بلدان معينة، بينما تقتصر عملية تجميع البيانات والمقارنة عبر البلدان على المؤشر الخاص بحصة الأفراد الذين يمتنعون عن التفاعلات الرقمية مع الإدارة العمومية، وهو ليس خياراً في العديد من البلدان التي نفذت نهجاً رقمياً افتراضياً في تقديم الخدمات العمومية. وجدير بالذكر أن مخاطر التحول الرقمي للإدارة لا تقتصر على إساءة استخدام البيانات الشخصية ومخاوف الخصوصية، حيث تثير بعض التجارب المبكرة في استخدام الذكاء الاصطناعي¹ لتقديم الخدمات العمومية مخاوف تتعلق بارتفاع مخاطر التمييز وانعدام الشفافية في صنع القرار الرقمي هذا.

وفي مقارنة بين الفرص التي وفرتها تكنولوجيا المعلومات والاتصال بين البلدان النامية والبلدان السائرة في طريق النمو والبلدان الأقل نمواً، فإننا نجد هذه الأخيرة تعرف فجوة نوعية وغير مواكبة للركب الرقمي، نظراً لأن أغلبها لم توفر الشروط الضرورية والقبليّة لأي تطبيق رقمي، (مثل سجلات التربية والتعليم، الصحة والمرافق العمومية بشكل عام...). ويظهر ذلك جلياً من خلال العديد من المشاريع الإلكترونية المعتمدة في هذه البلدان والتي كانت مشاريع صورية فقط، كان الهدف منها اتباع البروتوكول الذي ينص على أن يكون للمؤسسات الحكومية بوابة إلكترونية على شبكة الأنترنت وبريداً إلكترونياً بالإضافة إلى حسابات في وسائل التواصل الاجتماعي، الخ. وهنا يطرح السؤال، ما الجدوى من هاته الوسائل إن لم تكن تقدم الخدمات المرجوة منها، من محتوى

¹ للمزيد من التفاصيل انظر: محمد محمد الهادي، "الذكاء الاصطناعي معالمة وتطبيقاته وتأثيراته التنموية والمجتمعية"، الدار المصرية اللبنانية 2021.

مناسب ومتاح على الأنترنت يتم تحيينه بشكل دوري ويتمشى واحتياجات الأفراد، ويحترم الإلتزامات الرقمية.

وقد خلق هذا الفرق الكبير على مستوى استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال بين البلدان المتقدمة من جهة والبلدان السائرة في طريق النمو والبلدان الأقل نمواً من جهة أخرى، ظاهرة مهمة مرتبطة بمستوى انتشار التكنولوجيا وحيازتها والتي صارت تعرف بمصطلح الفجوة أو الهوة الرقمية¹. ويدل هذا المصطلح - الفجوة أو الهوة الرقمية- على الفرق الهائل بين من يمتلكون الإمكانيات للولوج الفعلي للتكنولوجيا والرقميات وأولئك الذين لهم ولوج محدود أو منعدم لهذه التكنولوجيا. ويشمل هذا الفرق أيضاً اللاتوازن في الولوج المادي إلى التكنولوجيا بالإضافة إلى الإختلال في امتلاك الموارد والمهارات اللازمة لمشاركة فعلية في المجتمع الرقمي. وهذه الهوة الرقمية مرتبطة إرتباط وثيقاً بالجانب المعرفي، حيث أنه ما دام هنالك عدم ولوج للتكنولوجيا فذلك يطرح تحدياً أمام الحصول على المعرفة والمعلومة المفيدة، بالتالي السقوط في الهوة أو الفجوة المعرفية.

فالتأثير الحقيقي يجب أن يلامس الحياة اليومية للمواطن العادي، والملاحظ هنا أنه ما زال على المواطن التعامل باللمس من خلال وسيلة تسليم وحيدة - حضورياً أو وجهاً لوجه- مع موظفي الإدارات لكي يحصل على الخدمات أو المعلومات المطلوبة وذلك في معظم الخدمات المتعلقة بالمرافق العمومية مثل الحالة المدنية، والتعليم، والقضاء، والصحة، التي تكون مخصصة للمواطن، فلا زالت كثير من المرافق العمومية تعالج البيانات يدوياً لخدمة المواطن وتحفظ بها مدونة على الأوراق، ولا زالت العديد من البلدان لم تشرع بعد في استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال من أجل تغيير وتحيين إجراءاتها. و نظراً لكل هذا، فإن البلدان السائرة في طريق النمو والبلدان الأقل نمواً عاجزة عن أي مبادرة تقضي بالتحويل إلى تقديم الخدمات للمواطن بطريقة إلكترونية. والحال

¹ لقد ظهر مصطلح الفجوة الرقمية على مستوى محلي في بداية الأمر وذلك في الولايات المتحدة في العام 1995 حيث صدر تقرير وزارة التجارة الأمريكية - قسم المعلومات والاتصالات الوطنية NTIA - والشهير بعنوان " السقوط من فتحات الشبكة Falling Through The Net " والذي لفت الأنظار إلى الفارق الكبير بين بعض فئات المجتمع الأمريكي في استخدام الكمبيوتر بشكل عام والإنترنت بشكل خاص . حيث أطلقت بعدها NTIA عدة تقارير تبحث في جوانب مختلفة لظاهرة الفجوة الرقمية، وقد وصفت بدورها تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بأنها أحد الحقوق المدنية المكفولة. وعلى الرغم من أن مفهوم الفجوة كان بسيطاً إلى حد ما في التقرير الأمريكي، حيث قصد به تسليط الضوء على من يملكون جهاز كمبيوتر ومن لا يملكونه، كذلك من يمتلكون أيضاً "مودم" Modem للاتصال بالإنترنت، لكن سرعان ما اتسع المفهوم متجاوزاً النطاق المحلي لينتشر بذلك على نطاق أوسع محدثاً الكثير من الجدل العالمي. للمزيد من التفاصيل انظر: المحتوى الرقمي العربي على الإنترنت، نظرة على التخطيط الإستراتيجي والعالمي، العربي للنشر والتوزيع 2013، ص. 37.

أن هذا التحول بدأ منذ ستينيات القرن الماضي وانتهى في سبعيناته، مما يدل على عمق الهوة الرقمية السحيقة التي تتخبط فيها هاته البلدان.

ففي المغرب مثلاً، تشجع الحكومة المركزية على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في القطاع العمومي من أجل تحسين رفاهية المواطن والحكمة الجيدة، ولكن تطوير نظم الحكومة الإلكترونية ونشرها لا يزال بطيئاً بسبب عوامل اجتماعية سياسية واقتصادية مثل ارتفاع تكلفة الإستعمال والصيانة، وانتشار الأمية الرقمية بين السكان، وتدني الإستعداد والوعي الرقمي بين صناع القرار ونقص البنيات التحتية اللازمة على المستوى المحلي. ونجد أيضاً، من ضمن التحديات المطروحة في هذا المجال، تدني مستويات قبول نظم الحكومة الرقمية واستخدامها وولوجها وملاءمتها عموماً، والخصائص المتمثل في غياب مقاربات تقييم وإرشاد مهيكل أو رسمية لدراسة ومعالجة مواطن الضعف.

ولا ريب أن هذه العوامل تتجاذب وتتفاعل فيما بينها مشكلة دائرة مغلقة تعمق أكثر فأكثر الهوة الرقمية بين المغرب والدول المتقدمة. فحالة المغرب ليست إطلاقاً الأسوأ ضمن البلدان السائرة في طريق النمو في مجال استخدام التكنولوجيا وانتشارها، ولكنها تجسد مثلاً جيداً لدراسة حالة عدة مشاريع حكومات إلكترونية في البلدان النامية والأقل نمواً، خاصة على المستوى المحلي – الجماعات الترابية - والحال أن هذه الأخيرة هي التي تشهد أكبر تفاعل بين المواطنين والإدارة العمومية، وخصوصاً من أجل طلب الخدمات والوثائق (كعقود الولادة، وشهادة الإقامة، وزد على ذلك). وهي الخدمات التي يطلبها ويحتاجها المواطن أكثر من غيرها، كما أنها مقياس أي نظام حكومة إلكترونية تسعى إلى تحقيق الحكمة الجيدة.

ولهذا قررنا من خلال هذه الدراسة التركيز على القضايا المرتبطة بتكنولوجيا المعلومات والاتصال بالمغرب، وخاصة استخدام التكنولوجيا من أجل تعزيز التواصل والحكمة الرشيدة في هذا البلد.

وقد اشتغلنا ضمن هذا البحث الشامل على أحد أبرز المشاريع، وهو مشروع الإدارة الإلكترونية والتواصل بالمغرب وسلطنا الضوء على مجموعة من الحالات أبرزها مشروع الإدارة الإلكترونية في القطاع العام بالإضافة إلى جامعة سيدي محمد بن عبد الله- فاس، كمشاريع أثمرت مجموعة من النتائج القيمة على مختلف المستويات سواء من حيث الأفكار أو المعرفة أو المهارة المتصلة بمجالات الهندسة والعلوم الاجتماعية.

من هنا كانت رغبتنا في العمل على مشروع الإدارة الإلكترونية، منذ بداية تصوره حتى الآن. ولكن، قبل أن نمضي في تفاصيل البحث ومساره وثماره، سنحاول سبر دوافعه. لقد بدأ كل شيء مع تجربة عشتها في أول تسجيل لي في سلك الدكتوراه، حيث قمت بأخذ الحافلة من مدينة ميسور والتي تبعد على مدينة فاس أكثر من مائتي كلم، حاملا معي ملف الترشيح الخاص بي حيث كان يتكون من جميع الوثائق المطلوبة للترشح لسلك الدكتوراه. وصلت مدينة فاس بعد أربع ساعات من السفر، وتوجهت الى الكلية لوضع الملف في الشباك الخاص بالترشيحات، وبطبيعة الحال كان هنالك العديد من المهتمين الذين يريدون أن يودعوا ملفاتهم في نفس الشباك، الشيء الذي جعلنا ننتظر حوالي الساعتين واقفين ومنتظرين دورنا بعدما كانت عملية استلام الملفات تأخذ حيزا كبيرا من الوقت لمعالجتها والتأكد من مطابقتها للشروط المطلوبة في الإعلان، وعندما حان دوري تبادلت أطراف الحديث مع المكلفة في الشباك في حوار أثار العديد من التساؤلات حول الكيفية التي تعتمدها الكلية لاستقبال ملفات الترشيح، وأشارت لها أنه ما دام أن الكلية استطاعت خلق بوابة إلكترونية تقوم من خلالها بنشر الإعلانات يعني أن هنالك إمكانية لخلق استمارة إلكترونية تجنبنا أولا عناء السفر والإنتقال من مدينة إلى أخرى، كذلك تعفي المكلفين في الشبايك من معالجة البيانات يدويا، إضافة إلى ربح الوقت وتمكننا من القيام بتسجيل ملفاتنا إلكترونيا، وتفاعلت معي المكلفة في الشباك فقط من خلال الإيماء برأسها كدليل على أنه اقتراح جيد، وسألته حول مصلحة الإحصاء والإعلاميات، وقامت بتوجيهي إليها، بعدها قصدت مكتب الإعلاميات في محاولة فتح نقاش مع المكلف هنالك بخصوص عملية الترشيح الإلكتروني، وخلال دردشتي مع السيد عثمان الزين أحد المكلفين بمكتب الإعلاميات، الذي تلقى رسالتي بشكل إيجابي كاقترح أولي لتيسير عملية التسجيل، وأكد لي أنه سيقوم بعرض الفكرة على مصلحة الدراسات العليا. للأسف لم أكن ضمن اللائحة النهائية للطلبة المقبولين بسلك الدكتوراه تلك السنة. ورغم الخيبة التي اعترتني بسبب هذا الوضع، فقد كان صوت داخلي يحدثني عن الجانب الإيجابي لهذه الوضعية وعن الفرصة التي تتيحها لي للمساهمة في المجال وتطبيقاته من أجل التنمية البشرية والاجتماعية في بلدي. في العام الموالي، ولأول مرة على مستوى المغرب تم اعتماد التسجيل الإلكتروني بسلك الدكتوراه بكلية الآداب والعلوم الإنسانية، سايس، جامعة سيدي محمد بن عبد الله - فاس، وتقدمت بمشروع دكتوراه يهم الإدارة الإلكترونية بالمغرب، وبعد المرور من جميع مراحل التباري، تم قبول ملفي بشكل نهائي، لتبدأ مرحلة من العمل الدؤوب التي تهم الإدارة الإلكترونية في المغرب والتي امتدت إلى يومنا هذا.

وانطلاقاً من أن قياس أي تجربة، أو مبادرة، نحو بناء الإدارة الالكترونية، والنهوض بمستوى خدماتها العامة، تتوقف على النظر فيما تم تحقيقه من استعداد، ومن واقع الجاهزية نحو التطبيق، ومستوى الفاعلية في الإنجازات، تنطلق هذه الدراسة لتقدم تحليلاً تقييمياً للإدارة الإلكترونية بالمغرب ودورها في التواصل وترشيد الخدمة العمومية.

• أهمية البحث:

يكتسي موضوع الإدارة الالكترونية وعلاقته بالخدمة العمومية أهمية بالغة، انطلاقاً من كون التحول نحو الخدمة العمومية الالكترونية هو أساس ترشيد الخدمات العمومية، وتحسينها، والنهوض بجهودها، بما يؤسس لتطوير نظام إداري يدعم التواصل والحكمة الرشيدة، وبالتالي فأهمية هذه الدراسة تأتي من العناصر الآتية :

- جدية موضوع الإدارة الالكترونية الذي ظهر مع العقد الأخير من القرن العشرين.
- قلة الدراسات حول موضوع الإدارة الالكترونية في المغرب وعلاقته بالخدمات العمومية على مستوى الطرح الأكاديمي مما يجعل هذا الموضوع يكتسيه الغموض وعدم الوضوح لدى العديد من الدارسين وبالتالي تكمن الأهمية في محاولة توضيح وتبيين فحوى هذا الموضوع وتأثيراته على الخدمة العمومية.

• أهداف البحث:

- يحاول موضوع الدراسة الوصول إلى الأهداف التالية :
- إزالة الغموض والتعرف على مفهوم الإدارة الالكترونية كآلية للتواصل وتأثيرها على ترشيد الخدمة العمومية.
- الوصول الى مدى نجاعة الإدارة الالكترونية كوسيلة لترشيد الخدمة العمومية.
- محاولة التعرف على استراتيجيات الخدمات العمومية الالكترونية، وكيف أثرت آلياتها في الوصول إلى الحكمة الرشيدة، من خلال التجربة المغربية.

• مبررات اختيار الموضوع:

لعل اهتمام الباحث ورغبته في تناول موضوع معين عما سواه هو في الحقيقة مبني على اعتبارات ذاتية ترتبط بشخص الباحث، وتوجه اهتماماته بحكم الميل نحو موضوعات معينة، وأخرى موضوعية ترتبط بمواصفات موضوع الدراسة من حيث قيمته العلمية، وكذا حداثة الموضوع، وصلاحيته للبحث فيه، مما سبق يمكن تلخيص أهم مبررات تناول هذا الموضوع فيما يلي:

- المبررات الذاتية: والتي تنطلق من الاهتمام الشخصي بموضوع التواصل على مستوى الإدارة وإصلاح وتطوير الخدمة العمومية باعتبارها تمثل مرتكز النهوض بجودة التسيير، وانطلاقاً من قناعة أن أي تطوير أو تحديث داخل الدولة لا بد أن يكون موضوعه، ومحوره إصلاح وترشيد علاقة الفرد والمواطن بمؤسسات الدولة، وهذا ما تنشده الإدارة الإلكترونية التي تهدف إلى إعادة النظر في طبيعة العلاقة بين الدولة والمواطن.

- المبررات الموضوعية: وتتبع هذه الأخيرة من القيمة العلمية لموضوع التواصل في الإدارة الإلكترونية، إضافة إلى توفر عنصر الجودة في الموضوع على مستوى الطرح العلمي الأكاديمي ومحدودية الدراسات والأبحاث التي تعنى به في المغرب وهو ما يشجع ويفتح أمام الدارسين مزيداً من الاجتهاد و محاولة إثراء الموضوع في جوانبه النظرية و التطبيقية.

● إشكالية الدراسة:

إن الإدارة الإلكترونية باعتبارها أحدث مدرسة في الإدارة قد أفرزت تأثيرات عديدة على نموذج الإدارة التقليدية، وبالتالي على شكلها ووظائفها بما فيها الخدمة العمومية، والتي انتقلت من شكل تقليدي مباشر إلى نموذج الخدمة العمومية الإلكترونية، حيث تقلصت بفضلها المسافات واختزل عن طريقها الزمن وتطور بفضلها نوع ومستوى الخدمة العمومية، وبرز ضمنها النموذج الرشيد للخدمات والمقاربة التواصلية التي تقدمها الإدارات والمؤسسات. بناء على ما سبق، وفي ضوء التطورات التطبيقية للإدارة الإلكترونية، التي شهدتها مؤسسات الخدمة العمومية في المغرب، نتجه إشكالية هذه الدراسة نحو الآتي:

إلى أي مدى شكلت الإدارة الإلكترونية آلية تواصلية محورية ساهمت في ترشيد الخدمة العمومية؟ ويتفرع عن هذا التساؤل المركزي أسئلة فرعية يمكن إجمالها في الآتي :

- ما مفهوم الإدارة الإلكترونية وآليات التواصل الخاصة بها ؟

- ما هي متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية ؟

- كيف يؤثر تطبيق الإدارة الالكترونية على نموذج التواصل في الخدمة العمومية ؟

- ما هي توجهات تطبيق الإدارة الالكترونية في المغرب ؟ وكيف ساهم ذلك في ترشيد الخدمة العمومية؟

- ما هو مستوى التطور الخدماتي بعد تطبيق الإدارة الالكترونية في مؤسسات الإدارة العمومية بالمغرب؟ وهل وصلت حقيقة إلى مفهوم ترشيد الخدمة العمومية؟

• حدود الإشكالية:

حدود هذه الدراسة في شكلها النظري تتطرق الى موضوع التواصل على مستوى الإدارة الالكترونية بالمغرب وأثرها في تحسين وترشيد الخدمة العمومية بالتركيز على الجوانب التي تبرز أنشطة مؤسسات الإدارة العمومية المقدمة وفق دراسة وصفية بعيدا عن جوانب المقارنة الخاصة المتصلة بالتغيير والتطوير الإداري الناتج عن تطبيق الإدارة الالكترونية بحصر إشكالية الدراسة باتجاه البحث عن ما يمكن أن يحققه هذا التحول –الإدارة الالكترونية– في الارتقاء بنوعية الخدمات، وبالتالي تناول تطبيقات الإدارة الالكترونية في المرافق العمومية (الحكومة الإلكترونية) وأثرها كآلية في ترشيد الخدمة العمومية.

أما الإطار المكاني لموضوع الدراسة فيرتبط ببيئة الإدارة العمومية في المغرب باعتباره موضوع الدراسة، والإطار الزمني محدد بالفترة الممتدة من: منتصف العقد الأخير من القرن العشرين الذي هو تاريخ ظهور مصطلح الإدارة الالكترونية، إلى يومنا هذا. غير أن ذلك لا يعني إهمال بعض الفترات السابقة انطلاقا من أن توظيف السابق نقطة مهمة لفهم الحاضر، كما أن تجاوز بعض الحقب الزمنية يجعلنا نهمل بعض المعطيات التي تخدم الموضوع.

• فرضيات الدراسة:

تقدم هذه الدراسة جملة من الفرضيات يمكن إيجازها في الآتي :

- الفرضية الأولى: التحول نحو الإدارة الالكترونية هو نتيجة فشل نمط الإدارة التقليدية (الورقية) في ترشيد الخدمة العمومية.

- الفرضية الثانية: تحسين مستوى التواصل والاستجابة، والفعالية، في الخدمة العمومية مرتبط بتطبيق نموذج الإدارة الالكترونية.

- الفرضية الثالثة: نجاح الخدمة العامة الالكترونية، يعود إلى توفر المتطلبات الإدارية والسياسية، ووضوح الرؤية الاستراتيجية للإدارة العمومية الالكترونية.

• منهج البحث:

يركز البحث على الوصف الدقيق، و التفصيلي لظاهرة أو موضوع التحول الرقمي للحصول على نتائج علمية بطريقة موضوعية، و يتجلى ذلك من خلال سرد، ووصف وتحليل أهم خصائص و عناصر الإدارة الالكترونية، وكذا التطرق لمفهوم الخدمة العمومية، و استراتيجية تطبيقاتها، وأوجه تطبيقات الخدمات الالكترونية ومن خلال واقع التجربة المغربية، بتوضيح أنماط وشكل الأعمال الالكترونية المقدمة التي تعكس نمط العلاقة القائمة بين الأجهزة الحكومية وجمهور المواطنين.

منهج تحليل المضمون: (Content Analysis Method) يعد هذا المنهج من أساليب البحث التي تستخدم في تحليل البيانات، ويقدم في هذا الموضوع دراسة، وتحليل لمضامين القوانين، والتشريعات والمواد القانونية، المرتبطة بموضوع التحول للإدارة الالكترونية الخاصة بنموذج الدراسة.

كما ستستعين الدراسة بالمنهج التاريخي في رصد أهم التطورات التي مرت بها تجربة التحول للإدارة الإلكترونية، وما أفرزته من عوامل أثرت بشكل متفاوت في صياغة نموذج الإدارة الإلكترونية الخاصة بالمغرب.

ويسعى هذا البحث إلى تسليط الضوء على مجموعة من العناصر التي ساهمت في تطوير المشروع الرقمي على مستوى الإدارة المغربية حيث يستعرض الفصل الأول السياق العام لتكنولوجيا الإعلام والاتصال ودواعي التحول، والذي من خلاله سنقوم بالتعرف على مشروع الإدارة الإلكترونية والاتجاهات السائدة حول هذا المفهوم كمحور أول، وتكنولوجيا المعلومات والاتصال متعددة الأوجه كمحور ثان.

ويتطرق الفصل الثاني إلى تكنولوجيا المعلومات والاتصال كرافعة أساسية لتحديث الإدارة المغربية. فالإدارة الإلكترونية في نظرنا تدرج عموما في سياق تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصال، وهنا يركز الفصل على مشروع التغيير في أفق إقرار إدارة إلكترونية كمحور أول، ويشرح كيف أن تحسين الأداء في الإدارة المغربية لن يكون بدون ثورة كمحور ثان.

في حين يستعرض الفصل الثالث أهم المفاهيم والأدوات التكنولوجية التي يجب أن يلم بها صناع القرار في مشروع الإدارة الإلكترونية، ذلك أن تنفيذ نظم يقتضي إماما وطيدا بالتكنولوجيا من منظور الإدارات والمصالح الحكومية كما وضعتها السلطات العليا بالبلاد. وهو المنظور الذي يجب أن يركز على التكنولوجيا من حيث أنها مجموعة وسائل مسخرة للنهوض بالتنمية البشرية والإقتصادية. ولبناء هذا المنظور، يجب مراعاة ثلاث لبنات أساسية هي: البنيات التحتية، وقضايا الإدماج والتفاعل، وخصائص تكنولوجيا المعلومات والاتصال المتحولة التي يجب أن تتطور في بيئة تشريعية مناسبة مع استراتيجية رقمية ملائمة تستفيد من الإجراءات الجيدة وعبر مشاريع الإدارة الإلكترونية الناجحة. ويقسم إلى محورين، الأول: مشروع الحكومة الإلكترونية والاتجاهات السائدة حول هذا المفهوم، أما الثاني: فله علاقة بالمقاربة التحولية في تطوير أنظمة الحكومة الإلكترونية.

ليقوم الفصل الرابع بالتطرق إلى الحكومة الإلكترونية والحكومة الإلكترونية كوسيلتان لحكمة جيدة، وفيها نسرد آليات تفعيل مبادئ الحكمة الرشيدة وتعزيز التنمية من خلال نظم الإدارة الإلكترونية، وإرساء مبادئ الحكمة الرشيدة من بين أولويات الإدارة الإلكترونية كمحور أول، إضافة إلى التحديات والفرص الإقليمية المتعلقة بالتحول الرقمي كمحور ثان، لنختتم البحث بمجموعة من التوصيات التي تهم المشروع الرقمي بالمغرب.

الفصل الأول: السياق العام لتكنولوجيا المعلومات والاتصال ودواعي التحول.

نتج عن التقدم العلمي والتقني وانتشار شبكة الانترنت، بروز تأثيرات عديدة على طبيعة وشكل عمل النظم الإدارية، والتي تراجعت معها أشكال الخدمة العامة التقليدية إلى نمط جديد يرتكز على البعد التكنولوجي والمعلوماتي، لإعادة صياغة الخدمات العمومية، وجعلها قائمة على الإمكانيات المتميزة للانترنت وشبكات الأعمال، وبالتالي التحول نحو الإدارة الإلكترونية كمفهوم يعبر عن السرعة، والتفاعل الآني، واختراق الحدود. لقد أفرز التحول نحو الإدارة الإلكترونية جملة من التغييرات على مفهوم الخدمة العمومية، تمهد نحو تراجع أدوار الإدارة العمومية التقليدية، ف نموذج الإدارة الإلكترونية يوفر الكثير من فرص النجاح، والوضوح والدقة، في تقديم الخدمات، وإنجاز المعاملات، وبالتالي يمثل ثورة تحول مفاهيمي، ونقلة نوعية في نموذج الخدمة العمومية.

يعد موضوع الإدارة الإلكترونية من أبرز التطبيقات الإدارية الحديثة، التي ظهرت خلال السنوات القليلة الماضية، حيث يشكل حيزا كبيرا في مستقبل الإدارة خلال السنوات القادمة. ولهذا أصبح هذا الموضوع موضوعا حيويا ويحظى بأهمية بالغة في مختلف دول العالم، حيث تصب فيه مجموعة من العلوم المختلفة التي مكنت الإنسان من تحقيق تطلعاته بل فتحت أمامه رؤى مستقبلية أرحب، للرفع من مردودية التدبير والتسيير الإداري وكذا الرفع من كفاءة عمل الإدارة.

وفي ظل هذه القفزات الحضارية، أصبح التطوير الإداري عملية ملحة، انبرى لها خبراء الإدارة واضعين وسائل وأساليب متنوعة لها، وجعل الإدارة الإلكترونية حجر الزاوية في تحقيق أهداف التغيير وقيادته. وقد أوضحت الاتجاهات العالمية الحديثة أهمية القيادة الإدارية للتغيير بأنها التوجه السائد لتطوير أسلوب ومفاهيم العمل الإداري التقليدي وتغييره في جميع المؤسسات الحكومية والخاصة حتى تواكب مجتمع القرن الحادي والعشرين، والاستجابة بطريقة أفضل لمتطلبات العصر وتحديات العولمة واستثمار التقنيات الحديثة لتوفير الوقت والجهد في مختلف الأعمال. وهذا يعني أن إدارة التغيير هي في الأساس عملية قيادة بالدرجة الأولى، وهي قوة تؤثر في الموظفين وتحضهم على أن ينجزوا أهداف المؤسسة وأولوياتها، وبذل قصارى الجهود المستمرة لتطويرها.

ومن خلال هذا الفصل سنحاول إلقاء الضوء على مشروع الحكومة الإلكترونية والاتجاهات السائدة حول هذا المفهوم كمحور أول، وفيه سنتكلم على مبحثين أساسيين، الأول يتعلق بتكنولوجيا المعلومات والاتصال وتطور الوظيفة، وقدرات هاته التكنولوجيا على إرساء التحول كمبحث ثان.

في حين سيكون المحور الثاني حول أنظمة الأوجه المتعددة لتكنولوجيا المعلومات والاتصال، وهو المنظور الذي يركز على التكنولوجيا من حيث أنها مجموعة وسائل مسخرة للنهوض بالتنمية البشرية والإقتصادية. وبالتالي سيكون المبحث الأول عن طبيعة تكنولوجيا المعلومات والاتصال كحضور متغلغل ومنتشر في كل مكان، أما المبحث الثاني سيركز على المؤهلات المساعدة على تبني أنظمة الحكومة الإلكترونية.

المحور الأول: التحول الرقمي والاتجاهات السائدة حول هذا المفهوم

كان للتطورات والتغيرات التكنولوجية التي شهدها العالم في نهاية القرن العشرين تأثير كبير على كافة المستويات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والإدارية، حيث أدى ظهور شبكة الإنترنت والتوسع الهائل في استخدام الشبكات الإلكترونية في جميع المجالات إلى الانتقال من الأساليب التقليدية في إنجاز الأعمال إلى الأساليب الإلكترونية، وما ساهم في بروز الإدارة الإلكترونية¹ التي تمثل أحد أهم الاتجاهات الحديثة في المجال الإداري هذا وقد كان لهذه الأخيرة تأثير كبير على إحداث تغييرات جوهرية في إدارة الموارد البشرية التي أصبحت مطلوبة أكثر من أي وقت مضى بتبني المقاربة الإلكترونية في أداء الأعمال من أجل المساهمة في استمرار المنظمات وضمان التغيرات العالمية، والمساهمة في بناء ميزتها التنافسية، ولا يمكن الوصول إلى ذلك إلا من خلال توفير الموارد البشرية القادرة على مواكبة التطورات العالمية في شتى المجالات العلمية والعملية، ولذلك جاءت هذه الدراسة في محاولة منا للتعرف على أهم التغيرات والتطورات التي شهدتها إدارة الموارد البشرية في عصر الإدارة الإلكترونية.²

تتكون التكنولوجيا الرقمية من مفاهيم ومكونات مختلفة، تتقدمها خدمة الأنترنت التي تعد العمود الفقري لجل هذا الزخم الحالي الذي نعيشه اليوم، حيث وفرت للأشخاص إمكانية الوصول إلى المعلومات والمرونة بطرق لم تكن ممكنة في الماضي. كما أدى تطوير الهواتف الذكية إلى تحقيق الكثير في التقدم الرقمي، الشيء الذي سهل للأفراد إمكانية الوصول إلى الإنترنت تقريباً في أي

¹ توجد في الأدب الإداري محاولات متعددة لتعريف الحكومة الإلكترونية وتحليل أبعادها ومبرراتها تنطلق جميعها من مداخل مختلفة، لكنها ترتبط بصفة عامة بخيط منهجي يتمثل بفكرة أن الحكومة الإلكترونية تعني ببساطة إنتاج المعلومات وتوزيعها، والخدمات الإلكترونية خلال 24 ساعة في اليوم، وسبعة أيام في الأسبوع، وبطريقة تركز على تلبية احتياجات المواطنين والأعمال. وهذا يعني أن فكرة استمرارية توزيع الخدمة الإلكترونية وعدم انقطاعها بعد انتهاء أوقات العمل الرسمي كانت منذ البداية ميزة أخرى من مزايا تطبيق مشاريع الحكومة الإلكترونية. الحكومة الإلكترونية هي أيضاً الإدارة العامة الإلكترونية للأعمال والوظائف الحكومية الموجهة للمواطنين أو لقطاع الأعمال، أو بين مؤسسات الدولة ووكالاتها وأجهزتها عبر استخدام نظم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. للمزيد من التفاصيل انظر: سعد غالب ياسين، "الإدارة الإلكترونية"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع 2016، ص. 136.

² عنتر بن مرزوق و آخرون، "إدارة الموارد البشرية في عصر الإدارة الإلكترونية"، مركز الكتاب الأكاديمي 2018، ص. 5.

مكان وفي أي وقت. وهناك، بالطبع، بعض التطورات المهمة الأخرى التي ساهمت بالكثير لتقدم العصر الرقمي، أو ما يعرف بالذكاء الاصطناعي¹ (AI) وهو مفهوم شائع تم تعريفه بعدة طرق مختلفة، ففي تعريفه الأوسع والأبسط نجده يتعلق بوصف "وظيفة تحاكي فيها الآلات الوظائف الإدراكية" للإنسان، مثل "التعلم" و "حل المشكلات". فتنحتاج المنظمات لنوع جديد من الذكاء لمساعدتها على الاجتياز نحو تحديات وفرص الأعمال الرقمية التي صارت تتعامل معها على نطاق واسع. مع العلم أن الذكاء الرقمي هو ما يمثل ذكاء القرن الحادي والعشرين الحالي، الذي يمثل ميزة الحوسبة التي سوف تسمح للمنظمات بإدارة التحديات التي تواجهها والاستفادة من ميزة الفرص التي تنشئها التكنولوجيا الرقمية الحديثة².

وعند محاولة تأطير التحول الرقمي³، يجب التأكيد على أنه مفهوم شامل يسمح بمراجعة العمليات الأساسية وإجراء تغييرات على الثقافة والتنظيم والعلاقات ونماذج الأعمال، مما يتيح تقديم نتائج مستدامة على المدى الطويل وخلق قيمة للمواطنين والمؤسسات. يعني أن التحول الرقمي يعمل على إنشاء قدرات جديدة بشكل أساسي في الأعمال الإدارية والتجارية، والحكومة، وفي حياة الأفراد والمجتمع ككل. وهذا يعني أن التحول الرقمي في الإدارات العمومية يجب أن يطبق استراتيجية مدروسة لتنفيذ العديد من مشاريع الرقمنة، تأخذ بعين الاعتبار إعادة تصميم العمليات، ليس بطريقة مخصصة ولكن كجزء من الأنشطة المخطط لها والنمو المستمر للنضج الرقمي. بناءً على ما سبق، يمكننا أن نسأل عن السبيل للتعامل مع تحول رقمي متسارع في الإدارات العمومية؟

وكما أشرنا سابقاً، من الضروري التفريق بين (1) الرقمنة، وتوصيف الانتقال من العمليات التناظرية إلى العمليات الرقمية؛ (2) الرقمنة، التي تركز على التغييرات المحتملة في العمليات التي تتجاوز مجرد رقمنة العمليات والأشكال القائمة؛ و (3) التحول الرقمي الذي يشمل النتائج الثقافية

¹ فمن الممكن وضع تعريف للذكاء الاصطناعي على أنه طريقة الصنع حاسوب، أو روبوت يتم التحكم فيه بواسطة الكمبيوتر، أو برنامج يفكر بذكاء، بنفس الطريقة التي يفكر بها البشر الأذكاء. أو أن الذكاء الاصطناعي هو علم صنع الآلات التي تقوم بأشياء تتطلب ذكاء إذا قام بها الإنسان. عرفت مارفن لي مينسكي Marvin Lee Minsky بأنه بناء برامج الكمبيوتر التي تتخبط في المهام التي يتم إنجازها بشكل مرض من قبل البشر، وذلك لأنها تتطلب عمليات عقلية عالية المستوى مثل: التعلم الإدراكي وتنظيم الذاكرة والتفكير النقدي وبالتالي فالذكاء الاصطناعي هو نظام علمي يشتمل على طرق التصنيع والهندسة لما يسمى بالأجهزة والبرامج الذكية، والهدف من الذكاء الاصطناعي هو إنتاج آلات مستقلة قادرة على أداء المهام المعقدة باستخدام عمليات انعكاسية مماثلة لتلك التي لدى البشر. يتم تصميم برامج وتطبيقات الذكاء الاصطناعي من خلال دراسة كيف يفكر العقل البشري، وكيف يتعلم الإنسان ويقرر ويعمل أثناء محاولة حل مشكلة، ومن ثم استخدام نتائج هذه الدراسة كأساس لتطوير البرمجيات والأنظمة الذكية. للمزيد من التفاصيل انظر: أحمد حبيب بلال، عبد الله موسى، "الذكاء الاصطناعي ثورة في تقنيات العصر"، المجموعة العربية للتدريب والنشر 2019، ص. 20.

² محمد محمد الهادي، "الذكاء الاصطناعي معاملة وتطبيقاته وتأثيراته التنموية والمجتمعية"، الدار المصرية اللبنانية، 2021، ص. 163.

³ التحول الرقمي هو التحول العميق والمتسارع لأنشطة الأعمال والعمليات والكفاءات والنماذج للاستفادة الكاملة من التغييرات والفرص التي توفرها التقنيات الرقمية وتأثيرها عبر المجتمع بطريقة استراتيجية وذات أولوية. للمزيد من التفاصيل انظر: أحمد طاهر عيسوي، "التجارة والأعمال الإلكترونية E-Business and E-Commerce"، (د. ن.) 2022 ص. 39.

والتنظيمية والعلاقات العامة. وفي هذا الصدد، يستهدف تقرير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية لعام 2016 (OECD) مجالات محددة من القطاع العام حيث تحتاج الحكومات إلى اعتماد استراتيجيات جديدة من أجل ضمان مواكبة التنمية المجتمعية بشكل متساوٍ.

على وجه التحديد، يؤكد هذا التقرير¹ على التركيز على التحول الرقمي للرعاية الصحية والرعاية الاجتماعية، والتعليم، وخدمات الحماية. وتمت الإشارة إلى الاستخدام "الأكثر ذكاءً" للتقنيات المساعدة التي أثبتت كفاءتها في هذا السياق باسم "الرفاهية الرقمية". وقد أثار التحول الرقمي ومناقشة التطورات التكنولوجية أسئلة تتعلق بالدور المستقبلي للدولة في عالم رقمي بالكامل خاصة بعد جائحة COVID 19، فالدولة كإطار دائماً ما كان يُنظر لها على أنها المزود الكلاسيكي للأمن والرفاهية الأساسية مقابل ولاء المواطنين، فالتحول الرقمي ساهم في بروز أنواع جديدة من الولاءات في تحد واضح الدور التقليدي للدولة، ولواءات الهويات المجردة القائمة على أساس المصالح التجارية، السياسية، والمصالح الأخرى، بدلاً من الهويات الدينية أو العرقية. ولا يمكن إنكار أن COVID-19 أثار هذا الموضوع، ويبدو أن مؤسسات الإدارة العمومية في الوقت الحاضر مرتبكة تماماً في الموقف التي وجدت نفسها فيه، ويعد التحول الرقمي في وقت هذه الجائحة موضوعاً يمثل تحدياً لكل من الباحثين والممارسين،² ويتطلب سواء بالنسبة لأبحاث القطاع العام، التي تكافح عموماً مع العديد من المحن مثل العمليات التجارية غير الفعالة والبيروقراطية، والمشاركة المفرطة في اللوائح ونظام واسع من التبعيات الهرمية، ونقص آليات السوق، ونظام قياس الأداء المحدود للغاية، ونقص الكفاءة، ويتطلب مشاركة أكبر من الباحثين. قد يساهم COVID-19 أيضاً في البحث حول دور إدارة عمليات الأعمال في التحول الرقمي، حيث يجب تحليل العمليات التجارية المصممة حديثاً الناتجة عن الإغلاق من أجل دمج فقط تلك التي ستكون فعالة وكفوءة ومتوافقة مع المتطلبات القانونية.

مع عصر التحول الرقمي، يجدر العمل وتقديم الأدلة العلمية لتصميم العمليات المنقحة وأساليب التنفيذ، فالعناصر التي تحدد دور الرقمنة وتكنولوجيا المعلومات والاتصال في القطاع العمومي،

¹ تقرير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، (OECD) The Organisation for Economic Co-operation and Development، 2016. للمزيد من التفاصيل انظر:

https://read.oecd-ilibrary.org/development/development-co-operation-report-2021_ce08832f-en#page1

² مثنى فائق مرعي.. وآخرون، "أزمة جائحة كورونا والنظام العالمي"، العربي للنشر والتوزيع 2021.

والتي أصبحت الآن بلا شك متجاوزة، تتطلب أيضًا تحديثًا أو حتى استكشاف حلول جديدة تتماشى مع تحديات اليوم. يجدر التأكيد على أنه، من حيث المبدأ، لا توجد نماذج للنضج الرقمي للإدارة العمومية، والتي على سبيل المثال، كما هو الحال في نضج إدارة أعمال الشركات، لن تكون تقييمية فحسب، بل إلزامية أيضًا. علاوة على ذلك، يتمثل التحدي الذي يواجهه الباحثين أيضًا، إيجاد طرق لنشر الوعي بالتحول الرقمي.

إن سن القوانين في سياق الفرص المتزايدة التي توفرها التقنيات الرقمية هو مثال جيد على هذه الحاجة. فمثلا لكي يتمكن القضاة من وضع قانون في هذا السياق، يجب أن يفهموا ما هي الرقمنة وما هي إمكانيات التقنيات الرقمية. فيتعين على كل من صانعي السياسات في الإدارة العمومية التعلم بشكل أساسي مما جلبه COVID-19، فالدرس المركزي للإدارة الراجعة في تجربة الفوائد الدائمة للرقمنة المتسارعة هو التفكير والعمل بشكل استباقي، وليس رد الفعل تجاه هذه الأزمة وإعادة التفكير في الاستراتيجية وتوجيهها نحو التحول الرقمي. ويعد المجال الصحفي من بين المجالات الأولى التي تبنت المقاربة الرقمية وعملت بشكل استباقي حتى قبل ظهور جائحة كورونا، "فالتطور التكنولوجي وانتشار الانترنت جعل العاملين في مجال الصحافة يبحثون بكافة السبل والوسائل عن طريقة ما تمكنهم من تطويرها، ومن نشر ما يريدون بكامل الحرية وبدون حواجز زمانية أو مكانية، خاصة في ظل منافسة وسائل الإعلام الأخرى لها، فكانت شبكة الانترنت الثورة التكنولوجية الهائلة والتي أعطت للإنسان ما لم يكن يحلم به في عالم الاتصالات، فلا يقف في طريقها زمان ولا مكان ولا أي عائق امني. وهذا ما أعطى فرصة لظهور الصحافة الالكترونية، التي فرضت نفسها على العالم كنتيجة حتمية لكل التطورات الأخرى. وقد استفادت الصحف والمطبوعات الورقية الدورية من التقدم التكنولوجي الذي وفرته شبكة الانترنت، لتحسين مضمونها وزيادة عدد قرائها على مستوى العالم، من خلال طرق التوزيع بواسطة الشبكة وبمشاركة جهاز الحاسوب، وهذه الطريقة تتميز بالسرعة العالية والانتشار الواسع".¹

¹ علي عبد الفتاح، "الصحافة الإلكترونية في ظل الثورة التكنولوجية"، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2020، ص. 5-6.

المبحث الأول : تكنولوجيا المعلومات والاتصال وتطور الوظيفة

يشير التحول الرقمي¹ إلى تغييرات هيكلية عميقة في الاقتصاد والمجتمع ناتجة عن تسخير الإمكانيات الكاملة لثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصال (ICT) بهدف بناء اقتصاد ومجتمع ذكي. وعادة ما تؤدي هذه التغييرات إلى زيادة استخدام موارد وتقنيات هاته التكنولوجيا؛ خفض التكلفة وزيادة وتيرة المعاملات والتفاعل في المجال الاقتصادي؛ الرقمنة الكاملة أو الجزئية للمعلومات والمنتجات والخدمات والعمليات؛ تمكين الأفراد والمجتمعات والمؤسسات من عملية الربط والولوجيات؛ وزيادة حصة الإنتاج المستند إلى تكنولوجيا المعلومات في المجتمع. وبالتالي، فإن التحول هو تحسين جذري لقدرات المجتمعات على إنجاز وتشكيل بيئاتها المادية والاقتصادية والاجتماعية والذهنية لتحقيق غاياتها الخاصة. فالتحول الرقمي هو تحول إلى نموذج اقتصادي تقني جديد، وتعد تكنولوجيا المعلومات والاتصال أداة تحويلية قوية ومتعددة الاستخدامات لجميع أنواع الأنشطة: الخدمات المالية، التعليم والرعاية الصحية، وسائل الإعلام والترفيه، الخدمات العمومية، العلوم والابتكار، التصنيع، النقل، الخدمات اللوجستية، والمزيد.

- المطلب الأول: كرونولوجيا التحول الرقمي في ضوء تكنولوجيا المعلومات والاتصال

على مدى العقود الماضية، حاولت الحكومات في جميع أنحاء العالم الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات والاتصال لتحسين الأعمال الإدارية والحكومية والتواصل مع المواطنين. فمذ التسعينيات، أصبحت هذه التكنولوجيا تعتمد بشكل كبير من قبل الإدارات العمومية في جميع أنحاء العالم، وذلك في إطار الجهود المبذولة لمواجهة التحديات في تخزين ومعالجة كمية هائلة من البيانات وفي تنظيم القطاعين العام والخاص أثناء أداء المهام الحرجة. وقد ازداد اعتماد الإدارة الإلكترونية في معظم البلدان، ولكن في الوقت نفسه، يختلف معدل التشغيل الناجح من دولة إلى أخرى حيث تتخلف البلدان النامية في نجاح تبني النظام الرقمي الجديد مقارنة بالدول المتقدمة. فكيفية استخدام

¹ كلمة "رقمي" Digital هي مرادف لوتيرة التغيير الحادث في العالم اليوم، المدفوع بواسطة تبني التكنولوجيات الرقمية الحديثة. أما كلمة التحول Transformation فتتعلق بتكيف المنظمة بأن تتبنى التغيير والإبداع والاختراع الحادث من استخدام التكنولوجيات الرقمية بدلا من احتضان ومساندة الطرق التقليدية ببساطة. ومن هذا المنطلق، فإن التحول الرقمي يتمثل في زيادة الكفاءة، ويمكن الخدمات العامة، كما يجعل الاقتصاديات الجديدة ممكنة التطبيق في المنظمات الحالية، بينما يفتح الباب أمام منافسين جدد أيضا. وفي هذا التوجه، صارت المنظمات تتحرك بسرعة لتطبيق ونشر وبناء التكنولوجيات الرقمية الأساسية المستخدمة في التحول الرقمي مثل التكنولوجيا السحابية، تطبيقات البرمجيات كخدمة SaaS، البيانات الضخمة Big Data، المدفوعات الرقمية، تكنولوجيا البلوكشين Blockchain، إنترنت الأشياء (IoT)، الذكاء الاصطناعي، تعلم الآلة، الروبوتات وغيرها من التكنولوجيات المعرفية الحديثة. للمزيد من التفاصيل انظر: محمد محمد الهادي، "الذكاء الاصطناعي معاملة وتطبيقاته وتأثيراته التنموية والمجتمعية"، ص. 166.

تكنولوجيا المعلومات والاتصال لتقديم الخدمات العمومية هو نقاش مستمر، يواصل العديد من العلماء والباحثين التفكير في طريقة إنفاذ هذه التكنولوجيا في القطاع العام، وما زال هذا النقاش يجذب العديد من المتابعين وذلك لضمان الاستخدام السلس للتكنولوجيا في تبادل المعلومات والمعرفة والاتصال بين المؤسسات والمرتكبين والشركات.

كانت الفترة الأخيرة، 2009-2021، حقبة "الحكومة الذكية" في عصر البيانات الضخمة Big Data. يُعرّف العديد من العلماء الحكومة الذكية¹ على أنها نمط حوكمة يتكون أساساً من البنية التحتية القائمة على تكنولوجيا المعلومات والاتصال وهيكل المعلومات لإدراج التحليلات المعقدة والنمذجة والتحديث في العمليات الإدارية التشغيلية لاتخاذ قرارات وسياسات أفضل. فطبيعة التفاعل الحتمي بين تطوير التكنولوجيا والفاعل البشري سيستمر في توفير مجال ديناميكي لمشاركة المعرفة والتعاون نحو التحول في الاتجاهات الاجتماعية، والاستجابة السياسية، وتكيفات الإدارة العمومية. في المقابل، شهدت السنوات الأخيرة اهتماماً بحثياً متزايداً بالديمقراطية الإلكترونية² والسياسة التشاركية وصنع القرار، "وظهر مفهوم الديمقراطية الرقمية (الإلكترونية) من خلال اندماج تكنولوجيا الاتصال والمعلومات في العمل السياسي كأدوات وطرق عمل جديدة في ممارسة الديمقراطية حيث يعني مفهوم الديمقراطية الرقمية بأنه محاولة لممارسة الديمقراطية بتجاوز حدود المكان والزمان والظروف المادية الأخرى عن طريق استخدام تكنولوجيا الاتصال والمعلومات، وتبقى الديمقراطية الرقمية محاولة لتغيير الطرق التقليدية في العمل السياسي حيث تسعى المؤسسات

¹ أشار Vinod Kumar في كتابه: E-Governance for Smart Cities ص. 3 (ترجمة) أن الحكومة الذكية هي توجه نحو "حكومة إلكترونية" تسعى لتقديم خدماتها وبرامجها، وتوفير المعلومات الحكومية والتفاعل مع المواطن، الشيء الذي يساهم في إنتاج علاقة تفاعلية بدرجة كبيرة بين المواطن، الشركات والحكومة. وحسب اليونسكو www.unesco.org ف"الحكومة الذكية": هي استخدام القطاع العام لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات بهدف تحسين المعلومات وتقديم الخدمات، وتشجيع مشاركة المواطنين في عملية صنع القرار وجعل الحكومة أكثر مسؤولية وشفافية وفعالية." كما أن التعريف الذي تبناه مجلس أوروبا Council of Europe، بالنسبة للحكومة الذكية غطى ثلاثة عناصر: العلاقات بين السلطات العمومية والمجتمع المدني، أداء السلطات العمومية في جميع مراحل العملية الديمقراطية (الديمقراطية الإلكترونية)، وتقديم الخدمات العمومية الإلكترونية. للمزيد من التفاصيل انظر: <http://www.coe.int/T/E/Com/Files/Themes/e-voting/definition.asp>. وفي كتابهم: الإدارة الإلكترونية: مدخل إلى الإدارة التعليمية الحديثة، أبرز كل من أسامة محمد عبد العليم، عمر أحمد أبو هاشم الشريف، وهشام محمد بيومي، ص. 193 إلى أن الحكومة الذكية: تتيح للمواطن المشاركة المباشرة في الأنشطة السياسية لكونه وتتجاوز الحكومة الإلكترونية وتشمل الديمقراطية الإلكترونية والتصويت الإلكتروني المشاركة في النشاط السياسي على الإنترنت، وذلك على نطاق واسع أكثر، والحكومة الإلكترونية ستغطي الحكومة لمشاركة المواطنين والأحزاب والتنظيمات السياسية والبرلمان وسلطة القضاء ووظائفها، وقد تكون الحكومة الإلكترونية مقابل الحكومة الإلكترونية حيث إن وظيفة الحكومة قبل كل شيء هو التركيز على تحقيق المصلحة العامة للمجتمع، والحكومة وسيلة لوصف العلاقة بين الحكومة والبيئة الأوسع السياسية والاجتماعية والإدارية.

² وحسب مصطفى يوسف كافي، فالديمقراطية الإلكترونية: تهتم بقضايا حساسة على مستوى البلاد وصورتها الديمقراطية تعالج موضوعات مشاركة المواطن في عملية المحاسبة والمساءلة عبر تقديم المعلومات الكافية عن أداء الحكومة عبر الإنترنت ووسائل التكنولوجيا المختلفة، من جهة أخرى، ومع وجود نظام حماية عالي الكفاءة فمن الممكن للمواطنين المشاركة بالانتخابات عبر الإنترنت مما يؤدي إلى زيادة نسبة المشاركة وسرعة إصدار النتائج بالإضافة إلى تخفيض استهلاك الموارد البشرية المطلوبة لإدارة عمليات الاقتراع والتصويت. للمزيد من التفاصيل انظر: مصطفى يوسف كافي، "الإدارة الإلكترونية E-Management: إدارة بلا أوراق، إدارة بلا مكان، إدارة بلا تنظيمات جامدة"، دار رسلان 2011، ص. 280.

العامة أو السياسية لإيجاد طرق جديدة لإدارة الشؤون الحكومية والإدارة العامة".¹ يشير هذا الاهتمام الجديد إلى أهمية اتباع نهج أكثر تكاملاً لتكنولوجيا المعلومات والاتصال في التسيير العمومي.

خلال فترة التسعينيات، تم التعرف على الفوائد التنظيمية لابتكارات تكنولوجيا المعلومات والاتصال في القطاع العام. في البداية، حصرت البيروقراطية الحكومية تطبيقات هاته التكنولوجيا في التصنيف والفهرسة، بهدف تحسين كفاءة وفعالية أرشفة المعلومات الداخلية ومشاركتها وتخزينها، كما كان يُنظر إلى تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الغالب على أنها أداة ثابتة يمكن استبدالها بسهولة.

ولكن بمجرد إدخال تكنولوجيا المعلومات والاتصال، أصبح في متناول الموظفين منصة لتغيير المعايير التنظيمية لتخزين البيانات والأرشفة والجودة، حيث يسن الموظفون القواعد والموارد التي تتوسط في الإجراءات الاجتماعية من خلال تكنولوجيا المعلومات والاتصال كبنية تحتية، والمعايير المتوافقة معها، والمخططات التفسيرية الجديدة. علاوة على ذلك، يوفر العمل بالحاسوب معلومات أفضل لصنع القرار، والمزيد من الرقابة الإدارية، وتحسين الأداء الوظيفي. هذه القدرات والعناصر ضرورية للرقابة التنظيمية الفعالة، مما يساعد صناع القرار على تحديد متى يحتاجون إلى اتخاذ قرار بشأن مسائل معينة. كما أنها قدمت أساساً لنماذج محوسبة واسعة النطاق لوضع السياسة في مراقبة الميزانية وقياس الأداء، فالنموذج الجديد للإدارة العمومية الذي يتميز بالكفاءة والاستجابة كان مدعوماً بسهولة بتدفق المعلومات الذي أصبح ممكناً بفضل تكنولوجيا المعلومات والاتصال الجديدة.

وهكذا، اعتباراً من أواخر التسعينيات فصاعداً، تم تغيير مناهج معالجة طلبات المواطنين للعمل بشكل مناسب لتمثيل مصالحهم إدارياً وسياسياً، وقد حفز هذا بشكل كبير سعي المواطنين الاستباقي لاعتماد الإنترنت كأداة جديدة للاتصال، وبالتالي أصبحت تكنولوجيا المعلومات والاتصال شرطاً مهماً لإعادة تعريف العلاقات بين الحكومة والقطاع الخاص والمجتمع المدني. إذا كان اعتماد تكنولوجيا المعلومات والاتصال قبل عام 2000 موجهاً نحو احتياجات العمليات الحكومية والنمط المركزي لصناعة القرار، فإن اعتماد تكنولوجيا المعلومات والاتصال المتنقلة واللاسلكية كان من بين الإشارات الأولى لتغيير نموذج جديد نحو إدارة عمومية جديدة. واستمرت اللامركزية أثناء ربط تكنولوجيا المعلومات والاتصال المتنقلة واللاسلكية بعمل المكتب الخلفى، وعمل المكاتب

¹ عادل عبد الصادق، "الديموقراطية الرقمية: Digital Democracy"، المركز العربي لأبحاث الفضاء الإلكتروني 2009، ص. 1992.

الأمامية، والعمل الميداني في الخدمات العمومية، وقد عزز هذا الاعتماد الجديد لتقنية الهاتف المحمول واللاسلكية فكرة تقديم الخدمات الموجهة للمرتفقين من المكتب الأمامي إلى الميدان، وبلغت أبعد مدى حتى وصلت إلى أيدي للمواطنين، الشيء الذي ساعد على تجميع كميات هائلة من بيانات الخدمات العمومية من المكاتب الأمامية، الميدانية والمحلية، وتحليلها، وتولييفها، وإرسالها مرة أخرى إلى المكتب المركزي لتعديل الإستراتيجيات واتخاذ القرار، بينما استمرت التعقيبات التي تنطوي عليها استراتيجية الحكامة العامة الجديدة في الازدياد، كان من الضروري لكل حكومة أن تضع خطة عملية وشاملة لتنفيذ تكنولوجيا المعلومات والاتصال، فالأمر الأكثر أهمية هنا، هو الاستثمار طويل الأجل في كل من الموارد المالية والبشرية لمعالجة العوائق التي تحول دون التحول وإصلاح العمليات الحكومية والأنظمة الاجتماعية القائمة.

أصبح الاتجاه نحو تبني التكنولوجيا التي يحركها المواطنون من أجل تكامل الخدمات العمومية أكثر انتشاراً من خلال استخدام المواطنين المتحمسين لوسائل التواصل الاجتماعي في السنوات الأخيرة، وتم تسهيل ذلك من خلال منصات متعددة مقدمة من خلال تطبيقات تفاعلية آنية، مثل المدونات الصغيرة، وأصبحت التعاملات بين الحكومة والمواطنين أكثر تفاعلية وشفافية، حيث "إن الإدارة بالشفافية تعتبر من أهم طرق التنمية والإصلاح الإداري وهي بتلك تجعل الحكومة والإدارة المحلية بمختلف أجهزتها تعمل في بيوت من زجاج كل ما بها مكشوف للعاملين والجمهور وهي بذلك تحقق الجودة الإدارية من خلال ، إشراك المواطنين في إدارة شؤونهم العامة ، واتخاذ كافة الإجراءات التي تضمن تزويد المواطنين بالبيانات والمعلومات"¹ ووفرت وسائل التواصل الاجتماعي المزيد من الفرص للمواطنين للتداول الجماعي حول صنع السياسة العمومية ودور المواطنين في تدبير الشأن العام.

وشكل هذا الزخم من التفاعلات ضغوطاً كبيرة على الحكومة لاتخاذ إجراءات لدمج السياسات واتخاذ القرار بسلاسة، وتقديم الخدمات في الواجهة الأمامية، والتواصل بين الجمهور والمواطن في المجال الافتراضي. في الوقت نفسه، أحدثت تحليلات البيانات الضخمة والوسائط الاجتماعية التفاعلية ثورة في الطرق التي شارك بها الجمهور في صنع القرار وتصميم السياسات، ولم يعد عامة الناس متلقين سلبيين للمعلومات، بل أصبحوا مساهمين نشطين بالمعلومات، من خلال المناقشات الجماعية والمداولات على وسائل التواصل الاجتماعي، التي عبر فيها المواطنون عن

¹ محمد مدحت محمد، "الحكومة الإلكترونية = Electronic Government"، المجموعة العربية للتدريب والنشر 2016، ص. 154.

آرائهم بحرية وتفاعلوا مع أقرانهم بشكل لحظي. كما يمكنهم بسرعة مشاركة المعلومات بشكل غير رسمي، وتحديد الأقران، وتشكيل المجموعات، وتنظيم الحركات السياسية، والسعي لتحقيق الأهداف معًا، مما أدى إلى تغيير ميزان القوى بين الحكومة والمواطنين. وقد خلق هذا ضغطًا على الهيئات الحكومية لتوفير مساحة أكبر للديمقراطية والشفافية في العمليات اليومية والخدمات المصممة لاحتياجات المواطنين، هذا الضغط "يأخذ بُعد إعادة هندسة الإدارات العامة لتكون جاهزة على تقديم الخدمات الإلكترونية للمواطنين والمستفيدين. ولتعزيز الوضوح والشفافية والمشاركة بالمعلومات والقرارات بين أجهزة الحكومة ومتلقي الخدمة من الأفراد والجماعات. أي: العمل من أجل الوصول إلى إدارة عامة إلكترونية E-Public Administration وديموقراطية إلكترونية أو رقمية تعزز الدور الإيجابي للمواطنين في العملية السياسية".¹

بالطبع، اتخذت الحكومات في جميع أنحاء العالم إجراءات لمسايرة الضغط الناتج عن الاستخدام المتزايد لوسائل التواصل الاجتماعي. في بعض الحالات، كان الاعتماد الواسع النطاق لتحليلات البيانات الضخمة من قبل الحكومات هو استخدام للمراقبة المكثفة، وتجميع البيانات، والتوليف للحفاظ على زمام الأمور أثناء مراقبة القضايا الشائعة لدى الرأي العام.

بشكل عام، في ما يقرب عقدين ونصف الماضي، قدمت ابتكارات تكنولوجيا المعلومات والاتصال فوائد عظيمة مثل ما يلي:

- زيادة الفعالية والكفاءة في العمليات الإدارية.
 - تكامل العمليات الحكومية عبر الإدارات والمناطق والجهات.
 - تقديم خدمة حسب الطلب.
 - زيادة مستوى التواصل بين الهيئات العامة والمواطنين.
 - ارتفاع مستوى مشاركة المواطنين في القرار وصنع السياسات.
- من جهة، تم إعادة تعريف أدوار تكنولوجيا المعلومات والاتصال واعتمادها وتخصيصها من خلال التفاعل مع هذه التغييرات التشغيلية والإدارية وحتى المؤسساتية. من جهة ثانية، ومع مرور الوقت عرفت الحكامة على المستوى الإداري من خلال عملية سن وتكييف ابتكارات تكنولوجيا المعلومات والاتصال. في حين أن الرقمنة في السنوات الأولى أتاحت الهيئات الحكومية والإدارية تحسين

¹ سعد غالب ياسين، "الإدارة الإلكترونية"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع 2016 ص. 137.

الكفاءة والفعالية الداخلية، إلا أن زيادة استخدام وسائل التواصل الاجتماعي و Web 2.0 في السنوات الأخيرة زاد من حدة التوترات بين سيطرة المركزية واللامركزية، وشفافية الحكومة، ومخاوف خصوصية المواطنين. فمسألة " التوازن بين شفافية المعلومات وخصوصية المواطن تفرض على مبادرات الحكومة الإلكترونية توفير بيئة مفتوحة لتبادل ونشر وتوزيع المعلومات. لكن يجب احترام حقوق المواطن في الخصوصية. ويمكن ضمان التوازن بين تحفيز أنشطة تبادل المعلومات بشفافية وانفتاح وحقوق المواطن الأساسية من خلال التشريعات والقوانين المنظمة لعمل الحكومة الإلكترونية".¹

وللأسف، في مواجهة التحديات المستمرة التي أدخلها تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصال والحركة الاجتماعية، لا تزال الحكومات تفتقر إلى هيكل حكامه جديد وأطر سياسية للعمل بسلاسة في عصر البيانات الضخمة، ويجب إحراز تقدم فيما يتعلق باستخدام التقنيات المبتكرة لخطاب سياسي كامل ونظام ديمقراطي.

في أوائل الثمانينيات من القرن الماضي، وفي ظل موجة التكنولوجيا المرتبطة بالاستثمار الأجنبي المباشر، رأت الحكومات في البلدان النامية فوائد تكنولوجيا المعلومات والاتصال لدعم مسيرة التنمية الاقتصادية، في الأيام الأولى لاعتماد تكنولوجيا المعلومات والاتصال، استوعبت الهيئات الحكومية في البلدان النامية وتكيفت بشكل أساسي مع التكنولوجيا المتقدمة إلى حد ما في البلدان المتقدمة، باستخدامها لأتمتة المكاتب وتحسين الكفاءة الإدارية. ومع ذلك، فقد لوحظ مرارًا وتكرارًا في عملية اللحاق بالركب، أن الوافدين المتأخرين لم يتبعوا ببساطة مسار التطور التكنولوجي للبلدان المتقدمة، بل تخطوا بعض المراحل أو حتى قاموا بإنشاء مسار فردي خاص بهم، والذي يختلف عن نظرائهم المتقدمين. "في عام 1998، بلغ معدل انتشار الإنترنت في بلد نام ما يقرب من 1 في المائة، وتغير هذا بشكل كبير إلى ما يقرب من 15 في المائة بحلول عام 2008، بمعدل نمو سنوي قدره 21 في المائة، ومنذ منتصف التسعينيات، تم اعتماد أدوات تكنولوجيا المعلومات والاتصال باستمرار من قبل الدول النامية في منطقة آسيا والمحيط الهادئ لتحسين الكفاءة الإدارية الحكومية وتبادل المعرفة، وتقديم الخدمات العمومية، والحد من الفساد".² ساعدت هذه القفزة بالتأكيد، والتفرد بالمسار الخاص على تمكين الدول النامية من تجاوز الاستثمار الضخم في النظام التكنولوجي السابق

¹ سعد غالب ياسين، "الإدارة الإلكترونية"، ص. 203 بتصرف.

² Public administration and development ; The Evolution of Information and Communication Technology in Public Administration, Liu, Shuhua Monica ; Yuan, Qianli 2015, Vol.35 (2), P. 148.

واللاحق بالدول المتقدمة في تبني الأجهزة. لكنها أدخلت أيضًا التعقيدات التي مرت بها الدول المتقدمة وعدلتها وفقًا لخصوصيات هاته البلدان، وذلك على مدى فترة زمنية أطول وبوتيرة أبطأ. لا تزال معظم الدول النامية تفتقر إلى فهم إمكانات التكنولوجيا الجديدة في إدخال تغييرات على مجالات تتجاوز بكثير الأدوات الهيكلية لهاته البلدان، فهي تواجه صعوبات كبيرة في تطوير القدرات التكنولوجية الحاسمة، وتخصيص الموارد المالية الكافية، وتعديل السياقات المؤسسية وفقًا لذلك. ولا يمكن معالجة هذه الصعوبات إلا من خلال الفهم الواضح للتفاعلات بين الأدوات المعتمدة حديثًا والسياقات السياسية والاقتصادية والاجتماعية القائمة.

بحلول أوائل القرن الحادي والعشرين، أنشأت الدول النامية في أفريقيا وشرق وغرب آسيا بنية تحتية شاملة وطبقت أنظمة تكنولوجيا المعلومات والاتصال في جميع قطاعات المجتمع تقريبًا. وقد أطلقت العديد من الدول النامية سياسة الحكومة الإلكترونية الوطنية والإصلاح المؤسسي، والتي تهدف إلى إدخال إدارة الرقمنة الحديثة في المنظمات الحكومية، وتحسين الكفاءة الإدارية الحكومية، تعزيز الإصلاح المستمر، والدفع بالديمقراطية قدما. ومن أهم العناصر الأساسية التي ساهمت في هذا الزخم نجد ما يلي:¹

- الجيل الخامس من التكنولوجيا اللاسلكية² G5: أحدثت البنية الأساسية المتقدمة للجيل الخامس (G5) ثورة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، إذ ستمكن تقنيات الجيل الخامس من توفير خدمات جديدة آمنة وموثوقة ويمكن الركون إليها وحاسمة للجميع ولكل شيء، مثل الأشياء الإدراكية والنظم الفيزيائية - السيبرانية. والتجربة الغامرة تماما واعتبار كل شيء كخدمة هما القوتان الدافعتان الرئيسيتان لاعتماد مكونات التكنولوجيا الجديدة واستيعابها في السوق على مستوى عالمي. وتشمل قدرات الجيل الخامس واجهة بينية لاسلكية جديدة مرنة وفعالة، وخطط نفاذ، ودعم نماذج أعمال متعددة المستأجرين (توفير

¹ تقرير التنمية الرقمية العربية 2019، نحو التمكين وضمان شمول للجميع، (التحولات الحديثة العهد في اتجاهات التكنولوجيا الرقمية وسلوك المستخدمين على الصعيدين الدولي والإقليمي) الأمم المتحدة الإسكوا (ESCWA) ص. 8-9.

² تعرف تقنية شبكات الجيل الخامس وفقا "للجمعية الدولية لشبكات الهاتف المحمول"، بأنها شبكات خلوية، حيث تنقسم منطقة الخدمة إلى مناطق جغرافية صغيرة تسمى الخلايا، ويتم توصيل جميع أجهزة الجيل الخامس اللاسلكية في الخلية بالإنترنت وشبكة الهاتف عن طريق موجات الراديو من خلال هوائي محلي بالخلية الميزة الرئيسية للشبكات الجديدة هي أنها تعمل بنطاق ترددي أكبر مما يعطي سرعات تنزيل أعلى تصل في النهاية إلى 10 جيجات في الثانية الواحدة (جيجابت/ثانية)، نظراً لزيادة عرض النطاق الترددي، من المتوقع ألا تخدم الشبكات الهواتف المحمولة فقط مثل الشبكات الخلوية الحالية، ولكن سيتم استخدامها أيضاً كمزود خدمة إنترنت عامة لأجهزة الكمبيوتر المحمولة وأجهزة الكمبيوتر المكتبية، ومنافسة لمزودي خدمة الإنترنت الحاليين من خلال الإنترنت و عبر الهاتف، ستمكن الشبكة الجديدة تطبيقات جديدة في إنترنت الأشياء (IoT) ومجالات الآلة إلى الآلة ولا تستطيع الهواتف المحمولة بتقنية الجيل الرابع استخدام الشبكات الجديدة والتي تتطلب دعم تقنية الجيل الخامس. للمزيد من التفاصيل انظر: د. طه محمد أحمد يوسف "حوسبة الحافة والتوائم الرقمية في ظل شبكات الجيل الخامس والبيانات الذكية"، دار حميثرا للنشر والترجمة 2023، ص. 18.

الدعم لتصاميم شبكات مختلفة لشرائح أو قطاعات مختلفة من العملاء)، واستخدام شرائح شبكة افتراضية مختلفة (بنى نُظْم مصممة خصيصاً) تمثل على بنية تحتية محددة ببرمجيات أو فيزيائية مفردة.

- التحليلات الحاسوبية المتقدمة: هي الفحص المستقل بذاته أو شبه المستقل بذاته للبيانات أو المحتوى باستخدام تقنيات وأدوات متطورة، تتجاوز عادة تقنيات وأدوات ذكاء الأعمال التقليدي، لاكتشاف تبصّرات أعمق أو إجراء تنبؤات أو توليد توصيات. وتشمل تقنيات التحليلات المتقدمة استخراج البيانات/النصوص، والتعلم الآلي، ومطابقة الأنماط، والتنبؤ، والتصور، والتحليل الدلالي، وتحليل المشاعر، والتحليل الشبكي والعنقودي، والإحصاءات المتعددة المتغيرات، وتحليل الرسوم البيانية، والمحاكاة، ومعالجة الأحداث المعقدة، والشبكات العصبية.

- الذكاء الاصطناعي AI: هو حقل فرعي من علوم الحاسوب معني بفهم طبيعة الذكاء وبناء نُظْم حاسوبية قادرة على سلوك ذكي. يطبق الذكاء الاصطناعي تقنيات تحليل متقدمة وقائمة على المنطق، بما في ذلك التعلم الآلي، لتفسير الأحداث، ودعم القرارات وأتمتتها، واتخاذ الإجراءات.

- البيانات الضخمة Big Data: جمع وتخزين وإدارة كميات هائلة من المعلومات الرقمية. هي أصول معلومات ضخمة الحجم وعالية السرعة و/أو التنوع وتتطلب أشكالاً مبتكرة وفعالة التكلفة من معالجة المعلومات للتمكن من تعزيز التبصر وصنع القرارات وأتمتة العمليات.

- سلسلة الكتل (البلوكشين Blockchain): هي قائمة تتوسع باستمرار من سجلات معاملات موقعة تشفيرياً غير قابلة للإلغاء يتشاركها جميع المشاركين في الشبكة. ويحتوي كل سجل على طابع زمني وروابط مرجعية إلى المعاملات السابقة. وبهذه المعلومات، يمكن لأي شخص لديه حقوق النفاذ أن يتتبع أي حدث معاملاتي معين في أي فترة من تاريخه ينتمي إلى أي مشارك. وسلسلة الكتل هي تصميم بُنياني لمفهوم أوسع هو مفهوم سجلات الحسابات الموزعة.

- السحب المتصلة (الحوسبة السحابية¹ Cloud computing): هي نموذج لتقديم الحوسبة عبر الإنترنت كخدمة تتنوع (أي كمرفق) وذلك لتخزين البيانات وتوفير النفاذ إلى موارد حوسبية (مثلاً، برمجيات) بدلاً من اللجوء إلى حاسوب (كمبيوتر) محلي.
- إنترنت الأشياء Internet of Things: هي مفهوم توسيع قابلية الاتصال بالإنترنت أو بشبكة وقدرات الحوسبة وجمع البيانات وتبادلها لتشمل الأشياء اليومية غير أجهزة الكمبيوتر. شبكة من الأشياء المادية تحتوي تكنولوجيا مضمنة للتواصل والاستشعار أو التفاعل مع حالاتها الداخلية أو مع البيئة الخارجية.
- التعلم الآلي: هو فرع من الذكاء الاصطناعي يقوم على فكرة أن الآلات (تطبيقات البرمجيات) يمكن أن تتعلم من الأمثلة ويمكن أن تعلم نفسها كيفية حل مسائل محددة دون أن تبرمج يدوياً. تتكون خوارزميات التعلم الآلي المتقدمة من تكنولوجيات عديدة (مثل التعلم العميق والشبكات العصبية ومعالجة اللغة الطبيعية) تستخدم في التعلم غير الخاضع للإشراف والتعلم الخاضع للإشراف بالاسترشاد بدروس من معلومات موجودة.
- الواقع الافتراضي² والواقع المعزز Virtual Reality and Augmented Reality: هو بيئة مولدة بواسطة الحاسوب يمكن التفاعل معها وتجربتها من خلال الحواس البشرية العادية كما لو كانت بيئة حقيقية. يوفر الواقع الافتراضي بيئة ثلاثية الأبعاد مولدة بواسطة الحاسوب تحيط بالمستخدم وتستجيب لأفعاله بطريقة طبيعية، عادة من خلال نظارة غامرة مثبتة على الرأس ومن خلال التتبع بالرأس. ويمكن كذلك استخدام قفازات تمكن التغذية

¹ الحوسبة السحابية (Cloud Computing) (CC) نموذج حوسبة Computing Paradigm قائم على شبكة الإنترنت Internet-Based يعتمد على مشاركة الاستخدام الافتراضي لموارد الحوسبة Computing Resources من عتاد Hardware وبرمجيات Software ونظم تشغيل Operating Systems ويني تحتية Infrastructures ومنصات Platforms وغيرها، يعمل على تغيير طريقة إنشاء التطبيقات ونشرها بناء على الطلب On Demand. وتمثل الحوسبة السحابية الثورة التقنية الثالثة بعد الحاسبات والإنترنت حيث تعتبر تطور التقنيات الحوسبة الموزعة Distributed Computing، والحوسبة المتوازية Parallel Computing والحوسبة الشبكية Grid Computing، وقواعد البيانات الموزعة Distributed Databases، والحوسبة الخدمية المنفعة Utility Computing وحوسبة الحشود Cluster Computing، والبنية خدمية التوجه Service Oriented (SOA) Architecture، وخدمات الويب Web Series. وتقوم فكرتها على السحابة "doud" وهي عبارة عن شبكة ضخمة Huge Network مترابطة من الخوادم sinem أو أجهزة الحاسبات الفردية Individual Computen التي تعمل معا في شكل متوازي | يجمع بين موارد الحوسبة مما يؤدي إلى توليد طاقة حوسبة Computing Power فائقة، كما تعتمد في عملها على تقنية المحاكاة الافتراضية Virtualization التي تساعد على تحقيق الاستفادة القصوى من هذه الموارد وزيادة مرونتها أو تقليلها حسب حمل العمل Workland وفوترتها Invoicing تبعا للحجم الاستخدام chage Sine، وتقع ملكيتها على عائق طرف خارجي Third Party يطلق عليه موفر خدمة السحابة Cand Service Provider يتحمل كلفة الخوادم والعتاد والبرمجيات بما تحتاجه من متطلبات صيانة واستهلاك ويقوم بتشغيلها بطريقة موحدة في مركز بيانات أو أكثر مما يوفر كلفة أقل للعميل اعتماد على صيغة العقد الخاص به. للمزيد من التفاصيل انظر: نجلاء أحمد يس، " الحوسبة السحابية للمكتبات، حلول و تطبيقات"، العربي للنشر والتوزيع 2014، ص. 20.

² يشير مصطلح "الواقع الافتراضي (VR) إلى تجربة محاكاة قد تكون إما مشابهة جدا أو مختلفة تماما عن العالم الفعلي. الترفيه، لا سيما في شكل ألعاب الفيديو ، والتعليم (بما في ذلك أشياء مثل التدريب الطبي أو العسكري) ، والأعمال التجارية هي بعض تطبيقات الواقع الافتراضي (مثل الاجتماعات الافتراضية). بالإضافة إلى الواقع الافتراضي ، هناك تقنيات أخرى تعرف باسم الواقع المعزز والواقع المختلط ، والتي يشار إليها كثيرا باسم الواقع الممتد أو XR. للمزيد من التفاصيل انظر: فؤاد صبري، "الواقع الافتراضي"، واحد مليار مستتير one billion knowledgeable، 2023، ص. 11.

الراجعة عن طريق التتبع باليد واللمس الاستشعاري. وتوفر النظم القائمة في الغرف تجربة ثلاثية الأبعاد لمشاركين متعددين لكن قدراتها التفاعلية محدودة أكثر. أما الواقع المعزز فهو الاستخدام في الوقت الحقيقي للمعلومات التي تكون على شكل نصوص ورسوم بيانية وأصوات ومعززات افتراضية أخرى مدمجة مع أشياء في العالم الحقيقي. وعنصر "العالم الحقيقي" هذا هو الذي يميز الواقع المعزز عن الواقع الافتراضي. فالواقع المعزز يدمج ويضيف قيمة إلى تفاعل المستخدم مع العالم الحقيقي، مقابل محاكاة معينة.

وعلى الرغم من كل الفرص التي وفرتها تكنولوجيا المعلومات والاتصال وبالأخص للبلدان النامية، فإننا نجد في المقابل أن البلدان السائرة في طريق النمو و البلدان الأقل نمواً، لم تتماشى كلياً مع القافلة الرقمية. وأغلب هذه البلدان لم توفر الشروط الضرورية القبلية لأي تطبيق رقمي، (مثل سجلات التربية والتعليم، الصحة والحالة المدنية...). ويظهر ذلك جلياً من خلال العديدة من الحالات التي اعتمدت فيها الدول حكومة إلكترونية بشكل صوري، فقط لأن "البروتوكول" يحتم أن يكون للمؤسسات الحكومية بوابة إلكترونية على شبكة الأنترنت وبريدا إلكترونيا بالإضافة إلى حسابات في وسائل التواصل الاجتماعي... الخ. وهنا يطرح السؤال، ما الجدوى من هاته الوسائل إن لم تكن تقدم الخدمات المرجوة منها؛ من محتوى مناسب ومتاح على الأنترنت يتم تحيينه بشكل دوري ويتماشى واحتياجات الأفراد، ويحترم الإلتزامات الرقمية.

- المطلب الثاني: الهوة أو الفجوة الرقمية

وقد خلق الفرق البين على مستوى استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال بين البلدان المتقدمة من جهة والبلدان السائرة في طريق النمو والبلدان الأقل نمواً من جهة أخرى، خلق ظاهرة مهمة مرتبطة بمستوى انتشار التكنولوجيا وحيازتها صارت تعرف بمصطلح الفجوة أو الهوة الرقمية¹، ويدل هذا المصطلح - الفجوة أو الهوة الرقمية- على الفرق الهائل بين من يمتلكون

¹ هناك جدل ونقاش مطول حول تعريف الفجوة الرقمية وحدودها في الأدبيات التي تناولت مجتمع المعلومات، فقد أثبتت عدة قضايا وتساؤلات حولها تفاوت في المبررات والحدود، من بينها: مدى إمكانية قصر مفهوم الفجوة الرقمية فقط على توافر وسائل النفاذ إلى المعلومات وتكنولوجيا الاتصال من عدمه، ومدى ارتباطها بالقدرة على استخدام تلك التكنولوجيا بشكل منتج وبناء على وجه التحديد، ومدى ارتباط الفجوة بالوعي المعلوماتي، ودور المحتوى الرقمي هو الآخر في تجسير الفجوة الرقمية، ومؤشرات قياس الفجوة الرقمية، والتأثير الاجتماعي للفجوة الرقمية، والحقوق المكفولة للنفاذ إلى المعلومات وتكنولوجياته، وإمكانية تناول الفجوة الرقمية وفقاً للعرق (أبيض - أسود) أو التوزيع الجغرافي (ريفي - مدني) أو الجنس (ذكر - أنثى) أو المستوى الاجتماعي... إلخ، والفجوة الرقمية بين الأجيال الجديدة والأجيال القديمة، وعلاقة الفجوة الرقمية بحجم الإنفاق الحكومي والفرد على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وكذلك علاقتها بالحرية المدنية والديمقراطية، وأيضاً بتصنيف دول العالم إلى دول نامية وأخرى متقدمة، وإمكانية ربط أسباب الفجوة بمستوى التعليم والظروف الاقتصادية، وتأثير الفجوة الرقمية على اللغات، ودور المكتبات

الإمكانيات للولوج الفعلي للتكنولوجيا والرقميات وأولئك الذين لهم ولوج محدود أو منعدم لهذه التكنولوجيا. ويشمل هذا الفرق أيضا اللاتوازن في الولوج المادي إلى التكنولوجيا بالإضافة إلى الاختلال في امتلاك الموارد والمهارات اللازمة لمشاركة فعلية في المجتمع الرقمي. وهذه الهوة الرقمية مرتبطة إرتباط وثيقا بالجانب المعرفي، حيث أنه ما دام هنالك عدم ولوج للتكنولوجيا فذلك يطرح تحديا أمام الحصول على المعرفة والمعلومة المفيدة، بالتالي السقوط في الهوة أو الفجوة المعرفية.

وبناء على ما سبق وعلى إثر اتساع هاته الهوة، أعربت البلدان السائرة في طريق النمو والبلدان الأقل نموا عن عزمها إلى تسهيل نشر تكنولوجيا المعلومات والاتصال من أجل المساهمة في رفع مختلف التحديات التي تواجهها. هذه التحديات يمكن اختصارها في صنفين: يتمثل الصنف الأول في الحاجة إلى الانتقال إلى مجتمع معلومات واقتصاد قائم على المعرفة على الصعيد الدولي؛ أما بالنسبة للصنف الثاني، فيتجلى في نية النهوض بالتنمية الاقتصادية والبشرية والحكامة الجيدة على الصعيد الوطني. وانطلاقا من هذه النوايا، قامت عدة بلدان نامية حول العالم بعمل خارطة طريق بغية الترويج لتكنولوجيا المعلومات والاتصال، مركزة في مشروعها على مساعدة البلدان "المبتدئة" تكنولوجياً من أجل اللحاق بالركب ومنعها من الوقوع في هوة رقمية تكنولوجية على غرار الهوة الاقتصادية القائمة. وعلى صعيد آخر، عملت عدة بلدان سائرة في طريق النمو وبلدان أقل نموا في عملية تحديث قطاعات الاتصالات لديها وتحريرها من خلال إنشاء مشاريع حكومة رقمية طورته بعد مشاورات دولية وحظيت معظم هاته المشاريع بدعم مالي من مانحين دوليين مثل البنك الدولي وبرنامج الأمم المتحدة للتنمية أو من كليهما، وقامت بوضع السياسات والإستراتيجيات والبنيات والمؤسسات لتيسير نشر تكنولوجيات المعلومات والاتصال في القطاع العام. كذلك عملت هذه البلدان على تبني استراتيجيات وطنية في قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصال بناء على دراسات دولية. ولكن معظم هذه الإستراتيجيات كانت غير متطابقة مع السياق المحلي وما يرافقه من إكراهات وجعلت منها فقط نسخة متداولة من بلد إلى بلد دون أدنى مراعاة للظرفية المحلية. وبالتالي فمن الطبيعي الحديث عن نتائج بعيدة عن التصور المسبق، نتائج جنت على البلدان السائرة في طريق

العامة في تجسير الفجوة الرقمية... إلى غير ذلك من النقاشات والدراسات المتشعبة حول هذا الموضوع. للمزيد من التفاصيل انظر: المحتوى الرقمي العربي على الانترنت، نظرة على التخطيط الإستراتيجي والعالمي، العربي للنشر والتوزيع 2013.

النمو والبلدان الأقل نمواً تغييراً ضئيلاً في هذا المجال وانتهى الأمر بفشل إما تام أو جزئي لعدة مشاريع رقمية.

وعموماً، أصبحت التكنولوجيا ضرورية أكثر فأكثر لإجراء العمليات اليومية، على الرغم من أن الإدارات هياكل غير مرنة وبطيئة الحركة وتظهر في بعض الحالات شكوكاً في تبني مفاهيم جديدة، لقد استغرق الأمر أكثر من عقد من الزمن لإقناع الحكومات بتغيير موقفها تجاه الرقمنة كتوجه جديد، وهو عقد شمل أزمة اقتصادية عالمية ضخمة، وتغيرات جذرية في المشهد الاجتماعي والاقتصادي لم تفرضها الحروب فحسب، بل وأيضاً صعود وتطور البلدان التي تعيش فيها قوة بشرية ضخمة وتحوز على موارد طبيعية، اضطرابات اجتماعية، انخفاض معدل الأنشطة الديمقراطية مثل الانتخابات، وبشكل عام، نقص متزايد في الثقة والإيمان بالحكومات وسياساتها. ومع ذلك، فقد أدركت الحكومات الإمكانيات الهائلة التي توفرها تكنولوجيا المعلومات والاتصال وبدأت تدريجياً في دمج أنظمة المعلومات لدعم عملياتها، وقد أدى ذلك إلى تقليل البيروقراطية وتحسين الخدمات بالنسبة للمواطنين. تعزز هذه المحاولات الأفكار والحلول التي يمكن أن تساعد في تقليل العجز الديمقراطي وتدعم إعادة المشاركة النشطة للمواطنين في عملية صنع القرار، مما يجعلها أكثر شفافية وتفاعلية وشمولية وجديرة بالثقة.

المبحث الثاني: قدرات تكنولوجيا المعلومات والاتصال على إرساء التحول

أصبحت العديد من البلدان والمدن على دراية بـ "الحكومة المفتوحة Open Government" من بينها المغرب¹، باعتبارها اتجاهاً جديداً يرتبط بالانفتاح الإداري والتفاعل القوي مع الجهات الفاعلة الخارجية، حيث بدأت المؤسسات العمومية بجميع أنواعها تشجع المواطنين والناخبين ودافعي الضرائب والجامعات والشركات على المشاركة في المهام الإدارية وتدعم إيجاد حلول لمشاكل القطاع العام من أجل الصالح العام في إطار ما يسمى المشاركة المواطنة

¹ تمكن بوابة الحكومة المفتوحة من نشر كافة المستندات المتعلقة بورش الحكومة المفتوحة بالمغرب. وتتيح التتبع بكل شفافية لمدى تنفيذ المؤسسات العمومية لخطة العمل الوطنية للحكومة المفتوحة، حيث تعمل على تقييم كمي بشكل أوتوماتيكي لمدى التقدم المحقق في تنفيذ الخطة مع الأخذ بعين الاعتبار الوزن النسبي لكل نشاط. كما توفر هذه البوابة فضاءات للتفاعل الرقمي مع المواطنين والمواطنات ومنظمات المجتمع المدني لاسيما من أجل المشاركة في صياغة خطط العمل الوطنية للحكومة المفتوحة وذلك عبر طرح أفكار واقتراحات أو التسجيل للمشاركة في اللقاءات التشاورية. للمزيد من المعلومات المرجو زيارة الموقع الرسمي للحكومة المفتوحة بالمغرب:

<https://gouvernement-ouvert.ma/index.php?lang=ar>

أو المشاركة الإلكترونية¹ E-Participation. "في الوقت الحالي، تلعب مشاركة المواطنين والمشاركة عبر الإنترنت دورًا حاسمًا، ليس فقط ضمن خارطة الطريق البحثية الجديدة للمؤسسات الإقليمية والمحلية القائمة على تكنولوجيا المعلومات والاتصال، ولكن أيضًا في جميع أنحاء العالم. والتحرك نحو خرائط طريق الحكامة المفتوحة كما تم تبنيها في جميع أنحاء العالم، تبرز المشاركة الإلكترونية ومشاركة المواطنين كمجال جديد مهم لكل من صانعي القرار والمواطنين. على مدى العقد الماضي، كانت هناك مجموعة متنوعة من المشاريع التجريبية بدعم من صانعي السياسات والباحثين وموردي تكنولوجيا المعلومات والاتصال والمواطنين الذين يشاركون جميعًا بنشاط من خلال منصات المشاركة الإلكترونية المختلفة".²

ساهم مجال البحث المتنامي للمشاركة الإلكترونية في العديد من التحليلات لفهم نقاط القوة والضعف في عمليات مشاركة المواطنين من أجل زيادة الشرعية الديمقراطية، حيث يسمح تطبيق نظام الإدارة الرقمية بالتفاعل عبر الإنترنت وربط أنشطة المكاتب الأمامية بنظيراتها الخلفية، وهذه الزيادة في انفتاح الإدارة العمومية تمنح المواطنين الفرصة للمشاركة في الأعمال الإدارية عبر ملء النماذج على الإنترنت، والتي تتم معالجتها لاحقًا من قبل موظفي الخدمة المدنية، وبالتالي تصبح العلاقات متبادلة.

وبالتالي، فإن العلاقة بين المواطنين والإدارة تنتقل من علاقة ذات طبيعة نوعا ما سلبية تتسم بغياب الدينامية، إلى علاقة ثنائية تفاعلية وأكثر تشاركية عندما يتم الجمع بين التواصل والرقمنة وما تحمله هذه العملية من مميزات في سبيل تقديم إجابات على استفسارات المواطنين. هذه الزيادة في انفتاح الإدارة العمومية تمنح المواطنين الفرصة لملء النماذج عبر الإنترنت، والتي تتم معالجتها لاحقًا من قبل موظفي الخدمة المدنية وبالتالي تصبح العلاقات متبادلة وتعزز الثقة بين المواطنين والمؤسسات. و من المفترض أن يؤدي انفتاح الإدارة إلى الحد من الفساد، وتعزيز المساءلة الديمقراطية، وتحسين تصور المواطنين للعدالة الحكومية. بالإضافة إلى ذلك، يمكن للمواطنين نقل أفكارهم وطلباتهم إلى الإدارة والاستفادة من زيادة الشفافية وتحسين جودة الخدمة، كما تستفيد الإدارة من الإدارة التعاونية، حيث يدعم المواطنون الإدارة في توفير العمليات الإدارية وتحسينها؛

¹ تعتبر قنوات المشاركة الإلكترونية أدوات لتعزيز مشاركة أفراد ومؤسسات المجتمع مع الجهات الحكومية بهدف التواصل الدائم وتمكين المجتمع ليكون شريكا في العملية التنموية وتطوير الخدمات وصنع القرار من خلال آرائهم وتطلعاتهم. عاطف زيدان، "الاقتصاد الرقمي بين الواقع والمأمول والمعاملة الضريبية الخاصة به"، دار محمود للنشر والتوزيع 2022، ص. 116-117.

² Empowering Open and Collaborative Governance; Technologies and Methods for Online Citizen Engagement in Public Policy Making, Yannis Charalabidis and Sotirios Koussouris 2012, Springer P.11

وهي في الحقيقة المهام التي كان يؤديها في الأصل موظفو الخدمات العمومية. وبشكل هذا التحول تغييراً في توزيع العمل، ويساعد هذا النوع من الإدارة على ضمان المشاركة العامة، وتقليل التكاليف الإدارية، وتقديم الدعم في إيجاد حلول للمشاكل.

فالمشاركة المواطنة أو ما يسمى ب: Citizen sourcing يعني إشراك المواطنين في تصميم وتنفيذ الخدمات الحكومية والاستفادة من الذكاء الجماعي للمواطنين من أجل الحلول والوعي بالأوضاع. هذا النوع من الإنتاج المشترك¹ مع المواطنين على أساس مرحلة تقديم الخدمة، ينتج عنه ثلاثة أنواع مختلفة من الاستعانة بالمواطنين: (1) الاستشارة والتفكير في تصميم الخدمات، (2) الحشد الجماعي crowdsourcing وجمع أكبر عدد من المعلومات أو الآراء لتقديم الخدمات وتنفيذها، و (3) المواطن كمعد للتقارير ومراقب للخدمات.² فهذه العملية –إشراك المواطن- تشمل الأنشطة التي يتم فيها تشجيع المواطنين على إبداء ملاحظات للإدارة أو الحكومة حول الخدمات العمومية، فإلى جانب تحسين الأداء التنظيمي، من المفترض أن يؤدي الاستعانة بالمواطنين إلى تغيير العلاقة بين المواطن والحكومة نحو شراكة أكثر تعاوناً. لذلك، عندما تدعو الإدارة الجهات الخارجية للمشاركة في العمل الإداري ونقل الأفكار والخبرة والمعرفة إلى الحكومة، فإن مقدار المساهمات التي تدخل الإدارة يتعزز ويتيح للعديد من الأشخاص فرصة المشاركة في حل المشكلات وتوليد الأفكار.

مما لا شك فيه، أن تكنولوجيا المعلومات والاتصال الجديدة تقدم عامل تمكين شامل وفرصة تاريخية لمواجهة التحديات العالمية الهائلة المتمثلة في الفقر، وتزايد عدم المساواة، وبطالة الشباب والاستدامة البيئية، إضافة إلى تحقيق الأهداف الإنمائية المستدامة (SDGs) التي حددها المجتمع العالمي للفترة 2016 - 2030. في " الطريق إلى العيش بكرامة بحلول عام 2030"،³ ويجدد تقرير الأمين العام للأمم المتحدة الدعوة إلى العمل، ويضع تكنولوجيا المعلومات والاتصال، وثورة البيانات التي أتاحتها في صميم تحليله، كونها توسع إمكانيات التنمية، وتسمح لنا برؤية أكثر وضوحاً والتواصل على

¹ يحتاج هذا الإنتاج إلى "المواطنة الرقمية"، تتمثل المواطنة الرقمية في الكفاءة الرقمية الأساسية التي يجب أن يتعلمها كل المواطنين في المجتمع. وأساس المواطنة الرقمية، هو مجموعة القدرات التي تمكن المواطن من اتخاذ خيارات مميزة ومدرسة تعظم فوائد التكنولوجيا الرقمية مع التخفيف من المخاطر الإلكترونية السيبرانية، كما أنها تعتبر أيضاً أساسية لقدرة الشخص على استخدام التكنولوجيا الحديثة ويعيش في سعادة ونجاح ومسؤولية في العالم الرقمي. محمد محمد الهادي، " الذكاء الاصطناعي معاملة وتطبيقاته وتأثيراته التنموية والمجتمعية"، الدار المصرية اللبنانية 2021، ص. 177-178.

² Unleashing Innovation beyond Organizational Boundaries: Exploring Citizensourcing Projects Schmidhuber, Lisa ; Hilgers, Dennis International journal of public administration 2017; Vol.41 (4) P. 270.

³ تقرير الأمم المتحدة 2015: الطريق إلى العيش بكرامة بحلول عام 2030، ص.9، https://www.un.org/disabilities/documents/reports/SG_Synthesis_Report_Road_to_Dignity_by_2030.pdf

نطاق أوسع من أي وقت مضى، وتقربنا من تحقيق نموذج تنمية مفتوح وتحويلي وقائم على المعرفة ومتمحور حول الإنسان ومراعي للكوكب. يشير التقرير إلى أنه ينبغي الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات والاتصال كأداة قوية لتنفيذ استراتيجيات التنمية المستدامة، وقياس التنمية والفقر بجميع أبعادهما في الوقت المناسب وبطرق مفصلة، والتعبئة والشراكة بين جميع أصحاب المصلحة، والتكيف والتعلم خلال التنفيذ، ورصد وتقييم التقدم المحرز نحو أهداف التنمية المحلية والوطنية والعالمية. أدوات ومنصات تكنولوجيا المعلومات والاتصال، بما في ذلك الهواتف المحمولة والإنترنت، يمكن أن تخلق بيئة معلومات غنية تعزز المشاركة والتعلم بين أصحاب المصلحة، والقضاء على ندرة المعلومة، وإضفاء الطابع الديمقراطي للوصول إليها من طرف الجميع. ومن ثم، فإن تكنولوجيا المعلومات والاتصال لديها القدرة على جعل سياسات واستراتيجيات وبرامج التنمية أكثر شفافية وديناميكية وتكيفاً وشمولية وقائمة على الأدلة، ويمكنها أن تفتح الطريق للتنفيذ لجميع أصحاب المصلحة. ولكن، لإدراك إمكانيات هاته التكنولوجيا، من المهم إعادة التفكير في استراتيجيات التنمية، بحيث تأخذ في الاعتبار قوتها بما يتماشى والأغراض العامة. ويدعو التقرير إلى دمج تكنولوجيا المعلومات والاتصال بشكل منهجي وشامل وديناميكي في استراتيجيات التنمية وذلك للاستفادة من الإمكانيات التكنولوجية بشكل كامل وخلاق. "إذن لا تخلو أهداف المشاريع الإلكترونية في تجارب دول العالم من مضامين اجتماعية وثقافية وتربوية وسياسية إلى جانب المعاني الاقتصادية المهمة لمشروعات وبرامج الحكومة الإلكترونية؛ ذلك أن من المهم تحقيق منافع اقتصادية ومزايا إستراتيجية من الحكومة الإلكترونية، وإلا سوف تصبح تطوراً شكلياً ومشروعاً غير ذي فائدة للتنمية المستدامة بأبعادها ومجالاتها المتعددة والمتنوعة"¹.

نعيش اليوم في ثورات تكنولوجية ومعلوماتية لها آثار هائلة على التنمية ومستقبل الاقتصادات والمجتمعات والمدن والأمم. هذه الثورات مدفوعة بالتغيرات الدراماتيكية والمستمرة في أدوات تكنولوجيا المعلومات والاتصال (ICT) والبنى التحتية، وتوفر هذه التغيرات فرصاً تحولية للبلدان النامية. وبالمثل، فإنها تمثل تحديات جديدة ومخاطر كبيرة لتلك البلدان التي تتجاهل هذه الثورات وانعكاساتها على صحتها الاقتصادية والأمن الاجتماعي، والازدهار المشترك، والاستدامة البيئية. ويتوسع الإنترنت وتقنيات المعلومات والاتصال الأخرى (ICT) ليشمل المزيد والمزيد من مجالات الاقتصاد والمجتمع، ويستمر أداء التقنيات الرقمية في التطور بوتيرة سريعة. وأتاح الانخفاض

¹ سعد غالب ياسين، الإدارة الإلكترونية، ص. 139 بتصرف.

الكبير في تكاليف الأجهزة وسهولة الوصول إلى الأدوات التحليلية القوية والمنصات الذكية إلى بروز مكونات قوية للابتكار في جميع الصناعات والخدمات العامة والحياة الخاصة. بالإضافة إلى ذلك، ساهمت الهواتف المحمولة ووفرة الأجهزة عموماً وتعدد التطبيقات وسهولة الولوج إليها إلى توليد زخم أكثر من المعلومات وأصبحت هذه الأخيرة مفتوحة ومجانية وعامة، وتحولت الشبكة من كونها وسيلة للاتصال إلى مصدر للابتكار، وأضحت تشكل فرصاً كبيرة لتوليد قيمة كبيرة للأعمال والمجتمع. ويتعلق المجتمع الرقمي والمتصل بالشبكات بتحسين تحويلي لقدرات البلدان والمجتمعات لتشكيل بيئاتها المادية والاقتصادية والاجتماعية والفكرية لتحقيق غاياتها الخاصة تماشياً مع قوة المعلومات والشبكات، كما يعزز التواصل والتفاعل والمشاركة والتعاون والإبداع المشترك ورأس المال الاجتماعي والتماسك الاجتماعي، فالمجتمع الرقمي مجتمع متمكن و نشط، وذو بنية تحتية رقمية قوية موجهة نحو التنمية وتركز على الإنسان، ومحو الأمية الرقمية على نطاق واسع، ويعتمد على الأدوات الجديدة لتجميع البيانات وتبادل المعلومات.

يحتاج صناع القرار إلى معالجة فوائد ومخاطر ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصال المستمرة، حيث تقترن الثورات التكنولوجية بتغييرات اجتماعية ومؤسسية عميقة، فمن الطبيعي أن تواجه هاته التغييرات مقاومة قوية من المؤسسات القائمة، والمصالح الخاصة، وشاغلي المناصب المهيمنة.

إن تعديل البيئة الاجتماعية والمؤسسية للاستفادة من الثورة التكنولوجية والنموذج الاقتصادي التقني المرتبط بها ينطوي على تعديلات تتطلب نوع من الجرأة السياسية، قد تصل إلى تعطيل الأنظمة والمؤسسات والممارسات والعمليات القديمة. إن عدم تسخير الثورة التكنولوجية المستمرة لم يعد خياراً، فيوماً بعد يوم الشركات من جميع الأحجام والقطاعات الاقتصادية تكتشف ذلك بأنفسها، ويتعين عليها تبني مجموعة من أفضل الممارسات التجارية والبنى التحتية القائمة على الأدوات الرقمية التي تمكنها من مواكبة الركب الدولي. نظراً لحجم التغيير في الميزة التنافسية التي يمكن أن تمنحها التقنيات الرقمية الجديدة للمتبنين، فإن مخاطر الاعتماد البطيء أو الضعيف لهذه الممارسات يمكن أن تكون وخيمة بالمثل بالنسبة للصناعات والحكومات والأفراد والدول.

يُعد اعتماد نموذج تقني أو رقمي جديد في المقام الأول والأخير عملية تحول اجتماعي وسياسي، ويوفر فرصاً جديدة للأفراد والمنظمات والمجتمع للقيام بالأشياء نفسها بشكل أساسي بتكلفة وجهد أقل أو للقيام بأشياء جديدة لم تكن ممكنة من قبل، وبالتالي فتح مجال جديد الاحتمالات. "وكان لابد للإدارة ذاتها أن يمسه التغيير لتتوافق مع معطيات نظام الأعمال الجديد من جانب، وللتكامل مع

الصيغ المجتمعية الجديدة القائمة على استيعاب وتفعيل تقنيات الاتصالات والمعلومات إلى الحدود القصوى من جانب آخر".¹ حيث وفي الوقت نفسه، فإن هذا النموذج قد يهدد المصالح الحالية من خلال تعطيل هياكل القرارات، والمواقف الراسخة في السوق، وطرق خلق القيمة. لذلك، فإن إدراك الإمكانيات التحويلية لثورة المعلومات والاتصال يتطلب مواءمة استثمارات هاته التكنولوجيا مع السياسات والاستثمارات التكميلية في القطاعات والمؤسسات التي سيتم تحويلها، كما يتطلب إعادة تصميم أو بناء شبكات جديدة من المؤسسات، والأطر التنظيمية والحكامة، والمهارات والكفاءات، وحتى تغييرات جذرية في الأفكار والثقافة. لا يمكن تحقيق تأثير حقيقي ومستدام على الاقتصاد والمجتمع إلا عندما يتم نشر الابتكارات على نطاق واسع وتبنيها من قبل الأفراد والشركات والمؤسسات العمومية، فالسياسات العامة والبرامج المؤسسية السائدة في المجتمع تلعب دورا كبيرا في تقييد أو نشر هذا التأثير المحتمل.

إن ثورة المعلومات التي نشهدها اليوم ما هي إلا ثمرة انتشار استعمال التكنولوجيا المطرد وتغلغلها عموما، وتكنولوجيا الإعلام والاتصال بوجه خاص. وتحيل "ثورة المعلومات" إلى التقدم التكنولوجي السريع في مجال الحواسيب والاتصالات والبرامج الذي أدى إلى تخفيض كلفة معالجة المعلومة ونقلها انخفاضا ملحوظا. وحيث أن كلفة الاتصال ما انفكت تنخفض وبذلك تصير في المتناول أكثر، وإن التواصل الآن بين الأشخاص في كل مكان جعل العالم "مكانا واحدا". وينتج من ذلك ترابط وتبعية (أو تبعية متبادلة)، وهذا يعني أن كل الفاعلين / الأحداث، في كل جزء من أجزاء النظام، يتأثر بعضهم ببعض. والحال أنه منذ أن رسمت العولمة وما يليها من توسع تكنولوجي معالم إصلاح القطاعات، وجب فهم تعزيز القدرات من منطلق استراتيجي على أنه مسار طويل الأمد يسعى إلى إعادة تحديد المؤسسات وتنظيمها بالإستعانة بتكنولوجيا متطورة متضافرة مع كفاءات مهنية مصقولة. وهذا يعني أن إصلاح القطاع العام ومسار بناء قدراته يتضمن تكنولوجيات جديدة كأدوات بناء. والحال أن إعادة ابتكار الإدارة العمومية في عهد الإعلام يعني أمرين مختلفين تماما:

1. دور أكبر (يعني أكثر وضوحا) للمعلومة ونظم المعلومات في إجراءات التغيير.

¹ علي السلمي، "الإدارة في عصر المعرفة والعولمة"، سما للنشر والتوزيع 2017، ص. 310.

2. دور أكبر (يعني أكثر استعمالاً) لتكنولوجيا الإعلام في مسار التغيير.¹

تعد قدرة صناع القرار على إدارة التحول الذي تقوده تكنولوجيا المعلومات والاتصال ذات دلالة استراتيجية، حيث إنها تقود رفاهية الدول على جميع مستويات التنمية، ويتمثل دور صانعي السياسات في قيادة التغيير المؤسسي، وتمكين وكلاء التغيير والمبتكرين، ووضع أطر سياسية للتبني الواسع والفعال للتقنيات الجديدة، كما تتطلب الاستفادة من التحول الرقمي صنع سياسة عامة سليمة تحدد المدة والتوزيع والقوة التراكمية واستدامة الفوائد الاجتماعية والاقتصادية التي يمكن تحقيقها في الاقتصاد والمجتمع الذكي.

تتطلب هذه القيادة الرقمية فهماً أعمق لكيفية تفاعل التكنولوجيا مع العوامل التكميلية الأخرى: القيادة الاقتصادية والسياسية، مؤسسات الحكامة، القدرات الإدارية، سياسات قطاعات المستخدمين، الاستراتيجيات والهياكل التنظيمية، الممارسات التجارية، والمهارات التكميلية. إن التقنيات ذات العلاقة بالمصلحة العامة مثل تكنولوجيا المعلومات والاتصال، لا تحدد النتائج بمفردها بل تشترك بطبيعتها وتعدد استخداماتها مع السياقات والمؤسسات والعوامل البشرية في إنتاجها. يميل المتخصصون في تكنولوجيا المعلومات والاتصال والطوباويين في مجال التكنولوجيا إلى التركيز فقط على الفوائد المحتملة لهذه الثورة التكنولوجية، بينما يحتاج صناع القرار إلى معالجة قضايا التكاليف الانتقالية وطويلة الأجل، مثل التأثير على أسواق العمل والمهارات، والتعلم والتنمية المعرفية بين الأطفال، وتزايد عدم المساواة في الدخل، وتراجع الخصوصية والأمن. ويتطلب دمج تكنولوجيا المعلومات والاتصال في التنمية الوطنية تفاعلات مكثفة ومتواصلة بين المنغمسين في عالم الابتكار التكنولوجي، وأولئك المهتمين بأهداف وتحديات التنمية التحويلية في مختلف قطاعاتهم. وهذا يدعو صانعي السياسات والمشرعين للإندماج أكثر مع مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال، والتفاعل مع السياق التنموي لتغييره. كما ينبغي على قادة مختلف القطاعات الاقتصادية والاجتماعية اعتبار تكنولوجيا المعلومات والاتصال كأداة قوية للتحول في قطاعاتهم، بدلاً من كونها أداة إضافية أو بعد التفكير في فقط. لذلك، "لابد من وجود مسؤولين على كافة المستويات يستوعبون التكنولوجيا وأهداف السياسة المرتبطة بها ولديهم علاوة على ذلك الدافع لدفع خطوات الإصلاح إلى الأمام وفي الوقت الذي لا نجد ضرورة لكي تعلن الحكومة الدخول إلى الإنترنت كحق من حقوق المواطن،

¹ إدريس الكتاني وبرنار مولان، "تكنولوجيا الحاسوب في خدمة الحكامة الجيدة والتنمية في البلدان النامية"، جامعة الأخوين بإفران، 2014، ص. 29 و 34.

يصبح من الضروري بالنسبة للقيادة معرفة النتائج الإيجابية في تطبيق الحكومة الإلكترونية والتي تلبي حاجات المواطنين والمؤسسات وترتبط بالأهداف الاقتصادية والإنسانية العامة".¹

إن التحول الرقمي الفعال للمؤسسات والخدمات العمومية مدفوع برؤية مشتركة للإدارة المستقبلية لتلبية المطالب التي تطرحها العولمة، وتوقعات المواطنين المتزايدة للخدمات، وتطور أدوار الحكومة، وضرورات مجتمع التكنولوجيا الشامل. ويلعب المسؤولون العموميون دورًا حاسمًا في هذه الرؤية من خلال مواءمة استراتيجيات التحول الرقمي مع إصلاحات الخدمة المدنية والمطالبة بالحكمة الرشيدة، ويستخدمون نظم إدارة الأداء للدفع بالتحول الرقمي والتركيز على المكاسب الرقمية، كما يقومون بتعميق تعاون الوكالات ومشاركة المواطنين من خلال توفير الحوافز ومنصات البيانات المفتوحة والتفاعل مع تعليقات المواطنين، ويسهّلون التغيير المؤسسي ومواءمة الأدوار، ورفع مستوى المهارات، حيث أن عمليات تقديم الخدمات العمومية والحكومة ليست مؤتمتة² أو تتم بطريقة آلية، ولكن تتم إعادة هندستها وابتكارها وتكاملها عبر جميع أجزاء الإدارة.

وتحتاج المؤسسات العمومية إلى تجاوز مسألة اكتساب التقنيات الرقمية إلى فهم تأثيرها التحويلي، يتطلب إتقان عملية التحول الرقمي مهارات إدارية وفنية متطورة، ومؤسسات وشبكات القيادة الرقمية، وتمكين السياسات ونظم الاقتصاد الرقمي، وبنية تحتية للاتصالات عالية الجودة، وصناعة محلية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال قادرة على المنافسة، مع قدرات التعلم السريع من الخبرات المحلية والعالمية، إلا أن تطوير الموارد البشرية اللازمة هو في صميم التحول الرقمي. فمحو الأمية الرقمية ضروري للاستفادة الفعالة من الوصول إلى البيانات والتقنيات، إن تطوير مجموعة متنوعة من كوادر ومتخصصي تكنولوجيا المعلومات والاتصال أمر ملح، و يعد تصميم سياسات واستراتيجيات متماسكة للموارد البشرية للتحول الرقمي أمرًا صعبًا ولكنه ضروري في ضوء مختلف قنوات التوريد المحتملة، والحوافز السياساتية والمؤسسية أمام العرض، والطلب المتزايد على مهارات التحول الرقمي. "وتحتاج هذه الموجة الجديدة من الإدارة إلى صقل مهارات المسؤولية عن المشاريع الحكومة الإلكترونية على مستوى المدراء والموظفين العاديين من أجل قيادة

¹ مصطفى يوسف كافي، "الإدارة الإلكترونية: إدارة بلا أوراق، إدارة بلا مكان، إدارة بلا زمان، إدارة بلا تنظيمات جامدة"، ص. 301.
² كلمة أتمتة أو ميكنة المعلومات هي ترجمة للكلمة الإنجليزية (Automation)، إذ تعني- بطريقة مبسطة- ربط وتكامل جميع موارد الشركات لتسيير العمل بشكل آلي منظم. للمزيد من التفاصيل انظر: فائق محمد سرحان، عيدان الزويني، "تكنولوجيا المعلومات في إدارة المشاريع الإنشائية"، دار غيداء للنشر والتوزيع 2017.

التغيير".¹ وقد خلق التحول الرقمي مطالب جديدة للتعليم ورفع مستوى المهارات للعمل في البيئة الجديدة، كما زادت سرعة انتشار المعلومات والمعرفة بشكل كبير، مما أدى إلى تغير سريع، ومنافسة شديدة، وتقلبات عالية. أدت ثورة التعلم المدعومة بتكنولوجيا المعلومات والاتصال إلى ظهور مقاربات جديدة و متنوعة في التعلم، اقتصاد متعلم، منظمات ومؤسسات متعلمة، وثقافة متعلمة، وتعلم مدى الحياة، وهي تقدم طرقاً تعليمية جديدة وقوية ومبتكرة للتعلم والإبداع. ويمكن الطلاب أيضاً من أن يصبحوا متعلمين أكثر نشاطاً واستقلالية، إضافة إلى أن الشركات والبلدان قادرة على تكوين الثروة والحصول عليها بما يتناسب مع قدرتها على التعلم.

"من الواضح أنه مع تطور تكنولوجيا المعلومات (IT) وتساعد العصر الشبكي والإنترنت، هناك عالم آخر يتنامي ويتصاعد ولا زال يتوسع باستمرار هو العالم الرقمي أو الإلكتروني. فاليوم جميع الأعمال تتنافس في عالمين: العالم المادي (Physical World) الذي يراه ويلمسه المديرون، والعالم الإلكتروني (E - World) المصنوع من المعلومات والذي يعمل على الإنترنت أو شبكات الأعمال".² الهواتف الذكية والشبكات الاجتماعية وتطبيقات الهاتف المحمول كلها ظواهر حديثة نسبياً، ومع ذلك فقد أعادوا بالفعل تشكيل السلوكيات وأنماط الحياة وجلبوا التمكين الفردي والجماعي إلى أجزاء كبيرة من العالم، تماماً مثل مرحلة بداية الطباعة، أو المصباح الكهربائي أو السيارة، فقد أدى انتشار الهواتف الذكية إلى تغير الطريقة التي يتعامل بها الناس مع بعضهم البعض والعالم من حولهم. إضافة إلى أن أداء تكنولوجيا المعلومات والاتصال يستمر في التحسن بشكل كبير والتوسع في المزيد والمزيد من مجالات الوجود البشري. فلم تعد الشبكة مجرد وسيلة اتصال؛ بل أصبحت مصدر مهم للابتكار والتعلم، توفر الرؤى الجديدة من البيانات وأنماط المعلومات فرصاً لتوليد قيمة كبيرة للأفراد والمجتمع، أضف إلى ذلك، انخفاض تكاليف الاتصال بشكل جذري والسهولة التي يمكن لأي شخص اليوم الوصول بها إلى أدوات ومنصات قوية والوصول إلى الأسواق. كما ستوفر التطورات المستمرة في تكنولوجيا المعلومات والاتصال للناس طرقاً جديدة للإبداع والتعلم والإنتاج والابتكار والتأثير على عالمنا، هذا المجتمع الناشئ - الذي رأينا فيه البداية فقط - هو مجتمع ذكي مترابط ومتعلم. في هذا المجتمع الذكي والمتصل، سيعيش السكان في ثقافة تتسم بقدر أكبر من الإنفتاح والمشاركة والتعاون والتنظيم الذاتي، مما يغير جذرياً الطريقة التي ننخرط بها ونبتكر

¹ سمية بو مروان، "الحكومة الإلكترونية ودورها في تحسين أداء الإدارات الحكومية: دراسة مقارنة؛ مكتبة القانون والاقتصاد"، الرياض 2014، ص. 45.

² نجم عبود نجم، "الإدارة والمعرفة الإلكترونية: الاستراتيجية-الوظائف-المجالات"، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع 2019، ص. 17.

ونتعاون ونتعلم. هذه البنية التحتية القوية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال، الموجودة في كل مكان وغير المرئية إلى حد كبير، ستدعم التفاعلات المتزايدة وتدفق المعلومات، وستتيح تجارب جديدة لمجموعة واسعة من الأغراض، وستكون بمثابة أساس للتحول الاجتماعي.

تعتبر جاهزية الشبكة في دولة من الدول عن مدى جاهزيتها للخدمات الإلكترونية وتطبيقاتها وفوائدها، بما في ذلك الحكومة الإلكترونية. وهناك دليل دولي يقيم هذه الجاهزية في دول العالم المختلفة؛ ويصدر هذا الدليل سنوياً عن "المنتدى الاقتصادي الدولي WEF".¹ يتم قياس الاستخدام الفعال لتكنولوجيا المعلومات والاتصال جزئياً فقط من خلال مؤشرات جاهزية الشبكة الحالية. هذه المؤشرات لا تروي القصة بأكملها، لأنها تقدم صورة ثابتة للمدخلات والمخرجات، والتي لا تشكل غاية في حد ذاتها. في حين تتمثل غايات التحول، من بين أمور أخرى، في بناء ازدهار مستدام ومشترك، والقضاء على الفقر، وتوفير حوكمة فعالة وشفافة، وتشجيع اقتصاد تنافسي ومبتكر، وتحسين التعلم، وخلق مجتمع أكثر انفتاحاً وتنقلاً وتماسكاً. تعتمد هذه النتائج على رؤية التنمية الشاملة والأهداف والسياسة العامة واستراتيجية الدولة نفسها. وهكذا يتم تعريف التحول هنا من حيث:

- المحتوى: التحول الهيكلي إلى اقتصاد ذكي ومرن، قائم على العلم والمعرفة، يغذيه جمع البيانات واستخدامها، وخلق المعرفة والخدمات القائمة عليها ونشرها، والابتكار المفتوح، وأنظمة التعلم، ورقمنة جميع أنواع المعاملات وتنقلها. إنه أيضاً تحول إلى مجتمع مفتوح ومستنير ومتشابك ومشارك وشامل.
- طريقة المعالجة: تمكين أنماط جديدة من التعاون والشراكة، وإشراك أكبر للمواطنين في التخطيط، اعتماد نماذج جديدة على مستوى الأعمال، واتخاذ القرارات المستندة إلى البيانات والشفافية، والإدارة الذكية للموارد والبرامج، الابتكار المفتوح والمتشابك، ردود فعل وتعلم سريعين، والتنمية التي تحركها القاعدة الشعبية.
- السرعة: تقنية سريعة التغير، تُسرّع بشكل كبير الاتصالات، الابتكار، التنظيم، المعالجة، التنسيق، وتبادل المعرفة والأفكار.

¹ إبراهيم البعيز، "تقنيات الاتصالات والمعلومات في دول الخليج"، منتدى التنمية الخليجي 2019، ص. 69.

- النظام الإقتصادي: تماسك وتنسيق السياسات والمؤسسات الرائدة، البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال، صناعة وخدمات تكنولوجيا المعلومات والاتصال، الموارد البشرية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال، والتطبيقات الرقمية في جميع قطاعات الإقتصاد.

يُنظر إلى التنمية على أنها عملية تحول اجتماعي واقتصادي، وتغيير عميق وتعلم تراكمي، ويتعلق التحول الرقمي بتسريع تطور هذه العملية بقوة التقنيات الجديدة التي تعد بجعل التنمية مستدامة وشاملة فيتعلق الأمر هنا بالتنمية الذكية، التي تعتمد على البيانات والمعرفة وتقلل من التأثير على البيئة الطبيعية، وبالتالي فهي ذات صلة بشكل متزايد بتحويل الإقتصادات المتقدمة والنامية على حد سواء.

فيما يلي بعض الفرص الجديدة للتحول الاجتماعي الناشئة عن اعتماد تكنولوجيا المعلومات والاتصال:

- تمكين المجتمع: مع البيانات المفتوحة، لم يعد المواطنون مستهلكين ومطلعين عاديين فحسب، بل أصبحوا فاعلين ومنتجين للقواعد والإقتراحات. يتم تمكين الأفراد والمجتمعات من خلال الأنترنت والهواتف الذكية والبيانات المفتوحة وملايين التطبيقات، يستخدمون الشبكات الاجتماعية ومراجعات الأقران؛ يشاركون المعلومات في الوقت الحقيقي أثناء التصفح؛ يساهمون في المحتوى وحشد مصادر Wikipedia ؛ البحث عن فرص عمل كمستقلين؛ ويساهمون في المشاريع المجتمعية ذات التمويل الجماعي.
- مجتمع نشط ومتعلم: يعد الوصول إلى تكنولوجيا المعلومات والاتصال أمرًا أساسيًا لبناء القدرات البشرية والمشاركة في ابتكار مفتوح وقائم على المستخدم. وبناءً على ذلك، فإن هذه البنية التحتية الجديدة تمكن الوكلاء الإقتصاديين والإجتماعيين المحليين من التواصل مع المعلومات المحلية وتعبئتها ومشاركتها والوصول إلى السوق والمعرفة العالمية وتنسيق العمل المحلي وتبادل الخبرات والابتكارات المحلية وتسريع التعلم الاجتماعي.
- مجتمع متنوع: تعمل شبكة الأنترنت بشكل فعال على طمس الحدود بين الشعوب والبلدان والهويات الاجتماعية التي كان يتم تحديدها بوضوح من قبل، الفروق التي كانت صارمة في السابق وتوضح الاختلافات بين المنتج والخدمة، بين مالك السيارة وسائق التاكسي

(أوبر)، ومالك المنزل وصاحب الفندق (Airbnb)¹، بين ساحة المدينة والحركة السياسية تتداخل في كل منهما آخر. بعد تحررهم من قيود الزمان والمكان، يقوم الناس بالتفاعل والتعلم والتعبير عن آرائهم وإنتاج وتسويق وتوزيع الأفكار على مستوى العالم، في النهاية، سيغير هذا بشكل أساسي طريقة عملنا ونوع العمليات التجارية وأنشطة خلق القيمة التي ننخرط فيها، وسيغير كيفية تنظيم الأعمال وتطويرها، فضلاً عن المهارات والمعرفة المطلوبة.

- القيم الرقمية: تعد صناعة الموسيقى مثلاً جيداً على كيفية خدمة الانتقال إلى المنصات الرقمية بشكل أفضل للسوق، ودفع الابتكار، وبناء علاقات مع المستهلكين ومشاركة المستهلكين من خلال خلق تجربة كاملة. من ناحية أخرى، أنشأ القطاع المالي عملات جديدة وأنظمة مالية مثل البيتكوين، كما أصبحنا نعيش اتجاهات جديدي متعلقة بنقاط الولاءات والإعجابات والسمعة الرقمية والهويات.
- المجتمع الإعلامي: إن التحول الرقمي للوسائط (المحتوى، والمنصات، والأجهزة) يعزز بشكل ملحوظ مرونة محتوى الوسائط،² وينتج وفرة من المعلومات القابل للمشاركة. كما إنه يقدم أيضاً اتجاهين من المحتوى ويعمل على توزيعه، اتجاه من القاعدة إلى القمة (عكس الإعلام التقليدي) و اتجاه جانبي أو أفقي، أي أنه يلمس جميع الفئات والشرائح الاجتماعية. حيث أصبح يتشكل المحتوى الإعلامي والثقافي بشكل متزايد من خلال مشاركة المستخدمين الواسعة والرغبة المتزايدة في التعبير عن الذات والتفاعل، إضافة إلى نمو المبادرات المجتمعية من طرف المؤثرين الشباب، ويرجع الفضل لهذا الزخم الكامل إلى زيادة الطلب على المحتوى وسهولة الولوج الى المنصات.

"وتشكل المعلومات على اختلاف أنواعها وأحجامها العمود الفقري لعملية اتخاذ القرارات وتحقيق التقدم الاقتصادي والرفاه الاجتماعي، وتكتسي المعلومات هذه الأهمية في العمل لان

¹ موقع يتيح للأشخاص حول العالم تأجير واستئجار أماكن للسكن عبر الانترنت، عبر إنشاء حسابات مجانية على Airbnb بحيث يمكنهم تسجيل مساكنهم وحجز إقامات فريدة في أي مكان في العالم. ويشارك مضيفو تجارب السفر على Airbnb شغفهم واهتماماتهم مع كل من المسافرين والسكان المحليين، للمزيد من التفاصيل انظر: <https://ar.airbnb.com/help/article/2503/%D9%85%D8%A7-%D9%87%D9%8A-airbnb-%D9%88%D9%83%D9%8A%D9%81-%D8%AA%D8%B9%D9%85%D9%84>

² المرونة تعد العامل الأساسي لأجل الوصول إلى ميزة تنافسية، وذلك من خلال التغيير السريع في المنتج من خلال تحسين التصميم وتطويره بما يتوافق مع احتياجات ومتطلبات العملاء، وقدرة المنظمة على انتاج منتجات متطورة وتحسين وتعديل المنتج التي تقوم بإنتاجه، وهذه المقدرة يجب أن تتميز بالسرعة، وهذا كله لأجل تلبية احتياجات الزبائن، ولهذا فإن المرونة تتجسد في قدرة المنظمة على تحسين وتطوير المنتجات التي تنتجها أصلاً وتحسين العمليات لأجل إيجاد وخلق منتجات أخرى جديدة. للمزيد من التفاصيل انظر: د. غسان الطالب و راکر الزعایر، "الإدارة الإلكترونية لمنظمات الأعمال"، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع 2020، ص. 125.

جودة القرارات التي تتخذ في جميع المستويات الإدارية تتوقف على مدى توافر المعلومات التي يحتاجها متخذ القرار".¹ قبل الرقمنة وانتشار الأنترنت، تم تخصيص جزء كبير من الموارد البشرية لتخزين المعلومات ومعالجتها، ومع الأنترنت، امتد تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصال إلى مستوى المعلومات التي تنسق وتتحكم في العمليات الإدارية والاقتصادية الأساسية عبر جميع القطاعات. أدى هذا التأثير إلى انخفاض كبير في تكاليف المعاملات والتنسيق، مما أدى إلى خلق أشكال جديدة من الشركات العالمية المرنة، والمؤسسات الجديدة التي تحركها الابتكارات، ومزيج جديد من المنظمات والأسواق. أصبحت الأنترنت منصة لتقديم قائمة طويلة وموسعة من الخدمات: التمويل الإلكتروني، والأعمال التجارية الإلكترونية، والحكومة الإلكترونية، والتعليم الإلكتروني، والنشر الإلكتروني، وما إلى ذلك. قبل الأنترنت، كانت تكاليف تقديم العديد من هذه الخدمات باهظة، وفي البلدان النامية، لم تصل هذه الخدمات أبداً إلى غالبية السكان.

وعلى الرغم من الانتشار الواسع للهواتف المحمولة والذكية، والأنترنت، فإن فوائد الثورة الرقمية لمعظم البشر لا تزال بعيدة فالتحول الرقمي الحقيقي هو رحلة طويلة وشاقة يتعين على أي بلد القيام بها إذا كان يسعى إلى تنمية شاملة ومستدامة، ولا تزال معظم البلدان في مراحل مبكرة من هذه الرحلة، ولديها الكثير لتتعلمه من الداخل ومن بعضها البعض، وخاصة من الرواد. فلا يمكن التقليل من العوائق التي تحول دون إجراء تغييرات عميقة ومستدامة في الحكومات والمؤسسات وهياكل السلطة والممارسات والسلوكيات حتى مع تقدم ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصال، قد تُهدر الاستثمارات في هاته التكنولوجيا ولا تتحقق الفوائد، وقد تقاوم المصالح الخاصة توقعات المواطنين المتزايدة لحكومة منفتحة ومتجاوبة، وهذا يمكن أن يؤدي إلى استياء وعدم استقرار واسع النطاق، وقد تصبح تكنولوجيا المعلومات والاتصال أداة للتحكم بدلاً من كونها أداة للتمكين والتحرير والإدماج.

لذا من المهم أن تتم إدارة هذه المخاطر كجزء من استراتيجية تحول رقمي شاملة، فالثورات التكنولوجية تخلق اضطرابات على مستوى المستفيدين من هاته التقنيات، ولكي تستفيد الأغلبية، يجب الشروع في إجراءات تعويضية من خلال أنظمة الحماية الاجتماعية المعززة، وتحديث قوانين العمل، وزيادة الاستثمار في التدريب والتعلم، وإصلاح الأنظمة الضريبية وأنظمة حقوق

¹ حنان الصادق بيزان، "دراسات ورؤى معلوماتية في إدارة المعلومات والمعرفة"، دار حميثرا للنشر والترجمة 2017، ص. 44.

الملكية الفكرية، وغيرها من التدابير التي تدعو إلى إعادة التفكير في مفهوم العمل ونوعية الحياة. فهذه التدابير وغيرها خارجة عن سيطرة صانعي القرار والمكلفين بالسياسات المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات والاتصال، فهي تتطلب سياسات ومبادرات تكميلية أو تعويضية في التعليم وشبكات الأمان الاجتماعي، وسياسات سوق العمل للتخفيف من المخاطر التي ينطوي عليها الانتقال إلى اقتصاد أكثر ذكاءً ومجتمع متصل. إن بناء شبكات الأمان وسياسات لتأمين الإدماج الرقمي وتكييف الأنظمة التعليمية، وتسهيل التعديلات المؤسسية يجب معالجته بشكل مشترك من قبل الحكومة، وليس فقط وكالات تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

المحور الثاني: تكنولوجيا المعلومات والاتصال متعددة الأوجه

لقد أصبحت الأنترنت قوة رئيسية تقود التغيير معها في جميع أنحاء العالم، وذلك من خلال السمات المميزة التي توفرها من سرعة وتفاعل آني لا يتقيد بالزمان والمكان، وساهمت هذه الخصائص في إعادة هندسة العمليات التجارية والاستعانة بمصادر خارجية، إدارة علاقات الزبناء، إدارة سلسلة التوريد، التشخيص الطبي عن بُعد، المحتوى المفتوح والتعلم عن بعد، وتطوير البرامج وإدارة البيانات، وما إلى ذلك، الشيء الذي أدى إلى زيادة حجم هذه الأنشطة بنسبة 30 و 40٪ سنويًا.¹ وبالتالي يمكن تصور نظام التحول الرقمي على أنه مكون من عناصر مترابطة أبرزها:

- السياسات والمؤسسات الرقمية: وهي البيئة التي من شأنها إما تعزيز أو إعاقة التفاعل بين جميع العناصر الأخرى لعملية التحول. إنها تعزز الإمداد والاستخدام الفعالين لتكنولوجيا المعلومات والاتصال في جميع قطاعات الاقتصاد والمجتمع، وتمكين السياسات والمؤسسات أمر ضروري لتعزيز الثقة في الاقتصاد الرقمي، وذلك من خلال رؤية وقيادة مشتركة.
- رأس المال البشري: تعد الموارد البشرية الكفئة قلب ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصال، سواء كمستخدمين أو منتجين؛ وهي تشمل السياسات والمهارات الفنية ومهارات إدارة التغيير بالإضافة إلى محو الأمية الرقمية وريادة الأعمال التقنية.
- صناعة / خدمات تكنولوجيا المعلومات والاتصال: يعد وجود نظام بيئي محلي ديناميكي لتكنولوجيا المعلومات والاتصال ضروريًا لتكييف التكنولوجيا العالمية مع الاحتياجات

¹ Mastering Digital Transformation: Towards a Smarter Society, Economy, City and Nation, Nagy K. Hanna, Bingley: Emerald Group Publishing Limited, 2016, P. 33.

المحلية، وإدارة البنية التحتية التكنولوجية وصيانتها، وتطوير حلول رقمية محلية، وإقامة شراكة فعالة مع الموردين العالميين. على وجه الخصوص، تمثل القدرة على تطوير البرمجيات المحلية كفاءة أساسية تتيح الاستخدام المحلي الواسع والفعال للتكنولوجيات الجديدة.

● البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال: يشير هذا العنصر إلى البنية التحتية للاتصالات ذات التكلفة المعقولة والتنافسية، بما في ذلك سهولة الولوج إلى الأنترنت والأدوات التكنولوجية، والهاتف الثابت والمتنقل، وغيرها من التقنيات الرقمية وأدوات الاتصال.

● التحول الرقمي: يشمل هذا المكون تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصال والاستثمارات التكميلية في القدرات المؤسسية لتحويل قطاعات الإقتصاد الرئيسية لمستخدمي هاته التقنيات.

المبحث الأول: طبيعة تكنولوجيا المعلومات والاتصال، حضور متغلغل ومنتشر في كل مكان

تعد هذه التطورات التكنولوجية في قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصال بتخفيف الفجوة الرقمية وإمكانية تعزيز الرخاء المشترك، فعلى الرغم من الانتشار السريع للهواتف المحمولة وانتشارها في كل مكان، لا تزال هناك فجوات رقمية مثل: فجوة الهواتف الذكية، وفجوة الأنترنت، وفجوة التغطية، وفجوة المحتوى، وفجوة استخدام المعلومات. فالغالبية العظمى من المحتوى الرقمي في العالم وملايين تطبيقات تم إنشاؤها دون الأخذ بعين الاعتبار الفئات المهمشة، الشيء الذي يؤثر أيضاً على مجموعات معينة في بلدان مختلفة: كالنساء، وكبار السن، والشباب، والعرق، وذوي الاحتياجات الخاصة.

من الضروري أن تقدم رؤية التحول الرقمي سرداً مقنعاً حول المستقبل لجميع أصحاب المصلحة، وتجيب على ما يلي: ما هو دور التحول الرقمي في التنمية؟ لماذا نتطلع إلى مجتمع متصل؟ كيف سيكون شكل العيش في مجتمع معلومات شامل؟ ماذا يعني التحول بالنسبة للشباب والنساء والريف والمجموعات المهمشة؟ كما على صناع القرار أن يقدموا بشكل ملموس لأصحاب المصلحة المتنوعين كيف سيتم تحقيق الرؤية، ويجيبوا على السؤال: ماذا سيعني هذا التغيير بالنسبة للمواطن؟

دون أن ننسى توفير إرشادات لتحديد أولويات مشاريع التحول والبرامج المصممة بشكل أفضل حسب خصوصيات كل بلد، يعني تحديد الأولويات بوضوح عبر القطاعات.

إن الرؤية التي تؤكد على تمكين سكان المناطق البعيدة والنائية على سبيل المثال، من شأنها أن تعني إعطاء الأولوية للولوجيات في هاته المناطق وجعلها متصلة، وتوفير مراكز تعليمية متعددة الوسائط، ومحو الأمية المعلوماتية، والعمل على التطبيقات التي تخدم الشأن المحلي لهاته المناطق. إضافة إلى ذلك، من الضروري تعطي رؤية التحول الرقمي أولوية عالية للبنية التحتية للمعلومات المشتركة (المشاركة والقابلة لإعادة الاستخدام) والقابلة للتطوير والديناميكية (المفتوحة والمرنة)؛ وتنمية قدرات الموارد البشرية؛ وأساليب فعالة لتشخيص الترابط بين القطاعات. يجب أن تكون الرؤية الأساس لتحديد الأولويات والتسلسل والمراحل، وبالتالي استيعاب الإكراهات الأولية، مع استكشاف أوجه التآزر المحتمل. ويعتبر تعزيز التعاون بين الفرقاء الرئيسيين من بين أهم المفاتيح لإنفاذ الرؤية بشكل فعال وسليم، حيث تساعد الشراكة بين اللاعبين الرئيسيين على جذب الاستثمار الخاص مع تشجيع فرص التعاون في القطاعين العام والخاص، نظام التعليم، المجتمع المدني، ومع أصحاب المصلحة الآخرين. على سبيل المثال، عندما تخلق الحكومة ظروفًا مواتية للتعاون بين شركات تكنولوجيا المعلومات والاتصال وقطاع التعليم، قد يقوم القطاع بترقية نظام التعليم لتلبية طلب الأعمال مع متخصصي تكنولوجيا المعلومات والاتصال المؤهلين.

كما ينبغي أن تبني الرؤية الديناميكية آليات استشارية وتعليمية للتكيف مع التغييرات الرئيسية في البيئة السياسية الوطنية والعالمية. ومن الضروري أيضا ربط آليات هذه الرؤية بالمبادرات المحلية؛ فغالبًا ما تقود المنظمات غير الحكومية (NGOs) المبادرات الشعبية بدعم من المانحين، ويحاولون تقديم نتائج سريعة وإنشاء أبطال محليين وتقديم دروس قيمة. ومع ذلك، فإن الاعتماد حصريًا على برامج تجريبية سهلة التنفيذ "منخفضة الفائدة" يمكن أن تؤدي إلى تجزئة الموارد وتقليص القدرة الوطنية على تقديم حلول إستراتيجية وطويلة الأجل وشاملة لعدة قطاعات. يجب إعطاء الأولوية للمشروعات التجريبية القابلة للتكرار والقابلة للتطوير والمستدامة والتي تشارك أيضًا الرؤية الوطنية وتساعد على تعزيز الأهداف الوطنية للتحول. وكجزء من تطوير سرد مقنع ووجهة واضحة، قد يفكر صانعو القرار في ربط استراتيجية التحول الرقمي الخاصة بهم بأهداف التنمية المستدامة للأمم المتحدة (sustainable development goals (SDGs)). على سبيل المثال لا الحصر، تمول

الوكالة البلجيكية للتعاون الإنمائي: مشروعا¹ في أوغندا لإعداد أدوات لمساعدة الحكومة على متابعة تدابير السياسات وتحديد أولوياتها. ويقوم هذا المشروع المقرر أن ينفذه صندوق الأمم المتحدة للمشاريع الإنتاجية (UNCDF) وشريك من القطاع الخاص بتطوير تطبيقات على الهاتف المتنقل لإجراء تحليلات للبيانات. ويساعد أحد هذه التطبيقات على تحديد أنماط التنقل الحضري من خلال بيانات الهاتف المتنقل؛ وهناك تطبيق آخر للشمول المالي يتيح لصندوق الأمم المتحدة للمشاريع الإنتاجية والجهات الفاعلة الأخرى في المجال الإنمائي متابعة استخدام الخدمات المالية الرقمية.

يمكن أن يوفر التشخيص الشامل للبلد بداية قوية لتحديد الأولويات الإستراتيجية والأهداف الواقعية، وبشكل عام، تقيس تقييمات الاستعداد الرقمي قدرة الدولة على استغلال تكنولوجيا المعلومات والاتصال من أجل التنمية البشرية أو الإقتصادية أو الديمقراطية، فهي تساعد في تحديد القضايا الأساسية المتعلقة بالقدرات التقنية والبشرية التي سيتعين معالجتها من أجل التنفيذ الفعال لتكنولوجيا المعلومات والاتصال من أجل التحول الرقمي. ومع ذلك، لا يمكن أن تكون تقييمات الجاهزية بديلاً كافياً، ولكن يمكن أن تساعد في إشراك أصحاب المصلحة مباشرة في حوار وطني حول أهداف وغايات وأولويات التحول. ف "وجود الرؤية الإستراتيجية يساعد في تطوير وتطبيق برامج ومبادرات وطنية مهمة، مثل: تنمية الديمقراطية الرقمية، التعليم الإلكتروني، تطوير الأعمال الإلكترونية، ودعم المشروعات الصغيرة والمتوسطة للاستثمار في نظم وأدوات الأعمال الإلكترونية، تنفيذ مشروع الحكومة الإلكترونية، إعداد المجتمع الإلكتروني، وأخيراً العمل من أجل بناء وتحديث البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات. ولهذا نجد أن الدول التي تندفع في هذا المسار الإستراتيجي يكون لديها دائماً رؤية إستراتيجية شاملة للتحديث والتطوير والتنمية، رؤية رقمية للمستقبل الذي تريده لنفسها ولمجتمعتها في عصر المعرفة وثورة الإنترنت وتكنولوجيا المعلومات. على هذا الأساس من غير الممكن تصور وجود برامج تحول أو تغيير على مستوى الإدارة، العمليات، الثقافة التنظيمية، أنماط التكنولوجيا المستخدمة ووسائل تجهيز وتوزيع الخدمات العامة والمعلومات من دون وجود رؤية إستراتيجية وطنية شاملة تتناول كل جوانب التنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية للبلد".²

¹ مجلة التنمية والتمويل: التكنولوجيا الذكية تطلق لجناحيها العنان، صندوق النقد الدولي، شنتبر 2016، ص. 25
² سعد غالب ياسين، "الإدارة الإلكترونية"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع 2020، ص. 150.

لقد بدأت الألفية الثالثة وأصبحت أشكال الاتصال الجديدة مثل الإنترنت عنصراً ثابتاً في حياتنا اليومية وثقافتنا وأساس البنية التحتية للمجتمع الحديث. و تزودنا شبكة الويب العالمية The World Wide Web ، التي غالباً ما يتم الخلط بينها وبين الإنترنت نفسها، بجميع أنواع المعلومات والخدمات، فبمجرد نقرة زر واحدة تجد أملك آخر الأخبار، وأحدث أسعار سوق الأسهم، ومعلومات السفر المهمة، وحجوزات الطيران، والمعرفة من كل مجال يمكن تخيله. لم يعد بإمكاننا تخيل الحضارة الحديثة بدون أجهزة الكمبيوتر والهواتف المحمولة والإنترنت وشبكة الويب العالمية. آلات جديدة لمعالجة المعلومات بسرعة لا يمكن تصورها للفهم، إلى جانب قنوات جديدة للمعلومات وتبادل البيانات، فتحت آفاقاً جديدة تماماً للتطور المستمر للمجتمع البشري، جعلت التقنيات المبتكرة من الممكن التغلب على الحدود الأساسية للزمان والمكان في إجراء بدا مستحيلاً في الماضي. لم يتم كسر أي قوانين فيزيائية، بل تعلمنا التعامل مع العديد من الأشياء في الحياة في شكل غير مادي، بمعنى أنه بدلاً من التعامل مع الشيء نفسه، نتعامل فقط مع وصفه الرقمي. تتكون هذه الأوصاف من معلومات مشفرة في شكل إشارات كهرومغناطيسية يمكن نقلها بسرعة الضوء ومعالجتها. فالجيل الحالي نشأ بالفعل في عالم جديد من ألعاب الكمبيوتر والرسائل النصية ورسائل البريد الإلكتروني وتقنيات الاتصال الحديثة الأخرى ولديهم ثقة جوهرية وواضحة في منافع "العالم الرقمي". في حين أن كبار السن غالباً ما يتعاملون مع هذا الأمر كتقنية معقدة للغاية، من خلال الحفاظ على مسافة الأمان في إشارة واضحة لعدم الثقة.

"غالباً ما يوصف الجيل الذي ولد في نهاية الثمانينات وبداية التسعينات من القرن العشرين «بجيل الانترنت»، حيث يميل الى التفاعل والتألف الاجتماعي وبناء هويته الرقمية مستثمراً الآليات التي يتيحها له الفضاء الإلكتروني؛ وهو بذلك يختلف عن الأجيال التي سبقته من حيث تمثل التكنولوجيا والمهارات التقنية والكفايات الاجتماعية التي يملكها. وهذا التمايز العمري يستتبع تمايزاً آخر يمكن أن نطلق عليه الفجوة الجيلية الرقمية. فالوعي بهذه التباينات العمرية وما ينتج عنها من فروقات في مهارات استخدام التكنولوجيات شكلت موضوعاً للكثير من القراءات المتنوعة حول طبيعتها وآثارها على العلاقة بين الأجيال. وكما هو الحال في أنماط الفجوة الرقمية ، فإن الفجوة الجيلية غالباً ما يتم تأويلها على أن فئة الشباب تملك إمكانيات ومهارات تمكنها من استثمار التكنولوجيا مقارنة بالفئات

العمرية الأخرى، وخاصة فئة الكبار، وكبار السن تحديداً الذين ولدوا لـ « سوء حظهم » قبل ظهور الأنترنت¹.

في الوقت الحاضر، نادراً ما تخضع إمكانيات التواصل الافتراضي لأي قيود، وذلك بالنسبة لمجموعة كبيرة ومتنوعة من الوسائط - سواء كانت نصية أو صورة أو صوتية أو فيديو- تعمل هذه التشكيلة على تحويل الشبكة الرقمية إلى منظومة يشار إلى أشكالها المختلفة باسم الوسائط المتعددة. فعلى عكس الوسائط التقليدية "أحادية البعد"، أصبح من الممكن الآن عرض ونقل المحتويات المعقدة بشكل أكثر كفاءة من خلال الاستخدام المتزامن لوسائل بناء تكميلية. وبالتالي فإن تأثير التواصل الذي يتم تحقيقه من خلال تقنية الوسائط المتعددة يكون أعلى ويؤدي إلى تحسين شامل لنقل المعلومات. وعلى الرغم من أن تبادل المعلومات افتراضي وغير ملموس، إلا أنه يتحول إلى مستوى أوضح وأسهل للفهم بشكل حدسي، فقد ساهم في بناء علاقات على الأقل مكثفة مثل العلاقات التقليدية التي يتم إصلاحها داخل حدود الزمان والمكان. ولكن في الوقت نفسه، فإن هذا التواصل الرقمي الجديد مسؤول أيضاً عن خلق فجوة بين الناس. "توصلت عدة دراسات إلى أن الفجوة الرقمية مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بغيرها من الفجوات في التنمية البشرية. وقد بدأ الاهتمام بالعلاقة بين تكنولوجيا المعلومات والاتصال وعلاقتها بالتنمية منذ سنة 1984 عندما أصدرت لجنة الاتحاد الدولي للاتصالات تقريرها النهائي تحت عنوان " الحلقة الناقصة" والذي يعرف بـ " تقرير مائتلاند". ويؤكد التقرير على ضرورة مواصلة الإصلاح في قطاع الاتصالات من أجل توسيع تغطية الهاتف وآثاره، وبذلك تردم "هوة الاتصالات". وما فتئت أن أدت جهود المؤسسات الدولية إلى رفع شعار تكنولوجيا المعلومات والاتصال من أجل التنمية في الأجندة الدولية².

ولقد كان لتطوير الحلول الرقمية للتواصل والتفاعل أثر كبير على مؤسسات القطاع العمومي، ونتيجة للرقمنة، ازداد عدد القنوات الممكنة للتواصل بين الحكومة والمواطنين، ليس على مستوى الحكومة الإلكترونية فحسب، بل أيضاً التقنيات التي تسمح للمواطنين بالوصول إلى المعلومات أينما كانوا تقريباً، فالمؤسسات الحكومية لديها الآن فرص أكبر بكثير للوصول إلى المواطنين الأفراد وتوفير المعلومات. حيث يُنظر إلى استخدام الإدارة الإلكترونية على أنها وسيلة أكثر فعالية وكفاءة للمواطنين للتعامل مع السلطات العمومية، ويعد مصطلح الإدارة الإلكترونية من المصطلحات

¹ الصادق رابح، "فضاءات رقمية: قراءات في المفاهيم والمقاربات والرهانات"، دار النهضة العربية 2014، ص. 89.

² إدريس الكتاني وبرنار مولان، تكنولوجيا الحاسوب في خدمة الحكامة الجيدة والتنمية في البلدان النامية، ص. 24.

العلمية المستحدثة في مجال العلوم العصرية. ظهر في البداية في الولايات المتحدة الأمريكية. ومن تعاريفها انها: "تنفيذ كل الاعمال والمعاملات التي تتم بين طرفين او اكثر، سواء من الافراد او المنظمات بما يؤدي إلى دعم واستمرار العلاقات فيما بينهم، من خلال استخدام شبكات الاتصال الإلكترونية، وعموما كل نظم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، بغية تعزيز دور الإدارة الإستراتيجية، وتحسين العملية الإنتاجية، وزيادة كفاءة وفعالية الأداء في الإدارة، وانجاز العمل بها بسرعة وبكفاءة وبأقل التكاليف".¹ وتشير الإدارة الإلكترونية هنا إلى تقديم المعلومات والخدمات الحكومية عبر الإنترنت أو غيرها من الوسائل الرقمية، حيث يُنظر إليها على أنها وسيلة فعالة للمواطنين للتعامل مع السلطات العمومية مع الفوائد المقترحة لزيادة الشفافية والفعالية، وتعزيز الاستجابة، ومستويات الثقة.

تعتبر الحكامة أمراً مهماً للتصميم الناجح والفعال لسياسات الحكومة الرقمية وتنفيذها، ولا سيما في حالة الحكومة الإلكترونية. في واقع الأمر، تؤكد توصية منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية (OECD) بشأن استراتيجيات الحكومة الرقمية على أهمية وجود إطار حوكمة (يشمل أدوات السياسة وكذلك الهياكل المؤسسية) التي تدعم التنسيق بدلاً من مناقشة بدائل المركزية مقابل اللامركزية. لذلك، يمكن لسيناريو واضح جنباً إلى جنب مع الآليات المناسبة للتنسيق والتعاون والمساءلة المشتركة والمشاركة الفعالة لأصحاب المصلحة (مثل الوزارات والمستويات الحكومية الأخرى) أن يسهل عملية صنع القرار والاعتماد الفعال للاتفاقيات والقرارات والمبادئ التوجيهية المتعلقة بالحكومة الرقمية.² وقد أشار تقرير منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية لمنطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا (OECD MENA 2017) أن الاتجاه المتزايد لإستخدام الهاتف المحمول والأنترنت وثيق الصلة بجهود الحكومة الرقمية في المنطقة حيث أنه يوفر للسلطات العمومية قنوات جديدة للتواصل وجمع البيانات. يجب أن يكون لهذا الإستخدام المتزايد تأثير على الحكومة الرقمية واستراتيجيات تقديم الخدمات وأن يركز بقوة، على سبيل المثال، على الحكومة المتنقلة (الخدمات العامة المتنقلة). علاوة على ذلك، فإن التقرير يوضح أن مواطني المنطقة يصلون إلى مستويات

¹ بن اعراب محمد، "تجربة الإدارة الإلكترونية في الجزائر بين مقتضيات الشفافية وتجويد الخدمة، وإشكالية التخلص من منطق التسيير التقليدي"، مجلة الآداب و العلوم الإجتماعية، العدد 19 دجنبر-2014، ص. 60.

² OECD Digital Government Studies, Digital Government Review of Morocco; Laying the Foundations for the Digital Transformation of the Public Sector in Morocco, OECD (2018), P. 14.

جديدة من النضج في استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال واتخاذ خطوات حاسمة في اتجاه مجتمع متصل بالشبكات.

تحدد العملية والآليات المستخدمة لتطوير استراتيجية الإدارة الرقمية نطاق ومستويات الحكومة المعنية. كما أنها تحدد الأولويات الإستراتيجية التي ستوجه عمل الحكومة، وآليات التنفيذ التي قد تكون أحادية أو توافقية، أو مزيجاً من الاثنين، فهي توفر الفرصة لجعل الاستراتيجية أداة فعالة للعمل الإداري من خلال تحديد أهداف وأنشطة محددة يمكن مراقبتها وتقييمها، وتساعد في تعبئة طاقات الحكومات ومواردها.

لكي يكون الإنفتاح المعتمد على تكنولوجيا المعلومات والاتصال فعالاً، على الحكومة التركيز بشكل خاص على بناء مجتمع شامل رقمياً. ولتحقيق ذلك، من المستحسن أن تعمل مع أصحاب المصلحة وكافة الفرقاء لتطوير المهارات الرقمية في جميع الفئات الاجتماعية وتهيئة ظروف السوق المناسبة التي تفضل تطوير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال والوصول إلى خدمات عالية الجودة وبأسعار معقولة. أيضاً من الضروري على الحكومة وضع البنية التحتية الأساسية للحكومة الرقمية بشكل تدريجي، لضمان الوصول إلى الخدمات الرقمية للمعاملات ودعم إدارة القطاع العام وتبادل المعلومات بشكل أفضل. كذلك، العمل على تعزيز الشمولية بشكل أكبر من خلال استراتيجيات فعالة لتقديم الخدمات متعددة القنوات، فالتحول الرقمي يوفر للقطاع العمومي الفرصة لتحسين تقديم الخدمات وجهاً لوجه في المناطق النائية من خلال تعزيز إدارة البيانات وتدفقها. للتقنيات الرقمية تأثير كبير على قدرة القطاع العام على اتخاذ القرارات بناءً على أساس متين، وكلها يمكن أن تؤدي إلى تحسين الترتيبات التنظيمية وتصميم الخدمات ونتائج السياسات، مما يعزز الأداء العام للقطاع. لذلك، على الحكومة التعامل مع البيانات كأصل استراتيجي، وتطوير القدرات للإستفادة بشكل أفضل من التقنيات الرقمية وتحليل البيانات لفهم الإحتياجات المجتمعية (مثل تعزيز التحليلات الإستباقية)، وتضمين البيانات طوال الدورات السياسية، وتطوير ترتيبات إدارة البيانات لضمان الإستخدام المسؤول والمتسق من البيانات لإفادة جمهورهم. تتطلب هذه الجهود بنية تحتية لجمع البيانات وتخزينها ومشاركتها ومعالجتها، "ويمكن من خلال القيادة الإلكترونية استثمار الأصول الإنسانية الثمينة الخفية للمنظمة، وبصورة خاصة رأس المال الفكري والإنساني وإدارته لتحقيق الميزة التنافسية. القيادة الإدارية الإلكترونية تمثل باختصار الكفاءات الجوهرية القادرة على الابتكار

والتحديث وإعادة هندسة الثقافة التنظيمية، وصنع المعرفة وإدارة عملية التعلم التنظيمي في منظمة ساعية للتعلم بصفة مستمرة ومؤكدة".¹

في أعقاب التغييرات بعيدة المدى التي أحدثها التحول الرقمي للمجتمع، من المفيد أيضًا استكشاف معنى مقاومة التغيير في ظل هذه الأفكار المستحدثة. يمكن النظر إلى التحول الرقمي على أنه تغيير غير مسبوق تقريبًا - سواء بالنسبة للطبيعة البشرية أو لطبيعة ومحتوى وتنظيم العمل بشكل العام. "إن أي تغيير يتعارض مع أسلوب العمل العادي سيتم مقاومته، وذلك لميل الأفراد للمحافظة على أنماط السلوك والعادات والتقاليد المألوفة، ذلك أن استخدام أسلوب جديد لأداء العمل قد يؤدي إلى إرباك الطريقة العادية التي يؤدي بها العمل".² فبسبب حجم التأثير ونطاقه، يجب أيضًا دمج ظاهرة مقاومة التغيير في الصورة، حيث لا يجب معالجة هذه الظاهرة ميكانيكيًا فقط، أو بعدسة قصيرة النظر والتركيز على بعض الجوانب فقط مثل الأفراد الذين يُزعم أنهم "يقاومون" التغيير. بدلاً من ذلك هناك حاجة إلى فهم واسع - لكل من ظاهرة التغيير الشاملة وما تفعله بالأفراد المشاركين فيها.

يمكن تصنيف مقاومة التغيير، بلا شك، على أنها واحدة من الكلمات الطنانة الكبيرة في أدبيات التطوير التنظيمي، وتوفر عمليات البحث في قواعد البيانات مثل Google Scholar أو ResearchGate أعدادًا هائلة من المساهمات بخصوص "مقاومة التغيير" و "مقاومة الموظف للتغيير" كمصطلحات بحث. يمكن تفسير الشعبية والاهتمام العلمي الهائل بالظاهرة على أنها النطاق العام للمشكلة - حيث يبدو من الشائع جدًا حدوث مقاومة للتغيير (التنظيمي). فمثلاً: يؤدي التحول إلى نموذج الحكومة الإلكترونية إلى تغيير علاقة المؤسسة مع محيطها الداخلي والخارجي، وغالباً ما ينتج عن إعادة تنظيم العملية الإدارية تغيير في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وتغيير في التقنية المستخدمة، ولذلك فمن الضروري الاهتمام بالبناء التنظيمي حيث إن وضوح أهداف المنظمة "وجود تقسيمات إدارية محددة بخارطة تنظيمية ومعتمدة و معلنة و تحديد مهام تلك الوحدات، و إرتباطاتها و علاقاتها الرأسية والأفقية و تحديد الوظائف و أوصافها بكل دقة و وضوح عوامل مهمة وأساسية تسهل استخدام التقنية بشكل مستمر وفعال، للوصول بالإدارة إلى منظمة عصرية وتتميز بالرشاقة والمرونة وتركز على الأداء والتقنية العالية لأن التخلف التنظيمي لا يكون فقط في العناصر المادية في التنظيم كالمباني والآلات ولكنه قد يكون في العناصر الاجتماعية

¹ مصطفى يوسف كافي، "الإدارة الإلكترونية E-Management: إدارة بلا أوراق، إدارة بلا مكان، إدارة بلا تنظيمات جامدة"، ص. 109.

² فرحان حسن بربخ، "إدارة التغيير و تطبيقاتها في الإدارة المدرسية"، دار أسامة للنشر والتوزيع 2012، ص. 50.

والسيكولوجية وفي الثقافة التنظيمية"¹. بشكل عام، يمكن القول أن التغيير في المجال الرقمي، على الأقل من الناحية المفاهيمية، يتم الحديث عنه كمشروع شديد الاضطراب، مع التركيز على التحولات الأساسية لكل من الممارسات والنتائج. في الأدبيات الحالية، تتم مناقشة ظاهرة مقاومة التغيير مع التركيز القوي على مقاومة الموظف للتغيير التنظيمي في ظل افتراض الميل الطبيعي للناس إلى تفضيل الاحتفاظ بما هو معروف ومألوف بدلاً من قبول الابتكار، وبالتالي المجهول، "إن مقاومة التغيير ليست مقصورة على أعضاء المؤسسة فقط، فقد تأتي المقاومة من المديرين أو حتى من البيئة ذاتها. فبالنسبة لمقاومة الأعضاء فإن أسبابها قد ترجع إلى السمات الشخصية لكل منهم، فهناك من هم سريعو الامتثال لكل جديد، ومنهم من يرفض أي تعديل في نمط حياتهم، وذلك لظروف تربيتهم وتعليمهم في الأسرة أو في المدرسة أو في الجامعة، علاوة على خبراتهم في الحياة، وقد يختلف الأعضاء في التعرض للتغيير، كما قد يختلفون في إدراك أثره، ومن هنا ندرك أن في الالتزام بالقديم البالي كثيراً ما يبدو لبعض الأفراد أنه الأمر السهل والمطمئن، وأنه أهون شراً من المغامرة والسير في دروب الجديد المجهول. أما بالنسبة لمقاومة المديرين، فقد ترجع إلى تفسيرهم للتغيير المطلوب بأنه تهديد لنمط إدارتهم ونجاحهم السابق، وإذا كان الخطة التغيير أن تنجح، فإن الخطوة الأولى في إحداث التغيير هو كسب تأييد طبقة الإدارة وخاصة الإدارة العليا"².

تهتم العديد من المنشورات بكشف أسباب هذه المقاومة الفردية، وبصياغة نصائح الإدارة حول كيفية التغلب عليها. يركز جزء من هذه الأدبيات³ على المقاومة باعتبارها سمة شخصية أو نزعة، مما يجعل بعض الأفراد أكثر عرضة لمقاومة التغيير من غيرهم. على الرغم من ذلك، تجد غالبية المنشورات أسباباً للمقاومة في القيم والدوافع والعواطف والهيكل المعرفية والمعايير الثقافية للأفراد، والتي تساهم معاً لجعل الأفراد المذكورين مترددين أو معادين بشكل علني تجاه تغيير مقصود في مؤسستهم. توجد أيضاً تدابير للتغلب على مقاومة التغيير المرتبطة بالأفراد على مستويات مختلفة: حيث يتم تعزيز التدابير النفسية للعمل، مثل زيادة استقلالية المهام؛ وتتم الدعوة إلى التطوير التنظيمي من أجل خلق معنى أشمل أو دمج العديد من جوانب المقاومة، بينما تفضل التوصيات الإنسانية، على سبيل المثال، مفهوم الروحانية. ونجد كذلك أيضاً، أن أجزاء من الأدبيات

¹ السبيل عبد الله بن حمد "التطوير الإداري والحكومة الإلكترونية"، المعهد العربي لإنماء المدن، ندوة الحكومة الإلكترونية: الواقع والتحديات، مسقط، 10-12 مايو 2003، ص. 6.

² فرحان حسن بريح، "إدارة التغيير و تطبيقاتها في الإدارة المدرسية"، ص. 47.

³ للمزيد من التفاصيل انظر: صفاء فتوح جمعة، "مسئولية الموظف العام في إطار تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية"، دار الفكر والقانون 2014، ص. 45-49. ومصطفى يوسف كافي، "الحكومة الإلكترونية في ظل الثورة العلمية التكنولوجية المعاصرة"، ص. 201-202.

ذات الصلة تُظهر ميلاً لتصنيف الأفراد على أنهم كيانات يحتمل أن تكون "متحدية" في عملية التغيير غير المسببة للمشاكل، فإن فكرة مقاومة التغيير التي تتجاهل الطبيعة الشخصية للظاهرة قد تم تحديدها.

في تفسير أكثر حداثة، يتم التعامل مع مقاومة الفرد للتغيير على أنها ملاحظات مهمة حول العيوب المحتملة في عملية التغيير، وعدم التطابق بين دوافع الأفراد واحتياجاتهم وقيمهم وتلك الناتجة عن التغيير المقصود. الشيء الذي يمثل مشكلة في كلا المنظورين - التقليدي والحديث على حد سواء - حيث يتطرقان للظاهرة من جانب واحد الذي هو جانب المتلقي للتغيير، الذين يُنظر إليه على أنه إما يعرقل العملية أو يعمل على تحسينها. "إن البيئة شديدة الديناميكية تحتم ضرورة قيام المنظمات بتدعيم قدرتها على إدارة التغيير وتحسين القدرة على التغيير ويمكن أن يتحقق ذلك من خلال الاستخدام السليم لتقنيات وخبرات إدارة الموارد، فالمنظمات التي تحرص على زيادة قابليتها للتكيف المتغيرات والمستجدات تحرص على توظيف أفراد يتسمون بالمرونة والقدرة على التنبؤ بالمتغيرات، وهناك نقطة أخرى متعلقة بمقاومة التغيير من قبل الأفراد في المنظمات، حيث تشكل هذه النقطة تحدياً بارزاً يواجه إدارة الموارد البشرية، حيث إن تطبيق التقنيات مثل الإدارة الإلكترونية يلقي مقاومة داخلية من قبل الموظفين والعاملين لأسباب منها:

- الصدمة الفنية والعلمية، حيث يرون في عدم قدرتهم على التعامل مع التكنولوجيا أنه نوع من التخلف.

- الخوف على وظائفهم وسلطاتهم.¹

وعموماً، إن ظهور أشكال جديدة من التفاعلات التي تدعمها التكنولوجيا، مثل وسائل التواصل الاجتماعي وتطبيقات الهاتف المحمول والبيانات الحكومية المفتوحة، يوفر للإدارة الفرصة لإقامة علاقات مباشرة أكثر وديناميكية مع المواطنين والشركات، كما يسمح للحكومة بالإستجابة بشكل مناسب لتوقعات المواطنين فيما يتعلق بتقديم الخدمات وصنع السياسات، وبالتالي تعزيز الثقة وتصوير جديد للإدارة. عندما يصبح المواطنون أكثر ارتباطاً وإطلاعاً، تزداد رغبته للمشاركة والتشاور في الشأن المحلي، وهي فرصة عظيمة لتقوية الحكامة الرشيدة، وخلق عمليات صنع القرار وعمليات حكومية أكثر ملاءمة، والاستفادة من البيانات والمعلومات والمعرفة المجتمعية

¹ محمد هاني محمد، "إدارة الموارد البشرية"، دار المعنز للنشر والتوزيع 2015، ص. 53.

لتقديم قيمة عامة. فالحشد الجماعي والمقاربة التشاركية في عمليات صنع القرار يمكن أن تساهم في خلق أساليب جديدة للتعاون والحلول المشتركة والخدمات التي تتكيف بشكل أفضل مع احتياجات المستخدمين ويمكن أن تؤدي أيضًا إلى نتائج أكثر شمولاً. ومع ذلك، تتطلب هذه الأشكال من المشاركة قوانين مناسبة وفعالة لحرية المعلومات وهياكل التنفيذ الضرورية، ووجود مبادئ توجيهية لتنظيم التشاور مع المجتمع المدني وموظفي الإدارة العمومية وفهم مشترك لكيفية إجراء حوار شامل، وقدرة المجتمع المدني على لعب دوره. "ويشجع وضع القوانين والسياسات المنظمة للتعامل الإلكتروني من قبل السلطات المختصة على تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية، حيث أن وجود هذه القوانين يجعل المتعاملين مع الإدارة الإلكترونية سواء كانوا عملاء أم منفذين لديهم السند القانوني للاعتراف والالتزام بالمعاملات الجارية من خلال هذا النظام".¹ علاوة على ذلك، تحتاج الحكومة إلى اتخاذ تدابير للتصدي للتحديات التقنية مثل الفجوة الرقمية وغيرها من أشكال الاقصاء الرقمي التي قد تعزز عدم المساواة في الاقتصاد والمشروع السياسي، كما يجب بذل جهود حاسمة لمعالجة مسألة محو الأمية ومحو الأمية الرقمية.

من الضروري على الإدارة العمومية أن تأخذ عملية المشاركة على محمل الجد وأن تتابع العملية برمتها، بدءاً من السماح للمواطنين بتقديم مساهماتهم، إلى مراجعة تعليقاتهم وتقديم ردود حول مقترحاتهم، ووصولاً إلى التنفيذ. سينظر المواطنون إلى بوابات الاقتراحات والشكاوى عبر الإنترنت على أنها غير فعالة إذا لم تتفاعل الإدارة مع المقترحات الواردة، مما يثبط استخدامها ويؤثر سلباً على الثقة في المؤسسات العمومية.

علاوة على ذلك، على الإدارة ضمان أمن البيانات والمعلومات وإدارتها، وإلا فمن غير المرجح أن يتفاعل المواطنون والشركات معها من خلال القنوات عبر الإنترنت، مما قد يؤدي إلى انخفاض معدل الاستفادة من الخدمات الرقمية والحد من فوائد الإدارة الرقمية. فقد يكون الاستثمار السليم في ضمان أمن وخصوصية الأنظمة مكلفاً، لكنه مهم لأن مخاطر الانتهاكات قد تقلل إلى حد كبير ثقة الجمهور وتضر بسمعة الإدارة بشكل خطير، نظراً لأن الإدارة تقدم المزيد من الخدمات عبر الإنترنت وتطور أجناسات بيانات حكومية مفتوحة، يجب أن تكون حريصة بشكل خاص على البيانات التي تديرها وتتشاركها مع الجهات الفاعلة غير الحكومية. على سبيل المثال، يمكن أن تساعد بيانات

¹ محمد محمود الطعمانة و طارق شريف العلوش، "الحكومة الإلكترونية وتطبيقاتها في الوطن العربي"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية 2004، ص. 74-75.

قطاع الصحة في الابتكار في مجال تقديم الخدمات الصحية ودعم أبحاث الصحة العامة، ومع ذلك، يمكن أن تسمح البيانات غير المحمية بشكل كاف بتحديد المرضى، مما يؤدي إلى انتهاك الخصوصية. في حالات الخطر والأزمات، يكون للدولة والإدارة العمومية دور أساسي في عملية التواصل. هذه الأخيرة تقوم على نقاط مرجعية أساسية يجب اتباعها من أجل الحصول على نظام للمصادر المعتمدة، فالنشر الصحيح للمعلومات في مثل هذا الموقف الدقيق لها أهمية إستراتيجية، أبسط مثال يمكن أن نتحدث عنه هو أزمة فيروس كورونا COVID-19.

كما نعلم، كان العمل عن بُعد ضروريًا خلال أشهر الإغلاق، حيث أتاحت مقاربة "العمل المرن" الحد من تأثير COVID-19 على العديد من فئات العمال، مما يحد من الفرص غير الضرورية للاتصال في مكان العمل، مع ضمان استمرارية النشاط الاقتصادي للكثيرين. و أعطت حالة الطوارئ دفعة جديدة لتدخل الإدارة العمومية في القضايا الاقتصادية والاجتماعية، حتى تلك التي لم تكن موجودة في فترة الطوارئ، فظهر قوائم أنشطة جديدة وإعادة تعديل العديد من الأنشطة لتنتقل من الصيغة الحضورية إلى الصيغة الافتراضية دليل على فعالية التواصل عبر الأنترنت، والتي تم التعرف عليها أيضًا من قبل الأفراد، من طلبات الطعام إلى شراء الملابس، إلى الخدمات المعلن عنها عبر مواقع المؤسسات. فالفوائد المتبادلة التي تتمتع بها هذه النوعية من الأنشطة واضحة تمامًا، وسيكون من المرغوب فيه ألا يتوقف هذا التفاعل مع نهاية فترة الطوارئ. الهدف الأساسي للعمل المرن في المستقبل القريب هو تحسين تنظيم الإدارة، من أجل تحقيق توازن بين الخدمات الأكثر كفاءة المقدمة للمجتمع والرفاهية التنظيمية، والتي كما لوحظ بالفعل، يمكن أن يساهم في ترشيد النفقات بشكل أكبر على مستوى الإدارات واستدامة أفضل من حيث التأثير البيئي. فالتواصل الرقمي هو أحد الركائز التي انبثقت من الثورة التي فرضها الوباء، إنه ينطوي على تغيير هيكلي يجب تشجيعه ومتابعته ومراقبته بعناية.

يعد تسريع الانتقال إلى النظام الرقمي، خاصة في مواجهة طوارئ Covid-19، ضروريًا أكثر، ففي مواجهة الزيادة المتصاعدة في استخدام المواطنين للأجهزة التكنولوجية والتفاعلات الافتراضية والبحث عن المعلومات، تبنت الإدارة العمومية تغييرًا في الإستراتيجية لتلبية هذه الاحتياجات الجديدة، ويكمن الحل في وضع عملية التواصل مع المواطن على مستوى مركز نشاطها، والتفاعل

معه في بيئات الشبكات الاجتماعية. استندت بعض الإدارات¹ في أعمالها إلى ديناميكيات تجربة المرتفقين في القطاع الخاص، محاكية أفضل ممارساتها، لا سيما في الجانب الرقمي. تتضمن هذه العملية بالأساس - من أجل إقامة حوار مع المواطنين، والتعرف عليهم بشكل أفضل عبر الأنترنت من أجل تقديم خدمات تتماشى مع احتياجاتهم والعمل على احتواء تفشي الوباء بشكل فعال وتخفيف الضغط على الخدمات العامة - عددًا من العوامل التي يجب اعتمادها، وقد أثبتت التكنولوجيا التي يدعمها الذكاء الاصطناعي فائدتها لتقديم خدمات الرعاية الصحية عندما فاقت احتياجات الطوارئ السعة القصوى. فخلال فترة التفشي، لجأ العديد من الأشخاص إلى الفحص الذاتي للأعراض وتواصلوا مع "الأطباء الافتراضيين" للحصول على استشارات طبية.

لقد أكد الوباء على أهمية التكنولوجيا، ولكنه أكد أيضا على الدور المحوري لحكومة فعالة وشاملة ومسؤولة. ويجب أن تصاحب جهود الحكومة في نشر التكنولوجيات الجديدة تحسين حماية البيانات وسياسات الإدماج الرقمي بالإضافة إلى تعزيز السياسات والقدرات التكنولوجية للمؤسسات العامة، كما تعد القيادة الحكومية والمؤسسات القوية والسياسات العامة الفعالة أمورا هامة لتصميم الحلول الرقمية وفقا لإحتياجات الدول بالإضافة إلى إعطاء الأولوية للأمن والمساواة وحماية حقوق الشعوب. وقد كشفت الأزمة عن أن نظرة الحكومة الشاملة في تصميم إطار حوكمة البيانات، المدعومة باستراتيجية بيانات وطنية، والريادة في مجال البيانات، ونظام إيكولوجي للبيانات، تعد مفيدة جدا في جني القيمة العامة من البيانات.²

مع تطور وتنوع القنوات التي تدعم تقديم الخدمات، تتطلع الحكومات إلى ضمان الوصول إلى أكبر عدد ممكن من المستخدمين من خلال استراتيجية متعددة القنوات تسمح للمواطنين باختيار طريقتهم المفضلة للوصول إلى المعلومات والخدمات العامة. من ناحية، يجب أن تضمن مثل هذه الإستراتيجية تماسك جودة الخدمة والإجراءات والمعلومات عبر قنوات العمل، مع توفير حوافز للتطوير التدريجي لمهارات تكنولوجيا المعلومات والاتصال المطلوبة عبر المجتمع. وسيتطلب ذلك سياسات ومبادرات نشطة لتطوير هاته تكنولوجيا ومهارات البيانات عبر المجتمع، وكسر الحواجز

¹ على سبيل المثال لا الحصر: بوابة 'فكرة' للمشاركة الإلكترونية <http://fikra.egov.ma> ، وزارة الصناعة والتجارة والاستثمار والاقتصاد الرقمي.

² مسح الحكومة الإلكترونية 2020: الحكومة الرقمية في عقد العمل من أجل التنمية المستدامة؛ إدارة الشؤون الاقتصادية والاجتماعية، الأمم المتحدة 2020، ص. 241.

الثقافية في الإدارات العامة شديدة المركزية والتسلسل الهرمي. ولن يكون الاستخدام الفعال للتكنولوجيات لبناء حكومة مفتوحة وشفافة وشاملة ممكناً إلا من خلال إنشاء مجتمع شامل رقمياً.

من ناحية ثانية، على الحكومات تصميم وتنفيذ برامج لمعالجة الأشكال الحالية للفجوة الرقمية، مع تجنب ظهور أشكال جديدة من الإقصاء الرقمي، إضافة إلى إنشاء قيمة عامة من خلال البيانات المفتوحة والاستثمار في إنشاء نظام بيانات حكومي مفتوح ديناميكي يتضمن المشاركة النشطة لمجتمع المستخدمين، وهذا مهم لأن البيانات لا تخلق قيمة لنفسها ومن تلقاء نفسها، ولكن من خلال استخدامها في الإستجابة لحاجة محددة. لذلك، يتطلب بناء نهج يحركه المواطنون لتصميم الخدمات العامة وتقديمها، تعزيز إعادة استخدام البيانات من قبل المواطنين والشركات، والتشاور معهم بشأن احتياجاتهم وتفضيلاتهم والعمل على تحسين جودة البيانات الموجودة. تسهل هذه العملية إنشاء القيمة وقد تؤدي إلى دائرة بيانات مفتوحة فعالة يشارك فيها المستخدمون أنفسهم في إنتاج البيانات التي ستصبح فيما بعد مجموعات بيانات قيمة لإعادة الاستخدام.

أشارت الأمم المتحدة في دراسة أجرتها إدارة الشؤون الاقتصادية والاجتماعية بعنوان "مسح الحكومة الإلكترونية 2020: الحكومة الرقمية في عقد العمل من أجل التنمية المستدامة"، أشارت إلى أن: "البيانات الأولية التي تم جمعها لمسح 2020 أن العديد من الدول والبلديات تتبع استراتيجيات الحكومة الرقمية، والتي يختلف بعضها اختلافاً جذرياً عن تلك التي وجهت مبادرات الحكومة الإلكترونية السابقة. تشمل بعض الصيغ الجديدة التي تتبعها الحكومات في سعيها إلى التحول الرقمي تقديم الحكومة الإلكترونية كمنصة، ودمج التقديم متعدد القنوات المتصل وغير المتصل بالإنترنت، والتطور السريع للخدمات الرقمية (المدعوم بواسطة تكامل الحكومة ومشاركة المجتمع ككل)، وتوسيع المشاركات الإلكترونية والشراكات، واعتماد نهج يركز على البيانات، وتعزيز القدرات الرقمية لتقديم الخدمات التي تركز على الأشخاص، والاستخدام المبتكر للتكنولوجيات الجديدة مثل الذكاء الاصطناعي وسلسلة الكتل، خاصة في تطوير المدن الذكية".¹ وفي هذا الصدد، أبدت الحكومة في المغرب اهتماماً مبكراً بالبيانات المفتوحة وأطلقت بوابتها الوطنية للمعطيات المفتوحة² في ماي 2011. وكانت من أوائل الدول في منطقة الشرق الأوسط

¹ "مسح الحكومة الإلكترونية 2020: الحكومة الرقمية في عقد العمل من أجل التنمية المستدامة" (مع ملحق استجابة لفيروس كورونا (كوفيد-19)، إدارة الشؤون الاقتصادية والاجتماعية، الأمم المتحدة 2020، ص. 24.

² تتمثل المعطيات المفتوحة في عرض البيانات التي تنتجها الهيئات والمؤسسات العمومية المعنية، بشكل حر ومجاني، على مستوى البوابة الوطنية للمعطيات المفتوحة و / أو على بوابات هذه الهيئات والمؤسسات باستخدام تنسيقات مفتوحة وموحدة وموثقة تسهل عملية استغلال وإعادة استخدام هذه المعطيات. للمزيد من التفاصيل أنظر: البوابة الوطنية للمعطيات المفتوحة للمملكة المغربية: <https://data.gov.ma/ar>

وشمال أفريقيا التي انضمت إلى حركة البيانات المفتوحة كجزء من عملية الإصلاح الأوسع نطاقاً نحو إنشاء حكومة منفتحة. حيث يوحى التطور التقني وسهولة استخدام البوابة بالوعي بإمكانية البيانات المفتوحة للمشاركة مع المجتمع المدني والشركات لإنشاء إدارة جيدة، فضلاً عن القيمة الاجتماعية والاقتصادية. تغطي البيانات المتاحة مجموعة واسعة من الموضوعات، بما في ذلك الصحة والتعليم والتوظيف والبيانات الجغرافية والسياحة. ومع ذلك، لا يزال عدد مجموعات البيانات المتاحة محدوداً، مما يشير إلى نقص عبر المؤسسات العمومية لجدول أعمال البيانات المفتوحة وعدم كفاية الفهم لأهميتها لخلق القيمة العامة. وبالمثل، فإن المستويات المنخفضة لإعادة الاستخدام تقلل من الأثر الاجتماعي للمبادرة، ولمعالجة هذه القضايا، يتم مراجعة الإطار القانوني ليشمل التوفير الإلزامي للبيانات في أشكال مفتوحة.

بدأت الحكومة، بدعم من مجتمع البيانات المفتوحة، ودعم تنظيم الهاكاثونات التي تسعى إلى خلق قيمة من خلال تعزيز إعادة استخدام مجموعات البيانات المتاحة بسهولة في البوابة الوطنية. فالبيانات الحكومية المفتوحة هي أيضاً إحدى ركائز الإصلاح التي تريد الحكومة المغربية تضمينها في خطة عملها للانضمام إلى شراكة الحكومة المفتوحة¹ (OGP). ولهذا على الحكومة أن تعمل على ما يلي:

- بناء مجتمع شامل رقمياً من خلال التعاون مع الجهات الفاعلة غير الحكومية، هذه الجهود يجب أن تعالج الضغوطات على جانبي العرض والطلب من خلال تطوير مهارات تكنولوجيا المعلومات والاتصال، كما يُعد ربط تنمية المهارات التكنولوجية بالسياسات الاجتماعية الأوسع نطاقاً أمر بالغ الأهمية لتعزيز الشمولية. إضافة إلى ذلك، يجب أن تهدف السياسات إلى خلق ظروف السوق التي تدعم تطوير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال (مثل اللوائح التنظيمية والمنافسة والتمويل وتحفيز الطلب).
- وضع استراتيجية لتقديم خدمات متعددة القنوات للخدمات العامة، وزيادة قدرتها على الوصول إلى الحد الأقصى.

¹ شراكة الحكومة المفتوحة عبارة عن شراكة واسعة تضم أعضاء على المستوى الوطني والمحلي وآلاف منظمات المجتمع المدني. من خلال الشراكة، تعمل هذه الأطراف معاً للمشاركة في وضع خطط عمل لمدة عامين مع خطوات ملموسة - التزامات - عبر مجموعة واسعة من القضايا. ويضمن هذا النموذج الفريد لمنظمات المجتمع المدني والمواطنين المشاركة المباشرة في تشكيل الحكومات والإشراف عليها. تم تقديم أكثر من 4000 التزام على مستوى العالم. للمزيد من التفاصيل انظر: www.opengovpartnership.org. وتعرف منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية الحكومة المفتوحة على أنها: "ثقافة الحكم القائم على سياسات وممارسات مبتكرة مستوحاة من مبادئ الشفافية والمساءلة والمشاركة التي تعزز الديمقراطية والنمو الشامل". للمزيد من التفاصيل انظر: الحكومة المفتوحة السياق العالمي والآفاق المستقبلية؛ منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية 2016، ص. 3.

- وضع استراتيجية وخطة عمل للحكومة الرقمية تساعد في تحديد أولويات الإجراءات وتوجيه الموارد والجهود لصالح التحول الرقمي للقطاع العام. يجب أن تعكس هذه الاستراتيجية أيضًا وجهات نظر أصحاب المصلحة المعنيين لضمان ودعم أجندة الحكومة الرقمية.
- مراجعة الأطر القانونية والتنظيمية لضمان الوصول إلى المعلومات والبيانات الحكومية المدعومة بالتقنيات الرقمية وشفافيتها. يجب أن تتضمن هذه المراجعات إنشاء معيار "مفتوح افتراضياً" فيما يتعلق بالبيانات الحكومية، مع الاستثناءات الضرورية لحماية الخصوصية والأنواع الأخرى من المعلومات الحساسة.
- ضمان سهولة الوصول إلى المعلومات والبيانات للمواطنين على اختلاف مستوياتهم من حيث المهارات والتعليم، فتطوير أدوات بسيطة وقابلة للاستخدام يدعم تفسير البيانات الحكومية المفتوحة من قبل المواطنين ذوي المهارات المحدودة في البيانات، مما يجعل الحكومة أكثر شفافية. كما أن استخدام القنوات المختلفة، مثل وسائل التواصل الاجتماعي، يعزز فرص الوصول إلى جمهور أوسع.
- تطوير استراتيجية تواصل لمساعدة أصحاب المصلحة على فهم أهمية الحكومة المفتوحة. يجب مساعدة أصحاب المصلحة داخل وخارج الحكومة على فهم أهمية العمليات الحكومية المفتوحة والشفافة والشاملة، والفوائد المحتملة لفتح البيانات الحكومية، وتعتبر القضايا التجارية في هذا الصدد ضرورية لإقناع أصحاب المصلحة.
- تقييم وإعادة هيكلة الحوافز الموجودة في القطاع العام والمجتمع لدعم تطوير ثقافة مفتوحة، هذه الأخيرة تقوم على أساس التعاون والمشاركة العامة. لتحقيق ذلك، يجب على الحكومات مراجعة أطرها القانونية والتنظيمية وخلق حوافز إيجابية للمساعدة في إزالة الحواجز الثقافية في المناهج الإدارية الهرمية والمركزية.

"تقر البلدان بصورة متزايدة بدور الإصلاحات الحكومية المفتوحة بوصفها عوامل محفزة للحكم العام والديمقراطية والنمو الشامل للجميع. ويؤكد تقرير منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية كيف أن المبادئ الحكومية المفتوحة تغير العلاقة بين الجمهور العام والمواطنين، مما يجعله أكثر ديناميكية،

ويستفيد من المنفعة المتبادلة ويستند إلى الثقة المتبادلة. وعلاوة على ذلك، فإن المبادرات الحكومية المفتوحة هي أداة لتحقيق أهداف سياسية أوسع نطاقاً، بدلاً من أن تكون غاية في حد ذاتها".¹

المبحث الثاني: المؤهلات المساعدة على تبني أنظمة الحكومة الإلكترونية

يشير "تقرير التنمية الرقمية 2019: نحو التمكين وضمان شمول الجميع" بخصوص مسألة استخدام الأنترنت أنه: "استغرق وصول عدد مستخدمي الأنترنت المليار في عام 2005 نحو 16 عاماً، ولكن لم يستغرق وصول عدد هؤلاء في أنحاء العالم إلى مليارين سوى ستة أعوام أخرى. وتشير الدراسات الحديثة العهد أن معدل النمو الحالي لمستخدمي الأنترنت هو 2.7 مليار كل عام. ولكن يفترض أن تستقر الزيادة في معدل مستخدمي الأنترنت حالما يكون جميع مستخدمي الأنترنت المحتملين متصلين بالأنترنت. ومن المثير للاهتمام أن متوسط الوقت الذي يقضيه المستخدم متصلاً بالأنترنت في اليوم يتجاوز 6.5 ساعة، ويتوقع أن يزداد هذا الوقت في المستقبل القريب. وبوجود ما يزيد على 4 مليارات مستخدم للأنترنت في العالم في عام 2019، يتجاوز مجموع العدد الكلي للساعات التي يقضيها مستخدمو الأنترنت في الاتصال بالأنترنت 1.08 مليار سنة".² وتماشياً مع مسألة النفاذ أو الولوج الكبير إلى خدمة الأنترنت، وفي إطار الرفع من جودة التواصل الرقمي تعمل الحكومة المغربية على تبسيط الوصول إلى الخدمات عبر الأنترنت من خلال تطوير المتاجر الشاملة للخدمات الرقمية، أو القوائم المتاحة مركزياً التي تحدد جميع الخدمات التي يقدمها القطاع العام.

إن إنشاء محاور تنظيمية بسيطة للخدمات الحكومية الرقمية، وجمعها في عدد قليل (وليس العديد) من البوابات، يبسط نظرة المستخدمين على الخدمات والوصول إليها. ومع ذلك، فإن التطوير الكامل لمثل هذا النهج يتطلب من الحكومة تحقيق مستويات كبيرة من قابلية التشغيل البيئي لأنظمة معلومات القطاع العام. وقد حدد تقرير الأمم المتحدة في دراسة أجرتها إدارة الشؤون الاقتصادية والاجتماعية:

¹ "الحكومة المفتوحة السياق العالمي والآفاق المستقبلية"، منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية 2016، ص. 1.

² <https://www.oecd.org/gov/Open-Government-Highlights-ARA.pdf>

² تقرير التنمية الرقمية 2019: نحو التمكين وضمان شمول الجميع؛ لجنة الأمم المتحدة الاقتصادية والاجتماعية لغرب آسيا (ESCWA)، الأمم المتحدة، ص. 9-10.

"مسح الحكومة الإلكترونية 2020: الحكومة الرقمية في عقد العمل من أجل التنمية المستدامة"، مجموعة من الرسائل في إطار تنمية الحكومة الإلكترونية العالمية لخصتها في التالي:

- على الصعيد العالمي، من الواضح أن هناك زيادة مستمرة في استيعاب تنمية الحكومة الإلكترونية، حيث أصبح 56 % من الدول الأعضاء الآن في مجموعة مؤشر تنمية الحكومة الإلكترونية المرتفع أو المرتفع جداً، انتقل أكثر من 22 % من الدول التي شملتها الدراسة إلى مجموعة مؤشر تنمية الحكومة الإلكترونية المرتفع منذ عام 2018، وكان التقدم ملحوظاً بشكل خاص في الدول ذات الأوضاع الخاصة (الدول الأقل نمواً والدول غير الساحلية النامية الدول الجزرية الصغيرة النامية).
- على الرغم من وجود ارتباط إيجابي بين تصنيف مؤشر الحكومة الإلكترونية ومستوى دخل الدولة، فإن الموارد المالية ليست العامل الحاسم الوحيد في تنمية الحكومة الإلكترونية، في كثير من الأحيان، فإن الإرادة السياسية القوية، والقيادة الإستراتيجية، والالتزام بتوسيع توفير الخدمات الرقمية (وفقاً لقياس مؤشر الخدمة عبر الإنترنت) ستسمح للدولة بالحصول على مرتبة أعلى في مؤشر الحكومة الإلكترونية أكثر من المتوقع.
- لقد تحسن تقديم الخدمات الحكومية الرقمية بشكل ملحوظ؛ تقدم أكثر من 48 % من الدول الآن خدمة واحدة على الأقل للمعاملات عبر الإنترنت، والمتوسط العالمي هو 41 خدمة، الخدمات الرقمية الأكثر شيوعاً المقدمة في جميع أنحاء العالم في تسجيل نشاط تجاري جديد، التقدم للحصول على رخصة تجارية، التقدم بطلب للحصول على شهادة ميلاد، والدفع للمرافق العامة.¹

يمكن أن يدعم الاستخدام الإستراتيجي لتكنولوجيا المعلومات والاتصال في القطاع العام الإنفتاح والشفافية والشمولية، مما يساهم في آخر المطاف في زيادة الثقة في الإدارة العمومية والحكومة. من أجل الاستخدام الفعال للتقنيات الحديثة لتعزيز الشفافية والإنفتاح، يجب على الحكومة المساهمة في إنشاء بيئة شاملة رقمياً من خلال معالجة الفجوات الرقمية الحالية وغيرها من أشكال الإقصاء الرقمي، وتأخذ بعين الاعتبار مسألة النوع الاجتماعي وأن تفهم السياقات المختلفة التي يعمل فيها

¹ "مسح الحكومة الإلكترونية 2020: الحكومة الرقمية في عقد العمل من أجل التنمية المستدامة" (مع ملحق استجابة لفيروس كورونا (كوفيد-19)، إدارة الشؤون الاقتصادية والاجتماعية، الأمم المتحدة 2020، ص. 28.

الرجال والنساء. إضافة إلى تطوير الخدمات الرقمية بحيث تتجنب الآثار السلبية، مثل تعزيز التفاوتات القائمة والفرص غير المتكافئة والموارد الأخرى.

- المطلب الأول: الاستراتيجيات التواصلية الجديدة

وفي إطار الإستراتيجية التواصلية الرقمية، بدأت المؤسسات الحكومية في استخدام الشبكات الاجتماعية أيضاً، مثل وسائل ومنصات التواصل الاجتماعي لدعم مهمتها. لم يتم اعتماد هذه الشبكات على نطاق واسع مثل الأشكال الأخرى لتكنولوجيا المعلومات والاتصال، ومع ذلك، يمكن ملاحظة التجارب المبكرة على جميع مستويات الحكومة حيث تبذل الإدارات جهداً للوصول إلى الجماهير المتنوعة. عادة، يتم اعتماد هذه التقنيات المبتكرة واستخدامها لثلاث وظائف أو أغراض: (1) لزيادة الشفافية، (2) لدعم التعاون بين المؤسسات وداخلها، و (3) لتمكين الأشكال المبتكرة من المشاركة العمومية والانخراط. "وأُتاحت وسائل التواصل الاجتماعي الفرصة لإنشاء محتويات متعددة للتفاعل والمشاركة بين مستخدميها، وهو ما مكّن المؤسسات الحكومية في التواصل مع الجمهور بشكل فعال ومستمر، وتكوين مساحات من الحوار المتبادل معه حول أعمالها، ومكنها أيضاً من التعرف على آرائه وانطباعاته، وهو ما دفع هذه المؤسسات للاهتمام بإنشاء حسابات لها على العديد من هذه المواقع تحقيقاً للمميزات التفاعلية التي تقدمها، وبناء علاقة إيجابية ثنائية الاتجاه مع الجمهور، والتفاعل معه، وتقديم المعلومات والخدمات الرسمية له في ضوء تطبيق نظام الحكومة الإلكترونية من حيث الشكل والمضمون".¹

يتم استخدام وسائل التواصل الاجتماعي بشكل أساسي من خلال الاستخدام المبتكر للمواطنين، بينما يعتبر ارتباط المؤسسات الحكومية سواء بهاته الوسائل أو بجماهيرها بطيء جداً، حيث يفضل هؤلاء الجماهير تلقي المعلومات والأخبار على مواقع التواصل الاجتماعي. يمكن تمييز الشبكات الاجتماعية عن الأشكال الأخرى لتكنولوجيا المعلومات والاتصال من خلال ميزاتها الفريدة التي تتفاعل في الوقت الفعلي. غالباً ما تُستخدم مصطلحات الشبكات الاجتماعية لوصف خدمات الويب التي تسمح للمستخدمين بإنشاء ملف تعريف عبر الأنترنت والتي تتيح أيضاً المحتوى الذي ينشئه المستخدمون، والحشد الجماعي، والتفاعل عبر الأنترنت، كما أن بعض خدمات الشبكات الاجتماعية

¹ سماح محمد محمدي، "مجلة البحوث الإعلامية: استخدام الحكومة الإلكترونية لوسائل التواصل الاجتماعي: دراسة تحليلية من المستوى الثاني"، العدد الخامس والخمسون - الجزء الثالث 2020، ص. 9.

عبارة عن حقائق مسورة وأنظمة مقيدة تقصر الوصول إلى المحتوى وجهات الاتصال على المشتركين فقط. تسمح خدمات الشبكات الاجتماعية في شكلها الأساسي بتبادلات سريعة ثنائية الاتجاه، تتم في كثير من الأحيان باسم التبادلات في الوقت الفعلي. وتوفر معظم الأنظمة الأساسية لهذه الخدمات أشكالاً مختلفة من الرسائل: تدوينات للعموم، أو الرسائل المباشرة بين عدد محدود من المستخدمين، أو الدردشات الخاصة، كما يمكن للمستخدمين الرد والتعليق على التدوينات ومشاركة المعلومات على جدرانهم أو جدران المستخدمين الآخرين، وهي ميزة توفر الرؤية وتساعد في بناء سمعة المستخدم. إلى جانب خاصية التراسل والنشر، تسمح العديد من خدمات الشبكات الاجتماعية بالإنشاء المشترك للمحتوى الذي يمكن مشاركته مع الشبكة بأكملها، هذه الميزة تعاونية وتشاركية بطبيعتها ويمكن أن تساعد في بناء مجتمعات الإنترنت ذات الاهتمام حول قضايا محددة. بالنسبة للإدارة، تُعد فرصة الاستفادة من هذا الزخم الجماعي للمواطنين والمحتوى المبتكر الذي ينشئه المستخدمون مصدرًا مهما لبناء تصورات جديدة تتماشى وأفكار منصات الابتكار المفتوحة.

- المطلب الثاني: فوبيا وسائل التواصل الاجتماعي

ما زال استخدام وسائل التواصل الاجتماعي يتطور ببطء في الإدارة والحكومة عموماً، فالمتتبع للشأن التواصل سيلاحظ أن الاستخدام الحالي لتطبيقات الوسائط الاجتماعية في القطاع العام يشير إلى اتجاهين مختلفين. بعض المؤسسات الإدارية مترددة للغاية في القفز إلى الركب الجديد وتوفير نموذج اتصال واحد فقط عبر الإنترنت للجمهور، في المقابل نجد مؤسسات أخرى انصهرت في استخدام قنوات التواصل الاجتماعي وتقوم بتنويع تواجدها على شبكة الإنترنت عبر حسابات متعددة على مواقع الشبكات الاجتماعية، لتوسيع نطاق وصولها ورؤيتها الرقمية عبر الويب. وتعرف المؤسسات العمومية أهمية إعلام الجمهور أو تثقيفه حول مهمة الإدارة، فاستراتيجية الاتصال التي تعتمد على البيانات الصحفية هي استراتيجية هرمية إلى حد كبير مما يترك مجالاً ضئيلاً للتبادلات غير الرسمية داخل المؤسسة نفسها أو مع الشركاء. فمن الواضح أن تقنيات الأنترنت أحدثت تغييرات جذرية على هذه الهرمية وفي طريقة تواصل الأشخاص وتعاملاتهم، علاوة على ذلك، فإن هذه التغييرات لها آثار تحويلية محتملة على الطريقة التي تفي بها مؤسسات القطاع العام بمهامها والتواصل مع بعضها البعض ومع المواطنين. لكنها تخلق أيضاً صعوبات وتحديات محتملة لها جذورها في السياق المؤسسي الذي يتم فيه استعمال هذه التقنيات. بعبارة

أخرى، ليست التكنولوجيا هي التي قد تمنع مؤسسات القطاع العام من التحول والابتكار، إنما العقبات التنظيمية والمؤسسية التي يجب التغلب عليها.

مع وجود القليل من التوجيه الرسمي الأولي أو عدم وجود توجيهات رسمية على الإطلاق، يمكن النظر إلى استخدام وسائل التواصل الاجتماعي في القطاع العام على أنه مشكلة حقيقية، حيث كان على متخصصي تكنولوجيا المعلومات الحكوميين تجربة تطبيق وسائل التواصل الاجتماعي، وقد عرّضهم ذلك إلى درجة عالية جدًا من عدم اليقين والمجازفة. في البداية، غطت القواعد واللوائح الممارسات عبر الإنترنت فقط على مواقع الويب الحكومية الرسمية والمؤسسية أو البريد الإلكتروني. ولكن بعد عدة سنوات، تم اتباع اللوائح والسياسات الخاصة باستخدام مواقع الجهات الخارجية (حينما تكون المؤسسة طرف ثالث في العملية التواصلية) بمجرد أن تبدأ الإدارات في استخدام مواقع التواصل الاجتماعي، فإنها تجد نفسها في وضع تفاعلي مستمر مع وصول المعلومات والتعليقات من الجمهور. علاوة على ذلك، تقوم هاته المنصات بتحديث دوري لخدماتها وإعدادات الخصوصية الخاصة بها، بحيث يتعين على الحسابات الحكومية منها والمرتبطة بالأفراد أيضا تنزيل التحديثات الجديدة بمجرد الإعلان عنها. على الرغم من أن وسائل التواصل الاجتماعي تنطوي على الكثير من التحديات والمخاطر، فقد بدأت الوكالات الحكومية في الغوص في الشبكات الاجتماعية عبر الإنترنت.

هناك ثلاث فئات من الدوافع تعزز اعتماد تطبيقات وسائل التواصل الاجتماعي في القطاع العام: الدوافع السلوكية، الاقتصادية، والتكنولوجية. في الأقسام التالية سنسلط الضوء على كل مجموعة من مجموعات برامج التشغيل هذه:¹

• الدوافع السلوكية:

تنعكس الدوافع السلوكية أو الاجتماعية بشكل غير مباشر في رغبة جيل ما يسمى بالمواطنين الرقميين لإنشاء محتوى خاص بهم ومشاركته مع أصدقائهم ومعارفهم عبر الإنترنت، حيث يقوم الأفراد بخلق شخصيات افتراضية تمثلهم عبر الإنترنت، غالبًا على مواقع شبكات اجتماعية متعددة، مثل Instagram أو Youtube أو Facebook أو TikTok، أو على المواقع والمدونات، مثل

¹ Public Service, Governance and Web 2.0 Technologies: Future Trends in Social Media; Ed Downey & Matt Jones, IGI Global; 1st edition (January 31, 2012), P. 277-278.

Blogger أو WordPress أو غيرها. تسمح هذه المواقع لكل فرد، سواء كان بمهارات البرمجة أو بدونها، بإعداد حسابات والبقاء على اتصال بالأصدقاء، من خلال مثلاً، استخدام النصوص، الفيديو أو الصور ومشاركتها. في السابق، كان إنشاء هذا النوع من المحتوى عبر الإنترنت ونشره محجوزاً في المقام الأول للمتبنين الأوائل ذوي المهارات العالية والذكاء التكنولوجي. لا يزال يتم إنتاج مقاطع الفيديو مثلاً التي ينشئها المستخدمون بواسطة عدد صغير نسبياً من الأشخاص، ولكن من خلال سهولة الولوج للمنصات والتوزيع منخفضة التقنية (مثل YouTube)، يتم مشاهدة مقاطع الفيديو هذه على نحو متزايد من قبل عدد كبير جداً من الأشخاص. بعد توفر هذه الميزات سواء للعموم – المواطنين العاديين -- والمستخدمين الخاصين، بدأت العديد من مؤسسات القطاع العام في بناء تمثيلات افتراضية لهم على خدمات الشبكات الاجتماعية، تستخدم نفس التقنيات التي يستخدمها المواطنون عموماً وبالتالي يسمحون للناس بالتواصل معهم باستخدام Facebook أو Instagram أو مواقع التواصل الاجتماعي الأخرى. كما أدى القبول المتزايد لاستخدام الإنترنت والولوج إلى مواقع الشبكات الاجتماعية إلى تغيير الطريقة التي يبحث بها المستخدمون عن المعلومات والوصول إليها عبر الإنترنت. يدرك المسؤولون الحكوميون حالياً أن أجزاء من جمهورهم لم تعد تصل إلى المعلومات الحكومية الرسمية من خلال المواقع الرسمية. بدلاً من ذلك، يرغب المستخدمون في تلقي معلومات قيمة إما من خلال شبكة الصداقات التي كونوها أو توفيرها مباشرةً إلى ملف الأخبار Newsfeed على Facebook مثلاً. فهناك جزء من مجموعة من الأفراد تستخدم Twitter حصرياً أو Facebook كموقع الويب الرئيسي الخاص بهم للحصول على المعلومات ونشر المعلومات والتواصل مع الأشخاص ومن خلال هاته المنصات من السهل الحصول على إشعار بالأخبار. تلبي كل من ملفات الأخبار Newsfeed على وسائل التواصل الاجتماعي جميع احتياجات المستخدمين من المعلومات: الأخبار الاجتماعية من الأصدقاء والأخبار المتعلقة بالنشاطات المدنية والحكومية، وكذلك الأخبار المهنية والتي تأتي في شكل تحديثات متعلقة بالعمل. علاوة على ذلك، تقوم مجتمعات المستخدمين على مواقع الشبكات الاجتماعية بنشر التحديثات بشكل أسرع من المراسلين الإخباريين المنفردين الذين يستطيعون كتابة قصصهم أو إعداد نسخ جاهزة للتلفزيون من تقاريرهم. على سبيل المثال، في حالات الأزمات، مثل الزلازل أو حوادث السير، تنتقل الأخبار بشكل أسرع ويتم فحصها بواسطة آلاف المشتركين في مجتمع الإنترنت بشكل أسرع مما يمكن أن يكون بواسطة مراسل الأخبار العاجلة، الذي يتعين عليه تقديم التحديثات الخاصة بآليات التوصيل التقليدية.

• الدوافع التكنولوجية:

تشمل الدوافع التكنولوجية الرئيسية لاعتماد التقنيات الجديدة الانتشار السريع للإنترنت ذو الصبيب العالي في المنازل و البنية الأساسية المتقدمة للجيل الخامس من التكنولوجيا اللاسلكية G5، مما يمكن عددًا متزايدًا من المواطنين من إنشاء المحتوى الخاص بهم ونشره (على سبيل المثال، على مواقع مشاركة الفيديو أو الصور) وفي المقابل لتنزيل ملفات ذات حجم كبير. إلى بالإضافة إلى الوصول إلى معدات إنتاج عالية الجودة ، مثل الكاميرات الرقمية ومسجلات الفيديو، والهواتف المحمولة، تتيح إنتاجًا وتوزيعًا متزامنًا تقريبًا أثناء التنقل. كما يمكن الوصول إلى التطبيقات بشكل أكبر ولها منحنى تعليمي منخفض، وتمكن المستخدمين من إنشاء ومشاركة المحتوى الخاص بهم دون أي خلفية تكنولوجية احترافية، وتتمتع هذه الدوافع التكنولوجية بميزة أنها تسمح لجمهور أوسع بإنشاء المحتوى ومشاركته والنفاذ عبر الإنترنت.

على الرغم من أن التكنولوجيا الأساسية نفسها ليست جديدة، يمكن أن تُعزى الزيادة الأخيرة في تطبيقات الوسائط الاجتماعية إلى قدرتها على دعم احتياجات الشبكات الاجتماعية للناس، حيث يحتاج الأشخاص ليس فقط لمشاركة قصص النجاح ولكن أيضًا للإبلاغ عن الأحداث السلبية من أجل تلقي الدعم العاطفي. تنشئ دورة التعليقات المباشرة والسريعة على مواقع الشبكات الاجتماعية شكلاً من أشكال التبرير الاجتماعي الموجود في العالم غير المتصل بالإنترنت عادةً من خلال التفاعلات وجهًا لوجه. يمكن أن يُعزى جزء من النجاح الحالي لأدوات مثل Instagram أو Youtube أو Facebook أو TikTok ليس فقط إلى العوامل النفسية التي تدعم استخدام تطبيقات الوسائط الاجتماعية ولكن أيضًا إلى درجة عالية نسبيًا من المعرفة التكنولوجية - أي القدرة داخل المجتمع لإستخدام وسائل التواصل الاجتماعي لأغراض خاصة (على سبيل المثال، عن طريق مشاركة الصور أو مقاطع الفيديو أو عن طريق كتابة المدونات).

• الدوافع الإقتصادية:

تشمل الدوافع الإقتصادية (المسؤولة عن صعود تقنيات وسائل التواصل الاجتماعي في القطاع العام) الإستثمارات في الإعلان والإستثمارات في القيمة المستقبلية للشبكات الاجتماعية، مثل Instagram أو Youtube أو Facebook أو TikTok، من قبل شركات مثل Microsoft.

علاوة على ذلك، تعمل الشركات الإعلامية بنشاط على إنتاج قيمة مضافة للخدمات المجانية عبر الأنترنت، وبالتالي فهي تلبي احتياجات العملاء فيما يسمى بالذيل الطويل Long Tail¹، حيث توزع الشركات كميات صغيرة من العديد من المنتجات بثمن بخس (التطبيقات على Facebook أو Instagram، على سبيل المثال) بدلاً من وضعها استثمارات كبيرة في إصدارات وترقيات البرامج باهظة الثمن. تتمثل الميزة الاقتصادية لإستخدام وسائل التواصل الاجتماعي مقارنةً بالخدمات الإلكترونية التقليدية في القطاع العام في أن معظم خدمات وسائل التواصل الاجتماعي مجانية ويتم توفيرها عادةً من قبل مؤسسات القطاع الخاص - ويرجع ذلك أساساً إلى تصنيفها على أنها إصدارات تدوم مدى الحياة.

"و يرتبط استخدام تطبيقات وسائل التواصل الاجتماعي من قبل الإدارات والمؤسسات الحكومية بالعديد من أوجه عدم اليقين. تقوم الأطراف الخارجية (مَنشئ التطبيق أو الطرف الثالث) بإنشاء وصيانة خدمات الشبكات الاجتماعية بعيداً عن الإدارة أو الحكومة التي تستخدم هذا التطبيق، وعلى نحو متزايد، لا يتم تخزين البيانات والسجلات التي ينشئها الإداريون والموظفون الحكوميون نيابة عن مؤسساتهم وإداراتهم على خادم حكومي محلي، ولكن في السحابة الإلكترونية Cloud. وعلى الرغم من القيام بقدر كبير من التجارب في هذا الصدد، إلا أن معظم المؤسسات لا تزال مترددة في تجربة خارج القواعد واللوائح الحالية التي تعمل بها. وقد أدى هذا التردد إلى إنشاء سلسلة من القواعد واللوائح الجديدة والمعايير والتوجيهات المحدثة لمواءمة السياسة مع استخدام وسائل التواصل الاجتماعي. ومع ذلك، فإن معظم هذه المعايير الجديدة عبارة عن ترقيات أو تعديلات للقواعد الحالية للمواقع الحكومية"².

تحتاج الإدارات إلى تحديد الجهة التي يجب أن تسهر على الوظيفة الداخلية للإستخدام المسؤول والفعال للشبكات الاجتماعية داخل المؤسسة. من ناحية، وكما هو معروف تقع جميع جهود التواصل الرسمية في قسم الشؤون أو العلاقات العامة، من ناحية أخرى، يعمل القسم التقني على إعداد وفحص التقنيات الجديدة. وقد عملت وسائل التواصل الاجتماعي في مفهومها على سد الفجوة بين هذين المجالين من المسؤولية، فلم تعد الشؤون أو العلاقات العامة تمثل الواجهة الوحيدة مع الجماهير المتنوعة للإدارة، ولم يعد على التبادلات في وسائل التواصل الاجتماعي اتباع نهج نصي رسمي

¹ Social Media in the Public Sector: A Guide to Participation, Collaboration and Transparency in the Networked World; De Ines Merge; John Wiley & Sons, Incorporated, 2012, P. 52.

² نفس المرجع السابق، ص. 71.

وبيان صحفي. اتخذت الإدارات الأكثر تقدماً نهجاً لامركزياً، حيث عينت فرقة عمل مسؤولة على تحديد سياق الاستخدام المسؤول للتقنيات الاجتماعية، وهي خطوة تسمح لمتخصصي المحتوى بإعداد الحسابات الخاصة على وسائل التواصل الاجتماعي المتعلقة بالمحتوى. وبعد ذلك، ستتبع الموارد البشرية في شكل دعم مالي والموظفين هذه القرارات الأولية. ستشمل مسؤوليات وسائل التواصل الاجتماعي بعد ذلك إدارة خطة عمليات ووسائل التواصل الاجتماعي التي تحدد الأنشطة على أساس يومي وأسبوعي وشهري وتحدد المسؤوليات لأفراد معينين في المنظمة. كما توضح بالتفصيل كيفية مراقبة الردود على الأنشطة عبر الإنترنت وكيفية التعامل مع التعليقات. بالإضافة إلى ذلك، ستشمل الخطة مسؤوليات الإدارة تنفيذ استراتيجية ووسائل التواصل الاجتماعي وتصنيف كل نشاط مطلوب إلى فئة: البحث، التصميم، التنفيذ، الإدارة، والتحسين أو قياس التأثير.

ونظراً لقلّة التوجيهات الرسمية، فقد بدأت العديد من الجهات الإدارية في تصميم القواعد واللوائح الخاصة بها، للتخفيف من المخاطر التي تتعرض لها المؤسسة وموظفيها الأفراد. في البداية، كانت معظم سياسات وسائل التواصل الاجتماعي عبارة عن مجموعات من المؤشرات المنطقية و الغير رسمية التي تهدف إلى زيادة الوعي بخصوص إنشاء حسابات على وسائل التواصل الاجتماعي سواء للمؤسسة أو وحداتها الفرعية. كان أحد الأغراض المهمة لهذه المسودات الأولى هو إعطاء مبرر رسمي لغرض استخدام التقنيات الجديدة ووضع خطة لكيفية دمج وسائل التواصل الاجتماعي في أولويات الاتصال الشاملة، فضلاً عن الحملات والمبادرات المحددة. مع تطور الممارسات، نشأت مناهج توجيهية كدليل لكيفية التعامل مع وسائل التواصل الاجتماعي المستخدمة في المؤسسات والتي تضمنت قائمة الأسئلة التالية:

- ما هي الأهداف العامة والغايات التنظيمية ؟
- كيف سيتم قياس إنجاز المهمة؟
- ما هو المحتوى الذي سيتم إنشاؤه أو تنسيقه لجذب الاهتمام؟
- ما هو مصدر هذا المحتوى؟
- ما هي البدائل المتاحة للوصول إلى المعلومات وتمثيلها؟
- ما هو الجدول الزمني الذي يجب أن استخدامه؟

يمكن للمبادئ التوجيهية لإستخدام إدارة معينة للشبكات الاجتماعية أن تستمد مباشرة من المهمة الشاملة لتلك الإدارة. على سبيل المثال لا الحصر؛ تدافع جامعة سيدي محمد بن عبد الله عن القيم

التالية من أجل توطيد أواصر الإلتزام والثقة والتضامن بين أعضائها وما تشترك فيه مع العديد من الجامعات:

احترام الإنسان وكرامته وأفكاره ؛

المسؤولية والصرامة والإجتهاد والإلتزام بالمواعيد ؛

النزاهة وتكافؤ الفرص والشفافية ؛

التنمية المستدامة والحفاظ على التراث واحترام البيئة.

تطمح جامعة سيدي محمد بن عبد الله في فاس إلى أن تكون من بين أول ثلاث جامعات مغربية متعددة التخصصات أو واحدة من أكبر عشرين جامعة في إفريقيا، معترف بها ولالتزامها بالتميز، من خلال جودة تدريبها المتمحور حول الطالب والبحث العلمي والتكنولوجي. كما ستعمل جامعة سيدي محمد بن عبد الله في فاس كقوة للتغيير والتقدم من خلال مساهمتها في التنمية المستدامة لمنطقة فاس - مكناس والمجتمع المغربي والعالمي من خلال احترام البيئة.¹

كما أشرنا في السابق، عادة ما يتم وصف وتحديد جمهور المؤسسة في دليل مبادئ التوجيهية، حيث بعد فهم جمهورها بشكل عام، عن طريق نهج استراتيجية التواصل التقليدية، يمكن للإدارات تحديد هؤلاء الجماهير وأفرادهم بدقة أكبر عن طريق طرح الأسئلة التالية:

- من هو الجمهور المستهدف؟
- ما المحتوى والكم الذي سينشر إلى الجمهور المستهدف ؟
- متى وكيف ستتم عملية التواصل؟
- ما هي الوسائط المفضلة لكل جمهور؟
- من الذي سيتكلف بالعملية التواصلية مع الجمهور؟
- وكيف سيتم الرد على الاستفسارات؟

وبالنظر إلى تزايد الإقبال على تطبيقات الوسائط الاجتماعية على مستوى القطاع العام، ومن أجل فهم التأثير الذي تحدثه نتيجة الأنشطة التي تمارس عبر الأنترنت، وجب على مؤسسات القطاع

¹ بوابة جامعة سيدي محمد بن عبد الله، قيم الجامعة وأهدافها:

<http://www.usmba.ac.ma/~usmba2/vision> <http://www.usmba.ac.ma/~usmba2/valeurs/>

العام سواء على مستوى الإدارة أو الأقسام المسؤولة عن حسابات وسائل التواصل الاجتماعي الأخذ بعين الاعتبار ما يلي:

- مراقبة عدد متابعي المؤسسة والتفاعلات وعدد التعليقات لمعرفة الاتجاهات والإهتمامات.
- اكتساب فهم أفضل لشبكة المتابعين الخاصة بالمؤسسة، وتحديد مراكز المعرفة والمتابعين المهمين لفهم كيفية إشراك والإستفادة من هؤلاء الأفراد المؤثرين.
- تحليل عادات الجمهور المفضلة على مواقع الشبكات الاجتماعية. جزء من التواجد الناجح على وسائل التواصل الاجتماعي هو فهم عالم المدونات ومجال التطبيقات: كيف يتفاعل المواطنون مع المحتوى الخاص بالمؤسسة على فيسبوك أو تويتر مثلاً، وذلك لملاحظة أفضل الممارسات وتعلمها وتطبيقها.
- أدوات تحليل النص؛ يجب تتبع المعلومات التي يتم نشرها حول الموضوعات المهمة أو على الأقل باسم المؤسسة.
- حسن الإستماع إلى المحادثات والموضوعات التي تتم مناقشتها دون محاولة القفز للمحادثة فقط لأجل المشاركة، وذلك لتجنب عنصر المفاجأة عندما تظهر الموضوعات الساخنة. يمكن التدخل عند الضرورة - على سبيل المثال، للتصحيح والتوضيح عندما يتم نشر شائعات أو معلومات كاذبة Fake News.
- إنشاء التغيير الثقافي في المؤسسة، من خلال إضفاء الطابع الاجتماعي على الأنشطة في استخدام تطبيقات الوسائط الاجتماعية وتضمين المتخصصين الذين يمكنهم الاستجابة باحترافية وروية لطلبات المواطنين، على الرغم من الانفتاح الكبير قد يتعارض في بعض الأحيان مع هياكل التقارير البيروقراطية الرسمية.
- فهم كل قناة على حدة، بدلاً من تطبيق نفس المبادئ على جميع القنوات أو الحسابات. قد تكون الإستجابة والتأثير في بيئة مشاركة المعلومات في الوقت الفعلي أمراً صعباً، ولكن بمجرد أن تبدأ، يتوقع المواطنون هذا الشكل من دورة الإستجابة للتفاعلات المستقبلية مع المؤسسة.
- في بعض الأحيان تضطر المؤسسات العمومية إلى القيام باستشارات ودراسات على بعض المواضيع مما يكلفها ميزانية، لذا لا يجب تجاهل المعلومات التي يرغب المواطنون في تقديمها عبر قنوات التواصل الاجتماعي للمؤسسة، لأنها قد تكون معلومات قيمة وتشتري

بالأموال الطائلة، فالإستفادة من المواطنين كمصدر للمعلومات ميزة كبيرة توفرها الشبكات الاجتماعية.

فيما يتعلق بمشاركة المعلومات، تتمثل نقاط القوة في أدوات الإنترنت ووسائل التواصل الاجتماعي في قدرتها على السماح بالتبادل الفوري متعدد الإتجاهات بين المواطنين والإدارة. عند استخدامها جنباً إلى جنب مع الهواتف المحمولة، يمكن لأدوات التواصل الاجتماعي أن تصل على الفور إلى المواطنين أينما كانوا والإدارة كذلك. يوجد عدد من الأمثلة على استخدام الإدارات لتقنيات الإنترنت ووسائل التواصل الاجتماعي لإعلام المواطنين. على سبيل المثال، تستخدم الحكومة في غالبية أنشطتها مواقع الويب الخاصة بها لإعلام المواطنين بأحداث مختلفة من بين أنواع أخرى من المعلومات مثل الاجتماعات العامة والقرارات والأنشطة المجتمعية، تقدم العديد من هاته المواقع تقنيات لتشجيع إنتاج المعلومة التفاعلية ومشاركتها من خلال آليات مثل المدونات ولوحات المناقشة في التعليقات بالإضافة إلى وسائل التواصل الاجتماعي لتزويد المواطنين بالمعلومات. وتسمح فئة الإعلام هذه للإدارة ببث المعلومات على نطاق واسع للمواطنين الذين يفضلون تلقي معلوماتهم من خلال قنوات التواصل الاجتماعي. كما تسمح هذه الأخيرة من زيادة قدرة الإدارة على الإستشارة مع المواطنين، وتشمل الإستشارات أيضاً تلقي الرسائل، التعليقات والطلبات والشكاوى والرد عليها. إن ميزة الشراكة مع الجمهور خلال عملية صنع القرار التي توفرها الشبكات الاجتماعية تسهم في تحديد المشاكل وتطوير البدائل وتحديد الحلول المفضلة.

إضافة إلى الشراكة مع الجمهور في عملية صنع القرار من خلال الشبكات الاجتماعية، نجد في المقابل إمكانية المشاركة المواطنة¹ التي أشار لها المخطط العمل الوطني للحكومة المفتوحة بالمغرب 2018 – 2020، وذلك في إطار تعزيز دينامية المشاورات العمومية على الصعيدين الوطني والجهوي، وتنزيل الإطار القانوني المتعلق بالديمقراطية التشاركية على الصعيدين الوطني والمحلي

¹ المشاركة المواطنة هي إشراك المواطنين والمواطنات ومساهماتهم في إيجاد الحلول المناسبة لحاجياتهم الأساسية. وهي وسيلة لتقوية الديمقراطية المحلية في تكامل مع الديمقراطية التمثيلية. وتهدف المشاركة المواطنة إلى تحسين جودة وفعالية العمل العمومي المحلي، وتسمح بانخراط المواطنين والمواطنات وتعبئتهم في التنمية الشاملة للتراب الوطني. وخصص الدستور عدة فصول تتعلق بالمشاركة المواطنة: يؤكد الفصل 12 منه على دور الجمعيات وكيفية مساهمتها في إطار الديمقراطية التشاركية: "تساهم الجمعيات المهتمة بقضايا الشأن العام، والمنظمات غير الحكومية، في إطار الديمقراطية التشاركية، في إعداد قرارات ومشاريع لدى المؤسسات المنتخبة والسلطات العمومية، وكذا في تفعيلها وتقييمها. وعلى هذه المؤسسات والسلطات تنظيم هذه المشاركة، طبق شروط وكيفية يحددها القانون." * ينص الفصل 14 على حق المواطنين والمواطنات، ضمن شروط يحددها قانون تنظيمي، في تقديم ملتمسات في مجال التشريع. * نجد في الفصل 15 من الدستور على أنه "للمواطنين والمواطنات الحق في تقديم عرائض إلى السلطات العمومية، بالإضافة إلى الحق في الحصول على المعلومة، الذي كرسه الفصل 27 من الدستور والذي يعد رافعة للديمقراطية التشاركية. * أكد الفصل 136 من الدستور على أن على مجالس الجماعات الترابية أن تضع آليات تشاركية للحوار والتشاور، لتيسير مساهمة المواطنين والمواطنات والجمعيات في إعداد برامج التنمية وتتبعها. للمزيد من التفاصيل انظر: البوابة الوطنية للجماعات الترابية،

<https://www.collectivites-territoriales.gov.ma/ar/almsharkt-almwatnt>

(نظام تقديم العرائض على مستوى مجالس الجماعات الترابية، وهيئات الحوار والتشاور)؛ إضافة إلى آليات الحوار والتشاور مع جمعيات المجتمع المدني على الصعيدين الوطني والمحلي، لتمكينها من المشاركة في صياغة وتنفيذ وتقييم السياسات العمومية؛ وتعزيز التواصل والتحسيس لتعريف الجمعيات والمواطنات والمواطنين بالإطار القانوني الجديد للمشاركة المواطنة.¹

فعموما، يدور مفهوم المشاركة الإلكترونية حول استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال لإشراك الناس في صنع القرارات العمومية والإدارة وتقديم الخدمات؛ ومن ثم، تعتبر المشاركة الإلكترونية عادة جزءاً من الحكومة الإلكترونية. والتعريف الذي تستخدمه الأمم المتحدة في مسح الحكومة الإلكترونية هو "عملية إشراك المواطنين من خلال تكنولوجيا المعلومات والاتصال في السياسة وصنع القرار وتصميم الخدمة وتقديمها لجعلها تشاركية وشاملة ومتداولة" في السابق وصفت مقالة مؤثرة أن المشاركة الإلكترونية عبارة عن "نشاط اجتماعي بوساطة تكنولوجيا المعلومات والاتصال تنطوي على التفاعل بين المواطنين والإدارة العامة والسياسيين". يسلط هذا التعريف الضوء على الأهمية الحيوية للجهات الثلاثة المواطنين والإدارة العامة والسياسيين باعتبارهم أصحاب مصلحة رئيسيين في مبادرات المشاركة الإلكترونية.²

عموما، إن تكنولوجيا المعلومات والاتصال أتاحت مستويات غير مسبوقة من الترابط بين المواطنين والشركات والحكومات على حدٍ سواء. حيث اتخذت شكل الأجهزة الذكية والسيارات ذاتية القيادة والشبكات الذكية وإنترنت الأشياء وأجهزة الاستشعار البسيطة التي تساعدنا على التقاط البيانات القيمة في الوقت الفعلي. تعمل هذه الاتجاهات على تغيير أنماط التفاعل الاجتماعي ونماذج الإنتاج بسرعة مع آثار كبيرة على الإدارة العمومية. كما أن الرقمنة السريعة للمجتمعات والاقتصادات قد شهدت ظهور الشبكات والبيانات كعوامل حاسمة في عملية صنع القرار.

وللاستجابة بفعالية لهذه البيئة الجديدة، ينبغي أن تصبح الإدارات مدفوعة بشكل متزايد بالمواطنين والبيانات، فالقطاع العمومي الذي يحركه المواطن يكون أكثر قدرة على الاستجابة لتوقعات المواطنين وتحسين التجربة لمستخدمي الخدمة عند التفاعل مع القطاع العمومي، وأن تصبح الإدارة

¹ مخطط العمل الوطني للحكومة المنفتحة بالمغرب 2018 – 2020، تعزيز دينامية المشاورات العمومية على الصعيدين الوطني والجهوي. ص. 74.

² مسح الحكومة الإلكترونية 2020: الحكومة الرقمية في عقد العمل من أجل التنمية المستدامة" (مع ملحق استجابة لفيروس كورونا (كوفيد-19)، إدارة الشؤون الاقتصادية والاجتماعية، الأمم المتحدة 2020، ص. 127.

مدفوعة بالمواطن والبيانات ليس بالأمر الهين، فهو يعتمد على التعاون الفعال وتقاسم الموارد لمجموعة واسعة من أصحاب المصلحة وتحول ثقافي كبير للإدارة العمومية.

يتطلب التحول إلى الإدارة الإلكترونية في مثل هذا السياق إدارة قادرة على التطور من نماذج الإنتاج الرأسية إلى إدارة قادرة بشكل متزايد على تجاوز الحواجز واعتماد نهج قائم على الاتجاهات التكنولوجية الجديدة للاستفادة من المزيد من الأساليب اللامركزية والموزعة وتأثيرات الشبكة العنكبوتية، وفي الوقت نفسه، تنسيق النشر التكنولوجي بطرق تتماشى مع أهداف السياسة الأوسع. يتمثل أحد محاور الابتكار في تكنولوجيا المعلومات في القطاع العمومي في دورها المحدد في النهوض بالقيمة العامة. قدمت الإدارة الإلكترونية (في مراحلها الأولى مع فجر الإنترنت) معلومات أساسية عن مواقع الويب، والتي تطورت بعد ذلك إلى معاملات عبر الإنترنت وخدمات متكاملة. أدى ظهور Web 2.0، الذي تركز عليه وسائل التواصل الاجتماعي، إلى ظهور موجة جديدة من التفاعل بين الحكومة والمواطنين، فضلاً عن التواصل بين الأقران والتنسيق بين المواطنين. توفر كل هذه التطورات فرصاً غير مسبوقة لتجاوز تحسين كفاءة وفعالية الخدمات الحكومية للتركيز على مفاهيم أوسع لمشاركة المواطنين والشفافية والانفتاح وحماية الخصوصية.

وقد فطنت الإدارة المغربية بضرورة التحول نحو الإدارة الإلكترونية كآلية تعبر عن السرعة، والتفاعل الآني، من خلال تكريس النمط الإلكتروني للخدمات العمومية، وجعلها قائمة على الإمكانيات المتميزة للأنترنت، كنمط جديد يركز على البعد التكنولوجي والمعلوماتي، يوفر الكثير من فرص النجاح، والوضوح والدقة، في تقديم الخدمات، وإنجاز المعاملات، وبالتالي يمثل ثورة في التفكير والتنفيذ، ونقله نوعية في نموذج الخدمة العمومية وهذا ما سنحاول التعرف من خلال الفصل الموالي (الثاني).

الفصل الثاني: تكنولوجيا المعلومات والاتصال رافعة أساسية لتحديث الإدارة المغربية

على الرغم من أن العديد من البلدان لا تزال في بداية فهم الاستخدامات والتأثيرات المحتملة للحكومة الإلكترونية، إلا أن التقدم في التقنيات وتطبيقاتها مستمر. فالواضح أنه مع انتشار تكنولوجيا المعلومات والاتصال، تتجه البلدان بشكل متزايد إلى الإنترنت لتسويق نظام الإدارة الإلكترونية الخاص بها لاكتساب ميزة تنافسية. ومع ذلك، فإن فعالية وكفاءة مثل هذه الأنظمة الحكومية على

الإنترنت تعتمد إلى حد كبير على مهمة تنزيلها على أرض الواقع. فتبني الحكومة الإلكترونية و العمل على ضمان نجاحها، يقتضي من الدولة أولاً أن تحدد هدفاً واضحاً و العمل على استراتيجية مدروسة. من خلال هذا الفصل نسلط الضوء على استراتيجيات تنفيذ الحكومة الإلكترونية في المغرب وتحديد أهدافها، وخلصنا إلى أن الدولة اعتمدت الاستراتيجيات التالية: (1) التطبيق المكثف لتكنولوجيا الإعلام والاتصال في القطاع العام؛ (2) الإصلاح الشامل للقطاع العام؛ (3) تطوير هيكل خدمات ذات جودة أفضل؛ و (4) تعزيز العلاقة بين الحكومة والمواطن في إطار (حكومة - مواطن) وليس حكومة - حكومة فقط.

أصبحت المرافق العمومية في جميع أنحاء العالم على دراية متزايدة بالاستخدامات البراغمية للإدارة الإلكترونية وعملت على تبنيها، حيث لا أحد يجادل أن تكنولوجيا الإعلام والاتصال وفرت أرضية خصبة لتحسين حياة ساكنة العالم والرفع من جودتها، خاصة عندما يتعلق الأمر بالبلدان النامية. وقامت الحكومات (من بينها المغرب) بتطوير القدرات الأساسية والبنية التحتية، وأصبحت تستخدم الوسائل التكنولوجية، على رأسها الإنترنت أو الشبكة العنكبوتية لتقديم خدمات عالية الجودة للمواطنين، والشركات، والموظفين والوكالات غير الحكومية. ودأب المغرب على غرار باقي دول العالم على تأسيس تواجده على شبكة الأنترنت من خلال نشر المعلومات على مواقع الويب في إطار ما يعرف بالحكومة الإلكترونية لتطوير الأداء التنظيمي وولوج أفضل للمعلومة من طرف صانعي القرار وإتاحة الخدمات العمومية لمواطنيها.

هذا الفصل سنخرج فيه على محورين أساسيين، الأول سيتحدث حول مشروع التغيير في أفق إقرار إدارة إلكترونية، وسنعالج من خلاله مبحثين، الأول بخصوص نظام الإدارة الإلكترونية كثورة في التفكير والتنفيذ، والتوجهات العملية لتكريس النمط الإلكتروني داخل الإدارة المغربية كمبحث ثان. أما المحور الثاني سيركز على تحسين الأداء في الإدارة المغربية، ومنه سيكون المبحث الأول حول تطوير الإدارة الإلكترونية كرافعة حقيقية للتغيير والتنمية، أما المبحث الثاني سيلقي الضوء على الإدارة المغربية كأرضية خصبة للعمل بمبادئ الإدارة الإلكترونية.

المحور الأول: مشروع التغيير في أفق إقرار إدارة إلكترونية:

عادة ما يتبع التحول الرقمي في ميدان ما تبني نظام ونمط معين يتماشى والخصائص الجديدة لهذا التحول، ونفس الشيء ينطبق على القطاع العمومي في شكل إدارته ومؤسساته. تبدأ الإدارات في استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال لجعل عملياتها أكثر استباقية وانفتاحًا وتشاركية وشمولية، وبالتالي توسيع نطاقها والرفع من جودة خدماتها من حيث الكفاءة والتنفيذ الفعال التي تخدم المصلحة العامة. وبالنظر إلى عدم تجانس القطاع العام المغربي، بسبب الخلفيات المتنوعة والاحتياجات المختلفة والقدرات المتنوعة، يجب إنشاء إطار تعاون قوي لدعم التحول الرقمي المستدام للقطاع العام. ويعد تبادل الخبرات والحلول والمنهجيات عبر مختلف مستويات الحكومة عاملاً أساسياً للدفع بعجلة التحول الرقمي إلى الأمام.

المبحث الأول: نظام الإدارة الإلكترونية ثورة في التفكير والتنفيذ:

في المراحل الأولى من تطوير الإدارة الإلكترونية، غالبًا ما تكون الفجوة بين هدف الإدارة والسياق الفعلي للدولة كبيرة جدًا. قد تتبنى الحكومات في مختلف البلدان رؤية مفرطة في الطموح مع القليل من الاهتمام بالتعقيد الذي ينطوي عليه تحقيق هذه الرؤية على أرض الواقع. فالجهد المبذول لتنفيذ الحكومة الإلكترونية في البداية، هو تعبير عن رؤية مدفوعة إلى حد كبير بأجندة سياسية دون فهم الحواجز العملية والمعقدة التي ينطوي عليها تنفيذ تلك المهمة الاستراتيجية. ونظرًا إلى التعقيد الذي تعرفه تنزيل الإدارة الإلكترونية فقد حاول صناع القرار مراجعة كل من الأهداف واستراتيجية التنفيذ، فبعد المرحلة الأولى من التنفيذ على وجه الخصوص، أدركت معظم البلدان المتقدمة أن إمكانيات الإدارة الإلكترونية تتطلب المزيد من التغييرات في نظام الإدارة العمومية أكثر من مجرد التواجد على شبكة الإنترنت. لذلك، لا تقوم الحكومة الإلكترونية فقط بتحويل نظام الإدارة العمومية المادي إلى هياكل الويب باستخدام تكنولوجيا الاعلام والاتصال، ولكنها أيضًا تجلب تغييرًا ثوريًا في رؤية الحكومات وفي العلاقات بين الإدارة والمواطنين وبين الإدارة والشركات التي تخدمها. وفي مقارنة بين الفرص التي وفرتها تكنولوجيا الاعلام والاتصال بين البلدان النامية والبلدان السائرة في طريق النمو والبلدان الأقل نمواً، فإننا نجد أن هذه الأخيرة تعرف فجوة نوعية وغير مواكبة للركب الرقمي، نظراً لأن أغلبها لم توفر الشروط الضرورية والقبليّة لأي تطبيق رقمي، (مثل سجلات التربية والتعليم، الصحة والمرافق العمومية بشكل عام...). ويظهر ذلك جلياً من خلال العديد من المشاريع الإلكترونية المعتمدة في هذه البلدان والتي كانت مشاريع صورية

فقط، كان الهدف منها اتباع البروتوكول الذي ينص على أن يكون للمؤسسات الحكومية بوابة إلكترونية على شبكة الأنترنت وبريدا إلكترونيا بالإضافة إلى حسابات في وسائل التواصل الاجتماعي، الخ. حيث لا أحد يجادل أن الحكومة الإلكترونية ترتبط بشكل مباشر ووثيق بالحكم الرشيد والديمقراطية والشفافية والتعاون مع القطاع الخاص والمساءلة وزيادة مشاركة المواطنين في الشأن المحلي وصنع القرار العام. لذلك، وبسبب التغييرات الهامة وبعيدة المدى في الطريقة التي تقدم بها الحكومة الخدمات يجب أن يبدأ التنفيذ الناجح للحكومة الإلكترونية برؤية وأهداف واضحة.

- المطلب الأول: الإدارة الإلكترونية كتحول وظيفي وليس محاكاة فقط

وعلى غرار باقي الدول، بدأ المغرب يستوعب فوائد إطلاق الإدارة الإلكترونية، ومع ذلك يجدر الإشارة إلى أن العديد من البلدان تبنت استراتيجيات مختلفة لحل المشكلات المرتبطة بتنفيذ الإدارة الإلكترونية، واتضح وبشكل جلي أن القدرات الفنية والمالية والسياسية والاجتماعية والفردية ضرورية لتحقيق المهمة الأساسية لتطبيق الإدارة الإلكترونية، وأن عدم تواجد هذه القدرات أو ضعفها مرتبط بفشل الإدارة الإلكترونية.¹ لذلك، من المهم وضع تصور للقضايا الموضوعية لتطبيق الإدارة الإلكترونية بدلاً من مجرد محاكاة ومحاولة نسخ التجربة الناجحة لدولة أخرى، إذا لم تستطع الدولة تحديد والاتفاق على هدف واستراتيجية واضحة لتبني الإدارة الإلكترونية وتنفيذها، نادراً ما تكون قصة النجاح ممكنة. ومن الضروري لصانعي القرارات والممارسين والأكاديميين في بلد ما وضع تصور وأهداف واستراتيجية لتنزيل الإدارة الإلكترونية على المستوى المركزي قبل البدء في التنفيذ.

فالإدارة الإلكترونية ليست مجرد نسخة إلكترونية من نظام حكومي، بل هي ذلك التحول الوظيفي وقدرة تكنولوجيا الإعلام والاتصال على الانتقال من مجرد أدوات عمل تقنية إلى أدوات دعم "شاملة" لمختلف الأنشطة البشرية تقريبا، فمن خلال الإدارة الإلكترونية يمكن أن نرى هذا التحول الناتج عن تلاقي وتقارب أدوات الاتصالات والأنترنت والحواسيب، الأمر الذي ساهم في تحسين مستويات مختلف مجالات الحكومة والعلاقة بين هذه الأخيرة والمواطن، بالإضافة إلى دعم الأنشطة البحثية المتعلقة بالإدارة الإلكترونية، حيث لا يخفى على المتتبع للشأن التقني مدى التحولات التي

¹ Revue du gouvernement numérique du Maroc: Jeter les bases de la transformation numérique du secteur public au Maroc Facteurs contextuels influençant l'environnement numérique au Maroc, OECD 2018, P. 39.

أصبحت تعرفها البلدان النامية في ظل مد أدوات الإعلام والاتصال ويمكن تلخيص أهم الملاحظات في هذا الصدد في ما يلي:

- تستخدم الإدارة الإلكترونية تكنولوجيا الإعلام والاتصال على نطاق واسع في المؤسسات العمومية.
- تشجع الإدارة الإلكترونية التعلم عن تكنولوجيا المعلومات والاتصال سواء بالنسبة للمواطنين أو الشركات.
- تتناول الإدارة الإلكترونية القضايا الحيوية المتعلقة بمبادئ الحكامة الرشيدة، مثل الديمقراطية، والحكومة المتماسكة ، والمقاربة التشاركية للمواطن على مستوى الشأن المحلي وصنع القرار الحكومي...
- تقلل الإدارة الإلكترونية من البيروقراطية وتزيد من الشفافية والمساءلة.
- تتعامل الإدارة الإلكترونية مع القضايا التنظيمية للإدارة العمومية.
- تؤكد الإدارة الإلكترونية على تفاعل الإدارة العمومية مع جميع المرتفقين، من المواطن العادي إلى السياسي والأشخاص المعنويين إلخ...
- تسهل الإدارة الإلكترونية الولوج إلى المعلومة وتتيحها لكافة المرتفقين.
- تتعاون الإدارة الإلكترونية مع القطاع الخاص.
- الإدارة الإلكترونية تقلل من النفقات الحكومية.
- تركز الإدارة الإلكترونية على الاقتصاد المحلي وجلب الاستثمارات الأجنبية.
- تشجيع الإدارة الإلكترونية للأعمال التجارية والعولمة.

من خلال ما سبق فالإدارة الإلكترونية تعني التفاعل الوثيق والشاركة مع المواطنين، بناء على الديمقراطية الرقمية¹، وزيادة الشفافية، واستخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال للتنمية الشاملة للبلد. بعبارة أخرى، تعكس الإدارة الإلكترونية مهمة مساعدة الديمقراطية على العمل بشكل أفضل من خلال تطوير نظام حكومي عبر الإنترنت، وتقديم خدمات عامة بمزيد من المساواة والشفافية التي

¹ يرى بعض الباحثين أن الديمقراطية الرقمية هي ليست بنمط جديد أو نوع آخر من أنواع الديمقراطية وإنما هي عبارة عن ممارسة جديدة للديمقراطية بطرق وأساليب ومضامين جديدة ومجالات أوسع، بمعنى أنها نظام ممارسة الديمقراطية تكنولوجية. الديمقراطية الرقمية كما عرفت من طرف المفكرين والباحثين تعني: توظيف أدوات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الرقمية في توليد وجمع وتصنيف وتحليل وتداول كل المعلومات والبيانات والمعارف المتعلقة بممارسة قيم الديمقراطية وآلياتها المختلفة بغض النظر عن الديمقراطية وقيادتها الفكري ومدى انتشارها وسلامة مقصدها وفعاليتها في تحقيق أهدافها. للمزيد من التفاصيل انظر: عبد القادر دندن و آخرون، "العلاقات الدولية في عصر التكنولوجيات الرقمية تحولات عميقة. مسارات جديدة"، مركز الكتاب الأكاديمي 2021، ص. 375.

يمكن الوصول إليها وذات الصلة بالمواطنين والشركات، وزيادة إنتاجية الخدمات العمومية من خلال زيادة الكفاءة والفعالية.

هذا التفاعل بين الإدارة والمواطن هو ما أوصى به تقرير اللجنة الخاصة بالنموذج التنموي، في إطار الأوراش التحولية فيما يخص جودة الخدمات العمومية وطرق الولوج إليها، حيث أشار التقرير إلى أنه: " تتطلب التحولات الهيكلية التي يوصى بها النموذج التنموي الجديد إمكانات تقنية وبشرية ومالية هامة، لاسيما في مرحلة إطلاقها. وتعتبر اللجنة أنه من الضروري التركيز على خمس رافعات أساسية لإطلاق النموذج ومواكبة تفعيله : (1) الرقميات كرافعة للتحويل السريع، (2) جهاز إداري مؤهل وفعال، (3) تأمين الموارد الضرورية لتمويل مشاريع التحول، (4) إشراك مغارية العالم للاستفادة من معارفهم وشبكاتهم وخبراتهم، (5) تعبئة علاقات التعاون مع الشركاء الأجانب للمملكة اعتمادا على مقاربة رابح - رابح".¹

وفي هذا الإطار قام المعهد الملكي للدراسات الإستراتيجية في سنة 2017 بإجراء دراسة حول موضوع "التحول الرقمي: رافعة إستراتيجية طموحة بالنسبة للمغرب"² وذلك من أجل تحليل التحولات الهيكلية في النظام المعولم والرهانات والتحديات التي تواجه المغرب. ويعتمد هذا التقرير الاستراتيجي منهجية تحليلية استشرافية تتبع ثلاث مراحل: الفهم والتوقع المستقبلي وتقديم الاقتراحات، وتم إعداد هذا التقرير بخصوص التحول الرقمي في الإدارات المغربية والشركات، اعتمادا على البيانات والوثائق المرجعية المتاحة دوليا وكذلك في المغرب، وكان التقرير على شكل مقابلات وجها لوجه مع 27 مسؤولا إداريا (من الإدارة العمومية) ومدراء لشركات مغربية، إضافة إلى استبيانات إلكترونية لشركات المستخدمين، والجمعية المغربية لمستخدمي نظم المعلومات في المغرب، وفدرالية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات و ترحيل الخدمات، والشركات في المناطق الحرة (أوفشورينغ) والإدارات المعنية بالبحث.

وتتوخى هذه الدراسة العمل على ثلاثة أهداف:

¹ تقرير اللجنة الخاصة بالنموذج التنموي الجديد، الأوراش التحولية لإطلاق النموذج التنموي الجديد، (2021) ص. 135.
² "Transformation Numerique et Maturite des Entreprises et Administration Marocaines", Institut Royal des Etudes Stratégiques (IRES) 2017. https://www.ires.ma/sites/default/files/docs_publications/RAPPORT-TRANSFORMATION-NUMERIQUE_0.pdf

● تسليط الضوء على الاتجاهات الرائدة من حيث الرقمنة على نطاق عالمي، خاصة المتعلقة بظهور نموذج المنصات الرقمية، العمل على إنشاء نماذج تهدف إلى خلق القيمة، وتطوير قاعدة بيانات موزعة تمتاز بقدرتها على إدارة قائمة متزايدة باستمرار من السجلات المسماة "سلسلة الكتل أو بلوك تشين blockchain" وتحديد الرهانات متعددة الأبعاد التي يواجهها المغرب، على مستوى الفرص المتاحة، والمخاطر التي يجب تجنبها في إطار التحول الرقمي.

● إجراء تقييم، على أساس دراسة استقصائية لعينة تمثيلية من الشركات والإدارات العمومية، للتعرف على درجة استعداد المغرب للدخول في الركب الرقمي، من حيث الإمكانيات التي سيتم تعبئتها، والفجوات التي يتعين سدها، وأوجه التآزر التي سيتم تطويرها بين الجهات الفاعلة العامة والخاصة المعنية.

● اقتراح خارطات عمل تهم السياسات العمومية، قادرة على السماح للمغرب بتسريع انتقاله الرقمي بهدف جعله ركيزة اقتصادية قوية ومحورًا مركزيًا لتحديثه الشامل.¹

وأمام التحولات الكبرى المسجلة على الصعيد الدولي، خاصة في مجال تحديث الإدارة ورقمنتها حدد المغرب الأولويات التالية:

وفي هذا الصدد أشار تقرير اللجنة الخاصة بالنموذج التنموي لسنة 2021 أنه من أجل التعبئة الكاملة للإمكانيات التي تتيحها التكنولوجيات الرقمية فيما يخص الأوراش التنموية للبلاد يتعين "اعتماد استراتيجية للتحول الرقمي يعهد بإدارتها إلى أعلى مستوى. ويمكن إحداث فريق مكلف بالمهمة على شكل مندوبية وزارية مشتركة، تعمل بمنطق النتائج ومزودة بموارد بشرية ذات خبرة: لتوفير الأهلية التقنية والمؤسسية الضرورية لقيادة هذا الورش التحولي العرضاني. على أن يتولى هذا الفريق التنسيق مع مجموع الإدارات والهيكل المعنية، مرتكزا، في مجال التنفيذ على وكالة التنمية الرقمية.

تأهيل البنيات التحتية الرقمية للصبيب العالي والعالي جدا الثابت والمحمول، وتوسيع نطاقها لتشمل مجموع التراب الوطني حتى يتمكن كل المواطنين من الولوج إلى هذه الخدمة.

¹ المعهد الملكي للدراسات الاستراتيجية، "التحول الرقمي: رافعة إستراتيجية طموحة بالنسبة للمغرب"، 2017، ص. 5: <https://www.ires.ma/index.php/fr/publications/rapports-th%C3%A9matiques/763-transformation-num%C3%A9rique-et-maturit%C3%A9-des-entreprises-et-administrations-marocaines>

ويبدو الشروع في عملية تغطية التراب الوطني بالصبيب العالي أمرا ملحا ومستعجلا بما في ذلك المناطق البيضاء " التي لم تصلها بعد هذه التغطية، قصد تقليص الفجوة الرقمية التي كشفت عنها الأزمة الصحية المرتبطة بفيروس كوفيد-19 وإتاحة الولوج، في مجموع البلاد، إلى ربط جيد وبصبيب كاف للاستعمالات التي أصبحت ضرورية، كالتعليم عن بعد. كما يجب أن يكون ربط جميع التجهيزات العمومية كالمستشفيات والمدارس مضمونا وفعالا، بما في ذلك العالم القروي. ومن أجل تقليص تكلفة الاستثمارات الرقمية لصالح المواطنين وتسريع وتيرة إنجازها، يوصى أيضا بتعزيز التشارك في البنيات التحتية بين شركات الاتصالات، بما في ذلك شبكات الألياف البصرية المملوكة للمقاولات العمومية. ويوصى أخيرا بالرفع من مستوى المنافسة في سوق الصبيب العالي للأنترنيت الثابت والمحمول، تحت المراقبة الفعلية للوكالة الوطنية لتقنين المواصلات، وذلك عن طريق فسخ المجال لولوج فاعلين جدد في مجال البنيات التحتية أو تقديم خدمة الولوج إلى الأنترنيت. ويجب أن يكون هذا الاستدراك على مستوى تجهيزات الربط مدعما من طرف صندوق الخدمة الأساسية للمواصلات".¹

ووضع المغرب استراتيجية وطنية طموحة تحت شعار "Maroc Digital 2020" (المغرب الرقمي 2020)² في محاولة لتعزيز تنمية قطاع الاقتصاد الرقمي، ومن أجل ضمان استمرارية الزخم الذي أوجدته الاستراتيجية الوطنية السابقة "Maroc Numeric 2013" (المغرب الرقمي 2013)³ ولتعزيز تنمية قطاع الاقتصاد الرقمي، تم تطوير رؤية جديدة للرقمنة بحلول عام 2020 في نهج تشاركي.

وتهدف الاستراتيجية الوطنية " المغرب الرقمي 2020 " إلى:

• تسريع التحول الرقمي في المغرب؛

¹ تقرير اللجنة الخاصة بالنموذج التنموي الجديد، الأوراش التحولية لإطلاق النموذج التنموي الجديد، (2021) ص. 135-136.
² اعتمدت الحكومة المغربية في أبريل 2020 مذكرة التوجيهات العامة لتطوير التنمية الرقمية في أفق سنة 2025، وهي بمثابة خارطة طريق مندمجة في مجال التنمية الرقمية، تم إعدادها بإشراف جميع الفاعلين المعنيين من قطاع عام وقطاع خاص و مجتمع مدني، وذلك بغية: تحسين جودة الخدمات العمومية؛ تحسين الإنتاجية والتنافسية للاقتصاد الوطني؛ تقليص الفوارق الاجتماعية؛ للمزيد من التفاصيل انظر:

https://add.gov.ma/storage/pdf/Avril_NOG_ADD_fr_SITE_VF.pdf

³ تهدف استراتيجية المغرب الرقمي إلى جعل المغرب مركزا إقليميا في تكنولوجيا المعلومات والاتصال. وهي تتمحور حول مختلف المجالات مثل التحول الاجتماعي، والمرافق العمومية الموجهة نحو المستخدمين (الحكومة الإلكترونية)، وتحسين إنتاجية المقاولات الصغرى والمتوسطة / الصناعات الصغرى والمتوسطة، ونشوء صناعة تكنولوجيا المعلومات. بمازاة مع ذلك، تم اعتماد التدابير المواكبة لضمان الحكامة الجيدة للاستراتيجية، والتنموي وتوفير الموارد البشرية اللازمة. تم وضع استراتيجية "المغرب الرقمي"، من خلال العمل على تحقيق جملة من الأولويات، إلى جانب وضع آليات للمواكبة والتنفيذ. للمزيد من التفاصيل انظر: المغرب الرقمي 2013: الاستراتيجية الوطنية لمجتمع لمجتمع المعلومات والاقتصاد الرقمي، وزارة الصناعة والتجارة والتكنولوجيا الحديثة، المملكة المغربية:

http://www.egov.ma/sites/default/files/maroc_numeric-arabe.pdf

- تعزيز مكانة المغرب كمحور رقمي إقليمي؛
 - معالجة العقبات، ولا سيما المتعلقة مسألة الحكامة والمهارات الرقمية؛
- ولقد تم بناء استراتيجية "المغرب الرقمي 2020" حول العناصر الأساسية التالية:

- الطموح لترسيخ الرقمنة بشكل لا رجعة فيه والدخول في ركب الثورة الرقمية العالمية.
- الرقمنة كأداة للتحويل الاقتصادي والاجتماعي.
- الدولة: الإصلاح الشامل للإدارة.
- الاقتصاد: إعطاء نفس جديد للقدرة التنافسية.
- المجتمع: تقليص الفجوة الرقمية والمشاركة المدنية.

لكن لا تزال هناك عدة عقبات تعيق تسارع عجلة المغرب من أجل التحويل الرقمي، عقبات تحتاج المزيد من المجهودات لتكريس النمط الإلكتروني داخل الإدارة المغربية.

وقد أدخل المغرب سلسلة من الإصلاحات اللامركزية والجهوية التي تهدف إلى جعل الإدارة العمومية أكثر استجابة للاحتياجات المحددة لمجتمعاتها ومن المتوقع أن تعزز هذه الإصلاحات دور الجهات في تقديم الخدمات والاستثمار العام. وعلى هذا الأساس، ستستفيد الحكومة من التحويل الرقمي كجزء من استراتيجيات تحديث القطاع العام. وينطبق هذا بشكل خاص على الحكومة الإلكترونية، وهي مجال من مجالات السياسة، حيث تأتي الكثير من الفوائد من تنفيذها البناء والمتناسك عبر قطاعات السياسة ومستويات الحكومة، وذلك من أجل تعزيز أداء القطاع العام عبر مستويات الحكومة، والأهم من ذلك تحسين تقديم الخدمات العامة ونتائج التنمية لجميع المغاربة.

- المطلب الثاني: السياق الاجتماعي والاقتصادي والرقمي عبر التراب المغربي

لا أحد يجادل أن المناطق المغربية تعاني و بشكل ملحوظ من توزيع غير متكافئ للديناميكية الاقتصادية والنمو، والأهم من ذلك التوزيع غير المتكافئ للفوائد المرتبطة بالتنمية. على سبيل التوضيح، منطقة الدار البيضاء الكبرى، التي لا تكاد تغطي 0.23% من الأراضي وترتكز فيها 20% من الساكنة، تنتج حوالي 48.1% من الناتج المحلي الإجمالي للبلاد¹. ولقد أدركت الحكومة

¹ المندوبية السامية للتخطيط، "مذكرة إخبارية حول الحسابات الجهوية لسنة 2015: مساهمة الجهات في خلق الناتج الداخلي الإجمالي"، https://www.hcp.ma/Les-Comptes-regionaux-de-l-annee-2015_a2011.html

المغربية الأهمية الاستراتيجية للتحويل الرقمي في استراتيجيتها Maroc Digital 2020، والتي تهدف إلى جعل المغرب مركزاً رقمياً إقليمياً والعمل على جعل التقنيات الرقمية محركاً للنمو الاقتصادي والتنمية، وفتح فرص اقتصادية جديدة للمواطنين والشركات المغربية. في الواقع، من المتوقع أن يؤدي الاستخدام الاستراتيجي للتقنيات الرقمية من قبل الحكومة إلى تعزيز أداء القطاع العام ودعم إنشاء مؤسسات أكثر تنافسية. وإن التفاوتات الاجتماعية والاقتصادية والرقمية عبر مناطق المغرب لها آثار كبيرة على جهود التحديث في الإدارات العامة الترابية. إن النقص في القدرات الفنية والتنظيمية، فضلاً عن عدم كفاية الموارد المالية والثقافة الإدارية غير الكافية في القطاع العام، كلها عوامل تحد من قدرة الحكومة على استخدام التقنيات المبتكرة بطرق استراتيجية لتعزيز التنمية الإقليمية في هذا السياق الاقتصادي الجديد وإنشاء مؤسسات عمومية أكثر استجابة لاحتياجات المستخدمين.

على الرغم من هذه التحديات، شهد المغرب منذ عام 2011 جهوداً كبيرة لتعزيز قدرة الحكومة من خلال سلسلة من إصلاحات اللامركزية والجهوية، بهدف جعل القطاع العام أكثر توازناً في استثماراته عبر الأقاليم وأكثر استجابة لمطلب المواطنين للحصول أفضل الخدمات. قبل الانتقال إلى تحليل كيف يمكن للحكومة الرقمية تعزيز أداء القطاع العام في هذا السياق، سنقوم بوصف في مايلي جهود اللامركزية والجهوية الموسعة التي اعتمدها المغرب.

أصبح دستور المغرب لعام 2011 علامة بارزة في إعادة تنظيم الإدارة الترابية المغربية، ودخل مرحلة جديدة من سياسة الجهوية. ينص الدستور صراحة على أن التنظيم الترابي للمغرب "لامركزي"، يقوم على الحكومة وتشمل الجهات، العمالات، الأقاليم والجماعات. ويتكون كل مستوى إداري من سلطة تمثل الحكومة المركزية (سلطة غير مركزية)، وكذلك من المجالس المنتخبة ورؤسائها. فالسلطات اللامركزية للإدارة المركزية هي المسؤولة عن ضمان التنفيذ الفعال للقوانين واللوائح والقرارات الإدارية للحكومة في دوائر مسؤوليتها، بالإضافة إلى ذلك، يقوم ممثلو الحكومة المركزية بالرقابة الإدارية والإشراف على السلطات اللامركزية. والسلطات اللامركزية، بدورها، مكلفة بالمشاركة وتنفيذ خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية للمناطق الواقعة تحت مسؤوليتها. وبشكل أكثر تحديداً، يتم تكليف الجهات بالسهر على التنمية الاقتصادية والاجتماعية الإقليمية وحماية البيئة والتدريب المهني. أما بالنسبة للعمالات والأقاليم فهي مسؤولة عن صيانة

الطرق والمواصلات العامة، في حين أن البلديات والمقاطعات مسؤولة عن التخطيط والتطوير الحضريين، فضلاً عن المياه والصرف الصحي.

على المستوى الإقليمي، يتم تقاسم عدد من المسؤوليات والبعثات مع الحكومة المركزية، بما في ذلك بناء وصيانة المستشفيات والمدارس، والاستثمار في البنية التحتية وتقديم مجموعة واسعة من الخدمات الاجتماعية. ينص دستور 2011 على مبدأ التفويض، والذي ينص على أن جميع الأنشطة يجب أن تتم من قبل المستوى الإداري الأفضل لأداء هذه الأنشطة بكفاءة وفعالية. وهذا يستلزم نقل عدد كبير من الاختصاصات إلى السلطات المحلية، كما هو موصوف في القوانين الأساسية للامركزية الصادرة في يوليو 2015، ونتيجة لذلك تم تعزيز دور الجهات في التنمية الاقتصادية والاجتماعية. كما ينص الدستور أيضاً على أن يكون نقل المسؤوليات مصحوباً بتحويل للموارد المالية، ولهذا السبب، من المتوقع أن تزداد حصة الجهات من إجمالي الاستثمار العام في السنوات القادمة. فالهدف الأساسي لهذه الإصلاحات هو تقريب الإدارة العمومية من مواطنيها وجعل السياسات والخدمات العمومية مصممة بشكل أفضل وأكثر مرونة واستجابة لاحتياجات وأولويات المواطنين والشركات.

يجب أن تجذب الاتجاهات الديموغرافية والاقتصادية انتباه صانعي السياسات إلى اثنين من تحديات السياسة البارزة في الوقت الحالي. أولاً، أدى التركيز المتزايد للنشاط الاقتصادي والفوائد في المناطق الحضرية إلى تآكل الفرص الاقتصادية في المناطق الريفية تدريجياً. و تتطلب هذه المسألة أن يفكر صناع القرار بعناية في كيفية زيادة الإنتاجية وتحسين مستويات المعيشة في المناطق الريفية من أجل ضمان نتائج إنمائية أكثر توازناً وتجانساً. ويشمل ذلك بالضرورة آليات تمكين لنشر التكنولوجيا والتقنيات الرقمية بشكل أسرع لتحديث كل من عملية الإنتاج والخدمات العمومية في المناطق النائية التي كانت حتى الآن أقل تعرضاً للثورة الرقمية، وبالتالي تجنب المزيد من التجزئة الإقليمية. يتمثل التحدي السياسي الثاني، والمتعلق بالتحدي الأول، في التوسع الحضري المتزايد للسكان، وفي الواقع، كان سكان الريف يهاجرون إلى المناطق الحضرية بحثاً عن فرص جديدة، وهذه ظاهرة عالمية أدت إلى ظهور بعض أهم أقطاب الابتكار في تاريخ البشرية فقد أصبحت بعض المدن مراكز اقتصادية تنافسية للغاية بفضل بنيتها التحتية المتفوقة، والتركيز العالي للعمال المهرة. ومع ذلك، فقد فرضت هذه العوامل أيضاً ضغطاً لا يُصدق على الخدمات العمومية، وإدارة المدينة، والنظافة البيئية الحضرية، والسلامة العامة والأمن، والرفاهية العامة لسكانها.

في العقود الخمسة الماضية، شهد المغرب تحولاً ديمغرافياً سريعاً تميز بالنمو المتسارع لسكان المجال الحضري. في عام 1960، كان عدد سكان المناطق الحضرية في المغرب 3.3 مليون نسمة، بحلول عام 2014، كان هذا العدد قد تضاعف بالفعل بستة مرات، ليصل إلى 20.4 مليون من سكان المناطق الحضرية، وينمو بمعدل ضعف وتيرة عدد السكان ككل، الذي ارتفع من 11.6 مليون في عام 1960 إلى 33.8 مليون في عام 2014،¹ ويرجع هذا جزئياً إلى التفاوتات الاقتصادية بين المناطق الحضرية والمناطق الريفية، والتي تتماشى مع الاتجاهات العالمية الأوسع. تُترجم هذه الاتجاهات إلى فرص وتحديات جديدة، فقد جعل المشهد التجريبي الجديد المدن أهم محركات النمو الاقتصادي العالمي، في الواقع، لا تستضيف المدن 54٪ من سكان العالم فحسب، بل إن نشاطها الاقتصادي يستحوذ على ما يقدر بنحو 80٪ من الناتج المحلي الإجمالي العالمي.² وكما ذكرنا سابقاً، يمثل الناتج الاقتصادي لمنطقة الدار البيضاء الكبرى وحدها حوالي 30٪ من الناتج المحلي الإجمالي للبلاد.

تعد المدن أيضاً محركاً رئيسياً للاستهلاك حيث تشير التقديرات³ إلى أن المناطق الحضرية مسؤولة عن 60-80٪ من استهلاك الطاقة العالمي وما يقرب من 70٪ من انبعاثات غازات الاحتباس الحراري، كذلك من خلال تركيز المواهب والموارد بشكل لم يسبق له مثيل في تاريخ البشرية، حولت هذه الاتجاهات والضغوط المدن إلى مراكز ابتكار ديناميكية قادرة على تحقيق اقتصاديات هائلة وتعزيز الإنتاجية. ومع ذلك، فإن مثل هذه التغييرات الديموغرافية الجذرية لا تأتي بدون تحديات للإدارة العمومية، ولجني فوائد الإمكانيات الاقتصادية الحضرية، يجب على الحكومة أن تخلق ظروفاً معيشية مناسبة لمواطنيها لتعزيز إنتاجيتهم ورفاههم. وهذا بدوره سيسمح للمدن بأن تصبح أكثر جاذبية للأفراد المهرة، مما يساهم في تدفق أكبر للأفكار والكفاءات والتلاقح المتبادل والابتكار. وقد وضع هذا النمو السريع لسكان المناطق الحضرية ضغطاً هائلاً على الخدمة العمومية، حيث تتطلب المدن الحديثة تخطيطاً حضرياً وقدرات تقنية أكثر تطوراً لتحسين استخدام الموارد والطاقة بطرق تستجيب لاحتياجات المستخدمين بطرق مستدامة، وهذا يستلزم أيضاً أنظمة نقل أكثر كفاءة، وبنيات صديقة للبيئة، وأنظمة مياه وصرف صحي أفضل.

¹ المندوبية السامية للتخطيط؛ الإحصاء عام للسكان والسكنى لسنة 2014.

² رصد السكان في العالم: تقرير موجز؛ إدارة الشؤون الاقتصادية والاجتماعية - شعبة السكان، الأمم المتحدة 2014، ص. 31.

³ جوان كلوس، "مؤتمر الأمم المتحدة لعام 2015 المعني بتغير المناخ في باريس"، الأمم المتحدة 2015،

<https://www.un.org/ar/chronicle/article/20303>

وبينما تواجه المدن تحديات كبيرة، تفتح التقنيات الرقمية الجديدة فرصًا جديدة وغير مسبقة لإعادة هيكلة المدن، مما يتيح ترتيبات حوكمة جديدة وأكثر ذكاءً لدعم مناطق حضرية أكثر استدامة وابتكارًا. وتتطلب عملية إنشاء حوكمة المدن الذكية الاستثمار في القدرات والأدوات الجديدة، والحقيقة، ومع نمو المدن من حيث الحجم والتعقيد، سيحتاج صانعو السياسات إلى مجموعة أدوات محسنة للسياسات والخدمات على مستوى المدينة. وتسمح أدوات مثل إنترنت الأشياء والأجهزة الجديدة القائمة على البيانات ذات الأسعار المعقولة، للمدن بالحصول على بيانات في الوقت الفعلي عن مستويات التلوث والصحة، واستهلاك الطاقة، واستخدام الأراضي، والمناخ، وحركة المرور، والتنقل الحضري. إلى جانب ما سبق، نجد أن تقنيات معالجة البيانات المعقدة، مثل تحليلات البيانات الضخمة، وخوارزميات التعلم الآلي، والذكاء الاصطناعي، ترسم للمدن رؤى لتعزيز كفاءة النقل في استخدام الطاقة، وتحسين الرعاية الصحية والتعليم، والتخطيط الحضري المستند على البيانات. وتسمح هذه الأساليب بتطوير قدرات استشراف أكثر دقة وفعالية في الخدمات الحضرية، كما أنها تزيد من معدل السلامة من خلال مراقبة أفضل للأماكن العامة. بالإضافة إلى أن هذه الأساليب تساهم في ظهور قطاعات عامة تعتمد على البيانات وتوجيه القطاع العام لترتيبات حوكمة أكثر ذكاءً.

و تفتقر المدن المغربية حاليًا إلى النضج التكنولوجي أو الموارد اللازمة لاستخدام هذه الأدوات بشكل فعال. بالكاد بدأ رقمنة الخدمات العمومية، ولا تزال السجلات والوثائق ورقية، ومع ذلك، فقد أظهرت المدن في الاقتصادات الناشئة الأخرى كيف يمكنها القفز في هذا الصدد من خلال الشراكة مع الحكومة المركزية والمنظمات الدولية والقطاع الخاص والأوساط الأكاديمية وشركاء التنمية الآخرين.

على سبيل المثال لا الحصر، ¹Pulse Lab Jakarta هي مبادرة تهدف إلى خلق قدرات في القطاع العام الإندونيسي لاستخدام تقنيات مبتكرة تعتمد على البيانات لتوجيه صناعة القرارات والسياسات. يتم دعم هذه المبادرة من قبل مبادرة النبض العالمي للأمم المتحدة UN Global Pulse وتشمل موظفي الأمم المتحدة ووزارة التنمية الوطنية والتخطيط، ووزارة الصحة ووزارة الاتصالات

¹ هو مشروع مشترك بين الأمم المتحدة (Global Pulse) وحكومة إندونيسيا (عبر وزارة تخطيط التنمية الوطنية، Bappenas) يهدف إلى استخدام المشروع نهجًا قائمًا على البيانات البديلة وأساليب تحليل البيانات المتقدمة للحصول على رؤى قابلة للتنفيذ ويطبق التصميم الذي يركز على الإنسان ونماذج حقيقية على أرض الواقع من تحليل البيانات والأبحاث، مما يوفر أدوات تهم صناع السياسات. للمزيد من التفاصيل انظر:

<https://www.unglobalpulse.org/lab/jakarta/>

والمعلوماتية. يركز مختبر Pulse Lab Jakarta على المبادرات الإستراتيجية والمؤثرة لتحسين عملية صنع القرار القائمة على البيانات والتي ستحظى بالدعم السياسي. بالإضافة إلى ذلك، ينظم المختبر أيام حول الابتكار القائم على البيانات والتدريب مع موظفي الخدمة المدنية لتسليط الضوء على إمكانية استخدام البيانات الضخمة وغيرها من مصادر البيانات المبتكرة والتقنيات التي يمكن أن تقدم نتائج سياسية أفضل.

يمكن لمدن مثل الدار البيضاء - التي تستعد لطرح مبادرات المدن الذكية¹ - خلق منصب مدير البيانات (CDO) والتطلع إلى بناء شراكات مماثلة مع الإدارة المركزية وأصحاب المصلحة الآخرين، نظرًا لأن بلدية الدار البيضاء تعزز جهود الرقمنة الخاصة بها، فيمكن القيام بذلك بطريقة توضح الأسس لظهور مدن تعتمد على البيانات من خلال تطوير بنية أساسية للبيانات، فضلاً عن قدرات البيانات الداخلية. ومع ذلك، من المهم تسليط الضوء على أن التحول الرقمي يتعلق بأشكال جديدة من الشراكة مع أصحاب المصلحة الخارجيين بقدر ما يتعلق بتحويل العمليات الداخلية. في الواقع، يتوقع المواطنون الأكثر تعليماً واتصالاً أن يكون لهم رأي أكبر في القرارات العمومية، لا سيما تلك التي تؤثر بشكل مباشر على حياتهم، مثل تنظيم الخدمات العمومية. وأصبحت التقنيات الجديدة محركاً مهماً لأشكال أكثر تشاركية للحكومة، من خلال تسهيل مشاركة أصحاب المصلحة الخارجيين في معالجة القضايا العمومية، وتساهم المشاركة الرقمية في عمليات بناء الذكاء الجماعي وتسهل ظهور حلول مبتكرة. ومع ذلك، كانت المدن المغربية بطيئة في تبني هذه الأدوات، واعتباراً من عام 2016، لم يكن لدى معظم المدن المغربية، بما في ذلك الدار البيضاء، أهم مركز اقتصادي حضري، منصة استشارية عبر الإنترنت، ولا استراتيجية أو منصة بيانات مفتوحة.

وبالطبع ستستفيد المناطق الحضرية في المغرب في إطار الجهوية الموسعة من السياسات التي تهدف إلى رعاية بيئات الابتكار العمومية الحضرية الخاصة بهم و تعزيز أشكال أكثر شمولاً للحكومة. يتمثل أحد المكونات الحاسمة، وربما التحدي الأكثر أهمية لمبادرات المدن الذكية في

¹ يطغى على الساحة التكنولوجية هذه الأيام مصطلح المدن الذكية City Smart التي تشير إليها International Data Corporation (IDC) مؤسسة التعاون الدولي للبيانات لأبحاث المدينة الذكية بأنها تسعى إلى توفير بيئة رقمية صديقة للبيئة ومحفزة للتعليم والإبداع تساهم في توفير بيئة مستدامة تعزز الشعور بالسعادة والصحة، وهناك أكثر من تعريف لهذا المصطلح وأحياناً أكثر من تسمية، مثل المدن الرقمية Cities Digital المدن الإيكولوجية Cities Ecological تختلف باختلاف الأهداف التي يحددها المسؤولون عن تكوينها وتطويرها. وتشير إليها ويكيبيديا Wikipedia بأنها اصطلاح شامل لوسائل التطوير في كافة مجالات الحياة؛ بغرض دعم المدينة وإدارتها بطريقة حسنة بتقنية جديدة بحيث تتحسن ظروفها الاجتماعية في ظل حماية البيئة. في هذا الإطار تعرفها (IDC) على أنها كيان محدود (حي أو بلدة أو مدينة أو مقاطعة، أو بلدية أو منطقة حضرية) له سلطته الحاكمة على مستوى المنطقة أكثر من كونها على مستوى الدولة. ويتم بناء هذا الكيان على بنية تحتية للاتصالات وتقنية المعلومات التي تمكن من إدارة المدينة بكفاءة وتعزز التنمية الاقتصادية، والاستدامة، والابتكار، ومشاركة المواطنين. للمزيد من التفاصيل انظر: د. عبد الرؤوف اسماعيل ("المدينة الذكية") استراتيجية دعم التحول الرقمي"، دار روابط للنشر وتقنية المعلومات 2018، ص. 55-56.

البلدان النامية، في تهيئة الظروف المواتية، وعلى وجه الخصوص، إنشاء النظام البيئي المناسب للتحويل الرقمي. يتطلب إنشاء مثل هذا النظام البيئي جهودًا قوية ومنظمة ومتماسكة لبناء الثقة عبر القطاعات الاجتماعية، وخلق القدرات المؤسسية، والتغلب على الفروق القوية في الأجور بين القطاعين العام والخاص، وإنشاء آليات رسمية تدعم تكافؤ الفرص والمواهب والابتكار.

في حين أن إمكانات التقنيات الرقمية لتعزيز الإنتاجية وتحسين النتائج الاجتماعية قد تم اختبارها بشكل مباشر في المناطق الحضرية، فإن جلب فوائد هذه الثورة التكنولوجية الجديدة إلى المناطق الريفية كان تحديًا واسع النطاق، لا سيما في البلدان النامية. كما أن التوزيع الضئيل لسكان الريف يجعل من الصعب ضمان عوائد الاستثمار، بالإضافة إلى ذلك، دعم الكفاءة الرقمية. على هذا النحو، يجب استكمال برامج البنية التحتية من خلال التدريب على محو الأمية الرقمية ودعمها للتأكد من أن سكان الريف يمكنهم الاستفادة القصوى من الطرق الجديدة التي تفتحها هذه التقنيات. فالبنية التحتية الضعيفة للتعليم تؤدي إلى ندرة أكبر في المهارات الأساسية التي قد يكون من الصعب تقديمها للمناطق الريفية، ولكن يبدو أن الأدلة تشير إلى أن الاستثمارات المخططة بعناية تؤدي إلى تحسين حاسم في النتائج للمجتمعات المعنية.

إن التحول الرقمي ليس اختياريًا، ولإعطاء مثال على ذلك، تمثل الزراعة بشكل مباشر 37.2٪ من إجمالي اليد العاملة في المغرب، من المحتمل أن يكون هذا الرقم أعلى إذا تم النظر في خلق فرص عمل غير مباشرة. ووفقًا لوزارة الفلاحة، توفر التكنولوجيا مجموعة متنوعة من الأدوات القوية على جميع مستويات الزراعة و الهندسة الفلاحية الغذائية، لتحسين الكمية و النوعية و القدرة التنافسية و بالتالي تمثل محركًا للنمو في هذا القطاع.¹

ومع ذلك، يتم تحويل القطاع الزراعي من خلال الأتمتة والرؤى القائمة على البيانات والتكنولوجيا الحيوية، تؤدي هذه التغييرات إلى زيادة الإنتاج الزراعي في البلدان الأكثر تقدمًا، مما يجعل الميزة التنافسية منخفضة التكلفة أقل احتمالية للازدهار في السنوات القادمة، و قد يكون للفشل في التكيف أثر مدمر على الاقتصاد المغربي.

ولكي تزدهر في سياق عالمي تنافسي بشكل متزايد، سيتعين على جميع القطاعات الاقتصادية والمؤسسات العامة البحث عن طرق جديدة لتحقيق مهمتها، لذا يجب أن تلعب جميع مستويات

¹ للمزيد من التفاصيل انظر: <https://www.agriculture.gov.ma/ar>

الحكومة في المغرب، ولا سيما الحكومة المركزية والجهات، دورًا استباقيًا في ضمان تجسيد الرقمنة كمصدر لرفاهية أكبر للمواطنين المغاربة من خلال إطار سياسي سليم ومبادرات استباقية، تمكن الاستفادة من التقنيات الرقمية لتعزيز رفاهية المناطق الريفية على المدى القصير والمتوسط والطويل. على المدى القصير، يمكن للتكنولوجيات الجديدة أن تمنح المجتمعات الريفية إمكانية الوصول إلى أسواق أكبر وبالتالي تحسين دخلهم ومستويات معيشتهم. في الواقع، تتمتع المنصات الرقمية بقوة غير مسبقة للربط بين العرض والطلب، وتظهر الممارسات الجيدة¹ في المغرب أن هذه الأدوات يمكن استخدامها لتعزيز الإنتاجية والدخل. وقد دخل الحرفيون الريفيون المغاربة، وبعضهم أميون، في شراكة لإنشاء متجر على الإنترنت لمنتجاتهم، حيث استقطب الزبناء من جميع أنحاء العالم، وقد سمح لهم ذلك بالحصول على حصة أكبر من الدخل عن طريق التخلي عن الوسطاء. ومن بين هذه الشراكات نجد ²(Anou) تصف أنو نفسها بأنها "مجتمع من الحرفيين يعملون معًا لتأسيس وصول متساوٍ إلى السوق الحرة"، فمن خلال إنشاء متجرهم عبر الإنترنت، تمكنوا من إقامة علاقات مباشرة مع الزبناء، مما أدى إلى تحسين الأسعار والحصول على دخل أكبر لكل فرد. يقوم المسؤولون عن الشراكة بتدريب الحرفيين المهتمين بالانضمام إلى الشراكة لتمكينهم من استخدام منصة Anou، وتوفر هذه الأخيرة منصة بدون لغة، وتعتمد الأيقونات والصور مما يوفر واجهة ودية للحرفيين الأميين، ويتم التدريب في ورشة عمل الحرفيين، مما يتيح للمتصفح التحقق من صحة عمل المرشح. في هذه العملية، يصبح الحرفيون الجدد أيضًا على دراية بالتصوير الفوتوغرافي واستراتيجيات التسويق الأساسية عبر الإنترنت التي تؤكد على الارتباط بين المنتج والشخص الذي صنعه والمكان الذي تم إنتاجه فيه ويتم تحميل جميع الصور على المنصة بواسطة الحرفي نفسه أو نفسها. يتلقى الحرفيون تفاصيل الطلب من خلال الرسائل القصيرة (رسالة

¹ تقدم التقنيات الرقمية حلولاً للتحديات التي تواجه سلاسل القيمة الغذائية الزراعية المغربية. بدأ التحول الرقمي للزراعة المغربية بقيادة القطاعين العام والخاص. حيث يشهد القطاع العديد من التحسينات الرقمية المتعلقة بـ صور الأقمار الصناعية وتقنيات الإنترنت والهاتف المحمول وشبكات IOT ومنصات التجارة الإلكترونية. وتشمل الأمثلة الرئيسية لهذه الحلول الرقمية ما يلي: (1) قواعد البيانات مثل (FERTIMAP): معرفة خصوبة التربة، و (CGMS): نظام مراقبة نمو المحاصيل، و (ASAAR): نظام معلومات أسعار المنتجات الزراعية، و (RNA): السجل الزراعي الوطني، و أرضنا (ARDNA): منصة على الإنترنت لتنمية القدرات والبحث والإرشاد والاتصال برعاية وزارة الفلاحة ومنظمة الأغذية والزراعة؛ (2) خدمات إدارة المزارع الرقمية المقدمة للتعاونيات الكبيرة أو رابطات المنتجين / المصدرين؛ (3) قطاع مصرفي ديناميكي تقدم فيه الحلول الرقمية (FinTech)؛ (4) ومنصات التجارة الإلكترونية التي بدأت في التحول إلى تجارة الأغذية. سيتطلب التحول الرقمي للزراعة في المغرب جهدًا كبيرًا في بناء القدرات المحلية لإدارة الوصول إلى البيانات واستخدامها، وبناء البنية التحتية الرقمية في المناطق القروية، وتحسين الإطار التنظيمي، وتعزيز الطلب / اعتماد الحلول الرقمية، وتعزيز العرض التكنولوجي من قبل الشركات الناشئة والشركات الصغيرة والمتوسطة، ونشر المعرفة التقنية الرقمية وتحسين الكليات الأكاديمية لتلبية طلب السوق من حيث الخبرة الرقمية. للمزيد من التفاصيل انظر: برنامج المغرب للزراعة الرقمية والذكاء مناخيا، تقرير رقم PIDC190843؛ البنك الدولي 2019، ص. 5.

² Anou: webpage, www.theanou.com/about

نصية) عند إجراء معاملة عبر الإنترنت، ويستخدمون هواتفهم المحمولة لتأكيد شحن المنتج وتقديم أرقام التتبع ويتم تخصيص حصة صغيرة من كل معاملة لدفع تكاليف المدربين.

ينبغي أن تلعب المؤسسات العمومية دورًا نشطًا في توسيع نطاق هذه الممارسات الجيدة ونشرها في القطاعات الأخرى، بما في ذلك الزراعة، والعمل جنبًا إلى جنب مع القطاع الخاص وصغار المزارعين لإنجاح مثل هذه المبادرات. ومع ذلك، وعلى المدى الطويل، من غير المرجح أن تكون هذه التحسينات كافية لدفع نمو الإنتاجية الذي من شأنه أن يجعل الزراعة وقطاعات الاقتصاد الأخرى قادرة على المنافسة والاستدامة. فالأعمال الزراعية الكبيرة تقوم باستثمارات مهمة في التقنيات التي تعتمد على التكنولوجيا والتي ستحقق عوائد أكبر. على سبيل المثال، استثمرت شركات الصناعات الزراعية الكبرى في تطوير مجموعات كبيرة من بيانات مراقبة التربة والمناخ التي تسمح لها بالتنبؤ بدقة بمكان وزمان تركيز استثماراتها وجهودها لضمان حصاد أكثر إنتاجية. ويجب على الحكومة والجهات أن تلعب دورًا كمنظمين وميسرين ومستثمرين لضمان أن هذه الأدوات متاحة للقطاع الزراعي المغربي وأن المزارعين يمكنهم الوصول إلى مثل هذه التقنيات والأفكار القيمة المستندة على البيانات.

ومع ذلك، فإن إطلاق العنان للإمكانات الكاملة للتحويل الرقمي لتقديم فوائده المتوقعة لجميع الأفراد في جميع مناطق المغرب سيتطلب أن تتغلب البلاد على تحديات هيكلية كبيرة. حيث لا يزال المغرب يعاني من انخفاض معدلات الإلمام بالقراءة والكتابة، كما أن شريحة السكان لازالت لا تتوفر على إمكانية الوصول إلى التقنيات الجديدة، مثل الإنترنت.

المبحث الثاني: التوجهات العملية لتكريس النمط الإلكتروني داخل الإدارة المغربية:

أشار استطلاع الرأي الصادر عن وزارة إصلاح الإدارة والوظيفة العمومية في ماي 2013 (وهو آخر تقرير صادر عن الوزارة والمتواجد على موقعها الإلكتروني)، والمتعلق برضى المواطنين عن الخدمات المقدمة لهم من طرف الإدارة العمومية، أن 40 % فقط من المستجوبين راضون بشكل عام عن الخدمات المقدمة من طرف الإدارة العمومية (انظر الرسم 1 أسفله)، وسجلت أغلبية الوحدات الإدارية معدل يقارب النسبة المذكورة. وتمثلت الأهداف المرجوة من استطلاع الرأي في:

- قياس جودة الخدمات العمومية المقدمة من طرف الإدارة العمومية؛
- تقييم مستوى رضى المواطنين وتحديد تطلعاتهم؛
- تلقي مقترحات المواطنين لتحسين جودة الخدمات العمومية؛
- منح الأولوية لمشاريع التحديث.

وركز الإستطلاع التي قامت به الوزارة على العناصر التالية: **نقاط الاتصال**: ارتياح المستجوبون أو عدم ارتياحهم حسب الوحدات الإدارية التي يقصدونها. **نوع الخدمة المقدمة**: مدى رضى المستجوبين، حسب نوع الخدمة المقدمة لهم. **المجالات**: مدى ارتياح المستجوبين بخصوص المجالات المستهدفة بعده، حيث تتحمل فيها الإدارة المسؤولية.

أما بالنسبة للمقاربة المعتمدة، ففي إطار البحث الميداني لهذا الاستطلاع الذي تم انجازه خلال شهر ماي 2013، تم التركيز على العناصر الأساسية التالية :

على مستوى الإدارة: انصب البحث الميداني حول المواقع المختارة من بين الوحدات الإدارية ذات الراهنية الكبيرة في مجال استقبال المواطنين، والتي همت مناطق : جهة الدار البيضاء؛ جهة طنجة؛ جهة مراكش؛ جهة فاس- مكناس؛ جهة أكادير؛ وجهة وجدة.

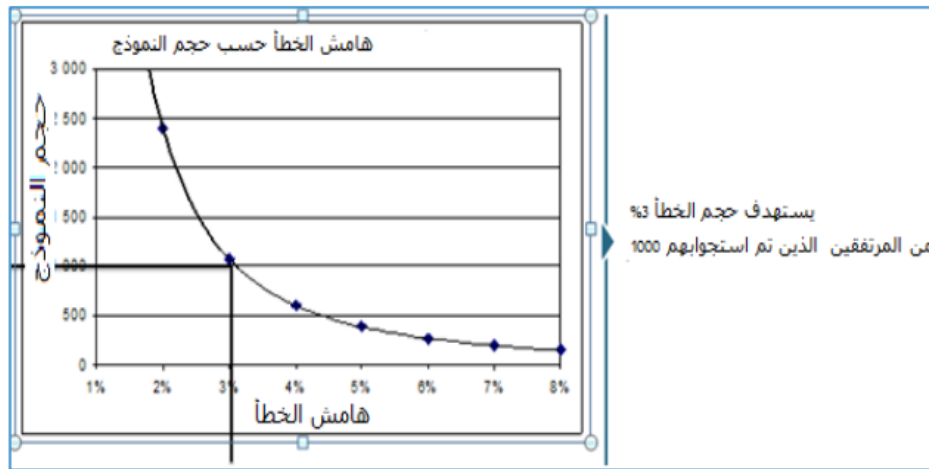
على مستوى المواطنين: تم استجواب المرتفقين وجها لوج بعين المكان وبشكل اعتباطي بمجرد خروجهم من الوحدة الادارية المحددة، وذلك من طرف مهنيين متخصصين. شملت عملية الانتقاء 1000 مرتفق، من مناطق مختلفة وتابعة للجهة المستهدفة. وبما أن نسبة خضوع المرتفقين للاستجواب قد حددت حسب الجهات المختارة، فلم يكن بالإمكان تخصيص حصيص ذات صلة بطبيعة المستجوبين حيث تم تمثيل جميع الفئات الاجتماعية والمهنية ومستويات التعليم والمدن والفئات العمرية. تم وضع نموذج يضم 1000 مرتفق بهدف ضمان بحث موثوق منه.¹

ويظهر التقرير التركيبي لاستطلاع الرأي ما يلي:

الرسم (1): استطلاع الرأي المتعلق برضى المواطنين عن الخدمات المقدمة لهم من طرف الإدارة العمومية

¹ استطلاع الرأي الصادر عن وزارة إصلاح الإدارة والوظيفة العمومية في ماي 2013،

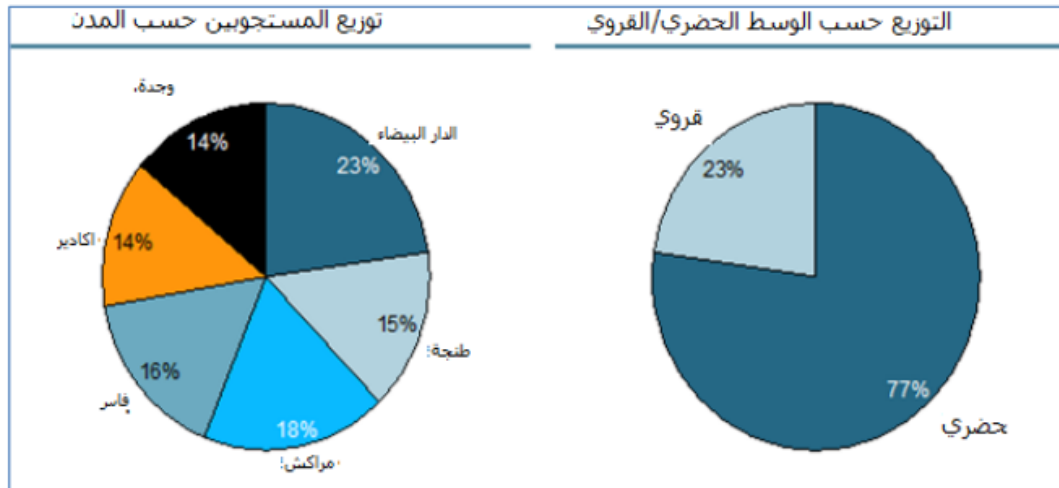
https://www.mmsp.gov.ma/uploads/documents/RapportSynthese_SondageOpinionSatisfactionUsagers_Ar.pdf



1

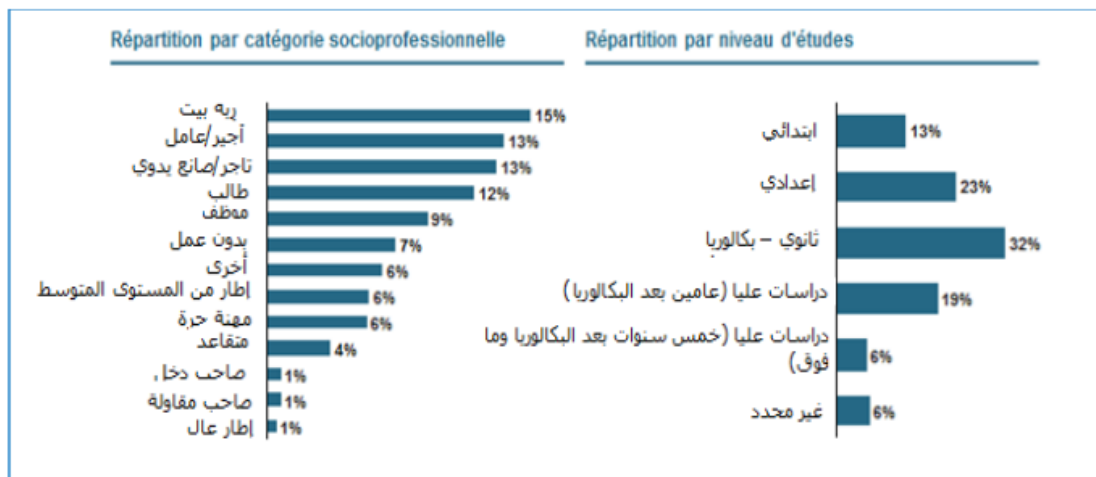
الرسم (2): التوزيع الجغرافي لاستطلاع الرأي كما يلي:

¹ نفس المرجع السابق، ص. 5.



1

الرسم (3): الفئات الاجتماعية والمهنية ومستويات التعليم والفئات العمرية لإستطلاع الرأي:



2

¹ نفس المرجع السابق، ص. 8.

² نفس المرجع السابق، ص. 10.

الرسم (4): لائحة بمجالات تدخل الدولة التي يجب منحها الأولوية حسب المواطنين المستجوبين:

لائحة بمجالات تدخل الدولة التي يجب منحها الأولوية حسب رأي المواطنين المستجوبين

1	البيئة	8	التشغيل، ومكافحة البطالة
2	المواصلات	9	التربية الوطنية
3	الثقافة	10	الصحة العمومية
4	الدفاع الوطني	11	الامن
5	النقل العمومي	12	السكن
6	الأسرة	13	العدل
7	السياحة	14	النظام الضريبي وتحصيل الضرائب
		15	الفلاحة

وركز الرسم الاستبائي الأخير على لائحة بمجالات تدخل الدولة التي يجب منحها الأولوية حسب رأي المواطنين المستجوبين، وتدل هذه الأرقام على أهمية الأبعاد الاقتصادية والمجتمعية. هذه القضايا أساسية هنا بالنسبة للمغرب، فهي قضايا تهم التنمية الاقتصادية والمجتمعية وتطوير نماذج تنظيمية تتماشى مع احتياجات المواطن المغربي، فيما يمكن ملاحظة أن التحول الرقمي أساساً إما "معطل" أو غائباً خلال تلك الفترة أو عدم إلمام المواطنين باحتياجات التحول الرقمي.

- المطلب الأول: تبعات غياب استراتيجية محكمة أمام متطلبات التحول الرقمي

إن الرهانات والفرص مهمة بالفعل بالنسبة للمغرب، فالأمر يتعلق بشكل أساسي بمواءمة نظام الإنتاج والإدارة والمجتمع المغربي مع متطلبات التحول الرقمي، وتتيح هذه المواءمة تطوير الحداثة الرقمية على هذه المستويات الثلاثة، سواء من حيث التكيف لا سيما الخدمات المقدمة للمواطنين، وأيضاً من حيث نظام الإنتاج، ومن حيث التوقع. إن هاته الرهانات (التحديث والتكيف والتوقع) ضرورية، وتؤطر لكثير من فرص ريادة الأعمال والابتكار للشركات والإدارات في المجتمع المغربي، دون أن ننسى أيضاً أن لها من المخاطر ما يجعل ظهور أي تقنيات وأساليب تنظيمية "غير ملائمة" بشكل خاص تؤثر على سير الأعمال.

إن المخاطر كبيرة بالفعل، لا سيما في ظل عدم وجود استراتيجية رقمية شاملة - وهذا هو الحال أساساً منذ مشروع "المغرب الرقمي 2013" (Digital Morocco 2013).¹ وفي انعدام

¹تهدف استراتيجية المغرب الرقمي إلى جعل المغرب مركزاً إقليمياً في تكنولوجيا المعلومات والاتصال. وهي تتمحور حول مختلف المجالات مثل التحول الاجتماعي، والمرافق العمومية الموجهة نحو المستخدمين (الحكومة الإلكترونية)، وتحسين إنتاجية المقاولات الصغرى والمتوسطة /

استراتيجية وغياب الحكامة وعدم ارتباطهما ببعض، فإن المخاطر المتعلقة بعدم التوافق أو على الأقل عدم الكفاءة تكون كبيرة إضافة إلى هاجس أن يتخلف المغرب عن الركب مقارنة بالدول الأخرى التي لديها استراتيجية طموحة وتعمل على تنفيذها. لذلك فأي تأخير في إعداد قطاعات مهمة في الاقتصاد المغربي والإدارة سيكون له تأثير سلبي كبير.

والمخاطر التي يجب تجنبها هي بشكل أساسي تلك المتعلقة بغياب استراتيجية شاملة وما يرتبط بها من حكمة. بشكل عام، هي المخاطر الناتجة عن غياب التنسيق والتي يكون لها تأثير على الأنظمة الإنتاجية والقدرات الإدارية والتفاعل الاجتماعي بشكل عام. ويمكن تلخيص المخاطر الرئيسية سواء المتعلقة تكنولوجيا الإعلام والاتصال أو بشكل عام على النحو التالي:

مخاطر السيادة الرقمية: يعزز ظهور المنصات الإلكترونية والانفتاح الواسع لأنظمة الإنتاج، المخاطر الرقمية بشكل كبير، لا سيما في سياق الهجمات السيبرانية. والسيادة الرقمية هي موضوع مركزي في صنع القرار العام المغربي، من الطبيعي أن تؤخذ المخاطر المصاحبة له بعين الاعتبار.

مخاطر جمود أو تعطيل اتخاذ القرار: تتطلب التكنولوجيا الرقمية مرونة كبيرة في سير الأعمال وعمليات صنع القرار العامة والخاصة. وبناءً على ذلك، قد ينشأ خطر جمود أو تأخير في اتخاذ القرار، في حالة عدم توافق العمليات الإدارية والتنظيمية مع المتطلبات الرقمية، لا سيما فيما يتعلق بجانب "إزالة الطابع المادي".

بشكل عام، فإن غياب استراتيجية محكمة، تهدف إلى الاستفادة الكاملة من إمكانيات التكنولوجيا الرقمية، يرخي بظلال خطر التدهور الاقتصادي والاجتماعي للمغرب.

و"لا شك أن توفير الخدمات العمومية عبر استخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال يتطلب تحولات متعددة ومعقدة سواء على الواجهة الخلفية أو الأمامية من حيث الإجراءات الداخلية للحكومة وللإدارة العمومية. وقد تحتاج الإدارة العمومية إلى إعادة التنظيم لتتكيف مع المعدات التي يتم إدخالها بمناسبة استخدام مؤهلات التكنولوجيا المساعدة على الحكومة الإلكترونية. ولا تؤثر هذه التحولات في قسم خدمات الاتصال والتكنولوجيا فقط وإنما أيضا في الأقسام الرئيسية للإدارة

الصناعات الصغرى والمتوسطة، ونشوء صناعة تكنولوجيا المعلومات. بموازاة مع ذلك، تم اعتماد التدابير المواكبة لضمان الحكامة الجيدة للاستراتيجية، والتمويل وتوفير الموارد البشرية اللازمة. للمزيد من التفاصيل انظر: برنامج الحكومة الإلكترونية: المغرب الرقمي 2013، الاستراتيجية الوطنية لمجتمع المعلومات والاقتصاد الرقمي، وزارة الصناعة والتجارة والتكنولوجيات الحديثة، المملكة المغربية وزارة الصناعة والتجارة والتكنولوجيات الحديثة، 2011. http://www.egov.ma/sites/default/files/maroc_numeric-arabe.pdf

العمومية التي ستبدأ في الاعتماد على التكنولوجيا للإطلاع على السجلات، ولإتخاذ القرارات، ولتنفيذ المهام اليومية. ويصبح توفير مساعدة للمستخدم عبر مركز المساعدة في تكنولوجيا المعلومات والاتصال ضرورياً للتخفيف من المشاكل المرتبطة باستخدام موظفي الإدارة العمومية للتكنولوجيا".¹

ويعتبر تطوير العامل البشري من أهم الركائز الأساسية للدفع بقاطرة الرقمنة في الإدارة المغربية. وبشكل مبسط، فإننا يمكن أن نجد أنفسنا أمام فشل العديد من المشاريع المرتبطة بالتحول الرقمي في الإدارة، وذلك بسبب مقاومة التغيير الذي تقوده الموارد البشرية أو الإداريون بشكل عام، حيث نجدهم معارضين للعمليات أو الأنظمة أو التطبيقات الرقمية الجديدة، سواء لإعتبارات تتعلق بالهوية بين الأجيال، أو الإكتفاء بالعناصر القديمة، وعدم القيام بتحديث على المستوى المعرفي، مما يعرض سلسلة عمل الأنظمة الجديدة للخطر بالكامل. حيث يُفترض أن رأس المال البشري هو عامل رئيسي في نجاح أي مشروع تحويل رقمي، إن تنفيذ التغييرات في التقنيات التي نستخدمها لإدارة مؤسساتنا هو مفتاح النجاح. ومع ذلك، لن يتم الاستفادة من فوائد الابتكار لهذه التقنيات بنجاح إلا إذا نجحت برامج التحول أيضاً في تغيير الأشخاص وعقلياتهم. هذا الجانب الإنساني من التغيير هو الأكثر صعوبة لأنه يتحدث عن احتياجات الناس العميقة للاستقرار ومقاومة غريزية تقريباً للتغيير. غالباً ما يتحدث المؤطرون أو المسؤولون مع فرقهم والمصالح المعنية عن خطط التحول ومناقشة خرائط الطريق لتنزيل التطبيقات التكنولوجية الجديدة داخل الإدارة، في حين يتم إغفال مسألة أساسية وعدم مناقشتها وتعلق بالحوجز البشرية التي تحول دون التحول المطلوب.

وهناك ثلاثة عوائق بشرية رئيسية والتي يجب معالجتها لإنجاح برامج التحول الرقمي:

غياب الحافز: هو ميل الناس إلى عدم فعل أي شيء أو البقاء دون تغيير. يكون غياب الحافز قوياً بشكل خاص عندما تسير الأمور على ما يرام داخل الإدارة. ودائماً سيتساءل معظم العاملين عن سبب ضرورة التغيير داخل الإدارة ما لم تكن هناك أزمة تدعو للتغيير. ومع ذلك، إذا انتظرت الإدارات حتى حدوث أزمة لتغييرها، فقد يتأخر الوقت في التحول بشكل فعال. فغياب الحافز هو شيء يجب أن يتصدى له المسؤولون الإداريون بشكل مباشر. وينبغي إبلاغ الموظفين بأن النجاح

¹ إدريس الكتاني وبرنار مولان، "تكنولوجيا الحاسوب في خدمة الحكامة الجيدة والتنمية في البلدان النامية"، ص.157.

الحالي ليس ضماناً للنجاح في المستقبل. يجب على عليهم تقديم أسباب واضحة المعالم للتحول الذي يرسم رؤية طموحة للمستقبل.

الشك: ففي كل مؤسسة، هناك أشخاص يفهمون الحاجة إلى التغيير، ولكن الشك هو أكبر عائق لهم. وغالبا ما يكون هذا الشك بناء على تجربة سابقة لأجل التغيير باءت بالفشل، لذلك سوف يتخذون موقفا مفاده أن التحول الرقمي الحالي هو مجرد مشروع آخر محكوم عليه بالفشل ويرون أن مثل هذا التغيير لا يمكن أن يحدث في أي وقت في مؤسستهم. لذلك يمكن للتغيير أن يفشل لأن الأشخاص الذين من المفترض أن يقودوه، لا يؤمنون بإمكانية حدوث التغيير وخاصة المسؤولين الإداريين.

السخرية: وهو الحاجز البشري الذي يمكن أن يكون أكثر إحباطاً، عندما يواجه العاملون برنامج التحول الرقمي الذي بدأ على مستوى الإدارة بالسخرية، خاصة السخرية من المسؤول الإداري الذي يقود هذا التغيير وسيستخدمون أي فشل أو تغيير في الخطة كنقطة نقاش لتوضيح كيف كانوا يعرفون دائماً أن قيادة المؤسسة غير كفؤة. وهو أمر محبط للغاية، لأنه لا يوجد برنامج تحويل يعمل بدون مشاكل أو تحديات. في الواقع، يعد استعداد المسؤول الإداري لتغيير الخطط وتكييفها علامة جيدة على أنه يستمع ويختبر أفكار الإداريين.¹

ويتضح من خلال ما سبق أن العمل بنظام إدارة إلكترونية وبناءه ليس مهمة سهلة، ليس بسبب غياب البنيات والمعدات اللازمة لتكنولوجيا الإعلام والاتصال فحسب ولكن أيضا بسبب أن الموظفين بالإدارة غير مؤهلين لتوفير شروط الاستخدام اللازمة لاستخدام خاصيات نظام الإدارة الإلكترونية الذي يفعل دون الخضوع قبل ذلك لتدريب مسبق. وإن دل هذا على شيء، فإنما يدل على أن بناء نظام إدارة إلكترونية يتطلب عملا ميدانيا دؤوبا من أجل تحديد الشروط اللازمة وجمعها. وعندما يتم تكوين الإداريين وتأهيلهم بالشكل الذي يتماشى واليات العمل الجديدة، بالإضافة إلى توفير البنية التحتية اللازمة والمتناسبة مع تكنولوجيا الإعلام والاتصال، سيكون بذلك قد شق نظام الإدارة الإلكترونية طريقه ليصبح خدمة مهمة في حياة المواطنين والوسيلة المستخدمة المفضلة لديهم.

فنظام الإدارة الإلكترونية يشمل سياقين أساسيين: السياق التكنولوجي، المرتبط بالبنية التحتية والموارد البشرية. وتشير البنية التحتية للتكنولوجيا إلى التقنيات التي تمكّن من العمل بالإنترنت،

¹مجلة فوربس Forbes ، العوائق البشرية الثلاثة أمام التحول الرقمي 'The Three Human Barriers To Digital Transformation'، Tendayi Viki، 2018. للمزيد من التفاصيل انظر:

<https://www.forbes.com/sites/tendayiviki/2018/09/23/the-three-human-barriers-to-digital-transformation/?sh=45c5b97c164b>

بينما تشير الموارد البشرية إلى متخصصي تكنولوجيا المعلومات الذين لديهم المعرفة والمهارات اللازمة لتنفيذ الأعمال المتعلقة بالإنترنت، وتعد البنية التحتية التكنولوجية أمراً بالغ الأهمية في اعتماد التحول الرقمي ويمكن أن تكون عائقاً أمام تقديم خدمات ومعاملات إدارية إلكترونية ملائمة. أما بالنسبة للسياق التنظيمي فيركز بشكل أساسي على الدعم الإداري والاستعداد المالي. هذا الدعم، من ناحية، له تأثير كبير على خلق بيئة ترحب بالتغيير وتدعم الابتكار الذي يساعد الإدارة على الوصول إلى أهدافها الأساسية وتحقيق رؤيتها. من ناحية أخرى، يتطلب اعتماد الإدارة الإلكترونية الاستثمار في الأجهزة، البرامج، الأنظمة وتدريب الموظفين. ومع وجود موارد مالية كافية مخصصة للتحول الرقمي، يمكن للمؤسسة الحصول على الموارد اللازمة وتطويرها إلى وظائف إلكترونية فائقة الفعالية. لذلك يشكل الاستعداد المالي عاملاً مهماً آخر معترفاً به في أدبيات الابتكار.

المحور الثاني: تحسين الأداء في الإدارة المغربية لن يكون بدون ثورة:

على مدى العقدين الماضيين، بذل المغرب جهوداً كبيرة في مجال البنية التحتية، حيث أشار تقرير (2021 We Are Social)¹ أن مسألة الربط بالنسبة للمواطنين والشركات في المغرب جيدة نسبياً، حيث يشير التقرير إلى أن 74.4% من الأفراد المغاربة يستخدمون الإنترنت مقارنة بمتوسط عالمي يبلغ 59.5%، و 59.3% ينشطون على وسائل التواصل الاجتماعي مقابل 53.6% على مستوى العالم. علاوة على ذلك، في تقرير آخر هذه المرة من قبل المجلس الأعلى للحسابات (2019)، لوحظت عدة نتائج منها أن خلال الفترة بين عامي 2010 و 2017، شهدت العديد من الإدارات العمومية تقدماً ملحوظاً من حيث الخدمات عبر الإنترنت مثل الضرائب والجمارك و التجارة الخارجية بالإضافة إلى التسجيل والتحفيز للأراضي. ووفقاً للتقرير نفسه، فقد تمكن المغرب من تحسين ترتيبه بسلم الأمم المتحدة فيما يتعلق بتطوير الخدمات عبر الإنترنت، حيث حصل على 58 مرتبة في الفترة ما بين 2008 و 2014. ومع ذلك، فإن هذا التطور الإيجابي لم يستمر طويلاً حيث انخفض ترتيب المملكة بشكل حاد في عام 2018 لتعود إلى المركز 110 في مؤشر الحكومة الإلكترونية والمرتبة 78 في مؤشر الخدمات عبر الإنترنت.

¹ Digital 2021 Global Overview Report: THE LATEST INSIGHTS INTO HOW PEOPLE AROUND THE WORLD USE THE INTERNET, SOCIAL MEDIA, MOBILE DEVICES, AND ECOMMERCE. By WE Are Social and Hootsuite, 2021.

المبحث الأول: تطوير أنظمة الإدارة الإلكترونية رافعة حقيقية للتغيير والتنمية:

أشارت اللجنة الخاصة بالنموذج التنموي¹ من خلال تقريرها العام في أبريل 2021، أنه من أجل حدوث تحول حكومي رقمي فعال وشامل، من الضروري أن تقوم الدول بمواءمة استراتيجيتها الرقمية الوطنية وخريطة الطريق الخاصة بالتنفيذ مع الاستراتيجيات المحلية والوطنية الأخرى واستراتيجياتها. وأكدت اللجنة على مايلي: " تطوير منصات رقمية بالنسبة لكل الخدمات المقدمة للمواطنين والمقاول، وكذا منصات تسمح بالمشاركة على المستوى الوطني والترابي. ويبقى تسريع رقمنة الإدارة ضرورة مستعجلة من خلال إنشاء منصة رقمية موحدة تسمح للمواطن بالولوج إلى كل الخدمات الإدارية الضرورية لحياته اليومية. وقد عرفت عملية رقمنة خدمات الدولة والإدارة بعض التقدم في الأونة الأخيرة من خلال اعتماد بعض القوانين المتعلقة بتبسيط الإجراءات الإدارية، وهي التي بإمكانها أن ترفع من منسوب الثقة في علاقة المواطن بالدولة. لذا، يجب تسريع ورش رقمنة الإدارة الذي انطلق على أسس جيدة وذلك عبر الاعتماد والتنفيذ الفوري للقوانين المتعلقة بالإدارة الرقمية وتبسيط المساطر والإجراءات الإدارية وبالجريمة الإلكترونية، دون إغفال رقمنة الإدارة القضائية والخدمات التي تقدمها للمواطن".²

مما لا شك فيه أن تبني التقنيات الرقمية وتكنولوجيا الإعلام والاتصال من طرف الإدارة العمومية يؤدي إلى تحسين جودة الخدمة المقدمة، وتمنح التكنولوجيا الرقمية الأشخاص إمكانية الوصول الفوري إلى أي شيء يريدون رؤيته أو سماعه أو قراءته. وبفضل هذا، فإن إدارة الوقت في النطاق الرقمي تتعلق حقاً بإدارة مقدار المعلومات التي يمكننا التعامل معها في أي فترة زمنية معينة. عندما تدير الإدارة وقتها بالشكل الصحيح، سيدير الآخرون وقتهم على هذا الأساس، فإدارة الوقت هو نظام جماعي يتضمن بناء إطار للممارسات الجيدة المشتركة التي يفهمها الجميع، من أجل تحقيق أقصى استفادة من الوقت. وعلى هذا الأساس يمكن تعزيز قدرات المؤسسات لأنها تعيد تركيب وتغيير مكونين متكاملين لازمين لحسن عمل المؤسسات الإلكترونية هما: العمليات المكتبية الخلفية

¹ تفضل صاحب الجلالة الملك محمد السادس نصره الله، بإحداث اللجنة الخاصة بالنموذج التنموي يوم 12 ديسمبر 2019، بعد ان عين جلالتة السيد شكيب بنموسى رئيسا للجنة، و ذلك يوم 19 نونبر 2019. وتكتسي هذه اللجنة طابعا استشاريا وترتكز مهامها، التي تنحصر في أفق زمني محدد، على رسم ملامح نموذج تنموي متجدد وفق مقاربة تشاركية وشاملة. مهمة اللجنة تقوم على تشخيص دقيق وموضوعي للوضع في المغرب، بكل صراحة وجرأة وموضوعية، بغية رصد الاختلالات التي يجب تصحيحها وتحديد معالم القوة من أجل تعزيز المكتسبات، في أفق صياغة مقترحات واقعية وقابلة للتنفيذ. للمزيد من التفاصيل انظر: الموقع الرسمي للجنة www.csmd.ma.

² التقرير العام للنموذج التنموي الجديد، تحرير الطاقات واستعادة الثقة لتسريع وتيرة التقدم وتحقيق الرفاه للجميع؛ اللجنة الخاصة بالنموذج التنموي – المملكة المغربية 2021، ص. 136.

وهي العمليات التي تجريها المؤسسات العمومية دعماً لعمليات شبائيك الإستقبال، إضافة إلى العمليات المكتبية الأمامية وهي تفاعل الإدارات وتعاملها المباشر مع المواطنين والمقاولات.

- المطلب الأول: الإدارة الإلكترونية رافعة نحو خلق ثقافة تنظيمية رقمية قوية

"إن الإدارة الإلكترونية : تدين بقدرتها على التحول لـ تكنولوجيا الإعلام والاتصال التي تحمل أفق إصلاحات كبرى في الحكامة والإدارة العمومية بفضل إدارة الشأن العام إدارة أكثر فعالية، وبفضل وضع معلومة أجود في متناول العموم وتقديم خدمات أفضل، وبناء شراكة من أجل حكمة تشاركية وتفاعلية، وتبين دراسات تنفيذ الحكومة الإلكترونية ببلدان نامية، مثل تنزانيا وجنوب إفريقيا والصين، كيف أن إدخال تكنولوجيا الإعلام والاتصال في المؤسسات الحكومية يؤدي إلى تطور واضح. من حيث تحسن الفعالية، حكمة أقل تكلفة: تنتج نفس النتائج ولكن بكلفة أقل بكثير؛ حكمة تقدم أكثر: تنتج أكثر بنفس التكلفة الإجمالية؛ حكمة سريعة ومتجاوبة: تنتج نفس النتائج وبنفس التكلفة وفي وقت أقل. مزايا فعلية، حكمة تعمل بشكل أفضل: تنتج نفس النتائج وبنفس التكلفة في نفس الوقت ولكن بجودة أعلى . حكمة مبتكرة : تتولد عنها نتائج جديدة".¹

بشكل عام، خدمات الإدارة الرقمية تعرف بأنها تقدم داخل الإدارة - وكذلك بين الإدارة والمرتفقين - باستخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال، وكما هو معروف، يتم تقديم الخدمات الإدارية شخصياً، (أي بحضور الشخص المعني) من قبل الإدارات في مواقع مختلفة، وغالباً باستخدام النماذج الورقية. ولكن مع التحول الرقمي، يمكن للإدارة تقديم المعلومات والخدمات للمواطنين في أي وقت وفي أي مكان وعلى أي منصة أو جهاز، ويساعد هذا التحول على خلق ثقافة تنظيمية رقمية قوية. وتعتبر الثقافة التنظيمية الأفضل والأكثر قابلية للتكيف هي الثقافة التي تظل منتجة وتشارك في الوظائف والخدمات الرقمية للمؤسسة، وهذا مهم بشكل خاص في القطاع العمومي الذي من الواضح أن خدماته مهمة لأكثر عدد من الناس، فوجود هذه الثقافة الرقمية يساعد الإداريين على مطابقة ودعم التغييرات الرقمية وتبقي الإدارة دائماً على إطلاع بأخر التحديثات، كذلك يرتبط التحول الرقمي ارتباطاً وثيقاً بالتحول الثقافي، في الواقع، إنهما وجهان لعملة واحدة، يعتمد كل منهما على الآخر للنمو والبقاء. وتساعد هذه الثقافة الرقمية أيضاً الموظفين على تحسين مهاراتهم باستمرار من خلال توفير ثقافة تكافئ الابتكار. كما أن المواطنون والشركات المتصلين بالإنترنت يريدون التفاعل مع

¹ إدريس الكتاني وبرنار مولان، "تكنولوجيا الحاسوب في خدمة الحكامة الجيدة والتنمية في البلدان النامية"، ص. 41.

الإدارة عبر الوسيلة الأسهل التي تجنبهم الوقوف في الطوابير والازدحام ولا تضيع وقتهم، وهو الشيء الذي يوفره الإنترنت.

نتيجة لذلك، ولتوفير الوقت والراحة التي يتوخاها المواطنون والشركات، وجب على المؤسسات الإدارية التواجد على الأنترنت من خلال القنوات الرقمية التي تمثلها، وباستخدام نظام إداري رقمي يكون سهل الولوج ويدعم جميع الأجهزة لدى المرتفقين من هواتف محمولة، ولوحات ذكية إضافة إلى الحواسيب. إضافة إلى توفير الخدمة الذاتية لتقديم تجربة أفضل، يستأنس بها المرتفق مع منصات الإدارة، وتمكنه من ملء المعلومات الخاصة بنفسه من منزله أو مكان تواجده ودون الذهاب شخصيا للإدارة المعنية، مما يقلل الأخطاء على مستوى الوثائق، كما يحرر أيضا العاملين الإداريين من مهام كانوا يقومون بها سابقا.

لقد غيرت تكنولوجيا الإعلام والاتصال وجه الإدارة العمومية بالمغرب مثلما فعلت في العديد من بلدان العالم. حيث أثمرت التحسينات التي أدخلتها هاته التقنيات الرقمية من ملاءمة المشروع على المستوى التنظيمي. وتخلّى جميع المستخدمين عن المعالجة اليدوية وتبنوا المعالجة الإلكترونية، وباتوا يتمنون توسيع المشروع لكي يشمل خدمات أخرى لم تخضع بعد للمعالجة الآلية.

وفي هذا الصدد أشار **خطاب جلالة الملك محمد السادس نصره الله**، في افتتاح الدورة الأولى من السنة التشريعية الأولى من الولاية التشريعية العاشرة 14 أكتوبر 2016 إلى:

"إن إصلاح الإدارة يتطلب تغيير السلوكات والعقليّات، وجودة التشريعات، من أجل مرفق إداري عمومي فعال، في خدمة المواطن.

فالوضع الحالي، يتطلب إعطاء عناية خاصة، لتكوين وتأهيل الموظفين، الحلقة ثم للعمل، علاقة المواطن بالإدارة، وتمكينهم من فضاء ما الأساسية في عمع استعمال آليات التحفيز والمحاسبة والعقاب.

كما يتعين تعميم الإدارة الإلكترونية بطريقة مندمجة، تتيح الولوج المشترك للمعلومات بين مختلف القطاعات والمرافق.

فتوظيف التكنولوجيات الحديثة، يساهم في تسهيل حصول المواطن، على الخدمات، في أقرب الآجال، دون الحاجة إلى كثرة التنقل والاحتكاك بالإدارة، الذي يعد السبب الرئيسي لانتشار ظاهرة الرشوة، واستغلال النفوذ.

وهو ما سبق أن أكدنا على ضرورة محاربته في مفهومنا للسلطة.¹

واتضح أيضا من خلال هذا الورش - التحول الرقمي - أن تصميم نظام إدارة إلكترونية وبناءه على المستوى المحلي ليس مهمة سهلة، حيث يجب أن نقر بأن الوقت الذي يستغرقه الإداريون للتعامل مع الورق - والذي يمكن أن يشمل: التعامل مع المراسلات، وتقديم التقارير، السجلات المؤرشفة، والتحقق من السجلات، وإرسال المستندات بالبريد إلى مواقع أخرى، والمزيد من المعاملات الورقية الأخرى تأخذ حيزا كبيرا من وقت كلا الجانبين: الإداري والمرتكز. وبالموازاة مع ذلك، كان لرقمنة الإدارة لمسة بارزة على الجو العام للمرفق، حيث تراجعت وبشكل واضح المعاملات الورقية، علاوة على تراجع المشاكل الصحية التي كان يعاني منها الإداريون بسبب إجراءات العمل المعالجة يدويا والمرهقة للخدمة مثل آلم الظهر والكتفين، والصداع، واحتقان الأصابع، والحساسية الناتجة عن الإطّلاع كل مرة على السجلات القديمة والملينة بالغبار.

ولابد من الإشارة إلى أن مزايا وفوائد تطبيق الإدارة الإلكترونية هي نفسها لكل من البلدان المتقدمة، والنامية أو التي في طريق النمو، يكمن الفرق هنا في مدى استعداد الدولة للدخول في هذا المشروع الرقمي وملاءمة الظروف سواء على مستوى البنية التحتية، التجهيزات والموارد البشرية. ومع ذلك، فإن تطبيقات الإدارة الإلكترونية لها فوائد عديدة على المواطنين، الشركات والمؤسسات العمومية ككل، حيث تتيح للأشخاص والشركات والقطاعات الحكومية الوصول إلى المعلومات الحكومية المتاحة على مدار 24 ساعة في اليوم، 7 أيام في الأسبوع، مما يحسن جودة هذه الخدمات.

فعلا سبيل المثال لا الحصر، يستطيع السنغافوريون من خلال بوابة المواطن الإلكترونية E-citizen في سنغافورة الوصول إلى حوالي 1600 خدمة إلكترونية تتعلق بالأعمال التجارية، والصحة، والتعليم، الترفيه، التوظيف، والأسرة. ونجد من بينها 1300 خدمة إلكترونية يتم التعامل معها المواطن بالكامل مع الحكومة عبر الإنترنت. وتنقسم بوابة المواطن الإلكترونية E-citizen إلى

¹ خطاب جلالة الملك محمد السادس نصره الله، في افتتاح الدورة الأولى من السنة التشريعية الأولى من الولاية التشريعية العاشرة 14 أكتوبر 2016.

فئات بناءً على الاحتياجات الواقعية لكل فرد، حيث تقدم كل وزارة ومجلس تشريعي خدمات إلكترونية من خلال نفس البوابة. وتنقسم بوابة المواطن الإلكتروني إلى فئات بناءً على الاحتياجات الواقعية لكل فرد، حيث تقدم كل وزارة ومجلس تشريعي خدمات إلكترونية من خلال نفس البوابة. وبالتالي، يتمتع السنغافوريون بإمكانية الوصول الشامل إلى الخدمات الحكومية، دون الاضطرار للمرور عبر البيروقراطية. من الخدمات الإلكترونية الشائعة: تقديم استثمارات طلب شراء شقق، والبحث عن معلومات المدرسة، والبحث عن عمل وتسجيل الناخبين. وأظهرت الإحصائيات أنه اعتباراً من يونيو 2002، تم رقمنة حوالي 77 ٪ من الخدمات العمومية التي تعتبر جاهزة للتسليم الإلكتروني وتمكينها عبر الإنترنت.¹

تجدر الإشارة إلى أن تجربة سنغفورة قامت بعملية إشراك المواطن للمساهمة أيضاً في مشروع رقمنة الإدارة في إطار ما يعرف بالديمقراطية الرقمية²، وذلك عندما يؤدي استخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال إلى تعزيز مشاركة المواطنين في العملية الديمقراطية. حيث إن تطبيق الإدارة أو الحكومة الإلكترونية سهل مشاركة المواطنين في الحكم من خلال زيادة قنوات الوصول إلى الإدارات الحكومية، في اعتماد واضح على المقاربة التشاركية من خلال توسيع فرص مشاركتهم، بفتح قنوات جديدة للتواصل بين المواطنين وممثلهم ومكنت هذه القنوات الفئات المهمشة (أي النساء، ذوب الاحتياجات الخاصة، والشعوب الأصلية) منولوج لقنوات المشاركة الرئيسية. ومع ذلك، نظراً لأن مبادرات الحكومة الإلكترونية لديها القدرة على إضفاء الطابع الديمقراطي على تقديم الخدمات الأساسية و "مستوى" آثار التنمية، فإن هذه المبادرات نفسها يمكن أن تزيد أيضاً من ابتعاد المواطنين عن الحكومة وحتى تعميق الحرمان القائم. لذلك ينبغي على صناع القرار، في محاولتهم تحقيق أهداف التنمية من خلال الحكومة الإلكترونية، النظر في المشاريع التي من شأنها أن تحقق أكبر قدر من الفوائد لأكثر عدد من الناس. فعندما يؤدي استخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال إلى

¹ E-GOVERNMENT IMPLEMENTATION, Phonepaseuth Solinthone, Tatyana Rumyantseva, Singapore's E-citizen Portal: A Case Study in G2C Transactions, MATEC Web of Conferences 79, 01066 (2016). P. 2

² مفهوم الديمقراطية الرقمية: يرى بعض الباحثين أن الديمقراطية الرقمية هي ليست بنمط جديد أو نوع آخر من أنواع الديمقراطية وإنما هي عبارة عن ممارسة جديدة للديمقراطية بطرق وأساليب ومضامين جديدة ومجالات أوسع، بمعنى أنها نظام ممارسة الديمقراطية تكنولوجيا. الديمقراطية الرقمية كما عرفت من طرف المفكرين والباحثين تعني: توظيف أدوات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الرقمية في توليد وجمع وتصنيف وتحليل وتداول كل المعلومات والبيانات والمعارف المتعلقة بممارسة قيم الديمقراطية وآلياتها المختلفة بغض النظر عن الديمقراطية وقالها الفكري ومدى انتشارها وسلامة مقصدها وفعاليتها في تحقيق أهدافها. تتميز الديمقراطية الرقمية بالخصائص التالية: 1. أنها تقوم على التكنولوجيا الرقمية. 2. تتيح الديمقراطية الرقمية قدر أكبر من الشفافية ونشر واستقبال الآراء والأحداث للمواطنين، ذلك أن التكنولوجيا الرقمية قادرة على إتاحة العديد من المعطيات التي تزكي الديمقراطية. 3 الديمقراطية الرقمية تتميز بسهولة ترجمة وتجسيد الممارسات الديمقراطية وتطبيقاتها مثل: حرية التعبير عن الرأي النقاش والحوار، استطلاعات الرأي وسير الآراء الوعي الانتخابي... إلخ. 4. تتحقق الديمقراطية الرقمية من خلال المجتمعات الرقمية المتنوعة مثل: (المنتديات الجماعية ومنظمات المجتمع المدني... إلخ). 5. القدرة على توسيع ونشر الممارسات الديمقراطية على نطاقات واسعة وأبعاد خارج حدودية وخارج أممية بسرعة كبيرة وبسهولة شديدة. للمزيد من التفاصيل انظر: د. عبد القادر دندن و آخرون، "العلاقات الدولية في عصر التكنولوجيات الرقمية تحولات عميقة. مسارات جديدة"، مركز الكتاب الأكاديمي 2021، ص. 375.

تعزيز مشاركة المواطنين في عمليات صنع القرار سواء المحلي أو الحكومي فإننا نكون أمام الديمقراطية الرقمية.

ومثل أي مشروع، يمكن تنفيذ الإدارة الإلكترونية على مراحل وستعتمد تكاليف التنفيذ على توافر البنية التحتية، قدرات الموارد البشرية، المرتفق، وطريقة تقديم الخدمة (سواء من خلال الإنترنت أو من خلال الخطوط الهاتفية...) وكلما كان نوع الخدمات التي تريد الحكومة أو الإدارة تقديمها أكثر تعقيداً، كلما زادت كلفتها. ويجب على أي إدارة إلكترونية أن تعتمد نهجاً يركز بالأساس على المواطن، وهذا يعني أن الإدارة الإلكترونية يجب أن تكون خدمة موجهة للمرتفق النهائي أو خدمة مدفوعة بالطلب. ومع ذلك، لا يستخدم العديد من المواطنين هاته الخدمات الإلكترونية لعدة أسباب، من بينها عدم الإلمام بتكنولوجيا المعلومات والاتصال، ونقص الولوجيات والتدريب، والمخاوف بشأن الخصوصية وأمن المعلومات. وبالرغم أن الإدارة الإلكترونية قد توفر السهولة والراحة في تقديم الخدمات، وتقدم خدمات حكومية مبتكرة، فلن يتعاطى المواطن لأي من هذه الخدمات ما لم يتم حل المخاوف المذكورة أعلاه.

أصبح التطوير الإداري عملية ملحة، انبرى لها خبراء الإدارة واضعين وسائل وأساليب متنوعة لها، وجعل الإدارة الإلكترونية حجر الزاوية في تحقيق أهداف التغيير وقيادته نحو الخدمة العامة الإلكترونية، كأساس لترشيد الخدمة العمومية أو ما يسمى بالحكمة الرشيدة.

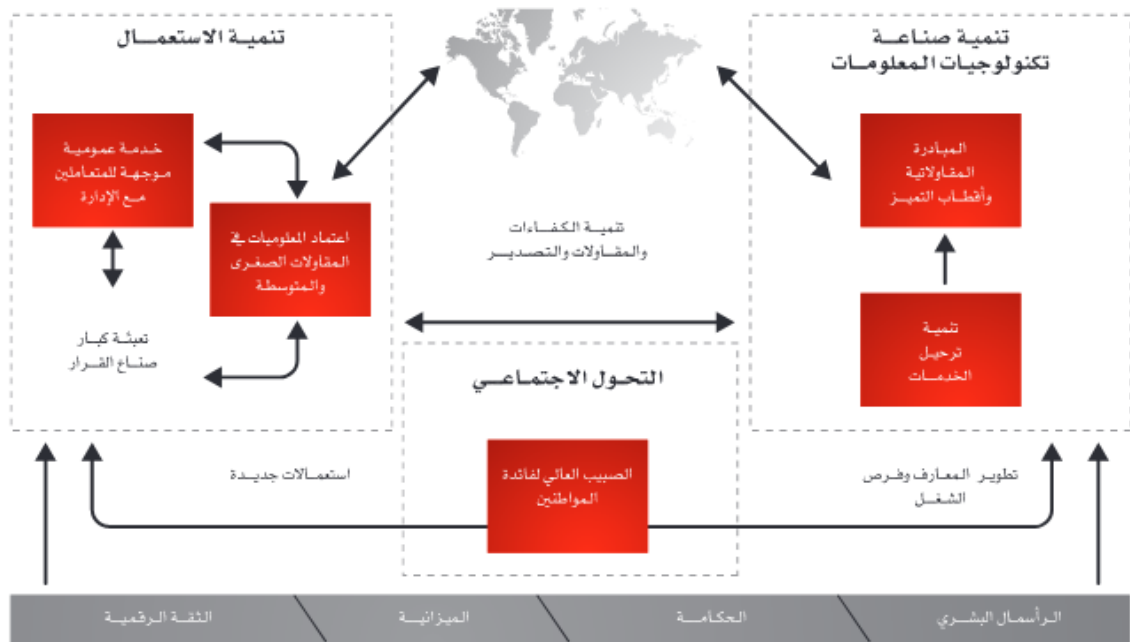
المبحث الثاني: الإدارة المغربية أرضية خصبة للعمل بمبادئ الإدارة الإلكترونية:

بعد المد الكبير الذي عرفته تكنولوجيا الإعلام والاتصال على مستوى العالم، أصبح التحول نحو الإدارة الإلكترونية يمثل توجهها عالمياً، يشجع على تبني نظم الخدمات الإلكترونية حيث كانت هناك جملة من المبادرات قدمتها حكومات دول عديدة توجت بنجاح كبير، وعرفت تحديات، وصعوبات في دول أخرى. وتلقى هذا التوجه نحو الحلول الرقمية الدعم الكامل من السلطات المغربية على مختلف المستويات. حيث تم القيام بالعديد من التحسينات على مستوى البنية التحتية إضافة إلى تحيين القوانين لتتماشى مع التغييرات الجديدة، وحظيت هذه الإصلاحات بدعم كبير من قبل برنامج (المغرب الرقمي 2020)¹ (Digital Morocco 2020)، وهو مخطط للتنمية الوطنية

¹ وفي هذا الصدد، يقترح المجلس الاقتصادي والاجتماعي والبيئي جملة من الإجراءات الرئيسية، تتمثل في ما يلي: 1. إعطاء الأولوية للرقمنة باعتبارها وسيلة ونمطاً هيكلياً لتطبيق القوانين والنصوص التنظيمية وتوفير الخدمات العمومية، وتعزيز التطبيقات أو النظم الرقمية الجديدة ذات التأثير القوي على مسار المرتفقين (المواطن) والمقاولات. 2. وضع إطار تنظيمي متكامل ومناسب في مجال الرقمنة، لا سيما في ما يتعلق بالعمل عن بعد وحماية المعطيات. 3. تحسين الأمن السيبراني والسيادة الرقمية من أجل إرساء تحول رقمي مسؤول، وذلك من خلال تحسين صمود

أعدته وزارة الصناعة والتجارة والاستثمار والاقتصاد الرقمي، وتم اعتماده في عام 2016 لتكملة إنجازات (المغرب الرقمي 2013) (Digital Morocco 2013)، المعتمدة في 2008. وتم إنشاء مخطط وكالة التنمية الرقمية (ADD) سنة 2017 للإشراف على التقدم وتنظيم المشاريع والإصلاحات المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، إضافة إلى الحد من الفجوة الرقمية بين المناطق الحضرية والريفية، وتحقيق التحول نحو إلى الحكومة الرقمية، وتعزيز رقمنة العمليات التجارية. وبُني برنامج المغرب الرقمي وفق رؤية وطموحات واضحة تستهدف موقعه بين البلدان الصاعدة في مجال تكنولوجيا المعلومات وتعزيز مكانته في سلم الإقتصاد والتنمية البشرية كما هو موضح في الشكل التالي:

الرسم (5): استراتيجية برنامج المغرب الرقمي¹



البنيات التحتية، وترسيخ الثقة الرقمية، وتعزيز حماية المعطيات ذات الطابع الشخصي وتعميم التوقيع الإلكتروني. 4. تطوير مراكز معطيات وطنية و جهوية مغربية، اعتمادا على شراكات بين القطاعين العام والخاص بما. يُمكن من التوطين والحفظ الداخلي للأنشطة الرقمية الاستراتيجية للدولة والمقاولات المعطيات والتطبيقات). 4. العمل من أجل صعود «منظومة رقمية مغربية، عن طريق استخدام رافعة الصفقات العمومية وآليات التمويل مبتكرة بالنسبة للفاعلين في القطاع، ونزويد المقاولات التي تستثمر في عملية رقمنتها بحوافز مالية، من قبيل تعزيز التحفيزات الجبائية وضمان التمويل من طرف الدولة. 6. تسريع نشر آلية الأداء بواسطة الهاتف المحمول، في تكامل مع باقي وسائل الأداء الإلكترونية الأخرى على الصعيد الوطني، قصد تدارك التأخير المجل في الشمول المالي، والتقليص من اللجوء إلى الأداء نقداً. العمل على انخراط الجامعات والقطاعات الاقتصادية، والصناعية خصوصا في مشاريع البحث والتطوير ذات الصلة بالتحول الرقمي، بهدف خلق «منظومات» ملائمة لتطوير المقاولات الناشئة وتشجيع صعود صناعة رقمية حقيقية. 8. جعل الذكاء الاصطناعي أولوية وطنية في ورش التحول الرقمي، بالنظر إلى ما يتيح من إمكانات في مجال ترشيد كلفة الإنتاج وما يقدمه من حلول تستجيب للحاجيات المختلفة للمواطنات والمواطنين. للمزيد من التفاصيل انظر: "رأي المجلس الاقتصادي والاجتماعي والبيئي نحو تحول رقمي مسؤول ومُدمج" 2021، ص. 10.

¹ المغرب الرقمي 2013؛ الاستراتيجية الوطنية لمجتمع المعلومات والاقتصاد الرقمي، ص. 23.

- المطلب الأول: كرونولوجيا المشروع الرقمي في المغرب

يتم تنظيم قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من قبل وزارة الصناعة والتجارة والاستثمار والاقتصاد الرقمي، وهي المسؤولة عن تعزيز الاقتصاد القائم على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. وتعتبر الوكالة الوطنية لتقنين المواصلات ANRT، الجهة الرقابية على القطاع الفرعي المتعلق بالرقميات، وعامل أساسي لتحرير الاتصالات وتمكين التطور التكنولوجي في جميع أنحاء المملكة، على النحو المنصوص عليه في قانون 1997 رقم 24-96 وتعديلاته اللاحقة. إضافة إلى جهات فاعلة رئيسية الأخرى في القطاع تشمل وكالة التنمية الرقمية (ADD) التي تم إنشاؤها حديثاً، وفيدرالية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات و ترحيل الخدمات¹ (APEBI)، وهي منظمة تركز على القطاع الخاص وتعمل على تعزيز التقدم التكنولوجي ودعم شركات تكنولوجيا المعلومات المحلية.

بدأت القصة للدخول في المشروع الرقمي "سنة 1998 لما بدأ تحرير قطاع الاتصالات بإنهاء احتكار مكتب البريد والتلغراف له، وإنشاء شركة اتصالات المغرب الوطنية، التي خضعت لاحقاً للخصخصة. بعد ثلاث عمليات استحواذ متتالية للأسهم في 2001-2007، استحوذت شركة Vivendi التي تتخذ من باريس مقراً لها على 53٪ من شركة Maroc Telecom بإجمالي 45.4 مليار درهم (4.7 مليار دولار) و 0.2٪ من أسهم Vivendi. ثم قامت الحكومة بإدراج 14.5٪ من الأسهم في بورصتي باريس والدار البيضاء في 2014. وخلال العام نفسه، أصبحت شركة اتصالات الإماراتية، التي تتخذ من الإمارات العربية المتحدة مقراً لها، المساهم الأكبر بعد استحواذها على جميع أسهم Vivendi مقابل 5.7 مليار دولار. في عام 2019، باعت الحكومة المغربية 6٪ إضافية من الأسهم للجهات الفاعلة المؤسسية المحلية مقابل 125 درهماً (13.02 دولاراً) للسهم، ثم أدرجت 2٪ أخرى من الأسهم في بورصة الدار البيضاء كطرح عام، تاركة للحكومة المغربية حصة الـ 22٪ المتبقية. حدث هذا التغيير في هيكل المساهمين خلال نفس العام الذي عززت فيه اتصالات المغرب تواجدتها الدولي ليشمل 10 دول أفريقية، بعد استحواذها على

¹ وتنتظم هذه المؤسسة بمجموعة من الأدوار؛ المشاركة في تطوير تكنولوجيا المعلومات والاتصال بالمغرب، دمج الجيل الجديد من المقاولات وخلق تعاون بين جميع مكونات صناعة تكنولوجيا المعلومات والاتصال. للمزيد من التفاصيل انظر: www.apebi.org.ma

Tigo Chad من Group Milinet. و تظل شركة اتصالات المغرب أكبر مزود للاتصالات في البلاد اعتبارًا من عام 2019، ب: 19.3 مليون مستخدم¹.

ثاني أكبر شركة في السوق هي Orange Maroc ، حيث يبلغ عدد مستخدميها 16.5 مليون مستخدم. والتي كانت أول ممثل خاص يدخل السوق، في عام 2000، تحت الاسم التجاري (Medi Telecom -MediTel). ودخلت هذه الشركة في البداية بملكية مشتركة بين Altice Portugal (البرتغالية) (32.18٪)، Telefónica الإسبانية (32.18٪)، صندوق الاستثمار المغربي FinanceCom (18.06٪)، وصندوق الإيداع والتدبير المملوكة للدولة (CDG) (17.59٪). وفي عام 2009 أصبحت MediTel بالكامل مغربية، حيث يتحكم كل من FinanceCom و CDG في النصف. واستحوذت شركة الاتصالات الفرنسية أورانج على حصة 40 ٪ في الشركة بعد عام، ودفعت 640 مليون يورو، تلتها عملية استحواذ ثانية في عام 2015، مما جعلها المساهم الأكبر بحصة 49 ٪ في الشركة، وتركت FinanceCom و CDG مع 25.5٪ لكل منهما. في عام 2019 ، استحوذت شركة Orange Morocco على 10٪ من عائدات المجموعة بمنطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا².

دخلت ثالث أكبر مشغل للاتصالات Inwi السوق في عام 2009. تمتلك الشركة الملكية القابضة Société National d'Investissement 69٪ من حصص الشركة، فيما تم تقسيم النسبة المتبقية البالغة 31٪ بين شركة الاتصالات الكويتية زين والأجيال للاستثمار الكويتية أيضًا. اعتبارًا من الربع الثالث من عام 2019 ، بلغ عدد مستخدمي Inwi 11.7 مليون مستخدم.

ووصل عدد مستخدمي الهاتف المحمول في الربع الأول من عام 2019 إلى 44.73 مليون مستخدم، وهو ما يمثل معدل انتشار بلغ 127٪. في حين أن أكثر من تسعة من كل 10 اشتراكات كانت مدفوعة مسبقًا، شهدت خطط الدفع المسبق زيادة بنسبة 20٪ على أساس سنوي في الربع الأول من عام 2019 ، وفقًا للوكالة الوطنية لتقنين المواصلات ANRT³. خلال نفس الفترة، استحوذت

¹ تقرير Oxford Business Group، 2019 New technologies strengthen Morocco's ICT sector، للمزيد من التفاصيل انظر: <https://oxfordbusinessgroup.com/overview/speed-push-adopt-new-technologies-strengthens-country%E2%80%99s-position-regional-and-continental-innovator>

² نفس المرجع السابق.

³ لوحة النتائج لسوق الهاتف المتنقل في الربع الأول من عام 2019؛ الوكالة الوطنية لتقنين المواصلات، ص. 2، للمزيد من التفاصيل انظر: https://www.anrt.ma/sites/default/files/publications/2019_t1_tb_mobile.pdf?csrt=8986339993420877746

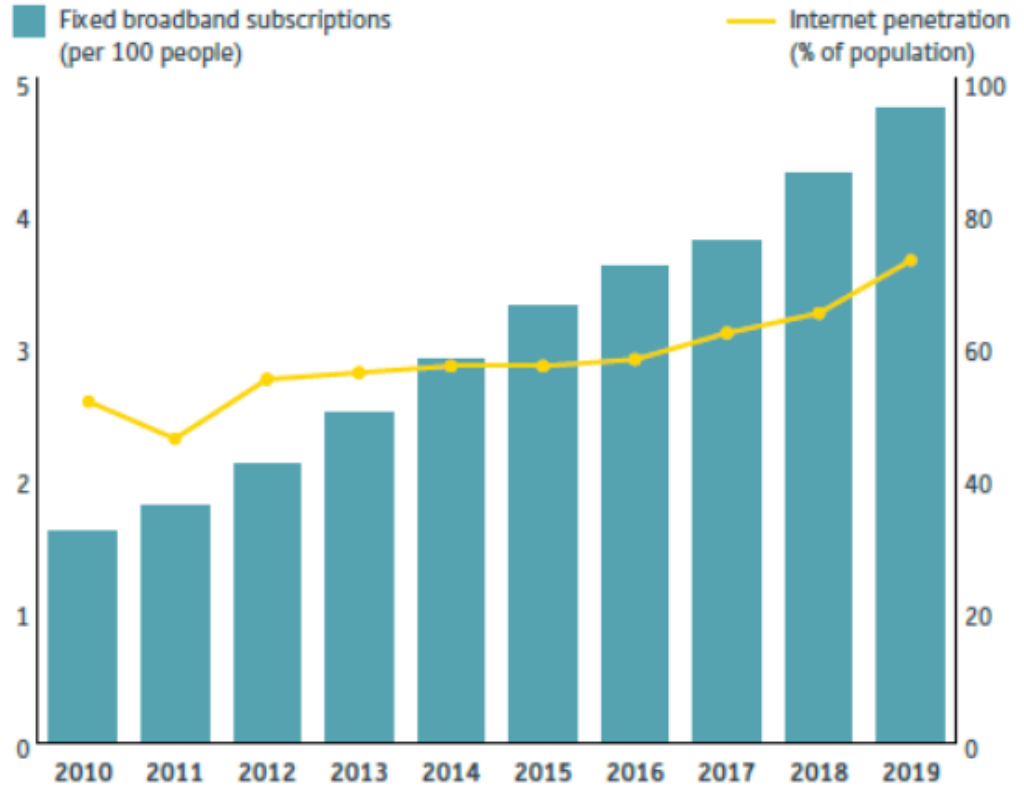
اتصالات المغرب على 43٪ من سوق الهاتف المحمول، بينما استحوذت أورانج وإنوي على 35٪ و 22٪ على التوالي. على سبيل المقارنة، استحوذ المشغلون الثلاثة على 47٪ و 30٪ و 23٪ على التوالي في عام 2012. على الرغم من تشبع السوق الواضح، تمكن مشغلو الاتصالات من زيادة إيراداتهم من خلال التوسع في استخدام الأنترنت. في الربع الأول من عام 2019، تمكن اثنان من كل ثلاثة مغاربة من الولوج إلى الإنترنت، مما يمثل زيادة سنوية بنسبة 9.32٪ لتصل إلى 23.1 مليون مستخدم. ويرجع هذا الارتفاع بشكل أساسي إلى زيادة استخدام الإنترنت عبر الهاتف المحمول، والتي مثلت نسبة مذهلة بلغت 93٪ لنفس الفترة.¹ بعد إطلاق G4 في عام 2014، أصبحت LTE متاحة الآن في 60٪ من البلاد، وفقًا لمؤشر Huawei Global Connectivity Index لعام 2019. في قطاع الإنترنت عبر الهاتف المحمول، استحوذت اتصالات المغرب على نصف السوق، بينما استحوذت شركة وانا Wana وميديتل MediTel على ما يزيد قليلاً عن الربع والخمس على التوالي اعتباراً من عام 2019. وفي نفس السنة، أعلنت Orange Maroc عن خطة بقيمة 1.2 مليار درهم سنوياً لتحديث البنية التحتية لشبكة G4 والألياف الضوئية وتخطط اتصالات المغرب لاستثمار 10 مليارات درهم في البنية التحتية في 2019-2021، تصل إلى 68 مليار درهم في إجمالي الاستثمارات، وتسعى Inwi إلى تطوير G.5.

و مع تنوع المحتوى عبر الإنترنت وانخفاض الأسعار، ارتفعت نسبة المغاربة الذين يمتلكون هواتف ذكية إلى 80٪ في 2019. ثلاثة أرباع مستخدمي الإنترنت يستخدمون الإنترنت بشكل يومي، ويستخدمون بشكل أساسي وسائل التواصل الاجتماعي.²

¹ لوحة النتائج لسوق الإنترنت في الربع الأول من عام 2019؛ الوكالة الوطنية لتقنين المواصلات، ص. 3، للمزيد من التفاصيل انظر: https://www.anrt.ma/sites/default/files/publications/2019_t1_tb_internet.pdf?crt=8986339993420877746

² تقرير 2019 New technologies strengthen Morocco's ICT sector، oxford business group، للمزيد من التفاصيل انظر: <https://oxfordbusinessgroup.com/overview/speed-push-adopt-new-technologies-strengthens-country%E2%80%99s-position-regional-and-continental-innovator>

الرسم (6): مؤشرات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات 2010-19 في المغرب حسب OBG
"Oxford Business Group مجموعة أكسفورد للأعمال":



أما على مستوى الأنترنت في المنازل، فقد تم دعم هذه الخدمة في السوق من خلال تحسين وتحديث البنية التحتية والقيام بالإستعدادات اللازمة لتقديم خدمات رقمية جديدة. وصنف المنتدى الاقتصادي العالمي The World Economic Forum، وهو جزء من تقرير "تكنولوجيا الإنترنت العالمية Global Internet Technology"، صنف المملكة المغربية في المرتبة 78 من بين 139 دولة في عام 2016، وعرفت تصاعدا من المرتبة 88 بالمقارنة مع عام 2010 وذلك بخصوص الجاهزية لمشروع الرقمنة وقدرة الدولة على استغلال فرص تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. ويؤكد الترتيب من جهة أخرى على حاجة المغرب لتوجيه الجهود نحو تطوير بنية تحتية أكثر قوة، وتوفير تدريب أكثر وتعزيز الرقمنة في القطاع الخاص. ومع ذلك، فإن التقرير يعترف أيضاً بالجهود المبذولة في خفض التكاليف وزيادة استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الحكومة. وتقرير المنتدى الاقتصادي العالمي ليس المؤشر الوحيد الذي يسعى المغرب فيه لتحسين مكانته، حيث يدرك كل من القطاعين العام والخاص أهمية قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بالنسبة للاقتصاد.

فيما يتعلق بالبنية التحتية، تهيمن "اتصالات المغرب" على شبكة الألياف البصرية للبلاد إلى حد كبير (25000 كم)، تليها شركة "وانا" (6000 كم) و"ميديتل" (5000 كم). وتهدف إستراتيجية البلاد الواسعة النطاق لمدة 10 سنوات، والتي تم إطلاقها في عام 2012، إلى توصيل جميع السكان بالإنترنت بحلول عام 2022، ويلزم جزء من الخطة مشغلي شركات الاتصالات باستخدام 2٪ من إيراداتهم لتطوير الشبكة في المناطق الهشة والمعزولة. على الرغم من أن 60٪ من الأسر تمتلك جهاز كمبيوتر أو كمبيوتر لوحي، إلا أن هناك فجوة تكنولوجية كبيرة بين الريف والمناطق الحضرية، حيث تبلغ معدلات الملكية 36٪ فقط في المناطق الريفية، مقارنة بنسبة 72٪ في المناطق الحضرية.¹

ووصل عدد توصيلات الألياف الضوئية إلى المنزل 107.000 في الربع الثالث من عام 2019، وفقًا للوكالة الوطنية لتقنين المواصلات ANRT، بزيادة قدرها 63٪ عن عام 2018.² تدرك الجهات الفاعلة في السوق فائدة مشاركة البنية التحتية للاتصالات في تطوير الإنترنت عالي السرعة في جميع أنحاء البلاد. نظرًا لأن الأعمال الميدانية (أعمال الحفر والبناء) تمثل 50-70٪ من نفقات عملية توسيع الخدمات، فإن مشاركة البنية التحتية ستقل بشكل كبير من تكاليف الاستثمار لمقدمي الخدمات. ودعا القانون رقم 12-121 المغير والمتمم للقانون رقم 24.96 المتعلق بالبريد والمواصلات، المعتمد في فبراير 2019، بتسريع وتيرة تطوير قطاع الاتصالات والإنترنت فائق السرعة بمجموع المدن والقرى المغربية وألزم بشكل مسبق شركات الاتصالات بنشر عرض تقني لمشاركة البنية التحتية. و يسمح القانون الجديد أيضًا للشركات بتركيب شبكات الألياف في الأماكن العامة، وربط جميع المباني الجديدة بالشبكة عالية السرعة. ولهذه الغاية، اعتمدت Orange خطة في عام 2019 لربط مليون أسرة بالشبكة على مدى أربع سنوات. كما وقعت اتفاقية مع مكتب التكوين المهني وإنعاش الشغل OFPPT في أبريل 2019 لتطوير مناهج لبرامج التدريب على الوظائف المتعلقة بشبكة الألياف وصيانتها. واعتبارًا من يناير 2020، أصبح لحوالي 180 ألف أسرةولوج إلى خدمات والإنترنت فائق السرعة.³

¹ تقرير Oxford Business Group، 2019 New technologies strengthen Morocco's ICT sector، للمزيد من التفاصيل انظر: <https://oxfordbusinessgroup.com/overview/speed-push-adopt-new-technologies-strengthens-country%E2%80%99s-position-regional-and-continental-innovator>

² لوحة النتائج لسوق الإنترنت في الربع الأول من عام 2019؛ ص. 4، للمزيد من التفاصيل انظر: https://www.anrt.ma/sites/default/files/publications/2019_t1_tb_internet.pdf?csrt=8986339993420877746

³ تقرير Oxford Business Group، 2019 New technologies strengthen Morocco's ICT sector، للمزيد من التفاصيل انظر:

وتحت رعاية وزارة التربية الوطنية والتكوين المهني والتعليم العالي والبحث العلمي، تم إنشاء وكالة التنمية الرقمية (ADD) وكالة بمرسوم في دجنبر 2017 ودخلت حيز التشغيل الكامل بعد تعيين الرئيس التنفيذي لها، محمد الإدريسي ملياني، في فبراير 2019. تتمثل مهمة الوكالة في تعزيز بيئة للابتكار في الدولة من خلال زيادة الرقمنة في القطاعين العام والخاص، وتدريب العاملين بقطاع العدالة على استخدام الحلول الرقمية، وتطوير واقتراح التشريعات ، وتدبير تطور قطاع بشكل عام. "في عامها الأول، أنشأت الوكالة منصة startuphub.ma على الإنترنت كجزء من مهمتها لتعزيز الوصول إلى الأدوات الرقمية ومساعدة الشركات الناشئة على التوسع. تهدف المنصة إلى تسهيل الوصول إلى الخدمات المالية وتسهيل التعامل مع الحكومة من خلال رقمنة الطريقة التي يمكن بها تصنيف الشركات الناشئة على أنها "شركة ناشئة مبتكرة شابة"، وهو تصنيف يوفر الوصول إلى بطاقات الائتمان بحد أقصى سنوي قدره 500000 درهم، (52000 دولار) لاستخدامها في عمليات الشراء عبر الإنترنت لخدمات التكنولوجيا الأجنبية. بحلول نهاية النصف الأول من عام 2020، عملت الوكالة على إنشاء مختبر رقمي للإدارات العمومية سيسمح بتطوير واختبار الحلول الرقمية الجديدة بشكل أسهل، كما سيوفر مناهج وبرامج تدريبية لتحسين الموارد البشرية. من خلال هذه الإجراءات بدأت جهود الحكومة لاحتضان وتسهيل الرقمنة تؤتي ثمارها، وذلك من خلال صعود المغرب إلى المركز 53 من بين 190 دولة في تقرير "ممارسة أنشطة الأعمال 2020" الصادر عن البنك الدولي، بزيادة سبعة مراكز عن عام 2019".¹

ويعزى هذا الصعود في سلم الترتيب في الغالب إلى اعتماد أوسع للحلول الرقمية في القطاع العام في البلاد. ومع ذلك، يؤكد التقرير على الحاجة إلى مزيد من الدعم للتعليم والتدريب حتى تصل البلاد إلى الإمكانيات الكاملة للتكنولوجيا الجديدة المطبقة. فقط في تسع سنوات، شهد المغرب زيادة ملحوظة بمقدار 101 مرتبة في مؤشر دفع الضرائب، بعد رقمنة تحصيل الإيرادات ومواءمة معدلات الضرائب المحلية مع المعايير الدولية.

أما على مستوى الحكومة، فقد كثفت جهودها لتنفيذ الحلول الرقمية، فبحلول عام 2020، تم رقمنة أكثر من 80٪ من العمليات في وزارة الداخلية وجميع خدمات PortNet، حيث أصبحت جميع

<https://oxfordbusinessgroup.com/overview/speed-push-adopt-new-technologies-strengthens-country%E2%80%99s-position-regional-and-continental-innovator>

¹ Doing business 2020, Comparing Business regulations in 190 economies, World Bank Group, <https://www.doingbusiness.org/en/data/exploreeconomies/morocco#>

عمليات الموانئ المغربية تقريباً للتجارة الدولية إلكترونية منذ عام 2019. كما شهد النظام القضائي للبلاد تحسينات في تقرير "Doing business"، وتنفيذ تشريعات وإجراءات جديدة تعزز الشفافية. كما عملت وكالة التنمية الرقمية (ADD) على تحسين قابلية التنسيق البيئي للمنصات عبر المؤسسات الحكومية، مما سيعزز التعاون بين المؤسسات. واقترحت الوكالة تشريعات في عام 2019 من شأنها توحيد الإدارة الرقمية بين مؤسسات القطاع العام المختلفة، بهدف تقديم خدمات حكومية أكثر كفاءة إلى المستخدم النهائي.¹

كما استفادت التجارة الإلكترونية والمعاملات المالية بدورها من التطورات الأخيرة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. وبلغ عدد منافذ التجارة الإلكترونية النشطة حوالي 1000 منفذ في عام 2019، وفقاً لمركز النقديات (CMI)، بما في ذلك 500 منفذ بدأ عملياتها في عام 2019 وحده. في حين أن التسوق عبر الإنترنت يكتسب شعبية ببطء في المملكة، يحتاج القطاع إلى التغلب على التحديات الثقافية لتحقيق نمو أكثر استدامة، حيث يفضل المغاربة في الغالب النقد؛ حيث تم دفع حوالي 90٪ من المشتريات عبر الإنترنت نقداً عند الوصول في عام 2019. ومن المؤكد أن التوسع في عملية الدفع الإلكتروني سيعزز النشاط الاقتصادي، وتحقيقاً لهذه الغاية، "أصدرت الوكالة الوطنية لتقنين المواصلات ANRT، بالشراكة مع بنك المغرب، والبنك المركزي في البلاد، 11 ترخيص دفع إلكتروني للمؤسسات المالية في نوفمبر 2018. كما لم يكتسب تبني المحافظ الإلكترونية في الهاتف المحمول زخماً حتى الآن. ووفقاً لبنك المغرب، تم إنشاء حوالي 360 ألف محفظة إلكترونية فقط منذ إطلاقها عام 2015، في حين أن هذا قد لا يرقى إلى مستوى توقعات القطاع الخاص، فمن المتوقع حدوث 1.5 مليار معاملة من أكثر من 6 ملايين مستخدم بحلول عام 2024. ويُعزى التأخير في زيادة اعتماد الدفع الإلكتروني عبر الهاتف المحمول إلى الافتقار إلى قابلية التشغيل البيئي بين المشغلين وعروض القيمة غير المتطابقة للسكان غير المتعاملين مع البنوك، ولا سيما التجار الذين يعتبرون الدفع الإلكتروني عبر الهاتف المحمول أداة تتبع وليس منتجاً مالياً مفيداً. Inwi هي شركة الاتصالات الأولى في المملكة التي تستثمر في هذا القطاع، حيث أطلقت المحفظة الإلكترونية Inwi Money في النصف الثاني من عام 2019. وخلال الربع الأول، سجلت Inwi Money 7 ملايين درهم (730 ألف دولار) في معاملات من أكثر من 140 ألف

¹ DATA GOVERNANCE PRACTICES IN MENA Case Study: Opportunities and Challenges in Morocco, World Bank November 2020, P. 13.

مستخدم للمحفظة، كما وقعت صفقة مع مرجان Marjane، أكبر شبكة متاجر بيع بالتجزئة في المملكة، لتقديم خيار الدفع النقدي عبر الهاتف المحمول في جميع مواقع مرجان اعتباراً من يناير 2020. ومع ذلك، في عام 2018، أجرى 14.2٪ من المغاربة عملية شراء واحدة على الأقل عبر الإنترنت - أي ما يعادل أكثر من واحد من كل خمسة مستخدمين للإنترنت. يمثل هذا زيادة بنسبة 6.2 ٪ منذ عام 2015. ووفقاً لمركز النقصيات (CMI)، شهدت التجارة الإلكترونية نمواً ثابتاً في عام 2019، مع زيادة حجمها بنسبة 13٪ للعام بأكمله، وشهدت زيادة في القيمة بنسبة 42.8٪، بإجمالي 2.3 مليار درهم (240 مليون دولار)، خلال النصف الأول من العام. ومع ذلك، فإن مؤشر تنمية التجارة الإلكترونية لعام 2019 التابع للأمم المتحدة¹ B2C يصنف المغرب في المرتبة 95 من بين 152 دولة حيث لا تزال نسبة السكان المشمولين مالياً منخفضة، عند 29٪، وهي أقل من المتوسط العالمي (40٪) ومتوسط القارة (60٪)².

إن زيادة الترويج للحلول الرقمية واعتمادها من شأنه أن يقود قطاع تكنولوجيا الإعلام والاتصال في المغرب إلى ما هو أبعد من مجرد الاتصالات. في حين أن التصنيف الدولي يضع المغرب ضمن أفضل الدول أداءً في كل من منطقة شمال إفريقيا والقارة الإفريقية في المؤشرات المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات والاتصال، فمن الضروري تعزيز تطوير البنية التحتية وتحديثها بشكل مستمر من أجل خلق تنمية أكثر شمولاً وإنتاجية. ولقد تطور فهم تصور الإدارة الإلكترونية في ظل المد التكنولوجي المستمر، خاصة بعدما وسعت العولمة معالم الإصلاحات التي يمكن للتحويل الرقمي أن يحدثه لتصل إلى الحكومة، حتى أصبحنا نتحدث عن الحكومة الإلكترونية يتم فيها المزج بين تكنولوجيا المعلومات والعمليات الإدارية من أجل سن طرق جديدة لخدمة المواطنين، هذا المزج خلق موقفاً مزدوجاً في نفس الآن، موقف تكنولوجي وموقف هندسة الإجراءات. فالحكومة الرقمية هي إلى حد كبير مسألة تحول ثقافي، يتطلب ذلك من القطاعات العمومية الابتعاد عن الافتراضات التنافسية (آتية من الأعلى دون الإطلاع على ما هو أسفل) لاحتياجات المستخدمين وفتح الإدارة لتمكين المستخدمين من توجيه قرارات الحكومة بشأن تقديم الخدمات وصنع السياسات والعمليات والمشاركة في خلق القيمة. يعتمد هذا التحول على عدد من المكونات الأساسية، بما في ذلك نشر

¹ UNCTAD B2C E-COMMERCE INDEX 2019, UNCTAD Technical Notes on ICT for Development, N° 14 UNITED NATIONS, P. 8

² تقرير Oxford Business Group، 'New technologies strengthen Morocco's ICT sector'، 2019، للمزيد من التفاصيل انظر: <https://oxfordbusinessgroup.com/overview/speed-push-adopt-new-technologies-strengthens-country%E2%80%99s-position-regional-and-continental-innovator>

التقنيات الرقمية بشكل شامل، والولوج إلى المعلومة لدعم المشاركة المواطنة في القرارات العمومية، وإدارة البيانات واستخدامها، وكذلك أنظمة المعلومات الأمنية التي تحمي البيانات الشخصية. ولقد أدركت الحكومة المغربية قدرة الحكومة الرقمية على تقريب المواطنين والشركات من الحكومة ووضعت استراتيجية حكومية رقمية ذات أهداف سياسية شاملة مقارنة بالدول الأخرى في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا. على الرغم من هذه الأهداف الطموحة، إلا أن جهود التنفيذ لم تترجم بعد إلى ظهور لثقافة رقمية واسعة النطاق ومفتوحة في الحكومة، وغالبًا ما تستشهد المؤسسات العمومية بالعقبات القانونية والتنظيمية وكذلك التقاليد الإدارية للتسلسل الهرمي والسرية كعقبات أمام التغيير الثقافي.

منذ نهاية التسعينيات، عملت الحكومات والمنظمات الدولية، بما في ذلك المغرب، على إيجاد طرق للاستفادة من التكنولوجيا لتعزيز كفاءة الحكومة وشفافيتها وأدائها، وأصبحت هذه الموجة الأولى من الإصلاحات المدفوعة بتكنولوجيا المعلومات والاتصال تُعرف باسم "الحكومة الإلكترونية"، "يعبر مصطلح الحكومة الإلكترونية عن استخدام الحكومة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتطبيقاتها المختلفة من أجل توفير خدمة مميزة للمواطنين والشركات والمستثمرين وجميع متلقي الخدمة. بمعنى آخر هي انتقال الحكومات من تقديم الخدمات العامة والمعاملات من شكلها الروتيني التقليدي إلى الشكل الإلكتروني عبر الإنترنت"¹. ومع استمرار التقنيات الرقمية الجديدة في التقدم وزيادة انتشارها وقوتها، فقد أصبحت عامل مهم للتغيير في طريقة عمل الحكومة وارتباطها بالعالم. ومكنت الثورة التكنولوجية الجديدة الحكومات من تبني أدوات جديدة لإقامة علاقات مباشرة وأكثر استجابة مع المواطنين والشركات، ولتكون أكثر اندماجًا في تقديم خدماتها وصنع السياسات والحصول على البيانات والتعلم منها والتكيف في الوقت الفعلي. ومع ذلك، يتطلب تحقيق هذه الفوائد وضع التقنيات والأساليب الرقمية في صميم تحديث القطاع العمومي، وقد أصبح التحول نحو هذه الأساليب الجديدة يُعرف باسم "الحكومة الرقمية". وبذلت الحكومات جهودًا لاستخدام التكنولوجيا كمحرك نحو أداء أفضل، ولتحقيق ذلك، فقد طوروا تدريجيًا مناهج أكثر تنظيمًا لاستخدام التقنيات، وتم تنزيل المعلومات بشكل ثابت على الإنترنت وإنشاء المزيد من خدمات المعاملات عبر الإنترنت، وأصبحت هذه المقاربة تعرف باسم الحكومة الإلكترونية. ومع ذلك، مع استمرار مؤسسات القطاع العمومي في النضج على مستوى استخدامها للتقنيات الرقمية، أدركوا أنه على الرغم من الاعتماد

¹ د.صفوان المبيضين، "مقدمة في الحكومة الإلكترونية"، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع 2020، ص. 13.

المتزايد على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال لأداء أنشطتهم المعتادة، فلم تتغير العمليات الحكومية بشكل جذري، ولم يتم جعل إجراءات المكاتب الخلفية أكثر بساطة أو تكاملاً. فيتطلب التحول من الحكومة الإلكترونية إلى الحكومة الرقمية في مثل هذا السياق حكومة قادرة على التطور من نماذج الإنتاج الرأسية إلى حكومة قادرة بشكل متزايد على تجاوز الحواجز واعتماد نظم واتجاهات جديدة، وبالضبط، الاتجاه القادر على الاستفادة من الأساليب التكنولوجية الجديدة القائمة على المزيد من اللامركزية وتأثيرات الشبكة التي تتيح مشاركة البيانات، وفي الوقت نفسه، العمل على نشر التقنيات التكنولوجية من خلال صيغ تتماشى والخطوط العريضة للسياسة، حيث على الحكومات التأقلم مع البيئة سريعة التغير التي تتطلب مرونة وقدرة على التكيف أكثر، واتخاذ قرارات سياسية مستنيرة، وأن تكون أكثر استجابة لاحتياجات المواطنين، فتوقعات المواطنين المتزايدة في عالم تزداد فيه التقنيات الذكية تدفع الحكومات إلى البحث عن ترتيبات حوكمة جديدة وتجربتها. ولاتخاذ قرارات تعكس انتظارات المواطنين بدقة، سيتعين على المؤسسات العمومية أن تصبح أكثر تمرساً في استخدامها للبيانات وأن تطور المزيد من حلقات التغذية الراجعة الديناميكية من أجل التحسين المستمر للسياسة وتقديم الخدمات. على هذا النحو، بدأت مسارات التحول الرقمي للحكومات تبرز كنهج قائم على استخدام استراتيجي للتكنولوجيا والبيانات لإنشاء أشكال أكثر استدامة وشمولية للحكومة، وتسهيل عمليات صنع القرار المستنيرة وإنشاء خدمات مصممة لتلبية احتياجات المواطنين. وهنا يطرح السؤال التالي: كيف يمكن تجاوز الواقع التنظيمي والإقتصادي والسياسي والتكنولوجي والقانوني والوسط المحلي الذي يؤثر، بواسطة عوامل معقدة، في خدمات الحكومة الإلكترونية ويحددها؟

تعد "الخطة الاستراتيجية للحكومة الإلكترونية 2016-2019" في سويسرا نتيجة لعملية طويلة من الجهد الجماعي في تشكيل رؤية للإدارة العمومية الرقمية للبلاد. في بدايات عام 2013، "بدأ الاتحاد السويسري التفكير في توقعات وانتظارات المواطنين وكافة المستويات الحكومية، وكان الهدف هو إيجاد طريقة لجعل المستويات الحكومية المختلفة تعمل بشكل أوثق معاً لتمثيل وخدمة أفضل ساء بالنسبة للمواطنين والشركات، على الرغم من المسؤوليات الموزعة عليهم. وقد أجرى الاتحاد السويسري عملية تشاور طويلة ومكثفة وعمل على بناء توافق في الآراء بين عامي 2013 و 2015، وأنشأ لجنة مشتركة بين الاتحادات الفيدرالية، مع ممثلين من الاتحاد والكانتونات والبلديات. حددت هذه اللجنة المشتركة أهداف السياسة العامة للاستراتيجية الجديدة في:

1. إدارة سهلة وشفافة وأمنة

2. الكفاءة الاقتصادية

3. الابتكار

4. حلول مستدامة.

ثم عملت هذه اللجنة على تحديد المشاريع الإستراتيجية والأهداف التشغيلية المرتبطة بهذه الأهداف، كما ساعدت اللجنة في تحديد نطاق مسؤوليات الجهات الفاعلة المختلفة، وإنشاء هيكل حوكمة للخطة الاستراتيجية - على المستويين السياسي والإداري - والبحث عن طرق للتغلب على التحديات القانونية التي يفرضها السياق الاتحادي¹.

وفي هذا السياق، ساهمت التجارب السابقة للمغرب في مجال تطوير استراتيجيات الحكومة الرقمية وحوكمتها وتنفيذها بدروس لا تقدر بثمن في الوقت الذي تستعد فيه البلاد لإطلاق جهود جديدة وأكثر طموحًا. حيث قدم التقرير الذي أنجزه المجلس الأعلى للحسابات وهو مراجعة شاملة لأحدث تجربة للمغرب، Maroc Numéric 2013، قدم نظرة معمقة على عمليات الحكامة للتحويل الرقمي بالبلاد. يشير التقرير الذي أجراه المجلس الأعلى للحسابات إلى أن المدخلات القيمة لفهم احتياجات المواطنين والشركات والإدارات العمومية لم يتم التقاطها أثناء وضع استراتيجية الحكومة الرقمية، ولكن بعد ذلك بعامين، تم إطلاقها من خلال تقديم الموقع WWW.fikra.gov.ma، وهي منصة تتيح للأفراد اقتراح أفكار على الإدارة. وأظهرت التجربة في الدول المتقدمة أن مشاركة الأطراف الداخلية والخارجية منذ البداية عامل مهم للنجاح، وقد أدى هذا الإدراك إلى انتقال هاته البلدان رقميًا مثل الدنمارك إلى الانتقال من النموذج الأولي لاستراتيجية التطوير من أعلى إلى أسفل، والمليئة بالتفاصيل التقنية، إلى إطار عمل استراتيجي أكثر مشاركة وأقل تفصيلاً إلى حد ما. هذه الاستراتيجيات، رغم أنها أقل ثراءً بالتفاصيل فيما يتعلق بالتنفيذ، يمكن بعد ذلك تفعيلها وتفصيلها وتنظيمها على مستوى خطة العمل ومراجعتها دورياً مع تطور الأولويات والاحتياجات. وسمح هذا النهج للوكالة الدنماركية للرقمنة (the Danish Agency for Digitisation) بتأمين الدعم السياسي الضروري للمضي قدماً في رقمنة القطاع العام مع التوفيق بين الحاجة إلى الدقة الفنية في

¹ OECD "Digital Government Review of Morocco Laying the FoundatiOnS for the Digital Transformation of the PubLic Sector in Morocco" P. 49.

تنفيذها. "وأنشأت الحكومة المغربية عددًا من هياكل الحكامة التي تهدف إلى ضمان التنفيذ الفعال لاستراتيجية Maroc Numéric 2013، حيث نجد اللجنة بين الوزارية للحكومة الإلكترونية (CIGOV)، وهي المسؤولة عن تحديد الاتجاه السياسي والاستراتيجي الواسع لسياسات التنمية الرقمية في البلاد، بما في ذلك الحكومة الرقمية. تعتبر اللجنة البين وزارية للحكومة الإلكترونية هيئة لقيادة الإستراتيجية العامة لبرنامج الحكومة الإلكترونية. وهكذا، تقوم هذه اللجنة بتحديد الأهداف على مستوى المبادرات والمشاريع المراد إنجازها في إطار البرنامج، وتعمل على تقييم مدى تقدمه، وكذا النتائج المنجزة. تفصل أسفله الأنشطة الرئيسية للجنة البين وزارية للحكومة الإلكترونية، وهي كالآتي:

- إضفاء الطابع الرسمي على الرؤية والطموحات،
- تحديد الإستراتيجية ومخطط العمل،
- ضمان تخصيص الوسائل والموارد الضرورية،
- القيام بالتحكيم فيما بين الوزارات،
- تقييم المنجزات وإعادة توجيه المبادرات التي تعرف صعوبات.¹

لا يتمتع هذا الهيكل (اللجنة) بأي سلطة حقيقية في اتخاذ القرار أو التحكيم، حيث إن المرسوم رقم 444-08-08 الصادر في 21 ماي 2009 يمنحه فقط مسؤوليات التنسيق والإشراف. بالإضافة إلى ذلك، يتم تمويل المشاريع الحكومية الرقمية بشكل عام من ميزانية المؤسسات المعنية، والتي لا تتحكم فيها اللجنة، مما يحد من قدرتها على ضمان تماسك واستمرارية الاستثمارات والجهود. كما تم إنشاء هياكل أخرى للحكومة الإلكترونية (SPGOVs) تحت إشراف مديرية قيادة الحكومة الإلكترونية (DPGOV) والتي تهدف إلى قيادة و تنفيذ مجموع المشاريع المسجلة في برنامج "الحكومة الإلكترونية"، وتتوزع أنشطة مديرية قيادة الحكومة الإلكترونية على أربع وظائف أساسية:

الجدول (1): وظائف مديرية قيادة الحكومة الإلكترونية

تدبير استراتيجي	قيادة	ترويج	مساعدة
-----------------	-------	-------	--------

¹ برنامج الحكومة الإلكترونية، المملكة المغربية، <http://www.egov.ma>

• تدبير المحفظة. • تحديد أوجه التآزر. • تقييم المنجزات. • البقطة.	• تصميم مخطط للتواصل/ للتسويق للبرنامج. • الملائمة مع هياكل قيادة الحكومة الإلكترونية.	• تصميم ونشر آليات الرصد. • رصد تقدم البرنامج. • نشر الممارسات الجيدة والمعايير قيادة.	• تعبئة الخبرات وفقا للطلب. • مساعدة تقنية ومنهجية لهياكل قيادة الحكومة الإلكترونية خلال انجاز مشاريعهم.
--	---	--	---

هذه الهياكل (SPGOVs) و(CIGOV) موجودة في جميع الوزارات وكذلك في المؤسسات العمومية الكبيرة، مثل الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي وصناديق المعاشات ومديرية الضرائب، وهي المسؤولة عن تنسيق وتنفيذ مشاريع الحكومة الرقمية بالنسبة لهاته المؤسسات. وتقوم مديرية قيادة الحكومة الإلكترونية (DPGOV) بدعم هاته الهياكل على مستوى رصد وتنفيذ وتسليم المشاريع وعلى رأسها مشروع Maroc Numéric 2013 إضافة إلى مبادرات حكومية رقمية أخرى. ومن المفيد أيضا التفكير في تضمين القطاع الخاص أيضاً، حيث على سبيل المثال، "أنشأت الدنمارك مكتباً مركزياً لإدارة المشاريع مع مراعاة الخبرة من داخل الإدارة العمومية وخارجها، وهو المجلس الوطني الدنماركي لمشاريع تكنولوجيا المعلومات (Danish National Council for IT Projects) الذي يعمل تحت إشراف وكالة الرقمنة (Agency for Digitisation)، ويتألف المجلس من حوالي 50 من المتخصصين ذوي الخبرة العالية في إدارة مشاريع تكنولوجيا المعلومات (IT)، نصفهم من القطاع الخاص، ويعمل جميع أعضاء المجلس دون مقابل، ويجب أن تخضع جميع مشاريع تكنولوجيا المعلومات والاتصال التي تتجاوز حدًا معينًا من الميزانية لتقييم المخاطر من قبل المجلس، وتقدم تقارير منتظمة إليه عن التقدم المحرز فيها. تصل إلزامية تقديم التقارير لمدة تصل إلى عامين بعد الانتهاء من المشروع، وذلك لمتابعة مدى تحقيق أهداف المشاريع، إذا كان المشروع يعاني من تعثر ما، فقد يتم استدعاء الكاتب العام للوزارة لتقديم تقرير عن المشروع. أما إذا تأخر المشروع بشكل كبير أو انحرف عن مساره، فقد يتم استدعاء الوزير المسؤول لتقديم تقرير عن المشروع. يختص المجلس بما يلي:

- تقييم المشاريع الحكومية في مجال تكنولوجيا المعلومات.

- تقديم توصيات بشأن تقليل المخاطر وطلب مراجعات خارجية حسب الضرورة.
- تقديم التقارير إلى اللجنة الاقتصادية الحكومية حول مشاريع تكنولوجيا المعلومات الجارية.
- طلب مراجعات في النموذج الحالي لمشاريع تكنولوجيا المعلومات.
- الحوار المستمر مع موردي تكنولوجيا المعلومات ورابطة موردي تكنولوجيا المعلومات لإعادة النظر في مشاريع تكنولوجيا المعلومات المتعثرة".¹

- المطلب الثاني: المغرب الرقمي 2013 Maroc Numéric

تضمن محور الحكومة الرقمية في 2013 Maroc Numéric 89 مشروعاً، كان 13 منها قيد التشغيل قبل إطلاق الاستراتيجية، وبذلك انخفض العدد الإجمالي للمشاريع إلى 76 مشروعاً. وبحلول عام 2014 من الفترة التي تغطيها الاستراتيجية، تأخر 38٪ من هذه المشاريع أو تعرض للتعثر، و 22٪ لم يبدأ تنفيذها. وتم تصنيف مجموعة فرعية من 13 مشروعاً على أنها "ضرورية" أو مشروعات ذات أولوية، منها 76٪ تأخرت، و 8٪ لم تبدأ في نهاية الفترة التي تغطيها الاستراتيجية، ومشروع واحد فقط قيد التشغيل (8٪) ومشروع واحد في طريقه للتنفيذ (8٪) بنهاية عام 2014.³ في حين أن المغرب شهد بالتأكيد تقدماً كبيراً في مؤشر الخدمات عبر الإنترنت للأمم المتحدة في إطار فترة استراتيجية 2013 Maroc Numéric، فإن أوجه القصور والضعف في إدارة استراتيجيته ومشاريع تكنولوجيا المعلومات والاتصال أعاقته قدرته على تحقيق العائد المتوقع من الاستثمارات وضمان تقدم أسرع نحو التحول الرقمي للحكومة. وأطلقت الحكومة المغربية في يوليو 2016 رؤيتها الجديدة للحكومة الرقمية في 2020 Maroc Numéric، في إطار الاستراتيجية الرقمية الجديدة للبلاد، والتي جاءت نتيجة لعملية تهدف إلى التعلم من تجربة 2013 Maroc Numéric وتقرير المجلس الأعلى للحسابات. وعلى عكس 2013 Maroc Numéric

¹ "رقمنة القطاع العام: المقاربة الدنماركية"، عرض للوفد السويدي الزائر، "Public Sector Digitisation : The Danish Approach"، presentation to the Swedish visiting delegation www.digst.dk/Styring/Itprojektraadet.

² تم وضع استراتيجية "المغرب الرقمي 2013"، من خلال العمل على تحقيق جملة من الأولويات، إلى جانب وضع آليات للمواكبة والتنفيذ. وتتمثل هذه الأولويات في تمكين المواطنين من الوصول إلى الإنترنت ذي الصبيب العالي وتشجيع الولوج إلى التبادل والمعرفة، وتقريب الإدارة من حاجيات روادها، ولإسما على مستوى الفعالية والجودة والشفافية، انطلاقاً من برنامج طموح للحكومة الالكترونية، وتشجيع المقاولات الصغرى والمتوسطة على استخدام الأنظمة المعلوماتية في أفق الرفع من إنتاجيتها، فضلاً عن تشجيع تطوير قطاع التكنولوجيا الحديثة للإعلام، محلياً من خلال دعم إحداث وتنمية فاعلين محليين وكذا تشجيع قيام أقطاب امتياز موجهة للتصدير. للمزيد من التفاصيل انظر:

http://www.egov.ma/sites/default/files/maroc_numeric-arabe.pdf

³ OECD "Digital Government Review of Morocco Laying the FoundatiOnS for the Digital Transformation of the PubLic Sector in Morocco" P. 52-53.

2013، سعت الإستراتيجية الجديدة إلى دمج مدخلات أصحاب المصلحة منذ البداية، من خلال عملية تشاورية عرفت مشاركة مؤسسات الحكومة والخبراء الفنيين والقطاع الخاص ومنظمات المجتمع المدني والهيئات التنظيمية المستقلة واشتملت على سلسلة من المقابلات ومجموعات العمل في عملية وضع أسس المشروع. وهذا يتماشى مع معايير الدول المتقدمة لتطوير الإستراتيجية، حيث تميل هذه الأخيرة إلى المقاربة التشاركية مع مختلف أصحاب المصلحة. ومع ذلك، من المهم التأكيد على أن المستويات المحلية للحكومة لم تكن جزءاً من هذه العملية التشاورية. وفي مجال الحكومة الرقمية، تهدف الإستراتيجية التي تم إطلاقها مؤخراً إلى إنشاء وكالة جديدة مسؤولة عن تقديم الخدمات الرقمية واستيعابها بالإضافة إلى تحسين وتحديث المنصات الحكومية الرقمية، وتهدف الاستراتيجية إلى تحويل الإجراءات الحكومية وتقديم الخدمات عبر القطاعات، فتنفيذ مثل هذه الرؤية في بيئة سياسية جديدة وأكثر تعقيداً سيتطلب التحرك نحو المزيد من التنسيق والتعاطي مع المناهج المشتركة من أجل التغلب على أوجه القصور في المبادرات على المستوى المؤسسي البعيدة عن التوافق، من خلال خلق بيئة مؤسسية قادرة على تعزيز التعاون عبر القطاع العام.

وصادق البرلمان المغربي على القانون رقم 61.16، الذي ينشئ وكالة التنمية الرقمية (Agence ADD) (pour le Développement du Digital)، ونُشر في الجريدة الرسمية في 14 شتنبر 2017¹ والهدف من إنشاء هذه الوكالة هو تزويد الحكومة الرقمية وأجندة الاقتصاد الرقمي بشكل عام بنفس الاستقرار المؤسسي والقدرات التقنية التي تحققت في مجال الاتصالات كما هو الحال مع إنشاء الوكالة الوطنية لتقنين المواصلات – (ANRT)، التي تم إنشاؤها عام 1998. في الواقع، تعد (ANRT) وكالة مرموقة نظراً لخبرتها وقدرتها التقنية التي عملت بشكل تدريجي على تأمين تطوير إطار تنظيمي يسعى إلى تمكين ظروف السوق من أجل وصول أكبر إلى خدمات الاتصالات (الهواتف المحمولة والإنترنت وما إلى ذلك) بأسعار معقولة. ومن المرجح أن التحول الرقمي في القطاع العام سيؤدي إلى تحدي هياكل وآليات السلطة القائمة وتعطيل الثقافات التنظيمية، على هذا النحو سيتعين على وكالة التنمية الرقمية (ADD) إيجاد طرق للتغلب على المصادر المحتملة

¹ وكالة التنمية الرقمية هي مؤسسة استراتيجية تتمتع بالشخصية الاعتبارية والاستقلال المالي، ثم إحداثها بموجب القانون رقم 61-16، الصادر بالجريدة الرسمية رقم 6604 بتاريخ 14 شتنبر 2017. تسهر هذه الوكالة، التي تخضع لوصاية السلطة الحكومية المكلفة بالاقتصاد الرقمي، على تنفيذ استراتيجية الدولة في مجال التنمية الرقمية وتشجيع نشر الوسائل الرقمية وتطوير استخدامها بين المواطنين. للمزيد من المعلومات انظر:

<https://www.mmsp.gov.ma/ar/%D9%88%D9%83%D8%A7%D9%84%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%AA%D9%86%D9%85%D9%8A%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%B1%D9%82%D9%85%D9%8A%D8%A9>

للمقاومة المؤسسية التي قد تعيق التنفيذ الفعال لمبادرات الحكومة الرقمية. ويمكن تحقيق ذلك غالباً من خلال تحديد الأولويات واختيار هياكل الحوافز بطرق تعزز العمل الأفقي التعاوني والمشاركة في القطاع العام، لذا يجب على الحكومة استغلال هذا الزخم لتسليط الضوء على التزامها الكامل نحو سياسة حكومية رقمية فعالة ومتماسكة ومستدامة في البلاد وذلك بناءً على الأهداف القوية والطموحة للوكالة.

يبدو أن تجربة Maroc Numéric 2013 تشير إلى أنه على الرغم من المشاركة الكبيرة في آليات التنسيق، فإن الثقافات التنظيمية تتطلع إلى الداخل نسبياً في نهجها لتطوير مشاريع تكنولوجيا المعلومات والاتصال وتحديد أولوياتها، متجاوزة السلطات المؤسسية المسؤولة عن ضمان التعاون العام وتنسيق مبادرات واستثمارات القطاع العام في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال، مثل اللجنة بين الوزارية للحكومة الإلكترونية¹ (CIGOV). "وقد أبرز المجلس الأعلى للحسابات أن المؤسسات تتمتع باستقلالية كبيرة لتطوير وتنفيذ مشاريع تكنولوجيا المعلومات والاتصال دون التشاور أو التنسيق مع اللجنة بين الوزارية (CIGOV). وأدت الاجتماعات النادرة والمستويات المنخفضة من المشاركة في المجلس الوطني لتكنولوجيا الإعلام والاقتصاد الرقمي (CNTI) و اللجنة بين الوزارية للحكومة الإلكترونية (CIGOV) إلى جعل هذه الهيئات التداولية غير قادرة على بناء إجماع فعال أو إعطاء الأولوية للجهود الحكومية والاستثمارات في الواجهة الرقمية. وفي حالة عدم وجود هيئات تداولية وظيفية، قد تستفيد وكالة التنمية الرقمية من منحها أدوات سياسية تسمح لها بتحديد الإجراءات وضمان التنسيق الفعال وتخصيص الموارد بكفاءة".²

في الإطار المؤسسي السابق، افتقرت (CIGOV) إلى الأدوات اللازمة لهيكلة مشاريع تكنولوجيا المعلومات والاتصال عبر القطاع العام بما يتجاوز خدمات المشورة والمساعدة الفنية عند الطلب. وكما أوضحنا سابقاً، نظراً لمصدر تمويل المشاريع، تتمتع المؤسسات العمومية بالحرية إلى حد كبير في تطوير مشاريع تكنولوجيا المعلومات والاتصال من تلقاء نفسها، غير مقيدة بالمطلوبات

¹ هيئة لقيادة الاستراتيجية العامة لبرنامج الحكومة الإلكترونية. وهكذا، تقوم هذه اللجنة بتحديد الأهداف على مستوى المبادرات والمشاريع المراد إنجازها في إطار البرنامج، وتعمل على تقييم مدى تقدمه، وكذا النتائج المنجزة. للمزيد من التفاصيل انظر:

<http://www.egov.ma/ar/%D8%A7%D9%84%D9%84%D8%AC%D9%86%D8%A9-%D8%A8%D9%8A%D9%86-%D8%A7%D9%84%D9%88%D8%B2%D8%A7%D8%B1%D9%8A%D8%A9-%D9%84%D9%84%D8%AD%D9%83%D9%88%D9%85%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%A7%D9%84%D9%83%D8%AA%D8%B1%D9%88%D9%86%D9%8A%D8%A9>

² OECD "Digital Government Review of Morocco Laying the FoundatiOnS for the Digital Transformation of the PubLic Sector in Morocco" P. 56.

القانونية أو التنظيمية. وقد يؤدي هذا الوضع إلى ازدواجية الجهود، والاستثمارات غير الفعالة للقطاع العام ككل، والافتقار إلى رؤية شاملة لتوجيه رقمنة القطاع العام في تنفيذ المشاريع. ومع إنشاء وكالة التنمية الرقمية (ADD) بوضوح والالتزام بضمان تنفيذها، فإن ما سيبقى هو تطبيق استراتيجيات مراقبة شاملة لضمان استمرارها في حشد الالتزام نحو سياسة حكومية رقمية متماسكة ومنسقة. وينبغي أن تحقق الإدارة الملائمة توازناً بين المركزية واللامركزية في المسؤوليات لإنجاز مشاريع، وقد تعاملت معظم البلدان مع هذه المعضلة من خلال التصميم المركزي للإجراءات، ومراجعة المشاريع ورصدها، مع التنفيذ اللامركزي لمشاريع الوكالات. غالباً ما تكون وحدات التنسيق المركزية مسؤولة عن المبادرات على مستوى الحكومة، مثل بوابات الخدمات الوطنية وأشكال أخرى من الخدمات المشتركة (مثل منصات التشغيل البيئي وأنظمة الهوية الإلكترونية) في نهاية المطاف، يتم تحقيق التوازن بين التحكيم المركزي لقوة تصور المشروع والمرونة اللازمة لتحول القطاع العام في بيئة سريعة التغير. ولتجنب الإبطاء غير الضروري لعملية الرقمنة، أنشأت الدول المتقدمة نماذج حوكمة مشاريع تكنولوجيا المعلومات والاتصال مرتبطة بحدود الميزانية المحددة مسبقاً، مما يساعدها على إدارة المخاطر مع الحفاظ على مساحة للابتكار والمرونة في المشاريع الصغيرة.

ومع ذلك، فإن أوجه القصور في تسليم المشاريع في إطار Maroc Numéric 2013 لم تكن مرتبطة فقط بوجود أطر حكامية متباينة لمشاريع تكنولوجيا المعلومات والاتصال الكبيرة، ولكن أيضاً بعملية تخطيط وتنفيذ المشاريع في حد ذاتها. أصبح هذا النوع من المشاريع – التحول الرقمي – معقد بشكل متزايد من حيث حجم الميزانية ومشاركة أصحاب المصلحة وتوافر الخيارات التكنولوجية بالإضافة إلى الإطار القانوني. حيث أشار تقرير اللجنة الخاصة بالنموذج التنموي الجديد (2021)، في شق الأوراش التحولية لإطلاق النموذج التنموي الجديد، إلى ضرورة "استكمال الإطار القانوني الهادف إلى ضمان الثقة الرقمية للمستعملين والسيادة الرقمية للمملكة. في هذا الصدد، من المستحسن تسريع وتيرة إنتاج النصوص القانونية والمراسيم التطبيقية المتعلقة بالجرائم الإلكترونية والملكية الفكرية وتدبير المعطيات الشخصية، وكذا وضع إطار مؤسسي يضمن الاعتراف القانوني الكامل بالفاعلات الرقمية والقيمة القانونية للوثائق الرقمية من خلال

التوقيع الإلكتروني والتعريف الرقمي الموحد للمواطن، مع الحرص التام على احترام الضمانات المتعلقة بحماية المعطيات الشخصية".¹

ويعد استخدام نماذج العمل الواضحة جزءًا من آليات الحكامة لمشاريع تكنولوجيا المعلومات والاتصال ويحدد القيمة أو المنفعة التي يتم تحقيقها ويوضح مواءمة الاستثمار مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة والقطاع العام على نطاق أوسع. كما تساعد هاته النماذج أيضًا في اتخاذ قرارات الاستثمار بناءً على تحليل تفصيلي للتكلفة والعائد وتساعد في تحديد مخاطر المشروع في وقت مبكر، مما يسمح لمديري المشاريع بتطوير استراتيجيات إدارة مخاطر سليمة. على سبيل المثال، حسنت الدنمارك بشكل كبير تنفيذ مشاريع تكنولوجيا المعلومات والاتصال من خلال تطوير حالات العمل الموحدة ونماذج إدارة مشاريع التي يكون استخدامها إلزاميًا عبر الإدارة للمشاريع التي تزيد ميزانيتها عن 10 ملايين كرونة دانمركية. وتسمح المنهجية الدنماركية بمراقبة تحقيق الفوائد المتوقعة وتحقيق الأهداف المحددة مسبقًا، استنادًا إلى الأهداف التي حددتها دراسة الجدوى، ويساعد نموذج إدارة المشروع على متابعة وتقييم التنفيذ، وتحديد أوجه القصور وإجراء التعديلات في الوقت المناسب. بفضل مراحل إعداد التقارير المختلفة في عملية الإدارة، وتعد هذه الأدوات مصدرًا مهمًا للبيانات المقارنة، مما يسمح لوكالة الرقمنة بتحديد دوافع النجاح والفشل في مشاريع تكنولوجيا المعلومات والاتصال الحكومية، وبالتالي التحسين المستمر لقدرة القطاع العام على إدارة المشاريع التي تصبح أكثر تعقيدًا يوما بعد يوم. و"تعتمد دول منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بشكل متزايد على أدوات العمل هذه، حوالي 52٪ من الحكومات المركزية في منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) لديها حالات تجارية موحدة لمشاريع تكنولوجيا المعلومات والاتصال و 59٪ تستخدم نماذج إدارة مشاريع للحكومة المركزية (منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، 2014)".² لا يزال يتعين على المغرب تطوير مثل هذه الأدوات على المستوى الوطني، لكن عددًا من المؤسسات العمومية بدأت في تطوير هذه المقاربات. وتؤكد التجارب في دول منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية فوائد هذه الأدوات في تعزيز الثقافة القائمة على الأداء في إدارة مشاريع تكنولوجيا المعلومات والاتصال ودعم تحقيق فوائد هاته المشاريع.

¹ تقرير اللجنة الخاصة بالنموذج التنموي الجديد؛ الأوراش التحولية لإطلاق النموذج التنموي الجديد، المملكة المغربية (2021)، ص. 136.

² تقرير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)، مشروع الحكومة الإلكترونية OECD E-Government Project (2014) ص. 19.

وفي مؤشر "الحكومة الإلكترونية" الصادر عن هيئة الأمم المتحدة للشؤون الاقتصادية والاجتماعية لسنة 2020، جاء المغرب في المرتبة الـ106 عالميا من أصل 196 دولة شملها التقرير،¹ كما احتلت المملكة المرتبة العاشرة على المستوى العربي. وسلط التقرير كذلك على مجموعة من المؤشرات نجد منها أن المملكة تحصلت على معدل 0,5527 من أصل نقطة واحدة، لتتموقع بذلك في الفئة المرتفعة أي التي تتراوح فيها نتيجة مؤشر تنمية الحكومة الإلكترونية بين 0.50 و0.75. أما على المستوى القاري جاءت المملكة ضمن الفئة المرتفعة أيضا باحتلالها للمرتبة الثانية على المستوى الأفريقي، يأتي خلفها كل من تونس ومصر والجزائر. ومن ناحية ثانية، جاء المغرب في المرتبة الثامنة عربيا على مستوى البنية التحتية للاتصالات، هذا المؤشر يأخذ بعين الاعتبار مجموعة من المعايير كاشتراكات الهواتف المحمولة لكل مائة فرد من السكان، ونسبة مستخدمي الإنترنت، واشتراكات النطاق العريض الثابت (السلبي) لكل مائة من السكان، واشتراكات النطاق العريض المتنقل النشط لكل مائة من السكان. أما على مستوى مؤشر المشاركة الإلكترونية، والتي تعني إشراك المواطنين من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في السياسة واتخاذ القرار والإدارة وتصميم الخدمات وتقديمها بما يجعلها تشاركية وشاملة وتشاورية، فقد احتل المغرب المركز 106 إلى جانب كل من سوريا ومصر، ويأتي هذا الترتيب بناء على مؤشر المشاركة الإلكترونية الذي يتراوح بين 0.50 و0.57، في حين احتلت السعودية المركز (66)، تونس (73)، قطر (77). أما بخصوص الرأس المال البشري، الذي يعتمد على مجموعة من المعايير كنسبة معرفة القراءة والكتابة بين البالغين، ومعدل التسجيل الإجمالي في المدارس، وعدد سنوات الدراسة المتوقعة، ومتوسط عدد سنوات الدراسة، فقد احتل المغرب المركز الثالث عشر عربيا، فيما جاءت المملكة السعودية أولا.

و تبقى أوروبا رائدة في مجال تنمية الحكومة الإلكترونية، بمتوسط قيمة مؤشر تنمية الحكومة الإلكترونية يبلغ 0.8170. إن جميع الدول في أوروبا تحقق قيم مؤشر تنمية الحكومة الإلكترونية أعلى من المتوسط العالمي البالغ 0.60. وكما لوحظ سابقاً، تنقسم كل مجموعة من مجموعات مؤشر تنمية الحكومة الإلكترونية الأربعة إلى فئات تصنيف (مجموعات فرعية ربعية)، و8 من 14 دولة في أعلى فئة تصنيف من مجموعة مؤشر تنمية الحكومة الإلكترونية المرتفع جداً في أوروبا. للمرة الأولى، وفي عام 2020 تحتل آسيا المرتبة الثانية من حيث قيمة مؤشر تنمية الحكومة الإلكترونية

¹ مسح الحكومة الإلكترونية 2020، الحكومة الرقمية في عقد العمل من أجل التنمية المستدامة، ص. 49.

الإقليمي (0.6373) ، تليها الأمريكتان (0.6341) وأوقيانوسيا (0.5269) وأفريقيا (0.3914). على الرغم من التقدم الكبير الذي تم إحرازه في أوقيانوسيا وأفريقيا، إلا أن متوسطات مؤشر تنمية الحكومة الإلكترونية الإقليمي الخاص بهم لا يزال أقل من المتوسط العالمي البالغ 1.0.60¹

إن اتساع الفرص التي أتاحتها الثورة الرقمية لا يخلو من التحديات، ولا تزال شرائح واسعة من السكان لديها تساؤلات حول استخدام بياناتهم الشخصية من قبل مؤسسات القطاعين العام والخاص. ومنذ عام 2011، سعى المغرب بشكل استباقي إلى تعزيز قدراته في مجال الأمن السيبراني، من خلال تأسيس المديرية العامة لأمن نظم المعلومات (Direction Générale de la Sécurité de Systèmes d'Information, DGSSI) ضمن إدارة الدفاع الوطني، وهي المسؤولة عن سياسة الأمن السيبراني للحكومة. وأطلقت DGSSI استراتيجية وطنية للأمن السيبراني في عام 2012 وتدير المديرية كذلك المركز المغربي لليقظة والرصد والتصدي للهجمات المعلوماتية -Ma-CERT، الذي أنشأته إدارة الدفاع الوطني في البداية في عام 2011. تشرف DGSSI أيضًا على تنفيذ لوائح مشاركة البيانات والتوقيع الرقمي، والتأكد من امتثال المشاريع والحلول لسياسات الأمان وحماية البيانات، والتي يمكن أن تشمل أجهزة التصديق لإنشاء التوقيعات الإلكترونية والتحقق منها. تحدد الاستراتيجية الوطنية للأمن السيبراني أربعة محاور ذات أولوية:

1. تقييم مخاطر نظم المعلومات في الإدارة والمؤسسات العمومية والبنية التحتية.
2. حماية أنظمة المعلومات والدفاع عنها في الإدارة والمؤسسات العمومية والبنية التحتية.
3. تعزيز أسس الأمن الرقمي: الإطار القانوني والتنظيمي، والوعي، والتدريب والبحث والتطوير.
4. تعزيز وتطوير التعاون الدولي والوطني.

وتتوافق هذه المحاور الأربعة مع معايير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية على النحو المنصوص عليه في توصية المنظمة التعاون بشأن استراتيجيات الحكومة الرقمية والتوصية بشأن إدارة الأمن الرقمي لتحقيق الازدهار الاقتصادي والاجتماعي، ولقد تم الاعتراف بأهمية مجال التدبير هذا على نطاق واسع من قبل الإدارة، مما أدى بأغلبية المؤسسات العمومية إلى تطوير استراتيجيات مؤسسية

¹ نفس المرجع السابق ص. 41.

خاصة بهم، وتم تخصيص السنوات الأولى من DGSSI لتعزيز سياسة للأمن السيبراني والقدرات المؤسسية لـ DGSSI و Ma-CERT.

علاوة على ذلك، قامت المديرية العامة للأمن الوطني في المغرب بخلق بوابة الهوية الرقمية Mon Identité Numérique بشراكة مع اللجنة الوطنية لمراقبة حماية المعطيات ذات الطابع الشخصي CNDP، و وكالة التنمية الرقمية ADD، و"بنك المغرب" البنك المركزي المغربي، و النظام الجماعي لمنح رواتب التقاعد RCAR، و المجلس الوطني لهيئة الموثقين بالمغرب CNONM، و الصندوق المهني المغربي للتقاعد CIMR، و المندوبية العامة لإدارة السجون وإعادة الإدماج DGAPR، ووزارة العدل، والشباك الوحيد المغربي لتبسيط مساطر التجارة الخارجية PORTNET، و الصندوق الوطني لهيئات الضمان الاجتماعي CNOPS، وتتيح هذه للمواطن إمكانية تدبير هويته الرقمية انطلاقاً من الحاسوب أو الجهاز المحمول.

هوية مضمونة:

وتضمن الهوية الرقمية أن يكون المواطن هو الشخص نفسه الذي يدعي وجوده على الإنترنت. عند قراءة البطاقة يتم التحقق من المعلومات الواردة فيها مثل الاسم الشخصي و الاسم العائلي وتاريخ ومكان الازدياد. تقدم هذه البطاقة لمقدمي الخدمات كلما استلزم الأمر ذلك لتأكيد هويتك. تقلل الهوية الرقمية حسابات الدخول المختلفة التي يجب تذكرها للوصول إلى الخدمات عبر الإنترنت.

تفعيل سهل:

يمكن لكل مواطن أو مقيم مغربي تفعيل هويته الرقمية بكل سهولة من هاتفه المحمول المزود بقرئ NFC. إذا كان هاتفك المحمول لا يتوفر على تقنية NFC، فيمكنك بدء التفعيل على بوابة الهوية الرقمية ثم إتمام المصادقة على أي هاتف مزود بتقنية NFC.

حماية معززة:

إن استخدام البطاقة الوطنية للتعريف الإلكترونية الجديدة يسمح لمقدمي الخدمات من التأكد من هويتك عن بعد بدقة. ولتعزيز حماية هويتك، قد يطلب مقدم الخدمات التعرف على الوجه للتحقق من أن الشخص الذي يقدم بطاقته هو بالفعل مالكها. ولا يتم تخزين أي من البيانات البارزة على البطاقة على المستوى المركزي، بل يتم نقلها مباشرة دون تخزينها إلى مقدم الخدمات، وذلك بعد مصادقتك على ذلك. كما تتيح لك بوابة الهوية الرقمية إمكانية تتبع كل استخدام لهويتك الرقمية عبرها (المصادقة وتغيير كلمة المرور وما إلى ذلك).¹

وقد يستفيد المغرب من تركيز الجهود المستقبلية في تعزيز قدرات الإدارة العمومية للمساهمة في جهود وأهداف الأمن السيبراني، بما في ذلك التقييم المستمر للأنظمة والبنى التحتية القائمة. بالإضافة إلى ذلك، يمكن تعزيز الإطار المؤسسي لسياسات الأمن السيبراني لتحسين قدرة الإدارة على تنسيق وتنفيذ سياسات هذا المجال. في الوقت الحالي، لا يُطلب من الوزارات والإدارات المؤسسات العمومية أن يكون لديها مسؤولين كبار عن مخاطر المعلومات أو الأمن، كما أنهم غير مطالبين بوجود مراكز تشغيلية للأمن السيبراني تمكنها من إدارة العمليات اليومية وتقييمات نظم المعلومات الرائدة وتحسين المشاريع. ومع ذلك يجب تطوير مثل هذا النهج ونشره على أساس القدرات المؤسسية والموارد ومخاطر الأنظمة، كما يمكن للحكومة أيضًا أن تنظر في بدائل مثل الموارد والخدمات المشتركة.

وعموماً، ومع ظهور الإنترنت والتنزيل الهائل للتقنيات الرقمية خلال العقد الأول من القرن الحادي والعشرين، انطلق التحول الرقمي في المغرب واعتمد العديد من البرامج الوطنية لتمكين التنمية الرقمية منذ ذلك الحين. في عام 2012، وضع المغرب استراتيجيته الرقمية الوطنية بعنوان "المغرب الرقمي 2013". وخلقت هذه الخطة زخماً إنمائياً كبيراً، بما في ذلك إدخال خدمات الحوكمة الإلكترونية. واليوم، يعد المغرب من بين خمسة قادة اقتصاديين في إفريقيا، وتسعى المملكة نحو التحول إلى محور رقمي أفريقي قوي. وهذا يعني استثمارات قوية في تنفيذ البنية التحتية والسياسات والإطار التنظيمي الضروري والمهارات والعقليات لهذا التحول المهم. وإدراكاً منه للرحلة التي لا تزال مطلوبة للوصول إلى هذه الرؤية، واستناداً إلى تقييم البرامج السابقة وتحديد

¹ بوابة الهوية الرقمية؛ المديرية العامة للأمن الوطني- المملكة المغربية، للمزيد من المعلومات انظر:

<https://www.identitenumerique.ma/faq.html>

أولويات البلاد ، ابتكر المغرب استراتيجية طموحة للتحول الرقمي، تسمى "المغرب الرقمي 2020" لتأطير الرقمنة كرافعة استراتيجية للتنمية.

ويتطلب التطور الدائم لتكنولوجيا المعلومات والاتصال جهودًا إضافية لتحديد الاحتياجات المشتركة عبر القطاع العام، كما أنها تلزم قواعد تعاقد مرنة ومبتكرة يمكن أن تجعل عملية اعتماد تكنولوجيا المعلومات مرنة وفعالة. وتتطلب الطرق الحديثة لإنفاذ التكنولوجيا، مثل الحوسبة السحابية، والأشكال الجديدة للشراكات بين القطاعين العام والخاص والبرمجيات مفتوحة المصدر وعقود الخدمة مع القطاع الخاص نظام عمل مناسب للقطاع العام، ينطبق على جميع مستويات الحكومة. علاوة على ذلك، تعد المهارات الرقمية لمجموعات مختلفة من الموظفين العموميين أيضًا قضية مركزية في المغرب، حيث تشكل القدرة المحدودة للقطاع العام على جذب مهنيي تكنولوجيا المعلومات المؤهلين تأهيلا عاليا والحفاظ عليهم تحديا كبيرا للتحول الرقمي المتوقع للإدارة العامة المغربية. من ناحية أخرى، يتم تسليط الضوء على الحاجة إلى التحسين المستمر للمهارات الرقمية الأساسية للعامل البشري في الإدارة العمومية باعتبارها قضية أساسية. تماشيًا مع هذه الحاجة، تسعى الإستراتيجية الجديدة لـ Maroc Digital 2020 لتحسين المهارات الرقمية، لا سيما داخل القطاع العام، كأحد الأولويات المركزية للسنوات الأربع القادمة، كما أكدت الإستراتيجية على أن التعزيز الدائم للمهارات الرقمية لعامة المواطنين، بما يتماشى مع الأولويات المحددة في أهداف التنمية المستدامة، تعد شرطًا أساسيًا لتطوير الحكومة الرقمية الشاملة والمستدامة. وعلى هذا الأساس، ينبغي صياغة سياسات الحكومة الإلكترونية في المغرب بشكل صحيح مع سياسات ومبادرات أوسع بما يساهم في تطوير المهارات الرقمية عبر شرائح مختلفة من السكان، والدفع بعجلة الحكومة الإلكترونية وتطبيقها في الإدارة المغربية، وهذا الأخير ما سنسلط الضوء عليه في الفصل الموالي، (الفصل الثالث).

الفصل الثالث :مشروع الحكومة الالكترونية وتطبيقه في الإدارة المغربية

إن الحديث عن الحكومة الإلكترونية هو حديث عن تقاطع مجموعة من الأبعاد والمرتكزات التي تكون هذا النسق، حيث أدى ظهور شبكة الإنترنت والتوسع الهائل في استخدام الشبكات الإلكترونية في جميع المجالات إلى الانتقال من الأساليب التقليدية في إنجاز الأعمال إلى الأساليب الإلكترونية. ومن هذا المنطلق، يندرج ورش رقمنة الإدارة في إطار رؤية إصلاحية تؤسس لثقافة جديدة للتعاطي مع المرفق العام، وجعله أداة فاعلة في تطوير السياسات العمومية ومواكبة الأوراش التنموية في مختلف المجالات، وشرع الإصلاح الإداري المغربي في مسار طموح يتميز بتحول شامل ويتطلب إعادة هيكلة ورفع مستوى الإدارات العامة المغربية، وكذلك تعزيز القدرات الإدارية والفنية من أجل ترشيد الإنفاق العمومي وتقديم خدمات عالية الجودة للمرتفقين. يتماشى هذا الإصلاح تمامًا مع منطق الإدارة العمومية الجديدة، والذي يهدف إلى تحديث الخدمات من خلال إدخال أدوات ومبادئ جديدة للإدارة مستعارة من القطاع الخاص، مع مراعاة خصوصيات القطاع العام.

على مدى العقد الماضي، ظهر التحول الرقمي في الحكومة والقطاع العام لإعادة التفكير في العمليات والخدمات الحالية من أجل خلق تجارب أفضل للمواطنين والشركات باعتبارهم مركز هذا المشروع. مما أدى إلى بروز مفهوم "الحكومة الإلكترونية" الذي يشير إلى استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من قبل المؤسسات الحكومية لتجويد العلاقات مع المرتفقين، أو "الحكومة الرقمية"، والتي تعرف بأنها حكومة تستفيد من البيانات الرقمية لتحسين الخدمات الحكومية وتحويلها وإنشاء خدمات جديدة. وقد شهدت مبادرات الحكومة الإلكترونية التي يقودها المغرب معدلات تبني أسرع.

كان نقل التفاعل بين المواطن والدولة على الإنترنت مكونًا رئيسيًا في برامج تطوير قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في البلاد. وفقًا لمسح الحكومة الإلكترونية الذي قامت الأمم المتحدة لعام 2016، احتل المغرب المرتبة 85 من أصل 193 دولة في التقدم الذي أحرزه في مجال الحكومة الإلكترونية. وعلى الرغم من الدور المتزايد لتكنولوجيا الإعلام والاتصال في العديد من حياة المغاربة اليومية، لا تزال هناك تحديات. فمثلا لا يزال الوصول إلى الإنترنت لبعض شرائح سكان الريف يمثل مشكلة، كما أن ارتفاع أسعار الإنترنت يؤدي إلى إبطاء التقدم في زيادة معدلات الانتشار، رغم التقدم الملموس الذي عرفه المغرب من حيث المشاركة الإلكترونية، في

مؤشر "الحكومة الإلكترونية" 2020 الصادر عن هيئة الأمم المتحدة للشؤون الاقتصادية والاجتماعية حيث احتل المغرب المرتبة العاشرة عربيا، والـ106 عالميا من أصل 193 دولة.¹

مع قيام الحكومات المتعاقبة بتوسيع الدور الذي يمكن أن يلعبه مجال الإعلام والاتصال في التنمية الاقتصادية، أسفرت جهود المغرب لتطوير القطاع عن نتائج ملحوظة. ويعتبر المغرب من هذه الدول التي تسعى إلى التطور والنمو السريع إلى الجودة و المردودية في الإنجاز وتحسين أداء الخدمات الإدارية وهذا الاهتمام تجسده الرسالة الملكية السامية الموجهة إلى المشاركين في المناظرة المنظمة من لدن كتابة الدولة المكلفة بالبريد وتقنيات الاتصال و الإعلام يوم 23 أبريل 2001 تحت عنوان "الاستراتيجية الوطنية لإدماج المغرب في مجتمع الإعلام و المعرفة" حيث جاء فيها ما يلي: "وسيطل إصلاح الإدارة العمومية وعصرنتها من بين الرهانات الرئيسية التي يطرحها تقدم بلادنا، إذ يتعين أن توفر لأجهزتنا الإدارية ما يلزم من أدوات تكنولوجية عصرية بما فيها الأنترنيت، لتمكينها من الانخراط في الشبكة العالمية وتوفير خدمات أكثر جودة لمتطلبات الأفراد و المقاولات".

وهذا ما سنحاول تسليط الضوء عليه من خلال هذا الفصل ابتداء من المحور الأول الذي سيتحدث عن مشروع الحكومة الإلكترونية وتطبيقه في الإدارة المغربية، وسنتطرق فيه إلى مبحثين أساسيين، الأول بخصوص نضج الحكومة الإلكترونية والآثار المرتبطة بها، الشيء الذي جعل من الأنشطة ذات العلاقة بالتكنولوجيا توجها لا يُناقش لتطوير الهيئات العمومية وإدارتها من أجل إنجاز تنفيذ الخدمات الحكومية الإلكترونية الموجهة للعموم. وماهي مجالات تطبيق الحكومة الإلكترونية كمبحث ثان.

في حين سينصب المحور الثاني حول اعتماد مقاربة تحويلية في تطوير أنظمة الحكومة الإلكترونية، وهو المنظور الذي يركز على التكنولوجيا من حيث أنها مجموعة وسائل مسخرة للنهوض بالتنمية البشرية والإقتصادية. وبالتالي سيكون المبحث الأول عن كيفية ترتيب البيت الإداري وترسيخ الديمقراطية الإدارية لتكييف وتحديث عمل الحكومة الداخلي من أجل تيسير وتحسين الجوانب الديمقراطية والحكومية والإقتصادية، أما المبحث الثاني سيركز على مسألة اختصار الإجراءات

¹ مسح الحكومة الإلكترونية 2020، الحكومة الرقمية في عقد العمل من أجل التنمية المستدامة، ص. 49.

الإدارية والسرعة في أداء الخدمة من أجل تسهيل ودعم التفاعل بين الحكومة والمواطنين، وبين الحكومة والمقاولات.

المحور الأول: مشروع الحكومة الإلكترونية والاتجاهات السائدة حول هذا المفهوم

إن استخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال استعمالاً فعالاً لخدمة المواطنين هو تحدٍ عظيم أمام الحكومة، فحسب مسح الحكومة الإلكترونية 2020 الذي أجرته إدارة الشؤون الاقتصادية والاجتماعية للأمم المتحدة: "إن التحول الحكومي الرقمي لا يدور فقط حول التكنولوجيات، حيث أنه قبل كل شيء، يدور حول تحويل الحكامة العامة واعتماد الابتكار كجزء من استراتيجية والرؤية العامة للدولة من أجل تنميتها الوطنية. إن تطوير القدرات من أجل التحول الحكومي الرقمي أمر جوهري، وهذا يتطلب نهجاً شاملاً يطبق بفعالية ويتم تأسيسه على جميع مستويات الحكومة والمجتمع. ويتطلب هذا تغييراً جذرياً في عقلية موظفي القطاع العام وفي الطريقة التي تتعاون فيها مؤسسات القطاع العام مع بعضها".¹

يتخذ المغرب خطوات مهمة لتأسيس حكومة منفتحة ومتجاوبة. وقام الدستور الجديد لسنة 2011، بتقعيد أسس ثقافة الانفتاح في الاقتصاد والمجتمع والقطاع العام. وعلى مدى العقدين الماضيين، قامت الحكومة المغربية بشكل تدريجي بدمج استخدام التقنيات الرقمية في عملياتها الداخلية لتصبح أكثر مرونة ووظيفية، ولتحسين تقديم الخدمات، تم إحراز تقدم كبير في رقمنة الخدمات العامة وفي زيادة الوعي العام بالفرص التي توفرها التقنيات الرقمية. ومع ذلك، في سياق التغير التكنولوجي السريع، حيث يتوقع المواطنون والشركات بشكل متزايد البساطة والكفاءة والانفتاح عند التفاعل مع القطاع العام، يواجه المغرب تحدي دمج التقنيات الرقمية بشكل أكثر تماسكاً واستدامة، كما أبرزته توصية منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بشأن استراتيجيات الحكومة الرقمية (2014)، حيث لم يعد التحدي اليوم يتمثل في إدخال التقنيات الرقمية في أنشطة القطاع العام، ولكن دمجها منذ البداية في الجهود الحكومية لتحديث الإدارة العامة في جميع السياسات والمناطق وعلى جميع المستويات الحكومية.

¹ نفس المرجع السابق، ص. 195.

المبحث الأول: نضج الحكومة الإلكترونية والآثار المرتبطة بها:

يوما بعد يوم، تنتشر التقنيات الرقمية بشكل متزايد في المجتمع، مما يؤثر بشكل عميق على التفاعلات والديناميكيات الاجتماعية. في هذا السياق، تحتاج الحكومة إلى إعادة التفكير في دورها ونطاق عملها وطرق جديدة للتكيف مع التوقعات والاحتياجات المتغيرة. وينبغي اعتبار التقنيات الرقمية عنصراً أساسياً في تصميم وتنفيذ السياسات والخدمات العامة خاصة حيث تقوم الحكومة بتطوير طرق جديدة للتفاعل مع المواطنين والشركات، بما في ذلك العمل معاً لخلق قيمة عامة باستخدام "الحكومة كمنصة". وينطوي التحول الرقمي للقطاع العام على التحول من الحكومة الإلكترونية، أو رقمنة الأعمال الورقية وعمليات تقديم الخدمات، إلى إعادة هندسة الخدمات والعمليات "الرقمية حسب التصميم". ويتطلب هذا التحول من الحكومة اتباع نهج يحركه المستخدم، وتمكين المواطنين والشركات من التفاعل والتعاون مع القطاع العام لتحديد احتياجاتهم الخاصة ومعالجتها.

تعكس استراتيجية المغرب الجديدة، Maroc Digital 2020، التزام الحكومة بتحويل اقتصادها ومجتمعها وحكومتها رقمياً. وستكون هناك حاجة إلى قيادة قوية لضمان أن الإستراتيجية موجهة بشكل مركزي وربطها استراتيجياً بجميع خطط تحديث القطاع العام. وستحتاج الحكومة إلى إنشاء إطار حوكمة من أجل التنفيذ المنسق للاستراتيجية عبر جميع القطاعات والمستويات الحكومية. يعد إنشاء وكالة التنمية الرقمية (ADD) خطوة مهمة في هذا الاتجاه. وستتطلب الوكالة المسؤولية عن تحسين وتحديث المنصات والممارسات الحكومية الرقمية، تفويضاً قوياً وموارد ووسائل كافية لتوفير الإشراف وتعزيز الاستيعاب ورصد وتقييم التقدم المحرز في تنفيذ Maroc Digital 2020. وتعتبر البيانات الحكومية من المفاتيح الإستراتيجية لتطوير حكومة قائمة على المواطن، ويجب الاعتراف بقيمتها وتعزيزها، كما لا يجب الإغفال عن ترتيبات الحكامة والبنية التحتية والقدرات البشرية المناسبة لجني فوائدها بالكامل. ويمكن أن تدعم التقنيات الرقمية النشر الاستباقي لمعلومات القطاع العام التي يمكن للحكومة والمواطنين والشركات إعادة استخدامها لتطوير خدمات ومنتجات جديدة. وينبغي على الحكومة المغربية أن تستغل الزخم الرقمي الحاصل لتطوير استراتيجية بيانات حكومية مفتوحة شاملة. وسيساعد هذا في وضع الأسس لحكومة تعتمد على البيانات، كما سيسمح للحكومة ببناء وسائل أكثر فاعلية لمراقبة السياسات والتعديل الدائم.

مع الدستور المغربي الجديد لسنة 2011، وإطلاق مشروع الجهوية سنة 2015، سمحت الإصلاحات للحكومة المركزية بالإضافة إلى السلطات المحلية من جعل السياسات والخدمات العامة مصممة بشكل أفضل وأكثر استجابة لاحتياجات المواطنين والشركات. ووفقًا لإحصاءات¹ اشتراكات الهاتف المحمول في المغرب، فإن غالبية سكان البلاد، سواء في المناطق الريفية أو الحضرية، لديهم إمكانية الوصول إلى الهواتف المحمولة والهواتف الذكية، حيث يساعد استخدام التكنولوجيا لجسر الاختلافات الإقليمية والمساعدة في توحيد السكان. على سبيل المثال، فاستهداف الهوية الرقمية الوطنية للمواطنين والشركات سيكون العمود الفقري للتقني للتحويل الرقمي للخدمات العامة في المغرب. فمثلاً، قامت المديرية العامة للأمن الوطني بالمغرب بإطلاق البطاقة الوطنية للتعريف الإلكترونية الجديدة في غشت 2020. وهي تثبت جنسية وهوية حاملها، بما في ذلك هويته الرقمية، من خلال تخصيص رقم هوية وطني فريد له. لها صفة سيادية تثبت هوية المواطن بطريقة فريدة، وبالتالي تحميه من أي خطر تزوير متعمد أو عرضي للهويات.

وتسمح لك الهوية الرقمية بإثبات هويتك بشكل آمن على مستوى الخدمات عبر الإنترنت وذلك باستخدام البطاقة الوطنية للتعريف الإلكترونية الجديدة أو بطاقة الإقامة الخاصة بك بأحدى طرق المصادقة كالقن السري مع حماية معطياتك الشخصية. تمكّنك هويتك الرقمية من :

- إثبات تعريفك الشخصي
- تسجيل موحد للدخول إلى كافة المواقع
- القيام بخدمات رقمية
- حماية بياناتك الشخصية

ويتوفر كل حامل للبطاقة الوطنية للتعريف الإلكترونية الجديدة أو بطاقة الإقامة المغربية الجديدة على هوية رقمية ويمكنه تفعيلها من خلال تنزيل تطبيق هويتي الرقمية (متوفر من iOS 13 ومن Android v7.0) على هاتفك الذكي المزود بقرّاء NFC لقراءة البطاقة الوطنية للتعريف الإلكترونية الجديدة أو عبر بوابة الهوية الرقمية.

¹ بيانات فصلية و معلومات عن تطور سوق الهاتف المتنقل؛ الوكالة الوطنية لتقنين المواصلات، المملكة المغربية، ص. 3-4-5. للمزيد من التفاصيل انظر:

https://www.anrt.ma/sites/default/files/publications/2021_t3_tb_mobile.pdf?csrc=2428841589813209838

تتيح لك بوابة الهوية الرقمية إمكانية تدبير هويتك الرقمية انطلاقاً من الحاسوب أو الجهاز المحمول، وتمكنك هذه البوابة من:

- التحكم في طرق المصادقة الخاصة بك.
- تفعيل أو إلغاء تفعيل الرمز السري الخاص بهويتك الرقمية.
- تغيير رمزك السري (تتم المصادقة على هذه العملية باستخدام بطاقةك الوطنية).
- تفعيل أو إلغاء تفعيل طريقة المصادقة بالرمز ذو الاستخدام الواحد OTP.
- تفعيل أو إلغاء استعمال رقم الهاتف أو البريد الإلكتروني أو تغييرهما.
- تدبير في أجهزتك المحمولة المسجلة عبر تطبيق هويتي الرقمية.
- تتبع العمليات المنجزة بواسطة هويتك الرقمية.
- عرض جميع العمليات المنجزة بواسطة هويتك الرقمية وتحميلها عند الحاجة.
- عرض الموافقات التي عبرت عنها سابقاً لدى مقدمي الخدمات وحذفها إذا لزم الأمر.
- وأخيراً يمكنك إلغاء تفعيل هويتك الرقمية بشكل نهائي هذه العملية تستلزم التأكيد باستخدام

البطاقة الوطنية¹

و سيتطلب الانتقال إلى إدارة قائمة أساساً على المواطن، أن تتبنى الحكومة المركزية والجهات بشكل متزايد سياسة تقديم الخدمات الرقمية التي يحركها المواطن، مدعومة بقابلية التشغيل البيئي للبيانات. و"يعرف الترابط والتشغيل البيئي على أنه قدرة النظام على التفاعل مع الأنظمة الأخرى بدون تطبيق جهود خاصة للتكامل، أي قدرته على التثبيت في أنظمة التشغيل المختلفة، فعلى سبيل المثال الإيحاء أو واجهة الارتباط هي أمثلة على ذلك إذ قد تشمل الأنظمة على عدة أوجه من مكونات ميكانيكية وخواص ميكانيكية وأهداف إستراتيجية وعمليات أعمال، ويتم ذلك بتطوير وتطبيق أدوات وعمليات لتحسين الاتصالات والترابط الرقمي بين جميع نشاطات التصميم والتصنيع والفحص والاستدامة في منظمات التصنيع بهدف التقليل الكبير للهدر الناتج عن الاتصالات والترابط غير الأمثل. وتعد قابلية التشغيل البيئي ضرورة لإنتاجية العديد من الصناعات وقدرتها على المنافسة على أساس التمثيل الرقمي لبيانات المنتج، وعملية تنسيقها، وهو عنصر ضروري للتصميم الفعال والإنتاج وإدارة سلسلة التوريد، وهو يساهم في تحقيق وفورات ضخمة، ذلك لأن

¹ بوابة الهوية الرقمية؛ المديرية العامة للأمن الوطني- المملكة المغربية، للمزيد من المعلومات انظر:

<https://www.identitenumerique.ma/faq.html>

المنظمات أو الدول لن تتفق الكثير من الأموال في تكرار عمل قام به أطراف آخرون، ولذلك ظهرت الحاجة إلى إمكانية تبادل البيانات وقواعد المعلومات بين المنظمات أو المنظومات من ثم الاستثمار الفعال في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الإلكترونية، والتي تعد من المقومات الأساسية للتشغيل البيئي".¹

وستعتمد قدرة المغرب على استخدام التقنيات الرقمية لتحديث الإدارة الترابية للبلاد ودعم توزيع أكثر تجانسا لنتائج التنمية على قدرته المؤسسية لتحديد أولويات استثمارات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتخطيطها وإدارتها ومراقبتها، كما يتطلب التحول الرقمي للإدارة العمومية، عبر جميع المستويات ومجالات السياسة، مواهب ومهارات جديدة للتعامل مع تعقيدات بيئة السياسة الجديدة.

إن العوامل التكنولوجية التي تغذي الحكومة الإلكترونية والحكومة الإلكترونية متعددة وفي تطور دائم. ويلخص الجدول التالي أكثر تكنولوجيات الإعلام والاتصال استعمالا ويبين كيف أنها تغير وظائف الحكومة:

الجدول (2): أكثر تكنولوجيات الإعلام والاتصال استعمالا وتأثيرها على وظائف الحكومة:²

التحول الناتجة عنها	التكنولوجيا
تطبق في ثلاثة أشكال من نظم المعلومات:	
أنظمة تخزين البيانات التي تخزن مختلف بيانات السكان والوحدات القضائية والأماكن العقارية والمقاولات ... ويسهر على صيانة هذه النظم موظفون مرخص لهم مثل الموثقين. وهي تعمل كأنظمة حفظ ذات استعمال عام تسهل التعامل بين الإدارة والمواطن. وتصادق هذه نظم التسجيل الأصلية على هوية المواطن الإدارية.	تكنولوجيات قواعد البيانات.
الأنظمة القطاعية وهي تساعد في العمليات الأساسية المرتبطة بقطاع معين من الإدارة العمومية مثل الضمان الاجتماعي، والخدمات الصحية، والسير والنقل، إلخ.	

¹ حكمت رشيد سلطان وهنار إبراهيم أمين بامرني، "إدارة الإنتاج والعمليات نظم التصنيع المعاصرة و المتكاملة"، شركة دار الأكاديميون للنشر والتوزيع 2021، ص. 384.

² إدريس الكتاني وبرنار مولان، "تكنولوجيا الحاسوب في خدمة الحكامة الجيدة والتنمية في البلدان النامية"، ص. 37-38.

أنظمة المراقبة التي تنفق وتراقب نفقات الموارد المالية أو البشرية أو المادية داخل الوزارات والمؤسسات الحكومية وغيرها من الهيئات المساعدة.	
تدعم مسار اتخاذ القرار بتطبيق قواعد خاصة على البيانات المدرجة فرديا أو جماعيا. قد تكون الأنظمة للمساعدة على اتخاذ القرار أنظمة معالجة بسيطة تعتمد على بعض قواعد الإنتاج أو قد تكون قواعد معارف مثل أنظمة الاستشارة المعقدة أو أنظمة الخبرة المبنية على المعرفة. وعموما، يمكن القول أنه بالنسبة لمجتمع المعلومة، كل قرار قد يترجم على شكل خوارزميات قابلة للأتمتة عاجلا أم لاحقا.	تكنولوجيات مساعدة على اتخاذ القرار.
إنها تتطور تطورا مذهلا. وهي تضيف بعدا تواصليا لتكنولوجيا الإعلام. وبالتالي تذوب القيود المرتبطة بالوقت والمكان. وهي تتضمن أنواعا مختلفة من الخدمات مثل تشارك المستندات والبريد الإلكتروني ومواقع الويب والدرشة والرسائل، والمحاضرات بالصوت والصورة وغيرها.	تكنولوجيات الشبكات.
أصبحت هذه التكنولوجيات أكثر تقدما وتعقيدا ودقة وانتشرت في جميع مجالات الحياة. ويمكن استعمال أرقام التعريف الشخصية العامة أو أرقاما أخص مثل رقم التعريف الضريبي، أو رقم الضمان الاجتماعي أو رقم الخدمات الصحية أو رقم التسجيل في التربية الوطنية لإنشاء قواعد بيانات عامة. ويمكن كذلك استعمال البطاقات الذكية (ذات الشريحة الإلكترونية) المحتوية على رقم تعريف وغيرها من آليات التقفي، لأغراض التعريف من طرف المصالح العمومية ولمراقبة تحركات الأشخاص والعربات. وقد أصبحت آليات المراقبة والتقفي أكثر أهمية: فهي خفية وهي لا تؤدي إلى أي تغيير في العمل أو المساطر، ويمكن أن تتكيف مع العادات الموجودة، وهي فعالة لأغراض المراقبة.	تكنولوجيات التعريف الشخصي والتقفي والتتبع.
وهي تستعمل في الأنشطة الرئيسية للإدارة العمومية لتوليد المعلومات ومعالجتها وتنظيمها وتقديمها في شكل يمكن استخراجه. إن استخراج المعلومة ضروري لجميع أنواع المراقبة التي تخضع لها الإدارة بما في ذلك المراقبة القضائية والسياسية والديمقراطية والإدارية والتاريخية. إن الأعمال المكتبية تؤدي هذه المهمة بفضل استعمال برامج معالجة النصوص والصوت والصورة، ووسائل التخزين مثل الأشرطة والأقراص والأفلام والصور...، والبريد الإلكتروني، وتبادل البيانات إلكترونيا، ونظم استرجاع النصوص والوثائق. إن أهمية هذه الأشكال المكتبية تتوقف على الإجهاد والدلائل الشرعية والتحقق من الأعمال العمومية.	تكنولوجيات المكتبة الوسائطية المتعددة.

هنالك إجماع كبير بشأن أهمية سياسات الحكومة الرقمية اليوم عبر الإدارة العامة المغربية. حيث يُنظر إلى فوائد وإمكانات استخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال في القطاع العام على أنها لا جدال فيها، لذلك يوجد دعم كبير لتطوير السياسات ذات الصلة بالرقمنة. وكانت الاستراتيجية الوطنية "المغرب الرقمي 2013 Maroc Digital"، التي تم إطلاقها في عام 2008 وبدأ تنفيذها من عام 2009 إلى عام 2013، دليلاً واضحاً على التزام الحكومة في هذه المجالات. حددت هذه الاستراتيجية العديد من الأولويات وأدت إلى حشد الجهود من جميع قطاعات الحكومة، وذلك بجعل تكنولوجيا المعلومات والاتصال أداة مركزية للتغيير في القطاع العام. وكان مشروع Maroc Digital 2013 أداة مركزية لتنسيق السياسة لتنمية استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في المجتمع المغربي، بما في ذلك القطاع العام على وجه الخصوص. وتم وضع استراتيجية جديدة، تدعى المغرب الرقمي 2020¹ Maroc Digital 2020، تعمل على تبسيط الأولويات الجديدة للاقتصاد الرقمي والمجتمع والحكومة. من خلاله حددت الحكومة المغربية هدف تقديم 50٪ من الخدمات العامة عبر الإنترنت خلال عام 2020. ويعتبر إنشاء وكالة التنمية الرقمية (ADD)، ذات المسؤوليات الشاملة، بما في ذلك مجالات الحكومة الرقمية، تقدماً كبيراً في خطة العمل المغربية الجديدة. وأي استراتيجية جديدة تمثل دائماً فرصة جيدة لتحسين ممارسات التنسيق السياسي. وبهذا المعنى، ينبغي اعتبار مواءمة Maroc Digital 2020 مع الاستراتيجيات الوطنية الأخرى الجارية (مثل إصلاح القطاع العام والحكومة المنفتحة) كأولوية، كذلك المواءمة مع أهداف الأمم المتحدة للتنمية المستدامة. تمثل الاستراتيجية الجديدة Maroc Digital 2020، فرصة لإشراك جميع الفاعلين من القطاع الخاص إلى الأوساط الأكاديمية، ومن الجماعات الترابية إلى منظمات المجتمع المدني، هذا النوع من التعاون الواسع والتنسيق يعد رافعة أساسية لتغيير الثقافة المؤسسية المهيمنة وتعزيز التحول الرقمي للقطاع العام. يجب على المؤسسات العمومية أن تلتزم بواجب الانفتاح الافتراضي وتعبئة المواطنين للمشاركة بنشاط في هذا المشروع.²

¹ مذكرة التوجهات العامة للتنمية الرقمية في أفق 2025؛ وكالة التنمية الرقمية - المملكة المغربية:

https://add.gov.ma/storage/pdf/Avril_NOG_ADD_fr_SITE_VF.pdf

² في هذا الإطار، تضع وزارة الانتقال الرقمي وإصلاح الإدارة القضايا المتعلقة بكفاءة المهارات وتأمين توفيرها بأعداد كافية في صميم أولوياتها، وذلك بهدف، ليس فقط اكتساب التكنولوجيات الحالية والناشئة، ولكن أيضاً تطوير القدرات التأقلمية. ولتحقيق ذلك، يتم التخطيط لاستراتيجيات مبتكرة ومنسقة للتكوين، قادرة على دعم وتفعيل هذا التحول الرقمي على أرض الواقع. وترمي هذه الاستراتيجيات، على وجه الخصوص، إلى ما يلي: • توقع الاحتياجات على مستوى الكفاءات بصفة مستدامة، • تكيف عرض التدريب مع الاحتياجات المتعلقة بالكفاءات، من خلال من بين أمور أخرى، إحداث تكوينات لإعادة التأهيل، • وضع آليات للمحافظة على التوازن بين العرض والطلب، خاصة فيما يتعلق بالحكمة. للمزيد من التفاصيل انظر: <https://www.mmsp.gov.ma/ar/economie-num%C3%A9rique>.

وتعتبر الحكامة من الأعمدة الرئيسية للتصميم الفعال لسياسات الحكومة الرقمية وتنفيذها، وخاصة في حالة الحكومة الرقمية. وفي واقع الأمر، تؤكد توصية منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) بشأن استراتيجيات الحكومة الرقمية على أهمية وجود إطار حكمة (يشمل أدوات السياسة وكذلك الهياكل المؤسسية) التي تدعم التنسيق بدلاً من مناقشة بدائل المركزية مقابل اللامركزية. لذلك، يمكن للتخطيط المسبق القائم على جميع التفاصيل، جنباً إلى جنب مع الآليات المناسبة للتنسيق والتعاون والمساءلة المشتركة والمشاركة النشطة للأطراف المعنية (مثل الوزارات والمستويات الأخرى للحكومة) أن يسهل عملية صنع القرار والاعتماد الفعال للاتفاقيات والقرارات والمبادئ التوجيهية المتعلقة بالحكومة الرقمية. يضمن دستور 2011 المغربي، حقوقاً جديدة لمشاركة المجتمع المدني في التدبير العمومي. ويعتبر الانفتاح والمشاركة الآن من الأولويات الشاملة من قبل الحكومة المغربية في إطار الحكومة المنفتحة، وكذا التزاما بتوصيات منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بشأن الحكومة المنفتحة. وقد بذل المغرب في هذا الصدد، جهوداً كبيرة لتوفير شروط الانضمام إلى هذه المبادرة، وتعتبر التقنيات الرقمية عوامل تمكين رئيسية لهذه الرؤية التي تتماشى على وجه التحديد مع مشروع Maroc Digital 2020 إضافة إلى الحكومة المنفتحة، حيث تتطلع هذه الأخيرة وبشكل استراتيجي إلى الإمكانيات الكاملة للتقنيات الرقمية لاستعادة و تعزيز ثقة المرتفقين والشركات. كما ستتيح التكنولوجيا الحالية والتقنيات ذات الصلة- مثل وسائل التواصل الاجتماعي والهواتف الذكية وغيرها من الأساليب التي تدعم البيانات الحكومية المنفتحة، مزيداً من التفاعل المباشر بين المواطنين والشركات والقطاع العمومي. لكن ثقافة الانفتاح تثير أيضاً تحديات رئيسية، مثل تدبير التوقعات المتزايدة للمواطنين، جنباً إلى جنب مع المتطلبات المتعلقة بالأمن وحماية الخصوصية.

- المطلب الأول: فوائد الحكومة الإلكترونية على مختلف شرائح المستعملين

إن تطوير المزيد من الديمقراطية التشاركية هو التحدي الرئيسي الذي تتبناه الحكومة المغربية. وإن وجود الوزارة المسؤولة عن العلاقات مع البرلمان والمجتمع المدني مثلاً، هو علامة واضحة على التزام الحكومة المغربية بانفتاح إدارتها وتطوير حكمة أكثر تشاركية وشمولية. وعموماً، يُنظر إلى البيانات المفتوحة على أنها آلية شفافية من قبل العديد من الهيئات العامة المغربية، إنه جزء أساسي من التزام الحكومة المنفتحة في البلاد. ومع ذلك، لا يزال التركيز على إعادة استخدام معلومات القطاع العام من أجل خلق القيمة منخفضاً، يجب حشد الجهود لإنشاء نظام مستدام

للبيانات المفتوحة، يشمل المؤسسات العمومية والأوساط الأكاديمية والشركات ومنظمات المجتمع المدني من خلال إعادة استخدام البيانات الحكومية المنفتحة. مايمكن ملاحظته أن المغرب يعرف تقدماً مهماً فيما يتعلق بالديمقراطية التشاركية من خلال التقنيات الرقمية، ولكن هناك حاجة إلى مزيد من الجهود لتعزيز المشاركة والتعاون والإنتاج المشترك مع القطاع العام.

فمثلاً، تختلف مستويات الأمية في المغرب من منطقة إلى أخرى، وتستند إلى النوع الاجتماعي، ولكن بشكل عام، تظل مرتفعة مقارنة ببلدان منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية¹ (حوالي 30 ٪ من الشباب 15 سنة وما فوق) (اليونسكو ، 2015). ونظرًا لأن محو الأمية هو أحد أكبر متطلبات الإدماج الرقمي ، فإنه يمثل تحديًا طبيعيًا للوصول الشامل لسياسات الحكومة الرقمية. على الرغم من أن مستويات الأمية لدى السكان لا ينبغي اعتبارها عقبة أمام السياسات الرقمية الموجهة للقطاع العام، إلا أنه ينبغي دائمًا النظر للأمر من زاوية مختلفة لضمان حق الجميع في الوصول إلى الخدمات العامة (من خلال الحفاظ على تقديم الخدمات وجهًا لوجه).

يمكن اعتبار الانتشار الكبير للهواتف المحمولة في المغرب (140٪) من الأفراد الذين تزيد أعمارهم 5 سنوات في عام 2020،² وفقًا للوكالة الوطنية لتقنين المواصلات - بمثابة فرصة لإدراج شرائح كبيرة من السكان في التحول الرقمي للقطاع العام. وفي الواقع، تستخدم الحكومات في جميع أنحاء العالم بشكل متزايد تقنيات الهاتف المحمول للوصول إلى المواطنين والشركات وخدمتهم بشكل أفضل. يمكن العثور على هذه الديناميكية ليس فقط في البلدان الأكثر تقدمًا رقميًا، ولكن أيضًا في البلدان الملتزمة باستخدام تقنيات الهاتف المحمول، وذلك لتخطي بعض أوجه القصور الهيكلية في البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

¹ التي تبلغ حاليًا 34 دولة من أوروبا، وأمريكا الشمالية والجنوبية، وآسيا، حيث نجد الأعضاء المؤسسون: النمسا، بلجيكا، كندا، الدانمرك، فرنسا، ألمانيا، اليونان، أيسلندا، أيرلندا، إيطاليا، لوكسمبورغ، هولندا، النرويج، البرتغال، إسبانيا، السويد، سويسرا، تركيا، الولايات المتحدة، المملكة المتحدة. والأعضاء الملتحقون بالمنظمة: اليابان، فنلندا، أستراليا، نيوزيلندا، المكسيك، الجمهورية التشيكية، كوريا الجنوبية، المجر، بولندا، سلوفاكيا، إستونيا، إسرائيل، تشيلي وسلوفاكيا. في المقابل تغطي منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية لمنطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا البلدان التالية: الجزائر والبحرين وجيبوتي ومصر والعراق والأردن والكويت ولبنان وليبيا وموريتانيا والمغرب وسلطنة عمان والسلطة الفلسطينية وقطر والمملكة العربية السعودية وسوريا وتونس والإمارات العربية المتحدة واليمن.

² مسح حول الوصول إلى تكنولوجيا المعلومات والاتصالات واستخدامها من قبل الأفراد والأسر في عام 2020: تجهيزات واستعمالات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات سنة 2020، تجهيزات واستعمالات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات سنة 2020. تم إجراء هذا البحث بشراكة مع وزارة الصناعة والتجارة والاقتصاد الأخضر والرقمي، المنووية السامية للتخطيط، المجلس الاقتصادي والاجتماعي والبيئي، الهيئة العليا للاتصال السمعي البصري، بنك المغرب، اللجنة الوطنية لمراقبة حماية المعطيات ذات الطابع الشخصي، وكالة التنمية الرقمية والوكالة الوطنية لتقنين المواصلات، 2021، ص. 7.

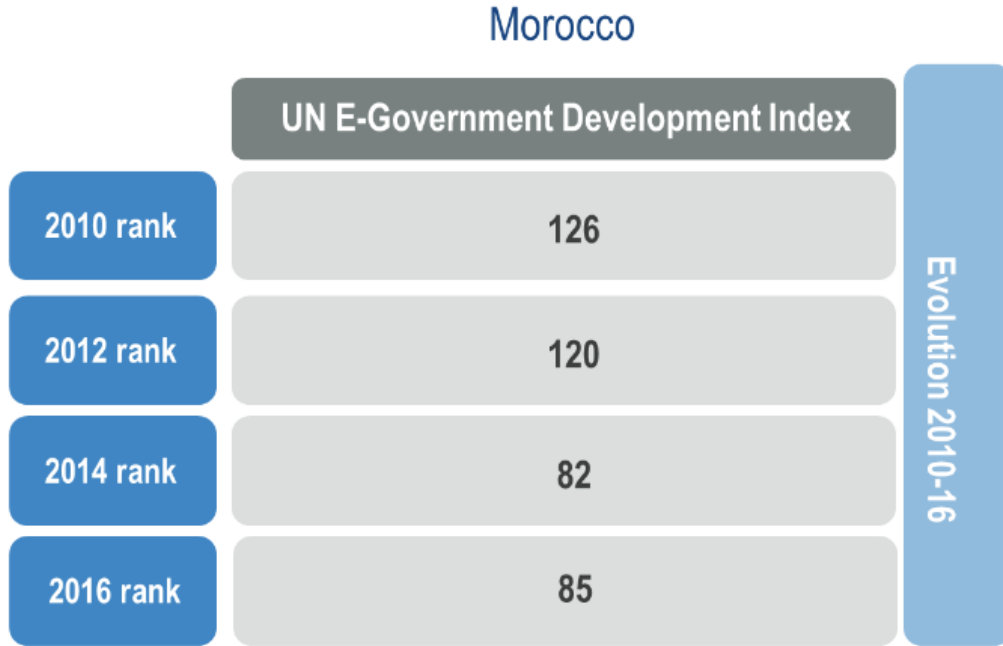
الجدول (3): ويبين الجدول التالي فوائد الحكومة الإلكترونية على مختلف شرائح المستعملين:¹

المستعمل المستهدف	التطبيقات	الفوائد
المواطنون	الإعلام التعليم الخدمات الصحية أداء الضرائب	قناة سهلة، تكاليف أقل، شفافية أكبر، فساد أقل، ومشاركة كبيرة في الديموقراطية.
المقاولات	الإرشاد والتوجيه الرخص والتشريع أداء الضرائب	تفاعل أسرع مع تقليص كلفة العمليات وتخفيف العبء التشريعي والفساد.
الممونون	الشراء على الأنترنت	تحسين ولوج السوق الوطنية، تقليص كلفة العمليات، شفافية أكبر، فساد أقل.
مؤسسات حكومية أخرى	تشارك المعلومة تحويل البيانات وأتممة العمليات المكتبية الخلفية	وضوح وفعالية أكبر، تكلفة أقل وتشارك أفضل للمعلومة.

تلعب الحكومات دورًا حاسمًا في تهيئة الظروف اللازمة للتحويل الرقمي للقطاع العام والاقتصاد والمجتمع ككل، كما تم إبرازه سابقًا في هذا الفصل، نظرًا للتغيرات السريعة في الاقتصاد والمجتمع من حيث الرقمنة، تحتاج حكومة المغرب إلى التكيف ومواجهة التحدي الذي تجلبه هذه التغيرات فيما يتعلق بالسياسة العامة وتقديم الخدمات. وأحد الاهتمامات الرئيسية للمغرب هو ما إذا كانت الحكومة في وضع مناسب أم لا لتطوير نظام محكم في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات يمكن من الاستفادة من الترابط الرقمي مع مواطنيها. يعكس مؤشر تطوير الحكومة الإلكترونية التزام الحكومة المغربية بتحسين التحديث الرقمي لخدماتها العامة، واعتبارًا من عام 2016، احتل المغرب المرتبة الرابعة في القارة الأفريقية، بعد موريشيوس وتونس وجنوب إفريقيا مباشرة. كما هو موضح في الرسم البياني التالي:

¹ إدريس الكتاني وبرنار مولان، "تكنولوجيا الحاسوب في خدمة الحكامة الجيدة والتنمية في البلدان النامية"، ص. 43.

- الرسم (7): مكانة المغرب في مؤشر الأمم المتحدة لتنمية الحكومة الإلكترونية 2010-2016¹



بينما يتجه المغرب نحو تبني سياسات واستراتيجيات جديدة منفتحة لزيادة الازدهار الاقتصادي ووضع نفسه كمحور رئيسي في إفريقيا ككل، تركز الحكومة اهتمامها على التحول الرقمي للقطاع العام. حيث أن الجمع بين الجانب التنظيمي والاستفادة من التطورات الرقمية منح المؤسسات الفرصة لتوسيع نطاق التنفيذ ليس على المستوى الإقليمي فقط، ولكن أصبح لدى المغرب إشعاعا قاريا ودوليا، واكتسب القدرة على تجاوز الاضطرابات مثلما حدث مع ظهور فيروس كوفيد 19، حيث شرع المغرب في تنفيذ أجندة تحول رقمي كبيرة تم تسريعها من قبل أزمة Covid-19، لا سيما على مستوى الإدارة العمومية، حيث كان التحدي الرئيسي ذو شقين: من ناحية ضمان استمرارية الخدمات العمومية، ومن ناحية أخرى، ضمان العمل عن بعد لموظفي القطاع العام وموظفي الخدمة المدنية أثناء الإغلاق.

¹ United Nations UN E-Government Knowledge Database, <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Data/CompareCountries>

المبحث الثاني: مجالات تطبيق الحكومة الإلكترونية

يشير التحول الرقمي للقطاع العام إلى تغيير اتجاه العمليات الحكومية وتركيزها أكثر من أي وقت مضى على خدمة المواطنين بشكل أفضل. حيث يسعى تطبيق الحكومة الإلكترونية إلى استخدام التكنولوجيا لتحسين فعالية الإجراءات الإدارية، والانتقال من حكومة منعزلة ذات خدمات ميكانيكية جامدة، إلى حكومة منفتحة ومرنة تركز في خدماتها على تكنولوجيا المعلومات والاتصال، ويكون اهتمامها الأول والأخير احتياجات المرتفق. ويهدف التحول الرقمي إلى إحداث تغيير جذري في كيفية عمل الحكومة وتصميم السياسات والخدمات، فهو ينقل مركز الثقل من الحكومة إلى المواطن ويهدف إلى إعادة هندسة الميكانيزمات الحكومية لجعلها أكثر استجابة لمطالب وتطلعات المواطنين. ويتعلق الأمر كذلك إلى حد كبير باستعادة ثقة المواطنين من خلال إشراكهم في عملية صنع القرار وتمكينهم من أن يصبحوا جزءا من الأطراف الفاعلين في الخدمات العمومية بالإضافة إلى إنشاء السياسات ومشاريع الأعمال وتدبير الشأن المحلي بشكل عام. كما يعتمد هذا التحول أيضا على بناء حوار مفتوح بين القطاعين العام والخاص والمجتمع المدني والأوساط الأكاديمية، لخلق مساحات جديدة ومتنوعة للتعاون والإبداع المشترك، حول القضايا العمومية والتحسين المستمر لأداء الإدارة. ولكي يكون التحول الرقمي أكثر نجاحا، يتطلب من الحكومة زيادة قدرتها بشكل كبير على التفاعل مع المواطن والأخذ بعين الاعتبار ملاحظاته ومعالجتها وتكييفها مع البيئة الرقمية الجديدة.

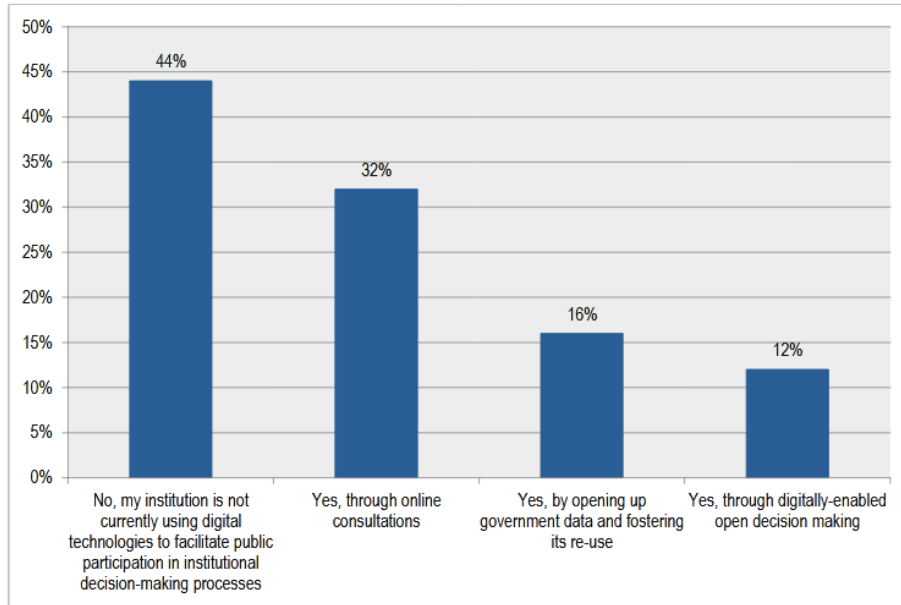
وفي هذا الموضوع، عملت الحكومة المغربية على اتخاذ خطوات مهمة تتماشى والمقاربة التي تبنتها بجعل المواطن في صلب المشروع الرقمي وإشراكه في القضايا العمومية. على سبيل المثال، في سنة 2011، أطلقت وزارة الصناعة والاستثمار والتجارة والاقتصاد الرقمي موقع "فكرة" على الإنترنت - <http://fikra.egov.ma/> - وهو موقع إلكتروني شبابي يعنى بتجميع أفكار المواطنين ورؤاهم بخصوص أمثل السبل للنهوض بمسلسل التنمية الاجتماعية والاقتصادية، ويتيح الموقع لرواده الفرصة لنشر مقترحاتهم وتتبعها وتدارس جدواها وسبل إنجازها، من خلال التعليق والتصويت عليها. ليتم بعد ذلك انتقاء الأفكار التي حصلت على تأييد المتصفحين، حيث يقوم فريق الموقع بالاتصال بأصحابها لتدارس كيفية تطبيقها على أرض الواقع، والبحث عن فاعلين مؤهلين لمشاركة ومساعدة صاحبها في تحقيقها على أحسن وجه. ورغم أن عدد المستخدمين لا يزال منخفضا نسبيا، فإن الأفكار التي تطرح فيه يمكن أن تعمل على إحداث تغيير كبير في كيفية ارتباط المواطنين بإدارتهم، كما يمكن أن تشكل بدورها قاعدة بيانات تفيد في إعداد دراسة اجتماعية حول

طبيعة رؤى المواطنين للتغيير وانتظاراتهم حسب متغيرات السن والجنس والمستوى الدراسي ومكان الإقامة.

على الرغم من هذه المبادرات المبتكرة، فإن الإدارة العمومية المغربية لديها هامش كبير للتحسن على مستوى مشروع التحول الرقمي للقطاع العام. وحسب دراسة أجرتها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، بخصوص الحكومة الإلكترونية في المغرب، فعدد المؤسسات العمومية التي تبنت منصات لإشراك المواطنين في قضايا الشأن العام قليل جداً، كما يبين الرسم البياني التالي:

- الرسم (8): المؤسسات العمومية المغربية التي تستخدم المنصات الرقمية لتمكين صنع القرار التشاركي¹

Figure 3.11. Moroccan public institutions using digital platforms to enable participatory decision making



كما أشارت نفس الدراسة من خلال مسح أجرته منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية لمدى رضا المستخدمين عن خدمات الحكومة الرقمية، أن فقط 36% من المستخدمين راضون عن الخدمات:

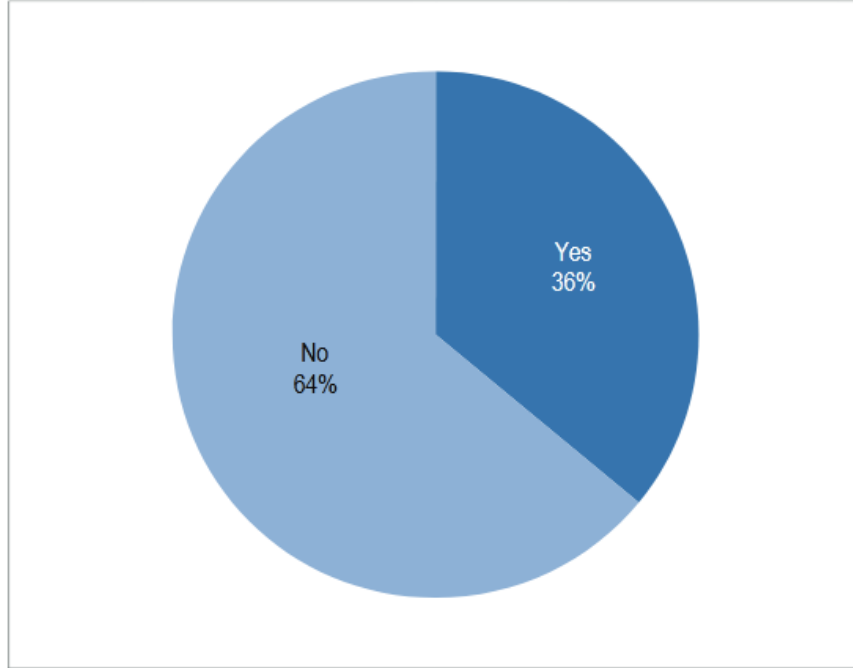
- الرسم (9): رضا المستخدمين عن خدمات الحكومة الرقمية²

¹ OECD Digital Government Studies, Digital Government Review of Morocco, Laying the Foundations for the Digital Transformation of the Public Sector in Morocco. <https://doi.org/10.1787/9789264298729-en>

² نفس المرجع السابق.

Figure 3.12. Moroccan public institutions measuring user satisfaction with digital government services

Response to question: Does your institution measure user satisfaction with digital government services?



في نهاية المطاف، فمسألة الحكومة الإلكترونية مرتبطة بتغيير ثقافة الإدارة العمومية أكثر مما يتعلق بالتكنولوجيا، ثقافة تدعم تحويل العمليات والأنظمة لتقديم خدمات أفضل وتسهيل الحياة على المواطنين، ثقافة تعبر عن السرعة، والتفاعل الآني، واختراق الحدود، بغض النظر عما إذا كانت الخدمات من خلال الوسائل الرقمية أو تفاعل مباشر مع المرتفق. وبدون هذا التحول الثقافي، ستبقى الحكومة الرقمية تُستخدم فقط كشعار في الواجهة مع الإبقاء على الهياكل التقليدية، ونفس الشيء ينطبق على استخدام الأنترنت ما دامت الإدارة تستمر في إساءة فهم المرتفق أو المستخدم وبالتالي الحؤول دون تحقيق الهدف المطلوب، وهو خدمة المواطن بالشكل المطلوب. وكما ذكرنا سابقاً، تتعلق الحكومة الإلكترونية بجعل المرتفق أو المواطن جوهر المشروع الرقمي الشيء الذي يجعلها عمل ثوري بامتياز، من خلال إعادة تنظيم طريقة عمل الخدمات العمومية.

وتقع أحداث حياة المواطنين والمقاولات في صميم انشغالات برنامج الحكومة الإلكترونية، وقد أدت جائحة COVID-19 والإجراءات الصارمة المطبقة للحد من انتشاره إلى تسريع عملية رقمنة العديد من الأنشطة، والبدء في إعادة تنظيم طريقة عمل الخدمات العمومية. سجل المغرب أول حالة إصابة بـ COVID-19 في 2 مارس 2020. بعد ذلك، أعلنت السلطات حالة الطوارئ الصحية في 20 مارس رغم أن عدد الحالات اليومية في البلاد كان حوالي 10 فقط في هذا الوقت. ومنذ انتشار

Covid - 19 في المغرب، قررت وزارة التربية الوطنية والتكوين المهني والتعليم العالي والبحث العلمي تعليق جميع الفصول وإغلاق جميع المؤسسات التعليمية، هذا القرار كان له تأثير على 8.9 مليون طالب، وأصبحوا جميعاً مدعوين لاعتماد التعلم عن بعد كإجراء للحد من انتشار الفيروس. للقيام بذلك، تم إنشاء منصة رقمية (TelmidTICE) تمكن التلميذات والتلاميذ من الولوج المجاني إلى منصة التعليم عن بعد وكذا تحميل الموارد الرقمية بدون ضرورة التوفر على رصيد "أنترنت". ويأتي هذا الإجراء تعزيزاً لمبدأ تكافؤ الفرص بين التلميذات والتلاميذ وكذا تمكينهم من الاستفادة من جميع الدروس التي تقدمها المنصة وخاصة حصص الدعم والتقوية والتحضير لامتحانات البكالوريا لضمان الاستمرارية التربوية جنباً إلى جنب مع محطات التلفزيون والإذاعة الوطنية التي بدأت أيضاً في بث الدروس عن بعد. علاوة على ذلك، لضمان قدرة المعلمين على التواصل مباشرة مع طلابهم وتنظيم جلسات التعلم عن بعد، أطلقت الوزارة منصة أخرى (Teams)، والتي تتيح للطلاب الاندماج بشكل أكبر في عملية التعلم عن بعد. بعد أسبوعين من إطلاق التعلم عن بعد، أعلنت الوزارة أن منصة TemidTICE وصلت إلى 600.000 مستخدم يومياً وأن عدد الفصول الافتراضية التي تم إنشاؤها على منصة Teams بلغ 400.000 حصة.

- المطلب الأول: جامعة سيدي محمد بن عبد الله بفاس وأزمة COVID – 19

كانت جامعة سيدي محمد بن عبد الله بفاس هي أيضاً من المتفاعلين مع هذه الوضعية الجديدة التي فرضها فيروس كورونا، فمع كثرة التساؤلات التي بدأت تطرح عبر منصات التواصل الاجتماعي، أصدرت الجامعة إعلاناً تجيب فيها عن كافة التساؤلات وكان البلاغ المنشور على الصفحة الرسمية للجامعة كما يلي:¹

○ = أسئلة الطلبة

✓ = أجوبة الجامعة

¹ بلاغ أصدرته جامعة سيدي محمد بن عبد الله عبر حساباتها بمنصات التواصل الاجتماعي والموقع الرسمي للجامعة www.usmba.ac.ma

○ هل مصلحة شؤون الطلبة ستكون مفتوحة أم مغلقة؟

✓ مصلحة شؤون الطلبة ستكون مغلقة كباقي مرافق الكليات، استثناءا وللضرورة القصوى المبررة يمكن طلب بعض الوثائق الإدارية عبر البوابة الالكترونية لمؤسستكم أو عبر البريد الإلكتروني.

○ ماذا عن تسليم الشهادات؟ هل أستطيع الذهاب الى الكلية من أجل الحصول عليها؟ هل يقومون بإصدارها أم سيتوقفون عن إصدار الدبلومات؟

✓ في الحالات الاستثنائية المبررة يمكن الاتصال بالمؤسسة، عبر بوابتها الالكترونية أو عبر البريد الإلكتروني، التي ستنظم عملية تسليم الشهادة اذا كان ذلك ممكنا.

○ بخصوص التداريب، ومشاريع نهاية البحث PFE هل ستتوقف بالمؤسسات و بالشركات التي نقوم بالتداريب من داخلها؟

✓ ستتوقف جميع التداريب خارج الجامعة (الشركات، المؤسسات الأخرى الغير التابعة للجامعة ...) و يجب التواصل مع مؤسستكم و مؤطر بحثكم لتحديد كيفية مواصلة البحث عن بعد. انظر بلاغ رئاسة الجامعة بهذا الشأن على الموقع الإلكتروني للجامعة www.usmba.ac.ma والمواقع الإلكترونية للمؤسسات وعلى الصفحة الرسمية للجامعة على الفيسبوك وكذا عبر البريد الإلكتروني.

○ أين سنطبع الدروس ؟ سلام الطلبة واش غدا اتكوون المطبعة حالا فلاااالك ؟؟؟؟؟

✓ جميع مرافق الكليات والمؤسسات مغلقة.

○ هل الدروس موجودة عبر البوابات بشكل كلي، وهل كل مرة ستضاف بعض الدروس ؟

✓ يجب الإطلاع على المستجدات على بوابة مؤسستكم لأنه كل يوم يمكن ان يكون هناك الجديد.

● بخصوص الخزانة سبق لي سحبت مرجع يوم الجمعة والآن محتاجة للبطاقة الوطنية كيف يمكن استرجاعها ؟

✓ استثناءا يمكن الاتصال بالمؤسسة عبر البوابة الالكترونية أو عبر البريد الإلكتروني التي ستنظم عملية استرجاع البطائق إذا كان ذلك متاحاً.

● بعض الطلبة قاموا بسحب شهادة البكالوريا ويوم غد آخر اجل لإرجاع الشهادة ما المعمول في هاته الحالة !!

✓ بالنسبة للسحب المؤقت لشهادة البكالوريا ستحتسب المدة القانونية بعد اعادة فتح ابواب الجامعة في وجه الطلبة، لهذا يمكنكم الاحتفاظ بها الى ذلك الحين.

● بالنسبة لمناقشات المشاريع المقررة هذا الأسبوع؟

✓ الأنشطة البيداغوجية الحضورية متوقفة الى اجل غير محدد (الدراسة، الامتحانات، التدرييب، مناقشة الأطروحات، والأبحاث ...).

وتعزيزا للتدابير والإجراءات المتخذة للحد من انتشار وباء كورونا 19 المستجد وضمانا للاستمرارية البيداغوجية للطالبات والطلبة، ودعمًا لمجهودات قطاع التعليم العالي والبحث العلمي بجميع مكوناته، وزارة وجامعات ومؤسسات جامعية، وأساتذة باحثين وإداريين، في مؤسسة التعليم عن بعد عبر المنصات الرقمية والمواقع الإلكترونية وشبكات التواصل الاجتماعي، بادرت وزارة التربية الوطنية والتكوين المهني والتعليم العالي والبحث العلمي، قطاع التعليم العالي والبحث العلمي بشراكة مع الشركة الوطنية للإذاعة والتلفزة إلى بث الدروس الجامعية عبر قناة " الرياضية " وفق برنامج مسطر ومحدد انطلق العمل به ابتداء من يوم الأربعاء 25 مارس 2020 ستة (6) حصص كمرحلة أولى لمدة ثلاث ساعات يوميا وعلى مدى الأسبوع على غرار ما تم العمل به بالنسبة لدروس المستوى الابتدائي والثانوي من خلال بثها عبر قنوات "الثقافية"، و "الأمازيغية"، و"العيون". وتشتمل هذه الدروس على مواد في مختلف الحقول المعرفية التي يتم تلقينها بالمؤسسات الجامعية ذات الولوج المفتوح (كليتي الشريعة، وكلية أصول الدين، وكليات الآداب والعلوم الإنسانية، وكليات العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية، وكليات العلوم، والكلديات متعددة التخصصات) ولا سيما تلك الخاصة بسلك الإجازة في الدراسات الأساسية. هذه الدروس هي بمثابة ملخصات في حدود نصف ساعة تركز على ما هو أساسي وضروري للتحصيل. وتعتبر تعزيزا

لما تقوم به مختلف الجامعات والمؤسسات الجامعية من مجهودات محمودة في التدريس والتلقين عن بعد؛ ولا تحل محلها. كما سيستغل الحيز الزمني المخصص على قناة " الرياضية " لبث محاضرات وندوات وموائد مستديرة تروم مناقشة قضايا راهنة وأنية وبخاصة مناقشة دور الجامعة في علاقاتها بمحيطها السوسيو اقتصادي ولا سيما المجتمع المدني والقضايا المرتبطة به.

وفي إطار الجهود المبذولة للحد من انتشار فيروس كورونا، وتحفيز الطالبات والطلبة على البحث العلمي، بادرت جامعة سيدي محمد بن عبد الله عبر صفحتها على الفيسبوك، إلى إعلان مجموعة من الشراكات على مستوى المكتبات الرقمية، وأعلنت أنه بات للطالبات والطلبةولوج المجاني لمدة شهر واحد لمكتبة الرقمية SCHOLARVOX عبر منصتها www.international.scholarvox.com وولوج مجاني أيضا للمكتبة الرقمية EBSCOH عبر منصتها الإلكترونية www.search.ebscohost.com كما وضعت بين أيديهم روابط تقديمية عبارة عن فيديوات حول كيفيةولوج لهاته المنصات عن طريق استخدام البريد الإلكتروني الأكاديمي مع توفير كلمات المرور.

و على إثر الظرفية العصيبة التي كانت تعيشها الساكنة، نتيجة انتشار جائحة كورونا كوفيد 19، وما ترتب عنها من تدابير صحية ووقائية ألفت بتأثيراتها على الصحة النفسية لعموم المواطنين، أعلنت جامعة سيدي محمد بن عبد الله على توفير "خدمة الاستشارة النفسية عن بعد" يسهر على تنفيذها أخصائيين وأساتذة من شعبة علم النفس بكلية الآداب والعلوم الإنسانية ظهر المهرار، تحقيقا للأهداف الآتية:

- توفير قنوات الإنصات والدعم والاستشارة النفسية.
- مساعدة الأفراد في التغلب على معاناتهم، وفي تدبير صعوبات التأقلم والضغطات النفسية
- تقديم مختلف أنواع التوجيه والإرشاد النفسي للحالات التي تعاني من التوتر والهلع والمخاوف ووسائل القهرية، الناتجة عن الإصابة بالفيروس والحجر المنزلي والاحتياطات الوقائية.
- تقديم تقنيات التواصل مع الأطفال للأمهات والآباء، وآليات حل المشكلات وإستراتيجية تدبير الانفعالات، نتيجة الوضع الاستثنائي التي تعيشه الأسرة.

وقامت الجامعة بإصدار لائحة للأساتذة والأخصائيين للإستشارة والتواصل كما يأتي:

للاستشارة والتواصل عن طريق الوات ساب 

واستقبال رسائلكم النصية أو الصوتية

من الاثنين إلى السبت

مع الأساتذة والأخصائيين، يرجى الاتصال بهد الأرقام وفق التوزيع الزمني الآتي:

أرقام الهواتف	التوزيع الزمني
0687303184 0634649858	من 10 إلى 12
0614772727 0677256713 0663832424	من 12 إلى 14
0662061465 0600597284 0670550465 0603013800	من 14 إلى 16
0662773377 0641991445 0676818713 0653768553 0655220541	من 16 إلى 18
0661470725 0674182848 0661316601 0661953706	من 18 إلى 20
0689033375 0679120993 0600687157	من 20 إلى 22
0661951957	من 22 إلى 00

ودائما في إطار سياستها التواصلية أصدرت جامعة سيدي محمد بن عبد الله بفاس بلاغا صحفيا حول الحصيلة البيداغوجية لجامعة سيدي محمد بن عبد الله بعد الأسبوع الثالث من التعليم عن بعد، ففي إطار قرار وزارة التربية الوطنية والتكوين المهني والتعليم العالي والبحث العلمي، القاضي

بتعليق الدراسة حضورياً، واعتماد التعليم عن بعد، تجندت جامعة سيدي محمد بن عبد الله على مختلف المستويات من أجل تأمين الاستمرارية البيداغوجية ومراقبة الطلبة في هذه الظروف الاستثنائية. وقد تمكنت الفرق البيداغوجية والإدارية والتقنية للجامعة على امتداد الأسابيع الثلاثة، وبشكل تدريجي من إعداد دعامات رقمية متنوعة، بلغ عددها إلى حدود يوم 9 أبريل 4714 دعامات. أي بزيادة تفوق 40 % عن ما أعلن عنه يوم 23 مارس المنصرم. وتجدر الإشارة إلى أن الجهود المبذولة توجهت بشكل ملحوظ نحو تحضير دعامات مرئية ومسموعة (vidéo / audio)، بحيث بلغت نسبتها حوالي 15 % من مجموع المادة المهيأة. كما أن هذه الدعامات وضعت على البوابات الإلكترونية للمؤسسات الجامعية التابعة للجامعة عبر منصة Moodle التي تتيح التفاعل بين الطالب والأستاذ. وحرصاً من جامعة سيدي محمد بن عبد الله على تنويع سبل تواصلها مع الطلبة، وفي إطار الشراكات التي تربطها بالمحطات الإذاعية الجهوية، شرعت إذاعة فاس الجهوية ومحطة راديو بلوس فاس في بث دروس جامعية تصل إلى ثماني ساعات يومياً من البث وإعادة البث. كما تم إدراج حصص بيداغوجية على القناة التلفزية الرياضية.

• الرسم (11): مبيان توضيحي لنسب المواد الرقمية حسب النوع¹

¹ نفس المرجع السابق.

المجموع	العدد الإجمالي للموارد الرقمية بالصيغة الصوتية	العدد الإجمالي للموارد الرقمية بصيغة الفيديو	العدد الإجمالي للموارد الرقمية بصيغة (PDF, PPT...)	المؤسسة
659	60	54	545	كلية العلوم القانونية و الاقتصادية والاجتماعية اطهر مھراز
327	89	17	221	كلية الآداب والعلوم الإنسانية اطهر مھراز
341	102	52	187	كلية الآداب والعلوم الإنسانية سايس
226	123	81	22	كلية الشريعة
631	***	34	597	كلية العلوم اطهر مھراز
812	***	27	785	الكلية متعددة التخصصات بتازة
78	***	19	59	المدرسة الوطنية للتجارة والتسيير
144	***	45	99	كلية الطب والصيدلة بفاس
700	***	***	700	كلية العلوم والتقنيات
208	***	***	208	المدرسة الوطنية للعلوم التطبيقية
134	***	***	134	المدرسة العليا للتكنولوجيا
454	***	***	454	المدرسة العليا للأساتذة
4714	374	329	4011	المجموع

جدول مفصل لأعداد الدروس والمحاضرات بصيغ الكترونية متعددة بالنسبة لكل مؤسسة



مبيان توضيحي لنسب الموارد الرقمية حسب النوع



- الرسم (12): حصيلة بث الدروس الجامعية على أثر الإذاعتين الجهويتين إذاعة فاس الجهوية وإذاعة راديو بلوس¹

جامعة سيدي محمد بن عبد الله بفاس
 +ⵓⵎⵎⵉⵏⵏⵓⵔ ⵓⵎⵎⵉⵏⵏⵓⵔ ⵓⵎⵎⵉⵏⵏⵓⵔ ⵓⵎⵎⵉⵏⵏⵓⵔ
 UNIVERSITÉ SIDI MOHAMED BEN ABDELLAH DE FES



حصيلة بث الدروس الجامعية على أثر الإذاعتين
 الجهويتين إذاعة فاس الجهوية وإذاعة راديو بلوس



المؤسسة	حصص الدروس	الأساتذة المشاركون	عدد المسالك	الأسس
كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية	109	12	1	2 - 4
كلية الآداب والعلوم الإنسانية - ظهر المهرار	130	34	10	2 - 4 - 6
كلية الآداب والعلوم الإنسانية - سايس	90	67	10	2 - 4 - 6
كلية الشريعة	60	29	1	2 - 4 - 6
الكلية المتعددة الاختصاصات تازة	21	8	4	2 - 4 - 6
المجموع	410	150	26	
	172 ساعة من البث			
	112 ساعة من البث على أثر إذاعة فاس الجهوية 60 ساعة من البث على أثر إذاعة راديو بلوس فاس			

وتجدر الإشارة إلى أن هذه النتائج ما كانت لتتحقق لولا الجهود التي بذلتها هيئات التدريس والفرق الإدارية والتقنية بالرئاسة وبالمؤسسات. كما أن هذه العملية كانت توطرها باستمرار اجتماعات بتقنية « video-conférence » بين السيد رئيس الجامعة الدكتور رضوان مرابط ورؤساء المؤسسات الجامعية وباقي الفاعلين من أجل التعبئة والدعم لتجاوز الصعوبات المحتملة. وبالتالي، يبدو واضحا أنه تم تطوير استراتيجيات جامعة سيدي محمد بن عبد الله بفاس الرقمية بهدف طموح يتمثل في تحويلها إلى فاعل أساسي للحكامة في جهود تحديث القطاع العام. هذه الاستراتيجيات تحدد رؤية وأهدافاً مشتركة، وتوفر فرصة فريدة لمواءمة الجهود السياسية والإدارية والفنية لصالح الأهداف المنصوص عليها في المشروع الرقمي الذي تبناه المغرب.

أيضا، لا يخفى على المتتبع للمجال التواصلي والشأن الرقمي السياسة الرقمية التي نهجتها جامعة سيدي محمد بن عبد الله باعتبارها من أوائل الجامعات المغربية التي التحقت بركب الإدارة

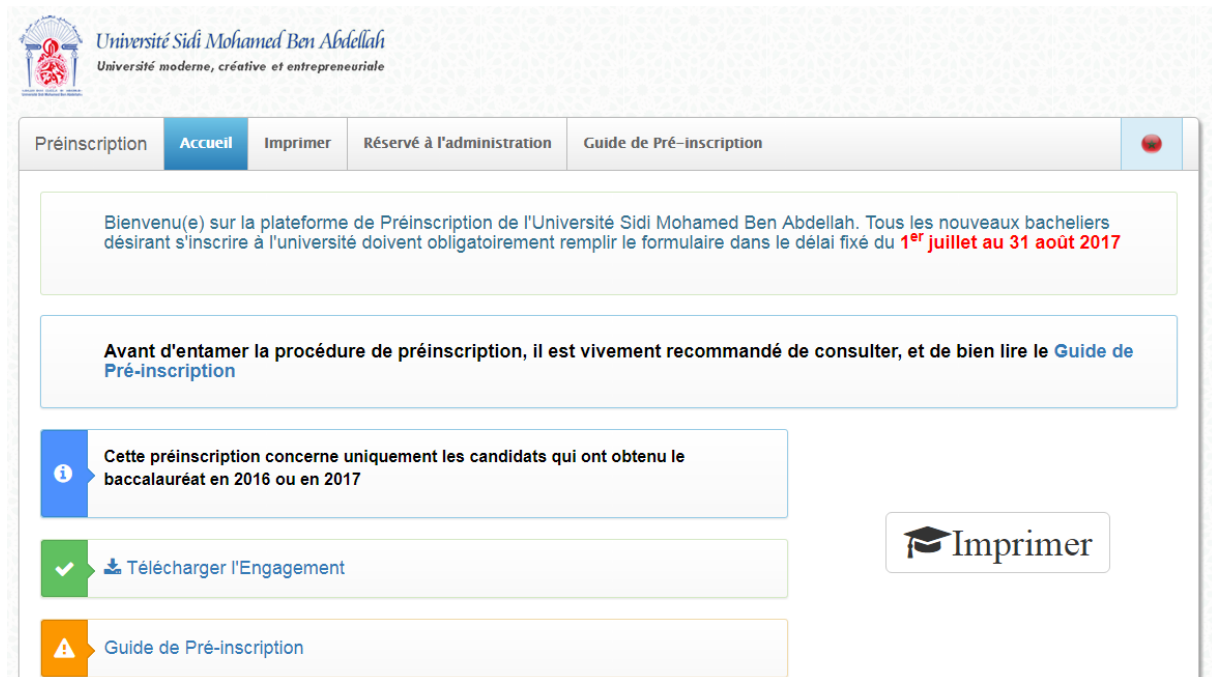
¹ نفس المرجع السابق.

الالكترونية، واعتمادها باقية من الخدمات انصبت على تطوير العمل الاداري ورفع كفاءة وإنتاجية الموظف والتواصل مع كل الأطراف، حيث اتخذت الجامعة مجموعة من الإجراءات والتدابير وذلك بتهيئ ظروف ملائمة تصل إلى مستوى تطلعات كل من الطلبة والأطر الادارية والتربوية وفي هذا الاطار حرصت رئاسة الجامعة بمعية رؤساء المؤسسات الجامعية من خلال اجتماعات مكثفة لمجلس التنسيق على تسطير إستراتيجية موحدة ومنسجمة تمكن من ضمان دخول جامعي متميز، وقد كانت هذه الاستراتيجية تجد أساسها في تبني السياسة الرقمية من أجل تواصل أفضل مع الطلبة والمهتمين، فتم تحديث الموقع الالكتروني الرسمي للجامعة بشكل يتلاءم والمعايير العصرية،

[/http://www.usmba.ac.ma/~usmba2](http://www.usmba.ac.ma/~usmba2)

وكذا اعتماد عملية التسجيل القبلي للطلبة في الجامعة، وذلك عبر نظام "أبوجي" (التطابق الرقمي للمعلومات) الذي يعمل على توحيد وتجميع كافة معطيات تسجيلات الطلبة من طرف الخلية المعلوماتية المتواجدة في رئاسة الجامعة من خلال شبكة معلوماتية حديثة وأكثر فعالية ، كما تم اعتماد نظام معلوماتي جديد لضبط اعادة التسجيلات بالمؤسسات الجامعية ذات الاستقطاب المفتوح، وفي سابقة هي الأولى من نوعها على مستوى الجامعات المغربية وازضافة الى الطريقة الرقمية لتسجيل الطلبة، أتاحت جامعة سيدي محمد بن عبد الله للطلبة الجدد امكانية التسجيل في الكليات

التابعة لها عن طريق إرسال ملفاتهم كاملة عبر البريد المضمون موجهة الى عميد الكلية المعنية في خطوة تواصلية مميزة توفر الجهد للطلبة البعيدين عن مراكز التسجيل.

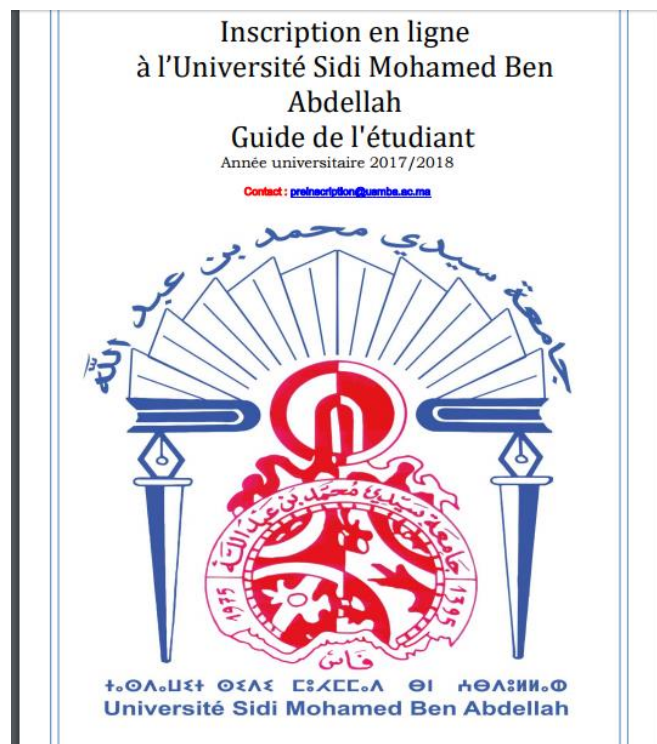


The screenshot shows the pre-registration platform for the University of Sidi Mohamed Ben Abdellah. The header includes the university's logo and name in French: "Université Sidi Mohamed Ben Abdellah" and "Université moderne, créative et entrepreneuriale". The navigation bar has tabs: "Préinscription", "Accueil" (selected), "Imprimer", "Réservé à l'administration", and "Guide de Pré-inscription".

The main content area contains the following information:

- A welcome message: "Bienvenu(e) sur la plateforme de Préinscription de l'Université Sidi Mohamed Ben Abdellah. Tous les nouveaux bacheliers désirant s'inscrire à l'université doivent obligatoirement remplir le formulaire dans le délai fixé du **1^{er} juillet au 31 août 2017**".
- A recommendation: "Avant d'entamer la procédure de préinscription, il est vivement recommandé de consulter, et de bien lire le **Guide de Pré-inscription**".
- A note: "Cette préinscription concerne uniquement les candidats qui ont obtenu le baccalauréat en 2016 ou en 2017".
- A download button: "Télécharger l'Engagement".
- A download button: "Guide de Pré-inscription".
- An "Imprimer" (Print) button with a printer icon.

أكثر من ذلك قامت الجامعة عبر موقعها الالكتروني بتوفير دليل للطلبة الجدد عن كيفية التسجيل القبلي يشرح بدقة جميع مراحل التسجيل مرفقة اياه برسوم توضيحية ونصائح والمستلزمات الضرورية لتسهيل عملية التسجيل كما يلي:



وقد قامت بإرفاق بريد إلكتروني للتواصل في حالة عدم وضوح مرحلة من المراحل التسجيل أو وقوع مشكلة معينة، كما هو مبين في الصورة التالية:

Guide de l'étudiant

Année universitaire 2017/2018

Contact : preinscription@usmba.ac.ma

كما قامت الجامعة بتنفيذ خدمة البريد الأكاديمي للطالب، الذي يضم كل من الاسم الشخصي والعائلي للطالب إضافة إلى الأحرف الأولى من اسم الجامعة usmba كعلامة مميزة لها، على الشكل التالي:



The image shows a Google login interface. At the top is the Google logo. Below it, the word 'Bienvenue' (Welcome) is displayed. Underneath, there is a user profile icon and the email address 'naoufal.didi@usmba.ac.ma'. A dropdown arrow is visible to the right of the email. Below the email, the text 'Saisissez votre mot de passe' (Enter your password) is shown. A password input field contains several dots. At the bottom left, there is a link 'Mot de passe oublié ?' (Forgot password?). At the bottom right, there is a blue button labeled 'SUIVANT' (Next).

الذي من خلاله – البريد الإلكتروني – يتم التواصل مع الطلبة بايجازهم بجميع مستجدات الساحة الجامعية من ملتقيات وندوات، اضافة الى اعتماده كوسيلة للتوصل بنتائج الامتحانات خلافا لما كان معمولاً به في السنوات السابقة عن طريق عرضها في اللوائح الحائطية.

وفي اطار التواصل الرقمي للجامعة وتسهيلا لعملية الحصول على بطاقة الانخراط في شركة النقل سيتي باس، قامت جامعة سيدي محمد بن عبد الله بتصميم موقع جديد خاص يسمح للطلاب بالتسجيل برقمه الوطني للحصول على بطاقة النقل دون عناء التنقل الى المؤسسة:

<http://transport.usmba.ac.ma/>

وتعتبر كلية الاداب والعلوم الانسانية، سايس-فاس، من بين المؤسسات التي تبنت السياسة الرقمية وجعلها من أولوياتها ويتجلى ذلك على مستوى الموقع الإلكتروني للكلية حيث تم تحديثه بشكل يتلاءم ومستويات جميع الطلبة سواء في الاجازة، الماستر أوالدكتوراه وحتى الأساتذة:

www.fls.usmba.ac.ma



كما قامت الكلية بتوفير باقة من الخدمات، كخدمة المكتبة الالكترونية (E-Book) التي يمكن الولوج لها عبر الموقع، وقد قامت الكلية بتنظيم يوم دراسي حول البحث التفاعلي للاطلاع على الرصيد الوثائقي أشرف عليه المسؤول عن المكتبة وأعطى شرح دقيق حول كيفية البحث عن الكتب واستعارتها عبر الموقع الإلكتروني للكلية، وتم توزيع مطويات مرفقة برسوم توضيحية ونصائح

والمستلزمات الضرورية لتسهيل عملية استعارة الكتب والدوريات عن بعد، كما هو مبين في الصور أسفله، وضمت المعلومات التالية:

شروط وضوابط الإعارة بالمكتبة:

- شروط الإعارة:

يحق لكل طلبة كلية الآداب والعلوم الإنسانية فاس-سايس الاستفادة من إعارة الكتب طيلة أيام العمل، باستثناء فترة الامتحانات. وتتم الإعارة بواسطة بطاقة الطالب الخاصة بكلية الآداب سايس، وهي بطاقة شخصية لا يجوز استخدامها من طرف أي شخص آخر. ويجب على كل طالب أن يقوم بتنشيط حسابه الإلكتروني الجامعي: prenom.nom@usmba.ac.ma للاستفادة من كافة خدمات المكتبة

تنقسم إعارة الكتب إلى قسمين: إعارة خارجية وإعارة داخلية، الإعارة الخارجية: يمكن من خلالها

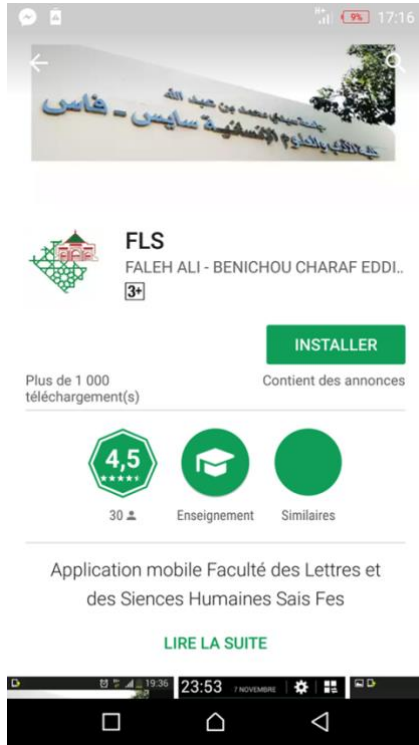
الاجازة
الاستفادة من كتاب
واحد لمدة أسبوع،
ويحق لطلبة الفصل
السادس وطلبة
الماستر والدكتوراه
الاستفادة من كتابين
في نفس المدة.
الإعارة الداخلية :



وتهم المعاجم والموسوعات وبعض المراجع الأخرى، وتخول للطلبة الاستفادة منها لمدة يوم واحد. وتتم عملية الإعارة من خلال بوابة الكلية الإلكترونية، حيث تم تخصيص قسم للمكتبة تمكن الطلبة من عملية حجز واستعارة الكتب بواسطة الرقم الوطني أو رقم مسار بالنسبة لطلبة الإجازة والماستر، ورقم التسجيل: 5614 بالنسبة لطلبة الدكتوراه، ورقم البطاقة الوطنية بالنسبة لهيئة التدريس. وخلال عملية الإعارة يجب تحديد نوعية الإعارة (داخلية أو خارجية) وتاريخها. ويمكن

تتبع مسار الطلب من خلال نفس البوابة أيضا، فيتم تأكيد الطلب في مدة أقصاها نصف يوم، وفي حالة الرفض، يتم إرفاق الطلب برسالة توضيحية.

وإضافة الى توفير بطاقة الطالب الممغنطة والبريد الالكتروني الأكاديمي لانجاز مختلف عمليات الاعارة، تم انشاء تطبيق خاص بالكلية على "متجر جوجل Play Store" يمكن الباحث من الولوج الى خدمات الموقع بكل سهولة على مستوى اللوحات الالكترونية والهواتف الذكية دون اللجوء الى حاسوب:



وعلى ذكر هذه الأخيرة وعلاقتها بوسائل التواصل الاجتماعي، قامت الكلية بانشاء حساب لها على موقع التواصل الاجتماعي "فيسبوك" مما جعلها أكثر تواصل مع طلبتها الذين ينشطون على هذا



الموقع بكثرة، وكما أنشأت صفحة رسمية لمركز دراسات الدكتوراه "اللغات والتراث والتهيئة المجالية" من خلاله يتم نشر جميع التكوينات و الملتقيات والندوات التي لها علاقة بطلبة الدكتوراه، حيث تجد هذه الصفحة تفاعلا كبيرا، ولها وظيفة إعلامية مميزة ولافت استحسانا كبيرا عكس ما كان معتمد من قبل على مستوى الاعلانات الحائطية التي بسبب بعد الكلية لا يستطيع أغلب الطلبة الاطلاع على محتواها خاصة الموظفين والمقيمين في مدن أخرى بعيدة.

لا أحد يجادل أن التكامل السريع للتقنيات الرقمية يعمل على تغيير مجتمعات واقتصادات اليوم، وهذا ما شهدته جامعة سيدي محمد بن عبد الله من خلال الإجراءات والإصلاحات على المستوى الإداري والتواصلي خاصة خلال الجائحة، والتي ساهمت في تغيير مهم، أحد الجوانب المهمة لذلك هو التغيير في توقعات الطلبة حول تفاعلهم مع الإدارة، لكن تلبية هذه التوقعات الجديدة تشكل تحدياً كبيراً للإدارة المغربية. في الواقع، يتطلب الأمر اعتماد مقاربة تحويلية في تطوير أنظمة الإدارة الإلكترونية وهو المنظور الذي يركز على التكنولوجيا من حيث أنها مجموعة وسائل مسخرة للنهوض بالتنمية البشرية والاقتصادية، وأي إخلال بهذا المنظور قد يؤدي إلى تقويض العقد الاجتماعي بين الحكومة والمواطنين وهذا ما سنحاول معالجته من خلال المحور الثاني في هذا الفصل، من خلال التعرف على ترتيب البيت الإداري وترسيخ الديمقراطية.

المحور الثاني: اعتماد مقاربة تحويلية في تطوير أنظمة الحكومة الإلكترونية

ساهم كل من تزايد وتوسيع البنية التحتية المتعلقة بالاتصالات والانخفاض الكبير في تكاليف الأجهزة والخدمات، إلى ارتفاع ملحوظ في شريحة المغاربة المستفيدين من التقنيات الرقمية، لا سيما على مستوى الهواتف المحمولة. وفي الواقع، كان اعتماد تقنيات الهاتف المحمول هو المحرك الرئيسي لزيادة الاتصال والولوج إلى خدمات مثل الإنترنت، فاليوم، يمتلك جميع المغاربة تقريباً هاتفاً محمولاً (99.85٪)، و 84٪ من الأسر المغربية تصل إلى الإنترنت من خلال الهواتف المحمولة حسب تقرير مرصد تكنولوجيا المعلومات الصادر عن الوكالة الوطنية لتقنين المواصلات 2020¹ وهكذا أصبح المغرب مجتمعاً متصلاً تقنيا وبامتياز، حيث يمكن الوصول إلى الأفراد بدون أدنى مشكل كما أن خدمات الاتصالات تعرف ارتفاعاً مستمراً يوماً بعد يوم.

¹ تجهيزات واستعمالات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات سنة 2020، الوكالة الوطنية لتقنين المواصلات، ص. 2 - 4.

ومع ذلك، فإن نظرة فاحصة تظهر أن الديناميكيات الأساسية أكثر تعقيدًا من ذلك، حيث لا تزال الهوة بين المناطق الحضرية والريفية صارخة، وهو الشيء الذي خلق نوعا من التركيز على مستوى الساكنة أو الدخل في الحواضر والمدن، وعزل المناطق الأخرى نوعا ما. ويجلب هذا السياق تحديات سياسية محددة للغاية ومتناقضة إلى المناطق الحضرية والريفية. ويفرض هذا التركيز الديموغرافي العالي في المناطق الحضرية ضغوطًا على الخدمات العامة ويطرح سلسلة من التحديات اللوجستية والتنظيمية لضمان رفاهية المواطنين.

إن الافتقار إلى نطاق وجودة الخدمات العامة في المناطق الريفية وعدم صياغة استراتيجيات لتحديث الخدمات العامة وعمليات الإنتاج يجعل من الصعب تحقيق أرباح رقمية للمواطنين في هذه المناطق. وأدخل المغرب سلسلة من إصلاحات اللامركزية والجهوية التي تهدف إلى جعل الإدارة العامة أكثر استجابة للاحتياجات المحددة لمجتمعاتها، ومن المتوقع أن تعزز هذه الإصلاحات دور الإدارة العمومية في الحكامة وتقديم الخدمات. وعلى هذا النحو، ستستفيد الحكومة المغربية من التركيز أكثر على هذا البعد كجزء من استراتيجيات تحديث القطاع العام، وينطبق هذا بشكل خاص على الحكومة الإلكترونية، وهي مجال سياسي يأتي فيه الكثير من الفوائد من تنفيذها المتناسك عبر قطاعات السياسة ومستويات الحكومة.

المبحث الأول: ترتيب البيت الإداري وترسيخ الديمقراطية الإدارية

مما لا شك فيه أن التحول الرقمي لإقتصاديات ومجتمعات الدول سيؤدي إلى إحداث تحول كبير في نماذج إنتاج السلع والخدمات وأنماط التفاعل الاجتماعي، إضافة إلى الطريقة التي تعمل بها الحكومة وتتفاعل مع مكوناتها. يشير كلاوس شواب Klaus Schwab، المؤسس والرئيس التنفيذي للمنتدى الاقتصادي العالمي، في كتابه The Fourth Industrial Revolution إلى أن الاتجاهات التكنولوجية الحالية ستفسح المجال لثورة صناعية جديدة، فريدة من نوعها في سرعتها ونطاقها وتعقيدها، وتتميز بالنمو الهائل في الإنتاجية. وستعيد هذه التغييرات تشكيل المشهد الاقتصادي بشكل كبير، مما سيكون له آثار بعيدة المدى على سياسات التنمية. وبطبيعة الحال سيكون للهوة أو الفجوة الرقمية حضور قوي كنتيجة لمحدودية اللوجيات عبر البلدان والمناطق والمدن.

لقد أدركت الحكومة المغربية الأهمية الاستراتيجية للتحول الرقمي في استراتيجيتها Maroc Digital 2020، والتي تهدف إلى جعل المغرب مركزًا رقميًا إقليميًا. حيث إن الهدف هو جعل

التقنيات الرقمية محركًا للنمو الاقتصادي والتنمية، وفتح فرص اقتصادية جديدة للمواطنين والشركات المغربية. ومن المتوقع أن يؤدي الاستخدام الاستراتيجي للتقنيات الرقمية من قبل الحكومة إلى تعزيز أداء القطاع العام ودعم إنشاء مؤسسات أكثر قدرة على المنافسة. ومع ذلك، فإن إطلاق العنان للإمكانات الكاملة للتحويل الرقمي لتقديم فوائده المتوقعة لجميع الأفراد في جميع ربوع المملكة سيتطلب أن تتغلب البلاد على تحديات هيكلية كبيرة.

يكشف أحدث مسح عن الاستخدام المنزلي والفردى لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، لمرصدين تكنولوجيا المعلومات الصادر عن الوكالة الوطنية لتقنين المواصلات أن 84.5٪ من الأسر المغربية لديها إمكانية الوصول إلى الإنترنت في عام 2020 (ارتفاع مهم من 66.5٪ في عام 2015، و99.91٪ من الأفراد الذين تتراوح أعمارهم بين 12 و 65 عامًا هم من مستخدمي الهاتف المحمول (99.81٪ في المناطق الريفية). وارتفع عدد الأفراد الذين يمتلكون هاتفًا ذكيًا من 38.2٪ من السكان البالغين في عام 2014 إلى 88.3٪ في عام 2019 (بمعدل نمو 51٪) إلى 90.4٪ في عام 2020. هذا يعني أنه اعتبارًا من عام 2016، يمتلك ثلثا جميع مستخدمي الهواتف المحمولة هواتف ذكية. وعرفت المناطق الريفية أهم نمو حيث ارتفعت من 42.5٪ إلى 83.6٪، واعتبارًا من عام 2020، أشار المسح إلى أن 40٪ من سكان الريف يمتلكون جهاز كمبيوتر أو جهازًا لوحيًا، مما يعني أن حصة الأسد من الساكنة التي تتبنى تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تعود للهواتف المحمول، وعلى سبيل المثال، يستخدم 89.4٪ من سكان الريف هواتفهم المحمولة للوصول إلى الإنترنت.¹

تسلط هذه الإحصائيات المشجعة الضوء أولاً على النتائج الإيجابية للجهود الحكومية لتقليص الفجوات الرقمية، لا سيما في شكل إطار تنظيمي للاتصالات بعد خصخصة السوق وإنشاء صندوق الخدمة الشاملة. وثانيًا، تتحدث هذه الإحصائيات أيضًا عن قوة الانتشار السريع لتقنيات الهاتف المحمول. فمثلما سمحت مزايا الهاتف وأسعارها المعقولة لجزء كبير من الجمهور المغربي بالقفز مباشرة إلى تقنيات الهاتف المحمول، فقد ساهمت أيضًا في تجنب تركيب خط أرضي ثابت وتوفير موارد قيمة للحكومة والمشغلين في شكل استثمارات غير ضرورية في البنية التحتية، كون تقنيات الهاتف المحمول عززت عملية الوصول إلى الإنترنت. في الواقع، تُظهر بيانات عام 2019 أن

¹ نفس المرجع السابق.

80.8% من الأسر المغربية لديها إمكانية الوصول إلى الإنترنت من خلال الهواتف المحمولة، في حين أن 20.8% فقط من خلال اتصالات الإنترنت الثابتة، مثل ADSL أو Wi-Fi. فهذه الإحصائيات تفتح قنوات اتصال جديدة بين الإدارة العمومية والمواطنين المغاربة.

ومع ذلك، "لا تزال الفجوات الرقمية الحالية واسعة وفقاً لمعايير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، حيث 76.9% من السكان هم من مستخدمي الإنترنت في المتوسط، مما يترك مجالاً كبيراً للتحسين ويجب على المغرب أن يستفيد من هذا الهامش الذي لديه من أجل مضاعفة مبادرات تعميم المشروع الرقمي أكثر فأكثر. فغالبية الأسر التي ليس لديها وصول إلى الإنترنت تعزو ذلك إلى مايلي: "نقص المعرفة أو المهارات لاستخدام الإنترنت" كأحد العقبات التي تمنعهم من الوصول، تليها مباشرة تكاليف المعدات وتكاليف الخدمة. ولا تزال المهارات الرقمية التي تزداد أهمية في سوق العمل اليوم نادرة، فقط 13.1% من سكان المغرب فوق سن الخامسة قادرون على استخدام جداول البيانات، و 8.9% يعرفون كيفية استخدام برامج العروض التقديمية، و 1.6% فقط يعرفون كيفية البرمجة. وسيمثل هذا النقص في المهارات عقبة مهمة في الإنتاجية القائمة على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وطموح المغرب في أن يصبح مركزاً رقمياً للمنطقة، كم تشير التجربة إلى أن عدم القدرة على خلق نمو شامل ورفاهية للبلد بأكمله في عصر الاقتصاد الرقمي قد يؤدي إلى تزايد الفجوة الرقمية، إضافة إلى كل من التجزئة الإقليمية والاضطرابات الاجتماعية".¹

إن التفاوتات الاجتماعية والاقتصادية والرقمية عبر مناطق المغرب لها آثار كبيرة على جهود تحديث في الإدارات العمومية، حيث إن النقص في القدرات الفنية والتنظيمية، فضلاً عن الموارد المالية غير الكافية وقصور الثقافة الرقمية في القطاع العام، كلها عوامل تحد من قدرة الحكومة من استخدام التقنيات المبتكرة بطرق استراتيجية لتعزيز التنمية الإقليمية في هذا السياق الاقتصادي الجديد، وإنشاء مؤسسات أكثر استجابة لاحتياجات المستخدمين. على الرغم من هذه التحديات، شهد المغرب منذ عام 2011 جهوداً كبيرة لتعزيز قدرة الحكومة من خلال سلسلة من الإصلاحات اللامركزية والجهوية، بهدف جعل القطاع العام أكثر توازناً في استثماراته عبر الإقليم وأكثر استجابة لمطالب المواطنين للحصول على خدمات أفضل. ويؤسس الدستور الجديد لمبدأ التفويض، والذي ينص على أن الأنشطة والقرارات الناجحة التي يتم تنفيذها من قبل الإدارات العمومية، يعود

¹ OECD "Digital Government Studies Digital, Government Review of Morocco, Laying the Foundations for the Digital Transformation of the Public Sector in Morocco" P. 102.

أصل نجاحها كون هاته الإدارات متبنية للمشروع الرقمي الذي يأخذ بعين الاعتبار احتياجات المواطن ويسهر على خدماتها فريق كفاء وفعال تنزيل القرارات. هذا التفويض كما هو موضح في القوانين التنظيمية لمشروع الجهوية يستلزم إعطاء مجال أكبر للمسؤولين الجهويين في اتخاذ القرارات، كونهم أدرى بالشأن المحلي متطلباته، ونتيجة لذلك، تعزز دور المناطق في التنمية الاقتصادية والاجتماعية على وجه الخصوص. كما ينص الدستور أيضاً على أن نقل المسؤوليات إلى المسؤولين الجهويين يجب أن يكون مصحوباً بنقل الموارد المالية. ولهذا السبب، من المتوقع أن تزداد حصة المجالس الجهوية من إجمالي الاستثمار العام في السنوات القادمة.

إن الأساس المنطقي لهذه الإصلاحات هو تقريب الإدارة العامة من مواطنيها وجعل السياسات والخدمات العمومية مصممة بشكل أفضل وأكثر مرونة، ولكن الأهم من ذلك كله، الإستجابة أكثر لاحتياجات وأولويات المواطنين والشركات. فالعامل الديموغرافي والاقتصادي من أبرز تحديات صانعي القرار، حيث أدى العامل الاقتصادي إلى التركيز المتزايد للنشاط الاقتصادي والفوائد في المناطق الحضرية إلى تآكل الفرص الاقتصادية في المناطق الريفية تدريجياً، وتتطلب هذه الظاهرة أن يفكر صانعو القرار بعناية في كيفية زيادة الإنتاجية وتحسين مستويات المعيشة في المناطق الريفية من أجل ضمان نتائج إنمائية أكثر توازناً وتجانساً، ويشمل ذلك بالضرورة آليات تمكين لنشر التقنيات الرقمية بشكل أسرع لتحديث كل من عملية الإنتاج والخدمات العمومية في المناطق النائية التي كانت حتى الآن أقل تعرضاً للمد الرقمي، وبالتالي تجنب المزيد من الهوة الإقليمية. ويتمثل العامل الثاني، المرتبط بالتحدي الأول، في التوسع الحضري المتزايد للسكان، والمتعلق بالأساس هجرة سكان الريف يهاجرون إلى المناطق الحضرية بحثاً عن فرص جديدة، وهذه ظاهرة عالمية أدت إلى ظهور بعض أهم محاور الابتكار في تاريخ البشرية. وفي الواقع، أصبحت بعض المدن بنية تحتية اقتصادية تنافسية بشكل استثنائي، ومع ذلك، فقد فرض هذا الاتجاه أيضاً ضغوطاً لا تصدق على الخدمات العمومية، وإدارة المدن، والصحة البيئية الحضرية، والسلامة العامة والأمن، والرفاهية العامة لسكانها.

- المطلب الأول: التحول الرقمي كمحرك لإدارة المدينة الذكية

في العقود الخمسة الماضية، "شهد المغرب تحولاً ديموغرافياً سريعاً تميز بالنمو المتسارع لسكانه الحضريين. ففي عام 1960، بلغ عدد السكان المقيمين في الحواضر 3.3 مليون نسمة، وبحلول عام 2014، تضاعف هذا العدد بالفعل ستة مرات، ليصل إلى 20.4 مليون لنفس الفئة، في

حين ارتفع سكان المغرب ككل من 11.6 مليون في عام 1960 إلى 33.8 مليون في عام 2014".¹ ويُفسر هذا الأمر جزئياً بالتباينات الاقتصادية بين المناطق الحضرية والريفية ويتوافق مع ما كان يحدث على الصعيد الدولي. هذا التركيز السكاني خلق في الحقيقة فرصاً وتحديات جديدة، حيث جعل المشهد الديموغرافي الجديد من المدن أهم محركات النمو الاقتصادي العالمي. "فالحواضر والمدن لا تحتضن 54٪ من سكان العالم فحسب، بل يمثل نشاطها الاقتصادي ما يقدر بنحو 80٪ من الناتج المحلي الإجمالي العالمي. فعلى سبيل المثال، يمثل الناتج الاقتصادي لمنطقة الدار البيضاء الكبرى وحدها حوالي 30٪ من الناتج المحلي الإجمالي للبلاد. وتعد المدن أيضاً محركاً رئيسياً للاستهلاك، حيث تشير التقديرات إلى أن المناطق الحضرية مسؤولة عن 60-80٪ من استهلاك الطاقة العالمي وما يقرب من 70٪ من انبعاثات غازات الاحتباس الحراري".² وهذه الظاهرة تعني أيضاً تركيز المواهب والموارد بشكل لم يسبق له مثيل، الشيء الذي حول المدن إلى مراكز ابتكار ديناميكية قادرة على تعزيز الإنتاجية والرفع من حجم الاقتصاد بشكل كبير، مع ذلك، فإن مثل هذه التغييرات الديموغرافية الجذرية لا تأتي دون تحديات للإدارة العمومية. ولجني فوائد الإمكانيات الاقتصادية الحضرية، يجب على الحكومة تهيئة ظروف معيشية مناسبة لمواطنيها لتعزيز إنتاجيتهم ورفاههم، وهذا بدوره سيسمح للمدن بأن تصبح أكثر جاذبية للكفاءات مما يسمح بتدفق أكثر للأفكار وخلق بيئة مبنية على الابتكار.

إن تمكين التحول الرقمي للقطاع العمومي مع تزايد الضغط الديموغرافي، يتطلب آليات تحديد رقمية موثوقة تدعم إنفاذ الموافقة القانونية عبر الإنترنت بالإعتماد على الهوية الرقمية، تسمح هذه الآليات للقطاع العمومي ببناء علاقات رقمية مع المستخدمين، وتحديد حقوقهم ومسؤولياتهم الفردية بدقة، وتخصيص خبراتهم وخدماتهم الرقمية بشكل يتماشى واحتياجاتهم الخاصة. وتعتبر الهوية الرقمية بنية تحتية أساسية لتطوير الخدمات العمومية الرقمية، لضمان التكامل الرقمي داخل القطاع العام لتقديم خدمات متماسكة وشاملة في المكتب الأممي. فوجود حل آمن وعلمي من شأنه أن يسهل رقمنة إجراءاتها الإدارية التي من المرجح أن تكون أكثر سهولة في الوصول إليها، وبالتالي، ستؤدي إلى زيادة استيعاب المواطنين والشركات المغربية مع تقليل الأعباء الإدارية على الاقتصاد والأعمال

¹ World Bank (2017), World Development Indicators (dataset), <http://data.worldbank.org/data-catalog/world-development-indicators>

² OECD "Digital Government Studies Digital, Government Review of Morocco, Laying the Foundations for the Digital Transformation of the Public Sector in Morocco" P. 105.

والأنشطة الاجتماعية. فالمغرب حالياً يستفيد من الخدمة المركزية للتوقيع الرقمي والشهادات التي تسمح بالتحقق من هوية أصحاب المصلحة الذين يقومون بإجراء معاملة عبر الإنترنت أو إجراء إداري ويصادق على سلامة الوثائق الصادرة، كمكتب البريد المغرب مثلاً، ولكن لا يزال الإقبال على هذه الخدمات منخفضاً نسبياً (انظر الشكل 4.7) ، ويرجع ذلك جزئياً إلى الأسعار المرتفعة نسبياً (حوالي 650 درهم مغربية) والإجراءات المعقدة للحصول على الشهادات الرقمية. وقد تستفيد الحكومة من إيلاء اهتمام خاص لتحديث خدمات التعريف والتوثيق الرقمية للمضي قدماً ولا سيما لإزالة الحواجز - المالية والإجرائية - أمام الدخول للمكاتب والإدارات. بالإضافة إلى ذلك، يمكن لهذه الخدمات أن تساهم بشكل كبير في تجربة سلسلة للخدمات الرقمية من خلال التحرك نحو هوية رقمية موحدة للإجراءات العمومية. فبتوفير هوية رقمية موحدة للمواطنين والشركات وحساب شخصي خاص تكون الحكومة قد عززت وبشكل كبير من إمكانية إعادة تكوين الخدمات العمومية، التي يتم تنظيمها تقليدياً بطرق تعكس الهيكل الإداري للقطاع العام أكثر من احتياجات المستخدمين.

ويمكن للمغرب أن يستفيد من التجارب المقارنة في هذا الشأن، فعلى سبيل المثال، قامت الإدارة الإسبانية بإنشاء منصة خاصة بالمواطن تحت اسم: "Carpeta Ciudadana"، أو ملف المواطن. توفر هذه المنصة للمواطنين نقطة وصول واحدة بسيطة وذكية للحصول على معلومات حول ملفاتهم وإجراءاتهم المفتوحة مع الإدارة العامة الإسبانية. ويمكن للمواطنين أيضاً الاتصال مباشرة بالمؤسسات العامة المسؤولة عن متابعة مثل هذه الملفات للحصول على مزيد من المعلومات عنها. وفي إطار الشفافية وحماية المعطيات الشخصية توفر منصة Carpeta Ciudadana أيضاً للمواطنين معلومات عن بياناتهم الشخصية التي تحتفظ بها الإدارة العامة حالياً وما هي المؤسسات التي لديها موافقة المواطنين على استخدام بيانات محددة ومن أجل ماذا بالضبط، وتسمح كذلك للمواطن بمشاركة بياناته التي تهتم بها المؤسسات العامة ومعرفة بالضبط ما تم استخدام بياناتهم من أجله بالضبط.¹

نفس الأمر بالنسبة لإيطاليا، حيث قامت الحكومة الإيطالية بتطوير السجل الوطني للسكان المقيمين وهو قاعدة البيانات الوطنية التي تبسط الخدمات الديموغرافية لتشجيع رقمنة وتحسين الخدمات للمواطنين والشركات والمؤسسات تحت مسمى ANPR، فبدلاً من وجود أكثر من 8000 سجل

¹ الحكومة الإسبانية، "Carpeta Ciudadana"، أو ملف المواطن، المنصة باللغة الإسبانية، استعنت ببرنامج الترجمة لتلخيص ماهية المشروع: <https://administracionelectronica.gob.es/ctt/ccd#.WT6NKG995HE>

موزعة على الإقليم الوطني بأكمله (في كل بلدية)، سيكون لإيطاليا أخيرًا سجل مركزي واحد، مما سييسر جميع التفاعلات مع الإدارة العامة. يعمل المشروع على تزويد إدارات البلدية بالبيانات الشخصية للمقيمين وتمكين جميع العمليات المتعلقة بمعالجة البيانات الشخصية المعنية. وتوفر منصة ANRP ميزات مثل تحديث عناوين إقامة المواطنين أو السماح للمستخدم بتنزيل إقرار الحالة العائلية، وضمان قدر أكبر من الدقة والجودة للبيانات، وتبسيط إعادة التوطين، وعمليات الهجرة، والتعداد، وخدمات رقمية عديدة.¹

وعلى نفس المنوال، و تماشيا مع التوجيهات الملكية السامية للرفع من جودة الخدمات المقدمة للمرتفقين وإرساء علاقة جديدة بين الإدارة والمرتفق قوامها الشفافية والثقة، حدد القانون 19-55 المتعلق بتبسيط المساطر والإجراءات الإدارية المبادئ العامة المنظمة للعلاقة بين المرتفق والإدارة. تم إنجاز بوابة "إدارتي" www.idarati.ma في إطار شراكة بين وزارة الداخلية، ووزارة الاقتصاد والمالية وإصلاح الإدارة) قطاع إصلاح الإدارة (ووزارة الصناعة والتجارة والاقتصاد الأخضر والرقمي، ووكالة التنمية الرقمية (ADD)، والوكالة الوطنية لتقنين المواصلات (ANRT). وتعتبر بوابة "إدارتي" واجهة معلوماتية موحدة ومتكاملة ومتعددة الفضاءات، في خدمة المرتفق تضع رهن إشارته كل المعلومات اللازمة حول المساطر والإجراءات الإدارية. وسيتم تطويرها في المستقبل لتصبح بوابة تفاعلية يمكن من خلالها للمستخدمين طلب الوثائق ومعرفة المساطر الإدارية وتتبع مسارها الرقمي.

ويشكل الفضاء الإخباري للبوابة المرجع الوطني الرسمي للمرتفق من أجل الاطلاع على المساطر والإجراءات الإدارية التي يتعين عليه القيام بها لدى الإدارات والمؤسسات والمقاولات العمومية والجماعات الترابية وكل شخص معنوي خاضع للقانون العام. ويعد إطلاق هذه البوابة خطوة أولى في مسار تبسيط ورقمنة المساطر والإجراءات الإدارية وفقا لمقتضيات القانون 55.19 ، على أن يتم إطلاق نسخ لاحقة للبوابة تتضمن وظائف جديدة ومتطورة تهدف إلى تبسيط إضافي لمسار المرتفق، وتعزيز أواصر الثقة بين الإدارة والمرتفق، وتحسين جودة الخدمات المقدمة له.

¹ الحكومة الإيطالية، ANPR أو السجل الوطني للسكان المقيمين، المنصة باللغة الإيطالية، إستعنت ببرنامج الترجمة لتلخيص ماهية المشروع: <https://www.anpr.interno.it/>

وتجدر الإشارة إلى أن القرارات الإدارية المنشورة حاليا بالبوابة تم إعدادها وجردها وتصنيفها وتوثيقها من طرف الإدارات المعنية طبقا لمقتضيات القانون 55.19، الذي جاء بجملة من قواعد التبسيط أهمها:

- عدم مطالبة المرتفق بأكثر من نسخة واحدة من ملف الطلب ومن الوثائق والمستندات المكونة له.
- عدم مطالبة المرتفق بتصحيح الإمضاء على الوثائق والمستندات المكونة لملف الطلب أو بالإدلاء بوثائق متاحة للعموم ولا تعنيه بصفة شخصية أو بنسخ مطابقة لأصول الوثائق والمستندات المكونة لملف الطلب.
- إمكانية تعويض بعض الوثائق بتصريح بالشرف.
- إلزامية تقديم وصل من طرف الإدارة عند إيداع طلب المرتفق.

يمكن للأفراد سواء كانوا مواطنين مغاربة مقيمين بأرض الوطن أو بالخارج أو أجانب مقيمين أو سياحا ولوج البوابة من أجل الاستعلام وطلب الوثائق ومعرفة المساطر الإدارية. كما يمكن أيضا للمهنيين من مقاولين، ومستثمرين، وجمعيات الاستفادة من خدمات البوابة.¹

المبحث الثاني: نجاعة الإدارة الالكترونية كآلية في ترشيد الخدمة العمومية

توفر البيئة الرقمية الجديدة فرصاً لمزيد من العلاقات التعاونية والتشاركية لتشكيل الأولويات السياسية بشكل فعال، والتعاون في تصميم الخدمات العمومية والمشاركة في تقديمها. وفي هذا إطار، سيلعب التحول الرقمي دوراً رئيسياً في تحديث الخدمات العامة، وزيادة إنتاجية الخدمة وتقليل كثافة اليد العاملة، وزيادة مستوى الرضا عن الخدمات وفعاليتها، وزيادة الانفتاح والثقة والمشاركة مع الحكومات. وفي اللحظة التي ظهر فيها فيروس Covid-19، فرضت تغييرات مجتمعية في جميع أنحاء العالم. إذ بين عشية وضحاها تقريباً، أصدرت الحكومات أوامر حدت من التجمعات الكبيرة للناس، وقيدت العمليات التجارية الشخصية، وشجعت الناس على العمل من المنزل قدر الإمكان. بعدها مباشرة بدأت الدول، الشركات والمدارس على حد سواء في البحث عن طرق

¹ الحكومة المغربية، البوابة الوطنية للمساطر والإجراءات الإدارية "إدارتي"، [/https://www.idarati.ma](https://www.idarati.ma)

لمواصلة عملياتها عن بُعد، بفضل الإنترنت، ولجأوا إلى منصات تعاون مختلفة وتقنية ل video conferencing للبقاء على اتصال مع زملائهم وعملاتهم وطلابهم أثناء العمل من المكاتب المنزلية. حتى قبل الوباء، أصبحت التكنولوجيا جزءًا مهمًا بشكل متزايد في الحياة اليومية، فكانت الشركات مثلًا تنظر إلى التكنولوجيا كوسيلة مفيدة للتفاعل مع العملاء، والسماح ببعض المرونة في مكان العمل، وكطريقة لإدخال الأتمتة والعمليات الأسرع. ومع ذلك، أدى انتشار فيروس كورونا الجديد وإغلاق الاجتماعات الشخصية للشركات إلى تسريع عمليات التبني هذه بشكل كبير. ولقد تحتم على العالم النظر في الحلول الرقمية الإبداعية كحل لا جذري حتى تتمكن المؤسسات من الاستمرار في العمل عن بُعد والاستمرار في خدمة قاعدة عملائها.

ولقد أظهرت الأزمة بوضوح إمكانات التقنيات الرقمية وقد تكون بعض التغييرات الآن عميقة للغاية بحيث لا يمكن عكسها. ونحن الآن في مواجهة مستقبل قد تكون فيه الوظائف والتعليم والصحة والخدمات الحكومية وحتى التفاعلات الاجتماعية أكثر اعتمادًا على التقنيات الرقمية أكثر من أي وقت مضى، لذا إن الفشل في ضمان الوصول الرقمي الواسع النطاق والموثوق والاستخدام الفعال يهدد بتعميق التفاوتات وقد يعيق جهود البلدان للخروج أقوى من الوباء.

التوقعات الجديدة من الحكومة اليوم تدعو إلى تحديث القطاع العام، والذي لا يزال يتطلب زيادة في الكفاءة والإنتاجية، لا سيما في المجالات ذات التأثير الكبير، مثل التعليم والرعاية الصحية والرعاية الاجتماعية. كذلك، التحديات المعقدة التي تواجهها الحكومة في تقديم خدمات عالية الجودة لجميع المستخدمين وتتطلب استجابات متصلة ومتكاملة. وسيكون من المهم بشكل متزايد للحكومة أن تفهم الترابط بين مختلف القضايا (من وجهة نظر المستخدمين) وإعادة التفكير في النهج وتعزيز طرق معالجة الهوية الرقمية عبر المجتمع. لتحقيق النجاح في الاستجابة لهذه التحديات المعقدة، ستحتاج الحكومة إلى التعرف على القوة والفرص المتاحة من خلال التقنيات الرقمية، واستخدامها كمحرك استراتيجي وأداة استراتيجية.

ويتطلب تمكين التحول الرقمي للقطاع العام آليات تحديد هوية رقمية موثوقة تدعم إنفاذ الموافقة القانونية عبر الإنترنت، كما تدعم تطوير الاقتصاد الرقمي والابتكار الرقمي. تسمح أدوات الهوية الرقمية الأمانة للقطاع العام بإقامة علاقات رقمية مع مكوناته بثقة، وتحديد حقوقهم ومسؤولياتهم الفردية بدقة، وتخصيص خبراتهم وخدماتهم الرقمية بشكل متزايد بناءً على احتياجاتهم الخاصة.

- المطلب الأول: تحديث خدمات التعريف والتوثيق الرقمية

تعتبر الهوية الرقمية بنية تحتية أساسية لتطوير الخدمات العمومية الرقمية، والتي يتم تطويرها بشكل أكثر كفاءة على المستوى الوطني، وهذا ضروري لضمان التكامل الرقمي داخل القطاع العام والذي المفروض منه تقديم خدمة متماسكة وشاملة في المكاتب الأمامية. وإن وجود حل آمن وراسخ يمكن إعادة استخدامه على المستوى المحلي من شأنه أن يسهل رقمنة الإجراءات الإدارية التي من المرجح أن يكون الوصول إليها أسهل، وبالتالي، سيقود المواطنين والشركات إلى تقليل الأعباء الإدارية للأنشطة الاقتصادية والاجتماعية.

ويستفيد المغرب حاليًا من خدمة مركزية للتوقيع الرقمي والشهادات التي تسمح بالتحقق من هوية أصحاب المصلحة الذين يقومون بإجراء معاملة عبر الإنترنت أو إجراء إداري ويصادق على سلامة الوثائق الصادرة، ونجد هذه الخدمة لدى "مكتب البريد المغربي"، Poste Maroc أو Barid-Maghrib. ومع ذلك، لا يزال الإقبال على هذه الخدمات منخفضًا نسبيًا، ويرجع ذلك جزئيًا إلى الأسعار المرتفعة نسبيًا (حوالي 700 درهم) والإجراءات المعقدة للحصول على الشهادات الرقمية.

قد تستفيد الحكومة من إيلاء اهتمام خاص لتحديث خدمات التعريف والتوثيق الرقمية للمضي قدمًا، ولا سيما لإزالة الحواجز - المالية والإجرائية - أمام الدخول بالنسبة للمرتفقين. بالإضافة إلى ذلك، يمكن لهذه الخدمات أن تساهم بشكل كبير في تجربة سلسلة للخدمات العمومية الرقمية من خلال التحرك نحو هوية رقمية واحدة للإجراءات العمومية. توفر الهوية الرقمية الواحدة للمواطنين والشركات العمود الفقري التقني للتحويل الرقمي للخدمات العمومية، فالقدرة على تزويد المواطنين بهكذا هوية وحساب شخصي يعزز بشكل كبير من إمكانية إعادة تنظيم الخدمات، التي تقوم على أساس تقليدي بطرق تعكس الهيكل الإداري للقطاع العام أكثر من احتياجات المستخدمين والمشغل اليومية المرتبطة بالمرتفقين والشركات، وبالتالي يمكن بناء الوصول إلى الخدمات حول احتياجات المستخدم وتوقعاته، بغض النظر عن التقسيم الإداري للمسؤوليات أو الاختصاص. بالإضافة إلى ذلك، وفي سياق المغرب، فإن تطوير بطاقة هوية متنقلة سيتمكن المواطنون الذين يعيشون في المناطق الريفية من إكمال المعاملات والإجراءات عن بعد، مما يحسن بشكل كبير طريقة تفاعلهم مع الإدارة.

وفي هذا الصدد، أصدرت المديرية العامة للأمن الوطني في المغرب بموجب القانون رقم 04.20 البطاقة الوطنية للتعريف الإلكترونية، التي تثبت هوية حاملها، بما في ذلك هويته الرقمية، من خلال تخصيص رقم وطني للتعريف وحيد خاص بكل شخص كما ان لها قيمة قانونية تمكن المواطن من اثبات هويته و بالتالي تحميه من الخط المتعمد أو العرضي الذي يمكن أن يطل الهوية. و تنظم البطاقة الوطنية للتعريف الإلكترونية بموجب الظهير رقم 1.20.80 و بموجب المرسوم رقم 2.20.521 المعتمد لتطبيقه.

تقدم البطاقة الوطنية للتعريف الإلكترونية الجديدة:

- تحديد هوية مؤكدة: يمكن للمواطن إثبات أنه صاحب الهوية. تتم قراءة المعلومات مثل الاسم العائلي والاسم الشخصي وتاريخ ومكان الازدياد تلقائيا من البطاقة.
- حماية معززة لبياناتك الشخصية: موافقة المواطن إلزامية حتى يمكن تقديم بياناته إلى مقدمي الخدمات.
- تبسيط الولوج إلى الخدمات الرقمية: لكل مواطن خيار تفعيل أو عدم تفعيل هويته الرقمية.

وفي إطار التجارب المقارنة، اتخذت البرتغال خطوة إلى الأمام في تبسيط وتحسين الوصول إلى الخدمات العمومية من خلال تزويد المواطنين بمنصة "Chave Móvel Digital"¹ (مفتاح رقمي متنقل)، وهي آلية مصادقة محمولة تتيح للمواطنين الوصول إلى الخدمات دون الحاجة إلى بطاقة المواطن أو قارئ البطاقة الإلكترونية. فمن خلال التسجيل عبر الإنترنت أو في مكتب الخدمة العمومية، يمكن للمواطن الحصول على كلمة مرور مؤقتة عن طريق الهاتف المحمول أو البريد الإلكتروني الذي يدعم المصادقة في سياق المعاملة، وهذه الخدمة مطورة بنفس المعايير والخبرات الموجودة في القطاع المصرفي في الدولة، مع التركيز بشكل مهم على بساطة الخدمة دون المساس بأمنها. وتتيح منصة "Chave Móvel Digital" إمكانية الوصول إلى الخدمات وبالتحديد في بوابة المواطن ومكتب رجال الأعمال والبوابة الصحية، وتُبذل جهود لتوسيع عدد الخدمات التي يتيحها هذا الحل الجديد بشكل كبير.

¹ "Chave Móvel Digital" is key to authenticating Portugal's digital services", European Commission, <https://joinup.ec.europa.eu/elibrary/case/chave-m%C3%B3vel-digital-kevauthenticatingportugal%E2%80%99s-digital-service>

وفي نفس السياق، أنشئت المملكة المغربية بدورها "السجل الوطني للسكان" وهو "نظام معلوماتي وطني لتسجيل المواطنين المغاربة والأجانب المقيمين بالمغرب، يمنح لكل شخص مسجل رقما فريدا يسمى المعرف الرقمي المدني والاجتماعي¹. كما يوفر السجل خدمة التحقق من صدقية المعطيات لفائدة مختلف برامج الحماية الاجتماعية، وذلك من خلال المقارنة بين المعطيات المصرح بها لدى هذه البرامج وتلك المضمنة بالسجل الوطني للسكان مما يساهم في تبسيط المساطر. وتتم معالجة واستغلال المعطيات طبقا لمقتضيات القانون 08-09 المتعلق بحماية المعطيات ذات الطابع الشخصي². وقد أحدث السجل الوطني للسكان بمقتضى القانون³ 72.18 المتعلق بمنظومة استهداف المستفيدين من برامج الدعم الاجتماعي وبإحداث الوكالة الوطنية للسجلات، والتي تعتبر من دعائم ورش إصلاح نظام الدعم الاجتماعي بالمغرب"⁴.

إن إنشاء هوية رقمية واحدة لدعم التحول الرقمي للقطاع العام في المغرب، سوف يستلزم ترتيبات جديدة لمشاركة البيانات ذات الصلة بحماية البيانات الشخصية. ومع ذلك، تظهر التجارب السابقة أن تجربة المستخدم المحسنة في القطاع العام يمكن ويجب أن تتوافق مع الخصوصية والجانب الأمني. وقد أحرز عدد من البلدان تقدما في إنشاء أنظمة تحافظ على بيانات المواطنين وعلى خصوصيتهم. تضمن هذه الأنظمة إمكانية التشغيل البيئي للبيانات وسهولة مشاركتها بين المؤسسات العمومية، ولكن يجب منح الإذن من قبل المواطنين، غالبا ما يؤدي عدم منح الإذن للمؤسسات العمومية للوصول إلى البيانات الشخصية للمستخدم إلى إجبار المستخدمين على تزويد المؤسسات بالمعلومات والوثائق التي يمتلكها القطاع العام بالفعل.

ومع ذلك، بينما يسعى المغرب جاهداً لوضع آلية رقمية لتحديد الهوية والمصادقة بالنسبة للمواطنين، فإنه لا يزال يواجه تحدياً كبيراً في شكل السجل المدني الذي لم يتم ترقيمه بعد. فتعد رقمنة السجلات الأساسية، ولا سيما السجل المدني، من المكونات الأساسية للإدارة العمومية الحديثة القادرة على

¹ المعرف الرقمي المدني والاجتماعي هو معرف رقمي يمنح لكل شخص مسجل بالسجل الوطني للسكان ويمكن من تسهيل الإجراءات الإدارية المتعلقة ببرامج الدعم الاجتماعي. لا يمنح لكل شخص إلا معرف رقمي واحد، ولا يمكن إعادة منحه لأي شخص آخر. يتكون المعرف الرقمي المدني والاجتماعي من عشرة (10) أرقام غير متتالية، يتم إنشاؤها آليا وبكيفية عشوائية. لا يحمل المعرف الرقمي المدني والاجتماعي أي دلالة ولا يتضمن أي رمز مميز يمكن من الكشف عن هوية صاحبه. ويستعمل المعرف الرقمي كرابط بين مختلف قواعد البيانات للإدارات العمومية والجماعات الترابية والمؤسسات العمومية التي تشرف على برامج الدعم الاجتماعي. للمزيد من التفاصيل انظر: www.rnp.ma

² ظهير شريف رقم 1.09.15 صادر في 22 من صفر 1430 (18 فبراير 2009) بتنفيذ القانون رقم 09.08 المتعلق بحماية الأشخاص الذاتيين تجاه معالجة المعطيات ذات الطابع الشخصي: <https://www.rnp.ma/documents/35233/0/Loi-09-08-Ar.pdf>

³ القانون 72.18 المتعلق بمنظومة استهداف المستفيدين من برامج الدعم الاجتماعي وبإحداث الوكالة الوطنية للسجلات: https://www.rnp.ma/documents/35233/0/Loi_72_18_AR.pdf

⁴ السجل الوطني للسكان، المملكة المغربية: www.rnp.ma

الاستخدام الفعال والاستراتيجي للبيانات والمعلومات التي تحتفظ بها لتحسين صنع السياسات وتقديم الخدمات. وقد عرف المغرب عدة مشاريع حتى قبل ظهور فيروس كورونا، كالبرنامج التجريبي في الدار البيضاء، حيث تمت رقمنة 4.5 مليون شهادة ميلاد، لكن التحقق من صحة جزء من البيانات كان صعباً. إضافة إلى مشروع الإدارة الإلكترونية بفاس، هذا الأخير كان يسعى لتطوير حكومة إلكترونية نموذجية، وفي الوقت نفسه، تنقيح فهمها وإغنائها من أجل الاستعداد لإقامة مشاريع وتجارب أكبر تسخر تكنولوجيا المعلومات والاتصال لخدمة التنمية بالمغرب، وكان النموذج التجريبي يسعى إلى تطوير نظام تسليم الخدمات البلدية على الخط موجهاً لخدمة مواطني مدينة فاس. وركز مشروع الإدارة الإلكترونية بفاس في مرحلته الأولى (استغرقت سنتين وانتهت في أكتوبر 2006) على الخدمات التي يقدمها مكتب الحالة المدنية للمواطنين. فهذه المكاتب على اتصال يومي ومباشر بالمجتمع المحلي ومع ذلك فقد كانت الخدمات المسلمة (ولا تزال) تقدم يدوياً على الأوراق. كان مشروع الإدارة الإلكترونية بفاس يسعى لجعل عمليات الدعم التقني تلقائية (عن طريق التحويل الرقمي (رقمنة) لجميع سجلات مكاتب الحالة المدنية إلى قاعدة بيانات) ثم تمكين مكاتب الاستقبال التنفيذية التسليم في عدة لغات (مثلاً العربية الفصحى والدارجة المغربية والأمازيغية والفرنسية)، وعن طريق عدة قنوات (الويب والهاتف المحمول والخدمة الذاتية عن طريق شبك آلي أو شبك عادي)، وعبر واجهة متعددة الوسائط (تعليمات صوتية، نص رسالة قصيرة، تفاعل حدسي).¹

من العوامل الحاسمة الأخرى للتحويل الرقمي للقطاع العام مسألة الأنظمة وقابلية التشغيل البيني للبيانات. وهو عامل حاسم يوفر متطلبات البنية التحتية لمشاركة البيانات والتكامل الرقمي للقطاع العام الذي يمكن أن يعطي في النهاية تجربة سلسلة للمواطنين والشركات ومستخدمي الخدمات الآخرين. وقد اعتمدت الحكومة إطار التشغيل البيني في غشت 2012 وذلك لتعزيز تبادل البيانات وتكاملها عبر القطاع العام، ومع ذلك، بعد خمس سنوات من نشره، لا يزال اعتماده بين المؤسسات العمومية منخفضاً نسبياً. وفي إطار جهودها لتعزيز تبادل البيانات وتطوير المزيد من المناهج التي تركز على المستخدم في الإدارة العمومية، تعمل الحكومة على تطوير بوابة الحكومة (Gateway Gouvernementale) لدعم التبسيط الإداري. وستسمح منصة Gateway لمستخدمي الخدمة بالاتصال بسلطة واحدة مسؤولة عن إجراء معين في إطار ما يعرف بالشباك الوحيد، والتي بدورها

¹ إدريس الكتاني وبرنار مولان، تكنولوجيا الحاسوب في خدمة الحكامة الجيدة والتنمية في البلدان النامية، ص. 14.

–المنصة- ستطلب المعلومات التي تحتاجها مباشرة من المؤسسات العمومية الأخرى المسؤولة عن إدارة مثل هذه المعلومات، مما يجعل الحياة أسهل للمواطنين.

عانت منصة Gateway، والتي تم إدخالها في البداية في استراتيجية e-Maroc 2010، من تأخيرات كبيرة في التخطيط والتوريد. أصبح الوصول إلى بوابة الحكومة متاحاً في يناير 2016 من خلال الرابط www.gisr.gov.ma، وسيمثل إكمال هذا المشروع تحسيناً ملموساً على الوضع الحالي، مما يسهل بشكل كبير مشاركة البيانات داخل القطاع العام لتحسين تقديم الخدمات العامة. في نهاية المطاف، ستعتمد قدرة المغرب على استخدام التقنيات الرقمية لتحديث الإدارة الإقليمية للبلاد ودعم توزيع أكثر تجانساً لنتائج التنمية إلى حد كبير على قدراته المؤسسية لتحديد أولويات استثمارات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتخطيطها وإدارتها ومراقبتها لضمان عوائد كافية. يسلط تقرير 2014 الذي أعده مجلس الحسابات بشأن تنفيذ Maroc Numéric 2013 الضوء على أن تحديد أولويات مشروع تكنولوجيا المعلومات والاتصال وتخطيطه السيئ ساهم في حدوث تأخيرات كبيرة. في الواقع، أصبحت إدارة مشاريع تكنولوجيا المعلومات والاتصال معقدة من حيث الحجم والميزانية وعدد الجهات المشاركة، وأطر تخطيط الاستثمار، وعدد الخيارات التكنولوجية وتقنيات إدارة المشروع التي تتطلب قدرات أكثر تعقيداً وتعدد التخصصات. بناءً على هذه القدرات هو تحد كبير للجهات المحلية التي تعمل بموارد نادرة للغاية، على الرغم من الفوائد المحتملة يمكن أن تترجم هذه الأخيرة إلى تكاليف كبيرة لضمان التنسيق الفعال والحوافز والجهود المتوافقة.

لا يزال تطوير وتنفيذ مشاريع كبيرة لتكنولوجيا المعلومات والاتصال عبر المستويات الحكومية في المغرب نادراً نسبياً. وبالتالي، من المفهوم أن أعمدة هاته المشاريع لم يتم إنشاؤها ونشرها بشكل كامل. اعتباراً من سنة 2017، طورت 4٪ فقط من المؤسسات العمومية المغربية دراسات أعمال أو تقييمات مماثلة لمقترحات قيمة المشاريع المتعلقة بالتحول الرقمي التي تديرها مؤسسات من مستويات حكومية مختلفة. ومع ذلك، نظراً لأن إصلاحات اللامركزية بدأت في التوسع أكثر فأكثر، أصبحت الجهات تستعد لزيادة حصتها في إجمالي الإنفاق العام، وبالتالي سيستفيد المغرب من وضع أدوات وأطر أكثر متانة لقرارات الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصال من أجل نشر المكاسب الرقمية عبر التراب المغربي. وفي هذا الإطار، تتمتع الوكالة البرتغالية للتحديث

الإداري¹ (The Portuguese Agency for Administrative Modernisation (AMA)، وهي وكالة تنفيذية مقرها رئاسة مجلس الوزراء، تتمتع بصلاحيات كبيرة فيما يتعلق بتخصيص الموارد المالية والموافقة على مشاريع تكنولوجيا المعلومات والاتصال. تدير الوكالة برنامج تمويل التحديث الإداري، والذي يتكون من الصناديق الهيكلية للاتحاد الأوروبي والموارد الوطنية، هذه الأموال هي مصدر تمويل جذاب للوكالات التي تخطط لتطوير مشاريع تكنولوجيا المعلومات والاتصال. وهذا يمنح الوكالة نفوذاً مهماً من حيث أن الموافقة على تمويل مشاريع الحكومة الرقمية من خلال هذا البرنامج مشروطة بالامتثال للمعايير والشروط المطلوبة. في نيوزيلندا نجد كذلك ما تسمى بـ ² Better Business Case (BBC)، والهدف الأساسي لهذه المؤسسة هو تمكين قرارات الاستثمار الذكية، وتعتبر وسيلة لإثبات أن الاستثمار المقترح متوافق استراتيجياً، ويمثل قيمة مقابل المال، ويمكن تحقيقه، حيث تعمل على تحويل الفكرة إلى اقتراح. وتمكّن المؤسسة صناع القرار من الاستثمار بثقة، مع العلم أن لديهم أفضل المعلومات المتاحة، كما أنها نقطة مرجعية خلال مرحلة "التنفيذ" لدعم التسليم وتستخدم في مرحلة "المراجعة" لتحديد ما إذا كانت الفوائد في دراسة الجدوى تحققت. بالنسبة للمشروعات الكبيرة، هناك مرحلتان رئيسيتان في تطور حالة أعمال المشروع: دراسة الجدوى التوجيهية ودراسة الجدوى التفصيلية. بالنسبة للاستثمارات الصغرى أو ذات المخاطر المنخفضة، عادةً ما يتم اعتماد حالة دراسة من مرحلة واحدة (والتي تجمع بين حالات الأعمال التوجيهية و التفصيلية).

بناء على ما سبق، ستستفيد الإدارة المغربية ليس فقط من استخدام مثل هذه الأدوات على مستوى الإدارة المركزية ولكن أيضاً من حالات الاستخدام المتقدمة، والنماذج والتوجيهات التي تدعم استخدامها على المستوى المحلي، وكذلك من أجل التعاون عبر مستويات الحكومة. بالإضافة إلى ذلك، ستساعد هاته النماذج في تطوير مؤشرات الأداء الرئيسية التي يمكن مراقبتها، حيث إن الإدماج التدريجي لهذه المقاييس في إدارة مشاريع تكنولوجيا المعلومات والاتصال في القطاع العام (على جميع المستويات) من شأنه أن يساعد في تعزيز الأداء والنتائج في تنفيذ الحكومة الرقمية في المغرب. ستساعد هذه المقاييس أيضاً، مديري المشاريع على إجراء تعديلات في الوقت المناسب على تنفيذ المشروع وتساعد الإدارة على تحديد الدوافع الرئيسية لفشل المشروع أو نجاحه. علاوة

¹ <https://www.ama.gov.pt/web/english>

² <https://www.treasury.govt.nz/information-and-services/state-sector-leadership/investment-management/better-business-cases-bbc>

على ذلك، من خلال جمع مثل هذه البيانات، ستعمل وحدة التنسيق المركزية للحكومة الرقمية على تعزيز قدرتها على المراقبة المستمرة لتنفيذ استراتيجيات الحكومة الرقمية. كما يمكن زيادة إمكانيات هذه الأدوات إذا تم تضمينها بنماذج وإرشادات حول إدارة مشاريع تكنولوجيا المعلومات والاتصال والتدريب على استخدام هذه الوثائق الموجهة إلى المستخدمين.

إن الجهود المبذولة لتحديث الإدارة الترابية في المغرب يجب أن تشمل حتماً الولوج إلى البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال وخدماتها. وعلى الرغم من الخصائص المتعلقة بالتكنولوجيات الجديدة، لا تزال البلاد تفتقر إلى استراتيجية تغطي تشغيل هاته التكنولوجيات على وجه التحديد. على سبيل التوضيح، تسمح الأدوات الرقمية الجديدة مثل الحوسبة السحابية¹ للمؤسسات بالوصول إلى البنية التحتية والخدمات عند الطلب، ومراقبة حجم العمل بها، وتعزيز التعاون بين المؤسسات العمومية وتشجيع التبني الواسع للاستراتيجيات المشتركة وتقاسم الموارد، حيث قامت بعض الحكومات بنقل حصص كبيرة من قدرتها الحاسوبية وتخزين البيانات والولوج إلى الخدمات إلى السحابة الخاصة أو العامة. ومع ذلك، فإن هذه التقنيات نفسها تثير أسئلة جديدة بخصوص الجانب الأمني أو الانتهاكات المحتملة لخصوصية البيانات. وعموماً، فالسياق الرقمي الجديد والضغط لتزويد الإدارة المغربية (عبر جميع المستويات) بوصول ميسور التكلفة إلى البنية التحتية والخدمات الرقمية تتطلب أدوات جديدة لصنع القرار التي يمكن أن تأخذ في الاعتبار هذه المتغيرات الجديدة، ونظراً لأن المغرب يدرس القيام باستثمارات كبيرة في مركز بيانات وطني للمؤسسات العمومية، يجب أن يتخذ قراره في ضوء دراسة البدائل المتاحة اليوم، بما في ذلك الحوسبة السحابية، مع مزاياها وعيوبها. وفي هذا الشأن، "تقترح توصية منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) بشأن استراتيجيات الحكامة الرقمية أنه لتعزيز أداء تكنولوجيا المعلومات والاتصال لدعم التحول الرقمي للقطاع العام، يجب على الحكومات شراء التقنيات القائمة على الأصول الموجودة".²

- المطلب الثاني: أزمة المواهب الرقمية في الإدارات العمومية

¹ الحوسبة السحابية Cloud computing: هي نموذج لتقديم الحوسبة عبر الإنترنت كخدمة تبتاع (أي كمرفق) وذلك لتخزين البيانات وتوفير النفاذ إلى موارد حوسبية (مثلاً، برمجيات) بدلاً من اللجوء إلى حاسوب (كمبيوتر) محلي.

² OECD "Digital Government Studies Digital, Government Review of Morocco, Laying the Foundations For the Digital Transformation of the Public Sector in Morocco" P. 123.

يتطلب التحول الرقمي للإدارة العمومية، عبر جميع المستويات ومجالات السياسة، من الحكومة دمج المواهب والمهارات الجديدة للتعامل مع تعقيدات بيئة السياسة الجديدة. وتشمل مجموعات المهارات هذه، القدرة على استخدام مناهج رقمية جديدة لصنع السياسات، القدرة على إدارة مشاريع تكنولوجيا المعلومات والاتصال المعقدة، القدرة على المشاركة الفعالة مع مجموعة واسعة من أصحاب المصلحة، تشفير البرمجيات وتطويرها، القدرة على استخراج قيمة كبيرة من بيانات الحكومة، وتقييم وإدارة المخاطر الرقمية بدقة. ومع ذلك، فإن اجتذاب المواهب الرقمية إلى القطاع العام يمثل تحديًا شائعًا، نظرًا لارتفاع الطلب على هذه المهارات وعدم قدرة المؤسسات العمومية على مواكبة أجور القطاع الخاص بالإضافة إلى الصعوبات التي تواجهها في تقديم ملفات تعريف جذابة بما فيه الكفاية لموظفي الوظيفة العمومية ومهامهم. تتطلب مثل هذه المعضلة استجابة حاسمة ومنظمة، ورؤية استراتيجية حول كيفية جذب المهنيين المهرة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال وتطويرهم والاحتفاظ بهم في القطاع العام. يمكن أن تكون هذه الاستراتيجيات إما مبادرات تسمح للحكومة ببناء مجموعة من المواهب بسرعة يمكن للقطاع العام استخدامها لضمان خدمة فعالة وسلسة، كما يمكن أن تكون الإستراتيجية عبارة عن خارطة عمل تهدف إلى تعزيز القدرات الرقمية للقطاع العام هيكلياً على المدى الطويل.

وتتمتع كل من المكسيك والولايات المتحدة بتجارب مثيرة للاهتمام عندما يتعلق الأمر بالمواهب الرقمية في الإدارة العمومية، "في عام 2014 وكجزء من إستراتيجية وسياسات البيانات الحكومية المفتوحة، أنشأت المكسيك فرق بيانات مخصصة تهدف إلى العمل مع الوكالات الفيدرالية لمساعدتها على التغلب على التحديات التقنية لإنشاء عملية بيانات مفتوحة، وتمكينهم بالأدوات المطلوبة ليكونوا مشاركين فعالين في نظام للبيانات الحكومية المفتوحة. تم تقسيم هذا الفريق المركزي من المتخصصين العاملين، والذي تم إنشاؤه لدعم الوكالات وضمان الخدمة، إلى ثلاثة مجالات للخبرة الفنية: هندسة المعلومات والأمن، السياسة العمومية والمسائل القانونية"¹. ويمكن أن يؤدي إنشاء فرق مركزية مماثلة في مجالات رفيعة التخصص، مثل علم البيانات، إلى تمكين الحكومة المغربية من تقديم المشورة التقنية التي تحتاج إليها الإدارة العمومية بشكل عام، وبالتالي مساعدتها على اغتنام فرص العصر الرقمي. مثال آخر معبر هو الحكومة الفيدرالية للولايات المتحدة تحت إدارة

¹ نفس المرجع السابق، ص. 126-127.

أوباما. بعد كارثة Healthcare.gov¹ لعام 2011، أصبح من الواضح أنه يتعين على الحكومة الفيدرالية تغيير طريقة إدارة مشاريع تكنولوجيا المعلومات بشكل جذري. في حين أن أجور القطاع العام لم تكن تنافسية، كانت الحكومة الفيدرالية الأمريكية قادرة على تطوير استراتيجية لجذب المواهب الرقمية من صناعة التكنولوجيا النابضة بالحياة بناءً على اهتمام رواد الأعمال المتخصصين في مجال التكنولوجيا والمتخصصين في إحداث تأثير اجتماعي على نطاق فقط يمكن للحكومة الفيدرالية أن تقدمه. في الواقع، نجحت إدارة الأمريكية في إنشاء سلسلة من البرامج التي استدعت مهندسي برمجيات من ذوي المهارات العالية لأداء مهام من ستة أشهر إلى سنتين لمعالجة مشاكل محددة. وتم تأطير هذه المهام على أنها واجبات مدنية من شأنها في نهاية المطاف تعزيز أداء الحكومة وقدرتها على استخدام التكنولوجيا لتقديم خدمات أفضل، حتى لو كان من الصعب استمرار هذه الجهود على المدى الطويل ما لم تتغير ممارسات موظفي الخدمة العمومية المهنية.

ينبغي أن تركز المدن المغربية الجهود على تسخير بروز المواطنين الرقميين كمحرك للابتكار الرقمي، ويمكن أن يبدأ ذلك من خلال التركيز على شرائح معينة من السكان، مثل الشباب الذين من المرجح أن يكون لديهم بالفعل مستويات عالية من الاتصال من خلال هواتفهم الذكية واستخدامهم لمنصات وسائل التواصل الاجتماعي، وقد بدأت الحكومة المغربية مؤخرًا التركيز على تطوير سياسة وطنية بشأن الشباب، مما يوفر فرصة لمشاركتهم في التحول الرقمي ودورهم المحتمل كمبتكرين رقميين. ونظرًا لأن المجالس المحلية هي الأقرب إلى المواطنين واحتياجاتهم، فإن جهودها لتحسين تقديم الخدمات بشكل مستمر ستستفيد من بناء الثقة وإقامة علاقات تعاون مع بيئة المطورين وأصحاب المشاريع الذين يمكن أن يساهموا بشكا كبير في المسألة. في الواقع، لا يمتلك القطاع العام، والمجالس المحلية على وجه الخصوص، جميع الموارد أو المعلومات أو المواهب المطلوبة للاستجابة لجميع احتياجات المستخدمين. ومع ذلك، من خلال نشر استراتيجية لتعزيز الإبداع المشترك، يمكنهم الاستعانة بمصادر خارجية للأفكار وحشد الدعم والاستفادة من المهارات والطاقة والموارد الموجودة خارج القطاع العام من أجل المشاركة في وضع سياسات وخدمات مصممة بشكل أفضل لتلبية احتياجات المواطنين.

¹ Healthcare.gov هو برنامج صحي أمريكي تم إنشاؤه خلال فترة الرئيس الأمريكي السابق باراك أوباما والمعروف بـ "أوباما كير" ويقوم أوباما كير على دخول الحكومة الفيدرالية منافسا لشركات التأمين الخاصة في تقديم الرعاية الصحية تميمها لجميع الفئات، وقد عرف البرنامج مشاكل تقنية كبيرة نظرا للعدد الكبير من المسجلين في الموقع يوميا مما كان له أكبر الأثر على استقرار النظام وسرعته وتجربة المستخدم.

يمكن أن تواجه المناطق الريفية وقتًا أكثر صعوبة في جني فوائد الثورة الرقمية لتقديم الخدمات العمومية واستراتيجيات تحديث القطاع العام حيث يميل فيها التعليم والبنية التحتية الرقمية إلى الهشاشة، ويرجع ذلك جزئيًا إلى عدم وجود قواعد مستخدمين واسعة ومهارات رقمية متاحة لتحفيز القطاع الخاص على الاستثمار في البنية التحتية، نظرًا لانخفاض العائدات المتوقعة. وفي الواقع، تميل المناطق الريفية منخفضة الدخل إلى إظهار مستويات منخفضة من الإلمام بالقراءة والكتابة وغالبًا ما يصعب الوصول إليها. غالبًا ما يفتقر المعلمون في المناطق النائية إلى التدريب التربوي الأساسي، أو ليسوا على دراية بالمناهج التربوية، بينما تفتقر المدارس إلى المواد التعليمية الأساسية مثل الكتب، وقد أدت مثل هذه السياقات إلى ظهور التجريب والابتكار المدفوع بالتكنولوجيا لتعزيز جودة الخدمات والنتائج التعليمية. ومع ذلك، فإن الجهود المبذولة لتحديث إدارة المدن والجهات والأقاليم المغربية لا يمكن أن تكون مستدامة إلا إذا اقترن ذلك بتوسيع نطاق المواطنين المتخصصين في التكنولوجيا، والقادرين على استخدام الخدمات الرقمية وإثراء نظام وبيئية المطورين وأصحاب المشاريع الذين ينخرطون مع القطاع العام في الإنشاء المشترك للخدمات العمومية.

- المطلب الثالث: خلق ثقافة قائمة على البيانات وتشجيع الديمقراطية التشاركية

يوما بعد يوم أصبحت الحكومات تعترف بالبيانات كأصل إستراتيجي، حيث أدى التوسع السريع في التقنيات الرقمية واستيعابها عبر القطاعات العمومية إلى زيادة القدرة على إنتاج البيانات وجمعها وتخزينها ومعالجتها ومشاركتها. يعتبر القطاع العام المعتمد على البيانات، الذي يدعم إدارة عمليات سلسلة قيمة البيانات طوال دورة السياسات وتحسين تصميم الخدمات وأساليب تقديمها، في صميم التطورات الحكومية الرقمية الأكثر استشرافية بالنسبة للمغرب. فحاليا، يتم جمع كميات كبيرة من البيانات وتخزينها نتيجة للرقمنة التدريجية للعمليات الحكومية الجارية، ويمكن الحديث هنا على العديد من الأمثلة الجيدة على استخدام البيانات لصنع السياسات واتخاذ القرارات السياسية بشكل أفضل على المستوى الوزاري، فمثلا إن نظام المؤشرات الذي تستخدمه وزارة التربية الوطنية وقاعدة بيانات الموارد البشرية بوزارة إصلاح الإدارة والوظيفة العمومية هي حالات واضحة تظهر فيها بالفعل ثقافة قائمة على البيانات. والتحدي الذي تواجهه الحكومة في هذه المرحلة هو أن يكون لديها سياسة الوصول المفتوح إلى بيانات القطاع العام والبدء في جني الفوائد الكاملة لجميع البيانات التي يتم إنتاجها و/أو جمعها بالفعل من قبل القطاع العام. يمكن أن يؤدي تمكين الوصول إلى البيانات وتعزيز معالجتها وتبادلها وإعادة استخدامها عبر جميع المؤسسات العمومية إلى تحسين أداء القطاع

العام، مما يسمح باتخاذ قرارات سياسية وعمليات التنفيذ أكثر استنارة. ويسمح السياق الرقمي الجديد للحكومة بتعزيز تطوير مجتمع متصل بالشبكات والاستفادة من التقنيات الرقمية لتحسين الترتيبات التنظيمية وأداء القطاع العام، وبالتأكيد ذلك سيدعم إنتاجية أعلى، ويحسن صنع السياسات ويعزز تصميم الخدمة وتقديمها ويساهم في ما يلي:



إن تطوير المزيد من الديمقراطية التشاركية هو التحدي الرئيسي الذي تتبناه الحكومة المغربية، حيث يتم تجسيد بعض المبادئ الدستورية باستخدام التقنيات الرقمية كعوامل تمكين أساسية لهذا التحول الرقمي. ويعتبر وجود الوزارة المكلفة بالعلاقات مع البرلمان والمجتمع المدني هو علامة واضحة على التزام الحكومة المغربية بانفتاح إدارتها وتطوير موقع إلكتروني أكثر تشاركية وشمولية تم إطلاقه في عام 2017 لتحسين الشفافية من الدعم المالي العام الممنوح لمنظمات المجتمع المدني. علاوة على ذلك، تقوم وزارة إصلاح الإدارة والوظيفة العمومية بدور ريادي في تنسيق العمل من أجل شراكة الحكومة المنفتحة (OGP). من ناحية أخرى، فإن القوانين الأساسية (القانون الأساسي 44-14) التي تحدد شروط تقديم الالتماسات، خاصة بالوسائل الإلكترونية، إلى السلطات العمومية والبرلمان، هي أيضاً أمثلة جيدة على ثقافة الانفتاح والمشاركة التي يتم تبنيها في المغرب.

كذلك، تم إطلاق بوابة البيانات الوطنية المفتوحة للمغرب (www.data.gov.ma) في عام 2011، مما جعل البلاد تلتحق بركب التطورات الدولية في هذا المجال، وقد تمت ترقية النظام الأساسي في عام 2014 لاستخدام برنامج¹ CKAN، على غرار عدد من بوابات البيانات المفتوحة الوطنية للبلدان الأعضاء في منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية. يتم الآن تقديم العشرات من البيانات على بوابة البيانات الوطنية المفتوحة، ومع ذلك، فإن الحاجة إلى اعتماد نهج أكثر تماسكاً وانسيابية فيما يتعلق بتطوير البيانات المفتوحة أمر ملح بشكل عام من قبل العديد من المؤسسات العمومية، ويعد اعتماد قانون الولوج إلى المعلومة (القانون رقم 31.13) في عام 2018، بما في ذلك البيانات المفتوحة، استجابة إيجابية للطلبات المتزايدة في هذه المسائل.

بعد إصدار القانون رقم 31.13 المتعلق بالحق في الحصول على المعلومات ودخوله حيز التنفيذ بصفة كلية ابتداء من تاريخ 12 مارس 2020. عملت الإدارات والمؤسسات العمومية على مباشرة عمليات تفعيل هذا القانون. حيث تم تحيين الأشخاص المكلفين بالحصول على المعلومات والذي بلغ عددهم أكثر من 1850 شخصا لتقلي الطلبات والرد عليها. وفي نفس السياق، تم تنظيم دورات تكوينية لفائدة هؤلاء الأشخاص عبر مكونين مختصين سبق تكوينهم لهذا الغرض، كما تم إحداث بوابة إلكترونية للحصول على المعلومات² بهدف تيسير عملية إيداع الطلبات واستخراج الإحصائيات المرتبطة بها. ورغم هذه التدابير والجهود المبذولة من طرف مختلف المؤسسات والهيئات المعنية، لا تزال نسبة التفاعل مع طلبات الحصول على المعلومات المقدمة من طرف المرتفقين غير كافية كما وكيفا. وذلك راجع لعدة أسباب من أهمها : غياب آلية دائمة لدعم وتقوية قدرات الأشخاص المعيّنين المكلفين بالمعلومات، وقصور على مستوى نشر المعلومات ولاسيما تلك المنصوص عليها في المادة 10 من القانون 31.13 والمتعلقة بالنشر الاستباقي للمعلومات³. ولتفعيل هذا الحق، أصبح من الواجب تحسيس المواطنين بأهمية القانون والتعريف بمقتضياته ومساطر تطبيقه مما يستوجب اعتماد استراتيجية تواصل فعالة بهدف الوصول إلى مختلف الشرائح المستهدفة.

¹ CKAN هو نظام DMS مفتوح المصدر (نظام إدارة البيانات) لتشغيل مراكز ومنصات البيانات. يسهل نظام CKAN نشر البيانات ومشاركتها واستخدامها. لمزيد من المعلومات المرجو الإطلاع على الموقع الرسمي للنظام: <https://ckan.org>.

² بوابة الحصول على المعلومات <http://www.chafafiya.ma> : تتيح هذه البوابة للمواطنين وكذا الأشخاص الأجانب المقيمين بالمغرب بصفة قانونية تقديم وتتبع طلبات الحصول على المعلومات وفقا للقانون 31-13 المتعلق بالحق في الحصول على المعلومات.

³ بوابة الحكومة المنفتحة بالمغرب، خطة العمل الوطنية للحكومة المنفتحة 2021-2023، ص. 13.

يُنظر إلى البيانات المفتوحة عمومًا على أنها آلية شفافية من قبل العديد من الهيئات المغربية، وهي جزء أساسي من التزام الحكومة المفتوحة في البلاد. ومع ذلك، لا يزال التركيز على إعادة استخدام معلومات القطاع العام من أجل خلق القيمة منخفضًا. لذا يجب حشد الجهود لإنشاء نظام مستدام للبيانات المفتوحة، يشمل المؤسسات العمومية والأوساط الأكاديمية والشركات ومنظمات المجتمع المدني في إعادة استخدام البيانات الحكومية المفتوحة.

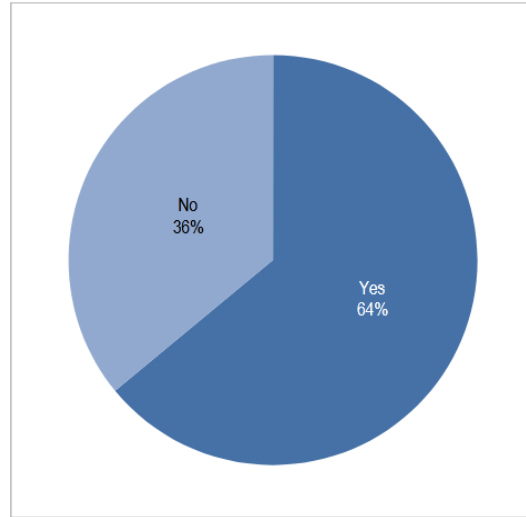
إن التقدم المهم فيما يتعلق بالديمقراطية التشاركية الممكنة والقائمة على التقنيات الرقمية واضح اليوم في المغرب، لكن المزيد من الجهود ضرورية لتعزيز المشاركة والتعاون والإنتاج المشترك مع القطاع العام. ولتحسين ثقة المواطنين، تحتاج الحكومة إلى تحقيق التوازن بين الانفتاح والمشاركة مع مستويات كافية من الأمن وحماية الخصوصية، حيث يحتاج المواطنون إلى التأكد من أن بياناتهم تُدار بشكل صحيح، مما يضمن خصوصيتهم بالإضافة إلى أمن معلوماتهم. ونظرًا لأن الأمن والخصوصية ينتهكان ثقة المواطنين في القطاع العام بشكل كبير، فمن المحتمل أيضًا أن يقللوا من قدرة الحكومة على قيادة التحول الرقمي بشكل مستدام. فمنذ إطلاق الاستراتيجية الوطنية استراتيجية المغرب الرقمي، Maroc Digital 2013، تم وضع إطار عمل واسع يتعلق بالأمن والخصوصية، وتم تطوير العديد من اللوائح القانونية والهيكل التنظيمية، تمت الموافقة على استراتيجية الأمن السيبراني للمغرب وكذلك المديرية العامة لأمن نظم المعلومات، وصدرت لوائح جديدة لحماية البيانات الشخصية، وتبادل البيانات الإلكترونية، وحماية المستهلك الإلكتروني وكذا الجرائم الإلكترونية. ويبدو أن الإطار الجاري تنفيذه يتماشى مع الاتجاهات الدولية الرئيسية في مجالات الخصوصية والأمن، لكن التحدي الكبير الذي أبرزته عدة هيئات مغربية هو الإلتزام ومتابعة تنفيذ اللوائح والقوانين المعمول بها.

كذلك، عند السؤال عن الاستراتيجيات الحالية لمكافحة الفساد على مستوى المؤسسات العمومية المغربية، كما هو مبين في الشكل أسفله، 64%¹ لديها استراتيجية مؤسسية لمكافحة الفساد، وجميع هذه الاستراتيجيات المؤسسية تشمل مكونات أو أنشطة الحكومة الرقمية، وتسعى في الغالب إلى تعزيز الشفافية وتعزيز المساءلة والكفاءة وإدارة المالية العامة وتسهيل الكشف عن المعلومات العمومية والوصول إليها، وكذلك الإبلاغ عن السلوك الفاسد. وتلعب هذه المبادرات دورًا مهمًا

¹ مراجعة الحكومة الرقمية بالمغرب: إرساء أسس التحول الرقمي للقطاع العام في المغرب، منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (2018)، ص. 81
Digital Government Review of Morocco: Laying the Foundations for the Digital Transformation of the Public / (OECD) Sector in Morocco.

للغاية في تحديث الجهاز الإداري المغربي، وغرس شعور أكبر بالحقوق والواجبات لدى المواطنين فيما يتعلق بالإدارة العمومية وإخضاع السلطات لمعايير أعلى من الشفافية والنزاهة، ومع ذلك، لا يزال هناك مجال كبير للتحسن، حيث يبدو أن هناك إمكانيات غير مستغلة في الاستخدام الاستراتيجي للبيانات لتعزيز المساءلة والابتكار لتحسين أداء القطاع العام، فقد تتيح إمكانية الولوج إلى المعلومة بالنسبة للصحفيين ومؤسسات التدقيق ومجالس الحسابات والمجتمع المدني وقطاع الأعمال والأوساط الأكاديمية مراقبة أداء وأنشطة الحكومة، وقد تم ربط النشر الاستباقي لمعلومات وبيانات القطاع العام بالحكمة الرشيدة.

الرسم (13): مكافحة الفساد على مستوى المؤسسات العمومية المغربية



Source: OECD (2017a), "Survey to Moroccan public institutions on digital government", unpublished.

وبشكل عام، إن ترتيب البيت الإداري وترسيخ الديمقراطية الإدارية مرتبط بمدى نضج مشروع الحكومة الإلكترونية، وتعد التوقعات المتزايدة للمواطنين دافعا إضافيا للآثار الرئيسية للتحويل الرقمي للقطاع العام حيث أصبح المواطنون معتادين بشكل متزايد على الخدمات الرقمية المصممة بدقة. فالإدارة المغربية اليوم أصبحت مدركة أنه يمكن للأفراد الوصول بسهولة إلى هذه الخدمات باستخدام هواتفهم من أي مكان في العالم تقريباً وفي أي وقت من اليوم، وكلما أصبح المواطنون والشركات أكثر ارتباطاً، زادت توقعاتهم من الخدمات الحكومية من حيث الجودة وإمكانية الوصول وتجربة المستخدم والاستجابة لاحتياجاتهم الخاصة.

منذ بداية الألفية الجديدة، بذلت المملكة المغربية جهوداً لاستخدام التكنولوجيا كمحرك للكفاءة. وقد أطلق المغرب برامج طموحة لتحديث الإدارة العمومية من خلال البعد الرقمي، وتم اعتماد ثلاث استراتيجيات على مدى السنوات العشرين الماضية، وهي e-Maroc 2010 خلال الفترة 2005-2010، والمغرب الرقمي Maroc Digital 2013 تغطي الفترة 2009-2013، وأخيراً المغرب الرقمي Maroc Digital 2020 التي تغطي الفترة 2015-2020. وتوضح هذه الاستراتيجيات الثلاث، التي تم تطويرها بشكل مستمر، درجة التزام الدولة بالاستفادة من الفرص التي توفرها تكنولوجيا المعلومات والاتصالات فيما يتعلق بدورها في تحسين جودة وكفاءة الخدمات العمومية وبالتالي خلق ظروف مواتية لظهور إدارة حديثة ومفتوحة. وطور المغرب تدريجياً مناهج أكثر تنظيماً لاستخدام التقنيات، ووضع المعلومات بشكل ثابت على الإنترنت وإنشاء المزيد من خدمات المعاملات عبر الإنترنت، وأصبح هذا النهج يعرف باسم الحكومة الإلكترونية. وبالتالي، فإن الإجراءات التشغيلية من حيث الحكومة الإلكترونية تتكون بشكل خاص من تسهيل وصول المستخدمين إلى الخدمات العامة من خلال إزالة الطابع المادي للإجراءات، وتحسين الخدمات للمواطنين والشركات، وأخيراً، خلق مناخ ملائم للتبادل والتواصل بين الإدارات العمومية.

وعلى الرغم من التأخر في تنفيذ بعض المشاريع في الاستراتيجيات الرقمية بما يتوافق مع الأهداف المتوقعة، فإن الثقافة الرقمية تتقدم تدريجياً في الدولة. يتم فرض هذه الثقافة من خلال التطور التكنولوجي والطلب المتزايد للمواطنين والشركات، ولكن بشكل خاص من خلال التكيف مع سياق الوباء العالمي. وبالتأكيد، يمكن أن تكون تدابير الصحة التي اتخذها المغرب في أعقاب أزمة جائحة COVID-19 عاملاً في تسريع وتيرة رقمنة العديد من الخدمات العمومية.

ويواصل المغرب إظهار استعداداته للامتثال للمعايير الدولية في مجال الإدارة الرقمية كخيار لتحديث الخدمة العمومية، بل إنه يلتزم بتوصية مجلس منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بشأن الشراكة الحكومية المنفتحة. ومن المؤكد أن الخدمات الرقمية الفعالة والمنسقة جيداً ستجعل الخدمات العمومية أكثر كفاءة من حيث خلق فرص العمل، والقدرة التنافسية الاقتصادية والأداء، والشفافية والمساءلة، ومكافحة الفساد، وتنمية رأس المال البشري، والحماية الاجتماعية، ومكافحة عدم المساواة الاجتماعية، والتنمية الإقليمية، وما إلى ذلك.

تعتبر هذه المجالات أولويات في السياسات العمومية للدولة، كما أن "التحدي المتمثل في كفاءة البرامج القطاعية والسياسات العمومية يتطلب منطق النتائج والمساءلة، ومن شأن الحلول التكنولوجية أن تجعل آليات صنع القرار العام أكثر شفافية وتضمن المراقبة الدقيقة والمنهجية لتنفيذ المشاريع العمومية وبالتالي إرساء أسس متينة للحكامة الجيدة.

الفصل الرابع: الحكومة الإلكترونية والحكومة الإلكترونية وسيلتان لحكومة جيدة

تعطي الحكومات الأولوية لاستيعاب التقنيات الرقمية والبيانات والممارسات المبتكرة عبر قطاعاتها العمومية. تتمتع هذه الأدوات والأساليب بإمكانيات كبيرة لتحسين كفاءة وفعالية العمليات

الداخلية والتفاعلات مع العديد من أصحاب المصلحة والخدمات العمومية. ومع ذلك، لا تزال الحكومات تكافح غالباً لمعالجة بعض التعقيدات طويلة الأمد المرتبطة بحكمة الحكومة الرقمية ومهمة تمكين إدارتها رقمياً. تؤكد الحكامة على تقاسم المسؤوليات بين الدولة والقطاع الخاص والمجتمع المدني في عملية صنع القرار، فالإدارات التي كانت تعتبر في السابق جهات متدخلة يجب أن تنتقل الآن إلى دور الميسر والاستراتيجي ومنشئ للتوافقات. إن الوفاء بهذه الأدوار وامتلاك الكفاءة والقيم من خلال الحكامة الجيدة أمر أساسي للحفاظ على ثقة الناس في مواجهة الأزمات وعدم القدرة على التنبؤ في هذا النظام المليء بالتفاعلات في ظل تكنولوجيا المعلومات والاتصال. من أجل أن تصبح الحكومة ناضجة رقمياً، فإن أطر الحكامة الصحيحة ضرورية لتمكين التحول على مستوى النظام الذي يعمل بشكل متزامن نحو تلبية احتياجات المستخدمين وبناء الثقة العمومية.

المحور الأول: إرساء مبادئ الحكامة الرشيدة من بين أولويات الإدارة الإلكترونية

يمكن تعريف الحكامة¹ على أنها الترتيبات الرسمية وغير الرسمية التي تحدد كيفية اتخاذ القرارات العمومية وكيفية تنفيذ الإجراءات، من منظور الحفاظ على القيم الدستورية للبلد في مواجهة المشكلات والجهات الفاعلة والبيئات المتغيرة. ويبدو أن الحكامة جاءت كاستجابة مفيدة للتناقضات والشكوك التي تولدها التغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والبيئية، فهي تؤكد على تعدد وتنوع الجهات الفاعلة التي تتدخل وتساهم في إدارة الشؤون العمومية. وينظم هذا الإعداد الإداري والمؤسسي كيفية ارتباط أصحاب المصلحة وتعاونهم في عمليات صنع القرار، والمشاركة في العملية السياسية التي تفترض تقديم الخدمات العمومية. ينشأ هذا المفهوم والنهج الحديث للحكامة من الأزمات التي مرت بها الاقتصادات والمجتمعات بسبب إخفاق الحكومات في الحكم أو الحاجة إلى إدارة المخاطر النظامية المرتبطة بها والتخفيف من حدتها (على سبيل المثال الأزمات المالية، الإرهاب، الحروب والأزمات الإنسانية، جائحة COVID-19، تغير المناخ). وتدعو تحديات الحكامة السلطات الحكومية على المستويات الوطنية والإقليمية والمحلية إلى اللجوء إلى المحاورين خارج

¹ والحكامة، أو الحكامة الجيدة، مفهوم أشكل على الباحثين إيجاد تعريف جامع مانع له، حيث يرد تارة بمعنى «الرقابة على المنظمات والهيئات من طرف الذين أولكوا إليهم إدارتها»؛ ويرد تارة أخرى بوصفه تعبيراً «عن ممارسة السلطة السياسية وإدارتها لشؤون المجتمع وموارده المادية والمالية والبشرية»؛ بينما يرد تارة ثالثة بمعنى الحكم الذي «يقوم به قيادات سياسية منتخبة وأطر إدارية كفؤة لتحسين وتجويد نوعية حياة المواطنين وتحقيق رفاهيتهم وتأمينهم من الخوف والفقر وتنمية قدراتهم وذلك برضاهم وعبر مشاركتهم ودعمهم». وعليه فهذا الموضوع لا يكتسب أهميته فقط من جدته، أي من حيث قيمته العلمية، بما يمكن أن يقدمه من إضافات نوعية للبحث الدستوري والعلوم السياسية عامة، وبما أن مجال البحث فيه – على ضوء المستجدات الدستورية – ما زال خصيباً؛ لكن أيضاً من حيث الأهمية العملية: حيث بات ضرورياً حضور، وتفعيل، آليات الحكامة الجيدة بما هي ركيزة من ركائز المؤسسات الدستورية المكونة للدولة. غير أن الحديث عن الحكامة الجيدة كاحدى ركائز هذا النسق يستوجب استدعاء شبكة من المفاهيم المرتبطة به، منها: الشفافية؛ والنجاعة، وربط المسؤولية بالمحاسبة؛ وتكريس دولة الحق والقانون. ويستوجب قبل ذلك كله توفير مناخ ديمقراطي لتفعيل مضامين هذه المفاهيم، وتنزيلها تنزيلاً سليماً. للمزيد من التفاصيل انظر: الحكامة الجيدة في النظام الدستوري المغربي؛ عبد العزيز غوردو، إصدارات إي – كتب لندن 2015، ص. 16-12-11.

القطاع العام، مثل المنظمات غير الربحية والشركات الخاصة والمواطنين، الذين يمكنهم المساهمة في حلول للمشاكل المشتركة للاقتصاد والمجتمع، وبذلك، تؤكد الحكامة على تقاسم المسؤوليات بين الدولة والقطاع الخاص والمجتمع المدني في عملية صنع القرار. يجب على الحكومة التي كانت تعتبر في السابق الجهة المنظمة والمتدخلة، أن تنتقل الآن إلى دور الميسر، الاستراتيجي، المشارك والمنشئ للتوافقات. إن أداء هذه الأدوار وامتلاك الكفاءة / القيم من خلال الحكم الرشيد هو مفتاح الحفاظ على ثقة الناس في مواجهة الأزمات وتطوير القدرة على التنبؤ.

- القيم والكفاءة كمدخلين لثقة المواطنين في المؤسسات العمومية:

تعتبر الحكامة الجيدة ضرورية لمساعدة الحكومات على الوفاء بالتزاماتها، وذلك في إطار القيم والكفاءة كمدخلين لثقة المواطنين في المؤسسات العمومية كما هو مبين في ما يلي:

الجدول (4): القيم والكفاءة كمدخلين لثقة المواطنين في المؤسسات العمومية

السياسة	أهداف العمومية	العناصر الأساسية	التزامات الولاية الحكومية	
	التفاعل وسرعة الاستجابة.	• الولوج إلى الخدمات العمومية بغض النظر عن الدخل ومكان الإقامة. • جودة الخدمات وحسن توقيتها. • الاحترام في تقديم الخدمات بما في ذلك الاستجابة لملاحظات المواطنين.	تقديم الخدمات العامة	الكفاءة: قدرة الحكومات على تقديم الخدمات التي يحتاجها المواطنون، بمستوى الجودة الذي يتوقعونه.
	الموثوقية.	• التوقع والتقييم المناسب لتطور احتياجات وتحديات المواطنين. • سلوك ثابت ويمكن التنبؤ به. • الإدارة الفعالة لحالة عدم اليقين الاجتماعي والاقتصادي والسياسي.	توقع التغيير وحماية المواطنين.	
	النزاهة.	• معايير سلوك عالية. • الالتزام بمحاربة الفساد. • ربط المسؤولية بالمحاسبة.	الأمانة في استخدام السلطة العمومية مع استحضار الوازع الأخلاقي.	القيم: المبادئ التي ترشد وتوجه عمل الحكومة.

إعلام المواطنين واستشارتهم والاستماع إليهم.	• السماح للمواطنين بمعرفة وفهم ما تفعله الحكومة. • خلق فرص المشاركة التي تؤدي إلى نتائج ملموسة.	الانفتاح.
تحسين الظروف الاجتماعية والاقتصادية للجميع.	• السعي لتحقيق التقدم الاجتماعي والاقتصادي للمجتمع ككل. • العمل على حسن تتبع ملفات المواطنين والشركات.	الإنصاف.

في هذا النظام من التفاعلات والتعاون حول عمليات صنع القرار في الدولة، تحتاج الحكامة قبل كل شيء إلى ضمان التوازن الصحيح للقوى بين أصحاب المصلحة من القطاع العام والقطاع الخاص والمجتمع المدني، وخلق منطقة من الأمن والاستقرار، إن احترام سيادة القانون وحماية حقوق الإنسان الأساسية وضمان الفصل بين السلطات أمر بالغ الأهمية في هذه العملية. لذلك، تساعد مبادئ وترتيبات وآليات الحكامة أصحاب المصلحة على تنظيم هذه المصالح وممارسة واجباتهم وحقوقهم والتزاماتهم وحل خلافاتهم. وتعمل العديد من المنظمات الحكومية الدولية على وضع السياسات والقواعد والهيكل والعمليات لتطوير مبادئ الحكامة الرشيدة. وقد صادق المغرب وجميع الدول الأعضاء في منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية على بنود دولي واحد على الأقل لحقوق الإنسان، مما يوفر للسلطات والمواطنين والمانحين إطارًا مرجعيًا عالميًا وشرعيًا لإصلاحات الحكامة. وأعادت الدول الأعضاء في الأمم المتحدة تأكيد التزامها بتحسين البيئة السياسية في المجالات الحاسمة مثل السلام والأمن والتنمية وحقوق الإنسان والديمقراطية في إعلان الألفية للأمم المتحدة. غالبًا ما تختلف العناصر الرئيسية الواردة في هذه البنود وفقًا للسياق. ومع ذلك، تميل الأطر المشتركة إلى الإشارة إلى أن الحكامة الجيدة يجب أن تتضمن مبادئ المسؤولية والشفافية وسيادة القانون والمشاركة. على سبيل المثال، يحدد الكتاب الأبيض لعام 2001 الصادر عن المفوضية الأوروبية بشأن الحكامة مجموعة من العناصر يجب احترامها من أجل حكم جيد وأكثر ديمقراطية في الدول الأعضاء في الاتحاد الأوروبي ويتطلب إنشاء نظام حكامه فعال وكفاء اعتماد الممارسات الجيدة في الإدارة والأخلاق والمسؤولية الاجتماعية، كما يعتبر اعتماد وتنفيذ مبادئ الحكامة المسؤولة في الإدارات العمومية أمرًا أساسيًا لتحقيق هذه الأهداف.

هناك خمسة مبادئ تدعم الحكامة الرشيدة والتغييرات المقترحة، الانفتاح والمشاركة والمساءلة والفعالية والانسجام. كل مبدأ مهم لتأسيس حكم أكثر ديمقراطية، حيث إنها تدعم الديمقراطية وسيادة

القانون في الدول، لكنها تنطبق على جميع مستويات الحكومة ذات الأهمية الخاصة من أجل الاستجابة للتحديات العالمية والوطنية والإقليمية والمحلية. ففي ما يتعلق ب:

- الانفتاح: يجب أن تعمل المؤسسات بطريقة أكثر انفتاحًا، جنبًا إلى جنب مع جميع أصحاب المصالح، ويجب عليهم التواصل باستمرار بشأن الأنشطة والقرارات التي تتخذها، كما عليهم أن يستخدموا لغة مفهومة لعامة الناس. وهذا له أهمية خاصة من أجل تحسين الثقة في المؤسسات المعقدة.

- المشاركة: تعتمد جودة وملاءمة وفعالية سياسات الحكومة على ضمان مشاركة واسعة في جميع مستويات سلسلة السياسة - من المفهوم إلى التنفيذ. من المرجح أن تؤدي المشاركة إلى خلق مزيد من الثقة في النتيجة النهائية وفي المؤسسات التي تقدم السياسات. تعتمد المشاركة بشكل حاسم على الحكومة المركزية التي تتبع نهجًا شاملاً عند تطوير وتنفيذ سياسات باقي مستوياتها.
- المساءلة: يجب أن تكون الأدوار في العمليتين التشريعية والتنفيذية أكثر وضوحًا. فعلى كل مؤسسة من مؤسسات العمومية أن تشرح وتتحمّل المسؤولية عما تفعله. ولكن هناك أيضًا حاجة لمزيد من الوضوح والمسؤولية من الحكومة وجميع المشاركين في تطوير وتنفيذ المشاريع السياسية على أي مستوى.

- الفعالية: يجب أن تكون السياسات فعالة وفي الوقت المناسب، وتقدم ما هو مطلوب على أساس أهداف واضحة، وتقيم الأثر المستقبلي، وكذا التجارب السابقة. وتعتمد الفعالية أيضًا على تنفيذ السياسات بطريقة متناسبة وعلى اتخاذ القرارات على المستوى الأنسب.

- الإنسجام: يجب أن تكون السياسات والإجراءات متماشكة وسهلة الفهم. تتزايد الحاجة إلى الإنسجام في على المستوى الحكومي: فقد نما نطاق المهام، وسيؤدي التوسيع إلى زيادة التنوع، وتتجاوز التحديات مثل تغير المناخ والتغير الديموغرافي حدود السياسات الدولية، وتتزايد مشاركة السلطات الإقليمية والمحلية في السياسات المركزية. يتطلب الإنسجام قيادة سياسية ومسؤولية قوية من جانب المؤسسات لضمان اتباع نهج متسق داخل نظام معقد.¹

كل مبدأ مهم في حد ذاته، لكن لا يمكن تحقيقها من خلال إجراءات منفصلة، فلم يعد من الممكن أن تكون السياسات فعالة ما لم يتم إعدادها وتنفيذها بطريقة أكثر شمولاً.

¹ الحكامة الأوروبية – الكتاب الأبيض European Governance, A White Paper؛ لجنة المجتمعات الأوروبية COMMISSION OF THE EUROPEAN COMMUNITIES، 2001، ص. 8.

يتزايد قلق الحكومات بشأن إصلاح قدرتها على تحسين أدائها. وكانت فلسفة الإدارة العمومية في أوائل القرن العشرين معنية بشكل أساسي بتحديد الحكامة والقيم التنظيمية التي يمكن أن تولد معايير مستقرة وقانونية وخيارات مناسبة وعمليات تنفيذ فعالة وسلطة من أعلى إلى أسفل. يقدم النوع الكلاسيكي والمثالي من البيروقراطية ماكس ويبر حلاً بسبب سلطتها القانونية العقلانية، والأساليب التي تحركها القواعد، والتقسيم الجانبي للعمل وإطار صنع السياسة الهرمي. رأى ماكس ويبر اللاتسييس والدقة والموثوقية والكفاءة كمدخلات مفيدة للحكمة العمومية، في حين اعتبر مفكرون آخرون البيروقراطيات مشكلة تمنع التعديل الديناميكي للقطاع العام على التعديلات والظروف الثقافية. وأكد هؤلاء المفكرون الذين عارضوا ماكس ويبر أن البيروقراطيات الحكومية تبدو أكثر تكلساً لأنها تنمو بشكل أكبر وتستخدم المزيد من الطاقة والأصول للتعاون الداخلي وحروب الحدود الخارجية، مما يقلل من قدرتها على التغيير والاستجابة للتغيرات السياقية.

المبحث الأول: آليات تفعيل مبادئ الحكامة الرشيدة وتعزيز التنمية من خلال نظم الإدارة الإلكترونية

نسخ المرسوم السابق المنشئ للمجلس الوطني لتكنولوجيا الاعلام والاقتصاد الرقمي (CNTI)، وتعتمد الوزارة المسؤولة عن التنسيق على آليات تمكنها من التعامل مع الاستراتيجية كخارطة طريق مرنة قابلة للتكيف مع الظروف المتغيرة. تتضمن هذه الآليات غالبًا الخصائص التالية:

- المراجعة الدورية للأولويات: يتم جمعها مرة أو مرتين في السنة وإعادة فحص الأولويات التي حددتها الإستراتيجية والموافقة على خطط العمل السنوية أو نصف السنوية لضمان تفعيلها وتنفيذها بشكل فعال. توفر آليات المراجعة الدورية هذه للاستراتيجية المرنة المطلوبة في كثير من الأحيان، ووظيفة التنسيق الاستراتيجي مع القدرة على إعادة التقييم وإعادة ترتيب الأولويات وتحويل الموارد إلى أنشطة ذات تأثير أعلى، كما تساعد هذه الآليات الحكامة أيضًا في إعادة تعديل جهودها الحكومية الرقمية وضمان توافقها مع أهداف السياسة العامة الأوسع.
- وحدة تخطيط الدعم والتنسيق: غالبًا ما يتم دعم وظيفة التنسيق الاستراتيجي من قبل وحدة التخطيط أو التنسيق، ومراقبة تنفيذ الاستراتيجية، وتوفير المعلومات والتوقعات المفيدة، والتي تمكن آلية التنسيق الاستراتيجي من تخطيط العمل قدما واتخاذ قرارات مستنيرة.
- ربط تسليم المشاريع بالمحاسبة: من خلال مراقبة تنفيذ الاستراتيجية، فإن هذه الهيئات الإستراتيجية رفيعة المستوى تحاسب تسليم المشاريع، وبالتالي خلق حوافز للمؤسسات للإشراف عن كثب على تسليم مشاريع تكنولوجيا المعلومات والاتصال والمبادرات المرتبطة بالاستراتيجية، وقد تساهم هذه الحوافز بشكل كبير في تحسين مؤشرات الأداء.
- تأمين الدعم السياسي: غالبًا ما يكون مستوى صنع القرار الاستراتيجي حاسمًا في تأمين الدعم السياسي لمبادرات الحكومة الرقمية وضمان الشرعية السياسية المطلوبة لدفع التغيير.¹

قد تتخذ هذه الهيئات شكل المجالس العليا مع تمثيل واسع لمؤسسات الحكومة المركزية مثل CNTI بالمغرب. على سبيل المثال، نجد لجنة استراتيجية تكنولوجيا المعلومات والاتصال الإسبانية²

¹ دراسات الحكومة الرقمية، مراجعة الحكومة الرقمية بالمغرب، وضع الأسس للتحويل الرقمي للقطاع العام في المغرب؛ لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية 2015، ص. 54.

² لجنة استراتيجية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (CETIC) هي هيئة جماعية مسؤولة عن تحديد والإشراف على تطبيق استراتيجية تكنولوجيا المعلومات والاتصال للإدارة العمومية للدولة والهيئات العمومية التابعة لها. للمزيد من المعلومات:

(CETIC، اختصارها بالأسبانية) هي هيئة مشتركة بين الوزارات تجتمع على أعلى مستوى سياسي وتكون مسؤولة عن القضايا الاستراتيجية في تكنولوجيا المعلومات والاتصال الحكومية، في حين تضم لجنة مديرية تكنولوجيا المعلومات والاتصال كبار مسؤولي المعلومات (CIOS) في الوزارات والهيئات العامة لتنسيق تنفيذ المشروع. كما تحدد CETIC الخدمات التي سيتم تقاسمها وتحدد أولويات الاستثمارات، وتقارير عن مشاريع القوانين واللوائح والمعايير العامة الأخرى بهدف تنظيم شؤون تكنولوجيا المعلومات والاتصال للإدارة العمومية للدولة، علاوة على ذلك، يعزز مركز CETIC التعاون مع الجهات والسلطات المحلية من أجل تنفيذ خدمات إدارية متكاملة. تضم لجنة مديرية تكنولوجيا المعلومات والاتصال 25 مسؤول معلومات من مختلف الوزارات (13) ووكالات (12) ونواب مديري أقسام الـ ICTS في جميع الوزارات والوحدات، وتقود هذه اللجنة تنسيق تنفيذ مشاريع تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

ومع ذلك، فقد اتبعت دول أخرى مناهج تهدف إلى أن تكون أكثر مرونة، لكنها أصغر من حيث عدد المؤسسات التي تشارك في مثل هذه الهيئات. وتعتبر أوروغواي مثلاً ذا صلة، حيث تم إنشاء وكالتها للحكومة الإلكترونية والمعلومات AGESIC¹، ومجتمع المعرفة بتفويض واسع مماثل وطموح لتوفير الاستقرار لجهود الحكومة. يضمن المجلس التوجيهي الفخري لأوروغواي، وهو وكالة يرأسها النائب العام لرئاسة الجمهورية ممثلاً عن رئيس الجمهورية، تمثيلاً رفيع المستوى والتزاماً بالخيارات الاستراتيجية ذات الصلة بالحكومة الرقمية وأجندات مجتمع المعلومات والمعرفة. يتألف المجلس التوجيهي المتبقي من المدير التنفيذي للوكالة، وثلاثة أعضاء آخرين يعينهم الرئيس.

- المطلب الأول: روافع تعزيز الحكامة والشفافية في المشروع الرقمي المغربي

ولتطوير آليات الحكامة في المغرب، شهد هذا الأخير منذ أوائل العقد الأول من القرن الحادي والعشرين تبني وتنفيذ سياسات وأطر مؤسسية تعكس الطلب المتزايد على ثقافة الانفتاح في القطاع العام وحكومة أكثر استجابة. وتبنت الحكومة المغربية دستوراً جديداً في 1 يوليوز 2011

https://administracionelectronica.gob.es/pae/Home/pae_Organizacion/ambito-AGE/comision-estrategia-tic.html

¹ استراتيجية الحكومة الرقمية 2020 بالأوروغواي، Digital Government Strategy 2020 Transforming with equity، www.agesic.gub.uy ص. 10.

بعد أن تم التصديق عليه من خلال استفتاء عام، حيث أرسى الدستور الجديد مبادئ الحكم الرشيد والشفافية والمساءلة في الخدمة العمومية، وعزز حقوق الإنسان والحقوق المدنية، بما في ذلك الحق في الولوج إلى المعلومات العمومية، فضلاً عن دور المجتمع المدني في صنع القرار العام. كما وضع الأساس الدستوري لهيئات مثل الهيئة الوطنية للنزاهة والوقاية من الرشوة ومحاربتها (Instance Nationale de la Probité et de la Lutte contre la Corruption)، وسيط المملكة (the Ombudsman (le Médiateur du Royaume إضافة إلى مجلس المنافسة (Conseil de la Concurrence). ومن المتوقع أن تؤدي العلاقات الأكثر شمولاً وتعاوناً وشفافية بين الحكومة وفئاتها المستهدفة إلى تحقيق قدر أكبر من الفعالية والرضى والمساواة في نتائج السياسات العمومية. وبالمثل، فإن المزيد من قنوات الاتصال المباشرة بين مؤسسات الدولة وأصحاب المصلحة الخارجيين، والقدرة الأكبر على معالجة المعلومات الواردة والمؤسسات الأكثر قابلية للتكيف والمرونة، تمكن الحكومة من تحسين توافقها مع توقعات المواطنين.

إن استخدام الوسائل الرقمية لتعزيز الحكامة والشفافية والمساءلة وشمولية العمليات الحكومية يتطلب أيضاً جهوداً ملموسة لضمان رفع مستوى مهارات عامة السكان والخدمة المدنية. لا ينبغي أن تهدف هذه الجهود إلى تعزيز مهارات تقنية محددة فحسب، بل يجب أن تهدف أيضاً إلى التطوير التدريجي لثقافة رقمية جديدة ومفتوحة وقائمة على البيانات في القطاع العام المغربي. أيضاً، ينبغي أن تعتمد فعالية نشر التكنولوجيا في جهود تحديث القطاع العام أيضاً على ثقة المواطنين في أمن هذه الأنظمة وثقتهم في أن الإدارة المغربية ستستخدم بيانات المواطنين بشكل مسؤول. وفي محاولة للاستجابة لمطالب المواطنين المتزايدة، أجرى المغرب إصلاحاً دستورياً¹ وضع الأسس لعمل سياسة حكومية منفتحة في البلاد في إطار مبادرة شراكة الحكومة المنفتحة أو ما يعرف بـ "مبادرة شراكة الحكومة

¹ لقد عمل دستور المملكة لسنة 2011 على إدخال واعتماد تغييرات هامة وتكريس مبادئ الحكومة المنفتحة كالحكامة الجيدة ونزاهة المرفق العام والشفافية والمسؤولية والديمقراطية التشاركية والولوج إلى المعلومة العامة، ووضع أيضاً أسس تطورات السياسات العمومية. فالدستور يضمن حرية الرأي والفكر والتعبير بكل أشكالها (الفصل 25)، حرية المعلومة العامة (الفصل 27) وحرية الصحافة التي لا يمكن تقييدها بأي شكل من الرقابة القبلية (الفصل 28). كما يكرس حريات الاجتماع والتجمع وتأسيس الجمعيات والانتماء السياسي وحق الإضراب (الفصل 29). كما تضمن الدولة حرية المبادرة والمقابلة والتنافس الحر (الفصل 35)، ويجب أن تنظم المصالح العمومية على أساس مبدأ المساواة للولوج إلى الخدمات العمومية لجميع المواطنين عبر تغطية ترابية وطنية متساوية واستمرارية تقديم الخدمات. كما يجب على هذه المصالح أيضاً أن تحترم معايير الجودة والشفافية والمسؤولية وأن تدير بمبادئ وقيم ديمقراطية نص عليها الدستور (الفصل 154). ويؤكد الدستور على مبدأ الشفافية من خلال ضمان حق الولوج إلى المعلومة بالنسبة لجميع المواطنين. ويتعلق الفصل 27 على الخصوص بالمعلومة التي هي في حوزة الإدارة العمومية والمؤسسات المنتخبة والمرافق المكلفة بمهام المرفق العام، ولا يمكن تقييد هذا المبدأ الدستوري إلا بمقتضى قانون ينظم هذا الاستثناء في الحالات الخاصة بحماية أمن الدولة وحماية الحياة الخاصة للأفراد والحقوق والحريات الأساسية. استعراض منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية حول الحكامة العامة الحكومة المنفتحة في المغرب 2018، ص. 82.

المنفتحة"¹ (Partnership Government Open)، هذه الأخيرة هي تحالف من الدول تم إطلاقه في عام 2011 لدعم مبادئ الشفافية والنزاهة والمساءلة ومشاركة المواطنين وتحسين الخدمات العمومية كوسيلة لتعزيز الحكم الديمقراطي وضمان توافق أكبر مع تطلعات المواطنين. صُممت مراجعة الحكومة المنفتحة للمغرب كأداة لدعم تطوير خطة عمل شراكة الحكومة المنفتحة، وقام المغرب بإعداد السياق الملائم وتعزيز حوار سياسي بناءً بين أصحاب المصلحة المعنيين، بعد ذلك قدمت الحكومة المغربية خطاب نواياها الرسمي للانضمام إلى شراكة الحكومة المنفتحة في ديسمبر 2016 وتم قبولها كعضو في أبريل 2018. وفي إطار جهوده لمكافحة الفساد، طور المغرب برامج لمكافحة الفساد في 2005 و 2010 وصادق على اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد في 2007. كما شهد عام 2016 أيضاً إطلاق الحكومة لاستراتيجية جديدة لمكافحة الفساد تروم لمعالجة المخاوف والمخاطر الأكثر إلحاحاً المتعلقة بالفساد في البلاد، وتدرّك هذه الاستراتيجية قوة التكنولوجيا الرقمية في بناء عمليات أكثر أماناً في الإدارة العمومية، وتقدم الإستراتيجية 16 محوراً، ويتم تنظيم أنشطتها في 10 برامج. وتتوقع هذه الأخيرة استخدام التقنيات الرقمية لتعزيز مشاركة البيانات وتحسين الرقابة والمساءلة (أي تحسين الموارد البشرية وترشيدها) ورقمنة الإجراءات وجميع مراحل الشراء و المعلومات الداعمة لها. كما تهدف الاستراتيجية من خلال تطوير حلول رقمية لرقمنة الإجراءات الإدارية التي تعتبر معرضة لخطر السلوك الفاسد، إلى تعزيز الضوابط في العمليات الحساسة، مثل الإدارة المالية وتدفق المدفوعات.

وفي هذا الإطار، أشار مسح الحكومة الإلكترونية 2020 الذي أجرته إدارة الشؤون الاقتصادية والاجتماعية للأمم المتحدة أنه مع ظهور الاتجاهات الناشئة في البيانات الحكومية وتزايد المخاطر والتحديات، يحدث تحول في النماذج يجبر الحكومات على الاستفادة من أطر حكمة البيانات واستراتيجيات الحكومة الإلكترونية التي تركز على البيانات لتوليد قيمة عامة بطرق مبتكرة. وتتطلب الحكامة الفعالة للبيانات على الصعيد الوطني تطبيق المبادئ والعمليات ذات الصلة في جميع المؤسسات. من الصعب وضع إطار فعال لحكمة البيانات لأسباب عديدة. وكثيراً ما تكون هناك مستويات متفاوتة من نضج البيانات عبر هيئات مختلفة على مختلف المستويات. إن حل

¹ سبعة وسبعون دولة من ضمنهم المغرب، و 106 حكومة محلية - تمثل أكثر من ملياري شخص - هم أعضاء في شراكة الحكومة المنفتحة. توقع جميع حكومات هذه الشراكة على إعلان الحكومة المنفتحة ويتوقع منها العمل مع منظمات المجتمع المدني للمشاركة في إنشاء إصلاحات كجزء من خطة عمل يمكن أن تقدم فوائد حقيقية للمواطنين. للمزيد من التفاصيل انظر:

<https://www.opengovpartnership.org/about/approach/>

مشاكل جودة البيانات ودقتها وتوافرها أمر ضروري، ولكن هذا لا يقدم سوى حلول قصيرة الأجل ولا يعالج أوجه القصور في النظام. وكما يتطلب جمع البيانات نهجًا طويل الأجل يشمل إتقان الاقتصاد والسياسة لحكمة البيانات وإدارتها والتنقل الفعال في المشهد المتطور لأمن البيانات والخصوصية. وبما أن حكمة البيانات تشمل على ما هو أكثر بكثير من الوظائف التقنية، فإنه يتعين على الحكومات أن تستخدم نهجًا حكوميًا شاملاً بالكامل عند وضع إطار شامل، لحكمة البيانات مدعوم باستراتيجية محلية للبيانات ونظام بيئي للبيانات.¹

وبالتالي، فإن الحكمة الإلكترونية تتطلب من الحكومات استخدام الأدوات والبيانات الرقمية في القطاع العام وخارجه من ناحية، وإدارة التحول الرقمي للقطاع العام من خلال مناهج حكمة جديدة ومرنة من ناحية أخرى. وأدى الاستخدام المتزايد لتكنولوجيا المعلومات والاتصال (ICT) في بدايات القرن الحادي والعشرين إلى ظهور الحكومة الإلكترونية كطريقة تواصلية ومتكاملة لتقديم الخدمات العامة على عكس ما كان في السابق نهجًا تناظريًا. فالحكومة الإلكترونية، التي تنطوي على "استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال، وخاصة الإنترنت، كأداة لتحقيق حكومة أفضل" تعني تحديث أداء الإدارات العمومية، والإجراءات الإدارية مثل جمع ومعالجة وتبادل البيانات داخل أو بين الإدارات لتقديم الخدمات للمواطنين والشركات. كما أنها تتيح تبادل المعلومات بشكل أسرع بين الإدارة وأصحاب المصلحة الآخرين، وتسهل الوصول إلى المعلومات، وتزيد من الشفافية وخفض تكاليف الإدارة، وبالتالي تصبح أكثر كفاءة وتلبي التوقعات بشكل أفضل.

تعتمد الحكمة الجيدة بشكل كبير على سياق التقييم الذي شملها. ويبقى القرار في يد المجتمع بشأن نوع الخصائص التي تهم أكثر كل سياق وبالتالي، أيا منها تستدعي التنظّل من أجل تحقيق التنمية. يضع برنامج الأمم المتحدة للتنمية ثمانية خصائص رئيسية للحكمة الجيدة هي كالتالي (2009 , UNESCAP) :

- **المشاركة:** تعتبر المشاركة بواسطة مختلف مكونات المجتمع لبنة أساسية لتحقيق الحكمة الجيدة . قد تكون المشاركة مباشرة أو بواسطة ممثلين أو مؤسسات وسيطة مشروعة. تجدر الإشارة إلى أن الديمقراطية التمثيلية لا تعني بالضرورة بأن اهتمامات الفئات المهمشة في

¹ مسح الحكومة الإلكترونية 2020، الحكومة الرقمية في عقد العمل من أجل التنمية المستدامة، ص. 177.

- المجتمع ستأخذ بعين الاعتبار في صنع القرار. ينبغي أن تكون المشاركة منظمة وشفافة. وهذا يعني حرية التجمع والتعبير من جهة ومجتمع مدني منظم من جهة أخرى.
- **سيادة القانون:** تتطلب الحكامة الجيدة تواجد إطارات شرعية تطبق بشكل عادل . كما تستدعي حماية شاملة لحقوق الإنسان خاصة تلك الممنوحة للأقليات. هذا ، ويتطلب التطبيق العادل للقوانين تواجد هيئة قضائية وشرطة غير فاسدة وعادلة.
 - **الشفافية:** وتعني أن القرارات تتخذ وتنفذ وفقا للأحكام والتنظيمات الجاري بها العمل . كما تعني بأن المعلومات متوفرة دون قيد أو شرط وسهلة الولوج وفي متناول الفئات المعنية بهذه القرارات وبدخولها حيز التنفيذ. وتعني أيضا أن المعلومات متوفرة بصفة كافية بواسطة وسائل ووسائل اتصال مفهومة.
 - **الإستجابة:** ومعناه أن الحكامة الجيدة تتحقق عندما تحاول المؤسسات والمساطر خدمة جميع الفاعلين في إطار زمني معقول.
 - **الإجماع:** هناك عدة فاعلين ووجهات نظر في مجتمع معين. ولتحقيق الحكامة الجيدة لا بد من نسج خيوط التواصل بين الفاعلين في المجتمع من أجل التوصل إلى اتفاق واسع النطاق بشأن ما يخدم الصالح العام للسكان برمتها ولا بد من الإحاطة بكيفية انجاز ذلك كما تتطلب تحديد رؤية واسعة وطويلة الأمد بشأن حاجيات التنمية البشرية المستدامة وكيفية تحقيق مقاصده الإنمائية. وهذا الأمر، لا يمكنه أن ينتج سوى عن فهم صائب للسياقات التاريخية والثقافية وكذا الاجتماعية لمجتمع ما أو ساكنة معينة.
 - **الإنصاف والشمولية:** تعتمد رفاهية مجتمع ما على ضمان شعور أفرادها بامتلاكهم مصلحة فيه وعدم شعورهم بالتهميش الاجتماعي. يستدعي هذا أن تحصل كافة الجماعات، خاصة الفئات الضعيفة، على فرص لتحسين مستواهم المعيشي أو الاحتفاظ برفاهية عيشهم.
 - **الفعالية والنجاعة:** تعني الحكامة الجيدة أن المساطير والمؤسسات تخلف نتائج تستجيب لحاجيات المجتمع مع تمكينهم من استخدام أفضل موارده . كما يشمل مفهوم النجاعة في سياق الحكامة الجيدة الاستعمال المستديم للموارد الطبيعية وحماية البيئة .
 - **المسؤولية:** وهي شرط أساسي للحكامة الجيدة، لا ينبغي أن تكون المؤسسات الحكومية وحدها مسؤولة إزاء العموم والفاعلين المؤسستيين، بل يعتبر القطاع الخاص ومنظمات المجتمع المدني مسؤولون كذلك في هذا الإطار. ويختلف المسؤول عن الآخر حسب ما إذا كانت القرارات قد اتخذت داخل أو خارج منظمة أو مؤسسة ما. وبصفة عامة تعتبر منظمة

أو مؤسسة مسؤولة إزاء الأشخاص المعنيين بقراراتها. إذ لا يمكن تحديد المسؤولية دون شفافية أو سيادة القانون.¹

وأدت الاضطرابات في طريقة تعامل الأشخاص وعملهم وتفاعلهم بسبب الرقمنة واستخدام التقنيات الرقمية الناشئة مثل الذكاء الاصطناعي (AI) وسلسلة الكتل blockchain وأنترنت الأشياء، إلى إثارة التساؤلات حول أساسيات الحكامة عبر القطاعين العام والخاص. حيث كانت الإنترنت إلى حدود قريبة غير خاضعة إلى حد كبير للتنظيم من قبل الحكومات في جميع أنحاء العالم، ومع التحول الرقمي الذي يلامس كل قطاع من قطاعات الاقتصاد وكل شريحة من المجتمع، وجدت الحكومات نفسها في وضع يتعين عليها التدخل لضمان التحول الرقمي الذي يركز على الإنسان، ويضمن نتائج شاملة وعادلة ومستدامة للمواطنين والشركات على حد سواء.

جاء التحول إلى الحكومة الإلكترونية في طليعة الحوار العالمي بشأن السياسات حيث بدأت الحكومات في إعطاء الأولوية لاستخدام الأدوات والبيانات الرقمية في العمليات الداخلية والعمليات السياسات وتقديم الخدمات العمومية التي تلبي جوهر احتياجات المرفقين، وهذا يشمل تبني مقاربات مفتوحة وقائمة على البيانات وإدارة المخاطر التي تشمل أصحاب المصلحة من البداية إلى النهاية. على هذا النحو، تشير الحكومة الرقمية إلى استخدام التقنيات الرقمية، كجزء لا يتجزأ من استراتيجيات التحديث الحكومية لخلق قيمة عامة. وهي تعتمد على نظام رقمي للحكومة يتألف من الجهات الفاعلة الحكومية والمنظمات غير الحكومية والشركات وجمعيات المواطنين والأفراد، مما يدعم إنتاج البيانات والخدمات والمحتوى والوصول إليها من خلال التفاعلات مع الحكومة. ومن أجل أن يصبح هذا النموذج ناضجاً رقمياً، فإن آليات الحكامة الصحيحة مطلوبة لتمكين التحول على مستوى النظام الذي يتماشى بشكل متزامن نحو تلبية احتياجات المستخدمين وبناء الثقة العامة. وهذا يعني أن التحول الرقمي أكثر من مجرد تطوير القدرات والإمكانيات الصحيحة لتحسين قيمة التقنيات والبيانات الرقمية في القطاع العام، حيث تحتاج الحكومات لتحقيق ذلك إلى القيادة، والتبصر، والاستباقية، والموارد، وتنوع الفرق، واتساق السياسات مع الإصلاحات الأخرى، والتنسيق المؤسسي والأخلاقيات. وبالتالي، وللحصول على قطاع عام يتمتع بالكفاءات والقيم المناسبة للعصر الرقمي، تحتاج الدولة أيضاً إلى إعادة تحديث نفسها بشكل جذري، فالتحول الرقمي لا يقتصر فقط على تبني أدوات وتقنيات جديدة، بل يتطلب تحولاً حكومياً كاملاً للحكامة المؤسسية،

¹ إدريس الكتاني وبرنار مولان، "تكنولوجيا الحاسوب في خدمة الحكامة الجيدة والتنمية في البلدان النامية"، ص. 56-57.

أوصاف الوظائف وإدارة الموارد البشرية وأساليب العمل والثقافة والعقليات، عندها فقط يمكن للأفراد والمجتمعات جني الفوائد الواسعة النطاق التي يمكن أن يقدمها التحول الرقمي للقطاع العام. "وتؤكد برامج تكنولوجيا المعلومات والاتصال للحكومة المنفتحة، على وظائف التنسيق علماً أن التدخلات فيما يتعلق بتكنولوجيا المعلومات كالحكومة المنفتحة تستدعي إشراك عدة وحدات، وبالتالي فإن تفعيلها الحقيقي يتطلب قيادة وتنسيقاً محكمين. وهاذين النوعين من البرامج يدمجان إشراك الأطراف الخارجية للإدارة العمومية من البرلمان إلى المجتمع المدني والمقاولات وكذا المانحين. فالبرامج التي تمزج بين تكنولوجيا المعلومات والحكومة المنفتحة توسع بالطبع مختلف التبادلات أكثر من ما يتطلبه أحد هذه المكونات".¹

- المطلب الثاني: الأطر التنظيمية لتنسيق تنفيذ الاستراتيجية الرقمية لحكومة فعالة

وقد عملت الحكومة المغربية على تبني مقاربة استراتيجية في استخدام التقنيات والبيانات الرقمية، تهدف إلى تشجيع شراكات وعلاقات أكثر شفافية وشمولية وجديرة بالثقة بين الحكومة والمواطنين. هذه المقاربة مبنية على "الانفتاح والمشاركة" و "الحكومة والتنسيق" و "القدرات لدعم التنفيذ"، حيث عملت الحكومة على تطوير وتنفيذ استراتيجيات الحكومة الرقمية في إطار "الانفتاح"، والاستفادة من "مشاركة أصحاب المصلحة"، و "ثقافة تعتمد على البيانات" و "نهج إدارة المخاطر" للأمن والخصوصية. ومن الواجب دعم هذه الإصلاحات الرقمية من خلال "القيادة والالتزام السياسي بالاستراتيجية"، و "الاستخدام المتسق للتقنيات الرقمية عبر مجالات السياسة ومستويات الحكومة"، و "أطر تنظيمية وحكومة فعالة لتنسيق تنفيذ الاستراتيجية الرقمية داخل وعبر مستويات الحكومة"، إضافة إلى "التعاون الدولي".

وبناء على ما سبق، وللحصول على تصميم وتنفيذ فعالين لاستراتيجيات الحكومة الرقمية، ينبغي توفر إطار من الخصائص الأساسية نلخصها في ما يلي:

- التصميم الرقمي: لا تعتبر "الرقمنة" موضوعاً تقنياً فحسب، بل تعتبر أيضاً عنصراً تحويلياً إلزامياً مضمناً في جميع عمليات السياسة العمومية والخدمات.
- الإعتماد على البيانات: تُستخدم البيانات وتُدار كأصول إستراتيجية رئيسية بطريقة موثوقة وأمنة لتوليد قيمة عامة في جميع مراحل السياسة العمومية وتصميم الخدمات.

¹ استعراض منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية حول الحكومة العامة الحكومة المنفتحة في المغرب 2018، ص. 284.

- الحكومة كمنصة: يمكن لموظفي الخدمة العمومية التركيز على تلبية احتياجات المرتفقين من خلال العمل في نظام يستفيد من الأدوات والموارد المشتركة والمتكاملة.
- الإنفتاح الافتراضي: فتح عمليات السياسة العمومية والأدوات الرقمية بشكل افتراضي بما في ذلك الخوارزميات والبيانات الحكومية للجمهور للتعامل معها في حدود التشريع.
- المشاركة المواطنة: يُمنح المرتفقون دورًا مركزيًا في تشكيل السياسة العمومية وتصميم الخدمات، ويتم ذلك بشكل شامل.
- الاستباقية: من طرف الموظفين المدنيين في ما يخص احتياجات الناس سواء بشكل فردي أو جماعي واتخاذ خطوات للاستجابة لها بسرعة.¹

توضح هذه الأبعاد الستة، المأخوذة في سياق حكمة الحكومة الرقمية، ما يجب أن تهدف إليه الحكومات لكي تصبح حكومة ناضجة وممكنة رقميًا، وتعمل الحكامة كقناة تقود من خلالها مؤسسات القطاع العام وتنسق تحول عملياتها وخدماتها، وتقدمها للمواطنين والشركات. على سبيل المثال، يجب على الأساليب التالية: التصميم الرقمي، الاعتماد على البيانات والحكومة كمنصة أن تُرصد للحكومات الرقمية على أساس مستدام وفي حالة مستمرة من التنسيق والبحث والاختبار والرصد وتحسين سياسات الحكومة الرقمية والخدمات العمومية. ونفس الشيء بالنسبة لمناهج الإنفتاح الافتراضي، المشاركة المواطنة والاستباقية، يجب أن تكون في صميم التعاون مع جميع أنواع المرتفقين، وتمكينهم من التعبير عن احتياجاتهم وضمان تلبيةها، حيث لم تعد الكفاءة الإدارية والإنتاجية الهدفين النهائيين للقطاع العام. فمن خلال الالتزام بهذه الأبعاد الستة، يمكن للحكومات التأكد من أن التقنيات والبيانات الرقمية محكومة بشكل استراتيجي لضمان عدم تضخيم التحيزات أو استبعاد أي شخص، واستخدامها لخدمة الاحتياجات المتغيرة للاقتصاد ولصالح مجتمع متنوع.

إن السمة المركزية للنهج الشامل للتحول الحكومي الرقمي هي "محاذاة المؤسسات والمنظمات والناس والتكنولوجيا والبيانات و الموارد لدعم التغير المطلوب داخل وخارج القطاع العام من أجل توليد القيمة العامة. يجب أن يبنى التحول الرقمي الحكومي الذي يدعم التنمية المستدامة على نهج النظام الإيكولوجي الذي يعزز أنظمة التفكير والنهج المتكاملة التي تستطيع أن تعالج الروابط المتداخلة بين أهداف التنمية المستدامة في تقديم الخدمات. و يجب أن يكون تحويلي بمعنى أن يذهب

¹ The OECD Digital Government Policy Framework: Six dimensions of a Digital Government; OECD 2020, P. 8-14-20-24-28-33.

لما وراء التغير التدريجي ليحقق تغييراً منهجياً. ويجب أن ينمو محليا ويعزز المعرفة المحلية بينما يأخذ في الاعتبار الممارسات الجيدة من حول العالم. ويجب أن يكون شاملاً ويضمن بأن أي تغيير يهدف إلى خلق فرص متساوية لجميع الناس وإلى خدمات موثوقة وذات جودة. ويجب أن يكون تعاونياً لأن توفير الخدمات الرقمية المتكاملة يتطلب درجة عالية من التنسيق بين الوزارات والهيئات ويتطلب عقلية جديدة في الحكومة والمجتمع ويجب تزويده بنهج المتمركزة حول الناس لتقديم الخدمات وبرنامج الإدارة ومعالجة المشاكل الملحوسة وحاجات مجموعات مختلفة في المجتمع".¹

تضم حكمة الحكومة الرقمية في المغرب مفتاحين رئيسيين على الأقل يتقاسمان المسؤوليات الجوهرية لسياسة تكنولوجيا المعلومات والاتصال وقرارات المشاريع. أولاً، هناك وزارة الصناعة والتجارة والاستثمار والاقتصاد الرقمي، التي لعبت دوراً مهماً في تحديد ومراقبة وتنسيق تنفيذ الاستراتيجيات الرقمية المغربية، بما في ذلك رقمنة الخدمات العمومية. إن مديرية الاقتصاد الرقمي في هذه الوزارة (Direction de l'Economie Numérique)، أو (DEN)، التي تم إنشاؤها في عام 2010، هي في الواقع وريث جهد غير مستمر الأشكال والهيكل منذ 1998 على الأقل. وتوفر هذه المديرية الدعم والمساعدة للإدارات والمؤسسات العمومية لتطوير الخدمات والتطبيقات عبر الإنترنت والمنصات المشتركة فيما يتعلق ببرنامج الحكومة الإلكترونية. ففي عام 1998 تم إنشاء كتابة الدولة المكلفة بالبريد وتقنيات الاتصال (Secrétariat d'Etat auprès du premier ministre chargé de la poste et des technologies des telecommunication et de l'information) (SEPTTI) واستبدلت في عام 2002 بمديرية البريد والاتصالات وتكنولوجيا الإعلام والاتصال التابعة لوزارة الصناعة. في عام 2004، تم إلحاق هذه المديرية بالوزارة المنتدبة عن الشؤون العامة والاقتصاد في مكتب رئيس الوزراء، ليتم إعادتها إلى وزارة الصناعة في عام 2007 وتجربة إعادة التنظيم الداخلي في عام 2010. وقد أبرز تقرير مستقل أنجز من طرف المجلس الأعلى الحسابات سنة 2014 أن التغييرات العديدة التي خضع لها هذا الهيكل كان لها تأثير سلبي على ضمان استمرارية الجهود. و يسلم هذا التقرير الضوء أيضاً على أن الاستراتيجيات السابقة التي لم يتم تقييمها بشكل منهجي أو حتى إكمالها خلال الفترات المحددة مسبقاً قبل تفعيل الاستراتيجيات الجديدة.

¹ مسح الحكومة الإلكترونية 2020، الحكومة الرقمية في عقد العمل من أجل التنمية المستدامة، ص. 196.

وعلى صعيد آخر، "ينص الدستور على إحداث مؤسسات مستقلة لضمان مبادئ الحكامة الجيدة: الهيئة العليا للاتصال السمعي البصري الفصل (165)، مجلس المنافسة الفصل (166)، الهيئة الوطنية للنزاهة والوقاية من الرشوة ومحاربتها الفصل (167) وكذا العديد من المؤسسات الأخرى لحماية حقوق الإنسان والتنمية المستدامة والديموقراطية التشاركية، ويجب أن تُعزز هذه الهيئات و المؤسسات المستقلة بمؤسسات حكومية أخرى للضبط والحكامة الجيدة، الفصل (159) وأن تقدم تقاريرها حول أنشطتها السنوية إلى البرلمان لمناقشتها (الفصل 160). كما أن الفصل 147 يضمن استقلالية المجلس الأعلى للحسابات الذي يعتبر هيئة عليا لمراقبة الحسابات العمومية وتنفيذ قوانين المالية".¹

المفتاح الثاني والذي له تأثير مهم على إطار الحكامة لاستخدام التكنولوجيا في عملية تحديث القطاع العام، يتجلى في وزارة إصلاح الإدارة والوظيفة العمومية. هذه الأخيرة ليست مسؤولة فقط عن سياسات إصلاح الوظيفة العمومية ولكن أيضاً عن التبسيط الإداري والترشيد وتحديث الخدمات العمومية وبالتالي تشارك في تطوير الحكومة الرقمية. تقدم مديرية نظم المعلومات في الوزارة الدعم للمؤسسات العمومية في تطوير التطبيقات والأنظمة المشتركة، بما في ذلك على سبيل المثال لا الحصر، إدارة الخدمة العمومية، كما تدير عمليات بوابة الخدمات الحكومية www.service-public.ma، والتي تم استبدالها بالبوابة الجديدة "إدارتي" www.idarati.ma التي أصبحت الفضاء الإلكتروني الرسمي الوحيد، الموثوق والمتكامل للحصول على جميع المعلومات المتعلقة بالخدمات الإدارية ولإنجاز المعاملات الإدارية المتعلقة بها.

الجدول (5): "إدارتي" منصة رقمية تسهل المساطر والإجراءات الإدارية²

بسيطة	متواصلة	آمنة	شفافة
-------	---------	------	-------

¹ استعراض منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية حول الحكامة العامة الحكومة المنفتحة في المغرب 2018، ص. 83-84.

² البوابة الوطنية للمساطر والإجراءات الإدارية "إدارتي": www.idarati.ma

• تبادل آمن وموثوق للبيانات والوثائق التي يودعها المستفيد.	• سهولة الولوج ومتاحة 24 / 24 ساعة و 7 / 7 أيام.	• خاصيات ووظائف سهلة الاستخدام.	• معلومات متاحة وموحدة عن الإجراءات والمساطر الإدارية مع إمكانية تتبع جميع مراحل إنجازها بكل شفافية.
--	--	---	--

و تعمل الوزارة على تبني التكنولوجيا من قبل القطاع العام وتقوم بإعداد رسوم خرائطية سنويا بمؤشرات ذات صلة بالمنصات الإلكترونية في القطاع العام والخدمات العمومية الرقمية، كما تركز بشكل كبير على الاستخدام المشترك لموارد التكنولوجيا وتطوير خدمة مدنية ذات كفاءة عالية. تسلط هذه القدرات، إلى جانب مهمتها المتمثلة في تحديث الخدمات العمومية والإجراءات الإدارية، الضوء على الحاجة إلى تعاون قوي بين هذين الفاعلين (المفتاحين) في تطوير الحكومة الرقمية في المغرب من أجل تجنب ازدواجية الجهود والتداخلات وجني ثمار التآزر في طبيعة كلا المؤسستين.

وفي هذا الصدد، أطلق المغرب عدة أورش لتدعيم وتكريس النزاهة والشفافية، ومكافحة الفساد، إلا أن التواصل حول هذه الجهود يبقى محدودا. إذ يواجه المواطن صعوبات في الحصول على المعلومات المتعلقة بالنزاهة ومكافحة الفساد، وذلك بسبب تعدد الوسائط التي تعنى بهذا الموضوع. وعليه، يشكل إحداث بوابة وطنية خاصة بالنزاهة خطوة هامة www.inpplc.ma، كما تدرج هذه البوابة ضمن المحور الثالث من الاستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد 2015 – 2025 والمتعلق “بالشفافية والحصول على المعلومات”، كما تدرج ضمن الهيئة الوطنية للنزاهة والوقاية من الرشوة ومحاربتها¹.

يتوقع من هذه البوابة أن تساهم في توفير رؤية قطاعية وموضوعاتية حول مختلف البرامج التي يشرف عليها الفاعلون المعنيون على الصعيد الوطني في مجال تعزيز النزاهة. كما تعتبر القناة الرئيسية للحصول على المعلومات ذات الصلة. وتسعى ماهية الالتزام إلى مايلي:

¹ الهيئة الوطنية للنزاهة والوقاية من الرشوة ومحاربتها مؤسسة وطنية مستقلة تتمتع بالشخصية الاعتبارية والاستقلال المالي والإداري. تم إحداثها بمقتضى الفصل 36 من الدستور، وحدد القانون 46.19 صلاحياتها وكيفية تنظيمها وقواعد سيرها وحالات التنافي تطبيقا لأحكام الفصل 167 من الدستور. للمزيد من المعلومات المرجة الإطلاع على البوابة الرسمية للهيئة: www.inpplc.ma.

- إبلاغ عموم المواطنين بالمنجزات المحققة والإجراءات المتخذة على الصعيد الوطني لدعم النزاهة، واطلاعهم على الجهود المبذولة من طرف مختلف الفاعلين في مجال تعزيز النزاهة ومكافحة الفساد؛
- توفير قاعدة معرفية تضم مختلف المعطيات والبيانات المتعلقة بالنزاهة والمواضيع ذات الصلة (مكافحة الفساد والوقاية منه، والشفافية، والمساءلة، وتضارب المصالح، والأخلاقيات،...)
- توجيه زوار البوابة نحو جميع المنصات الوطنية التي تم تطويرها في إطار المنظومة الوطنية للنزاهة والاستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد؛
- إعطاء الفرصة للزائرين للتعبير عن انتظاراتهم واقتراحاتهم من خلال فضاء تشاركي إلكتروني؛
- تحديد الإجراءات والتدابير التي يجب أن تتخذها مختلف الجهات الفاعلة لدعم وتعزيز النزاهة، ومكافحة الفساد؛

يتم تقييم آثار تنفيذ هذا الالتزام اعتمادا على المؤشرات التالية: عدد المؤسسات التي تساهم في إغناء محتوى بوابة النزاهة، عدد زوار البوابة ووثيرة تحيين البوابة.¹

تواجه الحكومات تحديات ومتطلبات جديدة لإكمال التحول الرقمي، الشيء الذي ساهم في بداية بروز الاتجاهات والنماذج الجديدة للحكامة والأطر التنظيمية، وعموما يمكن ملاحظة ثلاثة اتجاهات مختلفة، وهذه ليست بالضرورة متعارضة، وغالبًا ما تظهر مجتمعة إلى حد ما:

الإتجاه الأول: المكتب المسؤول عن التحول الذي يُنشئ هيئة جديدة مع تفويض بالإشراف على استخدام التكنولوجيا والتنسيق لتحويل أداء الإدارة وتقديم الخدمات. وهي هيئة مزودة بخبرة متخصصة في التقنيات الرقمية والأدوات والمناهج، عادة ما يكون التركيز بشكل كبير على جلب الأشخاص من قطاع التكنولوجيا للتعويض عن النقص في المهارات التقنية العالية في معظم مجالات القطاع العمومي. يمكن لهذا الإتجاه تحقيق مكاسب سريعة على جودة الخدمات، ولكن قد تواجه صعوبات في التغيير الهيكلي والثقافي على المدى الطويل عبر الحكومة، نظرًا لوضعها الخارجي وثقافتها.

¹ الحكومة المنفتحة بالمغرب، مخطط العمل الوطني للحكومة المنفتحة 2018 – 2020، الالتزام (7) إحداث بوابة خاصة بالنزاهة، ص. 41.

الإتجاه الثاني: التنسيق المركزي الذي يسعى إلى خلق قيادة قوية على مستوى الحكومة بأسرها ذات رافعات قابلة للتنفيذ لوضع سياسة ومراقبة الموافقة على التمويل لاستثمارات كبيرة في تكنولوجيا المعلومات والاتصال (على سبيل المثال، تعيين وحدة تنسيق بتفويض واضح، رئيس قسم المعلومات) وقد يشمل ذلك أيضاً إنشاء أقسام الخدمات المشتركة وعمليات الشراء المركزية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال. ومع ذلك، فإن تركيز الإتجاه على العناصر باهظة الثمن يمكن أن يجعله أبطأ في الاستجابة، ويحد من المرونة في بدء المشاريع التجريبية لاستكشاف تقنيات أو مناهج جديدة، مع التركيز على العمل على نطاق الحكومة.

الإتجاه الثالث: التنسيق اللامركزي الذي يوفر مرونة أكبر للوزارات لمتابعة المشاريع، واختبار الأساليب المختلفة في استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال التجديد. وفي كثير من الأحيان دائماً هناك هيئة تنسيق مركزية واستراتيجية وطنية لتوجيه أنشطة الحكومة الرقمية، ومع ذلك، هناك عدد أقل من المتطلبات الإلزامية على الإدارات ولا يوجد مسؤول كبير يتحمل المسؤولية النهائية عن الأجندة الرقمية. يتيح هذا الإتجاه قدرة أكبر على التجريب والتخصيص من قبل الإدارات، فضلاً عن المزيد من الفرص للتعامل مع القطاعات الحكومية الأخرى.

تحتاج الحكومة إلى وحدات حكمة مسؤولة عن قيادة وتنسيق القرارات بشأن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الحكومة المركزية. ومع ذلك، عندما تصبح الحكومة ناضجة في استخدامها للتقنيات وتغير أولوياتها، يجب مراجعة إطار عمل الحكامة للتأكد من أنها تتماشى مع طموحاتها وأهدافها الاستراتيجية. على سبيل المثال، تحسين إدارة البيانات أو تحسين تقديم الخدمات، يجب أن يكون لهذه الهياكل المزيج الصحيح من أدوات السياسة التي تمكنها من الوفاء بولايتها.

المبحث الثاني: رهانات هامة في تدبير مشاريع الحكومة الإلكترونية

لا أحد يجادل في أن المشروع السياسي من أهم المدخلات لتمكين التغيير على مستوى النظام في القطاع العام بدءاً من الاستراتيجية عبر التنفيذ إلى مرحلة التسليم. فيعتبر بمثابة الأساس الذي تُبنى عليه عوامل التمكين الحاسمة للحكومة والبيانات الرقمية، فمن خلاله يمكن للحكومة زيادة فعالية وكفاءة تلبية احتياجات المواطنين والشركات وخلق قيمة لهم بطريقة متماسكة ومنهجية عبر القطاع العام. يعتمد المشروع السياسي على ركيزة أساسية وهي "القدرات لدعم التنفيذ"، هذه الأخيرة تدعو إلى أساليب واضحة لعرض القيمة (نماذج المشاريع الإلكترونية)، وإدارة ومراقبة التنفيذ،

وشراء التقنيات الرقمية بناءً على تقييم الأصول والأطر التنظيمية المناسبة. تشكل هذه العناصر مجتمعة نموذج الحكامة الذي يمكن من أجله تنفيذ برنامج الحكومة الرقمية في القطاع العام. على غرار النماذج المؤسسية، يأخذ المشروع السياسي أيضًا في الاعتبار مبدئي الانفتاح والمشاركة، وذلك من حيث تمكين مشاركة أصحاب المصلحة الآخرين في استراتيجية التطوير، الإدارة والتمويل والتنظيم.

يجب على المشروع السياسي تغطية مجموعة من العناصر، وتأتي 1. الاستراتيجية وخارطة الطريق، و 2. أدوات إدارة المشاريع، على رأسها.

1. الاستراتيجية وخارطة الطريق:

• الاستقلالية والمواءمة مع استراتيجيات السياسة الأخرى:

تشير إلى استراتيجية الحكومة الرقمية التي تحدد المرحلة والهيكل والخطة للإجراءات التي يجب أن تتماشى مع أهداف السياسة الأخرى ويتم تنفيذها بطريقة فعالة ومنظمة. يجب أن توضح استراتيجية الحكومة الرقمية بالتفصيل الرؤية والأهداف والمعالم وأصحاب المصلحة وأنشطة كل منهم. وتتجلى أهمية حكمة الحكومة الرقمية في الاستقلالية والمواءمة مع استراتيجيات السياسة الأخرى. تتناول الاستقلالية والمواءمة مع استراتيجيات السياسة الأخرى مناهج الحكومة الرقمية الخاصة بها وكيفية وضعها وحكمة جدول الأعمال فيما يتعلق بالاستراتيجيات الأخرى، وقد تختار الدول استراتيجيات الحكومة الرقمية المستقلة أو المدمجة. عادة ما تُنشأ الاستراتيجيات المستقلة في وثيقة واحدة وتركز على جانب واحد، بينما يتم تضمين الاستراتيجيات المدمجة في لجوانب أوسع مثل استراتيجية الاقتصاد الرقمي والمجتمع أو استراتيجية إصلاح القطاع العام، وفي كلتا الحالتين، يكون ربط استراتيجية الحكومة الرقمية بجدول أعمال أوسع مفيدًا للتماسك والإنسجام داخل الإدارة العمومية.

الجدول (6): أهمية الاستقلالية والمواءمة مع استراتيجيات السياسة الأخرى في ظل حكمة الحكومة الرقمية:

مراحل الحكامة	المستوى المتقدم	المستوى المتوسط	المستوى الأولي
الخصائص	ترتبط استراتيجية الحكومة الرقمية بصلات قوية مع الاستراتيجيات الحكومية الأخرى، والتي تدعمها إجراءات وآليات الحكامة التي تضمن التماسك القوي والفعالية والكفاءة في تصميم وتنفيذ الحكومة الرقمية.	ترتبط استراتيجية الحكومة الرقمية بالاستراتيجيات الحكومية الأخرى، والتي تدعمها بعض تدابير وآليات الحكامة التي تضمن التماسك المعتدل والفعالية والكفاءة في تصميم وتنفيذ الحكومة الرقمية.	تكون استراتيجية الحكومة الرقمية ذات ارتباط ضئيل بالاستراتيجيات الحكومية الأخرى، والتي تدعمها تدابير وآليات حكمة قليلة جدًا تؤدي إلى ضعف التماسك والفعالية والكفاءة في تصميم وتنفيذ الحكومة الرقمية.
أسئلة متعلقة بالمشروع السياسي	هل إجراءات وآليات الحكامة التي تربط استراتيجية الحكومة الرقمية بالاستراتيجيات الحكومية الأخرى تضمن الاستدامة المطلوبة والمرونة والقدرة على التكيف لرقمنة القطاع العام؟ هل تكمل أهداف وغايات الإستراتيجيات بعضها البعض وتتجه نحو التنمية طويلة المدى؟	ما هي أهداف ومشاريع استراتيجية الحكومة الرقمية والاستراتيجيات الحكومية الأخرى التي يمكن ربطها، وما هي إجراءات وآليات الحكامة التي يمكن مشاركتها بحيث يمكن تعزيز التماسك والفعالية والكفاءة في تنفيذ الاستراتيجيات؟	ما هي مجالات السياسة الأخرى التي يمكن لاستراتيجية الحكومة الرقمية تحسينها أيضًا لإثبات أن رقمنة القطاع العام ذات صلة بالاستراتيجيات الحكومية الأخرى، مثل التعليم ودعم الأعمال والصحة والأمن؟ ما هي التحديات التي تواجه وضع تدابير وآليات أقوى للحكامة؟
التوصيات	وضع ترتيبات وآليات حكمة أقوى بين استراتيجية الحكومة الرقمية والاستراتيجيات الحكومية الأخرى التي تأخذ بعين الاعتبار ليس فقط الخطط قصيرة الأجل للرقمنة، ولكن الأولويات طويلة الأجل	وضع تدابير وآليات حكمة أقوى بين استراتيجية الحكومة الرقمية والاستراتيجيات الحكومية الأخرى التي يمكنها ربط المزيد من الأهداف والمشاريع	تحديد مجالات التكامل والمواءمة وتعزيز المتبادل بين رقمنة القطاع العام ومجالات السياسة الأخرى. تطوير أو تحديد التدابير والآليات الحالية لخطط الرقمنة، والتي يمكن أن تربط

إنشاء اقتصاد ومجتمع ناضج رقمياً.	وتحسين التماسك والفعالية والكفاءة في تنفيذها.	استراتيجية الحكومة الرقمية وأهدافها ومشاريعها بالاستراتيجيات الحكومية الأخرى.
----------------------------------	---	---

● التنمية التعاونية والشاملة

تتناول التنمية التعاونية والشاملة عملية إنشاء وتطوير وتنفيذ ورصد استراتيجية الحكومة الرقمية داخل القطاع العام وخارجه، وهو أمر بالغ الأهمية لبناء الشرعية والتوافق وحشد الدعم، وإرساء المساءلة والشفافية وخلق أوجه التآزر بين أصحاب المصلحة في الحكومة الرقمية. وتغطي على وجه التحديد أنشطة تبادل المعلومات وعقد الاستشارات وإجراء الارتباطات بطريقة سريعة وتفاعلية نحو بناء توافق في الآراء والمشاركة في الإنشاء والتنفيذ في سياق تطوير استراتيجية الحكومة الرقمية. وقد تم تفعيل هذه المقاربة في البناء المشترك التي اعتمدتها اللجنة الخاصة بالنموذج التنموي الجديد في تقريرها العام لسنة 2021، وأشار التقرير إلى مايلي: "وقد سمحت هذه المقاربة التشاركية بتشخيص وضعية التنمية ببلادنا كما عبرت عنها تصورات المواطنين والفاعلين، التي مكنت من تسليط الضوء على المكتسبات بالإضافة إلى الانتظارات والتطلعات. ويمثل الإقرار بمؤهلات المملكة وإمكاناتها قاسماً مشتركاً لمختلف الآراء المعبر عنها، ويأتي في مقدمة هذه المؤهلات الإجماع العام حول المؤسسة الملكية باعتبار جلاله الملك رمز وحدة الأمة وضامن دوام الدولة واستمرارها والحكم الأسمى بين مؤسساتها. ويعزز هذا الإجماع الاستقرار والأمن اللذين تحظى بهما المملكة وقدرتها على تدبير القضايا المندرجة في الزمن الطويل. ومن بين المؤهلات التي أكد عليها المشاركون نجد، أيضاً، الرأسمال اللامادي الغني والمتنوع للمملكة ورأسمالها الطبيعي المتميز وبنياتها الأساسية المطابقة للمعايير الدولية وصورتها الإيجابية وذات المصادقية لدى المنتظم الدولي وكذا التقدم الذي سجلته في مجال الانتقال الديمقراطي". وأضاف التقرير: "وفيما يتعلق بالإدارة، فهي تدرك تفاقم سلبية صورتها لدى المغاربة الذي يجسده ضعف ثقة المواطنين والفاعلين إزاءها، ويشكو مسؤولو الإدارة الذين تم الإنصات إليهم من ضعف الموارد البشرية ومن القرارات المتناقضة لتنفيذ سياسات عمومية مفتقرة للوسائل اللازمة. ويقر هؤلاء بالمستوى الضعيف لروح المبادرة لدى الموظفين والمسؤولين؛ وهي الظاهرة التي لا يمكن فصلها عن منظومة تدبير الموارد البشرية المعمول بها، التي تركز على

الأقدمية وعلى الحرص على الامتثال أكثر منه على العمل. وفي اعتقادهم، فإن اتخاذ المبادرة قد يعرض صاحبها للجزاء في ظل ثقافة سائدة لا تعترف بالحق في الخطأ.¹

الجدول (7): أهمية التنمية التعاونية والشاملة مع استراتيجيات السياسة الأخرى في ظل حكمة الحكومة الرقمية:

مراحل الحكامة	المستوى المتقدم	المستوى المتوسط	المستوى الأولي
الخصائص	تتيح الحكومة التعاون المتين والتطوير الشامل لاستراتيجية الحكومة الرقمية بالنسبة لأصحاب المصلحة في الحكومة الرقمية من خلال مجموعة متنوعة من الأساليب المفتوحة والشفافة والجديرة بالثقة خلال مدة الاستراتيجية بأكملها.	تتيح الحكومة بعض التعاون والتطوير الشامل لاستراتيجية الحكومة الرقمية بالنسبة لأصحاب المصلحة من خلال بعض الأساليب المفتوحة والشفافة والجديرة بالثقة أثناء أجزاء من مدة الاستراتيجية.	تتبع الحكومة في الغالب نهجاً من أعلى إلى أسفل، مما يتيح الحد الأدنى من التعاون والتنمية الشاملة لاستراتيجية الحكومة الرقمية بالنسبة لأصحاب المصلحة في الحكومة الرقمية من خلال عدد قليل من الأساليب المفتوحة والشفافة والجديرة بالثقة.
أسئلة متعلقة بالمشروع السياسي	هل تمت مواءمة التطوير التعاوني الشامل لاستراتيجية الحكومة الرقمية بشكل وثيق مع الاستراتيجيات الحكومية الأخرى؟ وهل أدى إلى المساءلة والاستدامة والمرونة والابتكار وتقديم قيمة عامة كبيرة؟	ما هي الأساليب الأخرى التي يمكن للحكومة اعتمادها لتحسين التعاون والتنمية الشاملة للحكومة الرقمية: التعهيد الجماعي، والاستشارات العامة، ونماذج الشراء للتنفيذ، والانفتاح لمراقبة الاستراتيجية؟	ما هي تحديات التعاون والتنمية الشاملة للحكومة الرقمية؟ ما مدى تطور ونضج نظام الحكومة الرقمية بالنسبة لأصحاب المصلحة في وما الذي يمكن فعله لإشراك المزيد منهم؟
التوصيات	زيادة المواءمة بين استراتيجية الحكومة الرقمية والاستراتيجيات الحكومية الأخرى من خلال التعاون	اختبار المزيد من الأساليب لتحسين التعاون والتنمية الشاملة لاستراتيجية الحكومة	تصميم أساس جيد لتدابير وآليات الحكامة بما في ذلك التصميم التعاوني، والذي يمكنه تطوير نظام

¹ التقرير العام للجنة الخاصة بالنموذج التنموي الجديد، تحرير الطاقات واستعادة الثقة لتسريع وتيرة التقدم وتحقيق الرفاه للجميع، 2021. ص. 19 و 21.

والتنمية الشاملة في إطار الهدف الأسمي المتمثل في تحسين المساءلة والاستدامة، المرونة، الابتكار وخلق القيمة العامة.	الرقمية. إشراك المزيد من أصحاب المصلحة ذوي الصلة من مجالات السياسة الأخرى.	أصحاب المصلحة الحكوميين، وتمكين التعاون والتطوير الشامل لاستراتيجية الحكومة الرقمية وزيادة التوافق مع الاستراتيجيات الحكومية الأخرى.
--	---	--

• خطة العمل والاستثمار

تغطي خطة العمل وخطة الاستثمار الجوانب التكتيكية والتشغيلية لمراحل التنفيذ لاستراتيجية الحكومة الرقمية. يجب أن توضح خطة العمل كيف يمكن تنفيذ الإستراتيجية من قبل أصحاب المصلحة المحددين من خلال تدابير وآليات حكمة مختلفة مثل تحديد أدوارهم ومسؤولياتهم ومواعيد التسليم. كما يجب أن تتناول خطة الاستثمار الموارد المالية اللازمة لدعم تنفيذ خطة العمل، وأن تكون مدعومة بالعناصر التي ستتم مناقشتها في آليات الإدارة المالية.

الجدول (8): أهمية خطة العمل والاستثمار مع استراتيجيات السياسة الأخرى في ظل حكمة الحكومة الرقمية:

مراحل الحكامة	المستوى المتقدم	المستوى المتوسط	المستوى الأولي
الخصائص	إن خطط العمل والاستثمار الخاصة باستراتيجية الحكومة الرقمية مطورة ومحددة بشكل جيد بحيث يكون أصحاب المصلحة على علم جيد بأدوارهم ومسؤولياتهم ومواعيد التسليم،	يتم تطوير وتحديد خطط العمل والاستثمار الخاصة باستراتيجية الحكومة الرقمية بشكل واضح بحيث يكون أصحاب المصلحة على علم تام بأدوارهم	تكون خطط العمل والاستثمار الخاصة باستراتيجية الحكومة الرقمية غير موجودة أو غير مطورة ومحددة بشكل جيد بحيث لا يكون أصحاب المصلحة على دراية جيدة بأدوارهم ومسؤولياتهم ولا

	وتكون الموارد المالية قادرة على دعم التنفيذ.	ومسؤولياتهم ومواعيد التسليم والموارد المالية قادرة على دعم التنفيذ.	تكون الموارد المالية كافية لدعم التنفيذ.
أسئلة متعلقة بالمشروع السياسي	هل خطط العمل والاستثمار مرنة وقابلة للتكيف وفقًا لعوامل السياق؟ هل النموذج المؤسسي المتغير قادر أيضًا على دعم وتنفيذ الخطط بشكل مستدام؟	كيف يمكن تحديد خطط العمل والاستثمار بشكل أفضل ومنسق ومتناسك لدعم تنفيذ مستقر ومرن لاستراتيجية الحكومة الرقمية؟ هل يمكن للحكومة إشراك المزيد من أصحاب المصلحة؟	ما هي مرحلة تطوير استراتيجية الحكومة الرقمية؟ ما هي التحديات التي تواجه تطوير خطط العمل والاستثمار: الإرادة السياسية أو القيادة التنظيمية أو الاستراتيجية المتعلقة بأصحاب المصلحة؟
التوصيات	زيادة سرعة وتكيف إجراءات وآليات الحكامة من خلال قيادة متينة دون بيروقراطية غير ضرورية وردود فعل متسقة وسهولة تعديل الخطط.	وضع قيادة أقوى مع إجراءات وآليات الحكامة لتحديد وتنسيق ومراقبة الخطط مع إشراك المزيد من أصحاب المصلحة في عملية التنفيذ.	التأكد من أن استراتيجية الحكومة الرقمية متطورة ومتوافقة مع الاستراتيجيات الحكومية الأخرى. إضافة إلى الاستفادة من القيادة والزخم لتطوير الخطط الرقمية.

● الرصد وتقييم المخرجات

يعد الرصد وتقييم المخرجات جزءًا مهمًا من مجموعة إجراءات وآليات الحكامة لضمان التنفيذ السليم والمساءلة لاستراتيجية وخطط الحكومة الرقمية. وهذه الآلية تتضمن تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية بطريقة مفتوحة وشفافة، ووفقًا للأهداف والنتائج المعلنة لكل صاحب مصلحة معني، إضافة إلى تقييم المخرجات والأثر المحقق بحيث وبناء عليها يمكن القيام بالتحسين المستمر لاستراتيجية الحكومة الرقمية.

وفي هذا الصدد، أشار تقرير مسح الحكومة الإلكترونية 2020 الصادر عن إدارة الشؤون الاقتصادية والاجتماعية للأمم المتحدة، أن الحجر الأساسي الأول للنهج الشامل للتحول الحكومي الرقمي هو سياق وتحليل الوضع لتقييم ثغرات جميع المستويات الحكومية والمجتمعية مقارنة مع

رؤية وخطة التنمية الوطنية. يتطلب تحليل الوضع فهم ماضي الدولة والمبادئ الاجتماعية والقيم والمعتقدات والسلوك والتصورات الوطنية حول التكنولوجيا الرقمية. إن فهم القيم والمعتقدات الحكومية والمجتمعية أمر جوهري لتحديد كيفية تطبيق أفضل استخدام للتكنولوجيا الرقمية في الحكومة لصالح جميع الناس. يتضمن تحليل الوضع تقييم التزام القيادة بالحكومة الرقمية وحالة الحكامة والإدارة العمومية، ويتطلب مراجعة الفرص والتحديات المتصلة على المستويات المحلية والوطنية والإقليمية والعالمية.¹

الجدول (9): أهمية الرصد وتقييم المخرجات مع استراتيجيات السياسة الأخرى في ظل حكمة الحكومة الرقمية:

مراحل الحكامة	المستوى المتقدم	المستوى المتوسط	المستوى الأولي
الخصائص	لقد طورت الحكومة أدوات مراقبة وتقييم عالية التي ترصد التقدم المحرز في تنفيذ الاستراتيجية والخطط، وتحفز المساءلة وتسمح باستخدام الملاحظات لتحسين النتائج.	لقد طورت الحكومة على نحو جيد أدوات مراقبة وتقييم التي تراقب تنفيذ الاستراتيجية والخطط وتحفز المساءلة.	طورت الحكومة الحد الأدنى من أدوات المراقبة وتقييم الأثر من أجل رصد تنفيذ الاستراتيجية والخطط.
أسئلة متعلقة بالمشروع السياسي	هل يمكن للحكومة الاستفادة من أدوات الرصد والتقييم لممارسة الانفتاح والشفافية على أوسع نطاق مع أصحاب المصلحة في الحكومة الرقمية بحيث يمكن تعزيز القيمة العامة؟	كيف يمكن للحكومة زيادة تطوير أدوات الرصد والتقييم بين أصحاب المصلحة المشاركين في عملية التنفيذ: المهارات والقدرات، وثقافة القطاع العام أو تدابير وآليات الحكامة؟	ما الذي ينقص رصد وتقييم تأثير الإستراتيجية والخطط: قياس المخرجات والنتائج أو مشاركة أكبر لأصحاب المصلحة المعنيين بالالتزام والتدابير والآليات؟

¹ مسح الحكومة الإلكترونية 2020، الحكومة الرقمية في عقد العمل من أجل التنمية المستدامة، ص. 198.

العمل على نشر البيانات والمعلومات حول مخرجات ونتائج وتأثير عملية الرقمنة للجمهور أو لأصحاب المصلحة، والاستفادة من المراجعات والملاحظات والردود لتقوية الاستراتيجية والخطط.	تقييم أين تحتاج أدوات الرصد والتقييم إلى مزيد من التطوير، وتوجيه الموارد اللازمة لتأمين هذا الجزء من عملية التنفيذ والتنفيذ لتحسين المخرجات والنتائج.	ضمان وجود أساس قوي أولاً لتدابير وآليات الحكامة بين أصحاب المصلحة في الحكومة الرقمية المشاركين في العملية بحيث يتم الالتزام بأدوات الرصد والتقييم واستخدامها بفعالية.
--	---	---

2. أدوات إدارة المشاريع

• عرض القيمة:

تغطي أدوات إدارة المشاريع تدابير وآليات الحكامة التي تتناول على وجه التحديد تصميم وتنفيذ الإستراتيجية والخطط على مستوى المشروع والبرنامج، ويمكن استخدامها على جميع مستويات الحكومة لضمان تقديم النتائج بفعالية وكفاءة. وتتضمن هذه الآلية ما يلي، عرض القيمة: حيث تغطي دراسة الحالات كخطوة أولى لتبرير الحاجة إلى المشروع وقيمه. عرض القيمة - القضايا التجارية مهمة لتبرير تمويل واستثمار مشاريع وبرامج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات / الحكومة الرقمية من حيث خلق القيمة العامة وتقديم الخدمات العمومية. تضمن هذه الدراسة وجود مبرر قوي لطلب الموارد العمومية والخاصة بحيث يكون هناك دعم لسياسات ومبادرات الحكومة الرقمية. ويجب على الحكومة النظر في التبادل والتعاون مع وزارة المالية وسلطات الميزانية المركزية في تطوير حالات العمل من أجل دعم أكبر للقدرات عندما تسمح القدرة بذلك.

الجدول (10): أهمية أدوات إدارة المشاريع: عرض القيمة وحالات العمل في ظل حكامة الحكومة الرقمية:

مراحل الحكامة	المستوى المتقدم	المستوى المتوسط	المستوى الأولي
---------------	-----------------	-----------------	----------------

الخصائص	تتسم حالات العمل الخاصة بمبادرات تكنولوجيا المعلومات والاتصال والحكومة الرقمية بالقوة والإنسجام وتكون متطورة وشفافة بحيث يتم التخطيط والتمويل للاستثمارات الحكومية الرقمية بشكل جيد ويتم تنفيذها ومراقبتها من أجل تحقيق قيمة عامة كبيرة ولتخفيف المخاطر.	تتسم حالات العمل الخاصة بمبادرات تكنولوجيا المعلومات والاتصال والحكومة الرقمية بأنها قوية إلى حد ما ومتماسكة ومتطورة وشفافة بحيث يتم التخطيط والتمويل للاستثمارات الحكومية الرقمية بشكل مستحسن ويتم تنفيذها ومراقبتها من أجل تحقيق قيمة عامة كبيرة ولتخفيف المخاطر.	حالات العمل الخاصة بمبادرات تكنولوجيا المعلومات والاتصال والحكومة الرقمية منعدمة أو ليست قوية جداً ولا متماسكة ولا متطورة ولا شفافة بحيث لا يتم التخطيط والتمويل للاستثمارات الحكومية الرقمية بشكل جيد من أجل تحقيق قيمة عامة كبيرة وتخفيف المخاطر.
أسئلة متعلقة بالمشروع السياسي	هل يمكن دمج حالات العمل بشكل أكبر في عملية صنع القرار والتنسيق بحيث يتم إبلاغ العديد من أصحاب المصلحة من القطاعين العام والخاص ودعم المبادرات ذات الصلة، بما يتجاوز تمويل واستثمار مديري المشاريع؟	كيف يمكن أن تكون دراسات حالات العمل أكثر تطوراً وشمولية وتضمن الإشراف الواسع لأصحاب المصلحة في الحكومة الرقمية؟ هل توجد لغات وقواعد وإرشادات مشتركة لاستخدام دراسة الجدوى؟ ما هي إجراءات وآليات الحكامة التي يمكن الاستفادة منها؟	ما هي التحديات التي تواجه استخدام وتطوير ودمج حالات العمل القوية في عملية صنع القرار والتنسيق؟ ما هو أكثر ما ينقص تطبيق منهجية دراسة الجدوى، الحكامة أو التكاليف أو الفوائد؟
التوصيات	السعي إلى تصميم أداة الإدارة هذه والاستفادة منها بالتعاون مع أصحاب المصلحة الملائمين من القطاعين العام والخاص بشكل منفتح بحيث يتم تنفيذ مبادرات الحكومة الرقمية بشكل شفاف	ضمان شفافية حالات العمل، ومراعاة السياق الأوسع، والنظر في أن القيمة الاقتصادية وغير الاقتصادية تعمل على تطوير كل مبادرة	زيادة الوعي والفهم لمنهجية وممارسات دراسة الجدوى من خلال التدريب على التمويل والاستثمار في مديري المشاريع والنظام الرقمي

وجيد، إضافة إلى وضع مبادئ واضحة لاستخدام حالات العمل.	وتنفيذها ومراقبتها وتحسينها. تأمين أوجه التأزر مع أدوات السياسة الأخرى مثل التقييم المسبق لتكنولوجيا المعلومات والاتصال والاستثمارات الرقمية أو إدارة المشروع أو إعداد الميزانية.	يشكل عام. تشجيع التنسيق في حالات العمل والمشاريع.
---	---	---

● شراء تكنولوجيا المعلومات والاتصال / التقنيات الرقمية:

يدعم شراء تكنولوجيا المعلومات والاتصال / التقنيات الرقمية التنفيذ المبتكر لمشاريع وبرامج الحكومة الرقمية من خلال ضمان اقتناء وتسليم السلع والخدمات بطريقة اقتصادية وفعالة وفي الوقت المناسب، والتي يأتي معظمها من القطاع الخاص. بشكل عام، تعد المشتريات العمومية نشاطاً رئيسياً للقطاع العام يتضمن عملية تحديد نوعها بطريقة شفافة، وتحديد أفضل مورد وضمان التسليم في المكان والوقت المناسب وبأفضل سعر. وتحدث دورة المشتريات العمومية في سلسلة من تقييم الاحتياجات، وبحوث في السوق، وعملية المناقصة، والدفع وإدارة العقود مع تسليم السلع والخدمات الضرورية بناءً على أهداف السياسة، وتخضع أنشطة المشتريات دائماً للمراقبة وعملية التدقيق. وفي سياق شراء تكنولوجيا المعلومات والاتصال / التقنيات الرقمية، من الضروري أيضاً تعزيز استخدام المخططات الجديدة للمشتريات العامة للابتكار مثل شراكات الابتكار من أجل البحث عن حلول إبداعية تستجيب بشكل أفضل للاحتياجات المحددة والتي قد لا تكون متاحة في السوق. فالحكومة التي لديها استراتيجية شراء قوية ومدروسة بالشكل المطلوب، تكون أكثر مرونة في إدارة تكنولوجيا المعلومات والاتصال والاستثمارات الرقمية على أساس أهداف السياسة ونحو تحقيق نتائج التنمية الاقتصادية والمجتمعية الشاملة. يجب أن تعمل ممارسات الشراء العمومية الجيدة على

تحسين كفاءة وفعالية توجيه الأموال والموارد إلى أهداف السياسة الضرورية مثل الرقمنة، واستراتيجية النمو الأخضر، وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتعزيز المنافسة.

الجدول (11): أهمية شراء تكنولوجيا المعلومات والاتصال في ظل حكمة الحكومة الرقمية:

مراحل الحكامة	المستوى المتقدم	المستوى المتوسط	المستوى الأولي
الخصائص	يتم دعم عمليات الشراء الخاصة بتكنولوجيا المعلومات والاتصال / التقنيات الرقمية بشكل جيد من خلال قوانين الشراء والتقنيات الجديدة التي تتيح التوزيع السريع والمرن. وتكون هناك مساءلة قوية وشفافية وفعالية في إدارة الموارد.	عمليات الشراء الخاصة بتكنولوجيا المعلومات والاتصال / التقنيات الرقمية مدعومة بشكل محدود بقوانين الشراء والتقنيات الجديدة التي تتيح التوزيع السريع والمرن. هناك مجال للتحسين من حيث المساءلة والشفافية والفعالية في إدارة الموارد.	عمليات الشراء الخاصة بتكنولوجيا المعلومات والاتصال / التقنيات الرقمية مدعومة بقوانين المشتريات التي تحتاج بوضوح إلى التحديث للاستجابة للتحويل الرقمي. هناك قدر محدود من المساءلة والشفافية والفعالية في إدارة الموارد.
أسئلة متعلقة بالمشروع السياسي	هل عمليات شراء تكنولوجيا المعلومات والاتصال / المشتريات الرقمية الحالية مرنة وقابلة للتكيف ومستدامة في مواجهة التطورات التكنولوجية السريعة التغير؟ إلى أي مدى هذه الأساليب مبتكرة وخلاقة وهل تستخدم المشتريات العمومية لتحفيز الابتكار في القطاع العام؟	هل هناك قاعدة بيانات مركزية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال لأصحاب المصلحة للتشاور علناً حتى يتمكنوا من إجراء عمليات شراء مشتركة والتنسيق الفعال بشأن إدارة واستخدام الموارد؟ هل تتم عمليات الشراء الخاصة بتكنولوجيا المعلومات والاتصال والتقنيات الرقمية بناءً على أولويات	أين يمكن تحسين هيكل شراء تكنولوجيا المعلومات والاتصال / التقنيات الرقمية: التشريعات، وأطر الحكامة للتنسيق والمراقبة، المرافق التي تتيح تبادل المعلومات وتقاسم الموارد؟ هل العمليات شفافة وأخلاقية عبر الحكومة ويتم إجراؤها تماشياً والأهداف السياسية؟

	شاملة وتقييمات للاحتياجات؟		
التوصيات	تعزيز نشر قائمة مركزية وشاملة لتكنولوجيا المعلومات والاتصال والقيام بعملية جرد رقمي يشمل الممتلكات والتاريخ ومدة الصلاحية وفهرس للخدمات العمومية وقاعدة بيانات للعقود والترتيبات المشتركة بين الوكالات، تشمل أيضا حالات العمل والتسليم.	تقييم عمليات الشراء الحالية لتقنيات تكنولوجيا المعلومات والاتصال من حيث القدرة على دمج التقنيات الجديدة والناشئة واستخدامها عبر القطاعات الأخرى ومستويات الإدارة في إطار استراتيجيات القطاع العام الأوسع. تقييم عمليات الشراء الحالية لتقنيات تكنولوجيا المعلومات والاتصال الرقمية من حيث القدرة على دمج التقنيات الجديدة والناشئة واستخدامها عبر القطاعات الأخرى ومستويات الإدارة في إطار استراتيجيات القطاع العام الأوسع. الانفتاح افتراضياً في فتح البيانات الحكومية المتعلقة بالمشتريات والميزانية وتمكين مؤسسات القطاع العام والموردين والمواطنين من الوصول إليها بسهولة.	

المحور الثاني: التحديات والفرص الإقليمية

يعد تحقيق التحول الرقمي ذا أهمية إستراتيجية بالنسبة لحكومات الدول، ويتطلب التحول الرقمي النجاح وجود عوامل تمكين رئيسية لدعم إنشاء نظام حكومي رقمي ديناميكي يمكنه الدفع بهذا التحول والتغيير الثقافي والابتكار. لكي تتمكن الحكومة من تقديم الخدمات العمومية الرقمية

وجمع البيانات والأفكار الجماعية، يجب أن يكون لدى الجمهور الأوسع إمكانية الوصول إلى تكنولوجيا المعلومات والاتصال (ICT). ويتطلب إنشاء مجتمع متصل بالشبكة من الحكومة توفير الظروف اللازمة لتطوير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال، بما في ذلك إطار قانوني وتنظيمي سليم وإنشاء بيئة سياسية تدعم ظروف السوق المثلى للتنمية المستدامة للبنية التحتية الرقمية. كما يجب أن تنتظر هذه الجهود في توفير خدمات تكنولوجيا المعلومات والاتصال وكذلك جانب الطلب، مما يضمن عوائد اقتصادية واجتماعية على الاستثمار.

وأظهرت أزمة COVID - 19 الحاجة إلى زيادة الرقمنة، لكن المغرب لم ينتظر حتى عام 2020 لبدء تحوله الرقمي. وقد تسارعت وتيرة هذا التحول، الذي بدأ قبل عقد من الزمن، من خلال المبادرات الحكومية الرئيسية، بما في ذلك "المغرب الرقمي 2020"، الذي تم إطلاقه في عام 2017، و"استراتيجية التشغيل أفق 2025"، والتي وضعت أهدافاً طموحة للحكومة الإلكترونية وتدريب الشباب على التقنيات الجديدة. وفي هذا الشأن أشار التقرير العامل للجنة الخاصة بالنموذج التنموي، إلى ضرورة: "تكوين الكفاءات بأعداد كافية تكون قادرة على إنجاز التحول الرقمي وتنفيذه على أرض الواقع. لا يتم حالياً سوى تكوين أعداد قليلة من هذه الكفاءات سواء بالنظر إلى حاجيات القطاع الواقع الخاص أو متطلبات الإدارة. إن الرفع من أعداد المتكويين في ميدان الرقميات بالنسبة لكل درجات التكوين، من مستوى تقني ومهندس إلى درجة الدكتوراه، يغدو أمراً هاماً. وسيساهم التكوين المكثف للشباب في الميادين الرقمية أيضاً في تعزيز إدماجهم وولوجهم إلى سوق الشغل في ظل السياق الإقتصادي لما بعد جائحة COVID - 19"¹.

المبحث الأول: الحكومة الإلكترونية خلال جائحة فيروس كورونا (كوفيد - 19)

أدت جائحة COVID-19 والإجراءات الصارمة المطبقة للحد من انتشارها إلى تسريع عملية رقمنة العديد من الأنشطة، في الإقتصاد، السياحة، التعليم، بما في ذلك الخدمات الموجودة في قطاع الصحة. في المغرب مثلاً، تم الإعتماد على النظام الرقمي في قطاع الصحة على نطاق واسع وبطريقة رائعة لدعم إدارة الأزمة الصحية الحالية. قامت الحكومة بدمج التكنولوجيا الرقمية بشكل

¹ التقرير العام للنموذج التنموي الجديد: تحرير الطاقات واستعادة الثقة لتسريع وتيرة التقدم وتحقيق الرفاه للجميع؛ اللجنة الخاصة بالنموذج التنموي – المملكة المغربية 2021، ص. 136.

شامل من خلال عمليات الاحتواء والتخفيف المنسقة، وتشمل هذه العمليات الاختبار والتشخيص؛ المراقبة الجينية للفيروسات؛ الرعاية عن بعد للمرضى المشتبه بهم وذوي الأمراض المزمنة؛ تتبع حاملي فيروس COVID-19؛ نظام معلومات معملية لإرسال المواد الطبية، جمع العينات البيولوجية، معالجة البيانات على الصعيد الوطني؛ وإدارة التطعيم الذكية. علاوة على ذلك، فإن وتيرة تعديل التشريعات لتمكين ممارسة التطبيب عن بعد بكفاءة قد تحققت في رقم قياسي. ويشهد التنفيذ الناجح لجميع استراتيجيات الصحة الرقمية هذه على فعالية الرقمنة لإدارة الجوانب الصحية للوباء وللتطوير المستقبلي للأنظمة الصحية في المغرب وفي القارة الأفريقية ككل، حيث من المقرر أن تصبح الصحة الرقمية والطب عن بعد حجر الزاوية في الممارسة الطبية.

- المطلب الأول: استراتيجية التطوير الرقمي للقطاع الصحي في المغرب

سجل المغرب أول حالة إصابة بـ COVID-19 في 2 مارس 2020. وفي وقت لاحق، أعلنت السلطات حالة الطوارئ الصحية في 20 مارس على الرغم من أن عدد الحالات اليومية في البلاد كان حوالي 10 فقط في هذا الوقت. منذ ذلك الحين، أظهر تطور الوباء في المغرب اتجاهًا مضبوطًا، بمتوسط معدل نمو يومي يبلغ حوالي 5.5٪، وانتشار أقل من 1٪، ومتوسط معدل وفيات يبلغ 4٪ خلال فترة الحجر الصحي من مارس إلى ماي 2020. بعد نهاية 3 أشهر من الإغلاق الصارم، أوصت المؤشرات الوبائية عملية تدريجية لفك الإغلاق انطلاقًا من 10 يونيو 2020. ومع ذلك، فور بدء هذه العملية، تصاعد الوباء بسرعة، مع ظهور بؤر صناعية وعائلية متعددة، مما أدى إلى زيادة معدل الإصابة والانتشار. في أوائل أبريل من عام 2021، مع تسجيل أكثر من 676.496 حالة إصابة بـ COVID-19، كان التحدي الذي يواجهه البلاد غير مسبوق، بينما ظل الوضع غير واضح ومحبط. لقد كان التحول إلى الرقمنة استراتيجية ذات صلة لتسهيل الوصول إلى المعلومات الصحية الموثوقة، وتمكين توفير التقارير السريرية بسهولة، وتعزيز قدرات العاملين الصحيين لتقديم رعاية جيدة في الوقت المناسب.

يواجه تنفيذ الإستراتيجية الرقمية بالنسبة لقطاع الصحة العديد من التحديات في معظم البلدان النامية بسبب مجموعة متنوعة من العوامل، مثل الافتقار إلى البنية التحتية القوية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال، أو إمدادات الطاقة الكهربائية المستقرة، الفجوة الرقمية، القضايا اللوجستية والثقافية، والافتقار العام لأدوات جمع البيانات الفعالة و الموارد في مرافق الرعاية الصحية. وقد أبرزت

الأزمة الصحية الحالية الحاجة إلى دمج التقنيات الرقمية في النظم الصحية، بالنظر إلى قدرتها على مكافحة الوباء على المدى القصير وتعزيز النظم الصحية على المدى الطويل. على الرغم من أن جائحة COVID-19 قد شكل ضغطاً على الأنظمة الصحية على مستوى العالم، إلا أنه عمل أيضاً كمحفز لتحويل الصحة الرقمية في المغرب، وزيادة وعي الممارسين وصناع القرار بأهمية الرقمنة، مما أدى إلى تسريع دمجها في خدمات صحية. تهدف "استراتيجية وزارة الصحة المغربية 2025"¹ إلى إعادة تنظيم قطاع الرعاية الصحية وتطويره لضمان تحسين الوصول إلى الخدمات الصحية، وتحسين الإدارة، والتخصيص الأمثل للموارد واستخدامها. فالتحول الرقمي هو نهج طموح لتحقيق هذه الأهداف، مما يجعل هذه الاستراتيجية النهج الأكثر شمولاً للرعاية الصحية وتكنولوجيا المعلومات. كما يستفيد من قوة البنية التحتية الحالية لتكنولوجيا المعلومات، وينتقل بها إلى المستوى التالي من خلال تعزيز إنشاء أنظمة المعلومات في المستشفيات العمومية والسجلات الطبية الإلكترونية. كما يتطلب هذا الاستخدام الموسع لبيانات الصحة الرقمية مستوى أعلى من أمان البيانات ومعالجة مناسبة للحفاظ على خصوصية البيانات الفردية، بينما يحتاج الهيكل الأمني إلى موافقة السلطات. يعد التطبيق عن بعد أيضاً مكوناً رئيسياً في استراتيجية التطوير الرقمي لوزارة الصحة 2025، والتي تركز على تمكين الأشخاص المصابين بأمراض مزمنة من المراقبة المستمرة في منازلهم، وبالتالي تحسين نوعية حياتهم، وتزويدهم بما يلزم الرعاية الصحية من أجل تحقيق الهدف المتعلق بالصحة. نظراً لمزاياها، يزداد طلب المرضى للصحة الرقمية والتطبيق عن بُعد ويستخدمها المتخصصون الطبيون لتسهيل رحلاتهم الصحية، وتمكين المرضى من تجاوز المستشفيات، وتجنب العدوى، وتنفيذ التباعد الاجتماعي.

أدخلت وزارة الصحة نظام معلومات المختبرات (LIS) (Laboratory Information System) للقطاع العام والخاص. وفقاً لذلك، يتم استخدام البرنامج لإدارة البيانات وتحليلها بسرعة وكفاءة. وبالتالي، تتم إدارة البيانات بكفاءة خلال خطوات مختلفة من العملية، وتتوفر العديد من الميزات لضمان حسن سير العمليات بين المؤسسات المعنية (على سبيل المثال، مستشفى ومختبر وقسم الصحة). يتيح نظام LIS إجراء عمليات فعالة تمتد من جمع عينات المرضى إلى تتبع عدد كبير من عينات المرضى من خلال جميع الإجراءات التحليلية وكذلك إنشاء التقارير. يقلل هذا النظام

¹ مخطط الصحة 2025 تحت شعار: "جميعاً ملتزمون من أجل الصحة"، وزارة الصحة، المملكة المغربية.

<http://www.draatafilalet.ma/images/Publications-pdf/Plan-de-sant%C3%A9-2025.pdf>

بشكل كبير من أعباء العمل الورقية ويوفر القدرة على تنظيم البيانات بسرعة وبشكل صحيح. يعد LIS أمراً بالغ الأهمية لإدارة اختبارات COVID-19، بما في ذلك الحصول على المواد والأطقم الطبية وإرسالها وتوليد البيانات الوبائية في الوقت الفعلي وجمعها ومعالجتها ومشاركتها أثناء الوباء.

وكحدث افتتاحي مرتبط بإدخال استراتيجية التحول الرقمي للإدارة الصحية، أطلقت الوزارة منصة رقمية طبية مجانية "الاستشارات عن بعد" (www.tbib24.com) شارك فيها أطباء يمثلون جميع التخصصات الطبية أثناء الإغلاق العام لصالح المواطنين، وتتواجد المنصة أيضاً كتطبيق للهواتف المحمول في متاجر PlayStore و AppleStore، حيث تجمع أكثر من 100 طبيب. يمكن للمرضى تحديد مواعيد مع الأخصائيين حسب احتياجاتهم، ويمكنهم أيضاً الاختيار بين استشارة مباشرة في عين المكان (المستشفى / مكتب الطبيب)، أو عبر الهاتف من خلال تقنية Video Conference أو خاصية الدردشة المتوفرة عبر المنصة الرقمية. وقد ظهرت العشرات من منصات "الاستشارة عن بعد" الأخرى فور الإغلاق، وتعمل إلى حد ما "خارج القانون" بسبب الشرط المستحيل المتمثل في التواجد المادي لمهني صحي إلى جانب المريض للاستشارات الطبية أثناء الإغلاق وبعده. ونتيجة لذلك، استفاد العديد من المرضى، وخاصة المصابين بأمراض مزمنة، من مقابلات المتابعة التي أجريت بالفيديو مع أطبائهم. سمحت وزارة الصحة بقدر معين من المرونة بالنظر إلى حالة الطوارئ. أثناء الإغلاق، كان مرسوم التطبيب عن بعد ساري المفعول بالكامل، مما يتطلب حضور أخصائي صحي مباشرة بجانب المرضى عن بعد وموافقتهم المسبقة، والتي ثبت أنها غير مرضية للغاية. للتغلب على هذه القيود التنظيمية، أنشأ المجلس الوطني للهيئة الوطنية للأطباء (CNOM) "لجنة التطبيب عن بُعد"، وهي الأولى من نوعها، لتسهيل تنفيذ ممارسة التطبيب عن بُعد التي يمكن للجمهور والأطباء الوصول إليها وبتوافق مع القانون. يهدف المجلس إلى ضمان أن يؤدي التطبيب عن بعد واستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في قطاع الصحة إلى تحسين حقيقي في جودة الخدمات الصحية، مع ضمان حماية المهنيين والمرضى وبياناتهم الصحية. كما كان أحد الإنجازات المباشرة لـ CNOM هو إدخال مرسوم التطبيب عن بعد المعدل بالتنسيق مع وزارة الصحة.

وينبغي وضع التشريعات والسياسات لتحديد شروط توفير الرعاية الصحية الرقمية التي تتميز بالفعالية والجودة والسلامة والخصوصية والأمن. في المغرب، يتغلغل التطبيب عن بعد بشكل تدريجي وثابت في مجال الرعاية الصحية، ويعد المغرب هو واحد من البلدان الأفريقية القليلة التي

وضعت الأطر التشريعية لممارسة التطبيب عن بعد. وتم بالفعل دمج التطبيب عن بعد كـمكون أساسي للرعاية الصحية من خلال القانون المتعلق بممارسة الطب "قانون 131-13". وقد تم إلحاق هذا الإطار القانوني بمرسوم، والذي يحدد الخطوط التنظيمية لجميع أعمال الطب عن بُعد. علاوة على ذلك، ونظرًا للطبيعة الحساسة للبيانات الصحية، تم نشر قانون رقم "08-09" في الجريدة الرسمية 5714، والتي تتعلق بحماية البيانات الشخصية، في ممارسة الطب عن بُعد. في حين أن الإطار التشريعي الأساسي قد مكن من افتتاح مشروع واسع للطب عن بعد يستهدف المناطق الريفية والنائية المهمشة، فقد تم إدخال تعديل جديد لمعالجة قيد رئيسي يتعلق بالممارسات الطبية عن بعد غير المنظمة أثناء إغلاق COVID-19، أي الوجود المادي الإلزامي لـ أخصائي الصحة بجانب سرير المريض أثناء الاستشارة عن بعد. أجبرت أزمة COVID-19 على مراجعة عدد صغير من الأحكام في مرسوم التطبيب عن بعد المذكور أعلاه، بما في ذلك تعريف الاستشارة الطبية عن بعد ومكونات طلب ترخيص التطبيب عن بعد، وينص التعديل أيضًا على الالتزام بتزويد المتقدمين بنسخة من الإذن المسبق المقدم من اللجنة الوطنية لمراقبة حماية المعطيات ذات الطابع الشخصي (CNDP)، لمعالجة البيانات الشخصية. على الرغم من هذه التعديلات القانونية، فإن التحسينات والتعديلات الأخرى ضرورية للنشر الأمثل للطب عن بعد، لا سيما تلك المعنية بالتغطية المالية لأعمال الطب عن بعد وتعريفات الحقوق والالتزامات والمسؤوليات للجهات الفاعلة المتعددة التخصصات في مجال الطب عن بعد.

وفي يونيو 2020، تم إنشاء تطبيق تم توفيره مجانًا باسم Wiqaytna، من قبل وزارة الصحة وبشراكة مع وزارة الداخلية ووكالة التنمية الرقمية ADD والوكالة الوطنية لتقنين المواصلات (ANRT). يوفر هذا التطبيق، الذي يستخدم تقنية Bluetooth على الأجهزة المحمولة، إشعارات التعرض لفيروس COVID-19 لتسهيل جهود تتبع الأشخاص التي كانت على اتصال مع أحد الحاملين للفيروس. يجمع التطبيق معلومات من الأفراد المصابين حول الأشخاص الذين كانوا على اتصال بهم سابقًا على مدار 21 يومًا. يتم بعد ذلك إخطار هؤلاء الأفراد بأنهم على اتصال بشخص مصاب، ويطلب منهم اتخاذ تدابير السلامة المناسبة، مثل الحجر الصحي وإجراء الاختبارات لكسر سلسلة الانتقال. كما يشجع استخدام هذا التطبيق المواطنين على الاستمرار في تطبيق الإجراءات الوقائية الموصى بها للحد من انتشار الفيروس. مع إدخال تطبيق "Wiqaytna"، أصبحت السلطات المغربية قادرة على تتبع الحالات المحتملة لـ COVID-19 وبالتالي تنفيذ تدابير لضمان السلامة

العامة والمساعدة في منع انتشار هذا الفيروس المنتقل بسرعة. اعتبارًا من أبريل 2021، استخدم حوالي مليوني مواطن التطبيق، بشروط خصوصية صريحة، وقد تم تقييم التطبيق والموافقة عليه من قبل اللجنة الوطنية لمراقبة حماية المعطيات ذات الطابع الشخصي CNDP. ومع ذلك، فإن الإقبال على التطبيق على نطاق واسع قد أعيق بسبب عدم وجود حملات توعية وتحفيز مسبقة.

وقام المغرب بإقتناء بإجمالي 66 مليون جرعة لقاح لتغطية 33 مليون مستفيد يمثلون أكثر من 80٪ من السكان، من أجل القيام بعملية وطنية واسعة النطاق لإدارة التطعيمات التي انطلقت رسميًا في 28 يناير 2021. وقد تم العمل على تعبئة نظام تشغيلي واسع النطاق يضم 2880 مؤسسة رعاية صحية أولية محددة بالإضافة إلى عدد كبير من محطات اللقاحات المرتبطة، وتم تعبئة إجمالي 25631 فردًا على الميدان بشكل رئيسي من خلال 3047 محطة ثابتة وأكثر من 10000 نقطة متنقلة في 12 منطقة بالمملكة. للتحضير لحملة التطعيم المعقدة والواسعة النطاق هذه ولتنفيذ أنشطة المتابعة، أعدت وزارة الصحة نظامًا رقميًا متعدد المكونات يشتمل على سجل التطعيم، والمخزون، ومرافق إدارة الخدمات اللوجستية، وبوابة لتتبع الآثار الجانبية. تم في نفس الوقت إنشاء منصة تسمى "لقاح كورونا" (www.liqahcorona.ma)، والتي تتيح للأطباء الاتصال المباشر مع المواطنين، كما ينشر الموقع معلومات شاملة عن اللقاحات، وأجوبة على أي أسئلة قد تكون لدى المواطنين. وبدأت السلطات عملية تنفيذ التطعيمات من خلال تنظيم مواعيد للأفراد بناءً على قوائم الأولويات المحددة مسبقًا. وتم إنشاء مرفق للمراقبة الآمنة عن بعد لسلامة الأفراد الذين تم تلقيحهم من خلال إدخال خريطة متنقلة تمكن هؤلاء الأفراد من الإعلان عن أي آثار جانبية أو مضاعفات يتم ملاحظتها بعد الجرعة الأولى و / أو الثانية من اللقاح. أيضًا، التطبيق المسمى Yakadaliqah Jawaz Asseha / (يقظة اللقاح / جواز السفر الصحي) متاح في متاجر تطبيقات Google و Apple أو كنسخة على شبكة الإنترنت (www.jawaz-essaha.com). هذا السجل الطبي الرقمي المشترك للمرضى لديه مهمة رئيسية تتمثل في منح كل مواطن الحق والقدرة على حفظ وإدارة ملفاته ووثائقه الطبية أصبح من الممكن الآن الوصول إلى ملفك الطبي بسرعة ومشاركته مع المهنيين الذين تختارهم بطريقة آمنة في أي مكان في العالم. بسيط وآمن، يرافقك هذا الملف العائلي في كل مكان على هاتفك الذكي ويسمح لك باستشارة المهنيين الصحيين الذين تختارهم مع إمكانية التحقق من توصل الطبيب بالوثائق المرسلة إليه و كل ذلك تحت مراقبتك الكاملة. وبالتالي، يمكن للفرد الملحق أن يحافظ على اتصال مستمر مع الأطباء القريبين منه.

وقبل وصول جرعات اللقاح الأولى، كان المواطنون قد بدأوا بالفعل في تلقي رسائل نصية توضح إجراءات الموعد، وذلك بفضل الحملة التي أطلقتها وزارة الصحة تلقى فيها معظم السكان إشعارات على هواتفهم. يُطلب من كل فرد ببساطة تقديم رقم بطاقة الهوية الخاصة به للتسجيل، ويتم إخطاره لاحقًا بتاريخ ومكان التطعيم باستخدام "نموذج أوبر Uber model"، والذي يتم بموجبه اختيار المركز الطبي الأقرب لموقع الفرد. حيث "تم توفير رقم هاتف قصير ومجاني" 1717 "للأشخاص المعنيين بالتلقيح لتمكينهم من الاطلاع على موعد ومكان التلقيح. تتيح هذه الخدمة للشخص إرسال رسالة نصية قصيرة إلى الرقم 1717 تحتوي على رقم بطاقة التعريف الوطنية، أو بطاقة الإقامة الخاصة به، وسيتم الرد عليه برسالة نصية قصيرة تتضمن مركز التلقيح وتاريخ موعد الجرعة الأولى (إذا كان محددًا من قبل)، أو تاريخ الجرعة الثانية (إذا كان تاريخ الجرعة محددًا)¹ يمكن للأفراد الملقحين - الذين تلقوا جرعة لقاح COVID-19 الثانية - الحصول على نسخة قابلة للطباعة أو نسخة خاصة بالهاتف من شهادة التطعيم الخاصة بهم إذا رغبوا في ذلك من منصة www.liqahcorona.ma". تعزز هذه الإستراتيجية الرقمية مستوى عالي من المشاركة العامة مع خطة التطعيم لأن التسجيل وجدولة المواعيد وتسليم الشهادة كلها سهلة وتستند إلى التكنولوجيا الحديثة على عكس النهج التقليدي، الذي يجبر الناس على الانتقال إلى المراكز الطبية عدة مرات والانتظار في الطوابير. كما أنه يسهل إنشاء قاعدة بيانات التطعيم، مما يمكن الحكومة من البقاء على اطلاع دائم ومحدث فيما يتعلق بالتقدم المحرز في حملة التطعيم والاستجابة لأي آثار سلبية للتلقيح. تساهم استراتيجيات الصحة الرقمية هذه في تحقيق أهداف التنمية المستدامة من خلال تعزيز قدرة الدولة على الإدارة الفعالة للمخاطر الصحية المرتبطة بالوباء والتخفيف من حدتها.

ومن الواضح أن الاستراتيجية كانت ناجحة، فاعتبارًا من يونيو 2021 إلى يومنا هذا، تلقى 24.784.609 فردًا جرعة اللقاح الأولى، وتلقى 23.255.342 فردًا جرعتين من اللقاح، وتلقى 6.112,541 فردًا الجرعة الثالثة وبالتالي، تحتل المغرب المراتب الأولى من حيث عدد جرعات اللقاح المقدمة.²

ويعتبر المغرب رائدًا في إدخال الطب عن بعد والصحة الرقمية في إفريقيا. وقد أطلقت وزارة الصحة مبادرة وطنية واسعة للتطبيب عن بعد، بهدف تغطية معظم المناطق الريفية والناحية في

¹ البوابة الإلكترونية لحملة التلقيح ضد فيروس كورونا، المملكة المغربية <https://liqahcorona.ma/ar>
² البوابة الرسمية لفيروس كورونا بالمغرب، <http://www.covidmaroc.ma/Pages/LESINFOAR.aspx>

البلاد. ودفع وضع COVID-19 إلى تسريع عملية الرقمنة، التي تعزز النظام الصحي في المغرب من خلال جعل الصحة الرقمية متاحة في جميع أنحاء البلاد وخلق النظام الصحي الوطني. ومع ذلك، تخلق الفوارق، الإقليمية، الريفية / الحضرية، إضافة إلى الفوارق الاجتماعية، الاقتصادية والتكنولوجية داخل المدن الكبرى، تخلق حواجز تحول دون الوصول المتساوي إلى التطبيب عن بعد من قبل الأطباء والمرضى، وتؤدي هذه العوائق إلى تفاقم التفاوتات الصحية وتقويض الجهود العالمية للحد من تأثير COVID-19. فبعد مرور عامين على ظهور الوباء، يختلف الوضع الصحي اختلافاً كبيراً في جميع أنحاء العالم وفقاً لاستجابات كل دولة على حدة، ومن الواضح أن جهود المغرب توتي ثمارها ويمكن أن تكون بمثابة نموذج يحتذى به للبلدان الأفريقية وغيرها من البلدان النامية. ويمكن أن تسهل هذه الجهود التحضير للتنفيذ الكامل للاستراتيجية الرقمية داخل قطاع الرعاية الصحية في المستقبل القريب، وبالتالي ستساعد في تحقيق أهداف التنمية المستدامة بحلول عام 2030.

يتم تنفيذ التطبيب عن بعد تقنياً ومادياً واجتماعياً ويستحسن إعادة النظر فيه قانونياً لتمكين إجراء التعديلات التي تساهم في الاستخدام الفعال على المدى الطويل، ستحول هذه العملية - التطبيب عن بعد - على الأرجح ما كان متوقعاً أن يكون تغييراً مؤقتاً إلى واقع دائم سيتم تأسيسه كقاعدة. بشكل عام، سيكون التقدم في مجال الصحة الرقمية متقطعاً، ويمكن أن تكون الحلول القائمة على البيانات التي تم تطويرها تحت الضغط ذات قيمة كبيرة تتجاوز سياق الكارثة. الأهم من ذلك، يمكن أن يكون لها تأثير مرتد، مما يسهل التحول ونشر الصحة الرقمية. تركز جميع استراتيجيات الصحة الرقمية الموضحة في ما سبق على أهمية الرقمنة في إدارة أزمة الوباء والتخفيف من حدتها وفي التطوير المستقبلي للنظام الصحي في المغرب وفي القارة الأفريقية حيث ستكون الصحة الرقمية والتطبيب عن بعد حجر الزاوية في الرعاية الصحية. يمكن أن تكون تجربة تطبيق التطبيب عن بعد الناجحة في المغرب بمثابة نموذج لأفريقيا لاتباعه من أجل تحسين تقديم الرعاية الصحية واستدامتها، ويعد دمج تكنولوجيا المعلومات والاتصال ومكافحة محو الأمية الرقمية خطوات رئيسية نحو التنفيذ الفعال للطب عن بعد وزيادة إمكانية الوصول إلى خدمات الرعاية الصحية. قد يلهم النموذج المغربي للصحة الرقمية والتطبيب عن بعد، ولا سيما أثناء الأوبئة والاستجابة لها، وتعزيز تطبيق التطبيب عن بعد، قد يلهم البلدان الأفريقية الأخرى ذات الوضع الاجتماعي والاقتصادي والتكنولوجي المماثل.

ومع ذلك، لا يزال يتعين تقييم التأثير الفعلي لاستراتيجيات الصحة الرقمية المذكورة على استجابة الصحة العامة لأزمة Covid-19 في المغرب. في الواقع، أصبح التقييم مكونًا حاسمًا في عملية صنع القرار لمواصلة أو تعديل الإجراءات في المجال العمومي، وفي أعقاب توصيات منظمة الصحة العالمية (WHO)، أدرج المغرب طرق التقييم في نظام إدارة الصحة العمومية، ويجري تقييم العديد من البرامج الصحية الوطنية.

المبحث الثاني: تقييم النتائج / الآثار المرتبطة بالحكامة الجيدة

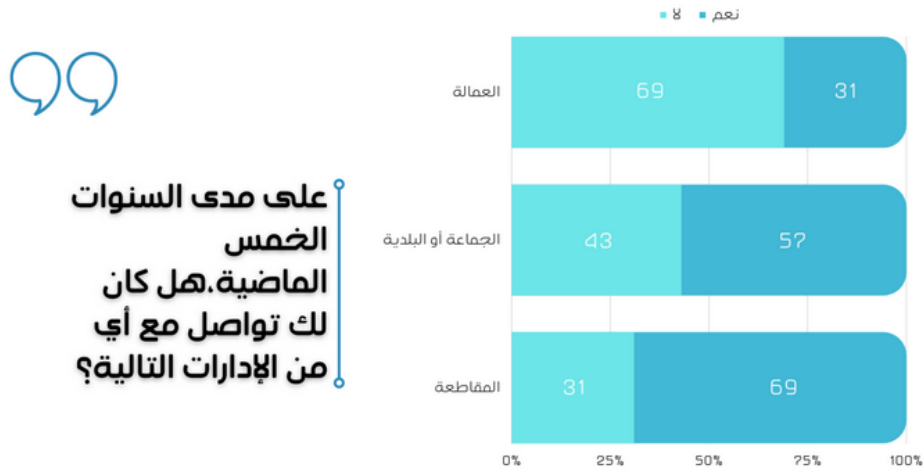
أدت جائحة كوفيد-19 إلى تسريع عملية التحول الرقمي في القطاع العام، فخلال فترة الإغلاق أو الحجر الصحي الذي تم فرضه في ربيع 2020 للاستجابة للموجة الأولى من الوباء، كان على الدول إيجاد طرق جديدة لضمان استمرار عمل المؤسسات الرئيسية والاستمرار في تقديم الخدمات للمواطنين. وهكذا، تم تبسيط الإجراءات البيروقراطية ورقمنة عدد من الخدمات في وقت قياسي، وطلب من الموظفين العموميين - على جميع مستويات الإدارة - العمل من المنزل، وكما أن عدد من المجالس المنتخبة والهيئات الأخرى كانت تجتمع عن طريق تقنية video conference وتم اتخاذ جملة من القرارات عبر الإنترنت، على سبيل المثال لا الحصر التدابير التي تم تقديمها أثناء الجائحة.

نفس المسار تم اتخاذه خارج الإدارة العمومية: حيث على إثر عدم القدرة على تنظيم التجمعات العامة، قامت الأحزاب السياسية بحملات عبر الإنترنت، وبالمثل، حشدت منظمات المجتمع المدني لأنشطتها عبر الإنترنت. ولم تكن عملية تسريع الرقمنة هذه سهلة بنفس القدر في جميع الدول، فبعضها كان مجهزًا بشكل أفضل من البعض الآخر لإدخال التدابير الجديدة، بسبب اللوائح القانونية والإدارية القائمة، وثقافة العمل، ومستوى النضج الرقمي، وتوافر البنية التحتية التكنولوجية.

- المطلب الأول: التحول الرقمي ومنسوب الثقة في الإدارة العمومية

وفي التقرير السنوي الذي أعده المعهد المغربي لتحليل السياسات بهدف قياس وتحليل ثقة المغاربة في مختلف المؤسسات السياسية والاقتصادية والاجتماعية، أشارت الدراسة على الثقة في الإدارة العمومية في نتائجها الأولية، أن قياس مستوى ثقة المواطنين ورضاهم عن بعض الإدارات العمومية يعتبر نقطة محورية في هذا التقرير، باعتبارها إحدى آليات الدولة التي يتفاعل معها المواطنون بطرق عديدة ومتنوعة. وتبين هذه الدراسة أن 31 في المائة من المستطلعين قد تواصلوا مع "العمالة" خلال السنوات الخمس الماضية و57 في المائة مع "البلدية" أو "الجماعة" و69 في المائة مع "المقاطعة" (الشكل 1)، وبهذا تعتبر "البلدية" و"الجماعة" الإدارتين العموميتين اللتين تستقبلان أكبر عدد من المواطنين في المغرب.¹

الشكل 1: التواصل مع الإدارة العمومية



المعهد المغربي لتحليل السياسات | مؤشر الثقة 2022

وفيما يتعلق بمستوى الرضى عن جوانب معينة من الإدارات العمومية، عبر 72% من المستطلعين عن رضاهم عن توفر وجودة المعلومات حول التدابير التي يتم اتخاذها (40 راضون تماما و 32 راضون إلى حد ما) و78% راضون عن جودة البنية التحتية والمرافق (41% في المائة راضون جدا و 37% راضون إلى حد ما)، فيما أن 78% في المائة راضون عن كفاءة وأداء الموظفين (34% راضون جدا و 44 في المائة راضون إلى حد ما)، و57% راضون عن الوقت الذي يتطلبه إنجاز مسألة معينة (32% في المائة راضون جدا و 25% راضون إلى حد ما)، و60% راضون

¹مؤشر الثقة 2022، الثقة في الإدارة العمومية خلال عصر الوباء، المعهد المغربي لتحليل السياسات، فريق البحث: د. محمد مصباح، د. رشيد أورا، دة. هاجر الإدريسي، دة. أن-لويس بلومان، دة. طارق لحرش. ص. 7

عن إمكانية تقديم شكاوى رسمية في حالة حدوث مشاكل (40% راضون جدا و 20% راضون إلى حد ما).¹

في الواقع، إن الثقة في المؤسسات أمر بالغ الأهمية لضمان نظام ديمقراطي يعمل بشكل جيد، وبدون ثقة المواطنين في قدرة الحكومة على الأداء والحكم المناسب، يتآكل أساس النظام الديمقراطي. لذلك تحتاج الحكومة إلى الاستثمار في تدابير بناء الثقة من خلال أن اتباع نهج تشاركي هادف ومشاركة مختلف أصحاب المصلحة (من المجتمع المدني والقطاع الخاص والأوساط الأكاديمية ووسائل الإعلام) في عمليات صنع القرار المتعلقة بنشر تكنولوجيا المعلومات والاتصال وأنظمة الذكاء الاصطناعي في العمليات الديمقراطية. الإدارات العمومية هي بطبيعتها قائمة على الورق، في حين أن هناك العديد من المحاولات لتحديث القطاع العام والتحرك نحو "الحكومة الرقمية"، إلا أن أسلوب التشغيل لا يزال مشتقاً من النماذج الورقية. وقد طورت الإدارات العمومية استراتيجيات مختلفة لدعم وتعزيز التغيير المدفوع بالتكنولوجيا. فمثلا في محاولة لتبسيط المساطر الإدارية وذلك في إطار الملخص التنفيذي للبرنامج الإصلاحي لتحديث الإدارة، المتمثل في وثيقة مشروع برنامج العمل 2014-2016 الذي أعلن عنه محمد مبديع، الوزير المنتدب السابق المكلف بالوظيفة العمومية وتحديث الإدارة،² وقد تضمن هذا الملخص ثلة من المشاريع همت المرفق العمومي ككل، ومن بين المقترحات التي نصت عليها هذه المشاريع دعم الإدارة الإلكترونية من خلال مشروع مرسوم في شأن تبسيط المساطر الإدارية لضبط حكامتها وتفعيل إلزامية العمل بها، وتبسيط 68 مسطرة تهم المواطنين، وتبسيط 24 مسطرة تهم المقاولات، وتطوير بوابة الخدمات العمومية من خلال تزويدها بنظام معلوماتي لتحديد المواقع الجغرافية للمصالح الإدارية، وإحداث مرصد لتتبع استعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصال في القطاع العمومي.

- المطلب الثاني: مشاريع لتطوير حكومة إلكترونية نموذجية

إحدى التجارب الناجحة التي عرفت مدينة الدار البيضاء بمقاطعة سيدي بليوط،³ حيث قام سعيد التوري، رئيس مصلحة الإشهاد على الإمضاءات ومطابقة النسخ لأصولها بالمقاطعة سألقة

¹ نفس المرجع السابق. ص.8.

² الملتقى الجهوي لتحديث الإدارة في محطته الرابعة المنعقد يوم الأربعاء بوجدة، برنامج عمل وزارة الوظيفة العمومية وتحديث الإدارة برسم 2014-2016، وزارة الوظيفة العمومية وتحديث الإدارة – المملكة المغربية، 2014.

³ مقاطعة سيدي بليوط؛ مدينة الدار البيضاء – المملكة المغربية. للمزيد من التفاصيل انظر:

<https://sidibelyout.casablancacity.ma/ar/demarches>

الذكر، رفقة مجموعة من الموظفين المتطوعين بالمصلحة نفسها على وضع نظام معلوماتي رقمي متكامل يبتدئ من إيداع توقيع المواطنين بشكل رقمي وتخزينه في بنك للبيانات من أجل التأكد بسهولة من مطابقة توقيع المواطنين، وتعتبر هذه الخدمة أول منصة رقمية لتصحيح الإمضاءات في المغرب، دخلت من خلالها المقاطعة إلى نادي أول مقاطعة ترابية بالمغرب توظف الحلول الرقمية الذكية لتسهيل المساطر الإدارية، وتسريع وتيرة معالجة طلبات المواطنين الراغبين في الحصول على وثائقهم من هذه المصلحة. هذه المبادرة المتعلقة برقمنة المصلحة مكنت من تقليص مدة انتظار المواطنين لإنهاء إجراءاتهم الإدارية في أقل من خمس دقائق، وهذا إنجاز من شأنه أن يوفر الكثير من الوقت لمعالجة أكبر عدد ممكن من الطلبات الواردة على هذه المصلحة، ويؤكد الموظف المسؤول عن المصلحة أن هناك ما يزيد عن 34 ألف توقيع تم تخزينه رقميا في بنك للبيانات الضخمة، وهو يساعد على الرجوع إلى كل عمليات التصحيح وإجراءات مطابقة النسخ للأصل بسهولة، سواء من لدن المسؤولين الإداريين أو مسؤولي الشرطة العلمية في حال نشوب خلاف أو نزاع في صحة التوقيعات. ولتسهيل المأمورية على المواطنين والتعرف على الوثائق المطلوبة، وضع رئيس مصلحة الإشهاد على الإمضاءات ومطابقة النسخ لأصولها بمقاطعة سيدي بليوط شاشة تستعرض كل التفاصيل التي من شأنها مساعدة المواطنين وإرشادهم، كما يمكنهم طلب مساعدة الموظفين. وقد ساعدت خبرة رئيس المصلحة في مجال تخصصه الإداري، على تجهيز المصلحة بنظام متطور لمراقبة جميع الأشخاص الذين يترددون على المصلحة أو الموظفين ومسؤوليهم لتسهيل حسن سير العمليات، والتقليص من جميع صور احتمال استغلال مشبوه لأي نوع من عمليات التدليس أو الغش في المعاملات الإدارية بهذه المصلحة.

علاوة على ذلك، نجد مشروع eFez الذي يسعى لتطوير حكومة إلكترونية نموذجية بمدينة فاس، وفي الوقت نفسه، تنقيح فهمها وإغنائه من أجل الاستعداد لإقامة مشاريع وتجارب أكبر تسخر تكنولوجيا الإعلام والتواصل لخدمة التنمية بالمغرب. وكان النموذج التجريبي يهدف إلى تطوير نظام تسليم الخدمات البلدية على الخط موجهة لخدمة لمواطني مدينة فاس. وقد قام المشروع بتحديد المبادئ الأساسية التالية التي أطرت عملية تطوير مقاربة eFez:

- عادة ما ينتج عن إدخال أنظمة الحكومة الإلكترونية تغيرات كبيرة في عادات المواطنين وفي الخدمات الإدارية (خاصة في الدول النامية)، ويفترض بها أن تهدف إلى تحسين تعاطي المواطنين مع الخدمات الإدارية وضمان نجاعة التكاليف؛

- يجب اتخاذ عدة قرارات على مختلف مستويات التراتبية التنظيمية، مع الإهتمام الدائم بتحسين الحكامة الجيدة؛
- المشاكل الأساسية ليست مرتبطة بالتكنولوجيا، بل بانفتاح الأفراد ورغبتهم في تغيير عاداتهم وتحمل مسؤولية القيام بهذه التغييرات بنجاح؛ ومن هنا، تأتي الحاجة إلى تطوير ونشر أنظمة الحكومة الإلكترونية التي تسلط الضوء على الحكامة الجيدة؛
- يجب تطوير رؤيا واضحة خلال المراحل الأولى من المشروع كما يجب تحسينها وجعلها مستدامة طيلة مدة المشروع بهدف تحسين الحكامة قدر الإمكان؛
- وأهم شيء هو إشراك جميع المتدخلين في المشروع في أقرب وقت، وكذا شرح الرؤيا الخاصة بالمشروع وتوجهاته، مع دعم المشاورات ذات الصلة بالتركيز أساسا على تحسين الحكامة؛ ويجب على جميع المتدخلين الإنخراط في رؤيا المشروع وتبنيها وحتى المساهمة فيها؛
- ومن الضروري إجراء تقييم ومراقبة دائمة للمؤشرات التي تقيس نتائج المشروع من أجل ضمان محسنات الحكامة وتسهيل الضوء عليها، ومن أجل التمكن من سرعة التعامل مع أي صعوبات قد تواجهها عاجلا أم آجلا.¹

وفي هذا الإطار، وخلال المرحلة التي قضيتها في دولة فنلندا، وبالضبط بالعاصمة "هلسنكي" في برنامج تبادل الطلبة الدكاترة بين جامعة سيدي محمد بن عبد الله وجامعة هلسنكي، إطلعت على مجموعة من المشاريع التي تدخل في سياق المدن الذكية، حيث أطلقت مدينة "هلسنكي"² برنامج رقمنة طموح من شأنه أن يساعد في تحسين خدماتها وعملياتها بعدة طرق. تشمل التغييرات تقنيات جديدة، ثقافة التطوير، التنظيم، الإدارة، ومهارات الموظفين. تريد هلسنكي أن تصبح أكثر توجهاً نحو المرتفعين وأكثر سلاسة في عملياتها وأن تستخدم البيانات لتحسين الخدمات وصنع القرار. فعلى سبيل المثال لا الحصر، نجد في المجال الصحي أنه بناءً على البيانات الصحية للمواطنين، تحدد المدينة الأشخاص الأكثر عرضة للخطر كذوي الأماض المزمنة وكبار السن، وتدعوهم للقيام بفحص طبي وتواكبهم على تتبع حالتهم الصحية. إضافة إلى ذلك، عملت المدينة على توفير ما يسمى بـ Helsinki chatbot وهي منصة رقمية تعنى بالنصائح المتعلقة بالصحة والمرض

¹ إدريس الكتاني وبرنار مولان، "تكنولوجيا الحاسوب في خدمة الحكامة الجيدة والتنمية في البلدان النامية"، ص.128.

² للمزيد من المعلومات حول برنامج رقمنة مدينة هلسنكي، المرجو الإطلاع على الرابط الآتي: <https://digi.hel.fi/english>

بسهولة ودون انتظار. يوجه المستخدمين إلى الخدمات الصحية الرقمية الصحيحة ويقدم المشورة بشأن الأسئلة المتعلقة بالأسنان والصحة العقلية وتعاطي المخدرات والخدمات الاجتماعية. تجيب هذه الخدمة على الأسئلة الأكثر شيوعاً وتوجه المستخدمين إلى مصادر المعلومات الموثوقة بناءً على احتياجاتهم. تم دمج chatbot مع الخدمات الرقمية الأخرى للمراكز الصحية، وبالتالي يمكنه توجيه المستخدمين، على سبيل المثال، إلى الخدمات الرقمية للمدينة، أو Omaolo أو Omakanta أو دردشة الإرشاد الاجتماعي. تتيح الخدمة أيضاً بعض المعاملات على مدار الساعة بشكل خاص وآمن، وجميع المراكز تستخدم الخدمة في هلسنكي، وهي تغطي جميع خدمات المراكز الصحية.

تستند الإرشادات السريرية للخدمة إلى الممارسات الوطنية للعلاجات القائمة على الأدلة وإرشادات الرعاية الحالية ومعايير تقييم رعاية الطوارئ. وتستخدم الخدمة الذكاء الاصطناعي المستند إلى معالجة اللغة لتحليل عمليات البحث التي أدخلها المستخدم وتحديد احتياجات الخدمة المقصودة، وكذلك للعثور على التعليمات ذات الصلة.

أيضاً يمكن هذا البرنامج من المشاركة في التخطيط لميزانية المدينة، حيث يأتي السكان بأفكار ويختارون خططاً لتنفيذها بناءً على الميزانية الموجودة، كما يمكن المساهمة في تصور تخطيط المدينة وحركة المرور، بالإضافة إلى قرارات البناء، واختبارها باستخدام نموذج مدينة افتراضية.

يشترك كل من التحول الرقمي والحكومة الرشيدة في سمة أساسية، كونها عمليات ديناميكية تتطور بمرور الوقت وبوتيرة ثابتة، وتتأثر بعدد كبير من العوامل الداخلية والخارجية. تتشابه هذه العمليات بشكل وثيق وتؤثر على بعضها البعض بطريقة غير مسبقة وعلى جميع مستويات المجال العام - الأفراد والمجتمع المدني والمؤسسات العمومية والديمقراطية ككل. وقد شهدت رقمنة القطاع العام تسارعاً ملحوظاً في سياق جائحة Covid-19، وخلال هذه الأوقات الصعبة، ساهمت القدرة على "التحول الرقمي" بشكل كبير في مرونة العمل، مما يضمن استمرار المؤسسات الديمقراطية في العمل وتقديم الخدمات العامة. ولتسخير إمكانات التحول الرقمي لتعزيز الديمقراطية، ستحتاج الحكومة إلى توكي اليقظة المستمرة لتحديد ومعالجة المخاطر الناشئة، كما تحتاج أيضاً إلى تجهيز أنفسهم للتغيير الثقافي: المرونة، التقييم الذاتي، التعلم المستمر، ومهارات تكنولوجيا المعلومات ستكون ضرورية لتمكين المسؤولين الحكوميين من استخدام التكنولوجيا ومنع النتائج السلبية.

فيما يتعلق بالعمل المستقبلي المحتمل في هذا المجال، ينبغي أن تستمر المؤسسات المعنية في متابعة عمل الحكومة والمساهمة فيه، وأن تكون مستعدة لاستكمال عمل الأخيرة بمبادئ توجيهية أو خلاصة وافية للممارسات الجيدة في مجال استخدام الذكاء الاصطناعي و الإدارة العمومية لتعزيز الحكم الديمقراطي الجيد. كما على الحكومة أيضاً اعتبار التحول الرقمي جانباً مستعرضاً لعملها، في أي موضوع تدرسه، وتعمل على ترويج كتيبها الخاص بالبرنامج الرقمي من خلال تنظيم تبادل الممارسات الجيدة بين المسؤولين. كما يجب على الحكومة تعزيز قدرتها على مساعدة المؤسسات، على جميع مستويات الحكومة، لوضع وتنفيذ استراتيجيات وخطط عمل التحول الرقمي الفعالة، ودراسة جدوى في مجموعة أدوات محددة لهذا الغرض، موجهة إلى المستوى المحلي، والتي ستكون موضع ترحيب كبير بالطبع.

يؤكد التحول الرقمي على التغييرات الثقافية والتنظيمية والعلائقية والأشكال المختلفة لخلق القيمة العامة بإعادة التفكير في العمليات والخدمات. لذلك، لأجل استخدام تقنيات التكنولوجيا الرقمية بنجاح، وتوسيع نطاق المبادرات وتطوير عقلية رقمية، يحتاج الموظفون العموميون إلى أن يكونوا مجهزين بمستوى أدنى من المعرفة ليكونوا قادرين على تحديد فرص التقنيات، ولكن أيضاً فهم الحواجز التي قد تمنع التنفيذ السليم أو تؤدي إلى تأثير سلبي على أصحاب المصلحة.

بشكل عام، غالباً ما يُنظر إلى تقديم الخدمات من قبل القطاع العام على أنه بطيء جداً، لا سيما عند مقارنته بالقطاع الخاص. يضاف إلى ذلك، يتم انتقاد القطاع العام بسبب البيروقراطيات المتضخمة والميزانيات الكبيرة التي لا يبررها مستوى تقديم الخدمات، وذلك راجع إلى غياب النضج الرقمي وضعف الكفاءة والاستعداد التنظيمي حتى تكون قادرة على تنفيذ مشاريع التحول الرقمي. فهذا الأخير لا يحدث من فراغ، فهو يتأثر من بين أمور أخرى بنوع المشروع السياسي، والقدرة على الابتكار في القطاع العام، ومكانة القطاع الخاص في تقديم حلول تكنولوجيا المعلومات للقطاع العام والأنظمة القديمة في الإدارة العمومية. كذلك من المهم فهم تأثير التحول الرقمي وكيفية التخفيف من المخاطر المحتملة التي تشكلها هذه التقنيات سواء بالنسبة للإدارات أو المسؤولين الرقميين. يركز النضج الرقمي على جاهزية المؤسسة وليس التكنولوجيا المستخدمة، لهذا من الضروري فهم الدوافع الكامنة وراء استراتيجيات التحول الرقمي للإدارات العامة. ففي نهاية المطاف، يجب أن يكون الهدف هو جعل "العنصر الرقمي" جزءاً من الثقافة العامة وعدم ترك التحول الرقمي لفريق المتخصصين أو "قسم تكنولوجيا المعلومات في الطابق السفلي. ومن الضروري أيضاً، أن يدور

التقييم حول كيفية توافق هذه التقنيات الجديدة مع السياسات والأهداف التنظيمية وكيف أنها تدعم الحلول للمشاكل المعقدة التي تواجه الإدارات العمومية.

الخاتمة:

أصبح التحول نحو النموذج الرقمي أمرًا ضروريًا للتكيف مع أهداف التنمية المستدامة الشاملة، ويجب مواكبة هذا التحول مع فرص وديناميكيات الثورة الرقمية. في الوقت نفسه، يعمل التحول الرقمي بشكل أساسي على تغيير جميع أبعاد المجتمعات العالمية وأنظمة الحكامة والاقتصادات الخاصة بها، وبالتالي تغيير كيفية تفسير أهداف التنمية المستدامة نفسها. وتعد عملية رقمنة الإدارة العمومية جزءًا من استراتيجية تهدف إلى تحسين التواصل والوصول إلى الخدمات والسلع في جميع المجالات، سواء للمواطنين أو الشركات، ولكنها تهدف أيضًا إلى استغلال إمكانات تقنيات تكنولوجيا المعلومات والاتصال لتعزيز الابتكار والاستدامة والنمو الاقتصادي والتقدم. اليوم، تلتزم الحكومات بشكل متزايد برقمنة خدماتها ومؤسساتها، بهدف جعل الإجراءات الإدارية أبسط وأكثر سهولة. في الواقع، يعمل التحول الرقمي للإدارات على تمكين الدول من التطور نحو نموذج أفقي للحكم يعتمد على الشفافية والبيانات المفتوحة، فضلاً عن تعزيز التعاون مع المجتمع المدني في تصميم السياسات العمومية.

يمكن القول إن التحول الرقمي في المغرب هو عملية مهمة وحيوية تؤثر بشكل كبير على مستقبل البلاد. من خلال توسيع البنية التحتية الرقمية، وتعزيز القطاعات الرقمية، وتعزيز التعليم والبحث العلمي، وتعزيز الحكومة الإلكترونية، يمكن أن يحقق التحول الرقمي تقدماً هائلاً في تعزيز التنمية الاقتصادية وتحسين جودة الحياة للمواطنين.

يعد التحول الرقمي في المغرب تجربة ملهمة لنموذج التنمية الوطنية المستدامة في العالم الحديث. فإن مسار التحول الرقمي الذي انطلق في المغرب يمثل نموذجاً للإرادة السياسية والتفاني في تطوير البنية التحتية التكنولوجية واستغلال الفرص المتاحة من خلال التكنولوجيا. تظهر تطورات التحول الرقمي واضحة في توسع البنية التحتية الرقمية وتنوع التطبيقات الرقمية في الحياة اليومية. تساهم هذه التقنيات في تعزيز الاقتصاد وتوفير وظائف جديدة وزيادة إمكانيات التعليم وتحسين الخدمات

الحكومية. مع ذلك، يجب أن نتذكر أن هذا التحول ليس مهمة سهلة، بل هو تحدي يتطلب جهوداً مستدامة وتعاوناً واسع النطاق بين القطاع العام والقطاع الخاص والمجتمع المدني. يتطلب تجاوز الفوارق التقنية بين المناطق الحضرية والريفية توجيه الاستثمارات بشكل عادل لضمان توسع البنية التحتية الرقمية في جميع أنحاء البلاد. كما يتعين علينا أيضاً التركيز على تعزيز الأمان السيبراني والحفاظ على الخصوصية والأمان للمستخدمين. يجب أيضاً العمل على توفير التدريب والتعليم المناسبين لتجنب فجوة المهارات الرقمية وضمان توظيف الشباب في سوق العمل الرقمي. فالتحول الرقمي في المغرب ليس مجرد استثمار في التكنولوجيا، بل هو استثمار في المستقبل. إنه يمثل تقدماً نحو تحقيق التنمية المستدامة ورفاهية المواطنين. إذا تم مواجهة التحديات بحكمة وتمكين الجميع للاستفادة من فرص التحول الرقمي، فإن المغرب سيبنى مستقبلاً أكثر تقدماً وازدهاراً للأجيال القادمة.

إن العمل نحو إدارة ناضجة رقمياً يتطلب حكمة جيدة كأساس يمكن من خلالها تلبية احتياجات المستخدمين بشكل كامل. وهذا يحتاج وضع مبادئ وترتيبات وآليات حكمة سليمة لتشكيل ورصد الإجراءات في المراحل الأولى، مع التحلي بالشفافية والمسؤولية في توفير الخدمات العامة والنتائج في المراحل النهائية. مثل هذه الآليات مهمة بشكل خاص للتأكد من أن القرارات التي تتخذها الإدارة متماسكة ومتسقة ومنسقة عبر مجالات السياسة ومستويات الإدارة.

ينبغي عدم الإغفال كون تخطيط وتنفيذ مشاريع تكنولوجيا المعلومات والاتصال (ICT) أصبح أكثر تعقيداً من حيث حجم الميزانية، وعدد الفاعلين المعنيين، وعدد التقنيات المتاحة. من المرجح أن تؤثر هذه المشاريع الكبيرة بشكل كبير على أنشطة الإدارة والطريقة التي يعمل بها القطاع العام. يتطلب هذا الواقع الجديد مهارات جديدة من مديري المشاريع، ويعتمد تنفيذ مشاريع تكنولوجيا المعلومات والاتصال بشكل متزايد على نماذج الأعمال الجديدة وأشكال التعاون مع الجهات الفاعلة الخارجية والداخلية، مما يزيد من صعوبة التنفيذ والرصد. يؤدي التغيير التكنولوجي، مثل التطبيقات والحوسبة السحابية والبرمجيات مفتوحة المصدر والوسائط الاجتماعية وانترنت الأشياء والذكاء الاصطناعي، إلى تغيير طبيعة هذه المشاريع وكيفية تقديمها وإنفاذها، فتطوير القدرات المؤسسية اللازمة يتطلب أن يكون لدى الإدارة رؤية واضحة لنوعية تكنولوجيا المعلومات والاتصال الحالية، بما في ذلك المهارات، وإجراء تقييم للاحتياجات لتحقيق الأهداف ذات الأولوية. كذلك، يلزم أن تكون الأطر القانونية والتنظيمية منسجمة مع الأهداف الوطنية العريضة لتطوير المشاريع الرقمية

داخل القطاع العام وخارجه، وهي تشمل الاعتراف بالحقوق والالتزامات الرقمية، وظروف السوق المناسبة لتطوير هذه المشاريع. كما يلزم تمكين إدارة البيانات بطريقة منسجمة وتحترم الخصوصية وغيرها من القضايا المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات والاتصال.

علاوة على ذلك، يتطلب تقسيم السلطات والمسؤوليات عبر القطاع العام مناهج شبكية أفقية لبناء استخدام متماسك للتكنولوجيات الرقمية عبر مجالات السياسة ومستويات الحكومة، حيث ينبغي أن يوازن الهيكل المؤسسي الداعم لحكامة تكنولوجيا المعلومات والاتصال في القطاع العام بين المساءلة والرقابة والشفافية لتحقيق النتائج المتوقعة. وتسهم مشاركة أصحاب المصلحة في تطوير الاستراتيجية على دعم تحديد الأولويات والأهداف، ومواءمة استثمارات تكنولوجيا المعلومات والاتصال، وقد يؤدي الفشل في تمثيل وجهات نظر ومصالح الجهات الفاعلة ذات الصلة في استراتيجية الحكومة الرقمية إلى نقص الكفاءة، وضعف التنفيذ، وعدم اتساق السياسات من خلال مضاعفة استراتيجيات القطاع. إن مشاركة الجهات الفاعلة ذات الصلة وآليات التنسيق العاملة تعزز الاستراتيجية الوطنية من خلال توفير ولاية أقوى وأكثر فاعلية، والتي يمكن أن تساعد في دفع التغيير وبناء نهج شامل للإدارة.

لا يخفى على أحد أهمية الاستراتيجيات والسياسات والممارسات التي وضعها المغرب في إطار المشروع السياسي الرقمي. ومع ذلك، فإن تعبئة التقنيات الرقمية بشكل استراتيجي لتقديم أداء أكبر للقطاع العام سوف تتطلب الكف عن النظر إليها على أنها نظام دعم فقط، ولكن كونها عنصر أساسي في إصلاح القطاع العام، وانعكاسها على هذا النحو في صنع القرار العمومي. ومما لا شك فيه أن جائحة COVID-19 كان لها وقع كبير على دينامية العالم، وكما وضحنا من قبل، تم إطلاق عددًا لا يحصى من التغييرات الشيء الذي أثر على كيفية عمل القطاعات العمومية والحكومات في كل مكان بما في ذلك المغرب، على المستويين الوطني والمحلي. لا يمكن إنكار أن الوباء قد أعاد تشكيل كل جانب من جوانب العلاقات المجتمعية تقريبًا، بما في ذلك العلاقات الإدارية، وأن رقمنة الإدارة العمومية قد أثبتت أهميتها. وفي مثل ظروف غير مسبقة كأزمة COVID-19، لا يمكن تعليق الخدمات وأصبح ضروريًا تقديمها عبر الإنترنت، بالاعتماد على التكنولوجيا الرقمية المتاحة. وبناءً على ذلك، واجهت الإدارة العمومية المغربية الحاجة الملحة لتقييم قدراتها التكنولوجية الرقمية الحالية مع اضطرارها أيضًا إلى التعامل بسرعة مع التبنى التكنولوجي وتنفيذ الحلول. بمعنى آخر، يمكن اعتبار جائحة COVID-19 مسرعًا للرقمنة في تقديم الخدمات العامة. بشكل أكثر تحديدًا،

خلال الأزمة، طبقت الإدارة مجموعة من الاستراتيجيات والتقنيات وقنوات الاتصال الرقمية لمواصلة أداء مهامها تجاه المواطنين، وكذلك لتنظيم عملها بكفاءة، وبالتالي، فإن المشاكل التي كشفت عنها الجائحة تطلبت حلولاً رقمية ومستدامة قابلة للتكيف وعملية بشكل كافٍ لضمان دعم هدف أو وظيفة معينة في مواجهة الأزمات ذات الأمد الطويل.

إن التحول الرقمي يشكل عاملاً حاسماً في تطوير الإدارة المغربية، حيث يفتح آفاقاً واسعة لتحقيق الكفاءة والشفافية والمشاركة الوطنية والتنمية الاقتصادية. من خلال اعتماد التكنولوجيا الحديثة واستخدامها بشكل استراتيجي، تتيح الفرصة للحكومة المغربية تحقيق أهدافها بشكل أفضل، سواء كان ذلك في تقديم خدمات عالية الجودة للمواطنين، أو في تحسين إدارة الموارد ومكافحة الفساد، أو حتى في تعزيز التواصل والتنسيق بين الأقسام الحكومية. بالإضافة إلى ذلك، يساهم التحول الرقمي في تعزيز التنمية الاقتصادية ومواجهة التحديات البيئية والاجتماعية. إنها فرصة لبناء مستقبل أفضل للمغرب وتعزيز مكانته في العالم الرقمي المتقدم.

وباختصار يمكن تلخيص أهمية التحول الرقمي في تطوير الإدارة المغربية في مايلي:

1. تحسين كفاءة الخدمات الحكومية: يمكن للتحول الرقمي أن يساهم بشكل كبير في تحسين جودة الخدمات التي تقدمها الحكومة للمواطنين. من خلال تطبيق التقنيات الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي والتحليلات الضخمة، يمكن تحسين عمليات اتخاذ القرار وتوجيه الاستثمارات بشكل أفضل.

2. زيادة الشفافية ومكافحة الفساد: يمكن للتحول الرقمي أن يساهم في زيادة مستويات الشفافية ومكافحة الفساد من خلال تسجيل البيانات والمعاملات بشكل آمن ومتاح للعمامة. هذا يعزز النزاهة في العمليات الحكومية ويعزز الثقة بين المواطنين والحكومة.

3. تحسين إدارة الموارد: يمكن للتحول الرقمي أن يساهم في تحسين إدارة الموارد الحكومية من خلال تتبع ومراقبة الإنفاق والإحصاءات بدقة أفضل. هذا يساعد على تحقيق الكفاءة المالية وتحقيق أهداف التنمية بفعالية.

4. تعزيز مشاركة المواطنين: يمكن للتحول الرقمي أن يساعد في تعزيز مشاركة المواطنين في عمليات اتخاذ القرار من خلال توفير منصات رقمية للمشاركة والاستفسارات. هذا يعزز الديمقراطية ويضمن تلبية احتياجات المجتمع بشكل أفضل.

5. تعزيز التنمية الاقتصادية: يمكن للتحول الرقمي أن يكون عاملاً رئيسياً في تعزيز التنمية الاقتصادية من خلال دعم الابتكار وريادة الأعمال وجذب الاستثمارات في قطاع التكنولوجيا.

6. تعزيز التواصل والتنسيق بين الأقسام الحكومية: يمكن للتحول الرقمي أن يساعد في تعزيز التنسيق والتواصل بين مختلف الأقسام والجهات الحكومية، مما يزيد من فعالية العمليات الحكومية ويقلل من تكرار الجهد.

7. مواجهة التحديات البيئية والاجتماعية: يمكن للتحول الرقمي أن يساعد في مواجهة التحديات البيئية والاجتماعية من خلال توفير بيانات وأدوات تساهم في فهم أفضل لهذه التحديات وتطوير استراتيجيات للتعامل معها. في الختام، يمكن القول إن التحول الرقمي يمثل فرصة كبيرة لتحسين أداء الإدارة المغربية وتحقيق التنمية المستدامة. إن تبني التكنولوجيا واستخدامها بشكل فعال يعزز من فعالية الحكومة ويساهم في تلبية احتياجات وتطلعات المجتمع المغربي.

يعكس هذا التحول في النموذج التركيز على أهداف أكثر طموحاً، حيث من خلال الاستفادة من البيانات والتكنولوجيا كمكونات أساسية لإصلاح القطاع العام، تهدف الحكومات المتقدمة رقمياً إلى بناء إدارة عمومية يحركها المستخدم، وتكون أكثر قدرة على تلبية احتياجات المواطنين ومعالجة تحديات السياسة الهامة في عصرنا، فالاستخدام الاستراتيجي للتقنيات الرقمية أصبح وثيق الصلة بشكل متزايد ببناء مؤسسات قوية وفعالة وكفاءة أفضل أشكالاً أكثر شمولاً للحكومة ورفاهية اجتماعية أكبر. ولمساعدة الحكومة المغربية على تحسين أداء تكنولوجيا المعلومات والاتصال وتحقيق طموحاتها لابد من التركيز على التوصيات التالية في إطار الإعداد لإستراتيجيات المشاريع الرقمية المستقبلية:

(1) خلق ثقافة تعتمد على البيانات و تعزيز الحكامة عبر القطاع العام؛

- وضع معايير ومبادئ توجيهية لاستخدام بيانات القطاع العام وإدارتها ومشاركتها.
- وضع إطار عمل لضمان قابلية التشغيل البيني للبيانات وتطوير البنية التحتية المطلوبة لمشاركة البيانات عبر القطاع العام.
- إجراء تقييم للمهارات عبر القطاع العام ووضع استراتيجية للموارد البشرية تساعد في تطوير مهارات البيانات وجذبها والاحتفاظ بها عبر القطاع العام.

(2) وضع نهج لإدارة المخاطر للأمن والخصوصية الرقميين؛

- إنشاء هيئة لحماية البيانات الشخصية مزودة بالقدرات اللازمة.
- تطوير شراكات مع القطاع الخاص لجمع البيانات المتعلقة بالحوادث الأمنية وانتهاكات الخصوصية.
- تعزيز التعاون مع الحكومات والمنظمات الدولية الأخرى لتعزيز التعلم والخبرة السياسية.
- وضع إستراتيجية لزيادة الوعي بالمخاطر والتخفيف من حدتها داخل القطاع العام وأصحاب المصالح ككل.

(3) تأمين القيادة والدعم السياسي للحكومة الرقمية؛

- تأمين الدعم والالتزام السياسي للاستراتيجية الوطنية للحكومة الرقمية.
- توعية الإدارة العليا على المستوى المركزي للحكومة بضرورة التحول الرقمي.
- يجب أن تكون استراتيجية الحكومة الرقمية منسجمة مع أجندات إصلاح القطاع العام الأوسع.

(4) ضمان استخدام متماسك للتكنولوجيات عبر مجالات السياسة ومستويات الحكومة؛

- بناء رؤية مشتركة للحكومة الرقمية عبر مجالات السياسة ومستويات الحكومة من خلال إشراك أصحاب المصلحة المعنيين، مدعومة بآليات تنسيق قوية.
- وضع الأطر المؤسسية التي تتماشى مع أهداف سياسة الحكومة الرقمية والاستفادة من الدعم السياسي المناسب.
- تطوير القدرات المؤسسية لشراء تكنولوجيا المعلومات والاتصال بشكل استراتيجي.

(5) وضع أطر تنظيمية وحكامة فعالة وتحديد الأدوار والمسؤوليات؛

- تحديد الأدوار والمسؤوليات بشكل واضح في حكمة قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصال في القطاع العام.

- إنشاء وحدة أو هيئة على مستوى الحكومة المركزية تكون مسؤولة عن تنسيق سياسة تكنولوجيا المعلومات والاتصال على مستوى الحكومة (رئيس قسم المعلومات في الحكومة أو منصب معادل).
- يجب تزويد المؤسسات المسؤولة عن توجيه التحول الرقمي برافعات السياسة المناسبة لتحقيق أهدافها.
- إنشاء آليات تنسيق داخل وعبر مستويات الحكومة على المستويين الاستراتيجي والتشغيلي.
- التأكد من أن أطر الحكامة تتماشى مع الأولويات الإستراتيجية وطموحات الحكومة.
- وضع مجموعة من مؤشرات الأداء لمتابعة التنفيذ وتقييم أثر استراتيجية الحكومة الرقمية.
- إنشاء الأدوات التي يمكن أن تساعد في هيكلة ورصد استثمارات تكنولوجيا المعلومات والاتصال على مستوى المشروع.

(6) تعزيز التعاون الدولي مع الحكومات الأخرى، وتطوير ودمج آلياته من خلال المنتديات المخصصة للحكومة الرقمية؛

- تطوير آليات تبادل المعرفة مع الشركاء الإقليميين والدوليين.
- تطوير اتفاقيات وآليات تعاون تعزز الخدمات الرقمية عبر الحدود لدعم تقاسم الموارد والتكامل الاقتصادي والتبادل الثقافي.
- الالتزام بالأدوات القانونية الدولية التي تدعم تطوير الحكومة الرقمية.
- تقييم إمكانية تطوير معايير مشتركة في إطار التعاون الإقليمي.

(7) تعزيز القدرات المؤسسية لإدارة ومراقبة تنفيذ مشاريع تكنولوجيا المعلومات والاتصال؛

- تطوير نماذج ومتطلبات موحدة لإدارة مشاريع تكنولوجيا المعلومات والاتصال، مع التأكد من أنها تدعم النشر السريع للتكنولوجيا.
- التطوير التدريجي للأدوات التي تتيح رؤية واضحة لجميع مبادرات الحكومة الرقمية عبر المستويات الحكومية، وبالتالي اتخاذ القرارات بناءً على الأصول والمشاريع القائمة.

- تحديد الفجوات على مستوى المهارات في الحكومة ووضع استراتيجية لجذب مهارات تكنولوجيا المعلومات والاتصال في القطاع العام وتطويرها تدريجياً.

(8) التأكد من أن الأطر القانونية والتنظيمية تسمح باغتنام الفرص الرقمية؛

- إنشاء عوامل التمكين الرقمية الرئيسية للخدمات العمومية الرقمية، بما في ذلك تحديد الهوية الرقمية والموافقة الملزمة قانوناً عبر الإنترنت.
- الاعتراف بالحق بالتواصل عبر الإنترنت مع الإدارة في ظل ظروف معينة.
- تطوير الأطر القانونية والتنظيمية التي تدعم تنسيق تكنولوجيا المعلومات والاتصال عبر القطاع العام.
- تضمين البعد الرقمي في تقييمات الأثر التنظيمي.

(9) بناء مجتمع شامل رقمياً من خلال التعاون مع الجهات الفاعلة غير المؤسسية؛

- يجب أن تعالج هذه الجهود الاختناقات على جانبي العرض والطلب من خلال تطوير مهارات تكنولوجيا المعلومات والاتصال.
- كما أن ربط تنمية مهارات تكنولوجيا المعلومات والاتصال بالسياسات الاجتماعية الأوسع نطاقاً أمر بالغ الأهمية لتعزيز الشمولية في جميع القطاعات وفي كافة المناطق.
- وضع إستراتيجية لتقديم خدمات متعددة القنوات للخدمات العمومية، وتعزيز قدرتها على التواصل.

المراجع باللغة العربية:

- د. أحمد يوسف طه محمد، "حوسبة الحافة والتوائم الرقمية في ظل شبكات الجيل الخامس والبيئات الذكية"، دار حميثرا للنشر والترجمة 2023.
- صبري فؤاد، "الواقع الافتراضي"، واحد مليار مستنير one billion knowledgeable، 2023.
- د. أحمد يوسف طه محمد، "سلاسل الكتل (البلوكتشين) - المبادئ والتطبيقات"، HOMYSRAPUBLISHING, DISTRI، 2022.
- مصباح محمد، أورا ز رشيد، الإدريسي هاجر، آن-لويس باومان، طارق لحرش، مؤشر الثقة 2022، الثقة في الإدارة العمومية خلال عصر الوباء، المعهد المغربي لتحليل السياسات 2022.
- تقرير اللجنة الخاصة بالنموذج التنموي الجديد، الأوراش التحولية لإطلاق النموذج التنموي الجديد 2021.
- دندن عبد القادر و آخرون، "العلاقات الدولية في عصر التكنولوجيات الرقمية تحولات عميقة..مسارات جديدة"؛ مركز الكتاب الأكاديمي 2021.
- حكمت رشيد سلطان وهنار إبراهيم أمين بامرني، "إدارة الإنتاج والعمليات نظم التصنيع المعاصرة و المتكاملة"؛ شركة دار الأكاديميون للنشر والتوزيع 2021.
- مخطط العمل الوطني للحكومة المنفتحة بالمغرب 2021 – 2023.
- الهادي محمد محمد، "الذكاء الاصطناعي معالمه وتطبيقاته وتأثيراته التنموية والمجتمعية"؛ الدار المصرية اللبنانية 2021.
- فائق مرعي مثنى .. وآخرون، "أزمة جائحة كورونا والنظام العالمي"؛ العربي للنشر والتوزيع 2021.
- دراسة الأمم المتحدة لتنمية الحكومة الإلكترونية 2020.
- بن يوسف بوعبيد خالد، تقديم بن عبدالله العبد الواحد عبدالواحد، "البلوكتشين Blockchain: سلسلة الثقة"؛ العبيكان للنشر 2020.
- مسح الحكومة الإلكترونية 2020: الحكومة الرقمية في عقد العمل من أجل التنمية المستدامة" (مع ملحق استجابة لفيروس كورونا (كوفيد-19)، إدارة الشؤون الاقتصادية والاجتماعية، الأمم المتحدة 2020.
- سند السويدي جمال، التغيير: الاستجابة أو الفناء؛ التبراة 2020.
- محمدي سماح محمد، "مجلة البحوث الإعلامية: استخدام الحكومة الإلكترونية لوسائل التواصل الاجتماعي: دراسة تحليلية من المستوى الثاني"؛ العدد الخامس والخمسون - الجزء الثالث 2020.
- عبد الفتاح علي، "الصحافة الإلكترونية في ظل الثورة التكنولوجية"؛ دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع 2020.
- الطالب غسان و الزعاير راكمز، "الادارة الالكترونية لمنظمات الاعمال"؛ دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع 2020.
- د. المبيضين صفوان، "مقدمة في الحكومة الالكترونية"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع 2020.
- نجم عبود نجم، "الادارة والمعرفة الالكترونية: الاستراتيجية-الوظائف-المجالات"؛ دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع 2019.
- حبيب بلال أحمد، موسى عبد الله، "الذكاء الاصطناعي ثورة في تقنيات العصر"، المجموعة العربية للتدريب والنشر 2019،
- تقرير التنمية الرقمية العربية 2019، نحو التمكين وضمان شمول للجميع، الأمم المتحدة الايسكو (ESCWA) 2019.
- البعيز ابراهيم، "تقنيات الاتصالات والمعلومات في دول الخليج"؛ منتدى التنمية الخليجي 2019.

- د. اسماعيل عبد الرؤوف، (المدينة الذكية) استراتيجية دعم التحول الرقمي، دار روابط للنشر وتقنية المعلومات ودار الشقري للنشر، 2018.
- بن مرزوق عنتر و آخرون، "إدارة الموارد البشرية في عصر الإدارة الإلكترونية"؛ مركز الكتاب الأكاديمي 2018.
- الصادق بيزان حنان، "دراسات ورؤى معلوماتية في إدارة المعلومات والمعرفة"؛ دار حميثرا للنشر والترجمة 2017.
- سرحان فائق محمد، الزويني عيدان، "تكنولوجيا المعلومات في إدارة المشاريع الإنسانية"؛ دار غيداء للنشر والتوزيع 2017.
- السلمي علي، "الإدارة في عصر المعرفة والعولمة"؛ سما للنشر والتوزيع 2017.
- مخطط العمل الوطني للحكومة المنفتحة بالمغرب 2018 – 2020، تعزيز دينامية المشاورات العمومية على الصعيد الوطني والجهوي 2017.
- محمد مدحت محمد، "الحكومة الإلكترونية = Electronic Government"؛ المجموعة العربية للتدريب والنشر 2016.
- غالب ياسين سعد، "الإدارة الإلكترونية"؛ دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع 2016.
- محمد هاني محمد، "إدارة الموارد البشرية"؛ دار المعتر للنشر والتوزيع 2015.
- تقرير الأمم المتحدة 2015: الطريق إلى العيش بكرامة بحلول عام 2030.
- الكتاني إدريس وبرنار مولان، "تكنولوجيا الحاسوب في خدمة الحكامة الجيدة والتنمية في البلدان النامية"؛ جامعة الأخوين بإفران شارع الحسن الثاني، إفران 53000 ، المغرب 2014.
- أحمد يس نجلاء، " الحوسبة السحابية للمكتبات، حلول و تطبيقات"، العربي للنشر والتوزيع 2014.
- راجح الصادق، "فضاءات رقمية: قراءات في المفاهيم والمقاربات والرهانات"؛ دار النهضة العربية 2014.
- فتوح جمعة صفاء، "مسئولية الموظف العام في إطار تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية"؛ دار الفكر والقانون 2014.
- التقرير العربي السابع للتنمية الثقافية، العرب بين مآسي الحاضر وأحلام التغيير اربع سنوات من "الربيع العربي". مؤسسة الفكر العربي، الطبعة الأولى 2014.
- بن اعراب محمد، "تجربة الإدارة الإلكترونية في الجزائر بين مقتضيات الشفافية وتجويد الخدمة، وإشكالية التخلص من منطق التسيير التقليدي"؛ مجلة الآداب و العلوم الاجتماعية، العدد 19 دجنبر 2014.
- بو مروان سمية، "الحكومة الإلكترونية ودورها في تحسين أداء الإدارات الحكومية: دراسة مقارنة"؛ مكتبة القانون والإقتصاد، الرياض 2014.
- عبد العليم أسامة محمد، أبو هاشم الشريف عمر أحمد، و بيومي هشام محمد، "الإدارة الإلكترونية: مدخل إلى الإدارة التعليمية الحديثة"؛ دار المناهج للنشر والتوزيع 2013.
- بربخ فرحان حسن، "إدارة التغيير و تطبيقاتها في الإدارة المدرسية"؛ دار أسامة للنشر والتوزيع 2012.
- كافي مصطفى يوسف، "الإدارة الإلكترونية E-Management: إدارة بلا أوراق، إدارة بلا مكان، إدارة بلا تنظيمات جامدة"؛ دار رسلان 2011.
- برنامج الحكومة الإلكترونية: المغرب الرقمي 2013، وزارة الصناعة والتجارة والتكنولوجيات الحديثة 2011.
- عبد الصادق عادل، "الديموقراطية الرقمية: Digital Democracy"؛ المركز العربي لأبحاث الفضاء الإلكتروني 2009.
- عبد الغني امين سعيد، "وسائل الاعلام الجديدة والموجة الرقمية الثانية"؛ أيتراك للنشر والتوزيع 2008.
- الطعامة محمد محمود و العلوش طارق شريف، "الحكومة الإلكترونية وتطبيقاتها في الوطن العربي"؛ المنظمة العربية للتنمية الإدارية 2004.

- المعهد السبيل عبد الله بن حمد، "التطوير الإداري والحكومة الإلكترونية"؛ العربي لإنماء المدن، ندوة الحكومة الإلكترونية: الواقع والتحديات، مسقط، 10-12 مايو 2003.

المراجع باللغات الأجنبية:

- Digital 2021 Global Overview Report: The latest insights into how people around the world use the Internet, Social Media, Mobile Devices, and Ecommerce. By WE Are Social and Hootsuite, 2021.
- UNCTAD B2C E-COMMERCE INDEX 2019, UNCTAD Technical Notes on ICT for Development, N°14 UNITED NATIONS, 2019.
- The "smart work" myth: how bureaucratic inertia and workplace culture stymied digital transformation in the relocation of South Korea's capital Hur, J.-Y., Cho, W., Lee, G., and (Bickerton, 2019).
- Revue du gouvernement numérique du Maroc: Jeter les bases de la transformation numérique du secteur public au Maroc, OECD 2018.
- OECD Digital Government Studies, Digital Government Review of Morocco; Laying the Foundations for the Digital Transformation of the Public Sector in Morocco, 2018.
- Unleashing Innovation beyond Organizational Boundaries: Exploring Citizensourcing Projects Schmidhuber, Lisa; Hilgers, Dennis International journal of public administration 2017.
- Mastering Digital Transformation: Towards a Smarter Society, Economy, City and Nation, Nagy K. Hanna, Bingley: Emerald Group Publishing Limited, 2016.
- E-GOVERNMENT IMPLEMENTATION, Phonepaseuth Solinthone, Tatyana Rumyantseva, Singapore's E-citizen Portal: A Case Study in G2C Transactions, MATEC Web of Conferences 79, 01066, 2016.
- Public administration and development; The Evolution of Information and Communication Technology in Public Administration, Liu, Shuhua Monica; Yuan, Qianli 2015.
- E-Governance for Smart Cities, T.M. Vinod Kumar Editor, School of Planning and Architecture, New Delhi (SPA-D) Calicut, Kerala India, 2015.
- Social Media in the Public Sector: A Guide to Participation, Collaboration and Transparency in the Networked World; De Ines Merge; John Wiley & Sons, Incorporated, 2012.
- Empowering Open and Collaborative Governance; Technologies and Methods for Online Citizen Engagement in Public Policy Making, Yannis Charalabidis and Sotirios Koussouris, Springer, 2012.

روابط إلكترونية تابعة للمراجع:

- تقرير الأمم المتحدة 2015: الطريق إلى العيش بكرامة بحلول عام 2030:
www.un.org/disabilities/documents/reports/SG_Synthesis_Report_Road_to_Dignity_by_2030.pdf
- "التحول الرقمي: رافعة إستراتيجية طموحة بالنسبة للمغرب"؛ المعهد الملكي للدراسات الإستراتيجية – المملكة المغربية:
<https://www.ires.ma/index.php/fr/publications/rapports-th%C3%A9matiques/763-transformation-num%C3%A9rique-et-maturit%C3%A9-des-entreprises-et-administrations-marocaines>
- تقرير "ممارسة أنشطة الأعمال 2020" الصادر عن البنك الدولي:
<https://www.doingbusiness.org/en/data/exploreeconomies/morocco#>
- برنامج الحكومة الإلكترونية، المملكة المغربية: <http://www.egov.ma>
- مخطط الصحة 2025 تحت شعار: "جميعا ملتزمون من أجل الصحة"، وزارة الصحة، المملكة المغربية:
<http://www.draatafilalet.ma/images/Publications-pdf/Plan-de-sant%C3%A9-2025.pdf>
- رقمنة القطاع العام: المقاربة الدنماركية، عرض للوفد السويدي الزائر، "Public Sector Digitisation : The Danish Approach", presentation to the Swedish visiting delegation
www.digst.dk/Styring/Itprojektraadet
- مؤشر الأمم المتحدة لتنمية الحكومة الإلكترونية 2010-2016: United Nations UN E-Government Knowledge Database,
<https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Data/CompareCountries>
- لجنة استراتيجية تكنولوجيا المعلومات والاتصال الإسبانية (CETIC) هي هيئة جماعية مسؤولة عن تحديد والإشراف على تطبيق استراتيجية تكنولوجيا المعلومات والاتصال للإدارة العمومية للدولة والهيئات العمومية التابعة لها. للمزيد من المعلومات:
https://administracionelectronica.gob.es/pae/Home/pae_Organizacion/ambito-AGE/comision-estrategia-tic.html
- استراتيجية الحكومة الرقمية 2020 بالأوروغواي، Digital Government Strategy 2020 Transforming with equity
www.agesic.gub.uy
- برنامج رقمنة مدينة هلسنكي: <https://digi.hel.fi/english>
- الحكومة الإسبانية، "Carpeta Ciudadana"، أو ملف المواطن:
<https://administracionelectronica.gob.es/ctt/ccd#.WT6NKG995HE>
- الحكومة الإيطالية، ANPR أو السجل الوطني للسكان: <https://www.anpr.interno.it>
- المفتاح الرقمي المتنقل، بمنصة "Chave Móvel Digital":
<https://joinup.ec.europa.eu/elibrary/case/chave-m%C3%B3vel-digital-kevaauthenticatingportugal%E2%80%99s-digital-service>

- جامعة سيدي محمد بن عبد الله، فاس: www.usmba.ac.ma
- كلية الآداب والعلوم الإنسانية – سايس، فاس: www.fls.usmba.ac.ma
- الحكومة المفتوحة بالمغرب: www.gouvernement-ouvert.ma
- الحكومة المغربية، البوابة الوطنية للمساطر والإجراءات الإدارية "إدارتي": www.idarati.ma
- الهيئة الوطنية للنزاهة والوقاية من الرشوة ومحاربتها: www.inpplc.ma
- وزارة الانتقال الرقمي وإصلاح الإدارة: www.mmsp.gov.ma
- السجل الوطني للسكان: www.rnp.ma
- هويتي الرقمية: www.identitenumérique.ma

• الفهرس

- إختصارات4
- ملخص7
- المقدمة10
- الفصل الأول: السياق العام لتكنولوجيا المعلومات والاتصال ودواعي التحول26
- المحور الأول: التحول الرقمي والاتجاهات السائدة حول هذا المفهوم28
- المبحث الأول : تكنولوجيا المعلومات والاتصال وتطور الوظيفة32
- المبحث الثاني : قدرات تكنولوجيا المعلومات والاتصال على إرساء التحول43
- المحور الثاني: تكنولوجيا المعلومات والاتصال متعددة الأوجه56
- المبحث الأول: طبيعة تكنولوجيا المعلومات والاتصال، حضور متغلغل ومنتشر في كل مكان57
- المبحث الثاني: المؤهلات المساعدة على تبني أنظمة الحكومة الإلكترونية73
- الفصل الثاني: تكنولوجيا المعلومات والاتصال رافعة أساسية لتحديث الإدارة المغربية87
- المحور الأول :مشروع التغيير في أفق إقرار إدارة إلكترونية89
- المبحث الأول :نظام الإدارة الإلكترونية ثورة في التفكير والتنفيذ:89
- المبحث الثاني :التوجهات العملية لتكريس النمط الإلكتروني داخل الإدارة المغربية:104
- المحور الثاني :تحسين الأداء في الإدارة المغربية لن يكون بدون ثورة:111
- المبحث الأول: تطوير أنظمة الإدارة الإلكترونية رافعة حقيقية للتغيير والتنمية:112
- المبحث الثاني :الإدارة المغربية أرضية خصبة للعمل بمبادئ الإدارة الإلكترونية:117
- الفصل الثالث : مشروع الحكومة الإلكترونية وتطبيقه في الإدارة المغربية142
- المحور الأول: مشروع الحكومة الإلكترونية والاتجاهات السائدة حول هذا المفهوم145
- المبحث الأول: نضج الحكومة الإلكترونية والآثار المرتبطة بها:146
- المبحث الثاني :مجالات تطبيق الحكومة الإلكترونية155
- المحور الثاني: اعتماد مقاربة تحويلية في تطوير أنظمة الحكومة الإلكترونية173
- المبحث الأول: ترتيب البيت الإداري وترسيخ الديمقراطية الإدارية174

- المبحث الثاني: نجاعة الإدارة الإلكترونية كآلية في ترشيد الخدمة العمومية 181
- الفصل الرابع: الحكومة الإلكترونية والحكومة الإلكترونية وسيلتان لحكمة جيدة 199
- المحور الأول: إرساء مبادئ الحكامة الرشيدة من بين أولويات الإدارة الإلكترونية 200
- المبحث الأول: آليات تفعيل مبادئ الحكامة الرشيدة وتعزيز التنمية من خلال نظم الإدارة الإلكترونية 205
- المبحث الثاني: رهانات هامة في تدبير مشاريع الحكومة الإلكترونية 219
- المحور الثاني : التحديات والفرص الإقليمية 231
- المبحث الأول: الحكومة الإلكترونية خلال جائحة فيروس كورونا (كوفيد - 19) 232
- المبحث الثاني: تقييم النتائج / الآثار المرتبطة بالحكمة الجيدة 240
- الخاتمة: 247
- المراجع: 256

• الجداول:

- الجدول (1): أنشطة مديرية قيادة الحكومة الإلكترونية 131
- الجدول (2): أكثر تكنولوجيات الإعلام والاتصال استعمالا وتأثيرها على وظائف الحكومة 149
- الجدول (3): فوائد الحكومة الإلكترونية على مختلف شرائح المستعملين 154
- الجدول (4): القيم والكفاءة كمدخلين لثقة المواطنين في المؤسسات العمومية 201
- الجدول (5): "إدارتي" منصة رقمية تسهل المساطر والإجراءات الإدارية 216
- الجدول (6): أهمية الاستقلالية والمواطنة مع استراتيجيات السياسة الأخرى في ظل حكمة الحكومة الرقمية 220
- الجدول (7): أهمية التنمية التعاونية والشاملة مع استراتيجيات السياسة الأخرى في ظل حكمة الحكومة الرقمية 222
- الجدول (8): خطة العمل والاستثمار مع استراتيجيات السياسة الأخرى في ظل حكمة الحكومة الرقمية 224
- الجدول (9): أهمية الرصد وتقييم المخرجات مع استراتيجيات السياسة الأخرى في ظل حكمة الحكومة الرقمية 226
- الجدول (10): أهمية أدوات إدارة المشاريع: عرض القيمة وحالات العمل في ظل حكمة الحكومة الرقمية 227
- الجدول (11): أهمية شراء تكنولوجيا المعلومات والاتصال في ظل حكمة الحكومة الرقمية 229

• الرسوم البيانية:

- الرسم (1): استطلاع الرأي برضى المواطنين عن الخدمات المقدمة لهم من طرف الإدارة العمومية 105
- الرسم (2): التوزيع الجغرافي لاستطلاع الرأي 106
- الرسم (3): الفئات الاجتماعية والمهنية ومستويات التعليم والفئات العمرية لاستطلاع الرأي 106
- الرسم (4): لائحة بمجالات تدخل الدولة التي يجب منحها الأولوية حسب المواطنين المستجوبين 107
- الرسم (5): استراتيجية برنامج المغرب الرقمي 118
- الرسم (6): مؤشرات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات 2010-19 في المغرب حسب " Oxford Business " OBG Group مجموعة أكسفورد للأعمال" 122
- الرسم (7): مكانة المغرب في مؤشر الأمم المتحدة لتنمية الحكومة الإلكترونية 2010-2016 155
- الرسم (8): المؤسسات العمومية المغربية التي تستخدم المنصات الرقمية لتمكين صنع القرار التشاركي 157
- الرسم (9): رضا المستخدمين عن خدمات الحكومة الرقمية 158
- الرسم (10): لائحة للأساتذة والأخصائيين للإستشارة والتواصل 163
- الرسم (11): مبيان توضيحي لنسب المواد الرقمية حسب النوع 164
- الرسم (12): حصيلة بث الدروس الجامعية على أثر الإذاعتين الجهويتين إذاعة فاس الجهوية وإذاعة راديو بلوس 166
- الرسم (13): مكافحة الفساد على مستوى المؤسسات العمومية المغربية 196

