رقمنة الخدمات العمومية وأثرها على العدالة الاجتماعية والمجالية

The Digitalization of Public Services and Its Impact on Social and Spatial Justice

د.احمد المودن Dr.Ahmed ELMOUDENE

باحث في القانون العام

أستاذ زائر بجامعة ابن زهر أكادير

والمدرسة SUP'H.DROIT

التابعة للجامعة الدولية بأكادير

Ah.elmoudene@uiz.ac.ma

ملخص:

شهد العالم طيلة هذه العقود الأخيرة تطورا في مجال التكنولوجيا المعلوماتية، حيث أصبحت هذه الأخيرة تفرض نفسها في جميع مجالات الحياة اليومية، ونتيجة لذلك نجد التكنولوجية الرقمية أخذت حيزا كبيرا في الممارسات اليومية. ولمسايرة هذا التطور، أصبح وجوبا على الإدارة العمومية أن تتخذ خطوات جريئة من أجل أن تتحول رقميا، عبر استبدال العمليات الكلاسيكية للإدارة إلى عمليات رقمية في دينامية للتحول الإداري الهادفة إلى تحديث المرفق العمومي، بما يعزز التنسيق المؤسساتي ويرفع من فعالية القرار الإداري.

كما تسهم المقاربة الرقمية للخدمات العمومية في تحقيق العدالة الاجتماعية والمجالية وترسيخ مبادئ الحكامة الجيدة، حيث تبرز الرقمنة كأداة استراتيجية لتعزيز ركائز الدولة الاجتماعية باعتبارها إطارا مرجعيا لتحقيق العدالة المجالية، من خلال التزامها بتعزيز نجاعة التدخلات العمومية، خاصة في المناطق النائية ولدى الفئات الهشة.

وإن كان المغرب حقق خلال العقود الأخيرة مكتسبات في مجال رقمنة المرفق العمومي، ابتداء من تطوير البنيات التحتية الرقمية، وإطلاق منصات رقمية لتقديم الخدمات العمومية وتبسيط المساطر الإدارية، إلى بلورة بيئة تشريعية ومؤسساتية، حيث ساهمت هذه المكتسبات من تقليص فجوة الرقمنة والتقدم خطوات إيجابية قصد تحقيق العدالة المجالية والاجتماعية، غير أن هذه التراكمات الايجابية لا تضمر دوام بعضا من المعيقات البنيوية التي تحد من قدرة التحول الرقمي على تحقيق الأهداف المنشودة.

الكلمات المفاتيح: العدالة، المجالية، الاجتماعية، الرقمنة، الأمية

ISSN: 3119-6837 - E-ISSN: 3119-6845
DÉPÔT LÉGAL: 2026PE0013

Abstract :

Over recent decades, the world has witnessed significant advances in information technology, which has become increasingly integrated into all areas of daily life. In response to this development, public administration has been required to undertake decisive steps toward digital transformation by replacing traditional administrative processes with digital ones, as part of a broader effort to modernize public services, strengthen institutional coordination, and enhance the effectiveness of administrative decision-making.

The digitalization of public services also contributes to achieving social and territorial justice and consolidating the principles of good governance. In this context, digitalization emerges as a strategic instrument for strengthening the foundations of the social state, which serves as a reference framework for promoting territorial justice through more effective public interventions, particularly in remote areas and among vulnerable populations.

Although Morocco has made significant progress in the digitalization of public services in recent decades—from developing digital infrastructure and launching online platforms for public service delivery and administrative simplification to establishing legislative and institutional frameworks—these achievements have helped reduce the digital divide and advance social and territorial justice. Nevertheless, despite these positive developments, certain structural obstacles persist, limiting the capacity of digital transformation to achieve its intended objectives.

Keywords: Justice, Spatial, Social, Digitalization, Illiteracy.

مقدمة:

شهد العالم طيلة هذه العقود الأخيرة تطورا في مجال التكنولوجيا المعلوماتية، فأصبحت هذه الأخيرة تفرض نفسها في جميع مجالات الحياة، ونتيجة لذلك تغلغلت التكنولوجية الرقمية وأخذت حيزا كبيرا في الممارسات اليومية لدى مختلف شرائح المجتمع وطنيا أو دوليا. ففي المجال الإداري الذي لا يساير هذا التطور، أضحى العمل الإداري التقليدي متجاوزا، كما صارت معها الإدارة العمومية خارج دائرة المنافسة وحبيسة الماضي ورقعتها الجغرافية.

وللخروج من هذا الوضع، أصبح وجوبا على الإدارة العمومية أن تتخذ خطوات جريئة من أجل أن تتحول رقميا، من خلال استبدال العمليات الكلاسيكية للإدارة العمومية إلى عمليات رقمية، من أجل دينامية للتحول الإداري الهادف إلى تحديث المرفق العمومي وتحسين أدائه. كما تشكل الرقمنة آلية فعالة لإعادة هندسة المساطر الإدارية وفق منطق النجاعة والسرعة والشفافية. فمن خلال اعتماد الأنظمة المعلوماتية والمنصات الرقمية، يتم تقليص آجال معالجة طلبات المواطنين وتبسيط الإجراءات الإدارية أمامهم، بما يحد من التعقيدات البيروقراطية.

ISSN: 3119-6837 - E-ISSN: 3119-6845
DÉPÔT LÉGAL: 2026PE0013

كما تتيح الرقمنة تدبير أفضل للمعطيات وتبادلها بين مختلف الفاعلين، مما يعزز التنسيق المؤسساتي ويرفع فعالية اتخاذ القرار الإداري، كما تسهم المقاربة الرقمية للخدمات العمومية في تقليص الفجوة الرقمية التي تؤثر بشكل عميق على العدالة الاجتماعية والمجالية وترسيخ مبادئ الحكامة الجيدة.

كما أن الرقمنة تشكل رافعة أساسية للحد من مظاهر البيروقراطية والفساد الإداري، من خلال إحداث تحول نوعي في طرق تدبير المرفق العمومي قائم على الشفافية؛ إذ تمكن الأنظمة الرقمية من تبسيط المساطر الإدارية، وتقليص عدد المتدخلين، كما تبرز الرقمنة كأداة استراتيجية لتعزيز ركائز الدولة الاجتماعية باعتبارها إطارا مرجعيا لتحقيق العدالة المجالية، من خلال التزامها بتقليص الفوارق بين المجالات وضمان توزيع منصف الخدمات العمومية. إذ تمكن من تعزيز نجاعة التدخلات العمومية، خاصة في المناطق النائية، عبر إتاحة الولوج إلى الخدمات العمومية عن بعد، مما يحد من إكراهات البعد الجغرافي وضعف البنيات التحتية، غير أن تحقيق هذا التكامل يظل رهينا بتجاوز تحديات الفجوة الرقمية.

وعليه، ولمعالجة هذا الموضوع نجد أنفسنا أمام الإشكالية التالية:

إلى أي حد تساهم رقمنة الخدمات العمومية بالمغرب في تحقيق العدالة الاجتماعية والمجالية؟

وانطلاقاً من هذه الإشكالية، سنسعى إلى معالجتها من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية:

1. كيف تساهم الرقمنة لتحقيق العدالة المجالية والاجتماعية في الولوج إلى الخدمات العمومية؟
2. ماهي مكتسبات رقمنة الخدمات العمومية بالمغرب؟
3. ما حدود فعالية الرقمنة الخدمات العمومية بالمغرب؟

سيتم اعتماد تقسيم منهجي يقوم على مطلبين؛ يخصص المطلب الأول لدراسة دور الرقمنة في تحسين الولوج إلى الخدمات، ومكتسبات رقمنة الخدمات العمومية بالمغرب. أما المطلب الثاني، فيعنى بتحليل عوائق رقمنة الخدمات العمومية، عبر تشخيص الإكراهات القانونية والمؤسساتية والعملية، مع الوقوف على بعض التجارب الدولية في هذا المجال، وذلك قصد استشراف آفاق تفعيلها بما ينسجم مع مرتكزات الدولة الاجتماعية.

1. المطلب الأول: دور الرقمنة في تحسين الولوج إلى الخدمات العمومية، وأهم المكتسبات المحققة بالمغرب

ساهمت الثورة التكنولوجية الرقمية في ظهور العديد من الآليات التي تسهل تبادل المعلومات والاتصال كما ساعدت على تقليص الوقت وتقليل التكاليف، فالرقمنة تسعى إلى "استخدام التقنيات الرقمية لتغيير

ISSN: 3119-6837 - E-ISSN: 3119-6845
DÉPÔT LÉGAL: 2026PE0013

نماذج الأعمال والعمليات وتوفير فرص جديدة لتوليد الثروة وللتنمية المستدامة"[1]. لذلك سنحاول التطرق في الفقرة الأولى إلى دور الرقمنة في تحسين الخدمات العمومية، بينما سنحاول الوقوف على أهم المكتسبات التي حققها المغرب في هذا المجال.

1.1: الفقرة الأولى: دور الرقمنة في تحسين الولوج إلى الخدمات العمومية

تعمل المؤسسات العمومية على عملية تحسين خدماتها، ولا سيما من خلال رقمنة العلاقات مع المواطن عبر تنزيل "الإدارة الإلكترونية"، التي تعكس عملية إضفاء الطابع الديمقراطي على الإدارة، والحق في الوصول إلى المعلومة. كما أصبح المرفق العمومي اليوم متحررا من القيد الزماني والمجالي وفي ديمومة شبه غير منقطعة، كما تساعد الرقمنة على تحقيق الديمقراطية الإدارية؛ من خلال تسهيل مشاركة المواطنين في تدبير الشأن الإداري وتعزيز دوره المجتمعي عبر تفاعل رقمي مع مصالح الإدارة العمومية، وتتجلى أهم أدوار الرقمنة في:

- ✓ تبسيط الإجراءات والمساطر الإدارية:

ساهم تضخم البيروقراطية الإدارية والترسانة القانونية المعقدة في إعاقة عمل الإدارة عوض تنظيمها وتفعيلها، وقد أدت هذه الإكراهات إلى ازدياد أشكال النفور وتراجع مستوى الثقة تجاه المرافق العمومية من جهة المرتفقين، إضافة الى التفاوتات المتباينة في استفادتهم من حقوقهم داخل الآجال المناسبة بسبب بطء الإدارة في الوفاء بواجباتها وفق الإطار الزمني المؤطر بالنصوص القانونية.

فاعتماد النظم الرقمية والتطبيقات المعلوماتية يتيح تقليص عدد الوثائق المطلوبة، كما يخفف العبء الإداري عن المرتفقين، كما يسهم في تبادل المعطيات بين الإدارات بشكل يضمن أمن المعلومات وتنسيقا مؤسساتيا متكاملا، كما تساهم المعالجة الرقمية للملفات في تكوين قاعدة بيانات ضخمة من شأنها أن تقدم دعامات تحليلية لتسهيل اتخاذ القرارات، بالإضافة إلى إمكانية تحليل الخطورة[2]، وتقوية القدرة على التنبؤ.

ومن المنظور المالي تمكن رقمنة الإدارة من ترشيد النفقات العمومية، خصوصا تلك الخاصة بالأرشفة اليدوية وتكاليف التخزين المادي للملفات والوثائق الإدارية، وتقليص تكاليف النقل والتنقل بين الإدارات من أجل تبادل الوثائق والمعلومات الإدارية. أما من المنظور البيئي تعتبر الرقمنة مدخلا لبلورة إدارة عمومية

[1] أبوبكر سلطان أحمد، الرقمنة.. إلغاء الحواجز بين البشر وتقنية المعلومات، زيارة الموقع يوم 2026/04/19.

[2] لوك دو وولف وخوسيه ب–سوكول، دليل تحديث الجمارك، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية ش.م.م مصر، ص:508.

ISSN: 3119-6837 - E-ISSN: 3119-6845
DÉPÔT LÉGAL: 2026PE0013

مستدامة، والتي تتمظهر في تقديم خدمات عمومية بدون ورق[3]، كما تساهم الرقمنة في الحد من الأثر البيئي للبنيات التحتية الرقمية، من خلال اعتماد الطاقات المتجددة لتشغيل مراكز البيانات، بما يعزز التوجه نحو مراكز البيانات الخضراء والمستدامة[4].

كما تساهم الرقمنة في توحيد طرق أداء العمل الإداري، وفي توحيد الإجراءات الإدارية والحد من السلطة التقديرية للموظف العمومي، كما تعزز تتبع أداء المرافق العمومية وتقييمه، وتيسر عمليات المراقبة والتدقيق ورصد الاختلالات، بما يرفع من نجاعة المرفق العمومي.

✓ محاربة الفساد وتعزيز الشفافية:

يعتبر الفساد الإداري والمالي أحد أكبر العوائق التي تحد من آثار التنمية فيها، كما ترجع بالسلب على حكامة المؤسسات الحكومية، كما يعيق توطيد العدالة المجالية والاجتماعية. ومن أجل احتواء هذه الآفة، تعتبر رقمنة الخدمات العمومية أحد أهم المداخل الحديثة لإصلاح الإدارة وتقوية مبادئ الحكامة الجيدة، من خلال إعادة هيكلة وتشكيل العلاقة بين المرتفق والإدارة العمومية، حيث تتمظهر أوجه هذه الهيكلة الجديدة:

أ. تساهم رقمنة الخدمات العمومية في الحد من التفاعل المباشر بين المرتفق والموظف العمومي، والحد من فرص الرشوة والمحسوبية، من خلال توحيد إجراءات تقديم الطلبات ومعالجتها آليًا أو شبه آلي، بما يقلل من التدخلات الشخصية غير المشروعة.

ب. تعزيز مبدأ الشفافية: تساهم الرقمنة في تعزيز الشفافية الإدارية من خلال نشر المساطر والوثائق المطلوبة وآجال معالجة الطلبات وشروط الاستفادة، مما يحد من الغموض الإداري لدى المرتفق ويقلص فرص استغلاله في ممارسات غير مشروعة، بما يدعم نزاهة المرفق العمومي وشفافيته.

ت. تسهيل المساءلة والمراقبة: تساهم رقمنة الخدمات العمومية في تعزيز المساءلة والمراقبة الإدارية من خلال تتبع مراحل معالجة الملفات وتوثيق تدخلات الموظفين إلكترونيًا، مما يسهل ربط المسؤولية بالمحاسبة، وكشف الاختلالات الوظيفية واتخاذ التدابير التصحيحية اللازمة لتحسين أداء المؤسسات العمومية.

[3] فاطمة الزهراء الشرقي، رقمنة إدارة الجمارك والضرائب غير المباشرة ودورها في تعزيز الاقتصاد الوطني، مجلة براق الدولية للدراسات القانونية والاقتصادية، المجلد 3، العدد 1، 2026، ص 3.

[4] https://www.ibm.com/sa-ar/think/topics/green-data-center

ISSN: 3119-6837 - E-ISSN: 3119-6845
DÉPÔT LÉGAL: 2026PE0013

✓ تعزيز الإدماج الاجتماعي:

تساهم رقمنة الخدمات العمومية في تجاوز الحواجز المجالية والزمنية وتعزيز استمرارية المرفق العمومي، كما تقلل من أعباء التنقل وتكاليف الولوج إلى الخدمات، خاصة بالنسبة لسكان المناطق النائية والأشخاص ذوي الإعاقة، من خلال منصات رقمية تراعي معايير الولوج الرقمي وتوفر خصائص ملائمة كتكبير النصوص والقراءة الصوتية وتبسيط الواجهات، كما أن هذه الخاصيات تمكن من تحسين جودة التفاعل بين مختلف الشرائح المجتمعية والإدارات، وتعزيز الإنتاجية والتنافسية الاقتصادية، كما تساهم في الحد من الفوارق الاجتماعية والمجالية[5].

كما تساهم خدمات حجز المواعيد والإشعارات الرقمية في تقليص مدة انتظار المرتفقين للحصول على الوثائق الإدارية، كما تساعد على تخفيف الضغط على المصالح العمومية من خلال تنظيم تدفق المرتفقين وفقًا للقدرات والخصوصيات اللوجستية للإدارة.

2.1: الفقرة الثانية: أهم مكتسبات الرقمنة بالمغرب

يعتبر المخطط الخماسي 1999-2003 الذي اعتمده المغرب أولى الخطوات في تشييد القواعد الأولى لعملية رقمنة الخدمات العمومية، وفي هذا الاتجاه، تم تقديم وثيقة "Stratégie e-Maroc"[6] سنة 2001 كإطار رسمي لمشروع الحكومة الإلكترونية (E-Gov)، حيث أوصت الوثيقة بتحديث الإدارة العمومية عبر توظيف التكنولوجيا الرقمية وتعميم الولوج إلى الإنترنت، ورقمنة المساطر والإجراءات الإدارية، إلى جانب وضع إطار تشريعي ينظم التبادل الإلكتروني للمعلومات ويحمي المعطيات الشخصية، بما يضمن الأمن الرقمي.

ومن مكتسبات هذا المخطط رقمنة الخدمات الجمركية، حيث اعتمدت إدارة الجمارة والضرائب غير المباشرة المنصة الإلكترونية BADR[7]، والتي تتيح إيداع التصاريح، وتتبع الملفات، وأداء الرسوم الجمركية رقميا لفائدة المقاولات، كما تمت رقمنة بعض الخدمات التي يقدمها الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي عبر منصة DAMANCOM، حيث تتيح هذه المنصة للمقاولات التصريح بالأجور والأجراء بشكل إلكتروني، وتتبع وضعية التصريحات عن بعد، وأداء الواجبات تجاه هذا الصندوق إلكترونيا.

[5] EL YAMANI Kaoutar, KASBAOUI Tarik et AIT LARBI Fatima Ezzahra, "De la transformation digitale responsable et inclusive : enjeux, risques et perspectives", Revue Internationale des Sciences de Gestion, Volume 6 : Numéro 2, 2023, P 1253.
[6] Ministère des Affaires Economiques et Générales, "Stratégie e-Maroc 2010: Réalisations, Orientations & Plans d'action", Septembre 2007, P 21.
[7] Base Automatisée des Douanes en Réseau.

ISSN: 3119-6837 - E-ISSN: 3119-6845
DÉPÔT LÉGAL: 2026PE0013

ولئن كانت سرعة تنفيذ رقمنة الخدمات العمومية خلال مدة هذا المخطط بطيئة، وذلك راجع لضعف البنية التحتية الرقمية، وقلة الكفاءات البشرية في المجال الرقمي. ولتدارك الأمر جاءت إستراتيجية e-Maroc 2010 سنة 2005 و التي امتدت إلى سنة 2010، وشكلت هذه الأخيرة طفرة أساسية في مسار التحول الرقمي بالمغرب، فقد ساهمت في تقليص الفجوة الرقمية على الصعيدين الاجتماعي والمجالي، حيث شهد المغرب الانتشار الواسع لشبكة الأنترنت، كما ساهمت في تطوير مجالات اجتماعية متعددة، ففي مجال التربية والتعليم اعتمد برنامج GENIE، والذي يهدف إلى تعميم تكنولوجيا المعلومات والاتصال بقطاع التعليم[8].

أما المجال القضائي فقد عرف وضع اللبنات الأساسية "للعدالة الرقمية" من خلال اعتماد التدبير الإلكتروني للعمليات القضائية عبر برنامج S@J[9]، كما تم إنشاء بوابة محاكم[10]، والتي كانت في بدايتها تتيح تتبع القضايا ومعرفة مآلها والاطلاع على الجلسات وتواريخها فقط، لكن مع مرور الوقت تم تحديث هذه الأخيرة لتصبح نافذة رقمية تساهم بالفعل في تحقيق العدالة الاجتماعية والمجالية بمختلف أبعادها، كتقديم طلبات شهادة الجنسية، والشباك الإلكتروني للسجل العدلي، ومستخرج السجل التجاري.

كما شهدت المرحلة تعزيز الإطار القانوني المؤطر للتحول الرقمي بالمغرب باعتماد القانون رقم 05-53[11] المتعلق بالتبادل الإلكتروني للمعطيات القانونية والقانون رقم 08-09[12] المتعلق بحماية الأشخاص الذاتيين تجاه معالجة المعطيات ذات الطابع الشخصي، حيث جاء القانونين في سياق الانتقالات المتسارعة لعملية الرقمنة التي عرفتها الخدمات العمومية، لذلك استوجبت الظروف سن وضرورة إرساء إطار قانوني ملائم لتوفير الحماية القانونية اللازمة لمعطيات المرتفقين المتعاملين إلكترونيا مع الإدارات العمومية، والسهر على ضمان الحق في الخصوصية الرقمية.

ولمواصلة رقمنة الخدمات العمومية بالمغرب، تم اعتماد استراتيجية المغرب الرقمي 2013، وعرفت هذه المرحلة سن المرسوم رقم 2.12.349[13] المتعلق بالصفقات العمومية من خلال جعل إلزامية النشر

[8] https://www.taalimtice.ma/ar/astratyjyt-wtnyt تمت زيارته يوم 2026/05/13 على الساعة 20:06

[9] جاء البرنامج ثمرة للتعاون بين المغرب والاتحاد الأوربي في إطار مشروع MEDA II، حيث تم اعتماد النسخة الأولى من هذا البرنامج سنة 2006.

[10] www.mahakim.ma

[11] ظهير شريف رقم 1-07-129 صادر في 19 من ذي القعدة 1428(30 نوفمبر 2007) بتنفيذ القانون رقم 05-53.

[12] ظهير شريف رقم 1.09.15 صادر في 22 من صفر 1430 (18 فبراير 2009) بتنفيذ القانون رقم 09.08.

[13] الجريدة الرسمية عدد 6140 – 23 جمادى الأولى 1434 (4 أبريل 2013)، ص 3031.

ISSN: 3119-6837 - E-ISSN: 3119-6845
DÉPÔT LÉGAL: 2026PE0013

الإلكتروني للصفقات العمومية بها، وذلك من تأجيل تقوية الشفافية وتقليل اللبس حول الفساد الإداري والمالي الذي يشوب نيل الصفقات العمومية، وتقريب الإدارة من المقاولات والمستثمرين بما يحقق الحكامة الجيدة.

كما تضمن القانون 55.19[14] المتعلق بتبسيط المساطر والإجراءات الإدارية، مجموعة من المستجدات التي تؤطر العلاقة بين الإدارة والمرتفقين بما يمكنهم من قضاء مصالحهم في أحسن الظروف والآجال، وتبسيط المساطر، وتقريب الخدمات الأساسية منهم، وكذا جعل هذه الإجراءات أمرا واقعا فيما يخص مجال الاستثمار، ولتنزيل ما جاء به هذا القانون تم إطلاق البوابة الوطنية للمساطر والإجراءات الإدارية "إدارتي"[15].

كما أظهرت جائحة كوفيد-19 أهمية الرقمنة في ضمان استمرارية الخدمات، من خلال توسيع العمل عن بعد والخدمات الإدارية والتعليم الإلكتروني والمعاملات الرقمية. كما أدى ذلك إلى تداول كميات كبيرة من البيانات الشخصية الحساسة، مما أبرز الحاجة إلى تعزيز الإطار التشريعي لحماية المعطيات والأمن الرقمي، ولهذا الغرض جاء القانون رقم 20-05[16] المتعلق بالأمن السيبراني من أجل تأمين السيادة الرقمية للدولة داخل الفضاء السيبراني، وينص هذا القانون على إلزام الإدارات العمومية والمؤسسات والمقاولات العمومية، بالإضافة إلى المسؤولين عن البنيات التحتية ذات الأهمية الحيوية، باتخاذ جملة من التدابير الوقائية والآليات التقنية المتطورة والتنظيمية لحماية أنظمة المعلومات التي تستند إليها في أداء مهامها وخدماتها للمرتفقين[17].

وبعد ظهور الذكاء الاصطناعي، أصبح هذا الأخير يعتمد عليه كقاطرة لتحقيق التحول الرقمي، لهذا اعتمد المغرب استراتيجية "المغرب الرقمي 2030"[18] قصد تعزيز العدالة المجالية والاجتماعية، عبر دعم ما تم تحقيقه خلال المحطات السابقة والتي همت تقليص فوارق الولوج للخدمات العمومية الرقمية بين

---

[14] ظهير شريف رقم 1.20.06، الصادر بتنفيذ القانون رقم 55.19 المتعلق بتبسيط المساطر والإجراءات الإدارية بتاريخ 6 ما رس 2020، الجريدة الرسمية عدد 6866، بتاريخ 19 مارس 2020، ص 1626.

[15] تم إنجاز بوابة "إدارتي" 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).

للمزيد أنظر الرابط: وزارة الانتقال الرقمي وإصلاح الإدارة

[16] ظهير شريف 1.20.69 صادر في 4 ذي الحجة 1441 (25 يوليو 2020) بتنفيذ القانون 05.20، الجريدة الرسمية عدد 6904، 9 ذو الحجة 1441 (30 يوليو 2020)، ص 4160.

[17] احمد المودن، السيادة الرقمية في ظل تغول الذكاء الاصطناعي، مجلة ريناد–العدد 24– مارس 2026، ص 341.

[18] اعتمدتها الوزارة المنتدبة لدى رئيس الحكومة المكلفة بالانتقال الرقمي وإصلاح الإدارة، أنظر الرابط:

استراتيجية المغرب الرقمي 2030

ISSN: 3119-6837 - E-ISSN: 3119-6845
DÉPÔT LÉGAL: 2026PE0013

المجالات الترابية وكذا الفئات الاجتماعية مع الحرص على جودتها. كما تهدف هذه الاستراتيجية إلى تعزيز والنهوض بالقدرة التنافسية للمغرب في مجال الاقتصاد الرقمي على الصعيد القاري والدولي، بما يعزز ويكرس موقعه كقوة واعدة في المجال الرقمي[19].

إجمالًا، حقق المغرب مكتسبات مهمة في رقمنة الخدمات العمومية، من خلال الاستراتيجيات الرقمية وتطوير المنصات الإلكترونية، مما ساهم في تبسيط المساطر، وتقليص البيروقراطية، وتسريع معالجة الطلبات وتحسين جودة الخدمات. كما عززت الرقمنة الولوج إلى الخدمات العمومية، وساهمت في تقليص بعض الفوارق المجالية والاجتماعية، بما يدعم نجاعة المرفق العمومي ومبادئ العدالة المجالية والاجتماعية. غير أن مواصلة هذا الورش يظل مرتبطة بمدى قدرة المغرب على تجاوز مختلف الإكراهات القانونية والمؤسساتية والعملية، التي تعيق وتحد من فعالية واستدامة هذا التحول الرقمي، وهذا ما سنتطرق إليه في المطلب الثاني.

2. المطلب الثاني: إكراهات رقمنة الخدمات العمومية بالمغرب ومحدودية العدالة المجالية والاجتماعية

رغم أهمية التحولات التي عرفتها الخدمات العمومية، سواء على مستوى التأطير القانوني وتبسيط المساطر الإدارية أو اعتماد الرقمنة لتحديث أساليب تدبير المرافق العمومية، فإن تحقيق أهداف الرقمنة لا يزال يواجه مجموعة من الإكراهات والتحديات. والتي تمظهر في:

1.2: غياب التقييم و ضعف المقاربة التشاركية

إن أكبر الإكراهات التي تواجهها رقمنة الخدمات العمومية بالمغرب هي غياب تقييم مختلف الاستراتيجيات التي اعتمدها، حيث أنه يتم اعتماد استراتيجية جديدة دون القيام بتقييم المرحلة السابقة، فقد جاء في ملخص تقييم إستراتيجية المغرب الرقمي 2013، أنه لم يتم أي تقييم لاستراتيجية المغرب الالكتروني "e-Maroc2010" الممتدة من الفترة 2005 إلى 2010 لمعرفة العوائق والشوائب التي صاحبت تنفيذها قصد اعتمادها كأرضية لإعداد إستراتيجية جديدة[20]، كما كشف الملخص عن مجموعة من الإخفاقات البنيوية التي تتمحور بصورة رئيسية حول غياب المقاربة التشاركية للفاعلين سواء على الصعيد المركزي[21]

[19] أصبح المغرب يحتل المرتبة 28 عالميا والمرتبة 2 إفريقيا بخصوص ترحيل الخدمات وتصدير الحلول الرقمية، أنظر:
https://www.mmsp.gov.ma/sites/default/files/2024-09/BrochureOffreOutsourcing

[20] المجلس الأعلى للحسابات، تقرير الخاص – تقييم إستراتيجية المغرب الرقمي 2013، ص 5.

[21] المجلس الأعلى للحسابات، م.س، ص 5.

ISSN: 3119-6837 - E-ISSN: 3119-6845
DÉPÔT LÉGAL: 2026PE0013

أو الصعيد الترابي خلال مراحل اعتماد الاستراتيجية مما أدى إلى ضعف الأهداف وتباينها، كما نتج عنها تغييب الأولويات الرقمية للمجالات الترابية وتعميق التفاوتات بخصوص البنية التحتية الرقمية لهذه المجالات.

فغياب المقاربة التشاركية نتج عنها بطئا في وثيرة انجاز وتنفيذ المشاريع المرتبطة بهذه الاستراتيجية، بشكل لا يواكب التطورات السريعة التي يعرفها عالم التكنولوجية الرقمية[22]، حيث لا تزال بعض المناطق القروية والنائية تعاني من ضعف البنية التحتية الرقمية، مما يحد الاستفادة من الخدمات العمومية الرقمية ويعيق تقليص الفوارق المجالية والاجتماعية، كما يعمق الفجوة والعزلة الرقمية، ويؤدي إلى تقييد استفادة سكان هذه المناطق من بعض الحقوق والخدمات الأساسية، حيث مازال 1.623.166 مغربي يعاني من فقر الإنترنت[23].

كما تجلت ضعف حكامة الاستراتيجيات السابقة في كثافة المشاريع المزمع إنجازها وتعدد الأهداف المراد تحقيقها في ظرف زمني وجيز، فعلى سبيل المثال تهدف استراتيجية "المغرب الرقمي 2013" إلى تأسيس 89 خدمة الكترونية جديدة على الانترنت بحلول 2013 بمبلغ إجمالي يقدر بـ 2 مليار درهم، لكن الواقع أفرز فرقا شاسعا بين ما تم توقعه وما تم إنجازه، حيث أشار التقرير الصادر عن وزارة الصناعة والتجارة والتكنولوجيات الحديثة أن عدد المشاريع التي تم إنجازها هو 17 مشروعا، بينما هناك 14 مشروعا في طور الإنجاز، في حين أن هناك 3 مشاريع يتعين إنجازها[24].

2.2: تحديات الصيانة والتكلفة المالية الباهظة

إن تحقيق العدالة المجالية والاجتماعية عبر التحول الرقمي من خلال رقمنة الخدمات العمومية لا ينحصر في توفير المعدات التقنية العالية الجودة وتفعيل هذه الخدمات من خلال استحداث مواقع ومنصات إلكترونية، إنما هو رهين باستدامتها، حيث تعد هذه الأخيرة من الدعائم الأساسية والمحورية لضمان ديمومة المرفق العمومي، لكن بلوغ هذه الغاية في الواقع العملي تصطدم بتحديات تقنية ومالية مهمة.

---

[22] نفس الملاحظة أبداها المقرر الخاص لمجلس الشيوخ الفرنسي في أحد تقاريره. أنظر:
https://intranet.senat.fr/rapports

[23] حيث يعرف الموقع فقر الأنترنت بأنه: "استحالة تحمل الأفراد لتكلفة باقة إنترنت تتضمن 1 جيكابايت لمدة شهر بسرعة تنزيل 10 ميغابِت في الثانية، إذا تعدت تكلفتها 10% من إجمالي الإنفاق اليومي". أنظر:
https://internetpoverty.io/#map_internet_index

[24] أنظر: http://www.abhatoo.net.ma/page-principale/برنامج الحكومة الالكترونية : المغرب الرقمي 2013

ISSN: 3119-6837 - E-ISSN: 3119-6845
DÉPÔT LÉGAL: 2026PE0013

ولمسايرة تطورات مجال تكنولوجيا الرقمية يجب على المؤسسات العمومية ضرورة تجديد المعدات التقنية، وتحيين البرمجيات المستعملة وتحديث المنصات الرقمية المقدمة للخدمات والسهر على صيانها بشكل دوري قصد ضمان استمرارية الأداء وجودة الخدمات، وعليه فإن القيام بهذه العملية تتطلب تعبئة الموارد المالية الكافية بغية توفير الجاهزية التشغيلية لهذه المعدات، أما محدودية هذه الموارد المالية قد ينتج عنها تفاوت في مستوى التجهيز التقني بين مختلف المجالات الترابية، مما سيؤدي لا محالة إلى توقف المنصات الرقمية أو ضعف تحديثها، وبالتالي ضعف جودة الخدمات الرقمية المقدمة، وتقويض تحقيق العدالة المجالية المبتغى تحقيقها عبر الرقمنة.

وفي هذا الاتجاه، أبدى المجلس الأعلى للحسابات ملاحظات في أحد التقارير حيث جاء فيه: " تُعتبر الصيانة الوقائية والتصحيحية من الأسس الجوهرية لضمان مرونة واستقرار وكفاءة النظم المعلوماتية. غير أن بعض البنى التحتية الأساسية شهدت فترات مطوّلة دون تغطية تعاقدية أو تدخل تقني. فعلى سبيل المثال، بقيت تجهيزات مركز البيانات الرئيسي دون عقد صيانة طيلة أكثر من 15 شهراً بسبب إجراءات الإلغاء وإبرام العقد الجديد. ويُعد هذا الغياب المطوّل للصيانة محفوفا بمخاطر تتعلّق بإمكانية حصول أعطال مادية، خاصة في فترات الضغط."[25]

فضعف الموارد المالية حالت دون اعتماد التكرارية في عملية تبريد قاعة الخوادم والمعدات التقنية المعلوماتية بوزارة التربية الوطنية، حيث جاء في ردها على ملاحظات المجلس السابق ذكره بخصوص معالجة الاختلالات التي تُعيق استمرارية ومرونة النظام المعلوماتي أنه: " فيما يتعلق بمواقع النسخ الاحتياطي في الرباط وفي مراكش، أنهما موقعان سلبيان (خامدان)، وأنه تقرر عدم اعتماد التكرارية بالنسبة لنظام التبريد من أجل الاقتصاد في التكاليف."[26]، فالوزارة لم تستحضر أهمية النسخ الاحتياطي للبيانات والذي يشكل أحد الشروط الرئيسية في تدبير البنيات التحتية الرقمية، فتغليب الاعتبارات المالية بغية تقليص النفقات التشغيلية وتكاليف الصيانة الدورية إضافة الى الحد من تآكل هذه المعدات، أدى إلى جعل موقعي النسخ الاحتياطي بكل من الرباط ومراكش موقعين خامدين.

[25] المجلس الأعلى للحسابات، تقرير برسم 2024-2025، ص 333.

[26] المجلس الأعلى للحسابات، تقرير برسم 2024-2025، ص 332.

ISSN: 3119-6837 - E-ISSN: 3119-6845
DÉPÔT LÉGAL: 2026PE0013

ففي فرنسا، خصصت وزارة التربية سنة 2025[27] اعتمادات كبيرة لخدمات استضافة التطبيقات والبيانات وتأمين نقلها عبر البنية التحتية والشبكة المعلوماتية الخاصة بالوزارة وخدمات الأمن المعلوماتي، والتي قدرت بما يزيد عن 8,2 مليون أورو بخصوص اعتمادات الالتزام، بينما قدرت اعتمادات الأداء بما يزيد عن 4,8 مليون أورو، فهذه المبالغ المهمة المرصودة من طرف فرنسا، لا يمكن تفسيره إلا بالنظرة الاستيعابية التنظيمية للدولة بأن ديمومة المرفق العمومي الرقمي أسيرتان بتوظيفات مالية في الصيانة والتشغيل والأمن السيبراني.

3.2: ضعف الثقافة الرقمية وتفشي الأمية الرقمية

سعى المغرب خلال السنوات الأخيرة إلى تعزيز العدالة التعليمية، حيث عرفت نسبة الأمية التعليمية انخفاضا مهما، فحسب معطيات للإحصاء العام للسكان والسكنى لسنة 2024، بلغت نسبة هذه الأمية 24,8%[28]، لكنه في المجال الرقمي تعتبر الأمية الرقمية أبرز الإكراهات التي تقوض العدالة المجالية والاجتماعية للاستفادة من الخدمات الرقمية، وتتجلى أسبابها في التراجع الذي يسجله المغرب في ثلاثة مستويات[29] وهي:

- ✓ امتلاك الوسائل الرقمية:

يتمثل في ضعف امتلاك التجهيزات الرقمية، حيث يعتبر هذا الضعف أحد المؤشرات البنيوية على ديمومة الفوارق المجالية والاجتماعية في الاستفادة من ايجابيات التحول الرقمي. فإذا كان الولوج إلى الخدمات العمومية الرقمية رهين بتوفر المواطنين على الحواسيب أو الهواتف الذكية واتصال بالإنترنت، فإن غياب هذه المعدات التقنية تتحول الرقمنة إلى آلية لإعادة إنتاج أشكال من الإقصاء الاجتماعي والترابي. وتشير المذكرة السابقة الذكر إلى أن 8,8% من المغاربة يمتلك جهاز حاسوب شخصي أو لوحة إلكترونية[30]، وتتفاقم هذه النسبة لدى المواطنين المتوفرين للمستوى التعليم الابتدائي بنسبة 0,8% وهو ما يبين استمرار التفاوتات المرتبطة بالمستوى التعليمي في الولوج إلى التجهيزات الرقمية.

لذلك، حتى لا تحول الرقمنة إلى مدخل للهشاشة والإقصاء، وجب تبني سياسات عمومية تستهدف دعم امتلاك الوسائل الرقمية، موجهة للفئة السابقة الذكر، كبرنامج "انجاز" الذي استهدف دعم اقتناء حاسوب

[27] Thierry LE GOFF, Rapport annuel de performances (PROGRAMME 214 : Soutien de la politique de l'éducation nationale), P 92.

[28] المندوبية السامية للتخطيط، الخصائص الديموغرافية والاجتماعية والاقتصادية للسكان، 2024، ص 12.

[29] Collin, S. (2013, 5 octobre). Les inégalités numériques en éducation : Une synthèse.

[30] المندوبية السامية للتخطيط، الخصائص الديموغرافية والاجتماعية والاقتصادية للسكان، 2024، ص 15.

ISSN: 3119-6837 - E-ISSN: 3119-6845
DÉPÔT LÉGAL: 2026PE0013

محمول والربط بالإنترنت لفائدة طلبة التعليم العالي، وبرنامجي "نافذة 1" و "نافذة 2"[31] المخصص لمنخرطي مؤسسة محمد السادس للنهوض بالأعمال الاجتماعية للتربية والتكوين، بما يجعلها رافعة لتحقيق التنمية الاجتماعية والمجالية.

✓ المعرفة والمهارات الرقمية:

يرى Jan van Dijk[32] أن أشكال اللامساواة الرقمية لا يمكن حصرها فقط في عدم امتلاك الوسائل الرقمية، بل تشمل امتلاك المهارات الرقمية، وعليه فإن الاستثمار الفعال لمنصات الخدمات الرقمية العمومية يظل رهينا بتأهيل مهارات المرتفق. وتشير الإحصائيات التي جاءت بها المذكرة السابقة الذكر إلى أن 22,2% من أشخاص الذين ليس لديهم أي مستوى تعليمي هي النسبة التي تستعمل الأنترنيت، بينما تمثل هذه النسبة 56,3% في صفوف المتوفرين على مستوى التعليم الابتدائي، وهذا المعطى يكشف أن الفجوة الرقمية هي انعكاس لفجوات اجتماعية وتعليمية ومجالية، حيث يتضح أن المستوى التعليمي يعتبر أحد أهم الدعائم للإدماج الرقمي. ومنه، فإن ضعف تملك الكفايات الرقمية يفضي إلى إعادة ظهور أشكال جديدة من اللامساواة الاجتماعية.

✓ القدرة على توظيف التكنولوجيا والاستفادة منها وتحقيق أثرها:

يعتبر هذا المستوى الأكثر تعقيدا في تطور مفهوم الفجوة الرقمية، حيث لم يعد الفضاء الرقمي مكانا لتبادل المعلومات والنفاذ إلى المعرفة، بل تحول إلى فضاء استراتيجي لخلق القيمة الاقتصادية. وفي هذا السياق، يؤكد كل من Van Deursen و Helsper[33] أن اللامساواة الرقمية تمتد إلى دراسة إمكانيات وقدرة الأفراد في استثمار إيجابيات التحول الرقمي وإعادة توظيفها بهدف تحقيق عوائد إيجابية خارج البيئة الرقمية كتحسين جودة الحياة، والرفع من الدخل المادي، وتوفير فرص الشغل.

وفي ظل الإكراهات السالفة الذكر، وغياب مقاربة تشاركية تشرك المجتمع المدني في برامج محو الأمية الرقمية، تبقى هذه الأخيرة أهم التحديات الجوهرية التي تعيق تحقيق العدالة المجالية والاجتماعية في

[31] استفاد أكثر من 30000 طالب من برنامج "انجاز"، كما استفادت أكثر من 120000 منخرط بمؤسسة محمد السادس للنهوض بالأعمال الاجتماعية للتربية والتكوين من اقتناء الحاسوب، بينما استفاد أكثر من 280000 من خدمة الربط بشبكة الأنترنت من برنامجي "نافذة 1" و "نافذة 2".

[32] Van Dijk, J. A. G. M. (2006). Digital divide research, achievements and shortcomings. Poetics, 34(4–5), 221–235.

[33] Van Deursen, A. J. A. M., & Helsper, E. J. (2015). The Third-Level Digital Divide: Who Benefits Most from Being Online? Communication and Information Technologies Annual: Digital Distinctions and Inequalities (Vol. 10, pp. 29–52).

ISSN: 3119-6837 - E-ISSN: 3119-6845
DÉPÔT LÉGAL: 2026PE0013

المجال الرقمي. فحسب تقرير المجلس الأعلى للحسابات، بلغت نسبة الأمية الرقمية بالمغرب 56% من السكان[34]، وتدل هذه النسبة على أن السياسات العمومية لم تمنح الأولويات الكافية لتعزيز وتأهيل القدرات والمهارات الرقمية للمواطنين.

فقد أدى ارتفاع الأمية الرقمية إلى بروز وساطة رقمية تستعين فيها بعض المؤسسات العمومية بفاعلين من القطاع الخاص لتسهيل الولوج إلى الخدمات الرقمية، بما قد يرتب تكاليف إضافية على المرتفقين. كما يثير ذلك تحديات مرتبطة بحكامة المعطيات الشخصية وحمايتها، نتيجة تعدد الأطراف القادرة على الوصول إلى البيانات الحساسة للمرتفقين، مما يطرح تساؤلات حول مدى سهر وحرص هؤلاء الوسطاء على حماية المعطيات ذات الطابع الشخصي تطبيقا لمقتضيات القانون 08-09[35].

خاتمة:

يعتبر التحول الرقمي أحد مداخل تحسين عمل المرافق العمومية وفعالية خدماتها وتطوير أدائها الإداري بما يناسب متطلبات التقدم التكنولوجي والاستجابة للطلبات اليومية المتزايدة، من خلال تقليص مدة معالجتها، وتقوية الشفافية الإدارية أمام المرتفقين، وهذا كله ما يجعل من الرقمنة أحد المرتكزات الضرورية لتحديث الإدارة العمومية المغربية.

ويتضح أن المغرب حقق خلال العقدين الأخيرين، تقدما مهما في مجال رقمنة الخدمات العمومية، ابتداء من تطوير البنيات التحتية الرقمية، والمنصات الإلكترونية لتبسيط المساطر الإدارية وتقديم الخدمات الرقمية العمومية، إلى بلورة بيئة تشريعية ومؤسساتية لتأطير ومواكبة هذا التحول، حيث ساهمت هذه المكتسبات من تقليص فجوة الرقمنة والتقدم خطوات إيجابية من أجل تحقيق العدالة المجالية والاجتماعية.

رغم المكتسبات المحققة في مجال رقمنة الخدمات العمومية، لا تزال بعض المعيقات البنيوية تحد من فعاليتها، خاصة في ظل ضعف تقييم المشاريع الرقمية ومحدودية إشراك مختلف الفاعلين في تصميمها وتنفيذها وتقييمها، مما يضعف قدرتها على الاستجابة المستمرة لاحتياجات المرتفقين. كما تفرض الوتيرة المتسارعة للتطور التكنولوجي أعباء مالية متزايدة مرتبطة بالاستثمار والصيانة والتحديث، بما يثير إشكالية استدامة الخدمات العمومية الرقمية ونجاعتها.

---

[34] التقرير السنوي للمجلس الأعلى للحسابات برسم 2022-2023، ص 164.

[35] القانون رقم09.08 المتعلق بحماية الأشخاص الذاتيين تجاه معالجة المعطيات ذات الطابع الشخصي، الجريدة رسمية عدد 5711 بتاريخ 27 صفر 430 (23 فبراير 2009)

ISSN: 3119-6837 - E-ISSN: 3119-6845
DÉPÔT LÉGAL: 2026PE0013

كما تسهم محدودية المهارات الرقمية لدى المرتفقين في استمرار الأمية والفجوة الرقمية، مما يدفع الفئات غير المتمكنة إلى الاعتماد على الوسطاء أو الحضور المباشر إلى الإدارات العمومية، وما يترتب عن ذلك من تكاليف إضافية وإعادة إنتاج أوجه جديدة من عدم المساواة في الولوج إلى الخدمات الرقمية. كما يثير اللجوء إلى الوسطاء غير المعتمدين إشكالات قانونية وأمنية مرتبطة بحماية المعطيات الشخصية، لاسيما مخاطر تسريبها أو معالجتها خارج الأطر الرسمية، بما يستدعي تعزيز آليات الحماية والرقابة على تداول بيانات المرتفقين.

وعليه، فإن إتاحة البنية التحتية والخدمات الإلكترونية لا تكفي وحدها لضمان استفادة متكافئة منها، مما يبرز دور المجتمع المدني في تحقيق الإدماج الرقمي من خلال محو الأمية الرقمية، وتأطير الفئات الهشة، ونشر الثقافة الرقمية، والمساهمة في الترافع من أجل سياسات رقمية أكثر إنصافًا. ومن ثم، يمكن للرقمنة أن تشكل رافعة للعدالة الرقمية والإدماج الاجتماعي والتنمية الترابية المستدامة، شريطة ضمان تكافؤ فرص الولوج إليها، بدل أن تصبح وسيلة لإعادة إنتاج الفوارق الاجتماعية والمجالية.

المراجع

المصادر القانونية

- ظهير شريف رقم 129-07-1 صادر في 19 من ذي القعدة 1428(30 نوفمبر 2007) بتنفيذ القانون رقم 05-53.
- ظهير شريف رقم 1.09.15 صادر في 22 من صفر 1430 (18 فبراير 2009) بتنفيذ القانون رقم 09.08.
- الجريدة الرسمية عدد 6140 –23 جمادى الأولى 1434 (4 أبريل 2013)، ص 3031.
- ظهير شريف رقم 1.20.06، الصادر بتنفيذ القانون رقم 55.19 بتاريخ 6 ما رس 2020، الجريدة الرسمية عدد 6866، بتاريخ 19 مارس 2020، ص 1626.
- ظهير شريف 1.20.69 صادر في 4 ذي الحجة 1441 (25 يوليو 2020) بتنفيذ القانون 05.20، الجريدة الرسمية عدد 6904، 9 ذو الحجة 1441 (30 يوليو 2020)، ص 4160.
- صدر في 18 من ربيع الآخر 1446 (22 أكتوبر 2024)، الجريدة الرسمية عدد 7352 الصادرة في 11 جمادى الأولى 1446 (14 نوفمبر 2024)، ص 7748.

- ظهير شريف رقم 1.09.15 صادر في22من صفر 1430 (18فبراير 2009) بتنفيذ القانون رقم09.08، الجريدة رسمية عدد 5711 بتاريخ 27 صفر 430 (23 فبراير 2009).
- **المقالات**
- عبد الستار إبراهيم دهام، التنظيم البيروقراطي إزاء الفكر الإداري المعاصر :إطار نظري، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 2، 2008.
- إبراهيم الزياني، التقسيم الإداري: وظائفه وتطبيقاته بالمغرب"، المجلة المغربية للسياسات والقانون والاقتصاد، عدد 23، 1990.
- فاطمة الزهراء الشرقي، رقمنة إدارة الجمارك والضرائب غير المباشرة ودورها في تعزيز الاقتصاد الوطني، مجلة براق الدولية للدراسات القانونية والاقتصادية، المجلد 3، العدد 1، 2026.
- إيمان اليزناسني، رقمنة الخدمات الإدارية بالمغرب، وانعكاساتها في تجويد المرفق العام، مجلة المعرفة، عدد 22، دجنبر 2024.
- احمد المودن، السيادة الرقمية في ظل تغول الذكاء الاصطناعي، مجلة ريناد–العدد 24– مارس 2026.
- EL YAMANI Kaoutar, KASBAOUI Tarik et AIT LARBI Fatima Ezzahra(2023). "De la transformation digitale responsable et inclusive : enjeux, risques et perspectives", Revue Internationale des Sciences de Gestion, Volume 6, Numéro 2.
- Van Dijk, J. A. G. M. (2006). Digital divide research, achievements and shortcomings. Poetics, 34(4–5), 221–235.
- Van Deursen, A. J. A. M., & Helsper, E. J. (2015). The Third-Level Digital Divide: Who Benefits Most from Being Online? Communication and Information Technologies Annual: Digital Distinctions and Inequalities (Vol. 10).
- Collin, S. (2013, 5 octobre). Les inégalités numériques en éducation : Une synthèse.
- **التقارير**
- المجلس الأعلى للحسابات، تقرير برسم 2024–2025.
- المندوبية السامية للتخطيط، الخصائص الديموغرافية والاجتماعية والاقتصادية للسكان، 2024.
- التقرير السنوي للمجلس الأعلى للحسابات برسم 2022–2023.
- المجلس الأعلى للحسابات، تقييم إستراتيجية المغرب الرقمي 2013.

– لوك دو وولف وخوسيه ب–سوكول، دليل تحديث الجمارك، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية ش.م.م مصر.

– Ministère des Affaires Economiques et Générales, "Stratégie e-Maroc 2010: Réalisations, Orientations & Plans d'action", Septembre 2007.
– Thierry LE GOFF, Rapport annuel de performances (PROGRAMME 214 : Soutien de la politique de l'éducation nationale).

المواقع الالكترونية:

– أبوبكر سلطان أحمد، الرقمنة. إلغاء الحواجز بين البشر وتقنية المعلومات.
– وزارة الانتقال الرقمي وإصلاح الإدارة: https://shorturl.at/Qjnnv
– https://www.taalimtice.ma/ar/astratyjyt-wtnyt
– http://www.abhatoo.net.ma/page-principale2013 المغرب الرقمي : برنامج الحكومة الالكترونية/
– https://internetpoverty.io/#map_internet_index