دور الرقمنة في تقييم السياسات العمومية الترابية في المغرب: نحو مقاربة جديدة لقياس الأثر

The Role of Digitalization in Evaluating Local Public Policies in Morocco: Toward a New Approach to Impact Measurement

د. سعيد حسني Dr. said.housni
باحث في العلوم الاقتصادية والتدبير
كلية الاقتصاد والتدبير - جامعة ابن طفيل، القنيطرة – المغرب
said.housni@uit.ac.ma

ملخص

يهدف هذا البحث إلى تحليل أثر الرقمنة على الأداء الحكومي. في المغرب، يعد التحول الرقمي خيارا استراتيجيا جوهريا لتحديث الإدارة العمومية وإعادة بناء المرفق العمومي على أسس النجاعة والشفافية. وقد أسهم هذا التحول في تبسيط المساطر الإدارية، وتقليص الأخطاء، والانتقال بالعلاقة مع المرتفقين من البيروقراطية التقليدية إلى علاقة تفاعلية تعزز مبدأ الإنصاف وثقة المواطن. كما حدّت الرقمنة من احتكار المعلومة والممارسات غير المشروعة، ممكنة المواطن من تتبع أداء الفاعل العمومي. وعلى مستوى الحكامة، فتح التحديث الرقمي الآفاق لبناء إدارة ذكية تستبق الحاجيات التنموية وتعتمد التخطيط القائم على المعطيات الدقيقة، مع ترسيخ ثقافة النتائج وربط المسؤولية بالمحاسبة. كما أظهر هذا البحث وجود تحديات جمة تتطلب مزيدا من الجهود من تنزيل ورش التحول الرقمي لتجويد الخدمة العمومية.

الكلمات المفتاحية: الرقمنة، سياسة عمومية، الحكامة، ترشيد النفقات العمومية.

Abstract

This study aims to analyze the impact of digitization on government performance. In Morocco, digital transformation is a fundamental strategic choice for modernizing public administration and rebuilding public services on the principles of efficiency and transparency. This transformation has contributed to streamlining administrative procedures, reducing errors, and shifting the relationship with service users from traditional bureaucracy to an interactive one that reinforces the principle of fairness and citizen trust. Digitalization has also curbed the monopoly on information and illicit practices, enabling citizens to monitor the performance of public actors. In terms of governance, digital modernization has opened up new possibilities for building a smart administration that anticipates development needs and relies on data-driven planning, while fostering a culture of results and linking responsibility to accountability. This

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

research also revealed significant challenges that require further efforts to implement digital transformation initiatives aimed at improving public services.

Keywords: Digitization, public policy, governance, rationalization of public spending.

مقدمة

شهدت الدولة الحديثة خلال العقود الأخيرة تحولات بنيوية عميقة طالت فلسفة ومنهج الإدارة ومفاهيم الحكامة وتدبير الشأن العام، حيث أدى التسارع التكنولوجي وتعاظم دور تقنيات المعلومات والاتصال إلى الانتقال من الأنماط التقليدية القائمة على البيروقراطية والمعاملات الورقية إلى فضاء جديد يرتكز على الرقمنة والحلول الذكية .ولم تعد الرقمنة مجرد تحديث آلي للمساطر أو إجراء تقني هامشي، بل أضحت الخيار الاستراتيجي والمحدد الأساسي لإعادة صياغة طبيعة العلاقة بين الإدارة والمواطن، وإعادة هيكلة أساليب العمل العمومي وفق مبادئ السرعة، الشفافية، والنجاعة.

وفي هذا السياق المتسارع، اكتسب تقييم السياسات العمومية أهمية قصوى باعتباره الأداة المنهجية والعلمية الكفيلة بتقدير مدى نجاعة البرامج والقرارات الحكومية، وقياس آثارها الاقتصادية والاجتماعية على الفئات المستهدفة .فالتقييم لم يعد ينظر إليه كممارسة بعدية شكليّة أو إجراء إداري معزول، بل أصبح سيرورة مجتمعية ومؤسساتية تستهدف ترشيد الموارد، وربط المسؤولية بالمحاسبة، وتوجيه صناع القرار نحو بناء سياسات استباقية قائمة على الدليل والمؤشرات الدقيقة .ومن هذا المنطلق، التقت الرقمنة بمسار تقييم السياسات العمومية الترابية لتشكل منظومة متكاملة؛ حيث توفر التكنولوجيا الرقمية والبيانات الضخمة زاداً معرفياً غير مسبوق يغير منطق التقييم من التحليل الوصفي البعدي إلى المتابعة اللحظية والاستشراف التنبؤي.

تتجلى أهمية هذا التداخل في كون الرقمنة أضحت ركيزة جوهرية لبناء الحكامة الترابية. فقد ساهمت التطبيقات والمنصات الرقمية في تقريب الخدمة العمومية، وتكريس العدالة المجالية من خلال تجاوز العوائق الجغرافية، فضلاً عن فتح آفاق جديدة للديمقراطية التشاركية عبر تفعيل منصات الاستشارة ورصد نبض الشارع وقياس رضا المرتفقين بشكل مباشر وآني .ومع ذلك، فإن هذا التحول الرقمي لا يخلو من تحديات سوسيومجالية وتقنية معقدة؛ بدءاً من عمق الفجوة الرقمية والتفاوتات بين المجالات الحضرية والقروية، مروراً بمقاومة التغييرلدى البعض وكذا ضعف التكوين الرقمي للموارد البشرية، وصولاً إلى مخاطر الأمن السيبراني وتحديات حماية المعطيات الشخصية للمواطنين.

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

من هذا المنطلق، يطرح هذا الموضوع إشكالية محورية تتمثل في :**كيف تشكل الرقمنة دعامة استراتيجية لإعادة تشكيل منطق ومنهج تقييم السياسات العمومية خاصة على المستوى الترابي؟**

عمليا، للإجابة على هذا السؤال الرئيسي ومحاولة فهم الموضوع والإلمام بمختلف جوانبه، تم تقسيم هذا البحث إلى ثلاث محاور كبرى وفق النسق الفكري التالي:

- ✓ المحور الأول: يسلط الضوء على الإطار المفاهيمي الذي ينبني عليه هذا البحث؛
- ✓ المحور الثاني: يعرض تحليل التجربة المغربية في مجال تعزيز الرقمنة في كل مفاصل الادارة العمومية الترابية؛
- ✓ المحور الثالث: يركز على ابراز تأثير الرقمنة على تقييم البرامج التنموية مما يسمح بتوجيه الفعل العمومي وتعليل تجليات استعمال المال العمومي.

1. الإطار المفاهيمي

ان البحث عن الجواب لإشكالية بحثية يتطلب من الباحث تأطير المفاهيم الكبرى التي تشكل الدعامات الاساسية للبحث .

1.1. مفهوم الرقمنة

تعد الرقمنة مفهوم حديث ارتبط ظهوره مع بروز التكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والذي نتج عنه التحول من استخدام الطرق التقليدية في نقل المعلومات والمعارف إلى استخدام الأرقام في نقل هذه المعلومات والمعارف بتوظيف التكنولوجيا الحديثة.

وفي هذا الصدد، قد حظي هذا المفهوم باهتمام كبير من قبل مجموعة من الباحثين والمؤسسات. وتتعدد المفاهيم المتعلقة بمصطلح "الرقمنة"، وذلك وفقا للسياق الذي يستخدم فيه، فينظر *Kuny* (1995) إلى الرقمنة على أنها عملية تحويل مصادر المعلومات على اختلاف أشكالها من إلى شكل مقروء بواسطة تقنيات الحاسبات لنظام معلومات يستند إلى الحسابات الآلية عبر النظام الثنائي (*Bits*)، والذي يعتبر وحدة المعلومات الأساسية لنظام معلومات يستند إلى الحسابات الآلية، وتحويل المعلومات إلى مجموعة من الأرقام الثنائية، يمكن أن يطلق عليها (الرقمنة)، ويتم هذا بفضل الاستناد إلى مجموعة من التقنيات والأجهزة المتخصصة (حميدوش ،2020) .

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

وفقًا لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (2019)، يمكن تعريف الرقمنة بأنها عملية تدمج بين استخدام التكنولوجيا والبيانات الرقمية والترابطات بهدف إنشاء أنشطة جديدة مع تحسين الأنشطة القائمة .

وتعرف (1999) *Buresi* الرقمنة على أنها منهج يسمح بتحويل البيانات والمعلومات من النظام التناظري إلى النظام الرقمي (جربوعة، 2019). كما يمكن تفسير مفهوم "الرقمنة" (*Digitalisation*) على أنه ممارسة تتمثل في استخدام التقنيات الرقمية لتغيير نموذج العمل وتوفير فرص جديدة للإيرادات وخلق القيمة؛ فهي تمثل عملية التحول إلى مؤسسة رقمية. وعلاوة على ذلك، تُعد الرقمنة العملية المباشرة لتحويل المعلومات التناظرية (*Analogique*) إلى صيغة رقمية. كما تشير الرقمنة إلى استخدام التكنولوجيا الرقمية – وربما المعلومات المُحوَّلة إلى صيغة رقمية – لابتكار القيمة واكتسابها بأساليب جديدة (*Rhazzi & Dhiba, 2022*).

ويقدم (1997) Hodges مفهوما آخرا تبنته المكتبة الوطنية الكندية، ويعتبر فيه الرقمنة عملية أو إجراء لتحويل المحتوى الفكري المتاح على وسيط تخزين فزيائي تقليدي مثل (مقالات الدوريات، والكتب، والمخطوطات والخرائط...) إلى شكل رقمي .

وبهذا فعملية الرقمنة لا تعني فقط الحصول على مجموعات من النصوص الإلكترونية وإدارتها، ولكن تتعلق في الأساس بتحويل مصدر المعلومات المتاح في شكل ورقي أو على وسيط تخزين تقليدي إلى شكل إلكتروني، وبالتالي يصبح النص التقليدي نصا مرقمنا يمكن الاطلاع عليه من خلال تقنيات الحاسبات الآلية.

يكشف *Mergel* وآخرون (2019) في دراستهم أن رقمنة الخدمات العامة هي عملية تستند إلى استخدام التقنيات الرقمية، وتهدف إلى تحسين كفاءة الخدمات التي تقدمها المؤسسات الحكومية للمستخدمين، وإمكانية الوصول إليها، وشفافيتها. بينما يرى مؤلفون آخرون، مثل (2004) *Stolterman & Fors*، أن الرقمنة مفهوم شامل يصعب تعريفه، موضحين أنها تغيير جذري ناجم عن استخدام تكنولوجيات المعلومات في جميع مجالات النشاط.

2.1. مفهوم السياسات العمومية

تعددت التعاريف الأكاديمية لهذا المفهوم وتنوعت بتنوع المدارس الفكرية والمجالات العلمية (الاقتصاد، العلوم السياسية، التدبير العمومي والتنمية الترابية). من الناحية النظرية، يعتبر السياسي الأمريكي

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

(1965) *Easton D.*أحد الرواد في تعريف السياسات العمومية. يصفها بأنها: التخصيص السلطوي للقيم داخل المجتمع .هذا التعريف يركز على أن السياسات العمومية تمثل قرارات تمثل إرادة الدولة لتحقيق مجموعة من الأهداف المتفق عليها ضمن المجتمع (الناصري، 2024).

بينما يعرفها (1972) *Dye, T. R.* بأنها كل ما تختار الحكومات أن تفعله أو لا تفعله. ويتوافق هذا الوصف مع تعريف (1978) *Jenkins* الذي يعتبر السياسات العمومية "قرار اثبت أو سلسلة ن القرارات المتعلقة باتخاذ إجراء محدد أو الامتناع عن اتخاذه في مجال معني من المسؤولية الحكومية ."هذين التعريفين يبرزان أن القرارات الحكومية، سواء كانت قرارات بالقيام بفعل معني أو الامتناع عن فعل، تعتبر سياسات عمومية.

من جانبه يرى (1994) *Anderson*السياسات العمومية بأنها مسار العمل الذي يتبعه الفاعلون الحكوميون لمواجهة مشكلة أو قضية معينة. يعكس هذا التعريف أهمية العملية الحكومية في تحديد مسار العمل المناسب لحل المشكلات.

ويعتبر (1999) *Thoenig* السياسات العمومية على أنها هي التدخلات التي تقوم بها السلطة باستعمال القوة العمومية والشرعية الحكومية في مجال محدد على مستوى المجتمع أو التراب (الغبري،2020 ،) .أي أن السياسات العمومية هي فعل تدخل عمومي لسلطات عمومية مهتمة وذات مشروعية عبر برنامج عمل في جمال محدد من مجالات المجتمع وفي فضاء ترابي محدد وكذلك في مدة زمنية محددة من أجل تسوية مشكل عمومي.

إن مفهوم السياسات العمومية مرتبطا بشكل وثيق بمؤسسة الدولة. بيد أن هذا الارتباط سرعان ما تراجع عند بداية الثمانينات من القرن الماضي، وذلك بعد بروز مفاهيم كاللامركزية وعدم التركيز في علم الإدارة والقانون الإداري التي دفعت مشاركة مؤسسات أخرى غير الدولة كالجماعات الترابية في إنتاج سياسات عمومية في حدودها المجالي. في سياق متصل كانت السياسات العمومية تتمحور حول تدخل الدولة بشكل مباشر في تنظيم الأسواق والسيطرة على القطاعات الاقتصادية، لكن مع تطور الفكر الاقتصادي وانتشار الاقتصاد الليبرالي، أصبحت السياسات العمومية تشمل أيضا التوجيه والتنسيق التوجيه والتنسيق بين القطاعين العام والخاص (الناصري،2024).

فتعتبر السياسات العمومية أحد المفاهيم الرئيسية في مجال العلوم السياسية والاقتصادية والإدارة العامة، وهي تلعب دورا محوريا في توجيه مسارات التنمية في الدول الحديثة. إنها ليست مجرد قرارات حكومية تتخذ

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

بشكل عشوائي، بل هي نتاج لعملية تخطيط استراتيجي تهدف إلى تحقيق أهداف متعددة تشمل التنمية الاقتصادية والعدالة الاجتماعية، والمحافظة على البيئة، وتعزيز الحكامة المؤسساتية.

السياسات العمومية هي برنامج عمل متكامل ومنسجم تتخذه السلطات العامة لحل مشكلة جماعية قائمة أو تلبية احتياجات المجتمع في مجال معين. إنها مجموع القرارات والأعمال التي يقوم بها الفاعلون المؤسساتيين لتحقيق أهداف محددة.

3.1. تقييم السياسات العمومية

تقييم سياسة عمومية هو الدراسة المنجزة بهدف تقدير قيمة هذه السياسة من حيث أهدافها وطرق تنزيلها على أرض الواقع ونتائجها وآثارها الاقتصادية والاجتماعية وقياس مستوى الأداء، وذلك كله من أجل تقدير مدى وجاهة هذه السياسة (INTOSAI, 2019) .

أو هو مسار علماني ومنهجي يهدف إلى قياس أثر ونجاعة البرامج والقرارات المتخذة من طرف السلطات العامة لحل مشكلة مجتمعية أو الاستجابة لتحديات معينة، وذلك بمقارنة النتائج المحققة بالأهداف المسطرة.

يهدف تقييم السياسات العامة إلى تحديد العلاقة السببية بين عنصرين أساسيين في عالم السياسات العامة: السياسة المنفذة والنتائج الملحوظة والمراقبة (Gertler et al, 2011).

2 .الإطار النظري للبحث

في هذا المحور، ستحاول الورقة التعريف بالإطار النظري للعلاقة بين الرقمنة وتقييم السياسات التنموية الترابية، وسيتم ذلك بالاعتماد على مجموعة من النظريات والبحوث الميدانية المنجزة في هذا الموضوع من طرف مجموعة من الباحثين.

1.2. تحول التدبير العمومي ونشأة منطق الحكامة الترابية

يمثل التحول الرقمي في الإدارة العمومية الترابية إحدى أبرز التحولات البنيوية التي تعرفها الدولة الحديثة، حيث لم يعد الأمر مقتصرا على تحديث الوسائل التقنية أو إدخال بعض التطبيقات الإلكترونية، بل أصبح يعكس تحولا عميقا في فلسفة تدبير الشأن العام الحلي، يقوم على إعادة بناء علاقة جديدة بين الإدارة ولمجتمع، قوامها السرعة، الشفافية، التفاعل الفوري، وتقليص المسافات الإدارية والمجالية. فقد أضحت الرقمنة مدخلا أساسيا لإعادة هيكلة أساليب العمل الإداري، وتجاوز مظاهر البطء والبيروقراطية التي طبعت لعقود طويلة التدبير المؤسساتي الترابي، بما يفتح المجال أمام جديد من الحكامة يرتكز على النجاعة

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

والفعالية وربط المسؤولية بالمحاسبة. وفي هذا السياق لم تعد الإدارة الترابية مجرد جهاز تنفيذي تقليدي، بل تحولت تدريجيا إلى فاعل رقمي يعتمد على المعلومة كعنصر استراتيجي في اتخاذ القرار، وعلى قواعد البيانات كمرجع أساسي في التخطيط والتوجيه والتقييم. كما ساهمت الرقمنة في تعزيز مبدأ القرب الإداري، من خلال تمكين المواطن من الولوج إلى الخدمات العمومية عن بعد، وتقليص الحاجة إلى التنقل لجسدي إلى الإدارات، وهو ما يعكس تحولا نوعيا في مفهوم الخدمة العمومية ذاته، من خدمة قائمة على الحضور إلى خدمة قائمة على التفاعل الرقمي المستمر. ومن هذا المنطلق سنسلط الضوء على مجهودات الدولة المغربية في مجال التحول الرقمي للإدارة العمومية الترابية.

2.2. التجربة المغربية في تعزيز الرقمنة على المستوى الوطني والترابي

بعد دخول شبكة الإنترنيت لأول مرة بالغرب في سنة 1995 ظهرت أهمية تكنولوجيا المعلومات والاتصال في التوجه نحو مجتمع المعرفة والمعلومات، فكانت الإرهاصات الأولى للإدارة الإلكترونية في المغرب على غرار التجارب العالمية. ففي سنة 1997 تأسست اللجنة الاستراتيجية لتكنولوجيا المعلومات التي كان هدفها الأساسي هو العمل في المجالات المتعلقة بتنمية مجتمع المعرفة عبر تعميم استعمال تكنولوجيات المعلومات والاتصال لمصلحة جميع الأطراف الفاعلة في المجتمع، المواطنين، المقاولات، والإدارات العمومية.

ومنذ ذلك التاريخ شهد المغرب العديد من مشاريع وبرامج الإدارة الإلكترونية في مختلف الإدارات العمومية فمنها ما أنجز ومنها ما يزال في طور التنفيذ مما يجعلنا نقر أن برنامج الإدارة الإلكترونية بالمغرب لم يتبلور في شكله النهائي، لكن يمكن أن نلخص تطور الانتقال الرقمي بالمغرب عبر ثلاث مراحل أساسية:

- **مرحلة التأسيس (2000- 2010)**

بدأت هذه المرحلة مع إطلاق الحكومة لمبادرات تهدف إلى تحديث البنية التحتية الرقمية. حيث أنشئت العديد من المشاريع مثل "برنامج إدماج" الذي هدف إلى توفير أجهزة الحاسوب والإنترنيت للمؤسسات التعليمية. ووفقا لتقرير الاتحاد الدولي للاتصالات (ITU)، بلغ معدل انتشار الأنترنت في المغرب عام 2005 حوالي 10.9%. كما شهدت الفترة من 2004 إلى 2008 رؤية تنموية لقطاع الاتصالات ركز من خلالها المغرب على إنشاء بيئة تنافسية من خلال إصلاح الإطار التنظيمي (همت تحديث القوانين، وزيادة تغطية الشبكات، وتحسين الخدمات، وتوسيع البنية التحتية للإنترنت). وتزامنت هذه الرؤية مع إطلاق الاستراتيجية الوطنية " Maroc Numérique 2010 " والتي هدفت إلى تطوير مجتمع المعلومات واقتصاد

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

المعرفة وتعزيز النمو الاقتصادي من خلال تقليص الفجوة الرقمية وتحديد موقع المغرب على المستوى الدولي في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

- **مرحلة التطور (2010.2020)**

خلال هذه الفترة تضاعفت الجهود الحكومية لتسريع الانتقال الرقمي. تم إطلاق برنامج "*Maroc Numérique 2013*" بميزانية بلغت 5.2 مليار درهم لتطوير التقنية الرقمية. وركز البرنامج على:

- ✓ جعل الانترنت عالي السرعة في متناول المواطنين والشركات؛
- ✓ تطوير الخدمات العمومية الموجهة للمواطن عبر الحكومة الإلكترونية؛
- ✓ حوسبة الشركات الصغيرة والمتوسطة؛
- ✓ تطوير قطاع تكنولوجيا المعلومات المحلي من خلال دعم الفاعلين المحليين.

وقد عرفت المرحلة تطوير أنشطة متعددة بما في ذلك مراكز الاتصال والأعمال التجارية الإلكترونية والحكومة الإلكترونية. كما استمر التأكيد على ضرورة تسريع التحول الرقمي لتحقيق التنمية الاجتماعية والاقتصادية المرجو، ففي أكتوبر 2026، دعا جلالة الملك محمد السادس في خطاب ألقاه في افتتاح الدورة الأولى من السنة التشريعية إلى تعميم الإدارة الإلكترونية مؤكدا أنه: "*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.*"[1]

وعلاوة على ذلك، وسعياً إلى الاستجابة السريعة لاحتياجات المواطنين، جعل المغرب رقمنة الخدمات العامة أولوية وطنية، وهو ما تم إضفاء الطابع الرسمي عليه في عام 2017 بإنشاء وكالة التنمية الرقمية، التي تتمثل مهمتها في تطوير الاقتصاد الرقمي. وعرف المغرب بعد ذاك إطلاق مخطط "*Maroc 2020 digital*" والذي اعتبر أن بناء إطار قانوني يضمن الثقة الرقمية للمستخدمين من أهم ركائز السيادة الرقمية للمملكة.

- **المرحلة الحالية (2020 . 2026)**

خلال السنوات الأخيرة ازدادت أهمية التحول الرقمي في المغرب بسبب الجائحة العالمية COVID_19 أدى هذا إلى تسريع التحول االرقمي في عدة مجالات مثل التعليم عن بعد، والخدمات الصحية الرقمية،

[1] مقتطف من الخطاب الملكي بمناسبة افتتاح البرلمان بتاريخ 14 أكتوبر 2016.

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

والاشتغال عن بعد والاقتصاد الرقمي. وفقا لإحصائيات " هيئة تقنين الاتصالات *ANRT*" لعام 2023، فإن نسبة الأسر المتصلة بالإنترنت في المغرب قد تجاوزت 74%.

لينتقل المغرب إلى اعتماد الاستراتيجية الوطنية للانتقال الرقمي *'Maroc Digital 2030* "، التي تتمحور حول تسريع تبسيط المساطر وتفعيل الإدارة الرقمية لتشمل معظم الخدمات العمومية والتي يبلغ عددها اليوم أكثر من 600 خدمة إلكترونية موجهة للمواطنين وللمقاولات وكذا للإدارات العمومية. كمات تهدف الاستراتيجية إلى استخدام التكنولوجيا الرقمية لخلق فرص الشغل من خلال تكوين كفاءات متقدمة في مجال الرقمنة وتمكينهم من الولوج إلى سوق الشغل، بالإضافة إلى تشجيع مقاولات ناشئة في مجال الابتكار والتحول الرقمي.

وبالموازاة مع إعداد هذه الاستراتيجية، يشهد المغرب العديد من المبادرات في مجال الذكاء الاصطناعي والتي من شأنها وضع قواعد أخلاقية لاستخدام هذه التكنولوجيا على المستويين المحلي والقاري. ومن أبرز جهود المملكة في هذا المجال، إطلاق المغرب والولايات المتحدة الأمريكية لمجموعة الأصدقاء بشأن الذكاء الاصطناعي من أجل التنمية المستدامة في يونيو 2024.

3 . التحول الرقمي في الإدارة وتعزيز الحكامة والتنمية الترابية

شكل التحول الرقمي أحد أبرز التحولات البنيوية التي عرفتها الإدارة الترابية المعاصرة، باعتباره مدخلا أساسيا لإعادة بناء المرفق العمومي على أسس النجاعة والشفافية وجودة الخدمة. فلم تعد الرقمنة مجرد أداة تقنية ظرفية، بل أضحت خيارا استراتيجيا يندرج ضمن تصور شمولي لإصلاح الإدارة وتحديث أساليب اشتغالها. ويأتي هذا التحول استجابة لتنامي انتظارات المواطنين، وتسارع الإيقاع المجتمعي، وتزايد الضغط على المرافق العمومية. كما يندرج في سياق عالمي يتسم بثورة رقمية أعادت تعريف مفاهيم الزمن الإداري، والقرار العمومي، والتواصل المؤسساتي. مما أتاح عدة تحولات عميقة في الخدمة العمومية والتي تؤثر بشكل إيجابي على عدد من المجالات الحياتية

1.3. أثر الرقمنة على تعزيز الشفافية الإدارة العمومية

فالتحول الرقمي رافعة أساسية لتحديث الإدارة العمومية الترابية وجعلها إدارة حديثة قائمة على السرعة والنجاعة والاعتماد على المعلومة الدقيقة، من حيث رقمنة الوثائق وتوحيد قواعد البيانات وتطوير أنظمة التتبع والمراقبة والتقييم، مما ساعد على تقليص الأخطاء الإدارية وتعزيز موثوقية القرار العمومي. كما يترجم

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

انتقال العلاقة بين الإدارة والمرتفق من منطق عمودي تسوده البيروقراطية إلى علاقة تفاعلية تقوم على التبسيط والشفافية وجودة الخدمة العمومية. مما عزز مبدأ الإنصاف الإداري وساهم في تقوية الثقة بين المواطن والإدارة(طلوع & آيت عبد المجيد، 2026)

كما أدى هذا التحول إلى شكل من الانفتاح المعلوماتي إلى تقليص مظاهر الغموض التي كانت تطبع العمل الإداري التقليدي، وحد من الممارسات غير المشروعة المرتبطة باحتكار المعلومة بتوظيفها بشكل انتقائي. كما عزز قدرة المواطنين والمجتمع المدني على تتبع الإدارة التدبير الترابي ومدى احترامها للقانون ولمبادئ المساواة وتكافؤ الفرص بين المواطنين (العسري، 2021) .

2.3. بناء إدارة ترابية ذكية أساس الحكامة الاستباقية على المستوى الترابي

على المستوى الترابي، يفتح التحول الرقمي آفاقا واعدة لبناء إدارة ذكية قادرة على الاستجابة للتحولات المجتمعية ومتطلبات التنمية المستدامة. فالإدارة الذكية لا تكتفي برقمنة المساطر، بل تقوم على توظيف المعطيات، واستباق الحاجيات، وتحسين جودة القرار العمومي اعتمادا على التحليل الرقمي والمؤشرات الاقتصادية والاجتماعية الدقيقة. وهو ما يسمح بالانتقال من إدارة رد الفعل إلى إدارة التوقع والتخطيط الاستراتيجي، مما يجعل الإدارة أكثر قدرة على مواكبة وتوجيه الفعل العمومي على المستوى الترابي (El-Masri , 2019) .

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

3.3. الرقمنة كآلية لتعزيز التواصل بين الإدارة والمواطن

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

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

لتقوية الشفافية، وتبسيط المساطر، وتعزيز الثقة في المرفق العمومي، بما ينسجم مع متطلبات الحكامة الجيدة (طلوع وآيت عبد المجيد ,2026) . وذلك من خلال توسيع فضاءات الحوار والانفتاح بين الإدارة الترابية والمواطنين والفاعلين الترابين. فقد أتاح التحول الرقمي آليات جديدة للاستشارة العمومية، مثل السياسات التشاركية، والاستطلاعات الإلكترونية، والفضاءات التفاعلية، التي مكنت الساكنة من التعبير عن آرائها والمساهمة في بلورة وصناعة البرامج الترابية التنموية.

4.3. الرقمنة كرافعة لتحقيق التنمية الترابية

يعد التحول الرقمي أحد الرهانات الاستراتيجية لتحقيق التنمية الترابية المستدامة، بالنظر إلى قدرته على إعادة توجيه السياسات العمومية الترابية نحو مزيد من النجاعة والإنصاف. وذلك من خلال: دعم التخطيط الترابي المستند إلى المعطيات المؤشرات الدقيقة، مما أتاح تشخيصا أدق للاختلالات الترابية ومعالجتها وكذا تحديد للأوراش التنموية. بالإضافة إلى تقليص الفوارق المجالية وتعزيز العدالة الترابية من خلال توزيع الخدمات العمومية وضمان ولوج عادل إليها. فقد ساعدت الخدمات الرقمية على تجاوز الإكراهات المرتبطة بالبعد الجغرافي، وتمكن سكان المناطق النائية من الاستفادة من نفس الخدمات في المراكز الحضرية، دون عناء التنقل أو تعقيد المساطر.

4. الرقمنة وإعادة تشكيل منطق تقييم السياسات العمومية الترابية

تقييم السياسات هو عملية تحليلية منهجية تهدف إلى مقارنة مخرجات السياسة ونتائجها مع الأهداف المعلنة سلفًا. تشمل هذه العملية تتبع مراحل التنفيذ، مراجعة الآليات، وقياس الأثر النهائي على المستفيدين من الأفراد والمجتمع. لا يقتصر التقييم على المنهج الكمي، بل يستعين بمزيج من الأدوات النوعية والكمية بحسب طبيعة السياسة وسياقها(Alae AlMajnun, 2025) . ويتميز تقييم السياسات العمومية بكونه ذا نطاق أوسع، إذ يروم تقديم مساهمة خاصة بشأن مجال من مجالات السياسة العمومية المعنية. وتتمثل الأهداف الأكثر تداولا في هذا السياق في:

- ✓ **التخطيط النجاعة:** التأكد من وجود ما يبرر اعتماد سياسة عمومية ومن أن الموارد يتم توظيفها بشكل ناجع؛
- ✓ **المساءلة وتقديم الحساب:** إظهار إلى أي حد استطاعت السياسة العمومية المعنية تحقيق أهدافها وما هو مستوى جودة استعمال الموارد وكيف كانت النتائج؛

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

- ✓ **التدعيم المؤسساتي:** تحسين وتطوير الكفاءات لدى الفاعلين في السياسة العمومية وعلى مستوى شبكاتهم ومؤسساته.

يطرح تحليل وتقييم البرامج التنموية العمومية في السياق الراهن تحديثات تتجاوز الأطر التقليدية للمساءلة، فلم يعد التقييم مجرد ممارسة تقنية داخلية، بل غدا سيرورة مجتمعية مفتوحة وديناميكية، ويقع في قلب هذا التحول التمدد الهائل للفضاء الرقمي، فقد أفرزت الرقمنة تحولا في القيم والمفاهيم، انتقلت معه الإدارة من منطق التسيير الورقي البطيء إلى منطق الحكامة الرقمية المبنية على الشفافية، والمساءلة، والابتكار، وحماية المعطيات الشخصية، والنجاعة في تقديم الخدمة العمومية. وبذلك لم يعد التحول الرقمي مجرد مسعى تقني لتحديث الإدارة، بل أصبح مشروعا مؤسساتيا وقيميا يعيد تعريف منطق ومرتكزات عملية التقييم.

1.4. مرتكزات التقييم في سياق رقمنة الإدارة على المستوى الترابي

انطلاقا مما سبق، يمكن تحديد مرتكزات التقييم في ظل إنتشارواستعمال الرقمنة فيما يلي:

- ✓ الفعالية والكفاءة التدبيرية: يتيح التحول الرقمي تبسيط المساطر والإجراءات، حيث يسمح بقياس مدى تقليص عدد الخطوات اللازمة للحصول على الخدمة. وتقليص الآجال الزمنية، فمقارنة بالنظام الورقي الكلاسيكي، تصبح عملية معالجة طلبات المرتفقين والمواطنين تتم في وقت قياسي ومحدود.
- ✓ **ضمان جودة الخدمات والولوج اليها:** مدى توفير البيانات وتيسير الولوج إليها عن بعد دون التنقل إلى مقر الإدارة، ومدى موائمة المنصات الرقمية لجميع فئات المجتمع (ذوي الاحتياجات الخاصة، وسكان المناطق النائية).
- ✓ **الحكامة الشفافة والنزاهة:** من خلال الحد من التدخل البشري لتكريس النزاهة وتكافؤ الفرص، ومحاربة أي مظاهر محتملة للفساد والرشوة. كما تتيح إمكانية تتبع المواطن لمسار ملفه الإداري بشكل آني ومعرفة المسؤول عن كل مرحلة. وكذا تعزيز الحق في الوصول إلى المعلومة.
- ✓ **البنية التحتية والأمن السيبراني:** حيث يهم التقييم مدى التزام المنصات الترابية بالمعايير القانونية والأمنية لحماية بيانات المواطنين من الاختراق والتسريب. وكذا قدرة النظم المعلوماتية للإدارة الترابية على تبادل البيانات بسلاسة وأمان من القطاعات الحكومية الأخرى وكذا مع الفاعليين الترابيين.

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

- ✓ **الرأسمال البشري وإدارة التغيير:** من خلال تقييم مستوى التكوين الرقمي ومدى جاهزية وكفاءة الموظفين الترابيين في التعامل مع المنصات الحديثة. وكذا مدى نجاح الإدارة في مواكبة الموظفين والمواطنين للانتقال السلس من الثقافة الورقية إلى الثقافة الرقمية على المستوى الوطني والترابي.
- ✓ **قياس الأثر والرضا عند المرتفقين:** يعتمد التقييم على استطلاعات رأي رقمية فورية لقياس أثر الخدمة على المستفيدين ومدى رضاهم.

2.4. التحول المنهجي لعملية التقييم في ظل التحول الرقمي

في هدا الصدد، يمكن الجزم ان عملية التقييم شهدت اختلافا ملموسا من حيث المواربة والوسائل في ظل التحول الرقمي الذي تشهده مختلف المؤسسات.

جدول عدد 1 : مقارنة بين التقييم التقليدي والتقييم في ظل انتشار الرقمنة

أوجه المقارنة	التقييم وفق المنطق التقليدي	التقييم وفق المنطق الرقمي الجديد
طبيعة الأهداف	سيادة المنطق الإجرائي: الذي يركز على قياس المدخلات ومقارنتها بالمخرجات	منطق الأثر: يهتم التقييم بقياس الأثر المستدام عبر تتبع رضا المستفيدين بشكل مباشر ومن خلال مؤشرات حيوية دقيقة.
الحيز الزمني	يتم بعد انتهاء البرنامج بسنوات، مما يخلق فجوة زمنية بين إدراك النتائج وإمكانية إعادة توجيه البرامج أو توقيفها.	تقييم آني ومستمر، حيث تتم العملية وفق مواكبة لحظية للمؤشرات والبيانات الرقمية.
مصدر البيانات	عينات، استمارات ورقية، التقارير الإدارية السنوية	البيانات الضخمة (Big-Data): السجلات الرقمية، وسائل التواصل.
طبيعة التحليل	وصفي وتشخيصي (ماذا حدث؟ ولماذا؟)	استشرافي وتنبؤي يساهم في استباق الأزمات.
كلفة التقييم	مكلف ماديا ويستغرق حيزا زمنيا أطول (أشهر، سنوات)	تكلفة أقل بعد التأسيس وسريع الاستجابة

المصدر: من إعداد الباحث

عموما، يمكن القول إن الرقمنة تعتبر أداة استراتيجية لتحسين عملية تقييم السياسات العمومية، حيث تحدث تحولا جذريا من التقييم التقليدي البعدي إلى التقييم الآني والمستمر بناء على بيانات دقيقة ومحدثة. وتتجلى أهميتها في تعزيز الشفافية والمحاسبة عبر رقمنة الخدمات الترابية، مما يسهل قياس الأثر الفعلي للمشاريع

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

على المواطن وتحديد مكامن الاختلالات بدقة. كما تتيح منصات التواصل الرقمي تفعيل المقاربة التشاركية من خلال رصد نبض المشاريع وقياس رضا المرتفقين بطريقة فورية. ختاما، تسهم الرقمنة في ترشيد النفقات ودعم استشراف المستقبل، مما يضمن اتخاذ قرارات تنموية مبنية على مؤشرات رقمية موثوقة تعزز العدالة المجالية.

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

خاتمـة

تأسيسا على ما سبق استعراضه وتحليله عبر محاور هذا الموضوع، يتضح جليا أن التحول الرقمي قد تجاوز حدود كونه مجرد تحديث تقني أو حوسبة إدارية للمساطر والوثائق، ليتحول إلى مشروع مجتمعي ومؤسساتي عميق يعيد تشكيل فلسفة تدبير الشأن العام والخدمة العمومية .فقد أظهرت دراسة الإطار المفاهيمي ومسارات التدبير الترابي الرقمي . مركزا على التجربة المغربية . أن الرهان اليوم يكمن في كيفية تسخير التكنولوجيا الحديثة لخدمة التنمية الترابية وتلبية انتظارات المرتفقين.

وفي الإجابة عن إشكالية الموضوع المحورية، أثبتت المعطيات أن الرقمنة تشكل بالفعل دعامات استراتيجية ونقلة نوعية في منهجية وفلسفة تقييم السياسات العمومية؛ إذ نقلت التقييم من طابعه التقليدي البعدي المبني على التقارير السنوية والعينات المحصورة، إلى تقييم آني، مستمر ، واستشرافي يعتمد على البيانات الضخمة (Big Data)، وقياس الأثر الفعلي والرضا المباشر للمواطنين بكل شفافية وربط للمسؤولية بالمحاسبة. موضحا بذألك مئال المال العام.

ومع ذلك، فإن هذا المسار واجه ولا يزال يواجه مجموعة من الرهانات والتحديات العميقة؛ أبرزها الفجوة الرقمية والتفاوتات السوسيومجالية بين العالم القروي والحضري، وتحديات الأمن السيبراني وحماية المعطيات ذات الطابع الشخصي، فضلاً عن مقاومة التغيير والحاجة الماسة للتكوين الرقمي المستمر للموارد البشرية.

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

وبناءً على هذه الخلاصات، يُصبح نجاح الرقمنة كركيزة لتقييم السياسات العمومية مَرهوناً بتعزيز العدالة المجالية في التغطية الرقمية، وتكريس السيادة الرقمية، وتأهيل العنصر البشري لتجاوز الأمية الرقمية لدى مختلف فئات المجتمع.

المراجع :

- حميدوش علي بوزيدة حميد. (2020). اقتصاديات الأعمال القائمة على الرقمنة "المتطلبات والعوائد : تجارب دولية دروس وعبر، المجلة العلمية المستقبل الاقتصادي، المجلد . 8 العدد 01.
- الناصري، ن. (2024). السياسات العمومية المغربية: بين النظرية والتطبيق. مجلة أنسنة الاقتصاد، 2(2).
- الغبري، ن. (2020) .**السياسات العمومية .*Public Policy*** – *الموسوعة السياسية*.
- سليمان عمري، التحول الرقمي في المغرب: إنجازات ربع قرن تحت القيادة الرشيدة لجلالة الملك محمد السادس، مقالة منشورة بالموقع www.forcinews.com،
- الخطاب الملكي بمناسبة افتتاح البرلمان بتاريخ 14 أكتوبر 2016.
- طلوع، ع. إ.، &آيت عبد المجيد، ز. (2026). التحول الرقمي في الإدارة الترابية .*المجلة المغربية للدراسات القانونية والاقتصادية، 2*(26)
- محمد الزهراوي .(2026).التحول الرقمي بالمغرب بين التحديات الداخلية والتداعيات الجيوسياسية، مجلة شؤون استراتيجية، العدد 25.
- العسري، خ. (2021). التحول الرقمي والشفافية الإدارية: نحو تعزيز ثقة المواطن .*مجلة القانون والإدارة*، .(11)
- Anderson, J. E. (1994). *Public Policymaking: An Introduction* (2nd ed.). Houghton Mifflin.
- Buresi, C. (1999). A propos de la numérisation, document édité par la sous-direction des bibliothèques et de la documentation, DES/B3, http://www.sup.adc.education.fr/bib/Acti/Num/num2.htm
- AlMajnuni, A. (2025). *مرحلة تقييم السياسات العامة (Policy Evaluation): أداة تعلّم تنظيمي واستراتيجي*
- Dye, T. R. (1972). Understanding Public Policy. Prentice Hall.
- Easton, D. (1965). A Systems Analysis of Political life, New York: Wiley.
- Hodges, D. (1997). *Coming soon to a Web browser near you! An update on the National Library's digitization projects*. National Library News, 29(7–8), 4–6.
- J.C Thoenig. (1999). *L'évaluation, source de connaissances applicables aux réformes de la gestion publique,* OCDE –PUMA.

- Jenkins, W. I. (1978). *Policy analysis: A political and organizational perspective*. Martin Robertson.
- Klimburg, A. The Darkening Web: The War for Cyberspace. Penguin Pres.
- Kuny, T. (1995). *An introduction to digitization technologies and issues* (Network Notes No. 14). National Library of Canada.
- Mergel, I., Edelmann, N., Haug, N. (2019). Defining digital transformation: Results from expert interviews. *Government Information Quarterly*, 36, 101385.
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2019), Going Digital: Shaping Policies, Improving Lives. Paris: OECD Publishing.
- Organisation internationale des institutions supérieures de contrôle des finances publiques (INTOSAI). (2019). *GUID 9020 : Évaluation des politiques publiques*. INTOSAI.
- Paul J. Gertler et al. (2011). *L'évaluation d'impact en pratique, Banque internationale pour la reconstruction et le développement,* Banque mondiale.
- Rhazzi Abderrazak, Youssef Dhiba. (2022). La digitalisation comme Facteur de l'innovation, REINOVA, 4 (15).
- Samir El-Masri. (2019). Digital Transformation and Smart Government, Springer, p. 75.
- Stolterman, E., Fors, A. (2004), Information technology and the good life. In: *Kaplan, B., Truex, D.P., Wastell, D., Wood-Harper, A.T., DeGross, J.I., editors. Information Systems Research*. IFIP, International Federation for Information Processing. Vol. 143. Berlin : Springer. p : 687-692.

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