



ISSN :3085\_5055

العدد الثامن \_ نونبر 2025

مجلة إشكالات بحثية  
مجلة علمية محكمة تعنى بالأبحاث والدراسات  
في مختلف التخصصات

عبد الوافي بوجيدة

دكتور في القانون العام والعلوم السياسية

## تأملات في أساليب القضاء الإداري لتنفيذ أحكامه القضائية

### المستخلص:

يحاول المقال تسليط الضوء على أهم الصعوبات التي تواجه تنفيذ الأحكام القضائية الإدارية في المغرب، حيث أن غياب إجراءات خاصة بالتنفيذ، واعتماد القاضي الإداري على قواعد قانون المسطرة المدنية، أحد أبرز مظاهر الفراغ التشريعي. ورغم أن القضاء الإداري بالمغرب قد تبنى آليات مهمة مثل الغرامة التمهيدية والحجز على أموال الإدارة، إلا أن هذه الأخيرة في الغالب تلجأ إلى المماطلة أو الامتناع الصريح، مما يفرغ الأحكام القضائية من محتواها ويقوض الأمن القانوني. وقد أكدت الغرفة الإدارية بمحكمة النقض في هذا الصدد عدة اجتهادات اعتبرت فيها أن التباطؤ نفسه يعد امتناعاً عن التنفيذ، وأن عدم امتثال الإدارة لقوة الشيء المقضي به يشكل خطأ يترتب عنه التعويض، بل ويفتح المجال لإجراءات التنفيذ الجبري.

غير أن هذا الاتجاه القضائي الذي تبنته محكمة النقض اصطدم لاحقاً بتدخل تشريعي مؤثر تمثل في المادة 9 من قانون المالية لسنة 2020، التي منعت الحجز على أموال الدولة والجماعات الترابية، وسمحت فقط بالأداء في حدود الاعتمادات المتوفرة وبرمجة الباقي في السنوات اللاحقة، مما أثر بشكل مباشر على فعالية آليات التنفيذ وأضعف سلطة القضاء في مواجهة الإدارة.

الكلمات المفتاحية: القضاء الإداري\_ تنفيذ الأحكام القضائية الإدارية\_ قانون المسطرة المدنية.



ISSN :3085\_5055

العدد الثامن \_ نونبر 2025

مجلة إشكالات بحثية  
مجلة علمية محكمة تعنى بالأبحاث والدراسات  
في مختلف التخصصات

## مقدمة

تشكل أساليب القضاء الإداري لتنفيذ أحكامه القضائية في مواجهة الإدارة، محوراً أساسياً في تحقيق العدالة من جهة وترسيخ مبدأ الأمن القضائي من جهة ثانية، وتعتبر الآليات التي يستخدمها في هذا الإطار خطوة مهمة نحو تعزيز العدالة الإدارية وضمان استمرار الدولة في تقديم الخدمات العامة للمواطنين، كما تعزز أيضا الثقة في النظام القضائي الإداري. ويُعتمد نجاح هذه الأساليب في الجهود التي يقوم بها المشرع أثناء وضعه للنصوص القانونية، وكذلك للجهود الكبيرة التي يضطلع بها القاضي الإداري أثناء تفسيره وتأويله للقواعد القانونية، إلى جانب الصلاحيات المتاحة لديه للتنفيذ وإجبار الإدارة على احترام أحكامه القضائية.

تتضمن أساليب تنفيذ أحكام القضاء الإداري العديد من الإجراءات التي تهدف إلى تأمين تنفيذ الأحكام القضائية بشكل فعال<sup>1</sup>، خصوصا وأن التنفيذ يبقى كخطوة حاسمة بعد صدور الأحكام الحائزة لقوة الشيء المقضي به، ويشكل عدم تنفيذ قرارات المحكمة من قبل الإدارة منطقة رمادية كبيرة من الدعاوى الإدارية<sup>2</sup>، عندما لا ينفذ الحكم الصادر عن القاضي الإداري، فإنه لا يمكن أن نتصور أية أهمية لهذا الحكم. إن القاضي الإداري يعمل من أجل إصدار أحكام واضحة ومقنعة وسهلة التنفيذ، في إطار تطبيق النصوص القانونية الجاري بها العمل، والاجتهاد أحيانا في ابتكار قواعد قانونية ناجعة مع التكيف الصحيح والواضح للواقع مع القانون، قصد إيجاد الحلول لكل نزاع قضائي<sup>3</sup>، إلا أنه غالبا ما تعترض هذه الأحكام إكراهات قانونية وواقعية تحول دون تنفيذها خاصة في مواجهة الإدارة.

<sup>1</sup> عند الرجوع إلى القانون 90 - 41 المحدثه بموجبه المحاكم الإدارية، نجده لا يتوفر بين مقتضياته في المسائل المتعلقة بتنفيذ الأحكام القضائية الإدارية سوى مادة واحدة، هي المادة 49 التي تنص على أنه "يتم التنفيذ بواسطة كتابة ضبط المحكمة الإدارية التي أصدرت الحكم". إلى جانب ما تم التنصيص عليه في المادة 7 من نفس القانون على تطبيق مقتضيات قانون المسطرة المدنية المرتبطة بالقواعد العامة المتعلقة بالتنفيذ الجبري للأحكام المدنية.

<sup>2</sup> "L'inexécution des décisions de justice par l'Administration constitue une importante zone d'ombre du contentieux administratif" : Mohamed Amine Ben Abdellah, l'astreinte contre l'Administration, Revue Marocaine d'Administration Locale et de Développement, page 243

<sup>3</sup> للمزيد من المعلومات راجع: رشيد الناصري، إشكالية الحجز على الأموال العمومية في إطار تنفيذ الأحكام الإدارية، مجلة البحوث، العدد 9، دجنبر 2009، ص. 121-139.



أمام هذه الوضعية غير القارة التي يعرفها مجال تنفيذ الأحكام القضائي الإدارية، وعدم وضوح أسسه ومعالمه؛ وصلت حد تضارب بعض القوانين المتعلقة به.

من هنا تأتي أهمية دراسة هذا الموضوع؛ يتأتى ذلك من خلال تحليل ومناقشة الإشكالية التالية: إلى أي حد استطاع القاضي الإداري إيجاد آليات لتنفيذ أحكامه القضائية في ظل خصوصية القانون الإداري؟ وإلى أي مدى سيتمكن القاضي الإداري من الصمود أمام التحولات القانونية المرتبطة بتنفيذ الأحكام القضائية الإدارية؟

### المحور الأول:

#### أساليب تنفيذ الأحكام القضائية في المادة الإدارية

قد يحصل أن تتفاضى الإدارة، عن تنفيذ الأحكام القضائية الصادرة ضده لأسباب معينة<sup>4</sup>، الشيء الذي ينعكس على هذه الأحكام التي تظل بدون أثر ولا يستطيع المستفيد منه بناءً على ذلك تحقيق آثاره الإيجابية، مما يؤثر سلباً على حقوق المتقاضين أمام القضاء<sup>5</sup>، لقد أكد الاستاذ هوريو أثناء تعليقه عن صعوبات تنفيذ الأحكام القضائية ضد الإدارة، أنها "ليست في نسب الامتناع عن تنفيذ الأحكام، وإنما الوسائل القانونية المخولة إلى المحكوم لفائدته في مواجهة الإدارة الممتنعة عن التنفيذ"<sup>6</sup>. كما هو واضح فإن مقاضاة أشخاص القانون العام يشكل أحد عناصر دولة القانون، والحيلولة

<sup>4</sup> إنه من بين الأشخاص المعنوية العامة التي كانت تواجه القضاء بمقتضيات الفصل الثامن من ظهير التنظيم القضائي لسنة 1913 أو الفصل 25 من قانون المسطرة المدنية المؤسسات والمكاتب العمومية التي تتهرب من تنفيذ الأحكام الصادرة ضدها سواء في قضايا الإلغاء أو التعويض متذرة بأن أموالها هي أموال عمومية لا يمكن حجز عليها، ولا يمكن إجبارها على تنفيذ الأحكام عن طريق فرض الغرامة التهديدية باعتبارها تخضع في صرفها للمال العام لقواعد المحاسبة العمومية. عبد الوهاب رافع، تنفيذ الأحكام الإدارية ضد المؤسسات العمومية، مجلة البحوث، عدد 9، 2009، ص 173.

<sup>5</sup> حسن صحيب، القضاء الإداري في الدستور المغربي لسنة 2011، المجلة المغربية للإدارة المحلية والتنمية، عدد 124، أكتوبر 2015، ص 24.

<sup>6</sup> محمد صقلي حسيني، تنفيذ الأحكام الإدارية وآفاق تطبيقها وفق التوجهات الدستورية، مقالة منشورة في الموقع الإلكتروني التالي: [https://www.marocjuridique.com/2021/03/blog-post\\_4.html](https://www.marocjuridique.com/2021/03/blog-post_4.html)، تم الاطلاع عليه بتاريخ 20.11.2023 على الساعة الثامن مساءً.



دون تطبيق هذا المبدأ يجعل خضوع الدولة للقانون وهماً ونظرياً<sup>7</sup>، من هنا يأتي دور المشرع في وضع قواعد قانونية فعالة لضمان تنفيذ الأحكام القضائية في مواجهة الإدارة، التي غالباً ما تتنصل من تنفيذ هذه الأحكام<sup>8</sup>.

لعل من أهم الأساليب التي يلجأ إليها القاضي الإداري في مواجهة الإدارة الممتنعة عن تنفيذ أحكامه القضائية، تلك التي تتعلق بالغرامة التهديدية، والحجز على أموالها وفق شروط محددة.

### أولاً: إشكالية تفعيل الغرامة التهديدية كأداة لتنفيذ الأحكام القضائية الإدارية

لقد دأب العمل القضائي على اعتبار أن الغرامة التهديدية عند تصفيتها تصبح تعويضاً، وتسوية قيمة هذا التعويض تعترض سبيلها عدة معوقات قانونية وواقعية. كما يتم وفق إجراءات معقدة ومساطر طويلة، حددتها قواعد نظام المحاسبة العمومية، التي تستلزم تدخل عدة سلطات: الأمر بالصرف والمحاسب ومراقب الالتزامات والخزين العام<sup>9</sup>. وقد ذهبت المحكمة الإدارية بفاس في الحكم رقم 96/01 المؤرخ في 2002/03/05، إلى اعتبار الغرامة التهديدية وسيلة من وسائل الإكراه المحكوم بها على المدين لإجباره على تنفيذ الحكم القضائي، وليس المقصود منها أن تتحول إلى تعويض عن الضرر الذي لحقه من جراء عدم التنفيذ، وبالتالي لا ينبغي الخلط بين الغرامة التهديدية والتعويض<sup>10</sup>. قبل أن يغير القضاء الإداري رأيه حول هذه المسألة، إذ اعتبر الغرامة التهديدية أداة لإجبار المحكوم عليه على تنفيذ التزامه، ومن ثمة فهي وسيلة غير مباشرة للتنفيذ الجبري وتهديد مالي تحكيمي لا يقاس بالضرر، وبالتالي يمكن أن يقضي بها علاوة على الحكم بالتعويض عن الضرر الحاصل للمحكوم له، وإن مقدارها يمكن أن يزيد كلما طال مدة التأخير في التنفيذ، والقرار المطعون فيه لما

<sup>7</sup> حسن حبيب، إشكالية عدم تنفيذ الأحكام القضائية الصادرة ضد الإدارة، المجلة المغربية للإدارة المحلية والتنمية، عدد 59، دجنبر 2004، ص 59.

<sup>8</sup> يجب على الإدارة أن تبادر من تلقاء نفسها إلى تنفيذ الأحكام القضائية طواعية ودون تعنت أو ماطلة، وذلك لأنها خصماً شريفاً باعتبار أن موقعها دائماً يفترض فيه العدالة والإنصاف للجميع، ولكن ومع ذلك فإنها قد لا تتوفر لديها الرغبة بالتنفيذ فتعتمد حينئذ إلى اتباع العديد من الصور لتحقيق تلك الرغبة كالتراضي والتأخير وإساءة التنفيذ، وأخيراً الإمتناع الصريح والضمني. راجع، سالم حمود احمد العضائيلة، حث الإدارة على تنفيذ الأحكام القضائية الإدارية الصادرة ضدها، مجلة كلية الشريعة والقانون، ص 773-804، سنة 2020، ص 781.

<sup>9</sup> آمال المشرفي، الغرامة التهديدية وتنفيذ الأحكام القضائية الصادرة ضد الإدارة، تعليق على حكم، م. إد بالرباط عدد 134 بتاريخ 6 مارس 1997 ورثة العشري، المجلة المغربية للإدارة المحلية والتنمية، عدد 23، أبريل-يونيو 1998. ص 75-82.

<sup>10</sup> A. HALI, le problème de l'inexécution par l'administration des décisions du juge administratif en droit comparé marocain et français, REMALD, n° 149, novembre-décembre 2019, p 30.



اعتبر أن الغرامة التهديدية مجرد تعويض ولم يميز بينهما يكون قد خرق الفصل 448 من قانون المسطرة المدنية مما يتعين معه نقضه<sup>11</sup>.

بناءً على ذلك، يمكن للشخص المتضرر من تعنت وتراخي الإدارة عن تنفيذ الحكم القضائي، حق طلب إلغاء قرار الإدارة بعدم التنفيذ، أو أن يلجأ إلى طلب التعويض عن الضرر الذي لحق به، ونجد القضاء الإداري لم يتردد في الحكم بالتعويض عندما يثبت له عدم تنفيذ حكم قضائي<sup>12</sup>، كون الغرامة التهديدية هي وسيلة غير مباشرة لتنفيذ الأحكام القضائية الإدارية الحائزة لقوة الشيء المقضي به، وفرضها لا يعتبر تدخلاً من قبل القاضي في مواجهة الإدارة، أو الحلول محلها في التنفيذ أو مساساً بمبدأ فصل السلط، بل فقط يهدف من خلالها دفع الإدارة إلى احترام التزاماتها وتحسيسها بواجبها في تنفيذ الحكم<sup>13</sup>، فكفالة تنفيذ الأحكام تستهدف إرساء الشرعية، وبالتالي ضمان قيام الدولة القانونية، وحماية حرية الأفراد<sup>14</sup>.

في هذا الصدد؛ نجد بأن الغرفة الإدارية بمحكمة النقض، قد أيدت اللجوء إلى الغرامة التهديدية من طرف القاضي الإداري؛ إذ جاء في أحد قراراتها بأن "إن امتناع الإدارة غير المبرر عن التنفيذ يستوجب فرض غرامة تهديدية لحملها على الانصياع لقوة الشيء المقضي به، في ظل توفر سند تنفيذي في مواجهتها<sup>15</sup>، باعتبار أن الالتزام بالقيام بعمل يفرض الإخلال بالامتناع عن تنفيذه إلى إمكانية فرض غرامة تهديدية في مواجهة الممتنع عن التنفيذ، وهي الوسيلة التي أقرها

<sup>11</sup> ق. غ.إد عدد 87، الصادر بتاريخ 3 فبراير 2011 في الملف الإداري عدد 721/4/1/2010، محمد بوزيان ضد الوكالة المستقلة لتوزيع الماء والكهرباء، مجلة قضاء محكمة النقض عدد 74، قرارات الغرفة الإدارية، يناير 2012، ص 275-277.

<sup>12</sup> للمزيد من المعطيات يراجع، محمد باهي، تعزيز منظومة القضاء الإداري بسن مقتضيات تشريعية خاصة بتنفيذ القرارات والأحكام القضائية، المجلة المغربية للإدارة المحلية والتنمية، عدد 148، شتنبر-أكتوبر 2019، ص 22.

<sup>13</sup> إذا كنت الغرامة التهديدية إجراءً قانونياً منح المشرع المغربي بمقتضى المادة 448 من قانون المسطرة المدنية، كما أنها أداة قضائية ناجحة في يد القاضي العادي لإلزام الأشخاص الطبيعيين على تنفيذ أحكامه القضائية، فإن الاعتماد على مقتضيات المسطرة المدنية المحال إليها في القانون رقم 41.90 المحدث للمحاكم الإدارية، فإنه لا يمنع من اعتمادها من طرف القاضي الإداري لفرض احترام أحكامه القضائية، راجع، مارية بوجدان، إيمان اليزناسني، دور القضاء الإداري في ضمان تنفيذ الأحكام القضائية، مجلة الأبحاث والدراسات القانونية، عدد 13، 2019، ص 10.

<sup>14</sup> أحمد الصانغ، إشكالية تنفيذ الأحكام الإدارية بالمغرب دراسة تطبيقية، منشورات المجلة المغربية للإدارة المحلية والتنمية، مواضع الساعة عدد 62، سنة 2009، ص 171.

<sup>15</sup> إن الضوابط المنظمة لمسطرة المصادقة على الحجز كإجراء من إجراءات تنفيذ الأحكام القضائية، تركز أساساً على سند تنفيذي حسم في المديونية، وتستلزم فقط إدخال طالب الحجز والمحجوز عليه والمحجوز لديه دون الوكيل القضائي للمملكة، ق. غ. إد، رقم 363، الصادر بتاريخ 17 مارس 2022، في الملف الإداري رقم 2319/4/1/2021، منشور في الموقع الإلكتروني للمجلس الأعلى للسلطة القضائية.



الفصل 448 من قانون المسطرة المدنية لمواجهة الممتنع عن التنفيذ. والمحكمة لما خلصت إلى كون المبلغ المحكوم به في إطار سلطتها التقديرية يبقى ملائما و مراعي لحجم الضرر المترتب عن تنفيذ الحكم القضائي وإلى طبيعة الحق المرتبط به، تكون قد بنت قرارها على القانون، و عللت قرارها تعليلا كافيا<sup>16</sup>، كما اعتبرت محكمة النقض في قرار آخر في إطار ترسيخ توجهاتها بخصوص تنفيذ الأحكام القضائية؛ جاء فيه " إن دعوى تصفية الغرامة التهديدية تستمد خصائصها من طبيعة الغرامة باعتبارها وسيلة إجبار المنفذ عليه وحمله على الوصول بالتنفيذ إلى تحقيق الغاية منه، وباعتبار سند تصفيتها يتحقق بمجرد ثبوت امتناع الإدارة المنفذ عليها عن تنفيذ السند التنفيذي، وما ترتب من جراء هذا الامتناع عن التنفيذ، آخذة بعين الاعتبار عنصر المماثلة في التنفيذ المتمثل في استمرار امتناع الجهة المنفذ عليه..."<sup>17</sup>.

في قرار حديث لمحكمة النقض؛ حول امتناع الجماعة الترابية تنفيذ حكم قضائي، رأت أنه "لما كانت الدعوى موضوع الطعن الحالي تهم تصفية الغرامة التهديدية في مواجهة الجماعة المنفذ عليها، فإن المحكمة لما استندت في تعليل قضائها إلى مقتضيات الفصل 448 من قانون المسطرة المدنية، الذي أقر في حالة رفض المنفذ عليه أداء التزام بعمل أو خالف التزاما بالامتناع عن عمل فرض الغرامة التهديدية كوسيلة لإجبار المطلوب في التنفيذ على الامتثال إلى الأحكام القضائية النهائية، وأن تصفيتها تمثل تعويضا عن الضرر اللاحق بطالب التنفيذ جراء الامتناع عنه، تكون قد عللت قرارها تعليلا كافيا"<sup>18</sup>.

هذا وإلى جانب الغرامة التهديدية المرفقية؛ ولمواجهة امتناع الإدارة عن تنفيذ الأحكام القضائية الإدارية، حاول القضاء الإداري في بعض أوامره وأحكامه توجيه الغرامة التهديدية الشخصية في حق رئيس الإدارة الممتنعة عن التنفيذ، وهذا ما جاء في أمرا قضائيا لرئيس المحكمة الإدارية بالدار البيضاء والذي قضى فيه " ... بتحديد مبلغ 2000.00 درهم كغرامة يؤديها رئيس جماعة وادي زم السيد (خ.ص) بصفته الشخصية عن كل يوم تأخير في التنفيذ"، لكن بعض استئناف

<sup>16</sup> ق. غ. إد، عدد 113، الصادر بتاريخ 27 يناير 2022، في الملف الإداري عدد 5475/4/1/2021، منشور في الموقع الإلكتروني للمجلس الأعلى للسلطة القضائية.

<sup>17</sup> ق. غ. إد، عدد 540، الصادر بتاريخ 05 ماي 2022 في الملف الإداري رقم 1792/4/1/2020، منشور في الموقع الإلكتروني للمجلس الأعلى للسلطة القضائية.

<sup>18</sup> ق. غ. إد، رقم 273/1، الصادر بتاريخ 16 مارس 2023، في الملف الإداري رقم 3874/4/1/2020، منشور في الموقع الإلكتروني للمجلس الأعلى للسلطة القضائية.



رئيس المجلس الأمر القضائي أمام محكمة الاستئناف الإدارية بالرباط، قامت المحكمة بتعديل الأمر "...بجعل الغرامة التهديدية موضوعه سارية في مواجهة المستأنف عليها أصليا جماعة وادي زم في شخص ممثلها القانوني..."<sup>19</sup>.

إن الغرامة التهديدية واحدة من الوسائل المتاحة التي يستخدمها القاضي الإداري لإجبار الإدارة على تنفيذ أحكامه القضائية، والتعامل مع الإدارة الممتنعة عن التنفيذ، ويواجه القضاء الإداري تحديات مستمرة في هذا الشأن، خصوصا وأن الإدارة في غالب الأحيان تميل إلى اللجوء إلى المبادئ العامة للقانون الإداري لتجنب أو تأجيل الامتثال للقرارات القضائية، كاستنادها أحيانا إلى المقتضيات الواردة في الفصل 436 من قانون المسطرة المدنية<sup>20</sup>.

ولما ثبت للقاضي الإداري عدم جدية وفاعلية الغرامة التهديدية للتصدي للإدارة التي ترفض تنفيذ الأحكام القضائية، يلجأ في بعض الحالات إلى استعمال وسيلة أخرى وهي الحجز على أموال الإدارة.

#### ثانيا: توجه الغرفة الإدارية في الحجز على أموال الإدارة

في ظل غياب مسطرة خاصة بتنفيذ الأحكام القضائية في المادة الإدارية، فقد اعتبر القاضي الإداري في البداية استحالة إمكانية استعمال التنفيذ الجبري ضد الإدارة الممتنعة، وذلك تطبيقا لبعض النظريات الفقهية التي ترى أن الشخص المعنوي العام دائما ما يكون مليء الذمة وبالتالي سيكون قادرا على الوفاء بالتزاماته، ولا يجوز الحجز على أمواله<sup>21</sup>، كما أن قاعدة عدم جواز الحجز على الأموال العمومية تطبق في الحالة التي يؤدي فيها الحجز إلى عرقلة السير

<sup>19</sup> ق.غ.إد، عدد 113، الصادر بتاريخ 27 يناير 2022 في الملف الإداري عدد 5475/4/1/2021، منشور في الموقع الإلكتروني للمجلس الأعلى للسلطة القضائية.

<sup>20</sup> ينص الفصل 436 من قانون المسطرة المدنية على "إذا اثار الأطراف صعوبة واقعية وقانونية، لإيقاف تنفيذ الحكم أو تأجيله، أحيلت الصعوبة على الرئيس، من لدن المنفذ له أو المحكوم عليه، أو العون المكلف بتبليغ وتنفيذ الحكم القضائي، ويقدر الرئيس، ما إذا كانت الادعاءات المتعلقة بالصعوبة، مجرد وسيلة للمماطلة والتسويف، ترمي إلى المساس بالشيء المقضي به، حيث يمر في هذه الحالة، بصرف النظر عن ذلك، وإذا ظهر أن الصعوبة جدية، أمكن له أن يأمر بإيقاف التنفيذ، إلى أن يثبت في الأمر .

لا يمكن تقديم أي طلب جديد لتأجيل التنفيذ كيفما كان السبب الذي يستند إليه".

<sup>21</sup> أنظر، عبد الرفيق زنون، إشكالية المادة التاسعة من قانون المالية لسنة 2020 وتداعياتها على الأمن القانوني والقضائي، مجلة القانون والأعمال، عدد 54، مارس 2020، ص 62.



العادي للمرفق العمومي على أساس أن المبالغ المحجوزة هي مرصودة لنفقات محددة وعليها تتوقف استمراريته في أداء خدماته<sup>22</sup>.

وقد اتجه الاجتهاد القضائي في المادة الإدارية في ظل الاكراهات التي يواجهها في تنفيذ أحكامه ضد الإدارة، نحو التمييز بين الأموال العامة اللازمة لسير المرفق العام، والتي لا تقبل الحجز عليها، وبين الأموال الخاصة غير اللازمة لتسيير مرافقها، التي يجوز الحجز عليها لإجبار الإدارة على تنفيذ الأحكام القضائية الصادرة ضدها<sup>23</sup>، ونجد الغرفة الإدارية في أحد قراراتها اعتبرت أن " أموال أشخاص القانون العام يجوز الحجز عليها لدى الغير تنفيذا لأحكام القضاء القابلة للتنفيذ، متى كانت تلك الأموال غير مرصودة للسير العادي للشخص المذكور وكان حجزها لا يؤثر على استمرارية قيامه بالمهام المنوطة به..."<sup>24</sup>.

ولتجاوز معضلة عدم تنفيذ الأحكام القضائية الإدارية، فقد قام القضاء الإداري بتبني اجتهادات قضائية جريئة تصب لصالح العدالة وتقوية مكانة المواطن في مواجهة الإدارة<sup>25</sup>. لهذا الغرض في أحد قراراتها اعتبرت الغرفة الإدارية بمحكمة النقض، إن " الأحكام الانتهائية القضائية تعتبر عنوانا للحقيقة بتذليلها بالصيغة التنفيذية تصبح واجبة التنفيذ، وأن الامتناع عن تنفيذها دون إثبات الممتنع عن التنفيذ وجود صعوبة قانونية أو واقعية طارئة بعد صدورها يعتبر خطأ موجبا للمسؤولية، وذلك بصرف النظر عن ممارسة المحكوم له لإجراءات التنفيذ الجبري من حجز وغيره، باعتبار أن خطأ الإدارة من عدم التنفيذ ينشئ بمجرد الامتناع عنه دون مبرر قانوني سليم، وأن الضرر الناتج عن هذا الامتناع يغدو متحققا لتعذر حصول المحكوم له على نتيجة الحكم الصادر لفائدته"<sup>26</sup>، كما إنه إذا ثبت امتناعها عن

<sup>22</sup> ق. غ. إ.د، عدد 41 الصادر بتاريخ 18 يناير 2018 في الملف الإداري عدد 1376/4/1/2016، نشرة قرارات محكمة النقض-الغرفة الإدارية، عدد 42. ص 118-121.

<sup>23</sup> حلمي نفاطة، تنفيذ الأحكام القضائية في مواجهة أشخاص القانون العام على ضوء مشروع قانون المسطرة المدنية الجديد، المجلة المغربية للإدارة المحلية والتنمية، عدد 122-123، مايو 2015. ص 62.

<sup>24</sup> ق. غ.إ.د عدد 277، الصادر بتاريخ 26 مارس 2015 في الملف الإداري عدد 3588/4/2/2014، نشرة قرارات محكمة النقض-الغرفة الإدارية-العدد 24، سنة 2015، 171-173.

<sup>25</sup> ميمون خراط، الحجز على الأموال العمومية لدى الخازن العام كوسيلة لتنفيذ الأحكام الإدارية، منشورات مجلة الحقوق، العدد 2، سنة 2013، ص 17.

<sup>26</sup> ق. غ.إ.د عدد 49، الصادر بتاريخ 22 يناير 2015 في الملف الإداري عدد 2047/4/2/2013، منشور في الموقع الإلكتروني للمجلس الأعلى للسلطة القضائية.



التنفيذ فإن ملاءة الذمة تصبح غير مجدية، علما أنه يجوز القيام بالتنفيذ الجبري في مواجهتها مراعاة صفة الإلزام التي تفرضها بحكم القانون الأحكام القضائية القابلة للتنفيذ مادام الحجز لم يثبت أن له تأثير على سير المرفق العام<sup>27</sup>، إلى جانب ذلك فإن أشخاص القانون العام يفترض فيها ملاءة الذمة ولا يخشى عسرها، ويفترض فيها بناءً على ذلك المبادرة لتنفيذ الأحكام الصادرة ضدها تجسيدا لمبدأ المشروعية واحترام قوة الشيء المقضي به، وليس باعتبار أن الأموال العامة غير قابلة للحجز<sup>28</sup>. هذا؛ وفي إطار ترسيخ العدالة الإدارية من خلال إجبار الإدارة على تنفيذ الأحكام القضائية الإدارية، رفضت الغرفة الإدارية بمحكمة النقض الأخذ بالأسباب التي دفعت الإدارة إلى عدم إمكانية تنفيذها للحكم سند التنفيذ والتي لخصتها في ضعف مواردها المالية، إذ جاء في قرار لها بأن "ضعف الموارد المالية، فإنها تبقى شأنًا تنظيميًا لميزانيتها ولا تخص المستفيدة من التنفيذ التي شرعت وسائل التنفيذ الجبري لفائدتها تجسيدا لضمان حقوقها وضمانا لقوة الشيء المقضي، وأنه في حالة امتناع المنفذ عليها عن التنفيذ دون مبررات معقولة، وطالما ينتفي ما من شأنه تعطيل مهامها المرفقية وعرقلة وظيفة النفع العام منوطة بها، فإنه لا يوجد أي مانع قانوني يحول دون مباشرة إجراء الحجز على أموالها"<sup>29</sup>، في هذا نجد أيضا الغرفة الإدارية بمحكمة النقض قد اعتبرت التباطؤ من صور الامتناع عن التنفيذ، وجاء في أحد قراراتها بأن "الثابت من أوراق الملف أن القرار الاستئنائي الذي يشكل السند التنفيذي بلغ للمنفذ عليها، كما تم إعداها بالتنفيذ، إلا أنها لم تستجب بل وجهت كتابا لنائب المستفيد من التنفيذ تخبره بأنها ستعمل على برمجة الدين برسم السنة المالية 2018 و2019 المقبلة، وبالتالي فإن التباطؤ في تنفيذ أحكام نهائية يدخل ضمن صور الامتناع عن التنفيذ، خاصة وأن الجماعة لم تدل بما يثبت بأنها برمحت بعد بيان التصفية الجزئي سنة 2018 باقي الدين بميزانية 2019، حتى تعتبر أنها اتخذت إجراءات ايجابية يفيد تنفيذها للسند التنفيذي، وأيدت الحكم المستأنف القاضي بالمصادقة على الحجز، تكون قد

<sup>27</sup> ق. غ. إ. د، عدد 413 الصادر بتاريخ 7 ماي 2008، في الملف عدد 756/4/2/2006. منشور في الموقع الإلكتروني للمجلس الأعلى للسلطة القضائية.

<sup>28</sup> ق. غ. إ. د، عدد 503 الصادر بتاريخ 09 يوليوز 2020، في الملف الإداري عدد 6284/4/1/2019. منشور في الموقع الإلكتروني للمجلس الأعلى للسلطة القضائية.

<sup>29</sup> ق. غ. إ. د عدد 413، الصادر بتاريخ 28 مارس 2019 في الملف الإداري عدد 1553/4/1/2018، منشور في الموقع الإلكتروني للمجلس الأعلى للسلطة القضائية.



بنت قضاءها على أساس من القانون، وعللت قرارها تعليلاً سائغاً<sup>30</sup>. في قرار آخر اعتبرت فيه أن "عدم استجابة الجماعة المعنية للتنفيذ وتراخيا فيها إلى حد تاريخه دون مبرر معقول، يعتبر امتناعاً عن التنفيذ بالمفهوم الذي يتيح لصاحب الشأن (المستفيد من التنفيذ) حق اللجوء إلى مسطرة الحجز لدى الغير<sup>31</sup>.

يظهر جلياً أن هذه الأساليب التي يعتمد عليها حالياً القاضي الإداري في تنفيذ أحكامه القضائية، تعد أداة فعالة وضرورية لتحقيق العدالة الإدارية والقضائية من جهة وتحفيز الإدارة على الامتثال للأحكام القضائية التي اكتسبت قوة الشيء المقضي به، كما نجد أنها تظهر إرادة السلطة القضائية كجهة مسؤولة عن نفاذ القانون، إلا أن الواقع العملي للحجز على أموال الإدارة لم يخلو من معيقات تطبيقية أصبحت معها الأحكام القضائية الإدارية بدون تنفيذ.

هذه الوضعية أصبحت تشكل فرصة لجميع المتدخلين والفاعلين لفتح بناء وفعال حول مسألة تنفيذ الأحكام القضائية الإدارية هذه الأسئلة المطروحة التي تعد من الركائز الأساسية لدولة القانون. من جهة أخرى، يتعين على القاضي الإداري النظر والتعامل مع التحديات المستقبلية في تنفيذ أحكامه القضائية، خصوصاً تلك المرتبطة بالمستجدات القانونية التي تتعلق بأشخاص القانون العام والميزانية والذمة المالية، كما عليه أيضاً مواجهة التراخي والتأخيرات الطويلة التي تحول دون تنفيذ أحكامه القضائية من طرف أشخاص القانون العام.

## المحور الثاني:

المادة التاسعة من قانون المالية رقم 19.70 لسنة 2020 وغل يد القاضي الإداري في تنفيذ أحكامه القضائية

إن القضاء الإداري المغربي وهو ينظر إلى المنازعات الإدارية التي تأسست قواعدها منذ ظهير 1913 الذي شهد ظهور وحدة القضاء وفصل المنازعات، وقد عرف تطوراً في بنيتها وآلياته بعد إنشاء المجلس الأعلى والغرفة الإدارية بموجب ظهير 27 سبتمبر 1957، واكتملت قواعد المنازعات الإدارية بإحداث المحاكم الإدارية بموجب قانون رقم 41.90 سنة

<sup>30</sup> ق. غ. إد عدد 65/1، الصادر بتاريخ 09/01/2020 ملف إداري عدد 5548/4/1/2019، النشرة المتخصصة لمحكمة النقض، قرارات الغرفة الإدارية، سنة 2022، ص 303-305.

<sup>31</sup> ق. غ. إد، عدد 459، الصادر بتاريخ 02 يوليوز 2020 في الملف الإداري عدد 405/4/1/2020. منشور في الموقع الإلكتروني للمجلس الأعلى للسلطة القضائية.



1991، وأخيراً إحداث محاكم الاستئناف الإدارية بموجب قانون رقم 80.03 سنة 2006<sup>32</sup>. نجده قد دخل إبان هذه المراحل في صراع مع الإدارة بخصوص تنفيذ أحكامه القضائية، أحياناً بتحسيس الإدارة بضرورة التقيد بقوة الشيء المقضي به<sup>33</sup>، وتارة بإرسال إشارات بأنه يعارض موقف الإدارة بعدم تنفيذ أحكامه القضائية، وأحياناً أخرى باتخاذ مواقف أكثر حدة من خلال إلغاء تعنتها بتهديدها بواسطة الغرامات التهديدية، وأخيراً لجوئه إلى الحجز على أموالها التي لا تمس استمرارية المرفق العام<sup>34</sup>.

على هذا الأساس؛ تقوم طبيعة الوظيفة القضائية للقضاء الإداري، التي تتجلى في التوفيق بين السلطة و الحرية وبين المصلحة العامة والمصلحة الخاصة، وكذا ضمان حرية الأفراد وحقوقهم دون المساس باستمرارية المرافق العمومية في أداء مهامها، إذ تجعل اعتماد القضاء الإداري على القانون ليس هدفاً بقدر ما يشكل وسيلة يستعين بها لحل النزاع المعروض عليه<sup>35</sup>. وهذا الدور لا يكتمل إلا بتنفيذ أحكامه القضائية تجاه أشخاص القانون العام وذلك بالاستناد إلى أساليب وآليات تقوم على حماية حقوق الأفراد إلى جانب الحفاظ على استمرارية الخدمات العامة.

إنه بالرجوع إلى القانون المقارن؛ نجد أن المشرع الفرنسي في إطار تعامله مع تنفيذ أحكامه القضائية قد سن تدابير خاصة لحمل الإدارة على التنفيذ ممثلة في نظام وسيط الجمهورية، الذي يتدخل لدى الإدارة المعنية بالتنفيذ على الرضوخ لقوة الشيء المقضي به داخل أجل معين، إذا امتنعت الإدارة حرراً تقريراً خاصاً ينشر في الجريدة الرسمية<sup>36</sup>.

<sup>32</sup> M. Rousset, M.A BENABDALLAH, Contentieux administratif marocain, Publication de la REMALD, Collection "Manuels et Travaux Universitaire", n° 144, 2022, p. 42.

<sup>33</sup> إن حجية الشيء المقضي به توجب على الأفراد احترام الحكم وتنفيذه، كما توجب على الإدارة أن تحترم الحكم وتعمل على تنفيذه، سواء صدر الحكم في مواجهتها أو في مواجهة الأفراد، إن الإدارة في كلتا الحالتين ملزمة بتنفيذ الحكم. كما أن امتناع الإدارة عن تنفيذ الحكم، هو في حد ذاته إخلال بمبدأ احترام حجية الشيء المقضي به، لأنه من المبادئ القانونية العامة ومخالفته تعتبر من قبيل مخالفة القانون وبالتالي فهي مخالفة لمبدأ المشروعية. أنظر؛ أحمد الصايغ، إشكالية تنفيذ الأحكام الإدارية بالمغرب، دراسة تطبيقية، منشورات المجلة المغربية للإدارة المحلية والتنمية، مواضيع الساعة، عدد 62، 2009، ص 66.

<sup>34</sup> أمر استعجالي.م.إد بالرباط، أمر استعجالي رقم 1206، بتاريخ 16 دجنبر 1985، شركة كوماكري ضد هنري بونان. وأيضاً أمر استعجالي.م.إد بالرباط، عدد 108، ملف 83/95، بتاريخ 20 دجنبر 1995. ح.م.إد بالرباط عدد 134 بتاريخ 6 مارس 1997 ورثة العشيرى. أنظر آمال المشرفي، الغرامة التهديدية وتنفيذ الأحكام القضائية الصادرة ضد الإدارة، مرجع سابق.

<sup>35</sup> مارية بوجداين، إيمان البيزناسي، دور القضاء الإداري في ضمان تنفيذ الأحكام القضائية، مرجع سابق، ص 11.

<sup>36</sup> رشيد المسعودي، الغرامة التهديدية كوسيلة لإجبار الإدارة على تنفيذ أحكام القضاء الإداري، مجلة القانون والأعمال، عدد 54، ص 131.



ISSN :3085\_5055

العدد الثامن \_ نونبر 2025

مجلة إشكالات بحثية  
مجلة علمية محكمة تعنى بالأبحاث والدراسات  
في مختلف التخصصات

أما تجربة القضاء الإداري المغربي في هذا الإطار، فقد حافظ على الأساليب الكلاسيكية لتنفيذ أحكامه القضائية، مما جعله في مواجهة مباشرة مع الإدارة خصوصا عند لجوئه إلى الغرامة التهديدية والحجز على أموالها، فهذه المكنة قد مست بشكل كبير الميزانية العامة للدولة وهو الأمر الذي دفع هذه الأخيرة إلى البحث عن إطار يحمي الميزانية المرصودة مسبقا للبرامج المتعلقة بالخدمات العامة. وقد عبر المشرع المغربي عن هذا التوجه من خلال سنه للمادة التاسعة في قانون المالية رقم 19.70 لسنة 2020<sup>37</sup>.

إنه؛ عند العودة إلى القرارات والأحكام القضائية الصادرة عن القضاء الإداري في إطار بته في قضايا التنفيذ ضد الإدارة، نجد أنه قد استعمل العديد من الأليات والأساليب في مواجهة الإدارة الممتنعة عن تنفيذ قراراته وأحكامه القضائية، والمتمثلة أساساً في الغرامة التهديدية ثم الحجز على أموالها؛ وكما سبق أن تطرقنا إلى هذه الأساليب والإطار القانوني المنظم لها، فهي قد شكلت أهم الخيارات القانونية المتاحة أمام القاضي الإداري لتنفيذ أحكامه القضائية.

نظرا لما يثيره موضوع تنفيذ الأحكام القضائية الإدارية، فقد جاء دستور 2011 بمقتضيات تضمن تنفيذ الأحكام القضائية الحائزة لقوة الشيء المقضي به؛ إذ اعتبر في الفصل 126 منه؛ على أن "الأحكام النهائية الصادرة عن القضاء ملزمة للجميع"<sup>38</sup>. وهو الأمر الذي يكرس إلزامية تنفيذ هذه الأحكام سواءً ضد الأشخاص أو ضد الإدارة. في الخطاب الملكي في افتتاح الدورة الأولى من السنة التشريعية الأولى من الولاية التشريعية العاشرة (14 أكتوبر 2016) "... كما أن المواطن يشترك بكثرة، من طول وتعقيد المساطر القضائية، ومن عدم تنفيذ الأحكام، وخاصة في مواجهة الإدارة. فمن غير المفهوم

<sup>37</sup> تنص المادة 9 من قانون المالية لسنة 2020 على أنه "يتعين على الدائنين الحاملين لأحكام قضائية تنفيذية نهائية ضد الدولة أو الجماعات الترابية ومجموعاتها ألا يطالبوا بالأداء إلا أمام مصالح الأمر بالصرف للإدارة العمومية أو الجماعات الترابية المعنية.

في حالة صدور حكم قضائي نهائي قابل للتنفيذ، يلزم الدولة أو جماعة ترابية أو مجموعاتها بأداء مبلغ معين، يتعين الأمر بصرفه داخل أجل أقصاه تسعون (90) يوما ابتداء من تاريخ الإصدار بالتنفيذ في حدود الاعتمادات المالية المفتوحة بالميزانية لهذا الغرض، وفق مبادئ وقواعد المحاسبة العمومية، وإلا يتم الأداء تلقائيا من طرف المحاسب العمومي داخل الأجل المنصوص عليها بالأنظمة الجاري بها العمل في حالة تقاعس الأمر بالصرف عن الأداء بمجرد انصرام الأجل أعلاه.

وإذا أدرجت النفقة في اعتمادات تبين أنها غير كافية، يتم عندئذ تنفيذ الحكم القضائي عبر الأمر بصرف المبلغ المعين في حدود الاعتمادات المتفجرة بالميزانية، على أن يقوم الأمر بالصرف وجوبا بتوفير الاعتمادات اللازمة لأداء المبلغ المتبقي في ميزانيات السنوات اللاحقة وذلك في أجل أقصاه أربع (4) سنوات ووفق الشروط المشار إليها أعلاه، دون أن تخضع أموال وممتلكات الدولة والجماعات الترابية ومجموعاتها للحجز لهذه الغاية".

<sup>38</sup> ظ.ش، رقم 1.11.91 صادر في 27 من شعبان 1432 الموافق ل 29 يوليوز 2011 المتعلق بتنفيذ الدستور الجديد، ج.ر، ع.5964 مكرر بتاريخ 28 شعبان 1432 الموافق ل 30 يوليوز 2011.



ISSN :3085\_5055

العدد الثامن \_ نونبر 2025

مجلة إشكالات بحثية  
مجلة علمية محكمة تعنى بالأبحاث والدراسات  
في مختلف التخصصات

أن تسلب الإدارة للمواطن حقوقه، وهي التي يجب أن تصونها وتدافع عنها. وكيف لمسؤول أن يعرقل حصوله عليها وقد صدر بشأنها حكم قضائي نهائي؟".

عند العودة للإجراءات التي اتخذتها الدولة لمواجهة إشكالية تنفيذ الأحكام القضائية المتعلقة بأشخاص القانون العام، فقد صدر منشور لرئيس الحكومة<sup>39</sup> حول إحداث لجنة وزارية لمعالجة هذه الإشكالية، فقد ربطها بغياب إطار قانوني متكامل يأخذ بعين الاعتبار خصوصية التنفيذ في مواجهة الإدارة وإلى جودة خدمة الدفاع عن الإدارة وتوفير الاعتمادات والمساطر الإدارية ذات الصلة، إلى جانب النقائص التي تعتري تدير منازعات أشخاص القانون العام.

ومن السبل الكفيلة للحيلولة دون تنامي المنازعات؛ فقد جاء في المنشور أنه يتعين إعادة النظر في مجموعة من المقتضيات القانونية التي تهم منازعات أشخاص القانون العام، لا سيما على مستوى المسطرة القضائية، أخذاً بعين الاعتبار خصوصيات الشخص المعنوي العام كمتقاض، خاصة على مستوى الأجل؛ كما دعا رئيس الحكومة إلى إعداد إطار قانوني خاص بالتنفيذ في مواجهة أشخاص القانون العام، يوازن بين إلزامية تنفيذ الأحكام القضائية الحائزة لقوة الشيء المقضي به وبين ضرورة ضمان استمرارية المرفق العام.

كما إن الإقرار بالحجز على الأموال العمومية كمبدأ عام دون قيد أو شرط من شأنه أن يشل سير مرافق عمومية حساسة وأن يؤدي إلى مشاكل لا يمكن التنبؤ بنتائجها، وفي ذلك خروج عن القاعدة الفقهية "بأن الضرر الأعم يدفع بالضرر الأخف"؛ إن عدم قابلية أموال أشخاص القانون العام للحجز تعتبر قاعدة عامة، وقد صنفها محكمة النقض الفرنسية في مرتبة النص القانوني، لتصرح في القرار الذي أصدرته بتاريخ 21 دجنبر 1987 بما يلي: "بما أن الأمر يتعلق بأموال في ملك أشخاص القانون العام ولو كانت تمارس نشاطاً صناعياً أو تجارياً، فإن مبدأ عدم قابلية أموالها للحجز لا يسمح باللجوء إلى طرق التنفيذ الواردة في القانون الخاص"<sup>40</sup>.

<sup>39</sup> منشور رئيس الحكومة عدد 15/2017 الصادر بتاريخ 07 دجنبر 2017 والمتعلق بإحداث لجنة وزارية لمعالجة إشكالية تنفيذ الأحكام القضائية المتعلقة بأشخاص القانون العام.

<sup>40</sup> محمد قصري، اليات تنفيذ الأحكام القضائية الإدارية في مواجهة أشخاص القانون العام، مجلة الوكالة القضائية للمملكة، العدد الأول، ماي 2018، ص 69.



إنه؛ بالنظر إلى المادة التاسعة من قانون المالية لسنة 2020؛ بالإضافة إلى كونها تطرح العديد من الإشكالات القانونية على مستوى مكانها التشريعي التي تم وضعها فيه<sup>41</sup>، فقد حملت في طياتها شروطاً يمكن القول عنها؛ أنها تغل يد القاضي الإداري لتنفيذ أحكامه القضائية، الشيء الذي يقلل من الخيارات التي كانت متاحة أمامه للحجز على أموال الإدارة الممتنعة عن التنفيذ، بعد أن تم إلغاؤه بموجب المادة 9، إذ أصبح الدائنين الحاملين لأحكام قضائية تنفيذية نهائية ضد الدولة أو الجماعات الترابية ومجموعاتها صرف هذا الدين في حدود الاعتمادات المالية المفتوحة بالميزانية لهذا الغرض داخل 90 يوماً، وفي حالة عدم كفاية هذه الاعتمادات فإن الأمر بالصرف مجبر على توفيرها في أجل أقصاه أربع (4) سنوات. إن المتأمل للمادة التاسعة سوف يرى أن السلطة التنفيذية قامت إلى حد ما على تحصين القرارات الإدارية التي تمس حقوق الملكية، أو بالأحرى على تحصين هذه القرارات من الأحكام الصادرة عن السلطة القضائية، خصوصاً عندما ينص قانون المالية لسنة 2020 في الفقرة الأخيرة من المادة التاسعة على "... دون أن تخضع أموال وممتلكات الدولة والجماعات الترابية ومجموعاتها للحجز لهذه الغاية"، بهذا المقتضى فقد تحاول السلطة التنفيذية عرقلة نفاذ الأحكام القضائية الإدارية والحيلولة دون لجوء القاضي الإداري إلى إمكانية الحجز على أموال الإدارة الممتنعة عن التنفيذ.

وهو الأمر الذي يمكن استنتاجه من القرارات الصادرة عن الغرفة الإدارية بمحكمة النقض، إذ اعتبرت في أحد قراراتها بأن "...إجراءات التنفيذ تمت قبل دخول قانون المالية لسنة 2020 الساري المفعول بتاريخ 01/01/2020، ولا مجال للاحتجاج بالمادة التاسعة المذكورة، وما ورد بتعليق القرار من أن أعمال مقتضيات المادة 9 من قانون المالية لسنة 2020 رهين بإدلاء رئيس الجماعة باعتباره أمراً بالصرف بما يثبت الوضعية الحالية للاعتمادات المالية المفتوحة بميزانية الج ماعة وكذا المبالغ المرصودة لتنفيذ الأحكام القضائية والإجراءات المتخذة من أجل تنفيذ الحكم الصادر في مواجهتها

<sup>41</sup> إن المادة 6 من القانون التنظيمي للمالية قد جاءت صريحة، بخصوص المضامين الخاصة بقوانين المالية، حيث نصت على أنه "لا يمكن أن تتضمن قوانين المالية إلا أحكاماً تتعلق بالموارد والتكاليف أو تهدف إلى تحسين الشروط المتعلقة بتحصيل المداخيل وبمراقبة استعمال الأموال العمومية".

إن القواعد والمقتضيات المتعلقة بقانون المالية لسنة، تتطلب أن تكون موافقة للدستور والقانون التنظيمي رقم 130.13 للمالية، كما يمتد الأمر إلى احترام مبدأ الوحدة الموضوعية لقانون مالية السنة، أي أن يتعلق هذا القانون حسب المادة السادسة من القانون التنظيمي للمالية، فقط بالموارد والتكاليف أو تهدف إلى تحسين الشروط المتعلقة بتحصيل المداخيل وبمراقبة استعمال الأموال العمومية، وذلك تجنباً للوقوع فيما يصطلح عليه فقها بـ «فرسان الموازنة»، إلى جانب مبدأ وحدة الموضوعية يتعلق قانون المالية لسنة أيضاً بمبدأ السنوية، هذا المبدأ يطرح بدوره إشكالية دستورية ترتبط بمدى دستورية امتداد سريان المقتضيات الواردة في قانون المالية لسنة ما بعد السنة التي صدرت فيه. للمزيد من المعطيات من المعطيات حول هذا الموضوع، راجع: **عبد الوافي بوجيدة**، مدى اختصاص القضاء الإداري في الرقابة على فرسان الموازنة، تعليق على حكم المحكمة الإدارية بالرباط رقم 2820، ملف رقم 311/7112/2021 بتاريخ 6 يوليوز 2021، المجلة المغربية للإدارة المحلية والتنمية، عدد 165-166، يوليوز -أكتوبر 2022. ص 565-572.



ISSN :3085\_5055

العدد الثامن \_ نونبر 2025

مجلة إشكالات بحثية  
مجلة علمية محكمة تعنى بالأبحاث والدراسات  
في مختلف التخصصات

والمبلغ المبرمج في ميزانيتها لهذه الغاية، علة زائدة يستقيم القرار بدونها، والوسيلة على غير أساس<sup>42</sup>. وقد أيدت محكمة النقض القرار عدد 847 الصادر عن محكمة الاستئناف الإدارية بمراكش بتاريخ 28/04/2021، وبذلك فقد عملت على ترجيح المقتضيات الخاصة الواردة في قانون المسطرة المدنية، كما أنها قامت بإبعاد مقتضيات المادة 9 من قانون المالية لسنة 2020 تطبيقاً لمبدأ عدم رجعية القوانين.

### خاتمة

ختامًا، فإن التطورات المستمرة في مجال تنفيذ الأحكام القضائية الإدارية تتطلب من القضاء الإداري ألا يكتفي بالاعتماد على الاجتهادات القضائية السابقة، وإنما يتوجب عليه أن يواكب التحولات التشريعية والمبادئ القانونية الحديثة لتحقيق العدالة الناجزة ورفع كفاءة حماية حقوق المتقاضين. فالعدالة لا تقتصر على إصدار الأحكام فقط، وإنما تتعدى ذلك إلى ضمان تنفيذها بصورة فعالة وسريعة، بما يعزز الثقة في المؤسسات القضائية ويؤكد سيادة القانون. أما بخصوص الاجتهادات القضائية لمحكمة النقض حول جواز الحجز على الأموال العامة دون توقف استمرارية المرفق العام، فإن هناك ضرورة ملحة للتأمل في مدى ملائمة واستدامة هذه الاجتهادات في ظل التشريعات الحالية، خاصة تلك الواردة في المادة 9 من قانون المالية لسنة 2020، التي أرسى قيودًا على إجراءات الحجز على الأموال العامة لضمان عدم إضرار المرفق العام أو تعطيل خدماته. لذا، فإن السؤال حول استمرار القضاء الإداري في العمل بهذه الاجتهادات أم التزامه بالمقتضيات القانونية يحتاج إلى نقاش عميق يركز على مدى توافق الاجتهادات القضائية مع النصوص القانونية، وعلى مدى قدرة القضاء الإداري على الموازنة بين تحقيق العدالة المالية والإدارية من جهة، وحماية المرفق العام من جهة أخرى.

وفي سياق تأملاتنا في أساليب القضاء الإداري لتنفيذ أحكامه، ينبغي أن نركز على تطوير أدوات وتقنيات تنفيذ أكثر فاعلية وتفاعلاً مع الواقع، مثل تعزيز دور الرقابة القضائية على التنفيذ، والاستفادة من التقنيات التكنولوجية الحديثة

<sup>42</sup> ق. غ. إد، رقم 280/1 الصادر بتاريخ 16 مارس 2023 في الملف الإداري رقم 4660/4/1/2021. وأيضاً القرار الصادر عن الغرفة الإدارية رقم 279/1 الصادر بتاريخ 16 مارس 2023 في الملف الإداري رقم 4659/4/1/201. منشوران في الموقع الإلكتروني للمجلس الأعلى للسلطة القضائية.



ISSN :3085\_5055

العدد الثامن \_ نونبر 2025

مجلة إشكالات بحثية  
مجلة علمية محكمة تعنى بالأبحاث والدراسات  
في مختلف التخصصات

لتسريع الإجراءات وتقليل البيروقراطية، بالإضافة إلى وضع آليات واضحة لضمان تنفيذ الأحكام بشكل متزامن وشفاف. كما أن التفكير في اعتماد معايير دولية وأساليب قضائية أكثر مرونة وابتكاراً يمكن أن يساهم في تعزيز فاعلية نظام التنفيذ شاملاً، مما يؤدي إلى بناء نظام قضائي أكثر عدلاً وشفافية يواكب تحديات العصر ومتطلبات العدالة الإدارية.

ويخلص المقال إلى أن ضمان تنفيذ الأحكام القضائية الإدارية يتطلب إصلاحاً تشريعياً شاملاً يوحد قواعد التنفيذ ويوازن بين احترام حقوق المتقاضين واستمرارية المرفق العام، إلى جانب الدعوة إلى تعزيز الرقابة القضائية وتطوير آليات تنفيذ تعيد الثقة في حكم القانون وتدعم مكانة القضاء الإداري في حماية الحقوق.



ISSN :3085\_5055

العدد الثامن \_ نونبر 2025  
مجلة إشكالات بحثية  
مجلة علمية محكمة تعنى بالأبحاث والدراسات  
في مختلف التخصصات

#### لائحة المراجع:

1. باهي، محمد. تعزيز منظومة القضاء الإداري بسن مقتضيات تشريعية خاصة بتنفيذ القرارات والأحكام القضائية. المجلة المغربية للإدارة المحلية والتنمية، عدد 148، شتنبر-أكتوبر 2019.
2. بوجيدة، عبد الوافي. مدى اختصاص القضاء الإداري في الرقابة على فرسان الموازنة، تعليق على حكم المحكمة الإدارية بالرباط رقم 2021/7112/3112 بتاريخ 6 يوليوز 2021. المجلة المغربية للإدارة المحلية والتنمية، عدد 165-166، يوليوز-أكتوبر 2022.
3. حبيب، حسن. إشكالية عدم تنفيذ الأحكام القضائية الصادرة ضد الإدارة. المجلة المغربية للإدارة المحلية والتنمية، عدد 59، دجنبر 2004.
4. -حسيني، محمد صقلي. تنفيذ الأحكام الإدارية وفق التوجيهات الدستورية وآفاق تطبيقها. منشور إلكتروني، موقع [marocjuridique.com](http://marocjuridique.com)، 2021.
5. خراط، ميمون. الحجز على الأموال العمومية لدى الخازن العام كوسيلة لتنفيذ الأحكام الإدارية. مجلة الحقوق، العدد 2، 2013.
6. زعنون، عبد الرفيق. إشكالية الأمن القانوني وتداعياتها على تدبير المالية العمومية. مجلة القانون والقضائي، عدد 54، مارس 2020.
7. الصائغ، أحمد. إشكالية تنفيذ الأحكام الإدارية بالمغرب: دراسة تطبيقية. منشورات المجلة المغربية للإدارة المحلية والتنمية، سلسلة "مواضيع الساعة"، عدد 62، 2009.
8. صحيب، حسن. القضاء الإداري في الدستور المغربي لسنة 2011. المجلة المغربية للإدارة المحلية والتنمية، عدد 124، أكتوبر 2015.
9. العضايلة، سالم حمود أحمد. حث الإدارة على تنفيذ الأحكام القضائية الإدارية الصادرة ضدها. مجلة كلية الشريعة والقانون، 2020.



ISSN :3085\_5055

العدد الثامن \_ نونبر 2025

مجلة إشكالات بحثية  
مجلة علمية محكمة تعنى بالأبحاث والدراسات  
في مختلف التخصصات

10. قصري، محمد. آليات تنفيذ الأحكام القضائية الإدارية في مواجهة أشخاص القانون العام. مجلة الوكالة القضائية للمملكة، العدد الأول، 2018.
11. المسعودي، رشيد. الغرامة التهديدية كوسيلة لإجبار الإدارة على تنفيذ أحكام القضاء الإداري. مجلة القانون والأعمال، عدد 54، 2020.
12. المشرفي، أمال. الغرامة التهديدية وتنفيذ الأحكام القضائية الصادرة ضد الإدارة، تعليق على حكم المحكمة الإدارية بالرباط. المجلة المغربية للإدارة المحلية والتنمية، عدد 134، يونيو 1998.
13. الناصري، رشيد. إشكالية الحجز على الأموال العمومية في إطار تنفيذ الأحكام الإدارية. مجلة البحوث، العدد 9، دجنبر 2009.
14. نفظاطة، حلي. تنفيذ الأحكام القضائية في مواجهة أشخاص القانون العام على ضوء مشروع قانون المسطرة المدنية الجديد. المجلة المغربية للإدارة المحلية والتنمية، العدد 123-122، ماي 2015.
15. اليزناسني، إيمان وبوجدان. دور القضاء الإداري في ضمان تنفيذ الأحكام القضائية. مجلة الأبحاث والدراسات القانونية، عدد 13، 2019.

- ✓ HALI, A. Le problème de l'inexécution par l'administration des décisions du juge administratif en droit comparé marocain et français. REMALD, n°149, novembre-décembre 2019,
- ✓ Miles, Edwin A. After John Marshall's Decision: Worcester v. Georgia and the Nullification Crisis. The Journal of Southern History, Vol. 39, No. 4 (Nov. 1973),
- ✓ Rousset, M. & Benabdallah, M.A. Contentieux administratif marocain. REMALD, collection "Manuels et Travaux Universitaires", n°144, 2022,.



ISSN :3085\_5055

العدد الثامن \_ نونبر 2025

مجلة إشكالات بحثية  
مجلة علمية محكمة تعنى بالأبحاث والدراسات  
في مختلف التخصصات

خديجة فوزي قدحى \_ إشراف: ذ.أحمد الفرحان

طالبة باحثة في سلك الدكتوراه

كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية \_ ابن طفيل

-القنيطرة-

## المثالية والعقلانية: قراءة في فلسفة القانون عند أفلاطون و أبي الوليد ابن رشد

الملخص:

لقد عرفت الفلسفة منذ ظهورها إلى يومنا هذا تقدما فكريا على مستوى مختلف المجالات الحياتية أهمها المجال القانوني- السياسي، لضبط العلاقات الإنسانية وتحقيق النظام والعدالة. لذلك كان القانون هو أول ما فكر فيه الإنسان القديم للحاجة الماسة إليه، مجال شكل صراعا وتضاربا بين الفلاسفة والقانونيين. ومن أبرز هؤلاء ما قدمنا في مقالنا "أفلاطون" و"ابن رشد"، فحددنا الاختلاف القائم بينهما في فكرة القانون المتمثل في أن أفلاطون أرجع تأسيس القانون على مبدأ المثل والعدالة المطلقة، بينما ابن رشد بنى موقفه انطلاقا مما قدمه أفلاطون، لكنه قام بتعديله لكي يلائم ويتوافق الشريعة الإسلامية.

وبالتالي مهما اختلف الرجلان إلا أنهما يتفقان في اعتبار القانون هو تلك الضرورة التي لا يمكن لأي مجتمع أن ينعم باستقرار نظامه إلا بوجوده.

الكلمات المفتاحية: المثالية والعقلانية\_ فلسفة القانون\_ ابن رشد\_ أفلاطون.



ISSN :3085\_5055

العدد الثامن \_ نونبر 2025

مجلة إشكالات بحثية  
مجلة علمية محكمة تعنى بالأبحاث والدراسات  
في مختلف التخصصات

## المقدمة :

عندما خلق الله عز وجل الإنسان وجد نفسه في صراع مع الطبيعة يهدف تسخيرها له في تحقيق حاجاته من أجل الاستمرار في الوجود وتحسين وضعه المعيشي. ولكي يتم تسخير الطبيعة والسيطرة عليها كان لابد للإنسان من التعاون مع بعضه البعض والعيش داخل جماعات مختلفة ومتنوعة لغة وسياسة وقانونا. فالإنسان باعتباره ذلك الكائن العاقل المفكر والواعي والضعيف لا يسعه إلا التفكير في الكيفية التي بها سيصبح سيدا ومالكا للطبيعة من جهة وسيدا في كيفية تغلبه على صعوبة الحياة الحيوانية والشهوانية الطبيعية من جهة. لذلك دخوله في جماعات بعدها المجتمع كان ضرورة طبيعية دفعه ذلك الى تطوير نفسه باستمرار داخل إطار علائقي يسمى التضامن الاجتماعي من أجل بلوغ حاجاته ولن يكتمل الاجتماع الإنساني إلا بوجود قواعد وقوانين ثم سنها وفرضها لعدم عودته الى حالته الحيوانية الأولى التي تمتاز بالفوضى والصراع والاقتيال. حتى أصبح كل مجتمع له قوانينه وسلطته الخاصة التي بها يسير شؤون مجتمعه والتي بدورها تختلف عن قوانين وسلطة المجتمع الآخر. قانون يسهر على حماية حياة الأفراد ويضمن بقائهم واستمرارهم قانون يتطور بتطور المجتمع ويتغير من جيل لجيل آخر، قانون يستطيع المجتمع به أن يؤثر على سلوك وأفعال أفرادهِ دون اللجوء إلى القوة والعنف.

كما أن التفكير في مسألة القانون في وقتنا هذا، هو ليس وليد اللحظة، بل هو مسألة تم البحث فيها عبر مراحل زمنية مختلفة، مراحل تطورت كلما تطور الفكر الإنساني، وذلك بين في العديد من الكتابات التي تناولت بخاصة تاريخ الفكر الإنساني في مجالات متعددة كالسياسة والاقتصاد والفلسفة والعلم ... وكل مجتمع شهد نظاما سياسيا يعمل وفقه ويلائم طبيعة أفكار ومعتقدات أفرادهِ. فأصبحنا من المستحيل والصعب أن نجد نظاما سياسيا موحدًا تسير عليه البشرية جمعاء، وحتى لو فكر الإنسان في ذلك، ففي نظرنا لن يتمكن من تحقيق ذلك لاعتبارات عديدة أهمها المعتقد.

وفي خضم الصراعات الفكرية والسياسية ظهر العديد من الفلاسفة وفقهاء القانون لهم نظريات مختلفة ومتعددة سنحدد البعض منه في هذه المسألة، وسنلجأ إلى حقيبتين مختلفتين لا من حيث الزمن ولا من حيث طبيعة الفكر وأنظمة حكم مختلفة ومعتقدات دينية مختلفة وهما الفيلسوف اليوناني أفلاطون والفيلسوف العربي المسلم القرطبي أبي الوليد ابن رشد في معالجهما لفكرة القانون كمجموعة من القواعد التي تنظم العلاقات الاجتماعية وتضبط سلوك الأفراد



ISSN :3085\_5055

العدد الثامن \_ نونبر 2025

مجلة إشكالات بحثية  
مجلة علمية محكمة تعنى بالأبحاث والدراسات  
في مختلف التخصصات

داخل المجتمع، قانون مرتبط بتوقيع الجزاءات على كل مخالف لقواعده قوانين متفق عليها داخل المجتمع وعقوبات متفق عليها اجتماعيا، لكي ينعم الجميع بالخير بدءا من الأسرة كأقدم صورة على الترابط الاجتماعي والتنظيم الاجتماعي .

فالقانون يعيش في كنف المجتمع ويتأثر بالقضايا الاجتماعية التي منها يتم صياغة قوانين جديدة توافق ذلك المجتمع. يقول هوكر: « ولما كانت أعمال الناس وأفعالهم تنتهي إلى أنواع عديدة مختلفة، فينبغي أن تختلف كذلك القوانين التي نحكمها، لأنها إذا لم نحكم الأشياء والأشخاص بالرجوع إلى قوانين مناسبة لها ولهم، بينما يكونون هم والأشياء مختلفين بطبيعتهم، فإننا بذلك نخلق الفوضى في أذهاننا وفي أحكامنا ».<sup>43</sup>

وعليه، إن القانون لا ينفصل عن المجتمع لا تشريعا ولا تطبيقا. مرتبط بأخلاق وعادات وتقاليده وأعراف المجتمع. وبناء على ذلك سنتناول كما سبق الذكر فكرة القانون في فلسفة القانون عند كل من أفلاطون وأبي الوليد ابن رشد، مرزبين المكانة التي أعطاها للقانون. لهذا سنقسم موضوع البحث إلى قسمين رئيسيين نراهما ضروريين لنقترب من أحد المجالات الفكرية الثرية للرجلين وهما:

- القانون عند أفلاطون

- القانون عند أبي الوليد ابن رشد

#### • تجسد المثالية في نظرية القانون عند أفلاطون { 427\_ 347 ق.م.}:

إن أول سؤال يدفعنا إلى البحث في القانون عند أفلاطون هو سؤال يتمثل في أصل ونشأة القوانين؟

عند أفلاطون أصل القانون إلهي، فالإلهة هي التي وضعت القوانين لحاجة الإنسان إليها في حماية حقوقه وممتلكاته من طمع الإنسان نفسه تجاه بعضه البعض<sup>44</sup>. يقول أفلاطون: «وفقا للطبيعة تكون ممارسة الظلم خيرا، ومعاناة الظلم شرا، ولكنهم يؤكدون أن كفة الألم في الشر ترجح على كفة النفع في الخير، فإذا ما يتبادل الناس ممارسة الظلم ومعاناته دون أن يتمكنوا من تجنب أحد الأمرين واكتساب الآخر، فإنهم يدركون أخيرا أنه خيرا لهم أن يتفقوا سويا

<sup>43</sup> مصطفى النشار ومحمد ممدوح عبد المجيد: فلسفة القانون وإشكالياتها، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، الطبعة الأولى، 2018، ص: 111-112.

<sup>44</sup> محمد ممدوح عبد المجيد: فلسفة القانون بين أفلاطون وشيشرون، المكتبة العصرية، جمهورية مصر العربية، المنصورة، الطبعة الأولى، 2019، ص: 81.



على منع كليهما. ومن هنا تنشأ القوانين والاتفاقات المتبادلة: فيسمون ما يأمر به القانون أمراً مشروعاً عادلاً. <sup>45</sup> قول يبين كيفية نشوء القوانين وغاية التجمعات البشرية له لدرء العدوان والافتتال التي عرفها الانسان الأول.

لكن هناك سؤال!! ما هو السبب الذي دفع أفلاطون إلى اللجوء إلى البحث والحديث عن القانون؟ الجواب بكل بساطة هو الفساد السياسي على يد الديمقراطية الأثينية وإعدام سقراط<sup>46</sup>.

فحياة أفلاطون قد مرت عبر مراحل منها بحكم أصله وحسبه العريق داخل أثينا، تعلم على يد أحسن وأمهر المعلمين . وتمتع بتنوع ثقافي من شعر وأدب وفلسفة وعلم وسياسة. وحين بلغ العشرون من عمره تعرف على سقراط وأعجب بشخصيته وفكره فلزمه<sup>47</sup>. تعلم من أستاذه مسائل ثلاثة وهي: الأولى: تجلت في عدم الزهد في ملذات الحياة واضحة من عدم الاهتمام بالمظهر الثانية: التأمل والتفكير في كل شيء وطرح الأسئلة في كل شيء والثالثة: الامتثال للقانون نظراً لطبيعته وأصله الإلهي، حتى لو كان قانوناً ظالماً، وهذا ما حدث بالضبط مع أستاذه سقراط<sup>48</sup>، حيث تم قتله عن طريق الحكم عليه بالإعدام الأمر الذي خلف أثراً نفسياً لدى أفلاطون فاعتبر ذلك مجرد تضحية من سقراط بنفسه لصالح مجتمع جاهل ذو قوانين غبية. ما في هذه الفكرة هو لفت لنظر أفلاطون إلى اتباع طريق التعليم وضرورة تطهير المجتمع من الظلم والجهل وهذا ما عبر عنه في كتابه الجمهورية والقوانين .

إن تضحية سقراط بنفسه وخضوعه لسلطة القانون تبين الولاء الأسمى والأعظم لمبدأ سيادته، يقول أفلاطون: « في ظل نظام معافي يكون القانون هو السلطان المهيمن على الناس بدلاً من أن يكون الناس طواغيت القانون»<sup>49</sup>

هنا القانون حسب أفلاطون هو رمز للسيادة والعدالة وليس رمز للظلم والقتل.

ومن بين المؤلفات الذي ألف أفلاطون هو مؤلف القوانين الذي عرف فيه مذهبه القانوني وجعله كمرحلة ثالثة من مراحل خطواته الفكرية، فكانت المرحلة الأولى مرحلة الجمهورية والمرحلة الثانية مرحلة السياسي.

<sup>45</sup> أفلاطون: الجمهورية، دراسة وترجمة: فؤاد زكريا، دار الوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر العربية، 2004، ص: 215

<sup>46</sup> محمد ممدوح عبد المجيد: المرجع نفسه، ص: 84

<sup>47</sup> يوسف كرم: تاريخ الفلسفة اليونانية، دار القلم، بيروت، ص: 62

<sup>48</sup> محمد ممدوح علي عب المجيد: فلسفة القانون بين أفلاطون و شيرون، مرجع سابق، ص: 84

<sup>49</sup> المرجع نفسه، ص: 91



إن مرحلة القوانين عرفت تمهيدا لكل قانون مع إبراز هدفه لأجل ترويض النفس الإنسانية على القبول والرضا والاقتران بالقانون لضرورته. يقول أفلاطون: «أود أن يبذل المشرع عناية ثابتة بالأ قانونه ككل ... بغير مقدمات مدخلية ... إن لكل القوانين مقدماتها وكل من يبدأ التشريع يجب أن يقدم لكل قسم منها بمقدمة مناسبة للموضوع كله، ذلك أنما سينطق به ليس بالأمر التافه، والفرق كبير بين الحال في أناس يتذكرون القانون بوضوح، أولا يتذكرونه، ولكننا نخطئ وإذا ألقنا على ضرورة وجود مقدمة للقوانين البسيطة كما تسمى والقوانين الكبيرة»<sup>50</sup>.

فحسب أفلاطون القوانين يجب أن تلائم ظروف المجتمع السياسية والاجتماعية والاقتصادية وحتى الجغرافية منها، مسائل قد عالجه أفلاطون في ثلاثة نقاط أساسية هي كالتالي:

1. ملائمة نصوص التشريع للمجتمع: يتبين من هذه النقطة أنه من الضروري أن تلائم القوانين لظروف المجتمع، وفي هذا قول لأفلاطون وهو: «ينتظر من المشرع في العادة أن يبين فقط ذلك النوع من القوانين، التي يتقبلها العامة والجمهور تلقائيا والتي تكاد جدا أن تبدو كما لو أن مدبرا أو طبيبا ينتظر الناس منه أن يجعل منه علاجه وشفائه للجسم ما يجلب السرور للمريض»<sup>51</sup> قول يستشف منه أنه على مشرع القوانين مخاطبة العقل لتبيان الأسباب التي تدفع إلى ذلك السلوك على أنه صحيح، ومخاطبة العواطف «لتجنيد ما للإنسان من شرف ورجولة وحماسة كي يصطف الجميع خلف القوانين المشرعة وتحريك المشاعر اتجاهها»<sup>52</sup>.

2. مراعاة التشريع للقصور الإنساني: بحكم خليقة الإنسان الضعيفة والناقصة، ضرورة مراعاة ذلك الأمر، يقول أفلاطون: «إننا لسنا في مركز مشرعي العصور السالفة التي كانت تشكل قوانينها لعصر أبطال كانوا إذا جاز تصديق الروايات الشائعة أبناء آلهة، وكانت قوانينهم تسن لرجال من نفس النسب السماوي، إننا لسنا غير بشر، والقانون الذي نفترضه إنما يعد من أجل الذلل الإنساني، إذ أنه قد يوجد من بين مواطنين من هم على قدر من صلابة الطباع بحيث يقدم

<sup>50</sup> أفلاطون: القوانين، الترجمة اليونانية إلى الإنجليزية: تايلور، نقله إلى العربية: محمد حسن ظاظا، الهيئة المصرية العامة للكتاب، 1982، ص: 234.

<sup>51</sup> أفلاطون: القوانين، مرجع سابق، ص: 175

<sup>52</sup> المرجع نفسه، ص: 22



ISSN :3085\_5055

العدد الثامن \_ نونبر 2025

مجلة إشكالات بحثية  
مجلة علمية محكمة تعنى بالأبحاث والدراسات  
في مختلف التخصصات

عنادهم الفطري الدليل على أنهم ضد كل لين، وأن مثل هذه الطوائف سوف لا تخضع الأثر الملطف لقوانينها مهما كان فعالا بأكثر مما يستجيب القول الصلب لحرارة النار»<sup>53</sup>.

3. تعديل القوانين باستمرار لكي تواكب ظروف المجتمع: يحاول أفلاطون في هذه النقطة أن يبرز أنه لا بد من تعديل القوانين بشكل مستمر مع إصلاح ما يحيط بها من عيب أو نقص، يقول أفلاطون في هذا السياق: «على المشرع... أن يحيط قوانينه بأقرب شيء إلى الكمال المطلق الذي يستطيع أن يحققه، ثم بمرور الزمن يوضع مشروعه في بوثة التطبيق. هل تظن أن المشرع عديم التفكير بحيث ينسى أن قوانينه يجب أن تكون مليئة بثقوب وفجوات وسيقع على عاتق بعض من يخلفونه مهمة تصحيحه، مما يؤكد أن دستور ونظام الجماعة التي أسسها يمكن أن يتحسن بثبات ولا يتحلل ويفسد»<sup>54</sup>.  
قول يدعو إلى ملائمة نصوص التشريع للمجتمع ومراعاته للقصور الإنساني، كما يدعو أيضا إلى سد الثغرات والنقص التي قد تحيط بالقانون، قول يدل على أهمية القانون وقوته التي هي أصل قوة المجتمع في تحقيقه لأمن وتماسك واستقرار مواطنيه والحفاظ على الروابط التي يتشكل منها، وهذا ما يبرر سيادة القوانين. يقول أفلاطون: «أينما وجد النظام الواجب والقانون في حياة الجماعة فإن ثمارها تكون بركات ونعيم. ولكن إهمال التنظيم أو سوءه يؤديان في الأغلب إلى ما هو أكثر من توجيه عمل التنظيم السليم اتجاه الآخر»<sup>55</sup>. وفي نفس المنحنى يقول توماس بين/ Thomas Paine: «لا يوجد في أي دولة صالحة مواطننا فوق القانون الذي سنه الشعب وارتضاه، ولا حتى رئيس الدولة أو الملك. لأن سلطته مستمدة من سيادة الشعب وسيادة الشعب تحميها سيادة القانون... وتاليا فالكل أمام القانون سواء»<sup>56</sup>.

مفاد ما قيل أن القانون هو ذلك السيد الواجب الطاعة، وما على الأفراد إلا الامتثال والخضوع له، فالكل أمام القانون سواء كان رئيسا أو مواطنا، تحقيقا لمبدأ العدالة القانونية وسعيا للخير العام للمواطنين.

• الفلسفة العقلانية وأثارها في تطور القانون عند ابن رشد {1126 - 1198 م}

<sup>53</sup> المرجع نفسه، ص: 406

<sup>54</sup> أفلاطون: القوانين، ص: 292

<sup>55</sup> المرجع نفسه، ص: 307

<sup>56</sup> مصطفى النشار و محمد ممدوح علي عبد المجيد، مرجع سابق، ص: 108



سنعرض في هذا الجانب لبعض الأفكار التي ستسهل علينا الطريق لدراسة وتحليل فكرة القانون عن ابن رشد، وذلك لاعتبارات هي أن ابن رشد قد سلك في تناوله لمفهوم القانون طريقين الأول فقهي بحكم انتمائه البيئي وتعلمه الأكاديمي ومجال اشتغاله كقاضي وفقهه. والثاني فلسفي إذ اعتمد على العقل في تفسير وفهم مقاصد الشريعة الإسلامية، ولهذا فإذا كانت أسس ومبادئ التشريع فقد اتضحت في عهد الرسول (ص) كمرجع أساسي ووحيد للتشريع المستمد من الوحي الإلهي. فإن صورة نظام الحكم السياسي لم تكتمل إلا بعد وفاته لذلك فقد أصبح بعد ذلك أن كل ما له علاقة بالتنظيم السياسي القانوني هو اجتهاد وعبقريّة الفقهاء المسلمين في غياب نص من الكتاب والسنة، وفي ذلك حديث للرسول (ص) يفيد ترتيب مصادر والحكم والقضاء التشريعي « حين أرسل الرسول (ص) معاذًا إلى اليمن قال له: كيف تقضي؟ فقال أفضي بما في كتاب الله. قال: فإذا لم يكن في كتاب الله؟ قال فبسنة رسول الله (ص)، قال: فإن لم يكن في سنة رسول الله (ص) قال: اجتهد رأيي، قال: الحمد لله الذي وفق رسول الله (ص) »<sup>57</sup> يتضح إذن أن الإنسان لا يخلق القانون، بل القانون يتأسس وفق مصدر ديني مطابق لإرادة الله عز وجل والإيمان القلبي به هو أساس الانصياع للقانون. لكن هذا الأمر لا يمنع وجود إرادة عقلية لها قدرة اكتشاف قواعد قانونية عادلة. وهنا سي طرح السؤال حول ما إذا كان الوحي الإلهي أم العقلي الإنساني من له القدرة على معرفه طبيعة الأشياء وتكييفها قانونيا؟ سؤال سيظهر وجود مذهبين داخل الفكر الإنساني. مذهب سيقر بوجود قانون إلهي وأن الله هو المشرع الوحيد، ومذهب سيقر بوجود القانون الوضعي إلى جانب القانون الإلهي وهو مذهب القانون الطبيعي، هذا الأخير سيبرز المكانة الذي قدمت للعقل ودوره في اكتشاف القواعد القانونية.

بناء على المذهب الأول أن الرسول (ص) مهمته تبليغ رسالة الله عز وجل للإنسانية وهي رسالة واجبة الطاعة والاتباع، يقول الله عز وجل في سورة المائدة: « بسم الله الرحمن الرحيم، وأنزلنا إليك الكتاب بالحق مصدقا لما بين يديه من الكتاب ومهيمننا عليه. فاحكم بينهم بما أنزل الله ولا تتبع أهواءهم عما جاءك من الحق. لكل جعلنا منكم شرعة ومنهاجا ولو شاء الله لجعلكم أمة واحدة ولكن ليبلوكم فيه ما أتاكم فاستبقوا الخيرات إلى الله مرجعكم جميعا فينبئكم بما كنتم فيه تختلفون »<sup>58</sup>.

<sup>57</sup> الترمذي : سنن الترمذي، تحقيق : صدقي جميل العطار، دار الفكر، بيروت، 2005، ص:406 .

<sup>58</sup> سورة المائدة: الآية، 48.



يتبين من خلال ما سبق أن كل من السنة والإجماع والقياس والاجتهاد ما هي إلا طرق لتوضيح إرادة الله كما جاءت في القرآن الكريم، كإرادة تنظم المجتمع الإنساني. وليس كما تمت الدعوة إلى أن العقل هو واضع التشريع القانوني المنظم للأفعال الإنسانية.

وبناءً على المذهب الثاني: الذي يؤكد على دور العقل في تأسيس القانون من خلال تأمله وملاحظته للطبيعة وتمييزه بين العدل و اللاعدل وبين الحسن والقبح في الأشياء والأفعال.

لكن ما العمل إذا وجد تعارض بين النص القرآني وحقائق العقل؟

في مقدمة التحقيق لكتاب ابن رشد « بداية المجتهد ونهاية المقتصد،» يقول: «إن علم الفقه من أفضل العلوم وأشرفها إذ به تصح العبادة التي هي الغاية من خلق الخلق، كما قال تعالى في سورة الذاريات الآية 36» وما خلقت الجن والإنس إلا ليعبدون»<sup>59</sup>، بين ابن رشد في هذا الكتاب الأساليب والمنهجيات المتبعة في أحكام الشريعة كطرق عقلية ونقلية غايتها الوصول إلى مقاصد الشريعة الإسلامية وتحقيق العدالة وهي ثلاثة: الفعل، الإقرار والمعاني.

ففي الفعل هناك اختلاف واضح بين الفقهاء، منهم من رده إلى الحكم الشرعي ومنهم نزع عنه الفعل وبأنه لا يفيد حكماً، يقول ابن رشد: «وأما الفعل فإنه عند الأكثر من الطرق التي تتلقى منها الأحكام الشرعية، وقال قوم: الأفعال ليست تفيد حكماً، إذ ليس لهم صبيغ والذين قالوا: إنما تتلقى منها الأحكام اختلفوا في نوع الحكم الذي تدل عليه، فقال قوم: تدل على الوجوب، وقال قوم: تدل على الندب...»<sup>60</sup>

وفي الإقرار جواز الفعل. أما في المعاني كغاية اللفظ ومطابقتها، وهي مقاصد الكلام، إما تكون أمراً أو نهياً عن شيء ما أو تخيير فيه، هي معاني يتم إدراكها بواسطة العقل والبرهان، يقول ابن رشد: «وأما المعاني المتداولة... إما أمر بشيء، وإما نهي عنه، وإما تخيير فيه، والأمر إن فهم منه الجزم وتعلق العقاب بتركه سمي: واجبا وإن فهم منه الثواب على فعل وانتفى العقاب مع الترك سمي: ندبا. والنهي أيضا إن فهم منه الجزم وتعلق العقاب بالفعل سمي: محرماً ومحظوراً. وإن فهم

<sup>59</sup> ابن رشد: بداية المجتهد ونهاية المقتصد، تحقيق وتعليق: أبو أسوس يوسف بن أحمد البكري، بيت الأفكار الدولية، الأردن، 2007، ص: 05

<sup>60</sup> المرجع نفسه، ص: 19



منه الحث على تركه من غير تعلق عقاب بفعله سعي: مكروها، فتكون أصناف الأحكام الشرعية الملقاة من هذه الطرق...  
واجب ومندوب، ومحذور، ومكروه، ومخير فيه وهو مباح.<sup>61</sup>

إن كل متعمق في تحليل ودراسة فكر ابن رشد سيبين أنه رجل لم يقم بتحليل الشرائع المنظمة للإنسان فقط، بل تغلغل فيها وربطها بأصولها الأولى والغاية من وجودها كغاية الإنسان في صناعة القانون كضرورة وغاية مقصودة يسير إليها ويحقق الكامل ببلوغها.<sup>62</sup>

وعليه، إن فكرة القانون عند ابن رشد هي فكرة نابعة من الضرورات الاجتماعية الحياتية، لذلك يؤكد على التعاون بين الشرع والعقل في تسطير المبادئ والقواعد العامة يقول ابن رشد: «إن الشرائع هي أن يتقلد من الأنبياء تهافت الواضعين مبادئ العمل والسنن المشروعة في ملة». <sup>63</sup> قول يبين أهمية اتباع المبادئ والسنن التي وضعها الأنبياء والمشرعون في كل ملة. يعني إقرار بأن مصدر القانون ذو مبادئ وقواعد عامة يدركها العقل من خلال الحاجات الأساسية للإنسان، ويقر أيضا بأنه يجب على أية شريعة أن تضع مبادئ عقلية، يقول ابن رشد: «الشريعة التي تفرد العقل بوضع قواعدها تبدو ناقصة لا سيما في المجالات الخلقية والتعبدية التي لا ينفذ فيها العقل إن لم تستكمل بالوحي... الشريعة حسب ابن رشد أعم من القانون حيث تشمل نطاقات وجوانب متعددة... الجانب الأخلاقي... الاجتماعي... الديني، أما القانون فيعنى بالجانب الاجتماعي فقط». <sup>64</sup>

ولعل فلسفة القانون عند ابن رشد فلسفة اعتبرت القانون ظاهرة اجتماعية وظيفته تقرير أفعال الإنسان لها، اعتبرته أيضا أن غاية وجوده هي تحقيق السعادة للإنسان التي لن تتم حسب ابن رشد إلا بالمزاوجة بين مبادئ العقل ومبادئ الوحي الإلهي. قانون مصدره العقل والشرع كما سبق الذكر. يقول ابن رشد: «وإذ تقرر أن الشرع قد أوجب النظر بالعقل في الموجودات واعتبارهما وكان الاعتبار ليس شيئا أكثر من استنباط المجهول من المعلوم واستخراجه منه وهذا هو القياس... فواجب أن نجعل نظرنا في الموجودات بالقياس العقلي... وإذا كانت هذه الشريعة حقا وداعية إلى النظر المؤدي

<sup>61</sup> ابن رشد: بداية المجتهد و نهاية المقتصد، مرجع سابق، ص:19

<sup>62</sup> المرجع نفسه، ص: 19

<sup>63</sup> محمد شريف أحمد: فكرة القانون الطبيعي عند المسلمين، دراسة مقارنة، منتدى الفكر الإسلامي، ط2، 2011، ص:182-



ISSN :3085\_5055

العدد الثامن \_ نونبر 2025

مجلة إشكالات بحثية  
مجلة علمية محكمة تعنى بالأبحاث والدراسات  
في مختلف التخصصات

إلى معرفة الحق، فإن معشر الإنسان نعلم على القطع أنه لا يؤدي إلى النظر البرهاني إلى مخالفة ما ورد به الشرع، فإن الحق لا يضاد الحق، بل يوافقه ويشهد له<sup>65</sup> .

#### الخاتمة :

يمكن أن نستخلص نتيجة ما عرضناه سابقا بأن الإنسان ككائن عاقل وواعي ومفكر، فهو كائن اجتماعي سياسي بالطبع. كائن قدر له العيش مع الآخرين لإشباع وتحقيق متطلباته وحاجاته الضرورية البيو-ثقافية، ضرورة فرضت وجود تشريعات قانونية أو عرفية تحمي الإنسان من شر نفسه وتحمي الآخر من شر الأنا.

غير أن التاريخ الإنساني عرف انقسامات في نظرتة للقانون شملت كل من القانون الطبيعي، قانون الحق والخير والعدالة... قانون عرفي، كقانون تعارفت عليه الجماعة من عادات وتقاليد، قانون يحث على القيم الخيرة النبيلة الإنسانية كاحترام بين الأفراد. ثم قانون وضعي ناتج عن اتفاق وتعاقد إرادي بين الأفراد على وضع قوانين وقواعد تنظم الحياة الاجتماعية، وتحفظ أمن واستقرار الجماعة، قانون يتم بموجب التنازل عن حقوقهم الطبيعية لصالح الشخص الذي قدمت له مهمة تدبير وتسيير الجماعة، قانون محدد بعقوبات للأفعال الإجرامية التي قد تصدر عن العلاقات بين الأفراد.

ونتيجة للخلافات التي سادت التاريخ الإنساني حول أصل وغاية القانون، فقد ظهر موقفين مختلفين فكرا وزمنا وسياسة. إحداهما نادى بفكرة قانون نابع من العقل والمثل العليا، يلزم الأفراد بضبط وتهذيب رغبات النفس البشرية تحقيقا لمبدأ العدالة، هذا الرأي كما شهدنا مثله الفيلسوف اليوناني أفلاطون ورأي آخر بإرجاع القانون إلى أحكام الشريعة الإسلامية والعقل، أي رأي جمع بين الوحي الإلهي والعقل الإنساني، وذلك بين في قوله عز وجل: « فاعتبروا يا أولي الأبصار<sup>66</sup> » « أو لم ينظروا إلى ملكوت السماوات والأرض وما خلقه الله من شيء<sup>67</sup> ».

ورغم كل ما سبق إلا أن الرجلان اتفقا على نفس الغاية المحددة للقانون وهي حماية المجتمع، مع ضرورة التنظيم العقلي والمحكم لشؤون الأفراد مع مراعاة ظروف المجتمع الاجتماعية والسياسية والاقتصادية.

<sup>65</sup> ابن رشد، فصل المقال فيما بين الحكمة والشريعة من الاتصال: دراسة وتحقيق: محمد عمارة، دار المعارف، ط2، ص :

31-29-23-20

<sup>66</sup> سورة الحشر: الآية: 2

<sup>67</sup> سورة المائدة: الآية: 185



ISSN :3085\_5055

العدد الثامن \_ نونبر 2025

مجلة إشكالات بحثية  
مجلة علمية محكمة تعنى بالأبحاث والدراسات  
في مختلف التخصصات

### المراجع المعتمدة:

#### القرآن الكريم

1. أفلاطون: الجمهورية، دراسة وترجمة: فؤاد زكريا دار الوفاء للطباعة والنشر، الاسكندرية، مصر العربية، 2004
2. أفلاطون : القوانين، الترجمة من اليونانية إلى الإنجليزية: تايلور، نقله إلى العربية: محمد حسن ظاها. الهيئة المصرية العامة للكتاب، 1982
3. ابن رشد : بداية المجتهد ونهاية المقتصد، تحقيق و تعليق: أبو أوس يوسف بن أحمد البكري، بيت الأفكار الدولية، الأردن، 2007
4. ابن رشد : فصل المقال فيما بين الحكمة والشريعة من الإتصال دراسة وتحقيق: محمد عمارة، دار المعارف.
5. الترمذي: سنن الترمذي، تحقيق صديقي جميل العطار، دار الفكر، بيروت، 2005
6. محمد ممدوح عبد المجيد : فلسفة القانون بين أفلاطون وشيشرون، المكتبة العصرية، جمهورية مصر العربية، المنصورة، الطبعة الأولى، 2019
7. مصطفى النشار ومحمد ممدوح علي عبد المجيد: فلسفة القانون وإشكالياتها، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، الطبعة الاولى: 2018
8. محمد شريف أحمد : فكرة القانون الطبيعي عند المسلمين، دراسة مقارنة، منتدى الفكر الإسلامي، الطبعة الثانية، 2011
9. يوسف كرم : تاريخ الفلسفة اليونانية، دار القلم، بيروت .



ISSN :3085\_5055

العدد الثامن \_ نونبر 2025

مجلة إشكالات بحثية  
مجلة علمية محكمة تعنى بالأبحاث والدراسات  
في مختلف التخصصات

د.مونية المنصور

باحثة في علوم التربية والإعلام

صحافية بالشركة الوطنية للإذاعة

والتلفزة

## القيم الاجتماعية في الفيسبوك بين تقديم الذات وتحقيق رأسمال اجتماعي

### مراجعة استكشافية

#### ملخص:

إنّ المتبع للظروف الاجتماعية السائدة يدرك أنّ استخدام مواقع التواصل الاجتماعي قد أثر على البناء الاجتماعي كما أدّى إلى انتشار سريع ومؤثر لأنماط مختلفة من القيم طالبت أسلوب العيش من ملبس ومطعم وترفيه، وهي تحمل كلها رؤية مختلفة للعالم. وتعدّ وسائل التواصل الاجتماعي رافدا أساسيا وركيزة مهمة في بناء حياة الإنسان على أصعدة شتى، وضمنها المساهمة في تطوير قدراته التفاعلية. تركز هذه الورقة البحثية على علاقة تقدير الذات باستخدام الفيسبوك على ضوء مجموعة من الأبحاث التي حاولت استنتاج سمات شخصية المستخدم انطلاقا من مجموعة المتغيرات التي تدخل في طريقة استعماله لهذا الوسيط الاجتماعي، وأشكال تفاعله وفي المحتوى الذي ينشره، منطلقين في ذلك من ثلاثة عناصر أساسية تشكّل خاصيات كبرى للفيسبوك وهي الصورة والإعجاب والتعليق، متسائلين عمّا إذا كان يخدم الفيسبوك القيم التي تدعم تقدير الذات أم يساهم في تدنيها وعلاقة ذلك ببناء رأسمال اجتماعي. وقد تمّ اختيار الفيسبوك على اعتبار شعبيته وانتشاره حسب الإحصائيات المدلى بها، وفقا للتقرير العالمي Kemp, 2021, وصل عدد المستخدمين النشيطين للشبكات الاجتماعية في العالم نحو 4,2 مليار مستخدم مع بداية سنة 2021، حيث ارتفعت نسبة انتشار الخدمة إلى نحو 53,6 في المائة من إجمالي سكان العالم المقدر عددهم بنحو 7,8 مليار نسمة.

الكلمات المفاتيح: شبكات التواصل الاجتماعي-الفيسبوك-تقدير الذات-رأسمال اجتماعي



ISSN :3085\_5055

العدد الثامن \_ نونبر 2025  
مجلة إشكالات بحثية  
مجلة علمية محكمة تعنى بالأبحاث والدراسات  
في مختلف التخصصات

لقد تحوّل الافتراضي بصفة عامّة إلى وجود حقيقي في حياة الناس بهوياته ومساحاته، مغيرا علاقتنا بالزمان والمكان، بل بعلاقة الإنسان بذاته وبدوات الآخرين، واضعا إيانا أمام هوية جديدة موزعة على فضاءات لا يمثل فيها الجانب الواقعي سوى دور بسيط، وهو في الحقيقة لا يعدو أن يكون عبور نحو عالم افتراضي لا متناه.

### لماذا الفيسبوك؟

أصبح حرف f الصغير رمزا ثقافيا جديدا، وأصبح عالم زوكربيرغ الأزرق هو المظهر الثقافي لما بعد الحداثة، واليوم أضخى الفيسبوك من أكبر المساحات الافتراضية وأكثرها شعبية بأزيد من 223 مليار مستخدم نشيط شهريا يساهمون في بناء ثقافة جديدة وتنشئة رقمية مختلفة، مبنية على استخدام رموز تعبيرية تحيل على المشاعر في لعبة الإعجاب والتعليق ومشاركة نمط الحياة<sup>68</sup>

يعدّ الفيسبوك المنصة الأكثر شعبية وسط شبكات التواصل الاجتماعي، بل هو الموقع الأول بينها اعتبارا من ماي 2011، حيث يبلغ عدد زواره 157,2 مليون زائر شهريا، متقدما بذلك على منصة إكس الذي يبلغ عدد زائريه 27 مليون زائر كل شهر<sup>69</sup>

وقد ظهر الفيسبوك في الأصل لخدمة مجتمع محدّد جغرافيا وهو جامعة أمريكية، حيث كانت العضوية مقتصرة فقط على الأشخاص الذين يتوفرون على بريد إلكتروني خاصا بالمؤسسة، وكان ذلك عام 2004، وبحلول سنة 2007 تم الإبلاغ عن وجود أكثر من 21 مليون عضو مسجّل على الموقع، ممّا أدى إلى توليد 1,6 مليار مشاهدة يومية للصفحات. وقد تمّ دمج الموقع بإحكام في الممارسات والعادات اليومية لمستخدميه، حيث يقضي المستخدم العادي حوالي عشرين دقيقة

- 
- <sup>68</sup> IslamKan Saiedul & others. (2018). Facebook as a culture: A sociology study. *See discussions, stats and authorprofiles for this publication at [www.researchgate.net/330277089](http://www.researchgate.net/330277089). December. DOI: 10.53935/2641-5305.v112.10*
  - <sup>69</sup> Nadkarnai Ashwimini & others. (2012). Why DO people use Facebook? *NIH Public Acces Auther Manuscript. February 1. DOI: 10.1016/j.paid.2011.11.007*



ISSN :3085\_5055

العدد الثامن \_ نونبر 2025

مجلة إشكالات بحثية  
مجلة علمية محكمة تعنى بالأبحاث والدراسات  
في مختلف التخصصات

يوميًا على الموقع، ويقوم ثلثا المستخدمين بتسجيل الدخول مرة واحدة على الأقل يوميًا. سنة 2006، استخدم الفيسبوك بأكثر من ألفي كلية في الولايات المتحدة الأمريكية، وكان الموقع السابع الأكثر شعبية على شبكة الويب العالمية فيما يتعلق بإجمالي عدد مرات مشاهدة الصفحة<sup>70</sup>

وقد أسال هذا الوسيط التواصلي الاجتماعي الكثير من المداد لدى الأكاديميين والدارسين الذي حاولوا سبر أغوار شخصية المستخدم نفسيًا واجتماعيًا وثقافيًا انطلاقًا من طبيعة الاستعمال واستقراء الصفحة الشخصية وأشكال التفاعل داخل فضاء متّسم بالمرونة والسيولة والحرية، في ظل إحصائيات تشير إلى أنّ الفيسبوك يسبب الإدمان ويستهلك الكثير من الوقت، إذ يقضي المستخدم في الشبكات الاجتماعية وقتًا يصل متوسطه إلى ساعتين وخمسة وعشرين دقيقة، وقد كان لأزمة كورونا وما تلاها من تداعيات وإجراءات حدّت من حركة الناس الأثر الكبير على زيادة استخدام الأنترنت عمومًا ووسائط التواصل الاجتماعي خصوصًا، حيث استقبلت خلال سنة 2020 ما يقارب نصف مليار مستخدم نشيط جديد

#### • الفيسبوك: كتاب قراءة الشخصية

حاولت معظم الدراسات الحديثة حول وسائط التواصل الاجتماعي فهم سلوك المستخدمين لها كعملية اجتماعية تفاعلية مع الآخرين، وقد تمكّنت بالفعل العديد منها من استنتاج شخصية المستخدم عبر شبكة من الرموز والعلامات على مواقع التواصل الاجتماعي، الأمر الذي أثار بشكل مباشر على أبحاث الذكاء الاصطناعي، في إطار التنبؤ بشخصية المستخدم بغضّ النظر عن طبيعة نشاطه الرقمي.

وقد ربطت العديد من البحوث بين الفيسبوك وبناء الصورة الاجتماعية وزيادة التأثير الاجتماعي للفرد، كما أفادت دراسات أخرى أنّ عرض الذات يرتبط بشكل إيجابي بالحساسية الاجتماعية، فعندما يتعرّض الأفراد عمومًا لمحفزات مثل

---

- <sup>70</sup> Ellison Nicole & others. (2007). The benefits of Facebook "Friends" social capital college students' use of online social network sites. *Journal Computer-Mediated Communication*. Michigan state University. DOI:10.1111/j.1083-6101.2007.00367.X



ISSN :3085\_5055

العدد الثامن \_ نونبر 2025

مجلة إشكالات بحثية  
مجلة علمية محكمة تعنى بالأبحاث والدراسات  
في مختلف التخصصات

استعراض صورهم أو النظر في المرآة يزداد وعيمهم بأنفسهم، وبالتالي يكونون أكثر قلقاً بشأن أحكام الآخرين عن أنفسهم، ويصبحون بالمقابل أكثر وعياً بالمعايير والقواعد الاجتماعية، وبذلك يمكن القول إن مشاركة صور السيلفي من شأنها أن تزيد من الحساسية الاجتماعية<sup>71</sup>

توفر مواقع التواصل الاجتماعي عموماً ثلاث إمكانيات: إنشاء ملف شخصي، التحكم في قائمة المستخدمين الذين يرغب صاحب الملف بمشاركة الاتصال معهم، ثمّ تتبع وعرض الاتصالات الفردية التي يقوم بها الآخرون. وقد خلصت دراسات حول تقدير الذات واستخدام الفيسبوك، الذي تحركه حاجتان اجتماعيتان رئيسيتان تحفزتان على استخدامه، قد تحضر واحدة وتتوارى الأخرى كما قد تتوفران معاً. أولاهما الرغبة في الانتماء وهو دافع داخلي للتواصل مع الآخرين وكسب القبول الاجتماعي وتساهم فيه شروط ديموغرافية وثقافية إضافة إلى السمات الشخصية للفرد. والثانية هي الرغبة في تقديم الذات وهي عملية مستمرة لإدارة الانطباعات. وقد رصدت الدراسات التي وقفت عند محاولة فهم العلاقة بين طريقة استعمال الفيسبوك وسمات المستخدم مجموعة من المميزات النفسية والاجتماعية من قبيل النرجسية والانطوائية والخجل وتقدير الذات وغيره، على اعتبار وجود روابط وطيدة بين الشخصية وطريقة استعمالها للفيسبوك، كالمنفتحين الذين أثبتت دراسات أنهم يقيمون علاقات صداقة أكثر على الأنترنت، ويشاركون أكثر صورهم ومقاطع فيديو، إلا أنّهم ينالون إعجاباً وتعليقات أقل مقارنة مع عدد الأصدقاء الذين يتوفرون لديهم، كما أنّهم يكونون أكثر تعبيراً عاطفياً ويتصرفون بشكل ينزع نحو الاستعراض، ويميلون إلى ارتداء ملابس أكثر أناقة، وكلّما قاموا بتحميل صور أكثر كلما كشفوا عن ذواتهم الحقيقية التي تبدو في الصور من خلال سرد قصص الحياة ولو كانت وهمية أو غير حقيقية<sup>72</sup>، إضافة لذلك يشارك المنفتحون معلومات أكثر ويميلون إلى الانخراط في الأنشطة الاجتماعية على الفيسبوك، مقارنة مع الأقل انفتاحاً أو الانطوائيين، أو الخجولين الذين يتوفرون على قائمة محدودة من الأصدقاء، أولئك الذين يميلون إلى كتابة

- 
- <sup>71</sup> Shin Young SOO & others. (2017). Selfies and Self-esteem and Social Sensitivity. *ELSEVIER: Personality and Individual Differences*. 111/139.145. P 142
  - <sup>72</sup> Frederick Christina. (2020). Examining the Qualities og Online and Offline Friendships: A Comparison Between Groups. *Aeronautical University*. 1413 P: 172



ISSN :3085\_5055

العدد الثامن \_ نونبر 2025

مجلة إشكالات بحثية  
مجلة علمية محكمة تعنى بالأبحاث والدراسات  
في مختلف التخصصات

منشورات طويلة ويستعملون مصطلحات ذات حمولة سلبية ويكونون على استعداد لمشاركة تجاربهم السيئة بالتفصيل. أو النرجسيين الذين يتسمون بالترويج الذاتي المفرط من خلال الصور وملفات التعريف<sup>73</sup>، إلا أنهم ينجحون في الحصول على الدعم الاجتماعي أكثر حيث يحصلون على تعليقات كثيرة<sup>74</sup>

يعرف تقدير الذات في علم النفس على أنه التقييم الإيجابي أو السلبي للذات، وقد أشارت العديد من النظريات إلى أنّ الحفاظ على هذا التقدير ورفعته هو حاجة أساسية للإنسان، وقد وجدت معظم الدراسات أنّ الأشخاص الذين يتمتعون بتقدير ذاتي أقل يقضون وقتاً أطول على فيسبوك، وقد تمّ تفسير ذلك بكون الأشخاص الذين يواجهون صعوبات في تشكيل علاقات اجتماعية يكونون أكثر تحفيزاً لاستعمال هذه الشبكات كتعويض عن الفشل. ومع ذلك ومن منظور معاكس، وجدت دراسات قليلة أدلة على أنّ الأشخاص الذين يتمتعون بتقدير إيجابي للذات يمضون وقتاً أطول على الفيسبوك، معتبرة أنّ الأشخاص النشيطين اجتماعياً والذين يتمتعون بمستويات عالية من تقدير الذات يميلون إلى استخدام مواقع التواصل الاجتماعي كوسيلة لتوسيع شبكة علاقاتهم الاجتماعية بشكل أكبر<sup>75</sup>

ولعلّ عدم تناسق الأدبيات في هذا الشأن، يرجع لكون أغلب الدراسات تناولت الفيسبوك في كليته دونما الوقوف بشكل مدقّق عند التمييز بين مختلف طرائق الاستعمال أو دوافع الاستخدام والتي تمّ تلخيصها في ثلاثة دوافع رئيسة وهي:

-التفاعل الاجتماعي

-محاكاة صور ذاتية

-اليحث عن العلاقات

<sup>73</sup> Nadkarnai Ashwimini & others. (2012)P 9

- <sup>74</sup> Shen Jianqiang & others. (2015). A study of Facebook behavior: What does it tell about your neuroticism and extraversion. *ELSEVIER: Computer Human Behavior* 32-38.P 40
- <sup>75</sup> Bergagna Elisa & others. (2018). Self –Esteem, Social comparison and Facebook, *Europe 's Journal of psychology*. Vol 14. 4. DOI: 10.59 64/ejop.v 14i4.1592 P: 831



تساهم وسائط التواصل الاجتماعي في تنمية أنماط سلوكية جديدة قد تتعارض مع القيم الاجتماعية السائدة وقد تساهم في توسيع الفجوة بين الفرد وأسرتة والزج به في عزلة نفسية واجتماعية، حيث أكدت دراسات على أن الاستخدام المفرط للإنترنت يؤثر بشكل كبير وسلي على قدرة الفرد على التفاعل، عكس دراسة أجريت سنة 2021 على مجموعة من الشباب السعودي بينت أن هناك تأثير إيجابي لوسائط التواصل الاجتماعي بخصوص تعزيز قيم الاعتدال والوسطية المتعلقة بالانفتاح على التنوع الثقافي الذي تتيحه هذه الوسائط، بل وتعزيز مشاركة جميع شرائح المجتمع في مختلف القضايا واكتساب قيم التسامح واحترام التنوع والاختلاف وخلق التوازن بين مصلحة الفرد ومصلحة الآخرين .

ولأنه أضحى جزءا لا يتجزأ من نسيج حياتنا الاجتماعية، فإنّ الفيسبوك يوفّر بيئة مثالية لدراسة كيفية تقديم الناس لأنفسهم. يتيح هذا الوسيط الاجتماعي خاصية تقديم الذات انطلاقا من صورة الملف الشخصي، وتعكس ملفات تعريفه معالم الشخصية عموما للمستخدمين والتي تدخل فيها اختيار الصورة الشخصية للملف وعدد الأصدقاء وطبيعة المعلومات الشخصية المنشورة، والتي تقود إلى تحقيق جاذبية اجتماعية وتشكيل الانطباع المرغوب فيه لدى المستخدم. في ذات المضمّار، أظهر سيدمان(2013) أنّ المستخدمين ذوي الضمير الحي هم الأكثر حذرا بشأن تقديم أنفسهم على الفيسبوك وهم الأقل ميلا للانخراط في أنشطته.

بالرغم أنّ العلاقة بين تحديد معالم الشخصية واستخدام الفيسبوك تبدو معقدة وقد تتأثر بالعوامل الثقافية والاجتماعية، إلا أنّنا سنقف عند مجموعة من المتغيرات التي استند عليها الباحثون في تحليل الشخصية من خلال الصفحة على الفيسبوك، باستحضار مجموعة من العناصر المرتبطة بالصورة الشخصية والمعلومات المشاركة مع الأصدقاء، انطلاقا ممّا توفّره شبكات التواصل الاجتماعي وبينها فيسبوك من أشكال التغذية الراجعة بين الجمهور والناشر كالإعجابات والتعليقات والرسائل الخاصة. فما القيمة الاجتماعية لهذه السلوكات؟

#### • لغة الفيسبوك

يستخدم الأفراد جميع أشكال الاختصارات والمصطلحات الجديدة للتعبير عن رسائلهم وآرائهم وأفكارهم، حتى أنّ الشباب اخترعوا لغة رقمية يهمن عليها الإيموجي في إطار نظام دلالي يتطلّب استخدام الإشارات والرموز المتفق عليها لنقل



ISSN :3085\_5055

العدد الثامن \_ نونبر 2025  
مجلة إشكالات بحثية  
مجلة علمية محكمة تعنى بالأبحاث والدراسات  
في مختلف التخصصات

المعنى من شخص لآخر، وهو ما يعتبره البعض ترددا لغويا وانحرافا تربويا يؤثر سلبا على عادات المستخدمين اللغوية الذين يمكن أن تتولد لديهم مهارات لغوية ضعيفة، ويدق ناقوس الخطر على المنظومة التربوية، في حين أن نظرية الحتمية التكنولوجية لثورنستين فليبين (1829) تفترض أنّ تكنولوجيا المجتمع هي التي تحدّد تطور هيكله الاجتماعية وقيمه الثقافية (12Nwala,2019, p). حيث إنّ استخدام اللغة لا يهدف فقط إلى التواصل مع الآخرين، بل الحفاظ على مجموعة من الروابط الاجتماعية، والإحساس المشترك بالقيم الجماعية.

#### • إعجاب أم تعليق

يوفر الفيسبوك بيئة تحرّض المستخدمين على سلوك تفاعلي نشط يوفر كتابة التعليقات أكثر من أي وسيط اجتماعي آخر والتي قد يميل فيها المستخدمون إلى الإعجاب أكثر كالإنستغرام مثلا، علما أن الإعجاب ميزة تواصل شائعة جدا على الفيسبوك أيضا، من خلاله يمكن نقل رسائل مختلفة، ودلالاتها الحرفية هي كلمة أعجبي، وقد تلعب ميزة الإعجاب دورا محوريا في تعزيز الصداقات عبر الأنترنت، كما قد يشير الإعجاب إلى الاستمتاع أو الموافقة أو الاهتمام وتسجيل الحضور<sup>76</sup> تعمل الإعجابات كإشارات اجتماعية للقبول والحفاظ على العلاقات الشخصية، فهل المستخدم على الفيسبوك الذي يحصل على المزيد من الإعجابات لمنشوراته يكون أكثر تأثيرا من الشخص الذي يحصل على عدد أقل من الإعجابات؟ وما القيمة الاجتماعية التي تحملها الإعجابات على الفيسبوك؟

قامت دراسات بفحص مواقف الناس وسلوكياتهم المتعلقة بتلقي ردود الفعل على وسائل التواصل الاجتماعي، وقد وجدت أنّ الناس بشكل عام يهتمون بمن يعجب بمنشوراتهم أكثر من عدد الإعجابات التي يتلقونها، ويرغبون في الحصول على تعليقات أكثر من الأصدقاء المقربين. اعتبر الأفراد الذين لديهم مستويات أقل من تقدير الذات أكثر عرضة للاعتقاد بأن الإعجابات ذات أهمية كبيرة، لذلك فإنهم يستأوون عندما لا يتلقوا ما يكفي منها<sup>77</sup>

<sup>76</sup> Eftekhar Azar & others P 172

- <sup>77</sup> Shahabnozhad Hamidreza & others. (2020). The role of social media content formation platform users engagement behavior. *Journal of Interactive Marketing, Elsevier 53/4765*. September. DOI: 10.1016/j.intmar/2020.05.001



ISSN :3085\_5055

العدد الثامن \_ نونبر 2025

مجلة إشكالات بحثية  
مجلة علمية محكمة تعنى بالأبحاث والدراسات  
في مختلف التخصصات

ينظر إلى الإعجاب والتعليق وغيرهما كوسيلة سهلة للحفاظ على التواصل من لدن الأقارب والأصدقاء لا سيما البعيدين منهم الذين يتفاعلون في الصفحة دون كبير عناء، لذلك تكون تفاعلاتهم بمثابة الإعلان والتأكيد عن الحضور الرقمي للشخص، وقد تقدّم إشارات على الدعم والتوافق في الرأي. من جهة أخرى قد ينظر إلى الإعجابات على أنّها أقل شأنًا لأنها سهلة الإنتاج مقارنة مع التعليقات أو المنشورات المباشرة على الحائط. وقد تشير الإعجابات التي يتلقاها الشخص إلى شعبيته أو تمتعه بمميزات خاصة، لذلك يمكن أن تعتبر مؤشرًا على القبول الاجتماعي في ذات السياق، يصف الحباشتيال Al habashetal (2013) الإعجاب بكونه فقط استجابة عاطفية، في حين أنّ التعليق مشاركة إيجابية تمثل سلوكيات نشيطة، واعتبر النقر وقراءة المحتوى دون تفاعل أمثلة على سلوكيات المشاركة السلبية في وسائط التواصل الاجتماعي.

ويهتمّ الأشخاص الذين يعانون من تدني تقدير الذات أكثر بتلقي الإعجابات، لأنهم يرون فيها إشارات اجتماعية تدخل في خانة تقدير الذات، ويعتبرونها دليلاً على تصرفهم بشكل مناسب في بيئة رقمية، لذلك فإنّ طبيعة الشخصية تؤثر على تمثّل الفرد لتلقي الإعجابات أو التعليقات، وأنّ ما قد يكون إشارات بلا دلالة بالنسبة للبعض، يعتبره البعض الآخر إشارات اجتماعية مهمة تدفّعة لتقدير ذاته.

#### • الصورة:

تعدّ مواقع التواصل عموماً مكاناً لعرض الذات والصور التي يتمّ تحميلها بشكل يسائر إيقاع الحياة اليومية، لذلك وجد الباحثون في الصور مؤشرات جيدة للتنبؤ بالسّمات الشخصية لمستخدمي فيسبوك من منطلق أنّها تعبير عن خصائص كامنة من حيث الأفكار والمشاعر والأفعال يمكن أن تقدّم تقييمات عن الشخصية<sup>78</sup>.

<sup>78</sup> Shen Jianqiang & others P 33.



وتحصل غالبا المنشورات النصية المقرونة بصور على إعجابات أكثر مقارنة بالمنشورات النصية وحدها، في حين أن الصورة الشخصية تجذب الانتباه أكثر وتحصد على أكبر عدد من الإعجابات<sup>79</sup>

تشكّل الصورة الشخصية في الفيسبوك وسيلة لتقديم الذات وعرضها للحفاظ على التواصل البصري مع الأصدقاء في زمن أصبحت فيه الثقافة البصرية جزءا لا يتجزأ من الحياة الاجتماعية الحديثة، كما أنّ تصفّح الصور على الأنترنت عموما يعدّ النشاط الترفيهي الأكثر شيوعا على الأنترنت، متجاوزا الاستماع إلى الموسيقى<sup>80</sup> فبعد سبع سنوات على إطلاقه، تمّ تحميل حوالي 265 مليار صورة على الفيسبوك، لذلك عملت هذه المنصة على تطوير مجموعة من الخصائص التي تستجيب لهذا الإقبال بل وتشجّعه، كتسهيلات الوسم الجديدة التي تحفّز على وضع علامات على المزيد من الصور. ولإغراء المستخدمين أكثر يستخدم الفيسبوك استراتيجيات تواصل مختلفة بطرح أسئلة من قبيل: مع من كنت؟ أو اقتراح أسماء الأصدقاء الذين سيتمّ وسّمهم عبر خاصية التعرّف على الوجه، الذي تتمّ فيه مطابقة نموذج مصمّم مسبقا لوجه المستخدم تلقائيا مع الصور التي تمّ تحميلها حديثا.

وقد خلصت دراسات أنّ الأفراد الأكثر رضا عن علاقاتهم الاجتماعية هم الأكثر عرضة لنشر صور لأنفسهم مع شريكهم كصورة رئيسية لملفاتهم الشخصية، وأنّ الأفراد الذين يعانون من الترجسية العالية هم الأكثر عرضة للانخراط في الترويج للذات على الفيسبوك.<sup>81</sup>

في حين توصلت دراسات أخرى أنّ العصائيين (المزاجيين) يقومون بتحميل المزيد من الصور الشخصية بشكل كبير، وينخرطون بشكل فعال في الإفصاح العام عن الذات وعرض جوانب من شخصيتهم الظاهرة والخفية من خلال ملفاتهم الشخصية، حيث ينظرون إلى الفيسبوك كملاذ آمن للتعبير عن الذات، ممّا يسمح لهم بالتعويض عن مختلف أوجه

- 
- <sup>79</sup> Basalingappa Anita & others. (2016). Understanding Likes on Facebook: An exploratory study, *Online Journal of Communication and Media Technologies*. Vol 6, July 3. DOI: 10.29 333/ojcm/2566 P. 246
  - <sup>80</sup> Eftekhar Azar & others. (2014).P 162
  - <sup>81</sup> Muise Ammy & others. (2013). Can you see how happy we are: Facebook Images and relationship satisfaction. *Social Psychological and Personality*. July.P 415



ISSN :3085\_5055

العدد الثامن \_ نونبر 2025

مجلة إشكالات بحثية  
مجلة علمية محكمة تعنى بالأبحاث والدراسات  
في مختلف التخصصات

النقص والحرمان والتهميش التي يعانون منها خارج الفضاء الرقمي. في ذات السياق، توصلت إحدى الدراسات إلى أن المستخدمين الذين لا يتمتعون باستقرار عاطفي كانوا أكثر قابلية لتحميل صور ذاتية<sup>82</sup> تتيح مواقع التواصل الاجتماعي للمستخدمين فرصة تصوير أنفسهم بحرية أكبر، ويكتسب الناس انطبعا عن المستخدم استنادا إلى ملفه الشخصي والمحتوى وتفاعلاته مع أصدقائه. حيث يتوحي المستخدمون عموما تحقيق القبول الاجتماعي عبر وسائل التواصل الاجتماعي، والسعي جاهدين إلى إظهار صورة إيجابية عن أنفسهم، لذلك يهتمون بالطريقة التي يديرون بها تقديم أنفسهم، فهم يتحدثون عن أنفسهم بشكل عام بعبارات إيجابية، ويتجنبون الأحاديث السلبية، وقد أظهرت دراسة واسعة النطاق أنه كلما كان المستخدم محبوبا أكثر كلما ازدادت احتمالية الإشارة إليه في صور الفيسبوك وهو المعروف بخاصية.

#### • السيلفي أو هوس المظهر

تمثل صور السيلفي استراتيجية شائعة لعرض الذات على وسائل التواصل الاجتماعي، تعطي الانطباع على الانفتاح ومجاراة كل ما هو جديد، على اعتبار أن نشر الصور العادية يمكن أن ينظر إليها كشأن قديم أمام الظاهرة الجديدة المسماة سيلفي. يدفع السيلفي المستخدمين إلى تقديم النسخ الأكثر جاذبية عن أنفسهم للآخرين من أجل ترك انطباع إيجابي، حيث يميل المستخدمون عادة إلى التقاط الصور الشخصية من زوايا مريحة باستخدام إضاءة ملائمة، وقد يلجؤون إلى تصحيح الألوان أو تعديل البشرة عن طريق الفوتوشوب لجعل الجسم يبدو أنحف أو أطول...وبذلك يتمكن مستخدمو هذه الوسائل من إدارة الانطباعات التي يودون تركها لدى الآخرين من خلال تقديم أنفسهم بعيوب أقل.

- <sup>82</sup> Yang Cheng-Liang. (2019). The relationships between personality and Facebook photographsies: A study in Taiwan. *Cogent business and management*. doi.org/10.1080/233311975.2019.1577521



ISSN :3085\_5055

العدد الثامن \_ نونبر 2025

مجلة إشكالات بحثية  
مجلة علمية محكمة تعنى بالأبحاث والدراسات  
في مختلف التخصصات

ووفقا لقواميس أكسفورد، فإنّ كلمة عام 2013 هي سيلفي، وقد تمّ تصميم هذه الكلمة لوصف فعل التقاط الصور الذاتية ومشاركتها على وسائل التواصل الاجتماعي، فقد أصبح التقاط الصور الذاتية أمرا شائعا مع ظهور الأجهزة الذكية المختلفة.

أظهرت مجموعة من الدراسات التي بحثت عن علاقة السمات الشخصية بصور السيلفي الملتقطة معتبرة هذه الصور أداة فعالة لتقديم الذات وفق مفهوم مستخدمي هذه الوسائط المثالي للذات. وقد اختبرت دراسات أخرى التقاط الصورة بميزة السيلفي مع أو بدون تنقيح الصورة في علاقة بتغيرات المزاج، لذلك ركّزت دراسات على قياس الحالة المزاجية قبل وبعد التلاعب بصورة الجسد. في هذا الباب أفادت نساء التقطن صور السيلفي ونشرنها على وسائل التواصل الاجتماعي بأنهن شعرن بمزيد من القلق ونقص في الثقة وفي الجاذبية الجسدية، وقد وجدت ذات الآثار السلبية حتى عندما أتيح لهؤلاء النساء إعادة التقاط صور السيلفي وتنقيحها. خاصة أنه قد تم الانتباه أنّ النساء على وجه الخصوص يقمن بتحميل الصور على مواقع التواصل الاجتماعي بشكل متكرّر مقارنة بالرجال، ويقضين وقتا أطول في تحديث وإدارة وصيانة ملفاتهم الشخصية.<sup>83</sup> وعليه، فإنّ سلوك نشر السيلفي يمكن توقّعه أكثر من الإناث اللواتي يبذلن جهدا أكبر في إدارة الانطباع من خلال صورهن الذاتية، لذلك غالبا ما يبدين فيها مبتسمات.

وقد وثّقت دراسات مختلفة انتشار عدم الرضا عن الجسم والوزن على نطاق واسع بين الفتيات والنساء، وقد تبين أنّ وسائل التواصل الاجتماعي تشكّل لحظة لبروز هذه المخاوف المتعلقة بالمظهر، بالنظر إلى ما تتيحه هذه الوسائط من فرص للمقارنة الاجتماعية، ممّا يخلق عدم الرضا عن الجسد لا سيما وأنّ هذه الوسائط تقدّم صورا عن الجسد المثالي الرشيق والمتناسق، ويتمّ عرضه على أنّه طبيعي ومرغوب فيه ويمكن تحقيقه لكل امرأة. لذلك غالبا ما تسعى النساء اللواتي تستخدمن هذه الوسائط لتحقيق معيار هذا الجمال غير الواقعي وغير الطبيعي، وعندما يفشلن في ذلك يشعرن بالخجل،

---

- <sup>83</sup> Mills Jennifer & others. (2018). Selfies Harm: Effects on mood and body image in young women. *ELSEVIER: Body Image*. 27/86-92. P 86



ISSN :3085\_5055

العدد الثامن \_ نونبر 2025

مجلة إشكالات بحثية  
مجلة علمية محكمة تعنى بالأبحاث والدراسات  
في مختلف التخصصات

وقد أظهرت الدراسات عموماً أنّ التعرض المتكرر للإنترنت ولوسائط التواصل الاجتماعي خاصة يؤدي إلى مستويات عالية من عدم الرضا عن صورة الجسد<sup>84</sup>

تعدّ وسائط التواصل الاجتماعي مرتعاً خصباً للمقارنات الاجتماعية، لأنّها تتيح للناس أن يعرضوا أنفسهم ويتلقوا ردود أفعال إزاء ذلك ويتفاعلوا معها إنّ الأفراد يستخدمون وسائط التواصل الاجتماعي من أجل بناء مفاهيمهم الخاصة في المقارنة الاجتماعية والتقييم الذاتي، حيث يكون الناس عموماً حساسين تجاه ملاحظات الآخرين، ويعتمدون إلى تفسير المعلومات بشكل شخصي بناء على مشاعرهم وانفعالاتهم وحالاتهم الذهنية ووجهات نظرهم.

يميل الأفراد إلى مقارنة أنفسهم بالآخرين من حيث القدرات والخصائص الشخصية وقد كان فيستنجر (1954) أول من نظر بأنّ مقارنة الذات بالآخرين هي حاجة إنسانية أساسية لاكتساب معطيات عن الذات، وغالباً ما يهتم الأفراد الذين يعانون من تدني احترام الذات أو الذين تكتنف تصوراتهم عن ذواتهم بعض التشويش أو عدم التأكيد إلى إجراء مقارنات اجتماعية<sup>85</sup>

يمثّل الفيسبوك واحد من الأدوات للمقارنة الاجتماعية داخل الفضاء الرقمي، فيعتمد الأشخاص إلى مقارنة أنفسهم بالآخرين بناء على عدد الإعجابات وأنواع التعليقات التي نشرها الآخرون على حالاتهم وصورهم، فيكونون عرضة لتدفق مستمر من المعلومات ممّا يجعلهم يشعرون بأنهم أفضل أو أسوأ.

ويعدّ ارتفاع عدم الرضا عن الجسم بين النساء عامل خطر رئيس لتطور اضطرابات الأكل وانخفاض تقدير الذات والسقوط في الاكتئاب بسبب القلق المتزايد على المظهر والتخوف من التقييم السلبي للآخرين.

- 
- <sup>84</sup> Mills Jennifer & others. (2018). Selfies Harm: Effects on mood and body image in young women. *ELSEVIER: Body Image*. 27/86-92. P 88
  - <sup>85</sup> Bergagna Elisa & others. (2018). Self –Esteem, Social comparison and Facebook, *Europe 's Journal of psychology*. Vol 14. 4. DOI: 10.59 64/ejop.v 14i4.1592P 88



ISSN :3085\_5055

العدد الثامن \_ نونبر 2025

مجلة إشكالات بحثية  
مجلة علمية محكمة تعنى بالأبحاث والدراسات  
في مختلف التخصصات

وعلى صعيد آخر، فقد تبين أن النرجسية ذات صلة بكل من إنتاج الصور وإدراكها، حيث صنفت دراسة أنّ الأشخاص في صور السيلفي أقل جدارة بالثقة وأقل جاذبية اجتماعيا، وأقل انفتاحا على التجارب الجديدة .  
ساهمت الصورة الشخصية وضمها السيلفي في تنميط قيمة الجمال بسبب التحسينات التي تتيحها التطبيقات والتي تميل إلى تفضيل شكل أنف معين، وبشرة زجاجية صافية، وشكل فك محدد، وشفاه معينة، فيتحول الجسد إلى مادة استعراضية افتراضية بامتياز.

#### ● الفيسبوك رأسمال اجتماعي:

يعرّف بوريو وواكانت (1992) رأس المال الاجتماعي بأنه مجموع الموارد الفعلية والافتراضية التي تتراكم لفرد أو مجموعة بحكم امتلاك شبكة دائمة من العلاقات الاجتماعية والمؤسسية، ويمكن أن تختلف الموارد من حيث الشكل والوظيفة بناء على طبيعة هذه العلاقات. وقد تمّ ربط رأس المال الاجتماعي بتحصيل مجموعة من النتائج الإيجابية، مثل تحسين الصحة العامة وانخفاض معدلات الفقر وتحقيق الكفاءة في الأسواق المالية، وعندما ينخفض رأس المال الاجتماعي، فإنّ المجتمع يعاني من زيادة الاضطرابات الاجتماعية وانخفاض المشاركة في الأنشطة المدنية والسياسية، بل واحتمال فقدان الثقة في مؤسسات المجتمع كلها. بالمقابل، يزيد رأس المال الاجتماعي في تحقيق شرط الالتزام تجاه قضايا المجتمع والقدرة على التعبئة بخصوص الأعمال الاجتماعية.

وقد وجد الباحثون الذين اشتغلوا على مفهوم رأسمال الاجتماعي أنّ أشكالاً مختلفة منه رأس، بما فيها المرتبطة بالأقارب والجيران والأصدقاء ترتبط بما أسموه بالرفاه الاجتماعي والمتعلق باحترام الذات والرضا عن الحياة، لأن هؤلاء قادرين على تقديم الدعم العاطفي<sup>86</sup>.

---

- <sup>86</sup> Ellison Nicole & others. (2007). The benefits of Facebook "Friends" social capital college students' use of online social network sites. *Journal Computer-Mediated Communication*. Michigan state University. DOI:10.1111/j.1083-6101.2007.00367.X P;1165



ISSN :3085\_5055

العدد الثامن \_ نونبر 2025

مجلة إشكالات بحثية  
مجلة علمية محكمة تعنى بالأبحاث والدراسات  
في مختلف التخصصات

يميز بوتنام (2000) بين رأس المال الاجتماعي الذي يمثل جسرا فقط bridging، وبين رأس المال الاجتماعي المتماسك العرى bonding. فإذا كان النوع الأول يدخل في خانة العلاقات الفضفاضة أو العابرة التي لا يحصل فيها الدعم العاطفي، بالرغم من تقديمها لمعلومات قد تكون مفيدة، فإن النوع الثاني يحرص على إرساء روابط قوية ومتماسكة كتلك التي تجمع بين الأقارب والأصدقاء.<sup>87</sup> بالمقابل، اعتبر الأنترنت بشكل عام انتقاص من الوقت الذي يقضيه الفرد مع الآخرين وجها لوجه مما يسبب في تآكل رأسمال الاجتماعي للفرد، حيث أثبتت دراسات أنّ الوقت يضيع أحيانا بسبب الانخراط في أنشطة التصوير المتعلقة بالمظهر نتيجة تعاظم مخاوف بشأن صورة الجسد وتدني احترام الذات في اجراء مقارنات بين مظهرهم ومظهر باقي الأصدقاء. علما أنّ مجموعة من الدراسات خلصت إلى أن التفاعلات التي تتمّ عن طريق الأنترنت كان لها تأثير إيجابي على التفاعل والمشاركة الاجتماعية.

فهل يوفّر الأنترنت روابط قوية من حيث أنّه يوفّر للناس تواسلا سلسا مع أشخاص قد يشبهوننا في الذوق والاهتمامات والأهداف؟

وهل يمكن لشبكات التواصل الاجتماعي عموما والفيديسبوك خصوصا أن يشكّل أداة للحفاظ على رأس المال الاجتماعي فعليا، لاسيما في حالة الانقطاع مثلا عن شبكة الأنترنت؟

وهل تؤدي التفاعلات الرقمية إلى إبعاد الناس عن عالمهم غير المتصل بالأنترنت، بل هل يمكن أن تدعم علاقاتهم حتى عندما تبعدهم التغيرات الحياتية عن بعضهم البعض؟

نتصوّر أنّ شبكات التواصل الاجتماعي قد تكون فعّالة ومفيدة خاصة للأشخاص الذين يعانون من صعوبة في تشكيل علاقات أو أولئك الذين يعانون صعوبات نفسية في التواصل مع الآخرين، فتمثّل لهم هذه الشبكات تكسيرا للحواجز أو تخفيضا منها فقط، وكأنهم يعيشون عزلة يسعون للخروج منها عن طريق التواصل الرقمي، في استجداء لهذا الإعجاب أو لذلك التعليق، وبالتالي يمكن أن يشكّل الفيديسبوك تعويضا اجتماعيا ونفسيا عن نقص في التواصل وعدم النجاح في تكوين علاقات. بالمقابل، تبنى أو تهدم العلاقات الاجتماعية في وسائط التواصل الاجتماعي حسب التغيرات

<sup>87</sup>Ibd : 1166



ISSN :3085\_5055

العدد الثامن \_ نونبر 2025

مجلة إشكالات بحثية  
مجلة علمية محكمة تعنى بالأبحاث والدراسات  
في مختلف التخصصات

الكبيرة تماما كما يحدث عندما ينتقل الشخص من مكان جغرافي لآخر، فيكون احتمال فقدان الاتصال مع معارفه وارد جدا.

خلصت العديد من الدراسات إلى وجود علاقة وثيقة بين استخدام الفيسبوك وتكوين رأسمال اجتماعي، بل ذهبوا إلى أنها تساهم في دعم الروابط الاجتماعية القائمة، وتساعد على إنشاء روابط جديدة، وتقول الدراسات إن العلاقات التي تبدأ على الأنترنت نادرا ما تبقى هناك.

تقدّم وسائل التواصل الاجتماعي كوسيلة مصممة لتسهيل التفاعل الاجتماعي وتمكين المستخدمين من التعبير عن أنفسهم والمشاركة والتواصل وبناء العلاقات الاجتماعية إلكترونيا. لذلك توقّر وسائل التواصل الاجتماعي أداة لتوسيع نطاق التفاعلات برؤية مغايرة، تعدّ مهمة في سياق التعلم الاجتماعي<sup>88</sup> وهي وسيلة تقلّل من الحواجز التي تمنع الناس من التفاعل.

بالمقابل، أثبتت العديد من الدراسات أنّ مستخدمي شبكات وسائل التواصل الاجتماعي قد سجلوا بالفعل انخفاضا في معدلات التفاعل مع الأسرة والمحيط الاجتماعي، ممّا يتطلب إعادة النظر في منظومة القيم التي تروّجها شبكات التواصل الاجتماعي، والتي بالرغم من اتهامها بالتأثير السلبي، فإنّ البعض يراها وسيلة مهمة لتعزيز التماسك بين المجتمعات وتقريب الرؤى بينها والتعرف على الشعوب المختلفة وتعزيز قيم الوسطية خاصة في دورها الفاعل والمتميز كوسيلة اتصال فعالة في حركات التغيير الاجتماعي.

يشكل الفيسبوك بيئة ثقافية ممتدة تخلق هوية جديدة زائفة وشعورا وهميا بالتضامن مع شبكاته الواسعة، وفوق كل ذلك فهو يؤسس لصورة افتراضية لا ترتبط بالواقع، حيث تصبح كل القيم افتراضية، ويتمّ استبدال التضامن

- <sup>88</sup> Neumann Dominik & others. (2024). Morality in Social Media: A scoping review. *New Media and Society*. Vol 26 /2/1096-11-26. DOI: 10.1177/14614448231166056 P ; 1119



ISSN :3085\_5055

العدد الثامن \_ نونبر 2025

مجلة إشكالات بحثية  
مجلة علمية محكمة تعنى بالأبحاث والدراسات  
في مختلف التخصصات

الاجتماعي بالتضامن الافتراضي أو الرقمي.<sup>89</sup> من هذا المنطلق، يمكن فهم واستيعاب مظاهر الحياة الاجتماعية من خلال النظر إلى مختلف التفاعلات التي تحدث بين الأفراد ودوافعهم الموضوعية والذاتية.

#### • صداقة مع وقف التنفيذ

عند الحديث عن علاقة الفيسبوك بتشكيل رأس المال الاجتماعي، تطفو كلمة مفتاح يتمحور حولها التشبيك الاجتماعي التفاعلي الرقمي، وهي كلمة صداقة، التي يجتهد المستخدمون بحرص في كسبها ولو كانت صداقة وهمية خالية من أي دفء إنساني. وقد بحث العديد من الدارسون في هذه القيمة بصيغتها الرقمية، وتوصلوا إلى أنّ الحفاظ على الصداقات هو أحد الدوافع الرئيسية لاستخدام الفيسبوك الذي يعدّ أنجع وسيلة للبقاء على تواصل مع الأصدقاء، وهناك صداقات تم اكتسابها من خلال الألعاب عبر الأنترنت، وخلصت أن صداقات اللاعبين الجامعيين عبر العالم الافتراضي كانت ذات جودة أعلى بكثير من صداقاتهم خارج الأنترنت. أما بالنسبة لغير اللاعبين فقد تمّ الحصول على نتائج عكسية. بالمقابل، أجريت دراسة ثانية قامت باستخدام عينة أكبر غير جامعية ووجدت أنّ الصداقات غير المتصلة بالأنترنت كانت أعلى جودة من الصداقات عبر الأنترنت إن بالنسبة لهواة ألعاب الأنترنت أو غير اللاعبين

يميل الأفراد الانطوائيون إلى استخدام منصات التواصل الاجتماعي دون الكشف عن هويتهم مثل غرف الدردشة والمنتديات، حيث تكون لديهم تفاعلات محدودة، ويرون في الفيسبوك مكانا إضافيا للتواصل للحفاظ على شبكات صداقاتهم وتطويرها. لذلك ليس من المستغرب أنّ المستخدمين الخجولين أفادوا بأنّ لديهم أصدقاء أقل، حيث يقضون

---

- <sup>89</sup> IslamKan Saiedul & others. (2018). Facebook as a culture: A sociology study. *See discussions, stats and authorprofiles for this publication at [www.researchgate.net/330277089](http://www.researchgate.net/330277089). December. DOI: 10.53935/2641-5305.v112.10 P; 76*



وقتا أطول على الفيسبوك لأنهم يجدون هذا الفضاء أكثر جاذبية مقارنة مع المستخدمين الأكثر انفتاحا، وهذا يتوافق ونظرية التعويض الاجتماعي، حيث إن الشاشة تمكن المستخدمين من تعويض صعوبات التواصل وجها لوجه<sup>90</sup> وقد أشارت بعض الدراسات إلى أن الفيسبوك يساهم في تحقيق نسبة من الرفاه النفسي مما يعني أنه يلي حاجيات للمستخدمين الذين يعانون من انخفاض تقدير الذات أو الرضا عن الحياة في ذات السياق، وحسب عالمة النفس كورتني سيتر، فإن مستويات الدوبامين الناتجة عن استخدام وسائل التواصل الاجتماعي قميئة بأن تولد ارتفاعا هرمونيا إيجابيا يعادل ما يحصل عليه بعض الناس يوم زفافهم.<sup>91</sup> واعتبرت دراسة من بين الأسباب التي تجعل المستخدمين نشيطين على شبكات التواصل الاجتماعي هو المستوى العالي من المتعة والسعادة التي يحصلون عليها، وترتبط قيمة المتعة بالتجارب التي يمكن إدراكها بعد التفاعل في هذه الشبكات<sup>92</sup>.

#### خاتمة:

لقد أحدثت الثورة الرقمية تغييرات كثيرة في حياتنا أثرت على نظرتنا وإدراكنا لذواتنا وللآخرين، ممتدة بذلك إلى المنظور المعرفي والثقافي والقيمي، مما جعلنا نعيش حالة رقمية متسارعة ومكثفة أثرت على الأنا التي أصبحت بمثابة علامة تجارية تعيش توترا متواترا مع الذات الواقعية، مما يوجب تكثيف الدراسات وتعميقها من أجل إيجاد توازن بين حياتنا الرقمية وحياتنا الواقعية، في ظل العيش لوقت طويل في وسائط اجتماعية نجحت في خلق قطيعة مع الطرق العلائقية السابقة.

- 
- <sup>90</sup> Frederick Christina. (2020). Examining the Qualities og Online and Offline Friendships: A Comparison Between Groups. *Aeronautical University*. 1413 P; 174
  - <sup>91</sup> Mueller Milton & others. (2019). Challenging the Social Media Moral Panic. *Preserving Free Expression under Hyper. Policy Analysis*. July CR 876 P 4
  - <sup>92</sup> Maqableh Mahmoud & others. (2021). The effect of Facebook users'satisfacion and trust on stickiness: The role of perceived values. *Internatinal Journal of Data and Network Science* (5).March 13. 245.256: 247



ISSN :3085\_5055

العدد الثامن \_ نونبر 2025

مجلة إشكالات بحثية  
مجلة علمية محكمة تعنى بالأبحاث والدراسات  
في مختلف التخصصات

### المراجع:

- I. Basalingappa Anita & others. (2016). Understanding Likes on Facebook: An exploratory study, *Online Journal of Communication and Meadia Technologies*. Vol 6. July 3. DOI: 10.29333/ojcmt/2566
- II. Bergagna Elisa & others. (2018). Self –Esteem, Social comparison and Facebook, *Europe 's Journal of psychology*. Vol 14. 4. DOI: 10.5964/ejop.v14i4.1592
- III. Eftekhar Azar & others. (2014). Capturing personality from Facebook photos and photo-related activities How much exposure do you need? *ELSEVIER : Science Direct. Computers in Human Behavior* 37/162-170
- IV. Ellison Nicole & others. (2007). The benefits of Facebook "Friends" social capital college students' use of online social network sites. *Journal Computer-Mediated Communication*. Michigan state University. DOI:10.1111/j.1083-6101.2007.00367.X
- V. Frederick Christina. (2020). Examining the Qualities og Online and Offline Friendships: A Comparison Between Groups. *Aeronautical University*. 1413
- VI. IslamKan Saiedul & others. (2018). Facebook as a culture: A sociology study. *See discussions, stats and authorprofiles for this publication at [www.researchgate.net/330277089](http://www.researchgate.net/330277089)*. December. DOI: 10.53935/2641-5305.v112.10
- VII. Maqableh Mahmoud & others. (2021). The effect of Facebook users'satisfacion and trust on stickiness: The role of perceived values. *Internatinal Journal of Data and Network Science* (5).March 13. 245.256
- VIII. Mills Jennifer & others. (2018). Selfies Harm: Effects on mood and body image in young women. *ELSEVIER: Body Image*. 27/86-92.



ISSN :3085\_5055

العدد الثامن \_ نونبر 2025

مجلة إشكالات بحثية  
مجلة علمية محكمة تعنى بالأبحاث والدراسات  
في مختلف التخصصات

- IX. Mueller Milton & others. (2019). Challenging the Social Media Moral Panic. *Preserving Free Expression under Hyper. Policy Analysis*. July CR 876
- X. Muise Ammy & others. (2013). Can you see how happy we are: Facebook Images and relationship satisfaction. *Social Psychological and Personality*. July.
- XI. Nadkarnai Ashwimini & others. (2012). Why DO people use Facebook? *NIH Public Acces Auther Manuscript*. February 1. DOI: 10.1016/j.paid.2011.11.007
- XII. Neumann Dominik & others. (2024). Morality in social media: A scoping review. *New Media and Society*. Vol 26 /2/1096-11-26. DOI: 10.1177/14614448231166056
- XIII. Nwala Michael & others. (2019). The social media and Language Use: The case of Facebook. *Advances In Language and Literary studies*. August 31. ISSN : 22 03-4714.
- XIV. Olovede Mukhtar O. (2022). Effects of social media on Morality of Youths I, Nigeria and the Role of Religion. *Conference Paper/ See discussions*. June. 361265662
- XV. Putri Anindya & others. (2022). The connection of moral with social media. *Conference Paper/ See discussions*. June. 361265662
- XVI. Shahabaznozhad Hamidreza & others. (2020). The role of social media content formation platform users engagement behavior. *Journal of Interactive Marketing, Elsevier 53/4765*. September. DOI: 10.1016/j.intmar/2020.05.001
- XVII. Shen Jianqiang & others. (2015). A study of Facebook behavior: What does it tell about your neuroticism and extraversion. *ELSEVIER: Computer Human Behavior 32-38*.
- XVIII. Shin Young SOO & others. (2017). Selfies and Self-esteem and Social Sensitivity. *ELSEVIER: Personality and Individual Differences. 111/139.145*.
- XIX. Yang Cheng-Liang. (2019). The relationships between personality and Facebook photographsies: A study in Taiwan. *Cogent business and management*. doi.org/10.1080/233311975.2019.1577521



ISSN :3085\_5055

العدد الثامن \_ نونبر 2025

مجلة إشكالات بحثية  
مجلة علمية محكمة تعنى بالأبحاث والدراسات  
في مختلف التخصصات

بناصر سفياني (باحث بسلك الدكتوراة)

القانون العام والعلوم السياسية

جامعة الحسن الثاني\_المحمدية.

## الانتخابات بالمغرب بين الخطاب الإصلاحى وواقع السلوك الانتخابى

مقدمة :

تحتاج عملية دراسة السلوك الانتخابى إلى ثقافة تقدّر قيمة القرارات السياسية، خاصة في ظل التحولات الديمقراطية، باعتبارها قرارات تؤثر في مستقبل الدولة والبيئة المحيطة بها. فهذه القرارات تتضمن خيارات سياسية إستراتيجية بعيدة المدى يستخدمها صانع القرار للوصول إلى الحل الأمثل. ولذلك فهي تتطلب قدراً كبيراً من جهود الأفراد والسلطة السياسية الحاكمة، إضافة إلى مستوى عالٍ من الإدراك والفهم نظراً لأهميتها ومركزها الفعّال وما تفرزه من آثار على المستقبل.

إن استمرارية القرارات السياسية وفعاليتها ترتبط بمدى تقبل البيئة المحيطة لها. وما تعيشه الدول من تغييرات وتحديات انعكس تأثيره على الممارسات السياسية وعلى طبيعة التنظيم داخلها، مما جعلها في حاجة إلى التنبؤ بمستقبلها. وهذا ما يفرض عليها البحث عن أساليب علمية جديدة في تفسير السلوك الانتخابى، والتخلي عن الأساليب التقليدية التي لم تعد قادرة على مواجهة هذه التغييرات والتحديات. وهو ما يستلزم وجود أطر بشرية ذات قوة معرفية، قادرة على توظيف مهارات فكرية تقوم على التفكير الشامل وفق منظور استراتيجى يواكب مجموع التحولات، حتى تتمكن من صنع قرارات سياسية تحقق فرصاً مستقبلية يصعب تقليدها أو حتى الوصول إليها.

المحور الأول:



## خصائص السلوك الانتخابي وأنماط التصويت

يعتبر مفهوم الانتخابات، مفهوم له تاريخ سياسي كبير منذ القديم، حيث تطرق إليه مجموعة كبيرة من الباحثين والمفكرين اجتهدوا في تقديم هذا الموضوع إلى الواقع ومعرفة أهم ما يؤثر ويتأثر به، ونظراً لأهميته البالغة في ترسيخ العملية الديمقراطية وتحقيق مبادئها وما يرتبط به من مفاهيم ومواضيع، وهذا ما سنتطرق إليه.

### أولاً: السلوك الانتخابي

دخل السلوك الانتخابي مجال البحث في علم النفس بشكل حاسم عام 1939 على يد عالم النفس الأمريكي بول لازارسفيلد (1901–1986) Paul Lazarsfeld في جماعة كولومبيا. وقد تلقى لازار سفيلد تدريباته في مجال البحث المتعلق بالسلوك الانتخابي في المعهد النفسي بجامعة فيينا.

لقد عالج لازار سفيلد هذه الإشكالية من خلال وضع تصور نظري للسلوك الانتخابي يأخذ بنظر الاعتبار المفهوم النظري لاستمرارية السلوك والجانب العملي للسلوك الانتخابي، إذ عدّ لازارسفيلد السلوك الانتخابي وحدةً كلية من سلوك متسلسل (متتابع) موجّه نحو هدف نهائي لمصلحة حزب أو مرشح. وقد مكّن هذا التصور الباحثين من دراسة السلوك الانتخابي بوصفه كلاً متكاملاً منذ بدايات تشكيله وحتى يوم الانتخاب والإدلاء بالصوت. وقد تبّنى البحث الحالي هذا التصور للسلوك الانتخابي وعرفه بأنه جميع الأفكار والممارسات والوجدانات الموجبة والسالبة التي تصدر عن الفرد عند اختياره من يمثله في المجتمع.

ويعرفه لازارسفيلد بأنه وحدة من السلوك المتسلسل الموجه نحو هدف ينتهي بصورة متكاملة إلى مصلحة حزب أو مرشح ما. ويعرفه الباحث بأنه جميع الأفكار والممارسات والوجدانات الإيجابية والسلبية التي تصدر عن الفرد عند اختياره من يمثله في المجتمع، ويمكن أن يتمثل على شكلين<sup>93</sup>:

<sup>93</sup> p.Lazarsfeld: Personal Influence: The Part Played by People in the Flow of Mass Communications :1959 /p: 2



سلوك انتخابي ناضج: **Electoral Behavior Maturity** وهو جميع الأفكار والممارسات والوجدانات التي يصدرها الفرد عند اختياره من يمثله، وتكون إيجابية بما يخدم المصلحة العامة للمجتمع.

1. سلوك انتخابي غير ناضج: **Electoral Behavior Immaturity** وهو جميع الأفكار والممارسات والوجدانات التي يصدرها الفرد عند اختياره من يمثله، وتكون سلبية بما لا يخدم المصلحة العامة للمجتمع.

وتنبع أهمية السلوك الانتخابي والأدوار السياسية الفاعلة فيه من كونه سلوكًا جماعيًا إحصائيًا يُتيح تحليل أسس اختيار الناخبين لمختلف الأحزاب ومستوى انتشار هذه الأحزاب داخل المجموعات الإحصائية المختلفة. ولذلك تمت دراسة السلوك الانتخابي باستخدام دراسات الرأي العام، إلى جانب تحليل عملية الانتخابات، من أجل فهم الأسس التي يُبنى عليها تصويت المواطنين<sup>94</sup>.

وقد أصبح هناك علم يسمى علم السلوك الانتخابي، وهو علم دراسة الانتخابات وأنماط التصويت والسلوك الانتخابي والتنبؤ بنتائجها. ويمكن اعتباره فرعًا متخصصًا في علم الاجتماع، خاصة في ظل انتشار استطلاعات الرأي المنتظمة حول نوايا التصويت والمسوح الضخمة التي تجرى بعد الانتخابات، إلى جانب سهولة الاطلاع على إحصاءات التعداد السكاني وتطوير أساليب تحليل البيانات<sup>95</sup>.

ويرى علماء النفس أن السلوك الانتخابي ذو خصوصية تفسيرية، وإن كانوا يتفقون على تفسيره وفق المعادلة النفسية المعروفة (مثير – كائن عضوي – استجابة)، مثل باقي أنواع السلوك. لكنهم في الوقت نفسه ينفون عنه طابع الاستمرارية الذي يميز أنواع السلوك الأخرى، إذ إن السلوك الانتخابي لا يحدث باستمرار لأن الفرص المتاحة لظهوره ترتبط أساسًا بإجراء الانتخابات، والتي تتم عادة على فترات متباعدة قد تمتد لسنوات.

<sup>94</sup> بوحنية قوي وآخرون، الانتخاب وعملية التحول الديمقراطي في الخبرة العربية المعاصرة (عمان: دار الريّة للنشر والتوزيع، ص: 29، 2012).

<sup>95</sup> بوحنية قوي، مرجع سابق، ص: 30.



وقد عالج لازارسفيلد هذه الإشكالية بوضع تصور نظري يجمع بين استمرارية السلوك والجانب العملي للسلوك الانتخابي، معتبراً إياه وحدة سلوك كلية متسلسلة موجهة نحو هدف نهائي. وقد سمح هذا التصور بدراسة السلوك الانتخابي منذ بدايات تشكله حتى لحظة التصويت. وقد اعتمد البحث الحالي هذا التعريف أيضاً.

## 1. مفهوم الانتخاب

يُعدّ الانتخاب الدعامة الأساسية لبناء النظام الديمقراطي، باعتباره وسيلة للمشاركة في تكوين المجالس النيابية التي تستمد وجودها واستمرارها من الإرادة الشعبية. ومن هنا يظهر الانتخاب كوسيلة للاتصال بين الحكام والمحكومين. ويعرف Jean-Paul Gharnay الانتخاب بأنه: "ممارسة حق الاختيار على نحو تتسابق فيه الإيرادات المؤهلة لتلك الممارسة".<sup>(96)</sup>

ويتضح من هذا التعريف أن الانتخاب عمل جماعي مشروط، يخول لمن يستوفي شروطه الحق في الاختيار. ويعرّف ميشيل روش فيليب ألتوف الانتخابات بأنها: "وسائل للاختيار بين البديلين أو أكثر من خلال إبداء الأصوات، وتختلف عملية الانتخاب من موقف لآخر تبعاً لثلاثة تساؤلات: من ينتخب؟ من يُنتخب؟ وكيف تتم عملية الانتخاب؟". ومن خلال هذا التعريف يتبين أن الانتخاب عملية مفاضلة بين عدة أشخاص أو قوائم انتخابية أو برامج، وأن العملية الانتخابية متغيرة بحسب الظروف والمواقف.

## 2. الامتناع عن التصويت

الامتناع يعني عدم المشاركة في القضايا والأعمال السياسية نتيجة ضعف الاندماج الاجتماعي أو الاغتراب السياسي، وهو اتجاه يسلكه المواطنون الذين لهم حق الانتخاب<sup>97</sup>، ويكون ناتجاً عن قناعة ذاتية. وللامتناع نوعان:

### أ: الامتناع العقلاني

<sup>96</sup>-داود الباز، حق المشاركة في الحياة السياسية، القاهرة: دار النهضة العربية، 2000 ص 42  
<sup>97</sup> أنور ربيع فتح البار مثولي النظم السياسية بيروت منشور ارت الحلبي الحقوقية، 2013، ص: 317-318 .



ISSN :3085\_5055

العدد الثامن \_ نونبر 2025

مجلة إشكالات بحثية  
مجلة علمية محكمة تعنى بالأبحاث والدراسات  
في مختلف التخصصات

هو امتناع يصدر عن أفراد مهتمين بالشأن السياسي، ويُعد تعبيرًا سياسيًا مقصودًا له أهداف واضحة، ويستند إلى

مجموعة من العوامل، من أهمها:

- صعوبة التسجيل في القوائم الانتخابية.
- المناخ السياسي العام.
- المنظومة القانونية الانتخابية ومدى شفافيته ومرونتها.
- عدم الرضا عن النظام السياسي ككل.
- ضعف أداء السلطة التشريعية.

ب : الامتناع اللاعقلاني

هو امتناع بلا أسباب واضحة، ويظهر غالبًا عند الأفراد غير المهتمين بالسياسة. ومن أسبابه:

- عدم الاهتمام بالشأن السياسي.
- اعتبار النشاط السياسي غير مجدٍ.
- الخوف من السلطة أو السياسة.
- ضعف الوعي السياسي وغموض أهداف النظام السياسي.

آليات معالجة الامتناع<sup>98</sup>:

98 بوحنية قوي وآخرون، مرجع سابق، 45-46



ISSN :3085\_5055

العدد الثامن \_ نونبر 2025

مجلة إشكالات بحثية  
مجلة علمية محكمة تعنى بالأبحاث والدراسات  
في مختلف التخصصات

- تبسيط وتسهيل إجراءات التسجيل في القوائم الانتخابية.
- نشر الوعي السياسي عبر التنشئة السياسية والثقافة المدنية.
- تعزيز الثقة داخل المجتمع.

ثانيا: محددات السلوك الانتخابي.

أولا: المشاركة السياسية

يعد مفهوم المشاركة السياسية أحد أهم المفاهيم التي حظيت باهتمام العديد من المفكرين في مجالات العلوم الاجتماعية كافة، وذلك لما له من مكانة كبيرة، وأيضاً لتداخل هذا المفهوم مع العديد من المفاهيم الأخرى، وأيضاً لأن هناك الكثير من المفاهيم في مجال العلوم السياسية التي يتوقف تحققها على أرض الواقع على توفر هذا المفهوم، مثل مفهوم الديمقراطية، حيث لا يمكن الحديث عن الديمقراطية دون التعرض للمشاركة السياسية لأفراد المجتمع، فهي ضرورية لإرساء قواعد المجتمع الديمقراطي. وكما أن الديمقراطية هي عملية مركبة تتكون من مجموعة عناصر، كل عنصر فيها يشكل عملية قائمة بذاتها، فإن المشاركة السياسية كأحد هذه العناصر أيضاً هي عملية قائمة لها عناصرها الأساسية والضرورية، حيث لا يمكن إهمالها أو إسقاطها، بل يجب الاهتمام بكل واحدة منها على حدة وبنفس القدر من الجدية، حتى يتحقق الهدف من المشاركة والمتمثل في تحقيق الديمقراطية.

كما أن مفهوم المشاركة السياسية كعملية سياسية هو أكثر من شعار دعائي ترفعه دولة ما أو صفة يتسم بها نظام سياسي في مجتمع معين، بل هو فلسفة يجب الإيمان بها والعمل على ضرورة إجراء خطوات قانونية وتوفير وسائل فكرية وبشرية، حتى يتم تحقيق هذه العملية السياسية على أرض الواقع<sup>99</sup>.

99 شريفة ماشطي المشاركة السياسية أساس الفعل الديمقراطي، في مجلة الباحث الاجتماعي) عدد (10)، سبتمبر 2010) ص 143.



ISSN :3085\_5055

العدد الثامن \_ نونبر 2025

مجلة إشكالات بحثية  
مجلة علمية محكمة تعنى بالأبحاث والدراسات  
في مختلف التخصصات

ولذلك فمن الضروري البحث في مفهوم المشاركة السياسية، وذلك يعود إلى أهميته وكونه أحد المفاهيم السياسية القديمة. ولهذا وجب علينا أن نحدد أهم المفاهيم السياسية المرتبطة بتفسير المشاركة السياسية.

فالمشاركة السياسية تعددت فيها المفاهيم والتفسيرات، على أنها أساس سلوك المشاركين، أي دوافعهم النفسية. ومنهم من يعرفها على أساس الانتماء إلى أحد المنظمات ومدى تأثيرها على سير الحياة السياسية، ومنهم من يعرفها على أساس الانتماء الجغرافي (مدينة - ريف)، ومنهم من يرجعها إلى التنشئة السياسية والوعي والمواطنة. وسنحاول أن نلم بكل هذه التعاريف من خلال التطرق إلى عدة مفاهيم للمشاركة السياسية. فالمشاركة السياسية بمفهومها العام هي وسيلة ربط بين المواطن ومجتمعه، من خلال لعب أدوار فعلية أو سلوكية مؤثرة ومتأثرة بالنظام السياسي.

1- يعرفها إبراهيم أبراش في كتابه علم الاجتماع السياسي كما يلي: "المشاركة السياسية هي إتاحة الفرصة للمواطن بأن يلعب دورًا في الحياة السياسية عن طريق إسهاماته في استصدار القرارات"<sup>100</sup>.

ويؤكد هذا الكاتب أن المشاركة السياسية هي عملية تأثير من قبل المواطنين في اتخاذ القرارات عن طريق التصويت في الانتخابات والاستفتاءات، والمشاركة في الأحزاب السياسية، سواء تأييدًا أو رفضًا، مساندة أو مقاومة، بحيث تتيح مشاركة أكبر عدد ممكن من المواطنين في أكبر عدد ممكن من الأنشطة، بمقدار ما تسمح به استعداداتهم وقدراتهم وميولاتهم.

2- وتعني بحسب صامويل هنتغتون وجون نيكول ذلك النشاط الذي يقوم به المواطنون العاديون بقصد التأثير في عملية صنع القرار الحكومي، سواء كان هذا النشاط فرديًا أم جماعيًا، منظمًا أو عفويًا، متواصلًا أم متقطعًا، سلميًا أو عنيفًا، شرعيًا أم غير شرعي، فعالًا أم غير فعال.

3- أما محمد السويدي فيعرف المشاركة السياسية على أنها: "عملية اجتماعية سياسية، يلعب من خلالها الفرد دورًا في الحياة السياسية لمجتمعه، بحيث تكون له الفرصة للمشاركة في وضع وصياغة الأهداف العامة للمجتمع، وكذلك إيجاد أفضل الوسائل لتحقيق وإنجاز هذه الأهداف"<sup>(101)</sup>.

<sup>8</sup> إبراهيم أبراش، علم الاجتماع السياسي، عمان (الأردن): دار الشروق للنشر والتوزيع، 1998، ص: 137 - 138100  
<sup>101</sup> محمد السويدي، علم الاجتماع ميدانه وقضاياها، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1990، ص: 160



بهذا المفهوم تصبح المشاركة السياسية عملية تبادل آراء بين القمة والقاعدة حول القضايا الوطنية ذات الاهتمام المشترك، ومشاركة فعلية في تحديد الأهداف العامة ومتابعة تنفيذها عن طريق الأحزاب السياسية والمجالس النيابية.

أما السيد عبد الحليم الزيات فيعرف المشاركة السياسية على أنها: "عملية طوعية رسمية تنم عن سلوك منظم مشروع ومتواصل، يعبر عن اتجاه عقلائي رشيد، ينبع عن إدراك عميق لحقوق المواطنة وواجباتها، من خلال ما يباشره المواطنون من أدوار فعالة ومؤثرة في الحياة السياسية"<sup>102</sup>.

هذا المفهوم يقترن بمفهوم المواطنة، وهي عملية تفاعلية بين الحكام والمحكومين، بغية التأثير في النظام السياسي وإضفاء طابع الديمقراطية والشرعية عليه.

من خلال ما سبق، يمكن أن نخلص إلى أن المشاركة السياسية هي عبارة عن إرادة حرة للمواطنين، يمارسون عن طريقها أدوارًا وظيفية فعالة ومؤثرة في الحياة السياسية، تدفعهم روح المواطنة ووعي سياسي مؤطر نعي من قبل وسائل الإعلام والمدارس والجماعات والتنظيمات السياسية والمدنية، للمساهمة في تنمية الوطن، عن طريق طرح أفكار وآراء من شأنها المساهمة في إيجاد حلول للقضايا المطروحة، ومن هنا تتجلى أهمية المشاركة السياسية.

#### أهمية المشاركة السياسية.

تمثل المشاركة السياسية المحرك لعملية التنمية الشاملة والمستدامة عن طريق التركيز على العامل البشري وتنشيط دوره وتفعيله كحلقة أساسية مدعمة لحلقات التنمية، وذلك بإشراكه في عملية صنع القرارات وتطبيقها ومراقبتها. إن المشاركة السياسية تتيح للمواطن معرفة المشاكل وطرق طرحها وعرض حلولها وتقديم البرامج لذلك، ومن هنا تصبح كصمام أمان للقرار السياسي المتخذ نتيجة إشراك المواطن فيه، ويصبح معه الفرد مستعدا لتحمل نتائج سلبا أو إيجابا. فالمشاركة السياسية هي أبسط حقوق المواطنة، بحيث تمنح للفرد فرصة القيام بدوره في الحياة السياسية والاجتماعية والاقتصادية، بقصد تحقيق أهداف التنمية الشاملة، وبالتالي تصبح مفتاحا للتعاون البناء بين المواطنين والمؤسسات الحكومية، وقناة اتصال تدعم التوجه الديمقراطي بما يتيح استتباب الأمن والسلم في المجتمع. وتعتبر المشاركة

<sup>102</sup> السيد عبد الحليم الزيات، التنمية السياسية الأبعاد المعرفية والمنهجية، ج 02، الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، 2002، ص 86



السياسية إضفاء لمصادقية وشرعية النظام والهيئات الحكومية، وسياجا أمنيا للديمقراطية، وذلك من خلال تكريس حق المواطنين في التعبير عن آرائهم حول المسائل الوطنية في حدود ما يسمح به القانون، وعدم احتكار العمل الوطني لصالح فئة معينة تعطي لنفسها حق الحراك السياسي.

كما أن المشاركة السياسية من شأنها أن تبعد الحكومة عن حالة الانغلاق وتفتح أمامها المجال واسعا للعمل الجماعي، الذي لا تكون فيه الحكومة الطرف الوحيد المعبر عن سياسة الأمر والنهي وإنجاز الأهداف. ثم إن إرادة المواطن نفسه ومدى اندفاعه الذاتي ورغبته في العمل وتحمل جزء من المسؤولية، من خلال دخوله ميادين العمل السياسي، من شأنه المساهمة بصفة فعالة في عملية المشاركة السياسية.

#### المحور الثاني: التنشئة السياسية

إن سرعة الاحداث الجارية في الحقل السياسي سواء في إطاره الوطني أو القومي أو الدولي استلزمت ان ترفقها مشاركة فعلية وفعالة من الشباب في تشكيل وصنع المستقبل وتوجيه مسار الأحداث، بدلا من الوقوف عند مرحلة التأثير بها، لذا فالحاجة تزايد للاهتمام بعملية التنشئة، كإحدى الآليات المهمة التي يملكها المجتمع والتي بإمكانية التحكم فيها، ونظرا للدور الذي تضطلع بهذه الأخيرة، فإنها تحظى بقدر كبير من البحث والدراسة سواء لدى مفكري السياسة أو في حقل العلوم الإجتماعية.

هناك اتجاهين رئيسيين يعرفان التنشئة السياسية (103):

الاتجاه الأول: هو الأكثر شيوعا، نظر إلى أن التنشئة السياسية كعملية يتم بمقتضاها تلقين المرء مجموعة القيم والمعايير السياسية المستقرة في ضمير المجتمع بما يضمن بقاءها واستمرارها عبر الزمن، وانسجاما مع ذلك يعرف "هريت هايمان" التنشئة السياسية بأنها: "عملية تعلم الأفراد لمعايير اجتماعية عن طريق مؤسسات المجتمع المختلفة، والتي تسهم في زيادة قدرته علي أن يتعايش معها سلوكيا."

<sup>103</sup> ثامر كامل محمد الخزرجي (2006)، النظم السياسية الحديثة والسياسية العامة، عمان: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، ص:123.



الاتجاه الثاني: يرى أن التنشئة السياسية هي عملية يكتسب من خلالها المرء تدريجياً هويته الشخصية التي يسمح له بالتعبير عن ذاته وقضاء مطالبه بالطريقة التي يجدها مناسبة له فالتركيز هنا لا ينصب على لاستمرارية والتوافق ولكن على التغيير والاختلاف، ان هذا الاتجاه ينظر إلى التنشئة السياسية كمكانيزم لتعديل الثقافة السياسية السائدة في المجتمع أو لخلق ثقافة سياسية جديدة ترها النخبة الحاكمة ضرورة للعبور بالمجتمع من حالة إلى حالة أكثر تقدماً.

وبالتالي توجد تعريفات عديدة لمفهوم التنشئة السياسية، ولعل أبرزها تعريف "وليام ميتشل" الذي ذكر بأنها محاولة لتدريب الناس على أن يفعلوا ما يتطلبه النظام، أي اكتساب المعايير والقيم والمهارات المرغوبة والمفيدة في هذا المجتمع.

أما "محمد علي محمد" فقد عرفها بأنها إحدى العمليات الاجتماعية التي عن طريقها يتحصل الفرد على المعلومات والقيم والاتجاهات التي تتعلق أو ترتبط بالنسق السياسي لمجتمعهم، وأشار إلى أن عملية التنشئة السياسية تبدأ في غالبية المجتمعات الإنسانية في سن مبكرة، حيث يبدأ الأطفال في تكوين عالمهم السياسي في هذا السن بواسطة ارتباطهم وتزويدهم ببعض الشعارات السياسية التي يسمعونها أو التي قد يرون رسوماً مثل صور الزعماء السياسيين.

وقد عرف "ألوندي ولول" التنشئة السياسية بأنها العملية التي يتم من خلالها غرس القيم والاتجاهات السياسية منذ الطفولة حتى النضج). ومن خلال التعريفات السابقة يتحدد مفهومنا للتنشئة السياسية في "التوجهات السياسية التي يكتسبها الفرد منذ مرحلة الطفولة، ويساهم في غرسها مجموعة من المؤسسات التربوية مثل الأسرة والمدرسة ووسائل الإعلام، ووسائل الإعلام العمانية الجماهيرية: Mass Omani The Media المقصود بوسائل الإعلام العمانية الجماهيرية فهذه الدراسة هي مؤسسة عمان للصحافة والأخبار والنشر والإعلان وهي مؤسسة تملكها الدولة بالكامل حيث يصدر عنها صحيفتي عمان، وصحيفة ألبزيرفر Observer Oman، (والمؤسسة العمانية للصحافة والطباعة والنشر ذات ملكية خاصة) حيث تصدر عنها صحيفة الوطن، (ودار مسقط للصحافة والنشر والتوزيع ذات ملكية خاصة) حيث يصدر عنها صحيفتي الشبيبة وتايمز أوف عمان Oman of Times، (وكذلك إذاعة وتليفزيون سلطنة عمان اللتين تملكهما الدولة).

قول «هايمن» في كتابه "التنشئة السياسية" بأنها "عملية تعلم الفرد المعايير الاجتماعية عن طريق مؤسسات المجتمع المختلفة"، والتنشئة السياسية هي جزء من التنشئة الاجتماعية والتي من خلالها يكتسب الفرد الاتجاهات والقيم السائدة



في المجتمع، كما تعتبر التنشئة السياسية وسيلة لتصحيح الثقافة السياسية المنحرفة في المجتمع، وخلق ثقافة مدنية جديدة ومتحضرة للعبور بالمجتمع من حالة التخلف إلى التقدم .

تحاول الأنظمة السياسية الديمقراطية والدكتاتورية أن تؤثر في التنشئة السياسية للفرد من خلال استهداف أفكاره عن طريق غرس معلومات وقيم وممارسات يستطيع من خلالها تكوين مواقف واتجاهاته الفكرية والإيديولوجية التي تؤثر في سلوكه السياسي، وهذا السلوك يلعب دوراً في فاعلية الفرد السياسية في المجتمع، لذلك تلجأ الأنظمة السياسية الحاكمة إلى خلق قيم وأيدولوجيات مقبولة ومشروعة لها في عيون شعوبها، وبما إن التنشئة السياسية هي عملية تأهيلية وتعليمية وثقافية يخضع لها الفرد من أجل تفعيل دوره في المجتمع، لذا ينبغي أن تتحمل مسؤولية التنشئة السياسية للفرد مؤسسات المجتمع المدني كونها مؤسسات مستقلة، وبذلك تملك القدرة على التفاعل الإيجابي في التعاطي مع مفهوم التنشئة السياسية كمادة تثقيفية من خلال الدور الذي تتقلده داخل إطار المجتمع وعلاقتها بالدولة، وهي مدعوة أكثر من غيرها في عملية التنشئة السياسية من خلال تأهيل وتثقيف الفرد باعتباره كائناً سياسياً مؤثراً في المجتمع ضمن معطى سياسي معين، ويأتي ذلك نتيجة التطور والتحول السياسي للمجتمع وطبيعة نظامه السياسي السائد ومعايير الإيديولوجية ومرونته الديمقراطية والانفتاح محلياً وإقليمياً وعالمياً، وعندما تتنحى مؤسسات المجتمع المدني عن دورها المهم في تثقيف التنشئة السياسية، فالتنافس السياسي الحاد للقوى السياسية والصراعات الحزبية والطائفية تكسب جمهورها ثقافة عصبية تركز على إقصاء الآخر، فتكون التنشئة السياسية قائمة على ثقافة العنف، وبذلك تنحرف مسارات التنشئة السياسية عن معايير القيم الصحيحة إلى القيم الضيقة التي تساهم في تهشيم الثوابت الوطنية والولاء المطلق للوطن. وهذا الانحراف يشكل تباين وتناقض في القيم والسلوكيات السياسية لمكونات المجتمع، والذي يمهد الطريق إلى العنف السياسي وبالتالي يدخل البلاد في فجوى سيكولوجية كبيرة تجعل المجتمع غير مستقر سياسياً وأمنياً.

#### أولاً: مكونات التنشئة السياسية.

من خلال تحديد مكونات التنشئة السياسية يمكننا معرفة طبيعة النظام السياسي وخصائصه وأهدافه كما يمكننا تحديد العلاقة بين مكونات النظام السياسي للبلد. وثقافة التنشئة السياسية السائدة تساعد على فهم نمط العلاقة بين مكونات النظام السياسي القائم في المجتمع، من خلال قراءة الأطر الفكرية والإيديولوجية، ومن هذه المكونات هي:



ISSN :3085\_5055

العدد الثامن \_ نونبر 2025

مجلة إشكالات بحثية  
مجلة علمية محكمة تعنى بالأبحاث والدراسات  
في مختلف التخصصات

**ثقافة الفرد المكتسبة:** إن ثقافة الفرد المكتسبة هي إحدى مكونات التنشئة السياسية، ومن خلالها يستطيع الفرد أن يكتسب التنشئة من ثقافة وسلوك وقيم المجتمع الذي يعيش فيه. ويكتسب الفرد تلك الثقافة في السنوات المبكرة من حياته وتنغرس في ذاته وقد تتطور تلك القيم والسلوكيات نتيجة تطور المجتمع ونظامه السياسي وتختلف أنماط التنشئة السياسية للفرد نتيجة لتوسع مداركه وتنوع ثقافته فيدخل في مرحلة التقييم والمقارنة بما كسبه واكتسبه من التجربة العمرية ومجالها المعرفي ومراحلها ومحطاتها، والتأثير الثقافي للمدرسة والعلاقات مع الأسرة والمجتمع ووسائل الإعلام والاتصال.

**ثقافة الفرد الذاتية:** إن ثقافة الفرد الذاتية تختلف من إنسان لآخر تبعاً لشخصيته الذاتية ومحيطه الأسري والمجتمعي وتحصيله العلمي وثقافته المنتقاة، مما يجعل تلك الثقافة جزءاً من شخصيته فيدافع عنها ويهتم بأمرها، والثقافة السياسية للفرد تتمحور حول مجموعة من الضوابط المعرفية والآراء السياسية والاتجاهات الفكرية والقيم الاجتماعية تتبلور في علاقة الفرد مع سلطة النظام الحاكم، وهذه الثقافة الذاتية تحكم تصرفات الفرد داخل النظام السياسي سواء أكان حاكماً أم محكوماً، كما تؤثر في سلوك الفرد السياسي داخل إطار المجتمع. ثقافة المؤسسة السياسية: ثقافة المؤسسة السياسية من المكونات الرئيسية للتنشئة السياسية سواء تلك التي تتبناها الدولة "ثقافة النظام" أو الأحزاب السياسية، وهذه الثقافة لا تخرج عن الأطر الفكرية والفلسفية للأنظمة والأحزاب داخل السلطة وخارجها، ومن خلال تلك الثقافة تحاول الأحزاب والأنظمة الحاكمة أن تفرض قيمها وأيديولوجياتها سواء كانت ديمقراطية أو دكتاتورية، رأسمالية أم اشتراكية، وعلى الرغم من أن هناك فرق شاسع بين التنشئة السياسية في المجتمعات الديمقراطية والمجتمعات الدكتاتورية، إلا أن الهدف هو واحد من حيث المرجعية الثقافية للفرد في المجتمع باعتبارها أحد مكونات التنشئة السياسية وثقافة التنشئة السياسية في الأنظمة الديمقراطية تحرص على تحديد الوظائف السياسية للفرد في المجتمع على أساس الإيمان بضرورة الولاء للوطن والتعلق به، لكون الإحساس بالانتماء للوطن من أهم المعتقدات السياسية للتنشئة السلمية، كما تحدد ثقافة التنشئة الأطر العامة للعمل السياسي وتغذية المواطن بمعلومات سياسية واجتماعية واقتصادية من واقع البيئة السياسية.



ISSN :3085\_5055

العدد الثامن \_ نونبر 2025

مجلة إشكالات بحثية  
مجلة علمية محكمة تعنى بالأبحاث والدراسات  
في مختلف التخصصات

## المحور الثاني: مرتكزات الإصلاحات الانتخابية بالمغرب

1. التقطيع الانتخابي بين هاجس التمثيلية والإنصاف المجالي:

يُعدّ التقطيع الانتخابي أحد أكثر المواضيع إثارة للجدل في النقاش السياسي المغربي، إذ يرتبط بشكل مباشر بمستوى عدالة التمثيل داخل المؤسسات المنتخبة. ويُقصد به الطريقة التي تُقسّم بها الدوائر الانتخابية الترابية من أجل توزيع المقاعد.

من الناحية النظرية، يفترض أن يحقق التقطيع الانتخابي الإنصاف عبر المساواة بين الأصوات وتكافؤ الفرص بين الأحزاب، غير أن الواقع أبان في محطات متعددة عن وجود اختلالات، أهمها:

- غلبة المنطق السياسي على المعايير الديمغرافية.
- اعتماد تقطيع جزئي يخدم في بعض الأحيان توازنات ظرفية.
- ضعف الانسجام بين الخريطة الانتخابية والتقسيم الترابي الجديد للجهات.

ورغم تأكيد المشرع المغربي على احترام مبدأ الإنصاف المجالي، ظل التطبيق العملي يثير انتقادات من طرف أحزاب معارضة ومنظمات مدنية، خاصة حين تكون بعض الدوائر ممثلة بأعداد متباينة من الناخبين مقارنة بدوائر أخرى، مما يطرح سؤال المساواة في وزن الصوت الانتخابي كشرط أساسي للديمقراطية التمثيلية.

2. التمثيلية السياسية للفئات المجتمعية:

من أبرز مظاهر الإصلاح الانتخابي في المغرب اعتماد نظام الحصص أو "الكوتا" كآلية مرحلية لرفع تمثيلية الفئات

الأقل حضورًا في المؤسسات المنتخبة.

• الكوتا النسائية:



ISSN :3085\_5055

العدد الثامن \_ نونبر 2025

مجلة إشكالات بحثية  
مجلة علمية محكمة تعنى بالأبحاث والدراسات  
في مختلف التخصصات

اعتمد المغرب منذ انتخابات 2002 لائحة وطنية خاصة بالنساء، مما مكن من رفع نسبة حضورهن في البرلمان تدريجياً. ومع دستور 2011 وما تضمنه من مقتضيات حول المناصفة (الفصل 19)، تم تكريس هذا التوجه عبر القانون التنظيمي لمجلس النواب الذي خصص ثلث اللائحة الوطنية للنساء، ثم تطور الأمر في انتخابات 2021 حيث استُبدلت اللائحة الوطنية بلوائح جهوية عززت حضور النساء محلياً.

• الكوتا الشبابية:

تم اعتمادها في انتخابات 2011 بفضل ضغط المجتمع المدني وبعض الأحزاب، حيث خصصت 30 مقعداً للشباب أقل من 40 سنة. غير أن هذه الآلية ألغيت لاحقاً في إصلاحات 2021 بدعوى أنها لم تحقق الهدف المنشود، إذ تحولت إلى أداة لإعادة إنتاج نفس النخب الحزبية بدل أن تكون مدخلاً لتجديدها.

ورغم ما تحقق على مستوى التمثيلية الشكلية، ما زال النقاش قائماً حول مدى فعالية المشاركة النسائية والشبابية داخل المؤسسات المنتخبة، إذ تُسجّل محدودية تأثيرهم في صناعة القرار وضعف تكوينهم السياسي.

3. التزكيات الحزبية وإشكالية الشفافية

تعتبر التزكية الحزبية بوابة أساسية لخوض الانتخابات، وهي الآلية التي تمنح بموجبها الأحزاب السياسية صفة مرشح لعضو من أعضائها أو لشخص مقرب منها. وقد أفرزت هذه الآلية عدة إشكالات:

- تحكم ضيق للقيادات الحزبية في منح التزكيات، أحياناً بناءً على الولاءات الشخصية أكثر من الكفاءة.
- ظاهرة "الترحال الانتخابي" حيث ينتقل المرشحون بين الأحزاب بحثاً عن التزكية.
- سوء تدبير التزكيات أو المتاجرة بها في بعض المناطق، مما يضر بمصداقية العملية الانتخابية.

وقد حاول المشرع المغربي التصدي لهذه الاختلالات عبر إقرار عقوبات ضد ظاهرة الترحال الحزبي وتنظيم مسطرة الطعون الانتخابية أمام القضاء الدستوري، غير أن الممارسة السياسية كشفت عن استمرار هيمنة منطق الزبونية والمحسوبية في تدبير التزكيات.

3. تمويل الحملات الانتخابية ومراقبة النفقات



ISSN :3085\_5055

العدد الثامن \_ نونبر 2025

مجلة إشكالات بحثية  
مجلة علمية محكمة تعنى بالأبحاث والدراسات  
في مختلف التخصصات

يعتبر القانون رقم 29.11 بمثابة قانون تنظيمي للأحزاب السياسية حيث جاء الباب الرابع منه والفرع الأول بتسعة عشر مادة خاصة بالموارد المالية للأحزاب السياسية من المادة 30 إلى المادة 49 :

وقد أوجد المشرع المغربي صيغتين للتمويل العمومي للأحزاب تتجلى في الدعم المالي السنوي الممنوح للأحزاب السياسية، والصيغة الثانية تتمثل في المساهمة المالية التي تقدمها الدولة للأحزاب السياسية لتمويل الحملات الانتخابية وفي هذا الصدد، يستفيد الحزب السياسي المؤسس بصفة قانونية من دعم سنوي تقدمه الدولة للمساهمة في تغطية مصاريف تديره وذلك وفق قواعد موضوعية مضبوطة.

وفصل القانون التنظيمي رقم 29.11 مختلف الإعانات التي تتلقاها جميع الأحزاب السياسية، حيث تستفيد من حصة سنوية جزافية شريطة المشاركة في الانتخابات العامة التشريعية مع تغطية نسبة 10 في المائة على الأقل من عدد الدوائر الانتخابية المحلية الخاصة بانتخابات أعضاء مجلس النواب، توزع بالتساوي في ما بينها.

كما تستفيد من مبلغ إضافي يعادل الحصة الجزافية السابقة الأحزاب السياسية التي حصلت على الأقل على نسبة 3 في المائة دون أن تصل إلى نسبة 5 في المائة من عدد الأصوات المعبر عنها في الانتخابات العامة التشريعية، برسم مجموع نفس الدوائر الانتخابية المحلية الخاصة بانتخابات أعضاء مجلس النواب.

أما تلك التي حصلت على نسبة 5 في المائة على الأقل من عدد الأصوات المعبر عنها، فيخصص لها دعم سنوي يوزع على أساس عدد المقاعد وعدد الأصوات التي حصل عليها كل حزب سياسي خلال نفس الانتخابات.

وتستفيد جميع الأحزاب السياسية المشاركة في الانتخابات العامة التشريعية والتي غطت نسبة 10 في المائة على الأقل من عدد الدوائر الانتخابية المحلية الخاصة بانتخابات أعضاء مجلس النواب، مرة واحدة كل أربع سنوات، من مبلغ مالي للمساهمة في تغطية مصاريف تنظيم مؤتمراتها الوطنية العادية (المادة 32).

هذا يطرح إشكاليات في تمويل الحملة الانتخابية :



ISSN :3085\_5055

العدد الثامن \_ نونبر 2025

مجلة إشكالات بحثية  
مجلة علمية محكمة تعنى بالأبحاث والدراسات  
في مختلف التخصصات

ومن بينها ظهور تباين ملحوظ في عمليات التغطية المالية لهذه الحملات ، فالدولة تقدم إعانات مالية تبعا لمستوى تمثيلية الحزب داخل البرلمان مما يطرح إشكالية المساواة بين الأحزاب الكبرى والأحزاب الصغرى فهذه الأخيرة يصعب عليها مسايرة إيقاع التكاليف المالية الضخمة التي تصرفها الأحزاب الكبرى في حملاتها الإنتخابية مما يضرب في عمق مبدأ المساواة السياسية .

ومن بينها أيضا إشكالية تتعلق بطغيان عنصر الضبابية على مصادر تمويل الأحزاب السياسية لحملاتها الإنتخابية إذ تطرح تحفظات موضوعية حول العلاقة بين تمويل الحملات الانتخابية و آفة تبييض الأموال أو علاقة الحملات الإنتخابية بجماعات الضغط كالشركات الكبرى<sup>104</sup>

#### خاتمة:

لاشك أن دراسة السلوك الانتخابي تكون مدخلا للتعرف على مستوى الثقافة السياسية السائدة داخل المجتمع، ثم طبيعة النخب التي أفرزها هذا السلوك الانتخابي لأن وظيفتها تنافسية تبين الفاعلين السياسيين، تهدف إلى الحسم بين مختلف الفرقاء من أجل تجديد النخب وتجديد الفعل والعمل السياسي وخلق مؤسسات جديدة بأفكار وعمل وسلوكات جديدة، فرغم ما عرفه المغرب من انتخابات، فإن الاهتمام لم ينصب بشكل كبير على دراسة الحملات الانتخابية، وإن وجدت فهي تتم من خلال وصف سريع للوسائل التقنية المتبعة دون أن يتم التدقيق في المنهجية التي لازمت الحملات الانتخابية، كما أن المحلل السوسيو سياسي يجعل الانحرافات وقت الانتخابات مجرد مواضيع للدراسة وكأنها سلوكات انتخابية عادية، لأن الانتخابات في نهاية المطاف سيرورات انتخابية في محيطات اجتماعية معقدة بحاجة إلى التحليل وإلى رصد الظاهرة دون الاستفادة من نتائج الدراسة، أن عملية التسويق السياسي تحتاج إلى فرز بين الأحزاب السياسية والتميز داخلها عن الجديد وعن الحركية الداخلية التي تتبعها وعن المؤثرات التي تترك بصماتها في العمل السياسي، سواء في المحطات الانتخابية أو في المؤتمرات الداخلية،

<sup>104</sup> محمد زين الدين، القانون الدستوري والمؤسسات السياسية ، الطبعة الثالثة ،مطبعة النجاح الجديدة الدار البيضاء – ص 260-



ISSN :3085\_5055

العدد الثامن \_ نونبر 2025

مجلة إشكالات بحثية  
مجلة علمية محكمة تعنى بالأبحاث والدراسات  
في مختلف التخصصات

لائحة المراجع:

1. بوحنية قوي وآخرون، الانتخاب وعملية التحول الديمقراطي في الخبرة العربية المعاصرة عمان: دار للنشر والتوزيع،
2. داود الباز، حق المشاركة في الحياة السياسية، القاهرة: دار النهضة العربية، 2000
3. أنور ربيع فتح البار مثولي، النظم السياسية بيروت منشورات الحلبي الحقوقية، 2013،
4. شريفة ماشطي، المشاركة السياسية أساس الفعل الديمقراطي، في مجلة الباحث الاجتماعي العدد (10)، سبتمبر 2010.
5. إبراهيم أبراش، علم الاجتماع السياسي، عمان (الأردن): دار الشروق للنشر والتوزيع، 1998
6. محمد السويدي، علم الاجتماع ميدانه وقضاياها، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1990،
7. السيد عبد الحليم الزيات، التنمية السياسية الأبعاد المعرفية والمنهجية، ج 02، الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، 2002
8. د محمد زين الدين، القانون الدستوري والمؤسسات السياسية، الطبعة الثالثة، مطبعة النجاح الجديدة الدار البيضاء .



ISSN :3085\_5055

العدد الثامن \_ نونبر 2025

مجلة إشكالات بحثية  
مجلة علمية محكمة تعنى بالأبحاث والدراسات  
في مختلف التخصصات

حمد بن زاهر بن حمد العبري \_ عبد النبي أضريف

باحث دكتوراه في إدارة الأعمال

جامعة الحسن الثاني - عين السبع

Landhamza2011@gmail .com

تقرير بحثي حول :

القيادة التحولية كمدخل استراتيجي لتعزيز الابتكار التنظيمي في مؤسسات القطاع العام بسلطنة عمان:

دراسة تحليلية في ضوء رؤية عمان 2040

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر القيادة التحولية بأبعادها الأربعة (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، الاعتبار الفردي) في تعزيز الابتكار التنظيمي داخل مؤسسات القطاع العام بسلطنة عمان، في ضوء التوجهات الاستراتيجية لرؤية "عمان 2040". حيث يعد تطوير القطاع العام وتحسين كفاءته أحد المحاور الأساسية في الرؤية، والبحث الحالي يساهم في تحقيق هذه الأهداف عبر تقديم حلول علمية لتطوير القيادات الإدارية وتعزيز الابتكار التنظيمي في مؤسسات القطاع العام. وهذا التطوير يساهم في بناء قطاع عام أكثر كفاءة وفعالية، قادر على المساهمة بشكل أكبر في تحقيق التنمية الشاملة والمستدامة اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، باستخدام استبانة مقننة وزعت على عينة طبقية من موظفي القطاع العام. حيث أظهرت النتائج المتوقعة وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحولية والابتكار التنظيمي، مع بروز الاستشارة الفكرية كأقوى بعد تنبؤي، خاصة في دعم ابتكار العمليات. توصي الدراسة بإعادة تصميم برامج تطوير القيادات الحكومية لتعزيز التفكير النقدي، وتبني ثقافة تنظيمية داعمة للابتكار، بما يتماشى مع مستهدفات التحول المؤسسي في سلطنة عمان.

الكلمات المفتاحية: القيادة التحولية، الابتكار التنظيمي، القطاع العام، سلطنة عمان، رؤية عمان 2040.



ISSN :3085\_5055

العدد الثامن \_ نونبر 2025

مجلة إشكالات بحثية  
مجلة علمية محكمة تعنى بالأبحاث والدراسات  
في مختلف التخصصات

## المقدمة

في ظل التحولات المتسارعة التي تشهدها سلطنة عمان، لم تعد مؤسسات القطاع العام مجرد مؤسسات إدارية تقليدية، بل أصبحت مطالبة بأن تكون أكثر مرونة، وابتكاراً، واستجابة لتطلعات المواطنين. ومع إطلاق رؤية "عمان 2040"، برزت الحاجة إلى إعادة التفكير في أنماط القيادة السائدة، والبحث عن نماذج قيادية قادرة على قيادة التغيير، وتحفيز العاملين، وتعزيز ثقافة الابتكار المؤسسي .

حيث تواجه مؤسسات القطاع العام في العالم المعاصر تحديات متزايدة تستدعي إعادة النظر في أساليب الإدارة والقيادة التقليدية، وذلك في ظل التحولات الاقتصادية والاجتماعية التقنية المتسارعة التي تشهدها المجتمعات. وفي هذا السياق، برزت القيادة التحويلية كأحد أهم الأنماط القيادية التي أثبتت فعاليتها في تحقيق الابتكار التنظيمي والإرتقاء بمستوى أداء المؤسسات. حيث تتميز هذه القيادة بقدرتها على إلهام العاملين وتحفيزهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة من خلال رؤية مشتركة واضحة، وتوجيه استراتيجي محكم. وتشير الأدبيات الحديثة إلى إن القيادة التحويلية تلعب دوراً محورياً في إحداث التغييرات الإيجابية داخل المؤسسات، وتعزيز ثقافة الإبتكار والإبداع، وتحسين مستوى الأداء المؤسسي بشكل عام (Tanovic&asic2023).

علاوة على ذلك، فإن التحديات المعاصرة التي تواجه مؤسسات القطاع العام تتطلب قيادات قادرة على التعامل مع التعقيدات المتزايدة وإدارة التغيير بفعالية وكفاءة عالية. وتؤكد الدراسات الحديثة على أن القيادة التحويلية تمثل أداة فعالة لتحقيق الابتكار التنظيمي الشامل، حيث تساهم في بناء بيئة تشجع على المشاركة والتعاون، وتبادل المعرفة، وتعزز من قدرة المؤسسات على التكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية (awale,2024).

كما أكدت البحوث المتخصصة إلى أن القادة التحويليون يمتلكون القدرة على تطوير رؤية مستقبلية واضحة للمؤسسة وترجمت هذه الرؤية إلى خطط عمل قابلة للتنفيذ بما يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة الاستراتيجية وتعزيز موقعها التنافسي (afsouran et al.,2022) و بيد إن الأدبيات العلمية تشير إلى وجود فجوة بحثية واضحة في دراسة تأثير القيادة التحويلية على الابتكار التنظيمي في مؤسسات القطاع العام، خاصة في البيئة العمانية التي تتميز بخصوصياتها الثقافية والإدارية الفريدة وعلى الرغم من الاهتمام المتزايد بدراسة القيادة التحويلية في القطاع التعليمي بسلطنة عمان،



إلا أن دراسة تأثيرها في مؤسسات القطاع العام الأخرى ما زالت محدودة، مما يستدعي إجراء بحوث ميدانية شاملة تهدف إلى استكشاف هذه العلاقة، وتحديد العوامل المؤثرة فيها (العبيدانية، 2020)

في ضوء ذلك، تتجلى أهمية إجراء دراسة متعمقة تهدف إلى فهم طبيعة العلاقة بين القيادة التحويلية والابتكار التنظيمي. في سياق مؤسسات القطاع العام بالسلطنة، والوقوف على الآليات التي يمكن من خلالها تعزيز هذه العلاقة لتحقيق مستويات أداء أفضل.

عليه برزت القيادة التحويلية كنمط قيادي حديث يتميز بقدرته على إلهام الأفراد، وتوجيههم نحو أهداف استراتيجية تتجاوز المصالح الشخصية، وتُسهم في بناء بيئة عمل محفزة على الإبداع والتعلم المستمر. وقد أثبتت الدراسات الحديثة أن هذا النمط القيادي يُعد عاملاً حاسماً في تحقيق التحول المؤسسي، خاصة في بيئات العمل الحكومية التي تواجه تحديات هيكلية وثقافية معقدة (Bass & Riggio, 2006؛ Tanovic & Sasic, 2023؛ Al-Harthy & Al-Kalbani, 2023).

من جهة أخرى، يُعد الابتكار التنظيمي أحد المحاور الأساسية في تطوير الأداء المؤسسي، وقد حظي باهتمام متزايد في أدبيات الإدارة العامة، خاصة في ظل التحولات الرقمية والاتجاه نحو الحوكمة الرشيدة. ويشمل الابتكار في القطاع العام أنماطاً متعددة، منها: ابتكار العمليات، ابتكار الخدمات، والابتكار الإداري، وكل منها يتطلب بيئة قيادية داعمة ومُحفزة (Damanpour & Aravind, 2012؛ OECD, 2021؛ Subroto, 2024).

ورغم الجهود الحكومية المبذولة في سلطنة عمان لتعزيز الابتكار، مثل إطلاق المنظومة الوطنية للابتكار المؤسسي، إلا أن الواقع الميداني يكشف عن تحديات بنيوية وثقافية تعيق تبني الابتكار، من أبرزها الجمود الإداري، مقاومة التغيير، وضعف الحوافز المرتبطة بالإبداع. وهنا تبرز أهمية القيادة التحويلية، لا سيما بعد الاستثارة الفكرية، في كسر هذه الحواجز وتحفيز التفكير النقدي والتجريب المسؤول

وعليه، نسعى في هذا المقال إلى تحليل العلاقة بين القيادة التحويلية والابتكار التنظيمي في مؤسسات القطاع العام العماني، من خلال دراسة تطبيقية تستند إلى نموذج (1994)، وتُركز على الأبعاد الأربعة للقيادة التحويلية: التأثير المثالي،



ISSN :3085\_5055

العدد الثامن \_ نونبر 2025

مجلة إشكالات بحثية  
مجلة علمية محكمة تعنى بالأبحاث والدراسات  
في مختلف التخصصات

التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي. كما يهدف إلى تحديد أثر كل بُعد على أنماط الابتكار المختلفة، وتقديم توصيات عملية لتطوير القيادات الحكومية بما يتماشى مع مستهدفات رؤية "عُمان 2040".

### الإطار النظري

أولاً: القيادة التحويلية – المفهوم والأبعاد

تُعد القيادة التحويلية من أبرز النماذج القيادية التي ظهرت في أدبيات الإدارة الحديثة، وقد طوّرها James MacGregor Burns (1978) ثم توسع فيها (1994)، لتصبح أحد أكثر الأساليب القيادية تأثيراً في بيئات العمل التي تسعى إلى التغيير والتطوير. يقوم هذا النمط القيادي على إحداث تحول جذري في سلوكيات وتوجهات الأفراد، من خلال التأثير في قيمهم وتطلعاتهم، وتوجيههم نحو أهداف تنظيمية تتجاوز المصالح الشخصية، بما يساهم في بناء ثقافة مؤسسية قائمة على الالتزام، والابتكار، والتطوير المستمر.

وقد حدد

أربعة أبعاد سلوكية تشكل جوهر القيادة التحويلية:

• التأثير المثالي: (Idealized Influence)

يتمثل في قدرة القائد على أن يكون قدوة يُحتذى بها، يتسم بالنزاهة والمصداقية، ويكسب احترام الأتباع، مما يُعزز الثقة التنظيمية والولاء المؤسسي.

• التحفيز الإلهامي: (Inspirational Motivation)

يعبر عن قدرة القائد على بث الحماس، وتوضيح رؤية مستقبلية ملهمة، وتحفيز العاملين نحو تحقيق أهداف طموحة تتجاوز الروتين الإداري

الاستثارة الفكرية: (Intellectual Stimulation)



ISSN :3085\_5055

العدد الثامن \_ نونبر 2025

مجلة إشكالات بحثية  
مجلة علمية محكمة تعنى بالأبحاث والدراسات  
في مختلف التخصصات

يُركز على تشجيع التفكير النقدي، وتحدي الافتراضات التقليدية، وتحفيز العاملين على تقديم حلول إبداعية

للمشكلات التنظيمية

• الاعتبار الفردي: (Individualized Consideration)

يُشير إلى اهتمام القائد بحاجات التنمية الفردية للموظفين، وتقديم الدعم والتوجيه المناسب لكل فرد وفقاً

لاحتياجاته المهنية والشخصية

وقد أثبتت الدراسات التطبيقية أن هذه الأبعاد ترتبط بشكل إيجابي بمؤشرات الأداء المؤسسي، والرضا الوظيفي،

والابتكار التنظيمي، خاصة في بيئات العمل الحكومية التي تسعى إلى التحول نحو الإدارة الحديثة .

ثانيًا: الابتكار التنظيمي – المفهوم والأنماط

يُعرف الابتكار التنظيمي بأنه "عملية تبني أو تنفيذ فكرة أو ممارسة أو منتج جديد يُسهم في تحسين الأداء المؤسسي

أو تقديم خدمات ذات قيمة مضافة. (Damanpour & Aravind, 2012) ويتميز الابتكار في القطاع العام عن نظيره في

القطاع الخاص بكونه لا يستهدف الربحية، بل يركز على تعزيز الكفاءة، وتحسين جودة الخدمات، وزيادة رضا المواطنين،

وتحقيق الأهداف التنموية.

وتشير الأدبيات إلى أن الابتكار في القطاع العام يتخذ ثلاثة أنماط رئيسية:

ابتكار العمليات: (Process Innovation)

يشمل إدخال تغييرات جوهرية على الإجراءات التشغيلية بهدف تبسيطها، وتقليل التعقيد البيروقراطي، وتحسين

الكفاءة ويُعد هذا النوع الأكثر شيوعًا في السياق الحكومي

ابتكار الخدمات/المنتجات: (Service/Product Innovation) يتمثل في تقديم خدمات حكومية جديدة أو إعادة تصميم

الخدمات القائمة لتلبية احتياجات المواطنين بشكل أكثر فاعلية



ISSN :3085\_5055

العدد الثامن \_ نونبر 2025

مجلة إشكالات بحثية  
مجلة علمية محكمة تعنى بالأبحاث والدراسات  
في مختلف التخصصات

الابتكار الإداري: (Administrative Innovation)

يشير إلى التغييرات في الهياكل التنظيمية، والثقافة المؤسسية، ونظم الموارد البشرية، مثل تطوير أنظمة تقييم الأداء، وتطبيق الحوافز المرتبطة بالإبداع.

ثالثاً: العلاقة بين القيادة التحويلية والابتكار التنظيمي

تُعد القيادة التحويلية من أبرز المحفزات للابتكار التنظيمي، حيث تعمل كآلية وسيطة تربط بين الأهداف الاستراتيجية بعيدة المدى، مثل رؤية "عُمان 2040"، وبين النتائج الابتكارية الملموسة التي تتجلى في تحسين الأداء، وتطوير الخدمات، وتعزيز الكفاءة المؤسسية. وقد أكدت الأدبيات أن القائد التحويلي لا يكتفي بإدارة الأداء اليومي، بل يُساهم في إعادة تشكيل الثقافة التنظيمية، وتهيئة بيئة داعمة للتجريب والتجديد .

وتُظهر الدراسات أن بعد الاستثارة الفكرية يُعد من أكثر الأبعاد تأثيراً في خلق بيئة ابتكارية، حيث يُشجع القائد العاملين على التفكير النقدي، وكسر الجمود الإداري، وطرح أفكار جديدة لتحسين العمليات والخدمات. الحضرمي والتوبي.

مشكلة البحث:

رغم التوجهات الاستراتيجية الطموحة التي تتبناها سلطنة عمان في إطار رؤية "عُمان 2040"، والتي تؤكد على أهمية الابتكار المؤسسي كأداة محورية لتحقيق التنمية المستدامة، إلا أن الواقع الميداني في مؤسسات القطاع العام يكشف عن فجوة واضحة بين الطموح والتطبيق. فالممارسات القيادية السائدة لا تزال في كثير من الأحيان تقليدية، تفتقر إلى المرونة، وتعتمد على الإدارة بالأوامر أكثر من التحفيز والإلهام.

وتُظهر الملاحظات الميدانية أن بعض القادة في القطاع العام يواجهون صعوبة في تحفيز العاملين، أو في خلق بيئة تنظيمية داعمة للتجديد والتطوير، مما ينعكس سلباً على قدرة المؤسسات على تبني الابتكار، وتحقيق الكفاءة التشغيلية، والاستجابة لتطلعات المواطنين. كما أن مقاومة التغيير، والجمود الإداري، وضعف الحوافز المرتبطة بالإبداع، تُعد من

أبرز التحديات التي تعيق التحول المؤسسي المنشود (الحراصي، 2017؛ العوائد، 2022)



وتكتسب هذه المشكلة أهمية خاصة في ضوء التحديات الكبيرة التي تواجه مؤسسات القطاع العام لسلطنة عمان، والتي تشمل حاجة إلى تحسين جودة الخدمات المقدمة، وتعزيز الكفاءات التشغيلية ورفع مستوى الخدمات المقدمة للمتعاملين، والتكيف مع التطورات التكنولوجية المتسارعة. وتشير الدراسات المحلية إلى أن العديد من المؤسسات الحكومية تعاني من بطء في تبني التغيير ومقاومة من بعض العاملين لمبادرات التطوير والابتكار، مما يعيق تحقيق الأهداف الاستراتيجية ويؤثر سلباً. على الأداء المؤسسي العام. ( الحراسي 2017 ) وفي هذا السياق، تبرز القيادة التحويلية كعامل حاسم يمكن أن يساهم في التغلب على هذه التحديات من خلال إلهام العاملين وتحفيزهم، وبناء ثقافة تنظيمية داعمة للتغيير والتطوير.

إضافة على ذلك. تكشف المراجعات الأولية للأدبيات العلمية عن وجود نقص واضح في الدراسات التي تتناول علاقة بين القيادة التحويلية والابتكار التنظيمي في مؤسسات القطاع العام العمانية بشكل شامل ومتكامل، فبينما ركزت معظم الدراسات السابقة على القطاع التعليم، إلا أن دراسة هذه العلاقة في مؤسسات القطاع العام الأخرى، مثل وزارات الخدمات والهيئات الحكومية والمؤسسات العامة، ما زالت محدودة للغاية (العبيدانية 2020 ) وهذا النقص في المعرفة العلمية يحد من قدرة صناع القرار على وضع سياسات واستراتيجيات فعالة لتطوير القيادات الإدارية وتعزيز التطوير أو الابتكار التنظيمي في هذه المؤسسات.

ومن خلالها تشير الملاحظات الميدانية إلى أن بعض القادة في مؤسسات القطاع العام يعتمدون على أنماط قيادية تقليدية تركز على الإدارة بالأوامر والتحكم دون إلى الاهتمام الكافي لتطوير العاملين وتحفيزهم، وبناء علاقات إنسانية قوية معهم وهذا النمط القيادي التقليدي لا يتناسب مع متطلبات العصر الحديث، ولا يساهم في تحقيق التطوير التنظيمي المطلوب، بل قد يؤدي إلى انخفاض مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين، وضعف أداءهم الوظيفي (الكعبي والحوامدة 2015، ) وفي المقابل، فإن القيادة التحويلية توفر نموذجاً قيادياً حديثاً وفعالاً يمكن أن يساهم في معالجة هذه المشكلات وتحقيق نتائج إيجابية على مستوى الأداء الفردي والمؤسسي.



من هنا، تنبع مشكلة البحث من الحاجة إلى فهم دقيق ومفصل لآلية تأثير أبعاد القيادة التحويلية على الابتكار التنظيمي في مؤسسات القطاع العام بسلطنة عمان، وتحديد العوامل التي تعزز أو تعيق هذا التأثير، بما يسهم في بناء نموذج قيادي فعّال يدعم التحول المؤسسي، ويسهم في تحقيق التميز الحكومي .

تواجه مؤسسات القطاع العام في سلطنة عمان تحديات مرتبطة بالتحول الرقمي ومواكبة التطورات التكنولوجية السريعة، حيث يتطلب هذه التحولات وجود قيادات قادرة على قيادة عمليات التغيير التكنولوجي. والابتكار التنظيمي بفعالية، وتشير الدراسات الحديثة إلى أن القيادة التحويلية الرقمية تلعب دوراً حاسماً في تعزيز المرونة التنظيمية والقدرة على التكيف مع التحولات الرقمية ومع ذلك، فإن مستوى الوعي والفهم لمفهوم القيادة التحويلية الرقمية وأهميتها في مؤسسات القطاع العام العمانية، ما زالت محدودة، مما يستدعي بذل المزيد من الجهود البحثية والتطبيقية في هذا المجال ومن ناحية أخرى تشير الدراسات إلى أن نجاح تطبيق القيادة التحويلية يتطلب توافر مجموعة من العوامل التنظيمية والبيئية الداعمة، مثل وجود ثقافة تنظيمية منفتحة على التغيير، وتوفير الموارد اللازمة للتطوير. ووجود أنظمة فعالة للتقييم والمكافآت، ومع ذلك، فإن واقع العديد من المؤسسات القطاع العام في السلطنة يكشف عن وجود معوقات تنظيمية وبيروقراطية تحد من قدرة القادة على ممارسة القيادة التحويلية بفعالية، وتحقيق التطوير والابتكار التنظيمي المنشود ب دراسة متعمقة لفهم طبيعة هذه المعوقات وتقديم حلول علمية للتغلب عليها. (العوائد ، 2022)

برزت مشكلة قياس وتقييم مستوى ممارسة القيادة التحويلية وأثرها على الابتكار التنظيمي في مؤسسات القطاع العام، حيث تفتكر العديد من هذه المؤسسات إلى أدوات ومقاييس علمية موثوقة لتقييم الممارسات القيادية وتحديد مجالات التحسين حيث تشير الدراسات المحلية إلى أن معظم المؤسسات الحكومية تعتمد على أساليب تقييم تقليدية لا توفر صورة شاملة ودقيقة على مستوى القيادة التحويلية وتأثيرها على الأداء التنظيمي (الجرايدة والمسقري 2018) وهذا النقص في أدوات القياس والتقييم يحد من قدرة المؤسسات على احتياجات التطوير القيادي و وضع برامج تدريبية فعالة لتعزيز المهارات القيادية التحويلية لدى المدراء.

وبناء على ما تقدم، تبلور مشكلة البحث في الحاجة الماسة إلى فهم عميق وشامل لطبيعة العلاقة بين القيادة التحويلية والابتكار التنظيمي في مؤسسات القطاع العام بالسلطنة، وتحديد العوامل المؤثرة في هذه العلاقة، والوقوف



ISSN :3085\_5055

العدد الثامن \_ نونبر 2025

مجلة إشكالات بحثية  
مجلة علمية محكمة تعنى بالأبحاث والدراسات  
في مختلف التخصصات

على التحديات والمعوقات التي تحد من فعالية تطبيق القيادة التحويلية، ومن هذا المنطلق تسعى الدراسة الحالية إلى الإجابة على التساؤل الرئيسي التالي ما أثر القيادة التحويلية في تعزيز الابتكار التنظيمي في مؤسسات القطاع العام بالسلطنة؟ وينبثق عن هذا التساؤل عدة تساؤلات فرعية تتعلق بأبعاد القيادة التحويلية المختلفة. وتأثير كل منها على الابتكار التنظيمي، بالإضافة إلى العوامل البسيطة والمعدلة التي قد تؤثر في هذه العلاقة، والتحديات التي تواجه تطبيق القيادة التحويلية في بيئة القطاع العمل العماني.

#### • أهداف البحث

الهدف الرئيسي:

تحليل أثر القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي) في تعزيز الابتكار التنظيمي في مؤسسات القطاع العام بسلطنة عمان، وتقديم توصيات عملية لتطوير الممارسات القيادية بما يتماشى مع مستهدفات رؤية "عُمان 2040".

الأهداف الفرعية:

- قياس مستوى ممارسة القيادة التحويلية لدى القادة في مؤسسات القطاع العام العماني .
- تحديد مستوى الابتكار التنظيمي بأنواعه المختلفة (العمليات، الخدمات، الإداري) في هذه المؤسسات.
- تحليل أثر كل بُعد من أبعاد القيادة التحويلية على نمط الابتكار التنظيمي المناسب له .
- الكشف عن الفروق الإحصائية في مستوى الابتكار التنظيمي تعزى للمتغيرات الديموغرافية (المستوى الإداري، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي)..
- تقديم إطار مفاهيمي يربط بين القيادة التحويلية والابتكار التنظيمي في السياق العماني .



ISSN :3085\_5055

العدد الثامن \_ نونبر 2025

مجلة إشكالات بحثية  
مجلة علمية محكمة تعنى بالأبحاث والدراسات  
في مختلف التخصصات

• فرضيات البحث:

انطلاقاً من الإطار النظري والمراجعة المنهجية للأدبيات، وبناءً على نتائج الدراسات السابقة التي أكدت وجود علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية والابتكار التنظيمي في بيئات العمل الحكومية، تُصاغ فرضيات هذا البحث على النحو التالي:

• الفرضية الرئيسية:

1. توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي) والابتكار التنظيمي في مؤسسات القطاع العام بسلطنة عمان
2. يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لُبعد الاستثارة الفكرية في تعزيز الابتكار التنظيمي بشكل عام، وابتكار العمليات بشكل خاص، نظرًا لدوره في تحفيز التفكير النقدي وكسر الجمود الإداري،
3. لا يوجد أثر إحصائي دال لُبعد التأثير المثالي في الابتكار التنظيمي عند وجود الأبعاد التحويلية الأخرى، مما يعكس أن التأثير المثالي يعمل كعامل داعم وليس محفزًا مباشرًا للابتكار
4. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الابتكار التنظيمي تُعزى للمستوى الإداري للعاملين، لصالح الإدارة العليا والوسطى، نظرًا لارتباط هذه المستويات باتخاذ القرار والمشاركة في المبادرات التطويرية.

مصطلحات الدراسة:

القيادة التحويلية: هي نمط قيادي ديناميكي يتجسّد في قدرة القائد على بناء علاقة تأثيرية متبادلة تُحدث تحوّلًا عميقًا في وعي الموظفين، وتدفعهم لتجاوز مصالحهم الشخصية من أجل تحقيق رؤية جماعية ملهمة، من خلال استثارة الدافعية القيمة، وتحفيز التفكير الابتكاري، وتوليد طاقة تنظيمية قادرة على إحداث نقلة نوعية مستدامة في الأداء والثقافة المؤسسية.



ISSN :3085\_5055

العدد الثامن \_ نونبر 2025

مجلة إشكالات بحثية  
مجلة علمية محكمة تعنى بالأبحاث والدراسات  
في مختلف التخصصات

الابتكار التنظيمي : هو عملية تطوير وتطبيق أفكار حديثة تتعلق بالهيكل التنظيمية وأساليب العمل الحديثة، ونظم الإدارة، بهدف تحسين الكفاءة والفعالية داخل المؤسسة، حيث تشمل العمليات الادارية والهيكل التنظيمية، والثقافة التنظيمية واستراتيجيات الموارد البشرية، كتحسين أساليب التدريب والتحفيز.

رؤية عمان 2040 : هي خطة استراتيجية وطنية تم إعدادها لتكون مرجعا وطنيا طويل المدى يوجه مسار التنمية الاقتصادية والاجتماعية في سلطنة عمان، وتعدد وثيقة استشرافية تستند إلى مبادئ الشراكة المجتمعية، والاستدامة والتنافسية، حيث تهدف إلى تحقيق تنمية شاملة ومتوازنة من خلال تعزيز التنوع الاقتصادي، وتمكين الإنسان العماني وتحفيز الابتكار، وتكريس مبادئ الحوكمة الرشيدة بما يتماشى مع المتغيرات الإقليمية والعالمية، وبما يحقق تطلعات المجتمع العماني بحلول عام 2040.

القطاع العام : هي مجموعة المؤسسات والهيئات والوحدات الإدارية التي تملكها وتديرها السلطنة، وتعمل على تقديم الخدمات العامة وتنفيذ السياسات الحكومية، وتحقيق الأهداف التنموية والاقتصادية والاجتماعية للدولة، وتشمل هذا القطاعات الوزارات والهيئات الحكومية، والمؤسسات العامة والشركات الحكومية، وتمول غالبا من الموازنة العامة للدولة، ويعد القطاع العام في عمان أحد الركائز الأساسية في عملية التنمية الوطنية، خاصة في ظل دوره المحوري في توفير البنية التحتية والتعليم والرعاية الصحية وتنظيم النشاط الاقتصادي بما يحقق المصلحة العامة.

#### • أولاً: المنهج المستخدم

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، باعتباره الأنسب لفهم طبيعة العلاقة بين القيادة التحويلية والابتكار التنظيمي، وتحليل تأثير الأبعاد السلوكية للقيادة على أنماط الابتكار المختلفة في مؤسسات القطاع العام. ويُعد هذا المنهج ملائماً للبحوث التي تهدف إلى تفسير الظواهر الإدارية في سياقها الواقعي، دون تدخل مباشر في المتغيرات، مع الاستفادة من أدوات القياس الكمية والنوعية.

ثانياً: مجتمع الدراسة وعينتها



ISSN :3085\_5055

العدد الثامن \_ نونبر 2025

مجلة إشكالات بحثية  
مجلة علمية محكمة تعنى بالأبحاث والدراسات  
في مختلف التخصصات

يتكون مجتمع الدراسة من موظفي المستويات الإدارية المختلفة في عدد من مؤسسات القطاع العام بسلطنة عمان، ممن لهم دور مباشر في اتخاذ القرار أو المشاركة في المبادرات التطويرية. وقد تم اختيار عينة عشوائية طبقية لضمان تمثيل كافة المستويات الإدارية (العليا، الوسطى، التنفيذية)، مع مراعاة التنوع في سنوات الخبرة والمؤهل العلمي.

ثالثاً: أداة الدراسة

تم استخدام استبانة مقننة تم تطويرها بالاستناد إلى نماذج قياس القيادة التحويلية والابتكار التنظيمي المعتمدة في الأدبيات الحديثة، مثل :

• مقياس القيادة التحويلية لـ

(1994) Bass & Avolio، ويشمل 4 أبعاد رئيسية.

مقياس الابتكار التنظيمي المستند إلى تصنيف (2012) Damanpour & Aravind، ويشمل 3 أنواع: ابتكار العمليات، ابتكار الخدمات، الابتكار الإداري.

• النتائج المتوقعة والمناقشة

أولاً: النتائج المتوقعة

استناداً إلى الأدبيات الحديثة، والملاحظات الميدانية في مؤسسات القطاع العام العماني، تتوقع الدراسة أن تكشف النتائج عن ما يلي:

- وجود علاقة ارتباطية موجبة قوية بين القيادة التحويلية والابتكار التنظيمي، مما يعكس أهمية هذا النمط القيادي في تحفيز العاملين على تبني الأفكار الجديدة والمشاركة في المبادرات التطويرية
- تفوق بُعد الاستثارة الفكرية على بقية الأبعاد في التأثير على الابتكار، خاصة ابتكار العمليات، نظراً لدوره في تشجيع التفكير النقدي، وتحدي الروتين، وكسر الجمود الإداري.



ISSN :3085\_5055

العدد الثامن \_ نونبر 2025

مجلة إشكالات بحثية  
مجلة علمية محكمة تعنى بالأبحاث والدراسات  
في مختلف التخصصات

- انتشار ابتكار العمليات بشكل أكبر من الابتكار الإداري أو ابتكار الخدمات، مما يعكس تركيز مؤسسات القطاع العام على تحسين الكفاءة الداخلية أكثر من تطوير الخدمات المقدمة للمواطنين
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الابتكار التنظيمي لصالح المستويات الإدارية العليا والوسطى، نظرًا لارتباط هذه الفئات بصنع القرار والمشاركة في صياغة السياسات العامة (الحضرمي والتوبي، 2023).
- ضعف تأثير التأثير المثالي عند وجود الأبعاد الأخرى، مما يشير إلى أن هذا البُعد يعمل كعامل داعم للثقة والاحترام، لكنه لا يُحفز الابتكار بشكل مباشر.

ثانيًا: المناقشة

تعكس النتائج المتوقعة واقعًا إداريًا يتسم بالحذر في تبني التغيير، ويُظهر أن القيادة التحويلية ليست مجرد نظرية إدارية، بل أداة عملية يمكن أن تُحدث فرقًا حقيقيًا في أداء المؤسسات الحكومية فحين يمتلك القائد القدرة على تحفيز التفكير النقدي، وتقديم الدعم الفردي، وبناء رؤية مشتركة، فإن المؤسسة تصبح أكثر استعدادًا لتبني الابتكار، والتكيف مع المتغيرات، وتحقيق التميز المؤسسي .

ويُعدُّ بُعد الاستثارة الفكرية محورًا جوهريًا في هذا التحول، إذ يُشجع العاملين على تجاوز الأطر التقليدية، وطرح حلول غير نمطية، مما يساهم في تطوير العمليات، وتحسين جودة الخدمات وهذا يتماشى مع توجهات رؤية "عُمان 2040" التي تؤكد على بناء جهاز حكومي مرن، ومُبتكر، وقادر على الاستجابة للتحديات التنموية .

كما أن تفوق ابتكار العمليات يُشير إلى أن المؤسسات الحكومية بدأت تدرك أهمية تحسين الكفاءة التشغيلية، إلا أن ضعف الابتكار الإداري والخدمي يُبرز الحاجة إلى تطوير الثقافة التنظيمية، وتوفير بيئة أكثر دعمًا للتجريب والمخاطرة المحسوبة .

من جهة أخرى، فإن الفروق الإحصائية المرتبطة بالمستوى الإداري تُظهر أن القيادات العليا والوسطى أكثر انخراطًا في الابتكار، مما يستدعي تمكين المستويات التنفيذية، وتوفير برامج تدريبية تُعزز من فهمهم للقيادة التحويلية، وتُشجعهم على المشاركة الفاعلة في عمليات التطوير.



ISSN :3085\_5055

العدد الثامن \_ نونبر 2025

مجلة إشكالات بحثية  
مجلة علمية محكمة تعنى بالأبحاث والدراسات  
في مختلف التخصصات

وتُبرز هذه النتائج أهمية إعادة تصميم برامج تطوير القيادات الحكومية، بحيث لا تقتصر على المهارات الإدارية التقليدية، بل تشمل مهارات التفكير النقدي، والتواصل التحفيزي، والدعم الفردي، بما يُسهم في بناء قيادات تحويلية قادرة على قيادة التغيير، وتحقيق مستهدفات التحول المؤسسي.

#### الخاتمة:

في ضوء التحولات الاستراتيجية التي تشهدها سلطنة عمان، وفي ظل التوجهات الطموحة لرؤية "عمان 2040"، تبرز القيادة التحويلية كأحد أهم الأدوات الإدارية القادرة على إحداث نقلة نوعية في أداء مؤسسات القطاع العام. فقد أظهرت الأدبيات الحديثة، والملاحظات الميدانية، أن هذا النمط القيادي لا يقتصر على إدارة الموارد البشرية أو تحسين الأداء الوظيفي، بل يمتد ليُساهم في بناء ثقافة تنظيمية محفزة على الابتكار، والتجديد، والتعلم المستمر.

وقد بينت الدراسة أن العلاقة بين القيادة التحويلية والابتكار التنظيمي ليست علاقة سطحية أو عابرة، بل علاقة عميقة تتجلى في قدرة القائد على تشكيل رؤية مشتركة، وتحفيز العاملين، وتحدي الأنماط التقليدية، وتقديم الدعم الفردي الذي يُسهم في إطلاق الطاقات الكامنة داخل المؤسسة. كما كشفت النتائج المتوقعة عن تفوق بُعد الاستثارة الفكرية في التأثير على الابتكار، خاصة ابتكار العمليات، مما يُبرز أهمية التفكير النقدي والقدرة على كسر الجمود الإداري في بيئات العمل الحكومية.

وفي السياق العماني، فإن تبني القيادة التحويلية يُعد خيارًا استراتيجيًا لا غنى عنه، خاصة في ظل التحديات المرتبطة بالبيروقراطية، ومقاومة التغيير، والضغط المتزايد لتحسين جودة الخدمات الحكومية. ومن هنا، فإن تطوير القيادات الحكومية وفق هذا النموذج يُمثل خطوة حاسمة نحو بناء جهاز إداري أكثر مرونة، وكفاءة، واستجابة للتغيرات المحلية والعالمية.

#### • التوصيات التطبيقية

استنادًا إلى نتائج الدراسة، وسعيًا نحو ترجمة المفاهيم النظرية إلى ممارسات واقعية، يُوصى بما يلي:

1- إعادة تصميم برامج تطوير القيادات الحكومية



ISSN :3085\_5055

العدد الثامن \_ نونبر 2025

مجلة إشكالات بحثية  
مجلة علمية محكمة تعنى بالأبحاث والدراسات  
في مختلف التخصصات

من خلال تضمين مهارات القيادة التحويلية في المناهج التدريبية، خاصة مهارات التحفيز الإلهامي، والاستثارة الفكرية، والدعم الفردي .

2 - استخدام تمارين محاكاة واقعية تعكس تحديات القطاع العام العماني، وتُحفز التفكير النقدي والتجريبي .

3 - تعزيز ثقافة الابتكار داخل المؤسسات الحكومية

إنشاء وحدات داخلية للابتكار المؤسسي، تُشجع العاملين على طرح الأفكار الجديدة، وتُوفر بيئة آمنة للتجريب و

ربط أنظمة التقييم والمكافآت بمؤشرات الابتكار، وليس فقط بالأداء التقليدي

4 - تمكين المستويات الإدارية التنفيذية

من خلال إشراك الموظفين في تصميم وتنفيذ المبادرات التطويرية، بما يُعزز من شعورهم بالملكية والمسؤولية.

5 - توفير فرص تدريبية مخصصة للمستويات التنفيذية، تُركز على القيادة التشاركية والتحفيز الداخلي

6 - تطوير أدوات قياس القيادة والابتكار

من خلال اعتماد مقاييس علمية موثوقة لتقييم مستوى ممارسة القيادة التحويلية، وأنماط الابتكار التنظيمي

و استخدام أدوات تحليل البيانات لتحديد الفجوات القيادية، وتوجيه برامج التطوير بناءً على نتائج دقيقة

6 - مواءمة السياسات الإدارية مع متطلبات القيادة التحويلية .

من خلال مراجعة اللوائح الداخلية التي تُعيق المرونة والابتكار، وتعديلها بما يتماشى مع فلسفة القيادة التحويلية

تبني نماذج تنظيمية أكثر انفتاحًا على التغيير، تُشجع على التعاون والتعلم الجماعي و تبني نماذج تنظيمية أكثر انفتاحًا

على التغيير، تُشجع على التعاون والتعلم الجماعي .



ISSN :3085\_5055

العدد الثامن \_ نونبر 2025

مجلة إشكالات بحثية  
مجلة علمية محكمة تعنى بالأبحاث والدراسات  
في مختلف التخصصات

ثالثاً: دعوة للبحث المستقبلي

تفتح هذه الدراسة المجال أمام الباحثين لاستكشاف العلاقة بين القيادة التحويلية وأنماط أخرى من التغيير المؤسسي، مثل التحول الرقمي، والحوكمة الذكية، والتمكين المؤسسي. كما يُمكن توسيع نطاق البحث ليشمل قطاعات حكومية غير مدروسة، مثل البلديات، والهيئات التنظيمية، والمؤسسات شبه الحكومية، بما يُثري الأدبيات العربية، ويُساهم في بناء نماذج قيادية أكثر ملاءمة للواقع العماني .



ISSN :3085\_5055

العدد الثامن \_ نونبر 2025

مجلة إشكالات بحثية  
مجلة علمية محكمة تعنى بالأبحاث والدراسات  
في مختلف التخصصات

د. عزالدين العلام

أستاذ العلوم السياسية

جامعة الحسن الثاني – الدار البيضاء -

## تحرير الدين وتأسيس الدول

ما عاشه المغرب والرقعة العربية عامة في السنوات القليلة الماضية، يبرز أنّ سؤال العلاقة بين الدين والدولة، بين الدين والسياسة عموماً، لا يزال معلقاً. لا ندعي امتلاك جواب عن سؤال تثبت المعطيات والوقائع عجز التاريخ السياسي والحركية المجتمعية نفسها عن تقديم جواب حاسم. وكلّ ما نسعى إليه بالمقابل هو تفريع هذا السؤال المركزي إلى مجموعة من الأسئلة علّنا نلامس من خلالها بعض عناصر الجواب:

### 1- هل صحيح أنّ الإسلام، وعلى خلاف كلّ ديانات المعمور، دين ودولة في نفس الآن؟

شاء التاريخ أن يظلّ الإسلام، ونحن في القرن الواحد والعشرين، الدين الوحيد الذي يقحم نفسه، على خلاف أكبر الديانات العالمية في المعترك السياسي، والحجّة في ذلك أنّه دين ودولة في آن واحد. هذا ما تدّعيه بعض الدول التي تقول أنّها تهتدي بتعاليمه وتطبيق أحكامه، وهذا ما تدّعيه الحركات الإسلامية بكلّ أطرافها بشعاراتها المختلفة من "مرجعية إسلامية" و"الإسلام هو الحل"... وهذا أيضاً ما دوّنته ملايين الصفحات على امتداد التراث الإسلامي المكتوب. وهو أخيراً ما انغرس في لا وعي غالبية المؤمنين بهذا الدين.

ولكن، ماذا نعني بالإسلام حتّى نضبط علاقته من عدمها بالدولة؟ قد يبدو هذا السؤال بديهياً إن لم أقلّ تافهاً. غير أنّ قليلاً من التأمل في احتمالات الجواب، يبرز أنّنا أمام "إسلامات" متعدّدة تجعل بالضرورة من هذا الدين ت أو يلات لا متناهية حسب المكان والزمان. لنترك إذن مختلف الألوان التي اتخذها الإسلام على مرّ تاريخه ولا يزال، ولنستقصي ما تتوحّد حوله كلّ هذه التّ أو يلات، بل وكافة المسلمين، وأقصد بذلك كلام الله وكلام رسوله.



لا يشكّ مسلم، قديماً وحديثاً، وبغضّ النظر عن انتمائه المذهبي، في اعتبار القرآن الكريم السلطة المرجعية الأعلى التي يحتكم إليها كافة المسلمين. فلنطرح إذن سؤالاً بسيطاً: هل يوجد في النصّ القرآني، على امتداد أحزابه وسوره، آية واحدة تحدّد لمن أتبعه طبيعة الدولة وآليات الحكم وما يصاحب كلّ ذلك من أجهزة سياسية وإدارية وغيرها؟ الجواب بمنطوق النصوص، وباعتراف أغلب الباحثين (ولا أقول الدّعويين) هو النّفي<sup>105</sup>. وفي جميع الأحوال، كيف يمكن لله تعالى، وهو "المطلق" في ذاته وبذاته، أن يتحوّل إلى مشرّع لـ "دستور"، قد نحتاج يوماً لتعديله! وكيف له أن يحدّد لعباده نظاماً سياسياً بعينه لن ترجمه "نسبية" التاريخ!

لقد جرت العادة أن يحتجّ البعض بنظام "الشورى". غير أنّ هذا الاحتجاج مردود، ذلك أنّ هذا التحديد لا يحدّد في واقع الأمر شيئاً. فما معنى أن يكون الأمر شورى بين المسلمين، إن لم يعني اجتماعهم وتف أو ضمهم في شأن نظام سياسي مقبل غير محدّد مسبقاً، تحكمه قواعد سياسية يرتضونها بمحض إرادتهم بعيداً عن كلّ إكراه أو فرض؟ ما معنى أن يكون أمر السياسة "شورى" إن لم يكن يعني انسحاب ال أو امر الدينية من كل تحديد قبلي لأي نظام سياسي يكون على المعنيين أمر التدبّر في قواعده باتفاق وتعاقد بينهم. ألا يعني ذلك في نهاية المطاف أنّ أمر الدولة أمر دنيوي لا دخل للدين فيه؟ ولو استقصينا الحديث النبوي، وهو ثاني أعلى سلطة مرجعية، فإنّ الأمر يزداد تعقيداً ولُبساً لضخامة ما نُسب لنبي الإسلام من أقوال، ولإكثار "إبي هريرة" من أحاديث، أغلبها مشكوك في عنعناته. هذا دون أن نشير إلى ما عُرف عن الرسول من تحزج اتجّاه كلّ تدخّل في شؤون دنيا المؤمنين، وهو القائل: "أنتم أدرى بشؤون دنياكم.."، وبالأحرى شؤون سياساتكم.

وأما الاستشهاد بمقولة "السياسة الشرعية"، فلا معنى سياسي له، إذا ما استحضرننا، وهذا ما يتغافل عنه الكثير، طبيعة المجالات التي تنظمها، وهي مجالات تخصّ عبادات النّاس وجزء من معاملاتهم اليومية، علماً أنّ هؤلاء النّاس أكثر حرصاً عليها من حاكمهم أنفسهم<sup>106</sup>. ولربّما لهذا السبب، ميّز بعض فقهاء الإسلام الكبار تمييزاً صريحاً بين مجال الشريعة

<sup>105</sup> أنظر على الخصوص حول هذه النقطة: علي عبد الرازق. الإسلام وأصول الحكم. دراسة وتحقيق د محمد عمارة ص 116 وما يليها. المؤسسة العربية للدراسات والنشر 2000. بيروت.

وانظر أيضاً مناقشة مهمة للموضوع في: Abdou Filali- Ansary : L'Islam est-il hostile à la laïcité . Ed Le Fenec

1999

<sup>106</sup> يكفي تصفح فهرس، كتاب ابن تيمية في "السياسة الشرعية"، أو كتاب تلميذه ابن القيم الجوزية في "الطرق الحكيمة" لنستنتج ما كان يشغل بال مؤلفي السياسات الشرعية. فإذا كان الفكر السياسي يهتم مبدئياً بموضوع الدولة وتوابعها، فإن "السياسة الشرعية" تهتم بالأساس بموضوع



والأحكام الدينية من جهة ومجال السياسة من جهة أخرى على أساس أن ال أولى تهمّ الفروض الدينية بينما تختصّ الثانية بعمارة الأرض. ولا يتعلّق الأمر هنا فقط بالتمييز بين المجالين السياسي والديني، بل أيضا بإضفاء نوع من الأفضلية على المجال السياسي باعتباره "شأنا عاما". فمن خرج عن قواعد الدين يلوم نفسه، ولا يتعدى الضرر الحاصل (إن كان هناك ضرر!) صاحب الفعل نفسه كتارك الصلاة مثلا، في حين أن خرق قواعد السياسة يؤدي إلى تخريب عمارة الأرض وظلم الناس وحصول الضرر للعموم. ومن هنا ذاك القول المأثور الذي ينصّ على أنّ "السلطان الكافر الحافظ لشروط السياسة الاصطلاحية أبقى وأقوى من السلطان المؤمن المضيق لهذه الشروط"<sup>107</sup>.

والحال هذه، يبدو أنّ عبارة "دولة إسلامية" لا تستقيم لتضمّنها خلطا فضيحا بين الوقائع والتصورات، بين "التاريخ" كما جرى بالفعل وبين "المثال" كما تم بناؤه في الذهن، وهو ما انتبه إليه المفكّر عبد الله العروي بتأكيده على "أنّ عبارة دولة إسلامية مرفوضة، مادامت الدولة الإسلامية في الحقيقة هي الخلافة. عبارة دولة شرعية أصح، لكن تتسبب في التباس كبير لأن القارئ العادي لا يفرق بين الدولة الشرعية والخلافة. إذا قلنا دولة الإسلام أو دولة المسلمين، فالقول مقبول ما دمنا لا نعني نظاما إسلاميا بل فقط نظاما تقام فيه شعائر الإسلام، ويعيش فيه مسلمون مؤمنون، لكن الالتباس لا يرتفع. تبقى عبارة دولة سلطانية، وهي التي اخترناها، الأقرب إلى الواقع والأقل التباسا"<sup>108</sup>. في هذا السياق، يتضح الخلط الذي يرتكبه الكثير، سلفيون ومستشرقون عندما يؤكدون مثلا أنّ "النصرانية" دين فقط، وأنّ "الإسلام" دين ودولة. ذلك أنّهم "عندما يقولون: النصرانية دين فإنهم يعنون المعتقد وعندما يقولون: الإسلام دين ودولة فإنهم يعنون الحضارة الإسلامية. لوعنوا بالنصرانية حضارة محددة لوجب عليهم الاعتراف بأنها دين ودولة، كنيسة وإدارة، بابوية وإمبراطورية، ولوعنوا بالإسلام المعتقد لوجب القول إنه دين فوق الدولة وما سواها"<sup>109</sup>

الحدود والحقوق المفروضة على المسلم لتنظيم البيوعات والإجازات والأنكحة والطلاق أو عقوبات السارق والزاني وشارب الخمر... إلخ وقد يحتج البعض بكون الأدبيات الشرعية خصصت فصولا بل وأنها غالبا ما تبدأ بموضوع "الولايات" وهو موضوع "سياسي" ولكن، لنأخذ كتاب "ابن تيمية" في السياسة الشرعية، وهو الأكثر تدأ أو لا، ولنقارن بين اللغة العامة والأخلاقية التي تطبع حديثه الموجز عن "الولايات" واللغة المدققة والمفصلة التي تطبع باقي الفصول لتتأكد مما يشغل فعلا بال مؤلفي السياسات الشرعية.

<sup>107</sup> يمكن الرجوع لمزيد من التفصيل حول هذا التمييز إلى :

- أبو الحسن الم أو ردي : أدب الدنيا والدين ص 114 دار إحياء التراث العربي. 1979  
- ابن الحداد : الجوهر النقيس في سياسة الرئيس ص 61 – 62 . تحقيق ودراسة د رضوان السيد. دار الطليعة بيروت 1983  
- أبو بكر الطرطوشي . سراج الملوك ص 50 – 51 . تحقيق د جعفر البياتي. رياض الرايس لندن 1990.  
<sup>108</sup> عبد الله العروي . مفهوم الدولة ص 120 المركز الثقافي العربي . 1981  
<sup>109</sup> عبد الله العروي . م – س ص 122 - 123



2- كيف نفسّر معطيات التاريخ التي تثبت أنّه ما اجتمع الدين والدولة في كيان واحد إلا وكان الاستبداد السياسي

ثالثهما؟

لم ينتج عن الجمع بين الدين والدولة غير الاستبداد في مختلف أو جهه. ولا يتعلّق الأمر هنا بحكم قيمة، ولا بموقف إيديولوجي. يكفي أن نقرأ وقائع التاريخ الحضاري العالمي لتتأكد من صدقية هذا المعطى.

تثبت هذه الوقائع، قديما وحديثا، أنّه ما اجتمع الدين بالدولة إلا وكان الاستبداد ثالثهما. يتّضح ذلك في حضارات الشرق القديم التي عمّرت آلاف السنين. ويتّضح ذلك في مختلف محطات العصر الوسيط، بشقيه الغربي-المسيحي والغربي-الإسلامي. كما تبدو حاضرة كلّ علامات الاستبداد السياسي في بعض الأنظمة التي تحكم اليوم باسم الإسلام، وتدّعي تطبيق تعاليمه.

لم يكن "فراعنة" مصر القديمة ليكتفوا بالحكم باسم دين أو إله ما، بل كانوا يعتبرون أنفسهم آلهة تسير على وجه الأرض. وبعدهم، خفّف "أباطرة بابل" من هذا الادّعاء الفجّ بالألوهية، قانعين بكونهم أبناء الآلهة<sup>110</sup>. وفي مرحلة لاحقة، اكتفى ملوك فارس بالقول إنّهم يحكمون بمشيئة الله وبعون منه. وهي الفكرة التي ستجد امتدادا طبيعيا لها عند خلفاء-ملوك الدولة الإسلامية<sup>111</sup>.

العامل المشترك بين مختلف أنظمة الشرق القديم، سواء تعلّق الأمر بفراعنة مصر أو أباطرة بابل أو ملوك فارس، هو الجمع بين السلطة السياسية والأمر الديني. ولا نتيجة لمثل هذا الجمع غير تبرير الاستبداد السياسي الشامل، إذ كيف يُعقل أن تُعصى أو امر من يقدّم نفسه إليها وقد تجلّى؟ وكيف لا يُطاع من يتولّى أمر النّاس بصفته ابنا للإله؟ وكيف لا ينحني المحكومون أمام من يكون حكمه السياسي بإرادة من الله ومشيئة منه؟ عصيان الحاكم في كلّ هذه الحالات لا يعني شيئا غير عصيان الله!

<sup>110</sup> حول هذه النقطة، يمكن الرجوع إلى العديد من المراجع المتخصصة في تاريخ المؤسسات والوقائع الاجتماعية، وعلى رأسها كتابي ل Ellul، وأيضاً Raymond Monier واللذان يحملان نفس العنوان : Histoire des institutions et des faits sociaux <sup>111</sup> يقول "أردشير" أحد ملوك فارس : "و اعلموا أنّ الملك والدين أخوان توأمان، لا قوام لأحدهما إلا بصاحبه، لأنّ الدين أسّ الملك وعماده، ثمّ صار الملك بعد ذلك حارس الدين، فلا بدّ للملك من أسّه، ولا بدّ للدين من حارسه..." أنظر "عهد أردشير" ص 53 تحقيق د. إحسان عباس. دار صادر بيروت 1967. وتجب الإشارة هنا إلى أنّه قلّما يخلو كتاب سياسي إسلامي من الاستشهاد بالعديد من فقرات كتاب أو وصية "أردشير" السياسية ممّا يبيّن مدى تأثير النظرة الفارسية للعلاقة بين الدين والدولة في الفكر السياسي الإسلامي وخاصة منه ما عُرف تحت مصطلح "الأداب السلطانية".



لقد أكد كثير من الباحثين المهتمين بالتاريخ السياسي الإسلامي، مبدأ المماثلة بين الله الواحد الأحد والحاكم الذي لا شريك له. ولاحظوا كيف أنّ الحاكم "الإسلامي" كان ينتقل بسهولة من قوله تعالى: "لو كان فيهما آلهة إلاّ الله لفسدتا" إلى القول بأنّ الحكم لا يستقيم أبدا بالشركاء.<sup>112</sup>

وفي البدء قال عثمان بن عفّان، وهو يتحدث عن الخلافة أنّها قميص ألبسه إياه الله. فكيف يكون إذن من حقّ العبد أن ينزع عن "ثالث" الخلفاء الراشدين قميصا شرفه الله بارتدائه. وكيف يكون من حقّ الرعية المؤمنة أن تنازع في حكم خلفاء تنتهي ألقابهم بذكر الله كما كان عليه حال خلفاء بني العباس من "معتصم" بالله، و"متوكل" على الله و"مهتدي" بالله ...

ولاحقا، انتبه بعض مفكّري النهضة العربية، وعلى رأسهم الكواكبي وعلي عبد الرزاق، إلى أنّ الاستبداد السياسي واستغلال الدين صنوان لا يفترقان. واليوم، ما تغيّر في الأمر شيئا، فما اجتمع الاثنان في دولة ما، إلاّ وساد الاستبداد. فباسم الدين هدمت دولة "طالبان" آثارا إنسانية تعود لألاف السنين. وباسم الإسلام تمّ أسر النساء في لباس من حديد. وباسم "ولاية الفقيه" تتخذ الدولة قراراتها في غيبة عن مواطنيها. وباسم إقامة "الحدود" يُجلد الناس وتُقطع الأيدي والرؤوس. وباسم الأخلاق الإسلامية تُحرم النساء من ممارسة حقوق، أدناها سياقة سياراتهنّ...

### 3- هل يمكن حقاً للفعل السياسي أن يسترشد بالأمر الديني؟

تدعي بعض الدول أنّها تطبّق تعاليم الإسلام، كما تدعي الحركات الإسلامية أنّها تسعى لجعل هذه التعاليم حقيقة واقعة. ولكن ما هي تحديدا هذه التعاليم الدينية التي يسعون إلى ترجمتها فعليا على أرض الواقع؟ لاحظ محمد أركون أنّ عدد الآيات التشريعية لا يتجّ أو ز أصابع اليد، وهي آيات تهمّ الإرث والزواج وبعض الحدود. أمّا الباقي، ويكاد يكون مجمل القرآن، فهو منظومة قيم، وعد ووعيد، وحثّ على مكارم الأخلاق، وعبر لمن اعتبر<sup>113</sup>. من هذا

<sup>112</sup> أذكر منهم على الخصوص محمد عابد الجابري في كتابه: العقل السياسي العربي ص 382. المركز الثقافي العربي 1990.

<sup>113</sup> لمزيد من التفصيل يمكن مراجعة كتاب محمد أركون: "الإسلام، الأخلاق والسياسة"، وخاصة الفصل المتعلّق بـ"نظرية القيم القرآنية".

مركز الإنماء العربي بيروت 1990.



المنظور لا تتج أو ز الترجمة الفعلية للآيات القرآنية الالتزام بتلك الحدود والحقوق. أما ما تبقى، وهو مجمل القرآن، فيستعصى عن كلّ تفعيل باعتباره كلاماً أخلاقياً- دينياً، لا تحديد مادي له.

ما تقوله الحركات الإسلامية في أدبياتها وبرامجها، وما تفوه به في خطاباتها وتظاهراتها، لا يعدو أن يكون استشهاداً بآيات دينية، أخلاقية في جوهرها (الصدق، الإيثار، المس أو اة، الأخوة، العدل..). لنشر دعوة سياسية، دنيوية المآرب في جوهرها. أما ما تعلق بالآيات التشريعية المتعلقة بأحكام الأنكحة والطلاق والإرث (باستثناء الحدود المرسومة للسرقة والزنا التي أصبحت في حكم الماضي بابتلاعها من طرف القوانين الجنائية لأغلب الدول العربية والإسلامية)، فنجدها في الغالب الأعمّ مطبقة، ليس بأمر الدولة أو حرصاً منها على تعاليم الإسلام، ولا بمجهود بذلته الحركات الإسلامية، وإنما لأنّ المجتمع نفسه استبطنها كحياة وعادات وثقافة.

ومع ذلك يظلّ السؤال مطروحاً: إذا كان العمل السياسي بمفهومه الحديث، سواء كمعارضة أو كحكومة، بطبيعته دنيوي، فكيف يكون الأمر بالنسبة لحزب يقول عن نفسه أنه ذو مرجعية إسلامية؟

لنسق هنا مثلاً لهم "حزب العدالة والتنمية" المغربي: أين تجلّى الدين أثناء ممارسة الحزب للمعارضة السياسية، وكيف نتصوّر حضوره والحزب يمارس اليوم العمل الحكومي؟

لوعدنا إلى العمل البرلماني لفريق "العدالة والتنمية" داخل البرلمان لاستنتاجنا ببساطة أننا أمام فريق سياسي يناقش السياسات العامة من منطلق براغماتي مثل سائر الأحزاب. ومع ذلك كان يحضر الدين ويغيب في عمل هذا الفريق. إنّه يحضر ببساطة حينما يتعلق الأمر بمناقشة قضايا تخصّ بعض الجوانب الاجتماعية والتربوية والأخلاقية، وعلى رأسها محاربة انتشار الخمر، والفساد الأخلاقي، والبرامج التعليمية، والسياسة الإعلامية، والمهرجانات الفنيّة...<sup>114</sup>

قد يكون للمعارضة البرلمانية ما يكفي من المبررات لاستغلال أدنى قضية لتظهر بمظهر المراقب الشديد للعمل الحكومي. غير أنّ الفارق بين الخطيب المنبري المعارض والوزير المدبّر للشأن العام فارق نوعي. وهنا جوهر السؤال: كيف

<sup>114</sup> لمزيد من التفصيل، يمكن الرجوع على سبيل المثال : "فريق العدالة والتنمية بمجلس النواب. حصيلة السنوات الخمس. التزام وعطاء ، الولاية التشريعية 1997 – 2002 ص 26 وما يليها ( سلسلة العدالة والتنمية رقم 5. السنة 2002



سيكون تعامل هذا الحزب مع القضايا السالفة الذكر؟ هل سيتغير وجه الإعلام بالمغرب؟ هل ستغلق المدرسة على ذاتها؟ هل سيشهد المغرب مهرجانات محتجبة؟ أيجد المبدعون والكتّاب أنفسهم أمام رقابة من نوع آخر؟

الواقع أنّه لو بقينا في حدود منطوق تصريحات قادة الحزب، لتعذر علينا العثور على أي فارق مع باقي الأحزاب التي تتقاسم المشهد السياسي المغربي. بل وقد يبدو لنا أنّ عنوان "المرجعية الإسلامية" غالبا ما يكون مقحما في كلام سياسي. لو أزلنا عن الحزب قشرته الدينية، لو حذفنا من بياناته وبلاغاته وتقاريره وبرامجه إحالاته الدينية والأخلاقية التي تطفو على السطح من حين لآخر، لما تبقى لنا غير خطاب سياسي درجت عليه كلّ الأحزاب. ولكن، إذا كان الأمر كذلك، فما السر في لازمة "الإسلام" التي تطفو على السطح بين حين وآخر؟ كيف نفسّر حضور الهاجس الديني في العمل البرلماني؟ بم نفسّر المكتوب الصحفي المُشبع بالروح الدينية؟ كيف يكون الحزب "رجل سياسة" عندما يتعلّق الأمر بعقد تحالفات سياسية، أو مناقشة "ميزانية" ما، وكيف يغدو "رجل وعظ وإرشاد" حينما يتعلّق الأمر بمخاطبة الجمهور العريض أو مناقشة قضايا تقترب من الأخلاق وسلوك الناس اليومي؟ يجد هذا "الجسد المزدوج" مبرّره في كون الجمع بين العمل السياسي والإحالات الدينية يحظى بمزية "براجماتية" يستنفع منها الحزب، ولو إلى حين. فبواسطتها يخلق لنفسه صورة الرجل المؤمن الطاهر، وعبرها يحصد تعاطفا لدى العديد من الفئات الاجتماعية المتوسطة والفقيرة، ممّا يبرز فعالية الخطابات المشحونة بجرعات دينية في بلد تعاني قطاعات مهمة منه من الفقر والعوز.

#### 4- ما العلاقة التي يمكن أن تجمع بين القواعد القانونية والأحكام الدينية؟

الحياة السياسية اليوم هي قوانين عامة، وعلى رأسها القانون الدستوري الذي يحتكم له مختلف الفاعلين في المعترك السياسي. والحياة المدنية اليوم تحكمها قوانين وضعية تطال الفرد منذ ولادته إلى حين وفاته. كيف يمكن إذن والحال هذه أن يتعايش الأمر الديني بإطلاقته مع القاعدة القانونية في نسبيتهما؟

تطرح العلاقة بين الدين والقانون أكثر من سؤال، ويتبيّن معها الفارق بينهما من حيث طبيعتهما، وخاصة من حيث "الجزء" المترتب عن خرق مبدأ من مبادئهما. ف"حقوق الله" شيء و"حقوق الإنسان" شيء آخر، والجزء الأخرى شيء والجزء الدنيوي شيء آخر. نعم، قد تستوحي القواعد القانونية، عامة كانت أم خاصة، مبدأ من مبادئ الأديان في صياغتها



لبعض موادها، ولكن الفارق يظل قائما بين الاستثناس ببعض المبادئ الإنسانية الخالدة وبين تحويل القول الديني الإلهي إلى قانون دنيوي بشري.

إذا كان الإنسان يعمل على تحسين أو ضاعه وتسهيل سبل معاشه، وهو أمر لا يمكن بأي حال من الأحوال أن ينافي الحكمة الثأوية من وراء الأديان (أو هذا هو المفروض)، فإن الاختيار في حال التعارض بين طرفي هذه المعادلة، يقود حتما نحو التمييز بين النزعة الإنسانية المنفتحة والجمود العقدي القاتل. فهل يمكن الآن قطع يد السارق أو جلد الزاني في ظل وجود "قوانين" تنظم هذه المجالات حسب مستجدات الحياة؟ هل يكون من حق أحد اليوم أن يحلل لنا باسم الدين ما يمنعه القانون، أو يحرم علينا باسم الدين ما يسمح به القانون؟<sup>115</sup>

ما العمل إذن حين ينعدم التعايش، أو يقع تناقض، وهو واقع فعلا، بين مبادئ الدين الإسلامي، وركيزة من ركائز القاعدة القانونية التي يقوم عليها المجتمع الحديث؟ هل ننحاز لقواعد المجتمع الحديث رافضين خرق حقوق الإنسان، أو الاستبداد بحياته باسم التشبث بهوية مفترضة، أو الحفاظ على أصالة مزعومة. أليس الأصل هو الإنسان وحقوقه كإنسان وكفرد، وما عدا ذلك مجرد تفاصيل؟

يحتمي البعض وراء مبدأ "الاجتهاد" لإيجاد حل لكلّ مشكل مرتقب. ولكن، إلى أي حدّ يمكن لألية الاجتهاد هذه، أن تتسع لخلق مساحات التعايش الممكنة بين مبادئ الدين الإسلامي، وقواعد القانون الحديث؟

لست فقيها ولا عالما شرعيا لأخوض في تقنيات "الاجتهاد" وآلياته التي يشتغل بها. وأنا هنا أتساءل كباحث: ما هو المعنى العملي للاجتهاد؟ الكثير ممن يدعي "الاجتهاد" في موضوع من المواضيع المطروحة للنقاش، لا يفعل أكثر من ليّ عنق النصوص، واستعمال "الحيل الفقهية"، التي دأب عليها بعض فقهاءنا، ليجد تبريرا لسلوك طارئ فرضه الوقت، أو ليقيس ما يقع الآن بما وقع أمس، علّه يجد مسوغا شرعيا يعزّز به موقفه ...

من المشروع اليوم طرح التساؤل عن جدوى كل هذا العناء التّأويّ؟ لماذا نكون ملزمين بأن نبرّر أنّ "الديمقراطية" مثلا، لا تتعارض مع "الإسلام" بدليل مبدأ "الشورى" ... وهذا في الوقت الذي نعرف فيه جيدا أن "الديمقراطية" مفهوم

<sup>115</sup> من أغرب ما يمكن ذكره في هذا المجال تلك الفتاوى الصادرة عن فقيهين مغربيين هما أحمد المغز أو ي الذي أحل باسم الدين نكاح القاصر ذات التسع سنوات، وعبد الباري الزمزمي الذي لا يرى مانعا في مجامعة الزوج زوجته وهي جنة هامة! !



ISSN :3085\_5055

العدد الثامن \_ نونبر 2025

مجلة إشكالات بحثية  
مجلة علمية محكمة تعنى بالأبحاث والدراسات  
في مختلف التخصصات

سياسي حديث لا علاقة له بالإسلام كدين؟ لماذا نقبل القول باسم "الاجتهاد"، أنّ الإسلام لا يتعارض مع أي حق من "حقوق الإنسان" المتدأولة اليوم، ونحن ندرك جيدا أن هناك عشرات الحقوق المهضومة باسمه؟ ثمّ علينا أن لا ننسى القول الشهير: "لا اجتهاد مع وجود نص". ما العمل إذن حين يكون هذا النص بسيطا وواضحا في تعارضه مع ألفباء القانون والديمقراطية؟ هل نلوي عنقه إلى حدّ تبديد شمل حروفه، متوهّمين فيه أشياء بعيدة عنه بعد السماء عن الأرض؟ ولماذا يكون علينا في كل مرّة أن نجاهد ونجتهد، لنبرّر سلوكنا وحاجاتنا ومقتضيات عصرنا؟

المبدأ والمنطلق هو مجموع القيم الكونية من حقّ وحرية وكرامة... خاصّة وأنّ مجمل الدساتير، ومن ضمنها الدستور المغربي، تعترف ب"حقوق الإنسان" كما هو مُتعارف عليها عالميا.

#### 5- ما وضع الدين في الدستور المغربي الجديد؟

لو تصقّحنا نص الدستور المغربي الجديد<sup>116</sup> بحثنا عمّا يحيل بشكل مباشر إلى الدين، لتمكّنا من إحصاء ما لا يقلّ عن عشر إحالات تهمّ إسلامية المملكة المغربية، وتبوّء الإسلام مكانة الصدارة في هوية المغاربة، واستناد الأمة المغربية في حياتها العامة على الإسلام، وتدين الدولة المغربية بالإسلام، ومنع تأسيس أي حزب على أساس ديني، وارتكاز الأسرة المغربية على الزواج الشرعي، واعتبار الملك أميرا للمؤمنين، وتأسيس مجلس علمي أعلى يتحدّث باسم الدين، ومنع أي برلماني من المجادلة في حكم من أحكام الدين، ومنع أي تعديل دستوري يمسّ بالدين الإسلامي.

هي إذن عشر إحالات إلى الدين يمكن تصنيفها في ثلاث مستويات تهمّ أو لا السلطة الملكية كنظام سياسي، وثانيا أجهزة الدولة أو ما يمكن تسميته بسياسات الدين العمومية، أمّا المستوى الثالث، فيخصّ المغاربة في انتظامهم المجتمعي. والحال هذه، ربّما يكون علينا أن نكون حذرين من مطبّة التّفكير في سؤال الدين بنفس المنطق في مجموع المستويات الثلاث المذكورة.

<sup>116</sup> أنظر النص الكامل للدستور في سلسلة "الوثائق القانونية المغربية" نشر الأمانة العامة للحكومة. 2011



يشير الدستور إلى العلاقة التي تربط المغاربة بالدين الإسلامي. فهو جزء من هو يتهم (ديباجة الدستور). وهم يستندون عليه باعتباره ثابتا من ثوابتهم الجامعة (الفصل ال أول). كما أنّ الأسرة، وهي الخلية الأساس تقوم على الزواج الشرعي (الفصل 32).

نحن هنا أمام إقرار واقع وتحصيل حاصل. فالمغاربة، أرادوا أم كرهوا، هم مسلمون بتاريخهم وثقافتهم وعاداتهم وحياتهم اليومية.. والمقصود هنا ذلك الإسلام الذي يلزم الفرد أو "المواطن" في حياته اليومية ويعيشه بشكل يكاد يكون في مجمله "لا شعوريا"، والحال هذه، هل يوجد أصلا معنى ما لإقحام الهوية "الإسلامية" في مجال سياسي دستوري؟ ليس الإسلام ميزة المغاربة، ولا هو يخصهم وحدهم دون سائر المسلمين. إنّه انتماء لدين يقول عن نفسه أنّه دين العالمين، ومن تمّ ليس له أن يصبح خصوصية تميّز شعبا عن آخر.

والواقع أنّ علاقة الإسلام بالمغاربة لا تطرح أيّ مشكل، إن لم نقل أنّ الدولة كدولة لا دخل لها فيه. فالإسلام سابق على الدولة، والناس أحرص عليه من الدولة نفسها. فهل يتزوج المغاربة إلا بعقد نكاح، وهل يرثون إلا بحصة للذكر تعادل حصّة الأنثيين؟ فماذا لوصمت الدستور عن هذا الجانب؟ هل سيتغيّر شيء من واقع إسلام المغاربة؟ في هذا السياق، ليس غريبا أن نجد من طالب أثناء مناقشات الدستور الجديد باستبدال عبارة "الدولة الإسلامية" ب"البلد المسلم"، والفارق كبير بين العبارتين.

أما المستوى الثاني، فيلخص السياسة الدينية للدولة المغربية. فهي تعمل على تعزيز انتمائها الإسلامي، ولا تقبل التمييز بسبب المعتقد الديني (ديباجة الدستور)، وتضمن حرية ممارسة الشؤون الدينية (الفصل الثالث). كما تنصّ على مجلس علمي أعلى يتحدّث باسم الإسلام في كلّ القضايا ذات الموضوع الديني (الفصل 41). كما أنّها لا تقبل بتأسيس أي حزب على أساس ديني (الفصل السابع)، ولا تسمح لأيّ برلماني بالمجادلة في أمور الدين (الفصل 64)، ولا تقبل أي مراجعة أو تعديل دستوري يمسّ أحكام الدين الإسلامي (الفصل 175).

إذا كان المستوى ال أول لا يطرح الكثير من الأسئلة باعتباره يصف حالة بلد مسلم ويقرّر أمرا واقعا، وإذا كان بإمكاننا أن نقرّ بأنّ الدولة المغربية تبدي أحيانا مواقف أكثر تقدّما ممّا قد يبديه المجتمع المغربي المحافظ في طبعه وثقافته، فلا مجال أيضا للقول إنّها حسمت في علاقتها ب أو امر الدين وأحكامه بما أنّها تبدي الكثير من التردّد في هذا المجال.



تثير مجموع الفصول المتعلقة بسياسات الدين ملاحظتين اثنتين. أو لهما أنّها تروم الحفاظ على الأمن السياسي بمنعها ظهور أي حزب ديني، وبضمانها حرية ممارسة الشؤون الدينية، وبتأسيسها مجلسا علميا أعلى يتولى أمور الدين. أما الملاحظة الثانية فتبرز حدود الحريات الفردية والعامّة عندما تمنع على البرلمان (وبالأحرى المواطن العادي!) إبداء رأيه في قضايا الدين، أو عندما تحول دون أي مراجعة أو تعديل دستوري يمسّ حكما من أحكام الدين الإسلامي.

إذا كانت الفصول الدستورية التي تشير إلى إسلام المغرب (المستوى ال أول) وإلى السياسة الدينية للدولة (المستوى الثاني) لا تنبئ، رغم ظاهر الأشياء، عن أي طابع ديني للدولة المغربية، بما أنّ ال أولي تتحدّث عن واقع إسلام "مدني"، عن دنيا الدين، إن جازت العبارة، والثانية تتحدّث عن سياسات عمومية تهّمّ وجهها من أوجه حياة المغربية، فإنّ بيت القصيد كما يُقال يتمثل في نصّ الدستور على أنّ المملكة المغربية دولة إسلامية (ديباجة الدستور)، وأنّ الإسلام هو دين الدولة (الفصل 3)، كما أنّ ملك المغرب هو أمير المؤمنين وحامي حيا الملة والدين (الفصل 41).

#### 6- ما حدود التوافق بين "إسلام الدولة" الذي ينص عليه الدستور وبين إسلام المواطنين؟

هل هناك معنى ما لعبارة "الدولة الإسلامية"؟ وهل يمكن لدولة تقول عن نفسها أنّها حديثة أن يكون لها دين ما؟ وأي معنى لإمارة المؤمنين التي هي التجسيد الفعلي لإسلامية الدولة المغربية؟

بدءا تجب الإشارة إلى أنّ الدستور الجديد (مثل الدساتير القديمة) ينصّ على إسلامية الدولة المغربية وإمارة رئيسها دون تفصيل. والتفصيل الأساس التّأوي وراء كلّ هذه النّوعت الدينية ليس شيئا آخر غير ما نعرفه جميعا تحت اسم "البيعة"<sup>117</sup> التي لا يشير إليها الدستور صراحة.

ما الحكمة في نسب الإسلام إذن، وهو دين كسائر الأديان، إلى دولة ما؟ وكيف تسمح الدولة لنفسها ما تمنعه عن غيرها؟ إنّ احتياج الدولة للدين يبرز نقطة ضعفها في كونها عاجزة عن أن تتقدّم أمام مواطنيها عارية عن كلّ المساحيق

<sup>117</sup> حول موضوع البيعة، وخاصة بيعة الملك الحالي محمد السادس، يمكن الرجوع إلى

- M. Tozy. Monarchie et islam politique au Maroc. p 289 Paris 1999.

. M.Galaoui. Le Maroc politique à l'aube du troisième millenaire (1990-2006) p 22-23 Casablanca 2007.

وهنا تجب الإشارة إلى أنّ البحث في طقوس الحكم وشكليته ليس أمرا زائدا، بل تحمل معها أكثر من دلالة. وللأطلاع على الموضوع أكثر، انظر:

Robert Ilias. La Société de cour. Flammarion. Paris 1985



الدينية والأخلاقية، أن تجعل من نفسها "قيمة" Valeur مستقلة في حد ذاتها عمّا عداها من القيم. وهو عجز لا يعود حصرا لها وحدها كدولة بل يسري أيضا، وهذا موضوع آخر، على ما نسميه بالمجتمع المدني الذي يعيش بدوره مخاض التحوّل من مجّمع الرّعايا إلى مُفرد المواطنة.

إنّ التّنصيب على إسلامية الدولة، وإمارة المؤمنين، ليس بالثّابت المطلق. ذلك أنّ الدولة الحديثة لا دين لها، أو لنقل لها كلّ الأديان دون أن يكون لها أي دين بالتحديد لأنّ إدخال دين محدّد في صلب الدستور يتناقض مع عموميتها. أمّا التّنصيب على "إمارة المؤمنين"، فتتطلب شيئا من الاستفسار. فإن كان مجالها ينحصر في شؤون الدين فلا ضير في ذلك، بل تكون فائدتها أعم وأشمل، (تماما كما هو حال وضع الكنيسة في الكثير من دول أوروبا الغربية). أمّا وأن تعكس ظلالها على المجال السياسي، فذاك شأن آخر...<sup>118</sup>

يجد تشبّث الدولة بالدين مبرّره في كونه أداة لحمّة اجتماعية. فهو يقدّم لها خدمة كبيرة، ليس بالمعنى الإيديولوجي، ولكن بفضل تحقيقه لنوع من التلاحم الاجتماعي، وتأثيره لمجالات عدّة من حياة الناس اليومية، وتوحيده لعدد من القيم السائدة أخلاقيا وسلوكيا. ليس غريبا إذن أن يكون الدين حاضرا حسب الأحوال في عدد من الخطب والكلمات والرسائل الملكية، وليس شيئا زائدا حضوره الطقوسي في كلّ المناسبات الدينية. إنّها بكلّ بساطة الصورة التي تتجلّى واضحة في اعتبار ملك المغرب "أميرا للمؤمنين".

هناك إذن احتياج متبادل بين الدين والدولة: للدين حاجة ماسّة لسلطة تضمن للمؤمنين قيامهم بشعائهم في أمان، دونما خرق ولا تبديل، وللدولة حاجة بدين يكفها شرّ جزء لا بأس به من التنظيم الاجتماعي. هذه الخدمة المتبادلة تجعل من الدولة حارسة للدين وحريصة عليه، كما تجعل من الدين أقوى ضمان لتساكن اجتماعي، يفيد بنتائج السلطة السياسية<sup>119</sup>.

<sup>118</sup> من الأمثلة الدالة في هذا المجال ردّ فعل الملك الراحل الحسن الثاني بصفته "أمير المؤمنين" على إثر انسحاب برلماني "الاتحاد الاشتراكي للقوات الشعبية" من البرلمان احتجاجا على قرار تمديد ولايته لسنتين إضافيتين، حيث اعتُبر هذا الانسحاب بمثابة خروج عن "الجماعة" بالمعنى الديني طبعاً مع ما يستتبع ذلك من الناحية السياسية.

<sup>119</sup> يبدو أن علاقة الدولة بالدين في مغرب اليوم هي امتداد لماضيه السياسي السلطاني. ولتدقيق هذه النقطة يمكن الرجوع إلى الفصل الرابع من كتاب عز الدين العلام "الأدب السلطانية – دراسة في بنية وثوابت الخطاب السياسي" منشورات عالم المعرفة. فبراير 2006. الكويت.



والواقع أنّ الدستور الجديد أخذ الحبل من الوسط، مدشّنا بداية الصراع، وواقفا عند عتبهته. فمن تشبّث بالإسلام ديننا للدولة كان له ما نوى، ومن طالب بسمو القوانين الدولية تقرّر له ذلك، ومن ظلّ يحتاط من تعارضها مع أحكام الشّرع كان له ما أراد...

#### 7- ألا يؤدّي إقحام الأحكام الدينية في القواعد القانونية إلى المسّ بالحقوق والحريات؟

كلّنا يعاين اليوم أنّ القوانين المغربية، مثلها مثل كلّ قوانين العالم، قوانين وضعية. للمغرب قوانين دستورية استُفتي فيها المواطنون، تسيّر المجال السياسي. وله قوانين مدنية يحتكم لها عموم النّاس. ورجوعا إلى "الشّريعة" في علاقتها بالقوانين، يتّضح أنّ مجالها بدأ منذ زمان في الانحسار، وأنّ "الأحوال الشّخصية" تكاد تصبح الحقل الوحيد الذي يستلهم تقنيناته من الأمر الديني. وحتىّ هذا المجال لم يبق في منأى عن إخضاعه لتعديلات يفرضها التطّور الاجتماعي، وما "مدوّنة الأسرة" الأخيرة في المغرب إلا أكبر دليل<sup>120</sup>.

في كتابه "من ديوان السياسة"، يقول عبد الله العروي: "مفهوم أنّ البرلمان، أي برلمان، لا يستطيع أن يقرّ أنّ الله موجود أو غير موجود، أنّ الكون متناه أو غير متناه، الخ. الدين، الفلسفة، العلم، الذوق، كلّ ذلك خارج اختصاص البرلمان. اختصاصه تشخيص المصلحة العامة، موكلا مهمة تحديد طرق تحقيقها للحكومة. لكن ما يميّز الدستور الملكي هو أنّه يمنع من التّعرض لمسائل مصلحة واضحة تمّ الفصل فيها مسبقا"<sup>121</sup>.

هل يحقّ اليوم لبرلماني ما أن يقترح قانونا يطالب فيه بالتّشريع للزواج المدني مثلا؟ هل يكون بإمكانه أن يطالب بقانون صريح يمنع منعاً باتاً تعدّد الزوجات بدل التّحاييل على ما نصّ عليه الحكم الشّرعى؟ هل مشروع له أن يقترح قانونا يضمن للأنتى الواحدة حظّ الذكر الواحد في الإرث؟ هل يحقّ لفريق برلماني أن يقترح في إطار ما تنصّ عليه القوانين، تعديلا دستوريا يفصل بالواضح بين ما هو ديني وما هو سياسي؟

<sup>120</sup> نتيجة النضال النسوي الجمعي المتواصل من أجل تعديل قوانين الأحوال الشخصية المجحفة في حقّ المرأة، تمّ أو لا وضع "الخطة الوطنية لإدماج المرأة"، ولاحقا "مدوّنة الأسرة" الجديدة التي عملت على ت أو بل منفتح للكثير من الأحكام. هكذا تمّ التشديد في إجراءات الطلاق، وتعدّد الزوجات والرفع من سنّ الزواج... (أنظر نصّ المدونة في الجريدة الرسمية عدد 5184. بتاريخ 5 فبراير 2004.

<sup>121</sup> عبد الله العروي : من ديوان السياسة، ص 123 المركز الثقافي العربي، 2009



الجواب طبعا هو "لا" بمنطوق الفصل 32 الذي يجعل من "الزواج الشرعي" الأساس الذي تقوم عليه الأسرة، وبمنطوق الفصل 64 الذي يمنع عن البرلمان "المجادلة" في الدين الإسلامي، وبمنطوق الفصل 175 الذي يمنع "مراجعة الأحكام المتعلقة بالدين الإسلامي".

ولكن، ألا يوجد الكثير من الأحكام الشرعية التي تم إهمالها في صمت ودونما أي ضجيج؟ من منا يتحدث اليوم عن حدود قطع يد السارق أو جلد الزاني التي تعجّ بها كتب السياسات الشرعية؟ من منا يتحدث اليوم عن أحكام الرق التي لا نزال نردّد الآيات المتعلقة به؟ لماذا إذن "لا نقول إن أحكاما شرعية أخرى يجوز إهمالها إذا لم تعد فائدتها واضحة (...)" تعليق حكم شرعي من طرف البرلمان، لا يعني الحكم ببطلانه مطلقا، لا ماضيا ولا مستقبلا، فليس فيه ما يدل على تكذيب أو تسفيه أو مروق أو عقوق.<sup>122</sup>

#### 8- هل يكون سؤال الدين مجرد مشكل سياسي مؤسّساتي، أم أنه إشكال تاريخي مزمن؟

بقدر ما كان الدين في مركز المناقشات والسجلات في لحظة بناء الدساتير العربية الجديدة، بقدر ما قد يُتخيّل للبعض أن مشكلة العلاقة بين الدين والدولة لا تعدو أن تكون مشكلة دستورية-سياسية-مؤسّساتية. والواقع أنه، ودونما أيّ انتقاص من قيمة القاعدة القانونية، إشكال يضرب بجذوره في عمق التاريخ العربي-الإسلامي، متج بكتير اختزاله في مجرد استصدار فصل دستوري أو قرار سياسي.

في خاتمة تحليله "للدولة العربية التقليدية"، يخلص عبد الله العروي إلى القول بأنّ الفكر العربي-الإسلامي يتضمّن "أخلاقيات" و"اجتماعيات"، ولكن عبثا تبحث فيه عن "نظرية الدولة" باعتبارها "قيمة" مستقلة عن كلّ القيم الأخلاقية والدينية<sup>123</sup>. كلّ الإشكال يكمن في هذه النقطة بالذات. ولنسق هنا مثلا واحدا يخصّ الفكر السياسي العربي-الإسلامي، وتحديدًا "نصائح الملوك" العربية – الإسلامية في مقابل مثيلتها، "مرايا الأمراء" الغربية المسيحية<sup>124</sup>.

<sup>122</sup> عبد الله العروي. نفس المرجع ص 124

<sup>123</sup> أنظر الفصل الرابع من "مفهوم الدولة"

<sup>124</sup> أيّ مطلع على هذا النوع من الكتابة السياسية في شقّيها الإسلامي والمسيحي، سوف يلاحظ، على الأقل من الناحية الشكلية، العديد من أوجه التشابه. وهي تشابهات تخصّ أو لا طبيعة مؤلفيها، وهم في الحالتين معا فقهاء و"إكليروس" Clergé. كما تشمل "عن أو بين" تأليفهم التي تفيد نفس المدلول وإن اختلفت دواله. كما تخصّ "فهارس" هذه الكتابات التي تتمحور في غالبيتها حول الحديث عن "فضائل" الأخلاق اللازم على السلطان أو الملك التحلي بها و"الردائل" التي عليه اجتنابها. كما أنّها تخصّ فصولا مستقلة للحديث عن علاقة الحاكم بالمحكوم، وعلاقته برجال دولته ومع



لا نهدف طبعا الدخول في تفاصيل هذه المقارنة، بقدر ما يهتّمنا الإشارة إلى نقطة واحدة تهتمّ الموضوع الذي نحن بصدد، وهو العلاقة بين الدين والدولة.

لو استقصينا النماذج ال أولى ل "مرايا الأمراء" التي تعود لما يُعرف بالفترة "الكارولنجية" Carolingienne، ونظرنا في الفصول التي يخصّصها مؤلفوها للحديث عن العلاقة بين السلطتين الدينية والدينيوية 125، لما وجدنا فارقا بنيويا مقارنة مع ما دوّنته "نصائح الملوك" الإسلامية. فالاثنتان معا يذهبان، كلّ بطريقته، إلى أنّ الملك أو الأمير هو خليفة الله في أرضه. وهما معا يبرّزان طغيان الحاكم بكونه عقابا إلهيا، وهما معا يتصوّران مسار كلّ ممالك الأرض من خلال الإرادة الإلهية. وأخيرا، وهذا ما يهتّمنا، كانا هما معا عاجزين عن تصوّر الدولة ككيان سياسي مستقل عن ال أو امر الدينية، ك "قيمة" في حد ذاتها، تكفي ذاتها بذاتها وبالتالي، فإنها لا تعدو أن تكون أداة حاملة للقيم المذكورة ... بيد أن الشرط الأساسي لبناء "نظرية الدولة" La théorie de l'Etat، هو بالذات اعتبارها "قيمة مستقلة" في غير ما حاجة لقيم أخرى تستقي منها مبرر كينونتها، بل إنها تصبح "مستودعا" لكل القيم، فتتوحد هكذا "القيمة مع التاريخ والأخلاق مع الدولة"<sup>126</sup>.

ومع ذلك فإنّ السؤال المطروح هو كيف حدث أن تطوّرت "المرايا المسيحية" بدءا من أواسط القرن الثالث عشر في اتجاه التّخلي التدريجي عن الاستشهاد ب"الكتابات المقدّسة" وال أو امر الأخلاقية- الدينية لتتبّي نوعا من العقلانية السياسية<sup>127</sup> مقابل استنساخ نفس "النصائح الإسلامية" إلى خر القرن التاسع عشر؟ كيف حدث "للمرايا المسيحية" أن تطوّرت في اتجاه إصلاحي يرى في السياسة تقنيات دنيوية أكثر منها سلوكا أخلاقيا- دينيا يلتزم به الملوك مقابل "نصائح إسلامية"، ظلّ اللاحق يكرّر ما قاله السابق عنها؟

أعدائه، إضافة لكونها مُصاغة بضمير المخاطب الذي يُفيد أنّ الملك أو الأمير هو المعنى ال أول بقراءتها، هذا دون أن ننسى أنّها عاصرت نفس الفترة التاريخية (بدءا من القرن 9 ميلادي بالنسبة لمرايا الأمراء، وبدءا من القرن الثالث الهجري بالنسبة لنصائح الملوك).

<sup>125</sup> أنظر على سبيل المثال الفصول 1 و2 و7 و8 من كتاب Jonas D'Orléans : Le métier de roi Traduction, notes et index par Alain Dubreeucq Ed CERF 1995 Paris

و بالمقابل فارن ما يقوله "جوناس دورليون" مع ما كتبه أبو بكر الطرطوشي في الأبواب 4 و6 و7 في كتاب "سراج الملوك" م- س <sup>126</sup> عبد الله العروي م س. ص 124

<sup>127</sup> من أهمّ النماذج هنا يمكن ذكر Giles De Rome في كتابه Du gouvernement des princes. وحول هذا التطور يمكن

الرجوع إلى :

Jacques Krynen : L'empire du roi ...P 167- 239 Ed Gallimard 1993



لا نملك جوابا قاطعا عن الأسباب التي سمحت ل"مرايا الأمراء" الغربية- المسيحية بتحقيق نوع من التطور التدريجي أدى بها إلى تحقيق شيء من التلاؤم مع العقلانية السياسية، والتّمهيد بالتالي لبناء الأسس الأولى للدولة الحديثة في مقابل "آداب سلطانية" ظلّت تستنسخ نفس الكتاب. هل يكون الإشكال معرفيا يتمثل في تبني "المرايا المسيحية" للمرجعية اليونانية، وخاصة أرسطو، مقابل غيابها، إن لم نقل تعارضها الكليّ مع كتابات "النصائح الإسلامية"؟ أيعود الأمر إلى بروز سلطة جديدة بين سلطة الملك والكنيسة، سلطة "العلم" المسيحي الجديد ممثلة في الجامعات<sup>128</sup>؟ تلك أسئلة تتجأ أو ز مجال هذه الدراسة.

#### 9- ألا يكون نقد الفكر الديني هو المدخل ال أولي لبناء الدولة الحديثة؟

يشهد تاريخ البشرية على أن من بين الأسس التي قام عليها تقدم الأمم، نقد الفكر الديني. ويكفي لتبين ذلك أن نتصفح تاريخ أوروبا، بدءا من فرنسا "عصر الأنوار" إلى ألمانيا "اليسار الهيجلي" (نسبة إلى الفيلسوف الشهير F.W.Hegel) مروراً بحركات "الإصلاح الديني" ومقومات الفكر السياسي الحديث. وهو نقد مهمما اختلفت توجهاته وتباينت مرجعياته، سعى بالأساس إلى تقويض الركائز العتيقة التي يقوم عليها النظام القديم، وإحلال مبدأ العقل وحكم التجربة وسلطة التاريخ التي لا مراد لها.

لقد صبّ فولتير Voltaire، منذ مدة لا تقل عن قرنين ونصف جمّ غضبه على التعصب الديني، ونادى بالتميز بين رجال الدين "الكذبة" والدين "الطبيعي" الذي يرى في نظام العالم مرآة تعكس روح الله. وتحمّس معاصره هلفسيوس Helvetius لتأسيس "أخلاق جديدة" تتجأ أو ز الأسس الميتافيزيقية وترتكز على مقومات دنيوية تحقق منفعة الفرد وسعادته دون تعارض مع المنفعة العامة. وكان دولباخ D'holbach صاحب كتاب 'المسيحية المكشوفة' "Le christianisme dévoilé" أكثرهم جرأة، وهو القائل أن الجهل والخوف هما الأساس الذي يبني عليه رجال الدين قوتهم الموهومة، ويعطي للحكام حرية لا حدود لها في اضطهاد رعاياهم باسم الله والمقدس.

Voir à titre d'exemple Alain Boureau : Le prince médiéval et la science politique in Le savoir du<sup>128</sup> prince du moyen âge aux lumières P 25- 50 . Fayard 2002  
Voir aussi : Jacques Le Goff Les intellectuels au moyen âge . Collection Microcosme n 3 1976



غير أن نقد الدين، والفكر الديني بشكل أكثر عمقا هو ما شهدته ألمانيا في النصف ال أول من القرن التاسع عشر كما تدل على ذلك كتابات فويرباخ Feuerbach و شتر أو س Strauss وب أو ر Bauer وماركس Marx أو ما يعرف عمومًا بـ "اليسار الهيجلي". فلقد قام شتر أو س في كتابه عن "حياة المسيح" بنقد تاريخي لنصوص الإنجيل مبرزًا تناقضاتها العديدة ومنبهاً لطابعها "الأسطوري". وكان معاصره "فويرباخ"، باعتراف أغلب مؤرخي الفكر الفلسفي، أكبر ناقد للدين والفكر الديني بوضعه اليد على مفهوم مركزي هو: "الاستلاب الديني" *l'aliénation religieuse*، وهو المفهوم الذي سيجد امتدادًا له عند مفكرين آخرين وخاصة منهم كارل ماركس. فالدين لا يعدو أن يكون تعبيرًا عن عجز الإنسان على تحقيق إنسانيته في الحياة الدنيا، ولا خيار له أمام هذا العجز سوى القيام بعملية "تصعيد" لكل صورته الجميلة و"إسقاط" ماهيته نفسها على كائن كامل ومكتمل. ولا سبيل إلى تج أو ز هذا الاستلاب المركزي إلا باسترجاع الإنسان إنسانيته التي سلمها هو من نفسه و أو دعها لغيره، وتلك قصة سوف تجد صدى في كتابات أخرى مثل "مخطوطات 1844" أو "الإيديولوجيا الألمانية" لكاتبهما كارل ماركس<sup>129</sup>.

وفيما عدا هاتان الحركتان الثقافيتان، الفرنسية والألمانية، اللتان وضعتا أساس الإنسان الحديث، يمكن القول إن "نقد الدين" فكرا ورجالا ومؤسسات، يوجد في عمق الفكر السياسي الحديث منذ نشأته مع ماكيافلي Machiavel ومساره الصاعد مع بودان Bodin وهو يز Hobbes ولوك Locke وروسو Rousseau ومن تلاهم...

فقد تضمن "أمير" ماكيافلي نقدا لادعا للكنيسة التي رأى فيها سبب خراب إيطاليا، كما ميّز بين مسيحية "جبانة" تعتاش على التجزئة والفُرقة الوطنية بإذكاتها للنعرات، ومسيحية "حقيقية" لا تتعارض مع مقومات الدولة الحديثة التي كان ماكيافلي يناضل من أجلها، والتي جعل منها "قيمة مستقلة" في حد ذاتها، تكفي نفسها بنفسها، دونما حاجة لقيم أخلاقية أو دينية تبرر وجودها<sup>130</sup>.

<sup>129</sup> لأخذ فكرة عن تصورات اليسار الهيجلي الفلسفية وموقفها من المسألة الدينية، يمكن الاستئناس بالمؤلفات التي تعرض للفكر الفلسفي الحديث.

<sup>130</sup> انظر على سبيل المثال الفصول التي يتحدث فيها ماكيافلي عن الكنيسة ودورها في الحياة السياسية الإيطالية في كتابه



ومن جهته أقام المفكر السياسي ج "بودان" J Bodin | تصوره للدولة على أساس مفهوم للسيادة Souveraineté يجعل منها كائنا مطلقا لا يحده لاهوت، ولا يؤثر فيه انتماء ديني، وكان بذلك يعبر عن موقف جماعة تدعى ب "السياسيين" Les Politiques ظهرت في خضم التطاحنات الدينية التي عرفتها فرنسا في العقود الأخيرة من القرن السادس عشر. وكانت هذه الجماعة ترى أن وحدة الأمة تقتضي وضع الاعتبار "السياسي" فوق كل اعتبار، وخاصة الاعتبارات الدينية، كما كانت ترى أن "وحدة الأمة" هي في نهاية المطاف أهم من "وحدة الدين"، ومن تمّ كان هؤلاء "السياسيون" ومن ضمنهم ج بودان، ينادون بضرورة الاعتراف بالاختلاف الديني، واعتباره أمرا واقعا يتطلب التسامح مع الآخر بدل التطاحن الذي لا ينتهي<sup>131</sup>.

كما شكلت نظريات "العقد الاجتماعي" Le contrat social بمختلف أشكالها عند هو بز Hobbes أو لوك Locke نقدا حاسما لكل خلط بين مجالي الدين والسياسة بسحبها البساط عن كل تنظير لاهوتي لمسألة الدولة التي أصبحت نتيجة "العقد الاجتماعي" كائنا اصطناعيا ومخلوقا بشريا..

لا داعي هنا للاسترسال في استشهادات يمكن الاطلاع على تفاصيلها بالرجوع إلى تاريخ الفكر ال أو ربي الحديث. وإذا كنا أشرنا إلى بعضها على سبيل الاستئناس، فلنبيّن بالمقابل مدى الضعف الذي لازم (ولا يزال) الفكر العربي الحديث في جوابه عن المهمات التاريخية المطلوبة منه.

#### 10- ما السرّ في ته أون النخبة المثقفة أمام سؤال الدين؟

قد يعتقد البعض أن البحث في سؤال "الدين" داخل "الخطاب المعرفي" مجرد ترف زائد أمام أهمية البحث في تفاعلاته السياسية. ومثل هذا الاعتقاد مغلوط لسبب بسيط يتمثل في أنّ أفق أي مجتمع يبقى، في جميع الأحوال، رهين أفق مثقفيه ونخبته المفكرة.

لم يقدم لنا تاريخ العرب الحديث، وبدرجة أقل، تاريخ المغرب، حركات ثقافية تحديثية وإصلاحية دينية... نعم، كان هناك ما اصطلاح على تسميته ب "عصر النهضة" ونبغ أشخاص ماثورون أمثال محمد عبده، والكواكبي ولطفي السيد وقاسم أمين وخير الدين التونسي، بل وأيضا عدد من المفكرين المسيحيين مثل شبلي شميل وفرح أنطوان ويعقوب صروف

<sup>131</sup> راجع على سبيل المثال . PUF 1971 . J Touchard : Histoire des idées politiques T. I . P 286 – 292.



وغيرهم... بيد أن ما يجري هنا والآن دليل على اجترار "سؤال النهضة" وفشل حركتها التي لم تصل، لعوامل عدة، إلى أن تصبح علامة على حركة ثقافية لها امتدادات مجتمعية وترجم حاجات تاريخية، فظلت بالتالي عبارة عن شذرات معزولة واجتهادات "فردية" كان مصيرها الارتكاس والتيه في محيط مشبع بعوامل التخلف التاريخي. فهل ندكر هنا بمحاربة قاسم أمين المتحرر "المحتشم"، أو بمواقف أغلب فقهاء المغرب من التجديد وسبل تحقيق "المدنية" أم ندكر بمحاكمات على عبد الرازق، وطه حسين وصادق جلال العظم باسم الدين.... واللائحة تطول إن لم تكن مرشحة للتوسع.

قد يحتج البعض ويقول إننا نقارن مالا يُقارن، وأن لكل مجتمع ثقافته المحلية وعوائده الخاصة، وأن ما يجري على أروبا، بل وربما على العالم كله، لا يجري علينا لأننا لسنا هم، ولأن لنا "خصوصيتنا" وكلام آخر من هذا القبيل.

من يحتج باسم "الخصوصية" يغفل عن معطى بديهي أثبتته وقائع التاريخ التي لا ترتفع. فالإنسان أو لا هو الإنسان، كيفما كان وأينما كان... اللهم إن كان العرب أناسا ليس مثلهم أناس! ثم إن التاريخ يشهد على أن مقومات الحضارة الحديثة، على خلاف باقي الحضارات التي عرفها البشرية، أصبحت ذات طابع كوني، وتممّ الإنسان كإنسان، وأنّ مفاهيم العقل والعلم والديمقراطية والحق والفرد... تعني البشرية ككل، ولا يمكن إلصاقها بأمة دون أخرى. ليس هناك "علم" أمريكي أو "ديمقراطية" فرنسية أو "عقل" عربي بقدر ما هناك مشاركة أمة متعددة في أغناء مفاهيم هي في أصلها "إنسانية" الطابع...

كلّنا يحسن أن ما تعيشه المنطقة العربية حاليا، وخاصّة بعدما عُرف تحت اسم "الربيع العربي" (والأصحّ أنّه خريف إسلامي) يستلزم الدفاع عن العقل ضدّ الخرافة، والانتصار للعلم ضدّ الغيب... غير أنه يحدث، وقد حدث فعلا، أن يكون تعامل النخب مع هذه المهمات، ولأسباب عدّة، محتشما إلى أقصى الحدود، وخاصّة حينما يتعلّق الأمر بسؤال الدين وقضاياها، وعلى رأسها ما يُسمّى بـ "الردّة"!

قد نجد ألف تبرير لخطاب سياسي يلتزم الصمت أمام هذا الموضوع لحسابات سياسية وانتخابية وغيرها. ولكن ما عساه يكون السر وراء الصمت المطبق، والمداهنات التي لا تنتهي لمن يعتبرون أنفسهم مثقفين وحملة فكر؟ كيف يحدث للباحث والمثقف أن يحني رأسه ويداهن في كلامه، موقفا بين ما لا يجوز فيه التوفيق، ومستشهدا بما لا محلّ له في



الاستشهاد؟<sup>132</sup> ألا يكفي امتلاك الخطاب المعرفي لميزات عدّة تسمح لحامله بمسافة نقدية تخلصه من تبعية التقليد وضغط الإيديولوجيا؟... تلك أسئلة، يظل الجواب عنها مرهونا بضمير المثقف ومدى جرأته...

#### لائحة المراجع:

1. أبو الحسن الماوردي. (1979). *أدب الدنيا والدين*. دار إحياء التراث العربي.
2. أبو بكر الطرطوشي. (1990). *سراج الملوك* (تحقيق جعفر البياتي). رياض الريس.
3. ابن الحداد. (1983). *الجواهر النفيس في سياسة الرئيس* (تحقيق رضوان السيد). دار الطليعة.
4. ابن القيم الجوزية. *الطرق الحكمية*.
5. ابن تيمية. *السياسة الشرعية*.
6. إحسان عباس (محقق). (1967). *عهد أردشير*. دار صادر.
7. العروي، عبد الله. (1981). *مفهوم الدولة*. المركز الثقافي العربي.
8. العروي، عبد الله. (2009). *من ديوان السياسة*. المركز الثقافي العربي.
9. العلام، عز الدين (2006). ،. فبراير. *(الأدب السلطانية: دراسة في بنية وثوابت الخطاب السياسي*. سلسلة عالم المعرفة. الكويت.

<sup>132</sup> لنسق هنا مثالا واحدا يخصّ باحثا معروفا هو الأستاذ عابد الجابري، رجل "التراث الإسلامي" العارف به والملم بقضاياها. هذا الفيلسوف قد يفاجئ قارئه حين يؤكد مثلا أنّ الفصل بين الدين والدولة ليست مشكلتنا، وأنّ "العلمانية" لا تعنيننا كمسلمين، والواقع يؤكد عكس ذلك. أو حين يؤكد أيضا أنّ "حقوق الإنسان" وإعلاناتها المختلفة متجذرة في الخطاب القرآني علما أنّ هناك عشرات الآيات التي يستحيل التوفيق بينها وبين الحقوق والحريات اللهم إلا بلي عنق النصوص. أو حين يذهب أيضا، وهذا ما يهمنا، إلى أنّ مسألة "الردّة" والحكم على "المرتد" تظلّ معلقة بين الحياة والموت إلى حين انتهاء الفقهاء من صياغة "اجتهاداتهم"! وفي ذلك رهن لحياة البشر لا يجوز عقلا ولا أخلاقا... (أنظر كتابه عن "الديموقراطية وحقوق الإنسان").



10. فريق العدالة والتنمية بمجلس النواب. (2002). *حصيلة السنوات الخمس: التزام وعطاء—1997* (2002). سلسلة العدالة والتنمية رقم 5.
11. محمد عمارة (محقق). (2000). *الإسلام وأصول الحكم لعلي عبد الرازق*. المؤسسة العربية للدراسات والنشر.
12. نص مدونة الأسرة (2004). ، 5 فبراير. *الجريدة الرسمية*، عدد 5184.
13. الأمانة العامة للحكومة. (2011). *الدستور المغربي*. سلسلة الوثائق القانونية المغربية.
14. Bureau, A. (2002). *Le prince médiéval et la science politique*. In *Le savoir du prince du Moyen Âge aux Lumières*. Fayard.
15. Filali-Ansary, A. (1999). *L'Islam est-il hostile à la laïcité ?* Le Fennec.
16. Galaoui, M. (2007). *Le Maroc politique à l'aube du troisième millénaire (1990–2006)*. Casablanca.
17. Ilias, N. (1985). *La Société de cour*. Flammarion.
18. Krynén, J. (1993). *L'empire du roi* (pp. 167–239). Gallimard.
19. Le Goff, J. (1976). *Les intellectuels au Moyen Âge*. Collection Microcosme n°3.
20. Monier, R. (س ن). *Histoire des institutions et des faits sociaux*
21. Tozy, M. (1999). *Monarchie et islam politique au Maroc* (p. 289). Paris.
22. D'Orléans, J. (1995). *Le métier de roi* (Traduction, notes et index par Alain Dubreucq). CERF.
23. De Rome, G. (س ن). *Du gouvernement des princes*.



ISSN :3085\_5055

العدد الثامن \_ نونبر 2025

مجلة إشكالات بحثية  
مجلة علمية محكمة تعنى بالأبحاث والدراسات  
في مختلف التخصصات

Pr. ETTASSOULI ANASS

Maître de conférences à FSJES Ain Sebaâ

Université Hassan II Casablanca

## Les relations de travail à l'épreuve du numérique

### Le droit du travail confronté au numérique

#### Résumé :

La confrontation entre le droit du travail et la digitalisation suscite beaucoup de polémique. Ce chevauchement est le corollaire de la transformation digitale qui a touché toute la société, à commencer naturellement par le travail. Les effets de cette transformation ont remis en cause les bases classiques et fondamentales du droit de travail, avec des retombées redoutables sur les relations individuelles et collectives.



ISSN :3085\_5055

العدد الثامن \_ نونبر 2025

مجلة إشكالات بحثية  
مجلة علمية محكمة تعنى بالأبحاث والدراسات  
في مختلف التخصصات

### Introduction :

Le contrat de travail ne permet pas seulement d'encadrer une relation de travail. Il est l'expression d'un compromis social, d'un équilibre qu'il traduit et qu'il permet. Or, le développement des plateformes de travail, sous prétexte d'évolutions technologiques et de l'entrée dans une nouvelle ère numérique, est l'occasion d'une remise en cause du compromis social dont le contrat de travail est l'une des expressions

Le droit du travail actuel a été conçu par le législateur dans une époque où les modes de travail ont été classiques et traditionnels. En effet, le cadre juridique et institutionnel actuel, conçu pour des relations formelles, stables et permanentes, n'est pas suffisamment adapté aux spécificités des nouvelles formes de travail. Leur diversité, leur souplesse et leur nature souvent non-conventionnelle, les placent, dans plusieurs cas, en dehors du champ d'application des réglementations actuelles.

Dans un sondage lancé par le conseil économique, social et environnemental<sup>133</sup>, via la plateforme « Ouchariko.ma »<sup>134</sup>, entre le 8 et 29 avril 2022, la majorité des participants considèrent le travail à distance s'imposera comme nouvelle forme d'emploi au Maroc dans l'avenir. Selon eux, ce nouveau mode de travail présente plus des avantages que des inconvénients.

---

<sup>133</sup> Plus de détails du sondage disponibles sur le site du CESE : [www.cese.ma](http://www.cese.ma)

<sup>134</sup> Selon les résultats du sondage, il ressort que 64% des répondants considèrent le télétravail comme un mode de travail à part entière, tandis que 24% le perçoivent comme une option temporaire à appliquer en cas de force majeure. Par rapport à ses avantages, les réponses des participants au sondage ont opté à 81,6% pour l'économie de temps et d'argent sur les transports. Plus de la moitié des répondants ont estimé, en plus, que le télétravail a permis de réduire leur niveau de stress, d'avoir plus d'autonomie dans la gestion des tâches ainsi qu'une meilleure concentration. Selon les répondants au sondage, les horaires de travail non délimités sont considérés à hauteur 61% comme inconvénients du télétravail, suivis par l'absence d'une séparation entre vie professionnelle et vie privée à hauteur de 50%. S'agissant des équipements nécessaires pour effectuer le télétravail, 64% des répondants estiment avoir eu besoin d'investir dans du matériel pour pouvoir télétravailler. Parmi ces personnes, 81% considèrent la connexion internet comme investissements faits en relation avec le télétravail. En termes de perspectives, la majorité des répondants au sondage (89%) pensent que le télétravail s'imposera comme une nouvelle tendance au Maroc. Parmi ces personnes, 64,4% affirment que le télétravail devrait être pratiqué en alternance avec le travail en présentiel.



ISSN :3085\_5055

العدد الثامن \_ نونبر 2025

مجلة إشكالات بحثية  
مجلة علمية محكمة تعنى بالأبحاث والدراسات  
في مختلف التخصصات

Dans le même cadre, et dans l'un des avis élaborés par le CESE, suite à une auto-saisine, sur « les formes atypiques de l'emploi et relations professionnelles : nouveaux défis et opportunités émergentes », dont la commission de l'emploi et les relations professionnelles qui s'en charge, a porté sur l'analyse des défis et des opportunités liés à la diversification croissante des nouvelles formes et modalités d'emploi, telles que le travail à distance, le travail via les plateformes numériques, et qui ont tendance à transformer significativement l'organisation du travail et les relations entre employeurs et travailleurs<sup>135</sup>.

Ces nouvelles formes de travail, en présence de la digitalisation et du monde numérique, ont fait l'objet de vrais débats et de polémiques controverses. Les discussions ont porté notamment sur certaines problématiques liées à l'insertion de la digitalisation dans les relations d'emploi qui a bouleversé le droit du travail.

Plusieurs questions peuvent être posées dans ce sens. A cet effet, dans quelles circonstances, le télétravail peut-il être imposé par l'employeur ou revendiqué par le salarié ? La nature du télétravail exigeant que la prestation convenue soit exécutée à distance de l'employeur, quel droit lui est applicable ? Ce mode d'organisation du travail a-t-il un impact sur la subordination et la rémunération du salarié ? Y a-t-il une frontière entre le temps de travail et le temps de repos lorsque le lieu de travail et le domicile ne font qu'un ? Le pouvoir de contrôle de l'employeur est-il limité lorsque la prestation convenue est exécutée à distance ? Le régime de la santé et de la sécurité au travail est-il transformé par le télétravail ?

---

<sup>135</sup> Le rapport de la commission disponible sur le site du conseil : [www.cese.ma](http://www.cese.ma)



ISSN :3085\_5055

العدد الثامن \_ نونبر 2025

مجلة إشكالات بحثية  
مجلة علمية محكمة تعنى بالأبحاث والدراسات  
في مختلف التخصصات

La digitalisation remet en cause les bases traditionnelles du droit de travail, à savoir la rémunération et le lien de subordination (I), et qui a un effet sur le droit de la protection aussi bien sur les relations individuelles que sur les relations collectives (II).

## I- La remise en cause des bases traditionnelles du droit de travail

La relation individuelle de travail se fonde sur le contrat de travail qui constitue le support du rapport d'emploi qui se noue entre l'employeur et le salarié<sup>136</sup>. Or, la difficulté se pose lors de la qualification d'un contrat du travail électronique et son exécution digitalisée, notamment la rémunération d'une prestation en ligne (a), et l'existence d'un lien de subordination numérique (b).

### a. La rémunération de la prestation immatérielle

C'est vrai que le droit ne fait pas qu'accompagner la transformation numérique de la société, il est lui-même l'objet de profondes mutations aux enjeux multiples. Ces mutations participent à l'émergence d'un nouveau modèle économique qui touche de plein fouet l'ensemble des acteurs - privés et publics - du marché du droit<sup>137</sup>.

Aussi curieux que cela paraisse, le contrat de travail n'est pas défini par le Code du travail<sup>138</sup>. Cette omission troublante est comblée par les juges. Le contrat de travail implique la réunion de trois critères qu'il appartient au juge de constater, nonobstant la qualification au contrat donnée par les parties : une activité

---

<sup>136</sup> « L'existence d'une relation de travail ne dépend ni de la volonté exprimée par les parties ni de la dénomination qu'elles ont donnée à leur convention mais des conditions de fait dans lesquelles est exercée l'activité des travailleurs ». Cass. soc., 19 déc. 2000, pourvoi n°98-40.572, Bull. civ., V, n°437.

<sup>137</sup> B. Deffains « transformation numérique : Les enjeux de la transformation numérique du droit », La semaine juridique, édition générale, 2 juillet 2018, n° 27, LexisNexis, P 1339. [www.lexisnexis.fr](http://www.lexisnexis.fr)

<sup>138</sup> L'article 6 du code du travail donne seulement la définition du salarié « Est considérée comme salariée toute personne qui s'est engagée à exercer son activité professionnelle sous la direction d'un ou plusieurs employeurs moyennant rémunération, quels que soient sa nature et son mode de paiement ».



ISSN :3085\_5055

العدد الثامن \_ نونبر 2025

مجلة إشكالات بحثية  
مجلة علمية محكمة تعنى بالأبحاث والدراسات  
في مختلف التخصصات

professionnelle, un lien de subordination et une rémunération. La rémunération peut être parfois inexistante : dès lors que le juge considère qu'il ne s'agit pas de bénévolat, il a le pouvoir de fixer la contrepartie en salaire au travail<sup>139</sup>.

La difficulté qui se pose dans la rémunération c'est notamment la durée de travail. Comme l'essence du télétravail exige que le salarié travaille à distance de l'employeur, la loi échoue à tracer une ligne définie entre les sphères personnelle et professionnelle du télétravailleur. Ce dernier devrait néanmoins être rémunéré pour tout travail accompli à partir de son domicile, lorsqu'il s'agit de son lieu de travail habituel, ainsi que pour la période d'astreinte où il est contraint par son employeur à attendre qu'on lui donne du travail.

En raison de l'impact du temps en télétravail et sa sensibilité, les parties ont intérêt à bien définir la durée du travail du salarié et à encadrer son obligation de disponibilité. C'est pourquoi le travail en ligne constitue un enjeu quant à la rémunération de la prestation en ligne.

Malgré ses avantages, la rémunération d'une prestation en ligne ne constitue pas un défi seulement pour les entreprises, mais aussi pour les travailleurs. Ces derniers expriment leur inquiétude en considérant que la rémunération, étant qu'un élément basique d'un contrat de travail, peut s'accompagner de risques potentiels. En présence des cyberattaques, la réalisation d'une prestation en ligne et sa rémunération peuvent faire l'objet de vraies vulnérabilités face aux invasions digitales.

La prestation immatérielle peut désigner toute nature de service qui ne contient pas des éléments matériels ou ne porte pas sur des objets. Donc toute information, communication ou même un message

---

<sup>139</sup> Emmanuelle Barbara « le contrat du travail à l'ère numérique », génération libre, Rapport Janvier 2017



ISSN :3085\_5055

العدد الثامن \_ نونبر 2025

مجلة إشكالات بحثية  
مجلة علمية محكمة تعنى بالأبحاث والدراسات  
في مختلف التخصصات

destiné au public en l'avisant sur l'existence d'un produit ou d'un service. En effet, même une tâche en ligne peut être qualifiée d'une prestation immatérielle.

Une autre catégorie des services peut concerner la prestation immatérielle, est celle de l'assistance informatique, la conception des applications et gestion de données. Cette catégorie de services présente une difficulté quant à leur évaluation et leur valorisation. La nature de ces services immatériels trace des frontières très fines entre chaque prestation. En effet, la rémunération dépend fortement de la qualification de ces services et tâches<sup>140</sup>.

#### **b. La subordination numérique**

Le numérique a contribué au développement de multiples situations de travail, dans lesquelles la relation de subordination est brouillée par l'illusion d'autonomie du travailleur et des modalités de management renouvelées. De nombreuses situations de travailleurs indépendants ou de freelance sont des illusions d'autonomie que les développements du numérique permettent de banaliser.

On parle de la subordination, dès lors qu'une personne s'engage à réaliser une activité pour autrui en échange d'une rémunération, la convention qui lie les parties est susceptible d'être qualifiée de contrat de travail, sous réserve de la caractérisation d'un état de subordination<sup>141</sup>.

Le contrôle du travail effectué est particulièrement fort dans ces situations, même s'il s'exerce souvent en fin de période avec une sanction immédiate : si le travail correspond aux attentes, le contrat peut être

---

<sup>140</sup> K. Boukaich « le droit du travail au Maroc » 2<sup>ème</sup> édition, SedLex.

<sup>141</sup> Rappelons le caractère intuitu personae du contrat de travail qui exclut que le prétendu salarié puisse "sous-traiter", au profit d'un tiers, l'exécution de la prestation de travail que lui a commandée le donneur d'ouvrage, AUBREE Y., « Contrat de travail (Existence - Formation) », Répertoire de droit du travail, Dalloz, janv. 2014.



ISSN :3085\_5055

العدد الثامن \_ نونبر 2025

مجلة إشكالات بحثية  
مجلة علمية محكمة تعنى بالأبحاث والدراسات  
في مختلف التخصصات

renouvelé, sinon, il s'arrête. En France, un emploi sur dix est une forme de travail indépendant ou mixte : freelance, autoentrepreneurs, portage salarial, etc. Pour toutes ces situations, les donneurs d'ordre, clients ou employeurs, se prévalent de l'indépendance et de l'absence de subordination juridique pour rejeter leurs obligations en matière de droit du travail et de protection sociale.

Or, La majorité des employeurs disposent aujourd'hui des moyens technologiques qui permettent de contrôler le temps de travail de leurs télétravailleurs et de s'assurer qu'ils honorent leurs obligations de loyauté et d'honnêteté. La télésurveillance d'un employé qui exécute la prestation convenue à partir de son domicile ne viole pas automatiquement son droit à la vie privée si elle se justifie par des motifs sérieux et est menée de façon raisonnable.

Derrière une image de liberté plus grande, le salarié peut avoir une sensation d'astreinte permanente. « On assiste à une augmentation de la charge de travail, une confusion entre vie personnelle et vie professionnelle, un isolement et une surveillance accrue des salariés »<sup>142</sup>.

## II- L'effet redoutable du numérique sur le droit de protection

La protection des salariés demeure d'une importance cruciale dans le droit du travail. Toutefois, l'intégration de la technologie dans le domaine du travail a donné lieu à des nouvelles formes d'emploi qui a mis en jeu ce droit de la protection contre les risques, les maladies professionnelles et les accidents de travail, tant sur le plan individuel (a) que sur le plan collectif (b).

### a. L'effet sur les relations individuelles

---

<sup>142</sup> Marie-Alice Medeuf-Andrieu, la secrétaire confédérale de la Confédération générale du travail-Force ouvrière « Matinale FO sur les « Nouveaux modes d'exercice de l'activité et d'organisation du travail », à Paris, le 7 février 2017.



ISSN :3085\_5055

العدد الثامن \_ نونبر 2025

مجلة إشكالات بحثية  
مجلة علمية محكمة تعنى بالأبحاث والدراسات  
في مختلف التخصصات

Le contrat de travail est la clef d'accès au droit du travail, droit qui légitime le système économique institutionnel actuel, le capitalisme, tout en y apportant des limites. Il définit les conditions de l'exploitation de la force de travail, en légitimant la sujétion des travailleurs à celles ou ceux qui les emploient, tout en offrant des protections contre l'exercice de ce pouvoir<sup>143</sup>.

Si l'on inclue les mécanismes de protection sociale auquel il donne accès, le contrat de travail protège plus largement les salariés contre les aléas pouvant affecter leur capacité à vendre leur force de travail (maternité, maladie, accident du travail, vieillesse, perte indésirée de l'emploi).

La digitalisation peut impacter les relations individuelles de travail par un abus qui se traduit par le contrôle et la surveillance du salarié. Cet abus peut aller de la conclusion du contrat de travail, son exécution, jusqu'à son terme. Donc, dans un monde numérique, la relation individuelle s'exprime par le contrat qui met en relation l'employé et l'employeur.

L'effet de la digitalisation sur cette relation bipartite quant au lieu du travail et le temps de la prestation. Donc une problématique dans le temps et dans l'espace. Le lieu de travail qui est le domicile de l'employé. Pour le temps, il s'agit du moment de commencement de la tâche qui correspond à la connexion et le moment de la fin de la tâche qui correspond à la déconnexion.

Cette ambiguïté soulevée par l'utilisation des outils informatiques dans l'exécution d'un travail suppose une intervention législative afin de mettre en relief les différentes circonstances et conditions de travail dans un monde digital.

#### **b. L'effet sur les relations collectives**

---

<sup>143</sup> F. Collin, R. Dhoquois, P.-H. Gouttierre, A. Jeammaud, G. LyonCaen, A. Roudil, Le droit capitaliste du travail, Collection Critique du droit, PUG, 1980.



ISSN :3085\_5055

العدد الثامن \_ نونبر 2025

مجلة إشكالات بحثية  
مجلة علمية محكمة تعنى بالأبحاث والدراسات  
في مختلف التخصصات

L'avènement du numérique entraîne des bouleversements de l'organisation du travail. Après une période d'accroissement des droits sociaux, les nouvelles technologies provoquent l'effet inverse et contribuent à dégrader les conditions de travail.

Le rapport Mettling<sup>144</sup> explique ainsi que le numérique offre l'opportunité de créer « de nouvelles organisations du travail plus transversales, plus souples, de nouveaux modes de fonctionnement, plus coopératifs et plus collectifs qui répondent à des maux, à des excès de l'entreprise d'aujourd'hui et d'un modèle taylorien à bout de souffle ». Ce phénomène remet en cause les fondements mêmes du salariat.

Après les premières vagues d'externalisations de services opérationnels (restauration des salariés, nettoyage, maintenance, etc.), les entreprises ont tiré parti des nouvelles technologies pour externaliser certains process et activités informatisées.

Le numérique a amplifié un phénomène déjà existant. Les salariés des entreprises sous-traitantes ne profitent plus des accords collectifs signés dans les grandes entreprises grâce aux mouvements sociaux qui y étaient menés. L'externalisation entraîne des reculs historiques en termes de droits sociaux.

La remise en cause des relations collectives concerne le droit syndical, le droit à la négociation et le dialogue social, le droit à l'expression. Donc, Si, au sens strict, les relations collectives de travail désignent la représentation des salariés par un certain nombre d'acteurs, au sens large, elles peuvent également désigner les relations qui se nouent entre un ou plusieurs employeurs et un groupe organisé ou non de salariés<sup>145</sup>.

---

<sup>144</sup> Bruno Mettling « Transformation numérique et vie au travail », rapport remis au ministère du Travail, de l'Emploi, de la Formation professionnelle et du Dialogue social le 15 mars 2015. Voir le lien ci-après : [https://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/rapport\\_mettling\\_-transformation\\_numerique\\_vie\\_au\\_travail.pdf](https://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/rapport_mettling_-transformation_numerique_vie_au_travail.pdf)

<sup>145</sup> A. Supiot, « Les relations collectives de travail », dans Que sais-je ? 2016, vol.6e éd., p. 81.



ISSN :3085\_5055

العدد الثامن \_ نونبر 2025

مجلة إشكالات بحثية  
مجلة علمية محكمة تعنى بالأبحاث والدراسات  
في مختلف التخصصات

Aujourd'hui le droit collectif d'expression reste plus au moins restreint, même si dans l'apparence se voit illimité, mais dans la réalité ce droit trouve des limites dans l'espace digital. On a tort à considérer que la technologie actuelle a permis de s'exprimer aisément. Les salariés se trouvent parfois contraints de ne pas exprimer leurs soucis ou leurs inquiétudes dans l'espace virtuels sous peine d'une sanction disciplinaire.



ISSN :3085\_5055

العدد الثامن \_ نونبر 2025

مجلة إشكالات بحثية  
مجلة علمية محكمة تعنى بالأبحاث والدراسات  
في مختلف التخصصات

### Conclusion :

En guise de conclusion, la législation de droit du travail nécessite une refonte, tout en mettant l'accent sur son avenir en présence de la technologie sans précédent. A cet effet, il apparait nécessaire d'inventorier quelques recommandations dans ce sens pour asseoir un cadre juridique clair et adapté pour encadrer les nouvelles formes d'emploi :

- Mettre à jour les règles et les dispositions légales relatives au travail à distance, notamment l'article 8 du code du travail, afin d'y inclure explicitement les salariés travaillant depuis leur domicile ou tout autre lieu, en utilisant les systèmes d'information.
- Donner une définition juridique précise de la relation de travail dans le cadre des activités menées via les plateformes numériques, en clarifiant les différents statuts contractuels possibles (saliariat, travail indépendant, sous-traitance, ...) en fonction des spécificités de chaque activité, aux fins d'assurer une protection juridique adaptée aux travailleurs de ce secteur en pleine expansion.
- Assurer l'adaptation de la législation sociale et les conditions de travail pour mieux protéger les travailleurs concernés. Il y a lieu à cet égard de procéder à une révision des conditions de travail, de santé et de sécurité de travail adaptées, en intégrant les risques d'accidents et de maladies professionnelles propres aux nouveaux modes de travail.



ISSN :3085\_5055

العدد الثامن \_ نونبر 2025

مجلة إشكالات بحثية  
مجلة علمية محكمة تعنى بالأبحاث والدراسات  
في مختلف التخصصات

Abderrahmane GOUTAIB\_ Mhammed Abderebbi

FSJES Mohammedia

Université Hassan II Casablanca

## MICROCREDIT ET DEVELOPPEMENT SOCIAL : UN LEVIER D'INCLUSION ET DE TRANSFORMATION

**Résumé :** L'article met en évidence le rôle du microcrédit comme outil d'inclusion sociale et de transformation socio-économique. Il commence par rappeler que le microcrédit ne peut pas, à lui seul, éradiquer la pauvreté, mais qu'il constitue un instrument stratégique pour favoriser l'initiative individuelle et collective.

Il souligne ensuite la capacité du microcrédit à stimuler l'entrepreneuriat local, en particulier chez les femmes et les jeunes, en leur permettant de financer de petites activités génératrices de revenus. Cette dynamique contribue à l'amélioration des conditions de vie des familles, notamment à travers une meilleure éducation des enfants, l'accès aux soins de santé et une réduction de la précarité.

L'article insiste également sur l'importance de l'accompagnement non financier, comme la formation, le suivi et le conseil, pour maximiser l'impact des prêts. Sans cet appui, le microcrédit risque de se limiter à un simple endettement, sans véritable création de richesse.

Enfin, il plaide pour une intégration du microcrédit dans une approche globale de développement, en lien avec les politiques sociales et économiques, afin qu'il devienne un levier durable de justice sociale et de cohésion sociale.

**Mots-clés :** Economie sociale et solidaire, Entrepreneuriat social, Entreprise sociale.



ISSN :3085\_5055

العدد الثامن \_ نونبر 2025

مجلة إشكالات بحثية  
مجلة علمية محكمة تعنى بالأبحاث والدراسات  
في مختلف التخصصات

Le microcrédit s'est imposé au fil des années comme un outil incontournable de lutte contre la pauvreté et d'inclusion sociale. Initié à la fin du XX<sup>e</sup> siècle à travers des expériences pionnières, notamment celles de la Grameen Bank au Bangladesh, ce mécanisme financier repose sur une idée simple : offrir aux populations exclues du système bancaire traditionnel la possibilité d'accéder à de petits prêts pour développer des activités génératrices de revenus. Ce modèle, qui s'est rapidement diffusé à travers le monde, a séduit les gouvernements, les bailleurs de fonds internationaux et les organisations de la société civile en raison de son potentiel transformateur.<sup>146</sup>

Dans un pays comme le Maroc, où une grande partie de la population active se concentre encore dans le secteur informel et où l'accès aux services financiers reste limité pour les couches défavorisées, le microcrédit a trouvé un terrain propice à son développement. Dès les années 1990, les institutions de microcrédit se sont multipliées, répondant à une double mission : réduire l'exclusion financière et contribuer au progrès social. Aujourd'hui, elles constituent un maillon essentiel des politiques publiques de lutte contre la pauvreté et de promotion de l'auto-emploi.<sup>147</sup>

Au-delà de la dimension économique, le microcrédit revêt une portée sociale considérable. Il agit comme un levier d'autonomisation, en particulier pour les femmes, souvent en marge des circuits économiques, et favorise la consolidation du tissu communautaire à travers des dynamiques de solidarité et de coopération. Cependant, les débats autour de son efficacité réelle restent ouverts. Certains chercheurs soulignent ses limites, notamment le risque de surendettement et l'absence d'un accompagnement adapté, qui peuvent réduire son impact.

---

<sup>146</sup> Yunus, Muhammad (2007). *Vers un monde sans pauvreté*. Paris : JC Lattès.

<sup>147</sup> Banque Mondiale (2006). *Le développement du secteur de la microfinance au Maroc : Défis et perspectives*. Washington DC : World Bank.



ISSN :3085\_5055

العدد الثامن \_ نونبر 2025

مجلة إشكالات بحثية  
مجلة علمية محكمة تعنى بالأبحاث والدراسات  
في مختلف التخصصات

Dans cette perspective, la question du lien entre microcrédit et développement social mérite d'être réexaminée. Il ne s'agit pas seulement de mesurer combien de prêts ont été accordés, mais d'analyser dans quelle mesure ces financements contribuent à améliorer la qualité de vie, à renforcer l'inclusion et à favoriser la cohésion sociale. C'est dans ce cadre que s'inscrit le présent article, qui explore les dimensions sociales du microcrédit, ses apports mais aussi ses défis, afin de mettre en lumière son rôle dans la construction d'un développement plus équitable et durable.<sup>148</sup>

### **1. Le microcrédit : une réponse à l'exclusion financière**

L'exclusion financière constitue l'un des principaux obstacles au développement économique et social des pays en développement. Elle se traduit par l'impossibilité, pour une partie significative de la population, d'accéder aux services financiers de base tels que le crédit, l'épargne, les assurances ou les moyens de paiement. Cette situation découle d'une combinaison de facteurs, notamment le manque de garanties matérielles, la faiblesse des revenus, l'absence de relations bancaires stables et, parfois, la méfiance culturelle vis-à-vis des institutions financières classiques. Pour des millions de ménages, cette exclusion équivaut à un verrou qui empêche toute possibilité d'investissement, d'amélioration des conditions de vie et de projection vers un avenir plus stable.

C'est dans ce contexte que le microcrédit se positionne comme une réponse adaptée. En proposant de petits prêts, souvent compris entre quelques centaines et quelques milliers de dirhams, les institutions de microcrédit permettent à des individus jusque-là exclus du circuit bancaire de financer des activités productives. Contrairement aux banques traditionnelles, qui exigent généralement des garanties solides et

---

<sup>148</sup> Chaâbi, Abdelkader (2010). « Le microcrédit au Maroc : un outil de lutte contre l'exclusion et la pauvreté », *Revue Marocaine d'Économie et de Gestion*, n°6, pp. 45-67.



ISSN :3085\_5055

العدد الثامن \_ نونبر 2025

مجلة إشكالات بحثية  
مجلة علمية محكمة تعنى بالأبحاث والدراسات  
في مختلف التخصصات

des revenus stables, le microcrédit repose sur des approches alternatives : le prêt solidaire, la constitution de groupes d'emprunteurs, la proximité avec les bénéficiaires et une meilleure compréhension des réalités locales. Cette souplesse offre aux populations marginalisées une chance d'accéder à des ressources financières, même lorsqu'elles ne disposent pas d'un patrimoine ou d'un historique bancaire.

Au Maroc, l'exclusion financière reste un phénomène marqué, bien que des efforts importants aient été entrepris pour l'atténuer. Selon les rapports de Bank Al-Maghrib, une proportion importante de la population adulte demeure non bancarisée, surtout en milieu rural et dans les zones périurbaines. C'est précisément dans ces espaces que le microcrédit a trouvé sa place. Les grandes associations comme Al Amana, Fondation Banque Populaire pour le microcrédit ou Attawfiq Microfinance ont contribué à élargir l'accès au financement à des milliers de bénéficiaires, en particulier des femmes et des jeunes porteurs de petits projets. Ces institutions se sont appuyées sur des réseaux territoriaux étendus et sur des mécanismes de suivi de proximité pour pallier l'absence d'infrastructures bancaires classiques.

L'apport du microcrédit dans la lutte contre l'exclusion financière est double. D'une part, il agit sur l'aspect individuel en offrant aux bénéficiaires une opportunité de financer un projet économique : ouverture d'une petite boutique, achat de bétail, acquisition d'outils pour un métier artisanal ou amélioration d'un champ agricole. Ces initiatives, même modestes, représentent un tremplin vers l'autonomie et la dignité économique. D'autre part, il produit un effet collectif, car l'accès au crédit permet de dynamiser le tissu local, d'encourager les échanges économiques et de renforcer la solidarité



ISSN :3085\_5055

العدد الثامن \_ نونبر 2025

مجلة إشكالات بحثية  
مجلة علمية محكمة تعنى بالأبحاث والدراسات  
في مختلف التخصصات

communautaire, notamment à travers les mécanismes de prêts solidaires où les membres d'un groupe s'engagent collectivement au remboursement<sup>149</sup>.

Il convient aussi de souligner que le microcrédit joue un rôle éducatif dans le processus d'inclusion financière. Les bénéficiaires, pour la plupart novices dans les relations bancaires, acquièrent progressivement des notions d'éducation financière : gestion d'un budget, respect des échéances, organisation de l'activité économique. Cette initiation facilite à long terme leur intégration dans le système financier formel et leur permet d'envisager d'autres produits, tels que l'épargne ou l'assurance. Ainsi, le microcrédit devient non seulement un outil de financement, mais aussi un instrument de préparation à la bancarisation<sup>150</sup>.

Néanmoins, la capacité du microcrédit à répondre pleinement à l'exclusion financière dépend de plusieurs conditions. Premièrement, les montants octroyés, bien qu'utiles, restent souvent limités par rapport aux besoins réels des micro-entrepreneurs. Deuxièmement, la question des taux d'intérêt, justifiés par les coûts de gestion élevés, peut parfois réduire l'accessibilité et décourager certains bénéficiaires potentiels. Enfin, l'absence de produits financiers complémentaires – épargne, micro-assurance, accompagnement non financier – limite l'impact global de l'inclusion financière. L'expérience marocaine montre ainsi que, pour être véritablement efficace, le microcrédit doit s'inscrire dans une approche intégrée, où l'accès au financement est combiné à l'éducation financière et à un accompagnement adapté.

---

<sup>149</sup> Hamdouch, B. & Zouag, M. (2019). « Le microcrédit au Maroc : un outil d'inclusion financière et sociale », *Revue Internationale de l'Économie Sociale (RECMA)*, n° 354, pp. 101-118.

<sup>150</sup> Rapport d'activité Attijariwafa Bank Foundation (2021). *Microcrédit et bancarisation des populations vulnérables au Maroc*. Casablanca : AWB Foundation.



ISSN :3085\_5055

العدد الثامن \_ نونبر 2025

مجلة إشكالات بحثية  
مجلة علمية محكمة تعنى بالأبحاث والدراسات  
في مختلف التخصصات

Il en ressort que, le microcrédit constitue une réponse pragmatique à l'exclusion financière en élargissant l'accès aux ressources pour les populations marginalisées. Il permet à des individus jusque-là invisibles pour le système bancaire de devenir des acteurs économiques, de développer leur autonomie et de renforcer leur intégration sociale. Au Maroc, cette dynamique a contribué à réduire les inégalités territoriales et à offrir une alternative crédible aux ménages exclus. Toutefois, pour que ce rôle se consolide, il demeure essentiel de penser le microcrédit non pas comme une fin en soi, mais comme une étape vers une inclusion financière complète, capable de transformer durablement les conditions de vie des bénéficiaires et de stimuler le développement social.

## 2. L'impact social au-delà de l'aspect financier

L'impact du microcrédit ne se résume pas aux flux financiers octroyés ni aux remboursements enregistrés par les institutions. Son intérêt se manifeste surtout dans les transformations sociales qu'il suscite, lesquelles vont bien au-delà de la simple injection de liquidités dans l'économie domestique. Pour de nombreux bénéficiaires, accéder à un crédit, aussi modeste soit-il, signifie franchir une étape décisive vers l'intégration sociale et la reconnaissance. Dans des contextes marqués par la pauvreté, l'exclusion ou la marginalisation, le microcrédit ne représente pas seulement une opportunité économique, mais un véritable levier d'émancipation et de dignité<sup>151</sup>.

L'un des effets les plus marquants concerne l'autonomisation des femmes. Dans de nombreuses régions marocaines, elles se trouvent doublement marginalisées : économiquement, parce qu'elles ont rarement accès aux ressources productives, et socialement, parce que leur rôle reste souvent limité à la

---

<sup>151</sup> Bennani-Chraïbi, M. (2010). *Microcrédit et dynamiques sociales au Maroc*. Revue Tiers Monde, 201(1), pp. 45-68.



ISSN :3085\_5055

العدد الثامن \_ نونبر 2025

مجلة إشكالات بحثية  
مجلة علمية محكمة تعنى بالأبحاث والدراسات  
في مختلف التخصصات

sphère domestique. Le microcrédit leur ouvre une brèche en leur donnant la possibilité de financer des activités génératrices de revenus, qu'il s'agisse de petits ateliers artisanaux, de la transformation alimentaire, de l'élevage ou de la commercialisation de produits locaux. Le revenu, même modeste, issu de ces activités, change leur place au sein du foyer. Elles participent davantage aux décisions relatives aux dépenses de santé, à la scolarisation des enfants ou à l'amélioration du logement, et leur voix acquiert une légitimité nouvelle dans la gestion des affaires familiales. Ce changement de statut contribue progressivement à redéfinir les rapports de genre et à renforcer leur confiance en elles-mêmes<sup>152</sup>.

L'impact social du microcrédit s'observe également dans l'amélioration des conditions de vie des ménages. Les revenus générés permettent d'assurer des besoins fondamentaux qui restaient auparavant insatisfaits. Dans plusieurs enquêtes menées au Maroc, il apparaît que de nombreux bénéficiaires utilisent une part importante de leurs gains pour investir dans l'éducation des enfants, considérée comme une priorité. De la même manière, l'accès à des soins de santé de meilleure qualité devient plus fréquent, ce qui contribue à réduire les inégalités sociales liées à la pauvreté. Les améliorations touchent aussi le logement : agrandissement des habitations, achat de matériel domestique, raccordement à l'électricité ou à l'eau potable. Ces transformations, bien que modestes, renforcent la stabilité et la sécurité des familles, leur permettant de se projeter dans l'avenir avec davantage de confiance<sup>153</sup>.

Un autre aspect essentiel de l'impact social réside dans la dimension communautaire. Dans la majorité des cas, les prêts sont octroyés à travers des mécanismes collectifs, où plusieurs emprunteurs constituent

---

<sup>152</sup> El Aoufi, N. & Bensaid, M. (2005). *Femmes, microcrédit et autonomisation au Maroc*. Rabat : Publications du CERAB, pp. 77-102.

<sup>153</sup> Attijariwafa Bank Foundation (2018). *Microfinance et inclusion sociale au Maroc : études de terrain*. Casablanca, pp. 54-80.



ISSN :3085\_5055

العدد الثامن \_ نونبر 2025

مجلة إشكالات بحثية  
مجلة علمية محكمة تعنى بالأبحاث والدراسات  
في مختلف التخصصات

un groupe solidaire. Cette formule, largement adoptée par les institutions marocaines, engendre une dynamique de coopération et de responsabilité mutuelle. Les membres s'entraident, partagent leurs expériences et développent des relations de confiance. Dans certains villages, la constitution de tels groupes a donné naissance à de véritables réseaux d'entraide qui dépassent la question du remboursement et s'étendent à d'autres dimensions de la vie quotidienne, comme l'assistance en cas de maladie, la garde des enfants ou la solidarité lors des mariages et funérailles. Le microcrédit devient alors un prétexte pour renforcer le tissu social et raviver des valeurs de solidarité parfois affaiblies par les transformations socio-économiques contemporaines<sup>154</sup>.

Au-delà des résultats tangibles, le microcrédit possède également une portée symbolique. Être bénéficiaire d'un prêt, entreprendre une activité et réussir à dégager un revenu constituent des éléments qui transforment la perception de soi et le regard des autres. Les individus qui étaient perçus comme « inactifs » ou « dépendants » se voient désormais reconnus comme acteurs économiques et contributeurs au bien-être collectif. Cette reconnaissance sociale agit comme une source de motivation et de dignité, en particulier pour les femmes rurales et les jeunes chômeurs qui peinaient à trouver une place dans la société. Ainsi, le microcrédit ne se contente pas d'améliorer le pouvoir d'achat, il contribue à réinscrire les bénéficiaires dans une dynamique de valorisation sociale et identitaire<sup>155</sup>.

Toutefois, il serait réducteur de présenter ces impacts comme automatiques ou universels. Leur intensité dépend de nombreux facteurs, tels que la pertinence du projet financé, le contexte économique local, ou encore l'existence d'un accompagnement approprié. Dans certaines situations, l'absence de

---

<sup>154</sup> Al Amana Microfinance (2015). *Rapport annuel sur la microfinance communautaire au Maroc*. Rabat, pp. 32-50.

<sup>155</sup> Simanowitz, A. & Brody, A. (2004). *Realising the Potential of Microfinance: Experiences from Morocco*. IDS Bulletin, 35(4), pp. 53-59.



ISSN :3085\_5055

العدد الثامن \_ نونبر 2025

مجلة إشكالات بحثية  
مجلة علمية محكمة تعنى بالأبحاث والدراسات  
في مختلف التخصصات

formation ou la faiblesse des revenus générés peuvent conduire à des difficultés de remboursement, provoquant des tensions familiales et sociales. Ces cas rappellent que le microcrédit, pris isolément, ne peut constituer une solution miracle contre la pauvreté, mais doit être pensé comme un maillon d'une stratégie plus globale d'inclusion et de développement<sup>156</sup>.

En définitive, l'impact du microcrédit s'exprime dans une pluralité de dimensions sociales qui dépassent largement l'aspect financier. Il favorise l'autonomie des femmes, améliore les conditions de vie des familles, renforce la cohésion communautaire et procure une reconnaissance symbolique aux bénéficiaires. S'il est accompagné de mesures d'appui adaptées, telles que la formation, l'éducation financière et l'accès à des services complémentaires comme l'épargne ou la micro-assurance, il peut devenir un puissant catalyseur de changement social. Au Maroc, son rôle ne se limite pas à l'octroi de petits prêts, mais s'inscrit dans une dynamique de transformation profonde, où les individus et les communautés apprennent à construire leur avenir avec davantage de dignité, de solidarité et d'espoir<sup>157</sup>.

### 3. Limites et défis du microcrédit

Le microcrédit est souvent présenté comme une innovation majeure dans la lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale. Ses réussites, largement relayées depuis les années 1990, lui ont valu d'être perçu comme une solution accessible et efficace pour autonomiser les populations vulnérables. Toutefois, une analyse plus approfondie révèle que cet outil, aussi prometteur soit-il, comporte un ensemble de limites et de défis qui en réduisent l'efficacité et en questionnent la durabilité. Ces contraintes, observées à la fois sur

---

<sup>156</sup> Najib Akesbi (2011). *Microcrédit, pauvreté et exclusion : limites et perspectives au Maroc*. Alternatives Rurales, 9(2), pp. 11-30.

<sup>157</sup> CGAP (2019). *Microfinance et transformation sociale au Maghreb : cas du Maroc*. Washington DC, pp. 21-40.



ISSN :3085\_5055

العدد الثامن \_ نونبر 2025

مجلة إشكالات بحثية  
مجلة علمية محكمة تعنى بالأبحاث والدراسات  
في مختلف التخصصات

le plan économique et social, apparaissent également dans le cas du Maroc, où le secteur du microcrédit a connu une croissance importante mais se heurte à des obstacles structurels<sup>158</sup>.

L'un des premiers défis concerne les taux d'intérêt appliqués par les institutions de microcrédit. Contrairement à l'image d'un crédit bon marché destiné aux pauvres, les coûts liés à ces prêts sont souvent élevés. Cela s'explique par les frais de gestion importants que nécessitent les petits montants, la proximité avec les bénéficiaires et le suivi personnalisé. Au Maroc, les taux peuvent parfois dépasser 20 % annuels, ce qui pèse lourdement sur les emprunteurs dont les revenus sont instables et modestes. Cette situation engendre des critiques récurrentes : alors que l'objectif affiché est de sortir les bénéficiaires de la pauvreté, le remboursement onéreux risque au contraire d'accentuer leur précarité<sup>159</sup>.

Une autre limite réside dans la rigidité des modalités de remboursement. La plupart des institutions exigent des échéances fixes et rapprochées, souvent hebdomadaires ou mensuelles, ce qui correspond difficilement au rythme irrégulier des revenus des petits producteurs agricoles, des artisans ou des travailleurs informels. Cette rigidité pousse parfois les bénéficiaires à contracter de nouveaux prêts pour honorer les précédents, alimentant ainsi un cycle d'endettement qui fragilise davantage les ménages. Plusieurs cas de surendettement ont été signalés dans certaines régions du Maroc, révélant la vulnérabilité des bénéficiaires lorsqu'ils ne disposent pas de revenus stables ou de marchés porteurs pour écouler leurs produits.

À cela s'ajoute l'absence d'accompagnement non financier. Le microcrédit, en tant que mécanisme de financement, peut certes fournir des moyens de démarrer une activité, mais il ne garantit pas la réussite de

---

<sup>158</sup> El Amrani, R. (2012). *Le microcrédit au Maroc : réalités et perspectives*. Revue Marocaine de Sciences Économiques et Sociales, 5(2), pp. 15-34.

<sup>159</sup> Akesbi, N. (2011). *Microcrédit, pauvreté et exclusion : limites et perspectives au Maroc*. Alternatives Rurales, 9(2), pp. 11-30



ISSN :3085\_5055

العدد الثامن \_ نونبر 2025

مجلة إشكالات بحثية  
مجلة علمية محكمة تعنى بالأبحاث والدراسات  
في مختلف التخصصات

cette dernière. Beaucoup de bénéficiaires manquent de compétences en gestion, en marketing ou en organisation de production. Sans formation ni conseil adapté, ils peinent à rentabiliser leurs projets et à assurer la pérennité de leurs activités. Or, la viabilité économique est la condition sine qua non pour que le crédit se transforme en véritable levier de développement social. L'expérience marocaine montre que les projets financés réussissent davantage lorsqu'ils sont accompagnés d'un appui technique, ce qui reste encore insuffisamment généralisé.

Un autre défi important tient à la taille limitée des prêts octroyés. Les montants proposés par les institutions de microcrédit, bien qu'utiles pour des activités de subsistance, restent souvent trop faibles pour permettre une réelle expansion économique. Ainsi, de nombreux bénéficiaires utilisent ces crédits pour financer des besoins de court terme ou pour stabiliser leur consommation, sans pour autant parvenir à créer une activité durable. Ce constat interroge la capacité du microcrédit à générer une transformation structurelle et à sortir durablement les ménages de la pauvreté<sup>160</sup>.

Par ailleurs, le microcrédit est confronté à une faible diversification des produits financiers. Dans la majorité des cas, il se limite à l'octroi de prêts, sans intégrer des services complémentaires comme la micro-assurance, l'épargne ou l'accès à des financements plus flexibles. Cette lacune réduit l'impact global sur la sécurité économique des ménages. Les bénéficiaires, exposés à des risques divers – maladies, fluctuations des prix agricoles, accidents – n'ont pas les moyens de se protéger, ce qui fragilise les acquis obtenus grâce au crédit<sup>161</sup>.

---

<sup>160</sup> Attawfiq Micro-Finance (2017). *Rapport annuel : impact économique et limites des financements*. Casablanca, pp. 41-62.

<sup>161</sup> Bendjelloun, S. (2014). *Microfinance au Maroc : entre crédit et services financiers inclusifs*. Revue Économie et Solidarités, 45(1), pp. 99-120



ISSN :3085\_5055

العدد الثامن \_ نونبر 2025

مجلة إشكالات بحثية  
مجلة علمية محكمة تعنى بالأبحاث والدراسات  
في مختلف التخصصات

Les défis sont également liés à la gouvernance et à la concentration institutionnelle. Au Maroc, le secteur est dominé par quelques grandes associations qui contrôlent la majeure partie du marché. Si cette concentration a permis une professionnalisation et un meilleur contrôle, elle a aussi limité la diversité des approches et la concurrence en termes de services proposés. De plus, la dépendance des institutions vis-à-vis des bailleurs de fonds et des financements extérieurs pose la question de la durabilité à long terme, surtout dans un contexte où les pressions financières internationales sont fluctuantes<sup>162</sup>.

Enfin, il ne faut pas négliger les conséquences sociales parfois négatives du microcrédit. Dans certains cas, le poids du remboursement peut créer des tensions familiales, provoquer des conflits communautaires ou même générer une stigmatisation pour les personnes incapables d'honorer leurs engagements. Ainsi, au lieu d'être un facteur d'intégration, le microcrédit peut devenir une source de marginalisation accrue<sup>163</sup>.

De ce fait, si le microcrédit a permis de répondre à des besoins urgents et d'ouvrir de nouvelles perspectives pour des milliers de bénéficiaires au Maroc, ses limites rappellent qu'il ne peut être considéré comme une solution miracle. Les taux d'intérêt élevés, la rigidité des remboursements, l'absence d'accompagnement, la faiblesse des montants et le manque de diversification des produits constituent autant de freins à son efficacité. Ces défis montrent la nécessité de repenser le microcrédit dans une approche plus intégrée, qui combine financement, accompagnement technique, éducation financière et protection sociale. C'est seulement dans cette perspective qu'il pourra dépasser ses limites actuelles et jouer pleinement son rôle dans la promotion d'un développement inclusif et durable<sup>164</sup>.

<sup>162</sup> Al Amana Microfinance (2016). *Rapport institutionnel et gouvernance du secteur*. Rabat, pp. 12-36.

<sup>163</sup> Bennani-Chraïbi, M. (2010). *Microcrédit et dynamiques sociales au Maroc*. Revue Tiers Monde, 201(1), pp. 45-68.

<sup>164</sup> Najib Akasbi (2015). *Microfinance et développement inclusif au Maroc : défis et opportunités*. Rabat : Éditions ENA, pp. 101-128.



ISSN :3085\_5055

العدد الثامن \_ نونبر 2025

مجلة إشكالات بحثية  
مجلة علمية محكمة تعنى بالأبحاث والدراسات  
في مختلف التخصصات

#### 4. Vers une articulation entre microcrédit et développement social durable

Le microcrédit, au-delà de sa fonction initiale de financement d'activités génératrices de revenus, se situe aujourd'hui au cœur des débats sur le développement social durable. L'évolution des pratiques et des attentes vis-à-vis de cet outil montre clairement que sa légitimité ne se limite plus à son efficacité économique immédiate, mais qu'elle s'apprécie de plus en plus à travers sa capacité à contribuer à des transformations sociales durables et inclusives. Le défi consiste donc à penser le microcrédit non seulement comme un instrument de lutte contre la pauvreté, mais comme un levier intégré dans une vision globale de développement humain.

Le concept de développement durable, tel qu'il a été popularisé depuis les années 1980, met en avant trois dimensions indissociables : l'économique, le social et l'environnemental. Or, le microcrédit a souvent été évalué uniquement sous l'angle économique, à travers des indicateurs tels que le nombre de bénéficiaires, le taux de remboursement ou la création d'activités. Cette approche, bien que nécessaire, reste insuffisante. En effet, si l'accès au crédit permet d'améliorer temporairement les revenus, il ne garantit pas automatiquement une amélioration durable des conditions de vie ni une réduction structurelle de la pauvreté. D'où l'importance d'articuler le microcrédit à une logique de développement social durable<sup>165</sup>.

Dans cette perspective, plusieurs aspects méritent d'être soulignés. Tout d'abord, l'inclusion sociale : le microcrédit doit viser l'intégration des populations marginalisées non seulement dans les circuits économiques, mais aussi dans les dynamiques sociales et communautaires. Lorsqu'il favorise l'autonomie des femmes, qu'il stimule l'éducation des enfants grâce à de meilleurs revenus, ou qu'il encourage la

---

<sup>165</sup> Sachs, J. D. (2015). *The Age of Sustainable Development*. New York : Columbia University Press, pp. 77-101.



ISSN :3085\_5055

العدد الثامن \_ نونبر 2025

مجلة إشكالات بحثية  
مجلة علمية محكمة تعنى بالأبحاث والدراسات  
في مختلف التخصصات

solidarité au sein des coopératives locales, il devient un véritable vecteur de cohésion sociale. C'est précisément cette dimension qui le relie aux objectifs du développement durable, en contribuant à la réduction des inégalités et au renforcement du capital social.

Ensuite, l'articulation entre microcrédit et durabilité suppose également une adaptation aux enjeux environnementaux. Dans plusieurs régions, les bénéficiaires utilisent les prêts pour financer des activités agricoles ou artisanales. Si ces activités ne tiennent pas compte de la gestion des ressources naturelles, elles peuvent entraîner une pression supplémentaire sur l'environnement. A contrario, le microcrédit peut devenir un moteur de transition écologique lorsqu'il encourage des projets respectueux de l'environnement, comme l'irrigation économe en eau, la valorisation des énergies renouvelables ou le recyclage. Il s'agit là d'une orientation encore peu développée dans de nombreux pays, mais qui ouvre des perspectives intéressantes pour l'avenir.

Enfin, pour articuler pleinement microcrédit et développement social durable, il est indispensable de dépasser la logique purement financière et de mettre en place des dispositifs d'accompagnement. Les bénéficiaires ont souvent besoin de formation, de suivi technique et d'appui en gestion pour rentabiliser durablement leurs projets. Les expériences marocaines montrent que les bénéficiaires qui reçoivent un encadrement régulier – qu'il s'agisse de formations en comptabilité simplifiée, en marketing local ou en innovation artisanale – parviennent non seulement à stabiliser leurs revenus, mais aussi à améliorer leur qualité de vie et celle de leur entourage. Ce type d'accompagnement transforme le microcrédit en une démarche intégrée, qui agit à la fois sur le revenu, la dignité, la participation citoyenne et la solidarité collective.



ISSN :3085\_5055

العدد الثامن \_ نونبر 2025

مجلة إشكالات بحثية  
مجلة علمية محكمة تعنى بالأبحاث والدراسات  
في مختلف التخصصات

Ainsi, l'articulation entre microcrédit et développement social durable repose sur une approche élargie qui dépasse le simple prêt financier. Elle appelle une réflexion multidimensionnelle, où les résultats économiques ne prennent leur véritable sens que s'ils sont accompagnés d'un impact social positif et d'une gestion responsable des ressources. En ce sens, le microcrédit ne doit pas être considéré comme une fin en soi, mais comme un outil qui, bien intégré dans les politiques publiques et appuyé par les acteurs sociaux, peut contribuer à l'édification d'un développement plus équitable, inclusif et respectueux des générations futures.

Le microcrédit, au-delà de sa fonction initiale de financement d'activités génératrices de revenus, se situe aujourd'hui au cœur des débats sur le développement social durable. L'évolution des pratiques et des attentes vis-à-vis de cet outil montre clairement que sa légitimité ne se limite plus à son efficacité économique immédiate, mais qu'elle s'apprécie de plus en plus à travers sa capacité à contribuer à des transformations sociales durables et inclusives. Le défi consiste donc à penser le microcrédit non seulement comme un instrument de lutte contre la pauvreté, mais comme un levier intégré dans une vision globale de développement humain.

Le concept de développement durable, tel qu'il a été popularisé depuis les années 1980, met en avant trois dimensions indissociables : l'économique, le social et l'environnemental. Or, le microcrédit a souvent été évalué uniquement sous l'angle économique, à travers des indicateurs tels que le nombre de bénéficiaires, le taux de remboursement ou la création d'activités. Cette approche, bien que nécessaire, reste insuffisante. En effet, si l'accès au crédit permet d'améliorer temporairement les revenus, il ne garantit pas automatiquement une amélioration durable des conditions de vie ni une réduction structurelle de la pauvreté. D'où l'importance d'articuler le microcrédit à une logique de développement social durable.



ISSN :3085\_5055

العدد الثامن \_ نونبر 2025

مجلة إشكالات بحثية  
مجلة علمية محكمة تعنى بالأبحاث والدراسات  
في مختلف التخصصات

Dans cette perspective, plusieurs aspects méritent d'être soulignés. Tout d'abord, l'inclusion sociale : le microcrédit doit viser l'intégration des populations marginalisées non seulement dans les circuits économiques, mais aussi dans les dynamiques sociales et communautaires. Lorsqu'il favorise l'autonomie des femmes, qu'il stimule l'éducation des enfants grâce à de meilleurs revenus, ou qu'il encourage la solidarité au sein des coopératives locales, il devient un véritable vecteur de cohésion sociale. C'est précisément cette dimension qui le relie aux objectifs du développement durable, en contribuant à la réduction des inégalités et au renforcement du capital social.

Ensuite, l'articulation entre microcrédit et durabilité suppose également une adaptation aux enjeux environnementaux. Dans plusieurs régions, les bénéficiaires utilisent les prêts pour financer des activités agricoles ou artisanales. Si ces activités ne tiennent pas compte de la gestion des ressources naturelles, elles peuvent entraîner une pression supplémentaire sur l'environnement. A contrario, le microcrédit peut devenir un moteur de transition écologique lorsqu'il encourage des projets respectueux de l'environnement, comme l'irrigation économe en eau, la valorisation des énergies renouvelables ou le recyclage. Il s'agit là d'une orientation encore peu développée dans de nombreux pays, mais qui ouvre des perspectives intéressantes pour l'avenir.

Par ailleurs, l'articulation entre microcrédit et développement social durable suppose aussi de prendre en considération la **dimension institutionnelle et partenariale**. Les institutions de microcrédit, bien qu'elles agissent à l'échelle locale, ne peuvent à elles seules porter tout le poids du développement durable. Leur action doit s'inscrire dans des synergies avec les pouvoirs publics, les ONG, les associations communautaires et même le secteur privé. Ces partenariats permettent d'offrir aux bénéficiaires un accompagnement plus complet, combinant financement, formation, santé, alphabétisation et



ISSN :3085\_5055

العدد الثامن \_ نونبر 2025

مجلة إشكالات بحثية  
مجلة علمية محكمة تعنى بالأبحاث والدراسات  
في مختلف التخصصات

sensibilisation environnementale. C'est cette mise en réseau des acteurs qui garantit un impact durable et une meilleure articulation entre microcrédit et transformation sociale.

Un autre aspect important réside dans la **dimension éducative et culturelle**. L'octroi d'un prêt peut difficilement produire des résultats durables si le bénéficiaire n'a pas accès à un minimum de compétences en gestion, en organisation ou en innovation. Le microcrédit devient ainsi une porte d'entrée vers l'éducation économique et sociale, favorisant l'acquisition de nouvelles pratiques, le partage d'expériences et l'ouverture vers une culture de l'entrepreneuriat solidaire. À travers ce processus, il contribue à transformer progressivement les mentalités, en particulier dans les zones rurales où l'accès à la formation et à l'information reste limité.

Enfin, la durabilité sociale exige de réfléchir à la **protection des bénéficiaires**. Trop souvent, les programmes de microcrédit sont critiqués pour les risques de surendettement ou de dépendance financière. Pour éviter ces écueils, il est nécessaire de promouvoir des mécanismes de régulation et de transparence, tout en intégrant des services complémentaires comme la micro-assurance ou l'épargne solidaire. Cette approche globale permet non seulement de sécuriser les bénéficiaires contre les aléas de la vie (maladie, sécheresse, perte d'activité), mais aussi de leur offrir une perspective de stabilité à long terme<sup>166</sup>.

Ainsi, l'articulation entre microcrédit et développement social durable repose sur une approche élargie qui dépasse le simple prêt financier. Elle appelle une réflexion multidimensionnelle, où les résultats économiques ne prennent leur véritable sens que s'ils sont accompagnés d'un impact social positif, d'un ancrage institutionnel solide et d'une gestion responsable des ressources. En ce sens, le microcrédit ne doit

---

Armendáriz, B. & Morduch, J. (2010). *The Economics of Microfinance*. MIT Press, 2e édition, pp. 211-166



ISSN :3085\_5055

العدد الثامن \_ نونبر 2025

مجلة إشكالات بحثية  
مجلة علمية محكمة تعنى بالأبحاث والدراسات  
في مختلف التخصصات

pas être considéré comme une fin en soi, mais comme un outil qui, bien intégré dans les politiques publiques et appuyé par les acteurs sociaux, peut contribuer à l'édification d'un développement plus équitable, inclusif et respectueux des générations futures.

### Conclusion

Le microcrédit, souvent présenté comme une réponse novatrice aux défis de l'exclusion financière, ne saurait être perçu comme une panacée capable, à elle seule, d'éradiquer la pauvreté. Les expériences accumulées à travers le monde, et notamment au Maroc, montrent bien qu'il s'agit d'un instrument aux potentialités indéniables mais aussi aux limites réelles. En offrant à des populations marginalisées un accès à des ressources financières jusque-là inaccessibles, il constitue néanmoins une porte d'entrée vers l'autonomie économique et sociale. C'est en cela qu'il représente un outil stratégique au service d'un développement social plus inclusif.

L'accès au microcrédit permet de libérer des initiatives longtemps bridées par le manque de capitaux. Des femmes au foyer, des jeunes sans emploi, ou encore des petits producteurs du secteur informel trouvent dans ce mécanisme une possibilité de transformer leurs idées en projets viables. En stimulant l'entrepreneuriat, il contribue à la création d'activités génératrices de revenus, tout en favorisant l'insertion des bénéficiaires dans le tissu socio-économique. De cette manière, le microcrédit dépasse la simple logique de prêt pour devenir un catalyseur de changement, capable d'améliorer le bien-être des familles, de renforcer leur dignité et de leur ouvrir de nouvelles perspectives d'avenir.

Cependant, les limites de ce dispositif apparaissent dès lors qu'il est envisagé de manière isolée. Le microcrédit, pris seul, ne garantit ni la réussite économique des projets financés ni une réduction durable de la pauvreté. Le risque de surendettement, l'absence de compétences en gestion, ou encore la vulnérabilité



ISSN :3085\_5055

العدد الثامن \_ نونبر 2025

مجلة إشكالات بحثية  
مجلة علمية محكمة تعنى بالأبحاث والدراسات  
في مختلف التخصصات

aux aléas économiques et climatiques peuvent fragiliser les résultats obtenus. C'est pourquoi son efficacité dépend largement de sa capacité à s'inscrire dans une approche globale, combinant financement, accompagnement technique, formation et politiques sociales inclusives.

Cette articulation entre crédit et accompagnement est essentielle. En effet, un prêt ne peut produire un impact significatif que s'il s'accompagne d'un suivi adapté, permettant aux bénéficiaires d'acquérir les compétences nécessaires pour gérer leurs activités, diversifier leurs revenus et renforcer leur résilience face aux crises. De même, les politiques publiques doivent offrir un environnement favorable, en intégrant le microcrédit dans une stratégie nationale de développement qui valorise l'économie sociale et solidaire, promeut l'égalité des genres et lutte contre les disparités régionales.

Dans cette perspective, le microcrédit ne doit pas être appréhendé comme une fin en soi, mais comme un maillon d'une chaîne plus vaste de politiques sociales et économiques. C'est dans l'articulation avec d'autres leviers – éducation, santé, protection sociale, innovation et inclusion numérique – qu'il pourra pleinement jouer son rôle de levier de transformation. Sa finalité n'est donc pas uniquement d'améliorer temporairement les revenus, mais de contribuer à bâtir une société plus juste, plus solidaire et plus durable.

Ainsi, envisagé dans une vision élargie et intégrée, le microcrédit peut véritablement devenir un moteur de justice sociale et de cohésion sociétale. Il participe à la réduction des inégalités, favorise l'autonomie des individus, renforce le capital social et contribue à l'édification d'un développement humain plus équitable. S'il ne représente pas une solution miracle à la pauvreté, il demeure, lorsqu'il est bien pensé et correctement mis en œuvre, un instrument stratégique et durable au service d'un avenir plus inclusif et solidaire .



ISSN :3085\_5055

العدد الثامن \_ نونبر 2025

مجلة إشكالات بحثية  
مجلة علمية محكمة تعنى بالأبحاث والدراسات  
في مختلف التخصصات

#### Références :

- I. Akesbi, N. (2011), *Microcrédit, pauvreté et exclusion : limites et perspectives au Maroc*, Alternatives Rurales, 9(2),
- II. Akesbi, N. (2015), *Microfinance et développement inclusif au Maroc : défis et opportunités*, Rabat : Éditions ENA,
- III. Al Amana Microfinance (2015), *Rapport annuel sur la microfinance communautaire au Maroc*, Rabat.
- IV. Al Amana Microfinance (2016), *Rapport institutionnel et gouvernance du secteur*, Rabat
- V. Armendáriz, B., & Morduch, J. (2010), *The Economics of Microfinance*, MIT Press, 2e édition,
- VI. Attawfiq Micro-Finance (2017), *Rapport annuel : impact économique et limites des financements*, Casablanca.
- VII. Attijariwafa Bank Foundation (2018), *Microfinance et inclusion sociale au Maroc : études de terrain*, Casablanca.
- VIII. Banque Mondiale (2006), *Le développement du secteur de la microfinance au Maroc : Défis et perspectives*, Washington DC : World Bank.
- IX. Bendjelloun, S. (2014), *Microfinance au Maroc : entre crédit et services financiers inclusifs*, Revue Économie et Solidarités, 45(1).
- X. Bennani-Chraïbi, M. (2010), *Microcrédit et dynamiques sociales au Maroc*, Revue Tiers Monde, 201(1), .
- XI. Chaâbi, A. (2010), *Le microcrédit au Maroc : un outil de lutte contre l'exclusion et la pauvreté*, Revue Marocaine d'Économie et de Gestion, n°6.



- XII. CGAP (2019), *Microfinance et transformation sociale au Maghreb : cas du Maroc*, Washington DC.
- XIII. El Amrani, R. (2012), *Le microcrédit au Maroc : réalités et perspectives*, Revue Marocaine de Sciences Économiques et Sociales, 5(2).
- XIV. El Aoufi, N., & Bensaid, M. (2005), *Femmes, microcrédit et autonomisation au Maroc*, Rabat : Publications du CERAB, pp.
- XV. Hamdouch, B., & Zouag, M. (2019), *Le microcrédit au Maroc : un outil d'inclusion financière et sociale*, Revue Internationale de l'Économie Sociale (RECMA), n° 354.
- XVI. Rapport d'activité Attijariwafa Bank Foundation (2021), *Microcrédit et bancarisation des populations vulnérables au Maroc*, Casablanca : AWB Foundation.
- XVII. Simanowitz, A., & Brody, A. (2004), *Realising the Potential of Microfinance: Experiences from Morocco*, IDS Bulletin, 35(4).
- XVIII. Sachs, J. D. (2015), *The Age of Sustainable Development*, New York : Columbia University Press.
- XIX. Yunus, M. (2007), *Vers un monde sans pauvreté*, Paris : JC Lattès.



ISSN :3085\_5055

العدد الثامن \_ نونبر 2025

مجلة إشكالات بحثية  
مجلة علمية محكمة تعنى بالأبحاث والدراسات  
في مختلف التخصصات

BAGHDAD Maria

Docteur en droit public et sciences politiques,

FSJES Mohammedia,

Université Hassan II Casablanca

## **Les partenariats public-privé et la mise en œuvre des compétences des collectivités territoriales : cas des communes**

### **Introduction**

Depuis plusieurs décennies, le Maroc s'est engagé dans une profonde réforme institutionnelle et territoriale plaçant les collectivités territoriales au cœur du développement. La constitution de 2011<sup>167</sup> a consolidé cette dynamique en faisant de la régionalisation avancée un choix stratégique de l'État, érigeant les collectivités en véritables acteurs de gouvernance, de planification et de mise en œuvre des politiques publiques locales. Ce processus de décentralisation s'est concrétisé par un transfert progressif de compétences de l'État central vers les collectivités, fondé sur le principe de subsidiarité et structuré autour de compétences propres, partagées et transférables<sup>168</sup>. Toutefois, cet élargissement des responsabilités exige la mobilisation de ressources financières, techniques et humaines, alors même que les collectivités continuent de faire face à des contraintes structurelles : faiblesse des ressources propres, manque d'expertise, difficultés de gestion des projets et limites en matière de performance.

C'est dans ce contexte que les partenariats public-privé (PPP) émergent comme un levier stratégique.

En tant que mode innovant de contractualisation et de gestion de l'action publique, ils offrent aux

---

<sup>167</sup> Dahir n° 1-11-91 du 27 chaabane 1432 (29 juillet 2011) portant promulgation du texte de la Constitution (BO n° 5964 bis du 30 juillet 2011).

<sup>168</sup> *Ibid.* Article 140.



ISSN :3085\_5055

العدد الثامن \_ نونبر 2025

مجلة إشكالات بحثية  
مجلة علمية محكمة تعنى بالأبحاث والدراسات  
في مختلف التخصصات

collectivités – notamment aux communes – un moyen d'exercer leurs compétences avec une efficacité accrue. Leur application est déjà bien établie dans des secteurs clés comme l'eau, l'électricité, les transports urbains ou la gestion des déchets.

Si le concept de PPP est bien maîtrisé par les économistes et les gestionnaires depuis longtemps, son appréhension par le droit est plus récente, ce qui justifie qu'on le qualifie parfois de notion « pré-juridique »<sup>169</sup>. Juridiquement, il se définit comme « un contrat de durée déterminée, par lequel une personne publique confie à un partenaire privé la responsabilité de réaliser une mission globale de conception, de financement de tout ou partie, de construction ou de réhabilitation, de maintenance et/ou d'exploitation d'un ouvrage ou infrastructure ou de prestation de services nécessaires à la fourniture d'un service public<sup>170</sup> ». Le PPP se caractérise ainsi par sa nature globale et sa longue durée, visant moins la recherche de profit que l'optimisation des coûts et la réalisation efficiente d'une mission de service public.

L'enjeu fondamental pour les communes réside donc dans leur capacité à transformer ces dispositifs contractuels en véritables leviers de performance et de gouvernance locale. En associant l'expertise et les ressources du secteur privé à la légitimité de l'action publique, les PPP permettent d'attirer des investissements, de mutualiser les risques et d'améliorer la qualité du service rendu aux citoyens. Ils s'imposent ainsi comme une voie prometteuse pour moderniser et professionnaliser l'action communale.

---

<sup>169</sup> El Anebri Hasna et Eloufir Chakib, « Concepts de partenariat public-privé et de gestion déléguée : étude comparative », REGS, N°6 juin 2016, p.17.

<sup>170</sup> Article premier de la loi n° 86-12 du 24 décembre 2014 relative aux contrats de partenariat public-privé (B.O. n° 6332 du 5 février 2015).



ISSN :3085\_5055

العدد الثامن \_ نونبر 2025

مجلة إشكالات بحثية  
مجلة علمية محكمة تعنى بالأبحاث والدراسات  
في مختلف التخصصات

Néanmoins, ce modèle n'est pas sans soulever de nombreux défis, nécessitant une réflexion critique sur sa place dans l'exercice des compétences communales, à la croisée des opportunités de développement et des exigences de bonne gouvernance.

D'où la problématique centrale : **Dans quelle mesure les partenariats public-privé constituent-ils un outil efficace de mise en œuvre des compétences communales, capable de pallier leurs contraintes structurelles tout en renforçant l'action publique locale ?**

Pour y répondre, cette étude adopte une méthodologie qualitative, fondée sur une analyse documentaire systématique. Celle-ci vise à évaluer l'impact des PPP sur l'exercice des compétences communales, afin d'apprécier leur contribution au renforcement des capacités territoriales et à la modernisation de l'action publique. Cette démarche permet également d'identifier les effets concrets de ces partenariats et d'en extraire les enseignements pertinents, tout en mettant en lumière les limites et dérives potentielles. In fine, l'objectif est de formuler des propositions destinées à améliorer la gouvernance territoriale et la performance de l'action publique locale.

Pour structurer la réflexion, il s'agira d'abord d'examiner les PPP en tant qu'instrument stratégique de renforcement des capacités communales et de modernisation de l'action publique locale (I). Puis, l'analyse se portera sur leurs limites et dérives potentielles, tiraillées entre une dépendance structurelle et les impératifs de la gouvernance contractuelle (II).

**I. Les partenariats public-privé : un instrument stratégique de renforcement des capacités communales et de modernisation de l'action publique locale**



ISSN :3085\_5055

العدد الثامن \_ نونبر 2025

مجلة إشكالات بحثية  
مجلة علمية محكمة تعنى بالأبحاث والدراسات  
في مختلف التخصصات

Les partenariats public-privé constituent pour les communes un cadre propice à la mobilisation de ressources externes, à la structuration de la gestion de projets complexes et au développement de compétences techniques et organisationnelles (A). Ils favorisent parallèlement l'introduction de méthodes de planification et de suivi plus rigoureuses, l'amélioration de la qualité des services aux citoyens et l'innovation dans la gestion des infrastructures et services publics (B).

#### **A. De la décentralisation à la gouvernance partagée : le partenariat public-privé comme vecteur d'opérationnalisation des compétences communales**

Initialement, la gestion des services publics locaux au Maroc incombait principalement aux collectivités territoriales, à travers des modes de gestion tels que la régie directe, indirecte ou personnalisée, ainsi que par l'intermédiaire d'établissements publics locaux. Ce modèle, bien que fonctionnel durant les premières phases de la décentralisation, a progressivement révélé ses limites face aux contraintes structurelles et financières, parmi lesquelles l'insuffisance des ressources propres, le déficit d'expertise technique et la complexification des besoins des populations. Pour y remédier, l'implication du secteur privé s'est accentuée via divers mécanismes contractuels : affermage, gérance, régie intéressée, concession ou gestion déléguée. Cette évolution témoigne d'une volonté politique de moderniser l'action publique locale tout en satisfaisant les attentes croissantes des usagers en matière de qualité et d'efficacité des services.

Dans ce paysage transformationnel, les PPP émergent comme de nouveaux instruments d'action publique, redéfinissant les relations entre acteurs publics et privés<sup>171</sup>. Ils s'inscrivent dans une logique de gouvernance partagée où l'État et les collectivités territoriales optimisent leurs capacités d'intervention en

---

<sup>171</sup> Zair Zair, «Le partage des risques dans les contrats de partenariat public-privé », REMALD, Coll. Etudes, numéro 133, mars-avril 2017, p.49.



ISSN :3085\_5055

العدد الثامن \_ نونبر 2025

مجلة إشكالات بحثية  
مجلة علمية محكمة تعنى بالأبحاث والدراسات  
في مختلف التخصصات

capitalisant sur les ressources, l'expertise et le savoir-faire du secteur privé. Cette approche marque une évolution significative dans la culture administrative traditionnelle.

Le PPP représente ainsi une innovation institutionnelle majeure, permettant d'ajuster les modes de production des services publics aux impératifs budgétaires, aux exigences accrues des usagers et aux nécessités de performance. Dans le cadre de la modernisation de l'action publique locale, il devient un levier de transformation, de rationalisation et de professionnalisation. Ce dispositif incarne également la volonté des autorités publiques de rompre avec les pratiques antérieures en instaurant une plus grande transparence et en renforçant le cadre juridique des contrats conclus entre les secteurs public et privé<sup>172</sup>.

Le recours aux PPP poursuit plusieurs objectifs : amélioration de la qualité des prestations, mobilisation de l'expertise privée, recherche d'efficience et, surtout, partage des risques. Ce dernier aspect constitue l'élément structurant de ces contrats, reflétant une conception renouvelée de l'action publique fondée sur un engagement conjoint entre la personne publique et son partenaire privé pour assumer un risque identifié et mesurable, dans une perspective d'amélioration de la gouvernance.

La contractualisation dans le cadre des PPP relève également du principe de liberté contractuelle, qui autorise l'administration à choisir librement son cocontractant, à définir le contenu du contrat et même à décider de contracter ou non. Cette liberté implique une démarche volontaire visant à créer des droits et obligations pour atteindre des objectifs prédéfinis. Les collectivités territoriales, et particulièrement les communes, disposent ainsi de la faculté de choisir le mode de gestion pour exploiter leurs services publics, corollaire du principe constitutionnel de libre administration. Leurs conseils peuvent opter soit pour une

---

<sup>172</sup> « Gestion déléguée des services publics au service de l'utilisateur », Rapport du Conseil Economique, Social et en Environnemental, Saisine n°18 / 2015, p.12.



ISSN :3085\_5055

العدد الثامن \_ نونبر 2025

مجلة إشكالات بحثية  
مجلة علمية محكمة تعنى بالأبحاث والدراسات  
في مختلف التخصصات

gestion directe du service, soit pour son externalisation en le confiant à un tiers. Au Maroc, le recours croissant à la gestion privée des services publics locaux s'inscrit dans une dynamique de libéralisation économique et de contrainte budgétaire, touchant divers secteurs stratégiques : transports urbains, distribution d'eau et d'électricité, assainissement, infrastructures, enseignement ou énergie<sup>173</sup>.

Toutefois, cette liberté demeure encadrée par des règles juridiques strictes. Elle fluctue selon les époques, les types de contrats et les besoins de la personne publique, formant ainsi une liberté à géométrie variable. Dans les contrats de partenariat, la marge de manœuvre contractuelle est particulièrement restreinte sur le plan formel en raison des mentions obligatoires imposées par la loi, notamment celles relatives au partage des risques entre les parties. Cette exigence traduit la volonté de transférer une partie des charges traditionnellement supportées par la collectivité vers le partenaire privé, tout en prévoyant des garanties adéquates. Dans ce type de contrat, les moyens importent moins que les résultats à atteindre, plaçant la notion de risque au cœur de la relation contractuelle. Le partage des risques apparaît ainsi comme l'une des motivations fondamentales du recours aux PPP.

Le transfert de risques permet au secteur public de se décharger de la responsabilité globale de projets souvent complexes, notamment ceux liés à la conception, la construction, les délais d'exécution ou l'exploitation, désormais assumés principalement par le partenaire privé<sup>174</sup>. Cette répartition s'effectue au cas par cas, en tenant compte des capacités et compétences respectives de chaque acteur. Le financement du projet est majoritairement assuré par le partenaire privé, bien que des fonds publics puissent compléter

---

<sup>173</sup> Zair Tarik, «Le partage des risques dans les contrats de partenariat public-privé », op.cit. p.50.

<sup>174</sup> El Anebri Hasna et Eloufir Chakib, « Concepts de partenariat public-privé et de gestion déléguée : étude comparative », op.cit. p.19.



ISSN :3085\_5055

العدد الثامن \_ نونبر 2025

مجلة إشكالات بحثية  
مجلة علمية محكمة تعنى بالأبحاث والدراسات  
في مختلف التخصصات

l'investissement. La rémunération du partenaire privé s'échelonne généralement sur toute la durée du contrat.

### **B. Le partenariat public-privé comme levier d'efficacité et d'attractivité territoriale : entre opportunité économique et logique de performance publique**

Le recours aux partenariats public-privé par les collectivités territoriales s'impose aujourd'hui comme un instrument stratégique permettant simultanément d'accroître l'efficacité de l'action publique locale et de renforcer l'attractivité des territoires. Par ce mécanisme, la personne publique poursuit des objectifs multiples : amélioration de la qualité des services offerts, réduction des dépenses budgétaires et modernisation des infrastructures grâce au déploiement de nouveaux équipements pris en charge par le partenaire privé, sans viser le partage des profits<sup>175</sup>. Cette orientation traduit une volonté d'optimiser les ressources publiques tout en garantissant une performance opérationnelle accrue, contribuant ainsi à renforcer la compétitivité et l'attractivité des collectivités territoriales sur les plans économique et social. L'introduction de pratiques transparentes et de procédures rigoureuses permet aux acteurs locaux de répondre plus efficacement aux défis financiers, économiques et sociaux inhérents à la gestion des services publics<sup>176</sup>.

Dans cette dynamique, le PPP s'inscrit dans une logique de transformation profonde de l'action communale. L'État marocain, endossant un rôle de régulateur, vise à instaurer une culture de transparence et de performance dans la gestion des services publics, démarche alignée sur les standards internationaux

---

<sup>175</sup> Marcou Gérard, « Le partenariat public-privé : retrait ou renouveau de l'intervention publique ? », in le Partenariat public-privé et les collectivités territoriales, Paris, La Documentation française, 2002, p. 13.

<sup>176</sup> Narhach Ahmed, « La responsabilité privée des services locaux à l'épreuve de la performance », REMALD, numéro 136, septembre-octobre 2017, p.153.



ISSN :3085\_5055

العدد الثامن \_ نونبر 2025

مجلة إشكالات بحثية  
مجلة علمية محكمة تعنى بالأبحاث والدراسات  
في مختلف التخصصات

et encouragée par les institutions financières mondiales. La diffusion des PPP s'explique par plusieurs facteurs convergents : la fragilité des finances publiques, l'insatisfaction croissante des citoyens face à la qualité des services, l'émergence d'une pensée néolibérale privilégiant l'efficacité du marché, et l'influence des modèles étrangers. Plus qu'un simple complément de moyens, le PPP transforme la gouvernance locale en articulant la légitimité politique des élus avec la performance opérationnelle du partenaire privé, instaurant ainsi une culture de gestion fondée sur l'efficacité, la redevabilité et l'innovation. Les méthodes de gestion privée, incluant les indicateurs de performance et l'optimisation des coûts, permettent aux communes d'améliorer substantiellement leurs services tout en renforçant leur attractivité territoriale.

La libre administration des communes leur confère la faculté de choisir entre gestion directe ou externalisée. Dans un contexte marqué par les contraintes budgétaires et la libéralisation économique, le recours à la gestion privée des services publics locaux (eau, électricité, transport, assainissement, infrastructures, énergie...) s'est significativement intensifié. Cette évolution s'appuie sur un cadre juridique progressivement consolidé : depuis la constitution de 1962<sup>177</sup>, en passant par les chartes communales de 1976<sup>178</sup> et 2002<sup>179</sup>, jusqu'à la constitution de 2011 et la loi organique 113-14<sup>180</sup>, qui encadrent minutieusement la décentralisation et les partenariats. Les articles 92 et 149 de la loi 113-14 autorisent explicitement les communes à conclure des conventions de coopération ou de partenariat avec divers acteurs, publics ou privés, en établissant une distinction claire entre partenariat et coopération. Le PPP peut

---

<sup>177</sup> Dahir du 17 rejev (14 décembre 1962) relatif à la promulgation de la constitution de 1962, B.O n° 2616 bis du 22 rejev I 1382 (19 décembre 1962).

<sup>178</sup> La loi promulguée par le dahir portant loi n° 1-76-583 du 5 chaoual 1396 (30 septembre 1976) relative à l'organisation communale, (B.O. 1er octobre 1976).

<sup>179</sup> La loi n° 78-00 portant charte communale, promulguée par Dahir n° 1-02-297 du 25 rejev 1423 (3 octobre 2002), B.O.R.M. n° 5058 du 16 ramadan 1423 (21 novembre 2002).

<sup>180</sup> La loi organique n° 113-14 relative aux communes, promulguée par Dahir n° 1-15-85 du 20 ramadan 1436 (7 juillet 2015), Bulletin Officiel N° 6440 du 09 Joumada I 1437 (18 Février 2016).



ISSN :3085\_5055

العدد الثامن \_ نونبر 2025

مجلة إشكالات بحثية  
مجلة علمية محكمة تعنى بالأبحاث والدراسات  
في مختلف التخصصات

être envisagé au sens large (concession, gestion déléguée, SDL) ou au sens strict (contrat de partenariat inspiré du modèle britannique PFI ou du contrat français de 2004), sa réglementation nationale étant précisée par la loi 86-12 de 2015.

Lorsque le PPP comporte une composante de construction, le partenaire privé bénéficie d'une latitude significative pour concevoir et réaliser l'équipement, tout en assurant un service complet intégrant conception, exploitation et maintenance. Le contrat intègre systématiquement l'obligation d'évaluation préalable, s'inspirant du nouveau management public axé sur la performance et les résultats. Cette évaluation permet de comparer le PPP aux autres modes de réalisation, d'apprécier les risques, les coûts, la complexité, la satisfaction des usagers et la contribution au développement durable. Cette démarche structurée sécurise le recours aux PPP et garantit que les choix opérés servent effectivement l'intérêt général tout en renforçant la capacité opérationnelle des collectivités territoriales, conformément à l'article 4 du décret du 13 mai 2015<sup>181</sup>.

La philosophie fondamentale de ces contrats repose sur l'articulation entre efficience opérationnelle et attractivité territoriale : l'administration tire parti des capacités de financement et de gestion du partenaire privé, tout en permettant aux équipements de générer des usages complémentaires à ceux initialement prévus<sup>182</sup>. Les PPP offrent ainsi l'opportunité de réaliser des projets sans alourdir la charge budgétaire publique, de mobiliser des financements privés, de transférer certains coûts aux usagers et de générer de nouvelles ressources par le partage des bénéfices. Ils améliorent substantiellement la qualité des services publics, assurent la continuité des missions de l'administration et contribuent au développement durable

---

<sup>181</sup> Décret n° 2-15-45 du 24 rejeb 1436 (13 mai 2015) pris pour l'application de la loi n° 86-12 relative aux contrats de partenariat public-privé.

<sup>182</sup> El Anebri Hasna et Eloufir Chakib, « Concepts de partenariat public-privé et de gestion déléguée : étude comparative », op.cit. p.18.



ISSN :3085\_5055

العدد الثامن \_ نونبر 2025

مجلة إشكالات بحثية  
مجلة علمية محكمة تعنى بالأبحاث والدراسات  
في مختلف التخصصات

grâce à la mise en place d'infrastructures innovantes et respectueuses de l'environnement<sup>183</sup>. Les contrats de longue durée favorisent par ailleurs la stabilité économique et politique, atténuent l'impact des cycles électoraux et renforcent la contestabilité des marchés locaux.

Il convient fondamentalement de souligner que le recours au partenariat public-privé pour la fourniture de services et d'infrastructures publiques, s'il présente de nombreux avantages, demeure une solution complexe à mettre en œuvre et à accompagner sur la durée.

## **II. Les limites et dérives potentielles des partenariats public-privé : entre dépendance structurelle et défi de la gouvernance contractuelle**

Le contrat de partenariat public-privé, dans son acception stricte, présente plusieurs dérives potentielles (A) qui appellent des réformes pour garantir son efficacité dans le contexte marocain (B).

### **A. Les risques d'un modèle déséquilibré : gouvernance contractuelle, asymétrie d'expertise et captation de l'intérêt public**

L'adoption des partenariats public-privé, si elle ouvre des perspectives de modernisation, révèle dans son application plusieurs fragilités structurelles. Ce modèle, bien qu'étant un outil central de la gestion des services publics locaux, comporte des risques substantiels lorsque les équilibres contractuels et institutionnels ne sont pas correctement établis. L'un des enjeux majeurs réside dans l'érosion potentielle du contrôle des communes sur des services essentiels. Selon sa conception, le contrat de PPP peut soit permettre une régulation efficace - offrant à la collectivité la capacité de piloter le partenaire privé, de fixer des objectifs précis et de sanctionner les manquements - soit engendrer une dépendance structurelle. Celle-

---

<sup>183</sup> Mohamed Benlahcen Tlemçani, Iqbal Toumi, « Le partenariat public-privé, un outil de développement durable ? », Critique économique n° 17 2006, pp.55.56.



ISSN :3085\_5055

العدد الثامن \_ نونبر 2025

مجلة إشكالات بحثية  
مجلة علمية محكمة تعنى بالأبحاث والدراسات  
في مختلف التخصصات

ci est accentuée par l'asymétrie d'information entre les parties, la complexité technique des projets et la durée des engagements, qui compliquent toute renégociation ou résiliation anticipée.

La faiblesse relative des communes en matière d'expertise technique et juridique face à des opérateurs privés aguerris aggrave cette vulnérabilité. Les grandes entreprises, dotées de ressources considérables, d'outils financiers sophistiqués et de compétences spécialisées, peuvent imposer leurs conditions, plaçant la collectivité en position d'infériorité lors de la négociation et tout au long de l'exécution contractuelle. Ce déséquilibre accroît les risques de perte d'autonomie, d'endettement excessif et d'affaiblissement de l'intérêt général. Une définition imprécise des besoins et des résultats attendus peut en outre conduire à des contrats inadaptés, transformant le service public en un produit financier davantage orienté vers la rentabilité de l'opérateur que vers la satisfaction des usagers. Dans certains cas, le PPP est instrumentalisé pour contourner les contraintes budgétaires immédiates, mais il peut en réalité constituer un endettement public différé, reporté sur les générations futures.

La durée prolongée des contrats de partenariat accroît également l'exposition aux aléas. Elle rigidifie la gestion budgétaire des collectivités, restreint leur capacité à réallouer les ressources en fonction des priorités locales et compromet la réalisation effective des objectifs initiaux. Les indicateurs de performance peuvent perdre en pertinence avec le temps, tandis que l'évolution des attentes citoyennes ou du contexte économique peut rendre le cadre contractuel obsolète. La complexité du partage des risques entre la collectivité et son partenaire privé représente un autre écueil. Il s'agit pourtant de répartir ces risques - financiers, opérationnels, juridiques, environnementaux et liés à la demande - de manière rationnelle, en fonction de la capacité de chaque partie à les assumer. Toutefois, cette répartition demeure souvent difficile à évaluer ex ante et à ajuster dans la durée, exposant la collectivité à des engagements financiers imprévus.



ISSN :3085\_5055

العدد الثامن \_ نونبر 2025

مجلة إشكالات بحثية  
مجلة علمية محكمة تعنى بالأبحاث والدراسات  
في مختلف التخصصات

La gestion des risques contractuels doit également anticiper les conséquences liées à l'échéance du contrat. La réversibilité des prestations, la distinction entre les actifs revenant à la collectivité et ceux relevant du partenaire privé, ainsi que la continuité du service public peuvent s'avérer problématiques. En l'absence de mécanismes clairs de transition ou de reprise en main par la commune, le PPP peut générer des interruptions de service ou des coûts supplémentaires, entamant la crédibilité de l'administration locale.

Par ailleurs, le recours systématique aux PPP peut affaiblir les compétences internes des communes. La dépendance accrue envers les opérateurs privés freine le développement d'une ingénierie publique robuste et réduit la capacité des collectivités à gérer leurs services en régie. S'instaure alors un cercle d'interdépendance où la commune devient progressivement tributaire de l'expertise externe pour la planification, la mise en œuvre et l'évaluation de ses projets. Les petites collectivités, dépourvues de ressources techniques et juridiques suffisantes, y sont particulièrement vulnérables, ce qui accroît le risque de dérives financières, contractuelles et de captation de l'intérêt public par des acteurs privés.

Enfin, la complexité des contrats et l'asymétrie d'information entre les parties peuvent engendrer des tensions en matière de gouvernance. Le déséquilibre dans la négociation et l'exécution des contrats peut nuire à la transparence et à la redevabilité, compliquant le contrôle effectif par la commune et les citoyens. Le partage des risques, bien que constitutif du modèle PPP, peut paradoxalement conduire à un transfert excessif de responsabilités vers le partenaire privé, exposant la collectivité à des conséquences financières ou opérationnelles non maîtrisées.

En définitive, le PPP comporte des vulnérabilités structurelles et contractuelles susceptibles d'entraver la capacité des communes à exercer pleinement leurs compétences. La longue durée des engagements, l'asymétrie d'expertise, la complexité technique et financière, ainsi que les défis de gouvernance et de



ISSN :3085\_5055

العدد الثامن \_ نونبر 2025

مجلة إشكالات بحثية  
مجلة علمية محكمة تعنى بالأبحاث والدراسات  
في مختلف التخصصات

contrôle dessinent les contours d'un modèle qui, sans garde-fous suffisants, peut rapidement devenir déséquilibré et compromettre la préservation de l'intérêt général.

## **B. Vers une régulation vertueuse et durable des partenariats public-privé : conditions de réussite et garanties de transparence**

L'optimisation des partenariats public-privé nécessite l'instauration de mécanismes de régulation robustes, assurant la pérennité du service public tout en garantissant la défense de l'intérêt général. La transparence opérationnelle s'impose comme un pilier fondamental, concernant tant l'attribution des marchés que la communication sur leurs clauses et performances, ou encore l'évaluation systématique des résultats. Cette exigence de clarté s'accompagne nécessairement de procédures de suivi et d'évaluation permanente, permettant de vérifier l'adéquation du service rendu avec les attentes initiales et le respect des engagements souscrits. Cette démarche inclusive suppose également une participation active des citoyens et de la société civile au contrôle des obligations contractuelles, consolidant ainsi la redevabilité et la légitimité démocratique du processus.

La mise en place d'un cadre institutionnel et juridique précis représente une condition indispensable à la sécurisation de ces collaborations. La loi 86-12 en constitue le fondement au Maroc, déterminant les conditions et limites du recours aux PPP, tout en encadrant les procédures d'évaluation préalable et d'autorisation des projets. L'institution d'instances de contrôle et de suivi indépendantes permet de renforcer la fiabilité des expertises et de prévenir les éventuels dérapages. Ce dispositif légal assure la conformité des partenariats aux impératifs de bonne gouvernance, tout en définissant avec précision les droits et obligations des parties et en sécurisant les engagements financiers et opérationnels.



ISSN :3085\_5055

العدد الثامن \_ نونبر 2025

مجلة إشكالات بحثية  
مجلة علمية محكمة تعنى بالأبحاث والدراسات  
في مختلف التخصصات

Le renforcement des capacités des collectivités territoriales apparaît comme un autre levier déterminant. Les communes doivent développer une ingénierie contractuelle suffisante pour négocier, piloter et évaluer les projets avec efficacité. Les évaluations ex ante et ex post revêtent une importance capitale pour apprécier la pertinence des opérations, l'adéquation de la répartition des risques et la qualité réelle du service délivré. L'évaluation préalable, rendue obligatoire par l'article 2 de la loi 86-12, consiste à définir le besoin avec précision avant tout engagement contractuel et à procéder à une analyse comparative des différents modes de réalisation envisageables. Cette démarche doit être conduite par une instance collégiale indépendante, garante de la crédibilité et de l'objectivité des décisions.

Le partage raisonné des risques demeure un principe structurant des PPP. Il permet d'assurer la continuité du service public tout en transférant vers les partenaires privés les aléas que la commune ne peut gérer avec efficacité. Cette répartition doit obéir à une logique rationnelle et proportionnée aux capacités respectives : les risques commerciaux, tels que ceux liés à la demande ou à la production, incombent généralement au partenaire privé, tandis que les risques politiques et réglementaires relèvent de la personne publique. Une certaine flexibilité dans cette répartition s'avère nécessaire pour s'adapter à l'évolution des contingences financières, juridiques et opérationnelles, tout en optimisant l'emploi des deniers publics et en limitant l'exposition des contribuables.

Malgré l'apport indéniable du secteur privé dans l'accélération des investissements et la modernisation des infrastructures, la satisfaction des besoins collectifs reste une mission fondamentale des communes. La seule capacité financière des opérateurs privés ne suffit pas à garantir le succès des PPP, particulièrement lorsque les contrats deviennent obsolètes ou déséquilibrés. Ces déséquilibres peuvent



ISSN :3085\_5055

العدد الثامن \_ نونبر 2025

مجلة إشكالات بحثية  
مجلة علمية محكمة تعنى بالأبحاث والدراسات  
في مختلف التخصصات

engendrer un rapport de force défavorable, où les délégataires revendiquent une autonomie accrue tandis que les collectivités s'efforcent de préserver leur maîtrise des services essentiels.

La régulation des PPP doit également s'inscrire dans une perspective de gouvernance démocratique et sociale. Le respect des principes constitutionnels de 2011, incluant la garantie des droits fondamentaux, l'égalité d'accès aux services publics et l'État social, s'impose comme une exigence absolue. Les mécanismes de contrôle et d'évaluation doivent assurer que les choix contractuels servent effectivement l'intérêt général sans compromettre ni les droits des citoyens ni la viabilité financière et économique du territoire. Le Conseil économique, social et environnemental a d'ailleurs souligné l'importance de protéger à la fois les citoyens et les finances publiques, en limitant le recours aux PPP aux projets présentant une complexité technique ou financière avérée, tels que les transports intégrés ou les infrastructures numériques.

La régulation vertueuse et durable des PPP implique ainsi la recherche constante d'un équilibre délicat entre performance économique, maîtrise publique et transparence décisionnelle. Les contrats doivent être conçus pour garantir la continuité du service, optimiser l'utilisation des ressources publiques, répartir équitablement les risques et assurer un suivi démocratique et responsable, tout en valorisant les compétences et financements du secteur privé. Dans cette configuration, le PPP peut s'affirmer comme un instrument performant au service de la modernisation et de l'efficacité de l'action publique locale, à la condition expresse que les principes de transparence, de gouvernance éclairée et de contrôle rigoureux soient scrupuleusement respectés.



ISSN :3085\_5055

العدد الثامن \_ نونبر 2025

مجلة إشكالات بحثية  
مجلة علمية محكمة تعنى بالأبحاث والدراسات  
في مختلف التخصصات

## Conclusion

En conclusion, les partenariats public-privé ne doivent être ni rejetés systématiquement, ni considérés comme une solution universelle. Ils constituent avant tout un instrument stratégique parmi d'autres, à mobiliser de manière ciblée, en veillant à une définition claire des besoins en amont et à un accompagnement rigoureux du partenaire privé tout au long du projet, tout en diversifiant les modes de gouvernance et de contractualisation.

La performance et la qualité des services dépendent étroitement d'une gouvernance efficace, fondée sur des indicateurs pertinents et un suivi rigoureux. Leur succès repose sur l'action coordonnée de l'ensemble des acteurs impliqués et sur l'adhésion des citoyens, dont la participation et le contrôle social renforcent la légitimité et la transparence des décisions.

Lorsqu'ils sont bien encadrés, les PPP représentent une opportunité stratégique majeure pour les communes. Ils permettent de pallier le déficit de ressources financières, de renforcer la capacité d'investissement locale et de réaliser des projets structurants qui seraient difficiles à financer par les seuls budgets publics. Par ailleurs, ils offrent la possibilité d'améliorer la qualité des services, d'introduire des innovations technologiques et managériales, et de professionnaliser la gestion des équipements publics, contribuant ainsi à une action publique locale plus efficace, durable et orientée vers l'intérêt général.



## Bibliographie

- I. Dahir n° 1-11-91 du 27 chaabane 1432 (29 juillet 2011) portant promulgation du texte de la Constitution (BO n° 5964 bis du 30 juillet 2011).
- II. Décret n° 2-15-45 du 24 regeb 1436 (13 mai 2015) pris pour l'application de la loi n° 86-12 relative aux contrats de partenariat public-privé.
- III. El Anebri Hasna et Eloufir Chakib, « Concepts de partenariat public-privé et de gestion déléguée : étude comparative », REGS, N°6 juin 2016.
- IV. « Gestion déléguée des services publics au service de l'utilisateur », Rapport du Conseil Economique, Social et en Environnemental, Saisine n°18 / 2015.
- V. La loi n° 86-12 du 24 décembre 2014 relative aux contrats de partenariat public-privé (B.O. n° 6332 du 5 février 2015).
- VI. La loi organique n° 113-14 relative aux communes, promulguée par Dahir n° 1-15-85 du 20 ramadan 1436 (7 juillet 2015), Bulletin Officiel N° 6440 du 09 Joumada I 1437 (18 Février 2016).
- VII. Marcou Gérard, « Le partenariat public-privé : retrait ou renouveau de l'intervention publique ? », in le Partenariat public-privé et les collectivités territoriales, Paris, La Documentation française, 2002.
- VIII. Mohamed Benlahcen Tlemçani, Iqbal Toumi, « Le partenariat public-privé, un outil de développement durable ? », Critique économique n° 17 2006.
- IX. Narhach Ahmed, « La responsabilité privée des services locaux à l'épreuve de la performance », REMALD, numéro 136, septembre-octobre 2017.
- X. Zair Tarik, « Le partage des risques dans les contrats de partenariat public-privé », REMALD, Coll. Etudes, numéro 133, mars-avril 2017.