



ISSN :3085_5055

العدد الرابع عشر_ يوليو 2026

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

ذ. المهدي منشيد

أستاذ القانون العام والعلوم السياسية

كلية العلوم القانونية والاقتصادية-بالمحمدية-

إشكالية الإعلام والتواصل العمومي والثقة في الإدارة العمومية بالمغرب:

بين الإصلاح المؤسسي ومتطلبات المواطن الرقمي

الملخص:

تتناول هذه الدراسة العلاقة بين الإعلام والتواصل العمومي والثقة في الإدارة العمومية بالمغرب في ظل التحولات الرقمية والإصلاحات المؤسساتية التي تعرفها الدولة. وتنطلق من فرضية مفادها أن بناء الثقة لم يعد مرتبطاً فقط بجودة الخدمات العمومية، بل أصبح رهيباً أيضاً بفعالية التواصل العمومي، وشفافية الخطاب الإداري، وقدرة الإدارة على التفاعل مع انتظارات المواطن الرقمي. كما تسلط الدراسة الضوء على التحديات التي تواجه الإدارة المغربية في مجال التواصل المؤسساتي، لاسيما ضعف التنسيق، وتعقيد اللغة الإدارية، ومحدودية التواصل التفاعلي، مع التأكيد على أن تطوير الإعلام والتواصل العمومي يشكل رافعة أساسية لتعزيز الثقة وترسيخ الحكامة الجيدة ودعم شرعية السياسات العمومية.

الكلمات المفتاحية: الإعلام؛ التواصل العمومي؛ الثقة؛ الإدارة

العمومية؛ المواطن الرقمي؛ الحكامة الجيدة.

Résumé: cette étude analyse les liens entre les médias, la communication publique et la confiance dans l'administration publique au Maroc, dans un contexte marqué par la transformation numérique et les réformes institutionnelles. Elle repose sur l'idée que la confiance des citoyens ne dépend plus uniquement de la qualité des services publics, mais également de l'efficacité de la communication publique, de la transparence du discours administratif et de la capacité des institutions à répondre aux attentes du citoyen numérique. L'étude met également en évidence les principaux défis auxquels fait face l'administration marocaine, notamment la faiblesse de la coordination institutionnelle, la complexité du langage administratif et les limites de la communication interactive. Elle souligne enfin que le renforcement de la communication publique constitue un levier essentiel pour consolider la confiance des citoyens, promouvoir la bonne gouvernance et renforcer la légitimité des politiques publiques.

Mots-clés Médias ; Communication publique ; Confiance ; Administration publique ; Citoyen numérique ; Bonne gouvernance:



المقدمة:

أضحت العلاقة بين الإعلام والتواصل العمومي والثقة في الإدارة العامة من أكثر العلاقات تركيباً في تحليل التحولات التي تعرفها الدولة المعاصرة، وذلك بالنظر إلى ما أضحى يفرضه منطق الحكامة الجيدة من شفافية في القرار العمومي، ووضوح في مساراته، وقدرة على التفسير والإقناع، وتفاعل سريع مع انتظارات المواطنين. ولم يعد الإعلام، في هذا السياق، مجرد قناة لنقل الأخبار أو فضاء لتداول الوقائع، بل أصبح وسيطاً تفسيرياً يضطلع بدور أساسي في تقريب السياسة العمومية من المواطن، وفي مساءلة مضامينها وأثارها، وفي المساهمة في إنتاج المعنى العمومي حولها¹.

وفي السياق المغربي، تكتسب هذه العلاقة أهمية مضاعفة، بالنظر إلى التحولات الكبرى التي عرفتها الإدارة العمومية خلال السنوات الأخيرة، سواء على مستوى التحديث المؤسسي، أو على مستوى الرقمنة، أو على مستوى إعادة بناء علاقة الدولة بالمواطن في ضوء متطلبات النجاعة والشفافية والإنصات.

فقد أصبح المواطن المغربي، بفعل التحول الرقمي واتساع استعمال المنصات الإلكترونية ووسائل التواصل الاجتماعي، أكثر حضوراً في الفضاء العمومي، وأكثر قدرة على تتبع القرارات العمومية، ومقارنتها، وتقييمها، والتفاعل السريع معها. وهذا ما يجعل الإدارة العمومية أمام تحدٍّ مزدوج: من جهة، تطوير بنيتها التنظيمية والتقنية، ومن جهة ثانية، تجديد أدوات تواصلها العمومي بما ينسجم مع منطق المواطن الرقمي، الذي لم يعد يكتفي بالمعلومة المجردة، بل يطالب بالمعلومة الفورية، والمفسرة، والموثقة، والقابلة للتدقيق والمساءلة².

غير أن هذا التحول لا يمر من دون إشكالات بنيوية عميقة. فالملاحظة الأساسية التي تفرض نفسها في السياق المغربي هي أن ضعف الثقة في الإدارة العمومية لا يرتبط فقط بفعالية الخدمات أو بطء المساطر، بل يرتبط أيضاً، وبدرجة كبيرة، بكيفية تواصل الإدارة مع المجتمع، وبمدى قدرة الوسائط الإعلامية على تفسير القرار العمومي ونقله بلغة مفهومة ومتوازنة. وفي كثير من الحالات، يتسبب غياب التوضيح الكافي، أو التعقيد في الصياغة الإدارية، أو ضعف التنسيق بين

¹ *Aperçu de la communication publique au Maroc : Voix citoyenne au Maroc*, OCDE, pp. 1-12.

² *Organisation de coopération et de développement économiques. (2022). Communication publique accessible et inclusive (pp. 5-17). OCDE.*



المؤسسات العمومية ووسائل الإعلام، في اتساع فجوة الفهم وخلق نوع من التوتر بين الإدارة والمواطن، بما ينتج عنه التباس في التأويل، وتضارب في التوقعات، واهتزاز في الثقة.

وتزداد حدة هذه الإشكالية عندما يتعلق الأمر بـ **المواطن الرقمي**، ذلك الفاعل الجديد الذي أصبحت علاقته بالإدارة تتشكل داخل فضاء متصل وسريع التفاعل، تهيمن عليه السرعة في تداول المعطيات، وتعدد المصادر، وتراجع الوسائط التقليدية في احتكار المعلومة. فالمواطن الرقمي لا ينتظر البيان الرسمي وحده، بل يقارن بينه وبين ما يتداوله الفضاء الافتراضي من آراء وتحليلات وتسريبات ومقاطع مقتطفة، الأمر الذي يفرض على الإدارة العمومية أن تعيد بناء أدواتها التواصلية على أسس أكثر شفافية، ومرونة، واستباقية.

ومن ثم، فإن الثقة لم تعد تُبنى فقط على ما تقدمه الإدارة من خدمات، بل أيضا على قدرتها على شرح ما تقوم به، وعلى سرعة استجابتها، وعلى انسجام خطابها مع الواقع، وعلى قابليتها للإنصات والتفاعل³.

ومن هذا المنظور، يصبح التواصل العمومي جزءا من الإصلاح المؤسسي ذاته، وليس مجرد وظيفة ملحقه به. فالإصلاح المؤسسي لا يكتمل إذا انصب فقط على البنية القانونية والتنظيمية، دون أن يشمل البعد التواصلية القادر على ترجمة الإصلاح إلى معنى اجتماعي مفهوم ومقبول. إذ إن كثيرا من السياسات العمومية، مهما بلغت من النجاعة التقنية، قد تفقد جزءا مهما من أثرها إذا لم تُرافق بتواصل فعال يشرح أهدافها ومبرراتها وحدودها وآثارها، ويقربها من الجمهور المستهدف. وعليه، فإن الإعلام والتواصل العمومي يكتسبان وظيفة استراتيجية في بناء الشرعية العمومية، لأنهما يشكلان الجسر الذي يربط القرار بالمجتمع، ويحول السياسة العمومية من نص قانوني أو إداري مغلق إلى موضوع للنقاش العمومي الواعي.

³ OCDE : *Communication publique accessible et inclusive*, op-cite, pp. 10-18.



ISSN :3085_5055

العدد الرابع عشر_ يوليو 2026

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

ويلاحظ، في هذا الإطار، أن الإدارة المغربية قطعت أشواطاً لا بأس بها في مجالات الرقمنة، وتحديث الإدارة، وتبسيط المساطر، وإرساء بعض أدوات التواصل المؤسسي، غير أن هذه المكتسبات لا تزال تصطدم بحدود عملية تتعلق بتفاوت قدرات الإدارات، وباختلالات التنسيق الداخلي، وبمحدودية التكوين المتخصص في التواصل العمومي، وبضعف الاستثمار في تبسيط اللغة الإدارية وتكييفها مع المتلقي العمومي.

كما أن الحضور المتزايد للإعلام الرقمي لم يقابله دائماً تأهيل مماثل للخطاب العمومي الرسمي، بحيث ظلت بعض المؤسسات تعتمد منطق البلاغات التقليدية أكثر مما تعتمد منطق التواصل التفاعلي، وهو ما يقلص من قدرة الإدارة على مواكبة الإيقاع الجديد للمجال العمومي الرقمي⁴.

ومن هنا تنبع أهمية هذه الدراسة، التي تسعى إلى مقارنة إشكالية الإعلام والتواصل العمومي والثقة في الإدارة العمومية بالمغرب من زاوية تركيبية تجمع بين البعد المؤسسي والبعد الاتصالي والبعد الرقمي. فالدراسة لا تكتفي بوصف مظاهر الخلل أو التشخيص العام، بل تحاول مساءلة العلاقة بين ثلاثية: الإصلاح المؤسسي، والتواصل العمومي، ومتطلبات المواطن الرقمي. كما تحاول أن تبين كيف يمكن لضعف أحد هذه الأبعاد أن يؤثر سلباً في البعدين الآخرين، وكيف يمكن، في المقابل، لتقوية التواصل العمومي وتحديثه أن يساهم في رفع مستوى الثقة في الإدارة وتثبيت شرعيتها الاجتماعية⁵.

⁴ BENABDELHAK, Kaoutar. (2020). Place des NTIC et de la communication digitale au sein de l'administration publique marocaine à l'ère du covid-19. Revue Française d'Économie et de Gestion, 1(5), pp. 3-14.

⁵ منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية. (2021). التواصل العمومي المتاح والشامل. باريس: منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية.



المبحث الأول:

الإطار المفاهيمي والنظري

يقتضي تناول إشكالية الإعلام والتواصل العمومي والثقة في الإدارة العمومية بالمغرب، من منظور علمي رصين، الوقوف عند المفاهيم المؤسسة لهذا الحقل، وتحديد مضامينه النظرية، واستجلاء علاقات التداخل بين الدولة والمجتمع في سياق التحول الرقمي وتنامي المطالب المرتبطة بالشفافية والنجاعة. فالموضوع لا يتعلق بمجرد مجاورة بين الإعلام والإدارة، بل يتصل ببنية أوسع تضم الحكامة العمومية، وبناء الثقة، وإعادة تعريف أدوار الوسيط الإعلامي في زمن المواطن الرقمي⁶.

لقد أصبح الإعلام العمومي، في الأدبيات الحديثة، أكثر من مجرد أداة لنقل الخبر؛ إذ بات يُنظر إليه بوصفه آلية من آليات الفعل العمومي، ووسيلة لتشكيل المعنى المشترك حول القرار العمومي، وأداة لتقريب السياسات العمومية من الجمهور عبر الشرح والتفسير والتأطير. كما أن التحول الرقمي فرض على المؤسسات العمومية أن تعيد النظر في أنماط تواصلها، حتى لا يظل الخطاب الإداري محصوراً في البلاغات الرسمية الصلبة، بل يصبح تواصلاً موجهاً إلى جمهور متنوع وواع وناقد⁷.

كما أن التواصل العمومي لم يعد يقتصر على مجرد نقل المعطيات من الإدارة إلى المواطن، بل صار يمثل ممارسة مؤسسية مركبة، تقوم على تبسيط المعلومة، وتيسير الولوج إليها، وتكييفها مع مختلف الفئات، وإتاحة إمكانيات التفاعل. وعليه، فإن جودة التواصل العمومي أصبحت جزءاً من جودة الحكامة نفسها، لأن ضعف الشرح أو غياب التنسيق أو تعقد اللغة الإدارية يؤدي إلى اتساع فجوة الفهم بين الإدارة والمواطن.

6: بيوارين، حميد، "دور الإعلام الرقمي في تحسين التواصل المؤسسي داخل الإدارات العمومية المغربية"، مجلة الدراسات الإعلامية، العدد 28، 2024، ص. 14-1.

7 المجلس الاقتصادي والاجتماعي والبيئي، حكمة المرافق العمومية، الرباط، 2020، ص. 18-5.

أما الثقة في الإدارة العامة، فهي مفهوم مركزي في تحليل أداء الدولة الحديثة، لأنها تعبّر عن درجة قبول المواطنين للمؤسسات العمومية واستعدادهم للتعامل معها بوصفها مؤسسات عادلة وفعالة ويمكن توقع سلوكها. وهذه الثقة لا تُبنى على جودة الخدمات فقط، بل كذلك على شفافية القرار، وعلى صراحة التواصل، وعلى عدالة المساطر، وعلى الإحساس العام بأن الإدارة تحترم المواطن وتعامله بوصفه شريكاً لا مجرد مرتفق.

أولاً: الإعلام العمومي بين الوظيفة الإخبارية والوظيفة التفسيرية

يمثل الإعلام العمومي أحد المرتكزات الأساسية في تنظيم المجال العمومي، خاصة عندما يتعلق الأمر بالقرارات والسياسات التي تمس جمهوراً واسعاً. غير أن وظيفته لا تنحصر في نقل الخبر كما هو، بل تتعداها إلى شرحه، وربطه بسياقه، وتبسيط دواعيه، وتمكين الجمهور من استيعاب أبعاده. ومن ثم، فإن الإعلام العمومي لا يكتفي بالتبليغ، بل يساهم في إنتاج المعنى العمومي حول الفعل الإداري والسياسي⁸.

وتزداد أهمية هذه الوظيفة التفسيرية حين يتعلق الأمر بملفات معقدة أو إجراءات تمس الحياة اليومية للمواطنين. ففي هذه الحالات، لا يكفي إصدار البلاغات أو القرارات، بل يصبح لزماً على المؤسسات أن ترافقها بشرح وتوضيحات وأجوبة مسبقة، حتى لا تتحول المعلومة إلى مصدر غموض أو ارتباك. وهنا يتجلى دور الإعلام العمومي كوسيط تفسيري⁹، يربط بين لغة الإدارة ولغة المواطن، ويساعد في تخفيف حدة التوتر بين القرار العمومي والمتلقين.

ثانياً: التواصل العمومي بوصفه ممارسة للحكمة

إذا كان الإعلام مجالاً أوسع تتقاطع فيه الصحافة والمؤسسات والوسائط، فإن التواصل العمومي يمثل التعبير المنظم عن إرادة الدولة في شرح أفعالها وتوضيح خياراتها. وهو بهذا المعنى لا يُختزل في الخطاب الإداري، بل يدخل في صميم الحكامة الجيدة، لأنه يساهم في تقليص فجوة الفهم، وتعزيز الشفافية، وتحسين قابلية القرار للتقبل والتأويل السليم.

8 بيواراين، حميد. (2024). دور الإعلام الرقمي في تحسين التواصل المؤسسي داخل الإدارات العمومية المغربية. مجلة الدراسات الإعلامية، العدد 28، المركز الديمقراطي العربي، برلين، ص. 3-8.

9 المجلس الاقتصادي والاجتماعي والبيئي، إحالة ذاتية رقم 13/2013، حكمة المرافق العمومية، الرباط، 2013، ص. 32-40.



وتقوم هذه الممارسة على مجموعة من المبادئ الأساسية، من بينها: الوضوح، والملاءمة، والاستباق، والإنصات، وتبسيط اللغة، واحترام حق المرتفق في فهم ما يهمه من معطيات. كما تفترض وجود تنسيق داخلي بين مختلف المؤسسات، حتى لا تتعدد الرسائل أو تتناقض، لأن هذا التناقض يؤدي غالباً إلى فقدان الثقة بدل تعزيزه¹⁰.

ثالثاً: الثقة في الإدارة العامة وأبعادها التحليلية

الثقة في الإدارة العمومية مفهوم مركب، يتداخل فيه القانوني والسياسي والاجتماعي. فهي لا تعني فقط الرضا العابر عن خدمة عمومية، بل تشير إلى استقرار نسبي في علاقة المواطن بالمؤسسات، وإلى إحساسه بأن الإدارة تعمل وفق قواعد منصفة وواضحة. ومن هنا، فإن الثقة تمثل رأسماً رمزياً تراكمياً، يتغذى من الفعلية والنزاهة والقرب من المواطن، ويمكن أن يتآكل بسرعة إذا غابت الشفافية أو تعقدت المساطر أو غاب الشرح الكافي.

وتشير الأدبيات إلى أن الثقة تتأسس على ثلاثة مستويات رئيسية: الكفاءة، أي قدرة الإدارة على تقديم الخدمة؛ والنزاهة، أي التزامها بالشفافية والعدالة؛ والقرب، أي استعدادها للإنصات والتفاعل وتبسيط المساطر. وكلما تحققت هذه المستويات، ارتفع منسوب الثقة، وكلما ضعفت، اتسعت الهوة بين الإدارة والمواطن¹¹.

رابعاً: المواطن الرقمي وتحول شروط التلقي

أحدث التحول الرقمي تغييراً بنوياً في موقع المواطن داخل المجال العمومي، إذ لم يعد متلقياً سلبياً للمعلومة، بل أصبح فاعلاً رقمياً يشارك في إنتاجها وتداولها وتقييمها. وهذا التحول فرض على الإدارة العمومية أن تنتقل من منطق الاتصال الأحادي إلى منطق التفاعل والتجاوب، خاصة في ظل انتشار المنصات الرقمية التي أصبحت تشكل فضاءً موازياً لتشكيل الرأي العام.

وفي المغرب، أفرزت رقمنة الخدمات العمومية توسعاً في استخدام التطبيقات والبوابات الإلكترونية لتيسير الولوج إلى الخدمات، كما أبرزت الحاجة إلى تعزيز البنية التقنية، وتطوير التكوين، ومواجهة مقاومة التغيير داخل بعض

10 بهلال، محمد. (2014). الحكامة بالمغرب بين الخطاب والسياسات والواقع. مبادرة الإصلاح العربي. ص. 39-50.

11 بيوارين، دور الإعلام الرقمي في تحسين التواصل المؤسسي داخل الإدارات العمومية. مرجع سابق. ص. 10-14.



ISSN :3085_5055

العدد الرابع عشر_ يوليو 2026

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

المؤسسات. وقد تبين أن التحول الرقمي لا ينجح إذا اقتصر على الأدوات، بل يتطلب تحولاً أعمق في الثقافة الإدارية وفي مفهوم الخدمة العمومية ذاته.¹²

المبحث الثاني:

التحول المؤسسي للإدارة العمومية بالمغرب

يشكل التحول المؤسسي للإدارة العمومية بالمغرب أحد أبرز مداخل تحديث الدولة وإعادة بناء علاقتها بالمواطن في سياق تتقاطع فيه رهانات النجاعة والشفافية والرقمنة. فلم يعد الحديث عن الإصلاح الإداري يقتصر على تحسين بعض الإجراءات أو تبسيط عدد محدود من المساطر، بل أصبح يرتبط بإعادة صياغة فلسفة الخدمة العمومية نفسها، وتغيير نمط اشتغال الإدارة، وتحويلها من إدارة تقليدية ثقيلة إلى إدارة أكثر انفتاحاً ومرونة واستجابة للتحولات المجتمعية والتكنولوجية.¹³

وقد عرف المغرب، خلال السنوات الأخيرة، تراكمًا مهمًا في الخطاب الإصلاحي المتعلق بالإدارة العمومية، سواء من خلال تبني استراتيجية التحول الرقمي، أو من خلال إصدار تقارير وتوصيات تسعى إلى ترسيخ مبادئ الحكامة الجيدة، أو من خلال تطوير بعض الخدمات الإدارية عبر المنصات الرقمية. غير أن هذا المسار، رغم أهميته، لا يزال يواجه جملة من الصعوبات المرتبطة بالتنسيق بين المتدخلين، وببطء التغيير الثقافي داخل المؤسسات، وبضعف الاندماج الكامل بين الإصلاح القانوني والإصلاح العملي.

المطلب الأول: مسارات تحديث الإدارة العمومية في السياق المغربي

عرفت الإدارة العمومية المغربية مسارات متدرجة من التحديث، بدأت مع محاولات تبسيط المساطر والرفع من جودة الخدمات، ثم تطورت إلى إدماج الرقمنة بوصفها أداة مركزية في تحسين الأداء وتوسيع الولوج إلى الخدمات. وقد كانت هذه

¹² المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات، (2023). *البيروقراطية الرقمية: تأثيرات رقمنة الخدمات العمومية في المغرب البيروقراطية الرقمية: تأثيرات رقمنة الخدمات العمومية في المغرب*. ص. 3-14.

¹³ المجلس الاقتصادي والاجتماعي والبيئي، *نحو تحول رقمي مسؤول ومدمج*، 2022، ص. 4-18، وهو رأي مؤسستي للمجلس.



الدينامية مدفوعة، من جهة، بالتحويلات الدستورية والمؤسسية التي أبرزت مكانة المرفق العمومي وضرورته في تحقيق الإنصاف الاجتماعي، ومن جهة أخرى، بالضغط المتزايد الذي مارسه المواطن باعتباره مرتفعاً أكثر وعياً بحقوقه وأكثر مطالبة بجودة الخدمة وسرعة التفاعل.¹⁴

وفي هذا الإطار، أشار المجلس الاقتصادي والاجتماعي والبيئي إلى أن إصلاح الإدارة لا ينجح إذا ظل مجزأً أو قطاعياً، بل يقتضي مقاربة شمولية تقوم على التنسيق الأفقي بين الإدارات، وعلى تحسين الولوج إلى المعلومة، وعلى تعزيز الشفافية، وعلى بناء منظومة إدارية قادرة على الاستجابة الموحدة والمندمجة. كما أبرزت التقارير الدولية أن المغرب حقق تقدماً ملحوظاً في إدماج الرقمنة في بعض الخدمات، غير أن هذا التقدم ما يزال بحاجة إلى تعميم وإلى انسجام أكبر بين مختلف مستويات الإدارة.¹⁵

كما أن تحديث الإدارة في المغرب لم يعد يواجه فقط إكراهات بنيوية تتعلق بالبنى التحتية أو الموارد البشرية، بل أصبح يصطدم أيضاً بإكراهات ثقافية تتعلق بطريقة تصور الخدمة العمومية نفسها. فالإدارة الحديثة لا تُقاس فقط بعدد الإجراءات الرقمية أو المكاتب المفتوحة أو المنصات المنشأة، بل بقدرتها على تغيير علاقتها بالمواطن من علاقة تسلط ومسافة إلى علاقة خدمة وقرب واستجابة.

المطلب الثاني: الرقمنة بوصفها مدخلاً لإعادة تشكيل الخدمة العمومية

أضحت الرقمنة في المغرب مدخلاً أساسياً لإعادة تشكيل الخدمة العمومية، باعتبارها وسيلة لتقليص الكلفة الزمنية والإدارية، وتسهيل الولوج إلى الخدمات، وتحسين شفافية الإجراءات، والحد من التعقيد البيروقراطي. وقد أسفرت هذه الدينامية عن توسع ملموس في استعمال البوابات الإلكترونية، والتطبيقات الرقمية، والخدمات عن بعد، بما أدى إلى إعادة رسم علاقة المواطن بالمرفق العمومي.¹⁶

¹⁴ Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE). (2018). *Revue du gouvernement numérique du Maroc*. Paris : OCDE. Disponible sur : <https://www.oecd.org/fr/publications/revue-du-gouvernement-numerique-du-maroc>.

¹⁵ المجلس الاقتصادي والاجتماعي والبيئي. (2013) "احالات ذاتية "حكمة / المرافق / العمومية. الرباط: المجلس الاقتصادي والاجتماعي والبيئي، ص. 24-7. [cese./https://www.cese.ma/ar](https://www.cese.ma/ar)

¹⁶ La digitalisation des administrations publiques au Maroc. (2024). [Revue imist], pp. 4-11.



ISSN :3085_5055

العدد الرابع عشر_ يوليو 2026

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

غير أن الرقمنة، على الرغم من إمكاناتها، لا تكتسب فعاليتها الحقيقية إلا إذا ارتبطت بمصاحبة مؤسساتية وبنية تقنية ملائمة وتكوين مستمر للموارد البشرية. فالتجارب المقارنة، بما فيها التجربة المغربية، تبين أن الرقمنة قد تتحول إلى مجرد واجهة تقنية إذا لم تُدعم بتحول في الثقافة الإدارية، وإعادة تنظيم المساطر، ومراجعة منطق اتخاذ القرار داخل المؤسسات.¹⁷

وفي السياق نفسه، يلفت المجلس الاقتصادي والاجتماعي والبيئي الانتباه إلى أن التحول الرقمي المسؤول يتطلب اعتماد رؤية شاملة تجعل من الرقمنة أداة لخدمة المواطن لا غاية في حد ذاتها، مع التركيز على العدالة في الولوج، وحماية المعطيات الشخصية، وضمان الثقة الرقمية، وتحسين قابلية استخدام الخدمات العمومية¹⁸. ومن هذا المنظور، فإن الرقمنة الناجحة هي تلك التي تجعل الخدمة أكثر بساطة وشفافية وقرّبا من المواطن، لا تلك التي تنقل التعقيد الورقي إلى شكل إلكتروني جديد.

المطلب الثالث: مبادئ الحكامة الجيدة في إصلاح الإدارة العامة

تشكل الحكامة الجيدة الإطار المعياري الذي ينبغي أن يؤطر إصلاح الإدارة العامة، لأنها تجمع بين الشفافية، وربط المسؤولية بالمحاسبة، والنجاعة، والمشاركة، وتبسيط المساطر، وتجويد الخدمات، والاستماع إلى حاجات المرتفقين. وفي الحالة المغربية، أصبحت الحكامة الجيدة معيارًا أساسيًا في تقييم مدى تقدم الإصلاح الإداري، باعتبارها تتجاوز الشكل التنظيمي إلى آليات اشتغال الإدارة وطبيعة علاقتها بالمجتمع.¹⁹

<https://revues.imist.ma>

¹⁷ Conseil économique, social et environnemental (CESE). (2025). *Vers une transformation digitale responsable et inclusive*. Rabat. pp. 51-67

¹⁸ Conseil économique, social et environnemental (CESE). (2025). *Vers une transformation digitale responsable et inclusive*. Op-cite. pp. 3-14

¹⁹ Conseil économique, social et environnemental (CESE). (2020). *Gouvernance des service publics*. Rabat : CESE. pp. 7-18.



وقد أكد المجلس الاقتصادي والاجتماعي والبيئي، منذ تقريره حول حكمة المرافق العمومية، أن تحسين أداء الإدارة يمر عبر خمس دعائم أساسية: أولها بلورة استراتيجية مندمجة ومتناغمة؛ وثانيها تحسين الولوج إلى المعلومة؛ وثالثها تبسيط المساطر والإجراءات؛ ورابعها تحسين الاستقبال والإنصات؛ وخامسها تسريع الرقمنة²⁰ وتعميمها بشكل منسجم. وهذه المبادئ تظل صالحة اليوم باعتبارها مرجعية عملية لتوجيه الإصلاحات الجارية.

ومن جهة أخرى، يبين تحليل السياسات العمومية أن الحكامة الجيدة لا يمكن أن تتحقق في غياب تنسيق مؤسساتي فعلي، ولا في ظل تعدد قنوات القرار وتضارب الرسائل، ولا إذا ظل الهم التقني منفصلاً عن البعد التواصل. فنجاح الإصلاح الإداري يتطلب مؤسسات منفتحة، قادرة على التواصل مع المواطن، وتقديم المعلومة بطريقة واضحة، وتوفير خدمات بسيطة وقابلة للتتبع²¹.

المطلب الرابع: أثر الخطاب العمومي في تشكيل التصورات الجماعية والثقة المؤسسية

يُعد الخطاب العمومي الآلية الرئيسية التي تتوسط علاقة الدولة بالمجتمع، فهو لا ينقل القرارات والسياسات فحسب، بل يساهم في صياغة التصورات الجماعية حول المصلحة العامة، وبناء الثقة أو تفكيكها في المؤسسات العمومية. ففي الواقع، لا تُقاس مصداقية الإصلاح الإداري بمقدار ما تنجزه المؤسسات من تغييرات تنظيمية، بل بمدى قدرة الخطاب العمومي على إيصال مضامين هذا الإصلاح، وتفسير مبرراته، وإشراك المواطنين في نقاشه، مما ينعكس مباشرة على مستوى الثقة المؤسسية²².

وفي المغرب، شهدت السنوات الأخيرة تحولات في طبيعة الخطاب العمومي، انتقلت من النبرة الامرة والتوجيهية إلى خطاب أكثر انفتاحاً، يعتمد الشفافية، والتواضع في التواصل، والاعتراف بالخطأ، والحوار مع الفاعلين الاجتماعيين. وقد

ص. 39-الرباط: المجلس الاقتصادي والاجتماعي والبيئي .نحو تحول رقمي مسؤول ومدمج. (2022). المجلس الاقتصادي والاجتماعي والبيئي
52 <https://www.cese.ma/ar/docs/vers-une-transformation-digitale-responsable-et-inclusive->

²¹ CESE ,Vers une transformation digitale responsable et inclusive, op-cite, pp. 16-24.

²² Conseil économique, social et environnemental (CESE) .(2020). Gouvernance des services publics .Rabat : CESE. pp. 7–18.
<https://www.cese.ma/media/2020/10/Rapport-Gouvernance-des-services-publics>.



عززت مبادرات مثل "انفتاح الدولة على البيانات" و"منصة بوابة المغرب الرقمية" و"تقارير الرصد الدوري للأداء الإداري"

ساهمت في تحوّل الخطاب من خطاب إعلامي أحادي إلى خطاب تفاعلي يُشرك نسبيا المواطن.²³

ويُظهر تحليل السياسات العمومية أن الخطاب العمومي الفعّال يركّز على ثلاثة أبعاد: أولها البعد المعرفي، أي تقديم معلومات واضحة وموثوقة وقابلة للتحقق؛ وثانيها البعد العاطفي، أي بناء شعور بالانتماء المشترك والاحترام المتبادل بين الدولة والمواطن؛ وثالثها البعد التفاعلي، أي فتح قنوات للحوار والاستماع والرد على الاستفسارات والشكاوى في آجال معقولة. وعندما يتحقق هذا التوازن، يزداد لدى المواطن منسوب الثقة في المؤسسات، ويصبح أكثر استعدادًا للمشاركة في الإصلاحات ودعمها.

غير أن الخطاب العمومي، إذا عُومل كأداة ترويجية أو استخدم بشكل انتقائي، فإن آثاره تنعكس سلبًا على الثقة المؤسسية. فالتناقض بين القول والفعل، أو التضارب بين رسائل مؤسسات مختلفة، أو التواصل عن قضايا حساسة، يولّد شعورًا بالريبة، ويُضعف المصداقية. ولذا، فإن ضمان اتساق الخطاب مع الممارسة، وتوحيد الرسائل بين المؤسسات، وتفعيل آليات المساءلة، يُعدّ شروطًا أساسية لجعل الخطاب العمومي أداة فعّالة في بناء الثقة، لا مجرد غطاء شكلي للإصلاح.²⁴

المبحث الرابع:

إشكالات العلاقة بين الإعلام والإدارة العمومية

تُشكّل العلاقة بين الإعلام والإدارة العمومية أحد المحاور المحورية في جودة الإصلاح الإداري والديمقراطية التشاركية، حيث تُعدّ حرية تدفق المعلومة وجودتها شرطًا أساسيًا لمساءلة الإدارة وشرعنة سياساتها العامة. غير أن هذه

23 المجلس الاقتصادي والاجتماعي والبيئي. (2022). نحو تحوّل رقمي مسؤول ومُدمج. الرباط: المجلس الاقتصادي والاجتماعي والبيئي. ص.



ISSN :3085_5055

العدد الرابع عشر_ يوليو 2026

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

العلاقة تتعقد بفعل مجموعة من الإشكالات البنيوية والمؤسسية التي تُعيق ممارسة الإعلام لدوره الرقابي والتحليلي،²⁵ وتُضعف قدرة المواطن على الوصول إلى معلومة دقيقة وموثوقة. ويستند هذا المبحث إلى تحليل السياسات العمومية ومقاربة الحكامة الجيدة، مع التركيز على التجربة المغربية في ظل القانون 31.13 المتعلق بالحق في الوصول إلى المعلومات²⁶ والإطار الدستوري الذي يكرّس هذا الحق في المادة 27.²⁷

المطلب الأول: صعوبة الولوج إلى المعلومة العمومية

يُمثّل الولوج إلى المعلومة العمومية حقًا دستوريًا يكفله الدستور المغربي في مادته 27، ويُترجم القانون 31.13 الصادر في 2018 هذا الحق عبر آليات إجرائية واضحة تهدف إلى ضمان شفافية الإدارة وحق المواطن في المعرفة. غير أن الواقع العملي يُظهر أن تطبيق هذا القانون لا يزال يواجه عقبات جوهرية تُحدّد من فعاليته، وتُضعف قدرة الإعلام على القيام بدوره الرقابي والتحليلي.

أولاً: الإطالة في الأجال للاستجابة لطلبات الحصول على المعلومة

نصّ القانون 31.13 في الباب الرابع منه، وخاصة المواد من 14 إلى 21، على أن الإدارة ملزمة بالرد خلال 20 يوم عمل، قابلة للتمديد مرة واحدة بموجب المادة 16. وفي حالات الاستعجال، يُوجب الرد خلال 3 أيام عندما يكون الحصول على المعلومة ضروريًا لحماية حياة الأشخاص وسلامتهم وحريتهم بموجب المادة 17. وتشير الملاحظات الميدانية إلى أن العديد من الإدارات لا تلتزم بهذه الأجال، أو تُجيب بنصوص عامة وغير دقيقة، أو تُحيل الطلب إلى جهات أخرى دون حلول فعلية، مما يجعل الحق في المعلومة حبرًا على ورق في كثير من الحالات.²⁸

ثانيًا: الغموض في التكاليف المرتبطة بالنسخ والمعالجة

25 خروبي، عبد الرحيم. (2016) علاقة الإعلام بالإدارة العمومية المغربية. أخبارنا <https://www.akhbarona.com/writers/173292.html>.
26 المملكة المغربية. (2018). القانون رقم 31.13 المتعلق بالحق في الوصول إلى المعلومات. الجريدة الرسمية عدد 6618 بتاريخ 15 مارس 2018. ص. <http://www.sgg.gov.ma/Portals/0/Lois/2018/Published/Loi%2031-2070-2056>.
27 المملكة المغربية. (2011). الظهير الشريف رقم 1.11.91 الصادر في 27 من شعبان 1432 (29 يوليو 2011) بتنفيذ نص الدستور. الجريدة الرسمية عدد 5964 مكرر، ص. 1-52.
28 كارنيغي. (2024، يوليو). تحديات تطبيق قانون الحق في الحصول على المعلومات في المغرب <https://w.carnegieendowment.org/>

الفقرة الثانية من المادة 5 تنص على أن طالب المعلومة يتحمل تكاليف النسخ أو المعالجة والإرسال، لكن النص لا يحدد بشكل صريح الجهة المسؤولة عن تحديد هذه التكاليف ولا آلية حسابها، مما يفتح الباب أمام تضارب الممارسات وارتفاع التكاليف بشكل عشوائي، وهو ما يُعدّ عائقًا إضافيًا أمام الإعلام والمواطنين على حد سواء²⁹.

ثالثًا: الاستثناءات الواسعة التي يستبعد بها القانون

المادة 7 تحدد قائمة بالمواد الاستثنائية، لكن هذه القائمة واسعة وغامضة أحيانًا، وتُستخدم بشكل انتقائي من طرف بعض الإدارات لتبرير رفض توفير المعلومة، حتى في الحالات التي لا تبرر السرية. وهو ما يُضعف الثقة في نية الإدارة في تطبيق القانون بحسن نية.³⁰

رابعًا: غياب آلية رقابية فعّالة

غياب جهة مستقلة³¹ مختصة في النظر في الشكاوى المتعلقة بالحق في الوصول إلى المعلومات، وغياب عقوبات رادعة ضد الإدارات التي تتعسف في رفض المعلومة، يُقلّل من فعالية القانون ويُشجّع على الاستمرار في الممارسات الانغلاقية. ويُظهر تحليل تجربة الإعلام المغربي أن هذه العقوبات تُترجم إلى صعوبات يومية في الحصول على المعلومة الدقيقة، مما يُضطر الصحفيين إلى الاعتماد على مصادر غير رسمية أو تسريبات غير موثوقة، وهو ما يُضعف جودة التحليل الصحفي ويزيد من مخاطر نشر معلومة غير دقيقة.

المطلب الثاني: تعقيد السياسات والقرارات العمومية وغياب التبسيط

يُعدّ تعقيد السياسات العمومية وقرارات الإدارة أحد التحديات الكبرى التي تواجه الإعلام والمواطن على حد سواء، حيث تتسم العديد من النصوص التنظيمية والقرارات الإدارية بلغة قانونية معقدة وبعبارة عن الفهم العام، مما يُعيق قدرة الإعلام على تبسيطها ونقلها للجمهور، ويُضعف قدرة المواطن على فهمها والمشاركة في نقاشها.

29 لجنة الحق في الحصول على المعلومات. (بدون تاريخ). الأسئلة المتداولة/ <https://www.cdai.ma>.

30 كارنيغي. (2024، يوليو). تحديات تطبيق قانون الحق في الحصول على المعلومات في المغرب مرجع سابق.

31 نفس المرجع



في الحالة المغربية، يُلاحظ أن العديد من السياسات العمومية تُبلور بلغة تقنية بحتة، دون مراعاة للبعد التواصلية ولا لضرورة تبسيط المعلومة للمرتفقين. فالمجلس الاقتصادي والاجتماعي والبيئي³² (CESE) أكد في تقريره حول حكمة المرافق العمومية على أن تحسين أداء الإدارة يمر عبر خمس دعائم أساسية، من بينها تبسيط المساطر والإجراءات وتحسين الولوج إلى المعلومة، إلا أن التطبيق الفعلي لا يزال يعاني من قصور في هذا المجال .

وتُشير الدراسات إلى أن تعقيد النص القانوني يُنتج عدة آثار سلبية مترابطة. أولها انفصال الهم التقني عن البعد التواصلية، حيث تتخذ الإدارة قرارات مهمة دون بذل جهد كافٍ لتفسير مبرراتها وعواقبها للجمهور، مما يُنتج شعورًا بالريبة وعدم الثقة. وثانيها صعوبة التتبع والمساءلة، حيث يصعب على المواطن والإعلام تتبع مسار القرار الإداري وفهم مبرراته، مما يُضعف قدرة المجتمع على المساءلة والمشاركة في النقاش العام. وثالثها تضارب الرسائل بين المؤسسات، حيث تُصدر مؤسسات مختلفة رسائل غير متناسقة حول نفس السياسة العمومية، مما يُنتج ارتباكًا لدى المواطن ويُضعف مصداقية الإدارة. ورابعها غياب آليات واضحة لتبسيط المعلومة، حيث لا توجد معايير واضحة أو إرشادات إلزامية للإدارة لتبسيط النصوص القانونية والقرارات الإدارية عند نشرها للجمهور، مما يجعل التبسيط خيارًا فرديًا وليس التزامًا مؤسسيًا³³.

ويُظهر تحليل تجربة الإعلام المغربي أن الصحفيين يضطرون إلى قضاء وقت طويل في فهم النصوص المعقدة، وغالبًا ما يُعتمد على آراء الخبراء بشكل أحادي، مما يُقلل من قدرة الإعلام على تقديم تحليل نقدي مستقل للسياسات العمومية³⁴.

المطلب الثالث: محدودية التكوين المتخصص في الصحافة العمومية والتحليلية

32 المجلس الاقتصادي والاجتماعي والبيئي. (2020). حكمة المرافق العمومية. الرباط: المجلس الاقتصادي والاجتماعي والبيئي. ص. 9.

33 نفس المرجع: من الصفحة 16 إلى 24

34 معهد الجزيرة للإعلام. (2019، 17 فبراير). الإعلام في المغرب.. إصلاح ناقص .

<https://institute.aljazeera.net/ar/ajr/article/645institute.aljazeera>



ISSN :3085_5055

العدد الرابع عشر_ يوليو 2026

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

يُعدّ التكوين المتخصص في الصحافة العمومية والتحليلية شرطاً أساسياً لتمكين الإعلام من فهم تعقيدات الإدارة العمومية وسياساتها، والقيام بدور الرقابة والتحليل بفعالية. غير أن الواقع المغربي يُظهر أن التكوين في هذا المجال لا يزال محدوداً، ولا يغطي بشكل كافٍ المهارات المطلوبة لفهم الإدارة العمومية وتحليل السياسات العامة.

في المغرب، يتدرج التكوين في الصحافة والإعلام من العام إلى الخاص³⁵، حيث يحصل الطالب في الفصول الأربعة الأولى على تكوين أساسي وعام في كليات الآداب والعلوم الإنسانية، ثم يلتحق بإحدى المعاهد والمدارس العليا للصحافة والإعلام والاتصال للتخصص. ورغم أهمية هذا النظام، إلا أن التحليل يُظهر أن التكوين المتخصص في الصحافة العمومية والتحليلية لا يزال محدوداً، ولا يغطي بشكل كافٍ المجالات التالية :

أولاً: فهم هيكلية الإدارة العمومية المغربية

لا يتلقى الصحفيون تكويناً كافياً في فهم هرمية الإدارة المغربية، وصلاحيات الوزارات والهيئات، وآليات اتخاذ القرار الإداري، مما يُصعب عليهم تتبع مسار القرار وتحليله .

ثانياً: قراءة النصوص القانونية والتنظيمية

لا يتلقى الصحفيون تكويناً منهجياً في قراءة وتحليل النصوص القانونية والتنظيمية، مما يُعيق قدرتهم على فهم السياسات العمومية وتبسيطها للجمهور .

ثالثاً: منهجيات تحليل السياسات العمومية

لا يتلقى الصحفيون تكويناً منهجياً في منهجيات تحليل السياسات العمومية، مثل تقييم الأثر، وتحليل التكلفة والمنفعة، وقياس الأداء، مما يُقلّل من جودة التحليل الصحفي .

رابعاً: أخلاقيات الصحافة الاستقصائية

35 موراكاديميا العربية. (2021, 20 نوفمبر). دراسات الصحافة والإعلام في المغرب/ <https://www.moroccodemia.com/ar>. دراسات-الصحافة-والإعلام-في-المغرب moroccodemia



ISSN :3085_5055

العدد الرابع عشر_ يوليو 2026

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

لا يتلقى الصحفيون تكوينًا كافيًا في أخلاقيات الصحافة الاستقصائية، وحماية المصادر، والتعامل مع المعلومة الحساسة، مما يُعرضهم لمخاطر قانونية ومهنية .

خامسًا: الرقمنة والبيانات المفتوحة

لا يتلقى الصحفيون تكوينًا كافيًا في استخدام أدوات الرقمنة والبيانات المفتوحة للتحقيق الصحفي، مثل تحليل البيانات الضخمة، ورسم الخرائط، والصحافة البياناتية، مما يُقلّل من قدرتهم على استغلال ثروة البيانات المتاحة³⁶. ويُظهر تحليل تجربة المعهد العالي للإعلام والاتصال (ISIC) الذي تأسس عام 1996 بالرباط أن التكوين فيه يركز على المهارات التقنية والصحافة التقليدية، ولا يغطي بشكل كافٍ الصحافة العمومية والتحليلية. وهو ما يُفسّر محدودية المحتوى التحليلي العميق في الإعلام المغربي، والاعتماد الكبير على الأخبار السطحية والبيان الرسمي .

المطلب الرابع: استقلالية الإعلام بين الضغوط الاقتصادية والإكراهات المؤسسية

تُعدّ استقلالية الإعلام شرطًا أساسيًا لقيامه بدور الرقابة والتحليل بفعالية، غير أن الإعلام المغربي يواجه مجموعة من الضغوط الاقتصادية والإكراهات المؤسسية تُحدّ من استقلاليته، وتؤثر على نوعية المحتوى الذي يُنتجه.

أولًا: الضغوط الاقتصادية

يعتمد العديد من وسائل الإعلام على الدعم العمومي أو الإعلانات الحكومية في تمويلها، مما يُشكّل ضغوطًا غير مباشرة على التحرير ويُحدّ من قدرتها على النقد والمساءلة. فالدراسات تُظهر أن المنظومة الإعلامية المغربية تتسم بـ"قيود تشريعية وسياسية واقتصادية لمأسسة الولاء"، حيث يُستخدم الدعم العمومي والإعلانات كأداة ضغط غير مباشرة على الإعلام .

36 معهد الجزيرة للإعلام. (2025، 27 أكتوبر). التكوين الإعلامي وقلق البحث العلمي بالمغرب .

<https://institute.aljazeera.net/ar/ajr/article/457institute.aljazeera>



ISSN :3085_5055

العدد الرابع عشر_ يوليو 2026

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

ثانيًا: الإكراهات المؤسسية

تتسم العلاقة بين الإدارة والإعلام بـ"انغلاق وتحصن" الإدارة داخل هيكلتها المتحجرة، وتعاملها السلبي مع المنابر الإعلامية، مما يُنتج علاقة توتر دائم وشدّ وجذب بين الطرفين. وغالبًا ما تُعامل الإدارة الإعلام كـ"خصم" وليس كـ"شريك" في نقل المعلومة ونقاش السياسات العمومية.

ثالثًا: القيود التشريعية

توجد قوانين وتنظيمات تُقيّد حرية الصحافة، مثل قوانين التحريض والقذف، التي تُستخدم أحيانًا ضد الصحفيين الذين ينشرون معلومات حساسة أو تنتقد الإدارة. ورغم أن الدستور يكرّس حرية الصحافة، إلا أن التطبيق الفعلي لا يزال يواجه تحديات كبيرة.

رابعًا: الرقابة الذاتية:

يُمارس الصحفيون رقابة ذاتية تجنبًا للمخاطر القانونية أو الاقتصادية³⁷، مما يُنتج محتوى محافظًا لا يتعمق في القضايا الحساسة، ويُقلّل من جودة النقد والمساءلة.

ويُظهر تحليل تجربة الإعلام المغربي أن هذه الضغوط تُترجم إلى تحديات يومية في ممارسة المهنة³⁸، حيث يُضطر الصحفيون إلى الموازنة بين الالتزام المهني وضغوط التمويل، وبين الحق في المعرفة والإكراهات المؤسسية. اليوم 24. (2022)، 31 مايو. تقرير: 80 في المائة من الصحفيين بالمغرب يمارسون الرقابة الذاتية لأسباب اقتصادية.

37 29 (2018). ASJP. (2018, 29 37). (الرقابة الذاتية لدى الصحفيين والعوامل المسببة لها).

<https://asjp.cerist.dz/en/article/125640asjp.cerist>

38 اليوم 24. (2022، 31 مايو). تقرير: 80 في المائة من الصحفيين بالمغرب يمارسون الرقابة الذاتية لأسباب اقتصادية.

<https://alyaoum24.com/1683627.html>



المبحث الخامس:

المواطن الرقمي ومتطلبات إعادة بناء الثقة

يشكل التحول الرقمي في الإدارة العمومية إطارًا استراتيجيًا لإعادة بناء الثقة بين الدولة والمواطن، حيث بات المواطن الرقمي يتسم بسلوكيات تشاركية، وتوقعات متزايدة للشفافية، وحساسية عالية للأخبار الزائفة. وفي المغرب، تترجم هذه التحول، مع ترسيخ الممارسات الجيدة ومواكبة التطور التكنولوجي. غير أن هذه الاستراتيجية تواجه تحديات جوهرية مرتبطة بسلوك المواطن الرقمي، والطلب المتزايد على الشفافية، وانتشار الأخبار الزائفة الذي يُضعف الثقة في الخطاب العمومي. لات في "الاستراتيجية الوطنية المغرب الرقمي 2030" التي تهدف إلى تمكين المواطنين والمواطنات من الاستفادة من الخدمات الرقمية على قدم المساواة.³⁹

المطلب الأول: تحولات سلوك المواطن في الفضاء الرقمي

يشهد الفضاء الرقمي في المغرب تحولات متسارعة في المشهد الرقمي، بحيث أصبح الفضاء الرقمي مجالًا حيويًا للتعبير عن الرأي والتواصل مع الإدارة، وتقليص الفجوة بين المواطن والدولة. وشهد المغرب خلال السنوات الأخيرة تحولات متسارعة في المشهد الرقمي، بحيث أصبح الفضاء الرقمي فضاءً للتعبير عن الرأي والمشاركة في النقاش العام.⁴⁰

ويتميز المواطن الرقمي بعدة خصائص سلوكية جوهرية:

أولاً: الانتقال من السلوك السلبي إلى السلوك التفاعلي⁴¹

³⁹ المرصد المغربي للمشاركة السياسية. (2024, 30 سبتمبر). استراتيجية المغرب الرقمي

<https://participer.ma/2030>

⁴⁰ المجلس الاقتصادي والاجتماعي والبيئي. (2024, 18 يونيو). نحو تحول رقمي مسؤول ومدمج- <https://www.cese.ma/ar/docs/vers-une-transformation-digitale-responsible-et-inclusive-2/cese>

⁴¹ المرصد المغربي للمشاركة السياسية. (2024). استراتيجية المغرب الرقمي 2030. 2024.

<https://participer.ma> استراتيجية-المغرب-الرقمي-



لم يعد المواطن سلبياً في انتظار الخدمات، بل بات نشطاً في المطالبة بحقوقه، وتقييم الأداء الإداري، والمشاركة في النقاش العام حول السياسات العمومية. ويؤكد تقرير "المغرب الرقمي 2030" أن الاستراتيجية تهدف إلى تمكين المواطنين والمواطنات من الاستفادة من الخدمات الرقمية على قدم المساواة، مع ترسيخ الممارسات الجيدة.

ثانياً: التوقعات المتزايدة للسرعة والتفاعل الفوري⁴²

أصبح المواطن الرقمي يتوقع ردًا فوريًا على طلباته، وتفاعلاً سريعاً مع شكواه، ومعلومات دقيقة في الوقت المناسب. ويوضح تقرير المجلس الاقتصادي والاجتماعي والبيئي أن تحسين الاستقبال والإنصات من الدعائم الأساسية لتحسين أداء الإدارة.

ثالثاً: الاعتماد على القنوات الرقمية للتواصل مع الإدارة⁴³

يستخدم المواطن الرقمي المنصات الرقمية، والتطبيقات الذكية، ووسائل التواصل الاجتماعي للتواصل مع الإدارة، مما يغير من طبيعة العلاقة بين الإدارة والمرتكز. وفي هذا الصدد، ارتكز القانون رقم 54.19 بمثابة ميثاق المرافق العمومية على الرقمنة للتأسيس لخدمة عمومية ذات جودة عالية، سهلة الولوج وشفافة.

رابعاً: الوعي المتزايد بالحق في الوصول إلى المعلومة

أصبحت المواطنات والمواطنين أكثر وعياً بالحق في الوصول إلى المعلومات⁴⁴، ويستعملون القانون 31.13 للمطالبة بشفافية الإدارة. وفي المغرب، توجد العديد من مواطن الخلل والهشاشة التي تؤدي إلى انتشار الأخبار الزائفة، ومنها عدم

⁴² المجلس الاقتصادي والاجتماعي والبيئي. (2022). نحو تحول رقمي مسؤول ومدمج. الرباط: المجلس الاقتصادي والاجتماعي والبيئي. ص. 42-48.

⁴³ <https://www.cese.ma/media/2022/01/Avis-Transformation-digitale-VA.pdf>

⁴⁴ وزارة الانتقال الرقمي وإصلاح الإدارة. (بدون تاريخ). الإدارة الرقمية. <https://www.mmsp.gov.ma/ar/الإدارة/الرقمية>. وظائفنا/الحكومة-الالكترونية

⁴⁴ المجلس الاقتصادي والاجتماعي والبيئي. (2024, 18 يونيو). الأخبار الزائفة: من التضليل الإعلامي إلى المعلومة الموثوقة والمتاحة.

⁴⁴ <https://www.cese.ma/ar/docs/les-fake-news-de-la-desinformation-a-lacces-a-une-information-averee-et-disponible-2/>



ISSN :3085_5055

العدد الرابع عشر_ يوليو 2026

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

نشر البيانات الرسمية التي في حوزة بعض الإدارات بكيفية ممنهجة ومنتظمة بالرغم مما ينص عليه صراحة القانون رقم 31.13 .

ويُظهر التحليل أن هذه التحولات تتطلب من الإدارة العمومية تكيّفًا سريعًا مع توقعات المواطن الرقمي، وتبني نهج تفاعلي بدلاً من النهج الأحادي التقليدي.

المطلب الثاني: الطلب المتزايد على الشفافية والتواصل الفوري

يُعدّ الطلب على الشفافية والتواصل الفوري أحد الخصائص الأساسية للمواطن الرقمي، حيث يتوقع الحصول على معلومات دقيقة وموثوقة في الوقت المناسب، وفرصة للمساءلة والمشاركة في النقاش العام.

أولاً: الشفافية كشرط أساس لبناء الثقة

تعتبر الشفافية شرطاً أساسياً لبناء الثقة بين الإدارة والمواطن، حيث يُطالب المواطن بمعلومات واضحة حول القرارات الإدارية، وتدفق الأموال، وأداء الخدمات. وقد تمت بلورة وصياغة القانون رقم 55.19 المتعلق بتبسيط المساطر والإجراءات الإدارية⁴⁵ اعتماداً على الرقمنة كآلية لتفعيل هذا القانون ولبلوغ أهدافه المتمثلة في تعزيز الثقة بين الإدارة والمتعاملين معها .

ثانياً: التواصل الفوري في عصر الرقمنة

أصبح المواطن الرقمي يتوقع ردّاً فورياً على طلباته، وتواصلًا مستمرًا مع الإدارة، ومعلومات محدثة في الوقت الحقيقي. وفي هذا الصدد، أكد وسيط المملكة، حسن طارق، أن العصر الرقمي يقدم فرصاً ثمينة لتكريس الحقوق المرفقية عبر دعم الشفافية ونزاهة المساطر وسهولة الولوج إلى المعلومة، كما يساهم في تبسيط الإجراءات الإدارية وتقريب الخدمات عبر الولوج السهل إلى المنصات الرقمية.

⁴⁵ المملكة المغربية (2020). القانون رقم 55.19 المتعلق بتبسيط المساطر والإجراءات الإدارية. الجريدة الرسمية عدد 6847 بتاريخ 19 مارس 2020،

ص. http://www.sgg.gov.ma/2010-2000 .



ISSN :3085_5055

العدد الرابع عشر_ يوليو 2026

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

ثالثًا: الرقمنة كآلية لتعزيز الثقة

تُعدّ الرقمنة آلية فعالة لتعزيز الثقة بين الإدارة والمواطن⁴⁶، حيث تُقلّل من الفساد الإداري، وتُسرع من إجراءات المعالجة، وتُحسن من جودة الخدمات. وتمتد الرقمنة لتشمل القضاء الإداري، حيث حرصت المحكمة الإدارية على الانخراط في مسار التحول الرقمي لتحسين جودة الخدمات وتقريبها للمتقاضين ولتعزيز مبدأ الشفافية.

رابعًا: التحديات المرتبطة بالاندماج الرقمي

غير أن الاندماج الرقمي لا يزال يتم بشكل غير منصف، بالإضافة إلى خطر تفاقم الفجوة الرقمية، وبعض النواقص التي يمكنها أن تعرقل مسار التحول الرقمي على مستوى النسيج الإداري. ويُوصى بإحداث بوابة رقمية عمومية للتحقق من المعلومات بخصوص الأخبار الرسمية في المغرب .

خامسًا: محاربة الأمية الرقمية:

تُعدّ الأمية الرقمية عائقًا أمام استفادة جميع المواطنين من الخدمات الرقمية⁴⁷، حيث تُعرف بأنها الأمية المرتبطة بالمهارات والمعارف المطلوبة للوصول إلى المعلومات الرقمية واستخدامها. ويوصي تقرير تطور بإعادة هيكلة الإدارة العمومية بإدخال الشباب وتحديث المناخ الإداري للقضاء على الأمية الرقمية .
ويُظهر التحليل أن الطلب المتزايد على الشفافية والتواصل الفوري يتطلب من الإدارة العمومية تبني استراتيجية شاملة للرقمنة، مع ضمان الشمولية والمساواة في الولوج إلى الخدمات الرقمية.

المطلب الثالث: الأخبار الزائفة وتآكل الثقة في الخطاب العمومي

⁴⁶ الوزيرة المنتدبة لدى رئيس الحكومة المكلفة بالانتقال الرقمي وإصلاح الإدارة، غيثة مزور. (2022، 16 يناير). رقمنة الإدارة وسيلة أساسية لتحقيق الفعالية والشفافية وتعزيز الثقة بين الإدارة والمواطن. هداد كوم/ <https://hadatcom.com/>.
⁴⁷ وسجل التقرير السنوي الصادر عن المجلس الأعلى للحسابات برسم 2022-2023، وهو يتحدث عن التنمية الرقمية بالمغرب، وجود ما أسماه 'أمية رقمية' تصل إلى 56 بالمائة بناء على دراسة للوكالة الوطنية لتقنين المواصلات، مؤكداً أن ذلك يسهم في فجوة رقمية وصعوبات في تحقيق إدماج رقمي". المجلس الأعلى للحسابات. التقرير السنوي للمجلس الأعلى للحسابات 2022-2023 <https://snrtnews.com/article/2023-2022>.



يُعدّ انتشار الأخبار الزائفة أحد التحديات الكبرى التي تواجه إعادة بناء الثقة بين الدولة والمواطن في العصر الرقمي، حيث يُضعف المصداقية، ويُنتج شعورًا بالريبة، ويُقلّل من قدرة الخطاب العمومي على الإقناع.

أولاً: الأخبار الزائفة كخطر ثقافي يهدد الثقة المجتمعية

تُعدّ الأخبار الزائفة في العصر الرقمي خطرًا ثقافيًا وجوديًا يتجاوز كونه مجرد خطأ تقني أو خللاً في آلية النشر، بل يُشكّل تهديدًا جوهريًا للذاكرة الجماعية، والقيم المشتركة، وثقة المجتمع في مؤسساته. فالحقيقة ليست مجرد "معلومة صحيحة"، بل هي ركيزة أساسية للهوية الثقافية والذاكرة الجمعية التي تُشكّل ماضيًا مشتركًا ومستقبلًا مشتركًا للأمة. وتعمل الأخبار الزائفة على تآكل الذاكرة الجماعية عبر تشويه الحقائق التاريخية وإعادة صياغة الروايات الوطنية وفقًا لمصالح ضيقة، كما تُفكّك القيم المشتركة من خلال تقويض الثقة في المؤسسات الرسمية، وتعزيز الانقسامات المجتمعية، ونشر ثقافة الشك والتشكيك في كل ما هو رسمي، مما يُنتج خطابًا مضادًا يُضعف التماسك الاجتماعي والتماسك الوطني⁴⁸.

تتجاوز الأضرار الناجمة عن الأخبار الزائفة البعد الثقافي لتصل إلى تقويض الديمقراطية التشاركية عبر إنتاج بيئة معلوماتية مشوّهة لا تُتيح للمواطنين اتخاذ قرارات مستنيرة، وتعيق الحوار البناء حول السياسات العمومية. وتُساهم في تعزيز الانقسامات المجتمعية بنشر خطاب الكراهية والتمييز، وتُضعف مبدأ المعلومة الموثوقة الذي يُعدّ ركيزة أساسية للمجتمع الديمقراطي عبر الخلط بين الحقائق والآراء، وإنتاج حالة من "الغموض المعرفي" يصعب على المواطن التمييز فيها. وهو ما يُضعف قدرة المجتمع على المساءلة والمشاركة في النقاش العام، ويُقلّل من قدرة الخطاب العمومي على الإقناع، ويُنتج شعورًا بالريبة تجاه كل ما تنشره الدولة، مما يجعل الأخبار الزائفة خطرًا ثقافيًا وجوديًا يتطلب استجابة استراتيجية شاملة تجمع بين تفعيل الحق في المعلومة، وتعزيز قدرات التحقق، ودعم البحث العلمي والتعاون الدولي⁴⁹.

ثانيًا: الفضاء الإعلامي الرقمي في المغرب

⁴⁸ وزارة الشباب والثقافة والتواصل. (2025, 17 ديسمبر). *الأخبار الزائفة خطر ثقافي يهدد الذاكرة الجماعية والقيم المشتركة وثقة المجتمع في مؤسساته*.

<https://mjcc.gov.ma/ar/> الأخبار الزائفة-خطر ثقافي

⁴⁹ المجلس الاقتصادي والاجتماعي والبيئي. (2024, 18 يونيو). *الأخبار الزائفة: من التضليل الإعلامي إلى المعلومة الموثوقة والمتاحة*. ص.ص. من 7 إلى 15

<https://www.cese.ma/ar/docs/les-fake-news-de-la-desinformation-a-lacces-a-une-information-disponible->



ISSN :3085_5055

العدد الرابع عشر_ يوليو 2026

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

الفضاء الإعلامي والرقمي في المغرب، وعلى غرار ما تشهده بلدان العالم، يشهد تحولات متسارعة تؤثر في كيفية إنتاج الأخبار واستهلاكها وعلى النماذج المعروفة في إنتاج وتداول المعلومات. والضغط نحو نشر الأخبار بسرعة، في ظل التغيرات التي فرضتها "الثورة الرقمية"، يؤدي إلى الإخلال بمسار التحقق من المعلومة، مما يرفع من نسبة الأخبار الزائفة والإشاعات، بل وقد يصل الأمر إلى التضليل وتزييف الحقائق .

ثالثاً: مواطن الخلل والهشاشة في المغرب

في المغرب، توجد العديد من مواطن الخلل والهشاشة التي تؤدي إلى انتشار الأخبار الزائفة، ومنها:

- عدم نشر البيانات الرسمية التي في حوزة بعض الإدارات بكيفية ممنهجة ومنظمة أو بطريقة محدثة، وذلك بالرغم مما ينص عليه صراحة القانون رقم 31.13 المتعلق بالحق في الحصول على المعلومات
- محدودية الموارد البشرية والمادية لمختلف وسائل الإعلام العمومية ليضطلع بدوره كاملاً في التصدي لانتشار الأخبار الزائفة
- نقص واضح في منصات فعالة للتحقق من المعلومات بشكل أفضل، باستثناء بعض المبادرات المحدودة على رؤوس الأصابع

رابعاً: التدابير الرئيسية لمحاربة الأخبار الزائفة

في هذا الصدد، يُوصى باتخاذ التدابير الرئيسية التالية:

- تفعيل الحق في الحصول على المعلومة، لا سيما من خلال إقرار إلزامية نشر جميع الوثائق الرسمية العمومية في غضون 24 ساعة من تاريخ المصادقة عليها على موقع الإدارة المعنية
- التحقق من صحة المعلومات، وذلك من خلال إحداث بوابة رقمية عمومية للتحقق من المعلومات (Fact-checking) بخصوص الأخبار الرسمية في المغرب
- تقديم الدعم المالي لمواقع "التحقق من المعلومات" من خلال صناديق مستقلة، مع الحرص على ضمان حيادها وتعزيز مصداقيتها



ISSN :3085_5055

العدد الرابع عشر_ يوليو 2026

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

- إحداث نظام علامة مميزة موجه لمواقع "التحقق من المعلومات"، وذلك على غرار علامة "e-thiq@" بالنسبة لمقاولات التجارة الإلكترونية
- دعم المبادرات بين المهنيين الإعلاميين الرامية إلى إنشاء أنظمة لرصد وتبادل المعلومات الزائفة

خامساً: تعزيز قدرات المستعملين والمهنيين

العمل بشكل منتظم على إثارة انتباه الساكنة من خلال مختلف وسائل الإعلام إلى مخاطر "الأخبار الزائفة"، مع العمل على استهداف كل فئة على حدة (الأطفال والمراهقون والمسنون وغير المتعلمين)، ووضع برامج للبحث وتطوير آليات للرصد والتصدي لانتشار الأخبار الزائفة بشراكة بين الدولة والمهنيين والجامعات .

ويُظهر التحليل أن الأخبار الزائفة تُعدّ تحديًا وجوديًا لإعادة بناء الثقة، ويتطلب مواجهتها استراتيجية شاملة تجمع بين تفعيل الحق في المعلومة، وتعزيز قدرات التحقق، ودعم البحث العلمي والتعاون الدولي.



ISSN :3085_5055

العدد الرابع عشر_ يوليو 2026

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

لائحة المصادر المعتمدة:

أولاً: الكتب والتقارير العلمية

1. بن هلال، محمد. (2014). *الحكومة بالمغرب بين الخطاب والسياسات والواقع*. مبادرة الإصلاح العربي.
2. المجلس الاقتصادي والاجتماعي والبيئي. (2013). *إحالة ذاتية رقم 2013/13: حكمة المرافق العمومية*. الرباط: المجلس الاقتصادي والاجتماعي والبيئي.
3. المجلس الاقتصادي والاجتماعي والبيئي. (2020). *حكمة المرافق العمومية*. الرباط: المجلس الاقتصادي والاجتماعي والبيئي.
4. المجلس الاقتصادي والاجتماعي والبيئي. (2022). *نحو تحول رقمي مسؤول ومدمج*. الرباط: المجلس الاقتصادي والاجتماعي والبيئي.

<https://www.cese.ma/media/2022/01/Avis-Transformation-digitale-VA.pdf>

5. المجلس الأعلى للحسابات. (2023). *التقرير السنوي للمجلس الأعلى للحسابات برسم 2022-2023*.
6. المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات. (2023). *البيروقراطية الرقمية: تأثيرات رقمنة الخدمات العمومية في المغرب*.

ثانياً: المقالات العلمية

7. بيوارين، حميد. (2024). *دور الإعلام الرقمي في تحسين التواصل المؤسسي داخل الإدارات العمومية المغربية*. *مجلة الدراسات الإعلامية*، (28)، 14.1-.

ثالثاً: النصوص القانونية

8. المملكة المغربية. (2011). *الدستور المغربي*. الظهير الشريف رقم 1.11.91 الصادر في 29 يوليو 2011. *الجريدة الرسمية*، العدد 5964 مكرر.



ISSN :3085_5055

العدد الرابع عشر_ يوليو 2026

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

9. المملكة المغربية. (2018). القانون رقم 31.13 المتعلق بالحق في الحصول على المعلومات. الجريدة الرسمية، العدد 6618.

10. المملكة المغربية. (2020). القانون رقم 55.19 المتعلق بتبسيط المساطر والإجراءات الإدارية. الجريدة الرسمية، العدد 6847.

رابعاً: التقارير والوثائق الإلكترونية

11. المجلس الاقتصادي والاجتماعي والبيئي. (2024، 18 يونيو). الأخبار الزائفة: من التضليل الإعلامي إلى المعلومة الموثوقة والمتاحة [https://www.cese.ma/ar/docs/les-fake-news-de-la-desinformation-a-lacces-a-](https://www.cese.ma/ar/docs/les-fake-news-de-la-desinformation-a-lacces-a-une-information-averree-et-disponible-2/)

[une-information-averree-et-disponible-2/](https://www.cese.ma/ar/docs/les-fake-news-de-la-desinformation-a-lacces-a-une-information-averree-et-disponible-2/)

12. المرصد المغربي للمشاركة السياسية. (2024). استراتيجية المغرب الرقمي 2030. <https://participer.ma/>

13. وزارة الانتقال الرقمي وإصلاح الإدارة. (د.ت.). الإدارة الرقمية <https://www.mmsp.gov.ma/>

14. وزارة الشباب والثقافة والتواصل. (2025، 17 ديسمبر). الأخبار الزائفة خطر ثقافي يهدد الذاكرة الجماعية والقيم المشتركة وثقة المجتمع في مؤسساته <https://mjcc.gov.ma/>

15. لجنة الحق في الحصول على المعلومات. (د.ت.). الأسئلة المتداولة <https://www.cdai.ma/>

16. كارنيغي. (2024، يوليو). تحديات تطبيق قانون الحق في الحصول على المعلومات في المغرب. <https://carnegieendowment.org/>

17. معهد الجزيرة للإعلام. (2019، 17 فبراير). الإعلام في المغرب: إصلاح ناقص. <https://institute.aljazeera.net/ar/ajr/article/645>

<https://institute.aljazeera.net/ar/ajr/article/645>

18. معهد الجزيرة للإعلام. (2025، 27 أكتوبر). التكوين الإعلامي وقلق البحث العلمي بالمغرب. <https://institute.aljazeera.net/ar/ajr/article/457>

<https://institute.aljazeera.net/ar/ajr/article/457>

19. مور أكاديميا العربية. (2021، 20 نوفمبر). دراسات الصحافة والإعلام في المغرب. <https://www.moroccodemia.com/>

<https://www.moroccodemia.com/>



ISSN :3085_5055

العدد الرابع عشر_ يوليو 2026

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

20. خروبي، عبد الرحيم. (2016). *علاقة الإعلام بالإدارة العمومية المغربية*. أخبارنا .

<https://www.akhbarona.com/writers/173292.html>

Références en français

- I. Benabdelhak, K. (2020). Place des NTIC et de la communication digitale au sein de l'administration publique marocaine à l'ère du Covid-19. *Revue Française d'Économie et de Gestion*, 1(5), 1-14.
- II. Conseil économique, social et environnemental (CESE). (2020). *Gouvernance des services publics*. Rabat : CESE.
- III. Conseil économique, social et environnemental (CESE). (2025). *Vers une transformation digitale responsable et inclusive*. Rabat : CESE.
- IV. La digitalisation des administrations publiques au Maroc. (2024). *Revue IMIST*.
<https://revues.imist.ma>
- V. Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE). (2018). *Revue du gouvernement numérique du Maroc*. Paris : OCDE.
<https://www.oecd.org/fr/publications/revue-du-gouvernement-numerique-du-maroc>
- VI. Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE). (2021). *Communication publique accessible et inclusive*. Paris : OCDE.
- VII. Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE). (2022). *Communication publique accessible et inclusive*. Paris : OCDE.
- VIII. Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE). (s. d.). *Aperçu de la communication publique au Maroc : Voix citoyenne au Maroc*. Paris : OCDE.