

## آثار تطبيق الإدارة الإلكترونية على العنصر البشري بالإدارة العمومية

The Impact of E-Government on Human Resources in Public Administration

الباحث محمد يعكوبي

طالب باحث بسلك الدكتوراه، كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية، جامعة محمد الأول بوجدة

### ملخص:

تعالج هذه الورقة تأثيرات تطبيق الإدارة الإلكترونية على العنصر البشري (الموظف العمومي) داخل الإدارة العمومية، وتبعا لأهمية وراهنية موضوع الإدارة الإلكترونية، ومدى الانخراط في مشاريع تطبيقها على مستوى القطاع العام، وكذا في ظل التحولات الرقمية التي يعيشها العالم اليوم، والتي تختزلها الأدوات الرقمية من قبيل الذكاء الاصطناعي منصات العمل السحابي، الحوسبة المتنقلة، وتحليلات البيانات الضخمة...، كل ذلك لا شك أنه يؤثر على وضعية الموظف العمومي إيجابيا أو سلبيا، كمي أو نوعيا، وبالتالي فإن تطبيق الإدارة الإلكترونية من شأنه أن يقدم مزايا وإيجابيات عديدة للموظف العمومية على جميع المستويات، غير أن ذلك لا يعني قبول الموظف العمومي للنظام الجديد دون خوف أو مقاومة من شأنها أن تعيق التطبيق السليم لمشاريع الإدارة الإلكترونية بالقطاع العام.

الكلمات المفتاحية: الإدارة العمومية، تأثير، الإدارة الإلكترونية، الموظف العمومي.

### Abstract

This paper examines the impact of e-government implementation on the human element (civil servants) within the public administration, Given the importance and relevance of e-government, the extent of engagement in projects to implement it across the public sector, and in light of the digital transformations the world is currently undergoing – epitomised by digital tools such as artificial intelligence, cloud computing platforms, mobile computing and big data analytics – all of which undoubtedly affect the position of civil servants, whether positively or negatively, quantitatively or qualitatively. Consequently, the implementation of e-government is likely to offer numerous benefits and advantages to civil servants at all levels; however, this does not mean that civil servants will accept the new system without fear or resistance, which could hinder the proper implementation of e-government projects in the public sector.

**Keywords:** Public Administration; Impact; E-Government; Civil Servant.

### تقديم

إن التعامل مع المتغيرات التي تحدث على المستوى المحلي والإقليمي والعالمي، يتطلب إحداث تغييرات جذرية في أساليب التدبير بالإدارة العمومية وكيفية تقديمها للخدمات، وهذا يستلزم تبني مفهوم حديث للإصلاح الإداري يتلاءم والتغيرات التي تمر بها الإدارة العمومية 866. ومن أهم التحديات التي تواجهها الإدارة تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والعولمة. ولكي تتمكن الإدارة من مواجهة تلك التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والبيئية، يتوجب عليها الاستفادة من التطورات الحديثة في الإدارة، وتجارب الدول الأخرى في كيفية التعامل مع مثل هذه التغيرات والتطورات، وهو ما يتم ترجمته إلى مخططات واستراتيجيات تهم إدماج الرقمنة في

الإدارة العمومية<sup>867</sup>، وقد سبق للمجلس الأعلى للحسابات أن عمد إلى تقييم استراتيجية المغرب الرقمي، وقدم عدد من التوصيات من شأنها إنجاح خطة التحول الرقمي<sup>868</sup>.

وعليه، فتطبيق الإدارة الرقمية، يعد أحد أبرز نتائج التغييرات الحاصلة في نمط سير العالم، وبالتالي فمن المفترض في أي وقت يحدث فيه تغيير حيث تكون هناك فرصة، أن تحشد البنية الإدارية (كيفما كان نوعها وحجمها) كل طاقاتها لمواكبة هذا التطور لا أن تصاب بالشلل<sup>869</sup>، وهو ما يعني ضرورة العمل على توظيف كل القدرات والمؤهلات التي تتوفر عليها لمواكبة التطور، وفي مقدمة مؤهلاتها الرأسمال البشري. والجدير بالذكر أن تكنولوجيا المعلومات وتقنيات الذكاء الاصطناعي، يتعاظم دورها في دفع البنيات الإدارية إلى التحول من أساليب التدبير التقليدية إلى الأساليب الرقمية، إذ تعد هذه الأخيرة بمثابة إعادة اختراع العمل الإداري وهندسته وتنظيمه بأسلوب حديث يواكب تطورات المحيط<sup>870</sup>.

إذن فتوظيف التكنولوجيا الحديثة، يساهم في تسهيل حصول المواطن على الخدمات في أقرب الآجال دون الحاجة إلى كثرة التنقل والاحتكاك بالإدارة<sup>871</sup>، ومنه فتحديث وعصرنة الإدارة العمومية عبارة عن عملية تغيير شاملة أملت الظروف العامة لمحيط الإدارة، لذلك فالمطلوب من الموظف العمومي التكيف مع المستجدات والتطورات المتلاحقة، باعتبارها مظهرا من مظاهر التغيير، وهذا يستدعي بالضرورة قيام الإدارة بعملها في مساعدة مواردها البشرية، على ضمان القدرة على التكيف وملائمة القدرات والكفاءات مع البيئة الجديدة، وذلك بإعادة النظر في الثقافة السائدة داخلها، ولعل إدخال التكنولوجيا الحديثة في الإدارة العمومية قد ترتب عنه تغيير في متطلبات التوظيف والوظائف على حد سواء<sup>872</sup>، وهو ما يمكن اعتباره من تداعيات تطبيق الإدارة الرقمية على العنصر البشري بالإدارة العمومية، ولا شك أن هذه التأثيرات لها جوانب متعددة، وهو ما يدفع الموظف في كثير من الحالات إلى مقاومة عملية التغيير برمتها، دون إغفال بإمكانية استفادة الموظف من تلك التحولات.

كل هذا يدعونا إلى البحث في التأثيرات المحتملة لتطبيق الإدارة الرقمية، وتقنيات الذكاء الاصطناعي على العنصر البشري داخل الإدارة من جهة، ومدى تفاعل العنصر البشري مع التحولات المصاحبة لتطبيق تلك المستجدات على البيئة الإدارية من جهة ثانية.

### المطلب الأول: جوانب تأثير الإدارة الرقمية على منظومة تدبير الموارد البشرية

تحتاج الإدارات العمومية للقيام بوظائفها بشكل يتلاءم ومتطلبات المحيط، إلى عدد من الموارد المادية والمالية والبشرية، تشكل هذه الأخيرة الحلقة الأكثر أهمية في تركيبة الإدارة، فهي تقع في قلب أي تغيير يحدث على مستوى البنية الإدارية، ولا شك أن أي تغيير سيكون له تأثير مباشر أو غير مباشر على تلك الموارد، وفي هذا السياق لابد من التأكيد على أهمية إدخال تكنولوجيا المعلومات في تدبير الموارد البشرية، وبالتالي الاستفادة من خدمات تكنولوجيا المعلومات في الرقي بالتدبير الكمي والنوعي للموارد البشرية بالإدارة العمومية (فقرة أولى). بالإضافة إلى التأثير الذي سيحدثه تطبيق الإدارة الرقمية على الجوانب الكمية والنوعية للموارد البشرية (فقرة ثانية).

<sup>867</sup> وزارة الانتقال الرقمي وإصلاح الإدارة، الاستراتيجية الوطنية "المغرب الرقمي 2030"، منشورة على الموقع الرسمي [PlaqueInstitueel.net/18092024\\_Ara.pdf](https://www.plaquetteinstitueel.net/18092024_Ara.pdf) تاريخ التصفح: 2026/07/16.

<sup>868</sup> المجلس الأعلى للحسابات، تقرير بشأن تقييم استراتيجية المغرب الرقمي 2013، تقرير خاص تحد رقم 4/CH 05/13، فبراير 2014، منشور على الموقع الرسمي للمجلس [تقرير-تقييم-استراتيجية-المغرب-الرقمي-2013.pdf](https://www.droitentreprise.com/pdf/2013.pdf) تاريخ التصفح: 2026/07/15.

<sup>869</sup> مضمون ما قاله جاك ويلش، المدير التنفيذي الأول لشركة جنرال إلكتريك، عبد الرحمان توفيق، الإدارة الإلكترونية وتحديات المستقبل، الطبعة الثانية، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بيك)، القاهرة، 2005، ص: 124.

<sup>870</sup> طارق المجذوب، "الإدارة العامة - العملية الإدارية والوظيفة العامة والإصلاح الإداري"، منشورات الحلبي الحقوقية، بدون سنة النشر، ص 911.

<sup>871</sup> نص الخطاب الملكي الذي ألقاه الملك محمد السادس في افتتاح الدورة الأولى من السنة التشريعية الأولى من الولاية التشريعية العاشرة، 14 أكتوبر 2016، منشور على البوابة الوطنية [نص الخطاب السامي الذي ألقاه جلالة الملك في افتتاح الدورة الأولى من السنة التشريعية الأولى من الولاية التشريعية العاشرة](https://www.maroc.ma) Maroc.ma تاريخ التصفح: 2026/07/16.

<sup>872</sup> عبد القادر البوفي، تكنولوجيا المعلومات وتأثيرها على العنصر البشري - الإدارة العمومية المغربية نموذجاً، أطروحة لنيل الدكتوراه في القانون العام، جامعة محمد الخامس كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية أكدال الرباط، السنة الجامعية 2002/2003، ص 187.

## الفقرة الأولى: التدبير الإلكتروني للموارد البشرية بالإدارة العمومية

العمل بالإدارة الإلكترونية يعني تخطيط وتنفيذ التحول من النموذج التقليدي للتدبير في الإدارة، إلى نموذج جديد يستند إلى موارد الذكاء الاصطناعي وانترنت الأشياء والمعرفة، بعبارة أخرى يتطلب العمل بالإدارة الرقمية إجراء تغيير استراتيجي في مكونات أنشطة الإدارة، وهذا التغيير يبدأ بكسر قواعد العمل التقليدي، وتجاوز المبادئ القديمة، التي هيمنت على نظرية الإدارة والتنظيم طيلة عقود عديدة من الزمن، في غضون ذلك يجب إدراك المبادئ الجديدة وقواعد العمل المنبثقة عن نموذج الإدارة الرقمية وفهم متطلبات العمل الإلكتروني، وذلك بضرورة انفتاح الإدارة على محيطها من خلال استعمال تكنولوجيا المعلومات وكذا تنميتها وترشيدها<sup>873</sup>.

إن الحديث عن إدماج تكنولوجيا المعلومات بالإدارة العمومية لا يهتم فقط تحديث الإدارة وتطوير الخدمات المقدمة للجمهور، بل إن الأمر يعني أولا الاهتمام بتدبير العنصر البشري الذي هو أساس إصلاح الإدارة، من هنا يأتي التأكيد على ضرورة إدماج تكنولوجيا المعلومات في منظومة تدبير الموارد البشرية وذلك نظرا لما توفره هذه التكنولوجيا من خدمات وإمكانات هائلة في مجال التدبير. وهو ما يمكن أن نطلق عليه التدبير الرقمي للموارد البشرية الذي يعرف على أنه تطبيق متميز للتقنيات المعتمدة على الويب في النظم المرتبطة بالموارد البشرية، والذي سيسهم مع بعض التغييرات التنظيمية الأخرى، في إتاحة إمكانية الوصول إلى المعلومات الخاصة بالموارد البشرية على نطاق واسع، وكذلك توفير فرص عديدة لإدارة تلك المعلومات<sup>874</sup>، ومن بين أهم مزايا هذا النظام:

1. الفاعلية في القرارات الخاصة بتدبير الموارد البشرية؛
  2. تجنب ازدواجية في البيانات والمعلومات الخاصة بالموظفين والعاملين؛
  3. العدالة في القرارات الخاصة بالعاملين، بحيث تتخذ بعض القرارات الخاصة بالتعيين والترقية... آليا<sup>875</sup>، وبالتالي تقليص هامش الخطأ وإمكانات التزوير.
- ولما كانت الدولة هي المشغل الأول على الصعيد الوطني، حيث بلغ عدد الموظفين المدنيين برسم سنة 2025 حوالي 576.062 موظف، أي ما يعادل 16 موظفا مدنيا لكل 1000 نسمة، وحوالي 46 موظفا مدنيا لكل 1000 نسمة من السكان النشيطين<sup>876</sup>، فإنه نظرا لما توفره تكنولوجيا المعلومات من إمكانيات، أضحت من الضروري العمل على إدماج هذه التكنولوجيا في تدبير الموارد البشرية، من خلال مجموعة من نظم المعلومات خاصة بالتدبير المندمج لمختلف الأنشطة الإدارية، لإدارة واحدة أو عدة إدارات في إطار التشارك والتعاقد من أجل ضمان الفعالية والنجاعة والدقة.
- هذا والإدارة العمومية في إطار إستراتيجية الإصلاح مطالبة بالحرص على الاستفادة من الدور الجوهري الذي تلعبه تكنولوجيا المعلومات في الرفع من أداء الجهاز الإداري، على مستوى ضبط المعلومات والمعطيات بدقة متناهية، فضلا عن السرعة في الإنجاز والاقتصاد في التكلفة...<sup>877</sup>، وعليه فعصرنة وتحديث منظومة تدبير الموارد البشرية تقتضي بداية تجميع مختلف المصالح والوحدات الإدارية للمعطيات التي تهتم الموارد البشرية العاملة بها، وذلك بهدف تكوين قاعدة بيانات أو بنك معطيات مشترك في

Satry Fadwa, Belkadi Ez-zohra, Electronic administration : Concept, Challenges and Prospects, Revue Internationale des Sciences de Gestion, Numéro 4 : 873

Juillet 2019, Volume 2 : numéro 3 » p : 646 – 667.

874 بريان هويكنز، جيمس ماركهام، ترجمة خالد العامري، "الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية e-RH"، دار الفاروق، 2006، ص 5.

875 هدى بنت صالح أبو حيمد، الجودة الشاملة في إدارة المعلومات، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2006، ص 216.

876 وزارة الاقتصاد والمالية، تقرير حول الموارد البشرية، مشروع قانون المالية لسنة 2026، ص: 8، منشور على الموقع الرسمي للوزارة.

877 حنان عدلاني، تأهيل الموارد البشرية وتطوير أساليب تدبيرها بالوظيفة العمومية، أطروحة لنيل الدكتوراه في القانون العام، جامعة محمد الخامس، كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية، أكادال-الرباط، السنة الجامعية 2008-2009، ص 296.

إطار ما يعرف بشبكة الإنترنت "intranet"<sup>878</sup>، من خلالها تتمكن كل إدارة من تسيير شؤون موظفيها وفق معايير موحدة على الصعيد الوطني، سيما وأن أية مبادرة لإصلاح الإدارة لابد وأن تنطلق من رؤية واضحة وشاملة يكون العنصر البشري في مقدمة أولوياتها، باعتباره الوسيلة الفعالة لتوفير الطاقات وضمان فرص النجاح.

وهكذا يمكننا تصور خلق نظام معلوماتي للتدبير الكمي والنوعي للموارد البشرية، من خلال إعداد مخططات مديريةية للمعلومات، تحدد الإطار العام، وتوضح الأهداف الكمية والنوعية، كما تبين سبل وطرق التنفيذ والأجراً، على المدى المتوسط والبعيد<sup>879</sup>. وسعياً منها في الأخذ باعتماد تكنولوجيا المعلومات كآلية لتدبير شؤون موظفيها، قامت الحكومة المغربية من تكريس هذا النمط الجديد من التدبير من خلال نظامين أساسيين هما:

1. نظام التدبير المندمج لموظفي الدولة<sup>880</sup> (SGIPE) يهدف هذا النظام إلى تحديد ومعرفة المناصب المالية والتحكم في كتلة الأجور عبر تدبير مسار الحياة الإدارية لموظفي الدولة منذ ولوج الوظيفة إلى حين الخروج منها، ويتعلق نطاق تطبيق قاعدة بيانات هذا النظام:

- بالموظفين الذين تدفع رواتبهم من قبل المركز الوطني للرواتب (موظفي GIPE)؛
- بالقرارات المتعلقة بمسار التأشير/التصفية (قرارات GIPE)؛

وبالتالي فهو لا يشمل الإجراءات الداخلية للآمرين بالصرف التمهيدية الخاصة بمسار التأشير/التصفية<sup>881</sup>.

ويعتمد هذا النظام على تبادل المعطيات بين الأمرين بالصرف من جهة، والمراقب المركزي للنقابات والمحاسب العمومي من جهة أخرى، وتشمل هذه المعطيات تدبير ملفات الموظفين بواسطة الحوامل الإلكترونية، نظراً لفعاليتها ودقتها في ضبط المعطيات والمعلومات، وقد اقتصر تطبيق هذا النظام في بداية الأمر على بعض الوزارات النموذجية (المالية، التجهيز، التعليم العالي)، وبعد التأكد من نجاح العملية تم تعميمها بصفة تدريجية على باقي الوزارات<sup>882</sup>.

وبالنظر إلى هذا النظام من خلال ما تم ذكره نستشف فكرة أساسية، ألا وهي أن هذا النظام يهتم فقط بجانب واحد من جوانب تدبير الموارد البشرية ألا وهو تدبير المناصب المالية، مما يعني أنه لا يزال الأمر لم يرق بعد إلى تدبير إلكتروني للموارد البشرية يراعي كافة جوانب التدبير، هذا الأمر هو الذي دفع الإدارة العمومية إلى التفكير في نظام متكامل يدعم النظام المذكور، ويتعلق الأمر هنا بالنظام المندمج لتدبير الموارد البشرية.

2. نظام التدبير المندمج للموارد البشرية (SGIRH) في إطار السياسة التي تنهجها الحكومة من خلال بلورة برنامج لإصلاح الإدارة العمومية وترشيد وتعاضد مختلف الوسائل المتعلقة بالموارد البشرية والمعتمدة على حلول وبرمجيات SAP، عملت بعض الوزارات على الاستفادة من نظام التدبير المندمج للموارد البشرية لوزارة الاقتصاد والمالية، الذي أحرزت على إثره الجائزة الوطنية

878 سعد غلب ياسين، الإدارة الإلكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2005، ص 68 وما بعدها.

879 توفيق خطاب، التدبير التوقعي للموارد البشرية في الوظيفة العمومية، بحث لنيل دبلوم الدراسات العليا المعمقة في القانون العام، جامعة محمد الخامس، كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية، السويبي-الرباط، السنة الجامعية 2007/2008، ص 96.

880 تم وضع قاعدة التدبير المندمج لموظفي الدولة GIPE في أوائل التسعينات (1990) استجابة لحاجة لإدماج العلاقة "الأمر بالصرف - شركاء الأمر بالصرف بوزارة المالية (مديرية الميزانية، الخزينة الوزارية، إدارة الرواتب) لتسهيل التشغيل الأوتوماتيكي للرواتب بين الأمر بالصرف والشركاء.

881 أنظر في هذا الصدد موقع وزارة تحديث القطاعات العامة:

[http://refgrh.mmsp.gov.ma/fiche\\_de\\_concept.php?lang=ar&IdConcept=101&CodeRubrique=AG&slider=11](http://refgrh.mmsp.gov.ma/fiche_de_concept.php?lang=ar&IdConcept=101&CodeRubrique=AG&slider=11)

882 حنان عدلاني، مرجع سابق، ص 297.



للإدارة الإلكترونية "امتياز" 883 لسنة 2007<sup>884</sup>، تلتها بعد ذلك وزارة الداخلية، وذلك بغية تحقيق أفضل النتائج في هذا المجال وبأقل تكلفة<sup>885</sup>.

ومن بين الأهداف المنتظرة من تعاضد نظام التدبير المندمج للموارد البشرية (SGIRH) ما يلي:

✓ عقلنة تدبير الموارد البشرية في كل تجلياته: تدبير شؤون الموظفين، تدبير التكوين، التدبير الوقعي للوظائف والكفاءات، تدبير عنصر الوقت...؛

✓ ضمان حسن استرداد البيانات؛

✓ ضمان أمن المعلومات وجودة معالجتها؛

✓ تمكين الموظفين من استخدام البوابات الشخصية للحصول على المعلومات؛

✓ وضع أدوات التحليل والتتبع والإشراف، ونظم دعم عمليات اتخاذ القرار<sup>886</sup>.

وقد دخل هذا النظام في وزارة تحديث القطاعات العامة حيز التنفيذ بتاريخ 13 يناير 2009، ويشمل مجال تطبيقه جميع وظائف منظومة تدبير الموارد البشرية، وقد تم إنجاز هذا التعاضد عبر مراحل، ابتدأت من اختيار النظام، ثم دراسة وتحليل وإعداد البيانات، وكذا دراسة الوسائل التقنية الضرورية لتنفيذ المشروع، ثم تنفيذ استرداد البيانات، إضافة إلى تكوين فريق عمل الوزارة، ليتم الشروع في العمل بالنظام في فاتح أبريل 2009<sup>887</sup>.

كما تم إحداث نظام معلوماتي مشترك لتدبير الموارد البشرية بالإدارات العمومية SIRH-AP، بهدف استغلال الأدوات الرقمية في مسار تعزيز الالتقائية وتكريس التعاون بين القطاعات الوزارية، ضمن مبادئ التعاضد وترشيد النفقات، وبهم 16 قطاعا حكوميا، في أفق تعميمه على باقي المرافق العمومية، وقد تم سنة 2019 تفويت الصفقة لمكتب دراسات بشأن تنفيذ وإنجاز النظام المعلوماتي<sup>888</sup>.

وانطلاقا مما سبق يتضح جليا مدى قدرة تكنولوجيا المعلومات على خلق طرق وأنظمة عصرية لتدبير شؤون الموظفين من خلال الجمع بين الجوانب الكمية والنوعية في عملية التدبير، وكذا تسهيل العمليات المرتبطة بالتوقع، والمساهمة بشكل أو بآخر في رسم سياسات التشغيل على المديين المتوسط والبعيد اعتمادا على الإحصائيات المتوفرة<sup>889</sup>.

وفي إطار إستراتيجية تحديث القطاعات العامة المعتمدة من طرف الحكومة، أعدت وزارة تحديث القطاعات العامة في الإدارة العمومية المغربية، الذي يهدف إلى التحكم في المعطيات المتعلقة بالموارد البشرية وذلك بوضع برنامج «e-RH» في مرحلة أولى - مرجع مشترك لتدبير الموارد البشرية. وقد تم إنجاز المرجع المشترك لتدبير الموارد البشرية للدولة عبر ثلاث مراحل:

<sup>883</sup> حيث تنظم وزارة تحديث القطاعات العامة جائزة باسم "الجائزة الوطنية للإدارة الإلكترونية" امتياز"، وذلك منذ سنة 2005. وتندرج جائزة "امتياز" في إستراتيجية الحكومة من أجل تحديث الإدارة وتحسين مردوديتها، عبر استعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصال، وتعد حافزا وتكريما معنويا للإدارات الأكثر تميزا وكفاءة في تطوير الخدمات العمومية الإلكترونية. <https://www.emtiaz.ma/>

ومن أهداف هذه الجائزة:

- تشجيع الجهود والمبادرات البناءة في مجال الإدارة الإلكترونية.
- تحفيز الإدارات على تطوير خدمات عمومية إلكترونية متميزة والتعريف بها.
- ذكاء قيم التنافس الإيجابي، في هذا المجال، بين مختلف مكونات المرفق العام.

<sup>884</sup> أنظر في هذا الصدد موقع وزارة تحديث القطاعات العامة: <http://www.mmsp.gov.ma/fr/agenda.aspx?m=5&r=152&id=39>

<sup>885</sup> حنان عدلاني، مرجع سابق، ص 298.

<sup>886</sup> سعد غالب ياسين، مرجع سابق، ص 84 وما بعدها.

<sup>887</sup> حنان عدلاني مرجع سابق، ص 299-300.

<sup>888</sup> وزارة الاقتصاد والمالية وإصلاح الإدارة، قطاع إصلاح الإدارة، حصيلة وزارة الاقتصاد والمالية وإصلاح الإدارة، 2019، ص: 49-50، منشورة على الموقع الرسمي للوزارة،

[Bilan\\_MEFRA\\_Departement\\_RA\\_2019\\_VF\\_0.pdf](http://Bilan_MEFRA_Departement_RA_2019_VF_0.pdf) تاريخ التصفح: 2026/07/15.

<sup>889</sup> Poitou-Charentes, Guide Gestion Prévisionnelle des Emplois, des Compétences et des Qualifications, Le Fonds d'Assurance Formation de la Branche

sanitaire, sociale et médico-sociale, privée à but non lucratif, publié sur le site [Guide-GPEC.pdf](http://Guide-GPEC.pdf) date de navigation : 15/07/2026.

- المرحلة 1: إنجاز دليل للمفاهيم ومعجم للمعطيات بقاعدة المعطيات؛
- المرحلة 2: إنجاز دليل للمساطر وقواعد تدبيرها وبروتوكول للتواصل بين القطاعات المعنية؛
- المرحلة 3: وضع نظام معلوماتي لتدبير هذا الدليل.

غير أن مسألة تحديث وعصرنة أساليب التدبير العمومي بشكل عام وتدبير الموارد البشرية بشكل خاص، لا يعني فقط مكننة أو ميكنة عمليات التدبير، بل إن الأمر يتعلق قبل كل شيء بكيفية توظيف تكنولوجيا المعلومات وترشيدها وصيانتها، وهو ما يتطلب تغييرا في السلوكيات والعقليات، لأن ذلك أساس نجاح التنمية الإدارية. بمعنى إيجاد استراتيجيات وخطط موازية لعملية التحديث هذه، ويجب أن تركز هذه الخطط الموازية على تنمية مؤهلات العنصر البشري، وتطوير التعليم من خلال دمج تكنولوجيا المعلومات في المناهج الدراسية، ونشر الثقافة التقنية، ودعم البحوث العلمية في هذا المجال<sup>890</sup>. ومن هنا يأتي الحديث عن مدى تأثير إدماج تكنولوجيا المعلومات على الجوانب الكمية والنوعية للموارد البشرية بالإدارة العمومية.

#### الفقرة الثانية: التأثير الكمي والنوعي على الموارد البشرية

مما لا شك فيه أن تطبيق مشروع الإدارة الإلكترونية مع ما يرافقه من إدخال واسع لتكنولوجيا المعلومات قد يوفر العديد من فرص العمل، وتأهيل البعض الآخر لولوج مناصب جديدة في مختلف الوحدات الإدارية، إلا أنه من ناحية أخرى يؤدي إلى استبعاد بعض الوظائف وتغيير أخرى<sup>891</sup>، وإذا كان استخدام تكنولوجيا المعلومات هو الشائع اليوم في الوحدات الإدارية، فإن الموظف الذي كان يعمل على الآلة الكاتبة أو يقوم بأعمال يدوية، عليه أن يتعلم مهارات جديدة أو أن يغير وظيفته، وذلك لتلبية لمتطلبات الإدارة الحديثة.

هذه التغيرات نتج عنها تغيير في الأدوار والوظائف، مما يعني أن نجاح مشروع الإدارة الإلكترونية رهين بمدى كفاءة الموظف الذي يعتبر الجهة المنفذة لهذا المشروع، وبالتالي لابد وأن يتم العمل على تنمية قدرات الموظفين حتى تتلاءم مع المستجدات، ذلك أن عدم الاهتمام بعملية تطوير قدرات العنصر البشري سوف يؤدي بالتأكيد إلى فشل تطبيق مشروع الإدارة الإلكترونية، حتى ولو تم توفير كل العناصر الأخرى للمشروع<sup>892</sup>.

وهكذا فالحديث عن تأثير تكنولوجيا المعلومات على الجوانب الكمية للموارد البشرية في ظل المعطيات التي تعيشها الوظيفة العمومية المغربية يبدو من الوهلة الأولى صعب التحديد، حيث إننا ما زلنا أمام واقع تلخصه فكرة التوظيف الاجتماعي، هذا ما لا تستقيم معه نظريات تنمية وتطوير أساليب تدبير الموارد البشرية لأن هذه الوضعية لا تأخذ بعين الاعتبار أي متغير عدا امتصاص البطالة في أوساط خريجي الجامعات والمعاهد<sup>893</sup>.

أما نظريا فتأثير المعلومات على العنصر البشري، يمكن الحديث عنه من خلال التأثير في أعداد العاملين بالمنظمة، فلا شك أن الحاسوب قد عوض الإنسان في كثير من المهام والوظائف، هذا الأمر جعل الكثيرين يدافعون عن تأثير المعلومات على سياسة التشغيل وخاصة في الميادين الصناعية والإدارية، ويعتمدون في ذلك على دراسة قدمت في السبعينيات من القرن الماضي، أظهرت التخوف الكبير من الاستعمال المفرط لتكنولوجيا المعلومات وتأثيرها المباشر على فقدان الموظفين لوظائفهم ومراكزهم، حيث أن

<sup>890</sup> أنظر في هذا الصدد، وزارة الوظيفة العمومية وتحديث الإدارة، الدليل المنهجي للتدبير التوقي للوظائف والأعداد والكفاءات، 2016، منشور على الموقع الرسمي للوزارة، [التدبير التوقي للوظائف والكفاءات](#) Ministère de la Transition Numérique et de la Réforme de l'Administration، تاريخ التصفح: 2026/07/15.

<sup>891</sup> عجلان بن محمد الشهري، "التقنيات المكتبية الحديثة والوظائف الإدارية المعاونة في الأجهزة الحكومية -دراسة ميدانية- مركز البحوث الدراسات الإدارية"، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1979، ص 69، مأخوذ عن عبد القادر البوفي، مرجع سابق، ص 190.

<sup>892</sup> هدى بنت صالح أبو حيمد، مرجع سابق، ص 208.

<sup>893</sup> وهذه هي سليات أسلوب التوظيف المباشر الذي نهجته الحكومة المغربية، من خلال مرسوم رقم 2-11-100 صادر في 4 جمادى الأولى 1432 (8 أبريل 2011) يحدد بصفة استثنائية وانتقالية كيفيات التوظيف في بعض الأطر والدرجات، الجريدة الرسمية عدد 5933 بتاريخ 7 جمادى الأولى 1432 (11 أبريل 2011)، ص: 2143.

هذا المستجد سيقضي بشكل نهائي على الخدمات اليدوية، والاكتفاء بالعنصر البشري المؤهل والمدرّب في ميدان المعلومات<sup>894</sup>. وهو ما يجعل العنصر البشري يرفض ويقاوم التغيير كما سنرى في المطلب الموالي.

غير أنه يمكن الحديث عن إمكانية استقطاب الموارد البشرية من خلال ما يعرف بأسلوب التوظيف الإلكتروني، الذي يتضمن عددا من العمليات المرتبطة بعمليات التوظيف مثل:

1- الإعلان عن الوظائف الشاغرة: من خلال الوظائف بشبكة الإنترنت الخاصة بالمنظمة وذلك حسب طبيعة تلك الوظائف وسياسة التوظيف الخاصة بها<sup>895</sup>;

2- توفير آليات البحث: تعد تقنية قياسية يمكن إلحاقها بسهولة بشبكات الإنترنت وتساعد تلك الآليات الموظفين في العثور على الوظيفة المطلوبة;

3- وجود روابط لأصحاب العمل السابقين والمؤسسات التعليمية;

4- نظم متابعة المتقدم للوظائف: وهي برامج مسح ضوئي للسيرة الذاتية;

5- إجراءات اختبارات على الإنترنت: مما يفيد في عدم الحاجة إلى جميع المتقدمين للوظيفة بمكان محدد وإمكانية إجراء عملية التصفية لعدد ضخم من المتقدمين في الوقت نفسه.

ولعل تطبيق هذا الأسلوب في التوظيف من شأنه:

1- تسريع إيقاع عملية التوظيف: حيث يتم تحديد طبيعة الوظيفة ومواصفات الشخص المتقدم لشغلها ونشر الإعلان بشبكة الإنترنت، وإرسال بريد إلكتروني إلى الأقسام المعنية وفرز طلبات العمل على الإنترنت وبدء عملية التقييم. مثل نظام My Job Market. profile

2- إلغاء دور الوسطاء: مما يوفر على البنية المتعاقدة من دفع نفقات إضافية.

ولتطبيق نظام التوظيف الإلكتروني يجب اتخاذ عدد من الإجراءات من شأنها تحقيق النتائج المرجوة:

1- وضع معايير لتوصيف الوظيفة والمواصفات المطلوبة;

2- اتخاذ القرارات المتعلقة بالتوظيف بشكل سريع;

3- تطوير نظم العثور على الأشخاص الملائمين لشغل الوظائف;

4- تصميم مواقع سهلة الاستخدام للإعلان عن الوظائف ويراعى سهولة الوصول إليها ووجود قائمة بالوظائف المتاحة يتم تحديثها بشكل دائم ووجود روابط تتيح للمتقدمين مراسلة الأشخاص المعنيين<sup>896</sup>.

وفي الحقيقة فتأثيرات المعلومات على العنصر البشري تظهر أساسا في الوقت الراهن على مستوى المعطيات النوعية والكيفية للموارد البشرية، فعلى سبيل المثال كانت نسبة تمثيل التقنيين والمهندسين في تكنولوجيا المعلومات مقارنة مع العدد الإجمالي للموظفين في الإدارات العمومية لا تتجاوز 0.3%<sup>897</sup>، بينما أصبحنا نتحدث عن نسبة مهمة جدا من هيئة التقنيين بما فيهم تقني المعلومات بنسبة 17,84%، والمهندسين بما فيهم مهندسي المعلومات بنسبة 9,18%<sup>898</sup>.

<sup>894</sup> محمد البطمة، "التضخم الوظيفي في ظل الحاسبات الآلية"، ندوة التضخم الوظيفي وإحداث الوظائف بالخدمة المدنية بالملكة العربية السعودية، السنة 1989، الصفحة 251، مأخوذ عن عبد القادر البوفي، مرجع سابق، ص 192.

<sup>895</sup> أنظر في هذا الصدد بوابة التشغيل العمومي [بوابة التشغيل العمومي - الصفحة الرئيسية](#)

<sup>896</sup> بريان هوبكنز، جيمس ماركهام، ترجمة خالد العامري، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية e-RH، دار الفاروق، 2006، ص: 9-10.

<sup>897</sup> أمنة حطان، أسس الإصلاح الإداري بالمغرب، أطروحة لنيل الدكتوراه في القانون العام، جامعة محمد الخامس، كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية، أكاد-الرباط، السنة الجامعية 2009.2010، ص 304.

<sup>898</sup> وزارة إصلاح الإدارة والوظيفة العمومية، الموظفون المدنيون بالإدارات العمومية إلى غاية 31 دجنبر 2016، تقرير منشور على الموقع الرسمي للوزارة [FonctionnaireEtat\\_31122016\\_Ar.pdf](#) تاريخ التصفح: 2026/07/16.

هذا من جهة، ومن جهة أخرى فالتأثير النوعي لتكنولوجيا المعلومات على العنصر البشري، يمكن اثباته كذلك على مستوى التحول في السياسات التكوينية والتدريبية، حيث إن أهم البرامج التكوينية التي يتم اعتمادها بعد إقحام المعلومات في الإدارة العمومية، هي التي تهتم تطوير قدرات الموظفين في مجال توظيف هذه التكنولوجيا<sup>899</sup>، إلا أن الاهتمام بتكوين الموارد البشرية في هذا المجال بالإدارة العمومية لم يبدأ إلا في السنوات الأخيرة، على الرغم من أن المغرب قد استخدم تكنولوجيا المعلومات في الإدارة منذ مدة، وقد جاء هذا الاهتمام من أجل مساهمة التطورات الهائلة على مستوى الآلات والأجهزة المعلوماتية وطرق معالجة المعلومات، ذلك أن المغرب لا يزال يفتقر نوعاً ما إلى الأطر الفنية المتخصصة في هذا المجال<sup>900</sup>.

وللإشارة فالمغرب يعاني بشكل كبير من تنامي ظاهرة هجرة العقول تخاص بالأساس التقنيين وذلك لأسباب كثيرة، لعل أهمها تباين الظروف المادية بين المغرب والبلدان المعنية بهذه الظاهرة، وكذا ظروف ومحيط الشغل وإهدار بعض الحقوق، والذي يلفت الانتباه هو بالرغم من تفشي هذه الظاهرة<sup>901</sup>، ما زالت الحكومة لم تستطع تدرك هذه المشكلة وحقيقة تأثيرها على مستقبل المغرب وأجياله في هدر هذه الثروة البشرية المهمة، وهذا الأمر لا شك أنه يؤثر على أداء الإدارة خصوصاً فيما يتعلق بجودة الخدمات المعلوماتية<sup>902</sup>.

ومهما يكن فإن معرفة التأثيرات الحقيقية للمعلومات على سياسة التشغيل بصفة عامة، وسياسة التوظيف بشكل خاص، تقتضي إجراء دراسة ميدانية تشمل جميع الجوانب الفكرية للموضوع، قصد الوقوف على إمكانيات تأثير توظيف المعلومات في الحد من ظاهرة التضخم الوظيفي، وبالتالي الوصول إلى التوظيف الأمثل للعنصر البشري، غير أننا في هذا الإطار نؤكد على أن سياسة التوظيف بالإدارة العمومية المغربية، تتحكم فيها مجموعة من المحددات منها ما هو داخلي مرتبط بهاجس التوازنات المالية، وتخفيف الأعباء عن الميزانية العامة من خلال التقليل من نفقات التسيير، إضافة إلى ما تشهده الإدارة من توظيفات ذات بعد اجتماعي - توظيف حاملي الشهادات العليا، مع ما يترتب عنه من عشوائية في التعيينات-، وهو ما يؤثر على المردودية والجودة<sup>903</sup> خصوصاً في ظل تحديات العولمة، أما المحددات الخارجية التي تتحكم في سياسة التوظيف بالمغرب فتربط أساساً بطروحات صندوق النقد الدولي والبنك العالمي اللذين ما فتئا يركزا على ضرورة تخفيض ميزانية التسيير<sup>904</sup>، مقارنة بميزانية الاستثمار وإعطاء الفرصة للقطاع الخاص، إضافة إلى انتشار مجموعة من المفاهيم أصبحت ملازمة لتدبير الشأن العام من قبيل الحكامة الجيدة،

899 كما هو الشأن بالنسبة:

• تكوين القضاة والموظفين في ميدان الإعلاميات (مشروع تكوين 8.000 قاض وموظف، تكوين المكونين في الإعلاميات في إطار برنامجي التعاون مع الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية وميدا) وزارة العدل؛

• تكوين الأساتذة في إطار برنامج جيني، حيث تنظم كل على مستوى كل نيابة دورات تكوينية الهدف منها تلقين الأساتذة طرق وكيفيات تنفيذ برنامج "جيني"

• كما أطلقت وزارة الانتقال الرقمي وإصلاح الإدارة بشراكة مع وزارة التعليم العالي والبحث العلمي والابتكار ووزارة الاقتصاد المالية، برنامجاً وطنياً لتعزيز الكفاءات الرقمية بحلول عام 2027، بهدف زيادة عدد الخريجين من الجامعات المغربية العمومية من 8000 خريج سنوياً إلى 22.500 خريج سنوياً، وقد تم اعتماد 183 برنامجاً تكوينياً رقمياً جديداً في 12 جامعة تغطي مجالات البرمجة والذكاء الاصطناعي والبيانات الضخمة والأمن السيبراني... [التكوين الأساسي | Ministère de la Transition Numérique et de la Réforme de l'Administration](#)

900 نادية تازنط، "دور العنصر البشري في التنمية الإدارية"، رسالة لنيل دبلوم الدراسات العليا في القانون العام، جامعة محمد الخامس، كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية، أكاد-الرباط، السنة الجامعية 1996/1997، ص 274.

901 أنظر في هذا الصدد: [أمزازي يكشف هجرة 600 مهندس مغربي كل سنة إلى خارج البلاد](#) تاريخ التنصيح: 2026/07/16.

902 عبد الحكيم البارودي، علاقة الموظف العمومي بالإدارة العمومية المغربية -أية علاقة-، أطروحة لنيل الدكتوراه في القانون العام، جامعة محمد الخامس، كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية، أكاد-الرباط، السنة الجامعية 2007/2008، ص: 339-340.

903 ذلك لما ينتج عنه من عدم احترام لعنصر الكفاءة والتخصص في مثل هذه التوظيفات، وعدم احترام مبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب.

904 وما لجوء الحكومة المغربية إلى المغادرة الطوعية إلا بناء على توصيات هاتين المؤسستين.



إدارة الجودة الشاملة<sup>905</sup>، الذي يعتبر من الاتجاهات الحديثة في الإدارة ويقوم على مجموعة من المبادئ التي يمكن أن تتبناها من أجل الوصول إلى أفضل أداء ممكن.

### المطلب الثاني: العنصر البشري في مواجهة متغيرات الإدارة الإلكترونية

بعد العنصر البشري المعني أولا وأخيرا بكل تغيير أو تحول يحدث داخل البنية الإدارية، على اعتبار أن هذا التغيير أو التحول يقع أساسا على عاتقه، فهو من يضطلع بمهمة التخطيط والإشراف والتنفيذ والتقييم...، غير أنه قد يصبح هو من يعرقل عملية التغيير، فالإنسان بطبعه يخشى التغيير خصوصا إذا كان هذا الأخير يستهدفه في وضعيته التي يعيشها والتي يعتقد أنها أفضل. وعليه فإن تطبيق مشروع الإدارة الرقمية وما يصاحبه من إدخال لتكنولوجيا المعلومات، يؤدي بالضرورة إلى التأثير على وضعيات العنصر البشري سواء بشكل إيجابي أو سلبي، بمعنى البحث في مدى استفادة الموظف من هذا التحول (فقرة أولى) من جهة، أو فيما إذا كان العنصر يرى في هذا التحول تهديدا لوضعيته الإدارية، من هنا يأتي الحديث عن إمكانية مواجهته لهذا التغيير ومقاومته، ومن ثم تبرز أشكال من ردود الأفعال تشكل أوجها مختلفة من مقاومة الموظف للتغيرات الحاصلة داخل الإدارة من جهة أخرى (فقرة ثانية).

### الفقرة الأولى: مزايا إدخال المعلومات في الإدارة وانعكاسها على العنصر البشري

تعتبر تكنولوجيا المعلومات أفضل الوسائل التي تلجأ إليها البنيات الإدارية كيفما كان نوعها وحجمها، في العصر الحديث حيث أصبح العمل معقدا ويتعذر معه معالجة القضايا بالوسائل اليدوية التقليدية المعتمدة، من هنا بدأت جل الإدارات إن لم نقل كلها تعتمد على المعلومات في تنظيم وإدارة أعمالها ونشاطاتها، بالرغم من الأعباء المترتبة عنها والحاجة إلى موارد بشرية متخصصة<sup>906</sup>. وأن الإدارة الإلكترونية تعد أهم تحول في مسار الإدارة العمومية لكونها مست منظومة العلاقات التي تربط الإدارة بمحيطها، ونقصد هنا<sup>907</sup>:

1. علاقة الإدارة بالمرتفق (G2C): من خلال الخدمات التي تقدمها الإدارة الإلكترونية للمواطنين؛
  2. علاقة الإدارة بالأعمال (G2B): عبر الخدمات التي تتيحها الإدارة الرقمية للفاعلين الاقتصاديين وأشخاص القانون الخاص؛
  3. علاقة الإدارة بالإدارة (G2G): وتهتم التفاعلات التي تتم بين الأجهزة العمومية، مما يضمن توفير قاعدة بيانات موحدة وتعزيز البنية التحتية للتعاون والتنسيق؛
  4. علاقة الإدارة بمستخدميها (G2E): وهي العلاقة التي تهمنا في هذا الإطار وهي تلك الأرضية التي يعمل على مستواها الموظف العمومي، وتتيح له مساحة للتفاعل والتطوير، خاصة على مستوى التدريب والتكوين، وتلبية حاجياته الأساسية.
- ومن هنا يمكن القول إن مزايا تكنولوجيا المعلومات بالنسبة للموارد البشرية متعددة، تبعاً لمحورية العنصر البشري داخل الإدارة، وارتها تنفيذ البرامج الإصلاحية والتحديثية للإدارة إلى قدرات العنصر البشري. ولما كانت تكنولوجيا المعلومات تساعد في القضاء على مشكلة تكديس المستندات الورقية، التي تعتبر أحد العيوب الرئيسية في الأساليب القديمة، فإنه يمكن الجزم بالفكرة التي تؤكد على أن رمز الحداثة والتغيير في الإدارة هو تكنولوجيا المعلومات، لما تتميز به من خصائص متعددة، مقارنة بالأساليب التقليدية. ولعل أهمية المعلومات في تحديث الإدارة ما هي إلا صورة وتجل لأهميتها بالنسبة للعنصر البشري المعني الأول بهذه التحولات كما أسلفنا الذكر، ويتضح ذلك من خلال التجليات التالية:

<sup>905</sup> أنظر في هذا الصدد جوزيف جابلونسكي، "أدارة الجودة الشاملة"، مجلة خلاصات، إصدار الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، القاهرة، السنة الأولى العدد السادس، فبراير 1993.

<sup>906</sup> السلسلة الأمنية، "استخدام الكمبيوتر في مجال الشرطة"، العدد الرابع 1983، تصدرها المنظمة العربية للدفاع الاجتماعي، الرباط، ص 107، أوردها حسام الدين أحمد الزروق، "تحديث أساليب الإدارة - دراسة مقارنة بين المغرب وليبيا"، رسالة لنيل دبلوم الدراسات العليا للجامعة في المهن القضائية والقانونية، جامعة محمد الخامس، كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية، السويبي-الرباط، السنة الجامعية 2009/2008، ص 140.

<sup>907</sup> عمار بوحوش، "نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين"، در الغرب الإسلامي، بيروت، 2006، ص: 181.

**أولاً: ضبط وتنظيم المعلومات:** يعتبر العنصر البشري أهم مكون في أي بنية، إذ بدون هذا العنصر لا يمكن لأي نظام أن يحقق أهدافه المرجوة، فالمعدات والآلات والأجهزة وكل الوسائل التقنية الحديثة ما هي إلا عناصر خاملة بدون العنصر البشري<sup>908</sup> من جهة، ومن جهة ثانية فإن المعلومات تعتبر من أهم العوامل المؤثرة في نمو المجتمعات وتطورها في شتى مجالات الحياة، وقد أصبحت بعد العنصر البشري من أهم العوامل التي يقاس بها تقدم الإدارة، حيث إن المعلومات هي المادة الضرورية لاتخاذ القرارات وتوجيه الإدارة بصورة سليمة<sup>909</sup>، ومن هنا تستشف العلاقة الجدلية بين تكنولوجيا المعلومات والعنصر البشري، إذ أن هذه التكنولوجيا أصبحت تختصر المسافات في عمليات ضبط وتنظيم المعلومات وتحليلها، بعدما كانت في السابق تتم بطرق تقليدية ترهق المكلف بهذه العمليات. هذا دون أن نغفل عنصري السرعة والفعالية في الإنجاز الذي تتميز به هذه التكنولوجيا، فضلاً عن تقليص هامش الخطأ.

**ثانياً: الرفع من الكفاءة:** إن مردودية أي بنية إدارية تقاس بكفاءة مواردها البشرية، فكلما تطورت كفاءة العنصر البشري إلا وتطور الأداء، وبالتالي تحقيق الغاية الحقيقية من إحداث البنية، ومن هنا فإدخال تكنولوجيا المعلومات يعد عاملاً مساعداً على تحقيق هذا الهدف، حيث أن الانتقال من التدبير الورقي إلى التدبير المعلوماتي حقق للموظف إلى حد كبير فرصة التحرر من العمليات الحسابية، ومن بعض الأعمال المتكررة، وتقليص عدد المطبوعات والتسجيلات التي كانت تأخذ منه جهداً ووقتاً كبيرين، كما أن المهام والمساطر أصبحت مبسطة أكثر، ولعل رقمنة الإجراءات الإدارية وتعزيز التحليلات المدعومة بالذكاء الاصطناعي، يزيد من فعالية الإدارة بشكل عام ويقلل من الأخطاء البشرية<sup>910</sup>.

**ثالثاً: تطوير المسار المهني:** لا شك أن إقحام المعلومات بالإدارة له تأثير على منظومة تدبير الموارد البشرية كما أسلفنا الذكر، وبالتالي فإن هذا المستجد يدفع الإدارة إلى البحث عن سبل إنجاح عملية التحديث والعصرنة، وإن أول شرط رئيسي لنجاحها هو إعداد مخطط للتكوين المستمر لمواردها البشرية في مجال الإعلاميات، فلا يكفي وضع سياسة وطنية للمعلومات وهياكل مناسبة وبنية تحتية في المستوى إذا لم تتوفر الإدارة على العنصر البشري المؤهل، فمسألة التحكم في تكنولوجيا المعلومات هي مسألة عنصر بشري بالدرجة الأولى<sup>911</sup>. وفي هذا السياق، فإن التكوين المستمر بشكل عام والتكوين المستمر في مجال الإعلاميات، له ارتباط وثيق بالجودة التي ترتكز أساساً على الموارد البشرية، حيث أن فعالية ونجاعة كل إدارة أصبحت تتحدد من خلال مستوى كفاءة العاملين فيها، هذه الأخيرة هي التي تتحكم بشكل كبير في مستوى جودة الخدمات المقدمة للجمهور<sup>912</sup>. غير أن العنصر البشري لا يكون دائماً متفانلاً إزاء عمليات التغيير التي تقع على مستوى البنية مما يعني أنه بالضرورة تبرز تيارات داخل المنظمة تعمل على مواجهة التغيير.

### الفقرة الثانية: مقاومة ورفض العنصر البشري للتغيير

أصبح مصطلح التحديث والتغيير في مجال الإدارة مرتبطاً ارتباطاً وثيقاً بتكنولوجيا المعلومات، حيث أضحت هذه الأخيرة تختصر كل التحولات، بل وتختصر النمو والتطور البشري، ومسألة التغيير هي مسألة حتمية ولزامة، وأساسية للنشاط الإنساني بكافة

<sup>908</sup> عصام الدين محمد علي، "تأثير نظم المعلومات على الإدارة الحكومية في المدينة العربية في ظل الثورة الرقمية"، مداخلة بمناسبة المؤتمر المعماري الدولي السادس، المنظم من طرف قسم العمارة، كلية الهندسة، جامعة أسبوط، تحت عنوان "الثورة الرقمية وتأثيرها على العمارة والعمران"، 15-17 مارس 2005، منشور على الموقع الإلكتروني:

[www.kantakji.com/fiqh/Files/Manage/4025.doc](http://www.kantakji.com/fiqh/Files/Manage/4025.doc)

<sup>909</sup> برنومي سعيدة، "علم الإدارة ودور المعلومات في رفع المردودية"، رسالة لنيل دبلوم الدراسات العليا المعمقة في القانون العام، جامعة محمد الخامس، كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية، أكاد-الرباط، السنة الجامعية 2000/1999، ص 25.

<sup>910</sup> Shabnam Sharmin, Rakibul Hasan Chowdhury, Digital Transformation in Governance: The Impact of e-governance on Public Administration and Transparency, Journal of Computer Science and Technology Studies, 7, march 2025, pp: 362-379, <https://al-kindipublishers.org/index.php/jcsts/article/download/8992/7677> Browsing history: 14/07/2026.

<sup>911</sup> عبد المغيث فهد، إقحام الإعلاميات بالإدارة المغربية، رسالة لنيل دبلوم السلك العالي بالمدرسة الوطنية للإدارة العمومية، الرباط، دجنبر 1989، ص: 146.

<sup>912</sup> عبد الكريم غريب، عز الدين الخطابي، محمد فاويار، رقية أغيق، الميثاق الوطني للتربية والتكوين، قراءة تحليلية، منشورات عالم التربية 2006، الطبعة الثانية مزيدة ومنقحة، ص 123.

جوانبه، لأن التغيير هو في الحقيقة صفة ملازمة للتفوق والتميز. على الرغم مما ذكر فإن التغيير يتلقى في العديد من الحالات مقاومة شديدة من الموظفين في جميع المستويات الإدارية لأسباب عديدة ومتنوعة تختلف باختلاف نوعية وحجم التغيير وكذا الشخص أو الشريحة المعنية، وذلك لما يثيره الموضوع من حساسيات، وهو ما دفع المهتمين بعلم الإدارة إلى البحث عن الأسباب الحقيقية وراء مقاومة العنصر البشري للتغيير وتوصلوا إلى مجموعة من الأسباب وإن اختلفوا في كيفية تصنيفها<sup>913</sup>. والإدارة المغربية شأنها في ذلك شأن باقي المنظمات تعاني بدورها من مقاومة بعض الموظفين للتغيير، سواء كانت هذه المقاومة علنية وهي قليلة جدا نظرا لطبيعة الوظيفة العمومية الصارمة، أو الضمنية وهي السائدة لدى أغلب الوحدات الإدارية<sup>914</sup>، وهكذا فالموظف العمومي الذي قضى سنوات في العمل بالطرق التقليدية في بعض الأحيان لا يرغب في تطوير مؤهلاته للعمل بالتكنولوجيا الحديثة، حتى وإن استفاد من دورات تكوينية في هذا المجال والأسباب متعددة كما ذكرنا سلفا، تختلف باختلاف الشخص. غير أنه كلما كان هناك شعور بفقدان محتمل لموقع وظيفي، أو معاملة غير عادية، أو حقوق مكتسبة، أو غيرها، فإن احتمال ظهورها سيزداد، فعلى الرغم من تعدد هذه الأسباب إلا أنه يمكن تصنيفها حسب مجموعة من الاعتبارات منها ما هو معرفي وفكري ومنها ما هو نفسي، ومنها ما هو تنسيقي فني، ومنها ما يتعلق بالخوف من إلغاء الوظائف.

### أولا: الاعتبارات المعرفية والفكرية

تعتبر الأمية إحدى أهم العوائق التي تقف في وجه تقدم وتطور الأمم، وكما نعلم فالأمية درجات حيث تعد الأمية الأبجدية أقصى درجاتها، في المقابل نجد أحدث أنواع الأمية هي الأمية المعلوماتية أو الرقمية<sup>915</sup>، ولهذا فالأمية تصبح من الصفات الملازمة والمؤسسة لمقاومة التغيير، حيث إن الجهل والتخلف والانغلاق الفكري وعدم القدرة على التعامل مع الأشياء الجديدة وممارستها هو ما يجعل الموظف يعيش في ظل عدم الرضى الوظيفي، لكونه لم يدرك حقيقة عملية التغيير ولم يحس بأهميتها ولا بالحاجة إلى هذا التغيير بالأساس، كل هذه الأسباب تدفع بالموظف إلى مقاومة عملية التغيير<sup>916</sup>. وقد سجل المجلس الأعلى للحسابات ضمن تقاريره أن الإدارات العمومية لا تزال تعرف فقرا على مستوى الموارد البشرية المؤهلة لتشغيل واستغلال المنصات الرقمية والتطبيقات المعلوماتية خاصة على المستوى الترابي، علاوة على وجود مخاطر تتعلق بالأمن السيبراني<sup>917</sup>، كما أن الإدارات العمومية لا تزال تعرف بعض النواقص على مستوى هندسة قواعد البيانات، وكذا آليات تتبع الأداء وتقييم فعالية العمليات، الذي من شأنه تحسين أدوات التزامن بين الأنظمة المعلوماتية في أفق رفع جودة الخدمات المقدمة وضمان استمراريتها<sup>918</sup>. كما أن الثقافة الإدارية السائدة تعتبر من المسلمات والاعتقادات الأساسية، التي يشترك فيها الأفراد داخل المنظمة، هذه الثقافة تقود الأفراد مع مرور الزمن إلى خلق نوع من القيم والعادات والسلوكيات، تكون بمثابة قواعد تتحكم في سير العمل والمنظمة ككل. ولما كانت عملية التحديث وإدخال تكنولوجيا المعلومات في العمل الإداري، تحدث انقلابا في موازين القوى داخل البنية، حيث يصبح من لا يملك القوة يملكها، ومن يملكها يفقدها، لأن هذه القوة أصبحت في ظل التغيرات الجديدة مرتبطة بالقدرة على توظيف تكنولوجيا المعلومات في العمل الإداري، وهذا ما يقع عندما تتم التوظيفات الجديدة، حيث يصبح الموظفون الجدد أكثر قدرة على مواكبة التطور على عكس الموظف الذي يملك أقدمية في العمل لأن ذلك مرتبط بالتكوين الأساسي، وبالتالي هذه العملية لا شك

<sup>913</sup> أنظر في هذا الصدد فرانك جي لاندلي، جيمس آل فار، ترجمة ربيعي محمد الحسن، قياس أداء العمل – الأساليب والنظريات والتطبيقات، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1987، ص 9 وما بعدها.

<sup>914</sup> عبد القادر البوفي، مرجع سابق، ص 204.

<sup>915</sup> حسب معطيات الوكالة الوطنية لتقنين المواصلات لسنة 2021، بلغت نسبة الأمية الرقمية بالمغرب 56 في المائة من السكان، المجلس الأعلى للحسابات، التقرير السنوي برسم 2022-2023، ص: 164، منشور على الموقع الرسمي للمجلس [pdf2023-2022](https://www.majlis.ma/annuaire/2022-2023)، تاريخ التصفح: 2026/07/15.

<sup>916</sup> عبد القادر البوفي، مرجع سابق، ص 205.

<sup>917</sup> المجلس الأعلى للحسابات، التقرير السنوي برسم 2022-2023، مرجع سابق، ص: 161.

<sup>918</sup> المجلس الأعلى للحسابات، التقرير السنوي برسم 2024-2025، ص: 337، منشور على الموقع الرسمي للمجلس [pdf2025](https://www.majlis.ma/annuaire/2024-2025)، تاريخ التصفح: 2026/07/15.

أنها لن تتم بسهولة وسلاسة، بل سيحاول الفاقد لقوته المعرفية مقاومة التغيير بكل الوسائل<sup>919</sup>، حفاظا على قدر من مكتسبات الوضعية السابقة.

### ثانيا: الاعتبارات النفسية

يرتبط الرضى الوظيفي بدرجة الارتياح النفسي لدى الموظف، فهذا الأخير إذا ما وجد أن هناك ما يهدد مستقبله، فإنه يندفع تلقائيا لمقاومته، ذلك أن الخوف من المجهول والارتياح للمألوف يجعله يرفض التغيير أو على الأقل يتحفظ بشأنه، فكلما كانت الأمور معروفة ومألوفة كلما كانت درجة الارتياح أعلى، لأن هذا الوضع سيمكن الفرد من القدرة على التنبؤ بتصرفات وتوقعات وردود أفعال الآخرين من حوله، وكذلك ستكون النتائج بالنسبة له معروفة، بيد أن التغيير عادة ما يجلب أوضاعا جديدة غير مألوفة تجعل التنبؤات والتصرفات صعبة وغير واضحة، وهذا ما يثير مشاعر الخوف والقلق بين الموظفين<sup>920</sup>.

### ثالثا: الاعتبارات التنسيقية والفنية

يعد التنسيق والتواصل من أهم شروط نجاح أي مشروع، فوضوح الإجراءات والتعليمات لكل الأفراد المعنيين بعملية التغيير يسهل ويساعد في عملية التنفيذ، ذلك أن إدراك الموظف لحقيقة التغيير أمر ضروري لتفادي مقاومته للتغيير أو على الأقل التخفيف من وطأته، وبالتالي فضعف مستوى الثقة بين الموظف والإدارة من جهة، وضعف التنسيق والتواصل بين الوحدات الإدارية يفرز نتائج كثيرة، منها سوء فهم وإدراك أهداف ومقاصد عملية التغيير<sup>921</sup>، وهو ما يفرز أرضية خصبة لمقاومة التغيير. أما فيما يتعلق بالخوف الذي يظهر لدى العنصر البشري من فقدان الوظيفة فإن الحديث عنه في ظل نظام الوظيفة العمومية المغربية مستبعد جدا، وذلك لكونه يأخذ بنظام المسار المهني (le système de carrière)، هذا النظام يربط الموظف بمجموعة من القيود والضوابط القانونية قصد ضمان ممارسته لوظيفته، مقابل مزايا وحقوق مادية وأدبية تحققها له الإدارة، أهمها دوام واستمرارية الوظيفة، على عكس نظام التشغيل (le système d'emploi) الذي يبنى على التعاقد<sup>922</sup>.

إذن فمقاومة التغيير هو أمر طبيعي، وإذا أضيف إلى ذلك أن تكنولوجيا المعلومات قد تسبب تهديدا حقيقيا لبعض الأفراد داخل الإدارة، أو قد تبدل أوضاعهم أو تتسبب في التقليل من أهميتهم النسبية في الإدارة، وبالتالي فالإدارة تقع على عاتقها مسؤولية التخفيف من أسباب مقاومة التغيير، وحسب رأينا فطرق وأساليب التخفيف متعددة قد تأخذ طابعا تحسيسيا، أو تحفيزيا، ويشمل هذا الأخير كل أنواع التحفيز المادي والمعنوي، وخاصة الاهتمام بمسألة تكوين الموظفين وتطوير قدراتهم في مجال تكنولوجيا المعلومات.

### خلاصة

بعد تحليل أبعاد العلاقة التفاعلية بين منظومتي الإدارة الإلكترونية والموارد البشرية، تبين لنا أن تكنولوجيا المعلومات قد مست كثيرا من جوانب الحياة المهنية للموظف العمومي، إذ نستشف أن تأثير تكنولوجيا المعلومات على أساليب تدبير الموارد البشرية، قد أصبح واقعا ملموسا، حيث أصبحنا اليوم بإمكاننا أن نتحدث عن تدبير إلكتروني للموارد البشرية، نظرا لما توفره التكنولوجيا من إمكانيات متعددة في عمليات ضبط واسترجاع وتخزين وتحليل المعلومات. أما بخصوص التأثيرات الكمية والنوعية فإنه إذا كان التأثير لم يأخذ بعدا كميا اعتبارا للمشاكل التي تعاني منها الوظيفة العمومية، فقد أثر بشكل نوعي على عمليات التوظيف.

919 عبد القادر البوفي، نفس المرجع، ص 207.

920 حسن حريم، "السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد في المنظمات"، دار الزهران للنشر والتوزيع، عمان، 1998، ص: 382.

921 عبد القادر البوفي، مرجع سابق، ص 207.

922 أنظر في هذا الصدد:

للـ بوعلام السنوسي: "قانون الوظيفة العمومية"، دار النشر المغربية، الدار البيضاء، 2008، ص 5 وما بعدها.

للـ عبد الخالق علاوي، "تدبير المسار المهني للموظف العمومي: نموذج الترقية في الدرجة"، المجلة المغربية للإدارة المحلية والتنمية، عدد مزدوج 79-78، 2008، ص: 133.



وعليه فالموظف العمومي أضحي يستفيد من تكنولوجيا المعلومات في حياته المهنية على عدة مستويات، خصوصا فيما يتعلق بالمساعدة في أداء المهام بمزيد من الدقة والسرعة وتقليص هامش الخطأ، غير أن العنصر البشري دائما ما ينظر إلى عملية التغيير كتهديد لوضعية التي يعيشها داخل البنية الإدارية مما يتولد عنده شعور بالخوف، وعندها تبدأ عملية مقاومة التغيير.

#### ❖ المراجع المعتمدة:

- أمينة حطان، أسس الإصلاح الإداري بالمغرب، أطروحة لنيل الدكتوراه في القانون العام، جامعة محمد الخامس، كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية، أكادال-الرباط، السنة الجامعية 2009.2010؛
- بوعلام السنوسي، قانون الوظيفة العمومية، دار النشر المغربية، الدار البيضاء، 2008؛
- برنوسي سعيدة، علم الإدارة ودور المعلومات في رفع المردودية، رسالة لنيل دبلوم الدراسات العليا المعمقة في القانون العام، جامعة محمد الخامس، كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية، أكادال-الرباط، السنة الجامعية 2000/1999؛
- بريان هوبكنز، جيمس ماركهام، ترجمة خالد العامري، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية e-RH، دار الفاروق، 2006؛
- بشير عباس العلاق، الإدارة الرقمية المجالات والتطبيق، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية، الطبعة الأولى، أبو ظبي، بدون سنة النشر؛
- هدى بنت صالح أبو حيمد، الجودة الشاملة في إدارة المعلومات، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2006؛
- حنان عدلاني، تأهيل الموارد البشرية وتطوير أساليب تديرها بالوظيفة العمومية، أطروحة لنيل الدكتوراه في القانون العام، جامعة محمد الخامس، كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية، أكادال-الرباط، السنة الجامعية 2008-2009؛
- طارق المجذوب، "الإدارة العامة – العملية الإدارية والوظيفة العامة والإصلاح الإداري"، منشورات الحلبي الحقوقية، بدون سنة النشر؛
- نادية تازيظ، "دور العنصر البشري في التنمية الإدارية"، رسالة لنيل دبلوم الدراسات العليا في القانون العام، جامعة محمد الخامس، كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية، أكادال-الرباط، السنة الجامعية 1997/1996؛
- سعد غلب ياسين، الإدارة الإلكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2005؛
- عبد الرحمان توفيق، الإدارة الإلكترونية وتحديات المستقبل، الطبعة الثانية، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بيك)، القاهرة، 2005؛
- عبد القادر البوفي، تكنولوجيا المعلومات وتأثيرها على العنصر البشري – الإدارة العمومية المغربية نموذجا، أطروحة لنيل الدكتوراه في القانون العام، جامعة محمد الخامس كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية أكادال الرباط، السنة الجامعية 2003/2002؛
- عبد الحكيم البارودي، علاقة الموظف العمومي بالإدارة العمومية المغربية – أية علاقة-، أطروحة لنيل الدكتوراه في القانون العام، جامعة محمد الخامس، كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية، أكادال-الرباط، السنة الجامعية 2008/2007؛
- عمار بوحوش، "نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين"، درا الغرب الإسلامي، بيروت، 2006؛
- عبد المغيث فهم، إقحام الإعلاميات بالإدارة المغربية، رسالة لنيل دبلوم السلك العالي بالمدرسة الوطنية للإدارة العمومية، الرباط، دجنبر 1989؛
- عبد الكريم غريب، عز الدين الخطابي، محمد فاوبار، رقية أغيق، الميثاق الوطني للتربية والتكوين، قراءة تحليلية، منشورات عالم التربية 2006، الطبعة الثانية مزيدة ومنقحة؛

- عبد الخالق علاوي، "تدبير المسار المهني للموظف العمومي: نموذج الترقية في الدرجة"، المجلة المغربية للإدارة المحلية والتنمية، عدد مزدوج 78-79، 2008؛
- توفيق خطاب، التدبير التوقعي للموارد البشرية في الوظيفة العمومية، بحث لنيل دبلوم الدراسات العليا المعمقة في القانون العام، جامعة محمد الخامس، كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية، السويبي-الرباط، السنة الجامعية 2008/2007؛
- نص الخطاب الملكي الذي ألقاه الملك محمد السادس في افتتاح الدورة الأولى من السنة التشريعية الأولى من الولاية التشريعية العاشرة، 14 أكتوبر 2016، منشور على البوابة الوطنية نص الخطاب السامي الذي ألقاه جلالة الملك في افتتاح الدورة الأولى من السنة التشريعية الأولى من الولاية التشريعية العاشرة Maroc.ma؛
- المجلس الأعلى للحسابات، تقرير بشأن تقييم استراتيجية المغرب الرقمي 2013، تقرير خاص تحد رقم 4/05/13، فبراير 2014، منشور على الموقع الرسمي للمجلس تقرير الخاص-تقييم-استراتيجية-المغرب-الرقمي-2013.pdf؛
- وزارة الاقتصاد والمالية، تقرير حول الموارد البشرية، مشروع قانون المالية لسنة 2026، ص: 8، منشور على الموقع الرسمي للوزارة، finances.gov.ma/Publication/db/2026/Rapport-Ressources-Humaines\_Ar.pdf؛
- وزارة الاقتصاد والمالية وإصلاح الإدارة، قطاع إصلاح الإدارة، حصيلة وزارة الاقتصاد والمالية وإصلاح الإدارة، 2019، ص: 49-50، منشورة على الموقع الرسمي للوزارة، Bilan\_MEFRA\_Departement\_RA\_2019\_VF\_0.pdf؛
- وزارة الوظيفة العمومية وتحديث الإدارة، الدليل المنهجي للتدبير التوقعي للوظائف والأعداد والكفاءات، 2016، منشور على الموقع الرسمي للوزارة، التدبير التوقعي للوظائف والكفاءات Ministère de la Transition Numérique et de la Réforme | de l'Administration؛
- مرسوم رقم 100-11-2 صادر في 4 جمادى الأولى 1432 (8 أبريل 2011) يحدد بصفة استثنائية وانتقالية كفاءات التوظيف في بعض الأطر والدرجات، الجريدة الرسمية عدد 5933 بتاريخ 7 جمادى الأولى 1432 (11 أبريل 2011)، ص: 2143.
- المجلس الأعلى للحسابات، التقرير السنوي برسم 2022-2023، ص: 161، منشور على الموقع الرسمي للمجلس التقرير-السنوي-للمجلس-الأعلى-للحسابات-برسم-2022-2023.pdf؛
- المجلس الأعلى للحسابات، التقرير السنوي برسم 2024-2025، ص: 337، منشور على الموقع الرسمي للمجلس التقرير-السنوي-للمجلس-الأعلى-للحسابات-برسم-2024-2025.pdf؛

مراجع أجنبية:

- Poitou-Charentes, Guide Gestion Prévisionnelle des Emplois, des Compétences et des Qualifications, Le Fonds d'Assurance Formation de la Branche sanitaire, sociale et médico-sociale, privée à but non lucratif, publié sur le site [Guide-GPEC.pdf](#) ;
- Satry Fadwa, Belkadi Ez-zohra, Electronic administration : Concept, Challenges and Prospects, Revue Internationale des Sciences de Gestion, Numéro 4 : Juillet 2019, Volume 2 : numéro 3 » p : 646 – 667 ;
- Shabnam Sharmin, Rakibul Hasan Chowdhury, Digital Transformation in Governance: The Impact of e-governance on Public Administration and Transparency, Journal of Computer Science and Technology Studies, 7, march 2025, pp: 362-379, <https://al-kindipublishers.org/index.php/jcsts/article/download/8992/7677>.