

المركز الديمقراطي العربي؛ برلين - ألمانيا

# مجلة المؤتمرات العلمية الدولية

International Journal of Scientific Conferences

دورية دولية محكمة  
تعنى بنشر وقائع المؤتمرات العلمية  
في جميع التخصصات



العدد N° 23

أذار / مارس /  
2025

ISSN . 2701 – 3995

المركز الديمقراطي العربي

مجلة المؤتمرات العلمية الدولية



International Journal

of Scientific Conferences

International scientific periodical journal  
Deals with publishing the proceedings of scientific  
conferences in all disciplines



DEMOCRATIC ARABIC CENTER  
Germany, Berlin 10315 Gensinger- Str. 112  
<http://democraticac.de>  
TEL 0049-CODE  
030-89005468/030-898999419/030-57348845  
MOBILTELEFON: 0049174274278717

## الناشر

المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية، الاقتصادية والسياسية، برلين - ألمانيا

Democratic Arab Center For Strategic, Political & Economic Studies, Berlin -  
Germany

رئيس المركز الديمقراطي العربي، برلين - ألمانيا

أ. عمار شرعان

مدير إدارة النشر، المركز الديمقراطي العربي، برلين - ألمانيا

د. أحمد بوهكو

رقم تسجيل المجلة

ISSN 2701 - 3995

أذار/ مارس / March 2025

جميع حقوق الطبع محفوظة

DEMOCRATIC ARABIC CENTER

Germany: Berlin 10315 Censinger- Str: 112

<https://democraticac.de/>

[j.conferences@democraticac.de](mailto:j.conferences@democraticac.de)

Tel: 0049 - code Germany

030-89005468

030-898999419

030-57348845

MOBILTELEFON: 0049174274278717

مجلة المؤتمرات العلمية الدولية  
**International Journal of Scientific Conferences**  
دورية دولية محكمة تعنى بنشر وقائع المؤتمرات العلمية  
في جميع التخصصات

# مجلة المؤتمرات العلمية الدولية International Journal of Scientific Conferences

## رئيس التحرير:

ذ. كريم عايش – المدير الإداري – المركز الديمقراطي العربي – ألمانيا  
– برلين

## نائب رئيس التحرير:

هنا علي، المركز الديمقراطي العربي، برلين، ألمانيا

## رئيس اللجنة العلمية:

د. بدر الدين الشكري، جامعة محمد الخامس، المغرب

## مدير التحرير:

د. عبد الرحمان المطيطي، جامعة محمد الخامس، المغرب  
الطبعة الأولى

أذار/ مارس / March 2025

البريد الإلكتروني للمجلة:

[j.conferences@democraticac.de](mailto:j.conferences@democraticac.de)

Nationales ISSN-Zentrum für Deutschland

ISSN 2701-3995

لا تُعبّر بالضرورة الأبحاث المنشورة في المجلة عن رأي المجلة وإنما عن آراء  
أصحابها

## محتويات العدد

|          |                                                                                                                                                                                      |
|----------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 5.....   | محتويات العدد                                                                                                                                                                        |
| 7.....   | مدينة شبام التاريخية: "الأسس النظرية للتراث ودور المجتمع المحلي في تشكيل التراث التاريخي: تأثير التحولات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية وآليات الحماية القانونية الوطنية والدولية" |
| 7.....   | طالب الدكتوراه حسام حسين صالح بن صالح                                                                                                                                                |
| 7.....   | الدكتور عبد العزيز عديدي                                                                                                                                                             |
| 31.....  | الحياة الجنسية عند الأفراد من ذوي اضطراب طيف التوحد                                                                                                                                  |
| 31.....  | طالب الدكتوراه إبراهيم نظير                                                                                                                                                          |
| 44.....  | المواجهة الجزائية لجرائم التجمهر في التشريع الاماراتي                                                                                                                                |
| 44.....  | الباحث فهد عبد الله راشد الخوري النقبلي                                                                                                                                              |
| 44.....  | الدكتور عبد الإله محمد النوايسة                                                                                                                                                      |
| 65.....  | إشكالية استقلالية ميزانية رئاسة النيابة العامة                                                                                                                                       |
| 65.....  | د. يوسف الشكر                                                                                                                                                                        |
| 65.....  | ذ. براء هلالي                                                                                                                                                                        |
| 75.....  | واقع استخدام القيادة الرقمية في الجامعات الأردنية: سبل تفعيل والتطوير                                                                                                                |
| 75.....  | د. تهاني إبراهيم العلي                                                                                                                                                               |
| 89.....  | سوسيولوجيا الجنسانيات المهمشة : العمل الجنسي نموذجا                                                                                                                                  |
| 89.....  | طالب الدكتوراه الباحث: طارق إيجي                                                                                                                                                     |
| 89.....  | تحت إشراف الدكتورة عزيزة خرازي                                                                                                                                                       |
| 103..... | الحماية القانونية للمستهلك في مواجهة تقنيات الذكاء الاصطناعي: إشكالية كفاية النصوص التشريعية المغربية في ظل التعاقد مع الوكيل الذكي وتحديات المسؤولية عن الأضرار                     |
| 103..... | طالبة الدكتوراه سمية المطيطي                                                                                                                                                         |
| 103..... | تحت إشراف د. عبد السلام الادريسي،                                                                                                                                                    |
| 144..... | الإثبات في المنازعات المرتبطة باقتسام الأموال المكتسبة بين الزوجين على ضوء الاجتهاد القضائي                                                                                          |
| 144..... | د. مصطفى ياسو                                                                                                                                                                        |
| 154..... | THE EFFECT OF COVID 19 ON THE HIGHER EDUCATIONAL SYSTEM IN MOROCCO: THEORETICAL APPROACH.....                                                                                        |
| 154..... | FATIMA EZZAHRA SAYSAY ( <sup>1</sup> ), BADRE EDDINE CHEGRI ( <sup>2</sup> ),.....                                                                                                   |
| 167..... | NATIONAL HEALTH FINANCING IN MOROCCO: WHAT ARE THE IMPLEMENTATION CHALLENGES?.....                                                                                                   |
| 167..... | SOUmia BACH; CHEGRI BADRE EDDINE; EL HOUCINE AKHNIF; .....                                                                                                                           |
| 167..... | BADRE EDDINE EL MIMOUNI, CHAKIB NEJJARI; ABDELOUAHAB EL MADANI;.....                                                                                                                 |
| 179..... | INCITATIONS FINANCIERES ET NON FINANCIERES DU PERSONNEL HOSPITALIER PUBLIC POST-PANDEMIE : CADRE D'ANALYSE THEORIQUE .....                                                           |
| 179..... | DOCTORANTE KHADIJA JAIRI .....                                                                                                                                                       |
| 179..... | DR. BADRE EDDINE CHEGRI.....                                                                                                                                                         |
| 193..... | INTERDEPENDENCE IN MOROCCO-SPAIN ECONOMIC RELATIONS.....                                                                                                                             |
| 193..... | DOCTORANT EL JOUAD AHMED EL MEHDI,.....                                                                                                                                              |
| 193..... | DR. OUEDGHIRI BEN OTTMANE AHMED .....                                                                                                                                                |

|                                                                                                                                        |            |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>VERS UNE NOUVELLE GOUVERNANCE DE LA COMMANDE PUBLIQUE AU MAROC A LA LUMIERE DE L'ARSENAL JURIDIQUE 2024 .....</b>                   | <b>223</b> |
| <b>DOCTORANTE MERYEM EL METTITI .....</b>                                                                                              | <b>223</b> |
| <b>DR. BADRE EDDINE CHEGRI.....</b>                                                                                                    | <b>223</b> |
| <b>L'INITIATIVE NATIONALE POUR LE DEVELOPPEMENT HUMAIN : (INDH) AU CŒUR DU SOFT POWER MAROCAIN.....</b>                                | <b>240</b> |
| <b>DOCTORANTE AATIMAD ZAHIDI.....</b>                                                                                                  | <b>240</b> |
| <b>L'INBOUND MARKETING AU SERVICE DU SPECTACLE VIVANT AU MAROC : LE CAS DU ONE MAN SHOW.....</b>                                       | <b>253</b> |
| <b>DOCTORANT EZZOUBAIR HILAL.....</b>                                                                                                  | <b>253</b> |
| <b>LA DIRECTION DU PR. MOUNIR SERHANI .....</b>                                                                                        | <b>253</b> |
| <b>L'IMPACT DE LA CREATION DE CONTENU DIGITAL DANS LE DEVELOPPEMENT DES SOFT SKILLS : CAS DE L'UNIVERSITE MOHAMMED V DE RABAT.....</b> | <b>269</b> |
| <b>IHSANE EL KETTANI, NADIA LARHRISSI .....</b>                                                                                        | <b>269</b> |
| <b>LES PROGRAMMES EDUCATIFS POUR LES ENFANTS AUTISTES : ENTRE RIGUEUR SCIENTIFIQUE ET MISE EN ŒUVRE PRATIQUE. ....</b>                 | <b>281</b> |
| <b>DOCTORANT YOUNESS GHAOUTA, DR. ABDELILAH EL ISMAÏLI.....</b>                                                                        | <b>281</b> |
| <b>LA LOGIQUE DECISIONNELLE COMME FONDAMENT DE LA RESILIENCE ORGANISATIONNELLE .....</b>                                               | <b>299</b> |
| <b>EL MOUSSAOUI SAADAOUI<sup>A</sup>, KAOUTAR EL MENZHI<sup>B</sup>, MUSTAPHA AIT KASSI<sup>C</sup> .....</b>                          | <b>299</b> |

## مدينة شبام التاريخية: "الأسس النظرية للتراث ودور المجتمع المحلي في تشكيل التراث التاريخي: تأثير التحولات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية وآليات الحماية القانونية الوطنية والوطنية والدولية"

طالب الدكتوراه حسام حسين صالح بن صالح

الدكتور عبد العزيز عديدي

المعهد الوطني للتهيئة والتعمير - المغرب

### الملخص:

تتناول هذه الدراسة تحليل دور المجتمع المحلي في الاسهام بحماية الهوية الثقافية والتراث التاريخي لمدينة شبام حضرموت، رغم التحديات البيئية والسياسية والاقتصادية. كما تطرقت الدراسة إلى تأثير الحروب والنزاعات على تراث المدينة، وضعف الدعم الحكومي والدولي، الذي أدى إلى تدني المبادرات المحلية، إلى جانب ذلك أبرزت الدراسة أهمية تصميم المباني البرجية، التي تحقق مفهوم الاستدامة البيئية والاجتماعية، وذلك بفضل مواد البناء المحلية وتقنيات العزل الطبيعية. وفي ختام أوصت هذه الدراسة لتعزيز السياسات الحكومية، وتطوير البنية التحتية، وتشجيع السياحة المستدامة، ودعوة المنظمات العالمية للمشاركة في مشاريع حفظ التراث، إلى جانب رفع الوعي المجتمعي لأهمية هذا الموروث التاريخي.

**الكلمات المفتاحية:** الهوية، البنية التحتية، العمران، تراث، المجتمع

### Abstract:

This study analyzes the role of the local community in contributing to the protection of the cultural identity and historical heritage of the city of Shibam Hadramawt, despite environmental, political, and economic challenges. The study also addresses the impact of wars and conflicts on the city's heritage and highlights the lack of governmental and international support, which has resulted in a decline in local initiatives. Additionally, the study emphasizes the importance of the design of Alburjia buildings, which embody the concept of environmental and social sustainability, thanks to the use of local construction materials and natural insulation techniques. In conclusion, the study recommends enhancing governmental policies, developing infrastructure, encouraging sustainable tourism, and inviting international organizations to participate in heritage preservation projects. It also advocates raising community awareness about the significance of this historical legacy.

**Keywords :** identity, infrastructure, urbanism, heritage, society.

## المقدمة:

يعتبر التراث المعماري في أي بلد المرأة التي تعكس ماضية وحاضره، فالسكان في المناطق التاريخية هم الركيزة الأساسية التي تلعب دورا حاسما في بناء المجتمعات المستدامة، من خلال فهم الديناميات الاجتماعية والمكانة التي تعكس التكيف مع البيئة، وإحياء العناصر المعمارية والزخرفية، والحفاظ على الطابع الحضري للمدينة الذي يعكس الهوية الثقافية للمجتمع.

وكما هو معروف بأن هذا التراث الأثري في العالم يتعرض إلى الكثير من المخاطر التي تحقق به وتعمل على اندثاره وطمسه، ومصدر هذه الأخطار إما الطبيعة أو الإنسان أو الحروب. ويتطلب الحفاظ على هذا التراث جهودا مشتركة بين الحكومة والمجتمع المحلي والمنظمات الدولية، من خلال تطوير سياسات حماية وصيانة للمواقع الأركيولوجية التاريخية وتعزيز التوعية بأهمية الحفاظ عليه للأجيال القادمة.

ولهذا نرى بأن العلاقة الجدلية التي قامت عليها الدولة اليمنية الحديثة، أضحت تشكل ملامح الهوية في المباني الطينية المميزة، وهذا ما جعل معظم المدن اليمنية تحتل مكانة راقية ضمن المدن التراثية في العالم، منها: مدينة صنعاء القديمة وزبيد في محافظة الحديدة وعرش الملكة بلقيس في مأرب وأربيل سقطرى ومدينة شبام في محافظة حضرموت، فقد حافظ سكان المدينة على النماذج التصميمية والمخططات المعمارية التقليدية مما فتح لنا بوابة في قراءة هذه الحضارات القديمة في ضوء نقص النصوص الأدبية والمعلومات عن نشأتها واستمراريتها. وقد ظهرت في الحقبة التاريخية حضارات من قبيل: (السبئية والمعينية والحميرية) عكست براعة الإنسان في هندسة البناء والعمارة في مختلف المجالات كبناء السدود والحصون والقلاع والمساجد، فقد نتج عن هذا الاتصال الحضاري تبادل المعارف والخبرات في مختلف المجالات؛ تبعا للعوامل الدينية والسياسية والاقتصادية والطبيعة الطبوغرافية. ولهذا نجد إن من يقرأ الطابع التاريخي للحضارة الشبامية يجب أن يكون على علم وثيق بأهم ما خلفه ذلك المجتمع العريق في تلك الحقبة التاريخية.

تعد مدينة شبام حضرموت التي أثير حولها الكثير من التساؤلات بشأن تكونها وانتشارها في هذا الجزء من العالم ذات البناء الطيني نموذجاً بارزاً لهذا النوع من التراث العريق المستدام والصادق للبيئة، وذلك عبر مشاركة سكان المجتمع المحليين أنفسهم في عمليات الترميم والإدارة. وعليه فقد ظل المجتمع اليمني منذ ما قبل قيام الدولة كمؤسسات وهيئات يتعامل مع الأرض كعنصر أساسي وغاية للبقاء لتحقيق استدامة الحياة من خلال استخدام الموارد الطبيعية المتاحة، لذلك عمد على تهيئة التربة والمباني كوسائل للعيش والتكاثر، فأبدع في صناعة المباني الطينية بأشكال مختلفة وأنواع مبتكرة تعتمد على القوة الابتكارية للإنسان اليمني حيث كانت تتميز بالكفاءة الوظيفية والجمالية. ولكن ومع قيام الدولة الحديثة تراجع دور المجتمع المحلي في المبادرات المستقلة فأصبح الإنسان اليمني قابع في أدبيات نفقات الدولة بمواردها رهن المستحقات الخدمية، على حساب تعزيز التراث العمراني التقليدي، وكذا إيجاد صيغة جديدة تتعايش فيها تقاليد البناء القديمة مع تلك المتغيرات العصرية.

منذ أن بدأت الحرب في اليمن عام 2015م تركت أزمات وبصمات أدت إلى دمار تاريخي وتضررت هذه المواقع التراثية، والبنية التحتية لمختلف المدن فلم يعد السياح يزورون تلك المدينة الشامخة والاثريّة، وقد أثارت الحرب تساؤلات حول الاتفاقيات المبرمة لمواقع التراث، لمنع المزيد من الضرر للتراث اليمني.

وهذا ما سنتطرق له في هذا المقال عبر الإجابة عن الإشكالية المحورية: إلى أي حد يسهم المجتمع المحلي في المحافظة على الهوية الثقافية؟ وما تأثير التحولات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية على



## استدامتها؟ وما مدى حماية الآليات والمواثيق الدولية والمقتضيات القانونية الوطنية على التراث التاريخي؟

وللإجابة عن هذا التساؤل المحوري سيتم اعتماد المنهج التاريخي لدراسة وتحليل مراحل نشأة المدينة والتحولات السياسية والاجتماعية والتأثيرات البيئية والاقتصادية وكيفية تفاعل المجتمع المحلي مع هذه التحولات والتكيف معها عبر الزمن وكيفية الحفاظ على تراثه الطيني عبر الآليات المواثيق الدولية، والقانون الوطني، والمنهج الوصفي للتعرف على الوضع الحالي للمدينة، وتحليل المظاهر المعمارية للمنزل البرجي، والمواد المحلية المستخدمة، وتوثيق الممارسات الحالية وتقييم الفعاليات وآليات الجهود المبذولة لضمان استدامة التراث. وسيتم تقسيم الدراسة إلى محثين وفق التصميم التالي:

### المبحث الأول: الأسس النظرية لمدينة شبام التاريخية ودور المجتمع في تشكيل التراث التاريخي

### المبحث الثاني: أثر التحولات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية وتدخل الآليات والمواثيق الدولية والقوانين الوطنية في حماية التراث التاريخي

### المبحث الأول: الأسس النظرية لمدينة شبام التاريخية ودور المجتمع في تشكيل التراث التاريخي

تقع مدينة شبام التاريخية في وادي حضرموت باليمن، حيث تعد نموذجا فريدا للعمارة الطينية والتخطيط الحضري التقليدي في العالم الإسلامي، تشكلت المدينة على أسس نظرية مستمدة من احتياجات المجتمع المحلي والبيئة المحيطة، حيث تجمع بين الاستدامة البيئية والتكيف مع الظروف المناخية، وتعرف شبام بلقب "مانهاتن الصحراء" نظرا لبيوتها الطينية الشاهقة التي تعكس عبقرية التصميم الهندسي المحلي، هذا ما سيتم الحديث عنه في **المطلب الأول** الإطار التاريخي لمدينة شبام. وكما هو معلوم أن دور المجتمع كان أساسيا في تشكيل هذا التراث التاريخي، حيث ساهم السكان في بناء المدينة وصيانتها عبر الأجيال، معتمدين على المهارات الحرفية المحلية والتقاليد الثقافية المتوارثة، هذا التفاعل بين الإنسان والطبيعة منح المدينة قيمة تاريخية وإنسانية فريدة، وأكد أهمية الحفاظ على التراث المادي وغير المادي كمصدر للفخر والهوية الوطنية، هذا ما سنخرج عليه في **المطلب الثاني** دور المجتمع في تشكيل التراث المعماري.

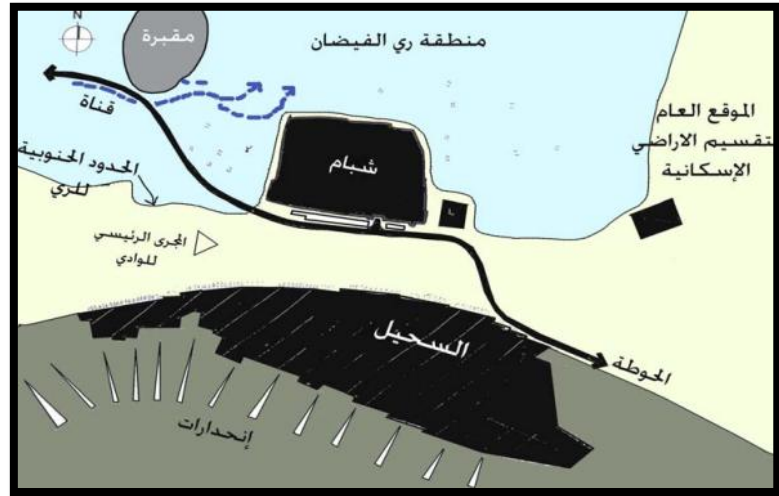
### المطلب الأول: الإطار التاريخي لمدينة شبام

تعتبر مدينة شبام حضرموت واحدة من أبرز المدن التاريخية في العالم، وأحد مواقع التراث العالمي لليونسكو. تأسست المدينة في القرن الرابع الميلادي، وازدهرت خلال فترات متعددة بفضل موقعها الاستراتيجي على طرق التجارة القديمة التي ربطت شبه الجزيرة العربية بشرق إفريقيا والهند، وعرفت شبام بتخطيطها العمراني الفريد، الذي يجسد نموذجا مبكرا للمدن الرأسية، حيث صممت مبانيها الطينية الشاهقة لمواجهة الظروف المناخية القاسية وتلبية احتياجات سكانها المتزايدين، هذا ما سيتم الحديث عنه في **الفقرة الأولى** النشأة التاريخية لمدينة شبام، حيث تعكس مدينة شبام صورة نابضة بالحياة للإبداع المعماري الذي يدمج بين التقاليد والتراث، لكنها تواجه تحديات كبيرة تتعلق بالحفاظ على هويتها التاريخية وسط التحولات العمرانية والاجتماعية الحديثة، لذلك، تعتبر دراسة مدينة شبام حضرموت ضرورة أكاديمية لفهم تأثير التحولات الزمنية على المدن التاريخية هذا ما سيتم مناقشته في **الفقرة الثانية** مدينة شبام حضرموت بين الماضي والحاضر.

### الفقرة الأولى: النشأة التاريخية لمدينة شبام

تعد مدينة شبام أهم مدن حضرموت وأكبرها، وبعد بناء شبام أحيطت بالحصون والأسوار وأصبحت قبلة الملوك لسيطرة عليها<sup>1</sup>، حيث يعود تاريخ نشأتها إلى القرن الرابع الميلادي معاصرة لمدينة شبوه عاصمة مملكة حضرموت القديمة، وقد أشار الهمداني أن هذه المدينة قد قامت بأيدي التجار القادمين من تلك العاصمة، وكانت المنطقة المحيطة بشبام غنية بالآثار والنقوش والقطع الأثرية مما يؤكد قدم هذه المدينة التاريخية، وكما كانت مركزا للإدارة الإسلامية للدولة العباسية، حيث بنيت فيها جامع الخليفة العباسي هارون الرشيد، وأصبحت تعد إحدى أروع مدن العالم التقليدية<sup>2</sup>، وضمت أكثر من 500 مبنى، وعلى الرغم من تأثرها بالتغيرات المناخية والفيضانات، إلا أن مبانيها لا تزال واقفة حتى الآن<sup>2</sup>.

بنيت المدينة على تل يبلغ ارتفاعه من ستة إلى عشرة أمتار لتشكل صف من المنازل البرجية على حافة التل، وكما تحيط بها الأراضي الزراعية من ثلاث جهات (الشرق والشمال والغرب) أما من جهة الجنوب فيحدها الطريق الرئيسي الذي يخترق الوادي، وفي السابق كانت مساحة مدينة شبام أكبر مما عليه الآن فقد كانت تقدر باثني عشر مليون متر مربع، ويقال بأنها كانت تحتوي على 75 مسجداً و20 ساحة، ولكن تقلصت مساحتها بعد أن دمرتها سلسلة من الفيضانات منذ عام 1289م، حتى أصبحت مساحتها الحالية تساوي ما يقارب 7.7 هكتار، وتبقى في المدينة قرابة 433 منزل يسكنه حوالي 2470 نسمة، بعد أن كانوا سبعة آلاف نسمة في بداية الثمانينات، وفي التاريخ المعاصر منحت شبام بعض التسميات الفنية مثل "شيكاغو الصحراء" وهو الاسم الذي أطلقه عليها الرحال الألماني "هيلفرتز"، وقد سماها المستشرق الألماني "فيزمان" نيويورك حضرموت<sup>3</sup>.



موقع مدينة شبام من مجرى الوادي

وفي عام 1984م حصلت مدينة شبام حضرموت على اهتمام المنظمات العالمية حيث أدرجتها منظمة التربية والعلوم والثقافة (يونسكو) التابعة للأمم المتحدة، على قائمة التراث الإنساني الدولي وضمن مشروع حماية

<sup>1</sup> مركز حضرموت للدراسات التاريخية والتوثيق والنشر: "المؤتمر العلمي الأول حول التاريخ والمؤرخون الحضارمة"، توزيع دار الوفاق للنشر والتوزيع، الرياض، المكلا، ط 2016م، ص 37-38.

<sup>2</sup> فيصل شمشير وصادق حسين المشهور: "الخصائص الهندسية لمدينة شبام وتأثير كارثة السيول"، الهيئة العامة للمحافظة على المدن التاريخية، فرع شبام ووادي حضرموت، المؤتمر الهندسي الثاني، كلية الهندسة، جامعة عدن، الجمهورية اليمنية، ط 2009م، ص 277.

<sup>3</sup> عبدالناصر عبدالله سالم القادري: "عمارة الأبراج في وادي حضرموت (دراسة حالة المنزل البرجي التقليدي بمدينة شبام)"، قسم العمارة، كلية الهندسة، جامعة القاهرة، 2006م، ص 43-44.

المدن التاريخية والتراثية العالمية والتي يجب المحافظة عليها وصيانتها<sup>4</sup>، وفي عام 2007م حصلت شبام على جائزة "الأغا خان" الدولية للعمارة، وهكذا باتت واحدة من المدن الحضارية العالمية، ما جعلها بؤرة جذب سياحي وقبلة للباحثين والزوار، ويشير الكاتب والباحث "علوي بن سميث" إلى أن هذه العمارة شاهدة على مهارة وقدرة الإنسان اليمني والمهندس المعماري الحضرمي القديم، وكل ذلك جعلها محط اهتمام السياحة العالمية، حتى أنها حظيت بزيارة واهتمام شخصيات عربية ودولية<sup>5</sup>. وفي 2 يوليو من عام 2015م أضافت اليونسكو مدينة شبام على قائمة مواقع التراث العالمي المعرضة للخطر.

### الفقرة الثانية: مدينة شبام حضرموت بين الماضي والحاضر

تعرضت اليمن في المراحل السابقة إلى نزاعات محلية داخل حدود الدول الإسلامية المجاورة لها بالذات إلا أن العمارة اليمنية احتفظت بخصائصها وتكويناتها وفراغاتها ومفرداتها داخل المدن القديمة<sup>6</sup>، فلهذا نرى بأن الحياة اليومية في شبام اتسمت بالتوازن لمواكبة متطلبات العصر الحديث والتي مزجت بين الماضي والحاضر، فكانت المباني الطينية توفر لساكن عزلا حراريا، وقد عمل المجتمع المحلي على ترميم المنازل وصيانتها بطرق تقليدية توارثوها عبر الأجيال، في حين كانوا يواجهون تحديات العصر الحديث، كالحاجة إلى تحسين البنية التحتية وتوفير خدمات الكهرباء والمياه والصرف الصحي، وعلى الرغم من هذه التحديات، فإن المجتمع المحلي أظهر مرونة وقدرة على التكيف، حيث سعى إلى تحسين جودة الحياة دون المساس بالتراث الثقافي والمعماري للمدينة، في الوقت نفسه شهد العالم تحولات تقنية واجتماعية واقتصادية وسياسية سريعة، شملت التحضر السريع، النمو السكاني المتزايد، والابتكارات التكنولوجية التي غيرت مجرى العيش والعمل، حيث إن تفعيل مفهوم التواصل بين التراث والمعاصرة هو في الأصل أشبه بكيان متصل حيث إن الماضي كان حاضرا والحاضر سيصبح ماضيا، وكذلك الحال للمستقبل، وهكذا فإظهار التواصل الزمني يعتمد على إدراك وتفعيل التسلسل الفكري الثقافي خلال الزمن، ولتفعيل مفهوم التواصل يجب إيجاد المنطق الذي يتطور به التراث ليصبح حاضرا يعيش في الظروف الحضارية المعاصرة<sup>7</sup>.

ولهذا نلاحظ بأن الإنسانية مرت خلال القرن الحالي بالعديد من التغيرات المتلاحقة التي أحدثها ظهور الصناعة والماكنة كجزء أساسي من الحياة اليومية للإنسان وظهرت السيارة ووسائل المواصلات المختلفة التي يسرت الحركة والنقل من مكان لآخر، حيث أطلق على هذه المرحلة الجديدة "عصر ما بعد الحداثة" فأصبح العالم كله "قرية صغيرة" يتبادل أفرادها المعلومات دون التأثير بالأبعاد الجغرافية والمادية، ويمكن اختصار هذه المراحل بأنها: الصناعة – التحضر – الحداثة – المعلومات<sup>8</sup>.

### أولاً: المتغيرات التي طرأت على العمارة الطينية

ظلت الموارد البيئة المحلية المصدر الوحيد والأساس للعمارة في وادي حضرموت، ولهذا ظهرت المتغيرات الاجتماعية نتيجة لمتطلبات الحياة الحديثة، التي ساد فيها استعمال التكنولوجيا في مختلف نواحي الحياة، بحثا عن رفاهية العيش، الأمر الذي أدى إلى البحث عن بدائل للمواد التقليدية، والتي يمكن من خلالها اختصار

<sup>4</sup> يسلم سالم خراز: "الموروث الشعبي لمدينة شبام حضرموت.. النقل (المسرحي) باللغة العامة"، مجلة حضرموت الثقافية، العدد 27، ط مارس 2023م، ص 93.

<sup>5</sup> جمال شنيتر: "عمارة شبام اليمنية... تنهض من الطين وترتفع به"، إندبندنت العربية، مجلة مشاريع، ط يوليو 2023م، 13 وما يليها.

<sup>6</sup> محمد بن محمد العلفي: "العمارة اليمنية أشكالها واتجاهات تطورها، إصدارات وزارة الثقافة والسياحة"، صنعاء، الجمهورية اليمنية، ط 2004م، ص 27.

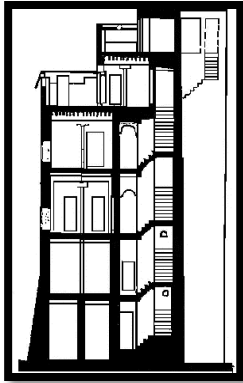
<sup>7</sup> ريهام إبراهيم ممتاز و زينب فصيل عبد القادر: "العمارة الإسلامية المعاصرة مابين التجديد والتقليد"، ص 7.

<sup>8</sup> محمد حسين عبد: "أشكال التأثير على التراث العمراني في المدن التاريخية، مقال منشور في كلية التخطيط العمراني"، جامعة الكوفة، ط إبريل 2018م، ص 6.

المدة الزمنية اللازمة لتجهيز المبنى بطريقة عصرية، وأيضاً شهد وادي حزموت في العشرين عاماً الماضية تصاعداً في المتغيرات البيئية والمناخية، منها زيادة الكثافة السكانية، التي أدت إلى توسع في البناء، وجاء هذا التوسع على حساب المساحات الزراعية، الأمر الذي أدى إلى دخول أنماط بناء جديدة إلى الوادي، ومنها البناء بالطوب الخرساني والخرسانة المسلحة، كما أن التغيرات المناخية تسببت في حدوث أمطار غزيرة وسيول جارفة في ظل توافر ظروف جيومورفولوجية وطوبوغرافية محفزة أدت إلى إحداث دمار كبير للممتلكات في أكثر من منطقة من مناطق وادي حزموت، وقد ساعد على زيادة حجم الدمار عوامل عدة، منها:

- (1) ارتفاع هضبة حزموت (ترتفع حوالي 700 متر عن سطح البحر)، وشدة انحدارها، الأمر الذي أدى إلى زيادة سرعة مياه سيول الأمطار.
- (2) تكاثر نمو أشجار المسكيت (السيبان) في الأودية الرئيسة لمرور السيول، التي شكلت حاجزاً منيعاً الأمر الذي أدى إلى تجمع المياه وتدفقها نحو المناطق السكنية.
- (3) تضيق عرض مجرى تصريف السيول الطبيعي؛ بسبب بناء الطرقات، والسماح للمواطنين ببناء مساكن على حافتي مجرى الوادي (المرخص أو العشوائي).
- (4) عدم العناية بالمساكن والمباني والمنشآت الطينية وإهمالها وتجاهل ترميمها، الأمر الذي أدى إلى تدهور بنيتها الأساسية<sup>9</sup>.

#### ثانياً: الاستدامة والقيمة في المباني التقليدية لشباب حزموت



بنيت مباني شباب حزموت من الطين، وتميزت عن غيرها من المنازل الأخرى في منطقة وادي حزموت في تقسيم عناصرها الوظيفية بسبب نمط بناءها البرجي، فقسمت الوظائف السكنية على الأدوار المكونة للمنزل من الدور الأرضي الذي يستخدم كمخزن للبيت إلى الدور السابع الذي يحتوي على غرفة صغيرة وشرفات وسطوح متصلة بالغرف تسمى "بالريوم"، حيث كانت الطريقة المتبعة في بناء البيوت التقليدية في الغالب من الطوب الطيني الني، على أساسات حجرية، وبجدران تميل واجهاتها الخارجية نحو الداخل من سمك 1 متر عند الأساس إلى أقل من 30 سم في الأطراف العلوية، وتمسح الجدران الخارجية بطبقة خفيفة من الطين المخلوط بالتبن، وكذا طبقة من النورة البيضاء (الجير المطفأ)، فكانت هذه الطريقة في البناء التقليدي موفرة في كلفة تشييدها وتشغيلها خاصة لأن المواد المستخدمة في عملية البناء كانت مستخرجة من نفس المنطقة<sup>10</sup>.

وكذا استخدام النوافذ والسقوف الخشبية في الغرف عمل كعازل لكافة العوامل البيئية التي تؤثر على المنطقة (الرياح الموسمية المحملة بالأتربة - درجة الحرارة العالية)، مما ساهم في الحفاظ على البرودة المكتسبة داخل المبنى السكني في فصل الصيف والاحتفاظ بالحرارة في فصل الشتاء والتخلص من الرطوبة داخل

<sup>9</sup> أحمد إبراهيم محتسب حنشور: "العمارة الطينية بين الواقع والطموح، مجلة حزموت الثقافية"، العدد 18، مركز حزموت للدراسات التاريخية والتوثيق والنشر، طربيع الثاني 1442 هـ، 2020، ص 46.

<sup>10</sup> علي نجيب محمد بكير، محمد سلام المدحجي: "الاستدامة والقيمة في عمارة وعمران المباني السكنية بوادي حزموت - دراسة حالة مباني مدينة شباب حزموت"، مجلة العلوم والتكنولوجيا، المجلد 20، العدد 2، 2015م، ص 10-11.

المبنى، وكل هذا عمل على تقليل النفقات التشغيلية وعدم الحاجة الملحة الى شراء أجهزة كهربائية لتعديل درجة الحرارة، وبهذا تكون المباني التقليدية قد حققت عنصر من عناصر الاستدامة (الناحية البيئية)، وإن نمط البناء البرجي لعمارة شبام حضرموت أتاح للأسرة أن تتوسع رأسياً وأن تحافظ على ترابط الأسرة حيث أن الاب والأولاد وأسرهم يسكنون في نفس المبنى السكني، إذ ساعد هذا على تحقيق عنصر من عناصر العمارة المستدامة (الناحية الاجتماعية)، وتحققت بذلك الناحية التصميمية عن طريق توزيع الوظائف على الأدوار المختلفة للمنزل الشبامي، وقد احتوى على كافة متطلبات الاسرة الشبامية وطبيعتها حيث تم توفير مكان لخبز الطعام، مأوى للمواشي، وفراغات لاستقبال النساء والرجال، بالإضافة إلى فراغات المعيشة وغرف النوم، ومن الطريف في المساكن الشبامية وجود جسر في الدور الرابع يربط بين المنازل يتم استخدامه لحركة النساء بين البيوت أي ان المرأة لا تحتاج الى النزول للشارع، وكان يستخدم أيضاً في السابق عند الحروب لتنتقل الرجال من بيت الى آخر، بالإضافة إلى أن جميع مباني شبام حضرموت لا تتقابل نوافذها حيث صممت بما يحقق الخصوصية لكل بيت<sup>11</sup>.

#### ❖ المطلب الثاني: دور المجتمع في تشكيل التراث المعماري

يعمل المجتمع على المشاركة كعنصر محوري في تعزيز الهوية الثقافية وتحقيق التنمية المستدامة، حيث تتيح تفاعل السكان مع تراثهم وتحفيزهم للحفاظ عليه، في مدينة شبام، تبرز العمارة التقليدية قوتها من خلال تصميمها الفريد الذي يجمع بين التكيف مع البيئة واستخدام الموارد المحلية بكفاءة، فتتشكل المباني الطينية الشاهقة، التي تعد سمة مميزة للمدينة، وذلك عبر عبقرية التخطيط العمراني الحضري الذي يلبي احتياجات السكان مع الحفاظ على التوازن البيئي، هذا ما سيتم تناوله في الفقرة الأولى المشاركة المجتمعية ودورها في تعزيز الهوية والتنمية المستدامة، وبما أن المجتمع المحلي قد اسهم عبر العصور في استدامة هذا التراث المعماري من خلال المهارات الحرفية والتقاليد الثقافية، ما جعل من شبام نموذجاً حياً للإبداع والابتكار في التخطيط الحضري، ومصدر إلهام لتحقيق التنمية المستدامة مع الحفاظ على الهوية الثقافية، هذا ما سنخرج عليه في إطار الفقرة الثانية خصائص العمارة التقليدية والقوة الابتكارية في التخطيط العمراني الحضري لمدينة شبام.

#### الفقرة الأولى: المشاركة المجتمعية ودورها في تعزيز الهوية والتنمية المستدامة

ظلت البيئة اليمنية برمتها تعتمد بالأساس على الرافد المجتمعي كمرتكز وطني في الاستراتيجية العمرانية فالمجتمع بمفهومه العام هو جزء من صنع القرار وخلق شكل من أشكال الاستيطان، وهذا ما نراه في مدينة شبام، حيث أن المجتمع الحضرمي يرتبط ارتباطاً وثيقاً بأرضه ومدينته، ويعتبر التراث الثقافي الدليل المادي الفعلي الوحيد الذي تستند إليه المقارنات، فإنه يقدم انعكاسات اجتماعية ونفسية جيدة لتحديد هوية التراث والمكان، إلا أن حجم الاستفادة من هذه الفرص التي تعود بالنفع على المجتمع لا يعد متوازناً أو متناسباً مع الإمكانيات المتوافرة في الوقت الحالي<sup>12</sup>، ولذلك نجد بأن التراث هو العامل المشترك بين

كافة الشعوب مهما اختلف عمر حضارتها، إذ يعرف التراث بأنه الرصيد أو المخزون ذو القيمة في مجتمع ما، والذي يتميز بالصمود والاستمرارية وقبول المجتمع له، ومن هذا المنطق يمكن تعريف التراث المعماري

<sup>11</sup> علي نجيب محمد بكير ومحمد سلام المدحجي: "الاستدامة والقيمة في عمارة وعمران المباني السكنية بوادي حضرموت - دراسة حالة مباني مدينة شبام حضرموت"، م س، ص 11-12.

<sup>12</sup> الهيئة العليا للسياحة: استراتيجية تطوير قطاع الآثار والمتاحف، الفصل 2، تحليل الوضع الراهن، ص 6-9.



أيضا بأنه: "كل ما شيده الأجداد من معالم ومباني حضارية تتميز بطابع وطراز خاص بها<sup>13</sup>". ويشكل التراث أيضا ذلك الوعاء الناقل للحضارة عبر الأجيال، وأهميته تتجلى في اقترانه بموضوع الهوية كونهما من تجليات وإفرازات الثقافة المحلية والإقليمية، وإن نهضة الشعوب لا تقاس بما وصلت إليه من تطور عمراني وحضاري فحسب، وإنما تقاس بحفظها على تراثها العمراني والثقافي، ويستدعي منا هذا التفكير بجدية في ثرواتنا التراثية والبيئية والعمل على تأسيس وعي جديد بهما، وإيجاد أفضل الوسائل والطرق التي تساهم في الحفاظ عليهما، وتوظيف التراث بشكل تكاملي في شتى جوانبه الطبيعية والثقافية والعمرانية كمورد اقتصادي ضمن خطط التنمية المستدامة<sup>14</sup>.

يجدر القول بأن للمشاركة المجتمعية أهمية كبرى في التخطيط وإجراء تغييرات أساسية لتحقيق استدامة طويلة المدى لمشاريع الحفاظ على التراث، حيث أنها تؤثر في اتخاذ القرارات العامة في الوقت الحديث، وتعتمد فكرة المشاركة المجتمعية على مبدأ يقر بأن للمتأثرين بشكل مباشر بالقرار الحق في التدخل بعملية اتخاذه، الأمر الذي يؤثر على تحسين نوعية الحياة، حيث أن أهميته تزداد في المجالات المتعلقة بالتراث الثقافي لأنها تمس أمورا جوهرية في حياة الناس مثل الهوية الثقافية والرفاهية ونمط الحياة والتطور الاقتصادي<sup>15</sup>.

تستلزم المشاركة المجتمعية إحداث عملية مستمرة للارتقاء بوعي الجمهور العام لاستدعاء انتباه الفئات المهمة بالتراث الثقافي إلى أهمية الحفاظ عليه، وقد تم خلال السنوات الماضية تطبيق منهجيات وأساليب مختلفة لرفع مستوى الوعي المجتمعي على الصعيد العالمي بسبب تزايد طلب المجتمعات المحلية أن تكون جزءا لا يتجزأ من عملية الحفاظ على تراثها وتاريخها وضمان مستقبل أفضل للأجيال القادمة<sup>16</sup>، فلقد أشتهر قدامى المجتمع اليمني بكونهم معماريون مهرة، شيّدوا مدن خلّدتها الحضارات الأخرى، وابتكروا تقنيات هندسية ارتبطت بهم عبر العصور، فهم أول من شيّد مبان بطوايق عمودية منذ فجر التاريخ، وأول ناطحات سحاب عرفها العالم، فبمجرد النظر لها تتضح لنا عمق الفكر والتخطيط الحضري والهندسي المعماري التقليدي لذلك المجتمع الذي نشأ في هذا الجزء من شبة الجزيرة العربية، حيث تبدو طريقة بنائه وتشيده في اليمن القديم متجاوزة بمراحل البناء الحديث كونها متقدمة بيئيا وهندسيا، وهذا الأخير يبين لنا جمالها المتجانس والمحتضن للخصائص البيئية المحيطة للمنطقة.

#### الفقرة الثانية: خصائص العمارة التقليدية والقوة الابتكارية في التخطيط العمراني الحضري لمدينة شبام

إن مسألة تطوير التعمير وإعداد التراب عبر التاريخ ليست مسألة حديثة فقد تبين من مختلف الأبحاث الأثرية أن هناك وجودا لأثار تنظيم التعمير وتهيئة المجال لدى المجتمعات العتيقة وهو أمر يمكن الوقوف على حقيقته من خلال تتبع أمثلة تدل على اهتمام الحضارات القديمة والمعاصرة بقضية التعمير وتدبير المجال<sup>17</sup>،

<sup>13</sup> محمد عبد الفتاح أحمد العيسوي: "الارتقاء بالنطاقات التراثية ذات القيمة" دراسة مقارنة لسياسات الحفاظ على التراث العمراني"، قسم الهندسة المعمارية، كلية الهندسة، جامعة الفيوم، ط 2012م، ص2.

<sup>14</sup> محمد خالدي: "دور المجتمع المدني في الحفاظ على التراث الأثري"، مجلة منبر التراث الأثري، المجلد02، العدد01، جامعة تلمسان، ط 2013م، ص 153-154.

<sup>15</sup> مجموعة مساهمين: "لائحة توجيهية في مبادئ أعمال الحفاظ على المواقع الثقافية وترميم المباني التاريخية"، منشورات وزارة الثقافة وتنمية المعرفة والمركز الإقليمي لحفظ التراث الثقافي في الوطن العربي (إيكروم-الشارقة)، الامارات العربية المتحدة، ط أكتوبر 2016، ص68.

<sup>16</sup> مجموعة مساهمين: "لائحة توجيهية في مبادئ أعمال الحفاظ على المواقع الثقافية وترميم المباني التاريخية"، م س، ص68.

<sup>17</sup> المصطفى معمر وأحمد أجعون: "إعداد التراب الوطني والتعمير"، المجموعة البيداغوجية لوحدة تدبير المجال، ط الاولى 2005-2006، ص7.

فالمعالم المعمارية هي إفراز طبيعي للتفاعلات الحضارية والسياسية والاقتصادية والاجتماعية في كل مرحلة، منذ فجر التاريخ حتى العصر الحديث<sup>18</sup>.

يمكن القول بأن التطور العمراني الذي شهدته مدينة شبام يعتبر مظهر من مظاهر التطور الإنساني في العصر الحديث، حيث تأثرت البيئة العمرانية باحتياجات كل مرحلة من مراحل التطور وتغيرت تبعاً لتغيرها خلال هذا القرن بصورة لم تحدث في التاريخ من قبل، وما يعتبر اليوم تراثاً معمارياً لهذه المدينة الشامخة كان في الماضي جزءاً لا يتجزأ من الحياة اليومية مثله مثل ما هو موجود اليوم من مباني ومنشآت<sup>19</sup>.

ففي هذا السياق، أصبح الحفاظ على المباني التراثية القديمة تحدياً ملحاً، من خلال استخدام منهجيات التخطيط الحضري التي تدمج بين الحفاظ على التراث وتلبية احتياجات المجتمعات الحديثة، وإيجاد توازن يضمن بقاءها كجزء حي من النسيج الحضري دون المساس بأصالتها التاريخية، وتعزيز البنية التحتية، واستخدام مواد بناء مستدامة، فالعمارة الشبامية قدمت لنا جواباً على الواقع المناخي القاسي بحلول بسيطة بين الكتل وتشكيل الفراغات والعناصر المعمارية كالمشربيات ومواد البناء وتخطيط المدينة مع احتياجات المجتمع المعيشية وتأكيد قيمة الجوار والترابط والتجانس.

أن تلاؤم المفردات المعمارية من جهة وتلاؤم العمران والعمارة وأسلوب الحياة مع المناخ وارتباط الفكر بالمكان والبيئة المحلية من جهة أثر بظروف الحياة وتقاليد الإنسان ومبادئه، ولهذا يمكننا القول إن العمارة اليمنية مرتبطة بالنظريات المعمارية التي ترتبط بالحواس والعواطف والفكر وغير ذلك ما يخص الجوانب الفسيولوجية والسيكولوجية للإنسان باعتبارها العوامل التي تؤثر بالعمل والفلسفة المعمارية للعمارة اليمنية من الناحية التخطيطية والتصميمية والتشكيلية<sup>20</sup>.

ولهذا نجد أن تناغم العمارة التقليدية مع محيطها تعزز من الهوية المحلية والشعور بالانتماء، حيث تعد مدينة شبام اليمنية نموذجاً مهماً للاستدامة في إقليم الهضاب شبه الصحراوية، الذي يواجه الجفاف والسطوع الشمسي المرتفع، وتعتمد العمارة فيها على الانغلاق والنمو عمودياً، بكون أن الفضاءات المعمارية الخدمية في مباني شبام توجه إلى جهة الشمال، فيما تطل الواجهات الرئيسية على الجنوب، وتطلّى واجهات الأبنية في شبام بالنورة البيضاء (الجبر المطفأ) في قسميها السفلي والعلوي، ما يساعد في عكس أشعة الشمس، فيما يبقى الجزء الوسطي بلون الطوب الطيني لامتناس الحرارة، كما تستخدم القمريات في الأسقف وتكون مغطاة بالزجاج لإدخال الضوء الطبيعي، وتساعد مواد البناء المستخدمة وترتيبات توجيه الفتحات في تأمين التوازن الحراري الجيد والتهوية والإضاءة الطبيعيين<sup>21</sup>.

### أولاً: نمط البناء الطيني في وادي حضرموت

ترتكز العمارة الطينية بوادي حضرموت بدرجة رئيسية بتحضير مواد البناء الأولية من البيئة المحلية وهي الطين والتبن أو القش (عبارة عن قشور القمح بعد حصاده ودوسة بالأقدام) وجذوع أشجار العلب (النبق) وبعض الأحجار التي تستخدم كأساسات للمبنى<sup>22</sup>. ويتم في البداية صناعة الطوب الطيني المجفف الذي

<sup>18</sup> ياسر عثمان محرم محبوب: "تأثير التطور العمراني الحديث على التراث العمراني في الامارات دراسة حالات في دبي والعين"، ندوة الحفاظ على التراث العمراني في الامارات، كلية الهندسة، جامعة الامارات العربية المتحدة، ط 1995م، ص2.

<sup>19</sup> ياسر عثمان محرم محبوب: "تأثير التطور العمراني الحديث على التراث العمراني في الامارات دراسة حالات في دبي والعين"، م س، ص2.

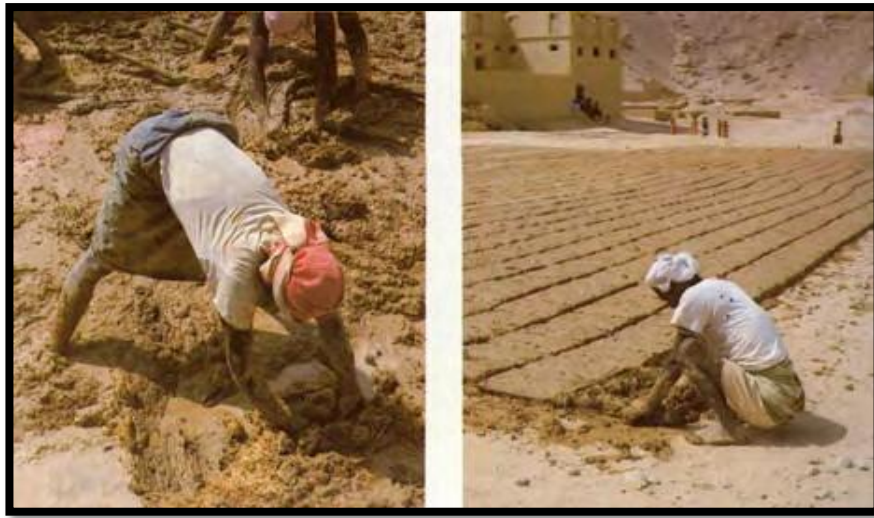
<sup>20</sup> محمد بن محمد العلفي: "العمارة اليمنية أشكالها واتجاهات تطورها، إصدارات وزارة الثقافة والسياحة"، م س، ص67.

<sup>21</sup> عبد الهادي النجار: "شبام حضرموت نموذجاً.. سياسات عالمية تدعم أساليب العمارة التقليدية"، صحيفة الأيام، كريت/ عدن، الجمهورية اليمنية، العدد 7751، ط 23 يوليو 2023م.

<sup>22</sup> زياد أحمد العولقي: "شبام حضرموت.. أعجوبة العمارة الطينية"، محليات، مجلة الإمامة، العدد 2771، ط 17 أغسطس 2023م، ص51.

يسمى محليا بالمدر وهي الطريقة التقليدية المتبعة، حيث يستخدم نوع معين من الطين في صناعة المدر يطلق عليه (الزبر) يتميز باللدونة، وهي خاصية تسمح للطين بالتشكل واحتفاظه بشكل القلب، ومن الخواص الطبيعية التي يتميز بها خاصية الانكماش، وتتأثر هذه الخاصية بنسبة الطمي، فكلما زادت نسبة الطمي زادت قدرة الطين على امتصاص الماء، وبالتالي زادت نسبة انكماشه، أما الخواص الكيميائية فهي تؤثر في لدونة الطين وقدرته على مقاومة قوى الشد والضغط<sup>23</sup>.

وبعد إعداد الطوب الطيني ومروره بمراحل طويلة تنتهي بتجفيفه تحت أشعة الشمس لفترات طويلة حتى يكتسب المتانة اللازمة قبل استخدامه في البناء<sup>24</sup>، وبهذا تكون المباني الطينية في شبام توفر تقنية العزل الهندسي بصورة متكاملة، فهي تعمل على عزل الحرارة والبرودة مما يؤدي إلى التقليل من أهدار الطاقة في هذه البيئة الحارة والصحراوية.



### ثانيا: عمارة المنزل البرجي

اشتهرت اليمن بنمط البناء البرجي العمودي، ويعد ذلك النمط البنائي أحد أهم إفرزات تلك الحضارة القديمة، حيث نشأ هذا النمط في جنوب شبه الجزيرة العربية منذ قرون طويلة، ويقول الباحث جاك سنيبة: "إن تلك العمارة لا يوجد لها مثيل لا في حضارة البحر الأبيض المتوسط ولا في عالم المشرق القديم وأنها كانت متواجدة في القرن الخامس قبل الميلاد في حضرموت"، ويؤكد ذلك وليم بورتر بقوله: "أنه يجب الاعتراف بالطابع غير العادي والفريد للعمارة الحالية في اليمن"، وتقول أيضا كي شيرلي: "إن المنازل البرجية نماذج لا مثيل لها في العالم"، وعليه يجب التعامل مع هذه العمارة باعتبارها ظاهرة لحضارة قديمة وفكر هندسي تقني يجب تحليله بعمق ولا يمكن أن يفسر بمعزل عن معرفة مكونات الحضارة اليمنية القديمة<sup>25</sup>.

تعتبر أساليب الإنشاء القديمة المستخدمة في المدن الأثرية في حضرموت التي يمكن ملاحظة تجلياتها في المنازل البرجية في شبام كانت متشابهة من حيث اعتمادها على الإنشاء الهيكلي بواسطة الخشب، والذي يعتبر من الأساليب الفريدة التي تم الكشف عنها أثناء التنقيبات الأثرية في تلك المناطق، ويدل ذلك على تقدم

<sup>23</sup> خالد ناصر محمد باراشد: "مواد البناء في وادي حضرموت، دراسة تحليلية"، قسم الهندسة المعمارية والتخطيط البيئي مركز حضرموت للدراسات والبحوث، المجلد الثاني، العدد الثاني، ط 2002م.

<sup>24</sup> زياد أحمد العولقي، نفس المرجع: "شبام حضرموت.. أعجوبة العمارة الطينية"، ص 51.

<sup>25</sup> عبد الناصر عبد الله سالم القادري، م س: "عمارة الأبراج في وادي حضرموت (دراسة حالة المنزل البرجي التقليدي بمدينة شبام)"، ص 19.



صناعة البناء في اليمن القديم مقارنة بالأساليب المتعارف عليها في العمارة التقليدية، حيث يؤكد الباحث "جان فرانسوا بريتون" والذي أشرف على تلك التنقيبات بأن: طريقة استعمال الخشب في البناء لم يكن مجرد دعامة للبناء داخل كتل الجدران، إنما يشكل هيكلًا حقيقيًا منتظم البناء والتركيب ويكون بنية العمارة نفسها جاعلا من اللبن مواد للحشو تضاف إليه، وأن هذا التركيب المعماري يشبه الصناعة المسبقة، ويتميز بكونه قابل للنقل وحسب الطلب، وبالتالي يسهل تصميمه وترميمه، ويتم تثبيت الهيكل الخشبي على قاعدة البناء ويتم الحشو بالطين النقي، ويلبس بالحجر أو الجبس، وقد أستمّر هذا الأسلوب لسنوات إلا أنه توقف واضمحل في القرنين الثاني والثالث بعد الميلاد حسب ما يؤكد "بريتون"، فجميع المسوح الأثرية بعد تلك الفترة أثبتت توقف استخدام ذلك الأسلوب في الإنشاء، ويرجح البعض ذلك لصعوبة توفر مادة الخشب بسبب الجفاف وضعف استيراده لأسباب اقتصادية وسياسية ساهمت في تدهور تلك الحضارة وصناعة البناء بشكل خاص<sup>26</sup>.

وبهذا يتضح لنا أن البيئة الطينية المعروفة بالاستدامة كانت عنصرا مؤثرا على نمط البناء البرجي في المنطقة، يتجلى ذلك في استخدام المواد المحلية في البناء وبساطة مرتبطة بالذوق الفني والانسجام الجمالي مقرونة بالعلم والتجربة في هندسة البناء، حيث تضمنت قدرات المجتمع الاقتصادية<sup>27</sup>.

### المبحث الثاني: أثر التحولات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية وتدخل الاليات والمواثيق الدولية والقوانين الوطنية في حماية التراث التاريخي

يشكل التراث التاريخي جزءا أساسيا من الهوية الثقافية والإنسانية، لكنه يواجه تحديات متزايدة بفعل التحولات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية المتسارعة. هذه التحولات غالبا ما تؤثر على الحفاظ على المواقع التراثية، سواء من خلال الضغط العمراني، أو التغيرات في أنماط استخدام الأراضي، أو الصراعات. هذا ما سنسلط الضوء عليه في **المطلب الأول** الآثار الاقتصادية والاجتماعية والسياسية على استدامة المباني التاريخية. كما أن الآليات والمواثيق الدولية، مثل اتفاقية اليونسكو لحماية التراث العالمي، والقوانين الوطنية تلعب دورا جوهريا في وضع أطر قانونية وتنظيمية لحماية هذا التراث، لذلك، فإن دراسة تأثير هذه التحولات والتدخلات القانونية تشكل ضرورة لفهم كيفية تحقيق الحماية المستدامة للتراث في مواجهة التغيرات المعاصرة. هذا ما سنناقشه في **المطلب الثاني** الهيئة والمواثيق الدولية والقوانين الوطنية المتعلقة بحماية المباني التاريخية.

### المطلب الأول: الآثار الاقتصادية والاجتماعية والسياسية على استدامة المباني التاريخية

تواجه المجتمعات الحديثة تحديات متعددة تتداخل فيها الصعوبات الاقتصادية والاجتماعية، مما ينعكس بشكل كبير على مسارات التنمية والاستقرار، مما يؤثر بشكل مباشر على الحفاظ على التراث التاريخي.

هذا ما سيتم التطرق إليه في **الفقرة الأولى** الصعوبات الاقتصادية والاجتماعية، كما أن العوائق البيئية حاضرة كالتغير المناخي والكوارث الطبيعية فهي تفرض ضغوطا إضافية على الأنظمة الاقتصادية والاجتماعية، مما يعقد إدارة الموارد والتنمية المستدامة، وسبب الظروف السياسية في اليمن، التي طالت لما يقارب أحد عشر عام من الحرب قد أثرت على عدم الاستقرار في البلاد، لذا، فإن البحث في تأثير هذه

<sup>26</sup> عبد الناصر عيد الله سالم القادري: "عمارة الأبراج في وادي حضرموت (دراسة حالة المنزل البرجي التقليدي بمدينة شبام)"، م س، ص 35-36.  
<sup>27</sup> علي نجيب محمد بكير، محمد سلام المدحجي: "الاستدامة والقيمة في عمارة وعمران المباني السكنية بوادي حضرموت - دراسة حالة مباني مدينة شبام حضرموت" م س، ص 10.

العوامل المتشابكة يعد أمراً حيوياً لفهم كيفية وضع استراتيجيات شاملة للتعامل معها وضمان استدامة التنمية في ظل هذه الظروف المعقدة، هذا ما سنتناوله في إطار **الفقرة الثانية** العوائق البيئية والسياسية.

### الفقرة الأولى: الصعوبات الاقتصادية والاجتماعية

إن تكامل دور التراث العمراني في التنمية الوطنية الشاملة بشكل عام، والتنمية السياحية بشكل خاص، كآلية ذات جدوى اقتصادية للمجتمع تشجع على الهجرة العكسية من المراكز الحضرية المكتظة، إلى البلدات والقرى التراثية، مع ضرورة توفير حوافز ووسائل تمويل مستدامة والاستثمار في البنى التحتية، وبهذا يكون لها تأثير كبير على المجال الاقتصادي من خلال إيجاد فرص العمل وزيادة الدخل الوطني وتحفيز النشاط التجاري المحلي<sup>28</sup>.

فالتواصل والاستدامة يعرف بأنه عملية الاستمرار أو البقاء، وهذا التعريف يعرف به المحتوى الاجتماعي فقط، لذا فإن التواصل هو عملية توازن بين كل من النواحي العمرانية والاقتصادية والاجتماعية والإدارية بالمجاورة السكنية، وهناك تعريف آخر تناوله مؤتمر (قمة الأرض) الذي أقيم في (ريودو جانيرو) عام 1992م يقوم على أن التواصل هو: تمكين المجتمع الحالي لأن يجهز أو يهيئ البيئة المناسبة له وللأجيال المستقبلية، وهناك العديد من الجوانب الهامة لمفهوم التواصل والاستدامة وهي السعي إلى فهم احتياجات المجتمع وتحقيق المشاركة الفعالة، وبناء القدرات المحلية للمجتمعات وتعزيز الموارد البشرية، وكذا احترام حقوق الإنسان وتحقيق الاحتياجات الأساسية<sup>29</sup>.

اشتهرت مدينة شبام بنشاطها التجاري المتميز، فتعد من أشهر مدن حضرموت تجارة وأكثرها حركة ونشاط، حيث أنها تمثل سوق تجاري كبير لمنتجات المنطقة، لذلك كان يقصدها اليمنيون من جميع أنحاء اليمن، لهذا يعتقد "لويكوك" أن سبب بقاء التقاليد والعادات المحافظة على البيئة الاجتماعية وطرق الحياة التقليدية منذ قبل الإسلام، هي العزلة التي شهدتها وادي حضرموت بعد تغيير طرق التجارة، وظل الوادي معزولاً جغرافياً عن طرق التجارة الحديثة بالتالي عن المؤثرات الخارجية<sup>30</sup>، ويرى الأمين العام لجمعية العمارة الطينية في المدينة، برك باصويطين، "أن تاريخ شبام يرتبط بشكل وثيق بتاريخ جنوب الجزيرة العربية، حيث كانت عاصمة دولة حضرموت القديمة بموقعها المهم في منتصف وادي حضرموت، ونقطة التقاء معظم الوديان الفرعية، وساعد ذلك في أن تكون نقطة مهمة ومحطة أساسية في طريق القوافل التجارية في جنوب شبه الجزيرة<sup>31</sup>".

فبعد دخول شبام تحت السيطرة القيعطية بدأت صفحة جديدة من تاريخها؛ إذ تحولت من مركز سياسي إلى مدينة آمنة مثلتها السلطنة القيعطية، وقد ساعدت عوامل محلية ودولية في تعزيز مكانة شبام التجارية، ففي هذا العهد تمكن القيعطيون عام 1867م من السيطرة على مدينة الشحر التي تعد ميناء حضرموت الأول في العصور الوسطى وإلى مطلع القرن العشرين، وهذا عزز من مكانة مدينة شبام التجارية، وساعد التجار

<sup>28</sup> محمد خالدي: "دور المجتمع المدني في الحفاظ على التراث الأثري"، مجلة منبر التراث الأثري، المجلد 02، العدد 01، جامعة تلمسان، ط 2013م، ص 153-154.

<sup>29</sup> أحمد محمد أحمد الحزمي: "العمارة المستدامة وأهميتها للبيئة والإنسان"، المجلد 18، العدد 2، مجلة العلوم والتكنولوجيا، ط 2013م، ص 3.

<sup>30</sup> Ronlad Lewcock and Jacques Heyman, Shibam and wadi Hadramaut, Report No3 prepared for Government of (PDRY) by (UNESCO), Peoples Democratic Republic Of Yemen, International action contributing to activities of Member States for the preservation and presentation of cultural property, United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization, paris, 1982

<sup>31</sup> جمال شنيتر: "عمارة شبام اليمنية... تنهض من الطين وترتفع به"، م س، ص 15.

الشبابيون بتوسيع نشاطهم التجاري في المدن والموانئ الرئيسية، وافتتحوا لأنفسهم ما يشبه المحطات التجارية، وهذه التحولات ربطت شبام بحركة التجارة الخارجية<sup>32</sup>.

وإن ما يميز مدينة شبام ومنحها أهمية خاصة هو تمتعها بالميزتين التجارية والزراعية حيث نشأة بجانب القرى الزراعية والنقاط الاستراتيجية، وإن ما جعل مدينة شبام تتبوأ هذه المكانة التجارية المشهورة عبر مراحل تاريخية متعددة هو إدراك الشبابيون أنفسهم أهمية موقع مدينتهم الاستراتيجية في وسط حضرموت. وقد أعلنت صحيفة نيويورك تايمز مدينة شبام واحدة من أفضل 25 وجهة سياحية حول العالم، حيث كان يأتي إليها السياح من مختلف أنحاء العالم<sup>33</sup>. ومما لا شك فيه أن التجارة كمصدر اقتصادي تدعم التراث وتحافظ على بقاء استدامة المنطقة.

وعلى الرغم من التقلبات والأحداث الجسيمة التي شهدتها هذه المدينة عبر تاريخها الطويل، إلا أنها ظلت تلعب دوراً رئيساً في الحياة الاقتصادية والتجارية لليمن بحكم موقعها المتميز، فكما كانت القوافل التجارية تقدم إليها لبيع منتجاتها، كذلك كانت القوافل التجارية تخرج منها متجهة إلى العراق والشام والحجاز، وكذلك إلى الهند والصين بحراً لتنشيط العلاقة التجارية وتوثيق الروابط الاقتصادية عبر ميناء الشحر الذي كان يعتبر أكبر مركز تجاري في جنوب الجزيرة العربية<sup>34</sup>.

وبما أن مدينة شبام قد كانت من ضمن المدن التاريخية المزدهرة بالنشاط الاجتماعي والفلاحي والتجاري والسياحي، إلا أن الصعوبات قد تنالها عبر العصور إلى يومنا هذا، فكانت أول الصعوبات باكتشاف طريق تجارية عبر البحر، مما أدى إلى إهمال طرق التجارة القديمة، إضافة أن النظام الضرائبي الشديد لعمليات البيع، الذي وضعه السلطان القعيطي لتمويل حربه ضد دولة آل كثير في سيئون وتريم أسهم بشكل كبير بعدم وصول التجار والسياحيين للمدينة، وبعد دخول النظام الشمولي الاشتراكي الذي جرد التجار وأصحاب رؤوس الأموال أموالهم أدى إلى هجرتهم خارج البلاد تجاه دول مجلس الخليج، وبانت شبام أشبه بخراب، مما زاد من تفاقم الوضع الاقتصادي والاجتماعي للمدينة، وبعد قيام الوحدة ظلت شبام تعاني من آثار الإهمال، الذي نتج عنه تهميش دور المدينة التاريخي<sup>35</sup>.

ومن ضمن الصعوبات التي شهدتها المدينة توقف الدعم المالي الحكومي، وكذا الدعم الفني من قبل المنظمات الدولية، هو ما أثر سلباً في تنفيذ سياسة الحفاظ على المباني، وبقاء مدينة شبام حضرموت ضمن قائمة المدن المهددة بالخطر منذ أن أدرجت عليها في عام 2015م، بالإضافة إلى استمرار الصراعات السياسية والحربية الدائرة في اليمن والتي تأثرت بها شبام بصورة مباشرة وغير مباشرة. وبالرغم من ذلك فإن مكتب الهيئة العامة للمحافظة على المدن التاريخية في المدينة عمل من أجل الحفاظ على شبام ومنع أي تشوهات أو مخالفات معمارية قد تضر بالمدينة، وبالرغم من الصعوبات المالية التي توقفت عن مكتب الهيئة، فإن المدينة

<sup>32</sup> عبدالله سعيد الجعدي: "تأثير الدلال في مجتمع مدينة شبام حضرموت (1860م-1967م)"، مجلة جامعة حضرموت للعلوم الإنسانية، المجلد 12، العدد 1، ط يونيو 2015م، ص 188-189.

<sup>33</sup> الموقع بوست: "نيويورك تايمز تختار مدينة شبام بحضرموت كواحدة من أفضل الوجهات السياحية حول العالم (ترجمة خاصة)"، موقع إخباري، ط 19 نوفمبر 2022م، أنظر م ق أ:

<https://almawqeaapost.net/translation/79986>

<sup>34</sup> صلاح اليافعي: "تاريخ حضرموت السياسي الجزء الأول"، المطبعة السلفية، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، ط 1935م، ص 42.

<sup>35</sup> عبد الناصر عبد الله سالم القادري: "عمارة الأبراج في وادي حضرموت (دراسة حالة المنزل البرجي التقليدي بمدينة شبام)"، م س، ص 98-99.

ظلت محافظة على نمطها المعماري، وهذا النجاح جاء نتيجة العلاقة الوطيدة بين مكتب الهيئة ومختلف منظمات المجتمع المدني العاملة في المدينة، وكذلك العلاقة الوثيقة بالسلطات المحلية<sup>36</sup>.

وبصورة عامة فإن أبرز هذه الصعوبات تتجلى في غياب هبة الدولة، وسوء إدارة السلطات المحلية للموارد المالية المتاحة، وكذا توقف تصدير النفط بسبب هجمات الحوثيين التي أثرت بشكل كبير على الإيرادات والتي تقدر بـ 20% من قيمة النفط المستخرج من محافظة حضرموت، بالإضافة إلى تدهور العمل في المؤسسات الاقتصادية العامة الرئيسية كميناء المكلا نتيجة لضعف بنيته التحتية، وإعادة تشغيل ميناء الحديدة، وعدم استقرار المؤشرات الاقتصادية وبالذات أسعار الصرف للعملة الوطنية مقابل العملات الأجنبية وارتفاع معدلات التضخم<sup>37</sup>، وذلك أدى إلى ارتفاع التكاليف التشغيلية (الوقود) والتي بدورها أعاق النشاط التجاري، وأيضا رفعت من نسبة البطالة بشكل كبير، ونقص فرص العمل، وتدهور البنية التحتية والتي شملت الطرق التي تؤثر سلبا على النشاط التجاري، ونقص التمويل والدعم الحكومي، وهذه الصعوبات والتحديات كان لها تداعيات واضحة على تراجع السياحة مما أثر بشكل كبير على الاقتصاد المحلي للمدينة.

#### الفقرة الثانية: العوائق البيئية والسياسية

إضافة إلى الصعوبات الاقتصادية والاجتماعية التي تواجهها مدينة شبام حضرموت التاريخية، هنالك مجموعة من العوائق من أهمها بيئية أولا، والسياسية ثانيا.

#### أولا: العوائق البيئية

أصبحت مدينة شبام عاصمة لمملكة حضرموت بعد تدمير العاصمة السابقة شبوة عام 300 بعد الميلاد، التي كانت تقع إلى الغرب على طول الوادي، ففي أواخر القرن التاسع عشر أعاد التجار العائدون من آسيا إحياء المدينة المسورة، ومنذ ذلك الحين توسعت إلى الضفة الجنوبية للوادي، وفي العصر الحديث ساهمت عدة عوامل في تدهور أوضاع المدينة نتيجة عدة عوامل أبرزها التخلي عن نظام التحكم بمياه الفيضانات وإدارتها لأغراض الزراعة القديمة في الوادي، والضغط الزائد على أنظمة الصرف الصحي التقليدية من خلال إدخال إمدادات المياه الحديثة إلى جانب عدم كفاية الصرف، لاسيما مع عدم وجود نظام للمجاري و تصريف المياه يلائم هذه التطورات<sup>38</sup>، وقد دمرت السيول مدينة شبام في عام 1532م وعام 1562م، وبسبب تلك الفيضانات المتكررة عمل أهالي المجتمع الشبامي جاهدين على إنشاء سد "الموزع" في القرن السادس عشر الميلادي، ويقع على بعد 5 كم غرب المدينة عند ملتقى وادي حضرموت الذي يمتد طولا 735م وبارتفاع 3 أمتار، وقد بني السد ليعمل على حفر مياه السيول إلى قنوات ري فرعية تصل إلى الحقول الزراعية المحيطة بالمدينة من ثلاث جهات لتقليل من اندفاع السيول<sup>39</sup>.

كما أن المناخ القاري في حضرموت يؤثر على نمط البناء، بكونه حار جاف صيفا وبارد ممطر شتاء، حيث تصل درجات الحرارة إلى (40° C) في فصل الصيف في ساعات النهار بينما تصل إلى (35° C) في الليل، والرطوبة تكاد تكون معدومة نهاراً بسبب سطوع أشعة الشمس المحرقة إذ تصل الرطوبة إلى معدل 5.5%

<sup>36</sup> عبد الله محمد الجاسم: "استراتيجيات الحفاظ على المواقع الأثرية والارتفاع بها"، المجلة العربية للنشر العلمي (AJSP)، العدد الثالث، الإثارة والسياحة، جامعة الملك سعود، ط 2018م، ص 4.

<sup>37</sup> برنامج الأمم المتحدة الإنمائي عبر مركز الدراسات والإعلام الاقتصادي بتمويل من الاتحاد الأوروبي: "الواقع الاقتصادي وبيئة الأعمال والقطاعات المنتجة، دراسة تشخيصية محافظة حضرموت"، الجمهورية اليمنية، ط 2023م، ص 11-12-21.

<sup>38</sup> شبام حضرموت (مناهاتن الصحراء)، دبي للإعلام، موقع البيان، 2021/07/09، أنظر: م ق أ:

<https://www.albayan.ae/world/arab/2021-07-09-1.4204110>

<sup>39</sup> عبد الناصر عبد الله سالم القادري: "عمارة الأبراج في وادي حضرموت (دراسة حالة المنزل البرجي التقليدي بمدينة شبام)"، م س، ص 57.

نهاراً و43% ليلاً بسبب وجود المزارع الكثيرة، أما في فصل الشتاء فالحرارة لا تقل عن (20° C) نهاراً وتصل الحرارة ليلاً إلى (10° C)، بينما يصل معدل الرطوبة نهاراً 15% وليلاً 57%، أما الأمطار فهي نادرة وقليلة يبلغ متوسطها (50-64) ملم/ سنة، والرياح فهي تختلف في اتجاهاتها من شهر لآخر، إلا أن الرياح السائدة هي الشمالية الشرقية والشرقية، وترتبط عناصر العمارة وخاصة النوافذ بالتهوية بتلك الرياح واتجاهها الجغرافي<sup>40</sup>.

وكما نرى أن مدينة شبام حضرموت وسكانها الذين يتفخرون بمدينةنتهم وتراث أجدادهم لا يزالون محافظين ومتمسكين بهذا الإرث ورضوا أن يعيشوا ويمركزوا بين ثنائياها رغم مشقة الحياة فيها ورغم عجز جهات الاختصاص في تقديم ابسط الدعم لحماية المدينة من الكارثة المرتقبة التي قد تحدث بسبب فيضانات السيول وعدم الصيانة الدورية قبل أن تتهاوى مبانيها ويهجرها سكانها أو يخدش جمالها الاسمنت.

### ثانياً: التحديات السياسية

أختلف الباحثون حول بداية التكوين السياسي لدولة حضرموت إلا أنهم يؤكدون على أن ثقل هذه الدولة ظل مؤثراً على تطور الحضارة اليمنية طيلة النصف الثاني من الألف الأول قبل الميلاد<sup>41</sup>، حيث لعبت مدينة شبام دوراً هاماً في الحروب بين الأباطيين والأمويين، وزكانت نقطة تجمع الجند والزاد، وقد دخلت في طاعة العباسيين سنة 213 هـ ليعود إليها الأباطيون ومكثوا بها حتى 591 هـ، بعدها تعاقبت عليها الدويلات المحلية إلى أن استولى عليها آل كثير عام 823 هـ، ومكثوا بها إلى أن استولت عليها قبائل يافع عام 1150 هـ، وظلت العاصمة الداخلية للدولة القيعية أبان الاحتلال البريطاني، وكانت تسمى محمية القيعية، وبعد رحيل الاستعمار البريطاني من الشطر الجنوبي من اليمن عام 1967م، أصبحت جزءاً من المحافظة الخامسة من محافظات جمهورية اليمن الجنوبية الشعبية<sup>42</sup>.

وشهد اليمن عبر تاريخه الحديث حروباً وصراعات مسلحة وكانت المواقع الأثرية والمعالم التاريخية تتعرض فيها للتدمير والنهب والتهريب، وزاد تعرضها لمتل هذه الأعمال في حرب 2015م، لوجودها مباشرة في مناطق الصراع وتحويلها إلى ساحات معارك واستخدامها كمباريس عسكرية، وهذا ما من شك يشكل تهديداً خطيراً يضاف إلى سلسلة التهديدات التي تواجهها هذه المواقع حيث يعرضها للقصف والدمار، ومنذ انطلاق "عاصفة الحزم" في اليمن في تاريخ 26 / 03 / 2015 صارت المواقع الأثرية والمعالم التاريخية والأثرية تحت تأثير القصف من مختلف الأطراف؛ "مليشيات الحوثيين" من جهة، و"لجان المقاومة الشعبية" من جهة أخرى، وغارات طائرات التحالف العربي بقيادة السعودية من جهة ثالثة<sup>43</sup>.

وفي هذا الصدد نذكر حادثة الانهيار الجزئي في سور مدينة شبام الذي يبلغ طوله أكثر من 550م، والذي كان يعمل على تأمين وحماية المدينة، وقد تشقق وانهار بعض من مباني مدينة شبام الطينية نتيجة لما يحيط بها من أخطار محدقة بسبب النزاع الدائر في اليمن، هذه الانهيارات والتشققات تعود أسبابها إلى أساساً إلى عوامل طبيعية وبشرية، إضافة إلى الإهمال بعد انقطاع السياحة عنها أنداك نظراً للحرب، فالانفجارات التي

<sup>40</sup> مشعل أحمد شيبان ومحمد عبد الله السقاف: "العمارة الطينية في وادي حضرموت ومدى ملاءمتها للبيئة"، مجلة جامعة حضرموت للعلوم الطبيعية والتطبيقية، المجلد 16، العدد 1، ط يونيو 2019م، ص 74-75.

<sup>41</sup> عبد الناصر عبد الله سالم القادري: "عمارة الأبراج في وادي حضرموت (دراسة حالة المنزل البرجي التقليدي بمدينة شبام)"، م س، ص 14.

<sup>42</sup> فيصل شمشير وصادق حسين المشهور: "الخصائص الهندسية لمدينة شبام وتأثير كارثة السيول"، م س، ص 277.

<sup>43</sup> عميدة شعلان، "المعالم الأثرية اليمنية.. ضحية الحروب والإهمال وعبث الإنسان"، أنظر: م ق أ: DW، 2015/5/22، ص 15.



كانت تحدث بوسط المدينة أو بالقرب منها تحدث هزات قوية للمباني القديمة، وهذا ما أدى إلى إلحاق أضرار بعشرات المباني وسور المدينة الحصين أيضا<sup>44</sup>.

**يستخلص مما سبق**، أن النزاعات المسلحة، والتي لا تزال مستمرة، عواقب وخيمة على التنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، فالحرب الدائرة في اليمن أثرت على جوهر السياحة والعمارة، فقد أثر فقدان التراث العمراني على السياحة، ومن المتعارف انه قد تم تكييف السياحة في اليمن بشكل أساسي من خلال تراث اليمن، حيث اعتاد الناس من جميع أنحاء العالم السفر إلى اليمن لرؤية هذه المعالم الاثرية والفن التاريخي، وذلك سبب تراجع، حيث أن التدابير الأمنية باتت غائبة أمام الزوار الدوليين<sup>45</sup>.

### المطلب الثاني: الهيئة والمواثيق الدولية والقوانين الوطنية المتعلقة بحماية المباني التاريخية

تشكل الهيئات والمواثيق الدولية إطارا أساسيا لحماية المباني التاريخية، حيث تضع معايير عالمية للحفاظ عليها وضمان استدامتها، وتشمل هذه المواثيق مجموعة من الاتفاقيات الحماية للتراث العالمي، وميثاق البندقية، وغيرهما من المبادرات التي تهدف إلى حماية القيم الثقافية والتاريخية، هذا ما سيتم مناقشته في **الفقرة الأولى** الأجهزة والمواثيق الدولية الحامية للمباني التاريخية. فحين تتجلى أهمية المقترضيات القانونية المحلية في دورها التنظيمي والتشريعي لحماية هذا التراث، سواء من خلال سن القوانين التي تنظم الترميم والصيانة أو عبر آليات الردع ضد التعديات، والحفاظ على المباني التاريخية كجزء من الإرث الإنساني المشترك، يضمن استمراريتها كرمز للهوية الثقافية للأجيال القادمة، هذا ما سنتطرق إليه في **الفقرة الثانية** المقترضيات القانونية الوطنية الحامية لتراث التاريخي.

### الفقرة الأولى: الأجهزة والمواثيق الدولية الحامية للمباني التاريخية

إن خلق مبادرات مجتمعية لإدارة التراث الطيني وترميم المباني وحماية التراث الثقافي للشعوب يحافظ على الهوية الإنسانية فالمنطقة العربية التي لا تزال أرضا خصبة للصراعات والحروب، تتزايد فيها أهمية حماية التراث الثقافي، كإحدى أهم الوسائل للحفاظ على هوية شعوبها، إذ تعتبر الممتلكات والأعيان الثقافية للدول تراثا مشتركا وملكا للإنسانية، لذا فإن حمايتها في زمني الحرب والسلم شكلت تاريخيا إحدى مسؤوليات المجتمع الدولي الذي وضع تشريعات وبروتوكولات أهمها ما حددته المادة (16) من اتفاقية لاهاي لعام 1954م أثناء النزاع المسلح، باعتبار أي اعتداء على هذا التراث العالمي جريمة حرب يمكن معاقبة مرتكبيها أيا كانوا وفي أي مكان في العالم<sup>46</sup>، وبالرغم من ذلك تشهد المنطقة العربية العديد من الانتهاكات التي تهدد هذا التراث، كما أن دولا عدة منها لم تتخذ الإجراءات اللازمة لتأمين الحماية له، وهناك عدة مؤسسات عالمية وإقليمية ومحلية تتولى مسؤوليات حماية التراث الثقافي، بما في ذلك التراث المادي وغير المادي، تركز هذه المؤسسات على الحفاظ على المعالم التاريخية والتقاليد والفنون، وتعزز الوعي بأهمية التراث الثقافي، فيما يلي أبرز الأجهزة والهيئات التي تلعب دورا رئيسيا في حماية التراث:

### 1- اليونيسكو (المنظمة التعليمية العلمية، والثقافية للأمم المتحدة).

<sup>44</sup> مؤسسة المصدر للإعلام: "الخطر يهدد أول ناطحة سحاب في العالم.. انهيار جزئي في سور مدينة شبام حضرموت التاريخية"، صنعاء، اليمن، ط 9 فبراير 2019م.

<sup>45</sup> Ameen Monasser A. Hizam, EFFECTS OF WAR ON THE LOSS OF CULTURAL HERITAGE OF YEMEN, Journal Of Babylon Center For Humanities Studies, Volume:13, Issue 1, Yemen, Sana'a University, College of Education, Humanities and Applied Sciences- Arhab, 2023, P19-20.

<sup>46</sup> اللجنة الدولية للصليب الأحمر: "حماية التراث الثقافي للشعوب حماية للهوية الإنسانية، مطبوعة الإنساني"، العدد 47، القاهرة، ط 2010/2009م، ص9.



- 2- الصندوق العالمي للأثار (Global Heritage Fund).
  - 3- الصندوق الدولي للحفاظ على التراث الثقافي (International Cultural Heritage Fund).
  - 4- المنظمات غير الحكومية المتخصصة في التراث.
  - 5- المنظمات الإقليمية والمحلية.
  - 6- الأكاديميات والمراكز البحثية.
  - 7- البرامج الوطنية والدولية<sup>47</sup>.
- بالإضافة الى ذلك هناك عدة قوانين ومواثيق دولية أعطت اهتماما كبيرا حول حماية المباني التاريخية من أهمها:

- 1- ميثاق أثينا 1931.
  - 2- الميثاق الأمريكي 1935.
  - 3- اتفاقية لاهي سنة 1954.
  - 4- ميثاق البندقية 1964.
  - 5- ميثاق بورا 1979.
  - 6- ميثاق واشنطن 1987.
  - 7- اتفاقية حماية التراث الثقافي المغمور بالمياه، تم اعتماد هذه الاتفاقية من قبل اليونسكو<sup>48</sup>.
- ولربما نجد ميثاق البندقية أوضح بالتحديد تلك المعالم التي ربطت الأرض بالإنسان وشكلت لنا نموذجا حيا يذكر، فميثاق البندقية الذي صدر عام 1964، اعتمد على الحفاظ على المعالم الأثرية وترميمها، والذي صاغه مجموعة من الخبراء، ببيرو جازولا رئيسا، وريموندلومير مقررًا و بول فيليب الذي كان على دراية بنظرية براندي، وكتابات بيرغسون، والتي تبدأ مقدمته بمقولة جوهرية: "إن الأعمال العظيمة للشعوب، كونها مشبعة برسائل روحية من الماضي، هي شهادة حية على تقاليد الموهلة في القدم، والإنسانية التي يزداد إدراكها يوما بعد يوم لمعنى وحدة القيم الإنسانية تقدر هذه الاعمال وتعدّها تراثا مشتركا وترى نفسها مسؤولة عن صونها للأجيال القادمة"<sup>49</sup>.

حصلت هناك إدانات واسعة جعلت من منظمة اليونسكو تدق ناقوس الخطر، فعلى أرض الواقع حاولت اليونسكو حماية المواقع التراثية إلا أنها واجهت صعوبات نتيجة الأوضاع الغير مستقرة داخل البلاد، حيث أطلقت السلطات اليمنية المعنية بالآثار والمدن التاريخية، ومنظمات المجتمع المدني المعنية بشؤون الآثار، والمختصون والأكاديميون، وأساتذة الجامعات اليمنية سلسلة من النداءات والتحذيرات دعت فيها جميع أطراف النزاع إلى الابتعاد عن هذه المدن والمواقع الأثرية، وتحبيدها عن جغرافية الصراع، وإنقاذ ما تبقى من الإرث الحضاري الإنساني، باعتبارها إرثاً إنسانياً ينبغي المحافظة عليه، وبموجب المعاهدات الدولية،

<sup>47</sup> محمد أمين،: "تعريف التراث وأهميته وأنواعه"، أثار 2thar، 06/09/2024، أنظر: م ق أ:

<https://www.2thar.com/2024/09/heritage.html>

<sup>48</sup> الإدريسي عبد الجليل: "المباني التاريخية بجهة العيون الساقية الحمراء"، الواقع والافاق، سلسلة منشورات مركز الساقية الحمراء لحماية الآثار وتأمين التراث ندوات ومحاضرات (1)، ط 2022م، ص23.

<sup>49</sup> يوكا يوكيليتو: "وقائع الملتقى العربي الأول للتراث الثقافي.. تأملات في تعريفات التراث ومناهج الحفاظ"، الشارقة، الإمارات العربية المتحدة، ط 2018م، ص21.

واتفاقية لاهاي بشأن حماية الممتلكات الثقافية في حالة النزاع المسلح وبروتوكولاها للعام (1954)، واتفاقية اليونسكو بشأن التراث العالمي للعام (1972)، فقد تلقت منظمة الأمم المتحدة للتربية والثقافة والعلوم (يونسكو) تقارير عن الأضرار الجسيمة التي لحقت بمواقع التراث الثقافي البارزة في اليمن، ودعت المديرية العامة للمنظمة السيدة "إيرينا بوكوفا" جميع الأطراف إلى حماية التراث الثقافي لليمن، وطالبت أن: "تمتنع كافة الأطراف المشتركة في القتال الدائر عن استهداف مواقع التراث الثقافي والأبنية التاريخية من خلال عمليات القصف أو الضربات الجوية أو استخدامها لأغراض عسكرية"<sup>50</sup>.

#### الفقرة الثانية: المقتضيات القانونية الوطنية الحامية لتراث التاريخي

إن الحماية القانونية على المستوى الوطني للآثار هي مجموعة من القوانين والتشريعات التي صادق عليها من المواثيق الدولية من أجل الحفاظ عليها، فدستور الجمهورية اليمنية كونه القانون السيادي للدولة نص صراحة في المادة 34 بأن: "على الدولة وجميع أفراد المجتمع حماية وصيانة الآثار والمنشآت التاريخية وكل عبث بها أو عدوان عليها يعتبر تخريباً وعدواناً على المجتمع ويعاقب كل من ينتهكها أو يبيعها وفقاً للقانون"، وتأكيداً منه للحفاظ على هذا الإرث التاريخي نص في المادة 35 بأن: "حماية البيئة مسؤولية الدولة والمجتمع وهي واجب ديني ووطني على كل مواطن"<sup>51</sup>.

وعمل المشرع اليمني على حماية الآثار، حيث نص في المادة 29 من قانون الآثار على أنه: "يحظر الاتجار بالآثار المنقولة دون حصول على إذن رسمي من السلطة الأثرية ولا يجوز الاتجار إلا في أضيق نطاق ويقتصر الاتجار بالآثار على المنقول منها والمسجل لدى السلطة الأثرية التي تجيز هذه السلطة التصرف فيها ويصدر الإذن بالاتجار وفقاً للقواعد والشروط التي يصدر بها قرار من الوزير"<sup>52</sup>.

وفي الجهود الرامية لحماية الآثار انطلقت في عام 2018م مبادرة دولية بعنوان: "النقد مقابل العمل، لتعزيز فرص سبل المعيشة لشباب المدن في اليمن" والتي تهدف إلى توفير فرص عمل من خلال مشاريع تطوير قطاع التراث الثقافي في المدن التاريخية، مثل صنعاء، وشبام وزبيد، وعدن واستهدفت المبادرة أيضاً تشجيع الحكومة المحلية ومنظمات المجتمع المدني، واضعة الشباب في مقدمة اهتماماتها، وبدأ المشروع بإجراء دراسة شاملة بمشاركة المجتمعات المحلية، لتقييم الضرر الذي أصاب المواقع التراثية ووضع الإرشادات لضمان الحفاظ على مواقع التراث بشكل فعال مع مراعاة الظروف المحلية، بما في ذلك الصراع اليمني والأزمات المختلفة، وجائحة كوفيد - 19، والمخاوف الاقتصادية وقدرات الحكومة المحلية، وبذلك اكتسب الشباب الذين كانوا عاطلين عن العمل تدريباً عملياً على تقنيات البناء التقليدي وطرق الترميم، وبحلول 2021م، كان المشروع قد رصد تفاصيل 8 ألف عنصر من عناصر التراث الحضري، وساعد في إعادة تأهيل 151 مبنى تاريخياً ووفر فرص عمل لأكثر من ألفين شاب وفتاة، وبذلك يكون المشروع قد عزز من توفير فرص العمل، إلى جانب تعزيز الهوية التاريخية والثقافية للمدن الأثرية<sup>53</sup>.

إن الحفاظ على هذا التراث الثقافي المعماري المبني في شبام حضر موت يعتبر مسؤولية جماعية تتحملها الحكومة بوزاراتها المعنية الثقافية والتعليمية والسياحية والأمنية من جهة وكذا منظمات المجتمع المدني

<sup>50</sup> عبد الله محمد الجاسم: "استراتيجيات الحفاظ على المواقع الأثرية والارتقاء بها"، م س، ط 2018م، ص 4.

<sup>51</sup> للاستفادة أكثر أنظر: الفصل الثالث من دستور الجمهورية اليمنية 1994م.

<sup>52</sup> للاستفادة أكثر أنظر الباب السادس من قانون الآثار اليمني، صدر بقرار مجلس النواب رقم 14 لسنة 1996م، يتعلق القرار الجمهوري بالقانون رقم 21 لسنة 1994م بشأن الآثار.

<sup>53</sup> المعهد العربي لإنماء المدن: "إدارة التراث الحضري في المدن العربية"، العدد الرابع، ط مايو 2024م ص 43.

العاملة في حفظ وصون ودراسة هذا التراث العريق وأيضا المنظمات الدولية، باعتبار أن هذا التراث الثقافي يحكي ما وصل إليه الإنسان اليمني في مختلف فتراته التاريخية والحضارية من وعي ومعرفة في استثمار واستغلال البيئة المحيطة به مهما كانت الظروف<sup>54</sup>.

<sup>54</sup> Ameen Monasser A. Hizam, EFFECTS OF WAR ON THE LOSS OF CULTURAL HERITAGE OF YEMEN op. cit., P21.

## خاتمة:

وبما أننا قد علمنا أن مدينة شبام التاريخية تعتبر نموذجا فريدا للتراث العمراني والإنساني الذي يجسد تاريخا غنيا من التفاعل بين الإنسان وبيئته، هذا ما جعلها مرجعا عالميا لفهم دور المجتمعات المحلية في تشكيل وحماية التراث، وهو ما استدعنا لدراسة هذا الموضوع عبر تحليل الأسس النظرية للتراث، مع تسليط الضوء على التأثير العميق للتحويلات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية في تشكيل معالمه واستدامته، فقد تم التوصل إلى مجموعة من الاستنتاجات أولا، والمقترحات ثانيا، سنخرج على أبرزها:

## أولا: الاستنتاجات

انطلاقا لما تم الحديث عنه في إطار الدراسة نستنتج أن المجتمعات المحلية تلعب دورا جوهريا في الحفاظ على التراث عبر نقل المعارف التقليدية والتقاليد الثقافية، مما يعزز ارتباطها بهويتها الثقافية، كما أن التحويلات الاقتصادية مثل النشاط التجاري والهجرة، والتحويلات السياسية كالصراعات والإهمال، أثرت بشكل مباشر على استمرارية التراث، مما جعل حمايته تحديا متزايدا التعقيد، وبالرغم من وجود آليات قانونية وطنية ودولية لحماية التراث، إلا أن التطبيق الفعلي يواجه تحديات كبيرة بسبب ضعف الوعي، ونقص التمويل، وعدم كفاية التعاون بين الأطراف المعنية.

## ثانيا: المقترحات:

- 1- يجب تنفيذ برامج تدريبية وتوعوية تركز على دور المجتمعات المحلية في حماية التراث وإشراكهم في عمليات التخطيط والتنفيذ للحفاظ على المواقع التاريخية.
- 2- مراجعة القوانين المحلية وتحديثها بما يتماشى مع المعايير الدولية، وضمان تفعيلها من خلال آليات رقابة فعالة.
- 3- البحث عن شراكات مع المنظمات الدولية والمؤسسات الخاصة لتأمين تمويل مستدام لمشاريع الحفظ والصيانة.
- 4- تبني تقنيات حديثة مثل التوثيق الرقمي والمسح ثلاثي الأبعاد للحفاظ على المواقع التاريخية وضمان نقلها للأجيال القادمة.
- 5- استثمار التراث كمورد اقتصادي مع الحفاظ على توازنه البيئي والثقافي، عبر تطوير خطط سياحية تعزز من وعي الزوار لتدر عوائد تدعم الحفظ.

## المراجع

### أولاً: المراجع باللغة العربية

#### الكتب عامة:

- الهيئة العليا للسياحة، استراتيجية تطوير قطاع الآثار والمتاحف، الفصل 2، تحليل الوضع الراهن.
- محمد بن محمد العلفي: "العمارة اليمنية أشكالها واتجاهات تطورها"، إصدارات وزارة الثقافة والسياحة، صنعاء، الجمهورية اليمنية، ط 2004م.
- يوكا يوكيليتو: "وقائع الملتقى العربي الأول للتراث الثقافي. تأملات في تعريفات التراث ومناهج الحفاظ"، الشارقة، الإمارات العربية المتحدة، ط 2018م.
- الدكتور المصطفى معمر والدكتور أحمد أجعون: "إعداد التراب الوطني والتعمير، المجموعة البيداغوجية لوحدة تدبير المجال، الطبعة الأولى، ط 2005-2006م.
- صلاح اليافعي: "تاريخ حضرموت السياسي الجزء الأول"، المطبعة السلفية، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، ط 1935م.

#### الرسائل والاطروحات:

- عبد الناصر عبد الله سالم القادري: "عمارة الأبراج في وادي حضرموت (دراسة حالة المنزل البرجي التقليدي بمدينة شبام)"، قسم العمارة، كلية الهندسة، جامعة القاهرة، ط 2006م.

#### المقالات العلمية:

- محمد حسين عبد: "اشكال التأثير على التراث العمراني في المدن التاريخية"، مقال منشور في كلية التخطيط العمراني، جامعة الكوفة، ط إبريل 2018م.
- محمد حسين عبد، اشكال التأثير على التراث العمراني في المدن التاريخية، مقال منشور في كلية التخطيط العمراني، جامعة الكوفة، إبريل 2018م.
- محمد عبد الفتاح أحمد العيسوي: "الإرتقاء بالنطاقات التراثية ذات القيمة" دراسة مقارنة لسياسات الحفاظ على التراث العمراني " قسم الهندسة المعمارية، كلية الهندسة، جامعة الفيوم، ط 2012م.

#### المجلات:

- المعهد العربي لإنماء المدن: "إدارة التراث الحضري في المدن العربية"، العدد الرابع، ط مايو 2024م.
- زياد أحمد العولقي: "شبام حضرموت.. أعجوبة العمارة الطينية"، محليات، مجلة الإمامة، العدد 2771، ط 17 أغسطس 2023م.
- يسلم سالم خراز: "الموروث الشعبي لمدينة شبام حضرموت .. التفليح (المسحراتي) باللغة العامة"، مجلة حضرموت الثقافية، العدد 27، ص 93، ط مارس 2023م.

- جمال شنيتير: "عمارة شبام اليمنية... تنهض من الطين وترتفع به"، إندبندينت العربية، مجلة مشاريع، ط يوليو 2023م.
- مشعل أحمد شيبان و محمد عبدالله السقاف: "العمارة الطينية في وادي حضرموت ومدى ملائمتها للبيئة"، مجلة جامعة حضرموت للعلوم الطبيعية والتطبيقية، المجلد 16، العدد 1، ط يونيو 2019م.
- عبد الله محمد الجاسم: "استراتيجيات الحفاظ على المواقع الأثرية والارتقاء بها"، المجلة العربية للنشر العلمي (AJSP)، العدد الثالث، الآثار والسياحة، جامعة الملك سعود، ط 2018م.
- مركز حضرموت للدراسات التاريخية والتوثيق والنشر: "المؤتمر العلمي الأول حول التاريخ والمؤرخون الحضارمة"، توزيع دار الوفاق للنشر والتوزيع، الرياض، المكلا، ط 2016م.
- عبد الله سعيد الجعيد: "تأثير الدلل في مجتمع مدينة شبام حضرموت (1860م-1967م)"، مجلة جامعة حضرموت للعلوم الإنسانية، المجلد 12، العدد 1، ط يونيو 2015م.
- علي نجيب محمد بكير و محمد سلام المدحجي: "الاستدامة والقيمة في عمارة وعمران المباني السكنية بوادي حضرموت – دراسة حالة مباني مدينة شبام حضرموت"، مجلة العلوم والتكنولوجيا، المجلد 20، العدد 2، ط 2015م.
- محمد خالدي: "دور المجتمع المدني في الحفاظ على التراث الأثري"، مجلة منبر التراث الأثري، المجلد 02، العدد 01، جامعة تلمسان، ط 2013م.
- محمد خالدي: "دور المجتمع المدني في الحفاظ على التراث الأثري"، مجلة منبر التراث الأثري، المجلد 02، العدد 01، جامعة تلمسان، ط 2013م.
- أحمد محمد أحمد الحزمي: "العمارة المستدامة وأهميتها للبيئة والإنسان"، المجلد 18، العدد 2، مجلة العلوم والتكنولوجيا، ط 2013م.
- خالد ناصر محمد باراشد: "مواد البناء في وادي حضرموت، دراسة تحليلية"، قسم الهندسة المعمارية والتخطيط البيئي مركز حضرموت للدراسات والبحوث، المجلد الثاني، العدد الثاني، ط 2002م.
- أحمد إبراهيم محتسب حنشور: "العمارة الطينية بين الواقع والطموح، مجلة حضرموت الثقافية"، العدد 18، مركز حضرموت للدراسات التاريخية والتوثيق والنشر.
- ريهام إبراهيم ممتازو زينب فيصل عبد القادر: "العمارة الإسلامية المعاصرة مابين التجديد والتقليد".

#### التقارير:

- برنامج الأمم المتحدة الإنمائي عبر مركز الدراسات والإعلام الاقتصادي بتمويل من الاتحاد الأوروبي: "الواقع الاقتصادي وبيئة الأعمال والقطاعات المنتجة، دراسة تشخيصية محافظة حضرموت"، الجمهورية اليمنية، ط 2023م.

#### المنشورات:



- مجموعة مساهمين: "لائحة توجيهية في مبادئ أعمال الحفاظ على المواقع الثقافية وترميم المباني التاريخية"، منشورات وزارة الثقافة وتنمية المعرفة والمركز الإقليمي لحفظ التراث الثقافي في الوطن العربي (إيكروم-الشارقة)، الامارات العربية المتحدة، ط أكتوبر 2016م.
- الدكتور الإدريسي عبد الجليل: "المباني التاريخية بجهة العيون الساقية الحمراء"، الواقع والافاق، سلسلة منشورات مركز الساقية الحمراء لحماية الاثار وتثمين التراث ندوات ومحاضرات (1)، ط 2022م.

#### المؤتمرات والندوات:

- فيصل شمشير وصادق حسين المشهور: "الخصائص الهندسية لمدينة شبام وتأثير كارثة السيول"، الهيئة العامة للمحافظة على المدن التاريخية، فرع شبام ووادي حضرموت، المؤتمر الهندسي الثاني، كلية الهندسة، جامعة عدن، الجمهورية اليمنية، ط 2009م.
- ياسر عثمان محرم محجوب: "تأثير التطور العمراني الحديث على التراث العمراني في الامارات دراسة حالات في دبي والعين"، ندوة الحفاظ على التراث العمراني في الامارات، كلية الهندسة، جامعة الامارات العربية المتحدة، ط 1995م.

#### المطبوعات:

- اللجنة الدولية للصليب الأحمر: "حماية التراث الثقافي للشعوب حماية للهوية الإنسانية"، مطبوعة الإنساني، العدد 47، القاهرة ، ط 2010/2009م.

#### الصحف:

- عبد الهادي النجار: "شبام حضرموت نموذجاً.. سياسات عالمية تدعم أساليب العمارة التقليدية"، صحيفة الأيام، كريتر/عدن، الجمهورية اليمنية، العدد 7751 ، ط 23 يوليو 2023م.

#### المواقع الالكترونية:

- شبام حضرموت (مانهاتن الصحراء)، دبي للإعلام، موقع البيان، 2021/07/09، م ق أ:

<https://www.albayan.ae/world/arab/2021-07-09-1.4204110>

- الموقع بوست: "نيويورك تايمز تختار مدينة شبام بحضرموت كواحدة من أفضل الوجهات السياحية حول العالم (ترجمة خاصة)"، موقع إخباري، 19 نوفمبر 2022م.

<https://almawqepost.net/translation/79986>

- موقع مؤسسة المصدر للإعلام، "الخطر يهدد أول ناطحة سحاب في العالم.. انهيار جزئي في سور مدينة شبام حضرموت التاريخية، صنعاء، اليمن، 9 فبراير 2019.

[https://almasdaronline.com/page/about\\_us](https://almasdaronline.com/page/about_us)

- محمد أمين، تعريف التراث وأهميته وأنواعه، موقع آثار 2thar، 06/09/2024.

<https://www.2thar.com/2024/09/heritage.html>

### النصوص القانونية:

- المادة (34)، الفصل الثالث من دستور الجمهورية اليمنية 1994م.
- المادة (35)، الفصل الثالث من دستور الجمهورية اليمنية 1994م.
- المادة (29)، من قانون الآثار الباب السادس، قرار مجلس النواب رقم 14 لسنة 1996 م ، يتعلق القرار الجمهوري بالقانون رقم 21 لسنة 1994م بشأن الآثار.

### ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

- Anwar Ahmed Baeissa, Mud-Brick High-Rise Buildings Architectural Linkages for Thermal Comfort in Hadhramout Valley, Yemen, International Transaction Journal of Engineering, Management, & Applied Sciences & Technologies, *Department of Architecture & Environmental Planning, Faculty of Engineering & Petroleum, Hadhramout University of Science & Technology, YEMEN*, March 2014.
- Dr. Ameen Monasser A. Hizam, EFFECTS OF WAR ON THE LOSS OF CULTURAL HERITAGE OF YEMEN, Journal Of Babylon Center For Humanities Studies, Volume:13, Issue 1, Yemen, Sana'a University, College of Education, Humanities and Applied Sciences-Arhab, 2023.

## الحياة الجنسية عند الأفراد من ذوي اضطراب طيف التوحد

طالب الدكتوراه إبراهيم نظير

المدرسة العليا للأساتذة، جامعة عبد المالك السعدي - تطوان - المغرب

nadirbrahim217@gmail.com

### الملخص:

يتطرق هذا المقال إلى الحياة الجنسية عند الأفراد ذوي اضطراب طيف التوحد. ويسلط الضوء على الأسباب الكامنة وراء الصعوبات الجنسية، والتي تتجلى في القصورات التواصلية والتفاعلية التي تعتبر من الأعراض الرئيسية لدى هذه الفئة. وسوف نتناول أيضا تأثير هذه الأسباب على سلوك هؤلاء الأفراد، وقد تظهر مجموعة من الاضطرابات الذهنية (الإكتئاب، القلق)، بالإضافة إلى ظهور مجموعة من السلوكيات الجنسية غير الملائمة التي لا تتوافق مع القواعد والمعايير الاجتماعية. وأخيرا، سنحاول التركيز على برامج خاصة بالأفراد من ذوي اضطراب طيف التوحد والقائمة على التربية الجنسية.

**الكلمات المفتاحية:** الحياة الجنسية؛ البلوغ؛ اضطراب طيف التوحد؛ التربية الجنسية

### Abstract :

This article discusses the sexuality of individuals with autism spectrum disorder. It highlights the underlying causes of sexual difficulties, which are manifested in communicative and interactive deficiencies that are a major symptom of this category. We will also address the impact of these causes on the behavior of these individuals, A group of mental disorders may appear (depression, anxiety), as well as a range of inappropriate sexual behaviors that do not conform to social norms and standards. Finally, we will try to focus on programs for individuals with autism spectrum disorder that are based on sex education.

**Keywords:** sex life; puberty; autism spectrum disorder; sex education

## مقدمة:

تُعرف الجمعية الأمريكية للطب النفسي في تصنيفها الخامس DSM 5 (2013) اضطراب طيف التوحد Trouble du spectre de l'autisme، باعتباره اضطراباً عصبياً نمائياً، يتميز بقصور دائم في التفاعل الاجتماعي والتواصل الاجتماعي، بالإضافة إلى مجموعة من الأنماط السلوكية والاهتمامات المحدودة والمتكررة وغير المرنة. ويظهر هذا الاضطراب عادة في مرحلة الطفولة المبكرة (APA, 2013 ; منظمة الصحة العالمية، 2022).

يعتبر الجنس أبرز مكونات التطور الطبيعي للأفراد، ويؤدي تقبل والرضا عن الحياة الجنسية مؤشراً لجودة الحياة (Holmes et al., 2005)، وتُعرف منظمة الصحة العالمية الصحة الجنسية على أساس عدم وجود المرض والتجارب السلبية، بالإضافة إلى إمكانية حصول الفرد على تجارب جنسية ممتعة وآمنة (WHO, 2006). تزايد الاهتمام بموضوع النشاط الجنسي للأفراد ذوي اضطراب طيف التوحد مع زيادة عدد الأشخاص الذين تم تشخيصهم خلال فترة المراهقة (Corona et al., 2016). لقد أُهملت الحقوق الخاصة بالاحتياجات الجنسية للأفراد ذوي اضطراب طيف التوحد لفترة من الزمن على غرار الأشخاص ذوي القصور الفكري (الإعاقة الذهنية) (Gallucci et al., 2005 ; Van Bourgondien et al., 1997).

وقد أثارت الدراسات الأولى والقليلة جداً كغيرها حول أهمية الجنس في حياة ذوي اضطراب طيف التوحد (Elgar, 1985)، إذا طرحت مجموعة من الدراسات المبكرة أن ذوي اضطراب طيف التوحد غير مباينين بالجنس أو أنهم لاجنسيين (Zigler et al., 1986 ; DeMyer, 1979). وبفضل الأبحاث التي جاءت بعد هذه الإدعاءات التي كانت في البداية، تأكد من قبل الباحثين أن الأشخاص ذوي اضطراب طيف التوحد لا يختلفون على غيرهم في تكوين العلاقات والإنخراط في تواصل جنسي واكتساب معرفة حول النشاط الجنسي (Kelly et al., 2009 ; McCabe, 1999). وبينت الدراسات أن الجنس مهم لدى الأفراد ذوي التوحد، بالرغم من صعوبات القصورات على مستوى تكوين العلاقات والتواصل بينهم وبين أقرانهم (Hellemans et al., 2007). وأكد معظم هؤلاء الأفراد عن اهتماماتهم بالسلوكيات الجنسية، كما لديهم رغبة في تجربة رومانسية (Dewinter et al., 2017). غير أن الأفراد ذوي اضطراب طيف التوحد يُظهرون قصوراً على مستوى السلوك الاجتماعي، ومعرفة التربية الجنسية والتجارب الجنسية إلى جانب افتقارهم للخصوصية (Mehzabin & Stokes, 2011).

يعاني إذن الأفراد البالغون من ذوي اضطراب طيف التوحد من تحديات خاصة عند محاولتهم الإنخراط في علاقات رومانسية وجنسية، كما أن السلوك الاجتماعي الجنسي لديهم يكون منخفضاً مقارنة مع الأفراد الذين ذوي النمو الطبيعي typically developing (Ancock, Stokes & Mesibov, 2017). ومن أبرز العوامل التي تقف حاجزاً أمام هؤلاء الأفراد في إقامة علاقات رومانسية أو جنسية؛ هي العقبات الشخصية والتي تتجلى في القصور التواصل والتفاعل لديهم، بالإضافة إلى نظرة المجتمع والتي تتمثل في الوصم والتمييز والإقصاء، بالإضافة إلى حاجز المؤسسات التربوية والتي لا تقوم بدورها في تعليم هؤلاء الأفراد التربية الجنسية أو عدم كفايتها خصوصاً للأفراد من ذوي اضطراب طيف التوحد (Hancock, Stokes & Mesibov, 2019).

ولتجاوز هذه المعوقات، اقترح عدد من الباحثين برامج تدخلية لمساعدة هذه الفئة في تكوين وعي للسلوك الجنسي الملائم، وفق تربية سوسيو جنسية مناسبة لهم. فكيف إذن يمكن لأوجه القصور التي يعاني منها هؤلاء الأفراد من حيث المهارات الاجتماعية أن تؤثر على اهتمامهم بالجنس ونوع التربية الجنسية التي ينبغي تقديمها لهم؟

## 1 - مفهوم الحياة الجنسية:

تدل الحياة الجنسية على ما يعيشه الفرد خلال حياته اليومية والتي تشمل السلوك الجنسي. ويشير السلوك الجنسي إلى الطريقة الشاملة التي يعبر بها الأفراد عن حياتهم الجنسية وينخرطون فيها. ويكون هذا السلوك إما بشكل فردي (النشاط الجنسي الفردي كالإستمناء) أو بشكل زوجي أو أكثر (Walker et al., 2021). أما بالنسبة للسلوك الجنسي غير الملائم فهو الأكثر شيوعاً لدى الأفراد ذوي اضطراب طيف التوحد مقارنة بغير المضطربين (Beddows & Brooks, 2015)، وتتجلى هذه السلوكيات غير الملائمة في: خلع الملابس أمام الغرباء، الاستمناء في الأماكن العامة وأمام الحاضرين، لمس أماكن تناسلية وخاصة للآخرين بما فيهم الجنس الآخر.... وهي مجموعة من السلوكيات التي سُجلت بنسبة أكبر لدى الأفراد ذوي اضطراب طيف التوحد مقارنة بأقرانهم غير المضطربين (Realmuto & Ruble, 1999). ويتأثر السلوك الجنسي بمجموعة الخصائص كالأعراف، العادات، التقاليد، الدين، الرقابة الاجتماعية، السياق الثقافي....

## 2 - أسباب الحياة الجنسية غير الملائمة لدى الأفراد ذوي اضطراب طيف التوحد:

تُعد مرحلة المراهقة والانتقال إلى مرحلة البلوغ مرحلة نمائية صعبة لدى جميع الأفراد بما فيهم الأفراد من ذوي اضطراب طيف التوحد إذ تأتي هذه المرحلة بمجموعة من التغيرات الفيزيولوجية (تغيرات هرمونية، تغيرات جسدية، نمو الشعر، تغيرات على مستوى الأعضاء التناسلية، الحيض...) والنفسية (تغيرات على مستوى الاهتمامات الخاصة، العناد، الرغبة في الإستقلالية، الفضول...) والانفعالية (مزاج متقلب، الرغبة في تكوين علاقات...)، بالإضافة إلى تكثيف التعلم والتكيف (Sawyer et al., 2018). وومن التحديات الرئيسية التي يواجهها معظم المراهقين بمن فيهم الأفراد من ذوي اضطراب طيف التوحد هي إكتشاف واستكشاف الحياة الجنسية الشخصية personal والبيئشخصية interpersonal (Kar, Choudhury & Singh, 2015).

والأهم في الجنس لدى جميع الأفراد، هي الصحة الجنسية والتي تشير إلى السلامة الإنفعالية، الجسدية، الذهنية والاجتماعية؛ وتعبير آخر فالصحة الجنسية هي إتباع الطريقة الإيجابية والإحترام المتبادل للعلاقة الجنسية، والحصول على تجارب آمنة وممتعة في نفس الوقت مع تقادي الإكراه أو العنف (WHO, 2014). على الرغم من أن الأفراد من ذوي اضطراب طيف التوحد يعانون من صعوبات على مجموعة من المستويات، ويتعلق الأمر بقصور على مستوى التواصل والتفاعل الاجتماعي، بالإضافة إلى سلوكيات نمطية وتكرارية واهتمامات محدودة وروتينية (APA, 2013). ولفهم الحياة الجنسية لديهم، سنحاول أن نسرد بإيجاز أهم ما يعانونه من صعوبات في مختلف الجوانب التي تم ذكرها والتي تؤثر على حياتهم الجنسية (Hénault, 2007):

- المهارات الاجتماعية: عدم الفهم وسوء الفهم
- التواصل: اللفظي وغير اللفظي
- نظرية الذهن: طرق التفكير المختلفة، التعرف على أفكار وعواطف الآخرين

- العواطف: الكشف عن مجموعة العواطف وقراءتها والتعبير عنها وتفسيرها
- الحساسيات الحسية: فرط الحساسية ، فرط الحساسية للحواس (السمع ، الشم ، اللمس ، البصر ، الذوق) وتأثيراتها على السلوكيات والمواقف الجنسية
- الاهتمامات الخاصة أو الموهوسة
- طقوس أو سلوكيات متكررة

ترتكز الحياة الجنسية بشكل عام لدى الأفراد على التفاعل والتواصل الاجتماعي، إلا أن الأفراد ذوي اضطراب طيف التوحد يُظهرون قصورا في التواصل والتفاعل الاجتماعي (APA, 2013). ويؤثر هذين العرضين الرئيسيين (قصور في التواصل والتفاعل الاجتماعي) على نسبة وجود التواصل والتفاعل الاجتماعي لدى الأفراد ذوي اضطراب طيف التوحد، مما يؤدي إلى نقص في المهارات والقواعد والأعراف الاجتماعية الملائمة للتواصل والتفاعل والفهم، وكذا صعوبة إقامة علاقات شخصية وعاطفية ورومانسية والحفاظ عليها (Koller, 2000 ; Hénault, 2006). حيث يؤدي القصور في التفاعل والتواصل الاجتماعي إلى مجموعة من الصعوبات التي تقف حاجزا أمام هؤلاء الأفراد في بناء حياة جنسية على غرار أقرانهم من غير المضطربين، إذ يسبب هذين العرضين الرئيسيين مشاكل في التعامل الاجتماعي، وعدم القدرة في الدخول في محادثة ثنائية سليمة، بالإضافة إلى صعوبات في مشاركة الاهتمامات والعواطف والانفعالات، إلى عدم القدرة على بدئ تفاعلات اجتماعية أو الرد عليها، علاوة على اختلالات في التواصل البصري ولغة الجسد، ثم غياب تام للتعبير الوجهية والتواصل غير اللفظي (APA, 2013). وهذا ما تؤكد نظرية الذهن Theory of Mind التي تعزي السبب الرئيسي للصعوبات الاجتماعية للأفراد من ذوي اضطراب طيف التوحد إلى صعوبة فهم الحالات الذهنية (نوايا، رغبات، إعتقادات...) للذات وللآخرين؛ مما ينتج عن عدم فهم وتفسير الحالات الداخلية للآخرين (Baron-Cohen, 1995).

وبالرغم من رغبة الأفراد ذوي اضطراب طيف التوحد في إقامة علاقات حميمة، إلا أن الكثيرين منهم أصيبوا بالفشل بسبب افتقارهم إلى المعرفة والمهارة حول كيفية تطوير وإدارة علاقة رومانسية (Cheak-Zamora et al., 2019). إن هذه الصعوبات تجعل هذه الفئة تتعرض لمجموعة من العقبات الخاصة بالحياة الجنسية والعلاقات الشخصية (Byers et al., 2013)، وبذلك قد يكون لدى هؤلاء الأفراد سلوكيات جنسية تختلف تماما عن ما يُعرف لدى أقرانهم غير المضطربين (Tullis & Zangrillo, 2013). ويلعب المحيط التعليمي (الجامعي) دورا أساسيا حول تعليم الحياة الجنسية والعلاقات بين الأفراد من خلال ارتباطاتهم الاجتماعية خارج أوقات التدريس الرسمي، إلا أن الأفراد ذوي اضطراب طيف التوحد يكون لديهم فرص أقل للتفاعل مع أقرانهم خارج البيئات التعليمية المخصصة (Gougeon, 2009). مما يؤدي إلى تأثير هذا القصور في تطوير العلاقات الاجتماعية والجنسية. بالإضافة إلى قصور في التواصل والتفاعل الاجتماعي، هناك جانب يتعلق باللمس والذي يعتبر كمكون مهم في العديد من العلاقات. لكن نجد بعض الأفراد ذوي اضطراب طيف التوحد لديهم حساسية متزايدة للأحاسيس الجسدية، والتي يشار إليها عادة بالمشكلات الحسية (Greiert, 2016).

### 3 - تأثير أسباب الحياة الجنسية غير الملائمة على الأفراد من ذوي اضطراب طيف التوحد :

كما أكدنا سابقا، فالأفراد ذوي اضطراب طيف التوحد يُظهرون نفس الاهتمام بالجنس، كما تعتبر احتياجاتهم الجنسية مماثلة لاحتياجات باقي الأفراد من الناس. ويؤدي افتقار هؤلاء الأفراد للمهارات



الاجتماعية والتواصلية، بالإضافة إلى التغيرات التي تحصل أثناء البلوغ إلى خطر ظهور أعراض اضطراب الاكتئاب، القلق، الانسحاب الاجتماعي والسلوكيات الجنسية غير المناسبة (Hartman, 2014).

تظهر بعض الاضطرابات الذهنية لدى الأفراد ذوي اضطراب طيف التوحد أثناء فترة البلوغ، وقد أكدت مجموعة من الدراسات إلى وجود اضطرابات من قبيل: الاكتئاب والقلق عند هذه الفئة، كما أن نسبة هذه الاضطرابات ترتفع لديهم مقارنة مع الأقران من غير المضطربين (Fred ; Stoddart et al., 2013 ; et al., 2014)، كما أنهم يعانون من مشاكل في النوم والتكيف وتدني السلوكيات الاجتماعية (Knüppela, 2018). ويمكن أن تؤثر بعض الأدوية من خلال الآثار الجانبية الضارة لها على الأداء الجنسي للأفراد ذوي اضطراب طيف التوحد، وذلك على مستوى: الرغبة الجنسية، الانتصاب، المتعة الجنسية، والسلوكيات المتكررة، وظهور بعض أعراض الاضطرابات الذهنية (Hénault, 2006).

تطرق العديد من الباحثين إلى السلوكيات الجنسية غير الملائمة عند الأفراد ذوي اضطراب طيف التوحد، ففي دراسة عن السلوك الجنسي لدى البالغين من ذوي اضطراب طيف التوحد، على عينة من 81 فرد (57 ذكراً و 24 أنثى)، توصلت الدراسة إلى أن 68% مارسوا الاستمناء، و 60% بلغوا النشوة الجنسية، ثم 53% مارسوا الاستمناء في الأماكن العامة، إضافة إلى أن 31% مارسوا الاستمناء بأشياء مختلفة (Haracopos & Pedersen, 1992). وقد توصلت دراسة أخرى، أجريت على 100 أب لأفراد مصابين باضطراب طيف التوحد يتراوح سنهم ما بين 9 و 38 سنة، أن هؤلاء الأفراد أظهروا سلوكيات جنسية اعتبارها أبواهم غير ملائمة، حيث استنتجت الدراسة أن 65% من الأفراد لمسوا أعضائهم التناسلية في الأماكن العامة، وحوالي 23% قاموا بالاستمناء في الأماكن العامة، و 18% لمسوا أفراداً من الجنس الآخر بشكل غير طبيعي، بالإضافة إلى أن 14% مارسوا الاستمناء بأشياء مختلفة (Ruble & Dalrymble, 1993). وقد كشفت دراسة أن حوالي 46% من أفراد العينة التي تمت عليها الدراسة من ذوي اضطراب طيف التوحد تحدثوا عن الجنس عبر الأنترنت مقارنة بـ 27% من أقرانهم غير المضطربين (Dewinter et al., 2015). وأشارت دراسة إلى تسجيل معدلات أعلى للتوجه الجنسي الثنائي في مقابل تسجيل معدلات أقل للتوجه الجنسي المغاير عند الإناث من ذوي اضطراب طيف التوحد التي تتراوح أعمارهم ما بين 14 و 15 سنة مقارنة بغير المصابات، في حين لم تُظهر فروقات في التوجه الجنسي بين الأفراد من ذوي اضطراب طيف التوحد من الذكور مقارنة بغير المضطربين، بجانب ذلك أكدت عدد من المصابات باضطراب طيف التوحد عدم اليقين بشأن ميولتهن الجنسية (Strunz et al., 2017). وتعود هذه المشاكل الجنسية إلى الافتقار للفهم الطبيعي للبلوغ، ونقص على مستوى التربية الجنسية المناسبة، وكذا شدة اضطراب طيف التوحد. لذلك يجب أن يكون تعليم التربية الجنسية قبل الوصول إلى مرحلة المراهقة والبلوغ (Elouard, 2011). ويطرح بعض الباحثين أن تطوير المهارات الاجتماعية يُعد أمراً مهماً قبل تدريس الجوانب الفنية للتربية الجنسية (Beddows & Brooks, 2016).

نستنتج مما سبق، أن الأفراد من ذوي اضطراب طيف التوحد لديهم اهتماماً بالجنس والرغبة في الانخراط في الحياة الجنسية، لكنهم يفتقرون إلى التعبير عنها وفق القواعد الاجتماعية. وبالتالي، فهؤلاء الأفراد يحتاجون إلى برامج لتعليمهم الطريقة المناسبة للتعبير عن احتياجاتهم ومشاعرهم بكل أريحية.

#### 4 - طرق التدخل:

تتميز التربية الجنسية بأهمية كبرى للصحة الجنسية لجميع المراهقين والبالغين بما فيهم الأفراد من ذوي اضطراب طيف التوحد (Mackin et al., 2016). يجب إذن خلال فترة المراهقة والبلوغ المبكر أن يضطلع جميع الأفراد بمفاهيم تتعلق بالتربية الجنسية، وذلك من أجل الحصول على وعي جنسي يعرف من خلاله كل ما يتعلق بالأمور الجنسية، وقد أشار مجلس التربية والمعلومات الجنسية في الولايات المتحدة الأمريكية إلى بعض المعارف التي يجب أن يتم التعرف عليها من قبيل: أسماء ووظائف الأعضاء التناسلية للذكر والأنثى، التغيرات الجسدية المصاحبة للباوغ، الصحة الجنسية، فحص أمراض النساء، العلاقة الحميمة، الاستمناء، تحديد النسل والحيض، الواقي الذكري ومنع الحمل والوقاية من الأمراض و المشاعر المتعلقة بالجنس..... (SIECUS, 1992). فقد تم إهمال سابقا الأفراد ذوي الاحتياجات الخاصة بشكل عام واضطراب طيف التوحد بشكل خاص في البحث العلمي حول موضوع الحياة الجنسية والتربية الجنسية (Greiert, 2016). ويعود ذلك لعدة أسباب من ضمنها الوصم stigmatization والتحيز prejudice (Brooks, 2018)، وبالتالي، فالأفراد من ذوي اضطراب طيف التوحد عادة ما يتلقون تعليما جنسيا أقل من أقرانهم من ذوي النماء الطبيعي (Hannah & Stagg, 2016).

إلا أنه مع انشغال الباحثين بموضوع اضطراب طيف التوحد مع مرور السنوات في مجالات متعددة، بما فيهم المجال الجنسي رغم قلته مقارنة مع المجالات الأخرى. اقترح بعض الباحثين استخدام برامج للتربية الجنسية والخاصة بالأفراد من ذوي اضطراب طيف التوحد (Tullis & Zangrillo, 2013). يحتاج الأفراد ذوي اضطراب طيف التوحد إلى نفس محتوى التربية الجنسية التي تُعطى لأقرانهم من الأفراد غير المضطربين، على الرغم من أن الأفراد من ذوي اضطراب طيف التوحد يتطلّبون مناهج وتعليمات واضحة نظرا للخصائص التي تميزهم عن غيرهم (Gougeon, 2009).

إزداد اهتمام الباحثين بموضوع الحياة الجنسية للأفراد ذوي اضطراب طيف التوحد ذوو الأداء العالي في السنوات الأخيرة (Helleman & Deboutte, 2002 ; Hénault, 2006)، وذلك من خلال اقتراح طرق التدخل، وأدوات وبرامج تربوية سيوسيو جنسية تتوافق مع الأفراد ذوي اضطراب طيف التوحد ذوو الأداء العالي. على العموم، يعاني الأشخاص من ذوي اضطراب طيف التوحد من صعوبة في المرور بمرحلة البلوغ، بجانب معرفة وخبرة أقل في الجانب الجنسي، بالإضافة إلى سلوكيات جنسية غير ملائمة، وبالتالي، فهم يعانون من مشاكل جنسية تستدعي ضرورة التدخل من خلال التربية الجنسية المناسبة (Helleman et al., 2010). وتقوم التربية الجنسية على وصف النمو المعرفي، العاطفي، الاجتماعي والجسدي بطريقة شاملة، إذ تركز على الاستقلالية الجسدية والتنوع والتربية القائمة على الأدلة والصحة الإنجابية واحترام الاختلافات (Bialystok, 2019).

#### 4 - 1 برنامج Durocher و Fortier التدخلي حول التربية الجنسية:

يركز تدخل Durocher و Fortier حول التربية الجنسية للأفراد ذوي اضطراب طيف التوحد ذوو الأداء العالي، في البداية على تعلم معرفة عامة تتماشى مع العمر الزمني للفرد، بالإضافة إلى استكشاف السلوكيات الاجتماعية والجنسية وفهمها بشكل أفضل، ويهدف التدخل كذلك إلى معرفة النشاط الجنسي ويتيح فرص عديدة للتعلم وإثراء الخبرات وذلك للوصول إلى الاندماج الاجتماعي. ويهدف هذا التدخل القائم على التربية الجنسية بشكل أساسي على (Durocher & Fortier, 1999):

- تعلم ما يكفي من المعرفة السوسيو جنسية sociosexuelles

- التعرف على التغيرات المرتبطة بمرحلة البلوغ
- تطوير الحكم ومفهوم الموافقة
- ترميز المواقف البينشخصية والحميمية
- تطوير المهارات الاجتماعية والجنسية
- الحد أو تقليل تكرار السلوكات الجنسية غير الملائمة
- تطوير احترام الذات

#### 4 - 2 برنامج التربية السوسيو جنسية لـ Hénault:

على غرار البرنامج السابق، طرحت Isabelle Hénault ما يُسمى ببرنامج التربية السوسيو جنسية (Hénault, 2006) le programme d'éducation socio-sexuelle، والموجه للأفراد ذوي اضطراب طيف التوحد ذوي الأداء العالي، والذي يركز على الخصائص المتعلقة بالتطور الاجتماعي والجنسي لهؤلاء الأفراد. وقد تطرق هذا البرنامج إلى مجموعة من الموضوعات الخاصة بالنمو الاجتماعي والجنسي وفق النقاط الآتية:

- معلومات عن القذف الذي يكون أثناء النوم
- العلاقة الحميمة: الأجزاء الحميمة وغير الحميمة من الجسم
- القيم والخطوات المتعلقة باتخاذ القرار
- الخصوصية والسياقات المختلفة: الأماكن الخاصة والعامة
- الصحة الجنسية والفحص الأولي للأعضاء التناسلية للجنسين أو فحص أمراض النساء
- التواصل الشخصي والحميمي والحب والصدقات
- تأثير الكحول والمخدرات على اتخاذ القرارات والسلوك الجنسي
- العلاقات الجنسية والسلوكيات الجنسية الأخرى
- التحفيز الذاتي (الاستمنا)
- التوجهات الجنسية والهوية الجنسية
- تنظيم النسل والحيض ومسؤوليات الأب والأم
- الواقي الذكري ومنع الحمل والوقاية من الأمراض المنقولة جنسيا
- النظافة الشخصية
- الصداقات والعلاقات الشخصية (العلاقات غير المتوازنة، التوازن في العلاقات الشخصية، التواصل، المصالح المشتركة، الفروق العمرية، نوايا الآخرين، العنف، التنمر ...)
- المهارات الاجتماعية: التفاعلات، المعاملة بالمثل والمشاركة ....
- الاعتداءات الجنسية
- .....

يؤدي استخدام المعارف والمواد التي يتم تقديمها بطريقة مكيفة ومرئية وملموسة إلى تعزيز التعلم، كما يمكن استخدام مجموعة من الأشياء المساعدة كالألعاب، الصور، الأفلام، برامج على الحاسوب والقصص الاجتماعية خلال فترة التدخل. تُقدم التربية الجنسية على شكل مجموعات (عادة من 6 إلى 10 مشاركين من كلا الجنسين)، ويوصي بالإجتماعات الفردية أثناء التدخل التربوي المستهدف. ويرتكز برنامج Hénault على 12 ورشة عمل، وتتراوح مدة كل ورشة ساعة ونصف. وتقوم هذه الورشات على تشجيع

المشاركة النشيطة للأفراد ذوي اضطراب طيف التوحد. وبخصوص تعليم التربية الجنسية عن طريق التعليم بالمجموعات أو عن طريق التعليم الفردي، نجد انقساماً بين الباحثين، حيث يدافع البعض عن فكرة تفصيل التعليم بالمجموعة (Corey et al., 2014) في حين يقترح البعض الآخر التعليم الفردي لتعلم التربية الجنسية (Beddows & Brooks, 2016).

تختلف خصائص الأفراد ذوي اضطراب طيف التوحد من حيث التعليمات الموجهة لهم، نظراً لاختلاف أدائهم المعرفي، مما قد يتطلب حصص فردية ومكثفة تتماشى مع قدراتهم الخاصة والمتعلقة بجانب التربية الجنسية (Ballan & Freyer, 2017). وقد صُمم برنامج Hénault للمراهقين والشباب، بالرغم من أن بعض الباحثون اقترحوا أن التربية الجنسية والعلاقات يجب أن تكون في سن مبكرة (Beddows & Brooks, 2016). وقد أشارت بعض الدراسات إلى أن مشاركة الأسرة يلعب دوراً مهماً في التربية الجنسية بالنسبة للمصابين باضطراب طيف التوحد (Holmes & Himle, 2014 ; Ruble & Dalrymple, 2002). كما يمكن للأسرة أن تقوم بتعليم المهارات الاجتماعية من خلال تعليم أطفالها من ذوي اضطراب طيف التوحد طرق الارتباط بالآخرين وتكوين الصداقات (Laugeson et al., 2009). وعليه، فمن الضروري مساعدة وفهم ودعم هذه الفئة من قبل الأسرة والأصدقاء .... على مواجهة هذه الصعوبات وتوجيهها نحو برامج ترتبط بالتربية الجنسية والتي تركز على البلوغ وتكوين العلاقات والسلوك الجنسي الملائم.

#### خلاصة:

اهتم الباحثون منذ السبعينات من القرن العشرين بموضوع الجنس لدى الأفراد ذوي اضطراب طيف التوحد، إلا أن هذه الدراسات الأولى اعتبرت بأن هؤلاء الأفراد غير مباينين بالجنس، لتأتي بعدها الدراسات اللاحقة لتنتفي هذا الادعاء، وتؤكد بأن هذه الفئة لديها نفس الميول على غرار باقي الأفراد غير المضطربين. ومع ذلك يعاني الأفراد ذوي اضطراب طيف التوحد من عدة قصورات تقف أمامه للتعبير عن احتياجاته الجنسية كباقي الأفراد الآخرين، مما يؤدي لظهور سلوكيات جنسية غير ملائمة واضطرابات ذهنية بسبب العقبات التي تقف حاجزاً أمام حياة جنسية سليمة.

دفع هذا الأمر مجموعة من الباحثين للبحث عن حلول واقتراح برامج تدخلية في التربية الجنسية لتقليل هذه الصعوبات أو الحد منها من أجل حياة جنسية سليمة على غرار باقي الأفراد.

## المراجع:

منظمة الصحة العالمية (2021) الاضطرابات العقلية والسلوكية في التصنيف الدولي للأمراض – النسخة الحادية عشر (ICD11). ترجمة: د. أنور الحمادي.

- American Psychaitric Association. (2013). Diagnostic and statistical manual of mental disorders.
- ancock GI, Stokes MA, Mesibov GB. (2017). Socio-sexual functioning in autism spectrum disorder: a systematic review and meta-analyses of existing literature. *Autism Res* 10:1823–33. doi: 10.1002/aur.1831
- Ballan, M. S., & Freyer, M. B. (2017). Autism spectrum disorder, adolescence, and sexuality education: Suggested interventions for mental health professionals. *Sexuality and Disability*, 35(2), 261–273. <https://doi.org/10.1007/s11195-017-9477-9>.
- Baron-Cohen S (1995) *Mindblindness: An essay on autism and theory of mind*. Cambridge, MA, US: The MIT Press.
- Beddows N, Brooks R. (2016). Inappropriate sexual behaviour in adolescents with autism spectrum disorder: what education is recommended and why: ASD: Inappropriate sexual behaviour. *Early Interv Psychiatry*, 10(4):282-9.
- Beddows, N., & Brooks, R. (2016). Inappropriate sexual behaviour in adolescents with autism spectrum disorder: What education is recommended and why. *Early Intervention in Psychiatry*, 10(4), 282–289. <https://doi.org/10.1111/eip.12265>.
- Beddows, N., & Brooks, R. (2016). Inappropriate sexual behaviour in adolescents with autism spectrum disorder: What education is recommended and why. *Early Intervention in Psychiatry*, 10(4), 282–289. <https://doi.org/10.1111/eip.12265>.
- Beddows, N., Brooks, R. (2015). Inappropriate sexual behaviour in adolescents with autism spectrum disorder: what education is recommended and why. *Early Intervention in Psychiatry*, 10 (4), 282–289. doi: <http://doi.org/10.1111/eip.12265>.
- Bialystok, L. (2019). Ontario teachers' perceptions of the controversial update to sexual health and human development. *Canadian Journal of Education*, 42(1), 1–41. <https://journals.sfu.ca/cje/index.php/cje-rce/article/view/3527>.
- Brooks E. Opposing Forces? Autism and dating, romance, and sexuality in the mainstream media. *Can. J. Disabil. Stud.* (2018) 7:161–86. doi: 10.15353/cjds.v7i2.428
- Byers, E. S., Nichols, S., & Voyer, S. D. (2013). Challenging stereotypes: Sexual functioning of single adults with high functioning autism spectrum disorder. *Journal of Autism and Developmental Disorders*, 43(11), 2617–2627. <https://doi.org/10.1007/s10803-013-1813-z>.
- Cheak-Zamora, N. C., Teti, M., Maurer-Batjer, A., O'Connor, K. V., & Randolph, J. K. (2019). Sexual and relationship interest, knowledge, and experiences among adolescents and young adults with autism spectrum disorder. *Archives of Sexual Behavior*, 48, 2605–2615. <https://doi.org/10.1007/s10508-019-1445-2> Congress.
- Corey, M. S., Corey, G., & Corey, C. (2014). *Groups: process and practice* (9th ed.). Brooks Cole.

- Corona, L. L., Fox, S. A., Christodulu, K. V., & Worlock, J. A. (2016). Providing education on sexuality and relationships to adolescents with autism spectrum disorder and their parents. *Sexuality and Disability*,
- DeMyer, M. K. (1979). *Parents and children in autism*. VH Winston.
- Dewinter J, De Graaf H, Begeer S. (2017). Sexual Orientation, Gender Identity, and Romantic Relationships in Adolescents and Adults with Autism Spectrum Disorder. *J Autism Dev Disord*. sept;47(9):2927-34.
- Dewinter, J., Vermeiren, R., Vanwesenbeeck, I., Lobbestael, J., & Van Nieuwenhuizen, C. (2015). Sexuality in adolescent boys with autism spectrum disorder: Self-reported behaviours and attitudes. *Journal of Autism and Developmental Disorders*, 45, 731–741.
- Durocher L., Fortier M. (1999). Programme d'éducation sexuelle des Centres jeunesse de Montréal. Le Centre jeunesse de Montréal – Institut universitaire.
- Elgar, S., (1985). Sex education and sexual awareness building for autistic children and youth: Some viewpoints and considerations, *Journal of Autism and Developmental Disorders*, 15, 214-216.
- Elouard, P. (2011) *Autisme : les anomalies du comportement : s'approprier de manière fonctionnelle une théorie pour mieux comprendre avant d'agir*. Mouans Sartoux : Autisme France Diffusion.
- Fred R. Volkmar. Brian Reichow James. C. McPartland. (2014). *Adolescents and Adults with Autism Spectrum Disorders*, Springer New York Heidelberg Dordrecht London, DOI 10.1007/978-1-4939-0506-5.
- Gallucci, G., Hackerman, F., & Schmidt, C. W., Jr. (2005). Gender identity disorder in an adult male with Asperger's syndrome. *Sexuality and Disability*, 23(1), 35–40. <https://doi.org/10.1007/s11195-004-2078-4>.
- Gougeon, N. A. (2009). Sexuality education for students with intellectual disabilities, a critical pedagogical approach: Outing the ignored curriculum. *Sex Education*, 9(3), 277–291. <https://doi.org/10.1080/14681810903059094>
- Gougeon, N. A. (2009). Sexuality education for students with intellectual disabilities, a critical pedagogical approach: Outing the ignored curriculum. *Sex Education*, 9(3), 277–291. <https://doi.org/10.1080/14681810903059094>.
- Greiert, B. S. (2016). Key components of successful sexuality education for high functioning students with autism spectrum disorder [Doctoral dissertation, University of Denver]. <https://digitalcommons.du.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=2133&context=etd>.
- Greiert, B. S. (2016). Key components of successful sexuality education for high functioning students with autism spectrum disorder [Dissertation]. Faculty of the Morgridge College of Education, University of Denver.
- Griffiths, D., Quinsey, V.L. et Hingsburger, D. (1989). *Changing Inappropriate Sexual Behavior*. Baltimore: Paul H. Brookes.
- Haracopos, D., & Pedersen, L. (1992). *Sexuality and Autism: Danish Report*. Society for the Autistically Handicapped. Retrieved from [http://www.autismuk.com/?page\\_id51293](http://www.autismuk.com/?page_id51293), accessed 1st May 2014



- Hannah LA, Stagg SD. (2016). Experiences of sex education and sexual awareness in young adults with autism spectrum disorder. *J Autism Dev Disord.* 46:3678–87. doi: 10.1007/s10803-016-2906-2
- Haracopos, D. et Pedersen, L. (1999). The Danish Report. Society For The Autistically Handicapped.
- Hartman, D. (2014). Sexuality and relationship education for children and adolescents with autism spectrum disorders: A professional's guide to understanding, preventing issues, supporting sexuality and responding to inappropriate behaviours. Jessica Kingsley Publishers.
- Hancock GI, Stokes MA, Mesibov G.(2019). Differences in romantic relationship experiences for individuals with an Autism Spectrum Disorder. *Sex Disabil.* 38:231–45. doi: 10.1007/s11195-019-09573-8
- Hellemans H, Colson K, Verbraeken C, Vermeiren R, Deboutte D. (2007). Sexual Behavior in High-Functioning Male Adolescents and Young Adults with Autism Spectrum Disorder. *J Autism Dev Disord.* 22 févr;37(2):260-9.
- Hellemans H, Roeyers H, Leplae W, Dewaele T, Deboutte D. (2010). Sexual Behavior in Male Adolescents and Young Adults with Autism Spectrum Disorder and Borderline/Mild Mental Retardation. *Sex Disabil.* juin;28(2):93-104.
- Hellemans, H. et Deboutte, D. (2002). Autism Spectrum Disorders and Sexuality. Conference: Melbourne World Autism.
- Hénault, I. (2006). Sexualité et syndrome d'Asperger : Education sexuelle et intervention auprès de la personne autiste. Louvain-La-Neuve :De Boeck.
- Hénault, I. (2006). Sexualité et syndrome d'Asperger : Education sexuelle et intervention auprès de la personne autiste. Louvain-La-Neuve :De Boeck.
- Hénault, I. (2007) La sexualité des personnes atteintes d'autisme de haut niveau ou du syndrome d'Asperger. le Bulletin scientifique de l'arapi - numéro 20.
- Holmes, D. L., Isler, V., Bott, C., & Markowitz, C. (2005). Sexuality and individuals with autism and developmental disabilities. *Autism Spectrum.*
- Kar SK, Choudhury A, Singh AP. (2015). Understanding normal development of adolescent sexuality: a bumpy ride. *J Hum Reproduct Sci.* 8:70–4. doi: 10.4103/0974-1208.158594
- Kelly, G., Crowley, H., & Hamilton, C. (2009). Rights, sexuality and relationships in Ireland: 'It'd be nice to be kind of trusted'. *British Journal of Learning Disabilities*, 37(4), 308–315.
- Knüppela Ane, (2018), Quality of life in adolescents and adults with autism spectrum disorder: Results from a nationwide Danish survey using selfreports and parental proxy-reports, *Research in Developmental Disabilities* 83 (2018) 247–259, <https://doi.org/10.1016/j.ridd.2018.09.004>.
- Koller R. (2000). Sexuality and adolescents with autism. *Sex Disabil.* Sex Disabil. 18(2):125-35.

- Laugeson EA, Frankel F, Mogil C, Dillon AR. (2009). Parent-Assisted Social Skills Training to Improve Friendships in Teens with Autism Spectrum Disorders. *J Autism Dev Disord.* 39(4):596-606.
- Mackin ML, Loew N, Gonzalez A, Tykol H, Christensen T. Parent perceptions of sexual education needs for their children with autism. *J Pediatr Nurs.* (2016) 31:608–18. doi: 10.1016/j.pedn.2016.07.003
- McCabe, M. P. (1999). Sexual knowledge, experience and feelings among people with disability. *Sexuality and Disability,* 17(2), 157–170. <https://doi.org/10.1023/A:1021476418440>.
- Mehzabin P, Stokes MA. (2011). Self-assessed sexuality in young adults with High-Functioning Autism. *Res Autism Spectr Disord.* janv;5(1):614-21. Quarterly, 30–33.
- Ousley, O.Y., & Mesibov, G.B. (1991). Sexual attitudes and knowledge of high-functioning adolescents and adults with autism. *Journal of Autism and Developmental Disorders,* 21, 471–481.
- Dewinter, J., Vermeiren, R., Vanwesenbeeck, I., Lobbestael, J., & Van Nieuwenhuizen, C. (2015). Sexuality in adolescent boys with autism spectrum disorder: Self-reported behaviours and attitudes. *Journal of Autism and Developmental Disorders,* 45, 731–741.
- Realmuto, G. M., Ruble, L. A. (1999). Sexual behaviors in autism: problems of definition and management. *Journal of autism and developmental disorders,* 29 (2), 121–127. doi: <http://doi.org/10.1023/a:1023088526314>.
- Ruble, L. A., & Dalrymple, N. J. (1993). Social/sexual awareness of persons with autism: A parental perspective. *Archives of Sexual Behavior,* 22(3), 229–240. doi:10.1007/bf01541768.
- Sawyer SM, Azzopardi PS, Wickremarathne D, Patton GC. (2018) The age of adolescence. *Lancet Child Adolesc Health.* 2:223–8. doi: 10.1016/S2352-4642(18)30022-1
- Stoddart, K.P., L. Burke, B. Muskat, J. Manett, S. Duhaime, C. Accardi, et al. (2013) Diversity in Ontario's Youth and Adults with Autism Spectrum Disorders: Complex Needs in Unprepared Systems. Toronto, ON, Canada: The Redpath Centre.
- Sex Information and Education Council of the U.S. (1992). report card on the state: sexual rights in America. *SIECUS Report* 20 (30), 1-7.
- Strunz S, Schermuck C, Ballerstein S, Ahlers CJ, Dziobek I, Roepke S. (2017). Romantic Relationships and Relationship Satisfaction Among Adults With Asperger Syndrome and High-Functioning Autism: Romantic Relationships Among Autistic Adults. *J Clin Psychol;*73(1):113-25.
- Sullivan, Q11 A., & Caterino, L. C. (2008). Addressing the sexuality and sex education of individuals with autism spectrum disorders. *Education & Treatment of Children,* 31(3), 381–394. <https://doi.org/10.1353/etc.0.0001>
- Travers, J., & Tincani, M. (2010). Sexuality education for individuals with autism spectrum Disorders: Critical issues and decision-making guidelines. *Education and Training in Autism and Developmental Disabilities,* 45(2), 284–293.

- Tullis, C. A., & Zangrillo, A. N. (2013). Sexuality education for adolescents and adults with autism spectrum disorders. *Psychology in the Schools*, 50(9), 866–875. <https://doi.org/10.1002/pits.21713>.
- Tullis, C. A., & Zangrillo, A. N. (2013). Sexuality education for adolescents and adults with autism spectrum disorders. *Psychology in the Schools*, 50(9), 866–875. <https://doi.org/10.1002/pits.21713>.
- Van Bourgondien, M. E., Reichle, N. C., & Palmer, A. (1997). Sexual behavior in adults with autism. *Journal of Autism and Developmental Disorders*, 27(2), 113–125. <https://doi.org/10.1023/A:1025883622452>.
- Walker, A; Schlozman, S; Alpert, J (2021). *Introduction to Psychiatry: Preclinical Foundations and Clinical Essentials*. Cambridge University Press. .
- World Health Organization. (2006). Defining sexual health: report of a technical consultation on sexual health, 28–31 January 2002.
- World Health Organization (2014) Sexual and reproductive health. Gender and human rights. Sexual health. WHO.
- Zigler, E., Zigler, E. F., Hodapp, R. M., & Hodapp, R. M. (1986). *Understanding mental retardation*. Cambridge University Press.

## المواجهة الجزائية لجرائم التجمهر في التشريع الإماراتي Criminal Confrontation of Illegal Assembly Crimes in UAE Legislation

الباحث فهد عبد الله راشد الخوري النقبي

برنامج الدكتوراه في القانون العام، كلية القانون - جامعة الشارقة

Ph D Student Fahd Abdullah Rashid Al Khouri Al Naqbi - University of Sharjah, UAE

fahd.abdullah.alkhouri@gmail.com

الدكتور عبد الإله محمد النوايسة

أستاذ القانون الجنائي، كلية القانون - جامعة الشارقة

Dr. Abdul-Ilah Mohammed Al-Nawaisa

University of Sharjah, UAE

dr.abdulilah.mohammed.alnawaisa@gmail.com

### ملخص البحث

يهدف البحث إلى التعرف على ماهية جرائم التجمهر والتعرف على المواجهة الجزائية لجريمة التجمهر غير المشروع في التشريع الإماراتي، وذلك من خلال توضيح جريمة التجمهر فهي تعتبر جريمة عمدية، وإبراز أركان الجريمة في التشريع الإماراتي من خلال الخطة التي ساقها المشرع الإماراتي في المرسوم بقانون اتحادي رقم (31) لسنة 2021 بشأن قانون الجرائم والعقوبات بخصوص تجريم التجمهر والمعاقبة عليه حيث راعى المشرع الإماراتي خطورة الأعمال الإجرامية عندما جرم التجمهر بصورته البسيطة واعتبره جنحة، وعاقب عليه بالحبس لمدة لا تقل عن سنة والغرامة التي لا تقل عن مئة ألف درهم، ثم شدد العقوبة ورفع مقدارها إلى ثلاث سنوات والغرامة التي لا تقل عن مائتي ألف درهم في حال إذا ارتدى أغطية أو أعطية لإخفاء ملامح الوجه بقصد ارتكاب جريمة أثناء التجمهر، وإلى عقوبة السجن لمدة خمس سنوات، حيث عدد المشرع الإماراتي الجرائم المندرجة تحت التجمهر من نوع الجنائيات في حال ارتكاب المتجمهرين أعمال شغب أو الإخلال بالسلم أو الأمن العام أو تعطيل الإنتاج أو تعطيل مصالح الأفراد أو إيذائهم أو تعريضهم للخطر أو الحيلولة دون ممارستهم لحقوقهم أو تعطيل حركة المرور أو الاعتداء على الأرواح أو الممتلكات العامة أو الخاصة أو تعريضها للخطر، ورفع عقوبة السجن إلى عشر سنوات إذا كان شخص أو أكثر من الذين يتألف منهم التجمهر حاملين أسلحة ظاهرة أو مخبأة ولو كان مرخص بحملها.

**الكلمات المفتاحية:** قانون الجرائم والعقوبات، التجمهر، المواجهة الجزائية

### Abstract

The research aims to identify the nature of the crimes of assembly and to identify the criminal confrontation of the crime of unlawful assembly in the UAE legislation, by clarifying the crime of assembly as it is considered a deliberate crime, and highlighting the elements of the crime in the UAE legislation through the plan presented by the UAE legislator in Federal Decree-Law No. (31) of 2021 regarding the Crimes and Penalties Law regarding the criminalization of assembly and punishment thereof, as the UAE legislator took into account the seriousness of criminal acts when he criminalized assembly in its simple form and considered it a misdemeanor, and punished it with imprisonment for a period of not less than one year and a fine of not less than one hundred thousand dirhams, then increased the penalty and raised its amount to three years and a fine of not less than two hundred thousand dirhams in the event that he wore masks or covers to hide the features of the face with the intention of committing a crime during the assembly, and to a prison sentence of five years, as the UAE legislator listed the crimes included under the assembly of the type of felonies in the event that the assembly commits acts of rioting or disturbing the peace or public security or disrupting production or disrupting the interests of individuals Or harming them, exposing them to danger, preventing them from exercising their rights, disrupting traffic, assaulting lives or public or private property or exposing them to danger, and increasing the prison sentence to ten years if one or more of those who make up the gathering are carrying visible or hidden weapons, even if they are licensed to carry them.

**Keywords:** Crimes and Penalties Law, Assembly, Criminal Confrontation

## المقدمة

إن كل فرد في المجتمع يتمتع بالحقوق والحريات المكفولة دستوريا إذ يمكنه ان يتمتع بهذه الحريات شريطة عدم المساس بحرية الآخرين ولكن بالرغم من أن القانون يكفل حرية التعبير وحرية التظاهر إلا أنه يمنع كل تعدي على حرية الآخرين ومن الحريات التي يتمتع بها الفرد والمكفولة دستوريا هي حرية التعبير والتظاهر السلمي ومن خلال ذلك فإن المواثيق الدولية والدساتير والقوانين قد كفلت حق الأفراد في مجموعة من الحقوق والحريات والسعي لتحقيقها فإن هذه النصوص ذاتها قد نظمت المطالبة بهذه الحقوق، وقد احترام المشرع الدستوري الإماراتي لحرية الرأي والتعبير بموجب المادة (30)، وحرية الاجتماع بموجب المادة (33)، وهي المواد التي أنهاها المشرع الدستوري بعبارة "في حدود القانون" ليقر أن هذه الحقوق ليست مطلقة؛ وإنما مرهونة باحترام الأفراد للقانون عند ممارستها، الأمر الذي يعني أن الدستور قد أوكل للقانون مهمة تنظيم ممارسة هذه الحقوق، وهو ما دعا المشرع الإماراتي لتنظيم ممارسة حرية الاجتماع والتعبير عن طريق عدد من مواد "المرسوم بقانون اتحادي رقم (31) لسنة 2021 بإصدار قانون الجرائم والعقوبات"، والذي حظر بالمادة (210) منه الأفعال التي قد تؤدي إلى التجمعات التي تتضمن أعمال الشغب، كما حظر بموجب المادة (212) التحريض على هذه التجمعات، وحظر المسيرات التي تستهدف أو تؤدي للشغب عن طريق المادة (214) من القانون.

وتعد ظاهرة التجمهر بمفهومها العام تعتبر من إحدى جرائم التعسف في استعمال الحق في حرية التعبير عن الرأي والتظاهر السلمي لما فيها من مساس بحقوق ومصالح الآخرين منها الأفراد والدولة بمؤسساتها كما ان هناك جرائم ضد الأموال يترتب عنها انعكاسات وظواهر سلبية تهدد الأمن والسكينة العامة إن التجمهر في نظر القانون يعد جريمة يعاقب عليها وهي تعد من أنواع الاحتجاجات ووسيلة يلجأ إليها الأفراد للتعبير عن وضع معين وذلك قصد تغيير ظروف الحياة.

## مشكلة البحث:

تتمثل مشكلة البحث في أن المواثيق الدولية والدساتير قد أتاحت حرية التعبير والاجتماع فإن هذه المبادئ لا بد وأن تتضمن إيجاد وإقرار آليات محددة وفاعلة من شأنها تمكين الجمهور من ممارستها دون الإضرار بعناصر المجتمع العامة والخاصة، وهو ما دعا المشرع الجنائي لمد تنظيمه إلى الظواهر التي تُعبّر عن هذه الحقوق وهي ظواهر التجمعات والتظاهرات؛ حيث قرر مواجهة ما قد تُسفر عنه من تجمهر عن طريق النصوص الجزائية، «وعليه يمكن تحديد مشكلة البحث في التساؤل الرئيس الآتي: ما هي المواجهة الجزائية لجرائم التجمهر غير المشروع في التشريع الإماراتي؟»

## أسئلة البحث:

يسعى هذا البحث إلى الإجابة عن التساؤلات الآتية:

1. ما ماهية جرائم التجمهر وأنواعه؟
2. ما هي الأركان الموضوعية لجريمة التجمهر؟
3. ما هي العقوبات الأصلية والتكميلية لجريمة التجمهر ؟
4. ما هي المواجهة الجزائية لجريمة التجمهر ؟

### أهمية البحث:

تتمثل أهمية البحث في بيان التوازن بين ممارسة الحقوق والحريات المنصوص عليها في المواثيق والعهود الدولية من جهة، وبين حق المشرع الجزائي في فرض الحماية على المجتمع من خلال تنظيم ممارسة هذه الحقوق من ناحية أخرى، خاصة في ظل الظروف الحالية التي تتجه فيها أغلب المجتمعات للحفاظ على الحقوق والحريات، كما يتجه المجتمع الدولي لمراقبة سياسة الدولة تجاه هذه الحقوق، كما تكمن أهمية الدراسة في إنها من الدراسات القليلة التي أتت في سياق محاولة لمعالجة تشريعية من خلال ما سنه المشرع الإماراتي لمواجهة جرائم التجمهر غير المشروع من أجل الوصول إلى اليقين القانوني إلى أي مدى كانت النصوص ملائمة لتلك الجرائم.

### أهداف البحث:

«يهدف هذا البحث بشكل رئيسي إلى التعرف على المواجهة الجزائية لجرائم التجمهر غير المشروع في التشريع الإماراتي، كما يهدف إلى تحقيق الآتي:»

1. التعرف على جرائم التجمهر وأنواعها.
2. توضيح الأركان الموضوعية لجريمة التجمهر.
3. تحديد العقوبات الأصلية والتكميلية لجريمة التجمهر .
4. توضيح المواجهة الجزائية لجريمة التجمهر.

### منهجية البحث:

المنهج الوصفي والتحليلي، وذلك من خلال توصيف الظاهرة القانوني المتعلقة بجرائم التجمهر، وذلك من خلال تحليل النصوص القانونية والآراء الفقهية والأحكام القضائية من أجل الوصول لأهم النتائج والتوصيات، وتوضيح ما نص عليه المشرع الإماراتي بشأن مكافحة جرائم التجمهر .

### هيكل البحث:

تم تناول موضوعات البحث من خلال بحثين، تناول المبحث الأول ماهية جرائم التجمهر غير المشروع والأركان الموضوعية من خلال توضيح تعريف جريمة التجمهر وتوضيح الأركان الموضوعية لجرائم التجمهر، أما المبحث الثاني فقد تناول الجزاءات الجنائية لجرائم التجمهر من خلال توضيح العقوبات الأصلية والمشددة لجريمة التجمهر وإبراز التدابير الجزائية لجريمة التجمهر .

### المبحث الأول : ماهية جرائم التجمهر والأركان الموضوعية

#### تمهيد وتقسيم :

يختلف التجمهر في مدته الزمنية، فقد يكون التجمهر في الأماكن التجارية، وقد يكون حول حادث مروري، إلا أن هذه التجمهرات تأخذ طابع التجمع، لكونها عديمة التنظيم والقيادة، ونقصد بجريمة التجمهر هو الإخلاء بالأمن والسلامة العامة وخرق القوانين بالتجمع غير القانوني في طريق أو مكان عام، لما يترتب على ذلك من آثار خطيرة إذا لم يتوافر الاستقرار داخل الدولة. (سرور، 1996). وسوف نتناول المبحث من خلال المطالب التالية :



## المطلب الأول: مفهوم جريمة التجمهر

يعد التجمهر سلوك لكثير من أفراد المجتمع على اختلاف أفكارهم وثقافتهم عندما يتفاعلون مع الوسط البيئي الذين يعيشون فيه، ويكون سلمياً كتجمهر الحوادث والحرائق والتي تأتي من باب الفضول وحب الاستطلاع، أو عند وقوع مشاجرة بين عدة أشخاص، أو التجمع لأداء عبادة معينة، أو الانتظار لمجموعة من الأشخاص أمام محطات النقل العام أو وسائل النقل الأخرى، أو التجمهر أمام الملاعب، لكن في غالب الأحيان يكون غير سلمى فيتحول إلى أعمال شغب وتخريب (سرور، 1996).

### أولاً: تعريف التجمهر في اللغة والاصطلاح:

التجمهر في اللغة فعل تَجْمَهَرَ يتجمهر ، تَجْمَهَرًا ، فهو مُتَجْمِهَرٌ، وتَجْمَهَرٌ عليه: أي تَطَاوَل، وتجمهر النَّاسُ مُطَاوَع جَمَهَرَ: اجتمعوا تجمهر المتظاهرون أمام مبنى معين. وتَجْمَهُرُ اسم مصدر تَجْمَهَرَ أَثَارَ تَجْمَهُرِ النَّاسِ فَوْضَى فِي الشَّارِعِ : تَجْمَعُهُمْ، إِحْتِشَادُهُمْ، وَتَجْمَهَرَ النَّاسُ حَوْلَهُ: أي أَحَاطُوا بِهِ مِنْ جَمِيعِ الْجِهَاتِ، وَهِيَ ظَرْفُ مَكَانٍ، وَأَيْضاً تَجْمَهَرَ حَوْلَيْهِ أَوْ أَحْوَالَهُ، وَحَوَالِيهِ وَحَوْلِيهِ، وَتَجْمَهَرَ النَّاسُ فِي سَاحَةِ الْمَدِينَةِ: أي تَجْمَعُوا، إِحْتَشَدُوا وَتَجْمَعُوا فِي سَاحَةِ الْمَدِينَةِ (جمال الدين، 1990).

والتجمهر في الاصطلاح كلمة مشتقة من كلمة جماهير، وتعني مجموعة من الأفراد تتجمع في مكان معين، يجتمعون من أجل هدف واحد وأهداف مختلفة، مثل: تجمهر في ملعب، فهنا نقول أن كل فئة تأتي إلى هذا المكان لغرض معين، فهناك من أتى لأجل المؤازرة وهناك من أتى لأجل المشاهدة فقط. والتجمهر كظاهرة توحى بتصرف غير شرعي أو عصيان ضد النظام العام (ناجي، 2012)، ويشير البعض إلى أن اصطلاح التجمهر ينصرف إلى (3) معاني، هي (عبد المالك، 1989):

1. هو كل تجمع من الناس يكون تلقائياً في الطريق العام أو في مكان عام.
  2. يقصد بالتجمهر كل تجمع من الناس لمخالفة التنظيم المتعلق بالمظاهرات في الطريق العام.
  3. كل تجمع في الطريق العام أو في مكان عام بقصد الإخلال بالنظام العام.
- ويعرفه آخر بأنه ذلك التجمع التلقائي لمجموعة من الناس دون توافق مسبق في الإرادة، وإنما جمعهم الصدفة استجابة لموقف أو حالة أو حادثة (الشعري، 2013). كما يعرف التجمهر بأنه كل تجمع يحصل عرضاً من خمسة أشخاص في طريق عمومي ويكون من شأنه جعل السلم في خطر (رياض، 2012).

### ثانياً: تعريف التجمهر في الفقه القانوني :

رغم اختلاف الفقه القانوني في تعريفهم للتجمهر إلا أن تعدد التعريفات فيما يخص التجمهر تصب في ذات المعنى، حيث عرفه رأي من الفقه بأنه تجمع عدد من الأشخاص بقصد ارتكاب جريمة وتحقيق غاية مشتركة بينهم من خلال تصرفهم تصرفاً من شأنه أن يحدث خللاً بالأمن العام، أو أن تجمهرهم هذا سيستفزون به دون ضرورة أو سبب معقول أشخاصاً آخرين للإخلال بالأمن والنظام العام (توني، 2015). فيما عرفه رأي آخر من الفقه بأنه "تجمع أشخاص بقصد ارتكاب جريمة أو تجمعهم بقصد تحقيق غاية غير مشروعة فيما بينهم، ويستدل على ذلك عن قيامهم جميعاً أو قيام بعضهم بتصرفات من شأنها أن تحمل الأشخاص الآخرين العاديين على الاعتقاد ضمن دائرة المعقول، أن هذا التجمهر سوف يؤدي إلى الإخلال بالنظام والأمن العام، أو أن هذا التجمهر سوف يؤدي إلى استفزاز آخرين بصورة تضرهم على الإخلال بالنظام والأمن العام" (الطنيجي، 2016).

ونخلص من التعاريف الفقهية السابقة إلى أن التجمهر عبارة عن تجمع عدد من الأشخاص بهدف القيام بأعمال غير مشروعة تؤدي إلى إحداث تخريب وشغب وتهديد للأمن والنظام العام، مما يستدعي من قوات الأمن وحفظ النظام التدخل لفض هذا التجمهر من أجل الحفاظ على الاستقرار.

#### ثالثاً: تعريف التجمهر في التشريع:

لا يوجد تعريف محدد للتجمهر في التشريع، إلا أن بعض القوانين ربطت التجمهر بممارسة الشغب والإخلال بالأمن العام، حيث عرف المشرع الإماراتي في المادة (210) من المرسوم بقانون اتحادي رقم (31) لسنة 2021 بشأن الجرائم والعقوبات التجمهر بأنه تجمع مؤلف من 5 أشخاص على الأقل في مكان عام بقصد الشغب أو منع أو تعطيل تنفيذ القوانين واللوائح أو كان من شأنه الإخلال بالأمن العام، إذا بقي متجمهراً بعد أن صدر أمر من أحد رجال السلطة بالتفرق والانصراف (المادة (210) من المرسوم بقانون اتحادي رقم (31) لسنة 2021 بشأن الجرائم والعقوبات).

وعليه، يمكن القول بأن الإخلال بالأمن العام – في مجال التجمهر – يقصد به أمن الفرد وأمانه في المكان الذي يعيش فيه، وتمكنه من ممارسة حرياته في السير والتنقل في الأماكن والطرق العامة، بعيداً عن مضايقات الغير الذين يعيشون في هذا المكان أو يستعملون ذلك الطريق، وينصرف الإخلال بالأمن العام إلى اضطراب الحياة الاجتماعية في كافة مظاهرها.

#### رابعاً: شروط قيام جريمة التجمهر:

يتضح من تعريف المشرع الإماراتي لجريمة التجمهر أنه يلزم لقيام جريمة التجمهر توافر عدة عناصر تتمثل في الآتي: (العنتلي، 2000)

1. تجمع عدد 5 أشخاص على الأقل: حيث اشترط المشرع الإماراتي لقيام جريمة التجمهر أن يجتمع خمسة أشخاص على الأقل، وأن يكون هذا الاجتماع منهم بقصد ارتكاب جريمة من الجرائم التي تؤدي إلى الإخلال بالأمن العام، كتعطيل تنفيذ القوانين أو اللوائح أو التأثير على السلطات لإرغامها على تنفيذ أمر معين أو تعطيل العمل بأماكن معينة أو منع أشخاص باستعمال القوة والسلاح من العمل وتعريض مصالحهم للخطر أو الحيلولة دون ممارستهم لحقوقهم أو تعطيل حركة المرور، أو يكون اجتماعهم لغرض مشترك فيما بينهم قاصدين منه إحداث أعمال شغب ولم ينصاعوا لأوامر رجال السلطة أثناء التفريق والانصراف.
2. أن يكون التجمهر بغرض ارتكاب جريمة: اشترط المشرع أن تتفق الخواطر لدى الأشخاص المجتمعين على ارتكاب الجريمة، وتنتج إرادتهم لإحداث أعمال الشغب أو الأثر المترتب على هذه الجريمة، وليس غرض آخر غير الغرض الذي من أجله قامت الجريمة. (العنتلي، 2000)
3. أن يصدر عن المتجمهرين فعل يهدد الأمن العام: يجب أن يصدر من الأشخاص المتجمهرين تصرفاً أو فعلاً يوصل لفهم أو إدراك من في جوارهم من الناس العاديين أن هؤلاء الأشخاص المتجمهرين سيقوم بأفعال تساهم في الإخلال بالأمن العام، ويتعين أن يقوم المتجمهرين بعصيان الأوامر الصادرة إليهم بالتفرق والانصراف.

وجدير بالذكر أن الخطة التي ساقها المشرع الإماراتي في المرسوم بقانون اتحادي رقم (31) لسنة 2021 بشأن قانون الجرائم والعقوبات بخصوص تجريم التجمهر والمعاقبة عليه كانت أكثر اتساقاً من خطة المشرع المصري في قانون التجمهر (الطلاحي، 2022)، حيث راعى المشرع الإماراتي خطورة الأعمال

الإجرامية عندما جرم التجمهر بصورته البسيطة واعتبره جنحة، وعاقب عليه بالحبس لمدة لا تقل عن سنة والغرامة التي لا تقل عن مئة ألف درهم، ثم شدد العقوبة ورفع مقدارها إلى ثلاث سنوات والغرامة التي لا تقل عن مائتي ألف درهم في حال إذا ارتدى أفعنة أو أغطية لإخفاء ملامح الوجه بقصد ارتكاب جريمة أثناء التجمهر، وإلى عقوبة السجن لمدة خمس سنوات، حيث عدد المشرع الإماراتي الجرائم المندرجة تحت التجمهر من نوع الجنائيات في حال ارتكاب المتجمهرين أعمال شغب أو الإخلال بالسلم أو الأمن العام أو تعطيل الإنتاج أو تعطيل مصالح الأفراد أو إيذائهم أو تعريضهم للخطر أو الحيلولة دون ممارستهم لحقوقهم أو تعطيل حركة المرور أو الاعتداء على الأرواح أو الممتلكات العامة أو الخاصة أو تعريضها للخطر، ورفع عقوبة السجن إلى عشر سنوات إذا كان شخص أو أكثر من الذين يتألف منهم التجمهر حاملين أسلحة ظاهرة أو مخبأة ولو كان مرخص بحملها.

إلا أن الباحث يرى أن مسلك المشرع الإماراتي عند تجريمه للتجمهر لم يبين نوع الجرائم التي يقصدها من وراء ارتكاب المتجمهرين للجرائم أو الأعمال المسهلة أو المنفذة لها، وما المراد بالإخلال بالأمن العام، إذ لا يخفى على أحد أن وضوح النصوص يغني كثيراً عن الاجتهادات القضائية أو الفقهية، كما أن المشرع الإماراتي يقرن التجمهر والشغب بارتكاب الجرائم أو الإخلال بالأمن العام حتى يعاقب عليه بالعقوبة المقررة، وهو مسلك يؤدي إلى إفلات الكثير من العقاب فيما لو قام بالتجمهر أشخاص دون أن يرتكبوا أو أحدهم؛ ما لا يعد جريمة أو إخلالاً بالأمن العام.

#### المطلب الثاني : الأركان الموضوعية لجرائم التجمهر

يهدف القانون الجنائي إلى تحقيق ثلاث غايات تتمثل في: حماية المصالح الاجتماعية وضبط السلوك الاجتماعي عن طريق الردع بنوعيه العام والخاص، وتحقيق العدالة بواسطة ما يقرره من جزاءات جنائية يراعى في تقديرها الملائمة بينها وبين الجريمة المرتكبة (أمين، 2009).

ويلزم لقيام الجريمة – أي جريمة – توافر ركنين: ركن مادي وركن معنوي، فالركن المادي هو الفعل الذي يحقق الاعتداء على الحق الذي يحميه القانون، ويقوم هذا الركن على عناصر ثلاثة: الفعل (أو السلوك الإجرامي الإيجابي أو السلبي) (سرور، 1996) والنتيجة وعلاقة السببية بين الفعل والنتيجة. أما الركن المعنوي فهو الإرادة التي يقترن بها الفعل، وقد يتخذ الركن المعنوي صورة العمد فيتوافر به القصد الجنائي، وعندئذ توصف الجريمة بأنها جريمة عمدية، كما قد يتخذ الركن المعنوي صورة الخطأ فيتوافر به الخطأ غير العمدية، وعندئذ توصف الجريمة بأنها غير عمدية (حسني، 1989).

#### أولاً: الركن المادي لجريمة التجمهر

خصص المشرع الإماراتي الفرع الأول من الفصل الثاني من الباب الثالث من المرسوم بقانون اتحادي رقم (31) لسنة 2021 بشأن الجرائم والعقوبات، للركن المادي (المواد 32-38) وتناول فيه عناصر الجريمة التامة وأحكام الشروع فيها. (الجبوري، 2011).

ووفقاً لنص المادة (210) من المرسوم بقانون اتحادي رقم (31) لسنة 2021 بشأن الجرائم والعقوبات، والقانون المصري رقم (107) لسنة 2013 بشأن تنظيم الحق في الاجتماعات العامة والمواكب والتظاهرات السلمية، فإنه يلزم لقيام جريمة التجمهر توافر عدة عناصر تتمثل في الآتي:

1. الاشتراك في تجمع من شأنه أن يعرض الأمن العام للخطر: ولكي يتحقق ذلك يجب أن يكون الشخص متواجداً في مكان التجمهر أو المسيرة وعالمياً بأهدافها وعنصراً فاعلاً فيها، وليس مجرد شخص ماراً بجوارها على سبيل الصدفة أو دفعه الفضول إلى مشاهدتها، ويلزم كذلك أن يكون التجمهر قد أقيم بالمخالفة لأحكام القانون، وهي لا تكون كذلك إلا عند تحقق إحدى الحالات التي يجوز تفريقه، ووقوع أفعال تعد من الجرائم أو من شأنها إعاقة السلطة عن القيام بواجبها، أو إذا وقعت أعمال شغب واضطراب شديد تعرض الأمن العام للخطر (الشواني، 2016).

2. أن يصدر أمر من رجال السلطة للمتجمهرين بالتفرق والانصراف وعصيانهم لهذا الأمر: ويتشترط أن يكون الأمر من رجال السلطة مختص مكانياً، ومسؤولاً عن أمن التجمهر، كما يشترط أيضاً أن يرفض المتجمهرين الانصياع للأوامر والتعليمات الصادرة بالتفرق والانصراف، حينها يكون كل فرد من المتجمهرين مستحق للعقوبة (عبد المؤمن، 2020).

3. أن يكون التجمهر بغرض إحداث أعمال الشغب أو الأثر المترتب على هذه الجريمة، حيث يكفي لقيام جريمة التجمهر هنا أن يثبت على المتجمهرين أنهم اجتمعوا بغرض ارتكاب أحداث شغب، أو منع أو تعطيل تنفيذ القوانين واللوائح أو كان من شأنه الإخلال بالأمن العام (الخليوي، 2008).

### ثانياً: عناصر الركن المادي لجريمة التجمهر:

#### 1 - السلوك الإجرامي للتجمهر

إن السلوك الإجرامي يمثل العنصر الأول من عناصر الركن المادي للجريمة، وتظهر أهمية دراسة السلوك الإجرامي في كونه أساس التجريم على اعتبار أن القانون لا يعاقب الأفراد على مجرد النوايا والأفكار الإجرامية ما لم تظهر إلى الحيز الخارجي بشكل يجرمه القانون، علماً بأن شكل السلوك الإجرامي قد يكون إيجابياً وقد يكون سلبياً (مهدي، 2008).

ومن المتفق عليه بأنه لا جريمة بدون سلوك مادي، فالمرشع لا يعاقب كقاعدة عامة على الأفكار الأثمة ما لم يتم ترجمتها إلى أفعال مادية ملموسة، فمجرد التفكير في الجريمة، وعقد العزم على ارتكابها يقع خارج دائرة التجريم (عبد الفتاح، 2018)، وذلك بموجب نص المادة (35) من المرسوم بقانون اتحادي رقم (31) لسنة 2021 بشأن الجرائم والعقوبات الإماراتي، والتي تقضي بأنه لا يعد شروعاً في الجريمة مجرد العزم على ارتكابها ولا الأعمال التحضيرية لها ما لم ينص القانون على خلاف ذلك. وسلوك الجاني الذي يعد جريمة قد يتخذ صورة الفعل الإيجابي أو الامتناع السلبي وفق نص المادة (32) من القانون المذكور التي تنص على أنه يتكون الركن المادي للجريمة من نشاط إجرامي بارتكاب فعل أو الامتناع عن فعل متى كان هذا الارتكاب أو الامتناع مجزماً قانوناً.

وفيما يلي نتناول توضيح المقصود بكل من الفعل الإيجابي والامتناع السلبي في جريمة التجمهر:

#### (أ). الفعل الإيجابي:

يعرف الفعل الإيجابي بأنه قيام الجاني بارتكاب فعل ينهي القانون عن ارتكابه أو القيام به، فالقانون يحظر إتيان عملاً معنياً، والجاني يخرق بشكل إرادي هذا الحظر بنشاط مادي ملموس يخالف أوامر القانون (حمودة، 2019). فالفعل الإيجابي يتطلب قيام الجاني بإتيان حركة عضوية إرادية تحقق الركن المادي للجريمة موضوع الحظر القانوني (حسني، 1989).

فالفعل الإيجابي في جريمة التجمهر إذاً يقوم على حركة عضوية وإرادة إتيان تلك الحركة، فلا ينسب إلى المتجمهر ارتكابه لهذا الفعل ما لم يتوافر هذين العنصرين معاً، فإرادة الفعل شرط أساسي ولازم لقيام المسؤولية الجزائية عن جريمة التجمهر، فلا يسأل جزائياً من يقوم بارتكاب جريمة التجمهر تحت تأثير الإكراه المادي (عبد الصاحب، 2018)، ولا يسأل جزائياً من يجبر على المشاركة في التجمهر في مكان عام بقصد الشغب أو منع أو تعطيل تنفيذ القوانين أو الإخلال بالأمن العام، ويكون تحت التهديد بالسلاح من قبل شخص آخر. ففي جميع هذه الحالات لا تقوم مسؤولية الجاني الجزائية لتخلف عنصر الإرادة المتطلب قانوناً لقيامها، فصدور حركة عضوية من قبله لا تكفي وحدها لتحقيق الركن المادي في جريمة التجمهر، وإنما لابد أن تكون تلك الحركة وليدة المشترك في التجمهر عن إرادة حرة (عبد الجليل، 2015).

(ب). الامتناع السلبي:

نصت المادة (32) من المرسوم بقانون اتحادي رقم (31) لسنة 2021 بشأن الجرائم والعقوبات على هذه الصورة من صور السلوك الإجرامي بقولها "يتكون الركن المادي للجريمة من نشاط إجرامي بارتكاب فعل أو الامتناع عن فعل متى كان هذا الارتكاب أو الامتناع مجزماً قانوناً" فالامتناع السلبي إذاً يفترض عدم قيام المتجمهر بحركة عضوية وإرادة هذا الامتناع. فإذا انتفت إرادة الامتناع عن ارتكاب فعل الاشتراك في التجمهر بسبب الإكراه المادي أو المعنوي أو الغيبوبة الناشئة عن تناول المسكرات جبراً عن الفرد، فلا مجال لقيام مسؤولية الممتنع في هذه الحالات (المري، 2018).

## 2 - النتيجة الإجرامية

جريمة التجمهر تعد من الجرائم المادية أو الجرائم ذات نتيجة أو جرائم الضرر، وهي تلك الجرائم التي يترتب على ارتكابها حصول تغير في العالم الخارجي بالمجتمع، ولا تعد تامة إلا عند تحقق نتائجها الإجرامية (عبد الصاحب، 2018)، أي يجب لتحقيق جريمة التجمهر إذا تترتب عليها حدوث أعمال شغب أو الإخلال بالسلم أو الأمن العام أو تعطيل الإنتاج أو تعطيل مصالح الأفراد أو إيذائهم أو تعريضهم للخطر أو الحيلولة دون ممارستهم لحقوقهم أو تعطيل حركة المرور أو الاعتداء على الأرواح أو الممتلكات العامة أو الخاصة أو تعريضها للخطر. (نمور، 2013).

## 3 - علاقة السببية

لا يكفي لقيام مسؤولية الجاني عن الجريمة التامة أن يقوم بارتكاب سلوك إجرامي وحصول نتيجة ضارة، بل يجب أن ترتبط تلك النتيجة بالسلوك الإجرامي ارتباط السبب بالمسبب، أي بمعنى يجب أن يكون سلوك المتجمهر هو السبب في حصول النتيجة الإجرامية، وأن تلك النتيجة أثراً لذلك السلوك المعادي للمجتمع (الجبوري، 2011). ولا تثير علاقة السببية أية مشكلة في الحالة التي يكون فيها سلوك الجاني هو العامل الوحيد الذي أدى إلى حصول النتيجة الإجرامية (بهنام، 1990). ولكي يتحقق الركن المادي لجريمة التجمهر - وفقاً لما نصت عليه المادة 210 من قانون الجرائم والعقوبات الإماراتي - لابد من وجود علاقة سببية بين السلوك الإجرامي والنتيجة الإجرامية وهي الإخلال بالسلم أو الأمن العام أو تعطيل الإنتاج أو تعطيل مصالح الأفراد أو إيذائهم أو تعريضهم للخطر أو الحيلولة دون ممارستهم لحقوقهم أو تعطيل حركة المرور أو الاعتداء على الأرواح أو الممتلكات العامة أو الخاصة أو تعريضها للخطر، إذا تحققت هذه النتيجة بناءً على السلوك الإجرامي للمتجمهرين. (الخليوي، 2008).



يتضح بأن المشرع الإماراتي يتبنى نظرية السببية الملائمة كمعيار لعلاقة السببية، والتي تقوم على أساس إمكانية حصول النتيجة الإجرامية كأثر للسلوك الإجرامي، أي أن الجاني يكون مسؤولاً عن نتيجة فعله الإجرامي إذا كان فعله ينطوي على إمكانية إحداث النتيجة وفقاً للمجرى العادي للأمر، ويقدر القاضي فيما إذا كان سلوك الجاني صالحاً لإحداث النتيجة الإجرامية وفق ظروف كل واقعة وملابساتها (أبوخطوة، 1996).

إلا أن المشرع الإماراتي لا يأخذ بهذه النظرية على إطلاقها، إذ يقرر أنه لا يمكن أن يسأل الجاني عن الجريمة ما لم تكن نتيجة لسلوكه الإجرامي، غير أنه لا يشترط أن يكون فعل التجمهر هو السبب الوحيد في حصول النتيجة الإجرامية، بل يكفي أن يكون سبباً فعالاً في إحداث هذه النتيجة (ربيع، 1993). ووفقاً لنص المادة (33) من قانون الجرائم والعقوبات، فإنه قد تتداخل عوامل أخرى مع سلوك الجاني لتساهم في حصول النتيجة الإجرامية.

ووفقاً لنص المادة (210) من قانون الجرائم والعقوبات الإماراتي فإنه يشترط في المساهمة أن تكون من طرف عدة أشخاص يشتركون في جريمة واحدة، بمعنى اشتراك أكثر من 5 أشخاص في القيام بالتجمهر، أي تعدد الفاعلين في نفس الجريمة ويكون لكل منهم دور قام به. وفي ذات الشأن نص المشرع المصري في القانون رقم (10) لسنة 1914 بشأن التجمهر المعدل بالقانون رقم (87) لسنة 1968 على أن التجمهر عبارة عن تجمع مؤلف من 5 أشخاص على الأقل اجتمعوا بغرض ارتكاب أعمال مخلة بالسلم والنظام العام، أو لتحدي السلطات، أو لارتكاب جريمة ما أياً كان نوعها، وليس بالضرورة أن تكون للجريمة صفة سياسية أو أن تكون ما يتعلق بعصيان ومقاومة للحكومة.

ولقد اعتبر قانون الجرائم والعقوبات الإماراتي الشريك بالتسبب شريكاً مباشراً في الجريمة إذا تواجد في المكان حيث ستنفذ مادياتها بقصد ارتكابها إذا لم يرتكبها غيره (الشعبي، 2021). وقد عبرت عن هذه الصورة من صور المشاركة الإجرامية المادة (47) بقولها (يعد في حكم الشريك المباشر كل شريك بالتسبب وجد في مكان الجريمة بقصد ارتكابها إذا لم يرتكبها غيره). ويتطلب اكتساب الشريك بالتسبب وصف الشريك المباشر في جريمة التجمهر وفقاً لهذا النص تحقق أمرين هما:

1. يجب أن يتواجد الشريك بالتسبب في مكان التجمهر، ولا يشترط لاكتساب الشريك بالتسبب وصف الشريك المباشر أن يستند تواجده في مكان التجمهر إلى اتفاق أو تفاهم بينه وبين الفاعلين الأصليين أو باقي المتجمهرين، وإنما يكفي أن يعلم بنية الفاعلين المتجهة إرادتهم إلى ارتكاب جريمة التجمهر بقصد إحداث شغب أو الإخلال بالأمن العام، فعدم علم الفاعل الأصلي بتواجد الشريك بالتسبب في ذلك المكان لا يغير المركز القانوني للأخير (الشواورة، 2015).

2. يجب أن يكون تواجد الشريك بالتسبب في مكان التجمهر تواجداً غائباً، فلا يكفي مجرد تواجده عرضي أو بمحض الصدفة في ذلك المكان لا اعتبره فاعلاً ومشاركاً في التجمهر غير المشروع، وإنما لابد من أن يحرض الشريك بالتسبب على أن يتواجد عمداً في مكان التجمهر بقصد ارتكاب أعمال شغب أو الإخلال بالسلم أو الأمن العام أو تعطيل الإنتاج أو تعطيل مصالح الأفراد أو إيذائهم أو تعريضهم للخطر أو الحيلولة دون ممارستهم لحقوقهم أو تعطيل حركة المرور أو الاعتداء على الأرواح أو الممتلكات العامة أو الخاصة أو تعريضها للخطر. وإنما لابد من أن يحرض الشريك بالتسبب على أن يتواجد عمداً في مكان التجمهر بقصد ارتكاب أي من هذه الأفعال إذا لم يرتكبها غيره (الشواني، 2016).



## ثانياً: الركن المعنوي لجريمة التجمهر

لا تتحقق المسؤولية الجنائية لمجرد ارتكاب السلوك المادي للجريمة ووجود نص في التشريع يعاقب عليه، وإنما لابد أن يتوافر إلى جوار ذلك الإسناد المعنوي الذي يسند الجريمة في ماديتها إلى الإنسان الذي ارتكب هذه الماديات سواء في صورتها التامة أو الناقصة، وسواء أكان مرتكباً فاعلاً أصلياً أم مجرد شريك فيها (القضاة، 2012).

وإذا كان الإسناد المعنوي يتطلب الكشف عن العوامل النفسية التي تسيطر على سلوك مرتكب الجريمة، فإن البحث فيه وإثباته يكون من الأمور الصعبة التي تحتاج دائماً إلى مظاهر خارجية تكشف عنه، على عكس الركن المادي الذي يكون إثباته دائماً سهلاً ميسوراً عن طريق الحسومات التي تكشف عنه (زكي، 1996). فلا يكفي وقوع الجريمة في ماديتها لأن تشيد على أساسه المسؤولية الجنائية، حتى ولو كانت الآثار المترتبة على هذه الماديات جسيمة، وإنما يلزم أن تتوافر العناصر النفسية التي يتطلبها البنيان القانوني لكل جريمة والتي تجتمع في ركن يختص بها يحمل اسم الركن المعنوي للجريمة (الشعالي، 2010).

ويقصد بالركن المعنوي للجريمة العمد أو الخطأ وفقاً للمادة (39) من المرسوم بقانون اتحادي رقم (31) لسنة 2021 بشأن الجرائم والعقوبات، والعمد هو اتجاه إرادة الجاني إلى ارتكاب الفعل أو الامتناع متى كانا مجرمين قانونيين وذلك لأحداث نتيجة مباشرة أو نتيجة أخرى مجرمة يتوقعها الجاني، بينما الخطأ فيتوفر بوقوع النتيجة بسبب خطأ الفاعل سواء بإهماله أو عدم انتباهه أو عدم احتياظه أو طيشاً أو رعونة أو عدم مراعاة للقوانين واللوائح والأنظمة والأوامر (ربيع، 1993).

والجدير بالذكر أن قصد الجاني قد يتأثر ببعض العوامل كالغلط أو الجهل في الوقائع التي تقوم عليها جريمة التجمهر، فتتحدد مسؤوليته على أساس الوقائع التي اعتقد وجودها سواء كان من شأنها أن تنفي تلك المسؤولية أم تخففها (أبوخطوة، 1996). فيشترط لقيام القصد الإجرامي أن تتجه إرادة الجاني إلى ارتكاب الجريمة مع علمه بكافة أركانها وشرائطها والظروف التي تصاحب ارتكابها، ورغم أن المشرع الإماراتي قد عبر عن القصد الإجرامي بقوله اتجاه إرادة الجاني إلى ارتكاب السلوك الإجرامي دون الإشارة إلى عنصر العلم المتطلب لقيامه، إلا أنه يمكن القول بعدم تصور تحقق القصد الإجرامي إلا بتوافر عنصري العلم والإرادة (عبد الفتاح، 2018) ونوضح ذلك كالتالي:

### أولاً: عنصر العلم

يشترط لتحقيق القصد في جريمة التجمهر أن يحيط علم المتجمهرين بجميع الوقائع التي يترتب على توافرها قيام الجريمة، فليزِم أن ينصب علم المتجمهرين على العناصر التي يتكون منها الركن المادي للجريمة مع علمهم بأية عناصر أخرى جوهرية يتطلبها القانون لقيام جريمة التجمهر على نحو ما هو محدد بنص المادة (210) من قانون الجرائم والعقوبات الإماراتي. وبناءً عليه يجب أن يحيط المتجمهر علماً بموضوع الجريمة أو محلها، أي يجب أن يعلم بأن نشاط المشاركة في التجمهر ينصب على حق يحميه القانون، وصالح لتحقيق النتيجة الإجرامية التي يريدها.

كما يجب أن يعلم المتجمهر بنشاطه الإجرامي وبخطورة جريمة التجمهر على الأمن والسلم العام، أي أن يعلم أن من شأن الظروف التي ارتكب فيها نشاطه الإجرامي أن تجعل منه خطراً على حق يحميه القانون، فإذا تبين أن المتجمهر قد باشر المشاركة في التجمهر بقصد إحداث شغب أو منع أو تعطيل تنفيذ القوانين واللوائح أو كان من شأنه الإخلال بالأمن العام (الخليوي، 2008) كما يجب أن يتوقع المتجمهر

علاقة السببية، أي بمعنى يجب أن يعلم أو يتوقع أن من شأن ارتكابه لنشاطه الإجرامي أن يؤدي إلى حصول نتيجة ضارة بالسلم والأمن العام، أي قيام رابط سببي بين فعل التجمهر وبين النتيجة الإجرامية كأثر لفعله (الجبوري، 2011). ويجب أن يعلم المتجمهر بالظروف المشددة التي من شأنها تغيير وصف الجريمة، ولذلك يجب أن يعلم المتجمهر بأن المشاركة في تجمهر مع ارتداء أقنعة أو أغطية لإخفاء ملامح الوجه بقصد ارتكاب جريمة أثناء التجمهر يترتب عليه تشديد العقوبة (سرور، 1995).

### ثانياً: عنصر الإرادة

أما فيما يتعلق بإرادة الفعل، فيجب أن يثبت بأن المتجمهر قد أقدم على المشاركة في تجمهر من خلال حركة عضوية، أو الامتناع عن القيام بمثل هذه الحركة بمحض إرادته الحرة (الطلحاوي، 2022). فإذا تبين أن المتجمهر قد اشترك في تجمهر بمكان عام بقصد الشغب أو منع أو تعطيل تنفيذ القوانين واللوائح أو كان من شأنه الإخلال بالأمن العام، بصورة غير إرادية، كأن يكون أثناءه تحت تأثير الإكراه المادي أو تأثير مادة مسكره، ينفي قصده الإجرامي، ولا تقوم مسؤوليته على الإطلاق. (عبد الصاحب، 2018).

أما بالنسبة إلى إرادة النتيجة الإجرامية، فيجب أن يثبت اتجاه إرادة المتجمهر إلى تحقيق النتيجة الضارة المنهي عنها بنص المادة (210) من قانون الجرائم والعقوبات الإماراتي، وهي إحداث أعمال شغب أو الإخلال بالسلم أو الأمن العام أو تعطيل الإنتاج أو تعطيل مصالح الأفراد أو إيذائهم أو تعريضهم للخطر أو الحيلولة دون ممارستهم لحقوقهم أو تعطيل حركة المرور أو الاعتداء على الأرواح أو الممتلكات العامة أو الخاصة أو تعريضها للخطر. فلا يعتبر المتجمهر مسؤولاً عن هذه الجريمة إلا إذا ترتب على التجمهر الأفعال المنصوص عليها في المادة السابقة.

أما فيما يتعلق بالاشتراك بالتسبب في الجريمة العمدية، ومنها جريمة التجمهر، فيجب أن يتصرف علم الشريك إلى الإحاطة بماديات الجريمة التي يتدخل فيها وأن يعمل بطبيعة النشاط الإجرامي (حمودة، 2019)، أي أن يعلم بأنه يحرض غيره على ارتكاب جريمة التجمهر أو يتفق مع آخرين على ذلك، أو يقدم إليهم مساعدة كتوفير الأقنعة والأدوات والأسلحة لاستعمالها أثناء تنفيذ جريمة التجمهر، وتتجه إرادته إلى القيام بالتحريض أو الاتفاق أو تقديم المساعدة من أجل ارتكاب جريمة التجمهر.

يتضح مما تقدم جريمة التجمهر تعتبر جريمة عمدية، ويأخذ الركن المعنوي فيها صورة القصد الجنائي العام بعنصريه العلم والإرادة، كما يتطلب توافر القصد الجنائي الخاص، وهو أن الجناة يسعون من خلال تجمهرهم إلى ارتكاب جريمة ما واتجاه إرادتهم إلى تحقيق هذا الغرض، وسواء تحقق هذا الغرض أم لا، وبالتالي فإن مجرد علم الشخص بالغرض من التجمهر، أي ارتكاب جريمة ما تتسبب في إحداث شغب أو الإخلال بالأمن العام، أو تم إبلاغه بذلك أثناء التجمهر، وعدم ابتعاده عن هذا التجمهر، يجعله محل مساءلة عن الجريمة حتى لو لم تتجه نيته إلى ارتكاب ذلك.

### المبحث الثاني : الجزاءات الجنائية لجرائم التجمهر

#### تمهيد وتقسيم:

الأصل أن وقوع الجريمة من شأنه أن يترتب مسؤولية جزائية على عاتق مرتكبها تجعله محلاً للعقاب، فالعقوبة هي رد الفعل الاجتماعي على الجريمة التي وقعت، وذلك لخطورة جرائم التجمهر واتساع مجال تأثيرها على السلم والأمن العام في المجتمع، وما يترتب عليها في تعطيل الإنتاج ومصالح الأفراد أو إيذائهم

أو تعريضهم للخطر أو الحيلولة دون ممارستهم لحقوقهم أو تعطيل حركة المرور أو الاعتداء على الأرواح أو الممتلكات أو تعريضها للخطر (عبد المؤمن، 2020). وسوف نتناول هذا المبحث في المطالب التالية:

### المطلب الأول : العقوبات الأصلية والمشددة لجريمة التجمهر

العقوبات الأصلية هي الجزاء الأساسي للجريمة، ولا توقع العقوبة الأصلية إلا إذا نطق بها قاضي الموضوع وحدد نوعها ومقدارها، وتستمد وصفها من أنها تكون العقاب الأصلي أو الأساسي المباشر للجريمة والتي توقع منفردة بغير أن يكون القضاء بها معلقاً على الحكم بعقوبة أخرى (الشعالي، 2010). وتعرف الظروف المشددة بأنها حالات يجب فيها على القاضي أو يجوز له أن يحكم بعقوبة من نوع أشد مما يقرره القانون، أو يجاوز الحد الأقصى الذي نص عليه القانون كعقوبة لهذه الجريمة (حمودة، 2019).

### أولاً: العقوبات الأصلية لجريمة التجمهر

تختلف العقوبات الأصلية فيما بينها من حيث طبيعتها والأحكام التي يخصص بها القانون كلاً منها تبعاً لاختلافها في نوع الحق الذي تمسه وتحقق الإيلاء المقصود عن طريق المساس به، فثمة عقوبات بدنية مثل الإعدام، وعقوبات ماسة بالحرية مثل الحبس والسجن، وعقوبات مالية مثل الغرامة (الشعبي، 2021)، ولقد نصت المادة (67) من المرسوم بقانون اتحادي رقم (31) لسنة 2021 بشأن الجرائم والعقوبات على أن العقوبة الأصلية هي: (1- عقوبات القصاص والدية 2- الإعدام 3- السجن المؤبد 4- السجن المؤقت 5- الحبس 6- الحجز 7- الغرامة).

ولقد قررت المادة (210) من المرسوم بقانون اتحادي رقم (31) لسنة 2021 بشأن الجرائم والعقوبات عقوبة جريمة التجمهر في صورتها المجردة يعاقب بالحبس مدة لا تقل عن سنة وبغرامة لا تقل عن مائة ألف درهم، كل من أشترك في تجمهر مؤلف من 5 أشخاص على الأقل في مكان عام بقصد الشغب أو منع أو تعطيل تنفيذ القوانين واللوائح أو كان من شأنه الإخلال بالأمن العام، إذا بقي متجمهراً بعد أن صدر أمر من أحد رجال السلطة بالتفرق والانصراف، وتكون العقوبة الحبس مدة لا تقل عن ثلاث سنوات وبغرامة لا تزيد على مائتي ألف درهم، إذا ارتدى أفعنة أو أغطية لإخفاء ملامح الوجه بقصد ارتكاب جريمة أثناء التجمهر.....).

يتضح من نص المادة السابقة أن المشرع وضع عقوبة الحبس لمدة لا تقل عن سنة وغرامة لا تقل عن مائة ألف درهم على كل من ثبت عليه جريمة التجمهر غير المشروع، أي إذا كانت الجريمة التي ارتكبها 5 أشخاص أو أكثر مجتمعين وليست نتيجة فعل أحدهم منفرداً، وكانت نيتهم قد اتجهت لإحداث الأثر وهو الشغب أو منع أو تعطيل تنفيذ القوانين واللوائح أو كان من شأنه الإخلال بالأمن العام. أما إذا كان هؤلاء الأشخاص يرتدون أفعنة أو أغطية لإخفاء ملامح الوجه أثناء ارتكابهم جريمة التجمهر فتكون العقوبة الحبس لمدة لا تقل عن ثلاث سنوات وغرامة لا تزيد على مائتي ألف درهم.

ولم يقتصر المشرع الإماراتي على عقوبة الحبس كجزاء لجريمة التجمهر، وإنما أورد في مجموعة من القواعد المالية التي تمس المحكوم عليه في ذمته المالية، أي عقوبات تنصب على المال لا النفس، وأهم صورها الغرامة (حمودة، 2019). حيث تعرف الغرامة بأنها إلزام المحكوم عليه بدفع مبلغ من المال يقرره الحكم القضائي إلى خزانة الدولة (ربيع، 1993)، وقد عرفت المادة (72) من القانون الإماراتي بشأن الجرائم والعقوبات، الغرامة بأنها "هي إلزام المحكوم عليه أن يدفع للخرينة المبلغ المحكوم به، ولا يجوز أن تقل عن ألف درهم ولا يزيد حدها الأقصى على عشرة مليون درهم في الجنايات، وخمسة مليون درهم

في الجench، وذلك كله ما لم ينص القانون على خلاف ذلك". وتقرر الغرامة كعقوبة أصلية في المخالفات والجench، فالغرامة في المخالفات هي العقوبة العادية مع عقوبة الحبس، أما عقوبة الغرامة في الجench ذات أهمية كبيرة، فقد يقررها القانون وحدها في جench غير هامة، وقد يقررها إلى جانب الحبس كعقوبة وجوبية أو جوازية، وقد يقررها مع الحبس على سبيل التخيير (الشعبي، 2021)، حيث نصت المادة (30) من قانون الجرائم والعقوبات الإماراتي على أنه: "الجنة هي الجريمة المعاقب عليها بعقوبة أو أكثر من العقوبات الآتية: 1- الحبس 2- الغرامة التي لا تزيد على عشرة آلاف درهم 3- الدية..."، كما نصت المادة (31) من ذات القانون على أنه: "تعد مخالفة كل فعل أو امتناع معاقب عليه في القوانين أو اللوائح بعقوبة أو أكثر من العقوبات الآتية: 2- الغرامة التي لا تزيد على عشرة آلاف درهم."

وجدير بالذكر أنه يجوز استبدال عقوبة الحبس بالغرامة، إذا توافر في الجنة موضوع الحكم الجزائي عذراً مخففاً للعقاب أو ظرفاً تقديرياً رأى القاضي معه أخذ المتهم بالرفقة، وهذا ما قرره المادتين (100، 101) من المرسوم بقانون اتحادي رقم (31) لسنة 2021 بشأن الجرائم والعقوبات. أي يمكن للقاضي الحكم بعقوبة الغرامة بدلاً من الحبس في الحالات التي لا تكون فيها عقوبة الحبس مقيدة بحد أدنى خاص، فإذا ربط المشرع عقوبة الحبس بحد أدنى خاص، فلا يجوز للمحكمة استبدالها بعقوبة الغرامة في حال رأى القاضي استعمال عذراً أو ظرفاً لتحقيق العقاب على الجاني.

#### ثانياً: العقوبات المشددة لجريمة التجمهر

الظروف المشددة هي عبارة عن أسباب ينص عليها القانون، ويجعل من توافرها سبباً لتشديد عقوبة الجاني، وهذا التشديد قد يكون جوازيّاً يترك تقديره لمحكمة الموضوع، كما قد يكون وجوبياً يلزم المحكمة بأن تجاوز الحد الأقصى للعقوبة المقررة أصلاً للجريمة أو استبدالها بعقوبة من نوع آخر، وذلك كله ضمن الحدود التي يقررها القانون (الشعبي، 2021). والظروف المشددة للعقاب نوعان، هما:

1. ظروف مشددة خاصة: يقتصر أثرها في التشديد على جريمة أو جرائم معينة، مثل: ظرف سبق الإصرار أو التردد، أو كون المجني عليه أحد أصول الجاني. وهي ظروف ينص عليها القانون وتكون خاصة بجريمة أو جرائم معينة، ويتحدد مقدار التشديد بناءً على توافر الظرف المشدد الخاص، إما بموجب النص الخاص الذي يقرره، أو بموجب القواعد العامة.

2. ظروف مشددة عامة: ينصرف أثرها في التشديد إلى أغلب الجرائم، مثل: الباعث الدنيء، والعود، وارتكاب الجريمة باستعمال طرق وحشية أو التمثيل بالمجني عليه. ويقصد بها مجموعة الأحوال أو الأسباب التي إن توافر أحدها أعطى القاضي سلطة تشديد العقوبة بزيادة مقدار العقوبة الأصلية أو استبدالها بعقوبة من نوع آخر أكثر شدة. (حمودة، 2019)

وتنقسم الظروف المشددة بنوعيتها، الخاصة والعامة، من حيث طبيعتها إلى قسمين (القضاة، 2012):

1. ظروف مادية تتعلق بعناصر الركن المادي للجريمة، سواء أكان الفعل أم النتيجة أم وسيلة تنفيذ الجريمة، وينصرف أثرها في تشديد العقاب إلى جميع المساهمين في الجريمة.
2. ظروف شخصية تتعلق بشخص الجاني أو بالركن المعنوي للجريمة، وتحدث أثرها في تشديد العقاب بالنسبة لمن توافر في حقه الظرف دون غيره من الجناة المساهمين في الجريمة.

وقد نظم المشرع الإماراتي أحكام هذه الظروف في المواد (103-106) من المرسوم بقانون اتحادي رقم (31) لسنة 2021 بشأن الجرائم والعقوبات، كما نص على ظرف العود أو التكرار باعتباره ظرفاً مشدداً عاماً للعقاب وفصل أحكامه في المواد (107-109) من ذات المرسوم بقانون .

ويلاحظ أن المشرع الإماراتي في المرسوم بقانون اتحادي رقم (31) لسنة 2021 بشأن الجرائم والعقوبات قد شدد العقوبة المقررة لجريمة الاشتراك في التجمهر، وترتب على هذا التشديد تعديل وصف الجريمة بجعلها جنائية، وذلك في (5) حالات هي:

1. تكون العقوبة السجن مدة لا تقل عن خمس سنوات إذا ترتب على التجمهر أعمال شغب أو الإخلال بالسلم أو الأمن العام أو تعطيل الإنتاج أو تعطيل مصالح الأفراد أو إيذائهم أو تعريضهم للخطر أو الحيلولة دون ممارستهم لحقوقهم أو تعطيل حركة المرور أو الاعتداء على الأرواح، أو الممتلكات العامة، أو الخاصة أو تعريضها للخطر .

2. تكون العقوبة السجن مدة لا تقل عن عشر سنوات إذا كان شخص أو أكثر من الذين يتألف منهم التجمهر حاملين أسلحة ظاهرة أو مخبأة ولو كان مرخص بحملها.

3. تكون العقوبة السجن مدة لا تقل عن عشر سنوات لكل من عرض أو أعطى أو حصل على مبالغ نقدية أو أية منفعة لتنظيم تجمهر بقصد ارتكاب أي من الأفعال المنصوص عليها بالمادة السابقة، أو توسط في ذلك.

4. تكون العقوبة السجن المؤبد لكل من دعا إلى تجمهر في مكان عام أو روج له بأي طريقة أو قاده أو كان له شأن في إدارة حركته وذلك بقصد ارتكاب أعمال شغب أو منع أو تعطيل تنفيذ القوانين واللوائح أو الإخلال بالأمن العام ولو لم تقبل دعوته.

5. تكون العقوبة السجن المؤبد لكل حرض على التجمهر.

ومن البديهي أن يعاقب كل من حرص أو دعا أو روج للتجمهر في مكان عام بقصد الشغب أو الإخلال بالأمن العام، سواء صدر أوامر بالتفريق أو لم يصدر، طالما أن هذا التجمهر غير مشروع بنص القانون، حيث يعتبر التحريض أحد أنواع المساهمة الجنائية، وسلوك انحرافي يؤدي في نتائجه إلى الشغب والتفرقة والتفكك والعداوات بين الأفراد والأسر والمجتمعات عامة، وبين الشعوب وقياداتها، وبين الدول بعضها على بعض (عبد الصاحب، 2018). ولقد عالج المشرع الإماراتي في المادة (46) من المرسوم بقانون اتحادي رقم (31) لسنة 2021 بشأن الجرائم والعقوبات موضوع المساهمة بالتبعية والطرق التي تتحقق بها، حيث نصت تلك المادة على أنه: (يعد شريكاً بالتسبب في الجريمة: 1- من حرض على ارتكابها فوقعت بناءً على هذا التحريض. 2- من اتفق مع غيره على ارتكابها فوقعت بناءً على هذا الاتفاق. 3- من أعطى الفاعل سلاحاً أو آلات أو أي شيء آخر استعمله في ارتكاب الجريمة مع علمه بها أو ساعد الفاعل عمداً بأي طريقة أخرى في الأعمال المجهزة أو المسهلة أو المتممة لارتكاب الجريمة. وتتوفر مسؤولية الشريك سواء أكان اتصاله بالفاعل مباشرة أم بالواسطة).

### ثالثاً: العقوبات التكميلية لجريمة التجمهر

تعرف العقوبات التكميلية بأنها تلك العقوبات تكمل التي العقوبة الأصلية وتنطق بها المحكمة بالإضافة إلى العقوبة الأصلية، وتتضمن الحرمان من بعض الحقوق والمزايا بصفة تكميلية المادة (81) من



المرسوم بقانون اتحادي رقم (31) لسنة 2021 بشأن الجرائم والعقوبات، وكذلك المصادرة المادة (83) من المرسوم بقانون اتحادي بشأن الجرائم والعقوبات.

ولقد نصت المادة (213) من المرسوم بقانون اتحادي رقم (31) لسنة 2021 بشأن الجرائم والعقوبات على المصادرة كعقوبة تكميلية لارتكاب جريمة التجمهر غير المشروع، حيث نصت على أنه: (في الأحوال المنصوص عليها في المادتين (210) و(211) من هذا القانون، تحكم المحكمة بمصادرة الأسلحة والأموال والأشياء المستخدمة في الجريمة فإذا تعذر ضبط أي منها حكمت المحكمة بغرامة تعادل قيمتها، وذلك دون إخلال بحقوق الغير حسن النية).

وفي ذات الاتجاه، نصت المادة (22) من القانون المصري رقم (107) لسنة 2013 بشأن تنظيم الحق في الاجتماعات العامة والمواكب والتظاهرات السلمية، على أنه: (مع عدم الإخلال بحقوق الغير حسني النية تقضي المحكمة في جميع الأحوال بمصادرة المواد أو الأدوات أو الأموال المستخدمة في إحدى الجرائم المنصوص عليها في هذا القانون).

وتعرف المصادرة بأنها عقوبة مالية تكميلية تتمثل في نزع ملكية الأشياء ذات الصلة بالجريمة من صاحبها جبراً عنه، ودون مقابل، وتملكها للدولة. كما تعرف المصادرة بأنها نزع مالاً مضبوطاً له علاقة بجريمة جبراً عن صاحبه وتملكه للدولة، والمصادرة التي يجيزها القانون هي المصادرة التي ترد على مال معين (المصادرة الخاصة)، أما المصادرة العامة التي ترد على جميع أموال الشخص، فهي محظورة قانوناً (عبد الفتاح، 2018)، وذلك سندا لنص المادة (39) من دستور دولة الإمارات العربية المتحدة، والتي نصت على أنه "المصادرة العامة للأموال محظورة، ولا تكون المصادرة الخاصة إلا بناءً على حكم قضائي وفي الأحوال المنصوص عليها في القانون".

وبالرجوع إلى المرسوم بقانون اتحادي رقم (31) لسنة 2021 بشأن الجرائم والعقوبات، نجد أن المصادرة الخاصة قد تكون وجوبية أو جوازية، تبعاً لطبيعة الأشياء المضبوطة ذات الصلة بالجريمة، فإذا كانت الأشياء محظورة الصنع أو الاستعمال أو الحيازة أو البيع أو العرض للبيع، كانت المصادرة وجوبية، أما إذا كانت الأشياء مشروعة ولا تشكل جريمة بذاتها، كانت المصادرة جوازية (الشعالي، 2010).

والأصل أن المصادرة عقوبة فرعية تكميلية جوازية، للمحكمة سلطة تقديرية في الحكم بها أو غير ذلك، وفي بعض الحالات تكون وجوبية ويلزم أن ينطبق بها القاضي في حكمه والمصادرة الوجوبية نصت عليها المادة (83) من المرسوم بقانون اتحادي بشأن الجرائم والعقوبات، بقولها "وإذا كانت الأشياء المذكورة من التي يعد صنعها أو استعمالها أو حيازتها أو بيعها أو عرضها للبيع جريمة في ذاته وجب الحكم بالمصادرة في جميع الأحوال ولو لم تكن الأشياء ملكاً للمتهم". يتضح من هذا النص أن المصادرة تكون عقوبة تكميلية وجوبية إذا كانت الأشياء التي تحصلت من الجريمة أو استعملت في ارتكابها أو أعدت لهذه الغاية غير مشروعة وتشكل جريمة بحد ذاتها، وذلك كأن يكون استعمال الأشياء أو حيازتها أو بيعها أو عرضها للبيع أو صنعها محظور (حكم المحكمة الاتحادية العليا، الطعن رقم (43) لسنة 2019 جزاء، جلسة 2019/2/5م) فالمصادرة وجوبية في مثل هذه الأحوال وفق نص المادة (83)، وإغفال الحكم بمصادرة مثل هذه الأشياء يعد من قبيل الأخطاء في تطبيق القانون التي تعيب الحكم وتستوجب نقضه (حكم محكمة تمييز دبي، الطعن رقم (414) لسنة 2016 جزاء، جلسة 2016/2/5م).



يتضح من نص المادة السابقة أنه لا يقضي بالمصادرة إلا في حالة وقوع جريمة التجمهر في صورتها الأصلية، وبناءً على ذلك لا مصادرة إذا كان السلوك لا يخضع لنص تجريم أو يلحق به سبب إباحة، فالقاعدة أنه لا عقوبة ولا تدبير إلا من أجل فعل بعد جريمة (عبيد، 2006). وقد يلاحظ في نظر البعض أنه كان يمكن الاكتفاء بالنص العام في المادة (83) من قانون الجرائم والعقوبات دون الحاجة إلى نص خاص كعقوبة تكميلية لجريمة التجمهر غير المشروع، إلا أن الباحث يرى أن المشرع الإماراتي قد أحسن في وضع هذا النص في حالة جعلها عقوبة تكميلية وجوبية على المحكمة أن تحكم بالمصادرة في الأحوال المنصوص عليها في المادتين (210) و(211) من هذا القانون من المرسوم بقانون اتحادي رقم (31) لسنة 2021 بشأن الجرائم والعقوبات.

والجدير بالذكر أن الأصل أنه لا يجوز الحكم بمصادرة شيء آخر يعادل قيمته أو إلزام المتهم بدفع مبلغ معين من النقود يساويه، لأن المصادرة عقوبة عينية تنصب على الشيء محل ارتكاب الجريمة ذاته، ويحدده القانون بغير تبديل، إلا أن المشرع الإماراتي في المادة (213) من قانون الجرائم والعقوبات أجاز للمحكمة أن تحكم بالغرامة التي تعادل قيمة الأشياء والأموال المضبوطة في جريمة التجمهر أو كان من شأنها أن تستعمل فيها أو كانت محلاً لها أو التي تحصلت منها (مصبح، 2015).

#### المطلب الثاني: التدابير الجزائية لجريمة التجمهر

تعرف التدابير الجزائية بأنها مجموعة من الإجراءات القانونية التي تتخذ في مواجهة بعض الجناة ممن تثبت خطورتهم الإجرامية لمنعهم من ارتكاب جرائم في المستقبل، فالتدابير الجزائية تفرض على الجاني الذي يتبين من ظروفه الشخصية أنه مصدرراً لخطورة إجرامية تجعل من احتمال ارتكاب الجريمة أو جرائم أخرى في المستقبل أمراً وارداً، ويتم فرضها لاعتبارات تتعلق بمصلحة الجاني ومصلحة المجتمع معاً (مصبح، 2015). ومن المبادئ الأساسية التي يقوم عليها الجزاء الجنائي بنوعيه سواء أكان عقوبة أم تدبيراً جزائياً، مبدأ شخصية الجزاء، فلا يجوز فرض أي تدبير أو عقوبة إلا على شخص مرتكب الجريمة (عبيد، 2006)، ويتضح من المادة (8) من المرسوم بقانون اتحادي بشأن الجرائم والعقوبات، أن التدابير الجزائية تخضع لنفس الأحكام المتعلقة بالعقوبة، والتي من ضمنها مبدأ شخصية العقوبة، ويعد مبدأ شخصية العقوبة من المبادئ الدستورية في دولة الإمارات، إذ تكرسه المادة (28) من الدستور الإماراتي بقولها "العقوبة شخصية..."

وقد نظم المشرع الإماراتي أحكام التدابير الجزائية في الفصل الأول من الباب السابع من المرسوم بقانون اتحادي بشأن الجرائم والعقوبات، في المواد (110-137)، وهي تدابير إما مقيدة للحرية أو تدابير سلبية للحقوق أو تدابير مادية ونظراً لكون التدابير تنطوي على مساس بحقوق المحكوم عليه وحرية، فكان لزاماً أن تحاط بمجموعة ضمانات لكي تحقق هدفها، مع الحفاظ على حقوق الأفراد، ومن أهم ضمانات التدابير الاحترازية الشرعية، وأنها لا تصدر إلا بقرار قضائي مع ضرورة الحفاظ على كرامة المحكوم عليه (الشعبي، 2021).

وأكد المشرع الإماراتي على تدبير الإبعاد بحق المحكوم عليه في هذه الجريمة، حيث نصت المادة (226) من المرسوم بقانون اتحادي رقم (31) لسنة 2021 بشأن الجرائم والعقوبات على أنه: (كل حكم بالإدانة في جريمة ماسة بأمن الدولة الخارجي أو الداخلي يستوجب إبعاد الأجنبي المحكوم عليه من الدولة بعد انقضاء العقوبة المحكوم بها).

وقد عرفت المحكمة الاتحادية العليا الإبعاد في أحد أحكامها بأنه ".....الإبعاد تدبير جنائي لا يطبق إلا على الأجانب المقيمين بإقليم الدولة المحكوم عليهم بعقوبة مقيدة للحرية إبعاداً لخطورتهم الإجرامية، ولا يطبق هذا التدبير على مواطني الدولة، حيث لا تبعد الدولة مواطنيها" (حكم المحكمة الاتحادية العليا، الطعن رقم 136 لسنة 2009 جلسة 2010/2/17م) .

ويتحدد نطاق الإبعاد من حيث الأشخاص بالمحكوم عليهم من الأجانب، فلا يجوز إبعاد المواطن، سواء بحكم قضائي أو بقرار إداري، حيث نصت المادة (37) من الدستور الاتحادي لدولة الإمارات على أنه: "لا يجوز إبعاد المواطنين أو نفيهم من الاتحاد"، والأجنبي الذي يكون مشمولاً بقرار الإبعاد هو كل من لا يحمل جنسية دولة الإمارات وفقاً للمادة الأولى من القانون الاتحادي رقم (6) لسنة 1973 بشأن دخول وإقامة الأجانب وتعديلاته، والتي نصت على أنه "يعتبر أجنبياً في حكم هذا القانون كل من لا يتمتع بجنسية دولة الإمارات العربية المتحدة."

وتنص المادة (304) من قانون الإجراءات الجزائية الاتحادي على أنه: "لا تنفذ التدابير إلا بعد تنفيذ العقوبات المقيدة للحرية، واستثناءً من حكم الفقرة السابقة ينفذ تدبير الإيداع في مأوى علاجي قبل تنفيذ أي عقوبة أو تدبيراً آخرأ وتنفذ التدابير المادية فوراً، وذلك كله ما لم ينص على خلافه."

يتضح مما سبق أن التدابير الاحترازية تهدف إلى منع وقوع الجريمة مستقبلاً بإعادة التأهيل الاجتماعي للفرد ذو الخطورة الإجرامية من خلال علاج أسباب عدم تكيف الشخص اجتماعياً، إذ أن التدابير الاحترازية إجراء قسري تلجأ إليه الدولة لحماية المجتمع من ارتكاب الجريمة أو تكرارها.

## الخاتمة

«تناول الموضوع جرائم التجمهر غير المشروع في التشريع الإماراتي فهي من الجرائم التي تطورت في الفترة الأخيرة وارتفع معدل انتشارها لعدة عوامل، أهمها سهولة الاتفاق على التجمهر عن طريق وسائل التواصل الاجتماعي، وتغذية الشعور بالرفض لدى الجمهور من خلال مجموعة من المعارضين للسياسات، واكتساب فئة الشباب بعض المفاهيم الخاطئة عن ممارسة الحقوق والحريات التي شرعها الدستور وتعتبر هذه الجرائم من الجرائم التي يتحقق عنها نتائج إجرامية تتسم بالخطورة الشديدة؛ حيث تخل بالأمن العام في المجتمع، والسلم العام فيه، وتهدد الأشخاص في أرواحهم وممتلكاتهم، كما تهدد المصالح العامة، وتتحدى سلطات الدولة الأمر الذي يتبين معه تبرير اتجاه المشرع الإماراتي لتشديد العقوبات على هذه الجرائم، خاصة مع طابعها التنظيمي الذي يزيد من خطورتها وقد نظم المشرع الإماراتي هذه الجرائم ضمن القواعد العامة الواردة في قانون العقوبات، دون أن يُفرد لها قوانين خاصة وفي ختام البحث نستعرض لأهم النتائج والتوصيات التي تم التوصل إليها:»

أولاً: النتائج:

1. يستقل التجمهر كظاهرة إجرامية عن أي من الجرائم المصاحبة له أو التي تلحقه لذلك لا يجوز تجريمه استناداً لظواهر إجرامية أخرى وإنما يجب أن يُجرم لذاته بصفة مستقلة، دون أن يستند إلى ما قد يقترن أو يُرتبط به من جرائم نظراً لما يتمتع به من ذاتية.
2. نظم المشرع الإماراتي أحكام هذه الظروف في المواد (103-106) من المرسوم بقانون اتحادي رقم (31) لسنة 2021 بشأن الجرائم والعقوبات، كما نص على ظرف العود أو التكرار باعتباره ظرفاً مشدداً عاماً للعقاب وفصل أحكامه في المواد (107-109) من ذات المرسوم بقانون يلاحظ أن المشرع الإماراتي في المرسوم بقانون اتحادي رقم (31) لسنة 2021 بشأن الجرائم والعقوبات قد شدد العقوبة المقررة لجريمة الاشتراك في التجمهر، وترتب على هذا التشديد تعديل وصف الجريمة بجعلها جنائية
3. التدابير الاحترازية تهدف إلى منع وقوع الجريمة مستقبلاً بإعادة التأهيل الاجتماعي للفرد ذو الخطورة الإجرامية من خلال علاج أسباب عدم تكيف الشخص اجتماعياً، إذ أن التدابير الاحترازية إجراء قسري تلجأ إليه الدولة لحماية المجتمع من ارتكاب الجريمة أو تكرارها.
4. سلك المشرع الإماراتي تجاه جرائم التجمهر مسلكاً موحداً بالنسبة للركن المعنوي فيها حيث اشترط في كافة صورها أن يكون هدف الجاني تحقيق التجمهر بما يتضمنه من شغب وإخلال بالأمن العام.

ثانياً: التوصيات:

1. نوصي بضرورة الفصل بين الفصل بين جريمتي التجمهر وأعمال الشغب باعتبار أن لكل منهما مفهوماً مستقلاً، حيث أن المشرع الإماراتي ضمن أعمال الشغب ضمن جرائم التجمهر معتبراً أن الرابط بينهما لا يقبل التجزئة.

2. نوصي بتشديد العقوبات الخاصة بجرائم التجمهر في قانون العقوبات الأردني؛ بحيث يزيد الحد الأدنى لكل من العقوبة المالية والعقوبة السالبة للحرية مع الجمع بين العقوبتين على سبيل الوجوب لا الجواز.

3. نوصي بأن يعاقب كل من حرض أو دعا أو روج للتجمهر في مكان عام بقصد الشغب أو الإخلال بالأمن العام، سواء صدر أوامر بالتفريق أو لم يصدر، طالما أن هذا التجمهر غير مشروع بنص القانون، حيث يعتبر التحريض أحد أنواع المساهمة الجنائية، وسلوك انحرافي يؤدي في نتائجه إلى الشحناء والتفرقة والتفكك والعداوات بين الأفراد والأسر والمجتمعات عامة، وبين الشعوب وقياداتها، وبين الدول بعضها على بعض.

## قائمة المراجع

### أولاً: الكتب القانونية :

- أبوخطوة، أحمد شوقي. (1996) شرح الأحكام العامة لقانون العقوبات الإماراتي. ج1. أكاديمية شرطة دبي.
- أمين، خديجة عرفة. (2009) الأمن الإنساني. المفهوم والتطبيق. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. الرياض.
- بهنام، رمسيس. (1990) جرائم الاعتداء على المصلحة العمومية. منشأة المعارف. الإسكندرية .
- توني، خالد موسى. (2015) التشكيلات العصابية في نطاق الجرائم الماسة بأمن الدولة. مجموعة محاضرات. ماجستير العلوم الجنائية. أكاديمية شرطة دبي.
- الجبوري، إبراهيم شاكر محمود. (2011) جرائم الاعتداء على أمن الدولة من الداخل والخارج. المركز القومي للإصدارات القانونية. القاهرة.
- ابن منظور أبي الفضل. (1990) لسان العرب. دار صادر للطباعة. بيروت. المجلد 4. ط1.
- حسني، محمود نجيب. (1989) شرح قانون العقوبات. القسم العام. دار النهضة العربية. القاهرة .
- حمودة، علي محمود. (2019). الوجيز في الأحكام العامة لقانون العقوبات الاتحادي. النظرية العامة للجزاء الجنائي. إصدارات أكاديمية شرطة دبي.
- ربيع، حسن. (1993) شرح قانون العقوبات الاتحادي. القسم العام. دبي. كلية شرطة دبي.
- رياض، رمزي. (2012) القيود الواردة على حرية التعبير في قانون العقوبات والقوانين المكملة. دراسة مقارنة. دار النهضة العربية. القاهرة.
- زكي، أبو عامر محمد. (1996) قانون العقوبات. القسم العام. دار المطبوعات الجامعية. الإسكندرية .
- سرور، أحمد فتحي. (1995) الوسيط في قانون العقوبات. ط4. دار النهضة العربية. القاهرة.
- الشعالي، خليفة راشد. (2010) شرح قانون العقوبات الإماراتي. النظرية العامة للجريمة. دار وائل للنشر. عمان.
- الشعبي، عبد الغني قاسم. (2021) شرح قانون العقوبات الاتحادي لدولة الإمارات العربية المتحدة. النظرية العامة للجريمة والجزاء الجنائي. دار الحافظ للنشر. دبي.
- الطنجي، على سالم. (2016) مسؤولية الدولة عن الأضرار التي تترتب على أعمال الشغب. مجلة العلوم الشرطية والقانونية. المجلد 2. العدد 4.
- عبد الصاحب، على حسن. (2018) المسؤولية الجزائية عن جرائم الشغب. دراسة مقارنة. مجلة دراسات البصرة. العدد 28.

- عبد الفتاح، محمد السعيد. (2018) الوجيز في شرح قانون العقوبات الاتحادي لدولة الإمارات العربية المتحدة. القسم العام. مكتبة الآفاق المشرقة.
  - عبد الملك، جندي. (1989) الموسوعة الجنائية. جز2. دار إحياء التراث العربي. بيروت. ط3.
  - عبيد، حسنين إبراهيم صالح. (2006) الوجيز في علم الإجرام والعقاب. القاهرة. دار النهضة العربية.
  - القضاة، مؤيد محمد. (2012) شرح قانون العقوبات الاتحادي الإماراتي. القسم العام. مكتبة الجامعة. الشارقة.
  - المري، بهاء أحمد. (2018) جرائم التجمهر والتظاهر. منشأة المعارف. القاهرة.
  - مصبح، عمر عبد المجيد. (2015) شرح قانون العقوبات الاتحادي لدولة الإمارات. النظرية العامة للجريمة. القاهرة. دار الكتب القانونية.
  - مهدي، عبد الرؤوف (2008) شرح القواعد العامة لقانون العقوبات. ج1. مطبعة نقابة المحامين. القاهرة.
  - نمور، محمد سعيد. (2013) شرح قانون العقوبات. القسم الخاص. دار الثقافة للنشر. عمان. ط5.
- ثانياً- الرسائل والدوريات العلمية:**
- الخليوي، عبدالله محمد ناصر. (2008) جريمة الشغب والعقاب عليها في القانون السعودي والمصري. رسالة ماجستير. الدراسات العليا جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض .
  - الشعري، عبدالله بن عايض (2013). التجمهر وانعكاساته على أداء أجهزة الأمن والسلامة. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. الرياض.
  - الطحاوي، مهدي. (2022) جريمة التجمهر وقطع الطريق العمومي. رسالة ماجستير. كلية الحقوق والعلوم السياسية جامعة البويرة. الجزائر.
  - عبد الجليل، محمدي عبد الجليل. (2015) جريمة التجمهر وقطع الطريق العمومي. رسالة ماجستير. كلية الحقوق والعلوم السياسية. جامعة مدية. الجزائر.
  - عبد المؤمن، مصطفى. (2020) جريمة التجمهر في التشريع الجزائري. رسالة ماجستير. كلية الحقوق والعلوم السياسية. جامعة العربي التبسي. الجزائر.
  - العنتلي، جاسم. (2000) بدائل العقوبات السالبة للحرية قصيرة المدة في التشريع الإماراتي. دراسة مقارنة. دار الكتب القانونية. القاهرة.
  - الشوارة، مراد تيسير، (2015) التنظيم القانوني لحرية الاجتماعات العامة في القانون الأردني. رسالة ماجستير. كلية الحقوق. جامعة الشرق الأوسط.
  - ناجي، حكيمة (2012) . التجمعات العامة والمظاهرات وسلطة الضبط الإداري. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية الحقوق والعلوم الإدارية. جامعة بن عكنون. الجزائر .



## إشكالية استقلالية ميزانية رئاسة النيابة العامة

د. يوسف الشكر

أستاذ زائر بكلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية أكدال- الرباط

Lachgar.youssef84@gmail.com

ذ. براء هلالي

أستاذ زائر بكلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية أكدال- الرباط

baraehilali06@gmail.com

### ملخص:

يناقش هذا المقال استقلال مؤسسة رئاسة النيابة العامة في المغرب، موضحاً أنه جزء من استقلال السلطة القضائية الذي يهدف إلى ضمان نزاهة القضاء وتطبيق القانون بشكل مستقل عن تأثيرات السلطة التنفيذية والتشريعية، كما يتطرق إلى مدى أهمية تخصيص ميزانية مستقلة لهذه المؤسسة لضمان قدرتها على تنفيذ مهامها بكفاءة، خاصة بعد نقل سلطاتها من وزارة العدل إلى الوكيل العام للملك في 2018، حيث تم تخصيص أول ميزانية مستقلة لها، شملت نفقات التشغيل والاستثمار، غير أنها واجهت تحديات في تنفيذ هذه الميزانية بسبب نقص الموارد المادية والتقنية، مثل ضعف الأنظمة المعلوماتية التي تعيق تتبع تنفيذ السياسة الجنائية. كما تم التطرق أيضاً إلى الجدل السياسي حول استقلالية النيابة العامة، حيث اعترضت بعض الأحزاب على تخصيص ميزانية مستقلة لها.

وختاماً، يبرز المقال ضرورة تعزيز الاستقلال المالي لمؤسسة رئاسة النيابة العامة، من خلال تخصيص ميزانية خاصة بها بعيداً عن وزارة العدل، لضمان تحقيق العدالة وحماية حقوق المواطنين بشكل فعال.

الكلمات المفتاحية : النيابة العامة، السلطة، الميزانية، الأنظمة، العدالة.

### Abstract

The independence of the Public Prosecution Authority is a critical aspect of judicial independence, which is more than a slogan or a mere expression of political preferences. It is a philosophical and practical commitment to a system that demands adherence to certain principles and constraints, ensuring impartial justice. Judicial independence guarantees that judges, free from external influences, apply the law fairly and consistently, fostering public trust in the legal system.

In Morocco, the Constitution enshrines the independence of the judiciary, which includes the Public Prosecution Authority. This independence requires the establishment of a separate budget for the authority, distinct from the executive and legislative branches. The 2011 constitutional reforms granted the Attorney General of the Court of Cassation control over the prosecution, independent of the Ministry of Justice. However, despite formal independence, the execution of the Public Prosecution's budget faces challenges, particularly concerning resource allocation and autonomy. These challenges hinder effective policy implementation, including the monitoring of legal procedures and information systems, which are essential for transparent and efficient operations.

**Keywords :** General attorney, authority, budget, systems, justice.

## مقدمة

إن استقلال مؤسسة النيابة العامة<sup>55</sup>، هو جزء من استقلال السلطة القضائية، وهذا الأخير ليس مجرد شعار يرفعه الناس في خطاباتهم، ولا هو محض عنوان يعبر به البعض عن انتماءاتهم أو اختياراتهم، ولكنه اقتناع بفلسفة في الحياة، يجب على من يرفع شعارها أن يلتزم بكل حمولاته الفكرية والواقعية، وهو كذلك مدرسة في نظام الحكم، يتعين على من يستعمل مسماهما وعنوانها أن يمثل لإكراهاته وقيوده، وأن يقبل بشروطه وإجراءاته، ويطبّقها على نفسه، حتى حينما تمس مصالحه أو ذاته<sup>56</sup>.

إن استقلال القضاء هو اختيار نظام للتقاضي، يؤمن فيه المتقاضي قبل غيره، أن القاضي المستقل سيطبق القانون على النزاع دون تأثير من جهة أخرى، فالاستقلال يحميه من تأثير تلك الجهات.

على اعتبار أن استقلال القضاء هو أن يؤمن المجتمع، بأنه اختار هذا النمط لتحقيق غاية فضلى، هي إبعاد القاضي عن التأثير بالإكراهات التي قد تأتي من سلطات أخرى، فالمجتمع هو الذي اختار أن يكون قاضيه مستقلا عن الحكومة وعن البرلمان، ولو أراد المجتمع أن يخضع القضاة لإحدى هاتين السلطتين لتوافق على ذلك في الدستور، ولا شيء يمنع المجتمعات الديمقراطية من تبني أفكار أخرى في دساتيرها، شريطة احترامها لطرق تعديل الدساتير.

وباستقلال مؤسسة رئاسة النيابة العامة يعني الاستقلال المؤسساتي والمادي لهذه المؤسسة عن السلطة التنفيذية والسلطة التشريعية، لأن الدستور جعل السلطة القضائية مستقلة عن باقي السلط من جميع النواحي<sup>57</sup>، ولذلك فإن احترام الدستور يدعو الحكومة، ليس فقط إلى احترام هذا الاستقلال المؤسساتي لرئاسة النيابة العامة فقط باعتبارها جزء من السلطة القضائية، ولكن كذلك لتخصيص ميزانية مستقلة لها لتدبير مرافقها، بما يخدم العدالة في بلادنا المغرب، وكذا لدعمه والمساهمة في ترسيخ بنائه، باستعمال السلطات التي خولها لها الدستور سواء في المجال التنظيمي، والتدبري لمؤسسة النيابة العامة، ولهذا كان الدفاع عن استقلال مؤسسة النيابة العامة على المستوى المادي أمام البرلمان أمرا ضروريا يتمشى مع روح الدستور التي عبر عنه بوضوح في الفصول المتضمنة لاستقلال السلطة القضائية، عن طريق تسخير الإمكانيات الإدارية والمادية لذلك، وعن طريق حوار هادف وبناء يرمي إلى خلق جسور للتعاون المؤسساتي المنصوص عليه في الدستور.

ويحظى هذا الموضوع بأهمية بالغة على المستوى النظري والعملية تكمن في أن الاستقلال المالي لمؤسسة رئاسة النيابة العامة، لن يتأتى إلى عبر ضمان تخصيص ميزانية مستقلة لهذه المؤسسة، وبلاستئناف عن تناول الشأن القضائي والمادي لهذه المؤسسة خارج سياق الدستور في نقاشات أعضاء البرلمان.

ونشير إلى أن الدستور لا يسمح للسلطة القضائية بشكل عام ولمؤسسة النيابة العامة بشكل خاص بالتداول في مناقشات البرلمان ولا الخوض في مهامه الدستورية، إلا في حدود ما تسمح به القوانين في ظروف

<sup>55</sup> من خلال الظهير الشريف رقم 1.17.75 صادر في 8 ذي الحجة 1438 (30 أغسطس 2017) بتنفيذ القانون رقم 33.17 المتعلق بنقل اختصاصات السلطة الحكومية المكلفة بالعدل إلى الوكيل العام للملك لدى محكمة النقض بصفته رئيسا للنيابة العامة وبسن قواعد لتنظيم رئاسة النيابة العامة الصادر في الجريدة الرسمية عدد 6605 بتاريخ 27 ذو الحجة 1438 (18 سبتمبر 2017)، ص 5155.

<sup>56</sup> خالد مصلي: علاقة النيابة العامة بالضابطة القضائية على ضوء التعديلات الأخيرة القانون المسطرة الجنائية، بحث نهاية التكوين، الفوج 37 المعهد العالي للقضاء، ص: 29

<sup>57</sup> ينص الفصل 107 من الدستور المغربي لسنة 2011 على أنه "السلطة القضائية مستقلة عن السلطة التشريعية وعن السلطة التنفيذية. الملك هو الضامن لاستقلال السلطة القضائية".

محددة، والدستور لا يسمح لها بالتدخل في عمل الحكومة، ولا في عرقلة تصريفها لمهامها، إلا في نطاق الحدود الضيقة التي تقرها القوانين.

وبناء على ما سبق ذكره، يمكننا طرح التساؤلات التالية: إلى أي حد يمكن لنا القول بأن ميزانية مؤسسة رئاسة النيابة العامة مستقلة؟ ومدى ملائمة ميزانيتها مع حاجيتها؟ وما هي الإشكالات التي تعترض عمل هذه المؤسسة؟

للإجابة عن هذه التساؤلات سنحاول تقسيم الموضوع إلى مبحثين:

المبحث الأول: خصوصية ميزانية مؤسسة رئاسة النيابة العامة

المبحث الثاني: تنفيذ ميزانية مؤسسة رئاسة النيابة العامة

المبحث الأول: خصوصية ميزانية مؤسسة رئاسة النيابة العامة

النيابة العامة هي مؤسسة تمثل المجتمع في الدفاع عن مصالحه العامة، وتمارس مهامها في احترام للقوانين وتحرص على صيانة الحقوق والحريات الفردية والجماعية، وتتميز النيابة العامة في المغرب باعتبارها سلطة دستورية نصت عليها الفصول 110 و116 من الدستور المغربي<sup>58</sup> لسنة 2011 التي تؤكد على أن الوكيل العام لدى محكمة النقض هو الرئيس الفعلي لمؤسسة رئاسة النيابة العامة.

ومن خلال هذه المكانة يظهر أن المشرع أكد على وضعية خاصة لهذه المؤسسة، ومن أجل ذلك عمل على وضع إطار قانوني تشريعي يمكن رئيس النيابة العامة من الآليات الضرورية لأداء مهامه بوضع موارد مالية، وبشرية، وتقنية مستقلة عن السلطة القضائية، وذلك من خلال القانون<sup>59</sup> رقم 33.17 الذي أسس لنقل رئاسة النيابة العامة من وزير العدل إلى الوكيل العام للملك لدى محكمة النقض، بصفته رئيسا لنيابة العامة، أنيطت به مهمة تنفيذ السياسة الجنائية.

ولهذا سنناقش في هذا المبحث مسألة تخصيص ميزانية مستقلة لمؤسسة رئاسة النيابة العامة في قانون المالية (المطلب الأول)، ثم رأي الأحزاب السياسية في ميزانية مؤسسة رئاسة النيابة العامة (المطلب الثاني).

المطلب الأول: تخصيص ميزانية مستقلة لمؤسسة رئاسة النيابة العامة في قانون المالية

<sup>58</sup> ينص الفصل 110 من الدستور المغربي لسنة 2011 على أنه: " لا يلزم قضاة الأحكام إلا بتطبيق القانون. ولا تصدر أحكام القضاء إلا على أساس التطبيق العادل للقانون. يجب على قضاة النيابة العامة تطبيق القانون. كما يتعين عليهم الالتزام بالتعليمات الكتابية القانونية الصادرة عن السلطة التي يتبعون لها ". كما ينص الفصل 116 منه في فقرته الأخيرة على أنه " يراعي المجلس الأعلى للسلطة القضائية، في القضايا التي تهم قضاة النيابة العامة، تقارير التقييم المقدمة من قبل السلطة التي يتبعون لها".

<sup>59</sup> تنص المادة الرابعة من قانون رقم 33.17 على أنه: " تتوفر رئاسة النيابة العامة على بنيات إدارية ومالية وتقنية، لمساعدة الوكيل العام للملك لدى محكمة النقض على القيام بمهامه، تحدد اختصاصاتها وقواعد تنظيمها وكيفية سيرها بموجب قرار يعده الوكيل العام للملك لدى محكمة النقض ويعرضه على تأشير السلطة الحكومية المكلفة بالمالية ". يمكن للوكيل العام للملك لدى محكمة النقض، بصفته رئيسا للنيابة العامة، توظيف أطر إدارية وتقنية وفق الشروط والكيفيات المحددة بموجب النظام الأساسي المطبق على موظفي المجلس الأعلى للسلطة القضائية المشار إليه في المادة 50 من القانون التنظيمي رقم 100.13 المتعلق بالمجلس الأعلى للسلطة القضائية، وتسري عليهم أحكام النظام الأساسي المذكور. تتوفر رئاسة النيابة العامة على موارد بشرية مؤهلة تتكون من قضاة وموظفين، يلحقون لديها أو يوضعون رهن إشارتها طبقا للنصوص التشريعية والتنظيمية الجاري بها العمل. وعلاوة على ذلك، يمكن للوكيل العام للملك لدى محكمة النقض، بصفته رئيسا للنيابة العامة، أن يستعين كلما اقتضت حاجة المصلحة ذلك، بخبراء ومستشارين خارجيين يتولى التعاقد معهم للقيام بمهام محددة و لمدة معينة.

لقد حظيت مؤسسة رئاسة النيابة العامة بميزانية خاصة بها لأول مرة، ضمن الميزانية العامة للدولة<sup>60</sup> برسم قانون المالية لسنة 2018، وذلك بعد استقلاليته عن وزارة العدل.

وقد تم في هذا الإطار تخصيص ميزانية للتسيير بلغت 76 مليون و830 ألف درهم، برسم قانون مالية لسنة 2018، والتي تم إدراجها في فصل المعدات والنفقات المختلفة، على شكل إعانة مدرجة بالباب الميزانياتي للمجلس الأعلى للسلطة القضائية<sup>61</sup>.

وكذا ميزانية الاستثمار الخاصة بالنيابة العامة، التي بلغت 10 ملايين درهم، برسم قانون المالية لنفس السنة، بحيث تغطي الاعتمادات المخصصة لنفقات الاستثمار بمبلغ قدره 10 مليون درهم عن رسم سنة 2018، ونفقات المعدات والنفقات المختلفة بـ 51 مليون درهم عن نفس السنة، ونفقات الموظفين لديها بحوالي 25 مليون درهم<sup>62</sup>.

ولكن تبقى نسبة تنفيذ هذه الاعتمادات مختلفة ومتباينة بين هذه النفقات، حيث بلغت نسبة تنفيذ النفقات المعتمدة للاستثمار ما يناهز 95,69 في المائة أي ما يفوق عن 9 مليون درهم عن سنة 2018، في حين بلغت نسبة تنفيذ نفقات المعدات والنفقات المختلفة ما نسبته 64 في المائة أي بمبلغ ناهز 32 مليون درهم عن نفس السنة، في حين كانت النسبة الأضعف في الانجاز مرتبطة بنفقات الموظفين التي وصلت ما نسبته 34 في المائة وبمبلغ مالي يقارب 9 مليون درهم، ولتسهيل صرف هذه التعويضات قامت مؤسسة رئاسة النيابة العامة بوضع تطبيق معلوماتي خاص بهذه العملية<sup>63</sup>.

وتعتبر هذه الميزانية المخصصة لفائدة مؤسسة رئاسة النيابة العامة، ميزانية تأسيسية، تم تحديدها انطلاقاً من القانون رقم 33.17 المتعلق بنقل اختصاصات رئاسة النيابة العامة من وزير العدل إلى الوكيل العام للملك لدى محكمة النقض، حيث نص على توفر رئاسة النيابة العامة على ميزانية خاصة بها<sup>64</sup>.

### المطلب الثاني: رأي الأحزاب السياسية في ميزانية مؤسسة رئاسة النيابة العامة

لقد حظي موضوع تخصيص ميزانية مستقلة لرئاسة النيابة العامة تنزيلاً لما جاء به القانون رقم 33.17 الذي أحدثت بمقتضاه مؤسسة رئاسة النيابة العامة، ونقل اختصاصات من وزير العدل إلى الوكيل العام للملك لدى محكمة النقض بصفته رئيساً لنيابة العامة، والذي أسند إليه الدستور بمقتضى الفصل 110 من

<sup>60</sup> تنص المادة الخامسة من القانون رقم 33.17 على أنه: "تسجل الاعتمادات المرصودة لرئاسة النيابة العامة في الميزانية العامة للدولة. الوكيل العام للملك لدى محكمة النقض بصفته رئيساً للنيابة العامة هو الأمر بصرف الاعتمادات، وله أن يفوض ذلك وفق الأشكال والشروط المنصوص عليها في القوانين والأنظمة الجاري بها العمل".

<sup>61</sup> تقرير رئيس النيابة العامة حول تنفيذ السياسة الجنائية وسير النيابة العامة سنة 2017، الموقع الرسمي لرئاسة النيابة العامة، ص 55.

<sup>62</sup> ولم يتجاوز عدد القضايا الملحقة برئاسة النيابة العامة نسبة 65 في المائة من موارد اللازمة حسب التقديرات الدنيا المحددة في 300 قاض وموظف أنظر تقرير رئيس النيابة العامة سنة 2017، م س، ص: 31

<sup>63</sup> راجع في هذا الإطار الموقع الإلكتروني لجريدة "كود"، الموقع الرسمي [www.goud.ma](http://www.goud.ma)، تاريخ زيارة الموقع: 2025/02/14، على الساعة 23:00.

<sup>64</sup> إن النيابة العامة يقيد بها النص التشريعي في عرض ميزانيتها أمام البرلمان، ولقد أكد رئيس النيابة العامة أن المتتبع اعتاد أن تكون باقي القطاعات تحت المسائلة التشريعية، " لكن النص الدستوري لا يسعف أن يكون عرض النيابة العامة تحت قبة البرلمان"، يقول الأستاذ محمد عبد النبوي... مستنداً بالقول أن تقرير رئاسة النيابة العامة حول تنفيذ السياسة الجنائية وسير النيابة العامة فرصة سنوية تجدد فيها هذه الأخيرة التزامها بالمقتضيات الدستورية المتعلقة بربط المسؤولية بالمحاسبة، مادام أن الفصل الأول من الدستور يتحدث عن فصل السلط وفي الوقت ذاته توازنها وتعاونها وكذا ربط المسؤولية بالمحاسبة.

ولم ينص الدستور على تقديم التقرير الذي تنجزه رئاسة النيابة العامة أمام مجلسي البرلمان، وهو ما أكدته قرار المجلس الدستوري الذي زكى المادة 110 من القانون التنظيمي رقم 100.13 المتعلق بالمجلس الأعلى للسلطة القضائية، معتبراً إياها مطابقة للدستور "مادامت لا تشترط عرض الوكيل العام للملك لدى محكمة النقض لتقاريره المتعلقة بتنفيذ السياسة الجنائية وسير النيابة العامة ولا حضوره لدى مناقشتها أمام اللجنين المكلفتين بالتشريع بمجلسي البرلمان الأستاذ محمد عبد النبوي، رئيس النيابة العامة وهو يتحدث لأعضاء لجنة العدل والتشريع بمجلس النواب الاثنين 25 يونيو 2019، بمقر رئاسة النيابة العامة بالرباط، منشور في الموقع الرسمي لرئاسة النيابة العامة [www.pmp.ma](http://www.pmp.ma)

الدستور المغربي لسنة 2011 مهمة سلطة تسيير قضاة النيابة العامة والإشراف على عملهم، معارضة حزبية قوية خصوصا من طرف حزب الأصالة والمعاصرة وحزب العدالة والتنمية بفعل تخصيص الحكومة المتمثلة في وزارة العدل لميزانية مستقلة لمؤسسة رئاسة النيابة العامة، على إثر مطالبة النواب بحضور رئيس المجلس الأعلى للسلطة القضائية، ورئيس رئاسة النيابة العامة إلى البرلمان، لتقديم حصة ميزانية المؤسسات، بدلا عن وزير العدل، وقد لوحوا بإسقاط هذه الميزانية في حال عدم حضورهما إلى اللجنة، بدعوى أن المجلس الأعلى للسلطة القضائية ومعه رئاسة النيابة العامة، أرسلتا تقريراً عن أنشطتهما بدون حضور رئيسيهما إلى البرلمان لتقديم ميزانيتها تحت إشراف السلطة الحكومية المتمثلة في وزير العدل<sup>65</sup>.

وقد اعتبر عدم حضور رئيس المجلس الأعلى للسلطة القضائية ورئيس النيابة العامة إلى البرلمان، بأنه تجاوز للمؤسسة التشريعية، على اعتبار أن الاستقلالية التي منحت للسلطة القضائية بدأت تعرف تغولا أكثر، وأثير التساؤل حول من يراقب ميزانية رئاسة النيابة العامة والمجلس الأعلى للسلطة القضائية آنذاك من غير البرلمان، كما أثير التساؤل عن حضور رؤساء بعض المؤسسات للبرلمان لتقديم ميزانياتهم الفرعية، مثل المجلس الاقتصادي والاجتماعي والبيئي والمجلس الأعلى للحسابات، وفي المقابل يرفض رئيس المجلس الأعلى للسلطة القضائية ورئيس النيابة العامة المثل أمام النواب لتقديم ميزانيتها، رغم أن القانون أشار إلى أن ميزانية مؤسسة رئاسة النيابة العامة تدرج ضمن ميزانية الدولة، لكن عند تفحص مشروع ميزانية المجلس الأعلى للسلطة القضائية لا نجد أي إشارة إلى ميزانية النيابة العامة<sup>66</sup>.

ويعتبر الاستقلال المؤسسي للسلطة القضائية الذي تحقق خلال سنة 2017، وتم نقل بمقتضاه سلطات وزير العدل المرتبطة بالإشراف على عمل النيابة العامة للوكيل العام للملك لدى محكمة النقض بصفته رئيسا للنيابة العامة، جعل المغرب يدخل غمار تجربة جديدة في مجال العدالة، حيث إن تدبير هذا القطاع أصبح شأنًا تنقسمه السلطة الحكومية المكلفة بالعدل، إلى جانب المجلس الأعلى للسلطة القضائية ورئاسة النيابة العامة، وفق هندسة تشاركية تنسيقية قائمة على التنسيق والتعاون والتفاهم البناء، كل في حدود اختصاصاته، وبما لا يمس باستقلال السلطة القضائية ويضمن توازن السلط وتعاونها<sup>67</sup>، طبقا للفصل الأول من الدستور المغربي لسنة 2011.

ولقد أقدم رئيس النيابة العامة على حسم هذا الجدل بخصوص قانونية ودستورية مثوله أمام البرلمان، لمسأله حول تنفيذ السياسة الجنائية، بعد استدعائه من طرف فريق العدالة والتنمية، عندما أكد أثناء تقديمه لأول تقرير سنوي حول تنفيذ السياسة الجنائية وتطوير أداء النيابة العامة برسم سنة 2017، أن استقلال النيابة العامة عن السلطتين التنفيذية والتشريعية أصبح أمرا دستوريا وقانونيا، زكاه قرار المجلس الدستوري رقم 991/16 الصادر بتاريخ 15 مارس 2016، بخصوص التقرير الذي يرفعه الوكيل العام للملك لدى محكمة النقض بصفته رئيسا للنيابة العامة إلى المجلس الأعلى للسلطة القضائية، حيث إن الدستور لم يشترط عرض الوكيل العام للملك لتقريره أمام اللجنتين المكلفتين بالتشريع بمجلسي البرلمان، وبمفهوم المخالفة،

<sup>65</sup> عبد الحميد متركبي : المبررات الدستورية لاستقلال النيابة العامة، مقال منشور في جريدة الصباح العدد 5428 بتاريخ 2018/10/6.  
<sup>66</sup> وحظي موقف المعارضة بدعم ومساندة قوية من نواب فرق الأغلبية الحكومية، الذين انقلبوا على وزير العدل آنذاك، باعتباره ممثل الحكومة، وذلك من خلال احتجاجهم على عدم حضور رئيس المجلس الأعلى للسلطة القضائية، حيث طالبوا، بضرورة حضور رئيس المجلس ومعه رئيس النيابة العامة، لتقديم ميزانيته الفرعية، وأعلنت هذه الفرق أن رفضها لتقديم وزير العدل لهذه الميزانية، باعتبار أن " السلطة القضائية جهاز مستقل عن الحكومة من الناحية القانونية "، كما عبرت الفرق الأغلبية أن تبقى ميزانية النيابة العامة غامضة ما دامت جهازا مستقلا، وطالبت بأن تكون ميزانية هذا الجهاز واضحة ضمن ميزانية المجلس الأعلى للسلطة القضائية، مقال منشور في موقع الجريدة الإلكترونية 24 ساعة، مؤرخ في 2017/11/03 على الساعة 16:41 تاريخ الزيارة 2025/02/11.  
<sup>67</sup> عبد الحميد متركبي : المبررات الدستورية لاستقلال النيابة العامة، مرجع سابق



فإن قيام رئيس النيابة العامة بتقديم التقرير أو حضوره لمناقشته أمام لجنتي البرلمان مخالف للدستور لأنه يمس بالاستقلالية، كما أكد المجلس الدستوري على أهمية مناقشة البرلمان تقرير رئيس النيابة العامة، باعتباره تقريراً يهم الشأن القضائي، مع إمكانية الأخذ بما ورد فيه من توصيات، في مراعاة لمبدأ فصل السلط، والاحترام الواجب للسلطة القضائية المستقلة<sup>68</sup>.

### المبحث الثاني: تنفيذ ميزانية مؤسسة رئاسة النيابة العامة

بمجرد ما تم تنصيب الوكيل العام للملك لدى محكمة النقض بتاريخ 11 أبريل 2017 لمباشرة مهامه كرئيس لمؤسسة النيابة العامة،<sup>69</sup> أعلن الوكيل العام للملك عن التزامه بتنفيذ تعليمات جلالة الملك وجعلها بمثابة خارطة طريق له في تنفيذ مهامه وحماية الحقوق والحريات العامة، وطريق لتصريف أشغال النيابة العامة بمختلف محاكم المملكة، وحدد أولويات عمله على الخصوص في الحرص على الوفاء لقيم العدالة ومبادئ الإنصاف، والانتصار للمصالح العليا للوطن والمواطنين وجعل مؤسسة النيابة العامة أداة فعالة في مكافحة الجريمة والمجرمين وصوتا للضحايا والمظلومين، تساهم إلى جانب باقي مؤسسات الدولة الأخرى في تخليق الحياة العامة وشفافية التدبير الإداري في كل ما ينيطه بها القانون من صلاحيات.

كما أعلن الوكيل العام للملك، باسم أعضاء النيابة العامة، عن دعم استقلال القضاء والدفاع عن مؤسسات الدولة والحرص على حماية الحقوق والحريات التي يكفلها الدستور للأفراد والجماعات، والتعاون البناء لما فيه صالح المواطنين مع كل المؤسسات والهيئات والأشخاص، وهذا الأمر لن يتأتى بدون استقلال مالي يتيح لهذه المؤسسة تحقيق الأهداف المذكورة أعلاه، لهذا سنحاول تقسيم هذا المبحث إلى مطلبين سنخصص الأول للحديث عن تنفيذ الميزانية المقررة لرئاسة النيابة العامة (المطلب الأول)، ومجلين الحديث عن ضعف الميزانية المخصصة لرئاسة النيابة العامة (المطلب الثاني).

### المطلب الأول: حصيلة تنفيذ الميزانية المقررة لرئاسة النيابة العامة

لم تخفي تقارير رئاسة النيابة العامة، التي أحييت على المجلس الأعلى للسلطة القضائية، ومجلس النواب، الوضعية التي تعيشها مؤسسة رئاسة النيابة العامة، سواء من حيث الإنجازات والإشكالات المادية التي تعترض عمل هذه المؤسسة، مشيراً إلى أنه من المفروض أن تعكس التقارير الجهود المبذولة من قبل النيابة العامة لتنفيذ السياسة الجنائية التي يضعها المشرع، ويتناول قراءة النتائج المحققة من خلال تطبيقها، كما أنه من المفروض أن تكون الاعتمادات المادية المخصصة لمؤسسة رئاسة النيابة العامة تتماشى مع حجم النفقات التي تخصصها لسير مرافقها، وهو ما يقتضي من هذه المؤسسة استعراض أهم المشاكل التي تعترض حاجياتها المادية، ولاسيما في هذه الفترة المفصلية من تاريخ المغرب القضائي، التي يتم خلالها تنزيل مقتضيات الدستور المغربي لسنة 2011 المتعلقة باستقلال النيابة العامة عن السلطة المكلفة بالعدل في بلادنا المغرب، والتي يكون من الطبيعي وجود بعض إشكاليات تنفيذية وتطبيقية ومادية، المترتبة عن

<sup>68</sup> ويستفاد من قرار المحكمة الدستورية، حسب تقرير رئيس النيابة العامة سنة 2017، أن استقلال النيابة العامة لا يعني إفلاتها من المراقبة والمحاسبة، ذلك أنها تخضع لمراقبة القضاء بالنسبة للقرارات التي تتخذها، وكذا مراقبة المجلس الأعلى للسلطة القضائية الذي تقدم له تقارير دورية بشأن تنفيذ السياسة الجنائية وسير النيابة العامة، وأضاف قرار المحكمة الدستورية، أن رئيس النيابة العامة يظل مسؤولاً عن كيفية تنفيذه للسياسة الجنائية، وذلك أساساً أمام السلطة التي عينته والمتمثلة في رئيس المجلس الأعلى للسلطة القضائية، وهو الملك.

- قرار المحكمة الدستورية رقم 19/89 في الملف عدد 19/041 المتعلق بالرقابة على مدى دستورية قانون التنظيم القضائي الصادر بتاريخ 8 فبراير 2019.

<sup>69</sup> تم حفل تسليم السلط بين الوزير المكلف بالعدل محمد أوجار والوكيل العام لدى محكمة النقض محمد عبد النبوي بصفته رئيس النيابة العامة بتاريخ 06 أكتوبر 2017، تكريساً لمبدأ فصل السلط واستقلالية القضاء.



نقل السلط من السلطة التنفيذية – التي كانت تتولى التسيير – إلى مؤسسات السلطة القضائية التي أصبحت مختصة بمقتضى الدستور والقوانين الخاصة بتسيير الشأن القضائي<sup>70</sup>.

وقد أثار تقرير رئاسة النيابة العامة لسنة 2018 أن هذه الأخيرة تحتاج لموارد مالية إضافية، للتغلب على بعض الإشكالات المرتبطة بالوسائل المتاحة لمؤسسة رئاسة النيابة العامة التي لا تمكنها من مراقبة فعالة لسير النيابة العامة لنقص الأنظمة المعلوماتية، وتعذر تطويرها، ما يجعل تتبع تنفيذ السياسة الجنائية يعرف صعوبات، لا تستطيع مؤسسة رئاسة النيابة العامة حلها بسبب عدم توفرها على الميزانية اللازمة لذلك.

وكذلك لأن وسائل العمل المتاحة للنيابات العامة بالمحاكم حالياً، تقع تحت سلطة وزير العدل المباشرة، وأشار التقرير إلى أن المصلحة العليا للعدالة تقتضي إما قبول الوزارة المكلفة بالعدل التعاون مع رئاسة النيابة العامة مالياً لتنفيذ البرامج المعلوماتية اللازمة لتتبع سير النيابة العامة بمختلف محاكم المملكة، وتحصيل الإحصائيات والمعطيات المتعلقة بعملها، وتتبع أداء أعضائها، أو تحويل هذه الصلاحيات والاعتمادات المالية التي تعطى للوزارة " لرئاسة النيابة العامة" بمقتضى القانون، لأن استقلال المؤسسة لا يمكن أن يتحقق وهي غير قادرة حتى على إنجاز مجرد برنامج معلوماتي يوفر لها الحصول على إحصائياتها وتقييم أداء قضاتها، بسبب تحكم سلطة أخرى في الوسائل المالية والإدارية اللازمة لتحقيق ذلك<sup>71</sup>.

#### المطلب الثاني: إشكاليات تنفيذ ميزانية مؤسسة رئاسة النيابة العامة

على الرغم من استقلالها عن السلطتين التنفيذية والتشريعية، مازالت مؤسسة رئاسة النيابة العامة تعترضها عدة صعوبات ومشاكل على المستوى البنوي والمادي، خاصة في الجانب المتعلق بضمان استقلاليتها، هذا ما أشار إليه التقرير السنوي لرئاسة النيابة العامة لسنة 2018، الذي توقف عند سلسلة من الإشكاليات المرتبطة أساساً بالجانب المادي بالفترة الراهنة التي يتم خلالها تنزيل استقلال النيابة العامة، باعتبارها مكوناً من مكونات السلطة القضائية المستقلة<sup>72</sup>.

وقد أشار التقرير السنوي لسنة 2018 إن بعض الإشكاليات ستظل تتطلب تدخلاً تنظيمياً وتشريعياً يحقق للنيابة العامة استقلالها المادي، ذلك أن الاستقلال المالي المحقق إلى حد الآن لا يتجاوز مقر رئاسة النيابة العامة،<sup>73</sup> كما إن الوسائل والإمكانات المادية واللوجستية التي يشتغل بها أعضاء النيابة العامة خاضعة مباشرة وبكيفية كاملة للسلطة الحكومية المكلفة بالعدل، ولا توجد لدى رئاسة النيابة العامة وسيلة فعالة للتنسيق بشأن توفير الإمكانات أو تسخيرها لفائدة المهام التي يقوم بها "أعضاء النيابة العامة" بمحاكم المملكة.

وتوقفت مؤسسة النيابة العامة عند بعض الصعوبات التي من شأنها التأثير على تدبير هذه المؤسسة للسياسة الجنائية وللسير العام للنيابات العامة بالمحاكم المملكة، لا سيما في الجانب المتعلق بالبرامج المعلوماتية التي

<sup>70</sup> تقرير رئيس النيابة العامة حول تنفيذ السياسة الجنائية وسير النيابة العامة سنة 2018، ص: 45 وما يليها.

<sup>71</sup> محمد جوهري: تحديث السياسة الجنائية في مجال العدالة، مقال منشور بجريدة الصباح عدد 5428 بتاريخ 2019/10/06.

<sup>72</sup> ووفقاً لتقرير المشار إليه سابقاً السياسة الجنائية وسير النيابة العامة لسنة 2018، فإن "الممارسة خلال السنة الأولى أباينت عن وجود بعض النقص في التنسيق بين السلطات المعنية، الذي أدى إلى اختلالات من شأنها المساس باستقلال النيابة العامة، باعتبارها جزءاً من السلطة القضائية"، مشيراً إلى أن "الجزء الكبير من الصعوبات التي تمت ملاحظتها يرجع إلى الجانب التطبيقي بالأساس، الذي يعود إلى تأويل بعض النصوص تأويلاً يمس باستقلال السلطة القضائية".

<sup>73</sup> أكد التقرير أن الاستقلال المالي لرئاسة النيابة العامة لا يسري على النيابة العامة بالمحاكم، والتي ما تزال مواردها المالية مسجلة ضمن موازنة وزارة العدل. علماً بأنه لا يوجد أي مقتضى قانوني أو تنظيمي يحدد مشاركة السلطة القضائية في وضع برامج صرف الميزانية أو تحديد آجال إنجازها، وهو ما يجعل رئاسة النيابة العامة "عاجزة بالمطلق عن تنفيذ برامجها القضائية التي تتطلب نفقات".

لا توفر للرئاسة إلى حد الآن الخدمات التي ما فتئت تعبر عن حاجتها إليها، لأن تتبع تنفيذ السياسة الجنائية سيظل يعرف صعوبات، لا تستطيع رئاسة النيابة العامة حلها بسبب عدم توفرها على الميزانية اللازمة لذلك، وكذلك لكون وسائل العمل المتاحة للنيابات العامة بالمحاكم حالياً تقع تحت سلطة وزير العدل المباشرة.

وأما بخصوص الجانب المتعلق بالتكوين، فقد صدر مؤخراً القانون رقم 37.22 المتعلق بالمعهد العالي للقضاء،<sup>74</sup> وتضمن هذا القانون الجديد تعديلات جوهرية همت بالأساس الوضع القانوني للمعهد العالي للقضاء، ومجالات اختصاصه وقواعد تنظيمه وكيفيات تسييره .

وفي هذا السياق أصبح المعهد العالي للقضاء بموجب القانون الجديد شخصاً اعتبارياً من أشخاص القانون العام يتمتع بالشخصية الاعتبارية والاستقلال المالي، وتم إسناد رئاسة مجلس إدارته للرئيس المنتخب للمجلس الأعلى للسلطة القضائية، وتمت مراجعة تشكيلة أعضاء مجلس الإدارة بما ينسجم مع الوضع الجديد للمعهد واختصاصاته.

كما تضمن القانون الجديد مقتضيات أخرى تهم مباراة الولوج إلى المعهد وامتحان التخرج، ومجالات التكوين التي يوفرها المعهد المتمثلة في التكوين الأساسي لفائدة الملحقين القضائيين، والتكوين المستمر والتكوين التخصصي لفائدة القضاة الممارسين، إضافة إلى التكوين في مجال الإدارة القضائية لفائدة المسؤولين القضائيين ونوابهم وفئات أخرى من القضاة يتم اختيارهم وفق معايير خاصة ومحددة، مع التنصيص على أن تُتَوَجَّ هذه التكوينات بشواهد تسلمها إدارة المعهد .

ومن أجل ذلك لابد من تخصيص جانب مادي من أجل تمكين مؤسسة رئاسة النيابة العامة من تنفيذ برامج التكوين المتعلقة بها بواسطة، مع إشراكها في الإشراف على وضع البرامج وتنفيذها وتقييمها.<sup>75</sup>

<sup>74</sup> الظهير الشريف رقم 1.23.60 الصادر في 23 محرم 1445 (10 غشت 2023) بتنفيذ القانون رقم 37.22 المتعلق بالمعهد العالي للقضاء، الجريدة الرسمية عدد 7228 بتاريخ 07 شتنبر 2023، ص7147.

<sup>75</sup> وعلى الرغم من هذه الصعوبات، يضيف التقرير خلال سنة 2018 بتمكن أعضاء النيابة العامة من تحقيق مردودية جيدة على المستوى الكمي، ويتجلى ذلك من إنجاز حوالي 82% من الشكايات، بينما توجد 18% الباقية قيد البحث لدى مصالح الشرطة القضائية المختلفة. وهي نتائج أحسن مما تحقق في السنة السابقة.

كما تم إنجاز حوالي 90% من المحاضر الورقية التي بلغ عددها 1369474 محضراً، في حين ظلت 10% الباقية إما قيد الدراسة أو أعيدت لإتمام البحث. ويعتبر ذلك أحسن مما تحقق في السنة السابقة سنة 2017، بالإضافة إلى تقديم ملتمسات في جميع ملفات التحقيق الإحصائي، سواء تعلق الأمر بالمطالبات بإجراء تحقيق أو بالملتمسات الختامية، ويتجاوز عددها 30345 مطالبة بإجراء تحقيق. ومن جهة أخرى أكد تقرير النيابة العامة سنة 2018 على إن "الجهود المبذولة من طرف النيابة العامة في هذا الصدد تعترضها بعض الصعوبات، ولا سيما نقص عدد أعضاء النيابة العامة، مما جعل معدل الإجراءات السنوي لكل قاض يتجاوز 6000 إجراء، مما يؤثر على جودة الإجراءات، ويحول دون تطوير الخدمات القضائية. ولذلك نوصي بتعيين ما لا يقل عن 600 قاض في النيابة العامة خلال السنوات الثلاث المقبلة (2019 و2020 و2021) راجع التقرير رئيس النيابة العامة حول تنفيذ السياسة الجنائية وسير النيابة العامة برسم سنة 2018 ، منشور في الموقع الرسمي لرئاسة النيابة العامة العامة/ <http://www.pmp.ma>."

## الخاتمة

ختاماً لم يحظ موضوع الاستقلال المادي لمؤسسة رئاسة النيابة العامة بدراسات وافية، لأن غالباً ما كان ينصب الاهتمام على استقلال القضاء بينما الدراسات التي تتناول استقلال مؤسسة النيابة العامة على هذا المستوى نادرة لا تتجاوز مسألة اختصاصاتها ودورها في تحريك الدعوى العمومية أو خصوصية تدخلها في القضايا المدنية.

وباعتبار أن موضوع ميزانية مؤسسة رئاسة النيابة العامة هو مستجد قانوني ارتأينا أن ندلي بدلونا من أجل المساهمة في النقاش القانوني الدائر بخصوص كيفية الاستقلال المادي لمؤسسة رئاسة النيابة العامة ولما إعطاء مقترحات عملية تسهل عملية تنزيله الفعلي على أرض الواقع:

- لا بد من توفير الاعتمادات المالية اللازمة للاستقلال المادي لمؤسسة رئاسة النيابة العامة بعيداً عن ميزانية السلطة الحكومية المكلفة وزارة العدل؛

- نقل الإشراف الكلي لكل ما يتعلق بوضع وتنفيذ الميزانية للرئاسة النيابة العامة بعيداً عن السلطة التنفيذية؛

- تعزيز الاستقلالية المادية لقضاة النيابة العامة بالمحاكم فيما يتعلق بالوسائل اللوجستكية التي يحتاجون لها في عملهم عن وزارة العدل وجعل ذلك يدخل في إطار تدبير مؤسسة رئاسة النيابة العامة.

لقد شهدنا منذ البداية الفعلية لمؤسسة رئاسة النيابة العامة تواصل العمل مع جميع مكونات منظومة العدالة وأن استقلاليتها لا يعني أنها انغلقت على نفسها، بدون أن تجعل لنفسها رقيباً ولا حسيباً على تنفيذ السياسة الجنائية للدولة، لأن السياسة الجنائية ليست عملية ثابتة ولا تحتاج من القاضي سوى تشغيل خبرته القانونية والقضائية لمواجهتها، بل هي نتاج لواقع دائم التحول يلزم تشخيصه أولاً لمعرفة عوامل وأسباب تجذره ومواكبة تجلياته ومتغيراته ليتسنى فيما بعد اختيار الأسلوب الملائم لمواجهته بطريقة عقلانية.

إن تنفيذ السياسة الجنائية من قبل مؤسسة رئاسة النيابة العامة يراهن على تحقيق أهداف مرضية عبر الاستمرارية بتحديد الأولويات وتنويع طرق المعالجة، وتكثيف فرص الاشتغال بشكل منفتح قادر على تحرير الذهن من الأحكام القبلية، فمكافحة الجريمة ليست فقط مسؤولية الدولة وحدها، بل هي كذلك واقع مجتمعي يؤثر على مدى وعي المواطن بمسؤوليته في التحكم في ردود فعله وتسخيرها في خدمة ما تقتضيه العدالة الجنائية من تعاون وترباط وانخراط إيجابيين، تحت إشراف ومراقبة الوكيل العام للملك لدى محكمة النقض باعتباره رئيس النيابة العامة والمسؤول القضائي الأول عن حسن سيرها، بالدفاع عن الحق العام والذود عنه، وحماية النظام العام والعمل على صيانته، متمسكاً هو وسائر القضاة العاملين تحت إمرته، بضوابط سيادة القانون ومبادئ العدل والإنصاف التي ارتأها جلالة الملك نهجاً موفقاً لاستكمال بناء دولة الحق والقانون، القائمة على صيانة حقوق وحريات المواطنين والمواطنات.

## المراجع :

- الدستور المغربي لسنة 2011
- الظهير الشريف رقم 1.17.75 صادر في 8 ذي الحجة 1438 (30 أغسطس 2017)
- الظهير الشريف رقم 1.23.60 الصادر في 23 محرم 1445 (10 غشت 2023) بتنفيذ القانون رقم 37.22 المتعلق بالمعهد العالي للقضاء، الجريدة الرسمية عدد 7228 بتاريخ 07 شتنبر 2023، ص 7147 .
- القانون التنظيمي رقم 100.13 المتعلق بالمجلس الأعلى للسلطة القضائية
- القانون رقم 33.17 المتعلق بنقل اختصاصات السلطة الحكومية المكلفة بالعدل إلى الوكيل العام للملك لدى محكمة النقض الصادر في الجريدة الرسمية عدد 6605 بتاريخ 27 ذو الحجة 1438 (18 سبتمبر 2017)،
- قرار المحكمة الدستورية رقم 19/89 في الملف عدد 19/041 المتعلق بالرقابة على مدى دستورية قانون التنظيم القضائي الصادر بتاريخ 8 فبراير 2019.
- تقرير رئيس النيابة العامة حول تنفيذ السياسة الجنائية وسير النيابة العامة سنة 2018
- خالد مصلي: علاقة النيابة العامة بالضابطة القضائية على ضوء التعديلات الأخيرة القانون المسطرة الجنائية، بحث نهاية التكوين ، الفوج 37 المعهد العالي للقضاء
- عبد الحميد متركبي : المبررات الدستورية لاستقلال النيابة العامة، مقال منشور في جريدة الصباح العدد 5428 بتاريخ 2018/10/6.
- موقع الجريدة الإلكترونية 24 ساعة، مؤرخ في 2017/11/03 على الساعة 16:41 تاريخ الزيارة 2025/02/11.
- محمد جواهر : تحديث السياسة الجنائية في مجال العدالة ، مقال منشور بجريدة الصباح عدد 5428 بتاريخ 2019/10/06.
- الموقع الإلكتروني لجريدة " كود"، الموقع الرسمي www.goud.ma ، تاريخ زيارة الموقع: 2025/02/14، على الساعة 23:00.
- الموقع الرسمي لرئاسة النيابة العامة العامة http://www.pmp.ma/ .

**واقع استخدام القيادة الرقمية في الجامعات الأردنية: سبل التفعيل والتطوير**  
The study aimed to identify the reality of the use of digital leadership in  
Jordanian universities: ways of activation and development

د. تهاني ابراهيم العلي  
جامعة عمان العربية، المملكة الأردنية الهاشمية  
Email: tahanishtayat@yahoo.com

**الملخص**

هدفت الدراسة التعرف إلى واقع استخدام القيادة الرقمية في الجامعات الأردنية: سبل التفعيل والتطوير، واعتمدت الدراسة المنهج النوعي، وقامت الباحثة بإجراء مقابلات مع (15) عضو هيئة تدريس من الجامعات الأردنية. وأظهرت نتائج هذه المقابلات أن أعضاء هيئة التدريس قدموا خمسة مقترحات لسبل استخدام القيادة الرقمية في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها شملت: إتباع استراتيجيات رقمية حديثة تلائم الواقع التعليمي في الجامعات الأردنية تتولاها القيادات التربوية، تخصيص ميزانية معينة وخاصة بالتحول الرقمي يستفيد منه كافة العاملين في الجامعات على اختلاف مستوياتهم الوظيفية، توافر قيادة نوعية فعالة ومتميزة ذات توجه تقني والإلكتروني ورقمي يواكب التغييرات المتسارعة، تعزيز مبدأ الشفافية والمساءلة والمحاسبية الرقمية وجعلها من الأساسيات في العمل الإداري والأكاديمي في الجامعات، نشر ثقافة القيادة الرقمية بين جميع العاملين في الجامعات، ودعوتهم للتكيف مع التقنيات الحديثة وتطبيقها. وأوصت الدراسة إجراء المزيد من الدراسات المتعلقة بالقيادة الرقمية في الجامعات الأردنية وربطها بتغييرات أخرى.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة الرقمية، الجامعات الأردنية، سبل التفعيل والتطوير.

**Abstract**

The study aimed to identify the reality of the use of digital leadership in Jordanian universities: ways of activation and development, The study adopted the qualitative approach, and the researcher conducted interviews with (15) members Teaching staff from Jordanian universities. The results of these interviews showed that faculty members had made five proposals for means of using Digital Leadership at Jordanian Universities from the point of view of faculty members, including: Follow modern digital strategies for the educational reality in Jordanian universities Tula it, Allocating a specific budget for digital transformation that benefits all university workers Their different job levels, the availability of an effective and distinguished qualitative leadership with a technical, electronic and digital orientation Keeping pace with the accelerating changes, strengthening the principle of transparency, accountability and digital accounting and making it one of the Fundamentals of administrative and academic work in universities. Spreading the culture of digital leadership among all university employees and inviting them to adapt to modern technologies and applied. The study recommended conducting more studies on digital leadership in Jordanian universities and linking it to other variables.

**Keywords:** digital leadership, Jordanian universities, means of activation and development.

## 1- مقدمة:

تمثل الجامعات دوراً رئيسياً وهاماً في نشر التقنية الحديثة في البيئة الداخلية لجميع أنظمتها وهيكلها من خلال مجارة التطورات التكنولوجية المعاصرة التي طرأت في الوقت الحالي، وتعد القيادة الرقمية من التطورات الهائلة وجزء من الثورة الرقمية التي ظهرت من خلال استخدام التكنولوجيا الرقمية في النظام الإداري والقيادي والإشرافي والتعليمي داخل الجامعات، مما يستدعي من القادة والعاملين والطلبة السعي لمواكبة هذا التطور السريع من خلال البدء بالانسجام مع المتطلبات الرقمية التي تخدم العملية التعليمية وتطورها وتزيد من ازدهارها، حيث أن القيادة الرقمية تعمل على تنمية مهارات العاملين وتعزيزها لأنها من العوامل الرئيسية التي تسهم في تشكيل طابع العلاقات الإدارية الناجحة داخل الأقسام، والتالي تحقيق الأهداف العامة للجامعات.

تعتبر القيادة الرقمية من الموضوعات الرئيسية التي نالت اهتمام العلماء والباحثين في مجال التربية والتعليم بكافة أنواعه، ومؤشر دال على مدى تحقيق الأهداف الجامعية، ومدى قدرتها على مواكبة التطورات التقنية والرقمية والتكنولوجية التي ظهرت في البيئات التعليمية وأصبحت حاجة ملحة يجب اللجوء إليها واستثمارها بما يعود بالمنفعة على النظام التعليمي الجامعي، حيث تسعى الجامعات بكافة أنواعها الحكومية والخاصة إلى تبني القيادة الرقمية في عملياتها الإدارية التعليمية والتنظيمية، وتقديم الدورات التدريبية لجميع العاملين فيها من أجل تنمية مهاراتهم التقنية في هذا المجال (Jami, 2017)، كما وأضافت العلي (2024) إلى أنه من الواجب على الجامعات تفعيل التكنولوجيا الحديثة بكافة أشكالها في العملية التعليمية وابتكار آليات حديثة تسهم في تعزيز استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي لخدمة القادة في الجامعات.

وبناء على التطور الذي تشهده البيئات التعليمية في ضوء العولمة التقنية، فإنه يجب على الجامعات توفير كافة المستلزمات والمتطلبات التقنية التي يحتاجها العاملين من أجل مساعدتهم على القيام بالأعمال والواجبات والمهام الموكلة إليهم (Abhijit Guha, 2014)، وذلك من أجل مساعدة القادة والعاملين فيها على استخدام القيادة الرقمية بصورتها الصحيحة التي تتسم بطابع التميز والابتكار والريادة في جميع العمليات الإدارية والتعليمية، مما يساعد الجامعات على سهولة التكيف مع هذه المتغيرات الرقمية الحديثة، ورسم سياساتها التعليمية وفق الأهداف المرسومة، والمخطط لها، ضمن الخطط والأهداف الحالية والمستقبلية، الأمر الذي يؤدي إلى قيادة رقمية سليمة تنسجم مع الحاجات الأساسية وتحقيق الجودة الشاملة وفق معايير فنية تقنية عالية تواكب مستجدات العصر الحالي (سدران، 2021).

ولقد أدركت الجامعات الأردنية أهمية تفعيل القيادة الرقمية في بيئاتها الإدارية والتعليمية، ودورها في عمليات الإدارة والقيادة، وانعكاساتها على العملية التعليمية برمتها، حيث أن توظيف الجامعات للمنظومة التقنية المتمثلة بتكنولوجيا الاتصالات والمعلومات التي تدار بواسطة الحاسب الآلي والشبكة العالمية للمعلومات والاتصالات (الإنترنت)، والتي بدورها عملت على إحداث نقلة نوعية هائلة في النظام التعليمي (الخضري، 2019)، حيث ساهمت القيادة الرقمية في الدعم والمساندة للإدارة من خلال تبسيط الإجراءات الإدارية وإزالة الغموض والازدواجية، وتسهيل عملية الحصول على المعلومات اللازمة، وتمكين القادة من اتخاذ القرارات دون خوف أو تردد، مما يؤدي إلى اختصار الوقت والجهد والتكلفة، وتحقيق التناغم بين وظائف القيادة في تقديم خدمات ابتكارية جديدة تأخذ طابع التطوير والتغيير والإصلاح الجذري الشامل، من خلال التخلي عن الأساليب التعليمية المعتمدة على الروتين الحياتي واليومي، وتتحول إلى الأساليب المتمركزة على التحول الرقمي، بتوظيف المهارات التقنية، والقدرة على التعلم خارج الأطر والنظم التعليمية



الرسمية المعتادة، حيث يمكن الوصول إلى النتائج المتوقعة خلال تطبيق القيادة الرقمية من قبل القادة في الجامعات التي تسعى للنهوض بالمنظومة التعليمية وفق التطورات المعاصرة (الفضلي، 2019).

ومن خلال الوقوف على واقع الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة في الأردن، لوحظ أنها جميعا تسعى جاهدة لممارسة القيادة الرقمية في نظامها التعليمي المتبع، وذلك إدراكا من الجامعات بأهمية القيادة الرقمية في تحقيق أهدافها وغاياتها وتطلعاتها التي تم وضعها والتخطيط لها بطرق استراتيجية وعلمية محددة وواضحة، وأن القيادة الرقمية تعد من المقومات الأساسية للجامعات الناجحة والفعالة والتي لها ميزتها التنافسية وسمعتها الريادية بين نظيراتها من المؤسسات التعليمية، وأنها من الاتجاهات المعاصرة في العملية التعليمية التي تم ممارستها ودخولها النظام التعليمي وإجراء كافة التغييرات والتعديلات التي تساعد الجامعات على النهوض ومواكبة عمليات الإصلاح، وأن العنصر البشري الموجود في الجامعات له الدور الأكبر في توليه ممارسة القيادة الرقمية بكل فعالية، وهو المسؤول الأول عن نجاح الجامعات في تطبيقها بالشكل الأمثل لتحقيق الأهداف الموضوعية، وتحقيق الجامعات لأهدافها التي وجدت من أجلها وسعت إلى تحقيقها بكافة الوسائل والسبل، لذلك جاءت هذه الدراسة لمحاولة الكشف عن واقع استخدام القيادة الرقمية في الجامعات الأردنية وسبل تفعيلها وتطويرها في البيئات الإدارية والتعليمية المختلفة داخل جامعاتهم.

## 2- الخلفية النظرية والدراسات السابقة:

ظهرت العديد من التطورات والتغييرات الحديثة في الجامعات الأردنية، وشملت جميع جوانب العمل والتعليم في كافة الأقسام والهيكل الإدارية والتنظيمية داخل بيئات العمل الجامعي، حيث بدأ القادة يمارسون أعمالهم وواجباتهم بكل دافعية من أجل العمل على تذليل العقبات والأزمات التي تعيق سير الجامعات نحو تحقيق أهدافه.

وللقادة دورا هاما ومتميزا بسعيهم إلى استخدام كفاءاتهم العلمية والعملية، وخبراتهم في المجال التعليمي والتربوي، ولهذا تعد كفاءة القادة من أهم الأمور التي يتوجب التركيز عليها والاهتمام بها، حيث من المهم التركيز على التطور الذاتي والمهني لهم، والسعي إلى تحسين عمليتي التعليم والتعلم والوصول بمستوى عالٍ من القيادة التي تسهم في توفير ظروف جيدة، ومناخ مناسب لتحسن من أدائهم، وتحفزهم نحو عمل إداري وأكاديمي مناسب وملئم للأهداف التعليمية العامة لكافة الجامعات الناجحة (عيسى، 2018).

ويعرف الذهلي والخروصي والشعيلي (2021، 85) القيادة الرقمية بأنها: "الوصول إلى المعلومات، والاتصالات مع الأعضاء الآخرين في المؤسسة، لتعزيز التعاون فيما بينهم".

وتستنتج الباحثة أن القيادة الرقمية تعود بالدرجة الأولى للقوى البشرية العاملة في الجامعات، وهي التحول نحو ثقافة المعرفة وهي الاستخدام التقني الرقمي، حيث يشهد عالمنا تحولات وتغيرات متكررة ودائمة ومتعاقبة في تركيب المجتمعات والمؤسسات التعليمية وغيرها، وعن طريقهم يتم اعتماد أسلوب التنمية المستمرة والتطوير نحو مستقبل أفضل، وأن قدرة القادة على مواكبة التغييرات يقود نحو جامعات ناجحة وفعالة، وأن القيادة الرقمية تعمل على تحسين وتجويد الأداء لتتخذ منحى الأفضلية التي تساعد على تحسين الإنتاجية والمخرجات.

## 1.2 صفات القادة التربويين

ومن أبرز الصفات التي يجب على القائد امتلاكها، كما ورد عن الخواج (2017)، والمتمثلة بالآتي:

- أن يمتلك القائد المهارات الفنية والسمات الشخصية التي تتلائم مع هذا المسؤولية الفردية والجماعية.
- أن يتحلى القائد باحترام كافة العاملين في بيئة العمل، ويكون عادلاً ويمارس العدالة والنزاهة والشفافية.
- أن يمتلك القائد قوة التأثير في الأقران، والوصول إلى الانجاز المطلوب.
- أن يتمتع القائد بشخصية قيادية في القضايا المتعلقة بالعملية التعليمية والتربوية.
- أن يتمتع القائد بالكفاءة والذكاء العالي، والنظرة للمستقبل، والقدرة على التحليل، والمرونة، وحل المشكلات، والمثابرة، والقدرة على إدارة الأزمات، والتكيف وقبول التغيير.

## 2.2 أهمية القيادة الرقمية

للقيادة الرقمية أهمية كبيرة في عمليات التجديد والتغيير، فهي تدخل في عملية الإبداع، من أجل ضمان أداء أكثر كفاءة وفعالية، فهي تعمل على تطوير مهارات القادة والعاملين، وتزيد من خبراتهم التقنية والإلكترونية، وزيادة قدراتهم للقيام بالعمليات الإدارية والتنظيمية، ووجود أدوات اتصال سريعة وفعالة تساعد على سهولة أداء الواجبات، وتكمن أهمية القيادة الرقمية في تكوين قادة قادرين ومتكبين من أداء أدوارهم الوظيفية على أكمل وجه، وإطلاعهم على كل ما هو جديد وله علاقة وثيقة بعملهم ومهامهم باعتبارهم جزء من البيئة الجامعية، وأنهم يمثلون الجامعة بقيمتها واستراتيجيتها وقدرتها التنافسية (الخطيب، 2020)، والقيادة الرقمية تُنظم طاقات القادة وجهودهم، لتتصب في إطار خطط الجامعة ورؤيتها رسالتها، بما يُحقق الأهداف المستقبلية لها ويضمن نجاحها، كما تعمل بشكل دائم على تدعيم السلوك الإيجابي للأفراد والمجتمعات، لإيجاد مناخاً أفضل للعمل والإنتاج الهادف واستشراف المستقبل، ووضع التصورات المستقبلية وتطويرها، وحل أي مشكلات مستقبلية متوقعة قد يواجهها، بالإضافة إلى إحداث تغييرات نوعية في أنماط ومستويات الخدمة التعليمية المقدمة للطلبة والمجتمع المحلي المحيط، ونشر ومواكبة المواضيع على جميع المستويات المحلية والإقليمية والعالمية المرتبطة بالمنظومة التعليمية، في ضوء استخدام وتطبيق القيادة الرقمية على مستوى من الرقي والتقدم والنمو بجميع المجالات المتعددة (Natalia, 2016).

## 2.3 أهداف القيادة الرقمية

تهدف القيادة الرقمية إلى الإرتقاء بالجامعات على جميع مستوياتها، وتحسين كفاءتها، وإيجاد ثقافة تعليمية إيجابية نحو المنظومة الرقمية، وتجويد الأداء والنتائج في العمل، واستخدام المصادر الرقمية في العمل، وتقليل الأخطاء وتجنب عدم تكرارها، وإنجاز المعاملات الإدارية دون تعقيد، وتفعيل تأثير القادة على الآخرين وتحفيزهم على استخدام التقنية الرقمية، وإشباع الحاجات التكنولوجية (الجهني، 2019)، كما تهدف القيادة الرقمية إلى الترتيب والتنظيم والتنسيق في الممارسات التربوية والتعليمية وتحسينها، وتجويد التعاون والتشارك والتوافق وجعل القادة متوحدون مع بعضهم البعض، والمحافظة على تكوين العلاقات الإنسانية فيها بغاية تحقيق الغايات المرجوة، لاستغلال كل الإمكانيات المادية والبشرية للوصول إلى الأهداف التربوية، مما ينتج عن ذلك اختصار الوقت والجهد والمال، وتوفير بيئة عملية تخلق من التعقيدات التي تعيق تحقيق الأهداف للجامعات مع احتوائها لجميع عناصر القيادة الرقمية المتمثلة بالخطة الرقمية والعنصر البشري والأجهزة الالكترونية الحديثة (الأقطش، 2019).

## 2.4 أبعاد للقيادة الرقمية

تتمثل أبعاد القيادة الرقمية كما ذكرها العشماوي والعصيمي (2021) بالآتي:

- الرؤية الواضحة: يجب أن تمتلك القيادة الرقمية رؤية واضحة ومحددة لا ينتابها أي غموض أو فوضى أو تشويش، وإنما تتمتع بالشفافية والقدرة على تحقيق الغايات.
- الكفاءة : يقصد بها الإلمام بمهارات وقدرات وخبرات فعالة، يستطيع القائد من خلالها الوصول إلى أعلى مستويات الأداء المتميز والمتمرس.
- الإنجاز: ويقصد به امتلاك سمات تساعد على تحقيق الأهداف المبتغاة , وهي خصائص إيجابية للقادة يتمتعون بها, ويتميزون بها عن غيرهم.

## 2.5 العوامل المؤثرة على القيادة الرقمية

تتعدد العوامل التي تؤثر على القيادة الرقمية ومنها: العوامل الإدارية، والعوامل الشخصية، والعوامل التنظيمية (غبور، 2015)، ولعل من أبرز هذه العوامل أيضا كما ورد عن (Strycker, 2016)، ما يتمثل بضعف استخدام التقنيات الحديثة، وقلة الدورات التدريبية المتاحة، وغياب الخطط والأهداف، وعدم المشاركة في التخطيط وصنع القرار، واختلاف مستويات الأداء، وضعف البرامج والأساليب التي بدورها تسهم في ترقية مستوى الأداء والتقييم، ومشكلات الرضا الوظيفي، وضعف السياسات وغموضها.

## 2.6 انعكاسات القيادة الرقمية على الأوساط الجامعية

تظهر انعكاسات القيادة الرقمية في الجامعات بين القيادات فيما بينهم من جهة، وبين القيادات والعاملين والمجتمع المحلي من جهة أخرى، وتتجلى الانعكاسات في الشفافية في إجراءاتها وتوجهاتها وسياساتها الإدارية والتربوية في الجامعات، وتعريف العاملين بأهداف الجامعة ورؤيتها، وبالتالي رفع روح الولاء والانتماء لدى العاملين وزيادة الروح المعنوية لديهم، وتوسيع دائرة العلاقات الإنسانية، وزيادة إنتاجيتهم، والدافعية لديهم عند معرفتهم بكل ما يدور في الجامعة والبيئة المحيطة بها والمتعلقة بجميع عناصرها (وهيبة، 2019)، وهذا يقود إلى وضوح الأنظمة والإجراءات داخل الجامعة، ووضوح الغايات والأهداف في عمل الجامعة، وخلق بيئة تكون فيها المعلومات المتعلقة بالظروف والقرارات والأعمال الحالية مفهومة وواضحة وشفافة، وجعل القرارات المتصلة بالسياسة معلومة ومعلنة للجميع، وحفظ البيانات والمعلومات وسهولة استرجاعها، مما يؤدي إلى إرتقاء في العمليات الإدارية والتربوية داخل بيئات العمل في الجامعات (القحطاني، 2020).

وتستنتج الباحثة من خلال دراستها لواقع القيادة الرقمية في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة أن القيادة الرقمية تمس العملية الإدارية والتعليمية بكافة جوانبها، وتعمل على إحداث توازن بين العملية التعليمية والمنظومة الرقمية ككل، وتساعد القادة والعاملين في تأدية المهمات المناطة لهم، وعلى القادة في هذه الجامعات أن يعملوا بكل نزاهة وعدالة وشفافية ومساءلة ورقابة وبشكل متوقع ومفهوم وواضح بعيدا عن الغموض، حيث أن القيادة النزيهة والناجحة تنشر معلومات عن أدائها وقراراتها وسياساتها بشكل شفاف، كما أن القيادة الرقمية الناجحة تعمل على قبول التغيير ومواجهته بطرق وأساليب واستراتيجيات فعالة، وتلتزم بالمعايير والأنظمة والتشريعات والقوانين وغيرها من السياسات الإدارية والتربوية التي تهم القادة والعاملين في الجامعات ولها ارتباط وثيق في التقنيات الحديثة.

كما أن سبل تفعيل والتطوير للقيادة الرقمية في الجامعات تمثل خطة رقمية تحتوي المعلومات والاتصالات وكل ما يخدم القادة في العملية التعليمية تشمل كافة الوسائل والأجهزة الحديثة، حيث أن القادة هم من يسعون لتوظيف القيادة الرقمية في المنظومة التعليمية في الجامعات من أجل مساعدتها على تحقيق أهدافها وتطلعاتها، وتفعيل الإدارة التشاركية والثقة والتمكين، التي انعكست على الجامعات في ملامح التفويض ومنح الصلاحيات المصادقية، والانفتاح على الواقع الرقمي والتقني والتكنولوجي، لذلك يجب على القادة في الجامعات أن يمارسوا القيادة الرقمية التي تحوي المعلومات، والمشاركة، وهم الأساس لأي تطور وتقدم في المجتمع وفق معايير عالمية واضحة ومحددة في الجامعات، للوصول بالنظام التعليمي والإداري إلى مستوى متميز وفعال.

### 3- الدراسات السابقة:

هناك العديد من الدراسات التي تناولت موضوع القيادة الرقمية، وتم ترتيبها حسب التسلسل الزمني من الأقدم إلى الأحدث:

وأجرى زهونج (Zhong) 2016، دراسة هدفت إلى قياس مدى فاعلية القيادة الرقمية في دعم التعليم من خلال تفعيل الاتصالات والتعاون بين الكادر التعليمي في المدارس التي تم إجراء الدراسة عليها في ولاية مسيسيبي واتبعت الدراسة المنهج الكمي النوعي، تم استخدام المقابلة والملاحظة والاستبانة أدوات لجمع المعلومات، حيث تم مقابلة وملاحظة (10) من مديري المدارس، وشارك (254) معلما في الإجابة عن الاستبانة، أظهرت النتائج في المرحلة النوعية أن المديرين استخدموا طرقا مختلطة لدعم تواصل المعلمين والتعاون بشأن تطبيق CCRS، بما في ذلك الاجتماعات الرسمية، وتعاون المجموعات، والتدريبات، ووسائل التواصل الاجتماعي، والموقع الإلكتروني، والتعلم عبر الإنترنت، والتدريس الرقمي، والتطوير المهني المخصص ونمذجة الزملاء والإدارة الرقمية وجمع وتفسير البيانات الرقمية، وتعزيز المواطنة الرقمية وتصفية الموقع. كما أظهرت المرحلة الكمية أن المدراء كانوا أكثر فاعلية في دعم التطوير المهني والمواطنة الرقمية فيما يتعلق بتطبيق CCRS، ومع ذلك، كان المدراء أقل فاعلية في دعم القيادة ذات الرؤية، وثقافة تعلم العصر الرقمي، والتحسين المنهج فيما يتعلق بتطبيق CCRS.

أما دراسة الشهري (2018) هدفت إلى التعرف على القيادة الالكترونية، وأهم تحدياتها، وخصائص الكيانات الالكترونية الناشئة عن تقنيات الاتصالات والمعلومات وخصائص القادة الالكترونيين، كما تطرقت لمنهج عملي مقترح لتطبيق القيادة الالكترونية بنجاح، تم استخدام الأسلوب المكتبي في جمع البيانات والمعلومات، كما استخدم أسلوب العرض والتحليل الوصفي للإجابة عن أسئلتها وتقديم المنهج العملي المقترح لتبنيها، ومن نتائجها أن هناك تنامي ملحوظ في الكيانات الالكترونية المعتمدة على تقنية الاتصالات وأن الحاجة لا زالت كبيرة للقيادة الأكاديميين.

كما هدفت دراسة الطائي (2019) التي أجريت في العراق إلى استقصاء أثر القيادة الرقمية في تبني الثقافة التنظيمية لدى الموظفين العاملين بمديرية تربية محافظة النجف بالعراق، وتم استخدام المنهج الوصفي، وتمثلت الأداة في استبانة تم توزيعها على عينة مكونة من (85) موظفا، تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وقد أظهرت النتائج حصول محور القيادة الرقمية على درجة متوسطة، كما أظهرت وجود علاقة ارتباط إيجابية، كما أن هناك تأثيرا إيجابيا كبيرا للقيادة الرقمية على تحقيق الثقافة التنظيمية، وأن تطبيق القيادة الرقمية بمثابة الجسر الذي من خلاله تستطيع المديرية أن تخلق وتنمي ثقافة قوية لدى موظفيها.

وهدفت دراسة آل تويم (2019) بالسعودية التعرف على درجة تطبيق القيادة الرقمية في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر القيادات التربوية، تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، وتكونت عينة الدراسة من (102) قائداً وقائدة، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، حيث أظهرت النتائج أن أفراد الدراسة من القيادات التربوية يرون أن القيادة الرقمية في وزارة التعليم مطبقة بدرجة (متوسطة)، كما يوجد هناك تقارب في موافقة أفراد الدراسة على عبارات محور "مستوى تطوير العمل الإداري في وزارة لتعليم من وجهة نظر القيادات التربوية، كما أظهرت عدم وجود فروق بين متغيرات عينة الدراسة.

حيث هدفت دراسة هيرو (2020) Hero، إلى استكشاف القيادة الرقمية للمدير، وتأثيرها على الكفاءة التقنية للمعلمين؛ والكشف عن فهم تأثير القيادة الرقمية للمدير في الكفاءة التقنية للمعلمين في المدارس الابتدائية العامة في مقاطعة أوباندو، بوالكان في نيجيريا، تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وتكونت عينة الدراسة من (105) معلماً ومعلمة، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أهمية اتفاق المعلمين على القيادة الرقمية التي يمتلكها مدراءهم، وإن يتقن المعلمون استخدام التكنولوجيا في عملية التدريس والتعلم، وباستخدام تحليل الانحدار أوضحت الدراسة أن القيادة الرقمية للمدير لا تؤثر بشكل كبير على الكفاءة التكنولوجية للمعلمين.

أجرت أبو حية (2021) دراسة في فلسطين هدفت إلى معرفة درجة ممارسة القيادة الرقمية لدى مديري مدارس الأونروا بالمحافظات الجنوبية لفلسطين وسبل تحسينها، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (522) معلماً ومعلمة، وأظهرت النتائج استخدام الاستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة، وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة القيادة الرقمية هي متوسطة، كما أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة بين متوسطات تقديرات العينة تعزى لمتغيرات الجنس، والمرحلة التعليمية للمدرسة، وعدد سنوات الخدمة، والمؤهل العلمي والتخصص.

وهدفت دراسة الذهلي والخروصي والشعيلي (2021) في سلطنة عمان الكشف عن درجة توظيف مديري المدارس في سلطنة عمان للقيادة الرقمية من وجهة نظر المديرين أنفسهم، تم استخدام المنهج الوصفي، حيث تكونت عينة الدراسة من (207) مديراً ومديرة، ثم استخدام الاستبانة أداة للدراسة، حيث أظهرت نتائج الدراسة أن درجة توظيف مديري المدارس في سلطنة عمان للقيادة الرقمية (ككل) ومجالاتها من وجهة نظر المديرين أنفسهم (مرتفع)، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق بين المتوسطات الحسابية لدرجة توظيف مديري المدارس في سلطنة عمان دالة إحصائياً للقيادة الرقمية (ككل) ومجالاتها من وجهة نظر المديرين أنفسهم، تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل الدراسي).

هدفت دراسة زابي وبعطيش (2021) إلى إبراز دور القيادة الاستراتيجية من خلال أبعادها الخمسة في تحقيق التحول الرقمي، تكون مجتمع الدراسة من إطار جامعة بوضياف والممثلين للقيادة الاستراتيجية والبلغ عددهم (36) إطار، وتم استخدام المنهج التحليلي الوصفي، وأشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباط وتأثير قوية بين أبعاد القيادة الاستراتيجية والتحول الرقمي، وهذا ما تم التوصل إليه من المقابلة التي تمت مباشرة مع القائد الاستراتيجي والممثل في شخص مدير الجامعة الذي أثنى على نتائج الدراسة بكثير من التعليمات والتحليلات على النتائج المتحصل عليها.

### 3.1 التعقيب على الدراسات السابقة

بحدود علم الباحثة لم تتوفر أي دراسة تناولت موضوع واقع استخدام القيادة الرقمية في الجامعات الأردنية: سبل تفعيل والتطوير بشكل مباشر، إلا أن معظم الدراسات التي استطاعت الباحثة الحصول عليها تتشابه نوعاً ما مع موضوع الدراسة ضمناً مثل دراسة هيرو (2020, Hero)، ودراسة الذهلي والخروصي والشعيلي (2021)، ويلاحظ أن الدراسات السابقة تناولت ضمناً المتغير الرئيس للدراسة (القيادة الرقمية)، إلا أن أهدافها وعينتها ومجتمعها والبلدان التي أجريت بها الدراسة يختلف واقعها ومجتمعها وعينتها عن بلد وموقع الدراسة الحالية بالإضافة إلى أهدافها مثل دراسة آل تويم (2019)، ودراسة زابي وبعطيش (2021)، وقد تمت الاستفادة من هذه الدراسات في تطوير أداة جمع المعلومات، والتعرف على نتائجها ومقارنتها بنتائج البحث الحالي واستخدم المعالجات الإحصائية المناسبة، وفي تدعيم بعض الآراء المتعلقة بالإطار النظري لذلك تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة أنها قامت بدراسة واقع استخدام القيادة الرقمية في الجامعات الأردنية: سبل تفعيل والتطوير، للعام الدراسي (2022/2023).

#### 4- مشكلة الدراسة

تتعرض الجامعات لكثير من التحديات والتغيرات التي تحول دون تحقيق أهدافها، كما أنها تحتاج إلى ضرورة مواكبة تغييرات العصر الحالي والثورة المعرفية والتقنية والتكنولوجية، ورغم سعي الجامعات إلى الالتحاق بموكب التقنية الحديثة المتعلقة بالمعلومات والاتصالات إلا أنها ما زالت تعاني من بعض العراقيل التي تقف في وجهها من أجل مواكبة المستجدات الرقمية وتحقيق أهدافها الحالية والمستقبلية.

ومن خلال ملاحظة الباحثة لواقع القيادة الرقمية في الجامعات الأردنية وجدت أن الجامعات الأردنية تختلف في مدى ممارسة القيادة الرقمية فيها، وذلك نظراً لاختلاف البيئة التعليمية، والثقافة والتنظيمية، وقد أجمعت الكثير من الدراسات على تباين الجامعات في ممارستها للقيادة الرقمية كدراسة الشهري (2018)، ودراسة آل تويم (2019)، ودراسة الطائي (2019)، لذلك جاءت الدراسة لمعرفة واقع استخدام القيادة الرقمية في الجامعات الأردنية وسبل تفعيلها وتطويرها.

#### 4.1 أسئلة الدراسة

سعت الدراسة للإجابة عن السؤال الآتي:

السؤال الأول: ما سبل تفعيل وتطوير القيادة الرقمية في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها؟

#### 4.2 أهمية الدراسة

يتوقع أن يستفيد من نتائج هذه الدراسة كل من:

- رؤساء الجامعات حيث ستزودهم بتغذية راجعة عن سبل تفعيل وتطوير القيادة الرقمية في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة مما يساعدهم على تفعيلها وتوظيفها في الجامعات.
- القادة الأكاديميين والتربويين حيث سيكون لديهم دراسات حديثة يمكن الاستفادة من نتائجها وتوصياتها من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة وقبول التغييرات التقنية الحديثة.
- الباحثين التربويين حيث سيتوفر لديهم مرجعاً قيماً للقيام بدراسات مشابهة في نفس الموضوع يمكن الرجوع إليه وقت الحاجة بكل يسر وسهولة لإثراء دراساتهم.



### 4.3 أهداف الدراسة

سعت هذه الدراسة إلى التعرف على الآتي:

التعرف إلى سبل تفعيل وتطوير القيادة الرقمية في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة، وذلك لمواكبة التغييرات التكنولوجية الحديثة ومدى ملائمتها لواقع الجامعات الأردنية من أجل الإرتقاء بمستوى التربية والتعليم في الجامعات.

### 4.4 مصطلحات الدراسة

تحدد الدراسة في المصطلحات الآتية:

القيادة الرقمية هي: "مجموعة عمليات ذات تأثير اجتماعي بواسطة تكنولوجيا المعلومات المتقدمة لإنتاج تغيير في المواقف والمشاعر والتفكير والسلوك والأداء معاً لأفراد والمجموعات أو المؤسسات" (الحربي، 2020، 150).

وتعرف القيادة الرقمية إجرائياً في هذه الدراسة بأنها القدرة على استخدام الوسائل التقنية الحديثة في عمليات إدارة الجامعات والقيام بالأعمال الموكلة للقيادة بكل يسر وسهولة وفقاً للتطورات والتغييرات التي طرأت في الأونة الأخيرة على البيئات الجامعية.

### 4.5 حدود الدراسة ومحدداتها

تحدد نتائج الدراسة في ضوء الحدود الآتية:

- الحد الموضوعي: اقتصرته هذه الدراسة على التعرف على واقع استخدام القيادة الرقمية في الجامعات الأردنية وسبل تفعيلها وتطويرها.
- الحد البشري: اقتصرته هذه الدراسة على عينة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية: وهي (جامعة اليرموك، جامعة العلوم والتكنولوجيا، جامعة إربد الأهلية، جامعة جدارا، جامعة البلقاء التطبيقية / كلية إربد الجامعية والحصن الجامعية).
- الحد المكاني: تم تطبيق هذه الدراسة في الجامعات الواقعة ضمن حدود محافظة إربد.
- الحد الزمني: تم إجراء هذه الدراسة خلال العام الدراسي 2023/2022.

### 4.6 محددات الدراسة

تحدد إمكانية تعميم نتائج هذه الدراسة بالخصائص السيكومترية لأدواتها (خصائص الصدق، والثبات).

### 5- الطريقة والإجراءات

5.1 منهج الدراسة: تم استخدام المنهج النوعي.

5.2 مجتمع الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة في محافظة إربد للعام الدراسي 2023 / 2022 والبالغ عددهم (2647) عضو هيئة تدريس حسب إحصائيات التعليم العالي للعام الدراسي 2021م.

5.3 عينة الدراسة: قامت الباحثة باختيار عينة عشوائية من (15) عضو هيئة تدريس في الجامعات الموجودة في محافظة إربد لإجراء مقابلات معهم للإجابة عن سؤال الدراسة.

5.4 أداة الدراسة: تم وضع أسئلة لإجراء مقابلات مع عينة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية في محافظة إربد والبالغ عددهم (15) عضو هيئة تدريس، للكشف عن واقع استخدام القيادة الرقمية في الجامعات الأردنية وسبل تفعيلها وتطويرها.

5.5 متغيرات الدراسة:

اشتملت الدراسة على المتغيرات الآتية:

5.6 المتغيرات الرئيسية:

5.7 القيادة الرقمية في الجامعات الأردنية.

6- الأساليب والمعالجات الإحصائية

- للإجابة عن سؤال الدراسة تم إجراء مجموعة من المقابلات مع أعضاء هيئة التدريس ومن ثم تحليل مضمون هذه المقابلات واستخراج التكرارات والنسب المئوية .

7- نتائج الدراسة ومناقشتها

للإجابة عن سؤال الدراسة الذي نص على: " ما سبل تفعيل وتطوير القيادة الرقمية في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها؟"

للإجابة عن هذا السؤال تم تحليل مضمون المقابلات التي تم إجراؤها مع (15) عضو هيئة تدريس من جامعات محافظة إربد، تم اختيارهم بصورة قصدية بواقع ثلاثة من كل جامعة لضمان تمثيل جميع الجامعات. وقد تم اعتماد مضمون الفقرة كوحدة للتحليل وبعد ترميز الإجابات وتجميعها، خرجت الباحثة بسبل تفعيل وتطوير القيادة الرقمية في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها على النحو الآتي:

1. المقترح الأول: إتباع استراتيجيات رقمية حديثة تلائم الواقع التعليمي في الجامعات الأردنية تتولاها القيادات التربوية: وقد جاء هذا المقترح على لسان (14) عضو هيئة تدريس من أفراد عينة المقابلة أي بنسبة (93%) من أفراد العينة.

وتعزو الباحثة مجيء هذا المقترح بالمرتبة الأولى ربما إلى شعور العاملين بضعف في التقنيات الالكترونية الحديثة التي يتوجب استخدامها في بيئة العمل الجامعية، وقلة الدافعية والتشجيع على العمل التقني بسبب نقص المستلزمات، بالإضافة إلى ضعف المهارات والخبرات التكنولوجية في ضوء التغيرات السريعة الحاصلة في الجامعات.

2. المقترح الثاني: تخصيص ميزانية معينة خاصة بالتحول الرقمي يستفيد منه كافة العاملين في الجامعات على اختلاف مستوياتهم الوظيفية: وقد جاء هذا المقترح بشكل أو بآخر على لسان (13) من أفراد عينة المقابلة أي بنسبة (86%) من أفراد العينة.

حيث يرى هؤلاء بأن كثير من جوانب عدم تفعيل القيادة الرقمية في الجامعات يعود إلى عدم استغلال الموارد المتاحة بالشكل الصحيح والأفضل، وسوء استخدام التكنولوجيا في الوقت والزمن المناسب، وعدم

العدالة في تلقي العاملين للدورات التدريبية الخاصة بالتحول الرقمي, وعدم توفير أجهزة وشبكات المعلومات والاتصالات الداخلية والخارجية اللازمة, وخلل في صيانة البنية التحتية والأجهزة الإلكترونية والبرامج التكنولوجية, وأن هناك عجز في الميزانية المخصصة, والدعم المادي الذي يمكن أن يدعم هذه التقنيات الحديثة.

3.المقترح الثالث: توافر قيادة نوعية فعالة ومتميزة ذات توجه تقني والإلكتروني و رقمي يواكب التغييرات المتسارعة, وقد جاء هذا المقترح بشكل أو بآخر على لسان (11) من أفراد عينة المقابلة أي بنسبة (73%) من أفراد العينة.

حيث يرى البعض أن البيئات الجامعية تفتقر من وجود قادات لديها العديد من المهارات والقدرات الكامنة والخبرات العلمية والعملية والكفاءة, ونقص في الخبراء المختصين في مجال القيادة الرقمية , وإن وجدت فإن بيئة العمل لا توفر لها الامكانيات اللازمة لتفعيل كفاءتها بالطريقة المثلى, وأن هناك غموض في فهم وإدراك العاملين لمفهوم القيادة الرقمية وكيفية تفعيلها وتطويرها بشكل متقن.

4.المقترح الرابع: تعزيز مبدأ الشفافية والمساءلة والمحاسبية الرقمية وجعلها من الأساسيات في العمل الإداري والأكاديمي في الجامعات: وجاء هذا المقترح على لسان (10) من أفراد عينة المقابلة أي بنسبة (66%) من أفراد العينة.

وقد يعزى مجيء هذا المقترح إلى غياب دور القيم في العمل الجامعي, ومحدودية الثقة في التعاملات الرقمية, بسبب التشتت في المعايير الأخلاقية والمهنية وعدم ثباتها, وبالتالي شيوع الانحلال الأخلاقي, وهدم القيم والفضائل مما يؤثر على الالتزام والانضباط بأخلاقيات العمل المؤسسي داخل الجامعات.

5.المقترح الخامس: نشر ثقافة القيادة الرقمية بين جميع العاملين في الجامعات, ودعوتهم للتكيف مع التقنيات الحديثة وتطبيقها: وقد جاء هذا المقترح من (9) من أفراد عينة المقابلة أي ما نسبته (60%).

وقد يُعزى هذا المقترح إلى جهل العاملين للدور في تكوين الرؤية الواضحة للجامعات حول القيادة الرقمية, وعدم القدرة على إحداث التغييرات في الأنماط التنظيمية, وصعوبة إقامة العلاقات بين العاملين وغيرهم داخل الجامعات وخارجها, وعدم المشاركة في اتخاذ القرارات وخلل في الهرمية في المستويات والتمسك بها بشكل لا يتلائم مع طبعة العمل, وخلل في استكشاف الطرق الجديدة في العمليات الإدارية والتنظيمية.

وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة الشهري(2018), ودراسة هيرو (2020) Hero,, ودراسة زابي وبعطيش (2021), والتي جاءت بدراسة القيادة الرقمية في المؤسسات التعليمية.

## 8- الخلاصة

وتستخلص الباحثة بأن القيادة الرقمية في الجامعات الأردنية تمثل دوراً هاماً لكونها تمثل إحدى الآليات والأساليب المتطورة في علاج العديد من المشكلات التعليمية والإدارية التي تواجهها وتطراً خلال تنفيذ أهدافها، وتمثل السبل التي تم التوصل إليها قيمة في المنظومة الرقمية للقادة والعاملين، قبل أن تكون مجرد آليات تستخدم لتحقيق الغايات، والمشاركة الجماعية التي تزيد من الفهم المتبادل بين جميع أطراف العملية التعليمية، حيث أنها تزيد من فرص التعاون لحل المشكلات الطارئة والمستجدة التي تقع في البيئة الداخلية والخارجية أيضاً، وتؤثر في سير الأهداف، كما تساعد على التوجه الصحيح وتقويم الاعوجاج الإداري والوظيفي لتحقيق المصلحة العليا للعملية التعليمية المنتظرة من مؤسسات التعليم العالي وأنها تعكس الثقافة العامة للجامعات.

## التوصيات

بناءً على نتائج الدراسة توصي الباحثة بالآتي:

- 1- الأخذ بمقترحات أفراد عينة المقابلات لتفعيل وتطوير القيادة الرقمية وتعزيزها لدى جميع العاملين في الجامعات.
- 2- تعزيز وتفعيل المنظومة الرقمية في جميع الممارسات الحياتية في العمل الجامعي.
- 3- إجراء المزيد من الدراسات المتعلقة بالقيادة الرقمية في الجامعات الأردنية وربطها بمتغيرات أخرى.

## المراجع العربية

- أبو حية, نجاه.(2021). درجة ممارسة القيادة الرقمية لدى مديري مدارس الأونروا بالمحافظات الجنوبية لفلسطين, وسبل تحسينها, رسالة ماجستير غير منشورة, كلية التربية, جامعة الأقصى.
- الأقطش, نور.(2019). أثر ممارسات القيادة الإلكترونية على الإبداع الاستراتيجي: اختبار الدور الوسيط لإنترنت الأشياء دراسة ميدانية في شركات الاتصالات الخلوية الأردنية. رسالة ماجستير غير منشورة, كلية الأعمال, جامعة الشرق الأوسط.
- آل تويم, هياء.(2019). درجة تطبيق القيادة الرقمية في وزارة التعليم وعلاقتها بتطوير العمل الإداري من وجهة نظر القيادات التربوية, مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية, جامعة الفيوم – كلية الخدمة الاجتماعية, 16(1), 60-140.
- الجهني, هدى.(2019). القيادة الإلكترونية في ضوء تقنيات المعلومات والاتصالات. مكتبة الرشد للنشر.
- الحربي, حمدان.(2020). واقع توظيف القيادة الرقمية في التعليم عن بعد وإدارة الأزمات الطارئة لدى قادة المدارس الابتدائية في مدينة مكة المكرمة, مجلة كلية التربية جامعة المنصورة, 1(112), 147-178.
- الخضري, بدر نادر.(2019). الدور التكنولوجي الرقمي في تحقيق القيادة المتميزة لمنظومة التعليم, ورقة مقدمة إلى المؤتمر الإقليمي الأول للقيادة التنموية في ظل العالم الرقمي (قيادة-تكنولوجيا-تنمية مستدامة). الكويت.
- الخطيب, روان.(2020). درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة للتمكين التكنولوجي وعلاقته بتعزيز التعلم الذاتي. رسالة ماجستير. جامعة آل البيت/المفرق.
- الخواجا, عبد الفتاح.(2017). تطور الإدارة المدرسية والقيادة الإدارية. ط 2, عمان, الاردن, دار الثقافة للنشر.
- الذهلي, ربيع بن المر, والخروصي, حسين بن علي, والشعيلي, صالح بن خليفه (2021). درجة توظيف مديري المدارس في سلطنة عمان للقيادة الرقمية من وجهة نظر المديرين أنفسهم, مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية, 12(3), 501-530.
- زابي, صالح وبعيطيش, شعبان(2021). دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التحول الرقمي : دراسة حالة جامعة محمد بوضياف بالمسيلة. مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة, 6(1), 144-164.
- سدران, وجدان هادي.(2021). واقع القيادة الرقمية لمعلمات اللغة الإنجليزية في المرحلة الثانوية بنجران. المؤتمر الدولي الافتراضي للتعليم في الوطن العربي: مشكلات وحلول, إثراء المعرفة للمؤتمرات والأبحاث, إثراء المعرفة للمؤتمرات والأبحاث. الجزائر.
- الشهري, عجلان محمد(2018). القيادة الإلكترونية : منهج عملي مقترح. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية, 2(9), 39-67.
- الطائي, يوسف سلطان.(2019). أثر القيادة الرقمية في تبني الثقافة التنظيمية لدى الموظفين العاملين بمديرية تربية محافظة النجف الأشرف بالعراق, مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية, المركز القومي للبحوث غزة, 3(6), 19-39.

- العشماوي، عبد الله بن طاهر. والعصيمي، خالد بن محمد. (2021). القيادة الإلكترونية وعلاقتها بالوعي الرقمي لدى قادة مدارس المرحلة الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمين، مجلة شباب الباحثين، 1(9)، 526-566.
- العلي، تهاني (2024). دور الذكاء الاصطناعي في تنمية مهارات القرن الحادي والعشرين لدى القيادات التربوية في ظل التحولات الرقمية الذكية، مجلة إيجهار الدولية للعلوم الإنسانية والعلوم التربوية، 6(1)، 163-177.
- عيسى، آسيا (2018). الإدارة التربوية والتعليمية الحديثة. عمان: الأردن. المكتبة الوطنية.
- غبور، ماهر محمود (2015). أنموذج لتطوير أداء مديري المدارس الثانوية العامة في ضوء الاتجاهات التربوية المعاصرة. دراسة ميدانية في مدينة دمشق. أطروحة دكتوراه منشورة، جامعة دمشق: كلية التربية، الجمهورية العربية السورية.
- الفضلي، منال. (2019). تحديات القيادة في ظل العالم الرقمي. المؤتمر الإقليمي الأول للقيادة التنموية في ظل العالم الرقمي (قيادة - تكنولوجيا - تنمية مستدامة). السعودية.
- القحطاني، عبد الله (2020). جودة الحياة الوظيفية ودورها في تحقيق الأمان الوظيفي: من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية الملك فهد الأمني. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- وهيب، أحمد. (2019). التعليم الرقمي في ظل التحديات المعاصرة، المجلة العربية للإعلام وثقافة الطفل، 5(1)، 109-122.

#### المراجع الأجنبية

- Abhijit Guha (2014). Corruption in a university in West Bengal. India. International Journal of Multidisciplinary Approach & Studies. Volume 01, No.6, Nov-Dec 2014.
- Hero, L. (2020). Exploring the Principal's Technology Leadership: Its Influence on Teachers' Technological Proficiency, Online Submission, International Journal of Academic Pedagogical Research, 4(6):4-10.
- Jami. V.(2017). The relationship between digital leadership and digital implementation in elementary schools, Doctor of Education. The Faculty of the Graduate Education Department, Southwest Baptist University.
- Natalia B. (2016). Practical Recommendations on the Improvement of the Effectiveness of Anti-Corruption Policy in Universities. Mersin. Eco Journals.
- Strycker, J (2016). Utilizing a Simulation within an Online School Technology Leadership Course, Online Learning, 20(1):130-144.
- Zhong, L. (2016). The Effectiveness of Digital Leadership at K-12 Schools in Mississippi Regarding Communication and Collaboration During CCRS Implementation. Doctoral dissertation. the Graduate School, The University of Southern Mississippi. 328. <https://aquila.usm.edu/dissertations/328>.



## سوسيولوجيا الجنسانيات المهمشة : العمل الجنسي نموذجاً Marginalized Genders Sociology : Sex Work Model

طالب الدكتوراه الباحث: طارق إيجي  
تحت إشراف الدكتورة عزيزة خرازي  
مختبر الديناميات المجتمعية والابتكار الاجتماعي

### ملخص:

تشكل ظاهرة العمل الجنسي ، كمصدر توجس اجتماعي على مر التاريخ، فقد كانت هذه الظاهرة تستقي أهميتها من الدور الحيوي الذي يشكله الجنسي بالنسبة للإنسان ، باعتباره مصدر حيويًا لتجديد استمراريته، كما أنه أحد أهم مصادر متعة الحياة، إذ أن الجنس يلزم الطعام و الشراب في أهميته ، بحيث أننا نجد المجتمع يعتبر الأفراد الذين لا يمارسون الجنس ، أفراد منبوذون اجتماعياً ، ولكن طبعاً وفق طابع اجتماعي متوافق عليه أي وفق ميثاق متفق عليه و مؤسساتي ، بالتالي فحتى الجنس يخضع لثنائية المشروع و المنبوذ، فكل ممارسة جنسية لا تخضع لطابع المؤسساتي فهي بالضرورة خارج نطاق المشروع، و ينطبق هذا التصور على ظاهرة العمل الجنسي.

**الكلمات المفتاحية:** العمل الجنسي، الجنس المنبوذ، الجنسانية، الميول الجنسية، التهميش، الترقى الاجتماعي.

### Abstracts:

Throughout history, sex work and sexually have been a source of social anxiety. Its significance comes from the essential function that sex plays in human life, as it is one of the most significant sources of pleasure and human continuity. Because sex is as necessary as food and drink, people who don't have sex are viewed as social outcasts by society. But this is done within the parameters of societal norms that have been established and accepted by all. Therefore, the dichotomy of what is allowed and what is not can be applied in sex practice. Any form of sexual activity that violates institutional standards is inherently unacceptable. This viewpoint is applicable to the sex work phenomenon, too .

**Keywords :** Sex work, transgender, sexuality, sexual orientation, marginalization, social advancement.

## تقديم:

لطالما شكل الحديث عن الجنس وعلى أبعاده الاجتماعية والاقتصادية والثقافية محط اهتمام سوسيولوجي، إذ لابد من ربط منطقي وتراتبي لهذا المبحث بالحقل الذي يحدد فك شفراته، وفهم عميق ومركز لثناياه، كما يجب أن نعي جيدا أننا أمام موضوع يشكل أحد أكبر التابوهات داخل المجتمع المغربي ينطلق بالأساس من مستوى فلسفي معني بفلسفة الجنس من خلال حقل معني يفهم الوجود الإنساني من حيث بشريته، بمعنى آخر ميولاته ووضعه الجنسي، ومن جهة أخرى باعتباره نشاط إنساني (الجنس le sexe) يجمع الإرادة الإنسانية والذوق والتفكير واللذة الحسية والحاجة الطبيعية، فهذا سلوك وفق مقاربة آلية يغزو المغزى منه الإنجاب والتكاثر. ويتجاوز كل المستويات الأخرى التي ذكرناها سلفا عبر التطور التاريخي للمجتمعات البشرية.

إذا كان الاتجاه الفلسفي التأملي اتجه للتفكير في أشكال الوجود والعلاقة بين الإنسان وجسده من منطلق مختلف الأبعاد يتسم بالمثالية، فإن العلوم بشقها الطبيعي بمعنى البيولوجيا فإنها تعتبر الجنس كنشاط جسدي عضوي يتميز بدينامية ويؤدي وظيفته الطبيعية النفسية والاجتماعية والثقافية المشكلة للجنس كظاهرة اجتماعية.

بيد أن الحديث عن العمل الجنسي في ارتباطه بالتهمة الكبرى هو حديث عن ظاهرة محاطة بكل أشكال الرفض والتمييز تحت يافطة إلغاء كل أشكال الجنسانية غير المنتجة، أو كما يسميها ميشيل فوكو بالمتع الهامشية هذا يعني استبعاد كل الأشكال الجنسية التي لا تستهدف الإنجابية، هذه النزعة الإنجابية مرتبطة بشكل أساسي بالمعايير والقواعد التي يتبناها المجتمع تستمد أساسها من أطر مرجعية تستند إلى الدين تارة وإلى التقاليد والأعراف تارة أخرى، من أجل إضفاء طابع طبيعي على وضع غير طبيعي، فالعمل الجنسي ظاهرة اجتماعية تعيش خلف الكواليس باعتبار ذلك دورها الاجتماعي، وغني عن البيان أن المجتمع يقيس من خلال المعايير والقواعد التي تنتجها الوظائف أو الأدوار وفق سجلين أساسيين، سجل أول رسمي هو الذي يضم مؤسسة الزواج والأسرة وباقي المؤسسات المشروعة اجتماعيا وسجل المنبذ والذي يمكن أن نضع وفقه العمل الجنسي كجزء لا يتجزأ منه هنا يمكن القول أن مفهوم الانحراف هو تلك الظواهر والسلوكات التي لا تتوافق مع المعايير التي حددتها الجماعة، بمعنى أن وجود بنيات رمزية وثقافية تخلقها الجماعة لحماية نسق اجتماعي يحمل بين أحشائه رهانات فئات وأفراده مستفيدة من هذا النظام الاجتماعي القائم.

إن طرح مبحث العمل الجنسي يستوجب النبش حول علاقة الجنس والمرأة بالمجتمع المغربي وهذا يستلزم جردا تاريخاني لوضع لا تاريخي من خلال فهم وتحليل للبناء الجنساني واقتصاد الجنس والأبعاد الرمزية والدلالات الاجتماعية والطبيعية لظاهرة اجتماعية أصبحت مرادفا لمدن تحتل مكانة مرموقة على الصعيد الدولي خاصة عندما نكون بصدد الحديث عن السياحة والترفيه.

انطلاقا من المقدمات المذكورة سلفا والتي أردنا من خلالها تيسير هذه الدراسة من خلال وضعها في سياقها بشكل يساعدنا في فهمها وإمطة اللثام عن خباياها وكشف أسرارها. لهذه الغاية سوف نتناول خلال هذه الدراسة مستويين أساسيين:

الأول: مرتبط بعلاقة الجنس بمحيطه الاجتماعي والكيفية التي تدبر به هذه العلاقة والتي ستحتاج تفكيك مركز للعديد من البنيات.

الثاني: سيكون منصبا على عملية تميز المجتمع المغربي في ارتباطها بالعمل الجنسي كمهنة باعتبارها فرضية تفرض نفسها رغم الرفض للظاهرة المصنغ بلون أخلاقي إسقاطي.

إذن يمكن القول إن هذه الدراسة يوطرها مبحث شمولي يسعى إلى فك لغز جدلية العمل الجنسي ومقاربة الانحراف، ومباحث جزئية الهدف منها المزيد من التدقيق في المبحث الأكبر من خلال تحليل أبعاد الظاهرة ومستوياتها المختلفة.

### سؤال البحث:

إن الحديث عن العمل الجنسي وعلاقته بالانحراف كمفهوم مركزي في هذه الدراسة، يُحيلنا على أحد مستويات إنتاج معايير اجتماعية تصنف الممارسات إلى ما هو مرغوب وما هو غير مرغوب فيه، وما نقصده هنا بالعمل الجنسي كشكل من أشكال الانحراف ليس باعتباره كمقاربة تبريرية لموقف أخلاقي أو حكم مسبق، يقدر ما هي قراءة سوسيولوجية تبحث في عمق إنتاج قواعد ومعايير ودورها في تصنيف مجموعة من الممارسات والسلوكيات باعتبارها من جهة مشروعة يُضفى عليها الطابع الطبيعي وأخرى منحرفة ومهمشة وتوصم بالشاذة، هكذا إذن نكون بصدد دراسة إشكالية محورية حول أبعاد العمل الجنسي وأشكال مسرحته الاجتماعية، والمعاني والتأويلات التي تُضفى عليه وتمفصلاته داخل المتن السوسيولوجي للانحراف (سوسيولوجيا الانحراف) وبذلك يمكننا ترجمة هذا النص التبريري إلى إشكالية محورية مُذيلة بالسؤال المركزي التالي:

- كيف يمكن اعتبار العمل الجنسي كشكل من أشكال الانحراف؟
- أسئلة فرعية:
- كيف تعيش عاملة الجنس حياتها اليومية داخل الوسط الاجتماعي الذي تنتمي إليه؟
- ما هي طبيعة ممارساتها الجنسية وعلاقتها بميولها الجنسي؟
- كيف تُدبر عاملة الجنس حياتها السوسيو اقتصادية في ارتباطها مع العمل الجنسي كمهنة؟
- منهج البحث:

### (1) المنهج الكيفي:

يعتبر المنهج الكيفي من أهم المناهج المستعملة داخل البحث السوسيولوجي بحيث يتميز بكونه أكثر تدقيقاً، ويركز على التفاصيل وينفتح أكثر على الواقع، من خلاله يتمكن الباحث من فهم الميدان من منظور نظري عام ومقارن، المنهج الكيفي يمكن اعتباره مجالا مفتوحا أمام الباحث، ويمكنه من اكتشاف الميدان ووصفه، وكذلك الاقتراب أكثر من المبحوث والتفاعل معه وملاحظة حركاته وردود أفعاله وانطباعاته حول الظاهرة المدروسة "يحيل مصطلح (البحث الكيفي إلى المناهج التي تنتج معطيات وصفية انطلاقاً من كلمات الناس المنطوقة أو المكتوبة وسلوكياتهم الملاحظة أنه بحث يقوم على جمع نصوص وتحليلها وتأويلها بهدف اكتشاف أنماط ذات دلالة تصف ظاهرة معينة، غير أنه ينبغي التنبيه منذ البداية إلى أن المناهج الكيفية، مثل المناهج الكمية هي أكثر من مجرد مجموعة من التقنيات لجمع المعطيات. إنها طريقة في مقاربة العالم الاجتماعي".

### (2) تقنية سيرة الحياة:

سيرة الحياة عند دانييل بيرتو

مجرد ذكر مصطلح "سيرة حياة" يستحضر على الفور صورة قصة حياة "كاملة"، أي التعامل مع مجمل قصة الشخص، سيبدأ بالولادة، حتى مع تاريخ الوالدين خلفيتهما باختصار بأصولهما الاجتماعية، سيغطي قصة حياة هذا الموضوع بالكامل. لكل فترة من هذه القصة، سيصف السرد ليس فقط الحياة الداخلية للموضوع وأفعاله، ولكن السياقات الشخصية والاجتماعية التي مر بها.

هذا التمثيل "الكلي" هو في الواقع تمثيل للسيرة الذاتية المكتوبة. إذا تم تطبيقه بطريقة طائشة على قصة الحياة، فإنه يقدم نموذجًا لا يمكن الوصول إليه إلا على حساب عمل طويل مع شخص واحد ومن هنا توجد العديد من الصعوبات، لأن المعرفة الاجتماعية هي بحكم تعريفها معرفة الظواهر الاجتماعية، فإذا أردنا أن نضع قصة الحياة في خدمة البحث، فلا بد من تصورها بشكل مختلف.

### الجنسانية في سبيل التوضيح المفاهيمي:

يعني هذا المفهوم بشكل عام كل الأبعاد المرتبطة بالممارسات والتمثيلات المرتبطة بالجنس، ففي الحقل السوسيولوجي والأنثروبولوجي هي بشكل عام تقوم على دراسة وتشخيص العوامل الثقافية والاجتماعية المحيطة بالممارسات الجنسية، فمن وجهة نظر "ميشيل فوكو" فالإنسانية تتعرض إلى أشكال متعددة من المراقبة وهو ما شرحه بشكل مفصل في كتابه "تاريخ الجنسية" وفكرته تتأسس على الأشكال المعرفية الحديثة والمتنوعة عن الجنس (علوم متعددة عن الجنسية تتضمن التحليل النفسي) ترتبط حميميا ببنية السلطة في المجتمع الحديث وبالتالي فهي مرشح أساسي للتحليل الجينالوجي، في هذا الكتاب (تاريخ الجنسية) سلط فيها الضوء على الخطوط العريضة لمشروعه التاريخاني للممارسة الجنسية وأشكال السلطة التي تحتويها، كما حاول فوكو التحليل بالجنسانية في المجتمعات القديمة من خلال مقارنة مقارنة بين المجتمعات والوثنية القديمة والمجتمعات المسيحية في أوروبا في العصر الوسيط والحديث، وهذا المتن عبارة عن اختبار الجنسية وتتبع تطور الأفكار المسيحية عن الجنس من الأفكار المختلفة تماما عند الوثنيين القدماء.

يرى فوكو أن التناقض العظيم بين وجهة النظر المسيحية بأن الأفعال الجنسية كانت كلها ذاتية الشر، فيما يعتقد الإغريق أنها كانت خيرا وطبيعية وضرورية، ولكنها على الرغم من ذلك موضوع وعرضة للإساءة وكنتيجة لذلك، بدلا من كون القانون الأخلاقي المسيحي يمنع معظم أشكال الممارسات الجنسية (ويحاصر الباقي بشدة)، شدد في المقابل قدماء الإغريق على الاستمتاع المناسب، يتضمن هذا مجالا واسعا من الأنشطة الجنسية (جنسية غيرية، وجنسية مثلية، داخل الزواج وخارجه) إنما اعتدال مناسب وبهذا الفهم، فالجنس عند الإغريق كان جزءا أساسيا مما سماه فوكو "جماليات النفس" بمعنى خلق الذات لعالم جميل ووجود ممتع.

بينما نجد لدى "بيير بورديو" في قراءته التحليلية للمجتمع القبائلي من خلال رفع الستار على الجنسية في المجتمعات التقليدية كنموذج مصغر عما هو مبطن في علاقات الهيمنة المؤسسة على النوع في مجتمعاتنا الإنسانية في عصرنا الحالي. فالتحليل البوردوي هو محاولة حتمية لإزالة الستار عن اللاشعور التاريخي، كاشفا عن أن الهيمنة الذكورية تشبع ممارساتها على الصعيد الكوني، باعتبارها ظاهرة حقيقية متجددة في الاختلافات الجنسية.

### الانحراف كظاهرة اجتماعية:

الانحراف ظاهرة اجتماعية وثقافية، وهو بتعبير أدق نشاط اجتماعي، يتم التعبير عنه سوسيولوجيا باعتباره خروج عن القواعد والمعايير السائدة داخل النسق الاجتماعي، بالتالي فإن المجتمع يعاقب أي عضو منحرف داخل المجتمع إما بطريقة مادية أو عن طريق الوصم الاجتماعي. وفق المتن المفاهيمي "الهاورد بيبكر، فنظرية الوصم stigmat تعتبر كتعريف ظاهري لكيفية معالجة المجتمعات الإنسانية لكل انحراف يمس بنياته، وتعتبر بذلك نظرية المشكلات الاجتماعية كخروج أو مخالفة لنظام التوقعات الاجتماعية social expectation وترتكز هذه النظرية عموما على العمليات التي بموجبها يصنف أو يوصم الأفراد ويتعاملون على أنهم منحرفين. ولكي تؤكد نظرية الوصم على التناقضات في البناء الاجتماعي وعلى تأثير

المشاركة والاختلاط بالمنحرفين أو الأسوياء بل تركز على الكيفية التي يُكون بها المنحرف هويته الانحرافية والتي على ضوءها يتعرض لمعاملات سيئة وربما يطور شعورا سلبيًا نحو ذاته وتستند هذه النظرية على عدة افتراضات، ولكن بشكل عام فـ "هاورد بيكر" يعتبر بشكل عام الانحراف على أنه قد يكون نتيجة للتفاعل الاجتماعي وليس دليلاً على الهوية الانحرافية.

من زاوية أخرى يعتبر "ميرتون" أن غياب القواعد والمعايير الاجتماعية في نظام اجتماعي معين يزيد من احتمالية الرفع من درجة الانحراف داخل مجتمع معين، أما الزاوية الأنثروبولوجية ولاسيما زاوية نظر "مالينوفسكي" في دراساته على المجتمعات التقليدية في منطقة ميلانيزيا الغربية بالخصوص المجتمع التروبياندي الذي يتميز بتوحد القيم وقوة الروابط الاجتماعية، والتنظيم هو شأن جماعي كما أن كل أشكال التدبير والقوانين هي مرتبطة بالجماعة وبالتالي يصبح الانحراف حسب هذا السياق الاجتماعي والثقافي المختلف عن المجتمع الحديث، هو بمثابة خرق للقواعد بالتالي فإصلاح هذا الخلل تلجأ الجماعة إلى إبعاد الفرد المنحرف عن الجماعة وأحياناً تصل عقوبة المنحرفين إلى الموت عن طريق دفع الأفراد إلى الانتحار بشكل عام يمكن القول أن الانحراف له معاني متعددة وتختلف من سياق اجتماعي لآخر.

#### المحور الأول: التهميش والهشاشة الاجتماعية عوامل الانخراط في العمل الجنسي:

إن واقع عاملات الجنس يرتبط بالعديد من الأسباب التي تتداخل فيما بينها، ويمكن القول أن حالة الطلاق سبب من بين الأسباب العمل الجنسي من أجل توفير مصدر عيشهن، بعدما كانت تعتمد رب الأسرة الذي يدبر الحياة اليومية وإذا علمنا أن العديد من العائلات الفقيرة تدفع بالفتاة لزواج المبكر دون بلوغ السن القانوني، فإن الأمر يرتبط بالعامل الاقتصادي أكثر من القانوني أو الثقافي، وعندما يطلب شخص ميسور يد فتاة صغيرة، فالأب لا يتردد في الموافقة على هذا الزواج دون الأخذ بعين الاعتبار رأي الابنة، وهنا يحضر جانب المصلحة المادية، ويعتبر عبد الصمد الديالمي أن البغاء العربي يرتبط اليوم بفقر النساء وبتفكير العائلات، وهذا عامل محوري تزداد أهميته في كل الأفعال العربية الغير المنطقية، وفي إطار الضرورة دائماً، برز البغاء أيضاً كبديل للشغل.

إن الزوجة بمجرد طلاقها من الزوج قد لا تفكر في العودة إلى منزل الأب خوفاً من نظرة أسرته لها، وفي كثير من الأحيان يتم طردها من المنزل بشكل نهائي، ويصبح العمل الجنسي كعمل مأجور تلجأ إليه جيوش الشباب العربي العاطل لمحاربة البطالة، ولا يمكن حصر العامل الاقتصادي في تفسير البغاء بهذا المستوى لأن إدارة الاستهلاك أصبحت بدورها تدفع بالكثير من العرب إلى سلعة الجسد.

يعتبر المجتمع المغربي كباقي المجتمعات العربية التي تتميز بسيادة الأفكار الذكورية وتملك الأشياء كملكية خاصة، وضمن هذا السياق لا يمكن الحديث عن تملك مفهوم الجنس، هذا وأن العمل الجنسي تعطى له العديد من التسميات الغير الموضوعية (عاهرة، فاسقة...)، بالإضافة إلى أن اللغة الجنسية عند العرب لغة غنية خصبة ومتنوعة، فعلى سبيل المثال تضم هذه اللغة أزيد من مئة لفظ تدل كلها على النكاح بمعنى الجماع، بالإضافة لأسماء متعددة للأعضاء التناسلية، ويرجع المنجد غنى اللغة العربية الجنسي إلى تنوع لغات القبائل وإلى كثافة الحياة الجنسية عند العرب في العصر الجاهلي وفي العصور الإسلامية المزدهرة (الأموي والعباسي بالخصوص). إن الحديث عن عمل عاملات الجنس داخل الوسط المغربي يستلزم منا تناولاً موضوعياً يتمثل في القطيعة مع المصطلحات المتداولة وهذا ما دعى إليه عبد الصمد الديالمي منطلقاً من العديد من الملاحظات النقدية الأولية معتبراً أن تعامل المجتمع مع "بائعات الهوى" يركز عليهن لوحدهن بالأساس ويعتبرهن حرات في اختيارهن هذا، ومسؤولات رئيسيات عن نقشي الظاهرة وتضخمها، بل عن

وجودها. إن الذاكرة الاجتماعية نسيت أن العمل الجنسي المقدس هو بداية تاريخ العمل الجنسي، وفي هذا النسيان البنيوي يتملص المجتمع من مسؤوليته التاريخية ليحملها للمرأة وحدها. استنادا لما سبق يمكن القول أن رغم تعدد الأسباب التي تقود إلى العمل الجنسي يبقى أهم هذه الأسباب هو التخلص من الفقر والتبعية، وعلى مستوى الفرد أصبح العمل الجنسي أقصر طريق لإعالة الذات، فحينما يعجز الفرد عن إعالة ذاته بفضل عمل مشروع ومعتز به اجتماعيا، يجد أمامه العمل الجنسي كأقصر وأسهل طريق، طريق تنتجه إليه المرأة أكثر من الرجل ليس بالشدود أو بالنظر إلى شبقية أكبر، وإنما للنظر تاريخي جعل من درجة تأهيل المرأة وتمكينها درجة أدنى، وهو ما يفسر ارتفاع نسبة بطالتها، إن البطالة النسبية هي الطريق السيار نحو العمل الجنسي، وعلى مستوى الأسرة لابد من الإشارة من تواطؤها. فوق تفكير الأسر المغربية أشد من تأثير الدين والأخلاق، بمعنى أن الكثير من الأسر لا تتغاضى عن عمل بناتها الجنسي فحسب، بل أصبحت تشجعهن بشكل مباشر على ممارسة ذلك العمل. ولا يتعلق الأمر بنساء الأسرة فقط.

فالرجال متواطئون أيضا، فإذا كانت بعض الأمهات لا يترددن في تشجيع بناتهن على العمل الجنسي، فإن الآباء والإخوة يغضون الطرف عن ذلك على الأقل، لم يبق الرجل حاميا لشرف البنت والأخت إذ يضطر إلى التحول إلى مستفيد من شغل إنائه في السوق الجنسية اللاشرعية، كل ذلك بدافع البطالة والحاجة والفقر. في الكثير من الأسر، أصبح واقع العاملة الجنسية هو الدخل الرئيسي إن لم يكن الوحيد، ومن أهميته وأهمية المكانة الجديدة للعاملية الجنسية في الأسرة من جراء دورها الجديد. نحن الآن بعيدين كل البعد عما قالته جرمان تيون بصدد الاحتفاظ ببنات الأسرة لأولاد الأسرة، فأولاد الأسرة الآن يقدمون أخواتهم أو بنات أعمامهم إلى رجال أجانب في إطار علاقة جنسية غير شرعية، غير أخلاقية، ومأجورة.

**خلاصة :**

يمكن القول انطلاقا مما سبق أن العمل الجنسي بقدر ما يوفر الحاجيات الأساسية لعاملة الجنس، فهو أيضا يساهم في عدم احترامها كأمراة لأن ما يجعلها تلجأ إلى العمل الجنسي الإقصاء من طرف المجتمع الذي يحاسبها على كل صغيرة وكبيرة، في حين أن المجتمع ذاته في كثير من الأحيان يكون السبب المباشر في هذه الظاهرة، وبذلك تجد الفتاة الحل السهل اللجوء إلى العمل الجنسي، ويمكن القول أن الطلاق يسهل عملية المرور إلى العمل الجنسي خاصة وأن عملية الافتضااض تمت بطريقة شرعية ( الزواج قبل الطلاق ) ، وبمعنى آخر فعملية الافتضااض التي تشكل محور الدفاع عن الشرف قد تمت عن طريق الزواج ، وبعد الطلاق تجد الفتاة نفسها في غنى عن مفهوم الشرف ، ولا يمكننا أن نغفل أن الطلاق هو الآخر باعتباره مرحلة عبور إلى حياة أخرى و باعتباره مصدر لإقصاء المجتمع للمرأة الطالق فهو أيضا يعزز شرعية المجتمع في معاقبتها، لأن المجتمع يقدر مؤسسة الزواج والحفاظ على الأسرة وكل تصرف أو سلوك يهدد استقرار هذه المؤسسة مباشرة تتم معاقبة المرأة أكثر من الرجل .

#### المحور الثاني: أن طبيعة الممارسات الجنسية لعاملة الجنس تتحدد وفق ميولات الزبون.

لا شك أننا عندما نتحدث عن الممارسات الجنسية نكون بالضرورة بصدد البعد الظاهري في جنسانية الأفراد، هذه التيمة شكلت مصدر فلاسفة الجنس والمؤرخين وتظهر بشكل رائع وبدون قيود في كتاب "تاريخ الجنسانية" لميشل فوكو، والذي قام فيه بجرد دقيق لجنسانية المجتمعات الإنسانية في شموليتها. إلا أنه ناقش كل بعد على حدة. في شق الممارسات سلط الضوء على ما يسميه بـ "المهمشات الجنسية" والتي يمكن إجمالها في العمل الجنسي، المثلية الجنسية، المجون... وغيرها من الممارسات الجنسية التي تصنف خارجة دائرة الشرعي اجتماعيا وثقافيا. كما نجد نفس الفكر قد انطلق منها مالك شبل في كتابه "الجنس



والحریم وروح السراي" مع تميزه بتحليل أنثربولوجي لكل الأبعاد الثقافية للظواهر الجنسية بالمجتمعات المغاربية، نفس المنطلق كان لدى "بيير بورديو" في كتابه "الهيمنة الذكورية" التي بدورها تناولت منطقة القبائل في الجزائر كمجال للدراسة وتحليل أنساق الهيمنة التي بني عليها البناء الجنساني في مجتمعاتنا المغاربية. فهذا الأخير يرصد لنا المهمشات الجنسية الإمام الشامل بالوجه المركب لهذه المهمشات الجنسية والاحاطة بكل الاستعمالات الرمزية للمضامين الجنسية لتعبير عن وضعية اجتماعية معينة، وفق منظور تصنيفي لجنسانية الأفراد.

وللغوص بشكل خاص في غياهب البناء الثقافي للجنس في السياق الاجتماعي المغربي لا بد لنا من الانطلاق من القراءات التحليلية الواعد لعالم الاجتماع المغربي "عبد الصمد الديالمي" من خلال نظريته التحليلية الشاملة للجنسانية المغاربية من خلال تفكيكه للبناء الجنساني والكشف عن المركزية الذكورية والمشروعات الثقافية التي تستمد منها وجودها وشرعيتها من خلال التصنيف الذي يضفي على الممارسات الجنسية بين ما هو شرعي ومقدس وبين ما هو منبوذ ومدنس.

في هذا الفصل نجد أمانا معطيات بيوجرافية ... من خلالها مرحلة الزواج والطلاق والطرده من المنزل وفي مرحلة الولوج إلى مدينة كبيرة هي عبارة عن سوق جنسي عالمي (مراكش) إلا أن الولوج إلى عالم العمل الجنسي لم ين بشكل مباشر، بمعنى أنه لم يكن غاية في حد ذاته بالنسبة للحالة التي هي قيد الدراسة بل أن هناك حدثا كان خارقا خلال اللجوء إلى العمل في المقاهي، والمستجد في الاغتصاب هذا الحدث الفارق يجعلنا نطرح إشكالية متمثلة فيما هي التمثلات التي يبينها الفاعلين الاجتماعيين حول المرأة المطلقة؟ وهل كل عاملة في المقاهي هي بالضرورة امرأة مطلقة؟ أم أن هناك فئات أخرى تلجئ لهذا النوع من الأعمال؟

انطلاقا من المعطيات الميدانية يمكن أن نستنتج أن التمثلات والدور التي يبينها الأفراد داخل المجتمع المغربي حول الأشياء كلها تخضع لعملية جنسية للأشياء والفضاءات وهو نفس الاستنتاج نجده لدى بورديو في دراسته للأنماط الهيمنة الذكورية داخل المجتمعات الإنسانية انطلاقا من المجتمع القبلي في الجزائر كنموذج جزئي.

إلا أن ما يثير هنا هو صورة جسد المرأة في هذه الفضاءات (مقاهي، شارع، حدائق، مطاعم...) التي دائما ما تتميز بانتقائية ذات بعد جنساني، فصورة النساء اللواتي يشغلن في المقاهي ينظر إليهن كأجساد مباحة أو مستعملة يمكن اللجوء إليها بسهولة، فالرابط الكائن بين الاغتصاب الذي تعرضت له المجنونة والصورة التي يبينها الفاعلين الاجتماعيين (الذكور بالخصوص) حول المرأة في الفضاءات العمومية، أكثر تدقيقا للعلامات داخل المقاهي سواء كعاملات نظافة أو في تقديم خدمات لزبناء المقاهي. يتبين أنها صورة عامة تستمد أساسها لصورة الجسد الأنثوي بشكل عام داخل البناء الاجتماعي المغربي الذي هو جسد يخضع لتدبير جماعي، ويحاط بكل أنواع التقديس لوظيفته الإنجابية. وأنواع التدنيس من زاوية أخرى لما له من رمزية مرتبطة باستيهامات ذكورية رمزية تجعل جسد المرأة مصدر لفحولة الرجل وشرفه. بالتالي تصبح المرأة المطلقة إضافة إلى فقدانها الغطاء العائلي الذي كان يوفر حماية اجتماعية تظهر بشكل رمزي أكثر جسد مباح، وسيل للعب المعطشين للمتعة الجنسية، فتتسرب هذه التمثلات على شكل ممارسات لاستمالة هذه العاملة أو تلك النادلة بهدف الاستغلال الجنسي. وتحل في مستويات أخرى إلى الاعتداد كما في الحالة بين أيدينا. وفي غالب الأحيان ما يتم التستر عن هذه الاعتداءات، وهذا بشكل عام يعكس وضعية المرأة داخل البنيات الاجتماعية والثقافية.

فعدم الإبلاغ عن الاعتداءات ومحاولة الهجرة إلى مدينة أخرى والولوج إلى عالم العمل الجنسي بالصدفة ليس حالة عامة بل هي نادرة لكن لا يجب إنكار دورها على كل حال.

### عوامل العمل الجنسي:

انطلاقاً مما سبق يمكن أن نجعل عوامل العمل الجنسي وفق معطيات البحث الميداني في ثلاث:

#### 1. العامل الاقتصادي:

وفقاً للمعطيات التي عبر عليها كتاب " سوسيولوجيا الجنسانية العربية " لعبد الصمد الديالمي فإن العمل الجنسي سواء كان ممأسساً أو غير ممأسس، يمثل قطاع اقتصادي يحقق لدولة أرباحاً من خلال تنشيط الدورة الاقتصادية، فقد شكل العمل الجنسي فقد شكل العمل الجنسي طوق نجاة لدولة بعد الازمة الاقتصادية و ارتفاع نسب البطالة فاتجه الاقتصاد المغربي نحو الاستثمار في السياحة التي تحولت بشكل تدريجي الى سياحة جنسية لا تعلن عن نفسها بشكل علني ، و هذه الأخيرة يستفيد منها عدة فاعلين اجتماعيين متعددون فظهرت لدينا ما يسمى بالشبكات الدعارة المنظمة التي هي وفق قوانين الدولة هي غير مشروعة ، الا أن هناك ليونة في التعامل معها نظراً لكونها تساهم في انعاش الاقتصاد و تنفيسها عن الازمات التي تعاني منها البلاد بشكل عام، بالتالي هنا نجد ان الولوج للعمل الجنسي اتخذ شكلاً تدريجياً غير محسوس يتم بشكل توافقي داخل المجتمع رغم عدم التعبير عنه بشكل صريح من مستوى غير منظم و عشوائي و يتم في السر في غالب الاحيان الى مستوى منظم يحظى بكل انواع التسهيلات و الليونة من طرف الدولة ، لتسهيل انتاج العمالة الجنسية باستمرار و هذا ما هو وارد في المعطيات التي كشف لنا عن الكيفية التي بها يتم ادماج عاملات الجنس و التصنيفات على مستوى الحرفية و القديمة و حتى السلطة، التي تخضع لرساميل رمزية و اقتصادية ذات ابعاد مختلفة فالرغبة في كسب قوت اليوم شكل بالسنة للمبحوثة الهاجس الاساسي و السبب الرئيسي الذي حتم عليها ولوج العمل الجنسي من اجل توفير الحاجيات اليومية لها لابنتها، و كذلك ارجاعها السبب الرئيسي لوضعيتها الى الزواج المبكر و الطلاق اللذان غيرا مسار حياتها بالكامل. ألا أن في نفس السياق هذا لا يخفي الرغبة الكامنة في الترقى الاجتماعي السريع نظراً للارتفاع الخيرات الاقتصادية التي يوفرها العمل الجنسي، مما يجعلنا أمام عدة فئات ومستويات من العوامل لاقتصادية للعمل الجنسي التي تتعدد حسب الانتماء الطبقي لكل عاملة او عامل جنسي على حدى.

#### 2. عامل اجتماعي:

هذا الجانب يتجسد في الجهل الذي يكتنف علاقة الافراد بأجسادهم داخل مجتمعنا المغربي، في ارتباط مع هذه المعطيات تجد في التحليل الذي قلم به كل من بيبير بورديو ومالك شبل لاسيما ما يتعلق بالبناء الجنساني للمجتمعات المغاربية الذي يتسم بقمع صريح للجنس وتقزيمه في الوظيفة الانجابية، بينما يتم توظيف جسد المرأة في منظومة ثقافية ورمزية في المستوى الصريح كجسد مقدس يحاط بكل أنواع الاهتمام، ووفق بهد متعوي مخفي من جهة أخرى مخفي يتجسد في ظاهرة العمل الجنسي، هنا يمكن التساؤل هل استقرار أو اختلال في المؤسسات الاجتماعية لاسيما مؤسسة الاسرة ودورها في انتاج ظاهرة عمل الجنسي؟ للإجابة عن هذا السؤال كان لبد من مواجهة الواقع الاجتماعي من زاوية بحثية، والذي يمكن تلخيصها في اعتبار مسألة التفكك الاسري ليس عاملاً حاسماً في ولوج بعض الافراد العمل الجنسي، بقدر ما هو جزئي صغير من بين المسببات العديدة.

#### 3. الميولات الجنسية:

اننا عندما نتحدث عن العمل الجنسي نحن بالضرورة أمام سوق بالمعنى الاقتصادي فيه عرض وطلب الا اننا هنا يجب ان نكون أكثر دقة في تحليلنا لهذا الواقع الذي يتضمن بين أحشائه من العديد من الاسرار. تبين

أن المطالب الجنسية لزبناء ال تكتسي فقد ذلك النمط المتعارف عليه بل تتعدد وفق الميولات أو الاضطرابات كما يسميها "وليام راين" ناتجة عن الكبت الذي لا يجعل الافراد يصلون مرحلة الاورجاسم، كما أنها تخفي كذلك أمراض جنسية كالضعف و العجز الجنسيين، و اشكال أخرى مرضية، كالمازوشية ن و السادية ...و غيرها من الرغبات الجنسية الخارجة عن نطاق العادي و السوي، كما هو الشأن عندما نتحدث عن استيهامات بعض الزبائن مرتبطة بجنس المحارم، هذا ان دل على شيء انما يدل على أن الفضاءات التي يوفرها العمل الجنسي، تشكل مجالا خصبا لتفريغ عن مجموع الرغبات الجنسية المكبوتة في السيق الاجتماعي الظاهري ، بل حتى الخارجة عن النمطين كالميولات المثلية ، أو المرضية التي تعكس خلافا للبنيات النفسية للأفراد و علاقتها بالرغبات الجنسية التي يتم تعريفها على شكل ممارسات و سلوكيات جنسية مرضية .

### خلاصة:

انطلاقا مما سبق ، يبدو أنه الي مكن التعامل مع موضوع عاملات الجنس وفق التصور العالمي ، أي باعتبارهن مسؤولات رئيسيات عن تفشي الظاهرة و تضخمها، بل حتى عن وجودها فوق المقاربة التحليلية التي تبناها الدياليمي من خلال اعتباره الذاكرة الاجتماعية نسيت أن العمل الجنسي المقدس هو بداية تاريخ العمل الجنسي، وفي هذا النسيان البنيوي يتملص المجتمع من مسؤولي التاريخية ليحملها للمرأة وحدها، هنا لبد للباحث السوسيولوجي ان يكون حذرا في استعمال المفاهيم ، و أن يتعامل بشكل موضوعي حتى يتم تحقيق القطيعة مع الحس المشترك و مع المفاهيم المتداولة المرتبطة بالعمل الجنسي بشكل عام. لنخلص في النهاية الى ان العمل الجنسي يؤدي مجموعة من الوظائف تجعله ظاهرة عادية فهو يلي حاجيات اقتصادية و اجتماعية و نفسية ، و أن جذوره بنيوية مرتبطة بمحددات مختلفة و ليس ملازما لأزمة اخلاق كما يتم تأويله في أوساط المتدينين ، و كما يقول الدياليمي عندما اشار الى تصور الحركات الدينية حول ظاهرة العمل الجنسي ، فهو ال يعتبر ان الهمل الجنسي ازم أخلاق بحيث أن توظيف الجسد بقصد ضمان الاعالة الدنيا الضرورية(هذا سمح به بعض الفقهاء) ليس هو الجزء الاساسي بقدر ما يتجاوز الى الاستجابة العمياء لمطالب الاستهلاك السائدة و في ارادة الاغتناء أيا كانت الوسيلة، بمعنى آخر أن كل البنى الثقافية و الاجتماعية أظهرت ليونة مع العمل الجنسي و أن كانت غير صريحة هذا ساهم في تضخم هذه الظاهرة و جعلها جزء ال يتجزأ من البناء الاجتماعي و الاقتصادي لما اصبه من ادوار متعددة على المجتمع.

### المحور الثالث: العمل الجنسي كمصعد لترقي الاجتماعي:

إن المبحوثة التي شاركتنا قصة حياتها؛ مرت من مراحل انتقالية متعددة (بمثابة طقوس العبور)، وبالتالي فإن حياتها وهي تتجه في طريق العمل الجنسي باعتباره وضعية تجد فيها متهنات الجنس أنفسهم بشكل غير مرغوب فيه لكنه السبيل الوحيد. أي أن الحاجة هي التي تجعل من أغلب الفتيات يلجأن إلى العمل الجنسي، وليس العكس كما هو متمثل في الحس المشترك. وهذا ما أكدته المبحوثة عند حديثها عن وضعيتها. وبالتالي فبداية مرحلة الزواج، حيث تم تزويجها وهي طفلة قاصر، وهذا سبب من الأسباب الرئيسية التي ساهمت في تدهور وضعية المبحوثة، كما ان ظاهرة زواج القاصرات في المغرب جد مرتفعة؛ فحسب تقرير المجلس الاقتصادي والاجتماعي والبيئي بالمغرب العام الماضي، تشير أرقام وزارة العدل المغربية إلى تسجيل 32104 طلبات تزويج طفلات سنة 2018، وحصول 80 % من طلبات الزواج على الترخيص من طرف القضاة خلال الفترة ما بين 2011 و2018، في حين أكد المركز أن الأعداد غير معروفة بشكل دقيق .

ثم المرحلة الثانية وهي مرحلة الطلاق وهي بداية الازمة الحقيقية بالنسبة للمبحوثة، حيث أنها رغم المعاناة التي كانت تمر منه في فترة الزواج بما فيها العنف إلا وأنها كانت تحصل على اعتراف داخل الاسرة والعائلة ومحيطها، وهذا ما فقدته المبحوثة عند طلاقها، فحتى أبوها الذي يجب أن يحميها تخلى عنها وطردها خوفاً من الوصم الاجتماعي، وبالتالي المبحوثة هي التي تعرضت للوصم والتهميش والاقصاء وأصبحت في وضعية أكثر هشاشة. الشيء الذي سيجعلها تضطر للهجرة. لكن لا بد لنا من الإشارة إلى أن معدلات الطلاق هي الأخرى مرتفعة داخل المجتمع المغربي، حوالي 277 حالة يوميا، وطلقت الطفلة وهي حامل الشيء الذي أثقل كاهلها، ثم المرحلة الثالثة وهي الانتقال إلى مدينة مراكش هرباً من تهديدات الأب ومن الوصم الاجتماعي، فالتمثل الاجتماعي حول الفتاة المطلقة يجعلها في وضعية موصومة ومهمشة، إن الاقصاء الذي عانت منه وذهابها إلى مدينة مراكش بغية الابتعاد تم العمل، كان الحل الوحيد امامها هو العمل في حانة ليلية في اعمال النظافة حتى تتكفل بمصاريف طفلتها، إلا أنها تعرضت إلى العنف والاعتصاب من طرف صاحب الحانة، وهذا لأنها وحيدة وغريبة، وكذلك ليس لها مستوى تعليمي جيد ووعي كافي وإمكانات مادية تمكنها من مقاضاة الجاني في حقها. بعد تعرض الفتاة إلى الاعتصاب انتقلت إلى محل الحلاقة والتجميل، بعد التقائها بصاحبة المحل صدفه وهي ترغب بالرحيل من المدينة، تأتي هنا مرحلة العمل المحترم الذي ساعدها على تأدية مصاريفها هي وابنتها، إلا أنها وبعد وبشكل تدريجي اكتشفت أن صاحبة المحل هي تاجرة جنسية تسميها "الحاجة"، وبالتالي فانخرطت معها في العمل الجنسي لكونه مربح ماديا، خاصة وأنها تتعامل مع زبائن أغنياء. إلا أن ما نود الإشارة إليه هنا هو كون الفتاة لم تتخرب في العمل الجنسي برغبتها وإنما أصبحت عاملة جنس بالتحايل عليها من طرف صاحبة المحل، فكانت مستغلة، خصوصا في أول لقاء أخذتها الحاجة هي والفتيات الممتنات إلى فيلا فيها سياح خليجيين، واضطرت إلى ممارسة الجنس مقابل المال أول مرة مع زبون سعودي، إلا أن الباحثة تقول على أنها كانت محظوظة لأن الزبون كان يعاني ضعفا جنسيا، وكان كل ما يرغب فيه هو التباهي امام أصدقائه، وساعدته على ذلك، لقد حصلت على المال وانخرطت في العمل الجنسي مع الحاجة إلا أنها انفصلت عنها بعد 3 سنوات ، وهنا تأتي المرحلة الأخير حيث أن المبحوثة أصبحت تزاوّل المهنة بمفردها دون الحاجة إلى الوساطة وبالتالي دون أن تستغل من طرف الحاجة.

من هنا نكون قد حددنا السيرة التي مرت منها المبحوثة بداية بطفلة متزوجة ووصولاً إلى ممتنة جنس في رابع أكبر المدن الجنسية بالعالم (مراكش)، فالمبحوثة هنا تواجه يوميا أشخاصا مختلفين، تمارس الجنس بكل الطرق التي يرغبها الزبون، أو الزبونة، بغض النظر عن ميولها الجنسي، وبغض النظر عن الشروط الصحية والملائمة، وفي صدام مع القانون وخوفاً من السجن. لأن القانون المغربي واضح، حيث يعاقب بالسجن كل من يعيش على البغاء. وحسب عبد الصمد الديالمي فإن التجارة الجنسية تشغل أزيد من 200000 ممتنة جنس بشكل غير شرعي في المغرب، وأن مدينة الدار البيضاء تضم 12000 ممتنة جنس، وهذه التجارة في تصاعد .

إن الحياة الجنسية للشباب المغربي اليوم هي نتيجة لسياسة جنسية عامة غير رسمية لا تذكر اسمها. وتنعكس هذه السياسة الجنسية غير الرسمية في:

- السياسة الاقتصادية (التي يتعين مكافحتها)؛ يتم تسليع الجنس من خلال البغاء. وبالنسبة للشباب، يعتبر العمل في مجال الجنس استجابة (غير رسمية) للبطالة، وبالنسبة للسلطة العمومية فهي محرك للاستهلاك والسياحة.

- السياسة الصحية (التي سيتم إضفاء الطابع الرسمي عليها)؛ وهو يكمن في التحرر العملي لوسائل منع الحمل، من الخدمات الإنجابية المقدمة للشباب في القطاع العام، للمطالبة بالحقوق في الحياة الجنسية والتربية الجنسية. في المقابل، يجب أن تدين هذه السياسة وتحارب ترميم غشاء البكارة الذي يحول العذرية إلى إغراء والذي يؤسس الزواج على الكذب.
- السياسة القضائية (يجب أن تكون متجانسة): إنها مفارقة، لأنها تتأرجح بين قانون العقوبات الإيجابي القمعي جنسيا (الذي يحمي النظام الجنسي الإسلامي) وبين التراخي القضائي "دعه يحدث، دعه يمر". (المواد 483، 489، 490، 502 من القانون الجنائي المتعلقة بالجنس).

من هنا لا يمكن لنا الحديث عن العمل الجنسي كإنحراف فقط، وإنما كمرض اجتماعي كما أشار إلى ذلك عبد الصمد الديالمي في كتابه السوسيولوجيا الجنسانية العربية. وحسبه: "يشكل العمال الجنسيون مجموعة شاذة اجتماعيا، بمعنى أنهم أفراد، ينحدرون غالبا من أسر مفككة و/أو فقيرة تتكاثر يوما بعد يوم. يقود هذا التكاثر إلى عدم اعتبار المجتمع المغربي مجتمعا سليما. فهو مجتمع ينتج البطالة والتشرد والطلاق والإدمان على المخدرات والرغبة في الهجرة إلى الخارج وتحقير الفرد لذاته ولجسده ... إنه مجتمع ينتج كل ذلك بالجملة حيث أصبحت كل تلك الظواهر هيكلية وغير مرتبطة بظرفية معينة عابرة. وهذا يعني أن الصحة العمومية في بعدها الاجتماعي غير مؤمنة. أما على الصعيد الطبي، فالعمل الجنسي هو من العوامل الرئيسية المسؤولة عن نقشي الأمراض المنقولة جنسيا. فيما أن العمل الجنسي غير معترف به وغير شرعي، يصعب على الدولة أن تهتم رسميا وبشكل مباشر بصحة العمال الجنسيين، مما ينعكس سلبا على مستوى الوعي الصحي في أوساط أولئك العمال وعلى أوساطهم الصحية. الأخطر من ذلك أن العامل الجنسي غالبا ما يخطر بصحته وبصحة الزبون ولو توفرت له معرفة بالأمراض المنقولة جنسيا، وذلك بسبب العوز والحاجة

#### خلاصة:

إذا ما أردنا أن ننتهي مما انطلق منه الديالمي، في هذا الفصل، لا بد لنا من أن نؤكد على أن الفقر والحاجة هي التي تجعل من العمال الجنسيين بصفة عام مزاوله هذا العمل، وتسليع أنفسهم وتعريضهم للمخاطر بشكل يومي، مقابل بعض المال.

إذا ما أردنا ترك الحديد بعض الشيء عن هذه الفئة الهشة والتي تمثلها المبحوثة التي أجرينا معها المقابلة، فهي تبقى حالة من بين آلاف الحالات تختلف في التفاصيل لكن تشترك في نفس الوضعية الإلهية والحاجة، يجب أن نتحدث عن الفاعلين الآخرين، المتمثلين في المسؤولين الحكوميين، وسياسات الفعل العمومي، التي من شأنها أن تجد الحلول، فالمخاطر التي تعرفها صناعة الجنس أو تجارة الجنس كبيرة سواء على ممارسوها أو على المجتمع بأكمله، لذا يتوجب على الدولة أن تعدل القوانين، وتقنن هذا المجال، حتى تتمكن من التغلب على البعد الصحي على الأقل لهذه الظاهرة.

#### خلاصة تركيبية:

من خلال هذا العمل نخلص إلى استحضار الأشكال التي اتخذتها ظاهرة العمل الجنسي في المجتمعات السابقة وعن صيرورتها التي أدت بها لاتخاذ الشكل الحالي في المجتمع المغربي المعاصر من خلال هذا البحث المتواضع، سوف أقدم بمقاربة نظرية عليها تكون أقرب ما يكون إلى المنطق الواقعي الذي تتخذه هذه الظاهرة في مجتمعنا المغربي المعاصر بوصفها أحد المتاهات التي طالها النسيان العلمي السوسيولوجي باستثناء إذا ما استحضرننا البحوث السوسيولوجية التي أجريت في خضم هذه الظاهرة.

عموما في مقاربتنا النظرية هاته لهذه الظاهرة سوف أرتكن بالأساس إلى إحدى فروع السوسيولوجيا ألا وهو السوسيولوجيا الثقافية، فلا شك إذا أن العمل الجنسي الدعارة يتغلغل في القيم الجماعية باعتبارها



إحدى جوانب الثقافة ،ويؤكد هذا الطرح الدراسة التكنولوجية لهذه الظاهرة في مختلف المجتمعات الإنسانية ،ودون الغوص في استحضار هذه الأشكال التي اتخذها العمل الجنسي في الحقب التاريخية السالفة ،سأكتفي بمقاربة هذا الشكل الذي آلت إليه اليوم في المجتمع المغربي المعاصر من منظور سوسيولوجيا الثقافة ذلك بالتركيز على دور القيم الثقافية التي تم تمريرها لأفراد سواء بشكل شعوري أو لا شعوري بواسطة آليات التنشئة الاجتماعية التي تحدث عنها بيير بورديو .

ومن المعروف أن الجنس بشكل عام يعتبر من إحدى الجوانب المتستر عليها في المجتمع المغربي المعاصر نظرا لعدة أسباب ترجع بالدرجة الأولى إلى القيم والأفكار الدينية التي يعتنقها المواطن المغربي ،لذا فلا عجب أن يكون الجنس شيئا مدنسا من منظور الثقافة السائدة حاليا في مجتمعنا وحاجة منبوذة عقابها شديد، فيكفي النظر إلى العاهرة كيف يعاملها المجتمع ككل باعتباره يستند في الحكم عليها على القيم المشتركة التي تحدد ما هو مدنس وما هو مقدس وشريف إن صح التعبير ،وهنا سندخل في موضوع آخر يهم وضعية المرأة داخل المجتمع المغربي المعاصر وسنخرج على هذا الموضوع فيما يلي لأنه مهم بالنسبة لنا في مقاربتنا هذه.

ولا أنسى أنه يجب أن نقيم هوة سحيقة بين مفهومي الجنس والجنسانية، فالأول هو حاجة بيولوجية في الإنسان مردها أن هدفها هو الحفاظ على النوع البشري لذلك فالجنس هو سمة بيولوجية ولا يمكننا قط تفنيد أو رفض فكرة الممارسة الجنسية، لكن السؤال الأهم الذي بواسطته سنعرف الجنسانية هو ،لما يلجأ الأفراد المتزوجون المتدينون أو اللامتدينون إلى ممارسة العمل الجنسي باعتبارهم قد منحت لهم الفرصة لممارسة الجنس؟ ما السبب يا ترى؟

إنه إشكال حقيقي يستدعي نوعا من التريث والتمحيص في فكه ومناقشته، إذا ما رجعنا إلى النظرة الثقافية التي ينظر بها المجتمع المغربي المعاصر إلى الجنس فإن هذه النظرة ستعطينا جوابا كاملا، إن العلاقة الحميمية التي تجمع بين الزوج والزوجة هي الأخرى تخضع لمعايير وضوابط مستمدة من الثقافة نفسها لذا فلا عجب أن يلوذ الزوج بالفرار إلى ممارسة العمل الجنسي كما قد تفعل الزوجة نفس الشيء ،إن عدم تحقيق اللذة الجنسية المطلوبة في العلاقة الحميمية التي تجمع بين الزوج والزوجة هي سبب ممارسة العمل الجنسي الدعارة من كلا الطرفين ، فالجنسانية تتحدد من هذا المنطلق إذا ،هي الإستلذاذ بالجسد ومداعبته بشكل جنساني حر تؤدي هذه المداعبة إلى الرضى والوصول إلى قمة اللذة الجنسية .هذا بالضبط ما تقتقر إليه العلاقة الجنسية التي ترتبط بين الزوج والزوجة ،وهذا ما يحققه كلا الطرفين في ممارستهما للعمل الجنسي ،الخلل إذا يكمن في الثقافة التي يعتمد عليها الأفراد في هذه الممارسة ، في اعتقادنا إنها السبب الوحيد المؤدي إلى انتشار العمل الجنسي ،لأنه لو توفرت في الثقافة التي تحكم وتحدد سلوكيات الأفراد داخل المجتمع قيم وإرشادات تنظم بشكل سلس ومنطقي تحقق مطلب كلا الطرفين في العلاقة الحميمية لما انتشرت هذه الظاهرة بهذه الوتيرة التي أصبحت عليها اليوم في المجتمع المغربي المعاصر ،هنا إذا نلاحظ دور الثقافة في النهوض بالمجتمعات نحو الرقي. على العموم قد يشير كل من يقرأ هذا المقال المتواضع إلى أنني قمت بتضييق المجال في ممارسة العمل الجنسي أو البغاء على الأفراد الممارسين دون سواهم، لكنه في الحقيقة حاولت في البداية وضع القارئ في وضعية تخول له فهم انتشار هذه الظاهرة في صفوف الشباب أو الأفراد غير المتزوجين.

للتقافة دور مهم جدا وهنا أستحضر عبد الصمد الديالمي السوسيولوجي المغربي الذي تناول هذه الظاهرة بمقاربات ميدانية سوسيولوجية، الذي أكد على أنه كما تشمل جميع القطاعات داخل المجتمع تغييرا نحو الحداثة فإن الأمر ذاته يجب أن يكون فيما يخص الرابطة الجنسية التي تأصر بين المتزوجين.



#### خاتمة:

اجمالاً لا يمكن أن نحصر العمل الجنسي في مجرد انحراف قيمي ، ينزع عبره الفرد إلى تبني سلوك جنسي خارج عن الطابع المؤسساتي الذي وضعه المجتمع كخط أحمر ، بيد أن هذه الظاهرة لها امتدادات داخل هياكل البناء الاجتماعي والاقتصادي والثقافي ، فالجسد هنا يتحول إلى قيمة اقتصادية ، مقابل المتعة يجب الدفع ، بمعنى آخر يكتسي طابعاً اقتصادياً فيما يتعلق بتحويله إلى وظيفة لكسب قوت العيش، و في سياق آخر يتحول إلى وسيلة إلى الترقى الاجتماعي والطبقي، و من جهة أخرى تشكل فضاءات العمل الجنسي فرصة سانحة لبزوغ الميولات الجنسية المثلية و التي تصبح مطلبا داخل سوق البغاء بشكل متزايد.

### ببليوغرافيا:

- مراجع باللغة العربية:
- حسن أحجيح، جمال فزة، البحث الكيفي في العلوم الاجتماعية، نظريات وتطبيقات، فضاء آدم للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى.
- ميشيل فوكو، تاريخ الجنسية، إرادة العرفان، الجزء الأول، ترجمة محمد هشام.
- ميشيل فوكو، تاريخ الجنسية، استعمال المتع، الجزء الثاني، ترجمة محمد هشام.
- ميشيل فوكو، تاريخ الجنسية، الانشغال بالذات، الجزء الثالث، ترجمة محمد هشام.
- مالك شبيل، الجنس والحريم روح السراري (السلوكات الجنسية المهمشة في المغرب الكبير)، ترجمة عبد الله زارو.
- غريدا ليرنز، نشأة النظام الأبوي، ترجمة أسامة إسبر.
- بيير بورديو، الهيمنة الذكورية
- عبد الصمد الديالمي، سوسيولوجيا الجنسية العربية
- عبد الصمد الديالمي، المعرفة والجنس
- نظرية الوصم، الدكتور مجيد الهيتي.
- مراجع باللغة الفرنسية:

- Danielle bertaux : l'enquête et ses méthodes le récit de vie 3eme édition armand colin.
- Pruvost Geneviève, « Récit de vie », in Paugam Serge (dir.), Les 100 mots de la sociologie, Paris, Presses universitaires de France, coll. « Que Sais-Je », ?
- [http://www.recherchequalitative.qc.ca/documents/files/revue/hors\\_serie/hors\\_serie\\_v8/RQ-HS-8-Numero-complet.pdf#page=9](http://www.recherchequalitative.qc.ca/documents/files/revue/hors_serie/hors_serie_v8/RQ-HS-8-Numero-complet.pdf#page=9)
- <https://www.google.com/amp/s/arabic.sputniknews.com>
- A. DIALMY, transition sexuelle entre genre et islamisme. Edition l'harmattan.

## الحماية القانونية للمستهلك في مواجهة تقنيات الذكاء الاصطناعي: إشكالية كفاية النصوص التشريعية المغربية في ظل التعاقد مع الوكيل الذكي وتحديات المسؤولية عن الأضرار

Legal Protection of the Consumer in the Face of Artificial Intelligence Technologies: The Problem of the Adequacy of Moroccan Legislative Texts in Contracts with Intelligent Agents and the Challenges of Liability for Damages

طالبة الدكتوراه سمية المطيطي  
تحت إشراف د. عبد السلام الإدريسي،  
جامعة محمد الخامس، المملكة المغربية  
Soumaya\_elmettiti@um5r.ma

### ملخص

يُعالج هذا المقال إشكالية الحماية القانونية للمستهلك في ظل تنامي استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي، خاصة عند التعاقد مع أنظمة ذكية تقوم بدور "الوكيل الذكي". ويطرح تساؤلات جوهرية حول مدى كفاية الترسات القانونية المغربية، المتمثلة في قانون الالتزامات والعقود وقانون حماية المستهلك (31.08)، في مواجهة التحديات المستجدة التي تفرضها هذه التكنولوجيا المتقدمة. كما يتناول المقال إشكالية تحديد المسؤولية عن الأضرار التي قد تنتج عن تدخلات هذه التقنيات، في ظل غياب نصوص قانونية خاصة تنظم هذا المجال المتطور. ويركز على ثلاثة محاور رئيسية: مدى فعالية النصوص الحالية، إمكانيات تعويض المتضررين، والسبل التشريعية والقضائية الممكنة لتعزيز حماية المستهلك. ومن خلال تحليل نقدي للقوانين القائمة، يقترح المقال مجموعة من التوصيات تهدف إلى تطوير الإطار القانوني المغربي بما يحقق توازناً بين تشجيع الابتكار التكنولوجي وضمان الحقوق الأساسية للمستهلكين.

**كلمات مفتاحية:** الذكاء الاصطناعي، الوكيل الذكي، حماية المستهلك، المسؤولية القانونية، التشريع المغربي

### Abstract:

This article addresses the legal protection of consumers amidst the growing use of artificial intelligence technologies, particularly in contractual relations involving intelligent agents. It raises essential questions regarding the adequacy of the Moroccan legal framework—specifically the Dahir of Obligations and Contracts and Law No. 31.08 on consumer protection—in dealing with the new challenges posed by advanced AI systems. The article also examines the issue of liability for damages caused by such technologies, especially in the absence of specific legal provisions governing this rapidly evolving domain. Three core issues are explored: the effectiveness of existing legislation, the possibility of compensating harmed parties, and the legislative and judicial mechanisms that can enhance consumer protection. Through a critical analysis of current laws, the article offers recommendations for reforming the Moroccan legal system to ensure a balanced approach between technological innovation and the safeguarding of consumer rights.

**Keywords :** Artificial Intelligence, Intelligent Agent, Consumer Protection, Legal Liability, Moroccan Legislation.

## مقدمة

يثير التأثير المتزايد لتقنيات الذكاء الاصطناعي (AI) على تطوير العقود أسئلة قانونية مهمة. ومع تفاعل المستهلكين بشكل متزايد مع الأنظمة الذكية التي تعمل كوكلاء بموجب العقود، هناك حاجة إلى تحليل فعالية القواعد الحالية لحماية المستهلكين من المخاطر المرتبطة بهذه التقنيات المعقدة. سيركز هذا القسم الفرعي على تأثير الذكاء الاصطناعي على تطوير العقود، مع تسليط الضوء على القضايا القانونية المتعلقة باستخدام الوكلاء الأذكياء في المعاملات التعاقدية.

توفر تقنيات الذكاء الاصطناعي مجموعة واسعة من الفرص لتحسين فعالية وكفاءة المعاملات التعاقدية. يمكن استخدام الوكلاء الأذكياء لأتمتة عملية التفاوض وصياغة العقود وتنفيذ المعاملات وحتى حل النزاعات. هذه الأنظمة التي تعمل بالذكاء الاصطناعي قادرة على تحليل كميات كبيرة من البيانات بسرعة وتعلم الأنماط لاتخاذ قرارات أكثر استنارة بشأن العقود<sup>76</sup>.

ومع ذلك، فإن هذا الاستخدام المتزايد للذكاء الاصطناعي في العقود يثير مخاوف بشأن المسؤولية وحماية المستهلك. تتعلق إحدى القضايا القانونية الرئيسية بقدرة التشريعات الحالية على التعامل مع التحديات التي يفرضها استخدام العملاء الأذكياء. في الوقت الحالي، ينطبق قانون التعاقد التقليدي بشكل أساسي على التفاعلات البشرية وقد لا يكون مصممًا بما يكفي لمعالجة التفاصيل المتعلقة باستخدام أنظمة الذكاء الاصطناعي.

يكن أحد التحديات الرئيسية في تحديد المسؤولية عن الأضرار التي يسببها العملاء الأذكياء. إذا ارتكب وكيل ذكي خطأ يؤدي إلى ضرر للمستهلك، فإن السؤال الذي يطرح نفسه هو من المسؤول: الوكيل نفسه، أم مطور الذكاء الاصطناعي، أو المستخدم، أو مجموعة من هذه الأطراف. ولا تتناول التشريعات القائمة هذه المخاوف على وجه التحديد، مما يترك فراغًا قانونيًا يمكن أن يؤدي إلى نقص الحماية للضحايا المحتملين.

ويتعلق سؤال حاسم آخر بقدرة المستهلكين على فهم وتقييم العقود التي ينشئها وكلاء أذكياء. يمكن أن تكون العقود التي تصاغها أنظمة الذكاء الاصطناعي معقدة وتقنية ويصعب أحيانًا تفسيرها بالنسبة للأطراف غير المتخصصة. ولذلك فمن الضروري ضمان حصول المستهلكين على عقود واضحة ومفهومة، فضلًا عن الحق في الاطلاع على الآثار القانونية للشروط والأحكام التي يحددها الوكيل الذكي.

وفي غياب إطار تشريعي محدد يحكم هذه القضايا، يمكن النظر في عدة سبل لتعزيز حماية المستهلك في المعاملات التي تنطوي على وكلاء أذكياء. أولاً، قد يكون من الضروري اعتماد قوانين محددة تتعلق بمسؤولية العملاء الأذكياء، وتوضيح مفهومي المسؤولية المدنية والمسؤولية الجنائية في سياق استخدام الذكاء الاصطناعي.

علاوة على ذلك، يمكن توسيع آليات حماية المستهلك، مثل الحق في الحصول على المعلومات، والحق في المساعدة، والحق في التوضيح، لتشمل أيضًا المعاملات التي تتم مع وكلاء أذكياء. ومن الضروري ضمان

<sup>76</sup> أوسلر وهوسكين وهاركرت إل إل بي. (2024، 11 يونيو). حماية المستهلك في عصر الذكاء الاصطناعي  
<https://www.osler.com/fr/articles/mises-%C3%A0-jour/consumer-protection-considerations-in-the-era-of-artificial-intelligence>

حصول المستهلكين على معلومات واضحة ودقيقة حول كيفية عمل أنظمة الذكاء الاصطناعي، بالإضافة إلى فرصة طرح الأسئلة والحصول على توضيحات في حالة حدوث نزاع.

وأخيراً، يمكن للسلطة التنظيمية ذات الصلة أن تلعب دوراً مهماً، والتي يمكن تكليفها بوضع مبادئ توجيهية ومعايير للاستخدام الأخلاقي والمسؤول لتقنيات الذكاء الاصطناعي في المجال التعاقدية. وقد تكون هذه الهيئة مسؤولة أيضاً عن الإشراف على الممارسات التجارية وتعزيز المنافسة العادلة، وبالتالي ضمان مستوى مناسب من الحماية للمستهلكين.

وبالتالي فإن الاستخدام المتزايد لتقنيات الذكاء الاصطناعي في تطوير العقود يطرح تحديات قانونية كبيرة. التشريعات القائمة ليست دائماً مناسبة لمعالجة الخصائص المتعلقة باستخدام الوكلاء الأذكاء، لا سيما فيما يتعلق بالمسؤولية وحماية المستهلك. يعد التقدم نحو إطار تشريعي أقوى أمراً ضرورياً لمواجهة هذه التحديات وضمان الحماية الكافية للمستهلك في المعاملات التي تشمل وكلاء أذكاء.

التحديات القانونية المتعلقة باستخدام أنظمة الذكاء الاصطناعي في إبرام العقود

يثير استخدام أنظمة الذكاء الاصطناعي في إبرام العقود تحديات قانونية كبيرة، خاصة فيما يتعلق بحماية المستهلك. ومع التطور السريع لهذه التقنيات واستخدامها المتزايد في مختلف المجالات، يجد المستهلكون الآن أنفسهم يتفاعلون بشكل مباشر مع هذه الأنظمة، مما يخلق قضايا قانونية معقدة. وفي هذا القسم الفرعي سنتناول بالتفصيل التحديات القانونية المتعلقة باستخدام أنظمة الذكاء الاصطناعي في التعاقدات، مع التركيز على مدى كفاية التشريعات القائمة لحماية المستهلكين.

العقود المبرمة باستخدام أنظمة الذكاء الاصطناعي قد تنطوي على مخاطر بالنسبة للمستهلكين بسبب تعقيد هذه التقنيات. وبالتالي فإن السؤال الذي يطرح نفسه هو مدى كفاية القوانين الحالية، مثل قانون الالتزامات والعقود وقانون حماية المستهلك (القانون 31.08)، لضمان الحماية اللازمة للمستهلكين في مواجهة هذه التحديات التكنولوجية.

بادئ ذي بدء، من المهم تحليل الإطار التشريعي الحالي فيما يتعلق بالعقود. يحدد قانون الالتزامات والعقود المبادئ الأساسية التي تحكم العقود في المغرب. ومع ذلك، فإن هذه الأحكام العامة لا تتناول على وجه التحديد تفاصيل العقود بما في ذلك أنظمة الذكاء الاصطناعي، والتي قد تطرح مشاكل في التفسير والتطبيق في السياق التكنولوجي.

بعد ذلك، من الأهمية بمكان دراسة التدابير الوقائية التي ينص عليها قانون حماية المستهلك. ويهدف هذا القانون إلى حماية حقوق ومصالح المستهلكين من خلال توفير سبل اللجوء لهم في حالة حدوث ممارسات مسيئة أو خادعة. ومع ذلك، ونظراً للخصائص الفريدة لأنظمة الذكاء الاصطناعي، فقد يكون من الضروري اعتماد تدابير محددة لمعالجة المشكلات التي قد تنشأ عند استخدام هذه التقنيات في المعاملات التعاقدية.

أحد التحديات القانونية الرئيسية هو المسؤولية عن الأضرار الناجمة عن أنظمة الذكاء الاصطناعي هذه. عندما يتم إبرام عقد مع وكيل ذكي، فمن الصعب تحديد المسؤولية عن الأخطاء أو الأضرار التي لحقت بالمستهلكين. وفي غياب التشريع المخصص لهذا الموضوع على وجه التحديد، يجب تحديد المسائل المتعلقة بالمسؤولية المدنية وسبل الانتصاف الممكنة على أساس كل حالة على حدة استناداً إلى المبادئ العامة للقانون المدني.

بالإضافة إلى ذلك، تعد مسألة الشفافية وفهم أنظمة الذكاء الاصطناعي ضرورية أيضًا لحماية المستهلك. يمكن أن تكون العقود المبرمة مع هذه الأنظمة معقدة ويصعب على المستهلك العادي فهمها. ولذلك فمن الأهمية بمكان ضمان إعلام المستهلكين بشفافية حول كيفية عمل أنظمة الذكاء الاصطناعي والآثار المترتبة على استخدامها في المعاملات التعاقدية.

ولمعالجة هذه التحديات القانونية، يمكن النظر في عدة طرق. أولاً، قد يكون من الضروري اعتماد قوانين محددة تحكم العقد المبرم مع وكيل ذكي، من أجل توضيح حقوق والتزامات الأطراف وتوفير أحكام محددة بشأن المسؤولية وسبل الانتصاف. بالإضافة إلى ذلك، من الضروري تشجيع البحث وتطوير معايير ومبادئ توجيهية فنية محددة لتسهيل فهم وشفافية أنظمة الذكاء الاصطناعي المستخدمة في العقود<sup>77</sup>.

علاوة على ذلك، من المهم بدء المناقشات بين المشرعين والخبراء القانونيين والجهات الفاعلة في قطاع التكنولوجيا وممثلي المستهلكين من أجل إيجاد حلول مناسبة ومتوازنة لهذه التحديات القانونية. وينطوي ذلك على تعزيز نهج استباقي وتعاوني لتطوير إطار قانوني يحمي حقوق المستهلك بشكل فعال مع تعزيز الابتكار والاستخدام المسؤول لتقنيات الذكاء الاصطناعي.

وبالتالي فإن استخدام أنظمة الذكاء الاصطناعي في إبرام العقود يطرح تحديات قانونية كبيرة، خاصة فيما يتعلق بحماية المستهلك. قد لا تكون القوانين الحالية كافية لمعالجة هذه القضايا على وجه التحديد، وقد يكون من الضروري اعتماد أحكام تشريعية محددة لتوفير الحماية الكافية. ومن الضروري تعزيز نهج استباقي وتعاوني لمعالجة هذه التحديات القانونية وضمان الاستخدام المسؤول للذكاء الاصطناعي في المعاملات التعاقدية.

## المبحث الأول: تحليل فعالية القواعد القانونية المغربية في حماية المستهلك والمسؤولية عن الأضرار الناجمة عن الذكاء الاصطناعي

في ظل التطور السريع لتقنيات الذكاء الاصطناعي، تبرز الحاجة إلى تحديث القوانين المغربية لضمان حماية المستهلك من الأضرار المحتملة الناتجة عن استخدامها. تتعلق هذه القوانين بالمسؤولية القانونية عن الأضرار التي قد تسببها هذه التقنيات في مختلف المجالات، خاصة في ظل غياب تنظيم قانوني دقيق يواكب هذه التحديات. لذا، يهدف هذا التحليل إلى تقييم فعالية القواعد القانونية المغربية في حماية المستهلك وتعريف المسؤولية عن الأضرار الناجمة عن الذكاء الاصطناعي<sup>78</sup>.

### المطلب الأول: تحليل القواعد القانونية المغربية المتعلقة بحماية المستهلك

تسعى القواعد القانونية المغربية المتعلقة بحماية المستهلك إلى ضمان حقوق الأفراد في مواجهة الممارسات التجارية الضارة. هذه القوانين توفر حماية ضد الممارسات الاحتالية، وتكفل للمستهلكين الحصول على منتجات وخدمات ذات جودة، كما تتيح لهم إمكانية اللجوء إلى القضاء في حال حدوث أي ضرر.

### الفقرة الأولى: الإطار القانوني المغربي: القوانين المنظمة للعقود وحماية المستهلك

<sup>77</sup> بلوين (2024). حماية الحق في الخصوصية في عصر الذكاء الاصطناعي. البردي. [https://papyrus.bib.umontreal.ca/xmlui/bitstream/handle/1866/33462/Blouin\\_Noemie\\_2023\\_memoire.pdf?sequence=2](https://papyrus.bib.umontreal.ca/xmlui/bitstream/handle/1866/33462/Blouin_Noemie_2023_memoire.pdf?sequence=2)

<sup>78</sup> مارسيليس-وارين إن، مارتني إف، ثيلسون إي (2020). الذكاء الاصطناعي والتلاعب بسلوك السوق: التقييم المسبق في ترسانة الجهة التنظيمية. المجلة الدولية للقانون الاقتصادي، ص102.



إشارة إلى قانون التزامات والعقود (COC): المواد من 1 إلى 19: المبادئ العامة للعقود (الموافقة، الأهلية، الموضوع، السبب). المادة 230: المسؤولية التعاقدية والمسؤولية التقصيرية. القيود: لا تنص مدونة قواعد السلوك على تفاصيل العقود المبرمة مع الوكلاء الأذكياء.

تم تخصيص الجزء الفرعي 1.1 من الوثيقة لتحليل الإطار القانوني المغربي فيما يتعلق بالعقود وحماية المستهلك. وسيركز هذا التحليل على القوانين المنظمة للعقود في المغرب، مع التركيز على فعاليتها في حماية المستهلكين في مواجهة التكنولوجيات الجديدة، لا سيما في سياق الذكاء الاصطناعي.

في المغرب، يخضع قانون العقود بشكل رئيسي لقانون الالتزامات والعقود (الظهير رقم 1-74-447 المؤرخ 11 نوفمبر 1974). يحدد هذا النظام القواعد العامة المطبقة على العقود، بما في ذلك القواعد المتعلقة بتكوين العقود وتنفيذها وإنهائها. ومع ذلك، ينبغي التأكيد على أن قانون الالتزامات والعقود لا يحتوي على أحكام محددة بشأن العقود التي تنطوي على تقنيات الذكاء الاصطناعي.

فيما يتعلق بحماية المستهلك، تم تدوين القانون المغربي لحماية المستهلك في القانون رقم 31-08 الصادر في 25 نوفمبر 2010. ويهدف هذا القانون إلى ضمان الحقوق الأساسية للمستهلكين مع تعزيز تنظيم العلاقات بين المستهلكين والمهنيين. ويضع أحكاماً تتعلق بالإعلان والحماية من الممارسات التجارية غير العادلة ومسؤولية المنتج وحقوق المستهلك في العقود.

وفي سياق الذكاء الاصطناعي، من الضروري دراسة مدى فعالية هذه القوانين في حماية المستهلكين من المخاطر المحتملة المرتبطة بهذه التكنولوجيات الناشئة. وفيما يتعلق بالعقود مع المهنيين المتخصصين في البرمجيات والذكاء الاصطناعي، فإن الإطار القانوني المغربي محدود نسبياً، لأنه لا يتضمن أحكاماً محددة للاستجابة للتحديات التي تطرحها هذه التكنولوجيات الجديدة.

إن مسألة المسؤولية عن الأضرار الناجمة عن أنظمة الذكاء الاصطناعي هي موضوع حساس يتطلب اهتماماً خاصاً. وفي الوقت الحالي، لم يضع القانون المغربي بعد قواعد واضحة لتحديد المسؤولية القانونية عن الأضرار الناجمة عن أنظمة الذكاء الاصطناعي. وهذا يمكن أن يشكل مشاكل للمستهلكين والأطراف الثالثة الذين يعانون من ضرر هذه التقنيات<sup>79</sup>.

لتعويض المستهلكين والأطراف الثالثة عن الأضرار التي تسببها أنظمة الذكاء الاصطناعي، يمكن النظر في العديد من الحلول التشريعية والقضائية. ومن الممكن أن يكون أحد هذه الأمور إنشاء نظام موضوعي للمسؤولية، حيث يتم تحميل المسؤولية بغض النظر عن أي خطأ أو إهمال. وفي هذا الصدد، يستطيع المشرعون أن يستلهموا النماذج التي تم تطويرها في بلدان أخرى، مثل التوجيه الأوروبي بشأن المسؤولية عن المنتجات المعيبة.

بالإضافة إلى التنظيم التشريعي، يمكن أن يلعب التعاون مع الجهات الفاعلة في صناعة التكنولوجيا والجهات التنظيمية أيضاً دوراً حيوياً في حماية المستهلكين من المخاطر المتعلقة بالذكاء الاصطناعي. ومن خلال إقامة تعاون وثيق بين الحكومات وشركات التكنولوجيا ومنظمات المستهلكين والأكاديميين، يمكن إيجاد حلول عملية وفعالة لتحسين حماية المستهلك في سياق الذكاء الاصطناعي.

<sup>79</sup> مارسيليس-وارين إن، مارتني إف، ثيلسون إي (2020). الذكاء الاصطناعي والتلاعب بسلوك السوق: التقييم المسبق في ترسانة الجهة التنظيمية. المجلة الدولية للقانون الاقتصادي، ص150.

في الختام، فإن الإطار القانوني المغربي فيما يتعلق بالعقود وحماية المستهلك يعاني من بعض الثغرات عندما يتعلق الأمر بتنظيم العقود التي تنطوي على تقنيات الذكاء الاصطناعي. ولا تحتوي القوانين الحالية، مثل قانون الموجبات والعقود وقانون حماية المستهلك، على أحكام محددة لمواجهة التحديات التي تفرضها هذه التكنولوجيا الناشئة. هناك حاجة إلى تدابير تشريعية وقضائية إضافية لوضع قواعد واضحة بشأن مسؤولية أنظمة الذكاء الاصطناعي وتوفير الحماية الكافية للمستهلكين. ومن الضروري أيضاً تعزيز التعاون بين الجهات الفاعلة في قطاع التكنولوجيا والهيئات التنظيمية لإيجاد حلول عملية وفعالة.

القانون رقم 31.08 المتعلق بحماية المستهلك: المادة 2: تعريف المستهلك والممارسات التجارية غير العادلة. المادة 14: التزام المهني بالمعلومات تجاه المستهلك. القيود: لا يتناول القانون مخاطر محددة تتعلق بالذكاء الاصطناعي، مثل غموض الخوارزميات أو اتخاذ القرار المستقل.

في سياق التطور السريع لتقنيات الذكاء الاصطناعي واستخدامها في مختلف المجالات، من الضروري تحليل الإطار القانوني المغربي الذي يحكم العقود وحماية المستهلك. سيركز هذا القسم الفرعي على القوانين المنظمة للعقود في المغرب وحماية حقوق المستهلك، من أجل تقييم فعاليتها في الحماية من المخاطر المرتبطة بالتقنيات المعقدة، ولا سيما الذكاء الاصطناعي.

في المغرب، يعد قانون الالتزامات والعقود (COC) هو التشريع الرئيسي الذي ينظم العقود. ويضع القواعد العامة المطبقة على تكوين العقود وتنفيذها وإنهائها. تشمل المبادئ الأساسية لمدونة قواعد السلوك حرية التعاقد وحسن النية واحترام الالتزامات المقطوعة وحماية الأطراف في حالة عدم الامتثال للعقد.

وفيما يتعلق بحماية المستهلك، يعد القانون رقم 31-08 المتعلق بحماية المستهلك نصاً أساسياً في المغرب. ويهدف هذا القانون إلى حماية حقوق المستهلكين فيما يتعلق بالمعلومات والأمن وجودة المنتجات والخدمات وإنهاء العقود، فضلاً عن مكافحة الممارسات التجارية الخادعة أو غير العادلة. وتستكمل بقوانين أخرى خاصة بقطاعات معينة، مثل الخدمات المالية والأغذية والأدوية.

ومع ذلك، قد لا تكون هذه التشريعات الحالية كافية لمواجهة التحديات والمخاطر المحتملة التي تفرضها تقنيات الذكاء الاصطناعي والأنظمة الذكية. ومن الممكن أن يؤدي التقدم السريع في هذه التكنولوجيات إلى جعل العقود أكثر تعقيداً، وخاصة تلك التي تنطوي على وكلاء أذكى يعملون نيابة عن الأطراف المتعاقدة. يثير هذا الموقف أسئلة قانونية فيما يتعلق بالمسؤولية عن الأضرار أو المشاكل المتعلقة بالقرارات التي يتخذها هؤلاء الوكلاء الأذكى.

والسؤال المركزي هو ما إذا كانت الأحكام التشريعية المغربية الحالية قادرة على توفير الحماية الكافية للمستهلكين في مواجهة هذه الحقائق التكنولوجية الجديدة. في هذه النقطة، تجدر الإشارة إلى أن مدونة قواعد السلوك (COC) لا تتناول على وجه التحديد مسألة العقود التي تتضمن عملاء أذكى أو أنظمة الذكاء الاصطناعي. لذلك، يرى بعض الخبراء القانونيين أن التعديلات أو التعديلات في القوانين الحالية ستكون ضرورية لتغطية هذه المواقف بشكل أكثر وضوحاً.

فيما يتعلق بالمسؤولية عن الأضرار الناجمة عن تقنيات الذكاء الاصطناعي، لا تزال مسألة المسؤولية غير واضحة من الناحية القانونية في المغرب. لا يتضمن القانون رقم 31-08 المتعلق بحماية المستهلك أحكاماً محددة تتعلق بالمسؤولية الناشئة عن الإجراءات أو القرارات التي تتخذها الآلات الذكية. ولذلك من

الضروري تطوير سوابق قضائية ومبادئ قانونية واضحة لتحديد المسؤول في حالة حدوث خطأ أو ضرر ناجم عن خوارزميات الذكاء الاصطناعي.

وفي مثل هذا السياق، من المهم استكشاف السبل الممكنة لتعزيز حماية المستهلك في مواجهة التقدم التكنولوجي السريع. ومن الممكن أن ينظر المشرعون في تطوير قوانين محددة تتضمن أحكاماً واضحة بشأن استخدام الذكاء الاصطناعي في العقود، بما في ذلك التحديد الدقيق لدور الوكلاء الأذكاء، فضلاً عن مسألة المسؤولية في حالة حدوث انتهاك أو تحيز. وفي الوقت نفسه، يمكن تعديل الإطار الحالي ليشمل أحكاماً محددة تتعلق بحماية المستهلك في حالات استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي.

وعلى المستوى القضائي، سيكون من الضروري أيضاً أن نأخذ في الاعتبار التحديات القانونية التي يفرضها استخدام وكلاء أذكاء في العقود. يجب أن تكون المحاكم مجهزة لفهم نتائج الخوارزميات المعقدة واتخاذ قرارات مستنيرة بشأن صحتها وتأثيرها على حقوق والتزامات الأطراف المتعاقدة. وسيكون التدريب المتخصص للقضاة والتعاون الوثيق مع خبراء الذكاء الاصطناعي مفيداً في هذا السياق.

ومع ذلك، على الرغم من التحديات القانونية التي يفرضها الذكاء الاصطناعي، فمن المهم التأكيد على أن القوانين الحالية في المغرب لا تزال قادرة على توفير بعض الحماية للمستهلكين. يمكن استخدام مفهوم حسن النية التعاقدية والمسؤولية المدنية بموجب القانون العام لتقييم وحل النزاعات المتعلقة باستخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي. يمكن أيضاً تطبيق المبادئ الأساسية لحماية المستهلك الواردة في القانون رقم 08-31 على الحالات التي تنطوي على الذكاء الاصطناعي.

بشكل عام، على الرغم من أن الإطار القانوني المغربي الحالي يوفر بعض الحماية عندما يتعلق الأمر بالعقود وحماية المستهلك، فمن الواضح أنه بحاجة إلى تعزيزه وتكييفه مع التحديات التي تفرضها تقنيات الذكاء الاصطناعي. هناك حاجة إلى قوانين محددة وتعديلات في القوانين الحالية لمعالجة التعقيدات والمخاطر المحتملة المرتبطة باستخدام الذكاء الاصطناعي في العقود بشكل أفضل. ويجب على المشرعين وصانعي السياسات وأصحاب المصلحة القانونيين العمل معاً لإنشاء إطار قانوني قوي يحمي حقوق المستهلك مع تشجيع الابتكار التكنولوجي<sup>80</sup>.

#### الفقرة الثانية: تطبيق أحكام مدونة قواعد السلوك على العقود المبرمة مع الوكلاء الأذكاء

صلاحية الموافقة: المادة 2 من مدونة قواعد السلوك: يجب أن تكون الموافقة حرة ومستنيرة. المشكلة: كيف يمكن ضمان الموافقة المستنيرة عندما يتفاعل المستهلك مع وكيل ذكي تكون عملياته معقدة ومبهمة؟

يتناول الجزء الفرعي 1.2 من الوثيقة بالتفصيل تطبيق أحكام قانون الموجبات والعقود المغربي على العقود المبرمة مع وكلاء أذكاء، مع التركيز على تحليل فعالية القواعد القانونية القائمة لحماية المستهلك في هذا السياق. من الاستخدام المتزايد للذكاء الاصطناعي.

أدى الارتفاع السريع في تقنيات الذكاء الاصطناعي إلى إحداث تحول عميق في العديد من جوانب الحياة اليومية، بما في ذلك المعاملات التجارية. وعلى نحو متزايد، يتفاعل المستهلكون بشكل مباشر مع الأنظمة

<sup>80</sup> مارسيليس-وارين إن، مارتني إف، ثيلسون إي (2020). الذكاء الاصطناعي والتلاعب بسلوك السوق: التقييم المسبق في ترسانة الجهة التنظيمية. المجلة الدولية للقانون الاقتصادي، ص12.

الذكية التي تعمل كوكلاء مستقلين في إبرام العقود. وتثير هذه الديناميكية الجديدة تساؤلات قانونية عميقة حول مدى كفاية التشريعات القائمة لحماية المستهلكين من المخاطر المرتبطة بهذه التقنيات المعقدة<sup>81</sup>.

في القانون المغربي، تخضع العقود بشكل أساسي لقانون الالتزامات والعقود (COC). ويضع هذا الأخير القواعد التي تنطبق على العقود بشكل عام، بغض النظر عن طبيعة الأطراف المعنية، سواء كانوا أشخاصاً طبيعيين أو اعتباريين، أو مزيجاً من الاثنين. ومع ذلك، مع ظهور الذكاء الاصطناعي، من المهم تحديد إلى أي مدى تكون الأحكام الحالية ومدونة قواعد السلوك مناسبة لتنظيم العقود المبرمة مع الوكلاء المستقلين.

إن تطبيق أحكام مدونة قواعد السلوك على العقود المبرمة مع الوكلاء الأذكاء يثير عدة أسئلة. بادئ ذي بدء، من الضروري تحديد ما إذا كان العميل الذكي يمكن اعتباره شخصاً بالمعنى المقصود في القانون المغربي. ووفقاً لقانون الأسرة المغربي، لا يمكن منح الأهلية القانونية إلا للأشخاص البالغين. ومع ذلك، فإن التطور المتزايد للذكاء الاصطناعي يتحدى هذا المفهوم التقليدي للشخصية القانونية.

بعد ذلك، من المناسب فحص ما إذا كانت أحكام مدونة قواعد السلوك المتعلقة بتكوين العقود تنطبق على العقود المبرمة مع وكلاء أذكاء. على سبيل المثال، تنص مدونة قواعد السلوك (COC) على أنه لكي يتم تشكيل العقد بشكل صحيح، يجب أن يكون هناك اتفاق متبادل بين الأطراف، وموافقة حرة ومستنيرة بالإضافة إلى الأهلية القانونية. وفي حالة الوكلاء الأذكاء، من الضروري تحديد ما إذا كانت "إرادتهم" أو "نواياهم" يمكن اعتبارها معادلة لإرادتهم أو "نواياهم" لدى البشر.

بالإضافة إلى ذلك، من المهم النظر إلى القواعد المتعلقة بالمسؤولية التعاقدية في حالة حدوث ضرر بسبب الوكلاء الأذكاء. وفي سياق استخدام الذكاء الاصطناعي، هناك خطر متزايد لحدوث الأخطاء أو السهو أو القرارات الخاطئة التي يتخذها هؤلاء الوكلاء المستقلون. ويجب تطبيق مبادئ القانون المغربي المتعلقة بالمسؤولية التعاقدية لتحديد ما إذا كان من الممكن تحميل المسؤولية في حالة حدوث ضرر ناجم عن عملاء أذكاء.

فيما يتعلق بحماية المستهلك، ينص قانون حماية المستهلك المغربي (القانون 31.08) على تدابير لحماية حقوق المستهلكين عند إبرام العقود. ومع ذلك، فمن الضروري دراسة ما إذا كانت هذه الأحكام كافية بما فيه الكفاية لتأخذ في الاعتبار خصوصيات العقود المبرمة مع الوكلاء الأذكاء.

ومن بين القضايا المطروحة تلك المتعلقة بالشفافية والمعلومات والموافقة المستنيرة للمستهلكين عند التفاعل مع الأنظمة الذكية لإبرام العقود. يجب أن يتم إعلام المستهلكين بطريقة واضحة ومفهومة حول عمل الأنظمة الذكية وكذلك العواقب المحتملة للقرارات التي تتخذها هذه الوكلاء المستقلين.

علاوة على ذلك، فإن كل هذه الأسئلة المتعلقة بتطبيق أحكام مدونة قواعد السلوك على العقود المبرمة مع وكلاء أذكاء تثير قضايا مهمة فيما يتعلق بالمسؤولية المدنية. في حالة حدوث ضرر بسبب وكيل ذكي، مثل خطأ حسابي أو خرق للبيانات، فمن الضروري تحديد المسؤول: مطور البرنامج، أو مشغل النظام، أو مستخدم النظام.

<sup>81</sup> أوبرت، ج.ف. (2024، 11 سبتمبر). الذكاء الاصطناعي وحماية البيانات الشخصية: 20 من أفضل الممارسات. قرية العدالة. <https://www.village-justice.com/articles/protection-des-donnees-personnelles-guide-des-bonnes-pratiques,50605.html>

وفي هذا السياق، يجب تكييف التشريع المغربي لسد الثغرات القائمة وتقديم إجابات واضحة على الأسئلة التي يطرحها الإدماج المتزايد لأنظمة الذكاء الاصطناعي في المعاملات التجارية. ويمكن اتخاذ تدابير تشريعية محددة لتوضيح المسؤوليات، ووضع القواعد التي تحكم العقود المبرمة مع وكلاء مستقلين، وضمان حماية أفضل للمستهلكين ضد المخاطر المرتبطة باستخدام هذه التكنولوجيات<sup>82</sup>.

إن تكييف القانون المغربي مع الواقع الجديد الذي تفرضه تكنولوجيات الذكاء الاصطناعي يتطلب إعادة تقييم شاملة للقواعد القائمة واتخاذ تدابير استباقية لضمان الحماية الكافية للمستهلك. ومن الضروري تصميم إطار قانوني متين ومتكيف يأخذ في الاعتبار خصوصيات العقود المبرمة مع وكلاء أذكاء، من أجل ضمان اليقين القانوني وتعزيز الابتكار المسؤول في هذا العصر الرقمي الذي يتطور باستمرار.

صفة الأطراف: المادة 3 من مدونة قواعد السلوك: لا يجوز التعاقد إلا للأشخاص الطبيعيين أو الاعتباريين. سؤال: هل يجوز اعتبار الوكيل الذكي طرفاً في العقد؟

مع التطور السريع لتقنيات الذكاء الاصطناعي وتزايد استخدامها في مختلف المجالات، يجد المستهلكون أنفسهم في مواجهة هذه التقنيات بشكل متزايد، سواء في العقود المبرمة مع محترفين متخصصين في البرمجيات والذكاء الاصطناعي، أو حتى أثناء التفاعل مع الأنظمة الذكية التي تعمل كأنظمة ذكية. الوكلاء في إبرام العقود. وتثير هذه الديناميكية الجديدة أسئلة قانونية مهمة، وخاصة فيما يتعلق بأهمية التشريعات القائمة لحماية المستهلكين من المخاطر المرتبطة بهذه التقنيات المعقدة. في هذا القسم الفرعي، سنتناول بالتفصيل تطبيق أحكام قانون الموجبات والعقود المغربي على العقود المبرمة مع الأعوان الأذكاء، مع التركيز على فعالية هذه القواعد القانونية في حماية المستهلكين.

إن مدونة قواعد السلوك المغربية هي النص التشريعي الرئيسي الذي يحكم الالتزامات والعقود في المغرب. وهو يحدد المبادئ الأساسية لقانون العقود، بما في ذلك تلك المتعلقة بالعرض والقبول والموضوع والموافقة وأداء الالتزامات التعاقدية. ومع ذلك، تم تطوير أحكام مدونة قواعد السلوك في وقت لم يكن فيه الذكاء الاصطناعي شائع الاستخدام في المعاملات التجارية. وبالتالي فإن تطبيقها على العقود المبرمة مع عملاء أذكاء يثير عدة مشاكل.

أولاً، يمكن للمفاهيم التقليدية للعقد والوكيل أن تشكل صعوبات عندما يتعلق الأمر بالتفاعل مع أنظمة الذكاء الاصطناعي. على سبيل المثال، الوكيل الذكي ليس إنساناً ولا يمتلك صفة التمثيل القانوني. ومن ثم، فإن القول بأن الوكيل الذكي "يبرم عقوداً" يمكن أن يكون مربكاً، لأنه يدعو إلى التشكيك في الأهلية القانونية للوكيل لإبرام عقد. لا يعترف قانون التجارة المغربي إلا بالأهلية القانونية للأشخاص الطبيعيين والاعتباريين، الأمر الذي يثير تساؤلات حول تطبيق القواعد المتعلقة بالإيجاب والقبول والموافقة في الاتفاقيات التي تشمل وكلاء أذكاء.

ومن ثم، فإن تطبيق القواعد المتعلقة بحرية التعاقد يمكن أن يكون أيضاً مشكلة. غالباً ما تتم برمجة الوكلاء الأذكاء للعمل وفقاً لخوارزميات محددة مسبقاً، مما يحد من قدرتهم على اتخاذ قرارات مستقلة وممارسة

<sup>82</sup> أوبرت، ج.ف. (2024، 11 سبتمبر). الذكاء الاصطناعي وحماية البيانات الشخصية: 20 من أفضل الممارسات. قرية العدالة. <https://www.village-justice.com/articles/protection-des-donnees-personnelles-guide-des-bonnes-pratiques,50605.html>



الحرية التعاقدية الحقيقية. ولذلك، فإن العقود المبرمة مع وكلاء أذكيا قد تعتبر أقل عدالة للأطراف المعنية وقد تثير مخاوف بشأن صحتها<sup>83</sup>.

بالإضافة إلى ذلك، تظل المسؤولية عن الضرر الذي يسببه العملاء الأذكيا مسألة قانونية مثيرة للقلق. في سياق العقود التقليدية، تظل المسؤولية من حيث المبدأ ناجمة عن فعل الشخص ويمكن إثباتها عن طريق الخطأ أو الإهمال أو انتهاك الالتزامات التعاقدية. ومع ذلك، في حالة الوكلاء الأذكيا، من الصعب تحديد المسؤولية لأنهم يتصرفون وفقاً للخوارزميات وقد تكون لديهم قدرة محدودة على اتخاذ قرارات مستقلة. ولذلك، ينبغي توضيح مسألة من المسؤول عن الضرر الناجم عن تصرفات العملاء الأذكيا من خلال تنظيم محدد.

لتعزيز حماية المستهلك في العقود المبرمة مع وكلاء أذكيا، هناك العديد من السبل التشريعية والقضائية الممكنة. بادئ ذي بدء، من الضروري تكيف أحكام مدونة قواعد السلوك المغربية مع واقع الذكاء الاصطناعي من أجل ضمان مراعاة أفضل لخصوصيات التفاعلات مع العملاء الأذكيا. ويمكن أن يشمل ذلك أحكاماً محددة بشأن الأهلية القانونية للعملاء الأذكيا، وشروط قبول العقود من قبل أنظمة الذكاء الاصطناعي، فضلاً عن قواعد المسؤولية والتعويض في حالة وقوع ضرر.

علاوة على ذلك، سيكون من المفيد إنشاء إطار تشريعي محدد بشأن تكنولوجيات الذكاء الاصطناعي في المغرب، من شأنه أن يوضح المبادئ الأساسية ويضع القواعد الأساسية المطبقة على العقود التي تنطوي على عملاء أذكيا. ويمكن أن يتضمن هذا الإطار التشريعي قواعد بشأن شفافية الخوارزميات التي يستخدمها الوكلاء الأذكيا، وحماية البيانات الشخصية، فضلاً عن حقوق والتزامات الأطراف المتعاقدة.

وعلى المستوى القضائي، فمن الضروري تعزيز آليات حل النزاعات التي يشارك فيها عملاء أذكيا. ويمكن أن يشمل ذلك إنشاء محاكم متخصصة أو غرف متخصصة داخل المحاكم القائمة للتعامل مع القضايا المتعلقة بالعقود المبرمة مع وكلاء أذكيا، لضمان خبرة أفضل ونظرة أكثر ملاءمة للمسائل القانونية المعقدة التي تنشأ في هذا السياق. بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن يساعد تعزيز التعاون الدولي في تنظيم الذكاء الاصطناعي أيضاً في تنسيق قواعد العقود مع الوكلاء الأذكيا على مستوى العالم.

إن تطبيق أحكام قانون الموجبات والعقود المغربي على العقود المبرمة مع الأعوان الأذكيا يثير عدة إشكاليات من حيث فعالية حماية المستهلك. قد لا تنطبق المفاهيم التقليدية للعقد والوكيل بشكل جيد على التفاعلات مع أنظمة الذكاء الاصطناعي، وهناك مخاوف بشأن المسؤولية عن الضرر الذي يسببه العملاء الأذكيا. لتعزيز حماية المستهلك، من الضروري تكيف أحكام مدونة قواعد السلوك المغربية مع واقع الذكاء الاصطناعي وإنشاء إطار تشريعي محدد. علاوة على ذلك، فإن تعزيز الآليات القضائية والتعاون الدولي أمر ضروري أيضاً لضمان الحماية الكافية للمستهلك في مواجهة هذا التطور التكنولوجي السريع.

### الفقرة الثالثة: تقييم مدى كفاية القانون رقم 31.08 في مواجهة تحديات الذكاء الاصطناعي

يعد تقييم مدى كفاية القانون رقم 31.08 في مواجهة تحديات الذكاء الاصطناعي أمراً بالغ الأهمية لضمان الحماية الكافية للمستهلك في سياق تنزايد فيه التقنيات المتقدمة. تم وضع القانون رقم 31.08، المتعلق بحقوق المستهلك في المغرب، للاستجابة للقضايا المتعلقة بحماية المستهلك في سياق العقود التقليدية. ومع ذلك، مع

<sup>83</sup> مارسيليس-وارين إن، مارتى إف، ثيلسون إي (2020). الذكاء الاصطناعي والتلاعب بسلوك السوق: التقييم المسبق في ترسانة الجهة التنظيمية. المجلة الدولية للقانون الاقتصادي، ص123.



ظهور الذكاء الاصطناعي والاستخدام المتزايد للأنظمة الذكية في المجال التجاري، من الضروري تحليل قدرة هذا التشريع على التعامل مع التحديات المحددة التي يمثلها الذكاء الاصطناعي.

كجزء من هذا القسم الفرعي، سندرس بالتفصيل مدى كفاية القانون رقم 31.08 في مواجهة تحديات الذكاء الاصطناعي، مع التركيز على الثغرات المحتملة والتعديلات اللازمة لضمان حماية فعالة للمستهلك. وسنتناول أيضًا القضايا المتعلقة بالمساءلة والشفافية والثقة وسلامة المستهلكين عند التعامل مع الوكلاء الأذكياء في العقود.

يوفر القانون رقم 31.08 إطارًا قانونيًا أساسيًا لحماية حقوق المستهلكين المغاربة في مختلف المجالات، مثل بيع السلع والخدمات المالية والعقود الاستهلاكية بشكل عام. ومع ذلك، فإن ظهور الذكاء الاصطناعي يفرض تحديات إضافية تتطلب اهتمامًا دقيقًا.

بادئ ذي بدء، لا يتناول القانون رقم 31.08 على وجه التحديد استخدام الوكلاء الأذكياء في العملية التعاقدية. لا يحتوي القسم الفرعي المتعلق بتكوين العقود وشروط صحتها على أحكام محددة تتعلق بأنظمة الذكاء الاصطناعي. ولذلك، هناك حاجة إلى التوضيح والتوضيح حول كيفية إدارة هذه الأنظمة عند العمل كوكلاء في تكوين العقود وتنفيذها.

بعد ذلك، تعتبر مسألة المسؤولية حاسمة في سياق الذكاء الاصطناعي. إذا تسبب وكيل ذكي في ضرر للمستهلك أو لطرف ثالث<sup>84</sup>، فقد يكون من الصعب تحديد المسؤول - منشئ الذكاء الاصطناعي، أو مستخدم الذكاء الاصطناعي، أو الذكاء الاصطناعي نفسه. لا يحتوي القانون رقم 31.08 على أحكام واضحة بشأن المسؤولية عن الأضرار الناجمة عن أنظمة الذكاء الاصطناعي. ولذلك، يجب اتخاذ خطوات لتحديد مسؤوليات الأطراف المعنية وإنشاء آليات الملاحقة القضائية المناسبة.

بالإضافة إلى ذلك، يثير استخدام أنظمة الذكاء الاصطناعي أيضًا تساؤلات حول الشفافية والثقة. يحتاج المستهلكون إلى فهم كيفية اتخاذ القرارات من قبل وكلاء أذكياء حتى يتمكنوا من اتخاذ قرارات مستنيرة. حاليًا، لا يتضمن القانون رقم 31.08 متطلبات محددة للشفافية فيما يتعلق باستخدام أنظمة الذكاء الاصطناعي في المعاملات التجارية. ومن الضروري إدراج أحكام محددة لضمان إعلام المستهلكين بشكل صحيح حول استخدام الذكاء الاصطناعي وتقديم الموافقة المستنيرة قبل التفاعل مع الوكلاء الأذكياء.

يعد الأمان أيضًا مصدر قلق كبير عندما يستخدم المستهلكون أنظمة الذكاء الاصطناعي. يمكن أن تكون أنظمة الذكاء الاصطناعي عرضة للهجمات والتهديدات السيبرانية، مما قد يعرض أمن البيانات الشخصية والمعلومات الحساسة للمستهلكين للخطر. لا يتناول القانون رقم 31.08 هذه القضايا الأمنية على وجه التحديد. ولذلك، من الضروري دمج التزامات محددة تتعلق بأمن أنظمة الذكاء الاصطناعي من أجل حماية المستهلكين من المخاطر المحتملة.

علاوة على ذلك، من الضروري أيضًا دراسة آليات التنظيم الذاتي والتعاون الدولي التي يمكن وضعها لضمان الحماية الكافية للمستهلك في سياق الذكاء الاصطناعي. يمكن أن تكون لوائح وتوجيهات حماية المستهلك في الاتحاد الأوروبي بمثابة مرجع لوضع المعايير وقواعد السلوك في مجال الذكاء الاصطناعي.

<sup>84</sup> أوبرت، ج.ف. (2024، 11 سبتمبر). الذكاء الاصطناعي وحماية البيانات الشخصية: 20 من أفضل الممارسات. قرية العدالة. <https://www.village-justice.com/articles/protection-des-donnees-personnelles-guide-des-bonnes-pratiques,50605.html>

وبالتالي فإن كفاية القانون رقم 31.08 في مواجهة تحديات الذكاء الاصطناعي تعد موضوعاً حاسماً لضمان حماية فعالة للمستهلك في المغرب. هناك حاجة إلى تعديلات وتوضيحات للتحكم بشكل خاص في استخدام الوكلاء الأذكاء في العملية التعاقدية، وتوضيح قضايا المسؤولية، وتعزيز الشفافية وثقة المستهلك، فضلاً عن ضمان الأمن. ومن المهم أن يأخذ المشرعون المغربيون هذه الجوانب في الاعتبار لضمان حماية المستهلكين بشكل مناسب في مواجهة التحديات والفرص التي يقدمها الذكاء الاصطناعي.

يركز الجزء الفرعي 1.3 من هذه الوثيقة على تقييم مدى كفاية القانون رقم 31.08 في المغرب في مواجهة التحديات المتعلقة بالذكاء الاصطناعي، في سياق حماية المستهلك. وفي هذا السياق، من الضروري دراسة ما إذا كانت الأحكام الحالية للقانون المدني المغربي، وخاصة تلك التي تنظم العقود، توفر حماية كافية للمستهلكين عند التفاعل مع تقنيات الذكاء الاصطناعي. بالإضافة إلى ذلك، سيتناول هذا القسم الفرعي أيضاً مسألة المسؤولية عن الأضرار الناجمة عن هذه التقنيات، نظراً لعدم وجود أحكام تشريعية محددة تنظم هذا المجال.<sup>85</sup>

أدى التطور السريع لتقنيات الذكاء الاصطناعي إلى زيادة استخدامها في مختلف المجالات، مما أدى إلى ظهور ديناميكيات تعاقدية جديدة. يواجه المستهلكون الآن تقنيات الذكاء الاصطناعي بشكل مباشر عند التفاوض مع المتخصصين المتخصصين في هذا المجال أو التفاعل مع الأنظمة الذكية التي تعمل كوكلاء أذكاء في إبرام العقود. ويثير هذا الواقع الجديد تساؤلات قانونية عميقة، وخاصة فيما يتعلق بمدى كفاية التشريعات القائمة لحماية المستهلكين من المخاطر المرتبطة بهذه التكنولوجيات المعقدة.

في السياق القانوني الحالي في المغرب، لا ينص القانون رقم 31.08، الذي يحكم حماية المستهلك، على أحكام محددة تتعلق بالمعاملات التي تنطوي على تقنيات الذكاء الاصطناعي. ومع ذلك، يمكن تطبيق المبادئ العامة مثل حسن النية التعاقدية وشفافية المعلومات والحماية من الممارسات التجارية غير العادلة لتوفير بعض الحماية للمستهلكين.

ومع ذلك، تثير هذه المبادئ العامة تساؤلات حول قدرتها على مواجهة التحديات المحددة التي يفرضها استخدام الذكاء الاصطناعي. على سبيل المثال، عندما يتفاعل المستهلكون مع عملاء أذكاء، فقد يواجهون صعوبة في الحصول على معلومات واضحة ومفهومة ومناسبة حول المنتجات أو الخدمات المقدمة. ويمكن أيضاً برمجة هذه العوامل للتأثير على قرارات المستهلك، مما يثير تساؤلات حول الأخلاقيات وحماية المستهلك.

بالإضافة إلى ذلك، يجب أيضاً معالجة مسائل المسؤولية عن الأضرار الناجمة عن تقنيات الذكاء الاصطناعي. وفي سياق لا توجد فيه أحكام تشريعية محددة تحكم هذه المسألة، يمكن أن تكون مسألة المسؤولية إشكالية عندما يكون الضرر ناجماً عن قرار أو إجراء صادر عن وكيل ذكي. قد يكون من الصعب إنشاء سلسلة واضحة من المسؤولية وتحديد من يجب أن يتحمل المسؤولية - مطور الذكاء الاصطناعي، أو مستخدم الذكاء الاصطناعي، أو الوكيل الذكي نفسه.<sup>86</sup>

<sup>85</sup> أوبرت، ج.ف. (2024، 11 سبتمبر). الذكاء الاصطناعي وحماية البيانات الشخصية: 20 من أفضل الممارسات. قرية العدالة. <https://www.village-justice.com/articles/protection-des-donnees-personnelles-guide-des-bonnes-pratiques,50605.html>

<sup>86</sup> إي ثيلسون، إم هوداك (2021). المستهلك الأوروبي يواجه الذكاء الاصطناعي - أي إطار تنظيمي داخل السوق الرقمية الموحدة؟ المستهلك والذكاء الاصطناعي-ماذا. <https://papers.ssrn.com/sol3/Delivery.cfm?abstractid=3897287>

ولمواجهة هذه التحديات، من الضروري النظر في الحلول التشريعية والقضائية المناسبة لتحسين حماية المستهلك فيما يتعلق بالمشاكل المتعلقة باستخدام الذكاء الاصطناعي. وتشمل السبل الممكنة إدخال أحكام تشريعية محددة بشأن حماية المستهلك عند استخدام الذكاء الاصطناعي، وتوضيح القواعد المطبقة بشأن المسؤولية عن الأضرار الناجمة عن الذكاء الاصطناعي وإنشاء آليات لحل المنازعات خاصة بالمواقف التي تنطوي على الذكاء الاصطناعي.

ومن المهم أيضًا تشجيع تطوير إطار تنظيمي فعال لضمان الشفافية والأخلاقيات وأمن المعاملات التي تنطوي على تقنيات الذكاء الاصطناعي. وقد يشمل ذلك إنشاء هيئات تنظيمية محددة أو إشراك الهيئات القائمة للإشراف وتنظيم استخدام الذكاء الاصطناعي في المعاملات التجارية.

ولذلك، فإن تقييم مدى كفاية القانون رقم 31.08 في مواجهة تحديات الذكاء الاصطناعي في المغرب يظهر أنه على الرغم من عدم وجود أحكام محددة في التشريع الحالي، إلا أن هناك مبادئ عامة يمكن تطبيقها لتوفير بعض الحماية للمستهلكين. ومع ذلك، قد لا تكون هذه المبادئ كافية لمواجهة التحديات المحددة التي تفرضها تقنيات الذكاء الاصطناعي. ولذلك لا بد من النظر في الحلول التشريعية والقضائية المناسبة لتعزيز حماية المستهلك في هذا المجال الذي يتطور باستمرار.

#### الفقرة الرابعة: الثغرات وأوجه القصور في اللوائح الحالية

يثير التطور السريع لتقنيات الذكاء الاصطناعي وانتشارها المتزايد في مختلف المجالات العديد من الأسئلة القانونية المعقدة، خاصة فيما يتعلق بحماية المستهلك. مع تفاعل المستهلكين بشكل متزايد مع الأنظمة الذكية، سواء عند التعاقد مع متخصصين متخصصين أو عند استخدام أنظمة الذكاء الاصطناعي كوكلاء افتراضيين، يصبح من الضروري فحص الثغرات وأوجه القصور في لوائح حماية المستهلك الحالية. وبالتالي، سيتناول هذا القسم الفرعي هذه الجوانب بالتفصيل في سياق القانون المغربي، مع التركيز على القواعد القانونية المتعلقة بحماية المستهلك في مجال الذكاء الاصطناعي.<sup>87</sup>

إحدى الثغرات الرئيسية في لوائح حماية المستهلك الحالية هي عدم وجود أحكام محددة تحكم العقود التي تتضمن وكلاء أذكاء أو برامج الذكاء الاصطناعي. يغطي قانون الالتزامات والعقود المغربي (الظهير رقم 1-12-197 المؤرخ 18 مايو 2012) بشكل عام العقود التقليدية، لكنه لا يأخذ في الاعتبار الخصائص والتحديات المرتبطة بالعقود المرتبطة بالذكاء الاصطناعي. ونتيجة لذلك، قد يكون من الصعب على المستهلكين فهم حقوقهم والتزاماتهم عند التفاعل مع الوكلاء الافتراضيين أو أنظمة الذكاء الاصطناعي.

علاوة على ذلك، لا يوفر الإطار القانوني الحالي قواعد محددة بشأن مسؤولية أنظمة الذكاء الاصطناعي في حالة حدوث ضرر للمستهلكين. عندما يحدث الضرر نتيجة التفاعل مع نظام الذكاء الاصطناعي، قد يكون من الصعب تحديد المسؤولية، لا سيما بسبب عدم وجود لوائح محددة بشأن هذا الموضوع. وفي غياب إطار قانوني واضح، قد يُترك المستهلكون دون أي وسيلة انتصاف أو قد يواجهون صعوبة في الحصول على الإغاثة الكافية.

<sup>87</sup> أوبرت، ج.ف. (2024، 11 سبتمبر). الذكاء الاصطناعي وحماية البيانات الشخصية: 20 من أفضل الممارسات. قرية العدالة. <https://www.village-justice.com/articles/protection-des-donnees-personnelles-guide-des-bonnes-pratiques,50605.html>

علاوة على ذلك، فإن القانون المغربي لحماية المستهلك (القانون رقم 08-31) لا يأخذ بعين الاعتبار الخصوصيات والتحديات المتعلقة باستخدام أنظمة الذكاء الاصطناعي. وعلى الرغم من أن هذا القانون يهدف إلى تعزيز حقوق المستهلك وحمايته، إلا أنه لا يضع قواعد محددة لمعالجة القضايا المتعلقة بتقنيات الذكاء الاصطناعي. وبالتالي قد لا تكون اللوائح الحالية كافية لضمان الحماية الكافية للمستهلك عند التفاعل مع أنظمة الذكاء الاصطناعي.

جانب آخر مهم يجب تسليط الضوء عليه هو الصعوبة المرتبطة بمسألة الإثبات في التفاعلات مع أنظمة الذكاء الاصطناعي. يمكن أن تتضمن العقود والمعاملات التي تشمل وكلاء أو أنظمة الذكاء الاصطناعي كميات كبيرة من البيانات والعمليات المعقدة التي تزيد من صعوبة إنشاء دليل واضح في حالة نشوب نزاع. وهذا يمكن أن يشكل مشاكل للمستهلكين الذين يسعون إلى إثبات المسؤولية عن أنظمة الذكاء الاصطناعي أو إثبات انتهاكات حقوقهم.

وأخيراً، هناك فجوة تنظيمية كبيرة فيما يتعلق بجمع واستخدام البيانات الشخصية للمستهلكين عند التفاعل مع أنظمة الذكاء الاصطناعي. غالباً ما تتطلب تقنيات الذكاء الاصطناعي جمع البيانات الشخصية لتقديم خدمات مخصصة، ولكن قد يكون هناك نقص في الرقابة والشفافية في استخدام هذه البيانات. ولذلك قد يتعرض المستهلكون لمخاطر مثل الاستغلال التعسفي لبياناتهم أو عدم الحصول على موافقة مستنيرة عند جمعها.

ولمعالجة هذه الثغرات وأوجه القصور، من الضروري اعتماد وتنفيذ تغييرات تشريعية محددة تعالج التحديات التي تفرضها تقنيات الذكاء الاصطناعي. ويجب أن تتضمن هذه التغييرات قواعد تعاقدية واضحة فيما يتعلق بالتفاعلات مع الوكلاء الأذكاء، وأحكام محددة بشأن مسؤولية أنظمة الذكاء الاصطناعي، وقواعد صارمة بشأن حماية البيانات الشخصية، فضلاً عن تحسين التنظيم والإشراف على المعاملات التي تنطوي على أنظمة الذكاء الاصطناعي<sup>88</sup>.

ولذلك، فإن التشريعات الحالية لحماية المستهلك في المغرب تحتاج إلى تحديث لمواجهة التحديات التي تفرضها تقنيات الذكاء الاصطناعي. ومن المقرر إدخال أحكام محددة تتعلق بالعقود التي تشمل عملاء أذكاء، ومسؤولية أنظمة الذكاء الاصطناعي، وخصوصية البيانات الشخصية والأدلة في النزاعات التي تنطوي على أنظمة الذكاء الاصطناعي. وسيضمن ذلك حماية كافية للمستهلكين وتمكينهم من معالجة المخاطر المرتبطة بالتفاعل مع أنظمة الذكاء الاصطناعي.

في هذا القسم الفرعي، سنركز على الثغرات وأوجه القصور في اللوائح الحالية في المغرب فيما يتعلق بحماية المستهلك في مواجهة تقنيات الذكاء الاصطناعي الجديدة. لقد تم وضع الأنظمة القائمة، سواء قانون الالتزامات والعقود أو قانون حماية المستهلك (القانون رقم 08-31)، قبل ظهور تقنيات الذكاء الاصطناعي على نطاق واسع، مما يثير تساؤلات حول مدى ملاءمتها لمواجهة التحديات المحددة المطروحة من خلال هذه التقنيات المعقدة.

إحدى الثغرات الرئيسية في اللوائح الحالية هي عدم وجود أحكام محددة بشأن العقود التي تشمل عملاء أذكاء أو أنظمة قائمة على الذكاء الاصطناعي. تم تصميم الأنظمة الحالية لتنظيم العقود البشرية التقليدية،

<sup>88</sup> إي ثيلسون، إم هوداك (2021). المستهلك الأوروبي يواجه الذكاء الاصطناعي – أي إطار تنظيمي داخل السوق الرقمية الموحدة؟ المستهلك والذكاء الاصطناعي-ماذا. <https://papers.ssrn.com/sol3/Delivery.cfm?abstractid=3897287>

لكنها لا تأخذ في الاعتبار قدرة أنظمة الذكاء الاصطناعي على العمل كوكلاء مستقلين ضمن العقود. ويثير هذا التطور التكنولوجي أسئلة معقدة فيما يتعلق بالمسؤولية وتفسير البنود التعاقدية وحماية حقوق المستهلك. جانب آخر مهم هو عدم وجود قواعد محددة فيما يتعلق بالمسؤولية عن الأضرار الناجمة عن أنظمة الذكاء الاصطناعي أو العملاء الأذكياء. لا توفر اللوائح الحالية إطارًا قانونيًا واضحًا لمعالجة المواقف التي يعاني فيها المستهلك من ضرر بسبب خلل أو فشل في نظام الذكاء الاصطناعي المستخدم في سياق العقد. وهذا يثير تساؤلات حول مسؤولية مقدم التكنولوجيا أو المبرمج أو حتى الآلة نفسها، مما يترك المستهلكين في حالة من عدم اليقين القانوني فيما يتعلق بحقوقهم في الإصلاح<sup>89</sup>.

بالإضافة إلى ذلك، قد تكون اللوائح الحالية غير كافية عندما يتعلق الأمر بالشفافية والعدالة في التفاعلات بين المستهلكين وأنظمة الذكاء الاصطناعي. على سبيل المثال، يحتاج المستهلكون إلى معلومات واضحة ومفهومة حول كيفية عمل أنظمة الذكاء الاصطناعي المستخدمة في العقود، حتى يتمكنوا من اتخاذ قرارات مستنيرة. كما أنهم بحاجة إلى الحماية من الممارسات الخادعة أو التمييز الناجم عن الخوارزميات أو أي شكل آخر من أشكال الظلم الذي قد ينجم عن استخدام هذه التقنيات.

أخيرًا، من المهم ملاحظة أن اللوائح الحالية قد تكون محدودة النطاق لمعالجة التطور السريع لتقنيات الذكاء الاصطناعي. إن الوتيرة السريعة للتطور التكنولوجي تجعل من الصعب تطوير القوانين وتحسينها باستمرار لإبقائها حديثة وذات صلة. ويجب أن تكون الهيئات التنظيمية قادرة على تكيف لوائحها في الوقت الحقيقي للاستجابة للتحديات الجديدة وحماية حقوق المستهلك بشكل فعال في مواجهة التطورات التكنولوجية المستقبلية.

ولمعالجة هذه الثغرات وأوجه القصور، يجب اتخاذ تدابير لتعزيز الأنظمة القائمة وإنشاء إطار قانوني واضح وشامل لحماية المستهلك من تقنيات الذكاء الاصطناعي في المغرب. ويمكن أن يشمل ذلك إنشاء قواعد محددة ومفصلة فيما يتعلق بالعقود التي تشمل وكلاء أذكياء، والمسؤولية عن الأضرار الناجمة عن هذه الأنظمة، والشفافية في التفاعلات مع المستهلكين، وقدرة الأنظمة على التكيف مع التطورات التكنولوجية.

ومن الضروري أيضًا تعزيز التعاون بين السلطات التنظيمية وأصحاب المصلحة في صناعة التكنولوجيا وجمعيات المستهلكين لتحديد التحديات المحددة التي تطرحها أنظمة الذكاء الاصطناعي وتطوير الحلول المناسبة. وينبغي بذل الجهود لجمع المعلومات حول أفضل الممارسات الدولية وتكييفها مع السياق المغربي، مع ضمان الحماية الكاملة للحقوق الأساسية للمستهلكين<sup>90</sup>.

لذلك، من الضروري إجراء تفكير متعمق حول الثغرات وأوجه القصور في اللوائح الحالية لضمان حماية أفضل للمستهلك في مواجهة تقنيات الذكاء الاصطناعي الجديدة في المغرب. ويجب أن تتطور التشريعات للاستجابة للتحديات التي تفرضها هذه التقنيات المعقدة وتزويد المستهلكين بالضمانات اللازمة للاستخدام الآمن والعادل للأنظمة القائمة على الذكاء الاصطناعي.

<sup>89</sup> جيلبرت، ب. (2024، 27 أغسطس). الذكاء الاصطناعي والسرية في الترجمات القانونية: معركة ذات أولوية! قرية العدالة. <https://www.village-justice.com/articles/intelligence-artificielle-confidentialite-dans-les-traductions-juridiques,50660.html>

<sup>90</sup> عكور، الهوناني (2023). حماية البيانات الشخصية في مواجهة الذكاء الاصطناعي. المجلة الدولية د...، 2023. <https://revuechercheur.com/index.php/home/article/download/665/579>

## المطلب الثاني: المسؤولية عن الأضرار الناجمة عن تقنيات الذكاء الاصطناعي

تعد تقنيات الذكاء الاصطناعي من أبرز التطورات التكنولوجية التي غيرت العديد من جوانب الحياة اليومية والأنظمة الاقتصادية، ولكن استخدامها الواسع قد يترتب عليه أضرار محتملة. وبالتالي، يثير هذا الأمر تساؤلات حول كيفية تحديد المسؤولية القانونية عن الأضرار التي قد تنجم عن هذه التقنيات

### الفقرة الأولى: مسألة المسؤولية عن الضرر

المسؤولية التعاقدية مقابل المسؤولية التقصيرية: المادة 77 من مدونة قواعد السلوك: المسؤولية الشخصية. المادة 88 من قانون السلوك: المسؤولية بالنيابة. المشكلة: كيفية إسناد المسؤولية عندما يكون الفاعل الذكي هو مسبب الضرر؟

تعد مسألة المسؤولية عن الأضرار الناجمة عن تقنيات الذكاء الاصطناعي موضوعاً معقداً يثير العديد من التحديات القانونية. في هذا القسم الفرعي، سندرس هذه المشكلة بالتفصيل مع التركيز بشكل خاص على المسؤولية عن الأضرار الناجمة عن تقنيات الذكاء الاصطناعي. وسنقوم بتحليل الأسئلة التي تثيرها هذه الظاهرة والتحديات القانونية المرتبطة بتحديد المساءلة عن الأضرار التي تسببها هذه التقنيات.

وقد أدى الظهور السريع لتقنيات الذكاء الاصطناعي إلى زيادة التفاعل بين المستهلكين وهذه الأنظمة الذكية. يواجه المستهلكون بشكل متزايد مواقف يتفاعلون فيها مع الأنظمة الذكية التي تعمل كوكلاء مستقلين عند إبرام العقود. وتطرح هذه الديناميكية تحديات قانونية جديدة، خاصة فيما يتعلق بالمسؤولية عن الأضرار الناجمة عن هذه التقنيات<sup>91</sup>.

وتنشأ مسألة المساءلة عن الضرر إلى الحد الذي يُنظر فيه في كثير من الأحيان إلى تكنولوجيا الذكاء الاصطناعي على أنها مستقلة، فهي تعمل بشكل مستقل عن التدخل البشري المباشر. على هذا النحو، قد يكون من الصعب تحديد المسؤول عن الأضرار الناجمة عن تكنولوجيا الذكاء الاصطناعي بموجب علاقة تعاقدية. ويثير هذا الوضع تساؤلات حول قدرة النصوص التشريعية القائمة على حل هذه القضية المعقدة.

في العديد من البلدان، لا تزال المسؤولية عن الأضرار الناجمة عن تقنيات الذكاء الاصطناعي خاضعة للمعايير العامة لقانون العقود. ومع ذلك، قد لا تكون هذه المعايير مصممة بما يكفي لمواجهة التحديات المحددة المرتبطة باستخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي. ولذلك، قد يكون من الضروري إنشاء إطار تشريعي منفصل لمعالجة المسؤولية عن الأضرار الناجمة عن هذه التقنيات على وجه التحديد.

ومع ذلك، تجدر الإشارة إلى أن تطوير تشريعات محددة قد يشكل بعض التحديات. أولاً، هناك عدم وجود توافق في الآراء بشأن أفضل نهج يمكن اتباعه. قد تقدم الأنظمة القانونية والمدارس الفكرية المختلفة حلولاً مختلفة فيما يتعلق بالمسؤولية عن الأضرار الناجمة عن تقنيات الذكاء الاصطناعي. ولذلك، من الضروري تعزيز التبادلات الدولية والتعاون القانوني لإيجاد نهج منسق.

<sup>91</sup> أوبرت، ج.غ. (2024، 11 سبتمبر). الذكاء الاصطناعي وحماية البيانات الشخصية: 20 من أفضل الممارسات. قرية العدالة. <https://www.village-justice.com/articles/protection-des-donnees-personnelles-guide-des-bonnes-pratiques,50605.htm>



ثم هناك تحديات في التعريف القانوني للذكاء الاصطناعي نفسه. يتطور مفهوم الذكاء الاصطناعي باستمرار ويمكن أن يشمل مجموعة واسعة من التقنيات المختلفة. ولذلك فمن الضروري أن نحدد بوضوح ما الذي يشكل تكنولوجيا الذكاء الاصطناعي من أجل تطبيق التشريعات بدقة واتساق.

أخيراً، تُطرح أيضاً مسألة تقاسم المسؤوليات بين مختلف اللاعبين في النظام البيئي للذكاء الاصطناعي. في كثير من الحالات، يأتي الضرر الناجم عن تكنولوجيا الذكاء الاصطناعي من مجموعة من العوامل مثل أخطاء البرمجة، أو الأعطال الفنية، أو حتى القرارات التي يتخذها المستخدمون. ولذلك، قد يكون من الضروري توزيع المسؤولية بين مختلف أصحاب المصلحة مثل مطوري البرمجيات والشركات التي تقوم بتشغيل هذه التقنيات والمستخدمين النهائيين<sup>92</sup>.

وعلى الرغم من هذه التحديات، هناك طرق ممكنة لتعزيز الحماية القانونية للمستهلكين من الضرر الناجم عن تقنيات الذكاء الاصطناعي. ويتمثل أحد الخيارات في إنشاء إطار تشريعي محدد من شأنه أن ينسق القواعد المتعلقة بمسؤولية الذكاء الاصطناعي في مختلف البلدان. ومن شأن ذلك أن يضمن الاتساق القانوني والحماية الكافية للمستهلك، مع تجنب تجزئة القوانين الوطنية.

وثمة خيار آخر يتمثل في استكشاف آليات التأمين لتغطية المخاطر المرتبطة باستخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي. ومن الممكن أن تعمل شركات التأمين على وضع وثائق تأمين محددة لتغطية الأضرار الناجمة عن هذه التكنولوجيات، وهو ما من شأنه أن يوفر التعويض الكافي للمستهلكين في حين يحول جزءاً من المخاطر إلى شركات التأمين.

وفي الختام، فإن مسألة المساءلة عن الأضرار الناجمة عن تقنيات الذكاء الاصطناعي تثير قضايا قانونية معقدة. قد لا تكون التشريعات الحالية مناسبة لمواجهة التحديات المرتبطة باستخدام هذه التقنيات المستقلة. قد يكون من الضروري إنشاء إطار تشريعي محدد لمعالجة المسؤولية عن الأضرار الناجمة عن تقنيات الذكاء الاصطناعي بشكل مناسب. إن التعاون الدولي والخبرة القانونية ضروريان لوضع نهج منسق وفعال. علاوة على ذلك، يمكن لآليات مثل التأمين أن تلعب أيضاً دوراً مهماً في حماية المستهلكين وإدارة المخاطر المرتبطة باستخدام هذه التقنيات المتطورة باستمرار.

يثير التطور السريع والاعتماد الواسع لتقنيات الذكاء الاصطناعي العديد من الأسئلة القانونية، لا سيما فيما يتعلق بالمسؤولية عن الأضرار الناجمة عن هذه التقنيات. في هذا القسم الفرعي، سندرس بالتفصيل مسألة المساءلة عن الضرر الناجم عن أنظمة الذكاء الاصطناعي، مع التركيز على تحديات قانونية محددة والنهج الممكنة لتحديد المسؤولية عن الضرر.

يتم استخدام الذكاء الاصطناعي بشكل متزايد في مجالات مختلفة مثل الرعاية الصحية والسيارات والتمويل والتجارة وغيرها الكثير. تم تصميم أنظمة الذكاء الاصطناعي هذه لمعالجة كميات كبيرة من البيانات والتعلم

<sup>92</sup> إي ثيلسون، إم هوداك (2021). المستهلك الأوروبي يواجه الذكاء الاصطناعي – أي إطار تنظيمي داخل السوق الرقمية الموحدة؟ المستهلك والذكاء الاصطناعي-ماذا. <https://papers.ssrn.com/sol3/Delivery.cfm?abstractid=3897287>

منها واتخاذ قرارات مستقلة. ومع ذلك، ونظرًا لتعقيدها، فإن هذه الاستقلالية تثير تساؤلات حول من المسؤول في حالة حدوث ضرر أو ضرر ناجم عن هذه الأنظمة<sup>93</sup>.

تقليدياً، تعتمد المسؤولية عن الأضرار على مبدأ الخطأ، حيث يكون الشخص مسؤولاً عن أفعاله إذا تبين أنه مخطئ. ومع ذلك، في حالة تقنيات الذكاء الاصطناعي المستقلة، قد يكون من الصعب إسناد المسؤولية إلى شخص معين، لأن القرارات يتم اتخاذها من قبل النظام نفسه، وليس فرداً.

لتحديد المسؤولية عن الضرر الذي تسببه أنظمة الذكاء الاصطناعي، يتم حالياً النظر في طرق مختلفة. يتمثل أحد الأساليب في اعتبار الكيان الذي يطور أو ينشر أو يشغل نظام الذكاء الاصطناعي مسؤولاً. وهذا يتوافق مع نظرية المسؤولية الشخصية، التي تأخذ في الاعتبار العلاقة بين الشخص المسؤول ونظام الذكاء الاصطناعي. وبالتالي، إذا كان الضرر ناتجاً عن نظام الذكاء الاصطناعي، فإن الجهة المسؤولة هي التي يجب أن تقوم بتعويض الضحية.

هناك نهج آخر يتمثل في تحديد المسؤولية الصارمة، حيث يكون كل من يستخدم نظام الذكاء الاصطناعي مسؤولاً عن الضرر الناتج. وهذا يعني أنه حتى لو لم يكن المستخدم مخطئاً، فسيظل مسؤولاً عن الأضرار الناجمة عن نظام الذكاء الاصطناعي الذي يستخدمه. وهذا يمكن أن يشجع على مزيد من الحذر والاستخدام المسؤول لهذه التقنيات.

ومع ذلك، فإن هذه الأساليب تمثل تحديات. قد يكون إسناد المسؤولية إلى كيان معين أمراً صعباً، حيث يمكن أن تكون أنظمة الذكاء الاصطناعي مستقلة ومتطورة ومعقدة في كثير من الأحيان. بالإضافة إلى ذلك، قد يكون من الضروري التمييز بين الضرر الناجم عن نظام الذكاء الاصطناعي نفسه والضرر الناجم عن الاستخدام غير المناسب أو الإهمال له.

وفي الحالات التي يصعب فيها تحديد المساءلة، تفكر بعض البلدان في إدخال أنظمة مسؤولية مصممة خصيصاً لأنظمة الذكاء الاصطناعي. قد تتضمن هذه الأنظمة أحكاماً لوضع معايير مناسبة للمسؤولية والعناية للمطورين والناشرين ومستخدمي أنظمة الذكاء الاصطناعي. على سبيل المثال، يمكن أن يتطلب الإطار التنظيمي أن تخضع أنظمة الذكاء الاصطناعي لاختبارات وتقييمات مكثفة قبل طرحها في السوق لتقليل مخاطر الضرر.

وفي جميع الحالات، من الضروري ضمان الحماية الكافية لضحايا الضرر الناجم عن تقنيات الذكاء الاصطناعي مع تعزيز الابتكار وتطوير هذه التقنيات. وقد يتطلب ذلك مجموعة من القوانين واللوائح والمبادرات الخاصة التي تهدف إلى وضع معايير واضحة للمساءلة وتعزيز الاستخدام الأخلاقي والمسؤول لأنظمة الذكاء الاصطناعي.

وبالتالي فإن مسألة المساءلة عن الأضرار الناجمة عن تكنولوجيا الذكاء الاصطناعي معقدة وتتطلب اهتماماً خاصاً. مع تزايد حضور أنظمة الذكاء الاصطناعي في حياتنا، فمن الضروري إيجاد الحلول القانونية المناسبة لتحديد المسؤولية عن الضرر وحماية حقوق الضحايا.

<sup>93</sup> أوبرت، ج.ف. (2024، 11 سبتمبر). الذكاء الاصطناعي وحماية البيانات الشخصية: 20 من أفضل الممارسات. قرية العدالة. <https://www.village-justice.com/articles/protection-des-donnees-personnelles-guide-des-bonnes-pratiques,50605.htm>

### الفقرة الثانية: غياب النصوص التشريعية المحددة

ان عدم وجود تشريعات محددة بشأن المسؤولية عن الأضرار الناجمة عن تقنيات الذكاء الاصطناعي. وفي سياق تتطور فيه هذه التقنيات بسرعة وتنتشر في مختلف المجالات، من الأهمية بمكان أن ندرس بالتفصيل مسألة ما إذا كانت التشريعات الحالية كافية لحماية المستهلكين من المخاطر المرتبطة بهذه التقنيات المعقدة.

السؤال الأول الذي يجب أخذه بعين الاعتبار هو مدى كفاية التشريعات القائمة في التعامل مع التحديات التي تفرضها العقود المبرمة مع الوكلاء الأذكاء. وفي غياب أحكام تشريعية محددة، يمكن دراسة جوانب عديدة لتقييم أهمية القواعد القائمة.

أولاً، من الضروري فحص قانون الالتزامات والعقود لتحديد ما إذا كان يمكن تطبيقه على التفاعلات مع العملاء الأذكاء. ويحكم هذا التشريع عموماً العلاقات التعاقدية بين الأطراف، بما في ذلك تكوين العقود وتنفيذها وإنهائها. ومع ذلك، مع الوكلاء الأذكاء، تنشأ أسئلة تتعلق بالأهلية القانونية والموافقة المستتيرة والاعتراف بالالتزامات التعاقدية.

بالإضافة إلى ذلك، ينبغي تحليل قوانين حماية المستهلك لمعرفة ما إذا كان بإمكانها توفير بعض الحماية في سياق استخدام الوكلاء الأذكاء. يهدف قانون حماية المستهلك المغربي (القانون 31.08) إلى ضمان سلامة وصحة وحقوق المستهلكين في علاقاتهم مع المهنيين. ومع ذلك، نظراً للتطور السريع لتقنيات الذكاء الاصطناعي، فمن الممكن أن بعض القضايا المحددة لا يغطيها هذا التشريع بشكل كافٍ.<sup>94</sup>

الجانب الرئيسي الآخر الذي يجب مراعاته هو مسألة المسؤولية عن الأضرار الناجمة عن تقنيات الذكاء الاصطناعي. وفي غياب أحكام تشريعية محددة، من الضروري تقييم الإطار القانوني الحالي لتحديد ما إذا كان يعالج بشكل فعال قضايا المسؤولية الناشئة عن تصرفات أو إخفاقات الوكلاء الأذكاء.

يمكن تطبيق قواعد القانون العامة، مثل الضرر أو العقد، لتقييم المسؤولية عن الحوادث التي تنطوي على عملاء أذكاء. على سبيل المثال، إذا تسبب وكيل ذكي في ضرر للمستهلك، فقد يكون من الممكن تحميل منشئه أو مورده أو مالكة المسؤولية. ومع ذلك، قد تنشأ صعوبات عند تحديد العلاقة السببية، أو تقييم المسؤولية المشتركة، أو وضع معايير محددة لتصرفات الوكلاء الأذكاء.

وفي غياب تشريعات محددة، من المهم أيضاً النظر في طرق تعويض المستهلكين والأطراف الثالثة في حالة حدوث ضرر ناجم عن تقنيات الذكاء الاصطناعي. وقد يستند التعويض إلى نظام المسؤولية القائم عن الأضرار الناجمة عن المنتجات المعيبة أو إلى أساليب أخرى، مثل اعتماد نظام تأمين خاص.

ونظراً للتطور السريع لهذه التكنولوجيات، فمن المهم أيضاً استكشاف السبل التشريعية والقضائية الممكنة لتعزيز حماية المستهلك. وقد يشمل ذلك إنشاء لوائح محددة تحكم استخدام الوكلاء الأذكاء في العقود، أو تطوير معايير فنية لضمان أمن المنتجات القائمة على الذكاء الاصطناعي، أو إنشاء هيئات تنظيمية للإشراف وإصدار التوجيهات.<sup>95</sup>

<sup>94</sup> إي ثيلسون، إم هوداك (2021). المستهلك الأوروبي يواجه الذكاء الاصطناعي – أي إطار تنظيمي داخل السوق الرقمية الموحدة؟ المستهلك والذكاء الاصطناعي-ماذا. <https://papers.ssrn.com/sol3/Delivery.cfm?abstractid=3897287>

<sup>95</sup> أوبرت، ج.غ. (2024، 11 سبتمبر). الذكاء الاصطناعي وحماية البيانات الشخصية: 20 من أفضل الممارسات. قرية العدالة. <https://www.village-justice.com/articles/protection-des-donnees-personnelles-guide-des-bonnes-pratiques,50605.htm>

وبالتالي فإن غياب نصوص تشريعية محددة بشأن المسؤولية عن الأضرار الناجمة عن تقنيات الذكاء الاصطناعي يثير أسئلة معقدة فيما يتعلق بحماية المستهلك. وعلى الرغم من أن التشريعات القائمة قد توفر إطاراً جزئياً لمعالجة القضايا التعاقدية والمسؤولية، فإن ملاءمتها في مواجهة التحديات التي تفرضها هذه التكنولوجيات المتطورة تتطلب دراسة متأنية. ومن الأهمية بمكان استكشاف السبل التشريعية والقضائية الممكنة لتعزيز حماية المستهلك في سياق يتسم بالتطور التكنولوجي السريع والمستمر.

### الفقرة الثالثة: حدود مسؤولية الجهات الفاعلة المعنية

عندما يتعلق الأمر بالمسؤولية عن الأضرار الناجمة عن تقنيات الذكاء الاصطناعي، فمن المهم النظر في حدود مسؤولية الجهات الفاعلة المعنية. في هذا القسم الفرعي، سندرس بالتفصيل الحدود المختلفة لمسؤولية الأطراف المشاركة في استخدام ونشر تكنولوجيات الذكاء الاصطناعي، مع التركيز بشكل خاص على عدم وجود تشريعات محددة حول هذا الموضوع في إطار القانون المغربي.

يتم استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي بشكل متزايد في مختلف المجالات، سواء لأتمتة العمليات أو تقديم التوصيات أو حتى اتخاذ قرارات مستقلة. ومع ذلك، ترتبط هذه التقنيات أيضاً بالمخاطر والأضرار المحتملة، مما يثير مسألة مسؤوليتها عن الضرر الذي يلحق بالمستهلكين أو الأطراف الثالثة.

أحد التحديات الرئيسية في هذا المجال هو معرفة من المسؤول عندما تسبب الأنظمة الذكية الضرر. إن أجهزة الذكاء الاصطناعي، وخاصة تلك التي تتخذ قرارات مستقلة، تتحدى فهمنا التقليدي للمسؤولية وتطرح قضايا قانونية معقدة. بموجب القانون المغربي الحالي، لا توجد لوائح محددة تحدد بوضوح المسؤولية في حالة الضرر الناجم عن الذكاء الاصطناعي<sup>96</sup>.

يمكن أن يؤدي عدم وجود تشريعات محددة حول هذا الموضوع إلى عدم اليقين القانوني، حيث يواجه الضحايا صعوبات في الحصول على تعويض مناسب في حالة وقوع ضرر. وفي هذه الحالة، قد يكون من الصعب تحديد المسؤول: مطور البرامج، أو مالك نظام الذكاء الاصطناعي، أو المستخدم النهائي للجهاز. للوهلة الأولى، قد تقع المسؤولية على عاتق المطور، فهو المسؤول عن تصميم وتطوير البرمجيات، ولكن هذا قد لا يكون كافياً في الواقع حيث غالباً ما تكون أنظمة الذكاء الاصطناعي معقدة وتتطوي على جهات فاعلة متعددة.

هناك قيد آخر على المسؤولية وهو أن أنظمة الذكاء الاصطناعي يمكن أن تكون مستقلة وتتصرف بشكل مستقل عن النية البشرية المباشرة أو السيطرة عليها. في هذه الحالات، يمكن أن يكون تحديد المسؤولية أمراً معقداً، حيث يبدو أن الآلة نفسها تعمل بشكل مستقل. ثم يطرح السؤال حول ما إذا كان من الممكن حقاً اعتبار الآلة مسؤولة بنفس الطريقة التي يعتبر بها الفرد البشري، وإذا كان الأمر كذلك، فكيف يمكن إثبات هذه المسؤولية.

ولمواجهة هذه التحديات، من الضروري وضع لوائح محددة لتوضيح المسؤوليات في حالة حدوث ضرر ناجم عن تقنيات الذكاء الاصطناعي. وينبغي أن يتناول هذا التنظيم قضايا المسؤولية المدنية، بما في ذلك الشروط التي بموجبها يمكن للضحية أن يطلب التعويض عن الأضرار التي لحقت به وآليات تحديد هذه

<sup>96</sup> إي ثيلسون، إم هوداك (2021). المستهلك الأوروبي يواجه الذكاء الاصطناعي – أي إطار تنظيمي داخل السوق الرقمية الموحدة؟ المستهلك والذكاء الاصطناعي-ماذا. <https://papers.ssrn.com/sol3/Delivery.cfm?abstractid=3897287>

المسؤولية. بالإضافة إلى ذلك، قد يكون من المثير للاهتمام تقديم فكرة المسؤولية "الصارمة" للمطورين ومستخدمي أنظمة الذكاء الاصطناعي، حيث سيكونون مسؤولين عن الأضرار التي تسببها أجهزتهم، بغض النظر عن أي إهمال أو نية مذنبية.

وفي الوقت نفسه، من المهم استكشاف آليات أخرى لتعزيز حماية المستهلكين من الضرر الذي تسببه تقنيات الذكاء الاصطناعي. ويمكن القيام بذلك من خلال مدونات قواعد السلوك أو معايير الصناعة، حيث تلتزم الجهات الفاعلة المعنية باحترام قواعد معينة واتخاذ التدابير اللازمة لمنع الضرر. بالإضافة إلى ذلك، من الممكن أيضًا التفكير في إعداد بروتوكولات تأمين محددة لتغطية المخاطر المحتملة المرتبطة باستخدام الذكاء الاصطناعي<sup>97</sup>.

في مجال الذكاء الاصطناعي، تشكل حدود مسؤولية الجهات الفاعلة المعنية تحديًا كبيرًا. إن عدم وجود تشريعات محددة يشكل عائقًا أمام الحماية القانونية للضحايا في حالة حدوث ضرر بسبب أجهزة الذكاء الاصطناعي. ولمعالجة هذه المشكلة، من الضروري وضع لوائح واضحة لتحديد المسؤوليات في حالة حدوث ضرر ناجم عن الذكاء الاصطناعي. وبالإضافة إلى ذلك، يمكن لآليات أخرى مثل مدونات قواعد السلوك ومعايير القطاع وبروتوكولات التأمين أن تزيد من تعزيز حماية المستهلك.

#### الفقرة الرابعة: آليات التعويض للمستهلكين والأطراف الثالثة

يعد القسم الفرعي المخصص لآليات التعويض للمستهلكين والأطراف الثالثة في سياق الأضرار الناجمة عن تقنيات الذكاء الاصطناعي أمرًا بالغ الأهمية لمعالجة القضايا القانونية المرتبطة بالمخاطر المرتبطة بهذه التقنيات المعقدة. في هذا القسم الفرعي، سنستكشف بالتفصيل آليات التعويض المختلفة المتاحة للمستهلكين والأطراف الثالثة لمعالجة الضرر المحتمل الناجم عن تقنيات الذكاء الاصطناعي، مع تحديد الثغرات والتحسينات الممكنة التي يتعين إدخالها.

المسألة الأولى التي يجب مراعاتها في هذا القسم الفرعي تتعلق بأنظمة التأمين. يمكن لأنظمة التأمين التقليدية أن تلعب دورًا حيويًا في التعويض عن الأضرار الناجمة عن تقنيات الذكاء الاصطناعي. يمكن للمستهلكين والأطراف الثالثة الحصول على وثائق تأمين محددة تغطي المخاطر المرتبطة باستخدام هذه التقنيات. ويمكن لهذه السياسات أن تضمن التعويض المالي في حالة الضرر الناجم عن منتج أو خدمة يقدمها الذكاء الاصطناعي.

ومع ذلك، من المهم أن نلاحظ أن تطور الذكاء الاصطناعي يفرض تحديات جديدة ويجعل تكوين أنظمة التأمين التقليدية معقدًا. يمكن لخوارزميات الذكاء الاصطناعي أن تتطور وتتكيف بل وتخلق مخاطر جديدة غير متوقعة. كل هذا يمثل تحديًا لشركات التأمين عندما يتعلق الأمر بتقييم المخاطر وتحديد أقساط التأمين المناسبة.

وتكمن إمكانية أخرى للتعويض في استخدام آليات المسؤولية المدنية. تسمح أنظمة المسؤولية المدنية لضحايا الضرر بالحصول على تعويض عن طريق إحالة الشخص المسؤول عن الضرر إلى المحكمة. وفي حالة تكنولوجيات الذكاء الاصطناعي، تطرح مسألة المسؤولية صعوبات، لا سيما بسبب صعوبة إسناد المسؤولية إلى وكيل اصطناعي مستقل أو إلى برنامج حاسوبي.

<sup>97</sup> إي ثيلسون، إم هوداك (2021). المستهلك الأوروبي يواجه الذكاء الاصطناعي – أي إطار تنظيمي داخل السوق الرقمية الموحدة؟ المستهلك والذكاء الاصطناعي-ماذا. <https://papers.ssrn.com/sol3/Delivery.cfm?abstractid=3897287>

وفي هذه الحالات، قد يكون من الضروري توسيع مبادئ المسؤولية المدنية لتأخذ في الاعتبار خصوصيات تقنيات الذكاء الاصطناعي. على سبيل المثال، يمكن إسناد المسؤولية إلى الشركات المصنعة والمطورين ومقدمي خدمات الذكاء الاصطناعي عن الضرر الناجم عن منتجاتهم، سواء تم استخدامها بشكل مناسب أم لا.

علاوة على ذلك، هناك نهج آخر للتعويض عن الأضرار الناجمة عن تقنيات الذكاء الاصطناعي وهو إنشاء صناديق التعويض. ومن شأن هذه الأموال أن تتيح تكوين احتياطي مالي يهدف إلى تعويض الضحايا المباشرين للأضرار الناجمة عن تقنيات الذكاء الاصطناعي. ويمكن تمويل مثل هذا الصندوق من قبل الشركات العاملة في قطاع الذكاء الاصطناعي، أو من خلال مساهمة حكومية. تتمتع صناديق التعويض بفوائد محتملة لأنها تضمن للضحايا تعويضاً سريعاً وفعالاً دون الاضطرار إلى الانخراط في إجراءات قانونية طويلة ومكلفة. ومع ذلك، فإن إنشاء هذه الصناديق وإدارتها يفرض تحديات عملية، بما في ذلك التقييم المناسب للأضرار التي لحقت بها، ووضع قواعد لتحديد المستفيدين، وإيجاد التمويل الكافي لضمان استمراريتها.

ومن الضروري أيضاً تعزيز وعي المستهلك والمعلومات لتعزيز الاستخدام المسؤول والمستنير لتقنيات الذكاء الاصطناعي. وينبغي إعلام المستهلكين بالمخاطر المرتبطة باستخدام هذه التقنيات، والقيود المحتملة للمسؤولية، وسبل الانتصاف المتاحة في حالة وقوع ضرر أو ضرر<sup>98</sup>.

وأخيراً، من الأهمية بمكان وضع لوائح تنظيمية محددة تحكم استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي ووضع قواعد واضحة بشأن المسؤولية والتعويض عن الأضرار الناجمة. وينبغي أن يستند هذا التنظيم إلى نهج متوازن يحمي المستهلكين والأطراف الثالثة مع تشجيع الابتكار التكنولوجي.

ولذلك يجب أن تأخذ آليات تعويض المستهلكين والأطراف الثالثة عن الأضرار الناجمة عن تقنيات الذكاء الاصطناعي في الاعتبار مدى تعقيد هذه التقنيات وتطورها السريع. ومن الممكن أن تلعب أنظمة التأمين التقليدية دوراً، كما تستطيع خطط المسؤولية المناسبة وصناديق التعويض المحتملة. يعد تعزيز وعي المستهلك ومعلوماته مع تطوير لوائح محددة عناصر أساسية لضمان التعويض المناسب والفعال في هذا المجال الذي يتطور باستمرار<sup>99</sup>.

### المبحث الثاني: تعزيز حماية المستهلك في ظل تطور الذكاء الاصطناعي: التحديات والفرص القانونية

يتطلب تطور تقنيات الذكاء الاصطناعي تحديث السبل التشريعية والقضائية لضمان حماية المستهلك في مختلف المجالات، خاصة في العقود التجارية. يواجه المشرعون تحديات متعددة في تحديد المسؤولية عن الأضرار الناتجة عن استخدام الذكاء الاصطناعي، بينما توفر هذه التقنيات فرصاً لتحسين الكفاءة وتقديم خدمات مخصصة. يهدف هذا الموضوع إلى استكشاف كيف يمكن تعديل القوانين لمواكبة هذه التحديات والاستفادة من الفرص لضمان حقوق المستهلك وحمايته.

### المطلب الأول: السبل التشريعية والقضائية لتعزيز حماية المستهلك

<sup>98</sup> دorian جاكوب لو باي. (2023، 12 أكتوبر). عمليات الاحتيال عبر الإنترنت والتزامات المؤسسات المصرفية: مسألة حاسمة لحماية المستهلك. قرية العدالة. <https://www.village-justice.com/articles/scam-ligne-banques-queles-sont-les-obligations-des-etablissements-bancaires,51816.html>

<sup>99</sup> الهوى، ر. ضو (2024). المسؤولية القانونية في عصر الذكاء الاصطناعي: التحديات ووجهات النظر. <https://www.usek.edu.lb/Content/Assets/20241108RevueIA.pdf>



تعزيز حماية المستهلك يتطلب تبني سبل تشريعية وقضائية فعالة لمواجهة التحديات المتزايدة في الأسواق، خاصة في ظل التطور التكنولوجي وظهور تقنيات جديدة مثل الذكاء الاصطناعي. يمكن تلخيص السبل التشريعية والقضائية التي تسهم في حماية المستهلك.

### الفقرة الأولى: تكييف الإطار القانوني المغربي

يعد تكييف الإطار القانوني المغربي في مواجهة التطورات السريعة في الذكاء الاصطناعي وتطبيقاته في مجال الاستهلاك مسألة حاسمة لضمان الحماية الكافية للمستهلك.<sup>100</sup> في هذا القسم الفرعي، سندرس بالتفصيل التدابير اللازمة لتكييف الإطار القانوني المغربي للاستجابة بشكل أفضل للتحديات التي تفرضها العقود مع الوكلاء الأذكاء والمخاطر المرتبطة بتقنيات الذكاء الاصطناعي.

وكخطوة أولى، من الضروري دراسة مدى كفاية التشريعات القائمة لحماية المستهلكين عندما يتفاعلون مع الأنظمة الذكية والوكلاء المستقلين بموجب العقود. القوانين الرئيسية ذات الصلة في المغرب حاليًا هي قانون الالتزامات والعقود (الظهير رقم 1-11-173) وقانون حماية المستهلك (القانون رقم 31-08). تنظم هذه النصوص العلاقات التعاقدية بين المستهلكين والمهنيين.

ولمواجهة التحديات التي تفرضها العقود المبرمة مع الوكلاء الأذكاء، من الضروري تقييم ما إذا كانت الأحكام الحالية كافية للتعامل مع خصوصيات هذه التقنيات الجديدة. ينبغي أن تأخذ النصوص التشريعية المغربية في الاعتبار الخصائص المحددة للوكلاء المستقلين، مثل قدرتهم على التصرف بشكل مستقل، ومعالجة البيانات المعقدة والتفاعل بشكل مستقل مع المستهلكين.

وفيما يتعلق بالمسؤولية عن الأضرار الناجمة عن تقنيات الذكاء الاصطناعي، على وجه التحديد، لا توفر النصوص القانونية المغربية الحالية إطارًا تشريعيًا مفصلاً لتنظيم هذه القضية. ويرجع ذلك إلى عدة عوامل، بما في ذلك التطور السريع لتقنيات الذكاء الاصطناعي وعدم وجود سوابق قانونية محددة. ولذلك من الضروري تحديد مبادئ المسؤولية التي تنطبق على الأضرار الناجمة عن الذكاء الاصطناعي بدقة، بما في ذلك المسؤولية التقصيرية والمسؤولية غير المباشرة، من أجل ضمان الحماية الكافية للضحايا.

ويتمثل أحد الأساليب الممكنة في تقديم تشريعات محددة بشأن المسؤولية المتعلقة بتقنيات الذكاء الاصطناعي، مستوحاة من التشريعات القائمة بالفعل في بلدان أخرى، مثل ألمانيا أو فرنسا. يمكن أن يضع هذا التشريع مبادئ المسؤولية الواضحة عن الأضرار التي يسببها الوكلاء المستقلون، مع الأخذ في الاعتبار مستوى استقلاليتهم وصنع القرار، بالإضافة إلى واجبات الرعاية والاحتياط الضرورية التي يجب احترامها من قبل المصممين ومستخدمي هذه التقنيات.<sup>101</sup>

علاوة على ذلك، من الضروري توفير تدابير محددة لضمان الشفافية والأخلاقيات في استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي. من شأن أحكام القوانين الحالية أو إدخال تشريعات محددة أن تساعد في تنظيم تطوير واستخدام ونشر الذكاء الاصطناعي لحماية حقوق المستهلك ومنع إساءة الاستخدام المحتملة. على سبيل المثال، يمكن

<sup>100</sup>أوبرت، ج.ف. (2024، 11 سبتمبر). الذكاء الاصطناعي وحماية البيانات الشخصية: 20 من أفضل الممارسات. قرية العدالة. <https://www.village-justice.com/articles/protection-des-donnees-personnelles-guide-des-bonnes-pratiques,50605.htm>

<sup>101</sup>أوبرت، ج.ف. (2024، 11 سبتمبر). الذكاء الاصطناعي وحماية البيانات الشخصية: 20 من أفضل الممارسات. قرية العدالة. <https://www.village-justice.com/articles/protection-des-donnees-personnelles-guide-des-bonnes-pratiques,50605.htm>

للمعايير المتعلقة بجمع ومعالجة البيانات الشخصية بشكل عادل، والرقابة التنظيمية المستقلة وآليات الشكاوى الفعالة أن تساعد في بناء ثقة المستهلك في أنظمة الذكاء الاصطناعي.

وأخيراً، هناك حاجة إلى تعزيز التعاون الدولي لضمان اتباع نهج متسق ومنسق في تنظيم تكنولوجيات الذكاء الاصطناعي. وبما أن هذه التكنولوجيات تتجاوز الحدود الوطنية في كثير من الأحيان، فمن الضروري وضع معايير قانونية وأطر تنظيمية متوافقة دولياً. إن التعاون مع الدول الأخرى بشأن تنظيم تقنيات الذكاء الاصطناعي يمكن أن يؤدي إلى تبادل أفضل الممارسات، وتسهيل مواءمة القوانين وضمان الحماية الكافية للمستهلكين على مستوى العالم.

وبالتالي فإن تكييف الإطار القانوني المغربي مع التطورات السريعة في مجال الذكاء الاصطناعي وتطبيقاته يتطلب اتخاذ تدابير محددة. ويجب تقييم التشريعات القائمة لتحديد مدى كفايتها فيما يتعلق بعقود الوكلاء الذكيين. علاوة على ذلك، لا بد من وضع أحكام واضحة بشأن المسؤولية عن الأضرار الناجمة عن الذكاء الاصطناعي، فضلاً عن تدابير محددة لضمان الشفافية والأخلاق في استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي. وأخيراً، يلعب التعاون الدولي دوراً حاسماً في التنظيم المنسق لتكنولوجيات الذكاء الاصطناعي وتوفير الحماية الكافية للمستهلك.

#### الفقرة الثانية: لوائح مسؤولية الوكيل الذكي

يناقش هذا الجزء بالتفصيل اللوائح المتعلقة بمسؤولية الوكيل الذكي في سياق الاستخدام المتزايد لتقنيات الذكاء الاصطناعي (AI) وآثارها على المستهلكين. ومع التطور السريع لهذه التقنيات، بدأ المستهلكون في التفاعل المباشر مع الأنظمة الذكية، سواء من خلال العقود مع المتخصصين أو التفاعل مع الوكلاء الأذكياء المستقلين. ومع ذلك، فإن هذا التطور يطرح تحديات قانونية معقدة، لا سيما فيما يتعلق بكفاية التشريعات القائمة لحماية المستهلكين بشكل فعال من المخاطر المرتبطة بهذه التقنيات المعقدة.

وفي سياق القانون المغربي، أثبتت تنظيم المسؤولية المدنية أنه مجال قانوني مهم لمواجهة التحديات التي يفرضها الوكلاء الأذكياء. ومع ذلك، في كثير من الحالات، لا توفر النصوص التشريعية الحالية أحكاماً محددة تحكم مسؤولية الوكلاء الأذكياء في حالة حدوث ضرر للمستهلكين أو لأطراف ثالثة<sup>102</sup>. وهذا يؤدي إلى تساؤلات حول قدرة الأحكام القانونية الحالية على التعامل مع التحديات المرتبطة بتقنيات الذكاء الاصطناعي.

أحد الأسئلة الحاسمة يتعلق بالمسؤولية عن الأضرار الناجمة عن أنظمة الذكاء الاصطناعي. وفي غياب أحكام تشريعية محددة، يطرح السؤال حول من يجب أن يتحمل المسؤولية عن الأضرار التي تسببها هذه الأنظمة المستقلة. قد لا تكون الأساليب التقليدية للمسؤولية المدنية مناسبة للتعامل مع التحديات التي يفرضها الوكلاء الأذكياء. ولذلك فمن الضروري وضع إطار تشريعي محدد لتنظيم مسؤولية أنظمة الذكاء الاصطناعي وتوضيح آليات التعويض للمستهلكين والأطراف الثالثة.

جانب آخر مهم يتعلق بالمسؤولية التعاقدية. في سياق العقود المبرمة بين المستهلكين ومحترفي الذكاء الاصطناعي، من الضروري تحديد التزامات كلا الطرفين والعواقب في حالة انتهاك هذه الالتزامات. ومع ذلك، فإن النصوص التشريعية القائمة، مثل قانون الالتزامات والعقود، قد لا توفر قواعد محددة للتعامل مع

<sup>102</sup> إي ثيلسون، إم هوداك (2021). المستهلك الأوروبي يواجه الذكاء الاصطناعي – أي إطار تنظيمي داخل السوق الرقمية الموحدة؟ المستهلك والذكاء الاصطناعي-ماذا. <https://papers.ssrn.com/sol3/Delivery.cfm?abstractid=3897287>

العقود التي تنطوي على وكلاء أذكاء. لذلك، من الضروري تكييف وتعزيز لوائح العقود لدمج خصائص تقنيات الذكاء الاصطناعي وضمان الحماية الكافية للمستهلكين.

علاوة على ذلك، فإن عدم وجود لوائح محددة قد يخلق فراغاً قانونياً وصعوبات في تحديد السلطة المختصة المسؤولة عن مراقبة وتنظيم العملاء الأذكاء. وقد يؤدي ذلك إلى عدم الوضوح وعدم الاتساق في تطبيق القواعد الحالية، اعتماداً على الظروف التي تم تحميلها. ولذلك فمن الضروري تعزيز وتوضيح الإطار التشريعي الحالي من خلال التحديد الواضح للسلطة المختصة بتنظيم أنظمة الذكاء الاصطناعي والإشراف عليها

ولمواجهة هذه التحديات، يمكن النظر في عدة طرق تشريعية وقضائية. بداية، سيكون من المناسب إدخال أحكام محددة في التشريعات الحالية لتنظيم مسؤولية أنظمة الذكاء الاصطناعي وتوضيح آليات التعويض في حالة حدوث ضرر للمستهلكين أو لأطراف ثالثة. يمكن أن تنص هذه الأحكام على المسؤولية الموضوعية، أي المسؤولية المستندة إلى حقيقة أن سلوك العميل الذكي تسبب في ضرر، بغض النظر عن أي خطأ من جانب مالك النظام أو مشغله.

ومن ثم، سيكون من الضروري تكييف الأحكام القانونية القائمة المتعلقة بالعقد لدمج خصائص الوكلاء الأذكاء. ويمكن أن يشمل ذلك الاعتراف صراحةً بالعقود المبرمة مع أنظمة الذكاء الاصطناعي المستقلة، وتحديد الالتزامات التعاقدية المحددة للأطراف المعنية، والعواقب المترتبة على خرق تلك الالتزامات.

علاوة على ذلك، يوصى بالنظر في إنشاء هيئة تنظيمية محددة مسؤولة عن الإشراف وتنظيم استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي. وستكون هذه الهيئة مسؤولة عن تطوير القواعد والمعايير لأنظمة الذكاء الاصطناعي، فضلاً عن مراقبة مدى امتثالها ومنح التراخيص اللازمة.

وأخيراً، من الضروري تعزيز الوعي والتعليم المستمر للمستهلكين والمهنيين والمحامين حول القضايا المتعلقة بالذكاء الاصطناعي. وسيساهم ذلك في فهم أفضل لتقنيات الذكاء الاصطناعي وآثارها القانونية وحقوق والتزامات مختلف الأطراف المعنية<sup>103</sup>.

وفي سياق الاستخدام المتزايد لأنظمة الذكاء الاصطناعي، تعد اللوائح المتعلقة بمسؤولية الوكلاء الأذكاء ضرورية لحماية المستهلكين وضمان الاستخدام الأخلاقي والمسؤول لهذه التقنيات. قد تتطلب التشريعات الحالية تعديلات وتعزيزاً لمواجهة التحديات التي يفرضها الذكاء الاصطناعي وضمان الحماية الكافية للمستهلكين الذين يتفاعلون مع هذه الأنظمة المستقلة. ومن الضروري اتباع نهج استباقي لتطوير إطار تشريعي متوازن يشجع الابتكار مع حماية حقوق ومصالح المستهلكين.

### الفقرة الثالثة: الشفافية والثقة في العقود التي تتضمن الذكاء الاصطناعي

في سياق التطور السريع للذكاء الاصطناعي واستخدامه المتزايد في مختلف المجالات، من الضروري ضمان الشفافية والثقة في العقود التي تنطوي على الذكاء الاصطناعي. سيركز هذا القسم الفرعي على قضايا الشفافية والثقة في العقود المبرمة مع الوكلاء الأذكاء، ودراسة التحديات القانونية المحددة التي يواجهها المستهلكون والسبل التشريعية والقضائية لتعزيز حماية المستهلك.

<sup>103</sup> أوبرت، ج.ف. (2024، 11 سبتمبر). الذكاء الاصطناعي وحماية البيانات الشخصية: 20 من أفضل الممارسات. قرية العدالة. <https://www.village-justice.com/articles/protection-des-donnees-personnelles-guide-des-bonnes-pratiques,50605.htm>

يفرض الاستخدام المتزايد للذكاء الاصطناعي في العقود تحديات خاصة فيما يتعلق بالشفافية والثقة. غالبًا ما تعمل أنظمة الذكاء الاصطناعي بطرق معقدة ومبهمة، مما يجعل من الصعب على المستهلكين أن يفهموا بشكل كامل كيفية عملها وآثارها. ولذلك، من الأهمية بمكان ضمان بعض الشفافية في العقود التي تنطوي على الذكاء الاصطناعي، حتى يتمكن المستهلكون من اتخاذ قرارات مستنيرة وفهم المخاطر المحتملة التي يتعرضون لها.

أحد مفاتيح ضمان الشفافية في العقود التي تتضمن الذكاء الاصطناعي هو شرط الإفصاح. يجب أن يُطلب من المتخصصين في قطاع الذكاء الاصطناعي، مثل مطوري برامج الذكاء الاصطناعي ومقدمي خدمات الذكاء الاصطناعي، تقديم معلومات واضحة ودقيقة حول تشغيل أنظمة الذكاء الاصطناعي الخاصة بهم. يتضمن ذلك معلومات حول الخوارزميات المستخدمة وبيانات الإدخال وعمليات اتخاذ القرار.

علاوة على ذلك، من المهم أيضًا وضع معايير لتفسير الأحكام التعاقدية المتعلقة بالذكاء الاصطناعي. يجب أن تتضمن العقود بنودًا محددة تحكم استخدام الذكاء الاصطناعي، بما في ذلك الحقوق والالتزامات المتعلقة بالاستخدام، والمسؤولية عن الأضرار الناجمة عن الذكاء الاصطناعي وآليات حل النزاعات المتعلقة بالذكاء الاصطناعي<sup>104</sup>. ويجب أن يكون واضحًا من المسؤول عن الضرر الذي يسببه نظام الذكاء الاصطناعي وما هي العلاجات المتاحة للمستهلكين.

تعد الثقة أيضًا عنصرًا أساسيًا في العقود التي تتضمن الذكاء الاصطناعي. ويجب على المستهلكين أن يثقوا في أن نظام الذكاء الاصطناعي يحترم حقوقهم ويضمن سلامتهم. ويمكن تعزيز ذلك بضمانات تعاقدية محددة، مثل ضمانات خصوصية البيانات، والضمانات الأمنية، وضمانات الامتثال للوائح حماية المستهلك.

جانب آخر مهم هو إمكانية الوصول إلى العقود التي تتضمن الذكاء الاصطناعي وفهمها. وينبغي أن تكون العقود مكتوبة بلغة يستطيع المستهلكون فهمها، حتى يتمكنوا من فهم الشروط والأحكام التي تلزمهم حقًا. قد يكون من المفيد تضمين توضيحات مصاحبة للعقود لتوضيح بعض المصطلحات الفنية أو القانونية المعقدة.

وفيما يتعلق بالسبل التشريعية والقضائية، قد يكون من الضروري تعزيز اللوائح الحالية لضمان قدر أكبر من الشفافية والثقة في العقود التي تنطوي على الذكاء الاصطناعي. على سبيل المثال، يمكن النظر في تقديم التزامات إفصاح إضافية، أو طلب شهادة طرف ثالث لبعض أنظمة الذكاء الاصطناعي أو إنشاء هيئات وساطة أو تحكيم مخصصة خصيصًا للنزاعات المتعلقة بالذكاء الاصطناعي.

وفي الوقت نفسه، تعد السوابق القضائية أيضًا مصدرًا مهمًا لتعزيز حماية المستهلك في العقود التي تتضمن الذكاء الاصطناعي. يجب على المحاكم الاهتمام بالقضايا التي تنطوي على الذكاء الاصطناعي ووضع قواعد ومبادئ محددة للتعامل مع هذه النزاعات. على سبيل المثال، قد تكون هناك حاجة إلى اتباع نهج أكثر صرامة تجاه المسؤولية المدنية في الحالات التي تنطوي على أضرار ناجمة عن الذكاء الاصطناعي.

<sup>104</sup> أوبرت، ج.ف. (2024، 11 سبتمبر). الذكاء الاصطناعي وحماية البيانات الشخصية: 20 من أفضل الممارسات. قرية العدالة. <https://www.village-justice.com/articles/protection-des-donnees-personnelles-guide-des-bonnes-pratiques,50605.html>

ومن الضروري أيضاً رفع مستوى وعي المستهلك بالقضايا المتعلقة بالعقود التي تتضمن الذكاء الاصطناعي. ويمكن وضع مبادرات تعليمية لتوعية المستهلكين بالحقوق والالتزامات المتعلقة باستخدام الذكاء الاصطناعي، فضلاً عن المخاطر المحتملة والخطوات التي يجب اتخاذها للتخفيف منها<sup>105</sup>.

لذلك تعد الشفافية والثقة عنصرين أساسيين في العقود التي تتضمن الذكاء الاصطناعي. ويجب اتخاذ خطوات لضمان الإفصاح الكافي، ووضع معايير واضحة للتفسير، وبناء الثقة من خلال الضمانات التعاقدية، وضمان إمكانية الوصول إلى العقود وفهمها. يجب على المشرعين والمحاكم العمل معاً لتعزيز اللوائح الحالية وتطوير سوابق قضائية محددة لمعالجة القضايا القانونية المتعلقة بالذكاء الاصطناعي. كما أن وعي المستهلك أمر بالغ الأهمية لتعزيز حماية المستهلك في هذا المجال المتطور.

#### الفقرة الرابعة: توعية وتثقيف المستهلك

. إن وعي المستهلك وتثقيفه أمر ضروري لتعزيز حماية المستهلك في سياق التكنولوجيات الجديدة، بما في ذلك الذكاء الاصطناعي. ومع التطور السريع لهذه التقنيات واستخدامها المتزايد في مختلف المجالات، أصبح من الضروري رفع مستوى الوعي وتثقيف المستهلكين حول القضايا والمخاطر المحتملة التي يمكن أن تنجم عن تفاعلهم مع هذه الأنظمة المعقدة. في هذا القسم الفرعي، سندرس بالتفصيل أهمية وعي المستهلك وتثقيفه في سياق تقنيات الذكاء الاصطناعي، بالإضافة إلى التدابير اللازمة التي يجب اتخاذها لضمان توفير المعلومات والفهم الكافي.

الخطوة الأولى لحماية المستهلكين من أنظمة الذكاء الاصطناعي هي توعيتهم بالمخاطر المحتملة. ويجب إعلام المستهلكين بالخصائص والحدود والمخاطر المرتبطة بهذه التقنيات، لا سيما فيما يتعلق بالسرية وأمن البيانات وموثوقية النتائج الناتجة. سيتمكن الوعي المناسب للمستهلكين من إدراك العواقب المحتملة واتخاذ قرارات مستنيرة عند طرح الأسئلة أو التفاعل مع أنظمة الذكاء الاصطناعي.

بالإضافة إلى ذلك، يعد تثقيف المستهلك أمراً ضرورياً لمساعدتهم على فهم كيفية استخدام أنظمة الذكاء الاصطناعي بأمان ومسؤولية. ويجب تدريب المستهلكين على الممارسات الجيدة المتعلقة باستخدام هذه التقنيات، بما في ذلك إدارة سرية البيانات الشخصية، وفهم القيود المفروضة على الخوارزميات وأنظمة صنع القرار، وكذلك اكتشاف السلوك الخادع أو الضار ومنعه. وسيتمكن التعليم المناسب للمستهلكين من استخدام هذه التقنيات بطريقة مستنيرة، وسيساعد في تقليل المخاطر المحتملة، وتعزيز تفاعل أكثر كفاءة وإفادة مع الذكاء الاصطناعي.

ولضمان توعية المستهلك وتثقيفه بشكل فعال، يمكن اتخاذ العديد من التدابير. بادئ ذي بدء، من الضروري تطوير برامج التوعية والتثقيف التي تستهدف المستهلكين على وجه التحديد، مع مراعاة احتياجاتهم واهتماماتهم. وقد تشمل هذه البرامج حملات الاتصال، ونشر مواد إعلامية حول المخاطر والممارسات الجيدة، فضلاً عن تنظيم الندوات وورش العمل والمؤتمرات التي تقلل من المخاطر المحتملة التي قد يتعرض لها تطبيق تقنيات الذكاء الاصطناعي. ويجب أن تكون هذه المبادرات متاحة وموجهة إلى جمهور واسع للوصول إلى جميع أنواع المستهلكين، بغض النظر عن مستوى معرفتهم السابقة.

<sup>105</sup> إي ثيلسون، إم هوداك (2021). المستهلك الأوروبي يواجه الذكاء الاصطناعي – أي إطار تنظيمي داخل السوق الرقمية الموحدة؟ المستهلك والذكاء الاصطناعي-ماذا. <https://papers.ssrn.com/sol3/Delivery.cfm?abstractid=3897287>



بالإضافة إلى ذلك، يعد التعاون الوثيق بين الحكومات ومنظمات حماية المستهلك وشركات التكنولوجيا والمؤسسات الأكاديمية أمراً ضرورياً لتنفيذ هذه التدابير. وللحكومات دور رئيسي تلعبه في تنظيم وتنسيق الإجراءات، مما يضمن وضوح الرسائل والمواد التعليمية وتكييفها مع الواقع المحلي. يمكن لمنظمات حماية المستهلك أن تساهم من خلال توفير الخبرات والمشورة المحددة للمستهلكين، وتسهيل الوصول إلى المعلومات ذات الصلة، وتمثيل مصالح المستهلكين في المناقشات السياسية والتنظيمية. وتحمل شركات التكنولوجيا أيضاً مسؤولية توفير الشفافية بشأن منتجاتها وخدماتها، وقيادة مبادرات التوعية، والمساعدة في تثقيف المستهلكين حول خصائص وقيود التقنيات التي تطورها. وأخيراً، يمكن للمؤسسات الأكاديمية أن تساهم بأبحاثها وخبراتها ومواردها لتطوير البرامج التعليمية المناسبة وتدريب المهنيين القادرين على رفع مستوى وعي المستهلك<sup>106</sup>.

ولذلك فإن وعي المستهلك وتثقيفه ضروريان لتعزيز حماية المستهلك في سياق تقنيات الذكاء الاصطناعي. ومن خلال تنبيه المستهلكين إلى المخاطر المحتملة وتدريبهم على ممارسات الاستخدام الجيدة، من الممكن تقليل المخاطر المرتبطة بالتفاعل مع هذه الأنظمة المعقدة. تعتبر التدابير مثل تطوير برامج التوعية والتعليم والتعاون بين مختلف أصحاب المصلحة وإمكانية الوصول إلى المعلومات ضرورية لضمان المعلومات الكافية والفهم بين المستهلكين. ومن خلال تشجيع الاستهلاك المستنير والمسؤول لتقنيات الذكاء الاصطناعي، يصبح من الممكن ضمان زيادة حماية المستهلك في مواجهة التحديات والتطورات التكنولوجية المستقبلية<sup>107</sup>.

### المطلب الثاني: التحديات والفرص المتعلقة بتطور تقنيات الذكاء الاصطناعي في مجال العقود

يعد تطور تقنيات الذكاء الاصطناعي أحد المحركات الرئيسية التي تؤثر على تطور العقود في مختلف المجالات، حيث يقدم فرصاً كبيرة لتحسين الكفاءة والشفافية، ولكنه في الوقت ذاته يطرح العديد من التحديات القانونية والتنظيمية. فيما يلي تحليل للتحديات والفرص المرتبطة باستخدام الذكاء الاصطناعي في مجال العقود.

#### الفقرة الأولى: المخاطر المرتبطة بتعقيد العقود التي تنطوي على الذكاء الاصطناعي

في هذا القسم الفرعي سنلقي نظرة تفصيلية على المخاطر المرتبطة بتعقيد العقود التي تنطوي على الذكاء الاصطناعي (AI). ويندرج هذا القسم الفرعي في إطار تحليل أوسع للتحديات والفرص المتعلقة بتطور تقنيات الذكاء الاصطناعي في مجال العقود، مع التركيز على الجوانب القانونية والتنظيمية في المغرب. من أجل فهم القضايا المحددة المتعلقة بتعقيد العقود التي تنطوي على الذكاء الاصطناعي، من الضروري استكشاف المخاطر المحتملة التي قد تنشأ عند استخدام هذه التقنيات المتقدمة.

يمكن أحد الاهتمامات الرئيسية في فهم كيفية عمل الذكاء الاصطناعي وما إذا كان بإمكان الأطراف المعنية أن تفهم بشكل كامل الآثار المترتبة على القرارات التي تتخذها الأنظمة الذكية وعواقبها. نظراً للطبيعة

<sup>106</sup> أوسلر وهوسكين وهاركورت إل بي. (2024، 11 يونيو). حماية المستهلك في عصر الذكاء الاصطناعي أوسلر. <https://www.osler.com/fr/articles/mises-%C3%A0-jour/consumer-protection-considerations-in-the-era-of-artificial-intelligence>

<sup>107</sup> بلوين (2024). حماية الحق في الخصوصية في عصر الذكاء الاصطناعي. البردي. [https://papyrus.bib.umontreal.ca/xmlui/bitstream/handle/1866/33462/Blouin\\_Noemie\\_2023\\_memoire.pdf?sequence=2](https://papyrus.bib.umontreal.ca/xmlui/bitstream/handle/1866/33462/Blouin_Noemie_2023_memoire.pdf?sequence=2)



المعقدة للذكاء الاصطناعي، قد يصبح من الصعب فهم العقود التي تتضمن هذه التقنيات بالنسبة للأطراف المتضررة، بما في ذلك المستهلكين. يمكن أن يؤدي هذا التعقيد إلى نزاعات وخلافات محتملة حول النطاق والالتزامات التعاقدية.

هناك خطر رئيسي آخر يتمثل في عدم وجود الشفافية وقابلية التفسير لأنظمة الذكاء الاصطناعي. يمكن أن تكون بعض الخوارزميات وعمليات صنع القرار التي يستخدمها الذكاء الاصطناعي معقدة للغاية وغامضة، مما يجعل من الصعب على أصحاب المصلحة فهمها وتقييمها. يمكن أن يؤدي هذا النقص في الشفافية إلى إثارة مشكلات قانونية، خاصة فيما يتعلق بالمسؤولية عن الضرر الناجم عن القرارات التي تتخذها أنظمة الذكاء الاصطناعي. إن مسألة من المسؤول في حالة الضرر الناجم عن القرارات التي يتم اتخاذها بشكل متكرر تشكل تحدياً كبيراً للمشرعين والمهنيين القانونيين.

يعد التلاعب والاحتيال المحتمل من المخاطر الأخرى المرتبطة بالعقود التي تتضمن الذكاء الاصطناعي. نظراً لقدرة الذكاء الاصطناعي على معالجة كميات كبيرة من البيانات في الوقت الفعلي وتعلم الأنماط، يمكن أن تكون أنظمة الذكاء الاصطناعي عرضة للهجمات الضارة. يمكن أن يؤدي ذلك إلى عقود مزورة أو التلاعب بالبيانات أو إساءة استخدام الذكاء الاصطناعي. ولذلك يجب حماية المستهلكين والأطراف المعنية من هذه المخاطر من خلال تنفيذ التدابير الأمنية المناسبة وتعزيز تنظيم أنظمة الذكاء الاصطناعي<sup>108</sup>.

بالإضافة إلى ذلك، تعد القضايا الأخلاقية المتعلقة باستخدام الذكاء الاصطناعي في العقود أيضاً مصدر قلق كبير. يمكن لأنظمة الذكاء الاصطناعي اتخاذ قرارات بناءً على التحيز أو التمييز المحتمل ضد مجموعات معينة من الأشخاص. على سبيل المثال، إذا تمت برمجة نظام الذكاء الاصطناعي ببيانات متحيزة، فقد يتخذ قرارات تمييزية في سياق العقد. ولذلك فمن الأهمية بمكان إدراج مبادئ توجيهية أخلاقية واضحة في تصميم واستخدام أنظمة الذكاء الاصطناعي من أجل القضاء على التحيز وضمان المعاملة المتساوية للأطراف المعنية.

وأخيراً، يمكن للتطورات السريعة في الذكاء الاصطناعي أن تخلق أيضاً حالة من عدم اليقين القانوني. قد لا تكون القواعد واللوائح الحالية مناسبة للتعامل مع التحديات التي تفرضها هذه التقنيات الناشئة. ولذلك من الضروري إجراء تقييم مستمر للقوانين الحالية وتحديد الثغرات المحتملة من أجل وضع إطار قانوني قوي يحمي المستهلكين والأطراف المعنية بشكل فعال.

في هذا القسم الفرعي، قمنا بتحليل المخاطر الرئيسية المرتبطة بتعقيد العقود التي تنطوي على الذكاء الاصطناعي. إن فهم كيفية عمل الذكاء الاصطناعي، والافتقار إلى الشفافية وقابلية التفسير، والتلاعب المحتمل، والقضايا الأخلاقية، وعدم اليقين القانوني، كلها عناصر يجب أخذها في الاعتبار عند تقييم المخاطر. ولمواجهة هذه التحديات، من الضروري إنشاء إطار قانوني مناسب وفعال يحمي الأطراف المعنية ويعزز الاستخدام الأخلاقي والمسؤول لتقنيات الذكاء الاصطناعي في مجال العقود.

يفرض التعقيد المتزايد للعقود التي تنطوي على الذكاء الاصطناعي (AI) تحديات فريدة ويثير أسئلة قانونية مهمة، لا سيما فيما يتعلق بحماية المستهلك. في هذا القسم الفرعي، سندرس بالتفصيل المخاطر المرتبطة بتعقيد العقود التي تنطوي على الذكاء الاصطناعي، مع التركيز على الآثار القانونية والتحديات التي يواجهها

<sup>108</sup> إي ثيلسون، إم هوداك (2021). المستهلك الأوروبي يواجه الذكاء الاصطناعي – أي إطار تنظيمي داخل السوق الرقمية الموحدة؟ المستهلك والذكاء الاصطناعي-ماذا. <https://papers.ssrn.com/sol3/Delivery.cfm?abstractid=3897287>

المستهلكون.

أدى الظهور السريع للذكاء الاصطناعي إلى تطوير أنظمة متطورة بشكل متزايد قادرة على أداء أنشطة مستقلة واتخاذ القرارات بناءً على البيانات التي تم جمعها. تُستخدم هذه الأنظمة غالبًا في العقود المعقدة، مثل العقود المبرمة مع وكلاء أذكى أو وكلاء افتراضيين. ومع ذلك، فإن تعقيد هذه العقود يطرح تحديات في الفهم والتفسير والتنفيذ<sup>109</sup>.

أحد المخاطر الرئيسية المرتبطة بتعقيد العقود التي تنطوي على الذكاء الاصطناعي هو الصعوبة التي يواجهها المستهلكون في فهم شروط وأحكام العقد. غالبًا ما تكون العقود التقليدية طويلة وتقنية، وتتطلب فهمًا شاملاً للبنود القانونية. وفي حالة العقود التي تتضمن الذكاء الاصطناعي، يتفاقم هذا التعقيد من خلال حقيقة أن أنظمة الذكاء الاصطناعي يمكن أن تكون شفافة للمستخدمين، مما يجعل فهم شروط العقد أكثر صعوبة. يمكن أن يؤدي هذا التعقيد أيضًا إلى عدم تناسق المعلومات بين الأطراف المتعاقدة. يتمتع محترفو الذكاء الاصطناعي ومطورو البرامج بخبرة عميقة في مجال عملهم، مما يمكن أن يمنحهم ميزة كبيرة عندما يتعلق الأمر بالتفاوض على شروط العقد. ومن ناحية أخرى، قد يفتقر المستهلكون إلى المعرفة التقنية والمهارات اللازمة لتقييم الآثار والمخاطر المرتبطة بالتكنولوجيا بشكل صحيح.

هناك خطر آخر يتعلق بإمكانية حدوث نزاعات ومشاكل في تنفيذ العقد. قد يؤدي تعقيد أنظمة الذكاء الاصطناعي إلى صعوبة تحديد المسؤولية في حالة فشل النظام أو اتخاذ قرار غير صحيح. على سبيل المثال، في عقد يتضمن وكيلًا افتراضيًا يعمل كممثل للمستهلك، قد يكون من الصعب تحديد المسؤول في حالة انتهاك الالتزامات التعاقدية.

بالإضافة إلى ذلك، قد يؤدي الافتقار إلى أطر تنظيمية خاصة بالذكاء الاصطناعي إلى خلق حالة من عدم اليقين القانوني فيما يتعلق بتطبيق القوانين الحالية على العقود التي تتضمن الذكاء الاصطناعي. في العديد من البلدان، بما في ذلك المغرب، تم تصميم القواعد القانونية التي تحكم العقود في المقام الأول للمعاملات التقليدية، وهناك عدد قليل من الأحكام المحددة بشأن عقود الذكاء الاصطناعي. وهذا يمكن أن يؤدي إلى ثغرات في الحماية القانونية للمستهلكين وعدم اليقين القانوني للأطراف المتعاقدة.

إن الآثار العملية لهذه المخاطر مهمة بالنسبة للمستهلكين. ونظرًا لتعقيد العقود التي تنطوي على الذكاء الاصطناعي، يمكن أن يجد المستهلكون أنفسهم محاصرين في اتفاقيات غير مواتية، مع وجود خيارات قليلة للرجوع إليها في حالة التقصير أو النزاع. وقد يتعرضون أيضًا لشروط غير عادلة أو ممارسات تجارية غير عادلة، نظرًا لعدم تناسق المعلومات لديهم وافتقارهم إلى الخبرة الفنية.

ولمواجهة هذه التحديات، من الضروري النظر في العديد من الحلول القانونية والسياسية. بادئ ذي بدء، من الضروري وضع قواعد واضحة ومحددة تحكم العقود التي تنطوي على الذكاء الاصطناعي، لضمان الشفافية والعدالة وحماية المستهلك. ويجب أن تتناول هذه القواعد على وجه التحديد قضايا فهم العقد وتفسيره، والمسؤولية، والولاية القضائية، والانتصاف الفعال.

<sup>109</sup> إي ثيلسون، إم هو-داك (2021). المستهلك الأوروبي يواجه الذكاء الاصطناعي – أي إطار تنظيمي داخل السوق الرقمية الموحدة؟ المستهلك والذكاء الاصطناعي-ماذا. <https://papers.ssrn.com/sol3/Delivery.cfm?abstractid=3897287>

ثانياً، من المهم تعزيز الآليات التنظيمية والإشرافية في مجال الذكاء الاصطناعي والعقود ذات الصلة. ويمكن أن يشمل ذلك إنشاء سلطات مختصة مسؤولة عن مراقبة الممارسات التجارية، والتعامل مع شكاوى المستهلكين، وضمان الامتثال للقواعد المعمول بها<sup>110</sup>.

وأخيراً، يعد وعي المستهلك وتنقيفه ضروريين أيضاً لمعالجة تعقيد العقود التي تنطوي على الذكاء الاصطناعي. ينبغي للوكالات الحكومية ومجموعات المستهلكين والمهنيين القانونيين العمل بشكل تعاوني لتوفير معلومات يمكن الوصول إليها ومفهومة حول الآثار المترتبة على العقود التي تنطوي على الذكاء الاصطناعي وتعزيز تمكين المستهلك في تفاعلاتهم مع هذه الأنظمة التكنولوجية.

وبالتالي فإن تعقيد العقود التي تنطوي على الذكاء الاصطناعي يشكل تحديات فريدة لحماية المستهلك. يمكن أن تؤدي المخاطر المتعلقة بفهم وتفسير وتنفيذ هذه العقود إلى عواقب سلبية على المستهلكين، لا سيما فيما يتعلق بعدم تناسق المعلومات والنزاعات المحتملة. يعد وضع لوائح محددة وتعزيز الآليات التنظيمية وتنقيف المستهلكين من التدابير الأساسية لضمان الحماية الكافية في هذا المجال سريع التطور.

### الفقرة الثانية: الفرص التي يوفرها الذكاء الاصطناعي

يوفر الذكاء الاصطناعي (AI) العديد من الفرص في مجال العقود، خاصة مع تفاعل المستهلكين بشكل متزايد مع الأنظمة الذكية. في هذا القسم الفرعي، سندرس بالتفصيل الفرص التي يوفرها الذكاء الاصطناعي في مجال العقود، مع التركيز على عوامل مثل أتمتة عمليات العقود، وتحسين الوصول إلى المعلومات وتسهيل حل النزاعات.

واحدة من أكبر الفرص التي يوفرها الذكاء الاصطناعي في العقود هي أتمتة عمليات العقود. بفضل الأنظمة الذكية القادرة على تحليل وتفسير البيانات المعقدة، أصبح من الممكن الآن أتمتة المهام مثل صياغة العقود وإدارتها وتنفيذها. تعمل هذه الأتمتة على تقليل الوقت والتكاليف المرتبطة بعمليات التعاقد التقليدية بشكل كبير. يمكن للأدوات التي تعمل بالذكاء الاصطناعي تحليل بنود العقد، وتحديد التناقضات أو الأخطاء، وحتى إنشاء عقود موحدة في دقائق.

فرصة أخرى يقدمها الذكاء الاصطناعي في مجال العقود هي تحسين الوصول إلى المعلومات. يمكن للأنظمة الذكية جمع وتحليل كمية كبيرة من البيانات من مصادر مختلفة، مما يوفر للمستهلكين فهماً أفضل لشروط وأحكام العقد. على سبيل المثال، يمكن للأدوات التي تعمل بالذكاء الاصطناعي تحليل العقود الحالية وتقديم ملخصات واضحة ومفهومة، وتبسيط الضوء على النقاط المهمة والمخاطر المحتملة للمستهلكين. ويتيح هذا الوصول المحسن إلى المعلومات للمستهلكين اتخاذ قرارات مستنيرة وفهم حقوقهم والتزاماتهم التعاقدية بشكل أفضل.

يمكن أن يساعد الذكاء الاصطناعي أيضاً في حل النزاعات المتعلقة بالعقود. يمكن للأنظمة الذكية تحليل الأدلة والحجج المقدمة من كل طرف في نزاع العقد وتقديم توصيات لحل عادل. على سبيل المثال، يمكن للأدوات التي تعمل بالذكاء الاصطناعي تحليل السوابق القضائية القائمة، والعقود المماثلة، والسوابق

<sup>110</sup> إي ثيلسون، إم هوداك (2021). المستهلك الأوروبي يواجه الذكاء الاصطناعي – أي إطار تنظيمي داخل السوق الرقمية الموحدة؟ المستهلك والذكاء الاصطناعي-ماذا. <https://papers.ssrn.com/sol3/Delivery.cfm?abstractid=3897287>

القانونية لاقتراح حلول تستند إلى نماذج مثبتة بالفعل. يمكن أن يساعد هذا النهج المبني على بيانات موضوعية في تسريع عملية حل النزاعات وتقليل التكاليف المرتبطة بها<sup>111</sup>.

ومع ذلك، على الرغم من هذه الفرص التي يوفرها الذكاء الاصطناعي، فمن المهم ملاحظة أن هناك أيضاً تحديات ومخاوف مرتبطة باستخدامه في مجال التعاقد. على سبيل المثال، تثير أتمتة عمليات العقود تساؤلات حول المسؤولية القانونية في حالة حدوث أخطاء أو أخطاء ترتكبها الأنظمة الذكية. بالإضافة إلى ذلك، يمكن أيضاً استخدام الذكاء الاصطناعي للتلاعب بالمستهلكين أو خداعهم عن طريق إنشاء عقود زائفة أو تقديم معلومات كاذبة.

ولذلك فمن الضروري وضع إطار قانوني مناسب يحكم استخدام الذكاء الاصطناعي في مجال العقود. ويجب تكييف التشريعات القائمة لتأخذ في الاعتبار خصوصيات الذكاء الاصطناعي وضمان الحماية الكافية للمستهلكين. ويمكن أن يشمل ذلك تدابير مثل اشتراط الشفافية، واشتراط الإشراف البشري في حالات معينة، وإجراءات التعامل مع النزاعات المتعلقة باستخدام الذكاء الاصطناعي في العقود.

ولذلك يوفر الذكاء الاصطناعي العديد من الفرص في مجال العقود، لا سيما من خلال أتمتة العمليات التعاقدية، وتحسين الوصول إلى المعلومات، وتسهيل حل النزاعات. ومع ذلك، من المهم تنظيم استخدامه لضمان الحماية الكافية للمستهلكين وتقليل المخاطر المرتبطة بإساءة استخدامه. ويجب إيجاد التوازن بين الابتكار التكنولوجي وحماية حقوق المستهلك في إطار التعاقد مع الأنظمة الذكية.

#### الفقرة الثالثة: التدخل التشريعي للاستخدام الأخلاقي للذكاء الاصطناعي

يركز الجزء الفرعي من هذه المقالة على التدخل التشريعي اللازم لضمان الاستخدام الأخلاقي للذكاء الاصطناعي في العقود. مع تطور تقنيات الذكاء الاصطناعي بسرعة وانتشارها في مختلف المجالات، من الضروري دراسة مدى كفاية القواعد القانونية الحالية لحماية المستهلكين من المخاطر المحتملة المرتبطة بهذه التقنيات المعقدة.

يثير إدخال الذكاء الاصطناعي في مجال العقود أسئلة قانونية مهمة من حيث مدى كفاية الأنظمة القائمة وحماية المستهلك. ويواجه المستهلكون الآن استخدام أنظمة الذكاء الاصطناعي كوكلاء استخبارات في إبرام العقود، مما يخلق ديناميكيات جديدة ويطرح تحديات محددة تتطلب التنظيم المناسب.

وفي السياق المغربي، من الضروري تقييم فعالية القواعد القانونية القائمة لحماية المستهلكين من استخدام الذكاء الاصطناعي في مجال العقود. وتشمل التشريعات ذات الصلة قانون الالتزامات والعقود، بالإضافة إلى قانون حماية المستهلك (القانون 31.08). ومن الضروري دراسة إلى أي مدى توفر هذه النصوص التشريعية الحماية الكافية للمستهلكين ضد المخاطر المرتبطة باستخدام الذكاء الاصطناعي<sup>112</sup>.

يتعلق التحدي الأول بمسألة المسؤولية في حالة الضرر الناجم عن الذكاء الاصطناعي. والسؤال الرئيسي هو ما إذا كان من الممكن تطبيق القواعد الحالية المتعلقة بالمسؤولية المدنية للتعامل مع حالات الضرر

<sup>111</sup> إي ثيلسون، إم هوداك (2021). المستهلك الأوروبي يواجه الذكاء الاصطناعي – أي إطار تنظيمي داخل السوق الرقمية الموحدة؟ المستهلك والذكاء الاصطناعي-ماذا. <https://papers.ssrn.com/sol3/Delivery.cfm?abstractid=3897287>  
<sup>112</sup> إي ثيلسون، إم هوداك (2021). المستهلك الأوروبي يواجه الذكاء الاصطناعي – أي إطار تنظيمي داخل السوق الرقمية الموحدة؟ المستهلك والذكاء الاصطناعي-ماذا. <https://papers.ssrn.com/sol3/Delivery.cfm?abstractid=3897287>

الناجم عن عملاء الذكاء الاصطناعي. وبالفعل، فإن غياب قواعد محددة في هذا المجال يجعل من الصعب تحديد المسؤولية والحصول على تعويض للضحايا.

لتعويض المستهلكين المتضررين والأطراف الثالثة عن الأضرار الناجمة عن تقنيات الذكاء الاصطناعي، يمكن النظر في العديد من الخيارات التشريعية والقضائية. ويتطلب ذلك دراسة متأنية لإنشاء إطار تشريعي محدد يحكم مسؤولية عملاء الذكاء الاصطناعي، مع مراعاة الخصائص الفريدة لهذه الأنظمة وتشغيلها المستقل.

ومن هذا المنظور، يمكن أن يتمثل أحد الخيارات في تعديل القوانين الحالية من خلال إدخال أحكام محددة بشأن المسؤولية المتعلقة بالذكاء الاصطناعي، مع مراعاة جوانب مثل مسؤولية مصمم النظام، والمسؤولية عن المواد المسرطنة (عندما يكون من الممكن تحديد خطأ أو فشل محدد) في عملية اتخاذ القرار بشأن الذكاء الاصطناعي) ومسؤولية المستخدمين النهائيين (عندما يشارك المستخدمون بشكل مباشر في استخدام الذكاء الاصطناعي أو تنفيذه).

وثمة خيار آخر يتمثل في وضع تشريع جديد يحكم على وجه التحديد مسؤولية عملاء الذكاء الاصطناعي، ويحدد بوضوح التزامات ومسؤوليات المصممين والمشغلين والمستخدمين النهائيين لهذه الأنظمة المستقلة. ويمكن أن ينص هذا الإطار التشريعي على تدابير التعويض لتعويض ضحايا الأضرار الناجمة عن الذكاء الاصطناعي، فضلاً عن تدابير تأمين محددة لضمان التغطية المالية لهذا التعويض.

وفي الوقت نفسه، من الضروري أيضاً ضمان الحماية الكافية للمستهلك في العقود المبرمة مع عملاء الذكاء الاصطناعي. ويجب تحديد هذه الأمور بوضوح في التشريعات وإخضاعها للالتزامات محددة لضمان الشفافية والعدالة والنزاهة في المعاملات.

وعلى المستوى القضائي، سيكون من الممكن إنشاء محاكم متخصصة للتعامل مع القضايا المتعلقة بتقنيات الذكاء الاصطناعي، من أجل ضمان حكم متماسك ومستتير في هذا المجال المعقد والمتطور باستمرار. ويمكن أن يشمل ذلك أيضاً إنشاء آليات تحكيم أو وساطة لحل المنازعات المتعلقة بالذكاء الاصطناعي، وتزويد المستهلكين ببديل فعال وفي الوقت المناسب لإجراءات المحكمة التقليدية.

ولذلك فإن التدخل التشريعي ضروري لوضع قواعد واضحة ومناسبة بشأن المسؤولية وحماية المستهلك فيما يتعلق باستخدام الذكاء الاصطناعي في مجال العقود. يتضمن ذلك إجراء تغييرات على القوانين الحالية أو إنشاء لوائح محددة جديدة تأخذ في الاعتبار التحديات الفريدة التي تفرضها هذه التقنيات المعقدة وسريعة التطور<sup>113</sup>.

يناقش الجزء الفرعي 4.3 من ورقتنا التدخل التشريعي للاستخدام الأخلاقي للذكاء الاصطناعي (AI) في مجال العقود. مع التطور السريع لتقنيات الذكاء الاصطناعي وتزايد اعتمادها في مختلف المجالات، أصبح المستهلكون يواجهون هذه التقنيات بطريقة مباشرة، سواء من خلال التعاقد مع محترفين متخصصين في الذكاء الاصطناعي أو من خلال التفاعل مع الأنظمة الذكية التي تعمل كوكلاء أذكىاء عند إبرام العقود.

<sup>113</sup> مارسيليس-وارين إن، مارتني إف، ثيلسون إي (2020). الذكاء الاصطناعي والتلاعب بسلوك السوق: التقييم المسبق في ترسانة الجهة التنظيمية. المجلة الدولية للقانون الاقتصادي. -highlight%3E%3C/highlight%3E-  
<https://www.cairn.info/revue-internationale-%3Chighlight%3Ede%3C/highlight%3E-droit-economique-2020-2-page-203.ht>

وتتأثر هذه الديناميكية تساؤلات قانونية عميقة، وخاصة فيما يتعلق بمدى كفاية التشريعات القائمة لحماية المستهلكين من المخاطر المرتبطة بهذه التكنولوجيات المعقدة.

تعتبر القواعد القانونية التي تحكم العقود ضرورية لتوفير الحماية الكافية للمستهلك في مجال الذكاء الاصطناعي. وفي السياق المغربي، تشمل القوانين ذات الصلة مدونة الالتزامات والعقود وكذلك القانون 31.08 المتعلق بحماية المستهلك. وتهدف هذه المقالة إلى تحليل مدى فعالية هذه القواعد في حماية المستهلكين من المخاطر المرتبطة بالذكاء الاصطناعي ومناقشة قضايا المسؤولية عن الأضرار الناجمة عن هذه التقنيات في غياب أحكام تشريعية محددة.

وفيما يتعلق بمدى كفاية التشريعات القائمة لمواجهة تحديات التعاقد مع الوكلاء الذكيين، من المهم النظر في مدى قدرتها على توفير الحماية الكافية للمستهلكين. يمكن تطبيق قواعد قانون الالتزامات والعقود للتحكم في الجوانب الكلاسيكية للعقد، مثل التكوين والتنفيذ والإنهاء. ومع ذلك، قد لا تكون هذه القواعد مصممة خصيصاً للمواقف التي تنطوي على عملاء أذكى، مما قد يؤدي إلى شكوك قانونية وثغرات في حماية المستهلك.

ولذلك من الضروري النظر في إدخال تدابير تشريعية جديدة لمعالجة التحديات المحددة المرتبطة باستخدام الذكاء الاصطناعي في العقود. يمكن أن تشمل هذه التدابير ما يلي:

1. التعريف الواضح للإطار القانوني للأذكىاء في العقود، وتحديد حقوقهم والتزاماتهم كأطراف متعاقدة.

2. إدراج أحكام محددة لضمان الشفافية والمساءلة في أنظمة الذكاء الاصطناعي، لا سيما فيما يتعلق باتخاذ القرارات المستقلة وتفسير نوايا الأطراف<sup>114</sup>.

3. إنشاء آليات رقابية وإشرافية لضمان الالتزام بالقواعد التشريعية المتعلقة بالاستخدام الأخلاقي للذكاء الاصطناعي في العقود.

4. تعزيز القواعد القائمة المتعلقة بحماية المستهلك في مسائل الذكاء الاصطناعي، لا سيما فيما يتعلق بوضوح المعلومات وتوازن المصالح والمعاملة العادلة للمستهلكين.

وفيما يتعلق بالمسؤولية عن الأضرار الناجمة عن الذكاء الاصطناعي، فإن السؤال الذي يطرح نفسه هو كيفية تعويض المستهلكين والأطراف الثالثة في غياب إطار تشريعي محدد. في العديد من الأنظمة القانونية، تعتمد المسؤولية بشكل عام على مبدأ الإهمال أو الضرر. ومع ذلك، مع تقنيات الذكاء الاصطناعي، التي يمكن أن تكون معقدة ومستقلة، قد يكون من الصعب تحديد المسؤولية وإثبات الإهمال أو الخطأ.

ولمعالجة هذه الفجوة يمكن النظر في عدة حلول:

- إدخال قواعد محددة للمسؤولية أو المكافأة عن الأضرار الناجمة عن الذكاء الاصطناعي، والتي يمكن أن تستند إلى مبادئ مثل المسؤولية الصارمة أو مسؤولية الوصي.
- إنشاء آليات تأمينية لتغطية المخاطر المرتبطة باستخدام الذكاء الاصطناعي، لضمان حصول الضحايا على التعويض المناسب في حالة حدوث ضرر.

<sup>114</sup> الياتريبي، م. (2023، 14 مارس). "النبة" في قانون المستهلك: واقع مغربي. قرية العدالة. <https://www.village-justice.com/articles/niya-droit-consommation-une-realite-marocaine,45488.htm>



- تعزيز وضع قواعد سلوك أو معايير صناعية للاستخدام الأخلاقي للذكاء الاصطناعي في مجال العقود، والتي يمكن أن تكون بمثابة دليل للشركات ومرجع للمحاكم.
- لتعزيز حماية المستهلك في ظل التطورات التكنولوجية السريعة، يمكن النظر في عدة إجراءات تشريعية وقضائية:
- 1 إنشاء إطار تشريعي تكميلي لتنظيم استخدام الذكاء الاصطناعي في العقود على وجه التحديد وتعزيز الحماية المقدمة للمستهلكين.
- إنشاء هيئة أو هيئة تنظيمية تعنى بالإشراف وإنفاذ القواعد التشريعية المتعلقة بالذكاء الاصطناعي في مجال العقود.
- تعزيز التعاون الدولي ومواءمة القوانين المتعلقة بالذكاء الاصطناعي لضمان اتباع نهج متماسك وفعال على المستوى العالمي.<sup>115</sup>
- تعزيز تثقيف المستهلكين وتوعيتهم بمخاطر وفوائد الذكاء الاصطناعي، لتمكينهم من اتخاذ قرارات مستنيرة عند التفاعل مع هذه التقنيات.

يعد التدخل التشريعي ضروريًا لضمان الاستخدام الأخلاقي للذكاء الاصطناعي في العقود ولحماية المستهلكين من المخاطر المرتبطة بهذه التقنيات المعقدة<sup>116</sup>. تتطلب التشريعات الحالية تعديلات وإضافات محددة لمواجهة التحديات التي يفرضها الذكاء الاصطناعي. ولذلك، من الضروري إنشاء إطار قانوني مناسب يضمن الشفافية والمساءلة وحماية مصالح المستهلك في استخدام الذكاء الاصطناعي في العقود.

<sup>115</sup> أوبرت، ج.ف. (2024، 11 سبتمبر). الذكاء الاصطناعي وحماية البيانات الشخصية: 20 من أفضل الممارسات. قرية العدالة. <https://www.village-justice.com/articles/protection-des-donnees-personnelles-guide-des-bonnes-pratiques,50605.html>

<sup>116</sup> ثيلسون، إم هو-داك (2021). المستهلك الأوروبي يواجه الذكاء الاصطناعي – أي إطار تنظيمي داخل السوق الرقمية الموحدة؟ المستهلك والذكاء الاصطناعي-ماذا. <https://papers.ssrn.com/sol3/Delivery.cfm?abstractid=3897287>

## خاتمة

إن أهمية تكيف المعايير القانونية لضمان الحماية الكافية للمستهلك في مواجهة تحديات الذكاء الاصطناعي أمر بالغ الأهمية في السياق الحالي حيث تتطور تقنيات الذكاء الاصطناعي بسرعة وتنتشر في مختلف المجالات. سيسلط هذا القسم الفرعي الختامي الضوء على أهمية إصلاح وتكييف اللوائح الحالية لضمان حصول المستهلكين على الحماية الكافية من التحديات القانونية المحددة المتعلقة باستخدام الذكاء الاصطناعي.

بداية، تجدر الإشارة إلى أن الذكاء الاصطناعي يقدم خصائص فريدة يمكن أن تشكل تحديات قانونية كبيرة للمستهلكين. يمكن استخدام أنظمة الذكاء الاصطناعي كوكلاء مستقلين لاتخاذ القرارات ومعالجة المعلومات وتنفيذ المعاملات. يؤثر هذا الاستقلال المتزايد تساؤلات حول المساءلة وحقوق المستهلك وشفافية الخوارزميات المستخدمة.

وتحتاج اللوائح الحالية، مثل القانون المدني وقانون حماية المستهلك، إلى المراجعة لتأخذ في الاعتبار على وجه التحديد التحديات التي يفرضها استخدام الذكاء الاصطناعي. على سبيل المثال، فيما يتعلق بالعقود المبرمة مع وكلاء أذكى، من الضروري وضع قواعد واضحة بشأن الأهلية القانونية والموافقة المستنيرة والحق في الحصول على المعلومات فيما يتعلق بتشغيل أنظمة الذكاء الاصطناعي. ستساعد هذه المراجعات في توضيح حقوق والتزامات المستهلكين عند التفاعل مع هذه التقنيات.

بالإضافة إلى ذلك، عندما يتعلق الأمر بالمسؤولية عن الأضرار الناجمة عن الذكاء الاصطناعي، فمن الضروري إنشاء إطار تشريعي واضح يحدد المسؤول في حالة الضرر الناجم عن تصرفات نظام الذكاء الاصطناعي. في الوقت الحالي، وفي غياب لوائح محددة، قد يكون من الصعب تحديد المسؤولية، سواء عن الأضرار الناجمة عن سوء استخدام الذكاء الاصطناعي أو عن أخطاء التصرف الناجمة عن خوارزميات سيئة البرمجة. ومن شأن إدخال قواعد واضحة بشأن المسؤولية أن يضمن الحماية الكافية للمستهلكين ويزيد الثقة في استخدام هذه التكنولوجيات.

علاوة على ذلك، يجب أن يضمن تنظيم الذكاء الاصطناعي أيضاً حماية الحقوق الأساسية للمستهلكين. على سبيل المثال، من الضروري ضمان حماية البيانات الشخصية عند استخدام الذكاء الاصطناعي، لمنع انتهاكات الخصوصية واختلاس المعلومات الحساسة. يمكن أن تكون اللوائح الحالية، مثل اللائحة العامة لحماية البيانات (GDPR) للاتحاد الأوروبي، بمثابة نموذج لضمان الحماية الكافية للبيانات الشخصية للمستهلكين في سياق الذكاء الاصطناعي.

ومن المهم أيضاً التأكيد على أن التنظيم وحده لن يكون كافياً لمعالجة جميع التحديات التي يفرضها الذكاء الاصطناعي. يعد التعاون بين مختلف أصحاب المصلحة، بما في ذلك الحكومات وشركات التكنولوجيا والجهات التنظيمية، أمراً ضرورياً لتطوير حلول منسقة وفعالة لهذه التحديات المشتركة. وينبغي تشجيع المناقشات الدولية بشأن تنظيم الذكاء الاصطناعي لضمان اتباع نهج متسق وشامل لحماية المستهلك.

وأخيراً، تجدر الإشارة إلى أن تكيف المعايير القانونية يجب أن يتم بشكل مدروس وعناية. ومن الضروري التشاور مع خبراء الذكاء الاصطناعي والمنظمين وأصحاب المصلحة في الصناعة للتأكد من أن الإصلاحات المقترحة فعالة ومتوازنة ولا تضر بالابتكار. ويجب أن تكون الأنظمة مرنة بما يكفي للتكيف بسهولة مع التطورات التكنولوجية المستقبلية، مع الحفاظ على حقوق ومصالح المستهلكين.

ولذلك فإن تكييف المعايير القانونية أمر ضروري لضمان الحماية الكافية للمستهلك في مواجهة التحديات التي يفرضها الذكاء الاصطناعي. ومن الأهمية بمكان مراجعة اللوائح الحالية وتعديلها لتأخذ في الاعتبار على وجه التحديد الخصائص الفريدة للذكاء الاصطناعي، ووضع قواعد واضحة بشأن التعاقد مع وكلاء أذكى، والمسؤولية عن الأضرار الناجمة وحماية الحقوق الأساسية للمستهلكين. يعد التعاون بين مختلف أصحاب المصلحة أمراً ضرورياً لتطوير حلول منسقة وفعالة. وأخيراً، يجب تنفيذ الإصلاحات بحذر من أجل السماح بالابتكار مع الحفاظ على حقوق المستهلك.

يثير الظهور السريع لتقنيات الذكاء الاصطناعي واستخدامها المتزايد في مختلف المجالات قضايا قانونية مهمة فيما يتعلق بالمسؤولية والتنظيم الذاتي في سياق العقود التي تشمل وكلاء أذكى. في هذا القسم الفرعي، سندرس بالتفصيل القضايا الرئيسية المتعلقة بالمسؤولية والتنظيم الذاتي في هذا المجال، مع التركيز بشكل خاص على التحديات المتعلقة بحماية المستهلك والتعويض عن الأضرار الناجمة عن أنظمة الذكاء الاصطناعي.

أدى الانتشار المتزايد لأنظمة الذكاء الاصطناعي إلى التفاعل المباشر بين المستهلكين وهذه التقنيات، سواء عند إبرام عقود مع محترفين متخصصين في البرمجيات والذكاء الاصطناعي أو حتى عند التفاعل مع وكلاء الأنظمة الأذكى الذين يعملون كوكلاء مستقلين في العقود. وقد أثارت هذه الديناميكية أسئلة قانونية عميقة بشأن مدى كفاية الأحكام التشريعية القائمة لحماية المستهلكين من المخاطر المرتبطة بهذه التقنيات المعقدة.

قد لا تكون التشريعات الحالية، سواء قانون الالتزامات والعقود المغربي أو القانون 31.08 المتعلق بحماية المستهلك، كافية لمواجهة التحديات التي تفرضها العقود التي تنطوي على وكلاء أذكى. إحدى القضايا الرئيسية هي أن أنظمة الذكاء الاصطناعي يمكن أن تعمل بشكل مستقل دون تدخل بشري مباشر، مما يثير مسألة المسؤولية عن الأضرار التي تسببها هذه العوامل المستقلة.

في الإطار التشريعي التقليدي، تُنسب المسؤولية عموماً إلى الأشخاص الطبيعيين أو الاعتباريين الذين لديهم سيطرة مباشرة على الأفعال المسببة للضرر. ومع ذلك، في حالة الوكلاء الأذكى المستقلين، قد يكون من الصعب إسناد المسؤولية إلى كيان معين، لأن القرارات التي تتخذها هذه الأنظمة يمكن أن تكون نتيجة لعمليات معقدة وغير قابلة للتنبؤ بها.

ولذلك، يجب على المشرعين النظر في إمكانية إنشاء إطار تشريعي محدد يحكم العقود التي تتضمن وكلاء أذكى لتوضيح قضايا المسؤولية. ويمكن أن يشمل ذلك أحكاماً تحدد بوضوح المسؤولية عن الأضرار التي يسببها العملاء الأذكى، مع مراعاة الطبيعة المستقلة لهذه الأنظمة والعناصر المحتملة للتحكم البشري.

هناك مشكلة رئيسية أخرى تكمن في التعويض عن الأضرار التي تسببها أنظمة الذكاء الاصطناعي. وفي غياب أحكام تشريعية محددة وسوابق قضائية راسخة، قد يكون من الصعب تحديد آليات التعويض المناسبة والكيانات المسؤولة عن دفع التعويضات.

ومن الضروري تطوير آليات فعالة لمعالجة هذه القضايا، سواء من خلال صناديق التعويضات المنفصلة التي تمولها الجهات الفاعلة في صناعة الذكاء الاصطناعي، أو التأمين المحدد أو حزم التعويضات الأخرى. وسيطلب إنشاء مثل هذه الآليات تعاوناً وثيقاً بين الهيئات التنظيمية وشركات الذكاء الاصطناعي والمستهلكين لضمان الحماية الكافية في حالة حدوث ضرر ناجم عن أنظمة الذكاء الاصطناعي.

ومع ذلك، بالإضافة إلى المساءلة القانونية، يلعب التنظيم الذاتي أيضاً دوراً حاسماً في تنظيم العقود التي تتضمن وكلاء أذكاء. يجب على الشركات التي تعمل على تطوير أنظمة الذكاء الاصطناعي أن تتبنى ممارسات أخلاقية ومسؤولة، بما في ذلك الشفافية والعدالة وخصوصية البيانات وحماية المستهلك.

إن وضع قواعد سلوك أو مبادئ توجيهية للجهات الفاعلة في صناعة الذكاء الاصطناعي يمكن أن يساعد في تعزيز التنظيم الذاتي والتأكد من أن الشركات تتبع معايير الممارسة المناسبة. علاوة على ذلك، يمكن أن يساعد إنشاء منظمات مستقلة أو هيئات إصدار الشهادات أيضاً في مراقبة وتقييم الامتثال للمعايير المعمول بها في مجال الذكاء الاصطناعي.

وبالتالي فإن مجال الذكاء الاصطناعي يطرح تحديات قانونية معقدة من حيث المسؤولية والتنظيم الذاتي في العقود التي تتضمن عملاء أذكاء. وقد لا تكون الأحكام التشريعية القائمة كافية لمواجهة هذه التحديات، ومن الضروري وضع إطار تشريعي محدد يوضح المسؤولية وينشئ آليات التعويض المناسبة. وفي الوقت نفسه، يلعب التنظيم الذاتي دوراً حاسماً في تعزيز الممارسات الأخلاقية والمسؤولة في صناعة الذكاء الاصطناعي. سيكون التعاون بين الجهات الفاعلة في الصناعة والمستهلكين والمنظمين ضرورياً لمعالجة هذه القضايا الرئيسية وضمان الحماية الكافية للمستهلك في سياق العقود التي تشمل وكلاء أذكاء.

يلعب التعاون الدولي دوراً حاسماً في تنسيق القواعد القانونية المتعلقة باستخدام الذكاء الاصطناعي في العقود. مع التطور السريع لتقنيات الذكاء الاصطناعي وانتشارها في مختلف المجالات، من المهم التوصل إلى إجماع دولي حول المعايير القانونية المعمول بها لضمان الحماية الكافية للأطراف المشاركة في العقود المتعلقة بالذكاء الاصطناعي. سيتناول هذا القسم الفرعي بالتفصيل آليات التعاون الدولي اللازمة لمواءمة القواعد القانونية المتعلقة باستخدام الذكاء الاصطناعي في العقود.

أحد الأسباب الرئيسية للحاجة إلى التعاون الدولي في هذا المجال هو الطبيعة العابرة للحدود الوطنية للذكاء الاصطناعي. تُستخدم تقنيات الذكاء الاصطناعي في جميع أنحاء العالم ويمكن أن تؤثر على العقود على المستوى الدولي. ولذلك، من الضروري أن تعمل البلدان معاً لوضع قواعد ومعايير مشتركة لتجنب الاختلافات التي يمكن أن تخلق شكوكاً قانونية وعقبات أمام التجارة الدولية.

إحدى الهيئات الرئيسية للتعاون الدولي هي منظمة التجارة العالمية. تلعب منظمة التجارة العالمية دوراً مركزياً في تعزيز وتنظيم التجارة الدولية، بما في ذلك في مجال الذكاء الاصطناعي. ويمكن أن يساعد في وضع قواعد ومعايير للعقود التي تتضمن الذكاء الاصطناعي، مما يضمن امتثالها لمبادئ التجارة العادلة وحماية حقوق الأطراف.

منظمة أخرى مهمة هي الأمم المتحدة. من خلال مختلف هيئاتها ووكالاتها المتخصصة، مثل منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP)، يمكن للأمم المتحدة أن تلعب دوراً رئيسياً في تطوير معايير الإطار القانوني الدولي المتعلق بالذكاء الاصطناعي في العقود. وقد يشمل ذلك وضع مبادئ توجيهية أو معاهدات أو اتفاقيات تضع مبادئ مشتركة تنطبق على استخدام الذكاء الاصطناعي في العقود العابرة للحدود الوطنية.

يعد التعاون الإقليمي ضرورياً أيضاً لمواءمة القواعد القانونية المتعلقة بالذكاء الاصطناعي في العقود. يمكن للمنظمات الإقليمية مثل الاتحاد الأوروبي (EU) ورابطة دول جنوب شرق آسيا (ASEAN) أن تلعب دوراً رئيسياً في تنسيق قوانين الدول الأعضاء وتطوير قواعد مشتركة لاستخدام الذكاء الاصطناعي في

العقود. وهذا يمكن أن يسهل التجارة البينية، ويقلل من النزاعات القانونية ويخلق إطارًا قانونيًا متسقًا في جميع أنحاء المنطقة

هناك نهج آخر مهم لمواءمة القواعد القانونية المتعلقة بالذكاء الاصطناعي في العقود وهو التعاون بين البلدان بشكل فردي. يمكن للبلدان إبرام اتفاقيات ثنائية أو متعددة الأطراف لتنسيق قوانينها الوطنية وتعزيز مواءمة القواعد المطبقة على استخدام الذكاء الاصطناعي في العقود. وقد يشمل ذلك تبادل المعلومات والمناقشات بين الخبراء والجهود المشتركة لوضع معايير مشتركة.

هناك أيضًا حاجة إلى تعزيز الوعي والتدريب بشأن القضايا القانونية المتعلقة بالذكاء الاصطناعي في العقود على المستوى الدولي. يمكن للتعاون الدولي أن يسهل تبادل أفضل الممارسات ودراسات الحالة والخبرات بين البلدان للمساعدة في توجيه المشرعين وصانعي السياسات في تطوير القواعد والسياسات المناسبة.

وأخيرًا، يتطلب التعاون الدولي في مواءمة القواعد القانونية المتعلقة بالذكاء الاصطناعي في العقود التعاون مع الخبراء الفنيين في مجال الذكاء الاصطناعي. يمكن لخبراء الذكاء الاصطناعي المساهمة بمعارفهم وخبراتهم في قضايا محددة تتعلق باستخدام الذكاء الاصطناعي في العقود، مما يتيح تطوير قواعد ومعايير قانونية تتكيف مع الواقع التكنولوجي.

ولذلك فإن التعاون الدولي ضروري لمواءمة القواعد القانونية المتعلقة باستخدام الذكاء الاصطناعي في العقود. وقد يأخذ هذا التعاون شكل التنسيق على المستويات الدولية والإقليمية والثنائية، وقد يشمل منظمات مثل منظمة التجارة العالمية والأمم المتحدة وشرارات دولية أخرى. ومن خلال العمل الجماعي لوضع قواعد ومعايير مشتركة، يمكن للتعاون الدولي أن يساعد في إنشاء إطار قانوني قوي ويمكن التنبؤ به وعادل للعقود التي تنطوي على الذكاء الاصطناعي، وبالتالي ضمان الحماية الكافية للأطراف المعنية وتعزيز التجارة الدولية السلسة.

## لائحة المراجع:

- جارنو، ز. (2024، 4 أبريل). القضايا القانونية للعقود الذكية في المغرب: التحديات ووجهات النظر. قرية العدالة. <https://www.village-justice.com/articles/les-entreprises-juridiques-des-smart-contracts-maroc-defis-perspectives,49307.html>
- إي ثيلسون، إم هو-داك (2021). المستهلك الأوروبي يواجه الذكاء الاصطناعي – أي إطار تنظيمي داخل السوق الرقمية الموحدة؟ المستهلك والذكاء الاصطناعي-ماذا. <https://papers.ssrn.com/sol3/Delivery.cfm?abstractid=3897287>
- أوسلر وهوسكين وهاركورت إل إل بي. (2024، 11 يونيو). حماية المستهلك في عصر الذكاء الاصطناعي <https://www.osler.com/fr/articles/mises-%C3%A0-jour/consumer-protection-considerations-in-the-era-of-artificial-intelligence>
- ن بلوين (2024). حماية الحق في الخصوصية في عصر الذكاء الاصطناعي. البردي. [https://papyrus.bib.umontreal.ca/xmlui/bitstream/handle/1866/33462/Blouin\\_Noemie\\_2023\\_memoire.pdf?sequence=2](https://papyrus.bib.umontreal.ca/xmlui/bitstream/handle/1866/33462/Blouin_Noemie_2023_memoire.pdf?sequence=2)
- جيلبرت، ب. (2024، 27 أغسطس). الذكاء الاصطناعي والسرية في الترجمات القانونية: معركة ذات أولوية! قرية العدالة. <https://www.village-justice.com/articles/intelligence-artificielle-confidentialite-dans-les-traductions-juridiques,50660.html>
- س عكور، الهوناني (2023). حماية البيانات الشخصية في مواجهة الذكاء الاصطناعي. المجلة الدولية...، 2023. <https://revuechercheur.com/index.php/home/article/download/665/579>
- دوريان جاكوب لو باي. (2023، 12 أكتوبر). عمليات الاحتيال عبر الإنترنت والتزامات المؤسسات المصرفية: مسألة حاسمة لحماية المستهلك. قرية العدالة. <https://www.village-justice.com/articles/scam-ligne-banques-queles-sont-les-obligations-des-etablissements-bancaires,51816.html>
- ر الهوى، ر ضو (2024). المسؤولية القانونية في عصر الذكاء الاصطناعي: التحديات ووجهات النظر. <https://www.usek.edu.lb/Content/Assets/20241108RevueIA.pdf>
- أوسلر وهوسكين وهاركورت إل إل بي. (2024، 11 يونيو). حماية المستهلك في عصر الذكاء الاصطناعي أوسلر. <https://www.osler.com/fr/articles/mises-%C3%A0-jour/consumer-protection-considerations-in-the-era-of-artificial-intelligence>
- ن بلوين (2024). حماية الحق في الخصوصية في عصر الذكاء الاصطناعي. البردي. [https://papyrus.bib.umontreal.ca/xmlui/bitstream/handle/1866/33462/Blouin\\_Noemie\\_2023\\_memoire.pdf?sequence=2](https://papyrus.bib.umontreal.ca/xmlui/bitstream/handle/1866/33462/Blouin_Noemie_2023_memoire.pdf?sequence=2)
- أوبرت، ج.ف. (2024، 11 سبتمبر). الذكاء الاصطناعي وحماية البيانات الشخصية: 20 من أفضل الممارسات. قرية العدالة. <https://www.village-justice.com/articles/mises-%C3%A0-jour/consumer-protection-considerations-in-the-era-of-artificial-intelligence>



justice.com/articles/protection-des-donnees-personnelles-guide-des-bonnes-pratiques,50605.html

إي ثيلسون، إم هو-داك (2021). المستهلك الأوروبي يواجه الذكاء الاصطناعي – أي إطار تنظيمي داخل السوق الرقمية الموحدة؟ المستهلك والذكاء الاصطناعي-ماذا.

<https://papers.ssrn.com/sol3/Delivery.cfm?abstractid=3897287>

الياتري، م. (2023، 14 مارس). "النية" في قانون المستهلك: واقع مغربي. قرية العدالة.

<https://www.village-justice.com/articles/niya-droit-consommation-une-realite-marocaine,45488.html>

مارسيليس-وارين إن، مارتى إف، ثيلسون إي (2020). الذكاء الاصطناعي والتلاعب بسلوك السوق: التقييم المسبق في ترسانة الجهة التنظيمية. المجلة الدولية للقانون الاقتصادي.

<https://www.cairn.info/revue-internationale-highlight%3E-droit-economique-2020-2-page-/%3Chighlight%3Ede%3C>

highlight%3E-droit-economique-2020-2-page-/%3Chighlight%3Ede%3C htm.203

جارنو، ز. (2024، 4 أبريل). القضايا القانونية للعقود الذكية في المغرب: التحديات ووجهات النظر. قرية العدالة.

<https://www.village-justice.com/articles/les-entreprises-juridiques-des-smart-contracts-maroc-defis-perspectives,49307.html>

إي ثيلسون، إم هو-داك (2021). المستهلك الأوروبي يواجه الذكاء الاصطناعي – أي إطار تنظيمي داخل السوق الرقمية الموحدة؟ المستهلك والذكاء الاصطناعي-ماذا.

<https://papers.ssrn.com/sol3/Delivery.cfm?abstractid=3897287>

الياتري، م. (2023، 14 مارس). "النية" في قانون المستهلك: واقع مغربي. قرية العدالة.

<https://www.village-justice.com/articles/niya-droit-consommation-une-realite-marocaine,45488.html>

مارسيليس-وارين إن، مارتى إف، ثيلسون إي (2020). الذكاء الاصطناعي والتلاعب بسلوك السوق: التقييم المسبق في ترسانة الجهة التنظيمية. المجلة الدولية للقانون الاقتصادي.

<https://www.cairn.info/revue-internationale-highlight%3E-droit-economique-2020-2-page-/%3Chighlight%3Ede%3C>

highlight%3E-droit-economique-2020-2-page-/%3Chighlight%3Ede%3C htm.203

## الإثبات في المنازعات المرتبطة باقتسام الأموال المكتسبة بين الزوجين على ضوء الاجتهاد القضائي

د. مصطفى باسو  
جامعة محمد الخامس، المغرب  
mustapha\_bassou@um5.ac.ma

### الملخص:

تناول المقال الإشكاليات المرتبطة بإثبات المساهمة في تنمية الأموال المكتسبة بين الزوجين في ضوء الاجتهاد القضائي المغربي، كما نظمها المشرع في المادة 49 من مدونة الأسرة. تنص المادة على استقلال الذمة المالية لكل زوج مع إمكانية الاتفاق على كيفية تدبير الأموال المكتسبة خلال الحياة الزوجية، وفي غياب هذا الاتفاق يُحتكم إلى القواعد العامة للإثبات.

أبرز وسائل الإثبات تشمل الشهادات العدلية، المعاملات البنكية، والعمل المنزلي. يعترف القضاء بحجية القرائن مثل الفواتير والحسابات البنكية المشتركة، بينما يختلف الموقف بشأن العمل المنزلي، إذ يعتبره البعض جزءاً من الالتزامات الزوجية ولا يُعترف به دائماً كمساهمة اقتصادية. أما القروض البنكية، فيجب إثبات استخدامها لتنمية أموال الأسرة.

أوصى المقال بتعديل المادة 49 لتشمل الاعتراف بالعمل المنزلي كإسهام اقتصادي، وتعزيز حرية إثبات المساهمة بمختلف الوسائل، مع ضرورة توثيق الاتفاقات المالية بين الزوجين لتجنب النزاعات.

### Abstract

The article examines the Moroccan legislator's position on the issue of agency in divorce and separation, particularly the removal of the explicit provision permitting agency in the Personal Status Code. This change has led to significant judicial debate, dividing courts into two main positions. One camp rejects the agency, requiring the personal presence of the parties to prioritize reconciliation and family protection. The other camp permits an agency, drawing on Maliki jurisprudence and practical considerations, especially for individuals living abroad or facing exceptional circumstances.

The article further explores the role of the Court of Cassation in harmonizing judicial interpretations. The court has recognized an agency in divorce under specific conditions grounded in Maliki jurisprudence, emphasizing a balance between preserving family unity and accommodating practical needs for parties unable to attend in person. The article concludes by calling on the legislator to provide clarity on the issue of the agency during the revision of the Family Code, ensuring alignment between legal provisions and practical realities.

## المقدمة:

جاء المشرع المغربي من خلال مدونة الأسرة بمجموعة من المستجدات في محاولة لملاءمتها مع الاتفاقيات الدولية ذات الصلة بحقوق الإنسان، وكذا توفير الضمانات الكفيلة بتحقيق الأهداف المرجوة منها كمبدأ المساواة بين الرجل والمرأة، ومسؤولية الزوجين عن رعاية الأسرة، والولاية الاختيارية للمرأة الراشدة، إضافة إلى إمكانية اتفاق الزوجين على طريقة خاصة لتدبير أموالهما المكتسبة أثناء فترة الزوجية.

وقد حاولت مدونة الأسرة معالجة النظام المالي للزوجين، وإرساء نظام قانوني يحسم الأمر في حالة حصول نزاع بينهما، وذلك من خلال النص الصريح ضمن مقتضيات المادة 49 من مدونة الأسرة على أن لكل واحد من الزوجين ذمة مالية مستقلة عن ذمة الآخر، مع إمكانية الاتفاق على تدبير أموالهما المكتسبة أثناء قيام العلاقة الزوجية، هذا الاتفاق يضمن في وثيقة مستقلة عن عقد الزواج، ويقوم العدلان بإشعار الطرفين عند زواجهما بذلك، وفي حالة غياب الاتفاق يرجع للقواعد العامة للإثبات<sup>117</sup>.

ويعتبر موضوع الإثبات في المنازعات الخاصة بالأموال المكتسبة من الزوجين<sup>118</sup> أثناء الحياة الزوجية، من الموضوعات التي تثير العديد من الإشكالات المهمة، والتي غالبا ما تثار بعد إنهاء العلاقة الزوجية، ففي حالة وجود اتفاق مسبق بين الزوجين على تدبير الأموال المكتسبة بينهما، يرجع إليه لإثبات الحق في ملكية الأموال المكتسبة أثناء الزواج.

أما في حالة غياب هذا الاتفاق فيرجع للقواعد العامة للإثبات، مع مراعاة عمل كل واحد من الزوجين وما قدمه من مجهودات وما تحمله من أعباء لتنمية أموال الأسرة، بيد أن تقدير هذا المجهود والعمل متروك لسلطة القضاء الذي له الحق في أن يقدر حجم المجهود المبذول من كلا الزوجين ونوعه، وأثره على ما تم اكتسابه من أموال خلال فترة الزواج<sup>119</sup>، ولا شك أن هاته المسألة تعترضها صعوبات سواء على مستوى الموضوع أو على مستوى الإجراءات.

وعليه فإن موضوع الإثبات في المنازعات المرتبطة باقتسام الأموال المكتسبة بين الزوجين على ضوء الاجتهاد القضائي يطرح مجموعة من الإشكاليات أبرزها:

- ما هي حدود اعتماد شهادة الشهود والقرائن في إثبات المساهمة في تنمية أموال الأسرة؟
- ما مدى حجية المعاملات البنكية في إثبات المساهمة في الأموال المكتسبة من الزوجين؟
- ما مدى اعتبار عمل الزوجة حجة في إثبات المساهمة في تنمية أموال الزوجين؟

<sup>117</sup> - تنص المادة 49 من مدونة الأسرة على أنه: " لكل واحد من الزوجين ذمة مالية مستقلة عن ذمة الآخر، غير أنه يجوز لهما في إطار تدبير الأموال التي ستكتسب أثناء قيام العلاقة الزوجية الاتفاق على استثمارها وتوزيعها.

يضمن هذا الاتفاق في وثيقة مستقلة عن عقد الزواج.

يقوم العدلان بإشعار الطرفين عند زواجهما بالأحكام السالفة الذكر.

إذا لم يكن هناك اتفاق فيرجع للقواعد العامة للإثبات، مع مراعاة عمل كل واحد من الزوجين وما قدمه من مجهودات وما تحمله من أعباء لتنمية أموال الأسرة".

<sup>118</sup> - للمزيد من التفاصيل انظر:

سلمى الترنيتي، " الأموال المكتسبة بين الزوجين أثناء قيام الزوجية"، مطبعة المعارف الجديدة (CTP)، الرباط، طبعة 2019. جواد الجباري، " الاتفاق المالي وفق المادة 49 من مدونة الأسرة وعلاقته بقواعد التحفيظ العقاري"، رسالة لنيل دبلوم الماستر في القانون الخاص، ماستر القانون العقاري والحقوق العينية، جامعة سيدي محمد بن عبد الله، كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية فاس، السنة الجامعية 2019/2018.

<sup>119</sup> - الدليل العملي لمدونة الأسرة، منشورات جمعية نشر المعلومة القانونية والقضائية، سلسلة الشروح والدلائل، العدد 1، 2004، الطبعة الثالثة، فبراير 2007، ص: 45.

## أولاً: حجية اللفيف العدلي في المنازعات الخاصة بالأموال المكتسبة من الزوجين

يُعتبر اللفيف العدلي وثيقة رسمية تحمل قوة إثباتية في العديد من القضايا والمنازعات ومن بينها القضايا المتعلقة بالأموال المكتسبة بين الزوجين. فاللفيف العدلي هو شهادة كتابية يدلي بها شهود عدول أمام عدلين موثقين، ويتم تحريرها في وثيقة رسمية لتوثيق وقائع يصعب إثباتها بوسائل أخرى، مثل الملكية، المعاملات المالية، أو وضعية معينة بين الزوجين. ولكن حجية هذه الوثيقة تعتمد على مدى توافر شروطها الشكلية والموضوعية، ومدى احترامها للقانون.

وبهذا تعتبر شهادة اللفيف<sup>120</sup> من بين جملة وسائل الإثبات التي تثير إشكالات أمام القضاء، بحيث تعتبر المنازعات المرتبطة بالأموال المكتسبة بين الزوجين، أكثر القضايا التي يُحتج فيها بهذه الشهادة، وقد أفرز القضاء المغربي في هذا الصدد موقفين:

الأول يقبل اللفيف المعزز بقرائن من قبيل التواصل الكرائية، وشواهد العمل، وفاتورة الماء والكهرباء، إلى غيرها من القرائن<sup>121</sup> المسموح بها قانوناً وقضاء، وذلك لارتباطها بالوقائع التي تكشف عنها، وهذا ما أكدته قرار صادر عن محكمة الاستئناف بفاس بتاريخ 22 يناير 2010، اعتبرت فيه أن إدلاء الزوجة بتوصيل أداء كراء الشقة وأداء واجب الماء والكهرباء، وأداء فاتورة الخط الهاتفي، وإدلائها بما يفيد مساهمتها في واجبات تدرس بناتها، وبما يفيد مساهمتها في أشغال تهيئة كهرباء الفيلا ... يجعل مساهمتها في تنمية أموال الأسرة ثابتة طبقاً للقواعد العامة للإثبات. (قرار عدد 2010/34 الصادر بتاريخ 2010/01/22 في الملف رقم 7/08/881)<sup>122</sup>

كما قضى في هذا الصدد قرار آخر صادر عن محكمة النقض بتاريخ 23 يونيو 2015 بأن شهادة الشهود الذين أكدوا مساهمة المطلوبة في النقض في تنمية أموال الطاعن، جاءت معززة ومؤيدة بالصور الفوتوغرافية، التي تؤكد مساعدة الزوجة لزوجها في ممارسة تجارته. (قرار محكمة النقض عدد 2/300 الصادر بتاريخ 2015/06/23 في الملف الشرعي عدد 756).<sup>123</sup>

وهكذا فإن هذه القرائن تعين القاضي على أداء عمله وتحقيق العدالة والإنصاف بين الأطراف، حيث يتعذر الإثبات المباشر في أغلب الحالات أو تكون لدلائل غير كافية، مما يدل على الحجية والمكانة التي تحظى بها هذه القرائن في هذا المجال، وما توفره من ضمانات للمتقاضين، وهو ما ينعكس إيجاباً على حفظ حقوق الزوجين في أموالهما المكتسبة خلال فترة الزوجية.

وأما الموقف الثاني فهو المتعلق باعتماد القضاء للفيف العدلي المرتكز على المستند الخاص أي المرتكز على علم الشهود بواقعة مساهمة أحد الزوجين في تنمية أموال الأسرة، نظراً لما له من مصداقية

<sup>120</sup> - اللفيف في اللغة: خليط من الناس، وما اجتمع من الناس من قبائل متفرقة فهو مأخوذ من اللف أي الجمع وهو المعنى المقصود في قوله تعالى: " فإذا جاء وعد الآخرة جئنا بكم لفيفاً " (سورة الإسراء الآية 104) أي منضمين بعضهم إلى بعض.  
- اللفيف في الاصطلاح: شهادة عدد من الناس على حصول أمر، وهم في الغالب اثني عشر شاهداً، وتؤدى شهادتهم لدى القاضي أو لدى عدلين مؤهلين لذلك يقدمهما القاضي أو السلطة المختصة حالياً.  
- أحمد جدوي: "هل الإثبات بشهادة اللفيف قاعدة أم استثناء؟"، مقال منشور بمجلة محاكمة، العدد 5، نونبر-يناير 2008-2009، ص: 28.

<sup>121</sup> - تنص المادة 449 من ق.ل.ع على أن "القرائن دلائل يستخلص منها القانون أو القاضي وجود وقائع مجهولة".  
<sup>122</sup> - أورده حسن الإبراهيمي وزهور الحر: "حماية حقوق المرأة من خلال الاجتهاد القضائي المغربي، مطبعة المعارف الجديدة، الرباط، طبعة 2014، ص: 397.  
<sup>123</sup> - قرار غير منشور.

وحجية في إثبات المساهمة في الأموال المكتسبة<sup>124</sup>. وهو ما أكدته قرار صادر عن محكمة النقض بتاريخ 21 أكتوبر 2014، اعتبرت فيه أن المحكمة لما قضت للزوجة بنصيبها في أموال الزوج استنادا إلى الإشهاد اللفيفي الذي شهد شهوده بأنهم يعرفون المطلوبة وأنها المسؤولة والمسيرة للمحل التجاري الخاص ببيع الملابس، وأنها هي من تقوم بخياطة الملابس وبيعها للزبناء ولا يعلمون لها شريكا في التسيير مدة عشرين سنة، فإنها تكون قد عللت قرارها بما فيه الكفاية ولم تخرق مقتضيات المادة 49 من المدونة المحتج بها. (قرار محكمة النقض عدد 709 الصادر بتاريخ 2014/10/21 في الملف الشرعي عدد 2013/1/2/414 (غير منشور)).

وأحيانا قد يتعامل القضاء مع النصوص القانونية المتعلقة بالإثبات في المنازعات الخاصة بالأموال المكتسبة من الزوجين خلال الحياة الزوجية بشكل سطحي وجامد، مما يؤدي إلى عدم الاستجابة إلى طلب أحد الأزواج في استحقاق نصيب من أموال الزوج الآخر استنادا إلى غياب الإثبات أو نقصانه وذلك بعلة أن الشهود لم يبينوا درجة المساهمة أو الشراكة في المال أو لوجود تناقض في التصريحات إذا تم الاستماع إليهم.

**ثانيا: حجية المعاملات البنكية في إثبات المساهمة في تنمية الأموال المكتسبة بين الزوجين قد يلجأ الزوجين أو أحدهما في إطار إثبات مساهمتهما في هذه الأموال إلى بعض الوسائل من قبيل بعض المعاملات البنكية، كالحساب البنكي المشترك أو القروض البنكية.**

وهكذا فإنه فيما يتعلق بحجية الحساب البنكي المشترك في إثبات المساهمة في تنمية أموال الأسرة فإن الأمر يختلف من محكمة لأخرى، فهناك توجه قضائي يعتمد الحساب البنكي المشترك ويعتبره وسيلة لإثبات المساهمة في هذه الأموال، وهو ما أكدته قرار لمحكمة النقض صادر بتاريخ 16 دجنبر 2014، اعتبرت فيه أن المحكمة لما قضت للمطلوبة بعد أدائها اليمين على ادعائها بتعويض عن مساهمتها في تنمية الأموال المكتسبة لكونها كان لها حساب مشترك مع الطاعن، وأن أموالها المشتركة كان جزء يعود على العائلة وما بقي تم استثماره في شراء قطعة أرضية بالمغرب وتشديد بناء فوقها، تكون قد عللت قرارها تعليلا سليما وطبقت المادة 49 من م.أ. تطبيقا سليما. (قرار محكمة النقض عدد 866 الصادر بتاريخ 2014/12/16 في الملف الشرعي عدد 2014/2/499).<sup>125</sup>

وفي نفس الإطار فإن المحكمة الابتدائية بأكادير في حكم لها بتاريخ 26 دجنبر 2002 حددت قيمة كد الزوجة وسعيها في ثلث العقار، بالاعتماد على وجود حساب مشترك بين الزوجين وكذا تحويلات منظمة لأداء القروض. (حكم عدد 1118 الصادر عن المحكمة الابتدائية بأكادير بتاريخ 2002/12/26 في الملف رقم 99/385، أورده حسن الإبراهيمي وزهور الحر، مرجع سابق، ص: 454-455).

وفي المقابل هناك توجه قضائي آخر يستبعد الحساب البنكي المشترك ولا يعتبره حجة كافية للقول بأن أحد الزوجين ساهم بمجهوده أو تحمل عبئا لتنمية أموال الأسرة، وهو ما أكدته قرار صادر عن محكمة النقض بتاريخ 29 يناير 2013، استبعد الكشف الحسابية للحساب المشترك، وكذا عمل الزوجة داخل الشركة، واعتبرهما غير كافيين، ولا يفيدان في تقديم الطاعنة مجهودا أو تحملها عبئا من أجل المساهمة في

<sup>124</sup> - للمزيد من الاطلاع انظر: ياسين العمراني، تدبير الأموال الأسرية للمغاربة المقيمين بالخارج، أطروحة لنيل الدكتوراه في القانون الخاص، كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية جامعة سيدي محمد بن عبد الله بفاس، السنة الدراسية 2021/2022.

<sup>125</sup> قرار غير منشور.

المنزل المدعى فيه. (قرار محكمة النقض عدد 82 الصادر بتاريخ 2013/1/29 الملف الشرعي عدد 2012/1/2/377 (غير منشور).)

وفي نفس الاتجاه صدر قرار آخر عن نفس محكمة بتاريخ 27 ماي 2014 قضى بأن محكمة الموضوع لما قضت بالحكم للطاعن بتمكين مفارقتها المطلوبة من نصف الفيلا، اعتمادا على أنه كان لهما حساب مشترك دون جوابها على الدفع المثارة من الطاعن ودون مناقشة الحجج والرد عليها، يستوجب نقض القرار المطعون فيه (قرار محكمة النقض عدد 471 بتاريخ 2014/05/27 في الملف الشرعي عدد 2013/1/2/383 (غير منشور).)

وأما بخصوص حجية القروض البنكية في إثبات المساهمة في تنمية أموال الأسرة خلال فترة الزوجية، فإن التوجه القضائي الغالب في التعامل مع هذه القروض هو عدم الاعتماد بها لوحدها في إثبات هذه المساهمة، لأن هذه الأخيرة لا يمكن أن تنهض حجة على وجود مساهمة من طرف أحد الزوجين، إذ يجب على الطرف المدعي إثبات أن هذا القرض استعمل فعلا في تنمية أموال الأسرة، والمحكمة لها السلطة التقديرية الواسعة في التحقق مما إذا كانت هذه القروض البنكية استخدمت لتنمية أموال الأسرة أم لا.

وقد جاء في هذا الصدد في أحد قرارات محكمة النقض الصادر بتاريخ 07 فبراير 2017 على أن المحكمة لما استخلصت أن الطاعنة لم تثبت أن القرض وُظف في شراء العقارات موضوع الدعوى بالمغرب وقضت على النحو الوارد في منطوق قرارها، فإنها لم تخرق المادة 49 المحتج بها. (قرار محكمة النقض عدد 67 الصادر بتاريخ 2017/02/07 في الملف الشرعي عدد 2015/1/2/810).<sup>126</sup>

وقضى في نفس الاتجاه قرار آخر للمحكمة ذاتها بتاريخ 05 دجنبر 2008 بأن المحكمة لما لم تتأكد مما إذا كانت المبالغ المالية التي كانت تُقتطع من حساب الطاعن قد ساهمت فعلا في تنمية أموال الأسرة أم لا وفيما إذا كانت استرجعت هذه الأموال من المطلوبة، فإنها خرقت مقتضيات المادة 49 من مدونة الأسرة وعرضت بذلك قرارها للنقض. (قرار محكمة النقض عدد 566 الصادر بتاريخ 3 دجنبر 2008 في الملف الشرعي عدد 2007/1/2/28).<sup>127</sup>

ثالثا: مدى اعتبار العمل المنزلي للزوجة مساهمة في تنمية أموال الأسرة

يعتبر العمل المنزلي عنصرا أساسيا في استقرار الأسر والمجتمعات، غير أنه لطالما كان يُنظر إليه كجهد غير مرئي وغير مدفوع الأجر، ما أدى إلى تبخيس قيمته وتأثيره في العديد من السياقات الاجتماعية والقانونية.<sup>128</sup> ومع ذلك، وفي إطار تطور النظرة المجتمعية لدور العمل المنزلي والوعي المتزايد بمدى أهميته وقيمه<sup>129</sup>، أصبح يُنظر إليه باعتباره مساهمة حقيقية ومباشرة في تنمية أموال الأسرة<sup>130</sup> وتحقيق رفاهيتها<sup>131</sup>.

<sup>126</sup> قرار غير منشور.

<sup>127</sup> قرار غير منشور.

<sup>128</sup> منظمة العمل الدولية (ILO)، تقرير عن العمل غير الرسمي ودوره في دعم الاقتصاد.

<sup>129</sup> - للمزيد من الاطلاع انظر :

MOULAY RCHID (Abderrazak) : « le droit de la famille entre la politique de l'Etat et changement social ». in droit et environnement social au Maghreb, colloque du 10-11-12 décembre 1987, fondation du roi Abdulaziz al Saoud, Casablanca éd. CNRS Paris, pp : 248-251.

<sup>130</sup> دراسة عن المساواة الاقتصادية بين الجنسين، البنك الدولي، 2020.

<sup>131</sup> إن إدماج العمل المنزلي ضمن مفهوم المساهمة في تنمية أموال الأسرة يعكس تطوراً في فهم العدالة الاجتماعية ويعزز من مكانة هذا النوع من العمل في بناء اقتصاد الأسرة والمجتمع ككل، انظر تقرير التنمية البشرية الصادر عن الأمم المتحدة، سنة 2022.



إذ إن العمل المنزلي لا يقتصر على المهام اليومية مثل الطهي والتنظيف، بل يشمل أيضًا توفير بيئة مستقرة تعزز الإنتاجية لأفراد الأسرة العاملين خارج المنزل.<sup>132</sup> كما أنه يقلل من النفقات التي قد تُصرف على خدمات خارجية مثل رعاية الأطفال أو إعداد الطعام.<sup>133</sup> وعلى الرغم من ذلك، لا يزال الجدل قائمًا حول كيفية تقدير هذه المساهمة ماليًا وقانونيًا، خاصة في حالات النزاعات الأسرية مثل الطلاق أو تقسيم الممتلكات.<sup>134</sup>

وفيما يخص هذه الإشكالية المتعلقة بمدى اعتبار عمل الزوجة سواء داخل البيت (المنزلي) أو خارجه (المأجور)، مساهمة منها في تنمية أموال الأسرة، وبالتالي استحقاقها لنصيب في الأموال المكتسبة خلال الحياة الزوجية، فإن الملاحظ في هذا الإطار هو أن المشرع من خلال المادة 49 من مدونة الأسرة لم يحدد طبيعة العمل المقصود، تاركًا بذلك المجال للقضاء في إطار سلطته التقديرية في تحديد مدى قيمة عمل الزوجة في إثبات مساهمتها في تنمية أموال الأسرة.

وعليه فإن العمل القضائي<sup>135</sup> أفرز في هذا الإطار توجهين: الأول يعتبر عمل الزوجة المنزلي مساهمة مُنتجة منها في تنمية أموال الأسرة، وهو ما أكدته مجموعة من الأحكام والقرارات الصادرة عن محاكم الموضوع، ونذكر بالخصوص منها حكم المحكمة الابتدائية بالدار البيضاء (قسم قضاء الأسرة) الصادر بتاريخ 31 ماي 2007، اعتبر أن تحمل المدعية لأعباء بيت الزوجية خلال مدة الزوجية ووضعها لخدماتها اليومية رهن إشارة الزوج والأولاد، ساهم بشكل كبير في تنمية أموال الأسرة، الأمر الذي يجعلها محقة في الحصول على جزء منها إعمالًا لقيم العدل والإنصاف.<sup>136</sup>

وفي حكم آخر صادر عن نفس المحكمة (قسم قضاء الأسرة) بتاريخ 25 دجنبر 2008 قضى بأن الزوجة مُحقة في نصيبها في تنمية أموال الأسرة خلال قيام العلاقة الزوجية، بالنظر لفترة الزواج التي تبلغ 18 سنة والمشاركة المادية ونظرًا للأعباء التي تحملتها المدعية، في سبيل رعاية البيت والأبناء والزوج ومن أجل تنمية أموال الأسرة لذلك فهي مُحقة في طلب نصيبها منه. (حكم 7879 صادر عن محكمة الابتدائية بالدار البيضاء قسم قضاء الأسرة بتاريخ 2008/12/25 في الملف رقم 2006/2956)<sup>137</sup>

وفي المقابل هناك توجه قضائي آخر وهو الغالب لم يعترف بالعمل المنزلي للزوجة كمساهمة في تنمية أموال الأسرة، حيث إن قضاء النقض على الخصوص جعل العمل المنزلي لكثير من النساء المغربيات خارج دائرة الاعتراف، و يُعْتَبَر أن عمل الزوجة المنزلي هو من صميم الالتزامات الواجبة عليها طبقًا للمادة 51 من مدونة الأسرة، وهو ما أكدته أغلب قرارات محكمة النقض في هذا الإطار، ونخص بالذكر القرار الصادر عنها بتاريخ 06 دجنبر 2016 والذي اعتبر أن الخدمة المنزلية لا تعتبر عملاً من أعمال

<sup>132</sup> تقرير الأمم المتحدة عن العمل غير المأجور وأثره على الاقتصاد الأسري، 2019.

<sup>133</sup> مجلة الاقتصاد المنزلي، عدد خاص حول خفض تكاليف الأسرة، 2021.

<sup>134</sup> 5. دراسة قانونية: "العمل المنزلي في سياق النزاعات الأسرية"، مجلة القانون والمجتمع، 2018.

<sup>135</sup> للاطلاع أكثر أنظر:

فاطمة الزهراء العبادي، أحكام الوضعية المالية للزوجين في ضوء مدونة الأسرة، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية السويسي، جامعة محمد الخامس، السنة: 2019.

<sup>136</sup> حكم رقم 2679 صادر عن محكمة الابتدائية بالدار البيضاء قسم قضاء الأسرة بتاريخ 2017/05/31 في الملف رقم 06/231، منشور بمجلة المحاكم المغربية، عدد 120، ماي - يونيو 2009، ص: 222.

<sup>137</sup> \_ قرار محكمة النقض عدد 202 الصادر بتاريخ 2016/03/01 في الملف لشرعي عدد 2014/1/2/616 (غير منشور).

الكد والسعاية<sup>138</sup> ولا مساهمة منها في تنمية الأموال المكتسبة خلال الزواج. (قرار محكمة النقض عدد : 770 المؤرخ في : 2016/12/06 ملف شرعي عدد : 2016 /1/2/154)

كما اعتبرت نفس المحكمة في قرار آخر صادر بتاريخ 01 مارس 2016 أن مساهمة الزوجة في مصاريف التمدرس، يدخل في الحقوق والواجبات المتبادلة بين الزوجين وفقا للمادة 51 من مدونة الأسرة ولا يعتبر مساهمة منها في تنمية الأموال المكتسبة خلال الزواج.<sup>139</sup>

وأما بخصوص عمل الزوجة المأجور فقد أقر القضاء للزوجة بنصيبها في الأموال المشتركة، إما بمبلغ مالي أو بتحديد نسبة في العقار في إطار السلطة التقديرية المخولة له، وذلك كلما ثبت أنها تقوم بجهد أو تتحمل عبئا إضافيا كالطهي للعمال، أو مساعدة الزوج في أعمال الفلاحة أو مراقبتها لأعمال البناء واستخلاصها لواجبات الكراء في غياب الزوج، وهو ما أكدته قرار لمحكمة النقض صادر بتاريخ 21 أكتوبر 2009 واعتبر أن مراقبة الزوجة لأعمال البناء واستخلاص واجبات الكراء من المكثري، يشكل مساهمة في تنمية أموال الأسرة، يبرر أحقيتها في التعويض عن هذا المجهود. (قرار محكمة النقض عدد 520 الصادر بتاريخ 2009/10/21 في الملف الشرعي عدد 2008/1/2/80).

وفي نفس الإطار اعتبرت المحكمة ذاتها في قرار لها صادر بتاريخ 27 دجنبر 2016 أن طهي الطاعنة للعمال يُعتبر من صميم أعمال الكد والسعاية، لكونها فقها غير مُجبرة للطبخ لهؤلاء. (قرار محكمة النقض عدد 801 الصادر بتاريخ 2016/12/27 في الملف الشرعي عدد 2015/1/2/306).<sup>140</sup>

كما أن القضاء يقضي للزوجة بنصيبها في الأموال المشتركة كلما ثبت أنها تمارس عملا يُدر دخلا، وهو ما قضت به محكمة النقض في قرار صادر بتاريخ 25 فبراير 2014 اعتبرت فيه أن الزوجة الموظفة التي تمكن زوجها من أجرتها الشهرية من ذوات الكد بدليل عملها كموظفة، وتمكينها مطلقها من أجرتها الشهرية. (قرار محكمة النقض عدد 149 الصادر بتاريخ 2014/02/25 في الملف الشرعي عدد 2012/1/2/786).<sup>141</sup>

<sup>138</sup> - انظر:

خديجة بنعطية، " تدبير الأموال المشتركة للزوجين - الكد والسعاية نموذجا- دراسة فقهية قانونية قضائية"، رسالة لنيل دبلوم الماستر في القانون الخاص، ماستر الأسرة والتوثيق، جامعة سيدي محمد بن عبد الله، كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية ظهر المهرز -فاس-، السنة الجامعية 2013/2012.

<sup>139</sup> \_ قرار غير منشور.

<sup>140</sup> \_ قرار غير منشور.

<sup>141</sup> \_ قرار غير منشور.

## الخاتمة:

وختاماً يمكن القول على أن حجية اللفيف العدلي في المنازعات المتعلقة بالأموال المكتسبة بين الزوجين تعتمد على سياق النزاع، ومدى احترام الوثيقة لشروطها القانونية الشكلية منها والموضوعية ومدى تكامله مع باقي الأدلة، ومع ذلك، فإن اللجوء إلى عقود واضحة بين الزوجين حول الأموال المكتسبة يظل الحل الأنجع لتجنب جل هذه المنازعات.

وبهذا أضحي من اللازم العمل على تعديل مقتضيات المادة 49<sup>142</sup> من مدونة الأسرة باعتباره ضرورة ملحة نظراً لعموميتها، ولعدم شموليتها لمجموعة من المسائل، وفي هذا السياق نقترح ما يلي:

ضرورة النص صراحة ضمن بنود مدونة الأسرة على العمل المنزلي كعمل منتج لقيم اقتصادية تستحق عنه الزوجة مقابلاً يقدر لها في مالية الزوج.

ضرورة تعديل المادة 49 من المدونة فيما يتعلق بإثبات المساهمة في تنمية أموال الزوجين بشكل يعطي للطرفين حرية إثبات مساهمته في تنمية الأموال المكتسبة خلال فترة الزوجية بجميع وسائل الإثبات.

ضرورة تعميم الوعي القانوني بأهمية إبرام عقود تدبير الأموال المكتسبة أثناء الحياة الزوجية والعمل على توثيقها وإشهارها لدى الأغيار، خاصة في ظل تنامي ظاهرة الطلاق والتطليق وتعلق أسبابها في الغالب بالصراع حول المسائل المالية بين الزوجين.

المقال يعرض إشكاليات الإثبات في المنازعات المرتبطة باقتسام الأموال المكتسبة بين الزوجين وفقاً للاجتهاد القضائي المغربي. تناول المشرع المغربي في مدونة الأسرة موضوع الأموال المكتسبة بين الزوجين، حيث نصت المادة 49 على استقلال ذمة كل زوج، مع إمكانية الاتفاق على كيفية تدبير هذه الأموال<sup>143</sup>. في حالة غياب الاتفاق، يتم اللجوء إلى القواعد العامة للإثبات.

يتمثل التحدي في إثبات المساهمة في تنمية الأموال المكتسبة، حيث يمكن استخدام الشهادات العدلية، المعاملات البنكية، وأحياناً العمل المنزلي كوسائل إثبات. بينما يعترف القضاء بأهمية شهادات الشهود والقرائن مثل الفواتير وحسابات البنك المشترك، لا يُعترف دوماً بالعمل المنزلي للزوجة كمساهمة، رغم تطور النظرة إليه. أما بالنسبة للقروض البنكية، فيشترط القضاء إثبات استخدامها في تنمية أموال الأسرة.

في الختام، يوصي المقال بتعديل المادة 49 من المدونة لتشمل اعترافاً أوسع بمساهمات الزوجين عبر مختلف وسائل الإثبات، وتوثيق الاتفاقات المالية بشكل رسمي.

<sup>142</sup> للمزيد من الاطلاع:

- راجع عمر المزكدي، أطروحة بعنوان "تدبير الأموال المكتسبة بين الزوجين: قراءة في مضمون المادة 49 من مدونة الأسرة"، بكلية الحقوق في طنجة، 2020؛

- منيرة الغمري "أية حماية لحق المرأة في الأموال المكتسبة خلال الحياة الزوجية في ظل المادة 49"، رسالة لنيل دبلوم الماستر، جامعة محمد الخامس بالرباط، كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية أكاد.

<sup>143</sup> - عمرو المزرع، تدبير الأموال المكتسبة خلال الحياة الزوجية من الناحية القانونية والقضائية والاجتماعية، أطروحة لنيل الدكتوراه في القانون الخاص، كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية جامعة سيدي محمد بن عبد الله فاس، السنة الجامعية 2010/2011، ص292.

## لائحة المراجع

- أحمد جدوى: "هل الإثبات بشهادة اللفيف قاعدة أم استثناء؟"، مقال منشور بمجلة محاكمة، العدد 5، نوفمبر-يناير 2008-2009.
- فاطمة الزهراء العبادي: أحكام الوضعية المالية للزوجين في ضوء مدونة الأسرة، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية السويسي، جامعة محمد الخامس، السنة: 2019.
- عمر المزكلاي: أطروحة بعنوان "تدبير الأموال المكتسبة بين الزوجين: قراءة في مضمون المادة 49 من مدونة الأسرة"، بكلية الحقوق في طنجة، 2020.
- منيرة الغمري: "أية حماية لحق المرأة في الأموال المكتسبة خلال الحياة الزوجية في ظل المادة 49"، رسالة لنيل دبلوم الماستر، جامعة محمد الخامس بالرباط، كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية أكادال.
- سلمى الترنيتي، "الأموال المكتسبة بين الزوجين أثناء قيام الزوجية"، مطبعة المعارف الجديدة (CTP)، الرباط، طبعة 2019.
- عمرو لمزرع، " تدبير الأموال المكتسبة خلال الحياة الزوجية من الناحية القانونية و القضائية و الاجتماعية"، أطروحة لنيل الدكتوراه في القانون الخاص، وحدة الأسرة و الطفولة، جامعة سيدي محمد بن عبد الله، كلية العلوم القانونية و الاقتصادية و الاجتماعية فاس، السنة 2010/2011.
- ياسين العمراني، " تدبير الأموال الأسرية للمغاربة المقيمين بالخارج"، أطروحة لنيل الدكتوراه في القانون الخاص، جامعة سيدي محمد بن عبد الله، كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية فاس، السنة 2021/2022.
- جواد الجباري، " الاتفاق المالي وفق المادة 49 من مدونة الأسرة وعلاقته بقواعد التحفيظ العقاري"، رسالة لنيل دبلوم الماستر في القانون الخاص، ماستر القانون العقاري والحقوق العينية، جامعة سيدي محمد بن عبد الله، كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية فاس، السنة الجامعية 2018/2019.
- خديجة بنعطية، " تدبير الأموال المشتركة للزوجين -الكد والسعاية نموذجاً- دراسة فقهية قانونية قضائية"، رسالة لنيل دبلوم الماستر في القانون الخاص، ماستر الأسرة والتوثيق، جامعة سيدي محمد بن عبد الله، كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية ظهر المهرز -فاس-، السنة الجامعية 2012/2013.
- أحمد بوطرف، " اقتسام الأموال المكتسبة أثناء قيام العلاقة الزوجية"، بحث نهاية تدريب الملحقين القضائيين الفوج 36، المعهد العالي للقضاء الرباط، السنة 2009/2011.
- سناء زعيمي، " النظام المالي للزوجين"، بحث نهاية تدريب الملحقين القضائيين، المعهد العالي للقضاء الرباط، السنة 2008/2010.
- سعيد الروبيو، " تدبير الأموال المكتسبة أثناء الزواج"، مقال منشور في كتاب مدونة الأسرة واكراهات العمل القضائي، ندوات ومؤتمرات، العدد 10، الطبعة الأولى 2019.
- محمد إبراهيم أحمد، " النظام المالي للزوجين في القانون الفرنسي"، مقال منشور في المجلة المغربية للاقتصاد والقانون المقارن، العدد 37، سنة 2002.

- محمد عبادي، " النزاع المالي بين الزوجين في الفقه المالكي ومدونة الأسرة "، مقال منشور في مجلة البلاغ الحضاري، العدد السابع.
- بوسلهام الخراط، " التكييف القانوني لوثيقة تدبير الأموال المشتركة بين الزوجين "، ماستر الأسرة والتوثيق وحدة الأموال المشتركة للزوجين، جامعة سيدي محمد بن عبد الله كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية بفاس، الموسم الجامعي 2023/2024.
- لطف الشقوري، " الإشكالات القانونية والقضائية التي تثيرها المادة 49 من مدونة الأسرة "، ماستر الأسرة والتوثيق وحدة الأموال المشتركة للزوجين، جامعة سيدي محمد بن عبد الله كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية بفاس، الموسم الجامعي 2023/2024.
- محمد اكوجيل، " نحو اجبارية وثيقة تدبير الأموال المكتسبة بين الزوجين لإرساء قواعد الاستقرار المالي الأسري "، ماستر الأسرة والتوثيق وحدة الأموال المشتركة للزوجين، جامعة سيدي محمد بن عبد الله كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية بفاس، الموسم الجامعي 2023/2024.
- عمرو المزرع، تدبير الأموال المكتسبة خلال الحياة الزوجية من الناحية القانونية والقضائية والاجتماعية، أطروحة لنيل الدكتوراه في القانون الخاص، كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية جامعة سيدي محمد بن عبد الله فاس، السنة الجامعية 2010/2011

## THE EFFECT OF COVID 19 ON THE HIGHER EDUCATIONAL SYSTEM IN MOROCCO: THEORETICAL APPROACH

Fatima Ezzahra SAYSAY <sup>(1)</sup>, Badre Eddine CHEGRI <sup>(2)</sup>,

PhD Student at LARCEPEM, University Mohammed V of Rabat

Professor and Member of the Lab LARCEPEM, at University Mohammed V of Rabat

### Abstract :

The COVID-19 pandemic has significantly impacted various sectors globally, with higher education being one of the most impacted. In Morocco, the pandemic forced universities and colleges to switch rapidly from traditional face-to-face teaching to online learning, presenting both challenges and opportunities. This study studies the effects of COVID-19 on the higher education system in Morocco, focusing on the adaptability of institutions, the digital divide, and the overall impact on students, faculty, and educational outcomes. It explores the challenges faced by both sides students and educators, including limited access to digital resources, low internet penetration in rural areas, and the abrupt transition to virtual learning platforms. The study also presents how these changes have shaped pedagogical practices, curriculum delivery, and student engagement. Furthermore, it highlights the resilience of Moroccan higher education in navigating these challenges and proposes recommendations for improving the digital infrastructure, supporting educators, and fostering a more inclusive learning environment. The findings suggest that while the pandemic exacerbated existing inequalities, it also spurred innovation and highlighted the need for a more flexible, technology-enhanced approach to higher education in Morocco.

**Keywords:** COVID-19, higher education, digital resources, rural areas, virtual learning, pedagogical practices, curriculum delivery, student engagement, educational resilience,

الملخص:

لقد أثرت جائحة كوفيد-19 بشكل كبير على مختلف القطاعات على مستوى العالم، وكان التعليم العالي من بين أكثر القطاعات تأثراً. في المغرب، أجبرت الجائحة الجامعات والكليات على الانتقال السريع من التعليم الحضوري التقليدي إلى التعلم عن بُعد، مما أفرز تحديات وفرصاً في آنٍ واحد. تهدف هذه الدراسة إلى تحليل آثار جائحة كوفيد-19 على نظام التعليم العالي في المغرب، مع التركيز على مدى قدرة المؤسسات على التكيف، والفجوة الرقمية، والتأثير الشامل على الطلبة، وأعضاء هيئة التدريس، والمخرجات التعليمية.

وتتناول الدراسة التحديات التي واجهها كل من الطلاب والأساتذة، بما في ذلك محدودية الوصول إلى الموارد الرقمية، وانخفاض تغطية الإنترنت في المناطق القروية، والانتقال المفاجئ إلى منصات التعلم الافتراضي. كما تستعرض كيف أثرت هذه التغيرات على الممارسات البيداغوجية، وتقديم البرامج الدراسية، ومستوى تفاعل الطلبة. علاوة على ذلك، تُبرز الدراسة قدرة نظام التعليم العالي المغربي على التكيف في مواجهة هذه التحديات، وتقترح توصيات لتعزيز البنية التحتية الرقمية، ودعم الأساتذة، وتهيئة بيئة تعليمية أكثر شمولاً. وتخلص النتائج إلى أن الجائحة، رغم تفاقمها للفوارق القائمة، إلا أنها حفزت الابتكار وسلطت الضوء على الحاجة إلى نهج أكثر مرونة ومرتكزاً على التكنولوجيا في التعليم العالي بالمغرب.

**الكلمات المفتاحية:** كوفيد-19، التعليم العالي، الموارد الرقمية، المناطق القروية، التعلم الافتراضي، الممارسات البيداغوجية، تقديم المناهج، تفاعل الطلبة، مرونة النظام التعليمي



## Introduction:

Higher education has been one of the sectors most impacted by the COVID-19 epidemic, which has presented previously unheard-of difficulties to worldwide systems. Universities and colleges in Morocco, like many other nations, were compelled to make abrupt and significant changes from traditional in-person instruction to remote learning virtually immediately. The digital gap, unequal access to resources, and the readiness of educational institutions for such a fast transformation were among the concerns brought to light by this transition, which also revealed the Moroccan higher education system's strengths and weaknesses.

The Moroccan higher education system was already undertaking major reforms before the epidemic to improve inclusion, accessibility, and quality. These initiatives were thwarted by the COVID-19 pandemic, which compelled educational establishments to give the quick transition to online learning first priority. Many obstacles were brought about by the quick switch to e-learning, especially with regard to infrastructure, technology availability, and faculty flexibility in adjusting to new teaching strategies. Due to restricted access to digital devices and inadequate internet connectivity, students found it challenging to enroll in online courses, particularly those from underprivileged families or those living in rural regions.

Although the epidemic has made already-existing disparities in the educational system worse, it has also spurred important reforms and moved the nation toward a more technologically advanced educational model. The purpose of this study is to investigate how COVID-19 has affected Morocco's higher education system, with particular attention to the difficulties faced by instructors and students, the function of technology in maintaining learning continuity, and the long-term effects of these modifications on the country's higher education landscape. By looking at these problems, the study hopes to provide light on how the pandemic has changed higher education in Morocco and make suggestions for creating a more inclusive and resilient educational system in the future.

### a. Interest of the Theoretical Study:

The interest of this theoretical study lies in its exploration of the profound and lasting impact of the COVID-19 pandemic on the higher education system in Morocco. The study provides an opportunity to analyze the unique challenges faced by Moroccan universities, colleges, and students as they adapted to remote learning and digital teaching methods. By focusing on the theoretical underpinnings of educational adaptation, digital transformation, and resilience in times of crisis, the research offers valuable insights into the intersection of technology, pedagogy, and social equity within the context of higher education. The study's importance is increased by Morocco's notable digital gap, which is especially noticeable between urban and rural regions and has been made worse by the epidemic. Through a theoretical analysis of this gap, the study clarifies the crisis's wider societal ramifications as well as the urgent need for legislative adjustments and infrastructure upgrades to guarantee equal access to education.

Additionally, the study adds to the current discussion on education's future in the post-pandemic world. It provides theoretical ideas that might guide the creation of more adaptable, inclusive, and technologically advanced educational models by examining the resilience and adaptation

of Moroccan institutions. Policymakers, educators, and researchers in Morocco as well as a larger international audience interested in the future of higher education worldwide, especially in emerging countries, will find value in the findings.

In the end, the theoretical study provides a thorough understanding of how the pandemic has changed educational practices, student experiences, and institutional strategies in Morocco, laying the groundwork for additional empirical research. It also highlights the possible avenues for inclusive and sustainable education reform in the future.

#### **b. Problematic of the Research:**

Higher education systems are finding it extremely difficult to make the shift from traditional in-person learning to online platforms as a result of the COVID-19 epidemic, which has caused a global upheaval in the education industry. This development has not been without its challenges in Morocco, especially given the nation's limited internet infrastructure, socioeconomic inequality, and the quick speed at which education is evolving. While some institutions adopted remote learning rapidly, others encountered significant challenges, exposing systemic problems in higher education. The central problematic of this research revolves around understanding the multifaceted impact of the pandemic on Morocco's higher education system. Specifically, the study seeks to address the following key questions:

- **How did the COVID-19 pandemic affect the adaptability and readiness of Moroccan universities and colleges to transition to online education?** This involves investigating the extent to which institutions had the necessary technological infrastructure, digital tools, and trained faculty to deliver quality education remotely.
- **What challenges did students and educators face during the shift to online learning, and how did these challenges vary across different socio-economic groups and geographical regions in Morocco?** The research will explore issues such as access to technology (e.g., computers, reliable internet), the digital divide between urban and rural areas, and the capacity of both students and teachers to adapt to digital learning environments.
- **How did the rapid transition to remote learning impact pedagogical practices, curriculum delivery, and student engagement?** This question examines how teaching methods had to evolve to accommodate online platforms, and how this shift affected student learning outcomes, engagement, and overall academic performance.
- **What long-term implications does the pandemic hold for the future of higher education in Morocco, and how can the system be restructured to ensure greater resilience, inclusivity, and sustainability?** The research aims to provide insight into the lessons learned during the pandemic and propose strategies to improve the digital infrastructure, develop more inclusive educational policies, and promote flexibility in educational delivery.

The problematic of this research is thus grounded in the need to understand how a sudden, forced transition to online learning during a crisis can expose systemic weaknesses in higher

education, and how these challenges can be addressed to create a more resilient and equitable education system in Morocco.

### c. Methodology of the Study (Theoretical Approach)

The goal of a theoretical research on how COVID-19 has affected Morocco's higher education system would be to methodically investigate and evaluate current theories about behavior, incentives, and education. This method enables a thorough analysis of the theoretical ideas that explain how the epidemic has affected Moroccan education, with a particular emphasis on the incentives that have been put in place to encourage the shift to online instruction and learning. The study largely synthesizes existing literature, theoretical models, and conceptual frameworks rather than gathering primary data.

## I. The Framework

This study's conceptual and theoretical framework combines pertinent educational ideas and concepts to investigate how COVID-19 has affected Morocco's higher education system. These frameworks offer a strong basis for comprehending the wider effects of the pandemic on the educational landscape, assist in directing the data analysis, and examine the intricate relationships among the different actors in higher education (students, educators, institutions, and policymakers).

### 1.1. Conceptual Framework

The conceptual framework lists the main ideas that will be investigated in the research:

- **E-learning and online education Adoption:** One key idea is the shift from conventional in-person instruction to online learning. This covers the integration of digital technologies into teaching and learning processes, the usage of digital platforms, and virtual classrooms. The study will concentrate on the difficulties Moroccan institutions faced throughout the transition and how well they were able to implement these practices.
- **Digital Divide:** Often caused by socioeconomic or geographic circumstances, the digital divide is the difference between people who have access to technology (such as the internet, digital gadgets, and online services) and those who do not. Existing disparities may have been exacerbated in Morocco if students from economically disadvantaged backgrounds and those living in rural regions had more difficulty accessing online learning resources.
- **Resilience and Adaptability:** The ability of educational institutions, instructors, and students to adapt to new learning settings (such as online learning) is referred to as resilience. In the context of education, resilience is the system's capacity to bounce back from setbacks, innovate, and carry on even in the face of disruptions like the pandemic.
- **Pedagogical Shifts and Curriculum Delivery:** This idea centers on how the move to online learning has altered teaching strategies and curriculum design. It includes adapting course material into an online format, changing teaching methodologies, and requiring teacher training in digital technologies.

- **Learning Outcomes and Student Engagement:** This idea discusses how student motivation, engagement, and learning outcomes have been affected by the move to online learning. It takes into account how students interact with online materials, take part in online forums, and how the change could have impacted the caliber of instruction.

## 1.2. Theoretical Framework

Several educational theories will underpin the study, helping to explain the experiences of students, educators, and institutions during the transition to online learning. The study will examine how constructivist principles were or were not integrated into online education during the pandemic.

- **Constructivist Learning Theory (Vygotsky, Piaget):** This theory emphasizes active, student-centered learning, where learners construct their own understanding based on their experiences. Collaborative and interactive activities were necessary to ensure that students remained engaged and could construct knowledge effectively in virtual environments.
- **Technology Acceptance Model (TAM) (Davis, 1989):** According to this model, people's perceptions of a technology's utility and simplicity of use are important factors in deciding whether or not they will accept it. TAM will be utilized in this project to investigate how Moroccan professors and students saw and embraced the move to online instruction, as well as how elements like digital literacy and internet accessibility impacted their capacity to adjust.
- **Diffusion of Innovations Theory (Rogers, 2003):** Rogers (2003) developed the Diffusion of Innovations Theory, which focuses on the ways in which novel concepts and technological advancements proliferate within a social structure. It may be used to comprehend how various Moroccan educational institutions embraced educational advances (such e-learning) during the epidemic. The study will investigate the variables, such as faculty training, institutional preparedness, and technology infrastructure, that affected the pace and scope of adoption.
- **Social Equity Theory:** theory looks at how access to opportunities and resources is impacted by social and economic disparities. In the study's context, it will be used to examine how the pandemic widened the digital gap, especially for students from underprivileged backgrounds, and how these disparities have influenced students' online learning experiences and results.
- **Community of Practice (Lave & Wenger, 1991):** According to Lave and Wenger (1991), the Community of Practice: The social component of learning is the main focus of this theory, which highlights how involvement in communities of practice—where people exchange experiences, work together, and gain knowledge from one another—improves learning. Online learning platforms have given students and teachers new chances to participate in virtual communities of practice during the epidemic. How these communities developed and whether they aided in student involvement and learning throughout the shift will be evaluated by the research.

The **Conceptual Framework** will guide the study's focus on the key factors influencing the transition to online learning, including technological infrastructure, the digital divide, pedagogical changes, and the impact on students and faculty. The **Theoretical Framework** will provide the lenses through which these concepts are analyzed. The theories will help interpret the challenges and successes of Morocco's higher education system during the pandemic and will aid in understanding how Moroccan universities, students, and educators navigated the crisis, adapted to changes, and identified opportunities for innovation. By combining both frameworks, the study will offer a comprehensive analysis of the effects of COVID-19 on the higher education system in Morocco and contribute to the broader understanding of how higher education systems in developing countries can build resilience and adapt to future challenges.

### 1.3. Theories of Incentives

When conducting research, especially on topics related to education systems or organizational behavior, understanding the underlying theories of incentives can provide valuable insight into how different actors (e.g., students, educators, and institutions) respond to various stimuli, rewards, and motivations. Incentives are designed to influence behavior, performance, and decision-making, and are central to understanding how systems, such as the higher education system in Morocco post-COVID-19, have adapted. Here are several key theories of incentives that are relevant to a thesis investigating the impact of the COVID-19 pandemic on Morocco's higher education system and the incentives put in place post-crisis:

#### 1.3.1. 1. Expectancy Theory (Vroom, 1964)

Expectancy Theory posits that individuals' motivation to act depends on three factors:

- The belief that increased effort will lead to better performance (e.g., students believe their efforts in online learning will lead to academic success).
- The belief that performance will be rewarded (e.g., students expect grades or positive feedback for engaging in virtual learning).
- The value the individual places on the reward (e.g., students value the opportunity to continue their studies and complete their degrees).

In the context of Morocco's higher education system post-COVID-19, this theory can explain how incentives such as digital resources, scholarships, or training programs for educators were used to motivate students and faculty to engage with online education. The effectiveness of these incentives can be analyzed based on how students and educators perceived the rewards associated with their efforts (e.g., continuing education, improving teaching skills, etc.).

#### 1.3.2. 2. Principal-Agent Theory (Jensen & Meckling, 1976)

Principal-Agent Theory focuses on the relationship between a principal (university administrators, government) and an agent (students, faculty). The theory explains how principals use incentives to align the agents' behavior with organizational goals. The universities or government bodies that establish policies and provide resources. The individuals (students or faculty) who must execute those policies or engage with provided resources. In

Morocco, universities and the government acted as principals, implementing policies like offering digital learning platforms or financial incentives (scholarships, grants), while students and faculty were the agents. This theory helps analyze whether these incentives led to the desired outcomes, such as successful transitions to online learning, increased participation in professional development, or continuity in education despite challenges.

### 1.3.3. 3. Nudge Theory (Thaler & Sunstein, 2008)

Nudge Theory suggests that individuals can be influenced to make certain decisions through subtle changes in the way choices are presented to them, without restricting their freedom of choice. A nudge is an indirect suggestion or intervention that alters people's behavior in a predictable way. This theory can be used to understand how Moroccan educational institutions or the government encouraged students and educators to adopt new behaviors during the crisis. For example, institutions might have made online resources easily accessible or simplified the process of accessing online classes, thereby "nudging" students and teachers toward embracing remote learning.

### 1.3.4. 4. Human Capital Theory (Becker, 1964)

Human Capital Theory suggests that investments in education, training, and skills development increase the individual's productivity and long-term earning potential. From an institutional perspective, investing in the development of human capital through education and skill-building benefits society as a whole. After the COVID-19 crisis, Morocco's higher education institutions invested in digital infrastructure, faculty training, and student support systems. This aligns with Human Capital Theory, where the goal of these incentives was to enhance the educational outcomes of students and the teaching capabilities of faculty, ultimately improving the long-term socio-economic prospects of individuals and the national economy.

### 1.3.5. 5. Behavioral Economics Theory

Behavioral Economics integrates psychological insights into the study of economics and decision-making. It focuses on how people often act irrationally or make decisions based on biases and emotions, rather than on purely rational calculations. In the context of Moroccan higher education during the COVID-19 crisis, Behavioral Economics can be used to understand how students and faculty may have been influenced by factors such as fear of uncertainty or the perceived value of online learning incentives. For example, if students were presented with digital tools and financial aid in a more personalized, emotionally engaging way, they might have been more motivated to engage with online education.

### 1.3.6. 6. Social Exchange Theory (Blau, 1964)

Social Exchange Theory suggests that social behavior is the result of an exchange process. Individuals weigh the benefits and costs of their interactions and are motivated to act in a way that maximizes benefits and minimizes costs. Individuals assess whether the rewards (benefits) they receive are worth the efforts or investments they make (costs). For example, a student may weigh the benefit of continuing education through online learning against the perceived difficulty of navigating digital platforms. In the context of Morocco's higher education system



post-pandemic, Social Exchange Theory can help explain how students and faculty assessed the value of the incentives offered (e.g., financial support, digital tools, training) relative to the costs (e.g., technological challenges, lack of face-to-face interactions, additional effort required to adapt to online learning).

### 1.3.7. 7. Maslow's Hierarchy of Needs (Maslow, 1943)

Maslow's Hierarchy of Needs theory suggests that human motivation is driven by the fulfillment of a series of needs, from basic physiological needs to higher-level psychological needs such as self-actualization.

**Basic Needs:** In the context of education, this would include access to technology, internet, and basic learning materials.

**Higher-Level Needs:** Once basic needs are met, individuals may be motivated by the desire for self-improvement, social belonging, and recognition.

The incentives provided in Morocco's higher education system post-COVID-19 can be analyzed through the lens of Maslow's Hierarchy. For example, the government and universities provided basic technological support to fulfill the lower levels of students' needs. Meanwhile, incentives such as professional development opportunities for faculty or academic recognition for students would address higher-level needs, such as the desire for self-actualization or esteem.

### 1.3.8. 8. Incentive Theory of Motivation (Hull, 1943)

Incentive Theory of Motivation posits that individuals are motivated to engage in certain behaviors due to the presence of external rewards. This theory suggests that people are motivated to act when they perceive that their actions will lead to positive outcomes, such as rewards or recognition. In Morocco's higher education system, the external rewards offered (such as scholarships, digital tools, and financial aid) motivated both students and faculty to engage with online learning platforms, improve their digital literacy, and continue their education. The thesis could explore how these incentives directly influenced behaviors and decisions related to online learning.

This table offers a concise comparison of the incentive theories and their relevance to your thesis on the impact of COVID-19 on higher education in Morocco.

| Theory                        | Key Concept                                                                        | Application to Thesis on Morocco's Higher Education                                                                                                                                                                         |
|-------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Expectancy Theory</b>      | Motivation is influenced by the belief that effort will lead to desired outcomes.  | Explains how incentives like digital tools, scholarships, and training programs motivate students and educators to engage with online learning, believing their efforts will lead to academic success or improved teaching. |
| <b>Principal-Agent Theory</b> | Focuses on the relationship between a principal (e.g., government or universities) | Helps analyze how universities and the government incentivized students and faculty (agents) to adopt online learning platforms and                                                                                         |

|                                       |                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                          |
|---------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                       | and an agent (e.g., students or faculty).                                                                                              | teaching methods that align with institutional and national educational goals.                                                                                                                                                           |
| <b>Nudge Theory</b>                   | Subtle interventions or "nudges" influence individuals' behavior without restricting choices.                                          | In Morocco, universities may have used nudges like easy access to online resources or reminders about digital learning to encourage students and educators to engage with online learning.                                               |
| <b>Human Capital Theory</b>           | Investments in education and training increase productivity and future earnings potential.                                             | Post-COVID, Morocco invested in digital tools and faculty training, enhancing the human capital of students and educators, and ensuring better long-term socio-economic outcomes.                                                        |
| <b>Behavioral Economics Theory</b>    | Focuses on how psychological factors and biases affect economic and decision-making behavior.                                          | This theory can explain how students and educators in Morocco were influenced by fears, uncertainties, or emotional responses to the crisis, and how these psychological factors impacted their adoption of online education incentives. |
| <b>Social Exchange Theory</b>         | Individuals assess the costs and benefits of their social interactions, and are motivated by maximizing benefits and minimizing costs. | Explains how students and faculty weighed the costs (e.g., technical difficulties) against the benefits (e.g., continued education, professional development) when deciding to engage with online learning and teaching.                 |
| <b>Maslow's Hierarchy of Needs</b>    | Human motivation is driven by fulfilling a series of hierarchical needs, from basic to self-actualization.                             | Explains how Morocco's education system addressed lower-level needs (e.g., access to technology) and higher-level needs (e.g., professional development and recognition) in incentivizing students and faculty during the pandemic.      |
| <b>Incentive Theory of Motivation</b> | Individuals are motivated by external rewards, such as recognition or material benefits.                                               | In Morocco, external rewards such as scholarships, financial support, and recognition for teaching success acted as incentives for students to continue their education and for educators to embrace online teaching.                    |

## II. Analysis of Incentives Put in Place After the COVID-19 Crisis in Morocco's Higher Education System

The COVID-19 pandemic forced an abrupt shift in higher education worldwide, and Morocco was no exception. In the wake of the crisis, the Moroccan government and educational institutions took several measures to support the transition to online learning and mitigate the negative effects on students, educators, and institutions. These incentives aimed at ensuring the continuity of education, addressing the digital divide, and fostering long-term resilience in the higher education sector. Below is an analysis of the key incentives implemented after the crisis and their effectiveness in responding to the challenges posed by the pandemic.

### 1.1. Digital Infrastructure Development

One of the primary incentives was the investment in digital infrastructure. The government and universities recognized that the shift to online learning required improved access to technology, both in terms of hardware (e.g., laptops, tablets) and software (e.g., learning management systems, virtual classrooms). Several initiatives were introduced: The government and universities launched programs to provide students, particularly from disadvantaged backgrounds, with digital devices (e.g., laptops and tablets). This helped bridge the digital divide, allowing students to participate in online learning more effectively. In rural and underserved areas, where internet connectivity was a major barrier to online learning, efforts were made to improve broadband access. Initiatives were launched to offer affordable data packages or free access to educational platforms for students and educators. These incentives were critical in making online education accessible to a larger proportion of the student population. However, challenges remain, especially in remote areas where infrastructure improvements are still slow. Despite efforts, full digital inclusion is yet to be achieved, and continued investment in internet connectivity is essential for sustainable access to education.

### 1.2. Training and Support for Educators

The rapid transition to online education revealed that many faculty members lacked the necessary digital skills to teach effectively in a virtual environment. To address this gap, several initiatives focused on training and supporting educators: Many universities and institutions provided online workshops and training programs to help faculty members become proficient in using digital tools and platforms for teaching. These programs covered areas such as creating engaging online content, using video conferencing tools, and adapting pedagogical methods to virtual environments. Institutions also encouraged peer learning and collaboration among educators. Faculty members were encouraged to share resources, teaching strategies, and experiences to enhance the collective teaching capacity of the institution. These initiatives were beneficial in helping educators adapt to the new digital environment. However, there were varying levels of success across different institutions. Some faculty members embraced the change quickly, while others struggled with the learning curve. The need for ongoing support and professional development is crucial for long-term success.

### 1.3. Financial Support for Students

The financial burden on students increased due to the crisis, especially for those who faced difficulty in affording technology and internet access for online learning. To address this, the Moroccan government and universities implemented several financial incentives. Several scholarships and financial aid programs were introduced to support students, particularly those from economically disadvantaged backgrounds, to continue their education during the pandemic. These funds were used to help cover the costs of digital devices, internet access, and other education-related expenses. Universities introduced flexible payment options for tuition fees, allowing students to pay in installments or delay payments if they faced financial hardships. This initiative helped alleviate some of the stress students were facing during the crisis. These measures provided much-needed relief to students who were facing economic challenges. However, the overall impact was limited by the scale of the financial support provided, which was insufficient to address all the needs of the student population. Increased

funding and a more robust financial support system will be necessary to ensure that all students have equal access to higher education in the future.

#### 1.4. Enhancing Online Educational Content and Resources

In response to the demand for online learning, Moroccan universities and the government took steps to improve the quality and availability of digital educational content. Many institutions created digital libraries, e-books, and online resources to ensure that students had access to course materials. Some universities also partnered with ed-tech companies to offer online courses and educational content. Universities implemented or upgraded LMS platforms, enabling instructors to upload lectures, assignments, quizzes, and interactive materials in a centralized digital space. These platforms allowed for more structured learning and improved communication between students and educators. The creation of digital content and the use of LMS platforms enhanced the accessibility and quality of education. However, the success of these efforts was uneven, with some institutions struggling to develop and maintain high-quality online resources. Continued investment in digital content and the development of more interactive learning materials will be necessary to improve the overall learning experience.

#### 1.5. Adaptation of Assessment and Evaluation Methods

In response to the limitations of traditional exams and assessments during the pandemic, Moroccan institutions restructured assessment methods to better suit online learning environments: Many universities shifted to online assessments, including timed exams, assignments, and project-based evaluations. These allowed students to demonstrate their understanding in a way that was more feasible in a virtual setting. Some institutions explored alternative assessment models, such as continuous assessment, peer evaluations, and collaborative projects, to ensure a fairer evaluation process during the crisis. The shift to online assessments was necessary to ensure continuity in academic evaluations. However, challenges such as cheating, plagiarism, and technical difficulties arose. Developing more secure and effective online assessment methods will be important for the future.

#### 1.6. Government and Institutional Policy Changes

Finally, both the Moroccan government and higher education institutions adopted policy changes to facilitate the transition to online learning and support the education sector during the pandemic: The Ministry of Education introduced temporary reforms, including the extension of academic years, adjustments to curricula, and the integration of hybrid learning models that combined in-person and online instruction. The government developed long-term plans to improve the quality of online education, focusing on building better digital infrastructures, enhancing teacher training programs, and increasing investment in educational technologies. While some of the policy changes were reactive and short-term, they laid the groundwork for the future of online and hybrid learning in Morocco. More comprehensive and forward-thinking policies will be needed to ensure that higher education systems are better prepared for future disruptions.

## Conclusion

The incentives implemented after the COVID-19 crisis in Morocco's higher education system helped mitigate some of the immediate challenges posed by the pandemic. While these efforts were essential in ensuring the continuity of education, there are still gaps in digital inclusion, resource allocation, and the long-term sustainability of online education. The success of these incentives varies across institutions, and continued support for students, educators, and infrastructure is critical to building a more resilient and inclusive higher education system in Morocco. Moving forward, a more cohesive and comprehensive strategy is necessary to address the structural inequalities and ensure that the gains made during the crisis can be leveraged for the future of education in Morocco.

## References :

- Becker, G. S. (1964). *Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education*. University of Chicago Press.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. John Wiley & Sons.
- Golembiewski, R. T. (2000). *Handbook of organizational behavior*. CRC Press.
- Google Scholar. (n.d.). *Academic research database*. Retrieved from <https://scholar.google.com>
- Jankowski, N., & Isaacs, E. (2020). *The future of education: Online learning and the COVID-19 pandemic*. Oxford University Press.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs, and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305–360. [https://doi.org/10.1016/0304-405X\(76\)90026-X](https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X)
- Kahneman, D., & Tversky, A. (1979). Prospect theory: An analysis of decision under risk. *Econometrica*, 47(2), 263–291. <https://doi.org/10.2307/1914185>
- Latham, G. P., & Pinder, C. C. (2005). Work motivation theory and research at the dawn of the twenty-first century. *Annual Review of Psychology*, 56, 485–516. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.55.090902.142105>
- Ministry of Higher Education, Scientific Research, and Executive Training. (2020). *Report on the impact of COVID-19 on higher education in Morocco*. Government of Morocco.
- ResearchGate. (n.d.). *Academic publications and research network*. Retrieved from <https://www.researchgate.net>
- Tavec, A. (2021). Digital transformation of Moroccan universities post-COVID-19: A case study. *International Journal of Educational Technology*, 12(3), 45–60.
- Thaler, R. H., & Sunstein, C. R. (2008). *Nudge: Improving decisions about health, wealth, and happiness*. Penguin Books.
- UNESCO. (2021). *COVID-19 educational disruption and response*. <https://www.unesco.org>
- United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization (UNESCO). (2020). *COVID-19 impact on education: A global perspective*.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. John Wiley & Sons.
- World Bank. (2020). *The impact of COVID-19 on education systems in the Middle East and North Africa*.
- World Economic Forum. (2020). *How COVID-19 is changing the global education system*. <https://www.weforum.org>



## NATIONAL HEALTH FINANCING IN MOROCCO: WHAT ARE THE IMPLEMENTATION CHALLENGES?

**Soumia Bach; Chegri Badre Eddine; El Houcine Akhnif;**  
**Badre Eddine El Mimouni, Chakib Nejari; Abdelouahab El Madani;**  
PhD candidate at LARCEPEM, CIRPEC – UM5 Rabat  
Professor, Member of LARCEPEM, CIRPEC – Mohammed V University of Rabat  
PhD in Health Economics and WHO Expert  
Professor and head of the parasitology department at the Rabat military hospital  
Professor at Mohammed VI University of Health Sciences  
Expert in Health Financial Resource Planning and Researcher in Health Policy

### Abstract :

A robust health financing system is essential to ensure sufficient and sustainable resources for achieving health system goals. The key functions of health financing—resource mobilization, pooling, and strategic purchasing—are fundamental to advancing universal health coverage (UHC), as recommended by the World Health Organization. While many countries, including Morocco, have formulated strategic visions for health financing, effective implementation remains a challenge. A bottom-up costing study in Morocco revealed significant disparities in service costs across hospitals and regions, highlighting inefficiencies that require decentralized interventions within a cohesive national strategy. Policy dialogue, inclusiveness, and coordination among stakeholders are critical to national mobilization and achieving financial protection. Morocco's current health system reform, which includes expanding health insurance and rehabilitating infrastructure, presents a key opportunity to enhance financing structures. However, persistent challenges remain, particularly in aligning implementation with policy vision, addressing inefficiencies, and ensuring equitable, quality care. This study explores those challenges and offers recommendations to support successful health financing strategy implementation in Morocco.

**Keywords:** Health Financing, Universal Health Coverage (UHC), Strategic Purchasing, Financial Protection, Morocco Health Reform

### الملخص :

يُعدّ نظام التمويل الصحي القوي ضروريًا لضمان موارد كافية ومستدامة لتحقيق أهداف النظام الصحي. تُعدّ الوظائف الأساسية للتمويل الصحي – وهي تعبئة الموارد، والتجميع، والشراء الاستراتيجي – ركائز أساسية لتحقيق التغطية الصحية الشاملة كما توصي بها منظمة الصحة العالمية. ورغم أن العديد من الدول، ومنها المغرب، قد وضعت رؤية استراتيجية لتمويل الصحة، فإن التنفيذ الفعلي لا يزال يواجه تحديات كبيرة. فقد كشفت دراسة تعتمد على منهجية احتساب تصاعدي في المغرب عن فروقات كبيرة في تكاليف الخدمات بين المستشفيات والمناطق، مما يبرز اختلافات تتطلب تدخلات على المستوى اللامركزي في إطار استراتيجية وطنية منسجمة. ويُعتبر الحوار السياسي، والانخراط الشامل، والتنسيق بين مختلف الفاعلين عناصر أساسية لتحقيق التغطية الوطنية وضمان الحماية المالية. وتمثل الإصلاحات الصحية الجارية في المغرب، بما فيها توسيع نطاق التأمين الصحي وإعادة تأهيل البنية التحتية، فرصة حقيقية لتعزيز منظومة التمويل الصحي. ومع ذلك، لا تزال هناك تحديات مرتبطة بتطبيق هذه الرؤية وضمان الكفاءة والعدالة في الحصول على الرعاية الصحية. وتتناول هذه الدراسة أبرز التحديات وتقدم توصيات لدعم تنفيذ استراتيجية فعالة لتمويل الصحة في المغرب.

**الكلمات المفتاحية :** تمويل الصحة، التغطية الصحية، الشاملة الشراء الاستراتيجي، الحماية المالية، إصلاح النظام الصحي في المغرب

## Background

Solid health financing is vital to providing sufficient resources in the health system to achieve its objective. The three functions of health financing, which are mobilization of resources, pooling, and purchasing, must be implemented to allow a better collection and use of resources [1,2]. The universal health coverage path, as the World Health Organization recommends, requires strong health financing with commitment from the public sector. Indeed, with structured health financing, the health system can monitor the magnitude of catastrophic expenditures and out-of-pocket costs to ensure financial protection [3-5]. If, in terms of formulation, countries have a vision as to how to structure health financing at the country level, there is still a lot to do to ensure an implementation impact. In a study on a costing study with a bottom-up method of estimating the financing size in Morocco, the authors showed many differences in the cost of services from one hospital to another and from one subnational level to another [6].

This study was conducted in all regions in Morocco. It showed that the implementation of health financing is done with a different efficiency, which requires actions at the decentralized level. These actions must be implemented within a national strategy vision. Developing a national strategy must follow a policy dialogue method and be as inclusive as possible. Indeed, the strategic orientations the health financing will set will ultimately impact all health system components. The policy dialogue and participation are the only way to ensure the national mobilization for the health financing implementation [7]. The implementation of a national strategy for health financing is complex and involves many actors. Some are related to the production of expertise to monitor health financing indicators, and others are more involved in the action in the field. Those actors are needed to understand the impact of their actions on financial protection. The systematic economic evaluation of health intervention is crucial for efficiency [8-11]. The intervention costs assessment will set efficiency norms and improve the purchasing towards strategic purchasing as recommended by WHO [12]. The payment mechanisms a country is applying to purchase the service from health providers determine the level of efficiency the system is experiencing.

Morocco is engaged in a radical reform of its health system with a focus on precise aspects like human resources, health financing, the health insurance system, and the rehabilitation of the health system facilities [13]. This reform constituted an occasion to strengthen health financing by allocating additional resources to the Ministry of Health, including health insurance funds, and investing in rehabilitating health facilities. In terms of policy formulation, Morocco has a clear vision of how the generalization of health insurance will be implemented. However, in terms of implementation, many questions still need to be answered. A considerable reform such as this requires work on many fronts and, more specifically, the most decentralized level. The challenges to ensure efficiency in health require knowing the limited resources the health system has. Indeed, expenditures and needs are continuously inflated [14]. The main challenge is how to ensure continuity of care while maintaining a decent level of quality of care and, at the same time, increasing efficiency.

Implementing a national health financing strategy requires work on different levels. This specific implementation endeavor requires a deep analysis of the health system reform action change. It uses that as an opportunity to strengthen health financing to achieve expected results. Our study will focus on opportunities and challenges that face implementing a health financing strategy in Morocco. Addressing those challenges will inform decision-making and help develop strategic actions to overcome their impact.

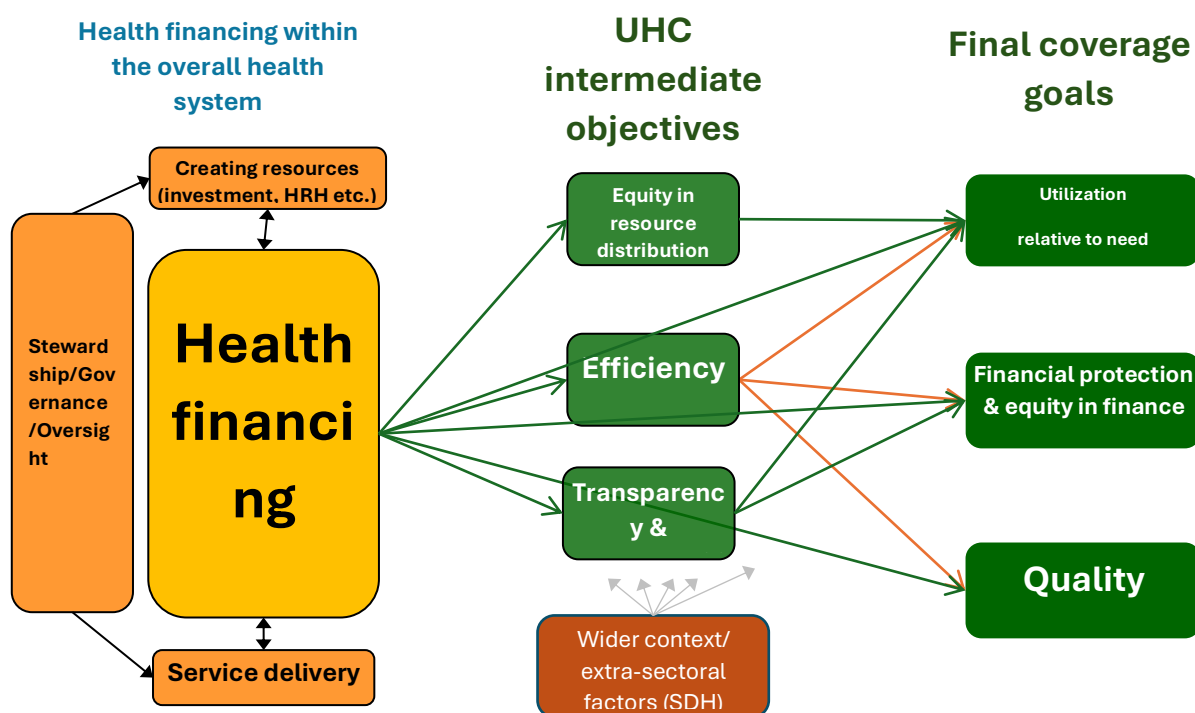
## Method

Many challenges always surround the implementation of a health financing reform. A review has shown that of 46 studied countries, fifteen spend less than 4.5% of their DGP, and 63% of governments spend less than 10 USD per person per year [15].

We analyze all health system reform documents, stating the policy formulation representing the country's vision. Before this, we looked for peer-reviewed articles that tackled health financing in Morocco, especially the implementation side. We couldn't find anything. This helped us focus our approach on evaluating official reports and regulation documents from the government. We also used some of the interviews we conducted in our research to collect the opinions and recommendations of health system experts regarding health financing.

We used the health financing framework to analyze the health financing challenges. This framework's advantage is that it provides a comprehensive vision of all health financing components and results [17, 18]. Figure 1 presents the framework used.

Figure 1: Health financing framework



Source: Kutzen, 2008

We used this framework to analyze each aspect of health financing by exploring official documents of the Ministry of Health and consultancy reports and evaluations from national observatories. We also used elements of the framework to structure some questions that we used to interview five key people in the health system. Those interviews were only used to complete what we analyzed as documents and issued regulations and laws about the health system reform. The selection criteria of interviewees were mainly based on our knowledge of the health system and some of our coauthors who identified and facilitated the discussion of strategic interviewees.

## Results

2011 Constitution recognizes the right of access to care and social protection as a fundamental human right. Before the COVID-19 pandemic, 62% of the Moroccan population was covered by the two medical coverage schemes (compulsory health insurance and the scheme for the poor and vulnerable). After the COVID pandemic and the positioning of health in the political agenda, Morocco launched a radical reform for its health system. This reform was accompanied by allocating additional resources and new investments in private and public sectors. The political commitment was concretized by generalizing the health insurance system over the whole population and reforming the health system. Despite this ambitious reform project, several challenges are still related to the health financing system. These challenges relate to the three health financing functions in Figure 1.

### Strong political commitment to move towards

After announcing the radical reform of the health system, Morocco developed its first health financing strategy in 2021 [7]. This strategy provided guidelines for integrating health financing principles into the health system for efficiency and equity. An important action in the strategy was increasing health system resources through the state's contribution and by increasing pooled resources at the health insurance funds.

After adopting the health financing strategy in 2021, Morocco saw a significant increase in the Ministry of Health's budget. The budget is considered average for improving equity as most of it is channeled to public health facilities and serves the poor and vulnerable. Indeed, 70% of hospital admissions are mainly poor or vulnerable [19].

According to the evolution of the budget of the Ministry of Health, figure 2 provides the trends.

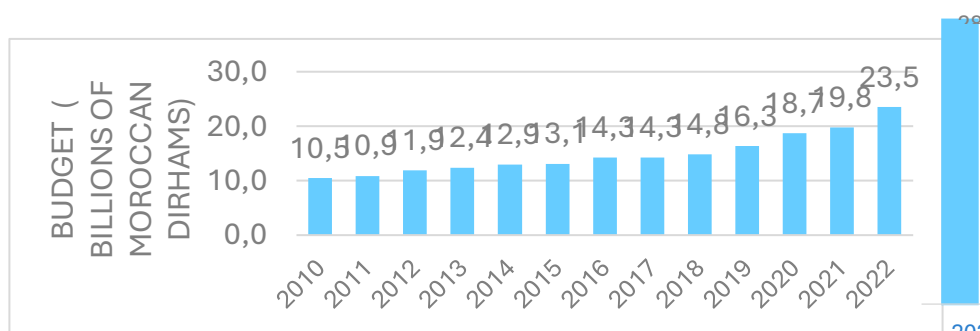
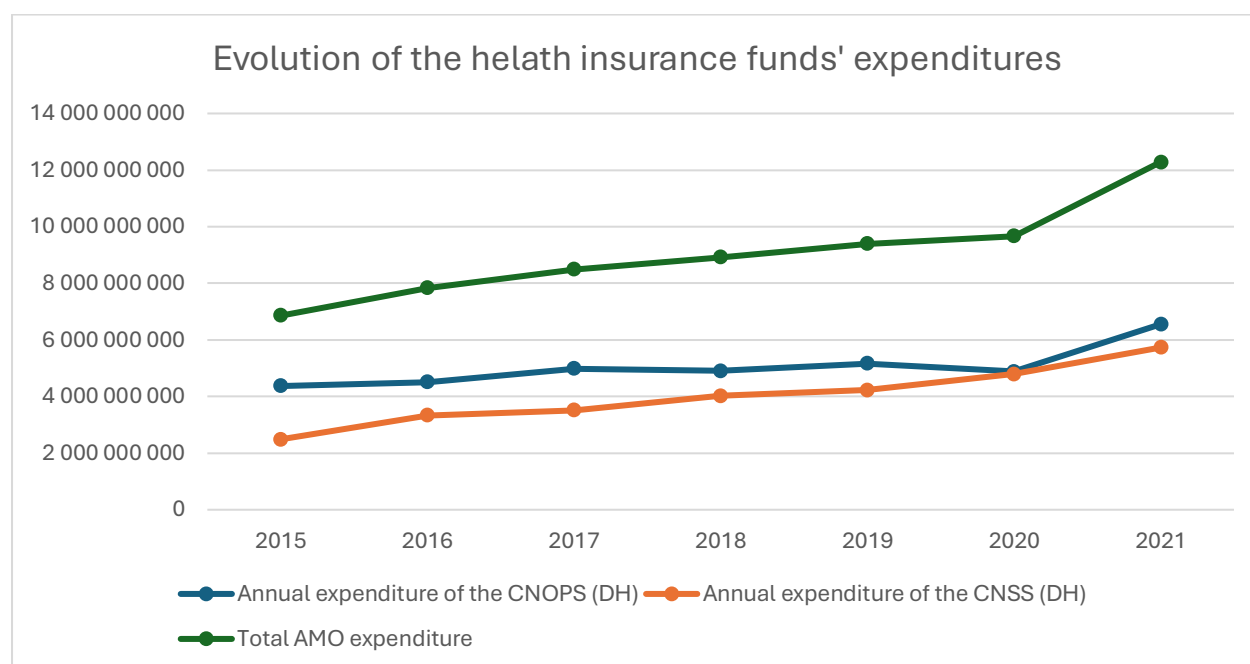


Figure 2 shows the substantial evolution of the Ministry of Health's budget since 2020, the year after the policy dialogue on health financing [7]. This increase in the funding of public health facilities through the Ministry of Health shows an important commitment from the government to the health sector. The increase in the MoH budget was done under challenging circumstances during the Ukraine war that impacted all economies, including Morocco [20-22]. This commitment was stressed during the policy dialogue and the royal speech when he announced the social protection reform.

Data from the health insurance reports allowed us to summarize the evolution of health insurance expenditures. Figure 3 represents this evolution.



We observe a significant increase in health insurance expenditures in both funds from 2020 and 2021. This increase coincided with the first year after the recovery from COVID-19. The growth during this year might be attributable to the recovery of the health system after the crisis and the return to the average activity level with induced consumption.

### Resource mobilization for health

The main challenge facing resource mobilization for health is mainly related to the capacity of the country to collect contributions from the formal sector. The Moroccan health insurance system, as generalized within the new reform [13], is mainly based on compulsory health insurance for different population categories. The first component concerns the formal sector, covering almost 11 million persons [23]. The resource mobilization for this category is entirely continuous, with fewer problems. The second resource mobilization process concerns the premium for the poor and vulnerable. For this category, an identification scoring system is used to identify who will benefit from free services, and the state will pay the premium. Again, for this category, the process is quite simplified based on the RAMED experience (scheme for people with low incomes implemented between 2012 and 2020), with some challenges related

to the complexity of the identification process [24]. The state ensures the sustainability of the financing related to people with low incomes.

The most challenging part of mobilizing resources for generalized health insurance in Morocco is related to the informal sector or independents, as called in Morocco. The independents are those with no salary but who carry their own business, and there is no track of their revenues, as are those working in a family business [25]. Most of this population is surrounded by many uncertainties about the stability of their income. In terms of financial planning of the health insurance fund in charge of collecting contributions, there are many challenges related to the capacities of these individuals to maintain their contributions in the long run. There are 12 categories which are: Group 0-1: Members of legislative bodies, local elected officials, hierarchical managers in the civil service, directors and executives of companies, senior managers and members of the liberal professions; Group 2: Middle managers; Group 3: Non-liberal employees, group 4: Tradespeople, commercial and financial intermediaries, group 5: Farmers, fishermen, foresters, hunters and similar workers, group 6: Craftsmen and skilled workers in craft trades (excluding agricultural workers), group 7: Agricultural and fishing workers and laborers (including skilled workers), group 8-9: Plant and machine operators and assembly workers- Non-agricultural laborers, handlers and workers in small trades, group 10: Persons who cannot be classified according to occupation. The diversity and heterogeneity made it complex to collect contributions. It's more likely that the states will intervene with additional subsidies to compensate for the contributions of this category.

- *There is a positive trend in terms of increasing the budget of Moh*
- *There is a challenge of maintaining a continuity in the collection of contributions mainly for the informal sector*
- *The non organization of the informal sector and the uncertainties for their incomes may hinder the sustainability of the collection system.*

### **Pooling: the unification of funds**

During the national conference on health insurance, most of the debate revolved around health financing fragmentation and how to reach a pooled fund for more efficiency and risk sharing. The health financing was managed through four main pools: a fund for formal and employees for private and public sectors, a fund for subsidies channeled to health facilities to care for the poor and vulnerable, and a fragmented pool of private health insurance. The national conference and experts on the health system recommended moving towards a unified fund for maximum risk sharing. The generalization of the health insurance strengthened one of the funds to cover 11 million additional beneficiaries. Policymakers are now facing the challenge of merging both funds into one unified fund. Specialists of health financing emphasized that there



are differences between both funds in terms of benefits. For example, the average reimbursement of the civil servant fund (CNOPS) is almost twice that of the private employee's fund (CNSS). This difference has created different expectations for both beneficiaries and will lead to some resistance that may hinder the merging of funds. The reimbursement rules in both funds are slightly different, which may challenge the unification.

Changing the status of poor and vulnerable beneficiaries from the scheme for people with low incomes (RAMED) to third-party health insurance, with the state paying the premium, will induce many challenges. According to health experts, this change in status will induce additional consumption and may change the insured's behavior. Indeed, the more we increase and structure the coverage, the greater the moral hazard [ 26]. This will require an extensive pooling system to absorb the induced consumption and new rules to regulate the use of resources in the health system.

Box 1: main challenges for the pooling system

- *There are different boards managing and governing the health insurance funds*
- *The existence of subsidies that are not pooled with collected resources of the health insurance*
- *The shift from a subsidized system for the poor to a health insurance system will induce a moral hazard*
- *The need for a more unification of funds for more risk sharing*

### Purchasing function

To improve the overall health system efficiency, the purchasing function plays a crucial role in aligning the service production with the better use of resources. In the health financing literature, we talk about strategic purchasing. Strategic purchasing is defined as increasing the health provider's performance through the payment arrangement [27-28]. In Morocco, the payment mechanism in the purchasing function is characterized by many challenges. For primary health care, the main mechanism is the subsidies for the public sector and the reimbursement for private providers.

The billing system used in health insurance doesn't have the characteristics of a strategic purchasing system. This is because of a predominance of service fees and some flat rates designed based on no evidence. Indeed, flat rates, as used in the international experience, are DRGs where the grouping system is based on a scientific approach and a coding system [29-30]. The use of international classification of diseases in hospitals hindered the implementation of such systems. With the new reform, there is a need to improve the health system performance, and one of the leverages to do that is implementing an efficient allocative system. The purchasing system may use the introduction of the human resources incentives

system as leverage to encourage health professionals to do the coding. According to the national debate and health financing experts, the need to develop an allocative model for the decentralized level is more than required to improve the overall efficiency of the health system.

For equity, the purchasing system could encourage health providers to sit in some remote and enclosed areas for more accessibility. The flow of health financing from the state subsidies could also be used to increase equity in the system. Indeed, the Ministry of Health will progressively keep its subsidies to public health facilities to shift financing to health insurance funds. Through the purchasing function, the hospital and health centers' budget will come mainly from the health insurance funds.

### Health financing governance

Health financing governance is very much related to the rules of health insurance boards. The main decisions concerning health insurance are made within the board, which contains representatives ranging from Moh, trade unions, representatives of beneficiaries, and other members. The decision-making on health financing is also discussed at the health policy level of each government's five-year mandate. More regularity is needed in producing health financing strategies accompanying health system transformations. Also, the new reform came with decentralizing the health system and creating territorial health groups of facilities. This decentralization will raise challenges in producing a subnational health policy with a health financing strategy.

The information system started to improve with the progressive computerization of health facilities. This may help exchange information among health financing actors, mainly the health insurance funds and providers. The health information system must align epidemiological analysis with health financing analysis to provide solid guidance for sub-national and national decision-making. The information system is also required to facilitate the follow-up of accreditation systems and quality assurance and how to link that to financial incentives. The shared medical record is now being discussed for a better follow-up of patient consumption and to develop analyses that may help reorient the health financing functions more efficiently.

### Discussion

The health system transformation in Morocco has been developed since 2021 and has structured the vision of policymakers as to the health financing vision. Through this paper, we analyzed the main challenges health financing faces in achieving its objectives according to global guidance and the ambition of health system reform. WHO has issued many recommendations, such as strengthening public pooling for better health outcomes and sustainability of health financing for a resilient health system [1,4]. Morocco has generally followed most of the international recommendations for universal health coverage. Indeed, Morocco chose to give importance to the coverage of the poor and vulnerable with a strong commitment from the government regarding health financing.

The COVID crisis and the adoption by Morocco of a strategy based on national solidarity have increased the positioning of health in the agenda-setting process [31]. The crisis was a window

of opportunity to shed light on the importance of the health system and the importance of investing in it. This has triggered a radical reform, with the historical decision to generalize health insurance to the entire population. Many challenges remain in effectively translating political will into impactful results. The sustainability of resource collection is one crucial aspect of health financing in Morocco, and it should find a solution. This sustainability of contributions and increased health expenditures from one year to another will worsen the situation in the coming years if no action is taken. One solution is to develop a health financing strategy that will help crystalize a vision of long-term strategies to collect, pool, and purchase services as the three health financing functions. The implementation of health financing strategies requires the mobilization of all actors at all health system levels. The policy dialogue and its systematization are essential for implementation [4].

The development of the information system, mainly the connectivity between all health financing agents and sources as well as health providers, is crucial for the overall government. Our analysis showed the need to work on the weak purchasing function. The billing system and the definition of rates, especially for private providers, are challenging. To implement effective strategic purchasing, developing standards for treatment and using accreditation indicators are essential. Morocco's design of health system reform will implement a high authority of health. This high authority of health will oversee the implementation of a methodology and criteria for accreditation. This is an opportunity to align health financing to high-quality care standards. Also, the chance of creating financial incentives for health professionals could be linked with the health financing flow from the purchasing function and the accreditation methodology. The issue of policy timeline and the necessity to implement action on the ground as quickly as possible will be the most critical challenge the governance of health financing will face. The new reform started the decentralization process and delayed the implementation of the high authority of health. At the same time, its role in developing accreditation mechanisms and providing guidelines for the continuity of policies is crucial.

With the creation of autonomous groups, the decentralization process will raise many questions about the complex relationship between the board and the financing agents. The purchasing system is designed to purchase the service from health providers belonging to an autonomous group. The main element of the health system debate is how resources will be managed after purchasing. Indeed, after working this part centrally in the past based on some rules designed to keep equity and balance between regions, the decentralized level now has the task of implementing something similar. The resource allocation model is one aspect that has to be developed at the decentralized level, taking into account the specificities of each sub-national level. The strategic orientations of each decentralized group from its business plan will guide resource allocation, and the resource constraint will help make realistic strategic choices.

Our analysis tried to identify the dynamic challenges related to the new reform context and raised several issues requiring much deeper investigation from researchers and health financing experts.

## Conclusion

Morocco's new health system reform came with a good level of structure in health financing. The vision in health financing is attractive in its design, but some challenges still need to be addressed within the implementation phase after having feedback after implementation. Evidence production will be essential to support the strategic choices around health financing. Evidence production will also be crucial for policy evaluation once implementing health financing actions. The recommendation from this evaluation will be used to adjust the implemented system.

## REFERENCE

1. Kutzin J. Health financing for universal coverage and health system performance: concepts and implications for policy. *Bull World Health Organ* 2013;91:602–611.
2. Evans, David B., Justine Hsu, and Ties Boerma. "Universal health coverage and universal access." *Bulletin of the World Health Organization* 91 (2013): 546-546A.
3. World Health Organization. *The World Health Report: Health Systems Financing: The Path to Universal Coverage*. Geneva: WHO; 2010.
4. Kutzin, Joseph, et al. *Developing a national health financing strategy: a reference guide*. World Health Organization, 2017.
5. Okungbowa, Osaretin Godspower. "Assessing Health Financing Progress Towards Universal Health Coverage in Nigeria (2015-2022)." (2023).
6. Akhnif, El Houcine, et al. "UHC in Morocco: a bottom-up estimation of public hospitals' financing size based on a costing database." *Health Economics Review* 14.1 (2024): 25.
7. Akhnif, El Houcine, et al. "Policy dialogue and participation: a new way of crafting a national health financing strategy in Morocco." *Health Research Policy and Systems* 18 (2020): 1-12.
8. Drummond, M., and McGuire A. *Economic evaluation in health care: merging theory with practice*. Oxford University Press, 2001.
9. Launois, R. "Typologie des coûts en comptabilité analytique." *Ateliers de la transparence: comparaison des coûts des thérapeutiques dans le dossier de la transparence* (1995).
10. BEAUHAIRE, A. "Mise en place de la comptabilité analytique en hôpital local: instrument de management?." *Mémoire de l'École Nationale de la Santé Publique* (2007).
11. Drummond, M et al. *Methods for the economic evaluation of health care programmes*. Vol. 3. Oxford: Oxford University Press, 1987.
12. Dkhimi, Fahdi, et al. "Examining multiple funding flows to public healthcare providers in low-and middle-income countries—results from case studies in Burkina Faso, Kenya, Morocco, Nigeria, Tunisia and Vietnam." *Health Policy and Planning* 38.10 (2023): 1139-1153.
13. Loi cadre relative à la protection sociale au Maroc. Gouvernement du Maroc.2022.  
[http://www.sgg.gov.ma/BO/FR/2873/2022/BO\\_7132\\_Fr.pdf](http://www.sgg.gov.ma/BO/FR/2873/2022/BO_7132_Fr.pdf)
14. National health accounts. Morocco. 2018  
[https://www.sante.gov.ma/Publications/Etudes\\_enquete/Documents/2021/CNS-2018.pdf](https://www.sante.gov.ma/Publications/Etudes_enquete/Documents/2021/CNS-2018.pdf)
15. Kirigia, J. M., et al. "An overview of health financing patterns and the way forward in the WHO African Region." *East African medical journal* 83.9 (2006): S1-S28.
16. Arredondo, Armando, Emanuel Orozco, and Esteban De Icaza. "Evidences on weaknesses and strengths from health financing after decentralization: lessons from Latin American countries." *The International Journal of Health Planning and Management* 20.2 (2005): 181-204.

17. Kutzin, Joseph, Winnie Yip, and Cheryl Cashin. "Alternative financing strategies for universal health coverage." *World Scientific handbook of global health economics and public policy: volume 1: the economics of health and health systems*. 2016. 267-309.
18. Kutzin, Joseph. "Health financing policy: a guide for decision-makers." *Health financing policy paper. Copenhagen, WHO Regional Office for Europe* 24 (2008).
19. Santé en chiffre au Maroc. Ministry of health and social protection. 2020  
[https://www.sante.gov.ma/Documents/2024/04/Sante%20en%20chiffre%202020%20VF%20\(2\).pdf](https://www.sante.gov.ma/Documents/2024/04/Sante%20en%20chiffre%202020%20VF%20(2).pdf)
20. Mengoub, Fatima Ezzahra, et al. "The Russia-Ukraine war and food security in Morocco." *Policy Br* 34 (2022): 1-15.
21. Ali, Abdelaaziz Ait, et al. "The economic implications of the war in Ukraine for Africa and Morocco." *Policy Center for the New South, PB-11/22, February* (2022).
22. Lazhari, Z. O. U. A. O. U. I. D. "The repercussions of the Ukrainian crisis on the economies of the Maghreb states."
23. Rapport annuel de l'assurance maladie obligatoire. Agence nationale de l'assurance maladie. 2019.  
[https://anam.ma/anam/wp-content/uploads/2023/03/02072021-RAG\\_2019-DEEA.pdf](https://anam.ma/anam/wp-content/uploads/2023/03/02072021-RAG_2019-DEEA.pdf)
24. Cottin, Raphaël. "Le ciblage direct des ménages est-il possible pour les politiques de santé? Le cas du RAMed au Maroc." *Monde en développement* 47.3 (2019): 29-50.
25. Einav, Liran, et al. "Selection on moral hazard in health insurance." *American Economic Review* 103.1 (2013): 178-219.
26. Honda, Ayako. "What is strategic purchasing for health?." (2014).
27. Abedi, Ghasem, et al. "The comparative study of strategic purchasing of health services in selected countries: a review study." *Bali Medical Journal* 7.1 (2018): 1-6.
28. Quentin, Wilm, et al. "DRG-type hospital payment in Germany: the G-DRG system." *Euro Observer* 12.3 (2010): 4-6.
29. Hsiao, William C., et al. "Lessons of the New Jersey DRG payment system." *Health Affairs* 5.2 (1986): 32-43.
30. Ali, Abdelaziz Ait, et al. "La stratégie du Maroc face au COVID-19." *Policy center for the new South* (2020): 37.



## INCITATIONS FINANCIERES ET NON FINANCIERES DU PERSONNEL HOSPITALIER PUBLIC POST-PANDEMIE : CADRE D'ANALYSE THEORIQUE

Doctorante Khadija JAIRI

Dr. Badre Eddine CHEGRI

Professor and Member of the Lab LARCEPEM, at University Mohammed V of Rabat

### Abstract :

The COVID-19 pandemic disrupted Morocco's hospital system, highlighting shortcomings in human resource management, particularly in staff motivation and retention. To address these issues, authorities implemented financial incentives (bonuses, salary increases) and non-financial incentives (recognition, improved working conditions). While these measures positively impacted healthcare workers' motivation and performance, their effect remains limited without structural reform. This study examines these incentives through various motivation theories and provides recommendations for sustainable hospital human resource management.

**Keywords :** incitatives, motivation, financial incentives, non financial incentives, human resource, hospital, public organizations.

### Résumé :

La pandémie de COVID-19 a bouleversé le système hospitalier marocain, mettant en évidence des lacunes en gestion des ressources humaines, notamment en matière de motivation et de rétention du personnel soignant. Pour y remédier, les autorités ont mis en place des incitations financières (primes, revalorisation salariale) et non financières (reconnaissance, amélioration des conditions de travail). Ces dispositifs ont eu un impact positif sur la motivation et la performance des soignants, bien que leur effet reste limité sans réforme structurelle. L'étude analyse ces incitations à travers différentes théories de la motivation et propose des recommandations pour une gestion durable des ressources humaines hospitalières.

**Mots clés :** Incitations, motivation, financières, non financières, ressources humaines, hôpital, organisations publiques.

## Introduction

La pandémie de COVID-19 a profondément bouleversé les systèmes de santé publics à travers le monde, y compris au Maroc. Face à une crise sanitaire sans précédent, les établissements hospitaliers ont dû adapter rapidement leurs modes de fonctionnement pour répondre à l'afflux massif de patients et aux conditions de travail éprouvantes pour le personnel soignant. Cette situation a mis en évidence des lacunes structurelles en matière de gestion des ressources humaines hospitalières, notamment en ce qui concerne la motivation et la rétention du personnel. En réponse, les pouvoirs publics marocains ont déployé plusieurs mesures pour renforcer l'engagement des professionnels de santé, notamment par le biais d'incitations financières et non financières. Ces dispositifs, visant à améliorer la motivation du personnel hospitalier, revêtent une importance capitale dans la gestion des ressources humaines, car ils influencent directement la qualité des soins et la performance des structures hospitalières (Deci & Ryan, 1985 ; Herzberg, 1966).

Dans ce contexte, il est essentiel d'analyser les effets des incitations financières et non financières mises en place après la pandémie sur la motivation et la performance des professionnels de santé exerçant dans les hôpitaux publics marocains. L'objectif de cette étude est d'examiner ces dispositifs sous un prisme théorique en mobilisant les principales approches en gestion des ressources humaines (GRH), notamment les théories de la motivation et de l'incitation au travail. L'enjeu est de comprendre dans quelle mesure ces mécanismes ont permis d'atténuer les effets de la crise sanitaire sur la mobilisation du personnel hospitalier et de proposer des recommandations pour une gestion plus efficace des ressources humaines dans le secteur hospitalier public.

Afin de répondre à cette problématique, l'étude repose sur une approche théorique fondée sur l'analyse de la littérature existante en GRH et en motivation au travail. Elle s'appuie sur une revue des théories classiques et contemporaines des incitations, en mettant en perspective les différentes stratégies adoptées dans le cadre hospitalier. La méthodologie adoptée consiste également à comparer les types d'incitations mises en œuvre après la crise sanitaire, en distinguant leurs impacts respectifs sur la motivation, la satisfaction professionnelle et la performance organisationnelle. Cette analyse permettra d'évaluer l'efficacité de ces dispositifs et de proposer des pistes d'amélioration pour une gestion durable des ressources humaines hospitalières post-COVID.

### I. Intérêt de cette étude théorique :

L'objet de recherche relatif aux incitations financières et non financières du personnel hospitalier public post-COVID-19 au Maroc présente un intérêt majeur à plusieurs niveaux, tant théoriques que pratiques.

Contextuellement parlant, la pandémie de COVID-19 a exacerbé les faiblesses structurelles des systèmes de santé, en particulier dans des pays comme le Maroc, où le secteur hospitalier public souffre de problèmes chroniques de gestion des ressources humaines. La motivation et la rétention du personnel soignant sont devenues des enjeux critiques pour assurer la continuité des soins et la qualité des services dans un contexte où les hôpitaux ont dû faire face à une

surcharge de travail sans précédent. L'étude des incitations financières et non financières dans ce contexte devient donc essentielle pour comprendre les leviers de motivation du personnel hospitalier et leur impact sur la performance. A ce stade, l'approche théorique de cette étude permet d'éclairer les dynamiques internes du secteur hospitalier à travers des modèles de motivation éprouvés, comme ceux de Herzberg, Deci et Ryan. En revisitant ces théories à la lumière des expériences récentes de la crise sanitaire, cette recherche offre une compréhension enrichie des motivations des soignants. Elle fournit également des recommandations pratiques pour le gouvernement et les gestionnaires hospitaliers marocains afin d'adopter des mesures adaptées à long terme pour améliorer les conditions de travail et la rétention du personnel.

Au-delà des mesures ponctuelles mises en place pendant la crise, cette étude explore la nécessité d'une réforme structurelle pour garantir l'efficacité des incitations financières et non financières. L'intérêt réside dans la capacité de l'étude à proposer des solutions intégrées, prenant en compte les spécificités du système hospitalier marocain et l'importance d'une gestion durable des ressources humaines dans un environnement marqué par des défis à la fois économiques et sociaux.

Ce thème de recherche en science de gestion est d'autant plus pertinent qu'il touche directement aux enjeux de la politique publique en matière de santé. Avec un système de santé sous pression, le Maroc doit repenser la gestion de ses ressources humaines pour non seulement faire face à la crise actuelle mais aussi prévenir de futures pénuries ou inefficacités. Cette étude constitue donc un outil de réflexion pour les décideurs politiques, leur fournissant des éléments clés pour l'élaboration de stratégies de motivation plus inclusives et adaptées au contexte post-COVID. En somme, cette recherche est à la croisée des chemins entre la théorie des incitations, la gestion des ressources humaines et les enjeux de santé publique, avec des répercussions directes sur la performance et la pérennité du système hospitalier marocain.

## II. Problématique :

La pandémie de COVID-19 a profondément transformé les pratiques de gestion des ressources humaines dans les hôpitaux publics, exacerbant les défis liés à la motivation, à la rétention et à la performance du personnel hospitalier. Face à l'augmentation du stress, de l'épuisement professionnel et de la surcharge de travail, les incitations financières et non financières sont devenues des leviers essentiels pour soutenir le personnel de santé. Cependant, les effets de ces incitations, notamment dans le contexte post-COVID-19, restent peu étudiés et varient en fonction des spécificités des systèmes de santé publics. **Dès lors, il est crucial d'examiner comment ces incitations peuvent être adaptées pour répondre aux défis uniques de la gestion des ressources humaines dans les hôpitaux publics post-pandémie ?**

## III. Méthodologie de l'étude

Pour répondre à cette problématique, une approche méthodologique combinant analyse théorique et cadre théorique récent sera adoptée. L'analyse théorique permettra de revisiter les concepts clés relatifs à la motivation et aux incitations dans le secteur hospitalier, en s'appuyant sur des théories de la motivation telles que celle de Herzberg et de Deci & Ryan, ainsi que sur des recherches récentes sur les pratiques managériales en période de crise. Un cadre théorique

actualisé, prenant en compte les spécificités de la gestion des ressources humaines dans les hôpitaux publics en contexte post-COVID-19, sera utilisé pour analyser les effets des incitations financières et non financières sur la motivation et la performance du personnel.

#### **IV. I. Cadre conceptuel et théorique des incitations dans le secteur hospitalier public**

##### **IV.1. Définition des incitations**

Le cadre conceptuel et théorique des incitations dans le secteur hospitalier public repose sur une analyse approfondie des mécanismes qui influencent la motivation, la rétention et la performance des professionnels de santé. Les incitations, qu'elles soient financières ou non financières, jouent un rôle central dans la gestion des ressources humaines hospitalières, en influençant directement l'engagement des agents et leur efficacité au travail.

Les incitations peuvent être classées en deux grandes catégories.

- Les incitations financières comprennent les primes, les augmentations salariales, les indemnités et autres formes de compensation monétaire qui visent à récompenser l'effort et la performance. Elles sont souvent utilisées comme levier principal pour attirer et fidéliser le personnel hospitalier, notamment dans un contexte de forte pression et d'exigences accrues.
- À l'inverse, les incitations non financières englobent des éléments tels que la reconnaissance professionnelle, l'amélioration des conditions de travail, les opportunités de formation continue, l'autonomie dans la prise de décision et le développement de perspectives de carrière.

Ces formes de motivation sont essentielles pour renforcer l'engagement à long terme et garantir un environnement de travail stimulant et épanouissant (Herzberg, 1966 ; Maslach & Leiter, 1997).

##### **IV.2. Fondements théoriques des incitations et de la motivation**

Plusieurs théories permettent d'éclairer le rôle des incitations dans la motivation et la performance des agents hospitaliers. La théorie de l'équité développée par Adams (1965) met en évidence l'importance de la perception de justice dans la satisfaction au travail. Selon cette approche, les professionnels de santé comparent leur ratio d'efforts et de récompenses à celui de leurs pairs. Une iniquité perçue, qu'elle soit positive ou négative, peut engendrer une démotivation et des comportements de retrait, affectant ainsi la performance globale des structures hospitalières.

La théorie de l'autodétermination de Deci et Ryan (1985) distingue la motivation intrinsèque, qui repose sur le plaisir et l'intérêt pour le travail lui-même, de la motivation extrinsèque, qui dépend de récompenses externes telles que les primes et promotions. Dans le contexte hospitalier, une politique de gestion des ressources humaines efficace devrait combiner ces deux formes de motivation afin de maximiser l'engagement et la satisfaction des professionnels de santé.

Par ailleurs, la théorie de l'agence proposée par Jensen et Meckling (1976) souligne la nécessité d'aligner les intérêts des employés et des décideurs à travers des incitations adaptées. Dans un

hôpital public, où les objectifs institutionnels peuvent parfois diverger de ceux des agents, des dispositifs incitatifs bien structurés permettent de réduire les conflits d'intérêts et d'améliorer la performance collective.

Enfin, la théorie des incitations et des contraintes de Lazear (2000) met en avant la nécessité de structurer les incitations en fonction des objectifs organisationnels. Cette approche souligne que les incitations ne doivent pas uniquement viser la satisfaction immédiate des agents, mais aussi être intégrées dans une stratégie globale visant à optimiser la gestion hospitalière, à réduire l'absentéisme et à améliorer la qualité des soins.

L'analyse de ces différentes approches théoriques permet de mieux comprendre comment les incitations peuvent être conçues et mises en œuvre dans le secteur hospitalier public. Une politique efficace repose sur un équilibre entre incitations financières et non financières, adaptées aux attentes des professionnels de santé et alignées sur les objectifs de performance des établissements hospitaliers.

#### **IV.3. Les incitations de la RH hospitalière : une revue de Littérature récente**

La pandémie de COVID-19 a bouleversé les systèmes de santé mondiaux, mettant une pression sans précédent sur les personnels hospitaliers. Les hôpitaux publics, en particulier, ont fait face à des défis majeurs en termes de gestion des ressources humaines, d'organisation du travail et de soutien au personnel. Face à cette crise, les incitations, tant financières que non financières, ont pris une place essentielle dans la gestion des équipes hospitalières, visant à maintenir la motivation, la performance et le bien-être des soignants. Cette revue de littérature explore les principales incitations utilisées pour soutenir le personnel hospitalier public après la pandémie, en se concentrant sur les mécanismes financiers et non financiers et leurs impacts sur la performance et le bien-être des employés.

Les incitations financières et non financières jouent un rôle crucial dans la gestion du personnel hospitalier public, surtout dans le contexte post-COVID-19. Tandis que les incitations financières, telles que les primes et les augmentations de salaires, permettent de répondre aux besoins immédiats et de maintenir une certaine motivation, les incitations non financières, comme le soutien psychologique, la formation et l'amélioration des conditions de travail, sont essentielles pour soutenir la performance et le bien-être à long terme du personnel. Une approche intégrée, combinant ces deux types d'incitations, semble être la plus efficace pour répondre aux défis posés par la pandémie et renforcer la résilience du système hospitalier public face aux futures crises.

#### **IV.4. Incitations Financières : Une Réponse Nécessaire à la Crise**

Les incitations financières constituent l'un des principaux leviers de motivation du personnel hospitalier. Plusieurs études montrent que la rémunération et les primes peuvent jouer un rôle crucial dans la satisfaction et la rétention des employés dans le secteur public, surtout en période de crise.

##### **IV.4.1. Prime COVID-19 et Rémunération Supplémentaire**

Dans de nombreux pays, des primes exceptionnelles ont été mises en place pour récompenser les efforts des soignants durant la pandémie. Des études sur les primes COVID-19, telles que celles menées en Italie et aux États-Unis, ont révélé que ces incitations ont permis de maintenir une certaine motivation au sein des équipes, malgré l'augmentation de la charge de travail (OECD, 2021). Ces primes ont été perçues positivement par le personnel, mais leur efficacité a souvent été jugée limitée si elles étaient perçues comme temporaires ou insuffisantes par rapport à la charge de travail accrue.

#### **IV.4.2. Augmentations de Salaires et Sécurisation de l'Emploi :**

L'augmentation des salaires et la sécurisation de l'emploi sont également des incitations financières importantes. La crise sanitaire a mis en lumière la nécessité de renforcer les conditions salariales dans le secteur hospitalier public. Les études de Larkin et al. (2020) montrent qu'une augmentation significative des salaires dans le secteur public peut améliorer la satisfaction au travail et réduire le turnover des soignants.

#### **IV.5. Incitations Non Financières : Un Soutien Complémentaire Essentiel**

Les incitations non financières sont tout aussi cruciales pour la performance et le bien-être du personnel hospitalier. Elles incluent des mesures de soutien psychologique, des opportunités de développement professionnel, et des améliorations des conditions de travail.

##### **IV.5.1. Soutien Psychologique et Bien-être :**

La pandémie a eu un impact psychologique profond sur le personnel hospitalier, exacerbant le stress, l'anxiété et l'épuisement professionnel. Des programmes de soutien psychologique, comme ceux développés en France et au Royaume-Uni, ont été mis en place pour aider les soignants à faire face à ces défis. Selon une étude menée par Cohen et al. (2021), ces programmes ont permis de réduire les niveaux de stress et de burnout chez les personnels hospitaliers.

##### **IV.5.2. Formation et Développement Professionnel :**

Les opportunités de formation continue et de développement professionnel sont également considérées comme des incitations non financières puissantes. Elles permettent non seulement de maintenir la compétence des soignants, mais aussi de leur offrir des perspectives de carrière et de reconnaissance. La formation en gestion du stress et en leadership, par exemple, a montré son efficacité dans l'amélioration des compétences du personnel et dans leur capacité à gérer des situations de crise (Duffy, 2021).

##### **IV.5.3. Amélioration des Conditions de Travail :**

Les conditions de travail, telles que la réduction des horaires excessifs, l'amélioration des équipements de protection individuelle (EPI), et la réorganisation des équipes pour éviter les épuisements, sont des mesures non financières cruciales pour soutenir le personnel hospitalier. Les travaux de Liu et al. (2022) ont montré que la mise en place d'une meilleure organisation du travail et des horaires flexibles améliore la motivation et la performance des soignants.

#### **IV.6. Théories sur les Incitations Financières et Non Financières**



Les théories de la motivation au travail, comme celle de Herzberg (1959), permettent de mieux comprendre l'impact des incitations financières et non financières sur la satisfaction et la performance des employés. Selon Herzberg, les incitations financières sont des facteurs de "maintenance" qui évitent la démotivation, tandis que les incitations non financières, telles que la reconnaissance, les possibilités d'évolution professionnelle et le développement personnel, sont des facteurs motivants à long terme.

De plus, la théorie de l'autodétermination de Deci et Ryan (1985) souligne l'importance de l'autonomie, de la compétence et de la relation dans la motivation intrinsèque des employés. Appliquée au personnel hospitalier, cette théorie suggère que les incitations non financières, telles que le soutien psychologique et la formation, sont particulièrement efficaces lorsqu'elles renforcent ces besoins psychologiques fondamentaux.

Essayons de synthétiser les travaux d'auteurs portant sur les incitations de la RH dans ce que suit :

| Auteur(s)                     | Année | Hypothèse                                                                                                                                                                              |
|-------------------------------|-------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Herzberg, F.</b>           | 1959  | Les incitations financières (facteurs de maintenance) et les incitations non financières (facteurs motivants) influencent différemment la satisfaction et la motivation au travail.    |
| <b>Deci, E.L., Ryan, R.M.</b> | 1985  | La motivation intrinsèque du personnel est renforcée par l'autonomie, la compétence et la relation, avec une préférence pour les incitations non financières.                          |
| <b>Larkin, I., et al.</b>     | 2020  | Une augmentation des incitations financières (rémunération et primes) peut améliorer la motivation, mais leur effet est limité si elles sont perçues comme temporaires.                |
| <b>OECD</b>                   | 2021  | Les primes exceptionnelles COVID-19 ont un impact positif sur la motivation des soignants, mais doivent être accompagnées de mesures pérennes pour garantir l'engagement à long terme. |
| <b>Cohen, S., et al.</b>      | 2021  | Les programmes de soutien psychologique peuvent réduire les niveaux de stress et de burnout, améliorant ainsi la performance et le bien-être des soignants.                            |
| <b>Duffy, J.R.</b>            | 2021  | Les opportunités de formation continue en gestion du stress et en leadership améliorent les compétences et la gestion de crise des soignants, renforçant ainsi leur efficacité.        |
| <b>Liu, Y., et al.</b>        | 2022  | L'amélioration des conditions de travail et des horaires flexibles augmente la motivation et la satisfaction des soignants.                                                            |
| <b>Delle, M. et al.</b>       | 2021  | L'amélioration des conditions de travail et des incitations non financières joue un rôle clé dans la rétention du personnel hospitalier en période de crise.                           |
| <b>Zhang, H., et al.</b>      | 2020  | Une combinaison d'incitations financières et non financières est nécessaire pour maintenir la motivation et la performance du personnel hospitalier durant une crise sanitaire.        |

## V. II. Analyse des incitations mises en place après la crise sanitaire (étude de cas)

### V.1. Incitations financières et leurs effets sur le personnel hospitalier

L'analyse des incitations mises en place après la crise sanitaire met en évidence les différentes mesures adoptées pour soutenir et motiver le personnel hospitalier dans un contexte de forte pression et de surcharge de travail. La pandémie de COVID-19 a révélé des failles structurelles dans la gestion des ressources humaines hospitalières, nécessitant l'introduction d'incitations adaptées pour maintenir l'engagement des professionnels de santé et garantir la qualité des soins.

Les incitations financières ont constitué l'un des premiers leviers utilisés pour reconnaître les efforts du personnel hospitalier. Parmi ces mesures, l'introduction de primes de risque et la revalorisation salariale post-COVID ont permis de compenser les conditions de travail éprouvantes et d'accroître la reconnaissance institutionnelle du rôle crucial des soignants (World Health Organization, 2021). De plus, des compensations financières ont été allouées aux professionnels de santé pour couvrir les heures supplémentaires effectuées ainsi que les contraintes liées aux conditions de travail difficiles, notamment l'exposition prolongée au virus et les charges émotionnelles accrues. Ces incitations ont eu un impact significatif sur la motivation et l'engagement des soignants en contribuant à atténuer le stress lié à la surcharge de travail. Cependant, leur effet reste souvent temporaire, et la question de leur pérennisation se pose dans un contexte de restrictions budgétaires.

### **V.2. Incitations non financières : reconnaissance et amélioration des conditions de travail**

Parallèlement aux mesures financières, les incitations non financières ont joué un rôle central dans l'amélioration des conditions de travail et la reconnaissance des efforts du personnel hospitalier. La reconnaissance institutionnelle et symbolique a pris diverses formes, notamment des hommages publics, des distinctions honorifiques et une valorisation accrue des soignants dans les discours politiques et médiatiques (Lévesque et al., 2022).

Ces formes de reconnaissance, bien qu'essentielles, nécessitent d'être accompagnées d'actions concrètes pour avoir un impact durable. L'amélioration des conditions de travail a ainsi été au cœur des politiques post-pandémiques, avec la mise en place de mesures telles que la flexibilité des horaires, l'accès à un soutien psychologique renforcé et le développement de formations continues adaptées aux nouveaux défis du secteur hospitalier (Deci & Ryan, 2000).

L'autonomisation accrue des équipes soignantes et leur participation à la prise de décision ont également contribué à renforcer leur engagement, en favorisant un climat de travail plus participatif et en améliorant la cohésion au sein des établissements de santé.

### **V.3. Limites et défis des politiques d'incitation post-pandémiques**

Les politiques d'incitation post-pandémiques ne sont pas exemptes de limites et de défis de d'application surtout qu'elles furent insuffisantes et puis non appuyées sur des mesures législatives plutôt techniques et ponctuelles pour gérer la crise et retenir le personnel hospitalier (1<sup>er</sup> front à combattre la pandémie) :

- D'une part, **l'insuffisance des mesures mises en place pour garantir une motivation durable du personnel hospitalier pose la question de leur efficacité à long terme.**

Le risque de démotivation demeure si ces incitations ne s'accompagnent pas d'une réforme structurelle plus profonde du système de santé (Herzberg, 1966).

- D'autre part, **les contraintes budgétaires des hôpitaux publics limitent la possibilité de généraliser ces mesures à l'ensemble du personnel, créant ainsi des disparités et des risques d'iniquité dans la distribution des incitations.** Enfin, le surmenage persistant des professionnels de santé, malgré ces efforts d'amélioration, continue d'être une problématique majeure, augmentant le risque de burn-out et de départs prématurés du secteur hospitalier (Maslach & Leiter, 1997).

Ainsi, si les incitations financières et non financières mises en place après la pandémie ont permis d'apporter **une reconnaissance immédiate et d'améliorer la motivation du personnel hospitalier, elles nécessitent une réflexion technico-législative plus approfondie sur leur calcul économique, leur intégration dans une stratégie globale de rémunération et puis et surtout d'attraction et de rétention du personnel existant.** D'ailleurs, le caractère durable de gestion des ressources humaines hospitalières est donc remis en cause après la crise COVID 19 surtout avec une perte significative du personnel public, un non-dit majeur de la gestion des ressources humaines soignantes publiques.

## **VI. Vers une politique d'incitation durable et équilibrée de la RH hospitalière publique**

### **VI.1. Des politiques pro-incitations financières**

L'élaboration d'une politique d'incitation durable et équilibrée dans le secteur hospitalier public nécessite une approche intégrée, combinant des mesures financières et non financières adaptées aux besoins des professionnels de santé. L'objectif est d'assurer une motivation pérenne, d'améliorer la qualité des soins et de renforcer l'attractivité du métier hospitalier dans un contexte marqué par des défis structurels et une charge de travail accrue.

L'amélioration des incitations financières représente un levier essentiel pour stabiliser et fidéliser le personnel hospitalier. La mise en place d'un système de primes durable et transparent permettrait de renforcer la confiance des soignants dans les dispositifs d'incitation et d'assurer une meilleure équité dans leur attribution (Lazear, 2000). Un modèle de rémunération incitative basé sur la performance et la qualité des soins pourrait également être intégré, en valorisant les efforts individuels et collectifs selon des critères objectifs et mesurables (Jensen & Meckling, 1976). Une telle approche garantirait non seulement une reconnaissance financière plus efficace, mais aussi un alignement entre les objectifs organisationnels des hôpitaux et les attentes des professionnels de santé.

### **VI.2. Un besoin d'équilibre entre les incitations financières et non financières**

Au-delà des incitations monétaires, le développement des incitations non financières est un élément clé pour améliorer durablement les conditions de travail et la satisfaction des soignants. Le renforcement des programmes de bien-être au travail et de gestion du stress s'impose comme une nécessité face aux risques d'épuisement professionnel, exacerbés par les exigences du milieu hospitalier (Maslach & Leiter, 1997). Ces programmes pourraient inclure un

accompagnement psychologique renforcé, des espaces de repos adaptés et des dispositifs favorisant un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle.

Par ailleurs, le développement de parcours de carrière attractifs et d'opportunités de mobilité interne constitue un levier puissant pour améliorer l'engagement des soignants sur le long terme. En offrant des perspectives d'évolution claires et des formations adaptées aux nouvelles exigences du métier, les établissements hospitaliers peuvent accroître la rétention du personnel et renforcer leur compétitivité sur le marché du travail (Herzberg, 1966). Enfin, la création d'un climat organisationnel valorisant l'autonomie et la reconnaissance professionnelle apparaît comme un facteur déterminant pour renforcer l'implication des soignants et améliorer la dynamique de travail au sein des équipes hospitalières (Deci & Ryan, 1985).

### **VI.3. Vers une approche intégrée des incitations en milieu hospitalier**

Dans cette perspective, il devient essentiel de concevoir une approche intégrée des incitations en milieu hospitalier. Un modèle hybride combinant incitations monétaires et bien-être organisationnel permettrait de répondre aux attentes diversifiées des professionnels de santé tout en garantissant une gestion plus efficace des ressources humaines. La complémentarité entre rémunération, reconnaissance et conditions de travail s'avère être la clé d'une politique d'incitation équilibrée et performante (Gagné & Deci, 2005). De plus, l'évaluation continue des dispositifs d'incitation est indispensable pour en assurer l'efficacité et l'équité. Un suivi régulier des effets de ces mesures, à travers des enquêtes de satisfaction et des indicateurs de performance, permettrait d'ajuster les politiques en fonction des besoins du personnel hospitalier et des évolutions du secteur de la santé publique (World Health Organization, 2021). Ainsi, la construction d'une politique d'incitation durable dans le secteur hospitalier public post-COVID-19 repose sur une articulation cohérente entre incitations financières et non financières. En intégrant des dispositifs adaptés aux réalités du terrain et en assurant un suivi rigoureux de leur mise en œuvre, les établissements de santé peuvent améliorer la motivation et la performance de leurs équipes, contribuant ainsi à une meilleure qualité des soins et à une plus grande résilience du système hospitalier.

## VII. Conclusion

L'analyse des incitations mises en place dans le secteur hospitalier public au niveau mondial après la crise sanitaire de la COVID-19 met en évidence leur rôle crucial dans la motivation, la rétention et l'engagement des professionnels de santé. Face aux défis sans précédent posés par la pandémie, les incitations financières, telles que les primes de risque et la revalorisation

## Interdependence in Morocco-Spain Economic Relations

### الترايط الاقتصادي بين المغرب واسبانيا

**Doctorant EL JOUAD Ahmed El Mehdi,**

Laboratoire de Droit Public et Sciences Politiques, FSJES Agdal, Université Mohammed 5,  
Rabat

**Dr. Ouedghiri Ben ottmane Ahmed**

PES, Centre Méditerranéen d'Etudes et de Recherches Internationales et Communautaires  
(CericMed), Rabat

#### Abstract :

Morocco and Spain are two neighboring countries sharing the Strait of Gibraltar in the western Mediterranean. The relations between them are one of the oldest relations between states in history, known by its commercial, human and cultural exchanges, but also by its conflicts. The economic relations between them are old, we found that after 2010 the relationship between the two countries took a new paradigm which is the integration in the same value chain. After the economic crisis of 2008, Spanish investors saw Morocco as an oxygen balloon, which compensated for the drop in foreign trade. This has caused a marked increase in trade flows where Spain has become Morocco's leading trading partner.

The COVID 19 crisis has demonstrated the need to deepen cooperation between States, in this regard Morocco and Spain have decided to deepen their cooperation, putting short and reliable supply chains, which is important for European industry. This process was delayed by the 2021 crisis between the two countries, but with the normalization of political relations, economic cooperation has entered a new momentum, opening a new path of economic partnership between them.

**Key Words:** economic relations, Morocco-Spain Cooperation, Mediterranean integration, value chain, economic integration.

#### الملخص:

يعتبر المغرب وإسبانيا بلدان جاران حيث يقتسمان مضيق جبل طارق في أقصى غرب المتوسط. تعتبر العلاقات بين هذين البلدين من أقدم العلاقات بين دولتين عبر التاريخ، وعرفت بمبادلاتها التجارية، الإنسانية والثقافية وأيضاً بصراعاتها. العلاقات الاقتصادية بينهما قديمة، وجدنا أنه بعد عام 2010، العلاقة بين البلدين نموذجاً جديداً هو التكامل والاندماج، وجد المستثمرون الإسبان أن المغرب منفذ من الأزمة، مما عوض

الأول للمغرب أظهرت أزمة فيروس كورونا المستجد (كوفيد 19) الحاجة لتعميق التعاون بين الدول، وفي هذا الصدد،

هذه العملية بسبب أزمة 2021 البلدين، لكن مع تطبيع العلاقات السياسية، دخل التعاون الاقتصادي زخماً جديداً، وفتح مساراً جديداً للشراكة الاقتصادية بين البلدين.

**الكلمات المفتاحية:** العلاقات الاقتصادية، التعاون المغربي الإسباني، التكامل المتوسطي، سلسلة القيمة، التكامل الاقتصادي.



salariale, ont permis de reconnaître les efforts des soignants et d'améliorer leur satisfaction à court terme. Toutefois, ces mesures, bien que nécessaires, ne sauraient constituer une réponse suffisante à la complexité des enjeux liés à la gestion des ressources humaines hospitalières. L'instauration d'un cadre incitatif durable exige une approche équilibrée, combinant les incitations monétaires à des dispositifs non financiers axés sur le bien-être organisationnel et la valorisation des compétences. L'amélioration des conditions de travail, la reconnaissance institutionnelle et le développement de parcours professionnels attractifs apparaissent comme des leviers essentiels pour assurer une motivation pérenne et prévenir les risques d'épuisement professionnel. De plus, la crise sanitaire a révélé la nécessité d'une plus grande implication des soignants dans la prise de décision, renforçant ainsi leur sentiment d'appartenance et leur engagement.

Cependant, plusieurs défis persistent. La contrainte budgétaire demeure un obstacle majeur à la mise en place d'un système d'incitations équilibré, nécessitant une allocation efficiente des ressources et une refonte des politiques de gestion hospitalière. Par ailleurs, la mise en place d'un cadre équitable et transparent dans la distribution des incitations est essentielle pour éviter les effets pervers, tels que les inégalités entre les différentes catégories de personnel ou la démotivation due à un sentiment d'iniquité.

Dans cette perspective, une refonte stratégique des incitations s'impose, fondée sur une évaluation rigoureuse des besoins et des attentes des soignants. L'adoption d'un modèle hybride, combinant des incitations financières ciblées et un renforcement des dispositifs de bien-être au travail, pourrait constituer une réponse efficace aux enjeux du secteur hospitalier public. Enfin, cette étude ouvre des perspectives de recherche intéressantes, notamment par le biais d'une analyse empirique des effets des incitations sur la performance et la satisfaction des soignants dans les hôpitaux publics marocains.

Une évaluation approfondie des impacts à moyen et long terme permettrait d'affiner les stratégies d'incitation, de garantir une allocation optimale des ressources et de renforcer la résilience du système hospitalier. Dans un contexte où la crise sanitaire a mis en lumière l'importance du capital humain dans la performance des établissements de santé, il est impératif de repenser les politiques d'incitation afin de garantir un système hospitalier plus efficace, équitable et durable.

### Références

- Adams, J. S. (1965). *Inequity in social exchange*. Advances in Experimental Social Psychology, 2, 267-299. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60108-2](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60108-2)
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-1-4899-2271-7>
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). *Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs, and ownership structure*. Journal of Financial Economics, 3(4), 305-360. [https://doi.org/10.1016/0304-405X\(76\)90026-X](https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X)
- Lazear, E. P. (2000). *Performance pay and productivity*. American Economic Review, 90(5), 1346-1361. <https://doi.org/10.1257/aer.90.5.1346>
- World Health Organization (WHO). (2022). *Health workforce support and safeguards list 2023–2025: Protecting and safeguarding the health workforce in times of crisis*. WHO. <https://www.who.int/publications/i/item/9789240069692>
- Perry, J. L., & Hondeghe, A. (Eds.). (2008). *Motivation in public management: The call of public service*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780199234035.001.0001>
- Wright, B. E. (2007). *Public service and motivation: Does mission matter?* Public Administration Review, 67(1), 54-64. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2006.00696.x>
- Ministère de la Santé du Maroc. (2021). *Stratégie nationale de la santé post-COVID-19 : Vers un système résilient et inclusif*. Rabat, Maroc.
- Observatoire National du Développement Humain (ONDH). (2022). *Impact de la crise sanitaire sur les professionnels de la santé au Maroc*. ONDH.
- Banque Mondiale. (2022). *Renforcement du système de santé marocain : Défis et perspectives post-pandémie*. Banque Mondiale.
- Conseil Économique, Social et Environnemental (CESE). (2021). *Pour un nouveau modèle de gestion des ressources humaines dans le secteur public de la santé au Maroc*. CESE.
- Organisation Mondiale de la Santé (OMS). (2021). *Analyse de la réponse du Maroc face à la pandémie de COVID-19 et enseignements pour le futur*. OMS Bureau Maroc.
- Bouazza, A. (2021). *Les incitations financières et non financières dans la fonction publique hospitalière marocaine : Une analyse des politiques post-COVID*. Revue Marocaine de Gestion Publique, 5(2), 45-68.

## INTERDEPENDENCE IN MOROCCO-SPAIN ECONOMIC RELATIONS

### الترابط الاقتصادي بين المغرب وإسبانيا

**Doctorant EL JOUAD Ahmed El Mehdi,**

Laboratoire de Droit Public et Sciences Politiques, FSJES Agdal, Université Mohammed 5,  
Rabat

**Dr. Ouedghiri Ben ottmane Ahmed**

PES, Centre Méditerranéen d'Etudes et de Recherches Internationales et Communautaires  
(CericMed), Rabat

#### Abstract:

Morocco and Spain are two neighboring countries sharing the Strait of Gibraltar in the western Mediterranean. The relations between them are one of the oldest relations between states in history, known by its commercial, human and cultural exchanges, but also by its conflicts. The economic relations between them are old, we found that after 2010 the relationship between the two countries took a new paradigm which is the integration in the same value chain. After the economic crisis of 2008, Spanish investors saw Morocco as an oxygen balloon, which compensated for the drop in foreign trade. This has caused a marked increase in trade flows where Spain has become Morocco's leading trading partner.

The COVID 19 crisis has demonstrated the need to deepen cooperation between States, in this regard Morocco and Spain have decided to deepen their cooperation, putting short and reliable supply chains, which is important for European industry. This process was delayed by the 2021 crisis between the two countries, but with the normalization of political relations, economic cooperation has entered a new momentum, opening a new path of economic partnership between them.

**Key Words:** economic relations, Morocco-Spain Cooperation, Mediterranean integration, value chain, economic integration.

#### المخلص:

يعتبر المغرب وإسبانيا بلدان جاران حيث يقتسمان مضيق جبل طارق في أقصى غرب المتوسط. تعتبر العلاقات بين هذين البلدين من أقدم العلاقات بين دولتين عبر التاريخ، وعرفت بمبادلاتها التجارية، الإنسانية والثقافية وأيضاً بصراعاتها. العلاقات الاقتصادية بينهما قديمة، وجدنا أنه بعد عام 2010 اتخذت العلاقة بين البلدين نموذجاً جديداً هو التكامل والاندماج في نفس سلسلة القيمة. بعد الأزمة الاقتصادية لعام 2008، وجد المستثمرون الإسبان أن المغرب منفذ من الأزمة، مما عوض عن تراجع التجارة الخارجية. وقد أدى ذلك إلى زيادة ملحوظة في التدفقات التجارية حيث أصبحت إسبانيا الشريك التجاري الأول للمغرب أظهرت أزمة فيروس كورونا المستجد (كوفيد 19) الحاجة إلى تعميق التعاون بين الدول، وفي هذا الصدد، قرر المغرب وإسبانيا تعميق التعاون بينهما، ووضع سلاسل إمداد قصيرة وموثوقة، وهو أمر مهم للصناعة الأوروبية. تأخرت هذه العملية بسبب أزمة 2021 بين البلدين، لكن مع تطبيع العلاقات السياسية، دخل التعاون الاقتصادي زخماً جديداً، وفتح مساراً جديداً للشراكة الاقتصادية بين البلدين.

**الكلمات المفتاحية:** العلاقات الاقتصادية، التعاون المغربي الإسباني، التكامل المتوسطي، سلسلة القيمة، التكامل الاقتصادي.

## 1. Introduction

Les Relations internationales représentent l'ensemble des interactions entre Etats. Elles régissent plusieurs domaines tels que la politique, la culture ainsi que l'économie, qui jouent un rôle de plus en plus important dans l'élaboration de la politique étrangère des pays. Transposées au Maroc, ce pays entretient des relations avec plusieurs groupes régionaux (UE, ASEAN, VISEGRAD) ainsi qu'avec plusieurs pays du monde entier, mais l'Espagne reste le pays avec lequel le Maroc entretient le plus de relations.

Le Maroc et l'Espagne sont deux pays voisins qui partagent les cotes de détroit de Gibraltar dans la méditerranée occidentale. Les relations entre eux sont une des plus anciennes relations entre Etats de l'histoire, connu par leurs échanges commerciaux, humains et culturels, mais aussi par leurs conflits. Il est impossible de traiter la géopolitique et l'histoire du Maroc sans mentionner l'Espagne et vice versa. Généralement ces relations ont été caractérisées comme particulièrement complexes et conflictuelles<sup>144</sup>. Les deux Royaumes entretiennent des relations politiques, coopèrent étroitement dans le domaine sécuritaire, culturel, cependant l'aspect économique prend une place primordiale dans ces relations.

L'Espagne a une place importante dans la politique étrangère du Maroc et vice versa. Les relations économiques entre eux ont commencé au lendemain de l'indépendance. C'est donc tout naturellement que la Maroc représente un marché naturel pour l'Espagne et vice versa. Le premier accord dans la période post indépendance a été signé le 7 juillet 1957, constituant le premier jalon des relations économique entre les deux pays. À partir des années 1980 les échanges économiques ont connu une grande intensification, conséquence de plusieurs accords économiques.

Les années 80 sont marquées aussi par l'augmentation des investissements espagnoles au Maroc, grâce aux accords signés et aux réformes entrepris par le Maroc. Au début des années 90, les deux pays ont conclu le traité d'amitié, de bon voisinage et de coopération, entré en vigueur en 1993. Ce traité a permis de tisser des bonnes relations économiques et politiques, en se basant sur le respect, la non-ingérence et la coopération<sup>145</sup>, en outre il a proposé de tenir des Réunions de haut niveau, avec la participation des chefs de gouvernements des deux pays et des ministres concernés selon les thèmes des réunions. Il était observé à cette époque une augmentation des échanges entre les deux cotés et une intensification des Investissements espagnole au Maroc.

Les Relations économiques Maroc-Espagne s'intègrent aussi dans le cadre des relations Maroc-UE, donnant lieu à la signature de l'Accord d'association 1996, entré en vigueur en 2000. Il avait pour but d'éliminer les entraves au commerce et de libéraliser mutuellement les échanges, renforcé par la PEV 2003, en arrivant au statut avancé accordé au Maroc en 2008.

Lors de la crise de l'île perijil (torah), les IDE ont régressé, tandis que les échanges commerciaux continuaient d'augmenter. Après la normalisation des relations entre les deux

<sup>144</sup> Fatima Lemharhar, "Défis et enjeux des relations maroco-espagnoles", Centre démocratique arabe, 2017. <https://democraticac.de/?p=47323>

<sup>145</sup> Tratado De Amistad, Buena Vecindad Y Cooperacion Entre El Reino De España Y El Reino De Marruecos

pays en 2003, les relations économiques ont connu progression notable, plus particulièrement les investissements espagnols au Maroc, cela a continué avec le gouvernement de Zapatero. Durant la crise financière 2008 qu'a connu les Etats Unis et l'Europe, et plus précisément L'Espagne, qu'a vu en le Maroc un ballon à oxygène<sup>146</sup>, offrant des opportunités d'investissements aux investisseurs espagnols que leur pays, touché par la crise ne pouvait plus offrir<sup>147</sup>. Depuis 2012, l'Espagne est devenue le premier clients et fournisseur du Maroc, surpassant la France. Les deux pays sont devenus plus en plus interdépendant, constituant un exemple d'une intégration régional économique, arrivant à plus de 20 milliards € des échanges en 2022.

La pandémie COVID 19 nous a démontré les vulnérabilités des longues chaînes d'approvisionnement, où l'industrie européenne a été gravement touché, sollicitant déjà des chaînes beaucoup plus courtes et plus fiables. En raison de sa situation géographique et de sa stabilité, le Maroc sera l'un des endroits qui bénéficieront le plus du processus. Dans ce nouveau scénario, l'Espagne, en raison de sa proximité, de la connaissance et de l'expérience de ses entreprises au Maroc, est appelée à jouer un rôle de premier plan dans la nouvelle ère post-coronavirus au Maroc.

Alors, la relation bilatérale bénéficiera de ces changements, parce qu'il s'agit déjà d'une chaîne d'approvisionnement très courte que le Maroc complète avec ses avantages salariaux, une excellente logistique en plus de sa stabilité. Le contexte de COVID 19 a aussi démontré que les pays doivent coopérer d'avantage, tels que en témoignant dans les déclarations des responsables marocains et espagnoles sur la coopération entre les deux pays, comme dans la réunion entre Nasser Bourita y Arancha Gonzalez sur la promotion de l'activité économique dans la période post-covid.

Malgré la crise politique 2021 entre le Maroc et l'Espagne, les relations économiques ne sont pas affectées<sup>148</sup>. Néanmoins, après la normalisation des relations, les deux pays ont convenu d'approfondir le partenariat économique entre eux, surtout dans ce contexte difficile de la crise économique post-covid et de la guerre Russie-Ukraine, en vue de faire face aux effets négatifs.

**Alors quel est le degré de l'interdépendance économique entre le Maroc et l'Espagne ? dans quelle mesure cette interdépendance est importante pour le maintien des bonnes relations politique entre les deux pays ?**

Le but de ce travail est d'examiner profondément l'aspect économique des relations Maroc-Espagne, et leur rôle dans l'approfondissement de l'interdépendance entre les deux pays. Nous allons donc commencer par l'analyse du contexte historique et politique des relations économiques entre les deux pays, suivie d'une étude statistique sur les échanges et les investissements entre les deux pays, ensuite nous allons mettre la lumière sur la coopération et

<sup>146</sup> Irene Fernández Molina, Eduard Soler i Lecha, "España-Marruecos: una continuidad inesperada", Anuario Internacional CIDOB 2013

<sup>147</sup> Op. cite 3

<sup>148</sup> Margarita Arredondas, «Marruecos y España, socios indispensables », 03/2022, <https://atalayar.com/content/marruecos-y-espa%C3%B1a-socios-indispensables>

la relance économique post Covid 19 puis sur la coopération économique après la Crise Politique bilatérale 2021.

## 2. Méthodologie

Cette étude est basée sur l'analyse des accords économiques signés entre les deux pays, obtenue à partir des sources espagnoles. Elle repose également sur la lecture d'article académique, principalement issus de revues scientifiques à comité de lecture, et d'un degré plus moins sur des articles de presse.

Nous comptons dans ce travail sur un ensemble des déclarations officiels des responsables des deux pays, obtenues à partir d'articles de presse ou de vidéos sur YouTube, ainsi que des déclarations conjointes lors des réunions entre les deux pays, depuis le site du Ministère des Affaires Etrangères Marocain et Espagnole ainsi que le site de la Moncloa.

Concernant les Statistiques, nous avons utilisé les bases de données ICEX (Análisis Del Comercio Exterior Español) pour les statistiques du commerce espagnole, et la base de données GLOBALINVEX (Análisis de Inversiones Exteriores). Quelques statistiques ont été prises du rapport de l'Office de change sur la balance de paiement 2021, et le rapport sur le commerce extérieure 2021.

Pour les statistiques prises du GlobalInvex, nous avons choisi de travailler sur la somme des investissements EVTE et NO EVTE, pour donner une vision globale sur les investissements, même si les investissements EVTE ne représentent pas une part significative des flux d'investissements entre les deux pays. Cette plateforme couvre les statistiques de 1993 à 2023, ainsi que les secteurs et les régions espagnoles sources des investissements au Maroc et les régions espagnoles recevant les investissements marocains.

## 3. Aspect Politique et Historique des Relations Economiques Maroc-Espagne

En générale, le voisinage représente une source de conflit ou de coopération. Dans notre cas, le voisinage constitue un élément qui englobe ces deux dimensions, où les relations entre le Maroc et l'Espagne sont passées par des moments de conflits et des périodes de bon amitié<sup>149</sup>. Généralement, les deux pays ont fait de l'interdépendance économique un élément qui caractérise la relation économique entre les deux royaumes après la crise 2008.

L'Espagne est un pays classiquement important pour le Maroc et prend une place primordiale dans sa politique étrangère, c'est le pays avec lequel le Maroc entretient le plus de relations. Ainsi le Maroc est considéré comme l'un des principaux sujets de la politique étrangère espagnole. En plus de la proximité et le voisinage, le pays ibérique ne pouvait pas négliger le Maroc, puisqu'il est un allié préféré des Etats Unis, un partenaire fiable de l'UE, un pays influant au Maghreb, représente une puissance régionale et un leader sur le continent Africain<sup>150</sup>.

<sup>149</sup> Fatima Lemharhar, "Défis et enjeux des relations maroco-espagnoles", Centre démocratique arabe, 2017. <https://democraticac.de/?p=47323>

<sup>150</sup> Antonio Palomar Ruiz-Gálvez, «la necesidad de entenderse: interdependencia y competencia en las relaciones hispano-marroquíes», Revista De Relaciones Internacionales, Estrategia Y Seguridad, 2014



La dimension économique reste l'un des éléments majeurs de coopération entre les deux pays. La diplomatie économique espagnole repose sur l'internationalisation de ses entreprises et la promotion de la « marque Espagne »<sup>151</sup>. De l'autre part, la diplomatie économique du Maroc s'appuie sur l'attrait des IDE dans une vision de se positionner sur la chaîne de valeur mondiale, en internationalisant les entreprises marocaines « en grand parties en Afrique » et favorisant le « made in Morocco ».

Depuis le 2012, l'interdépendance entre les deux pays, presque dans tous les domaines économiques et politiques, atteignait des degrés privilégiés. Les voyages officiels ont joué un rôle important, à partir de 2012 les visites officielles de hauts niveaux ont été multipliées, où les deux pays ont félicité l'excellence des relations politiques et économiques entre les deux royaumes. Nous mentionnons la visite de Rajoy en janvier et octobre (2012), le Roi Juan Carlos (2013), le Roi Felipe 6 (2014), Benkiran en Espagne (2015), Rajoy COP 22 (2016), Dastis (2017 et 2018), Bourita (2017 et 2019), Pedro Sanchez (2018), le Roi Felipe 6 (2019) et les visites de Pedro Sanchez en 2022, 2023 et en 2024. L'aspect économique était présent dans toutes ces visites, même il n'y avait pas des signatures d'accords (à l'exception de 2019), mais des discussions sur le développement et l'approfondissement des relations économiques.

### 3.1. la Période de 2008 à 2012

Durant la RHN 2008, les deux Royaumes ont signé un accord financier, qu'était qualifié comme le plus grand accord financier signé par l'Espagne avec un pays<sup>152</sup>. Cet accord s'inscrivait dans le cadre de la coopération financière entre les deux pays, il représente un montant de 520 millions €<sup>153</sup> sur 3ans (2009-2011), dont 400 millions € était à titre de crédit concessionnels pour des projets purs du FAD pour l'internationalisation des sociétés espagnoles. À cette époque, les relations Maroc-Espagne étaient très positive, ce qui a donné un coup de pouce au partenariat économique. En 2008 également, le Maroc a obtenu le statut avancé avec l'UE, qui a donné un nouvel élan au relation Maroc-UE. Ce statut s'inscrit dans le cadre du Partenariat euro-méditerranéen. Il est à noter que l'Espagne a appuyé le statut avancé du Maroc, ce dernier devenant ainsi le premier pays non- européen à obtenir le statut avancé. Le pays ibérique a insisté sur que la première réunion Maroc-UE se tienne à Grenade, en Espagne, durant sa présidence de l'UE.

L'année 2008 a connu l'apparition de la crise économique mondiale, déclenché en Etats Unis suite à la faillite de la banque Lehmann Brother. L'Espagne a été l'un des pays européens gravement touchés, avec une diminution de la demande intérieure de biens et services, beaucoup d'entreprises espagnoles ont recherché des opportunités à l'extérieur<sup>154</sup>.

<sup>151</sup> Álvarez, Oscar. « La diplomatie économique en Espagne », Géoéconomie, vol. 75, no. 3, 2015, pp. 109-116

<sup>152</sup> El periódico Atlantico, « España sella con marruecos el mayor acuerdo cooperacion financiera con otro pais con 520 millones de euros », 16/12/2008. <https://www.atlantico.net/articulo/economia/espana-sella-marruecos-mayor-acuerdo-cooperacionfinancierapais-520-milloneseuros/20081217182032052573.html>

<sup>153</sup> declaracion Conjunta de la RAN 2008

<sup>154</sup> Esther Rodríguez Fernández, "Diversificación geográfica: una asignatura pendiente en la internacionalización", empresa global octubre 2010

Lors de la réunion de Granada Maroc-UE en 2010, les parties ont discuté de la crise économique et financière. Le Président Zapatero a souligné l'importance de la réunion d'affaires euro-marocaine, tenue à Grenade à la veille du premier sommet entre l'UE et le Maroc, en réaffirmant l'engagement du gouvernement espagnol avec l'activité des entreprises espagnoles et en les encourageant à investir au Maroc, reconnaissant que pour cette raison, les entreprises ont besoin d'un climat politique et diplomatique approprié<sup>155</sup>.

Dans ce contexte, les investisseurs espagnoles ont trouvé au Maroc un climat favorable pour compenser la baisse du Commerce Extérieur. Le Maroc a offert, dans certains secteurs, des opportunités d'investissement que l'Espagne, gravement touchés par la crise, ne pouvait plus s'offrir<sup>156</sup>. Le Maroc dans sa politique étrangère, n'a cessé toujours d'offrir son aide à l'Espagne dans les moments difficiles, cela était illustré dans le discours du Roi Mohamed 6 à l'occasion de la fête du trône en Juillet 2012. Dans ce discours, le Roi a insisté, dans le contexte actuel, sur l'engagement de favoriser de nouvelles conditions économiques, convenables à la création de richesses communes, dans cette perspectives, le Roi a donné ses hautes instructions au gouvernement pour commencer un processus de traduire ses résolutions dans la réalité<sup>157</sup>.

L'année 2012 a marqué où la logique de coopération et des intérêts a prévalu sur celle du conflit<sup>158</sup>. Cette année est considérée comme un bon moment pour les relations économiques Maroc-Espagne.

Les élections législatives espagnoles ont fait monter Mariano Rajoy à la présidence du gouvernement. Comme ses prédécesseurs, sa première visite à l'extérieur fut au Maroc, où il s'est engagé à renforcer la coopération économique avec le Maroc<sup>159</sup>. Il faudrait quand même mentionner que certains conseillers et le Ministre des Affaires étrangères espagnole avaient conseillé Rajoy de visiter premièrement Bruxelles ou Berlin, mais il a choisi de visiter le Maroc<sup>160</sup>, bien qu'il ait été un ennemi de l'intégrité territoriale du Maroc.

La RHN 2012, qui s'est tenu à Rabat en Octobre, avaient une prédominance de considérations économiques à l'ordre du jour. Cette réunion visait à donner corps à l'appel du Roi Mohamed 6 pour créer des conditions propices à la création d'une richesse commune<sup>161</sup>. Cette RHN était la première après la crise économique mondiale qui avait impacté l'Espagne. Le pays ibérique se voyait obligé de trouver des pistes pour limiter les répercussions de cette crise, et parmi ces

<sup>155</sup> Declaration Cumbre UE-Marruecos,

<https://www.lamoncloa.gob.es/presidente/actividades/Paginas/2010/070310marruecosue.aspx>

<sup>156</sup> Irene Fernández Molina, Eduard Soler i Lecha, "España-Marruecos: una continuidad inesperada", Anuario Internacional CIDOB 2013

<sup>157</sup> discours Royal de la Fête du Trône 2012 <https://www.maroc.ma/fr/discours-royaux/sm-le-roi-adresse-undiscours-%C3%A0-la-nation-%C3%A0-loccasion-de-la-f%C3%A0te-du-tr%C3%B4ne>

<sup>158</sup> Op cite 11

<sup>159</sup> <https://www.lamoncloa.gob.es/presidente/actividades/Paginas/2012/180112-marruecos.aspx>

<sup>160</sup> Benjamin Villanti, « Mariano Rajoy has suddenly turned into the best 'friend' of Morocco », 22/01/2012, <https://www.morocoworldnews.com/2012/01/23884/mariano-rajoy-has-suddenly-turned-into-the-bestfriend-of-morocco>

<sup>161</sup> Journal le Matin, « Pour donner corps à l'appel royal pour réunir les conditions propices à la création de richesses conjointes », 02/10/2012, <https://lematin.ma/journal/2012/Reunion-de-haut-niveau-Maroc-Espagne-Pour-donner-corps-a-l-appelroyal-pour-reunir-les-conditions-propices-a-la-creation-de-richesses-conjointes/172269.htm>

solutions figurait la coopération avec le Maroc<sup>162</sup>. De son côté, le Maroc n'a pas été fortement impacté par le printemps arabe, conservant sa sécurité et commençant un processus de réforme couronné par la Constitution 2011. Dans ce contexte, le Maroc représentait pour l'Espagne un marché et un terrain d'investissement stable, sûr et prometteur.

La RHN 2012 coïncidait avec le 20<sup>-ème</sup> anniversaire de l'entrée en vigueur de TABVC et avec l'entrée en vigueur de l'ALE Maroc-UE. Lors de cette réunion, les deux pays ont privilégié la coopération économique et n'ont pas discuté les différends existants entre eux. Rajoy s'est rendu à Rabat accompagné de sept ministres de son gouvernement<sup>163</sup> et d'une forte délégation de chef d'entreprises espagnoles<sup>164</sup>. La déclaration conjointe a considéré cette RHN comme un cadre pour développer une association stratégique<sup>165</sup>, pragmatique et réaliste. En outre il était pour institutionnaliser la coopération entre les deux royaumes pour un nouveau partenariat économique et une concertation politique<sup>166</sup>.

Cette RHN s'est distinguée par des initiatives notables telles que le renforcement du dialogue politique et économique<sup>167</sup>. Le gouvernement espagnol a ouvert une ligne de financement de 400 millions € pour promouvoir les investissements espagnols au Maroc pour les deux années suivantes 2012, prolongeant ainsi la ligne de financement de la période 2008-2012<sup>168</sup>. Le dialogue économique était un moyen pour la promotion d'une coopération économique plus étroite. La réunion sur le dialogue économique était composée des Ministères d'économie et des Finances des deux pays, avec la participation des représentants d'autres ministères ayant des compétences en matière économique.

C'est dans cette réunion que des décisions impressionnantes ont été prises, en faveur de la volonté montrée des deux rois. Les deux pays ont décidé d'œuvrer ensemble pour favoriser l'émergence de conditions économique modernes, convenables à la création de richesse, avec un esprit de bénéfice réciproque. Ils invitent les acteurs à participer à l'amélioration des instruments de gouvernance des relations économiques entre les deux pays<sup>169</sup>. La promotion d'une stratégie de rapprochement entre les administrations et les opérateurs privés, par le biais de l'institutionnalisation d'un dialogue économique renforcé, contribue à l'établissement d'un cadre de connaissance approfondie et à une bonne gestion commune des aspects économique affectant les investissements et le commerce bilatéral.

<sup>162</sup> Juan Domingo Torrejón Rodríguez, Siham Zebda, «Reunión De Alto Nivel España-Marruecos, Rabat octubre 2012», Paix et sécurité internationale 2013

<sup>163</sup> Erena Calvo, "Madrid y Rabat abren una nueva etapa estratégica y aparcen sus diferencias", 03/10/2012, <https://www.elmundo.es/elmundo/2012/10/03/espana/1349269235.htm>

<sup>164</sup> Journal le matin, « Benkirane accueille Rajoy à Rabat », 03/10/2012, <https://lematin.ma/express/2012/Maroc-Espagne-Benkirane-accueille-Rajoy-a-Rabat/172293.html>

<sup>165</sup> Declaración conjunta de la RAN 2012 entre los reinos de España y Marruecos

<sup>166</sup> Juan Domingo Torrejón Rodríguez, Siham Zebda, «Reunión De Alto Nivel España-Marruecos, Rabat octubre 2012», Paix et sécurité internationale 2013

<sup>167</sup> Op cite 21

<sup>168</sup> Luis ayllón, « España facilitará un crédito de 400 millones de euros a Marruecos », ABC, 03/10/2012 [https://www.abc.es/espana/abci-espana-credito-marruecos-201210030000\\_noticia.html](https://www.abc.es/espana/abci-espana-credito-marruecos-201210030000_noticia.html)

<sup>169</sup> Declaración conjunta de la RAN 2012 entre los reinos de España y Marruecos

Les deux pays ont montré leurs volontés de promouvoir l'investissement et l'innovation scientifique et technologique (énergie solaire, ressources marine, agriculture et agro-alimentaire). Les deux royaumes ont décidé d'appuyer le renforcement de la contribution du secteur privés aux programmes d'investissement public. Ainsi, ils se sont accordés à instituer des lignes de coopération institutionnelle concernant la politique des PME, visant à les rendre plus compétitives. En matière de pêche, étant donné que l'Espagne est le plus grand bénéficiaire de l'accord de pêche Maroc-UE, le Maroc s'est engagé à avancer dans le processus de négociation de l'accord de pêche (l'accord a été signé en 2013), Ainsi qu'à renforcer le dialogue dans le domaine agricole, entre les institutions et les professionnels des deux pays.

Dans le domaine industriel, les deux pays ont exprimé leur volonté d'approfondir la coopération industrielle par la multiplication des contacts entre les groupes d'entreprises, plus particulièrement dans le secteur automobile, de la fabrication d'équipement en relation avec le secteur d'énergie renouvelable, aéronautique et construction navale, ainsi de voir les possibilités pour développer l'offshoring espagnole. Dans le même sens les deux pays ont montré leur volonté de coopérer en matière énergétique notamment en énergie renouvelable et l'efficacité énergétique. Un autre aspect de la coopération énergétique est le développement économique, la création d'industries et d'emplois, à cet égard un groupe de travail a été créé pour la mise en place d'une association énergétique.

Sur le plan touristique, les deux pays ont établi un programme d'action commun pour 2013 afin de partager les expériences liées au tourisme. Ils se sont engagés pour améliorer les transports et les connexions entre les deux pays, dans le but de transformer la proximité géographique en un avantage économique en termes de cout et de temps. Un ensemble de mesure a été pris au niveau maritime et aérien.

Dans la même visite de Rajoy, une rencontre entrepreneuriale a été organisée par la CGEM et la CEOE, dont le but était de promouvoir la coopération économique et entrepreneuriale en recherchant des opportunités d'investissement. Cette rencontre a connu la participation de 60 entreprises espagnoles<sup>170</sup>. Rajoy a insisté sur le fait que les entreprises espagnoles constituent une partie importante du tissu industriel et entrepreneurial marocain, et ont une vocation claire de permanence. Il a également souligné que le pays ibérique est un leader mondial dans des secteurs tels que l'assainissement de l'eau, les infrastructures ou les énergies renouvelables, et collaborera avec le Maroc dans ces domaines.

### 3.2. Les relations 2013 à 2019

La visite du Roi Juan Carlos au Maroc en 2013 s'est inscrite dans le même contexte de crise, des conditions économiques internationales difficiles, exacerbée par une crise interne, où la droite espagnole s'est trouvée dans des scandales financiers misent à l'image de la partie ce qui donne une situation politique interne difficile<sup>171</sup>. Ce voyage, a été qualifié à caractère

<sup>170</sup> el periodico la expansion, « Más de 60 empresarios viajan con Rajoy a la primera cumbre con Marruecos en casi cuatro años », 03/10/2012, <https://www.expansion.com/2012/10/03/economia/1349250181.html>

<sup>171</sup> declaration de nabil darwich à medi 1 tv, 2013, <https://www.youtube.com/watch?v=4tZGbxRijlM>

économique<sup>172</sup>. Il avait pour but de consolider le cadre du dialogue économique renforcé, avec un accompagnement d'entreprises de haut niveau de divers secteurs d'activités. L'objectif était de consolider l'impulsion donnée à la coopération économique<sup>173</sup>. Le roi espagnol cherchait des marchés pour les entreprises de son pays, pour amortir les effets de la grave crise économique, les responsables Marocain savaient bien cela, et désireux d'approfondir l'intégration économique entre les deux côtes de Gibraltar.

Le Roi Juan Carlos a été l'invité de la rencontre entrepreneuriale Maroc- Espagne<sup>174</sup>, couronnée par la signature d'un accord entre la CGEM et CEOE, instituant la création d'un comité (CEMAES), visant le développement des relations entrepreneuriale bilatérales, dans un monde globalisé et compétitif, l'augmentation des projets commun, et l'approfondissement de la connectivité entre les deux pays en renforçant les échanges et les contacts entre les personnes<sup>175</sup>. La convention (CEMAES) vise la promotion des échanges bilatérales et avec l'Amérique latine et l'Europe, au profit des deux pays<sup>176</sup>.

Les deux pays souhaitent renforcer la connexion du transport entre eux sur tous les niveaux. À cet égard, le Ministre marocain Aziz Rebah a déclaré que le Maroc et l'Espagne peuvent offrir la meilleure zone logistique pour l'économie et le commerce mondiaux, en approfondissant les interconnexions maritimes et aérien<sup>177</sup>. Durant ces années, les relations se sont approfondies au niveau politique et économique et tous autres domaines.

Lors de la RHN tenue à Madrid en 2015, les deux pays ont célébré le développement de l'association économique avec une grande satisfaction. Quant à l'intégration de leurs économies<sup>178</sup>, Ils se sont engagés à favoriser un cadre économique plus large pour encourager les échanges et les flux d'investissement, notamment dans des secteurs émergents comme les énergies renouvelable, l'automobile, l'agro-alimentaire et le gaz naturel liquéfié, mais en général le discours économique bilatéral était timide<sup>179</sup>.

La visite du Roi Felipe 6 au Maroc en 2019 a été l'occasion de signer 11 accords, dont la majorité à caractère économique<sup>180</sup>. Un mémorandum d'entente, a été signé, pour le partenariat stratégique multi-dimensionnelle couvrant trois dimensions (le dialogue politique et sécuritaire, le dialogue économique et le dialogue culturel, éducatif et humain).

<sup>172</sup> Visite Officielle du Roi Juan Carlos Ier au Maroc, <https://www.maroc.ma/fr/actualites/visite-officielle-du-roi-juan-carlos-ier-au-maroc>

<sup>173</sup> Visita Oficial y de Trabajo a Marruecos de S.M. el Rey D. Juan Carlos I (Encuentro Empresarial, <https://www.exteriores.gob.es/Embajadas/rabat/es/Comunicacion/Noticias/Paginas/Articulos/20130715.aspx>

<sup>174</sup> Op cite 28

<sup>175</sup> Op cite 27

<sup>176</sup> Visite Officielle du Roi Juan Carlos Ier au Maroc, <https://www.maroc.ma/fr/actualites/visite-officielle-du-roi-juan-carlos-ier-au-maroc>

<sup>177</sup> Déclaration de Aziz Rebah à El Jazzera 2013, <https://www.youtube.com/watch?v=D20ubpLrN6E>

<sup>178</sup> Declaración conjunta de la RAN 2015 entre Marruecos y España

<sup>179</sup> Gonzalo Escribano, « XI RAN Marruecos-España : tímida renovación del discurso económico », Publicado el 10/6/2015 en Marruecos Negocios, Real Instituto Elcano.

<sup>180</sup> Viaje De Estado Al Reino De Marruecos, [https://casareal.es/ES/Actividades/Paginas/actividades\\_viajes\\_detalle.aspx?data=821](https://casareal.es/ES/Actividades/Paginas/actividades_viajes_detalle.aspx?data=821)



À propos du dialogue économique, il vise à consolider les relations économiques (y compris énergétiques), commerciales et d'investissement à travers la création d'un groupe d'impulsion économique. Le but est également d'intensifier les échanges en recherche et développement, le transfert de technologie, le développement de projet de connexion fixe entre les deux côtés de détroit, l'optimisation de la coopération économique et financier par le biais des instruments de l'UE, le renforcement de la coordination au sein des institutions financiers, économiques et internationales, et finalement promouvoir une coopération tripartite mutuellement bénéfique avec les partenaires africains.

Cette visite a également été marquée par la signature d'un mémorandum d'entente pour un partenariat stratégique en matière d'énergie et pour une troisième interconnexion électrique entre les deux pays, couvrant la formation, les ressources humains, les investissements, Energie renouvelable et non renouvelable<sup>181</sup>. Un accord de coopération avancé a été conclu entre les autorités portuaire des ports de Tanger Med et d'Algésiras pour la facilitation des échanges commerciaux et le passage des voyageurs. Un mémorandum d'entente a également été signé entre le RAM et IBERIA, ainsi qu'un accord entre les deux bourses. Au-delà de cette visite, une rencontre économique a été organisée, rassemblant les responsables et les hommes d'affaire des deux pays.

### 3.3. Statistiques du commerce bilatérales et des investissements réciproques

Le Maroc et l'Espagne entretiennent des bonnes relations économiques, cela apparaît sur l'aspect commerciale et d'un degré moindre sur les investissements. Depuis 1956, année de l'indépendance du Maroc, les marchandises des deux pays ont trouvé dans l'autre pays un Marché naturel. L'absence des ressources énergétiques au Maroc après l'indépendance a obligé le pays à établir une économie plus libérale, basée sur l'exportation des produits manufacturés et agricoles à la CEE, développant ainsi une interdépendance commerciale à la CEE<sup>182</sup>, et l'Europe du sud en générale.

Le premier accord commercial signé après l'indépendance a été avec l'Italie, le 21 avril 1956<sup>183</sup>, suivi de son protocole de prorogation le 30/03/1957. Avec l'Espagne, qui a une place importante dans la politique extérieure du Maroc, le premier accord signé a été en 1957, où les deux ont désignés des listes d'importations et d'exportations respectives<sup>184</sup>.

## 4. Les échanges commerciaux

La politique extérieure du Maroc repose depuis longtemps sur la diversification des partenaires, mais l'Europe reste le premier partenaire commercial du Maroc, plus particulièrement l'UE (la CEE auparavant), sur la base de l'accord d'association 1969, renouvelé en 1976. Ainsi, un

<sup>181</sup> les activités Royale le roi Mohammed vi et le roi Felipe vi président la cérémonie de signature des accords <https://www.maroc.ma/fr/activites-royales/sm-le-roi-mohammed-vi-et-sm-le-roi-felipe-vi-despagne/president-la-ceremonie-de>

<sup>182</sup> Irene Fernández-Molina, Laura Feliu & Miguel Hernando de Larramendi (2018): The 'subaltern' foreign policies of North African countries: old and new responses to economic dependence, regional insecurity and domestic political change, The Journal of North African Studies, DOI: 10.1080/13629387.2018.1454648

<sup>183</sup> Archive de la chambre de commerce italienne au Maroc, <http://archives.cnd.hcp.ma/uploads/news/019805.pdf>

<sup>184</sup> Acuerdo de pagos entre España y Marruecos 7 de julio de 1957.



accord d'association 1996 et entré en vigueur en 2000 prévoit que, sur une période transitoire de douze ans, tous les produits industriels seront exonérés des droits de douanes.

En 2017, les importations marocaines de l'UE ont été 249.272 millions MDH, contre 260.995 millions MDH pour 2018, 260.704 millions MDH pour 2019, 220.644 millions MDH en 2020. Cette diminution est due à la quarantaine appliquée pour faire face au Covid 19. Une augmentation a été marquée en 2021 avec 258.630 millions MDH. Quant aux exportations Marocaines vers l'UE, elles ont été de 165.458 millions MDH en 2017, 182.777 millions MDH en 2018, et 190.071 millions MDH en 2019. En 2020, une diminution a été enregistrée avec 173.229 millions MDH à cause du Covid 19, mais une reprise a été enregistrée en 2021, où les exportations ont atteint 195.173 millions MDH<sup>185</sup>.

En 2021, les importations du Maroc provenant de l'UE se sont élevées à 258.630 millions de dirhams, soit 49% du total des importations marocaines<sup>186</sup>, et les exportations ont représenté 195.173 millions de dirhams, soit 59,4% du total des exportations marocain vers l'UE<sup>187</sup>. Au sein de l'UE, l'Espagne est le premier partenaire commercial du Maroc depuis 2012, et le Maroc représente pour le pays ibérique un partenaire naturel dans tous les domaines, surtout au niveau économique et commercial, où le Maroc est le premier dans le continent africain depuis longtemps, devant l'Algérie, Afrique de sud et le Nigéria.

|                | 2019         |              | 2020         |              | 2021         |              |
|----------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
|                | Exportations | Importations | Exportations | Importations | Exportations | Importations |
| <b>Af.Sud</b>  | 1.445.235,3  | 1.099.859,7  | 1.176.361,2  | 749.741,0    | 1.303.332,7  | 1.146.205,1  |
| <b>Algérie</b> | 2.906.464,8  | 3.851.913,7  | 1.916.617,8  | 2.487.800,7  | 1.887.956,3  | 4.768.110,3  |
| <b>Maroc</b>   | 8.454.045,6  | 6.962.384,5  | 7.351.502,5  | 6.371.727,2  | 9.499.704,7  | 7.300.886,1  |
| <b>Nigéria</b> | 393.255,9    | 5.737.249,3  | 308.495,0    | 3.925.501,8  | 421.868,0    | 5.658.645,5  |

Tableau 1 : Les Echanges Espagne Afrique

|             | Exportations  | Importations | Balance      |
|-------------|---------------|--------------|--------------|
| <b>2008</b> | 3.663.640,25  | 2.823.088,40 | 840.551,85   |
| <b>2009</b> | 3.085.307,08  | 2.397.995,72 | 687.311,36   |
| <b>2010</b> | 3.482.819,44  | 2.747.344,04 | 735.475,39   |
| <b>2011</b> | 4.130.312,30  | 3.100.628,79 | 1.029.683,51 |
| <b>2012</b> | 5.294.760,00  | 3.122.510,79 | 2.172.249,22 |
| <b>2013</b> | 5.521.256,58  | 3.530.007,98 | 1.991.248,60 |
| <b>2014</b> | 5.833.655,82  | 4.080.752,26 | 1.752.903,56 |
| <b>2015</b> | 6.130.688,55  | 4.832.649,98 | 1.298.038,57 |
| <b>2016</b> | 7.130.519,00  | 5.653.044,20 | 1.477.474,81 |
| <b>2017</b> | 8.042.116,89  | 6.305.030,70 | 1.737.086,19 |
| <b>2018</b> | 8.227.152,29  | 6.696.314,36 | 1.530.837,93 |
| <b>2019</b> | 8.454.045,62  | 6.962.384,51 | 1.491.661,10 |
| <b>2020</b> | 7.351.502,48  | 6.371.727,22 | 979.775,26   |
| <b>2021</b> | 9.499.704,75  | 7.300.886,07 | 2.198.818,68 |
| <b>2022</b> | 11.748.223,25 | 8.692.311,15 | 3.055.912,10 |
| <b>2023</b> | 12.145.545,10 | 9.032.160,93 | 3.113.384,18 |

Tableau 2 : Les Echanges Commerciales Espagnole avec le Maroc 2008-2022

<sup>185</sup> Office de Change, Rapport annuel "COMMERCE EXTÉRIEUR DU MAROC", 2021, page 54

<sup>186</sup> Idem, page 53

<sup>187</sup> Idem, page 53

Source : les données de ICEX, [www.informeseestadisticos-est.icex.es](http://www.informeseestadisticos-est.icex.es) élaboration propre

D'après le tableau, on observe une évolution constante des exportations espagnoles vers le Maroc, Sauf en 2009 où un petit recul de 15,79% a été enregistré. Concernant les exportations marocaines vers l'Espagne, on remarque une évolution sur toute la période, à l'exception d'un recul a été enregistré en 2009. À partir de 2012 jusqu'à 2019, la croissance des échanges est devenue exponentielle. L'année 2012 est très importante dans l'histoire des relations économiques Maroc-Espagne, marqué par un renforcement des liens économiques et politiques. Pour faire face aux effets de la crise économique de 2008 et aux répercussions du printemps arabe, c'est dans cette année que l'Espagne est devenue le premier partenaire commercial du Maroc. Cela a coïncidé avec une augmentation des investissements espagnoles au Maroc et l'application des exonérations de droits de douane sur les produits industriels entre le Maroc et l'UE.

Un nouveau paradigme est apparu dans les relations Maroc-Espagne, les deux pays ont été intégrés dans la même chaîne de valeur. Les échanges entre eux reposent en grande partie sur l'intégration des entreprises marocaines et espagnoles dans les mêmes opérations, notamment dans les industries automobile, agroalimentaire et textile<sup>188</sup>.

L'année 2020 a connu une diminution des échanges entre les deux pays à cause de la pandémie Covid 19. Les exportations espagnoles ont atteint 7 milliards €, enregistrant une diminution de 13.04 %, cependant les exportations marocaines ont diminué de 8.48%, soit 6 milliards €. En 2021, les échanges ont fortement augmenté tant à l'importation qu'à l'exportation, atteignant un niveau supérieur à celui d'avant la pandémie. Même cette année, marquée par les effets de la pandémie et la crise diplomatique entre les deux pays, les échanges ont maintenue l'augmentation. La crise politique de 2021 n'a pas eu d'impact sur les échanges commerciaux entre les deux pays<sup>189</sup>.

L'année 2022 a présenté une grande performance des liens commerciaux entre les deux pays, avec des échanges dépassant les 20 milliards €, soit 11.748.223,25 € pour les importations Marocaines et 8.692.311,15 pour les importations espagnoles.

#### 4.1. Les Investissements réciproques

Les investissements restent un moyen de diplomatie économique et constituent un des domaines du partenariats économique entre les pays. Entre le Maroc et l'Espagne, les investissements jouent un rôle primordial dans l'approfondissement des liens, bien que leur impact soit moindre par rapport au commerce. Cela est dû à plusieurs causes, notamment à la proximité géographique entre les deux pays, réduisant le besoin d'implantation directe. Les investissements Marocains en Espagne restant faibles, le Maroc ne représentant pas un investisseur de grand poids en Espagne. La majorité des investissements Marocains à l'étranger se concentrent en Afrique.

<sup>188</sup> Moreno, Luis & Fernández, Ana. (2019). El futuro de la relación España-Marruecos: hacia una cadena de valor euromediterránea. Boletín Económico de ICE. 10.32796/bice.2019.3115.6903

<sup>189</sup> Margarita Arredondas, «Marruecos y España, socios indispensables », 03/2022, <https://atalayar.com/content/marruecos-y-espa%C3%B1a-socios-indispensables>

#### 4.1.1. Les Investissements Espagnoles

Au fil des années, l'Espagne s'est positionnée comme l'un des investisseurs majeurs au Maroc. Cela s'est renforcé dans les années 80, coïncidant avec la libéralisation de l'économie marocaine et son intégration dans l'économie mondiale, également qu'avec la signature d'un CNDI en 1986, d'un accord de coopération économique en 1988, et d'un APPI 1989<sup>190</sup>. Parallèlement, le Maroc a réformé le cadre des investissements étrangers en 1988, abolissant la loi de la marocanisation. En 1991, le Maroc a créé un ministère responsable des investissements étrangers<sup>191</sup>, Ce qui confirme sa volonté d'attirer davantage d'investissements étrangers.

Tableau 7 : Les Investissements Espagnoles au Maroc 2008-2022

|      | Investissements No EVTE |         | Investissements EVTE |        | Total des Investissements |         |
|------|-------------------------|---------|----------------------|--------|---------------------------|---------|
|      | Brut                    | Net     | Brut                 | Net    | Brut                      | Net     |
| 2008 | 565,42                  | 555,22  | 0,06                 | 0,06   | 565,48                    | 555,28  |
| 2009 | 99,25                   | -670,52 | 0,08                 | 0,07   | 57,65                     | 46,72   |
| 2010 | 57,65                   | 46,72   | 0,00                 | 0,00   | 57,65                     | 46,72   |
| 2011 | 144,56                  | 32,75   | 0,09                 | 0,09   | 144,65                    | 32,84   |
| 2012 | 18,41                   | 16,29   | 0,00                 | 0,00   | 18,41                     | 16,29   |
| 2013 | 17,03                   | 10,55   | 0,00                 | 0,00   | 17,03                     | 10,55   |
| 2014 | 23,43                   | 19,13   | 0,09                 | 0,09   | 23,52                     | 19,22   |
| 2015 | 42,23                   | 37,83   | 0,09                 | 0,09   | 42,32                     | 37,92   |
| 2016 | 35,69                   | 8,67    | 0,00                 | 0,00   | 35,69                     | 8,67    |
| 2017 | 38,42                   | 23,58   | 0,00                 | 0,00   | 38,42                     | 23,58   |
| 2018 | 132,83                  | -828,71 | 0,00                 | -0,50  | 132,83                    | -829,21 |
| 2019 | 148,05                  | 145,76  | 341,29               | 341,29 | 489,34                    | 487,05  |
| 2020 | 101,63                  | 70,99   | 0,00                 | 0,00   | 101,63                    | 70,99   |
| 2021 | 44,64                   | 41,86   | 0,00                 | 0,00   | 44,64                     | 41,86   |
| 2022 | 39,78                   | 32,08   | 0,00                 | 0,00   | 3,25                      | -0,77   |
| 2023 | 24,09                   | 24,09   | 0,00                 | 0,00   | 13,91                     | 0,00    |

Source : Base de Donnée Globalinvox <https://globalinvox.comercio.gob.es/> élaboration propre

Le montant des investissements espagnols au Maroc en 2008 reste appréciable avec un montant de 565.42 millions €. Cependant, depuis cette année, les investissements espagnols ont été impactés par la crise économique mondiale de 2008, malgré un fond 520 millions € de l'accord financier entre les deux pays signés en vertu la RHN 2008. Une forte dépression des investissements en 2009. Une reprise a été observé en 2010, où les investissements étaient 46.72 millions € en net, ainsi qu'une augmentation en investissement brut en 2011, dont le secteur porteur est l'immobilier.

En 2012, les investissements espagnols au Maroc ont enregistré 18.41 millions € en brut, faisant du Maroc la première destination en Afrique<sup>192</sup>, et de l'Espagne le 4eme investisseur au Maroc<sup>193</sup>.

<sup>190</sup> Josep M. Jordan Galduf (1997) Spanish-Moroccan Economic Relations, Mediterranean Politics, 2:1, 49-63

<sup>191</sup> Op cite 45

<sup>192</sup> la Oficina Económica y Comercial de España en Rabat, Informe Económico Y Comercial, octubre 2013

<sup>193</sup> EFE Rabat, « Marruecos lamenta que la inversión española está por debajo de su potencial », 16/08/2013, [https://www.diariodenavarra.es/noticias/mas\\_actualidad/economia/2013/08/16/marruecos\\_lamenta\\_que\\_inversion\\_espanola\\_esta\\_por\\_debajo\\_potencial\\_127270\\_1033.html](https://www.diariodenavarra.es/noticias/mas_actualidad/economia/2013/08/16/marruecos_lamenta_que_inversion_espanola_esta_por_debajo_potencial_127270_1033.html)

En nombre d'entreprises, l'Espagne occupait la 2eme place avec près de 800 entreprises<sup>194</sup>. Malgré les efforts déployés par les deux pays et le fort coup de pouce politique, les flux des investissements espagnols sont restés fiable. De 2012 à 2017, les investissements espagnols au Maroc sont restés en deçà du niveau attendu par rapport au poids des relations politique et aux opportunités créées, une autre cause est que la majorité des entreprises espagnoles investissant au Maroc sont des PME.

Un accroissement notable des investissements espagnols a été enregistré en 2018 avec 132.83 millions €, en 6ème place des pays investisseurs au Maroc<sup>195</sup>. En 2019, les investissements ont atteint 489.34 millions €, contre 101.63 millions € en 2020, où ils ont été impactés par les effets de la pandémie. En 2021, les investissements se sont élevés à 44.64 millions € et 39,08 millions € en 2022. Généralement, la grande partie des investissements espagnols au Maroc durant cette période s'est dirigée vers le secteur industriel, suivi par l'immobilier.

Le président du gouvernement Pedro Sanchez, lors de sa dernière visite au Maroc le 21 février 2024, a déclaré que l'Espagne allait investir 45 milliards € durant la période allant de 2024 à 2050.

#### 4.1.2. Les investissements Marocains

|      | Investissements No EVTE |       | Investissements EVTE |       | Total des Investissements |       |
|------|-------------------------|-------|----------------------|-------|---------------------------|-------|
|      | Brut                    | Net   | Brut                 | Net   | Brut                      | Net   |
| 2008 | 0,12                    | 0,12  | 0,00                 | 0,00  | 0,12                      | 0,12  |
| 2009 | 4,58                    | 4,45  | 0,00                 | 0,00  | 4,58                      | 4,45  |
| 2010 | 3,24                    | 3,22  | 0,00                 | 0,00  | 3,24                      | 3,22  |
| 2011 | 6,39                    | 6,14  | 0,00                 | 0,00  | 6,39                      | 6,14  |
| 2012 | 20,84                   | 20,81 | 0,00                 | 0,00  | 20,84                     | 20,81 |
| 2013 | 26,96                   | 26,94 | 0,00                 | 0,00  | 26,96                     | 26,94 |
| 2014 | 0,17                    | -2,06 | 0,00                 | 0,00  | 0,17                      | -2,06 |
| 2015 | 0,46                    | -0,69 | 0,00                 | -1,27 | 0,46                      | -1,96 |
| 2016 | 26,64                   | 26,62 | 0,00                 | 0,00  | 26,64                     | 26,62 |
| 2017 | 0,82                    | 0,81  | 0,00                 | 0,00  | 0,82                      | 0,81  |
| 2018 | 1,05                    | 0,99  | 0,00                 | 0,00  | 1,05                      | 0,99  |
| 2019 | 2,05                    | 2,05  | 0,00                 | 0,00  | 2,05                      | 2,05  |
| 2020 | 2,03                    | 1,56  | 0,00                 | 0,00  | 2,03                      | 1,56  |
| 2021 | 0,34                    | 0,34  | 0,00                 | 0,00  | 0,34                      | 0,34  |
| 2022 | 6,68                    | 6,63  | 0,00                 | 0,00  | 6,68                      | 6,63  |
| 2023 | 2,43                    | 2,43  | 0,00                 | 0,00  | 2,43                      | 2,43  |

Tableau 8 : Les Investissements Marocains en Espagne 2008-2022

Source : Base de Donnée Globalinvox <https://globalinvox.comercio.gob.es/> élaboration propre

Quant aux investissements marocains en Espagne, ils sont généralement de petit poids. Selon les données depuis 2000, on observe seulement trois pics, avec seulement deux années où le montant a dépassé 20 millions €, 20.84 millions € en 2012, 26.96 millions € en 2013 et 26.64 millions € en 2016. Les secteurs qui attirent plus les investissements marocains en Espagne sont l'immobilier, la restauration, ainsi le secteur bancaire, représenté en Espagne par la Banque

<sup>194</sup> Op cite 48

<sup>195</sup> la Oficina Económica y Comercial de España en Rabat, Informe Económico Y Comercial, octubre 2020

populaire, la BMCE et Attijari Wafa Bank. Le Groupe OCP détient également des investissements en Espagne via l'acquisition de 50% du Global Feed S.L en septembre 2022<sup>196</sup>, ainsi que l'acquisition de 20% de Fertimagro biotech en 2018<sup>197</sup>.

La plupart des investissements marocains à l'étranger sont concentré en Afrique, la Cote d'Ivoire étant en première place en 2020<sup>198</sup>. Dans le continent européen, la première destination des investissements marocains est le Luxembourg, suivi par la France. Le pays ibérique occupe la 21e place comme destination des investissements marocains<sup>199</sup>. Le Maroc n'est pas un investisseur important en Espagne, en 2019, il est situé à la 62<sup>e</sup> place comme investisseur en Espagne avec un stock accumulé de 111 millions €<sup>200</sup>.

#### 4.2. La volonté des deux Pays pour une coopération pour la relance économique post Covid

La pandémie du Covid 19 s'est propagée dans le monde entier en 2020, ce qui a engendré une récession de l'activité économique global. Le Maroc et l'Espagne ont été touchés par la pandémie et ses répercussions économiques. Le Covid a ébranlé la confiance dans la fiabilité des chaines de valeurs mondiales en tant que moyens d'intégration économique<sup>201</sup>.

La secrétaire d'Etat espagnol au commerce, Xiana Margarida Méndez Bértolo, a déclaré que la pandémie nous a enseigné l'importance de la coopération international<sup>202</sup>. Dans ce sens le Maroc et l'Espagne ont exprimé leur volonté d'approfondir la coopération économique pour la période post-covid. Lors d'une rencontre en vidéo conférence entre les ministres Nasser Bourita et Arancha Gonzalez, ils ont mis l'accent sur la dynamisation des échanges économiques et commerciaux entre les deux pays, ainsi que sur l'encouragement d'une meilleure concertation entre les opérateurs économiques des deux pays, en leur permettant de promouvoir des projets d'investissements dans des secteurs porteurs dans le contexte post-covid<sup>203</sup>. La ministre Arancha Gonzalez, dans un interview avec la radio Cadena, a annoncé que les deux pays se sont engagés bilatéralement à promouvoir la reprise économique post-covid. Le Maroc est un acteur incontournable de l'ère post-covid, le Royaume Alaouite a la volonté d'être une alternative pour

<sup>196</sup> « Le Groupe OCP annonce une prise de participation de 50% dans GlobalFeed S.L. », 26/09/2022, <https://www.ocpgroup.ma/fr/press-release-article/le-groupe-ocp-annonce-une-prise-de-participation-de-50-dans-globalfeed-sl>

<sup>197</sup> « OCP S.A. et Fertinagro Biotech S.L. annoncent la création d'une société commune à Jorf Lasfar (Maroc) pour la production d'engrais enrichis », 24/01/2019, <https://www.ocpgroup.ma/fr/press-release-article/ocp-sa-et-fertinagro-biotech-sl-annoncent-la-creation-dune-societe-commune>

<sup>198</sup> Office De Change, "Rapport Annuel Balance Des Paiements Et Position Extérieure Globale Du Maroc" 2021

<sup>199</sup> la Oficina Económica y Comercial de España en Rabat, Informe Económico Y Comercial, Actualizado a octubre 2021, Page 49

<sup>200</sup> Op cite 56

<sup>201</sup> Pandemic, War, and Global Value Chains Abdelaaziz Ait Ali Mahmoud Arbouch Otaviano Canuto, October 7, 2022 (ocp policy center)

<sup>202</sup> Interview with Xiana Margarida Méndez Bértolo, 09/03/2021, [https://thebusinessyear.com/interview/xiana-margarida-mendez-bertolo-secretary-state-trade-president-icex-espana-exportacion-inversiones/?srsltid=AfmBOop8u-flwgLjReiPvf\\_gF954TDZlr7P\\_5U8SF9U4tQtaguj1IJU](https://thebusinessyear.com/interview/xiana-margarida-mendez-bertolo-secretary-state-trade-president-icex-espana-exportacion-inversiones/?srsltid=AfmBOop8u-flwgLjReiPvf_gF954TDZlr7P_5U8SF9U4tQtaguj1IJU)

<sup>203</sup> entretien en visioconférence entre Nasser Bourita y Arancha Gonzalez, 22/10/2020, <https://www.maroc.ma/fr/actualites/le-maroc-et-lespagne-determines-mettre-en-oeuvre-leur-partenariatstrategique-global>

la diversification des approvisionnements des entreprises internationales selon le Ministre El Alami dans son discours devant le parlement marocain.

Le Maroc a trouvé une opportunité dans la pandémie pour se repositionner dans la restructuration Mondiale en cours, et pour favoriser une meilleure intégration du Maroc dans les CVM<sup>204</sup>, et renforcer sa position en tant que destination de délocalisation<sup>205</sup>. La position stratégique de L'Espagne et sa proximité géographique au sud de la méditerranée ouvrent une possibilité -dans le contexte de la pandémie- pour l'Espagne et ses voisins au Maghreb, de participer à la redéfinition des chaînes d'approvisionnement mondial, dans un contexte de nécessité de les rendre plus courtes et fiables. Cela coïncide avec le renouvellement des agendas de la politique commerciale et de voisinage au niveau européen, et avec la stratégie espagnole d'action extérieur<sup>206</sup>.

Le rapport de la stratégie d'action extérieure du gouvernement espagnol 2021-2024, publié en 2021, a adopté cette idée où l'action extérieur de l'Espagne va analyser les opportunités existantes dans la nouvelle configuration des chaînes de valeur mondiales<sup>207</sup>.

L'UE a pensé dans le même sens à travers une Communication publiée en février 2021 par la Commission européenne sur la révision de la politique commerciale, qui insiste sur la diversification des chaînes de production et d'approvisionnement, l'établissement d'un stocks stratégiques, ainsi que la promotion de la production et des investissements, y compris dans les pays voisins de l'UE et en Afrique<sup>208</sup>. Le renforcement de l'UE de ses partenariats avec les pays voisins est parmi les six domaines essentiels à l'achèvement des objectifs de l'UE à moyen terme<sup>209</sup>. Donc, en vertu de la nouvelle stratégie de l'UE visant une autonomie stratégique ouverte, l'Espagne a la possibilité de renforcer sa présence dans le voisinage sud Méditerranéen, en devenant un centre d'investissement et de commerce avec cette région.

Il y a une obligation de mettre à jour de la coopération Espagnole avec les pays du Maghreb, particulièrement avec le Maroc. La position stratégique du Maroc, la proximité à l'Espagne (14 KM), la connaissance et l'expérience des entreprises au Maroc, peuvent jouer un rôle de premier plan dans la nouvelle ère post-coronavirus<sup>210</sup>. La relation bilatérale va bénéficier de ces

<sup>204</sup> le mot de Nasser Bourita à l'occasion du cycle de formation en faveur des conseillers économiques des Ambassades du Maroc à l'étranger, 01/10/2020, <https://diplomatie.ma/fr/relance-post-covid-la-diplomatie-%C3%A9conomique-se-mobilise-conform%C3%A9ment-aux-tr%C3%AAs-hautes-instructions-royales>

<sup>205</sup> Oxford Business Group, AMDIE, Report « MOROCCO Covid-19 Response » July 2020, Page 27

<sup>206</sup> Eduard Soler i Lecha, Martina Valls "España y el Magreb: vecindad, nearshoring y pospandemia" CIDOB Notes Internacionales, 253 Julio 2021

<sup>207</sup> Estrategia de acción exterior 2021-2024

[https://www.lamoncloa.gob.es/consejodeministros/resumenes/Documents/2021/270421-estrategia\\_de\\_accion\\_exterior\\_2021-2024.pdf](https://www.lamoncloa.gob.es/consejodeministros/resumenes/Documents/2021/270421-estrategia_de_accion_exterior_2021-2024.pdf)

<sup>208</sup> Ignacio García Berceo, Iciar Chávarri Ureta « Comercio y geopolítica: ¿hacia dónde va la política comercial de la unión europea? », CIDOB 12/2020

<sup>209</sup> Communication de la commission au parlement européen, au conseil, au comité économique et social européen et au comité des régions/ Réexamen de la politique commerciale – Une politique commerciale ouverte, durable et ferme, 2021.

<sup>210</sup> <sup>67</sup>Antonio Navarro Amuedo, « Las nuevas oportunidades para Marruecos en la era post-coronavirus », Actualizado en 2023 <https://atalayar.com/content/las-nuevas-oportunidades-para-marruecos-en-la-era-post-coronavirus>



changements, puisqu'il s'agit déjà d'une chaîne d'approvisionnement très courte, que le Maroc complète avec ses avantages salariaux et une excellente logistique, en plus de sa stabilité.

Le nearshoring joue un rôle très important dans ces mécanismes de renouvellement stratégique, car il sert à rapprocher la production à un pays plus proche. La délocalisation vers des territoires voisins va réduire les temps de transport (et les coûts économiques et environnementaux), ainsi que les risques de rupture d'approvisionnement. La dépendance aux grandes économies asiatiques, et plus précisément à la Chine pour l'approvisionnement en produits essentiels a engendré des souffrances aux économies européennes au moment de la pandémie. À cet égard, le nearshoring a représenté une stratégie pour abaisser cette dépendance et renforcer l'autonomie stratégique de l'Union.

De son côté le Maroc, va exploiter cette opportunité, car les sociétés européennes liées à l'approvisionnement asiatique, plus particulièrement chinois, gravement impactés par les retombés négatifs de la pandémie, cherchent à raccourcir leurs chaînes d'approvisionnement. Selon le ministre EL ALAMY « **malgré les retombés économiques, Les opportunités qui s'ouvrent maintenant au Maroc n'étaient pas possibles au cours des 50 dernières années** ». Le Maroc peut donc bénéficier de cette volonté européenne de réduire la grande dépendance vis-à-vis de la Chine et de rapprocher leur fabrication de l'Europe, surtout l'Espagne.

Le Maroc offre plusieurs avantages pour les investissements européens en général et espagnoles en particulier. Le Maroc est un pays politiquement stable au voisinage de l'UE, ses règles d'origine sont presque intégrées à celle de l'UE, et il dispose de nombreux accords économiques régissant le libre-échange et les investissements avec de nombreux pays du Monde, y compris un accord avec l'UE. Ainsi, le Maroc est un hub d'investissement pour l'Afrique. Aussi, le pays alaouite possède l'une des meilleures infrastructures en Afrique (Port, aéroport, autoroute, train et train à grand vitesse, etc.). Le pays Nord-africain est une plateforme pour les énergies renouvelables solaires, éoliens et sera une plateforme pour l'hydrogène vert avec un coût très compétitif<sup>211</sup>. Le Maroc est l'un des pays les plus compétitifs au monde en matière de nouvelle technologie. Selon la ministre Ghita Mezzour, le Maroc est la 5<sup>ème</sup> destination la plus compétitive au monde pour la recherche et le développement dans le domaine des TIC, après la Californie, le Royaume-Uni, l'Australie et la Suisse<sup>212</sup>.

La directrice de l'OMC a déclaré en Mars 2023, que le Maroc fait partie des pays attractif pour la diversification des chaînes de valeur mondiale, aux côtés de l'Inde, Brésil, l'Indonésie et du Vietnam. Le Maroc pourrait absorber une partie des chaînes de valeurs mondiales, ce qui en ferait un acteur de premier ordre dans les chaînes d'approvisionnement régionales et mondiales<sup>213</sup>. Le pays Nord-Africain a réalisé un ensemble de réformes sur le plan juridique en

<sup>211</sup> Saïd Naoumi, « Hydrogène vert : le Maroc est l'un des pays les plus compétitifs (Deloitte) », 28/08/2023 <https://lematin.ma/express/2023/hydroge-vert-maroc-l-pays-plus-competitifs/393501.html>

<sup>212</sup> Javier Mancebo, "Marruecos, uno de los países más competitivos del mundo en nuevas tecnologías", 08/06/2023, <https://www.atelayar.com/articulo/nuevas-tecnologias-innovacion/marruecos-uno-de-los-paises-mas-competitivos-del-mundo-en-nuevas-tecnologias/20220629154530157137.html#:~:text=Marruecos%20es%20ya%20uno%20de,la%20Reforma%20de%20la%20Administraci%C3%B3n>

<sup>213</sup> [twitter.com/mcnetgov\\_ma/status/1642209455281504256?t=ZsOv8WpqpVWuTnGZNVm09A&s=03](https://twitter.com/mcnetgov_ma/status/1642209455281504256?t=ZsOv8WpqpVWuTnGZNVm09A&s=03)

vue d'améliorer le climat d'investissement, couronnée par une nouvelle charte d'investissement visant à encourager les investissements tant internes qu'externes.

En février 2023, le Maroc est sorti de la liste "grise" du Groupe d'Action Financière (GAFI) sur le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme<sup>214</sup>, grâce aux actions entreprises par le Maroc au niveaux législatif, organisationnel, de sensibilisation et de contrôle, menées par les différentes autorités et institutions nationales concernées, sous la coordination de l'Autorité Nationale du renseignement financier, en partenariat avec les personnes morales soumises au droit public ou privé. Cela va approfondir l'image positif du Maroc et son positionnement lors des négociations avec les institutions financières internationales, ainsi que renforcer la confiance des investisseurs étrangers dans l'économie nationale.

Le secteur automobile reste un des aspects fort de l'industrie marocaine. Le pays est devenu une plaque tournante pour les constructeurs automobiles mondiaux en général et espagnols en particulier, voulant cibler les marchés européens et africains ces dernières années. La présidente de la commission du commerce extérieur de l'association espagnol de fournisseurs d'Automobile (Sernauto), Sonia Lopez, a expliqué les raisons du choix du marché marocain par les sociétés espagnoles, Le Maroc a développé un écosystème automobile où un ensemble de fournisseurs espagnoles sont déjà implantés. Le Maroc est le premier constructeur automobile de la région Mena et le deuxième en Afrique. Il est également un canal stratégique pour le secteur automobile espagnol tant pour sa localisation que pour son engagement dans le plan d'accélération industrielle marocain<sup>215</sup>. Ainsi, Julià Luna, présidente de Sadeca, a commenté sur les raisons de son implantation au Maroc, disant qu'il n'était plus intéressant de produire en Chine pour exporter vers l'Europe, alors nous avons développé un projet de production à Tanger, Maroc, où l'un des avantages les plus évidents était sa proximité. En plus, il existe un ensemble de profils hautement qualifiés pour les emplois dans l'industrie automobile. Nous avons 100% du personnel direct, des cadres intermédiaires et des cadres du pays<sup>216</sup>.

## 5. La Coopération Economique après la Crise Politique 2021 6-1) le contexte de la Crise

Après la déclaration de Donald Trump sur la marocanité du Sahara, une crise a commencé à éclater entre le Maroc et l'Espagne, à la suite de la position espagnole sur la décision américaine, mais celle-ci est restée tacite. En Avril 2021, la crise a monté en intensité à la suite de l'accueil du chef des milices polissario à l'hôpital Logroño avec un faux passeport, ce qui a irrité le Maroc et mis en doute la confiance mutuelle.

Le Maroc a gelé les relations politiques et diplomatiques, mais il n'a pas gelé les relations économiques. À cette époque, les échanges étaient impactés par la pandémie et non pas la crise

<sup>214</sup> Communication de la présidence du gouvernement, « Le Groupe d'Action Financière (GAFI) décide le retrait du Maroc de la liste grise », 24/02/2023

<sup>215</sup> El Periodico Posventa « Marruecos, país estratégico para los proveedores de automoción españoles », 22/10/2020, <https://www.posventa.info/texto-diario/mostrars/2991020/marruecos-pais-estrategico-proveedoresautomocion-espanoles>

<sup>216</sup> Op.cite 72

politique 2021<sup>217</sup>. Les deux pays ont échangé en 2021 presque 17 milliards €, contre presque 15 milliards € en 2020. Le Royaume Chérifien reste le bienvenu aux entreprises espagnoles. Selon la Déclaration du ministère des affaires étrangères sur la crise maroco-espagnole du 31 mai 2021, « Le Maroc n'a, du reste et de toute évidence, aucun problème avec le peuple espagnol, ses citoyens, **ses opérateurs économiques**, ses acteurs culturels et ses touristes, qui sont accueillis chaleureusement en amis et en voisins au Maroc »<sup>218</sup>.

Cependant, à cause de la crise, le Maroc a pris plusieurs mesures qui ont eu un impact sur l'Espagne. Par exemple, les pertes dues à l'élimination de l'étape espagnole de l'opération Marhaba sont estimées à environ 1,15 milliard €<sup>219</sup>.

Les opérateurs économiques espagnoles ressentaient une certaine inquiétude face à cette situation politique délicate entre les deux pays. Si les échanges commerciaux n'ont pas été affectés par la crise diplomatique, la donne est différente pour les investissements. L'Espagne est passé de la 3ème place à la 4ème place en termes d'investissements au Maroc, ce qui montre un impact réel, parce que les Investissements nécessitent une forte relation politique<sup>220</sup>.

L'objectif du Maroc n'était pas la suspension des relations avec l'Espagne en soi, mais plutôt la reconnaissance espagnole de la souveraineté du Maroc sur le Sahara et le respect du partenariat par le pays ibérique. Le discours Royale du 6 novembre 2021 a insisté que, avec tous les pays, le Maroc ne fera aucune démarche économique ou commerciale qui n'inclut pas le Sahara marocain, ce qui a constitué un message clair pour l'Espagne. Dans son discours Royale du 20 aout 2022, le roi Mohammed 6 a déclaré que le Sahara Marocain est le prisme à travers lequel le Maroc évalue ses amitiés et partenariats<sup>221</sup>.

Cela a poussé l'Espagne à calculer les pertes attendues de la crise avec le Maroc si elle continue, surtout dans le contexte post-Covid-19, la crise de la guerre russo-ukrainienne et son impact sur les chaînes de valeur au niveau mondial ainsi que l'augmentation des prix de plusieurs produits, notamment les matières premières énergétiques et alimentaires. Les pertes économiques peuvent être à long terme, particulièrement pour les investissements.

Dans ce contexte, la coopération et le partenariat entre les pays voisins s'avèrent indispensable plus qu'auparavant. Le 18 Mars 2022, le président de gouvernement espagnole Pedro Sanchez, a adressé une lettre au Roi Mohammed 6, soutenant le Plan d'autonomie du Sahara sous la souveraineté marocaine en tant que la solution la plus sérieuse, réaliste et crédible pour la

<sup>217</sup> Margarita Arredondas, «Marruecos y España, socios indispensables », 03/2022, <https://atalayar.com/content/marruecos-y-esp%C3%B1a-socios-indispensables>

<sup>218</sup> Déclaration Du Ministère Des Affaires Etrangères, De La Coopération Africaine Et Des Marocains Résidant À L'étranger Au Sujet De La Crise Maroco-Espagnole Du 31 Mai 2021.

<sup>219</sup> Le Journal H24, "L'éviction de l'Espagne de l'opération Marhaba lui coûtera 1,15 milliard d'euros", 8/06/2021, <https://www.h24info.ma/maroc/leviction-de-lespagne-de-loperation-marhaba-lui-couter-115-milliard-deuros/>

<sup>220</sup> Déclaration du président de la CGEM Nord à medi 1

<sup>221</sup> Discours Royale du 20 aout 2022, <https://www.maroc.ma/fr/activites-royales/sm-le-roi-mohammed-vi-adresse-un-discours-la-nation-loccasiondu-69-em>

résolution de ce différend régionale<sup>222</sup>. Ce pas a donné un nouvel élan à la relation entre les deux pays et à l'approfondissement de leurs partenariats stratégiques, y compris dans le domaine du partenariat économique. À cet égard, les deux pays ont convenu de mettre en œuvre des actions concrètes dans le cadre d'une feuille de route couvrant tous les aspects du partenariat et intégrant toutes les questions d'intérêt commun.

### 5.1. Des Actions Concrètes

La visite de Pedro Sanchez au Maroc en avril 2022 a été couronnée par plusieurs décisions dans la déclaration conjointe, notamment au niveau économique. Les deux pays ont convenu de la pleine normalisation de la circulation des personnes et des marchandises, de l'ouverture progressives des liaisons maritimes de passagers entre les deux pays jusqu'à l'ouverture complète de toutes les fréquences, de l'organisation de l'opération Marhaba, ainsi que de la réactivation de la coopération sectorielle dans tous les domaines d'intérêt commun, notamment économique, commercial, énergétique, industriel et culturel, entre autres<sup>223</sup>.

En vertu de la feuille de route entre les deux pays, une série de réunions ont été organisée. La première réunion de travail sur le commerce, l'économie et les infrastructures entre les deux pays, est organisée à Madrid le 15 juillet 2022, afin de s'accorder sur la manière de hiérarchiser les échanges et les investissements dans les infrastructures communes pour l'avenir<sup>224</sup>. Ce contexte représente l'un des moments forts des relations Maroc Espagne, marquées par des multiples visites de haut niveau entre les deux pays, illustrant un soutien politique fort, notamment au niveau du Ministère des Affaires Etrangères.

Le premier événement économique majeur entre les deux pays a été le forum d'investissement à Dakhla, organisé pour la première fois dans le sud du Maroc, visant à renforcer la coopération entre les hommes d'affaires marocains et espagnoles. C'est une opportunité de découvrir le potentiel économique de la région<sup>225</sup>, où 90% des personnes et des institutions de Dakhla parlent en espagnol parfait, ce qui est très utile pour les entreprises espagnoles. De plus, la région va disposer d'un port Atlantique qui servira de plateforme d'exportation vers l'Afrique et deviendra une zone industrielle de premier plan. Selon Ryad Mezzour, la province de Dakhla-Oued Eddahab, est capable d'accueillir des investissements dans la production de l'hydrogène vert<sup>226</sup>.

La représentante de la délégation espagnole, Maria José Tato, a souligné que la région offre un ensemble d'opportunités d'investissements, notamment la pêche, les énergies renouvelables,

<sup>222</sup> Communiqué Du Cabinet Royal : L'Espagne Considère L'initiative Marocaine D'autonomie Comme La Base La Plus Sérieuse, Réaliste Et Crédible Pour La Résolution Du Différend Au Sujet Du Sahara Marocain Du 18 Mars 2022

<sup>223</sup> Déclaration Conjointe Adoptée Au Terme Des Discussions Entre Sm Le Roi Mohammed VI Et Le Président Du Gouvernement Espagnol Pedro Sánchez

<sup>224</sup> Idem

<sup>225</sup> Idem

<sup>226</sup> Javier Fernández Arribas, "El Foro España-Marruecos de Dajla: los participantes destacan la estabilidad y seguridad de la región, así como su potencial económico", 24/06/2022, <https://www.atalayar.com/fr/articulo/economie-et-entreprises/le-forum-espagne-maroc-dakhla-les-participants-soulignent-la-stabilite-et-la-securite-de-la/20220624133238157058.html>

L'industries, l'agriculture et le commerce<sup>227</sup>. Après la décision espagnole de soutenir le plan d'autonomie pour le Sahara Marocain, leur crainte d'investir au Maroc se dissipent, grâce à la sécurité politique retrouvée<sup>228</sup>. En marge de ce forum, un protocole de coopération a été signé entre le conseil régional de Dakhla-Oued Dahab et la zone franche de las palmas, en vue de coopérer pour le développement économique de la région.

Sur le plan conventionnel, une convention de coopération a été signée le jeudi 1er décembre 2022 à Rabat, par le Ministre de l'Industrie et du Commerce, l'Ambassadeur d'Espagne au Maroc, le Coordinateur Général de l'Agence espagnole de coopération internationale pour le développement (AECID) au Maroc et le Directeur Général de Maroc PME. Cette convention porte sur la mise en œuvre du projet « Appui à la consolidation des Centres techniques industriels (CTI) comme plateformes au service des entreprises industrielles afin d'accroître leurs productivités, leurs qualités, leurs innovations et leurs intégrations aux seins des filières ». Ce programme représente un modèle de coopération hispano-marocaine moderne basé sur le partenariat dans des domaines tels que l'innovation, la recherche et le développement, ainsi que sur l'amélioration de la compétitivité des PME<sup>229</sup>.

Un forum économique a été organisé le 1er février 2023 par la CGEM et CEOE, pour renforcer la coopération entre les hommes d'affaires des deux pays<sup>230</sup>. De même, une RHN s'est tenue à Rabat le 2 février 2023, huit ans après celle de 2015, marquant la première sous le gouvernement de Pedro Sanchez. Le Maroc et l'Espagne ont exprimé leur engagement à approfondir leurs relations d'excellence, cette RHN constituant une occasion de faire le point sur les objectifs de la feuille de route.

Dans le domaine économique<sup>231</sup>, les deux parties ont exprimé leur volonté d'approfondir le partenariat économique, en stimulant une intégration plus grande et mutuellement bénéfique des chaînes de valeur, en profitant de l'évolution marquante de la coopération économique entre eux, qui a insufflé une nouvelle dynamique aux échanges commerciaux, favorisés par la proximité géographique et s'inscrivant dans la reconfiguration du contexte géopolitique mondial. Ainsi les deux pays vont collaborer activement à la promotion des initiatives phares du Plan économique et d'investissement pour le voisinage Sud de l'Union européenne.

Les deux Royaumes ont convenu de promouvoir les échanges commerciaux et les investissements en vue de réaliser des projets de développement communs sur la base d'un partenariat gagnant-gagnant, profitant de la Nouvelle Charte de l'Investissement du Maroc. Un accord financier de 800 millions € a été paraphé entre les deux pays dans le but de stimuler le

<sup>227</sup> CGEM, « Forum d'investissement Maroc-Espagne à Dakhla : Focus sur les opportunités de coopération économique », 24/06/2022, <https://cgem.ma/forum-investissement-maroc-espagne-dakhla/>

<sup>228</sup> Idem

<sup>229</sup> Ministère du Commerce et de l'Industrie, « Maroc-Espagne : Signature d'une convention de coopération relative au projet d'appui à la consolidation des Centres techniques industriels », <https://www.mcinet.gov.ma/fr/actualites/maroc-espagne-signature-dune-convention-de-cooperationrelative-au-projet-dappui-la>

<sup>230</sup> Le Journal Media 24, "le forum économique Maroc-Espagne le 1er février à Rabat", 19/01/2023, <https://medias24.com/2023/01/19/forum-economique-maroc-espagne-le-1er-fevrier-a-rabat/>

<sup>231</sup> Déclaration- Conjointe Du 12 Ème Réunion De Haut Niveau Maroc-Espagne



commerce et les investissements bilatéraux à des niveaux sans précédent. Les deux pays ont souligné l'importance de la coopération dans la décarbonisation de l'économie à travers des projets communs, offrant ainsi un grand potentiel aux investisseurs, notamment dans les énergies renouvelables et l'efficacité énergétique.

En outre, Ils ont salué la signature d'un mémorandum d'entente « Partenariat Vert » entre le Maroc et l'UE, visant à renforcer la coopération en matière d'énergie, à lutter contre le dérèglement climatique, à protéger l'environnement et à stimuler l'économie verte<sup>232</sup>. Le Maroc et l'Espagne ont convenu de renforcer la connectivité entre les deux pays et de faciliter la mobilité. Dans le domaine de l'eau, les deux pays ont décidé de renforcer leur coopération, notamment dans le dessalement, la gestion intégrée des ressources en eau et la réutilisation des eaux usées. Trois mémorandums d'entente ont été signés à cet effet : un mémorandum entre les deux ministères concernés, un entre l'agence du bassin hydraulique du Loukkos et la confédération hydrographique de SEGURA, et un autre entre l'agence du bassin hydraulique de Tensift et la confédération hydrographique de Guadalquivir.

## 5.2. Coopération pour l'avenir

Les économies marocaine et espagnole offrent des opportunités inexploitées, et les deux parties pourront créer une chaîne de valeur industrielle compétitive au niveau régional, comme c'est déjà le cas dans l'automobile, textile et certaines branches de l'agro-alimentaire. À l'avenir, d'autres secteurs pourraient émerger dans le cadre du partenariat économique entre les deux pays, tels que la production des chaussures et le secteur immobilier, selon Houda Benghazi, ancienne directrice de la CEMAES<sup>233</sup>.

L'eau est également un domaine nécessitant une coopération approfondie entre les deux pays, notamment le dessalement de l'eau à usage agricole et la réutilisation des eaux usées, où l'Espagne est très compétitive. Cependant le Maroc a un grand besoin dans ce domaine. Par ailleurs, l'industrie ferroviaire à grand vitesse pourra devenir un secteur crucial pour la coopération entre les deux pays, l'Espagne étant un modèle reconnu dans ce domaine.

Les deux pays pourraient renforcer leur coopération dans la décarbonisation de leurs économies. Ils coopèrent déjà depuis longtemps dans le domaine de l'énergie, avec des interconnexions électriques existants, en outre l'Espagne fournissant une partie de la consommation de Gasoil du Maroc. En 2022, l'Espagne a commencé à fournir du GNL au Maroc via le pipeline Medgaz<sup>234</sup>, et une coopération accrue dans le domaine des énergies renouvelable est en cours, comme en témoigne l'accord signé le 08 novembre 2022 entre le Maroc, l'Espagne, le Portugal,

<sup>232</sup> MAECI, "Le Maroc et l'Union européenne (UE) ont signé, un Mémorandum d'entente portant sur l'établissement d'un Partenariat vert avec l'UE", 18/10/2023, <https://www.diplomatie.ma/fr/signature-dun-m%C3%A9morandum-d%E2%80%99entente-sur-l%C3%A9tablissement-dun-partenariat-vert-maroc-ue>

<sup>233</sup> Brahim Mokhliss, "Ce qu'il faut savoir sur les échanges commerciaux Maroc-Espagne", 02/02/2023, <https://lematin.ma/express/2023/qu-faut-savoir-echanges-commerciaux-maroc-espagne/386266.html>

<sup>234</sup> Juan Peña, "El gasoducto Magreb-Europa que conecta España con Marruecos vuelve a funcionar", Mis à jour le 06/06/23, <https://www.atelayar.com/fr/articulo/economia-et-empresas/le-gazoduc-maghreb-europe-reliant-lespagne-au-maroc-est-remis-en-service/20220629142734157134.html>



la France et l'Allemagne dans le cadre de la « Set Roadmap », visant à intégrer les marchés électriques d'origine renouvelable de ces pays.

Dans le contexte mondial actuel, les deux pays ont besoin de renforcer leur coopération, en particulier dans le domaine de l'hydrogène vert, où le Maroc pourrait devenir un hub d'investissement compétitif. De plus, à l'avenir, le Maroc pourrait approvisionner l'Espagne en gaz naturel, que ce soit via le gazoduc Maroc-Nigéria ou par le Gaz marocain lui-même.

Un autre projet qui renforcerait les relations entre les deux pays est celui du tunnel entre le Maroc et l'Espagne, qui aurait impact significatif sur l'économie des deux pays à l'avenir<sup>235</sup>. Il faciliterait la circulation des personnes et des marchandises, développant ainsi le transport en méditerranée occidentale.

<sup>235</sup> Jorge Ortiz, "Le projet de tunnel Espagne-Maroc refait surface après la reprise des relations diplomatiques entre les deux pays", Mis à jour le 21/06/22, <https://www.atalayar.com/fr/articulo/economia-et-empresas/le-projet-de-tunnel-espagne-maroc-refait-surface-apres-la-reprise-des-relations/20220621120008156990.html>

## Conclusion

Nous avons examiné l'historique des relations économiques entre les deux pays, notamment en ce qui concerne les investissements et le commerce, où les deux royaumes sont intégrés dans la même chaîne de valeurs. La coopération économique entre eux se manifeste également dans d'autres domaines économiques tels que l'énergie, plus particulièrement l'énergie renouvelable, ainsi que dans le transport, où les deux pays sont bien connectés entre eux : presque tous les aéroports marocains ont des liaisons avec des villes espagnoles. Au niveau maritime, il existe des ports marocains connectés aux ports espagnols, pour le transport de marchandise et de voyageurs. Les deux pays visent la construction d'une route sous-marine entre les deux côtes, afin de stimuler l'échange de marchandises entre les deux pays en particulier et entre l'Europe et l'Afrique en général. En ce qui concerne la pêche, l'Espagne est le pays qui possède le plus grand nombre de flottes autorisées à exploiter les eaux marocaines. Le Maroc et l'UE espèrent lancer des négociations pour un nouvel accord de pêche, auquel l'Espagne bénéficiera.

Tous ces éléments démontrent le degré d'interdépendance économique entre les deux pays, illustrant un exemple d'intégration économique régionale en méditerranée, entre deux continents également. Selon plusieurs experts des relations maroco-espagnoles et plusieurs responsables des deux pays, il existe un grand potentiel de coopération économique encore à exploiter à ce jour. Les deux pays peuvent coopérer en plusieurs domaines tels que le transport ferroviaire, le domaine médical, et autres.

Les deux pays ont des plans de coopération pour les investissements en Afrique, le Maroc est déjà un leader des investissements sur le continent, grâce à ses relations avec les pays africains via l'ensemble d'accord économiques signés, l'Espagne aspire également à développer des relations économiques avec les pays africains et compte beaucoup sur le Maroc pour son expansion en Afrique. Ainsi, les entreprises espagnoles peuvent entrer en Afrique en association avec des entreprises marocaines, via leurs filiales marocaines, ou en s'appuyant sur l'expérience africaine des sociétés marocaines et la confiance que leur accordent les pays africains.

Actuellement, les Relations Maroc-Espagne traversent l'une de leurs meilleures périodes historiques. Les deux pays ont décidé de renforcer la coopération économique, surtout dans un environnement mondial et régional marqué par l'instabilité. Selon la base de données ICEX, les échanges bilatéraux ont dépassé les 21 milliards € en 2023. Les 45 milliards € d'investissements annoncés par Pedro Sanchez jusqu'à 2050 témoignent de l'engagement à long terme des deux pays.

Sans aucun doute, Cette interdépendance sera renforcée par l'organisation de la Coupe du Monde 2030, qui sera coorganisée par le Maroc, l'Espagne et le Portugal, comment cet événement sportif approfondira-t-il la coopération économique entre le Maroc et l'Espagne ?

## Articles

- Eduard Soler i Lecha, Martina Valls “España y el Magreb: vecindad, nearshoring y pospandemia” CIDOB Notes Internacionales, 253 Julio 2021
- Pandemic, War, and Global Value Chains Abdelaaziz Ait Ali Mahmoud Arbouch Otaviano Canuto, October 7, 2022, ocp policy center.
- Ignacio García Bercero, Iciar Chávarri Ureta « Comercio y geopolítica: ¿hacia dónde va la política comercial de la unión europea?», CIDOB 12/2020
- Moreno, Luis & Fernández, Ana. (2019). El futuro de la relación España-Marruecos: hacia una cadena de valor euromediterránea. Boletín Económico de ICE. 10.32796/bice.2019.3115.6903
- Fatima Lemharhar, "Défis et enjeux des relations maroco-espagnoles", Centre démocratique arabe, 2017. <https://democraticac.de/?p=47323>
- Gonzalo Escribano, « XI RAN Marruecos-España : tímida renovación del discurso económico», Publicado el 10/6/2015 en Marruecos Negocios, Real Instituto Elcano.
- DEPF, Ministère de l'Economie et des Finances « Point Sur Les Relations Maroc Espagne : Des Echanges Commerciaux Croissants », 2015
- Álvarez, Oscar. « La diplomatie économique en Espagne », Géoéconomie, vol. 75, no. 3, 2015, pp 109-116
- Siham Zebda, Xi Reunión De Alto Nivel Hispano-Marroquí, Julio De 2105: Reflexiones Sobre La Cooperación En Economía, Seguridad Y Cultura, Paix et sécurité internationale 2015
- Antonio Palomar Ruiz-Gálvez, «la necesidad de entenderse: interdependencia y competencia en las relaciones hispano-marroquíes», Revista De Relaciones Internacionales, Estrategia Y Seguridad, 2014
- Irene Fernández Molina, Eduard Soler i Lecha, "España-Marruecos: una continuidad inesperada", Anuario Internacional CIDOB 2013
- Juan Domingo Torrejón Rodríguez, Siham Zebda, «Reunión De Alto Nivel España-Marruecos, Rabat Octubre 2012», Paix et sécurité internationale 2013
- Gonzalo Escribano Francés, “El Marco Multilateral Y Regional De Las Relaciones Economicas Entre España Y Marruecos”.
- Esther Rodríguez Fernández, "Diversificación geográfica: una asignatura pendiente en la internacionalización", empresa global octubre 2010
- Irene Durán, "El tejido empresarial español en Marruecos: avances y retos", Boltin de Economía y Negocios de Casa Arabe, julio/agosto 2000
- Josep M. Jordan Galduf (1997) Spanish-Moroccan Economic Relations, Mediterranean Politics, 2:1, 49-63.

## Rapport

- La Oficina Económica y Comercial de España en Rabat, Informe Económico Y Comercial, 2013
- la Oficina Económica y Comercial de España en Rabat, Informe Económico Y Comercial, 2020 Office de Change, "Rapport Balance Des Paiements Et Position Extérieure Du Maroc" 2021
- La Oficina Económica y Comercial de España en Rabat, Informe Económico Y Comercial, 2021.
- Office de Change, Rapport annuel "COMMERCE EXTÉRIEUR DU MAROC", 2021.
- Oxford Business Group, AMDIE, Report « MOROCCO Covid-19 Response » July 2020, Page 27

#### Documents officiels

- Tratado De Amistad, Buena Vecindad Y Cooperacion Entre España y Marruecos declaración Conjunta de la RAN 2008
- Cumbre UE-Marruecos,  
<https://www.lamoncloa.gob.es/presidente/actividades/Paginas/2010/070310marruecosue.aspx>
- Discours Royal de la Fête du Trône 2012 <https://www.maroc.ma/fr/discours-royaux/sm-le-roi-adresse-un-discours-%C3%A0-la-nation-%C3%A0-loccasion-de-la-f%C3%AAtte-du-tr%C3%B4ne>
- Declaración conjunta de la RAN 2012 entre los reinos de España y Marruecos  
Declaración conjunta de la RAN 2015 entre Marruecos y Espana
- Communication de la commission au parlement européen, au conseil, au comité économique et social européen et au comité des régions/ Réexamen de la politique commerciale – Une politique commerciale ouverte, durable et ferme, 2021.
- Estrategia de acción exterior 2021-2024
- [https://www.lamoncloa.gob.es/consejodeministros/resumenes/Documents/2021/270421-estrategia\\_de\\_accion\\_exterior\\_2021-2024.pdf](https://www.lamoncloa.gob.es/consejodeministros/resumenes/Documents/2021/270421-estrategia_de_accion_exterior_2021-2024.pdf)
- Déclaration Du MAE Au Sujet De La Crise Maroc-Espagnole Du 31 Mai 2021.
- Communiqué Du Cabinet Royal : L'Espagne Considère L'initiative Marocaine D'autonomie Comme La Base La Plus Sérieuse, Réaliste Et Crédible Pour La Résolution Du Différend Au Sujet Du Sahara Marocain Du 18 Mars 2022
- Déclaration Conjointe Adoptée Au Terme Des Discussions Entre Sm Le Roi Mohammed Vi Et Le Président Du Gouvernement Espagnol Pedro Sánchez
- <https://www.maroc.ma/fr/activites-royales/sm-le-roi-mohammed-vi-adresse-un-discours-la-nation-loccasion-du-69-eme>
- Communication de la présidence du gouvernement, « Le Groupe d'Action Financière (GAFI) décide le retrait du Maroc de la liste grise », 24/02/2023

- Déclaration- Conjointe Du 12 Ème Réunion De Haut Niveau Maroc-Espagne
- Conférence de Presse Pedro Sanchez  
<https://www.lamoncloa.gob.es/presidente/actividades/Paginas/2024/210224-pedro-sanchez-viaja-a-marruecos.aspx>

#### Articles de Presse sur Internet

- Margarita Arredondas, « Marruecos y España, socios indispensables », 03/2022, <https://atalayar.com/content/marruecos-y-esp%C3%B1a-socios-indispensables>
- El periódico Atlantico, « España sella con marruecos el mayor acuerdo cooperacion financiera con otro pais con 520 millones de euros », 16/12/2008. <https://www.atlantico.net/articulo/economia/espana-sella-marruecos-mayor-acuerdo-cooperacionfinancierapais-520-milloneseuros/20081217182032052573.html>
- El presidente apuesta por reforzar la cooperación económica con Marruecos <https://www.lamoncloa.gob.es/presidente/actividades/Paginas/2012/180112-marruecos.aspx>
- Benjamin Villanti, « Mariano Rajoy has suddenly turned into the best 'friend' of Morocco », 22/01/2012, <https://www.moroccoworldnews.com/2012/01/23884/mariano-rajoy-has-suddenly-turned-into-the-bestfriend-of-morocco>
- Journal le Matin, « Pour donner corps à l'appel royal pour réunir les conditions propices à la création de richesses conjointes », 02/10/2012, [https://lematin.ma/journal/2012/Reunion-de-haut-niveau-Maroc-Espagne\\_Pour-donner-corps-a-l-appelroyal-pour-reunir-les-conditions-propices-a-la-creation-de-richesses-conjointes/172269.htm](https://lematin.ma/journal/2012/Reunion-de-haut-niveau-Maroc-Espagne_Pour-donner-corps-a-l-appelroyal-pour-reunir-les-conditions-propices-a-la-creation-de-richesses-conjointes/172269.htm)
- Erena Calvo, "Madrid y Rabat abren una nueva etapa estratégica y aparcen sus diferencias", 03/10/2012, <https://www.elmundo.es/elmundo/2012/10/03/espana/1349269235.htm>
- Journal le matin, « Benkirane accueille Rajoy à Rabat », 03/10/2012, [https://lematin.ma/express/2012/Maroc-Espagne-\\_Benkirane-accueille-Rajoy-a-Rabat/172293.html](https://lematin.ma/express/2012/Maroc-Espagne-_Benkirane-accueille-Rajoy-a-Rabat/172293.html)
- Luis ayllón, « España facilitará un crédito de 400 millones de euros a Marruecos », ABC, 03/10/2012 [https://www.abc.es/espana/abci-espana-credito-marruecos-201210030000\\_noticia.html](https://www.abc.es/espana/abci-espana-credito-marruecos-201210030000_noticia.html)
- el periodico la expansion, « Más de 60 empresarios viajan con Rajoy a la primera cumbre con Marruecos en casi cuatro años », 03/10/2012, <https://www.expansion.com/2012/10/03/economia/1349250181.html>
- declaration de nabil darwich à medi 1 tv, 2013, <https://www.youtube.com/watch?v=4tZGbxRijlM>
- Visite Officielle du Roi Juan Carlos Ier au Maroc, <https://www.maroc.ma/fr/actualites/visite-officielle-du-roi-juan-carlos-ier-au-maroc>

- Visita Oficial y de Trabajo a Marruecos de S.M. el Rey D. Juan Carlos I (Encuentro Empresarial,  
<https://www.exteriores.gob.es/Embajadas/rabat/es/Comunicacion/Noticias/Pagina/s/Articulos/20130715.aspx>
- Déclaration de Aziz Rebah à El Jazzera2013,  
<https://www.youtube.com/watch?v=D20ubpLrN6E>
- Viaje De Estado Al Reino De Marruecos,  
[https://casareal.es/ES/Actividades/Paginas/actividades\\_viajes\\_detalle.aspx?data=821](https://casareal.es/ES/Actividades/Paginas/actividades_viajes_detalle.aspx?data=821)
- EFE Rabat, « Marruecos lamenta que la inversión española está por debajo de su potencial », 16/08/2013,  
[https://www.diariodenavarra.es/noticias/mas\\_actualidad/economia/2013/08/16/marruecos\\_la\\_menta\\_que\\_inversion\\_espanola\\_esta\\_por\\_debajo\\_potencial\\_127270\\_1033.html](https://www.diariodenavarra.es/noticias/mas_actualidad/economia/2013/08/16/marruecos_la_menta_que_inversion_espanola_esta_por_debajo_potencial_127270_1033.html)
- « Le Groupe OCP annonce une prise de participation de 50% dans GlobalFeed S.L. », 26/09/2022, <https://www.ocpgroup.ma/fr/press-release-article/le-groupe-ocp-annonce-une-prise-de-participation-de-50-dans-globalfeed-sl>
- « OCP S.A. et Fertinagro Biotech S.L. annoncent la création d'une société commune à Jorf Lasfar (Maroc) pour la production d'engrais enrichis », 24/01/2019,  
<https://www.ocpgroup.ma/fr/press-release-article/ocp-sa-et-fertinagro-biotech-sl-annoncent-la-creation-dune-societe-commune>
- Interview with Xiana Margarida Méndez Bértolo, 09/03/2021,  
[https://thebusinessyear.com/interview/xiana-margarida-mendez-bertolo-secretarystate-trade-president-icex-espana-exportacion-inversiones/?srsltid=AfmBOop8u-flWgLjReiPvf\\_gF954TDZlr7P\\_5U8SF9U4tQtaguj1IJU](https://thebusinessyear.com/interview/xiana-margarida-mendez-bertolo-secretarystate-trade-president-icex-espana-exportacion-inversiones/?srsltid=AfmBOop8u-flWgLjReiPvf_gF954TDZlr7P_5U8SF9U4tQtaguj1IJU)
- Entretien en visioconférence entre Nasser Bourita y Arancha Gonzalez, 22/10/2020,  
<https://www.maroc.ma/fr/actualites/le-maroc-et-lespagne-determines-mettre-en-oeuvre-leur-partenariatstrategique-global>
- le mot de Nasser Bourita à l'occasion du cycle de formation en faveur des conseillers économiques des Ambassades du Royaume du Maroc à l'étranger, 01/10/2020,  
<https://diplomatie.ma/fr/relance-post-covid-la-diplomatie-%C3%A9conomique-se-mobilise-conform%C3%A9ment-aux-tr%C3%A8s-hautes-instructions-royales>
- Antonio Navarro Amuedo, « Las nuevas oportunidades para Marruecos en la era post-coronavirus », Actualizado en 2023 <https://atalayar.com/content/las-nuevas-oportunidades-para-marruecos-en-la-era-post-coronavirus>
- <https://www.dw.com/en/chinas-economic-loss-could-be-moroccos-gain/a-54185645>
- Javier Mancebo, "Marruecos, uno de los países más competitivos del mundo en nuevas tecnologías", 08/06/2023, <https://www.atalayar.com/articulo/nuevas-tecnologias-innovacion/marruecos-uno-de-los-paises-mas-competitivos-del-mundo-en-nuevas-tecnologias/20220629154530157137.html#:~:text=Marruecos%20es%20ya%20uno%20de,la>



%20Reforma%20de%20la%20Administraci%C3%B3n

- [www.twitter.com/mcinetgov\\_ma/status/1642209455281504256?t=ZsOv8WpqpVWuTnGZNVM09A&s=03](https://www.twitter.com/mcinetgov_ma/status/1642209455281504256?t=ZsOv8WpqpVWuTnGZNVM09A&s=03)
- El Periodico Posventa « Marruecos, país estratégico para los proveedores de automoción españoles », 22/10/2020, <https://www.posventa.info/texto-diario/mostrar/2991020/marruecos-pais-estrategico-proveedoresautomocion-espanoles>
- Le Journal H24, "L'éviction de l'Espagne de l'opération Marhaba lui coûtera 1,15 milliard d'euros", 8/06/2021, <https://www.h24info.ma/maroc/leviction-de-lespagne-de-loperation-marhaba-lui-coutera-115-milliard-deuros/>
- Juan Peña, "Los Gobiernos de España y Marruecos celebran la primera ronda de reuniones del nuevo Grupo de Trabajo para el Comercio e Infraestructura", 15/07/2022, <https://www.atalayar.com/articulo/economia-y-empresas/los-gobiernos-de-espana-y-marruecos-celebran-la-primera-ronda-de-reuniones-del-nuevo-grupo/20220715104600157388.html>
- Javier Fernández Arribas, "El Foro España-Marruecos de Dajla: los participantes destacan la estabilidad y seguridad de la región, así como su potencial económico", 24/06/2022, <https://www.atalayar.com/fr/articulo/economie-et-entreprises/le-forum-espagne-maroc-dakhla-les-participants-soulignent-la-stabilite-et-la-securite-de-la/20220624133238157058.html>
- CGEM, « Forum d'investissement Maroc-Espagne à Dakhla : Focus sur les opportunités de coopération économique », 24/06/2022, <https://cgem.ma/forum-investissement-maroc-espagne-dakhla/>
- Ministère du Commerce et de l'Industrie, « Maroc-Espagne : Signature d'une convention de coopération relative au projet d'appui à la consolidation des Centres techniques industriels », <https://www.mcinet.gov.ma/fr/actualites/maroc-espagne-signature-dune-convention-de-cooperationrelative-au-projet-dappui-la>
- Le Journal Media 24, "le forum économique Maroc-Espagne le 1er février à Rabat", 19/01/2023, <https://medias24.com/2023/01/19/forum-economique-maroc-espagne-le-1er-fevrier-a-rabat/>
- Brahim Mokhliss, "Ce qu'il faut savoir sur les échanges commerciaux Maroc-Espagne", 02/02/2023, <https://lematin.ma/express/2023/qu-faut-savoir-echanges-commerciaux-maroc-espagne/386266.html>
- Juan Peña, "El gasoducto Magreb-Europa que conecta España con Marruecos vuelve a funcionar", Mis à jour le 06/06/23, <https://www.atalayar.com/fr/articulo/economie-et-entreprises/le-gazoduc-maghreb-europe-reliant-lespagne-au-maroc-est-remis-en-service/20220629142734157134.html>
- Jorge Ortiz, "Le projet de tunnel Espagne-Maroc refait surface après la reprise des relations diplomatiques entre les deux pays", Mis à jour le 21/06/22,

<https://www.atalayar.com/fr/articulo/economie-et-entreprises/le-projet-de-tunnel-espagne-maroc-refait-surface-apres-la-reprise-des-relations/20220621120008156990.html>

- Base de Donnée Globalinvex <https://globalinvex.comercio.gob.es/> Base de données de ICEX

## VERS UNE NOUVELLE GOUVERNANCE DE LA COMMANDE PUBLIQUE AU MAROC A LA LUMIERE DE L'ARSENAL JURIDIQUE 2024

**Doctorante Meryem EL METTITI**

meriam.elmettiti@um5r.ac.ma

**Dr. Badre Eddine CHEGRI**

b.chegri@um5r.ac.ma

Université Mohammed V, Maroc

### Résumé

Cet article examine les principales réformes juridiques entreprises au Maroc durant la période 2024–2025 en vue de moderniser et d'améliorer la gouvernance de la commande publique. S'appuyant sur une analyse historique de l'évolution des lois relatives aux marchés publics depuis le début du XXe siècle jusqu'à aujourd'hui, il met en lumière le tournant stratégique vers un modèle de gouvernance transparent, efficient et responsable. Le cadre juridique de 2024–2025 introduit des changements institutionnels majeurs, tels que la dématérialisation des procédures, l'extension des contrats-cadres et la mise en place d'un guichet unique. Ces réformes sont analysées selon une approche multidimensionnelle, abordant les enjeux de transparence, de performance et de responsabilité dans la gestion des finances publiques. L'étude examine également les réorganisations institutionnelles, les nouveaux mécanismes de contrôle, l'intégration des technologies numériques — y compris l'intelligence artificielle — ainsi que le renforcement des synergies public-privé. À travers une analyse comparative avec les modèles de gouvernance internationaux (notamment ceux de l'UE et de l'OCDE), l'article identifie les points forts et les défis persistants — en particulier pour les PME et en matière de délais de paiement. En définitive, il soutient que le système marocain de commande publique est en pleine transformation décisive, visant une gouvernance économique plus démocratique, inclusive et durable, en adéquation avec les priorités du développement national et les standards mondiaux.

**Mots-clés:** Commande publique, Réforme de la gouvernance, Transparence et responsabilité, Cadre juridique Maroc 2024, Modernisation institutionnelle.

### Abstract:

This article explores the major legal reforms undertaken in Morocco in 2024–2025 to modernize and enhance the governance of public procurement. Drawing on a historical analysis of the evolution of public procurement laws from the early 20th century to the present, it highlights the strategic shift toward a transparent, efficient, and accountable governance model. The 2024–2025 legal framework introduces key institutional changes, such as the dematerialization of procedures, the extension of framework contracts, and the implementation of a single-window system. These reforms are evaluated through a multidimensional lens addressing transparency, performance, and responsibility in public finance management. The study also examines institutional reorganizations, emerging control mechanisms, the integration of digital technologies including AI, and enhanced public-private synergies. Through comparative analysis with international governance models (notably the EU and OECD), the article identifies strengths and persistent challenges—particularly for SMEs and in payment delays. Ultimately, it argues that the Moroccan public procurement system is undergoing a decisive transformation, aiming for a more democratic, inclusive, and sustainable economic governance aligned with national development priorities and global standards.

**Keywords:** Public Procurement, Governance Reform, Transparency and Accountability, Legal Framework Morocco 2024, Institutional Modernization.

## I.Introduction :

Le contexte historique de la commande publique au Maroc est marqué par une série de réformes juridiques visant à moderniser et à renforcer l'efficacité de la gestion des ressources publiques. Dès le protectorat, les premières règles concernant les marchés publics ont été établies par le Dahir du 9 juin 1917, qui a jeté les bases de la comptabilité publique. Après l'indépendance en 1956, le Maroc a lancé plusieurs réformes pour améliorer la gestion des achats publics, notamment avec le Dahir du 6 août 1958, premier texte post-indépendance sur les marchés publics, qui a introduit des modes de passation des marchés basés sur la concurrence<sup>236</sup>.

Les années suivantes ont vu l'adoption de plusieurs décrets réglementant les marchés publics, notamment le décret du 19 mai 1965, qui a établi les conditions et les formes des marchés de travaux et fournitures. Les réformes ultérieures, telles que celles de 1998 et 2007, ont focalisé sur la convergence des normes avec les standards internationaux et l'intégration du secteur privé. La réforme de 2007 a été particulièrement importante, car elle a visé à adapter la réglementation des marchés publics aux mutations du rôle de l'État et aux exigences de privatisation<sup>237</sup>.

Au cours des dernières années, une nouvelle étape de réformes a été franchie avec la réforme du 20 mars 2013, qui a marqué une génération nouvelle de réglementations visant à renforcer la transparence et la modernisation des procédures de passation et d'exécution des marchés publics<sup>238</sup>. Plus récemment, en mars 2023, une nouvelle série de mesures a été introduite pour accentuer la responsabilisation, l'audit, et les contrôles, renforçant ainsi la confiance dans ce processus.

Ces réformes successives ont pour objectif commun de promouvoir la transparence, l'intégrité et l'efficacité dans la gestion des ressources publiques, contribuant ainsi à un développement national plus durable et responsable. Dans ce contexte, elles offrent un cadre juridique et institutionnel solide pour permettre une utilisation optimale des fonds publics, favorisant ainsi une gouvernance plus démocratique et responsable au Maroc. La réforme récente en 2024/2025 s'inscrit dans cette dynamique, avec pour ambition ultime de garantir une gouvernance encore plus transparente, efficace et responsable de la commande publique<sup>239</sup>.

En reliant ces efforts à la gouvernance globale du pays, il est clair que les réformes juridiques en matière de commande publique participent à la modernisation de l'appareil institutionnel marocain et au renforcement de sa démocratie, comme illustré par les avancées en matière de participation citoyenne et de respect de l'État de droit. Ainsi, les réformes récentes dans ce domaine ne sont pas simplement un aspect isolé de la politique publique mais s'insèrent dans

<sup>236</sup> M. E. Abdelmalki, La réforme de la commande publique au Maroc, Rabat : Economica, 2008.

<sup>237</sup> Direction des Affaires Administratives et Générales, Historique de la réglementation des marchés publics au Maroc, Ministère de l'Économie et des Finances, Rabat, 2012

<sup>238</sup> OCDE, Les réformes de la commande publique au Maroc : vers plus de transparence et d'efficacité, Paris : OECD Publishing, 2015.

<sup>239</sup> Ministère de l'Économie et des Finances, Note sur la réforme 2024–2025 des marchés publics, Rabat, mars 2024.

une stratégie plus large visant à établir une gouvernance démocratique moderne, inclusive et transparente.

Les enjeux de transparence, efficacité et responsabilité sont au cœur des réformes visant à améliorer la gouvernance de la commande publique au Maroc. Ces dimensions interconnectées permettent de garantir que les ressources publiques soient utilisées de manière optimale pour le bien-être général.

La transparence est un pilier essentiel dans la gestion des marchés publics, car elle permet de garantir l'usage éthique des fonds publics et contribue à lutter contre la corruption et les abus de pouvoir. Les réformes introduites dans les dernières années ont mis en avant la nécessité de renforcer la transparence dans les processus d'appel d'offres et de soumission des marchés. Par exemple, la création d'une base de données des fournisseurs et l'utilisation de la soumission électronique ont été ajoutées pour accroître la visibilité et simplifier les procédures. De plus, la mise en place d'un Observatoire de la commande publique centralise les données relatives aux marchés, facilitant leur évaluation et garantissant une plus grande accessibilité des informations pour tous les acteurs impliqués<sup>240</sup>.

Cela non seulement favorise l'égalité des chances entre les entreprises, en particulier les petites et moyennes entreprises (PME), mais aussi renforce la confiance des citoyens et des investisseurs étrangers dans l'efficacité du système public.

L'efficacité de la commande publique est souvent mesurée par la capacité à atteindre des objectifs de coûts et de services de qualité tout en maximisant l'impact des investissements publics. Les réformes visent à introduire des mécanismes pour améliorer cette efficacité, comme la préférence pour des offres basées sur la valeur ajoutée, plutôt que seulement sur le prix le plus bas. La réforme récente inclut également des dispositions pour structurer les marchés cadres sur une période plus longue (cinq ans), ce qui peut faciliter la planification à long terme et la stabilité des entreprises. Cependant, les défis liés aux délais de paiement persistent, en particulier pour les PME et les sous-traitants, nécessitant des ajustements pour parfaire le cycle d'efficacité totale.

La responsabilité est un enjeu majeur dans la gestion des marchés publics. Elle implique non seulement la responsabilisation des acheteurs publics, mais aussi celle des entreprises contractantes. Les réformes récentes comprennent des mesures pour renforcer l'audit et le contrôle des processus, limitant ainsi les conflits d'intérêt et améliorant la reddition des comptes. Par exemple, l'introduction de critères de sélection plus précis pour les offres anormalement basses ou excessives aide à prévenir les irrégularités. De plus, l'obligation pour les grands groupes de recourir à la sous-traitance, en réservant une part des marchés aux PME, vise à promouvoir une répartition équitable des opportunités économiques et une dynamisation du secteur privé national.

<sup>240</sup> Observatoire Marocain de la Commande Publique, Rapport annuel 2023 sur la transparence et la digitalisation des marchés publics, Casablanca, 2023.

Les enjeux de transparence, d'efficacité et de responsabilité sont indissociables ; renforcer ces dimensions contribue collectivement à instaurer une gouvernance plus incluyente et plus efficiente de la commande publique, alignée sur les objectifs économiques et politiques plus larges du Maroc. Ces efforts réformateurs participent à la création d'un environnement favorable à une croissance économique durable et à une position du pays dans un contexte géopolitique en constante évolution, où la stabilité politico-institutionnelle joue un rôle crucial dans l'attractivité des investissements étrangers et la confiance internationale.

## II. Nouveaux cadres juridiques et institutionnels pour une gouvernance repensée

### 2.1 Analyse des réformes juridiques 2024/2025 et leur portée normative

Les réformes juridiques engagées au Maroc durant la période 2024–2025 ont constitué un tournant majeur dans le processus de modernisation et de renforcement de la gouvernance de la commande publique. Conçues dans une logique d'alignement avec les standards internationaux de bonne gouvernance et les principes consacrés par la Constitution marocaine de 2011, ces réformes visent à corriger les dysfonctionnements structurels, à prévenir les pratiques déviantes, et à garantir une meilleure allocation des ressources publiques. Au cœur de cette dynamique, trois axes fondamentaux se dégagent : la transparence, l'efficacité, et la responsabilité.

Premièrement, la transparence est renforcée à travers la généralisation de la dématérialisation des procédures, la création d'un guichet unique électronique pour la passation des marchés, et la mise à disposition du public d'informations exhaustives relatives aux appels d'offres, aux adjudications et aux critères de sélection. Ce processus permet non seulement de réduire les risques de corruption, mais aussi d'instaurer une culture d'accès équitable à la commande publique.

Deuxièmement, l'efficacité des marchés publics est recherchée par la simplification des procédures administratives, la réduction des délais de traitement, et l'instauration de contrats-cadres plus flexibles et adaptés aux spécificités des différentes administrations. En ce sens, les nouvelles dispositions légales introduisent des mécanismes d'exécution plus performants, tout en favorisant une meilleure gestion des risques et des litiges contractuels.

Troisièmement, les réformes instaurent une responsabilité collective, en obligeant les différents acteurs – pouvoirs adjudicateurs, prestataires privés, organes de contrôle – à rendre compte de leurs actions et à respecter des engagements contractuels précis. Cette responsabilité est encadrée par de nouveaux dispositifs de contrôle interne et externe, ainsi que par des mécanismes de sanction proportionnés en cas de manquements.

Ainsi, les réformes juridiques de 2024–2025 traduisent une volonté politique claire d'ériger la commande publique en levier stratégique de développement durable, de relance économique post-crise, et d'inclusion des petites et moyennes entreprises dans le tissu économique national. Elles s'inscrivent dans un cadre global de modernisation de l'État et participent à la consolidation d'une gouvernance publique plus éthique, participative et orientée vers la performance.

#### 2.1.1 Cadre Normatif des Réformes

Les récentes réformes du droit de la commande publique se caractérisent par une adaptation continue des cadres juridiques pour répondre aux défis émergents. L'un des principaux axes de ces réformes est la simplification et la clarification des procédures administratives. Par exemple, la simplification du dossier administratif des concurrents et la définition claire des modalités



d'appréciation des offres anormalement basses ou excessives visent à favoriser une concurrence loyale et transparente<sup>241</sup>.

La prolongation de la durée des marchés cadres à cinq ans, au lieu de trois, permet aux entreprises de planifier à long terme et assure une stabilité accrue. Ce changement est crucial pour promouvoir la planification stratégique et renforcer la confiance des acteurs économiques dans le marché public<sup>242</sup>. De plus, ces réformes encouragent l'utilisation de la procédure d'appel à manifestation d'intérêt, qui permet une identification préalable des concurrents potentiels pour des prestations complexes. Cela aide à mieux adapter les ressources aux besoins spécifiques et contribue à améliorer l'efficacité globale.

Les réformes ont également mis en avant l'importance de la transparence et de la moralisation dans la gestion des marchés publics. Des mesures telles que l'interdiction des conflits d'intérêts et la clarification des modalités de publication des appels d'offres et des résultats sont mises en place pour renforcer la confiance et l'éthique dans les processus de passation des marchés<sup>243</sup>. L'introduction de la dématérialisation, par la mise en place de bases de données et de systèmes électroniques de soumission, amplifie cette dynamique vers plus de transparence et d'efficacité<sup>244</sup>.

### 2.1.2 Impact Institutionnel et Gestionnaire

La création d'un Observatoire de la commande publique constitue un élément clé dans ces réformes. Cet organe centralise les données relatives aux marchés, facilitant leur évaluation et la mise en œuvre des ajustements nécessaires. Cela permet aux décideurs d'agir sur des bases éclairées, renforçant ainsi la bonne gouvernance et l'efficacité de l'usage des ressources publiques<sup>245</sup>.

Par ailleurs, l'obligation pour les grands groupes de recourir à la sous-traitance et de réserver une proportion significative des marchés aux PME vise à promouvoir l'inclusion économique et à stimuler le développement national. Cette approche inclusive encourage une répartition plus équitable des ressources publiques et contribue à dynamiser l'économie locale.

### 2.1.3 Enjeux et Défis Persévérants

Malgré ces avancées, des défis subsistent, notamment concernant les délais de paiement. Bien que la réduction générale de ces délais soit une tendance positive, les retards restent une préoccupation majeure pour les PME et les sous-traitants. L'harmonisation des pratiques entre l'administration centrale et les collectivités territoriales constitue un enjeu important pour une efficacité globale de la commande publique.

<sup>241</sup> Ministère de l'Économie et des Finances, Note explicative sur les réformes juridiques 2024/2025 des marchés publics, Rabat, 2024.

<sup>242</sup> OCDE, Améliorer la commande publique au Maroc : stabilité, transparence, inclusion, Paris : OECD Publishing, 2023.

<sup>243</sup> Agence Nationale de la Commande Publique, Guide pratique de prévention des conflits d'intérêts dans les marchés publics, Rabat, 2023

<sup>244</sup> Transparency Maroc, Étude sur la dématérialisation et l'accès à l'information dans la commande publique, Casablanca, 2023

<sup>245</sup> Observatoire Marocain de la Commande Publique, Rapport annuel 2024 sur l'efficacité institutionnelle et la régulation des marchés, Casablanca, 2024.

En s'appuyant sur ces réformes, le gouvernement marocain vise à assurer une utilisation optimale des ressources publiques tout en renforçant la confiance dans l'administration publique. L'instauration de ces mesures ne peut être effective que si elle s'accompagne d'une mise en œuvre rigoureuse et d'un suivi continu pour ajuster les cadres juridiques en fonction des besoins émergents.

Les liens avec la sous-partie précédente se manifestent par la manière dont ces réformes correspondent aux principes de transparence, d'efficacité et de responsabilité. Les efforts visant à améliorer la transparence, à accroître l'efficacité et à renforcer la responsabilité sont autant de leviers qui contribuent à instaurer un système de commande publique plus efficace et plus responsable, inclus dans un contexte économique et politique en constante mutation. Ces actions interconnectées favorisent la création d'un environnement favorable à la croissance économique durable et à l'attractivité internationale, nécessaires pour positionner le Maroc dans un contexte géopolitique compétitif.

## 2.2 Réorganisation institutionnelle et impact sur le pilotage des marchés publics

La réorganisation institutionnelle des marchés publics au Maroc a subi des changements significatifs dans le but d'améliorer la gouvernance et le pilotage de ces marchés. Les réformes législatives récentes, telles que le décret n°2.22.431 du 8 mars 2023, visent à moderniser et simplifier les procédures, augmentant ainsi l'efficacité et la transparence de la commande publique<sup>246</sup>. Un élément clé de cette réorganisation est l'instauration d'un guichet unique pour les marchés publics. Ce guichet centralise les informations, fournit des orientations et traite les réclamations, ce qui améliore considérablement la communication et le règlement des différends entre les acteurs impliqués dans les processus de passation des marchés.

Un autre aspect majeur de la réorganisation institutionnelle concerne la dématérialisation totale des procédures de passation des marchés publics. Cette mesure est mise en œuvre via le portail des marchés publics, qui vise à simplifier les démarches, réduire les délais et les coûts, tout en garantissant la traçabilité et la sécurité des opérations. La digitalisation des processus favorise non seulement la transparence mais permet également une meilleure gestion des ressources publiques en stimulant la concurrence et en offrant un accès égal aux informations à tous les candidats potentiels<sup>247</sup>.

La réorganisation institutionnelle a également pour but de promouvoir l'inclusion économique en réservant 30 % du montant prévisionnel des marchés publics aux PME, aux jeunes entreprises innovantes, aux coopératives et aux auto-entrepreneurs. Cela encourage la croissance économique locale en stimulant le tissu entrepreneurial national et en favorisant l'innovation. Ces mesures institutionnelles renforcent ainsi l'économie nationale tout en servant de tremplin pour accroître la compétitivité des petites entreprises dans un marché plus diversifié.

<sup>246</sup> Royaume du Maroc, Décret n°2.22.431 du 8 mars 2023 relatif à la commande publique, Bulletin Officiel, n°7172, Rabat, 2023.

<sup>247</sup> Direction des Affaires Administratives et Générales, La digitalisation de la commande publique au Maroc, Ministère de l'Économie et des Finances, Rabat, 2023

La réorganisation institutionnelle renforce également la coordination entre les différents niveaux administratifs, ce qui permet d'assurer une gestion plus efficace et plus transparente des marchés publics. Cela implique également la création d'institutions ou d'instances de surveillance capables de contrôler et d'évaluer régulièrement l'efficacité des réformes. L'Observatoire de la commande publique, par exemple, joue un rôle crucial en centralisant les données sur les marchés publics, permettant ainsi une prise de décision éclairée et une ajustabilité continue des politiques gouvernementales concernant ces marchés<sup>248</sup>.

Cette réorganisation s'inscrit dans un contexte où la gouvernance publique est repensée pour être plus inclusive et engagée auprès des acteurs économiques et sociaux. Elle vise à positionner le Maroc comme un partenaire attractif et fiable dans le commerce international, tout en répondant aux attentes croissantes des citoyens en matière de transparence et de responsabilité publique. Les réformes législatives deviennent ainsi un pivot dans l'amélioration continue de la gouvernance des marchés publics marocains.

### 2.3 Comparaison avec d'autres modèles internationaux de gouvernance

La comparaison avec d'autres modèles internationaux de gouvernance permet d'envisager la manière dont les réformes juridiques de 2024/2025 au Maroc peuvent contribuer à une gouvernance plus transparente, efficace et responsable de la commande publique. À cette fin, il est pertinent de se référer aux systèmes en vigueur dans des pays comme l'Union européenne.

Les mécanismes européens, notamment ceux mis en place par la Commission européenne, assurent une transparence renforcée et une concurrence équitable à travers des directives harmonisées. L'UE a développé des accords commerciaux internationaux et des règlements spécifiques, comme le règlement (UE) 2022/1031, visant à garantir une réciprocité dans l'accès aux marchés publics. Ces accords favorisent la transparence et l'élimination des barrières commerciales, procurant ainsi un cadre équitable pour les entreprises de tous les pays signataires<sup>249</sup>.

En parallèle, d'autres modèles internationaux, tels que ceux adoptés par certains pays membres de l'OCDE, mettent en avant l'importance d'une organisation centralisée des marchés publics pour améliorer l'efficacité et la transparence. Le programme Sigma, une initiative conjointe de l'OCDE et de l'UE, soutient les réformes institutionnelles dans plusieurs domaines, y compris celui des marchés publics. Cette approche va au-delà du simple rôle des centrales d'achat en favorisant une intégration harmonisée des fonctions centrales et décentralisées dans la gestion des marchés publics<sup>250</sup>.

Au Maroc, l'instauration d'un guichet unique et la dématérialisation totale des procédures s'inscrivent dans cette perspective globale. Ces mesures visent à améliorer la transparence et

<sup>248</sup> Observatoire Marocain de la Commande Publique, Rapport annuel sur la gouvernance institutionnelle et la performance des marchés publics, Casablanca, 2023

<sup>249</sup> Union Européenne, Règlement (UE) 2022/1031 du Parlement européen et du Conseil sur l'accès des opérateurs économiques aux marchés publics, Journal officiel de l'Union européenne, Bruxelles, 2022

<sup>250</sup> OCDE – SIGMA, Approche stratégique de la commande publique dans les pays de l'OCDE, Paris : OECD Publishing, 2020.

l'efficacité des marchés publics, similaires aux objectifs poursuivis par les modèles internationaux déjà établis. En se référant à ces modèles, le Maroc peut ajuster ses réformes pour aligner son système de gouvernance sur les standards internationaux tout en prenant en compte les spécificités locales, renforçant ainsi sa position en tant que partenaire économique fiable et attrayant<sup>251</sup>.

la comparaison avec ces modèles internationaux met en lumière l'importance de la coordination entre les niveaux administratifs et le rôle clé des instances de surveillance comme l'Observatoire de la commande publique. Cela permet une gestion efficace des marchés publics, tout en s'alignant sur les attentes croissantes des citoyens marocains en matière de transparence et de responsabilité publique.

## 2.4 Mécanismes de contrôle et d'évaluation des pratiques publiques

Les mécanismes de contrôle et d'évaluation des pratiques publiques au Maroc constituent un élément clé pour parfaire la gouvernance de la commande publique. Depuis 2011, le pays a renforcé ces mécanismes grâce à l'institutionnalisation de l'évaluation des politiques publiques, notamment à travers des cadres législatifs et institutionnels plus robustes. Le Parlement marocain dispose désormais d'un cadre formalisé d'évaluation, établi sur la base de la Constitution et des règlements intérieurs des deux chambres. Cependant, l'efficacité de ces mécanismes dépend fortement du renforcement des capacités techniques du Parlement et de la qualité de sa collaboration avec l'exécutif<sup>252</sup>.

Les évaluations des politiques publiques au Maroc reposent sur une démarche scientifique rigoureuse, incluant la collecte et l'analyse de données quantitatives et qualitatives issues d'enquêtes, de statistiques publiques, et d'analyses documentaires. Cela permet d'ajuster les programmes en fonction des besoins réels des populations, renforçant ainsi la redevabilité des institutions vis-à-vis des citoyens. En parallèle, d'autres instances comme la Cour des Comptes et le Conseil Économique, Social et Environnemental (CESE) jouent un rôle crucial dans le processus d'évaluation, bien que leurs prérogatives soient encore à formaliser pleinement<sup>253</sup>.

Pour améliorer ces mécanismes de contrôle et d'évaluation, il est primordial de développer une culture de l'évaluation dans les administrations, en renforçant les capacités des acteurs et en promouvant l'indépendance des processus évaluatifs. Le Maroc devrait, à l'instar de modèles internationaux comme ceux en vigueur dans l'UE, renforcer la transparence en utilisant des technologies telles que l'open data et les plateformes collaboratives. Cela facilitera une gestion plus efficace et participative des politiques publiques, engageant davantage la société civile et renforçant la légitimité des actions gouvernementales<sup>254</sup>.

<sup>251</sup> Banque Mondiale, Améliorer la transparence et la gouvernance dans la commande publique au Maghreb, Washington, D.C., 2023.

<sup>252</sup> Chambre des Représentants, Guide méthodologique d'évaluation des politiques publiques, Rabat : Parlement du Royaume du Maroc, 2022.

<sup>253</sup> Cour des Comptes, Rapport sur l'évaluation de la performance des programmes publics 2022, Rabat, 2023.

<sup>254</sup> OCDE, Renforcer l'évaluation des politiques publiques pour une meilleure gouvernance au Maroc, Paris : OECD Publishing, 2021.

Vers une gouvernance plus transparente, efficace et responsable, ces mécanismes de contrôle et d'évaluation doivent s'aligner sur les attentes internationales tout en étant adaptés aux réalités locales. En intégrant efficacement ces éléments, le Maroc pourra améliorer sa gouvernance publique et répondre aux demandes croissantes de transparence de ses citoyens.

### III. Impacts opérationnels des réformes sur la transparence et l'efficacité

#### 3.1 Intégration des technologies de l'information pour une commande publique transparente

L'intégration des technologies de l'information est une étape cruciale dans l'amélioration de la transparence et de l'efficacité de la commande publique au Maroc. Depuis le décret n° 2.22.431 entré en vigueur en septembre 2023, la commande publique marocaine a entamé une réforme significative visant à renforcer la transparence, l'équité et la préférence nationale dans l'attribution des marchés publics<sup>255</sup>. Cette réforme inclut notamment la dématérialisation des procédures de passation des marchés publics, opérée via un portail électronique. Cette approche simplifie les démarches pour les soumissionnaires, réduit les délais et les coûts, tout en garantissant la traçabilité et la sécurité des opérations.

Parallèlement, l'utilisation de technologies avancées comme l'intelligence artificielle (IA) joue un rôle important dans la modernisation des marchés publics. L'IA améliore l'efficacité opérationnelle en automatisant les tâches répétitives, permettant ainsi aux employés de se concentrer sur des activités plus stratégiques. Elle contribue également à renforcer la transparence et la conformité en offrant un suivi en temps réel des différentes étapes des processus, grâce à des tableaux de bord interactifs. De plus, l'IA aide à anticiper les tendances du marché et à évaluer les risques potentiels, facilitant ainsi les prises de décision des acheteurs publics<sup>256</sup>.

la récente approbation de la création d'un Observatoire marocain des commandes publiques (adoptée en mars 2024) s'inscrit dans cette dynamique. Cet observatoire centralisera les informations relatives aux commandes publiques, mettra en place des indicateurs de performance, et permettra une collaboration étroite entre les parties prenantes, renforçant ainsi la transparence et l'efficacité globale de la commande publique. Cela devrait s'accompagner d'une culture de l'open data et des plateformes de collaboration, favorisant une gestion plus participative et transparente des politiques publiques.

Cette combinaison d'innovations technologiques et de réformes institutionnelles promet une meilleure allocation des ressources publiques, une transparence accrue dans les procédures, et une gouvernance plus responsable et efficace de la commande publique au Maroc. En intégrant ces technologies et structures dans un cadre juridique robuste, complété par une culture de l'évaluation continuée, le Maroc peut renforcer sa position en tant que modèle de gouvernance transparente et efficace dans la région.

<sup>255</sup> Royaume du Maroc, Décret n°2.22.431 relatif à la transparence et à la digitalisation des marchés publics, Bulletin Officiel, n°7172, Rabat, 2023

<sup>256</sup> Banque Africaine de Développement, L'intelligence artificielle et la modernisation des systèmes de passation des marchés publics en Afrique du Nord, Tunis, 2023

### 3.2 Renforcement des audits internes et de la lutte contre la corruption

Le renforcement des audits internes et de la lutte contre la corruption est un aspect essentiel pour instaurer une gouvernance plus transparente et efficace dans la commande publique au Maroc. Les réformes juridiques engagées récemment doivent inclure des mécanismes robustes pour prévenir et détecter la corruption, suivant l'exemple de pays comme la France, où la loi Sapin II a mis en place des obligations strictes pour les grandes entreprises en matière de contrôle interne et anticorruption<sup>257</sup>.

Au Maroc, la Stratégie Nationale Anticorruption 2015–2025 vise à réduire significativement les niveaux de corruption, mais malgré ces ambitions, la corruption reste une problématique majeure, affaiblissant l'intégrité des institutions et nuisant à la confiance des citoyens<sup>258</sup>. Pour combler ces insuffisances, il serait judicieux d'instaurer un dispositif de contrôle interne global au sein des organismes publics et des entreprises impliquées dans la commande publique. Ce dispositif pourrait inclure des codes de conduite, des procédures d'alerte interne, des cartographies des risques, des évaluations régulières des tiers, ainsi que des formations continues sur la lutte contre la corruption.

Le renforcement du contrôle interne devrait s'accompagner d'une amélioration coordonnée des mécanismes institutionnels existants comme le Parlement, la justice, et les différents inspecteurs généraux, afin de garantir une communication efficace et une coordination optimale entre ces entités. Cela permettra de pleinement exploiter leur potentiel dans la prévention et la détection de la corruption, sans créer un contrôle parallèle qui pourrait surcharger les ressources humaines et financières déjà mobilisées.

En lien avec les avancées en matière de technologies de l'information mentionnées précédemment, l'intégration systématique des solutions numériques peut améliorer encore le suivi en temps réel des transactions et des décisions administratives, facilitant ainsi la traçabilité des opérations et réduisant les opportunités de pratiques corrompues. Le recours à des technologies telles que l'intelligence artificielle sur le modèle utilisé dans l'automatisation et l'analyse des données pourrait renforcer cette ambition en offrant un cadre enrichi pour l'analyse prédictive des risques de corruption, la gestion des signalements anonymes, et l'amélioration continue de la légalité et de la transparence dans tous les processus liés à la commande publique<sup>259</sup>.

la création d'un Observatoire marocain des commandes publiques représente une opportunité pour renforcer la coordination entre les acteurs clés et institutionnaliser un suivi systématique du respect des normes de transparence et de probité dans la commande publique. Cela peut faciliter l'évaluation continue des dispositifs anticorruption, identifier les lacunes et

<sup>257</sup> République Française, Loi n° 2016-1691 du 9 décembre 2016 relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique (Loi Sapin II), Journal officiel de la République française, Paris, 2016.

<sup>258</sup> Instance Nationale de la Probité, de la Prévention et de la Lutte contre la Corruption (INPPLC), Stratégie nationale de lutte contre la corruption 2015–2025, Rabat, 2015.

<sup>259</sup> Banque Mondiale, Lutter contre la corruption grâce à l'intelligence artificielle : potentiel et limites dans la commande publique, Washington, D.C., 2022.



recommander des ajustements en conséquence, tout en renforçant la culture de la transparence et de la probité au sein des institutions marocaines.

### 3.3 Mesures d'efficacité dans l'allocation et l'exécution des contrats

Les réformes juridiques de 2024 et 2025 visent à substituer l'efficacité des procédures de passation et d'exécution des contrats publics au Maroc. Grâce à ces mesures, plusieurs aspects contribuent à améliorer l'efficacité dans l'allocation et l'exécution des contrats.

Premièrement, l'extension de la durée des marchés cadres de trois à cinq ans permet une prévisibilité et une stabilité accrues pour les entreprises, facilitant ainsi la planification stratégique à long terme<sup>260</sup>. Cela apporte une continuité nécessaire pour les prestataires, simplifiant ainsi leurs opérations et renforçant leur engagement dans la commande publique.

Deuxièmement, la dématérialisation des procédures de passation des marchés, introduite par le décret n° 2.22.431, marque une avancée majeure dans la réduction des délais et des coûts associés aux soumissions. La mise en place d'un portail électronique unique pour les marchés publics garantit la traçabilité totale des opérations, favorisant ainsi la transparence et la simplification des processus administratifs<sup>261</sup>.

Troisièmement, l'institution d'un guichet unique pour les marchés publics joue un rôle clé en centralisant les informations et en fournissant des orientations aux parties prenantes. Ce dispositif facilite la gestion des litiges et des réclamations, renforçant ainsi la communication et la coordination entre les différents acteurs impliqués dans la commande publique.

la réforme met l'accent sur l'optimisation de l'utilisation des ressources publiques grâce à la redéfinition du critère de l'offre économiquement la plus avantageuse. Cette innovation prend en compte la note technico-financière pour les études et le prix de référence pour les autres marchés, permettant ainsi de maximiser la qualité des prestations tout en rationalisant l'emploi des fonds publics<sup>262</sup>. Ces mesures conjuguées favorisent non seulement l'efficacité économique mais aussi l'équité entre les différents acteurs participant à la commande publique.

ces réformes s'articulent autour d'objectifs similaires à ceux visés par des réformes dans d'autres pays, comme le soutien apporté aux entreprises face aux défis économiques, tout en garantissant la continuité de l'action publique. Cela démontre une volonté commune d'assurer une utilisation optimale et responsable des fonds publics, fondée sur des principes de transparence, de concurrence loyale et de performance économique.

### 3.4 Synergies entre acteurs publics et privés pour une gouvernance responsable

Les synergies entre acteurs publics et privés jouent un rôle crucial dans l'instauration d'une gouvernance responsable, notamment dans le contexte des réformes visant à améliorer la

<sup>260</sup> OCDE, L'efficacité des marchés publics dans les pays de la région MENA : stratégies et cadres de mise en œuvre, Paris : OECD Publishing, 2023.

<sup>261</sup> Royaume du Maroc, Décret n°2.22.431 relatif à la digitalisation des procédures de la commande publique, Bulletin Officiel, n°7172, Rabat, 2023.

<sup>262</sup> Banque Mondiale, Critères d'attribution des marchés publics : pratiques internationales et recommandations pour les pays émergents, Washington, D.C., 2022.

transparence et l'efficacité de la commande publique au Maroc. La mise en place de partenariats public-privé (PPP) est un exemple frappant de tels efforts. Les PPP permettent aux secteurs public et privé de travailler conjointement pour développer des projets structurants, en intégrant l'expertise et les ressources des entreprises privées pour accélérer le développement économique et social.

Au Maroc, le développement des PPP est structuré par la loi n°86-12, qui vise à normaliser et à systématiser ces partenariats dans différents domaines, tels que l'énergie, le transport urbain et l'agriculture<sup>263</sup>. Ce cadre juridique favorise l'amélioration de la qualité des services publics et renforce la compétitivité nationale en motivant l'innovation et l'utilisation optimale des ressources. Les universités et les établissements de recherche marocains se sont également engagés dans des partenariats avec le secteur privé, illustrant la volonté de créer un lien fort entre l'enseignement supérieur et l'environnement socio-économique<sup>264</sup>.

Ces synergies entre acteurs publics et privés apportent plusieurs avantages. Premièrement, elles permettent d'accéder à des ressources et des compétences supplémentaires, essentielles pour réaliser des projets complexes et innovants. Deuxièmement, la collaboration entre secteurs permet d'assurer une meilleure coordination et une meilleure mise en œuvre des initiatives publiques, renforçant ainsi la responsabilité et l'efficacité dans l'utilisation des fonds publics. Enfin, ces partenariats facilitent l'adaptation aux défis économiques globaux et encouragent une économie nationale plus compétitive et durable.

les réformes juridiques de 2024 et 2025 visent à maximiser l'impact positif de ces synergies. En renforçant la transparence et en simplifiant les procédures, elles facilitent l'accès aux informations et aux opportunités pour les entreprises privées, ce qui peut susciter davantage d'engouement pour les partenariats public-privé. Cela contribue également à établir un environnement favorable au développement économique régional, en alignant les objectifs des entreprises sur ceux du gouvernement marocain pour la croissance et l'innovation durable<sup>265</sup>.

pour réussir ces synergies, il est essentiel de mettre en place des mécanismes de contrôle et de reddition des comptes efficaces, garantissant que les partenariats public-privé sont utilisés de manière responsable et transparente. Cela implique une coordination étroite entre toutes les parties prenantes, y compris la société civile et les médias, afin de promouvoir une gouvernance active et participative. Cette approche holistique fonde les bases d'une économie responsable, où les ressources publiques sont utilisées de manière optimale pour le bien-être général et le développement durable du pays.

<sup>263</sup> Royaume du Maroc, Loi n° 86-12 relative aux contrats de partenariat public-privé, Bulletin Officiel n°6318, Rabat, 2015.

<sup>264</sup> Ministère de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche Scientifique et de l'Innovation, Rapport sur les partenariats université-entreprise au Maroc, Rabat, 2023.

<sup>265</sup> OCDE, Renforcer les partenariats public-privé pour le développement régional, Paris : OECD Publishing, 2022.

## Conclusion :

Les réformes juridiques de 2024 et 2025 ont un impact considérable sur la gouvernance de la commande publique au Maroc, en améliorant la transparence, l'efficacité et la responsabilité. Sur le plan de la transparence, le récent décret n° 2.22.431 a mis en place des mesures visant à renforcer cette dimension en rendant les procédures de passation des marchés plus accessibles et compréhensibles. La dématérialisation des procédures, par exemple, s'effectue désormais par voie électronique via le portail des marchés publics, ce qui simplifie les démarches des soumissionnaires et garantit la traçabilité et la sécurité des opérations. De plus, l'obligation pour les maîtres d'ouvrage de réserver 30% des marchés aux très petites, petites et moyennes entreprises renforce l'inclusivité économique et stimule l'innovation nationale.

En termes d'efficacité, la réforme vise à optimiser l'utilisation des ressources publiques. La redéfinition des critères de sélection des offres, en tenant compte des aspects technico-financiers, assure que les services publics bénéficient de prestations de qualité tout en maximisant les retombées économiques. De plus, l'instauration d'un guichet unique pour les marchés publics centralise les informations, fournit des orientations aux acheteurs publics et aux soumissionnaires, et facilite la résolution des conflits, améliorant ainsi la communication entre les parties prenantes. Ces éléments sont essentiels pour créer un environnement où les ressources publiques sont utilisées de manière équitable et responsable.

La gouvernance responsable est également renforcée par l'engagement des acteurs publics et privés. Les synergies entre ces acteurs, via des partenariats public-privé (PPP), permettent de développer des projets complexes tout en tirant parti de l'expertise du secteur privé. Ces collaborations sont cruciales pour adapter les stratégies à l'économie globale tout en garantissant une économie nationale compétitive et durable. Pour que ces synergies soient efficaces, la mise en place de mécanismes de contrôle et de reddition des comptes est indispensable, ce qui assure que les PPP sont utilisés de manière transparente et responsable, bénéficiant ainsi au développement économique régional. Enfin, ces réformes visent à créer un cadre inclusif où toutes les parties prenantes, y compris la société civile, participent activement à la gouvernance publique, renforçant ainsi l'économie responsable et le bien-être général du pays.

Les réformes juridiques récentes pour la gouvernance de la commande publique au Maroc présentent diverses limites qui nécessitent une attention particulière pour améliorer le système.

Une des limites majeures concerne l'accès des petites et moyennes entreprises (PME) aux marchés publics. Bien que certaines réformes favorisent leur participation en leur réservant une partie des contrats, les PME continuent de faire face à des difficultés structurelles. Les grands marchés publics souvent au-delà de leurs capacités financières, rendant difficile leur accès. L'allotissement obligatoire des marchés en lots plus petits pourrait être une solution efficace, car cela faciliterait l'accès et permettrait aux PME de se développer grâce aux contrats publics. Cependant, la mise en œuvre de cette mesure nécessite un engagement fort des décideurs et une sensibilisation accrue des maîtres d'ouvrages.

Un autre axe d'amélioration concerne la digitalisation des procédures de passation des marchés. Même si des progrès ont été réalisés avec la dématérialisation via le portail des marchés publics,

il existe encore des besoins en formation et en harmonisation des pratiques numériques. Les praticiens doivent être capables d'utiliser efficacement ces outils, ce qui améliorerait la vitesse et la transparence des processus de commande publique. De plus, l'intégration de technologies plus avancées comme l'intelligence artificielle pourrait offrir de nouvelles perspectives pour optimiser ces processus.

Enfin, pour renforcer la gouvernance responsable, il est crucial de créer un environnement où la reddition de comptes est prise au sérieux. Les partenariats public-privé (PPP) sont essentiels mais nécessitent une surveillance rigoureuse pour garantir qu'ils contribuent équitablement au développement régional. Des mécanismes de contrôle additionnels pourraient être instaurés pour veiller à ce que ces collaborations soient transparentes et bénéfiques pour toutes les parties prenantes. En outre, une implication active de la société civile dans la gouvernance publique reste cruciale pour renforcer le bien-être général des citoyens.

Ces limitations identifiées et ces axes d'amélioration sont essentiels pour un avenir où la commande publique marocaine soit encore plus efficace, transparente et responsable. Une réflexion continue sur ces aspects est indispensable pour ajuster les stratégies futures aux besoins économiques et sociaux changeants du pays.

Afin de renforcer la durabilité et l'efficacité de la commande publique au Maroc, plusieurs évolutions complémentaires sont envisageables. Tout d'abord, l'intégration des achats publics durables semble être une voie prometteuse. En effet, la Stratégie Nationale de Développement Durable (2030) marque l'engagement marocain envers des pratiques responsables dans la commande publique, notamment en favorisant les entreprises ayant adopté une démarche RSE et en promouvant l'achat d'équipements économes en énergie. Cela pourrait non seulement améliorer l'impact environnemental des achats publics mais également renforcer la croissance économique durable en soutenant des industries plus respectueuses de l'environnement.

En outre, renforcer l'accès des PME aux marchés publics est essentiel. La réserve de contrats pour ces entreprises, combinée à l'allotissement obligatoire en lots plus petits, pourrait considérablement faciliter leur participation et leur développement. Cependant, cet effort nécessite une implication forte des décideurs politiques et une sensibilisation accrue des maîtres d'ouvrage pour sa mise en œuvre effective. Grâce à ces mesures, les PME pourraient mieux profiter des opportunités offertes par la commande publique, ce qui favoriserait un développement plus inclusif et dynamique de l'économie marocaine.

La digitalisation des procédures est un autre axe d'amélioration crucial. L'intégration de solutions numériques avancées, telles que l'intelligence artificielle, pourrait optimiser significativement l'efficacité et la transparence des processus de commande publique. Une meilleure formation des professionnels et une harmonisation des pratiques numériques sont nécessaires pour que ces outils soient utilisés efficacement. En accélérant et en simplifiant les procédures, la digitalisation contribuerait à créer un environnement compétitif, favorisant ainsi l'innovation et la participation de nouveaux acteurs, y compris les PME et les start-ups.

Enfin, la surveillance rigoureuse des partenariats public-privé (PPP) est indispensable. Ces collaborations sont essentielles pour répondre aux besoins en infrastructures du Maroc, mais

elles doivent être gérées de manière transparente et équitable pour garantir que les avantages se répartissent équitablement entre toutes les parties prenantes. Des mécanismes de contrôle additionnels pourraient être instaurés pour renforcer la transparence et la responsabilité dans ces partenariats. Par ailleurs, impliquer activement la société civile dans la gouvernance publique reste crucial pour assurer que les politiques mises en place répondent aux besoins réels des citoyens et favorisent le bien-être général. Cette implication pourrait aussi contribuer à améliorer la transparence et la reddition de comptes, éléments-clés pour garantir un fonctionnement efficace et responsable de la commande publique au Maroc.

En intégrant ces suggestions dans le cadre des réformes juridiques et politiques en cours, le Maroc pourrait mieux aligner sa commande publique avec les Objectifs de Développement Durable (ODD) tout en stimulant un développement économique plus inclusif et durable. Cela contribuerait à orienter l'offre et la demande vers des pratiques plus durables et à promouvoir un environnement des affaires favorable à l'innovation et à la croissance.

## Références :

- M. E. Abdelmalki, La réforme de la commande publique au Maroc, Rabat : Economica, 2008.
- Direction des Affaires Administratives et Générales, Historique de la réglementation des marchés publics au Maroc, Ministère de l'Économie et des Finances, Rabat, 2012.
- OCDE, Les réformes de la commande publique au Maroc : vers plus de transparence et d'efficacité, Paris : OECD Publishing, 2015.
- Ministère de l'Économie et des Finances, Note sur la réforme 2024–2025 des marchés publics, Rabat, mars 2024.
- Observatoire Marocain de la Commande Publique, Rapport annuel 2023 sur la transparence et la digitalisation des marchés publics, Casablanca, 2023.
- Ministère de l'Économie et des Finances, Note explicative sur les réformes juridiques 2024/2025 des marchés publics, Rabat, 2024.
- OCDE, Améliorer la commande publique au Maroc : stabilité, transparence, inclusion, Paris : OECD Publishing, 2023.
- Agence Nationale de la Commande Publique, Guide pratique de prévention des conflits d'intérêts dans les marchés publics, Rabat, 2023.
- Transparency Maroc, Étude sur la dématérialisation et l'accès à l'information dans la commande publique, Casablanca, 2023.
- Observatoire Marocain de la Commande Publique, Rapport annuel 2024 sur l'efficacité institutionnelle et la régulation des marchés, Casablanca, 2024.
- Royaume du Maroc, Décret n°2.22.431 du 8 mars 2023 relatif à la commande publique, Bulletin Officiel, n°7172, Rabat, 2023.
- Direction des Affaires Administratives et Générales, La digitalisation de la commande publique au Maroc, Ministère de l'Économie et des Finances, Rabat, 2023.
- Observatoire Marocain de la Commande Publique, Rapport annuel sur la gouvernance institutionnelle et la performance des marchés publics, Casablanca, 2023.
- Union Européenne, Règlement (UE) 2022/1031 du Parlement européen et du Conseil sur l'accès des opérateurs économiques aux marchés publics, Journal officiel de l'Union européenne, Bruxelles, 2022.
- OCDE – SIGMA, Approche stratégique de la commande publique dans les pays de l'OCDE, Paris : OECD Publishing, 2020.
- Banque Mondiale, Améliorer la transparence et la gouvernance dans la commande publique au Maghreb, Washington, D.C., 2023.
- Chambre des Représentants, Guide méthodologique d'évaluation des politiques publiques, Rabat : Parlement du Royaume du Maroc, 2022.
- Cour des Comptes, Rapport sur l'évaluation de la performance des programmes publics 2022, Rabat, 2023.
- OCDE, Renforcer l'évaluation des politiques publiques pour une meilleure gouvernance au Maroc, Paris : OECD Publishing, 2021.
- Royaume du Maroc, Décret n°2.22.431 relatif à la transparence et à la digitalisation des marchés publics, Bulletin Officiel, n°7172, Rabat, 2023.



- Banque Africaine de Développement, L'intelligence artificielle et la modernisation des systèmes de passation des marchés publics en Afrique du Nord, Tunis, 2023.
- République Française, Loi n° 2016-1691 du 9 décembre 2016 relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique (Loi Sapin II), Journal officiel de la République française, Paris, 2016.
- Instance Nationale de la Probité, de la Prévention et de la Lutte contre la Corruption (INPPLC), Stratégie nationale de lutte contre la corruption 2015–2025, Rabat, 2015.
- Banque Mondiale, Lutter contre la corruption grâce à l'intelligence artificielle : potentiel et limites dans la commande publique, Washington, D.C., 2022.
- OCDE, L'efficacité des marchés publics dans les pays de la région MENA : stratégies et cadres de mise en œuvre, Paris : OECD Publishing, 2023.
- Royaume du Maroc, Décret n°2.22.431 relatif à la digitalisation des procédures de la commande publique, Bulletin Officiel, n°7172, Rabat, 2023.
- Banque Mondiale, Critères d'attribution des marchés publics : pratiques internationales et recommandations pour les pays émergents, Washington, D.C., 2022.
- Royaume du Maroc, Loi n° 86-12 relative aux contrats de partenariat public-privé, Bulletin Officiel n°6318, Rabat, 2015.
- Ministère de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche Scientifique et de l'Innovation, Rapport sur les partenariats université-entreprise au Maroc, Rabat, 2023.
- OCDE, Renforcer les partenariats public-privé pour le développement régional, Paris : OECD Publishing, 2022.

## L'INITIATIVE NATIONALE POUR LE DEVELOPPEMENT HUMAIN : (INDH) AU CŒUR DU SOFT POWER MAROCAIN.

**Doctorante Aatimad ZAHIDI**  
Université Hassan 1er à Settat, Royaume du Maroc

### Résumé

Cet article examine l'Initiative Nationale pour le Développement Humain (INDH) du Maroc comme levier de soft power à trois échelles : nationale, africaine et mondiale. Lancée en 2005, l'INDH est analysée ici non seulement comme une politique sociale intégrée, mais également comme un outil d'influence stratégique. À travers une approche analytique fondée sur des données institutionnelles et des références théoriques (notamment Nye), l'étude met en lumière la manière dont le Maroc construit sa réputation à partir de pratiques de gouvernance inclusive, de coopération Sud-Sud et de reconnaissance multilatérale. L'article démontre que l'INDH fonctionne comme un vecteur de diplomatie publique permettant au Royaume de conjuguer stabilité interne, rayonnement africain et visibilité internationale. Ce modèle exportable confirme la capacité du Maroc à développer un soft power fondé sur l'expérience, l'innovation sociale et la légitimité.

**Mots-clés :** Développement humain, Soft power, Maroc, Coopération Sud-Sud, Diplomatie sociale.

### Abstract

This article analyzes Morocco's National Initiative for Human Development (INDH) as a soft power lever operating on three scales: national, African, and global. Launched in 2005, the INDH is examined not only as an integrated social policy but also as a strategic tool of influence. Based on institutional data and theoretical frameworks (notably Nye), the study highlights how Morocco builds its international image through inclusive governance practices, South-South cooperation, and multilateral recognition. The article shows that the INDH functions as a vector of public diplomacy, enabling the Kingdom to combine internal stability, African outreach, and global visibility. This exportable model confirms Morocco's ability to develop a form of soft power grounded in practical experience, social innovation, and institutional legitimacy.

**Keywords:** Human development, Soft power, Morocco, South-South cooperation, Social diplomacy.

**Introduction** Le concept de soft power, forgé par le politologue américain Joseph S. Nye, désigne la capacité d'un État à influencer le comportement d'autrui par l'attractivité culturelle, les valeurs politiques ou la crédibilité de ses politiques publiques<sup>266</sup>. Contrairement au hard power, qui repose sur la coercition économique ou militaire, le soft power s'appuie sur la persuasion et l'adhésion volontaire. Il permet ainsi à un État de rayonner au-delà de ses frontières, en consolidant son image, sa légitimité et son influence dans un environnement international de plus en plus interconnecté.

Dans ce cadre, l'Initiative Nationale pour le Développement Humain (INDH), lancée le 18 mai 2005 par Sa Majesté le Roi Mohammed VI, peut être considérée comme un levier stratégique du soft power marocain. Cette initiative a été conçue pour lutter contre la pauvreté, l'exclusion sociale et les disparités territoriales. Elle repose sur une approche intégrée et participative, visant à améliorer durablement les conditions de vie des citoyens. Lors de son discours fondateur, le Roi affirmait avec force :

*« Le développement humain n'est pas un luxe mais une nécessité impérieuse. Il constitue le véritable défi du Maroc d'aujourd'hui et de demain »*<sup>267</sup>.

Initialement focalisée sur des enjeux strictement internes, l'INDH a su évoluer pour devenir, progressivement, un vecteur de diplomatie solidaire, notamment en Afrique. Elle est aujourd'hui présentée dans plusieurs instances internationales (PNUD, Banque mondiale, Union africaine) comme une référence en matière de politiques sociales territorialisées<sup>268</sup>.

Sur le plan opérationnel, l'INDH s'est matérialisée par la mise en œuvre de plus de 44 000 projets entre 2005 et 2022, avec une enveloppe globale dépassant les 50 milliards de dirhams. Ces actions ont touché plus de 10 millions de bénéficiaires à travers le Royaume, avec une attention particulière portée aux jeunes, aux femmes, aux personnes en situation de handicap et aux zones rurales enclavées<sup>269</sup>.

Par ailleurs, cette initiative se distingue par l'adoption d'une gouvernance participative, articulée autour des collectivités territoriales, de la société civile et des services déconcentrés de l'État. Elle offre ainsi une vitrine du modèle marocain de développement : un modèle hybride, associant efficacité administrative, valeurs sociales et enracinement culturel. Ce modèle est de plus en plus valorisé dans le cadre de la coopération Sud-Sud, où le Maroc cherche à affirmer son leadership en Afrique en tant qu'acteur crédible et innovant.

Cet article se propose d'analyser comment l'INDH fonctionne comme un instrument de soft power, en examinant ses fondements idéologiques, ses mécanismes institutionnels et ses retombées diplomatiques. Il s'agira de démontrer comment une politique publique à vocation

<sup>266</sup> Nye, J. S. (2004). Soft Power: The Means to Success in World Politics. PublicAffairs.

<sup>267</sup> Mohammed VI. (2005, 18 mai). Discours royal lors du lancement de l'INDH. Rabat. [Consulté sur indhtaroudannt.gov.ma] le 23/02/2025

<sup>268</sup> Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD). (2018). Human Development Report – Morocco.

<sup>269</sup> Jeune Afrique. (2017). Maroc : déjà 10 millions de bénéficiaires de l'Initiative nationale pour le développement humain. [https://www.jeuneafrique.com/mag/444620].

sociale a été transformée en un outil d'influence géostratégique, contribuant à la consolidation de l'image du Maroc comme un pays stable, solidaire et orienté vers le développement humain durable.

## 1. L'INDH : Objectifs et Enjeux

L'Initiative Nationale pour le Développement Humain (INDH) constitue l'un des piliers majeurs de la stratégie sociale du Maroc au XXI<sup>e</sup> siècle. Lancée en 2005 dans un contexte de transition économique, démographique et territoriale, elle se veut une réponse multidimensionnelle aux problématiques structurelles qui entravent l'émergence d'un développement équitable et durable.

Dès son lancement, l'INDH a été pensée comme un programme transversal, visant non seulement à réduire la pauvreté et les disparités sociales, mais aussi à instaurer une nouvelle culture de la gouvernance locale fondée sur la participation citoyenne, la transparence et la coresponsabilité. En cela, elle dépasse le simple cadre d'une politique sociale classique : elle devient un cadre stratégique, articulant des interventions ciblées dans les domaines économique, éducatif, sanitaire et territorial.

Sa pertinence tient au fait qu'elle adopte une approche intégrée et décentralisée, mobilisant à la fois les collectivités territoriales, les associations locales, les jeunes porteurs de projets et les acteurs institutionnels. Elle incarne également une nouvelle vision de la solidarité nationale, qui place le développement humain au cœur des priorités de l'État, comme le souligne le Roi Mohammed VI :

*« L'INDH est notre voie vers une société solidaire, où chacun peut contribuer activement à son propre progrès et à celui de sa communauté »<sup>270</sup>.*

Dans cette première section, nous analyserons les objectifs stratégiques assignés à l'INDH, ainsi que les leviers opérationnels qu'elle mobilise : infrastructures de base, accompagnement des populations vulnérables, activités génératrices de revenus (AGR) et gouvernance participative. Ces dimensions seront ensuite étudiées à l'aune de leur capacité à soutenir un positionnement international du Maroc, dans une perspective de soft power par le développement.

Lancée en 2005, elle repose sur une approche holistique qui s'articule autour de quatre axes majeurs<sup>271</sup>:

1. Le soutien aux infrastructures de base : L'amélioration des infrastructures de base, telles que les routes, l'accès à l'eau potable et à l'électricité, est au cœur de l'INDH. Ces initiatives visent non seulement à améliorer les conditions de vie des populations rurales et urbaines, mais également à réduire les écarts régionaux. Les infrastructures de base jouent un rôle clé dans la promotion de l'inclusion économique et sociale.

<sup>270</sup> Mohammed VI. (2007, 6 novembre). Discours royal à l'occasion de la Fête de la Marche Verte. Rabat.

<sup>271</sup> El Aynaoui, Karim. (2017). La gouvernance participative et les politiques de développement au Maroc. Rabat : Centre de Recherche en Économie Appliquée pour le Développement. P.112

2. L'accompagnement des populations vulnérables : L'INDH cible particulièrement les groupes les plus vulnérables, notamment les personnes en situation de précarité, les femmes et les jeunes. Les programmes d'insertion professionnelle, de formation, de santé et d'éducation sont déployés pour offrir des opportunités équitables à ces populations, contribuant ainsi à renforcer la cohésion sociale.
3. Le développement des activités génératrices de revenus (AGR) : En favorisant l'entrepreneuriat local et les projets de microfinance, l'INDH soutient le développement économique des régions marginalisées. L'accent est mis sur la création d'emplois durables, notamment à travers la promotion des coopératives agricoles, artisanales et commerciales.
4. Le renforcement des capacités locales et la gouvernance participative : La gouvernance participative est un pilier essentiel de l'INDH. Elle se traduit par l'implication active des acteurs locaux dans la conception, la mise en œuvre et le suivi des projets. A travers des comités locaux, présidé par le pacha, les demandes des bénéficiaires sont traitées au niveau de chaque collectivité territoriale, ensuite les propositions sont envoyées au Comité Provincial du Développement Humain, présidé par le gouverneur afin de valider les projets choisis. Cette approche vise à responsabiliser les collectivités locales et les acteurs locaux (Associations, secteurs privés, responsables des secteurs publics locaux,.....) et à renforcer leur capacité à piloter le développement de manière autonome<sup>272</sup>.

Depuis son lancement, l'INDH a permis la réalisation de plus de 44 000 projets, mobilisant une enveloppe globale de plus de 50 milliards de dirhams. Ces projets ont bénéficié à plus de 10 millions de personnes, avec une concentration marquée dans les zones rurales, périurbaines et à faible indicateur de développement humain<sup>273</sup>.

Les résultats obtenus sont indéniables : amélioration de l'accès aux services sociaux de base, réduction de la pauvreté multidimensionnelle, autonomisation économique de milliers de bénéficiaires et émergence d'un tissu associatif dynamique. L'initiative a également permis de réhabiliter la fonction de l'État social, en renforçant le lien entre institutions publiques et populations marginalisées<sup>274</sup>.

Toutefois, certaines limites structurelles persistent. Des inégalités interrégionales demeurent, en dépit des efforts de ciblage territorial. Plusieurs projets ont souffert de problèmes de gouvernance locale, de faiblesses dans le suivi-évaluation, voire d'un manque de durabilité économique une fois les financements initiaux épuisés<sup>275</sup>. Ces défis appellent à une adaptation

<sup>272</sup> El Aynaoui, Karim & Ibouk, Aomar. (2021). Développement humain, inégalités et politiques publiques au Maroc. Rabat : Policy Center for the New South.

<sup>273</sup> INDH. (2023). Rapport d'évaluation des réalisations de l'INDH – Phase III. Ministère de l'Intérieur, Coordination nationale

<sup>274</sup> PNUD. (2019). Rapport national sur le développement humain au Maroc. Programme des Nations Unies pour le Développement.

<sup>275</sup> l Aynaoui, K. (2020). Décentralisation, gouvernance et développement humain au Maroc : défis et perspectives. Policy Center for the New South

constante des mécanismes de mise en œuvre, en lien avec les exigences d'efficacité, de redevabilité et d'appropriation communautaire.

En dépit de ces limites, l'INDH demeure une référence nationale en matière de politique sociale intégrée, qui articule logiques institutionnelles, dynamiques locales et objectifs de développement humain durable. C'est cette robustesse du modèle qui en fait aujourd'hui un instrument stratégique du soft power marocain, au cœur des dynamiques de coopération Sud-Sud et de diplomatie solidaire.

## 2. L'INDH comme Instrument de Soft Power Marocain

Si l'Initiative Nationale pour le Développement Humain (INDH) s'est imposée au fil des années comme un outil majeur de transformation sociale à l'échelle nationale, elle constitue également un vecteur d'influence extérieure stratégique. Par son exemplarité, sa méthodologie participative et ses résultats visibles sur le terrain, l'INDH incarne désormais un modèle exportable de gouvernance sociale, utilisé dans les forums internationaux et les coopérations bilatérales comme élément de diplomatie sociale marocaine.

Dans une logique néo-institutionnaliste, cette capacité à influencer l'environnement international à travers des normes, des expériences et des savoir-faire relève pleinement du soft power, tel que défini par Joseph S. Nye : un pouvoir fondé sur l'attractivité plutôt que la coercition, utilisant les valeurs, les politiques et les performances pour gagner en influence<sup>276</sup>. À cet égard, le Maroc mobilise l'INDH comme un outil de projection de son modèle de développement, combinant efficacité, inclusion et légitimité.

Cette instrumentalisation stratégique s'inscrit dans une dynamique plus large, portée par le discours royal. En effet, Sa Majesté le Roi Mohammed VI affirme régulièrement que :

*« Le développement humain est un chantier de longue haleine, un projet de société fondé sur la dignité, la justice sociale et la solidarité »<sup>277</sup>.*

Dans cette perspective, l'INDH remplit plusieurs fonctions au service du rayonnement du Royaume :

- Elle renforce la stabilité et la légitimité interne, en consolidant la cohésion sociale et la confiance institutionnelle ;
- Elle s'inscrit dans la diplomatie Sud-Sud, en offrant un cadre de coopération structuré avec des États africains confrontés à des défis similaires ;
- Elle améliore la réputation du Maroc dans les enceintes multilatérales, où elle est reconnue comme une bonne pratique de lutte contre la pauvreté et de gouvernance participative<sup>278</sup>.

<sup>276</sup> Nye, J. S. (2004). Soft Power: The Means to Success in World Politics. PublicAffairs.

<sup>277</sup> Mohammed VI. (2008, 20 août). Discours royal à l'occasion de la Révolution du Roi et du Peuple. Rabat

<sup>278</sup> PNUD. (2019). Human Development Report – Morocco. New York: United Nations Development Programme



Cette section analysera ces trois dimensions — nationale, africaine, internationale — à travers lesquelles l'INDH contribue à la construction du soft power marocain. Elle s'appuiera notamment sur des données issues des rapports du Programme des Nations Unies pour le Développement, des analyses produites par des think tanks tels que le Policy Center for the New South, ainsi que sur des discours royaux fondateurs. L'objectif est de démontrer comment une initiative ancrée dans le local peut devenir un levier d'influence globale, au service d'une diplomatie de la solidarité et de l'expertise partagée<sup>279</sup>.

## 2.1. L'INDH et le Soft Power National

Avant de rayonner à l'échelle continentale ou internationale, toute stratégie d'influence durable repose sur une légitimité interne solide. L'Initiative Nationale pour le Développement Humain (INDH), mise en œuvre au Maroc depuis 2005, s'inscrit précisément dans cette logique. Elle constitue un levier d'ancrage social et territorial, par lequel l'État renforce sa crédibilité auprès des citoyens tout en construisant un modèle national de gouvernance sociale susceptible d'être valorisé au-delà des frontières.

L'INDH a été conçue comme une réponse structurelle aux défis de la pauvreté multidimensionnelle, de l'exclusion sociale et des disparités régionales. En articulant des interventions dans les domaines de l'éducation, de la santé, des infrastructures de base, de l'insertion économique et de la gouvernance participative, elle s'est imposée comme une politique publique à la fois transversale, territorialisée et orientée vers les résultats.

À ce titre, l'INDH participe activement à la reconstruction du contrat social marocain : elle recentre l'action publique sur le bien-être des populations vulnérables tout en favorisant un climat de confiance entre les citoyens et les institutions. Cette reconfiguration est essentielle dans le contexte post-Printemps arabe, où la stabilité interne du Maroc a été en partie assurée par des mécanismes de redistribution sociale et d'inclusion territoriale crédibles<sup>280</sup>.

Les résultats cumulatifs de l'INDH entre 2005 et 2022 sont significatifs. Plus de 44 000 projets ont été financés, pour un budget global de plus de 50 milliards de dirhams, bénéficiant directement à plus de 10 millions de personnes<sup>281</sup>. Le taux d'accès à l'eau potable en milieu rural est passé de 61,7 % à 96,6 %, celui de l'électrification rurale de 84 % à 99 %, selon les données du Haut-Commissariat au Plan<sup>282</sup>. En parallèle, 150 000 activités génératrices de revenus (AGR) ont été mises en place, notamment via le soutien aux coopératives féminines, à la micro-entreprise et aux initiatives d'économie sociale<sup>283</sup>.

La troisième phase de l'INDH (2019–2023) a marqué un tournant qualitatif en introduisant des dispositifs structurants comme les Plateformes des jeunes, déployées dans plus de 70 provinces

<sup>279</sup> I Aynaoui, K., & Ibouk, A. (2021). La réforme du modèle de développement au Maroc : une lecture critique. Policy Center for the New South

<sup>280</sup> Berriane, Y. (2010). Les nouvelles politiques sociales au Maroc : entre efficacité institutionnelle et enjeux de légitimité. Revue Tiers Monde, 204(4), 85–102.

<sup>281</sup> INDH. (2023). Bilan des réalisations 2005–2022. Coordination nationale de l'INDH.

<sup>282</sup> Haut-Commissariat au Plan (HCP). (2023). Rapport annuel sur les indicateurs sociaux au Maroc.

<sup>283</sup> Ministère de l'Intérieur. (2022). Rapport d'étape sur la Phase III de l'INDH.

et préfectures. Ces espaces multidimensionnels offrent aux jeunes un accompagnement en matière d'orientation, d'entrepreneuriat et de formation professionnelle<sup>284</sup>.

Sur le plan institutionnel, l'INDH a renforcé la gouvernance locale participative, à travers l'installation de plus de 1 500 comités communaux de développement humain et la formation de milliers d'acteurs territoriaux (agents d'autorité, élus, cadres associatifs). Cette décentralisation fonctionnelle favorise une meilleure prise en compte des besoins locaux, tout en diffusant une culture de responsabilité collective et de transparence budgétaire<sup>285</sup>.

Mais au-delà de ces chiffres, c'est la symbolique politique de l'INDH qui mérite d'être soulignée. L'initiative incarne un modèle d'action publique fondé sur l'écoute, la proximité et la redevabilité, autant de valeurs susceptibles de fonder un soft power intérieur. L'adhésion croissante des citoyens à cette logique de co-développement, ainsi que la montée en puissance des acteurs territoriaux, renforcent le sentiment d'appartenance et la légitimité de l'État.

Cette consolidation interne du pacte social offre une base stable pour une projection externe du modèle marocain de développement humain. En ce sens, l'INDH ne représente pas uniquement un succès local ; elle constitue une plateforme stratégique d'influence, que le Maroc valorise dans sa diplomatie bilatérale avec les pays du Sud, comme dans les forums multilatéraux (Union africaine, PNUD, Banque mondiale). La réputation d'un État ne se bâtit pas seulement sur ses capacités militaires ou économiques, mais aussi sur sa capacité à produire des réponses innovantes aux défis sociaux universels.

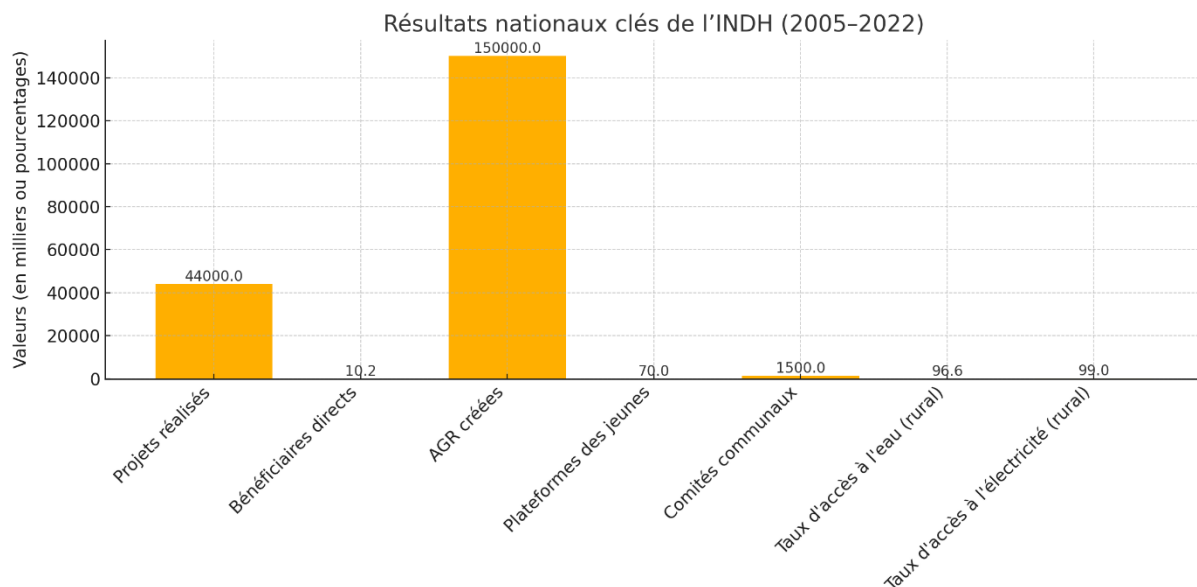


Figure 1: Résultats Nationaux Clés De L'INDH (2005-2022)

Ainsi, l'INDH fonctionne comme un instrument dual : interne, en stabilisant la société autour d'un projet équitable et inclusif, et externe, en projetant une image d'État responsable et

<sup>284</sup> El Aynaoui, K., & Ibourk, A. (2021). Développement humain et emploi des jeunes au Maroc : une approche territoriale. Policy Center for the New South

<sup>285</sup> Radi, S. (2020). Gouvernance locale et participation citoyenne dans les programmes de développement humain au Maroc. FSJES-Souissi.

solidaire. Elle devient le socle d'une stratégie de soft power étendue, fondée non sur l'imposition mais sur la persuasion, l'exemplarité et la coopération. La prochaine section analysera justement cette extension du modèle INDH au niveau africain, dans le cadre d'une diplomatie Sud-Sud renforcée.

## 2.2. L'INDH et le Soft Power Africain

Le rayonnement de l'Initiative Nationale pour le Développement Humain (INDH) ne se limite pas aux frontières marocaines. Depuis le lancement de sa première phase en 2005, elle s'est progressivement imposée comme un modèle de référence en matière de politiques sociales territorialisées, notamment dans le cadre de la diplomatie Sud-Sud du Royaume. Cette dynamique d'expansion régionale reflète une stratégie volontaire de projection du savoir-faire marocain vers l'Afrique subsaharienne, fondée sur l'idée que les succès du développement humain peuvent constituer des instruments puissants d'influence douce.

L'INDH est aujourd'hui mise en avant comme une expérience réussie de gouvernance inclusive et de développement local, capable d'inspirer des pays confrontés à des défis similaires : pauvreté multidimensionnelle, inégalités territoriales, jeunesse désinsérée, etc. Dans ce contexte, le Maroc joue un rôle actif en tant que producteur de normes sociales adaptables au continent, renforçant ainsi sa position de leader régional.

Sur le terrain, cette stratégie se traduit par des échanges techniques, des formations croisées, et l'accueil de délégations africaines venues observer les mécanismes de mise en œuvre de l'INDH. Depuis 2015, des visites officielles ont été organisées avec des représentants du Sénégal, de la Côte d'Ivoire, du Mali, du Gabon, de la Guinée et du Tchad, souvent en partenariat avec l'Agence Marocaine de Coopération Internationale (AMCI) et le ministère des Affaires étrangères<sup>286</sup>. Ces rencontres sont l'occasion de valoriser les dispositifs tels que les Comités provinciaux de développement humain (CPDH), les AGR, ou encore les Plateformes des jeunes.

En 2017, une délégation de 12 pays membres du Comité technique spécialisé de l'Union africaine sur le développement social a effectué une visite officielle au Maroc afin d'étudier de près le fonctionnement de l'INDH, dans une perspective de réplique. Plusieurs responsables africains ont salué la pertinence du modèle marocain en matière d'approche communautaire, de ciblage territorial et de responsabilisation locale<sup>287</sup>.

Cette transfertabilité de l'INDH constitue l'un de ses atouts majeurs en tant que vecteur de soft power. Elle s'inscrit dans la continuité de la doctrine marocaine d'une coopération Sud-Sud basée sur le co-développement, telle qu'elle a été affirmée dans les discours diplomatiques et les initiatives concrètes menées depuis le retour du Maroc à l'Union africaine en 2017. L'INDH devient ainsi une marque de fabrique du Maroc social, véhiculant une image d'État pragmatique, solidaire, et en capacité de partager ses outils de transformation sociale.

<sup>286</sup> Agence Marocaine de Coopération Internationale (AMCI). (2021). Rapport d'activités 2015–2020. Rabat

<sup>287</sup> Union africaine. (2017). Mission d'étude des politiques de développement humain au Maroc. Rapport du CTS-DH, Addis-Abeba

Par ailleurs, le Maroc mobilise cette initiative dans le cadre de programmes bilatéraux de coopération (ex. : programmes sociaux au Mali, soutien à la structuration des politiques de jeunesse au Burkina Faso), mais aussi à travers des canaux multilatéraux, tels que l'Union africaine ou la Commission économique pour l'Afrique (CEA). L'INDH est souvent citée dans les échanges entre les ministères du développement social africains comme modèle d'intégration entre pilotage central et initiatives locales.

Enfin, cette valorisation africaine de l'INDH vient renforcer la profondeur stratégique du soft power marocain. Contrairement à une influence simplement culturelle ou religieuse, elle repose ici sur la diffusion de pratiques administratives, méthodologiques et sociales. Elle contribue également à solidifier les alliances économiques et diplomatiques du Royaume sur le continent, dans des secteurs aussi variés que l'éducation, la santé, l'aménagement du territoire ou l'entrepreneuriat jeune.

En somme, l'INDH opère comme un vecteur stratégique d'influence africaine, en proposant un modèle adaptable, légitime et pragmatique. Elle illustre parfaitement la capacité du Maroc à exporter un modèle de développement qui conjugue efficacité, proximité et stabilité. Dans la section suivante, nous analyserons comment ce rayonnement s'étend également sur la scène internationale, à travers la reconnaissance multilatérale du modèle marocain par les grandes institutions globales.

### 2.3. L'INDH et le Soft Power Mondial

L'impact de l'Initiative Nationale pour le Développement Humain (INDH) dépasse aujourd'hui les cadres nationaux et régionaux pour s'inscrire dans une dynamique de visibilité internationale. À travers cette initiative, le Maroc projette une image d'État engagé dans la lutte contre la pauvreté, la réduction des inégalités et la promotion du développement humain durable. Ce positionnement stratégique s'inscrit pleinement dans la logique du soft power mondial, défini par la capacité d'un État à influencer les relations internationales non pas par la contrainte, mais par la légitimité, la crédibilité et la diffusion de modèles attractifs.

Depuis sa création, l'INDH a été valorisée dans plusieurs enceintes multilatérales, telles que les Nations Unies, la Banque mondiale, le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD), et l'Union africaine. Ces institutions ont reconnu le caractère innovant et intégré de l'approche marocaine, notamment en matière de ciblage géographique, de participation communautaire et de gouvernance multi-niveaux<sup>288</sup>.

En 2018, le PNUD a souligné les progrès significatifs réalisés par le Maroc en matière de développement humain, en mettant en avant le rôle structurant de l'INDH dans l'amélioration des indicateurs d'accès aux services sociaux de base<sup>289</sup>. Par ailleurs, le Maroc a été sollicité à plusieurs reprises pour partager son expérience dans des forums internationaux sur les politiques sociales et territoriales, illustrant ainsi la dimension normative de son action. L'INDH est souvent présentée comme une bonne pratique à l'échelle du Sud global, notamment dans

<sup>288</sup> Banque mondiale. (2020). Social Protection and Jobs Public Expenditure Review: Morocco.

<sup>289</sup> PNUD. (2018). Human Development Indices and Indicators: 2018 Statistical Update – Morocco. New York: United Nations Development Programme.

des conférences organisées par le South-South Cooperation Office des Nations Unies ou lors des Assemblées annuelles de la Banque mondiale.

Cette reconnaissance internationale renforce la position du Maroc en tant qu'acteur actif et crédible du développement global. Elle s'inscrit également dans une stratégie diplomatique plus large, où l'INDH devient un outil de diplomatie publique au service de la réputation du Royaume : un État moderne, solidaire, engagé dans la réalisation des Objectifs de Développement Durable (ODD). En alignant son initiative avec les priorités internationales en matière de développement, le Maroc affirme sa volonté de contribuer à l'élaboration d'une gouvernance sociale plus équitable à l'échelle mondiale.

De manière indirecte, l'INDH contribue aussi à renforcer le rayonnement culturel du Royaume, notamment lorsque les projets de développement soutiennent des pratiques locales, des savoir-faire artisanaux ou des expressions communautaires enracinées dans les territoires. Ce lien entre identité culturelle et progrès social confère à l'INDH une valeur symbolique qui enrichit le registre d'influence du Maroc au-delà du cadre strictement institutionnel.

En somme, l'INDH agit comme vecteur de reconnaissance internationale du modèle marocain. Elle permet au Royaume de s'inscrire dans les débats mondiaux sur le développement inclusif et territorial, en apportant une contribution originale fondée sur l'expérience, la proximité et la résilience. Elle participe ainsi à la consolidation d'un soft power marocain fondé non pas sur la communication ou la puissance, mais sur l'exemplarité d'une action publique cohérente, durable et exportable.

## Conclusion

L'Initiative Nationale pour le Développement Humain (INDH), lancée en 2005, s'est progressivement imposée comme l'un des piliers les plus structurants de la politique publique marocaine en matière de développement social. Conçue à l'origine pour répondre à des fragilités internes — pauvreté multidimensionnelle, disparités territoriales, exclusion sociale — elle a évolué pour devenir un vecteur stratégique d'influence à l'échelle nationale, continentale et mondiale. À travers ce processus, l'INDH illustre comment une initiative ancrée dans les réalités locales peut être transformée en un instrument de soft power, capable de renforcer la position d'un État dans l'arène internationale sans recourir à la coercition.

Sur le plan national, l'INDH joue un rôle essentiel dans la consolidation de la stabilité sociale et dans le renforcement de la légitimité institutionnelle. Elle contribue à recréer du lien entre l'État et les citoyens, en instaurant des mécanismes de participation, de proximité et d'appropriation. Les résultats en matière d'accès aux services de base, d'insertion économique et de gouvernance territoriale ont permis au Maroc de projeter l'image d'un État social réformateur, engagé dans l'amélioration continue du bien-être collectif. Ce socle de légitimité interne constitue une condition préalable à toute ambition d'influence externe.

Sur le plan africain, l'INDH alimente activement la stratégie de coopération Sud-Sud portée par le Royaume. Elle est présentée comme un modèle adaptable aux réalités socio-économiques des pays africains, dans un cadre de partenariat solidaire fondé sur l'échange d'expériences et le transfert de savoir-faire. Les nombreuses missions techniques, les visites d'étude et les dialogues institutionnels autour de l'INDH renforcent la crédibilité du Maroc en tant que pays exportateur de solutions sociales pragmatiques. Cette diplomatie du développement s'articule avec d'autres leviers (religieux, culturels, économiques), participant ainsi à l'élargissement du soft power marocain sur le continent.

À l'échelle internationale, l'INDH constitue un outil de diplomatie publique valorisé dans les enceintes multilatérales. Elle est reconnue comme une bonne pratique par des institutions comme le PNUD, la Banque mondiale ou l'ONU, qui soulignent son caractère intégré, participatif et orienté vers les résultats. Cette reconnaissance renforce la réputation globale du Royaume en matière de gouvernance sociale. L'INDH permet également au Maroc de s'inscrire dans l'agenda international du développement durable, en cohérence avec les ODD, tout en affirmant son identité propre de pays du Sud innovant.

Cependant, pour que cette influence demeure effective et légitime, plusieurs conditions de consolidation s'imposent : renforcer les mécanismes d'évaluation d'impact, garantir la pérennité des projets locaux, adapter l'initiative aux évolutions territoriales et socio-démographiques, et maintenir une forte cohérence entre les ambitions nationales et les messages projetés à l'extérieur. Le risque d'un « soft power de façade » doit être évité par un engagement constant envers les principes de redevabilité, de transparence et d'efficacité.

En définitive, l'INDH incarne une stratégie d'influence douce construite sur l'expérience, la proximité et l'innovation sociale. Elle illustre avec clarté la capacité du Maroc à conjuguer action sociale nationale et ambition géopolitique, faisant de la solidarité un levier de présence



et de crédibilité sur la scène mondiale. Le Royaume se dote ainsi d'un modèle original, où le développement humain devient un instrument de diplomatie durable et différenciée.

## Bibliographie

### Discours royaux

- Mohammed VI. (2005, 18 mai). Discours royal à l'occasion du lancement de l'INDH. Rabat.
- Mohammed VI. (2007, 6 novembre). Discours royal à l'occasion de la Fête de la Marche Verte. Rabat.
- Mohammed VI. (2008, 20 août). *Discours royal à l'occasion de la Révolution du Roi et du Peuple*. Rabat.

### Ouvrages et références théoriques

- Nye, J. S. (2004). *Soft Power: The Means to Success in World Politics*. New York: PublicAffairs.
- Articles scientifiques et contributions académiques
- Berriane, Y. (2010). Les nouvelles politiques sociales au Maroc : entre efficacité institutionnelle et enjeux de légitimité. *Revue Tiers Monde*, 204(4), 85–102. <https://doi.org/10.3917/rtm.204.0085>
- El Aynaoui, K., & Ibourk, A. (2021). Développement humain et emploi des jeunes au Maroc : une approche territoriale. *Policy Center for the New South*. <https://www.policycenter.ma>
- Radi, S. (2020). *Gouvernance locale et participation citoyenne dans les programmes de développement humain au Maroc*. Rabat : FSJES-Souissi.

**Rapports** INDH. (2023). Bilan des réalisations 2005–2022. Rabat : Coordination nationale de l'INDH, Ministère de l'Intérieur.

- Ministère de l'Intérieur. (2022). Rapport d'étape sur la mise en œuvre de la Phase III de l'INDH. Rabat.
- Haut-Commissariat au Plan (HCP). (2023). Rapport annuel sur les indicateurs sociaux au Maroc. Rabat : HCP. <https://www.hcp.ma>
- Agence Marocaine de Coopération Internationale (AMCI). (2021). Rapport d'activités 2015–2020. Rabat.
- PNUD. (2018). *Human Development Indices and Indicators: 2018 Statistical Update – Morocco*. New York: United Nations Development Programme. <https://hdr.undp.org>
- Banque mondiale. (2020). *Social Protection and Jobs Public Expenditure Review: Morocco*. Washington, DC: World Bank.
- Union africaine. (2017). *Mission d'étude des politiques de développement humain au Maroc*. Rapport du Comité technique spécialisé du développement social (CTS-DH). Addis-Abeba.

## L'INBOUND MARKETING AU SERVICE DU SPECTACLE VIVANT AU MAROC : LE CAS DU ONE MAN SHOW

Doctorant EZZOUBAIR HILAL  
la direction du Pr. Mounir SERHANI  
Université Hassan II, Royaume du Maroc  
hilalezzoubair@gmail.com

### Abstract:

This study examines the application of inbound marketing strategies to promote live performances, specifically focusing on One Man Shows in Morocco. Inbound marketing, which emphasizes attracting audiences through valuable content rather than interruptive advertising, offers significant potential for Morocco's cultural sector, which faces structural challenges such as limited institutional support and uneven cultural consumption. The paper analyzes how digital tools (social media, Google Analytics, HubSpot) and tailored content strategies can enhance audience engagement, loyalty, and ticket sales while reducing costs compared to traditional marketing methods. Case studies and performance metrics (conversion rates, customer lifetime value) demonstrate the effectiveness of inbound marketing in building lasting artist-audience relationships. The study also explores challenges, including resource intensity and content relevance, while proposing improvements through technological integration (AI, virtual reality) and multichannel strategies. Ultimately, the research highlights inbound marketing as a transformative approach for Morocco's live performance sector, fostering sustainable growth and broader cultural accessibility.

**Keywords:** Inbound Marketing, One Man Show, Morocco, Live Performance, Digital Strategy, Audience Engagement, Content Marketing, Social Media, Cultural Sector, Return on Investment (ROI)

### Résumé :

Cette étude examine l'application des stratégies d'inbound marketing pour promouvoir les spectacles vivants, en se concentrant spécifiquement sur les One Man Shows au Maroc. L'inbound marketing, qui privilégie l'attraction des publics par des contenus à valeur ajoutée plutôt que par des publicités intrusives, présente un potentiel significatif pour le secteur culturel marocain, confronté à des défis structurels tels qu'un soutien institutionnel limité et une consommation culturelle inégale. L'article analyse comment les outils numériques (réseaux sociaux, Google Analytics, HubSpot) et les stratégies de contenu personnalisées peuvent renforcer l'engagement du public, la fidélisation et les ventes de billets, tout en réduisant les coûts par rapport aux méthodes marketing traditionnelles. Des études de cas et des indicateurs de performance (taux de conversion, valeur client à vie) démontrent l'efficacité de l'inbound marketing dans la construction de relations durables entre artistes et publics. L'étude explore également les défis, notamment l'intensité des ressources requises et la pertinence des contenus, tout en proposant des améliorations par l'intégration technologique (IA, réalité virtuelle) et des stratégies multicanal. Enfin, la recherche met en lumière l'inbound marketing comme une approche transformative pour le secteur du spectacle vivant au Maroc, favorisant une croissance durable et une accessibilité culturelle élargie.

**Mots clés :** Marketing entrant, One-man-show, Maroc, Spectacle vivant, Stratégie numérique, Engagement du public, Marketing de contenu, Réseaux sociaux, Secteur culturel, Retour sur investissement (ROI)

## Introduction

L'inbound marketing constitue aujourd'hui une approche incontournable dans le champ des stratégies promotionnelles modernes. Contrairement aux techniques traditionnelles de marketing dites "interruptives", basées sur des sollicitations non désirées (publicités, appels à froid, courriels de masse), l'inbound marketing privilégie l'attraction naturelle du public cible à travers la diffusion de contenus à forte valeur ajoutée. L'objectif est de proposer des informations utiles, pertinentes et adaptées aux besoins spécifiques des audiences, dans une logique d'engagement volontaire et progressif avec la marque. En misant sur l'établissement de relations durables, cette stratégie vise non seulement à accroître la visibilité de l'entité promotrice, mais aussi à renforcer la confiance du public tout au long de son parcours de consommation ou de participation<sup>290</sup>.

L'efficacité de l'inbound marketing repose sur plusieurs leviers : production de contenus multimédias riches (articles de blog, vidéos, webinaires, livres blancs), interaction ciblée sur les réseaux sociaux, personnalisation de l'expérience utilisateur, et analyse continue des indicateurs de performance. En matière de "portée", cette stratégie permet de mesurer l'impact réel des campagnes de communication, notamment en termes de nombre de personnes uniques touchées, critère fondamental pour évaluer la résonance d'un message et ajuster les orientations stratégiques<sup>291</sup>.

Dans le domaine du spectacle vivant, ces principes peuvent être mobilisés avec une efficacité particulière. En effet, la richesse narrative et émotionnelle intrinsèque à la création artistique constitue un terreau fertile pour la mise en œuvre de contenus immersifs. Offrir au public la possibilité de découvrir les coulisses d'un spectacle, de suivre des entretiens exclusifs avec les artistes ou d'interagir via des plateformes numériques favorise un lien authentique et une fidélisation durable. Le partage de moments forts, d'extraits de représentations ou de témoignages d'acteurs culturels sur les réseaux sociaux permet non seulement d'élargir l'audience, mais aussi de démocratiser l'accès à la culture<sup>292</sup>.

Ces considérations trouvent une pertinence particulière dans le contexte du spectacle vivant marocain, marqué par une série de contraintes structurelles. Le secteur demeure fragile, souffrant d'un encadrement institutionnel encore lacunaire et d'une organisation professionnelle peu structurée. Nombre d'artistes évoluent sans cadre contractuel stable ni couverture sociale, malgré les initiatives législatives entreprises ces dernières années pour améliorer leur condition. À cela s'ajoutent des retards notables dans la délivrance des cartes professionnelles, une absence de régulation des cachets artistiques et un déficit de mécanismes clairs pour les droits d'auteur et les redevances. Le financement public, bien que présent, se

<sup>290</sup> . Halligan, "What Is Inbound Marketing?", HubSpot. [En ligne]. Disponible : <https://www.hubspot.com/inbound-marketing>. [Consulté le 15 avr. 2025].

<sup>291</sup> M. Ragsdale, "Bringing Content Marketing Strategy into Performance Arts Marketing", Spektrix, 9 août 2023. [En ligne]. Disponible : <https://www.spektrix>

<sup>292</sup> K. Kovel, "5 Top Digital Marketing Strategies to Promote Theater Arts", The Zoe Team, 8 nov. 2022. [En ligne]. Disponible : <https://thezoeteam.com/blog/digital-marketing-strategies-theater-arts>. [Consulté le 15 avr. 2025].

heurte à des rigidités administratives qui freinent souvent les dynamiques de création et d'innovation<sup>293</sup>.

la consommation culturelle demeure inégalement répartie. Si les arts de rue réussissent à capter un public large grâce à leur accessibilité immédiate, les spectacles théâtraux, eux, peinent à toucher une part significative de la population, avec un taux de fréquentation estimé à seulement 10,2 %. Ce faible taux s'explique en partie par l'insuffisance de salles de spectacle adéquates, par des politiques culturelles centralisées et contraignantes, et par un déficit de stratégies d'animation et de diffusion décentralisée<sup>294</sup>.

C'est dans cette configuration que l'inbound marketing pourrait jouer un rôle structurant. En dotant les acteurs du spectacle vivant – artistes, programmeurs, producteurs – d'outils performants pour concevoir des contenus attractifs, ciblés et interactifs, il devient possible de reconfigurer le lien entre la scène et le public. Des initiatives comme le One Man Show, ancrées dans une logique de proximité et de narration personnelle, peuvent ainsi s'inscrire dans une démarche stratégique d'engagement numérique. En développant une communication centrée sur les attentes du public marocain, en valorisant les identités culturelles locales et en multipliant les canaux de diffusion, les promoteurs culturels peuvent espérer non seulement accroître leur visibilité, mais également contribuer à structurer durablement le marché du spectacle vivant national.

## I. Stratégies d'Inbound Marketing adaptées au One Man Show

### 1.1. Analyse des techniques traditionnelles vs digitales

L'étude comparative des techniques traditionnelles et digitales de communication s'avère essentielle pour comprendre comment l'inbound marketing peut être efficacement adapté à des formes culturelles spécifiques, telles que le One Man Show, en particulier dans le contexte socioculturel marocain. Les méthodes traditionnelles – telles que l'affichage public, les interactions en face-à-face ou encore le recours aux médias locaux – demeurent largement utilisées dans le secteur culturel<sup>295</sup>. Toutefois, elles présentent certaines limites, notamment une faible capacité de ciblage et une efficacité souvent réduite sur le long terme.

À l'opposé, les outils digitaux intégrés dans le champ du marketing numérique offrent des atouts considérables en matière de flexibilité, de réactivité et de performance. Grâce à la possibilité de segmenter les audiences selon des critères précis et de personnaliser les contenus en fonction des attentes des différents profils, ces techniques permettent d'optimiser la portée des campagnes et de renforcer l'engagement du public. Dans une société marocaine en pleine

<sup>293</sup> "Morocco Aims to Transform Cultural Consumption into Economic Production", Morocco World News, 2024. [En ligne]. Disponible : <https://www.morocoworldnews.com/2024/10/14028/morocco-aims-to-transform-cultural-consumption-into-economic-production/>. [Consulté le 15 avr. 2025].

[5] "Morocco: CPI for recreation and culture 2019–2021", Statista. [En ligne]. Disponible : <https://www.statista.com/statistics/1195630/cpi-for-recreation-and-culture-in-morocco/>. [Consulté le 15 avr. 2025]

<sup>294</sup> "Morocco: CPI for recreation and culture 2019–2021", Statista. [En ligne]. Disponible : <https://www.statista.com/statistics/1195630/cpi-for-recreation-and-culture-in-morocco/>. [Consulté le 15 avr. 2025]

<sup>295</sup> FGM Technologies, "L'Importance du Marketing Digital pour les Entreprises Marocaines en 2024", août 2024. [En ligne]. Disponible : <https://fgm.ma/limportance-du-marketing-digital-pour-au-maroc/fgm.ma+1fgm.ma+1>. [Consulté le 15 avr. 2025].

transition numérique, marquée par une jeunesse connectée et en quête d'expériences culturelles innovantes, l'adoption de ces pratiques apparaît non seulement pertinente, mais aussi nécessaire pour renouveler les modes de diffusion artistique et toucher de nouveaux publics<sup>296</sup>.

### 1.1.1 Différences entre les techniques traditionnelles et digitales

Les techniques de marketing traditionnelles reposent majoritairement sur des méthodes dites interruptives, telles que les spots télévisés, les annonces radiophoniques ou les affiches publicitaires. Ces dispositifs visent à capter l'attention d'un large public, souvent sans distinction précise, et sans engagement actif de la part des récepteurs. Bien qu'elles puissent offrir une visibilité importante, ces approches demeurent coûteuses et peu performantes en matière de ciblage. En outre, elles n'intègrent généralement pas de mécanismes d'interaction directe avec le public, limitant ainsi leur capacité à générer une relation durable avec les spectateurs. Leur efficacité, en termes de retour sur investissement, reste ainsi relative, particulièrement lorsqu'il s'agit de convertir un auditoire passif en un public fidèle et engagé.

les stratégies digitales, pleinement intégrées au paradigme de l'inbound marketing, offrent une alternative plus ciblée, économique et participative. En misant sur la diffusion de contenus pertinents, utiles et adaptés aux attentes des internautes, ces techniques visent à attirer naturellement des prospects qualifiés. Les plateformes numériques – réseaux sociaux, blogs, newsletters ou chaînes vidéo – permettent de tisser des liens interactifs entre les artistes et leur audience, favorisant ainsi l'émergence de communautés engagées<sup>297</sup>. Dans le cadre d'un One Man Show, par exemple, des campagnes interactives sur les réseaux sociaux peuvent inviter les spectateurs à participer à des concours, à commenter des extraits de spectacles ou à partager leurs ressentis. Ce type d'engagement renforce l'identification du public à l'événement, améliore la perception de la marque artistique et stimule la fidélisation.

l'inbound marketing s'avère particulièrement performant sur le plan économique. Selon plusieurs études sectorielles, les campagnes de contenu numérique coûtent en moyenne 62 % moins cher que les campagnes publicitaires traditionnelles, tout en générant environ trois fois plus de prospects qualifiés<sup>298</sup>. Ce différentiel de rentabilité souligne l'intérêt croissant pour des stratégies axées sur la création de valeur partagée et l'interaction continue, en phase avec les nouveaux usages des publics numériques.

### 1.1.2 Avantages spécifiques pour le One Man Show

Pour le cas spécifique du One Man Show au Maroc, l'inbound marketing permet de résoudre certaines difficultés structurelles du secteur culturel en offrant une méthodologie centrée sur le public. En utilisant des contenus conçus pour répondre aux besoins spécifiques du public marocain, un artiste peut créer un lien fort avec son audience. Par exemple, la création de vidéos

<sup>296</sup> V5 Agency, "Marketing Digital au Maroc : Opportunités, Stratégies et Tendances", sept. 2024. [En ligne]. Disponible : <https://v5agency.com/marketing-digital-au-maroc/>. [Consulté le 15 avr. 2025].

<sup>297</sup> OpenClassrooms, "Comparez le marketing digital et le marketing traditionnel". [En ligne]. Disponible : <https://openclassrooms.com/fr/courses/3013816-initiez-vous-au-marketing-digital/4062320-comparez-le-marketing-digital-et-le-marketing-traditionnel>. [Consulté le 15 avr. 2025].

<sup>298</sup> DigitaWeb, "Marketing Traditionnel VS Inbound Marketing : Les différences". [En ligne]. Disponible : <https://www.digitaweb.com/blog/marketing-traditionnel-vs-inbound-marketing>. [Consulté le 15 avr. 2025].



en ligne pourrait montrer des performances exclusives, ou des maker-of, ce qui ajoutera de la valeur au processus créatif et donne une perspective distincte de l'artiste. Cela contraste avec les méthodes traditionnelles qui, bien que capables d'atteindre un large public, sont moins efficaces pour créer des relations à long terme avec le public et sont souvent confrontées à des limitations structurelles comme le manque de professionnalisme dans la gestion des cachets et les redevances<sup>299</sup>.

En lien avec la sous-partie précédente, il est clair que le secteur culturel au Maroc souffre de plusieurs problèmes qui entravent sa dynamisation. L'inbound marketing peut pallier ces déficiences en offrant une approche plus personnelle et durable, tout en réduisant les coûts opérationnels par rapport aux méthodes traditionnelles. En concevant des campagnes qui interagissent avec le public de manière non intrusive, les artistes et organisateurs de spectacles peuvent renforcer leur image, répondre aux besoins spécifiques de l'audience marocaine, et soutenir ainsi la croissance du marché culturel local<sup>300</sup>. En résolvant ces problèmes et en utilisant les avantages des plateformes numériques, ils sont capables d'inciter à un engagement plus significatif du public, participant ainsi au développement positif de l'industrie du spectacle vivant au Maroc.

## 1.2. Création de contenus attractifs et ciblés

La création de contenus attractifs et ciblés est un élément clé de l'inbound marketing pour un One Man Show au Maroc. Cette approche permet de mettre en avant des contenus pertinents et utiles pour l'audience ciblée. Les réseaux sociaux et les plateformes numériques offrent un terrain idéal pour créer des engagements interactifs entre l'artiste et son public. Par exemple, le partage de vidéos exclusives de performances ou de "behind-the-scenes" peut donner une perspective unique sur le processus créatif de l'artiste, ajoutant ainsi de la valeur à l'expérience globale du One Man Show.

Pour être efficace, il est essentiel de bien comprendre le public ciblé et de concevoir des contenus adaptés à ses besoins et à ses attentes. La personnalisation est cruciale dans l'inbound marketing : elle permet de créer une connexion émotionnelle forte avec le public, favorisant ainsi la fidélité et l'engagement à long terme. Les campagnes de contenu bien ciblées peuvent inclure des blogues qui expliquent les inspirations artistiques, des interviews avec l'artiste, ou encore des promotions et offres exclusives pour les abonnés. Ces stratégies permettent non seulement de renforcer l'image de l'artiste mais aussi d'inciter le public à partager ses expériences et à se connecter avec d'autres spectateurs, formant ainsi une communauté active et dynamique autour du spectacle.

En utilisant des outils d'analyse, comme ceux proposés par HubSpot, il est possible de suivre l'efficacité des contenus et d'ajuster en conséquence la stratégie pour améliorer l'engagement et maximiser le retour sur investissement. Par exemple, en analysant les mots-clés les plus

<sup>299</sup> M. Ben Moussa, Culture, numérique et attractivité territoriale au Maroc. Rabat : Éditions de l'Institut National de la Culture, 2021.

<sup>300</sup> E. Decaudin et J.-M. Lendrevie, Publicitor : Communication 360° – Digital, media, hors-media, point de vente, 9e éd. Paris : Dunod, 2020.

populaires liés au spectacle, on peut optimiser le contenu des publications sur les réseaux sociaux et des articles de blog pour qu'ils apparaissent plus haut dans les résultats des moteurs de recherche, augmentant ainsi la visibilité du One Man Show<sup>301</sup>.

Cette approche intégrée permet au One Man Show de résoudre certaines difficultés inhérentes au secteur culturel marocain, telles que le manque de professionnalisme dans la gestion des cachets et des redevances. En effet, en réduisant les coûts opérationnels par rapport aux méthodes traditionnelles, les artistes peuvent allouer davantage de ressources à la création de contenus de qualité, renforçant ainsi leur lien avec leur public et soutenant positivement la croissance du marché culturel local. Cela crée une boucle vertueuse où chaque euro dépensé en contenu ciblé potentiellement génère plus de leads et d'engagement que les campagnes de publicité traditionnelles, rendant l'approche encore plus rentable à long terme<sup>302</sup>.

### 1.3. Utilisation des réseaux sociaux pour dynamiser l'audience

L'utilisation des réseaux sociaux pour dynamiser l'audience est une stratégie cruciale dans le cadre de l'inbound marketing pour le One Man Show au Maroc. Les plateformes comme Facebook, Instagram, Twitter, et YouTube offrent un espace idéal pour créer et renforcer une relation interactive entre l'artiste et son public. En effet, ces plateformes permettent de diffuser divers contenus attractifs qui ne cessent de gagner en popularité, tels que des vidéos exclusives des coulisses de la création, des extraits de performances, ou des interviews avec l'artiste.

L'avantage des réseaux sociaux réside dans leur capacité à offrir une portée globale et instantanée. Grâce à ces plateformes, l'artiste peut partager son contenu avec ses followers en temps réel, suscitant ainsi de l'intérêt et engageant activement sa communauté de supporters<sup>303</sup>. De plus, les fonctionnalités interactives comme les commentaires, les partages, et les likes encouragent l'audience à s'impliquer davantage dans la diffusion du contenu, créant ainsi un effet boule de neige qui accroît la visibilité et renforce l'engagement.

L'utilisation optimale des réseaux sociaux nécessite également une stratégie bien pensée. L'artiste doit être en mesure de segmenter son public en fonction des données collectées, telles que l'âge, les intérêts, ou la géolocalisation. Ensuite, il peut concevoir des campagnes de contenu spécifiquement adaptées à chaque segment de son audience, utilisant des hashtags pertinents pour maximiser la pénétration des messages et des offres ciblées pour fidéliser son public. En outre, les outils d'analyse offerts par des plateformes comme HubSpot permettent de suivre le succès des publications et d'ajuster la stratégie en conséquence pour optimiser l'impact et augmenter le retour sur investissement.

Un autre avantage des réseaux sociaux est leur flexibilité en termes de formats de contenu. Par exemple, les contenus visuels comme les photos et vidéos sont extrêmement efficaces pour

<sup>301</sup> E. Okorie et al., "Leveraging Big Data for Personalized Marketing Campaigns: A Review", International Journal of Management & Entrepreneurship Research, vol. 6, no. 1, pp. 216–242, janv. 2024.

<sup>302</sup> L. Chen et M. Kumar, "Personalized Marketing and Customer Engagement: A Review of the Literature", IEEE Journal of Business and Marketing, vol. 8, no. 2, pp. 101–110, févr. 2024.

<sup>303</sup> A. M. Kaplan et M. Haenlein, "Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media", Business Horizons, vol. 53, no. 1, pp. 59–68, 2010.

captiver l'attention du public. Cependant, le texte reste un format essentiel, surtout pour fournir des informations plus détaillées ou des offres spéciales directement liées au contenu du One Man Show. Les stories Instagram ou les lives Facebook peuvent également être utilisés pour offrir une expérience immersive temporaire, renforçant la relation entre l'artiste et son public.

L'intégration des réseaux sociaux avec d'autres stratégies d'inbound marketing, comme la création de contenus attractifs et la personnalisation de l'expérience utilisateur, est cruciale pour créer une boucle vertueuse de croissance<sup>304</sup>.

En effet, chaque interaction sur les réseaux sociaux peut être connectée à d'autres niveaux de l'expérience client, renforçant ainsi le cycle d'engagement et de fidélisation. Ce lien entre différentes stratégies d'inbound permet non seulement de maximiser l'impact du One Man Show au Maroc, mais également d'asseoir la notoriété et l'influence de l'artiste sur la scène culturelle locale et internationale.

## II. Impact et retour sur investissement de l'Inbound Marketing dans le secteur

### 2.1. Mesure de l'engagement et de la fidélisation

La mesure de l'engagement et de la fidélisation constitue un élément clé pour évaluer l'efficacité des stratégies d'inbound marketing, surtout lorsqu'il s'agit de promouvoir un One Man Show au Maroc<sup>305</sup>. Les plateformes sociales et les stratégies de contenu bien pensées ne sont efficaces que si elles parviennent à capter et maintenir l'intérêt du public. L'engagement est mesuré principalement par l'interactivité sur les réseaux sociaux, avec des actions telles que les likes, partages, et commentaires. Ces interactions non seulement renforcent la visibilité du contenu mais aussi créent une dynamique positive autour de la représentation artistique, encourageant ainsi une communauté active à soutenir l'artiste à long terme.

La fidélisation, en revanche, est synonyme de maintien d'une relation durable avec le public. Elle implique de comprendre profondément les attentes et les besoins du public cible afin de concevoir des expériences personnelles et significatives. Pour y parvenir, les données collectées via les réseaux sociaux et les outils d'analyse sont essentielles. Ces données permettent de cibler les campagnes de manière plus précise et d'adapter la communication pour maximiser l'intérêt et la satisfaction du public<sup>306</sup>. Des stratégies telles que l'envoi de newsletters personnalisées, l'accès précoce à des contenus exclusifs, ou encore des promotions spéciales pour les fans fidèles renforcent cette dynamique de fidélisation.

En pratique, des indicateurs clés tels que le taux d'achats répétés et la valeur de la durée de vie du client sont cruciaux pour mesurer l'impact à long terme de ces stratégies. Le taux d'achats répétés se réfère au pourcentage de clients qui achètent régulièrement des billets ou s'engagent dans d'autres transactions avec l'artiste. Cela montre que l'artiste parvient non seulement à attirer de nouveaux spectateurs mais également à fidéliser une base de fans existante. Quant à la valeur de la durée de vie du client, elle permet d'évaluer le revenu prévu d'un client sur toute sa période

<sup>304</sup> D. Chaffey, Digital Marketing: Strategy, Implementation and Practice, 7e éd. Pearson, 2022.

<sup>305</sup> V. Kumar et al., "Practice Prize Report—The Power of Social Media: How Interactions Drive Customer Engagement", Marketing Science, vol. 35, no. 6, pp. 868–888, 2016.

<sup>306</sup> P. Kotler, Marketing 4.0: Moving from Traditional to Digital. Wiley, 2016.

d'engagement. Cela aide l'artiste à comprendre combien il doit investir pour maintenir sa relation avec les clients à long terme.

Enfin, l'intégration de ces stratégies d'engagement et de fidélisation avec d'autres tactiques d'inbound marketing, comme la création de contenu attractif et la personnalisation de l'expérience utilisateur, joue un rôle primordial dans la réussite du One Man Show au Maroc. En connectant chaque point de contact avec l'artiste à un cycle d'engagement continu, l'on renforce à la fois la notoriété locale et internationale de l'artiste, et l'on assure une base solide pour la croissance durable de son public fidèle.

## 2.2. Outils et indicateurs de performance

Pour évaluer efficacement le retour sur investissement et l'impact de l'Inbound Marketing dans le secteur du spectacle vivant, et plus précisément dans le cas du One Man Show au Maroc, il est essentiel de s'appuyer sur des outils et des indicateurs de performance spécialisés<sup>307</sup>. Ces éléments permettent non seulement de mesurer la réussite des campagnes mais aussi de prendre des décisions éclairées pour ajuster et optimiser les stratégies marketing.

### 2.2.1. Les Outils Principaux

Parmi les outils les plus utilisés pour mesurer l'efficacité de l'Inbound Marketing, **Google Analytics** occupe une place prépondérante. Cet outil offre une vision globale du trafic du site web, permettant d'analyser la provenance des visiteurs, le temps passé sur chaque page, et le taux de rebond. Ces informations sont cruciales pour comprendre si le contenu et les stratégies de marketing attirent et retiennent efficacement l'attention des internautes.

Une autre plateforme essentielle est **HubSpot**, qui centralise les efforts marketing et fournit des outils avancés pour la gestion des leads, le suivi des e-mails, et l'analyse SEO. HubSpot est particulièrement utile pour suivre les interactions du public avec le contenu et évaluer l'efficacité des campagnes personnalisées visant à renforcer la fidélisation des fans<sup>308</sup>.

### 2.2.2. Les Indicateurs Clés de Performance (KPIs)

Les KPIs sont des indicateurs clés pour évaluer l'efficacité des campagnes d'Inbound Marketing. Pour un One Man Show, certaines métriques sont particulièrement importantes :

- **Taux de Conversion** : Il mesure le nombre de visiteurs qui prennent une action souhaitée, comme l'achat d'un billet ou l'inscription à une newsletter. Un taux élevé indique que le contenu ou la stratégie est efficace pour transformer des visiteurs en fans engagés.
- **Coût par Lead** : Il évalue le coût nécessaire pour générer un nouveau lead. Pour un One Man Show, cette métrique est cruciale pour déterminer si les investissements marketing sont rentables.

<sup>307</sup> P. W. Farris et al., Marketing Metrics: The Manager's Guide to Measuring Marketing Performance, 3e éd. Pearson Education, 2015.

<sup>308</sup> B. Clifton, Advanced Web Metrics with Google Analytics, 3e éd. Sybex, 2012.

- **Valeur de la Durée de Vie du Client** : Cette KPI permet d'estimer l'apport financier total prévu d'un fan fidèle tout au long de son engagement avec l'artiste. Cela aide à déterminer combien investir pour maintenir une relation à long terme.
- **Taux d'Achats Répétés** : Il indique le pourcentage de fans qui achètent régulièrement des billets ou participent à d'autres transactions. Cela montre si l'artiste parvient à fidéliser une base de fans existante.

En assimilant ces outils et indicateurs de performance, il est possible de créer un cycle continu d'engagement et de fidélisation qui soutient la croissance durable du public. Dans le contexte spécifique du One Man Show au Maroc, ceci signifie renforcer à la fois la notoriété de l'artiste et la base solide de son public fidèle, assurant ainsi une présence artistique durable et influente.

### 2.3. Retour d'expérience des acteurs du secteur

Pour évaluer le retour d'expérience des acteurs du secteur du spectacle vivant dans le contexte de l'Inbound Marketing, il est primordial de partager les témoignages et les recommandations émanant de ceux qui ont déjà mis en œuvre ces stratégies<sup>309</sup>. Les retours d'expérience des professionnels et des artistes ayant utilisé l'Inbound Marketing pour promouvoir leurs spectacles au Maroc offrent une perspective concrète sur l'efficacité et l'impact de ces approches.

Premièrement, les acteurs du secteur constatent que l'Inbound Marketing leur permet de créer des relations durables avec leur public<sup>310</sup>. En générant du contenu pertinent qui répond aux intérêts et aux besoins des fans, les artistes et les promoteurs de spectacles réussissent à fidéliser leur audience et à augmenter les projections de billets. Par exemple, certaines soirées de One Man Show profitent de stratégies d'Inbound Marketing pour offrir des expériences personnalisées, ce qui renforce la loyauté des spectateurs.

En outre, l'utilisation d'outils comme Google Analytics et HubSpot aide les professionnels à mesurer l'efficacité de leurs campagnes. Ces plateformes leur permettent d'analyser le trafic web, de suivre l'engagement du public avec le contenu proposé, et d'ajuster leurs stratégies en conséquence. Les indicateurs clés de performance (KPIs) tels que le taux de conversion, le coût par lead, la valeur de la durée de vie du client, et le taux d'achats répétés sont essentiels pour évaluer le succès des initiatives marketing et ajuster continuellement les stratégies.

De plus, le lancement réussi de campagnes d'Inbound Marketing dans le secteur du spectacle vivant au Maroc a montré que cette approche réduit considérablement les coûts comparés aux méthodes traditionnelles, tout en augmentant significativement la visibilité et l'impact des événements<sup>311</sup>. Les acteurs du secteur notent également que les stratégies d'Inbound Marketing facilitent l'alignement entre les équipes marketing et commerciales, ce qui est crucial pour optimiser le processus de génération de prospects et de conversion en clients.

<sup>309</sup> B. Halligan, Inbound Marketing: Get Found Using Google, Social Media, and Blogs. Wiley, 2014.

<sup>310</sup> P. R. Smith et M. Zook, Marketing Communications: Integrating Offline and Online with Social Media, 6e éd. Kogan Page, 2020.

<sup>311</sup> D. Chaffey, Digital Marketing: Strategy, Implementation and Practice, 7e éd. Pearson, 2022.

Enfin, l'intégration de l'Inbound Marketing dans le secteur du spectacle vivant est également facilitée par la présence de plusieurs agences au Maroc spécialisées dans ces services. Les agences marocaines offrent des services de qualité élevée dans le domaine du marketing digital, ce qui constitue un avantage supplémentaire pour les promoteurs de spectacles car elles peuvent bénéficier d'une expertise locale combinée avec une compréhension approfondie du marché régional. Ces agences jouent un rôle clé dans l'amélioration de la présence numérique et dans la conception de stratégies adaptées aux besoins spécifiques des artistes et des événements culturels au Maroc.

### III. Défis et perspectives d'évolution pour le One Man Show au Maroc

#### 3.1. Adaptation aux évolutions technologiques

L'adaptation aux évolutions technologiques constitue un défi majeur mais également une opportunité significative pour le One Man Show au Maroc. Dans un contexte où les plateformes de streaming et les réseaux sociaux ont révolutionné la diffusion et la promotion des spectacles, les artistes doivent être en mesure d'intégrer ces technologies pour rester pertinents. Par exemple, des plateformes comme YouTube et Instagram permettent aux comédiens de partager leurs sketches et de se faire connaître à l'échelle mondiale, élargissant ainsi leur audience et leur influence.

L'utilisation de technologies avancées comme l'intelligence artificielle, la réalité virtuelle ou les projections holographiques peut également transformer l'expérience du One Man Show. En intégrant ces éléments, les spectacles deviennent plus immersifs et attractifs pour un public qui recherche l'innovation et la surprise. Le succès récent de spectacles utilisant des hologrammes lors de présentations solo au Maroc illustre cette tendance vers l'intégration des technologies pour renouveler le genre.

la combinaison de l'Inbound Marketing avec ces innovations technologiques amplifie leur impact. En analysant les habitudes et les préférences du public via les outils d'analyse web, les promoteurs de spectacles peuvent concevoir des expériences personnalisées qui non seulement recouvrent les besoins du public mais explorent également les possibilités offertes par les dernières technologies. Cette fusion permet ainsi de globaliser les One Man Shows tout en enrichissant localement la scène culturelle et artistique à travers des spectacles de plus en plus sophistiqués et attrayants pour toutes les générations.

#### 3.2 Intégration de stratégies multi-canal

L'intégration de stratégies multi-canal dans le contexte du One Man Show au Maroc représente une opportunité significative pour améliorer la visibilité et l'engagement du public. En se basant sur les principes du marketing multicanal, ces stratégies visent à utiliser plusieurs canaux de communication pour toucher une audience diversifiée et augmenter l'interaction avec elle. Dans le cadre d'un One Man Show, cela peut impliquer l'utilisation de réseaux sociaux pour promouvoir les spectacles, créer un contenu éducatif sur YouTube, envoyer des newsletters pour informer les abonnés des prochaines dates, et même intégrer des actions événementielles en direct dans les théâtres.



Pour mettre en œuvre une telle stratégie efficacement, il est essentiel de bien comprendre son public cible. Cela signifie analyser les préférences des spectateurs, leurs canaux de communication privilégiés et leurs comportements d'achat de billets. En créant un portrait précis des fanatiques de One Man Show, les artistes peuvent adapter leur contenu et leurs messages à chaque canal, par exemple en utilisant un ton ludique sur les réseaux sociaux et des communications plus détaillées via le courrier électronique. Une autre clé du succès réside dans la capacité à mesurer l'impact de chaque voie de communication pour ajuster constamment la stratégie en fonction des résultats obtenus, garantissant ainsi une meilleure optimisation des ressources .

Enfin, cette approche multicanal se révèle particulièrement pertinente lorsqu'elle est combinée avec les évolutions technologiques. En utilisant conjointement des plateformes numériques et des technologies avancées comme l'intelligence artificielle ou la réalité virtuelle, les spectacles gagnent en attrait innovant tout en renforçant leur lien avec le public à travers des expériences immersives personnalisées. Cette symbiose entre stratégie multicanal et innovation technologique non seulement contribue à dynamiser la scène artistique locale mais aussi à accroître la notoriété des One Man Shows sur la scène mondiale .

#### IV. Vers de nouvelles formes de spectacle vivant

L'application de l'inbound marketing au secteur du spectacle vivant, notamment aux One Man Shows dans le contexte marocain, révèle des avantages notables en matière de visibilité, d'engagement du public et de rentabilité. En misant sur une stratégie multicanale et personnalisée, cette approche permet d'adapter les messages aux spécificités de chaque plateforme tout en optimisant les contenus selon les attentes des spectateurs. La segmentation fine des publics, l'interaction constante à travers les réseaux sociaux, l'emailing ciblé ou encore les vidéos immersives renforcent la relation entre l'artiste et son audience. De plus, l'analyse des retours en temps réel via des outils d'évaluation performants autorise un ajustement dynamique des campagnes, améliorant ainsi l'efficacité globale et le retour sur investissement. L'aspect financier, par ailleurs, constitue un atout important de l'inbound marketing, qui s'avère souvent plus économique que les stratégies classiques, tout en générant davantage de prospects qualifiés.

Pour aller plus loin, il est essentiel d'intégrer des leviers complémentaires afin de maximiser l'impact de cette approche dans le spectacle vivant marocain. La création de contenus culturels pertinents, optimisés pour le référencement en français et en darija, permet de toucher un public plus large et plus ciblé. L'exploitation stratégique des plateformes sociales, combinée à une animation active des communautés, renforce l'engagement et favorise la fidélisation. Par ailleurs, l'introduction d'innovations technologiques telles que la réalité virtuelle, l'intelligence artificielle ou l'automatisation marketing, ouvre la voie à des expériences spectateurs enrichies et personnalisées. Ces évolutions, en rendant l'offre artistique plus accessible, interactive et immersive, participent à la structuration d'un écosystème culturel dynamique, dans lequel les One Man Shows peuvent émerger comme des formats puissants de médiation culturelle, tant sur la scène nationale qu'internationale.

## V. Limites et pistes d'amélioration

Bien que l'inbound marketing offre des opportunités significatives pour les One Man Shows au Maroc, certaines limites et pistes d'amélioration doivent être prises en considération. Premièrement, l'inbound marketing nécessite du temps pour produire des résultats probants, faisant qu'il peut être difficilement adapté pour des campagnes à court terme ou les spectacles avec des dates fixes . De plus, cette stratégie exige des ressources humaines importantes pour créer et gérer le contenu, ainsi que pour interagir avec la communauté en ligne, ce qui peut être chronophage et coûteux, même si les coûts sont généralement inférieurs à ceux du marketing traditionnel .

Un autre défi concerne la pertinence du contenu. Pour que l'inbound marketing soit efficace, il est crucial que les sujets abordés soient d'un vif intérêt pour le public cible, sinon, même avec un excellent référencement, le contenu risque de passer inaperçu . Par conséquent, il est essentiel de bien comprendre les besoins et les préférences du public marocain et de créer du contenu qui répond directement à ces attentes.

Enfin, bien que les réseaux sociaux offrent un canal puissant pour l'inbound marketing, ils ne permettent pas toujours de suivre précisément l'engagement des utilisateurs ou de mesurer l'efficacité des campagnes, ce qui rend difficile un suivi précis des conversions.

Pour améliorer cet aspect, le recours à des outils d'analyse plus avancés et une stratégie solide de conversion sur site web sont nécessaires.

Pour pallier ces limites, il serait judicieux de mettre en place des programmes de suivi et d'analyse plus sophistiqués pour mesurer avec précision l'impact des stratégies d'inbound marketing, tout en observant les tendances et ajustant constamment les contenus pour augmenter leur pertinence. L'intégration de nouvelles technologies, comme le marketing automation, peut également contribuer à rationaliser les ressources tout en maximisant le retour sur investissement . Enfin, désormais plus que jamais, il est crucial de rester à l'écoute des prospects et d'éviter les stratégies trop intrusives ou incluant un trop plein de contenu, afin de maintenir une relation harmonieuse avec le public et de renforcer la confiance envers la marque.

## VI. Conclusion :

L'évaluation des stratégies d'inbound marketing appliquées au secteur du spectacle vivant, et plus particulièrement aux One Man Shows dans le contexte marocain, met en lumière la pertinence d'une approche centrée sur l'expérience utilisateur, articulée autour de la multiplicité des canaux et de l'innovation technologique. Cette stratégie se distingue par sa capacité à renforcer la visibilité artistique, à susciter un engagement actif du public, et à établir des relations durables fondées sur la connaissance fine des préférences et comportements des spectateurs.

L'un des atouts majeurs de cette démarche réside dans la personnalisation des messages selon les canaux de communication utilisés. En adaptant les contenus au ton, au format et aux attentes propres à chaque média – réseaux sociaux, courriels, vidéos immersives – les promoteurs culturels parviennent à maximiser l'efficacité de leur communication. L'analyse des données issues de ces plateformes permet une mesure précise des retombées de chaque campagne, facilitant ainsi une réallocation rationnelle des ressources vers les vecteurs les plus performants. Ce pilotage par les données garantit une optimisation continue, tant sur le plan financier que relationnel.

Dans un environnement culturel encore marqué par certaines rigidités structurelles et une offre artistique en quête de renouvellement, l'inbound marketing ouvre la voie à des pratiques plus souples, plus inclusives et davantage orientées vers le public. L'intégration progressive de technologies innovantes – telles que la réalité virtuelle, l'intelligence artificielle ou les plateformes interactives – offre des opportunités nouvelles pour enrichir l'expérience spectateur. Ces dispositifs immersifs ne se contentent pas d'attirer l'attention ; ils instaurent un lien émotionnel plus profond avec le public, renforçant ainsi la fidélité à long terme.

Sur le plan économique, cette approche se révèle particulièrement efficiente. Contrairement aux techniques de marketing traditionnelles, souvent onéreuses et peu ciblées, l'inbound marketing permet un investissement plus maîtrisé, principalement axé sur la production de contenu, l'automatisation des interactions, et la construction d'une présence digitale cohérente. Les études démontrent que les campagnes de contenu génèrent un coût d'acquisition inférieur tout en offrant un rendement supérieur en matière de génération de prospects. Ce différentiel de performance s'avère crucial dans un secteur où les marges budgétaires sont souvent limitées.

Afin de consolider ces résultats, plusieurs leviers complémentaires doivent être mobilisés. Il s'agit en premier lieu de produire un contenu culturel pertinent, adapté aux attentes locales, et optimisé pour les moteurs de recherche – notamment en intégrant des mots-clés en français et en arabe dialectal (darija), afin de renforcer la visibilité web auprès des publics marocains. Par ailleurs, une stratégie différenciée par plateforme est essentielle : Facebook et Instagram privilégient des contenus visuels courts et engageants, tandis que LinkedIn permet d'adresser un public plus institutionnel ou professionnel. L'animation des communautés en ligne, par le biais d'échanges réguliers, de jeux-concours, ou de sondages participatifs, contribue à bâtir une relation organique avec l'audience.

L'exploitation des technologies émergentes constitue un autre pilier stratégique. Les outils d'intelligence artificielle, la réalité augmentée ou encore les chatbots conversationnels peuvent enrichir l'expérience utilisateur, tout en collectant des données précieuses pour ajuster les offres. De même, l'automatisation des campagnes marketing – via des workflows d'e-mailing intelligents ou des réponses comportementales automatisées – permet une personnalisation à grande échelle, tout en optimisant les ressources humaines et financières mobilisées.

En définitive, l'inbound marketing représente une opportunité structurante pour le développement du spectacle vivant au Maroc. En permettant aux artistes et producteurs de tisser des liens directs, durables et authentiques avec leur public, cette stratégie offre un levier puissant pour la dynamisation de la scène culturelle nationale. Les One Man Shows, en tant que formats artistiques à forte valeur narrative et émotionnelle, sont particulièrement bien positionnés pour bénéficier de ces dynamiques. Dans un marché de plus en plus concurrentiel, cette approche centrée sur l'utilisateur, agile et technologique, constitue un vecteur d'innovation durable et d'élévation de la qualité de l'offre artistique nationale.

## Références

- B. Halligan, "What Is Inbound Marketing?", HubSpot. [En ligne]. Disponible : <https://www.hubspot.com/inbound-marketing>. [Consulté le 15 avr. 2025].
- M. Ragsdale, "Bringing Content Marketing Strategy into Performance Arts Marketing", Spektrix, 9 août 2023. [En ligne]. Disponible : <https://www.spektrix.com/en-us/blog/bringing-a-content-marketing-strategy-into-the-arts-us>. [Consulté le 15 avr. 2025].
- K. Kovel, "5 Top Digital Marketing Strategies to Promote Theater Arts", The Zoe Team, 8 nov. 2022. [En ligne]. Disponible : <https://thezoeteam.com/blog/digital-marketing-strategies-theater-arts>. [Consulté le 15 avr. 2025].
- "Morocco Aims to Transform Cultural Consumption into Economic Production", Morocco World News, 2024. [En ligne]. Disponible : <https://www.moroccoworldnews.com/2024/10/14028/morocco-aims-to-transform-cultural-consumption-into-economic-production/>. [Consulté le 15 avr. 2025].
- "Morocco: CPI for recreation and culture 2019–2021", Statista. [En ligne]. Disponible : <https://www.statista.com/statistics/1195630/cpi-for-recreation-and-culture-in-morocco/>. [Consulté le 15 avr. 2025].
- FGM Technologies, "L'Importance du Marketing Digital pour les Entreprises Marocaines en 2024", août 2024. [En ligne]. Disponible : <https://fgm.ma/limportance-du-marketing-digital-pour-au-maroc/fgm.ma+1fgm.ma+1>. [Consulté le 15 avr. 2025].
- V5 Agency, "Marketing Digital au Maroc : Opportunités, Stratégies et Tendances", sept. 2024. [En ligne]. Disponible : <https://v5agency.com/marketing-digital-au-maroc/>. [Consulté le 15 avr. 2025].
- OpenClassrooms, "Comparez le marketing digital et le marketing traditionnel". [En ligne]. Disponible : <https://openclassrooms.com/fr/courses/3013816-initiez-vous-au-marketing-digital/4062320-comparez-le-marketing-digital-et-le-marketing-traditionnel>. [Consulté le 15 avr. 2025].
- DigitaWeb, "Marketing Traditionnel VS Inbound Marketing : Les différences". [En ligne]. Disponible : <https://www.digitaweb.com/blog/marketing-traditionnel-vs-inbound-marketing>. [Consulté le 15 avr. 2025].
- M. Ben Moussa, Culture, numérique et attractivité territoriale au Maroc. Rabat : Éditions de l'Institut National de la Culture, 2021.
- E. Decaudin et J.-M. Lendrevie, Publicitor : Communication 360° – Digital, media, hors-media, point de vente, 9e éd. Paris : Dunod, 2020.
- E. Okorie et al., "Leveraging Big Data for Personalized Marketing Campaigns: A Review", International Journal of Management & Entrepreneurship Research, vol. 6, no. 1, pp. 216–242, janv. 2024.
- L. Chen et M. Kumar, "Personalized Marketing and Customer Engagement: A Review of the Literature", IEEE Journal of Business and Marketing, vol. 8, no. 2, pp. 101–110, févr. 2024.
- A. M. Kaplan et M. Haenlein, "Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media", Business Horizons, vol. 53, no. 1, pp. 59–68, 2010.

- D. Chaffey, Digital Marketing: Strategy, Implementation and Practice, 7e éd. Pearson, 2022.
- V. Kumar et al., "Practice Prize Report—The Power of Social Media: How Interactions Drive Customer Engagement", Marketing Science, vol. 35, no. 6, pp. 868–888, 2016.
- P. Kotler, Marketing 4.0: Moving from Traditional to Digital. Wiley, 2016.
- P. W. Farris et al., Marketing Metrics: The Manager's Guide to Measuring Marketing Performance, 3e éd. Pearson Education, 2015.
- B. Clifton, Advanced Web Metrics with Google Analytics, 3e éd. Sybex, 2012.
- B. Halligan, Inbound Marketing: Get Found Using Google, Social Media, and Blogs. Wiley, 2014.
- P. R. Smith et M. Zook, Marketing Communications: Integrating Offline and Online with Social Media, 6e éd. Kogan Page, 2020.
- D. Chaffey, Digital Marketing: Strategy, Implementation and Practice, 7e éd. Pearson, 2022.



## L'IMPACT DE LA CREATION DE CONTENU DIGITAL DANS LE DEVELOPPEMENT DES SOFT SKILLS : CAS DE L'UNIVERSITE MOHAMMED V DE RABAT

Ihsane EL KETTANI, Nadia LARHRISSE

Université Mohammed V de Rabat - Maroc

ihane.elkettani@um5.ac.ma, nadia.larhrissi@um5.ac.ma

### Résumé

À l'ère numérique actuelle, les réseaux sociaux occupent une place centrale dans la vie quotidienne des étudiants, transformant leur façon d'interagir et d'apprendre au sein de l'université. Ils offrent une multitude d'opportunités pour la création et le partage de contenu. Toutefois, leur impact sur le développement des compétences interpersonnelles et comportementales (*soft skills*) reste peu exploré dans le contexte universitaire marocain. Cette étude se concentre sur l'impact des réseaux sociaux et de la création de contenu numérique sur le renforcement des compétences des étudiants de l'Université Mohammed V de Rabat (UM5).

Cet article a pour objectif de répondre à la problématique suivante : Quel est l'impact de la création de contenu digital sur le développement des *soft skills* chez les étudiants ? Pour ce faire, un questionnaire a été administré à un échantillon représentatif d'étudiants de l'UM5, évaluant leur fréquence de création de contenu sur les réseaux sociaux, leurs motivations, et leur perception de l'impact de cette activité sur leurs *soft skills*. Les résultats ont montré, d'une part, que la création digitale est pratiquée par un grand nombre d'étudiants de l'Université. D'autre part, elle contribue au développement de leurs compétences en communication, créativité, gestion du temps et d'autres compétences essentielles à leur réussite académique et professionnelle.

**Mots clés :** réseaux sociaux, création de contenu, *soft skills*, université, étudiants.

### Abstract

In the current digital age, social media plays a central role in the daily lives of young people, transforming how students interact and learn at university. It offers numerous opportunities for content creation and sharing. However, its impact on the development of soft skills remains underexplored in the Moroccan university context. This study focuses on social media and the role of digital content creation in enhancing the skills of students of the Mohammed V University.

This article addresses the following issue: What is the impact of digital content creation on the development of soft skills among students? A questionnaire was administered to a representative sample of students from Mohammed V University of Rabat, evaluating their frequency of content creation on social media, their motivations, and their perception of the impact of this activity on their soft skills. The results showed, on the one hand, that digital creation is practiced by a large number of university students. On the other hand, it contributes to the development of their communication, creativity, time management, and other skills that are essential for their academic and professional success.

**Keywords :** social media, content creation, soft skills, university, students.

## Introduction

Avec l'essor des technologies numériques, les réseaux sociaux occupent une place importante dans la vie quotidienne des jeunes, offrant de nouvelles opportunités pour le développement de plusieurs compétences comportementales et interpersonnelles « *soft skills* ». Ces dernières sont essentielles à leur réussite professionnelle et personnelle, car elles complètent les connaissances académiques et techniques.

Cette étude vise à explorer le rôle des réseaux sociaux dans l'acquisition des *soft skills*, en se concentrant sur le processus de création comme outil d'apprentissage. Elle a pour objectif de répondre à la problématique suivante : Quel est l'impact de la création de contenu digital sur le développement des *soft skills* chez les étudiants de l'Université Mohammed V de Rabat (UM5)?

Pour ce faire, notre travail sera composé de deux parties principales. La première partie sera consacrée à la définition des concepts clés tels que les réseaux sociaux et la création de contenu. La deuxième partie sera réservée à l'analyse et à l'interprétation des résultats obtenus lors de l'enquête réalisée auprès de 400 étudiants créateurs de contenu des différents établissements de l'UM5. Cette analyse permettra de mettre en évidence les tendances et la relation entre la création de contenu et le développement des *soft skills*. Cette partie inclura également une liste de suggestions visant à renforcer l'intégration de la création de contenu digital dans le milieu éducatif.

### 1. Création de contenu digital comme outil d'apprentissage

Dans le monde numérique actuel, les réseaux sociaux jouent un rôle important dans notre vie quotidienne, offrant des espaces pour la communication, la collaboration, l'échange et le partage de contenu.

#### 1.1. Création de contenu : définition

La création de contenu, appelée aussi « *content creation* » en anglais, désigne le processus de production et de diffusion de contenu original, informatif et pertinent sur différentes plateformes numériques (réseaux sociaux, blogs ou sites web). Elle peut se réaliser sous différentes formes : format vidéo, photo/infographie, texte ou podcast. Elle a pour objectif d'informer, éduquer, divertir ou inspirer un public cible. Elle peut être réalisée par des particuliers, des entreprises, des organisations à but non lucratif ou des institutions gouvernementales. Il est à noter que Instagram, Tiktok, YouTube, etc. sont des plateformes numériques qui permettent la création et le partage de contenu digital.

La création de contenu sur les réseaux sociaux est devenue une compétence essentielle dans le monde numérique d'aujourd'hui. Elle englobe la conception, la production et la distribution de contenu destiné à des plateformes telles que Facebook, Instagram, Tiktok, Twitter, LinkedIn, YouTube, et bien d'autres. Selon Rheingold (2012), cette forme de création encourage l'expression individuelle, la réflexion critique et la collaboration, contribuant ainsi au développement de compétences créatives et communicationnelles.

#### 1.2. Compétences nécessaires pour la création de contenu

La création de contenu nécessite un ensemble de compétences variées, notamment :

- Compétences rédactionnelles : Savoir écrire de manière claire, simple, concise et engageante.
- Compétences en communication : Savoir adapter son message à son public cible et utiliser un langage approprié.
- Compétences en recherche : Savoir trouver et évaluer des informations pertinentes.
- Compétences techniques : Savoir utiliser les outils de création de contenu adéquats (outils de montage vidéo, d'enregistrement audio, d'écriture, de création visuelle et de design infographique, etc.)
- Compétences en marketing : Savoir promouvoir son contenu et toucher son public cible et capacité à rester à jour avec les dernières tendances et innovations digitales.
- Compétences analytiques : Savoir mesurer l'impact de son contenu et en tirer des leçons.

Pour conclure cette partie, il est clair que pour être en mesure de créer du contenu digital, il faut impérativement maîtriser des compétences variées, à savoir la rédaction, la communication, la recherche, l'analyse, les techniques de production, etc. Lesdites compétences sont essentielles pour la création d'un contenu numérique engageant et pertinent.

## 2. Méthodologie de recherche

Cette étude vise à explorer l'impact de la création de contenu digital sur le développement des *soft skills* chez les étudiants universitaires. Il s'agit d'identifier comment les activités de création de contenu, à savoir la production de vidéos, de blogs, de podcasts, et de publications sur les réseaux sociaux, contribuent au développement de compétences essentielles telles que la communication, la créativité, la gestion du temps, etc.

Pour ce faire, nous avons opté pour une étude quantitative à travers une enquête réalisée auprès des étudiants des treize établissements de l'UM5. Dans ce sens, un questionnaire a été administré auprès du public cible durant les mois d'avril et de mai 2024, évaluant la fréquence de création de contenu sur les réseaux sociaux chez les étudiants, leurs motivations et leur perception de l'impact de cette activité sur leurs *soft skills*.

L'étude a été menée à l'aide d'un questionnaire structuré en trois sections :

- Première section : Identification de la population.
- Deuxième section : Création de contenu sur les réseaux sociaux.
- Troisième section : Impact de la création de contenu sur les *soft skills*.

### 2.1. Analyse des résultats de l'étude quantitative

#### • Section 1 : Identification de la population de l'enquête

Cette section vise à recueillir des informations démographiques sur les participants à l'étude, telles que le genre, l'âge, le niveau d'études, la discipline d'études et l'établissement d'appartenance.

L'enquête a ciblé 400 étudiants créateurs de contenu digital à l'UM5. La répartition démographique montre que 61,3% des répondants sont des femmes alors que la gente masculine constitue 38,8% (Figure 1 : 6). Nous constatons que la majorité des répondants sont des jeunes adultes ; 41% sont âgés de 18 à 20 ans et 37,5% sont âgés de 21 à 23 ans. Les participants âgés de 24 à 26 ans représentent 15%, tandis que ceux qui ont 27 ans et plus constituent 6,5%. (Figure 2 : 6).

En termes de niveau d'études (Figure 3 : 6), les différentes appellations s'inscrivent dans le système LMD. Concernant le cycle licence, 23,8% sont en troisième année, 23,3% poursuivent leur cursus universitaire en deuxième année et 13,5% sont inscrits en première année. Pour le cycle master, 20,5% des répondants sont en première année et 12% sont en deuxième année. Les 7% qui restent sont des doctorants. Cette répartition peut s'expliquer par le fait que les étudiants, poursuivant leurs études en deuxième et troisième année de licence, se sont bien intégrés à l'université et possèdent une compréhension plus approfondie des concepts et compétences nécessaires à la création de contenu digital. En revanche, les étudiants de première année sont moins représentés, étant encore en phase d'adaptation à ce nouvel environnement. La faible présence de doctorants dans l'échantillon pourrait s'expliquer par leur engagement important dans la recherche scientifique et la préparation de la thèse.

Les disciplines d'études des répondants montrent une prédominance des étudiants inscrits en économie et gestion, représentant 32%, suivis par 19% en lettres, langues, sciences humaines et sociales, 11,5% en éducation, 11% en sciences et technologies, 9,75% en sciences de la santé, 9,5% en droit et sciences politiques, et 7,25% en ingénierie (Figure 4 : 6). Le pourcentage élevé de 32% en économie et gestion peut paraître normal, car ces études sont souvent associées à la réflexion critique, à la communication et à la créativité, des compétences essentielles pour la création de contenu digital.

La distribution par établissement (Figure 5 : 6) révèle que les répondants se répartissent comme suit : 20% sont affiliés à la Faculté des Sciences Juridiques, Économiques et Sociales Agdal (FSJES Agdal), suivie par la Faculté des Lettres et des Sciences Humaines (FLSH) avec 18%, la Faculté des Sciences Juridiques, Économiques et Sociales Souissi (FSJES Souissi) avec 14%, l'École Normale Supérieure (ENS) avec 10,8%, la Faculté des Sciences de Rabat (FSR) avec 8%, la Faculté de Médecine et de Pharmacie (FMP) avec 7%, la Faculté des Sciences Juridiques, Économiques et Sociales Salé (FSJES Salé) avec 6,2%, la Faculté des Sciences de l'Éducation (FSE) avec 4,2%, l'École Mohammadia d'Ingénieurs (EMI) avec 3,5%, l'École Nationale Supérieure d'Arts et Métiers (ENSAM) avec 2,3%, l'École Supérieure de Technologie de Salé (ESTS) avec 2%, la Faculté de Médecine Dentaire (FMD) avec 2%, et enfin l'École Nationale Supérieure d'Informatique et d'Analyse des Systèmes (ENSISAS) avec 1,8%.

## • Section 2 : Création de contenu sur les réseaux sociaux

Cette section examine les habitudes et pratiques des étudiants concernant la création de contenu digital sur les réseaux sociaux. Les questions se concentrent sur leur expérience en création digitale, les types de contenu qu'ils produisent, les plateformes qu'ils utilisent, la fréquence de publication, ainsi que leurs motivations.

En termes de préférences pour les plateformes numériques, Instagram est le choix favori de 82,8% des participants, suivi de TikTok avec un pourcentage de 10%. D'autres plateformes telles que Facebook, YouTube, Snapchat et LinkedIn ont des taux de préférence plus faibles, allant de 1 à 3% (Figure 6 : 7).

Concernant la création de contenu digital, la majorité de la population cible 85,5%, privilégie la production de vidéos, tandis que 53,5% se concentrent sur la création de photos ou d'infographies. Environ 21% préfèrent le format texte, et 8% favorisent les podcasts. (Figure 7 : 7), sachant que ces derniers sont peu utilisés car ils exigent souvent un investissement en temps plus important pour leur réalisation.

Le temps consacré chaque semaine à la création de contenu varie. Selon les données recueillies, 36% des individus consacrent de 1 à 3 heures à cette activité, tandis que 35% y investissent de 3 à 5 heures. Une proportion de 19,3% y dédie moins d'une heure, et 9,8% y accordent plus de 5 heures (Figure 8: 7). Concernant la fréquence de partage de contenu sur les réseaux sociaux, la majorité, représentant 39,8%, partage plusieurs fois par semaine, suivi par 32,8% qui partagent une fois par semaine. Seulement 11,5% partagent rarement, tandis que 8,3% le font mensuellement et 7,8% quotidiennement. (Figure 9: 7).

Les principales motivations derrière la création de contenu incluent l'envie d'influencer, d'inspirer et d'éduquer les autres, représentant 75% des répondants. En outre, 35% des individus cherchent à élargir leur réseau professionnel, 21,8% visent à accroître leur visibilité en ligne, 17,3% désirent devenir célèbre, tandis que 22% ont pour but de générer des revenus. (Figure 10: 7).

### • Section 3 : Impact de la création de contenu sur les soft skills

Cette section examine comment les étudiants apprennent à créer du contenu digital, recueille leurs perceptions de cette pratique et évalue son impact sur le développement de leurs *soft skills*. Elle explore également leur avis sur l'intégration de ces activités dans les programmes universitaires.

Parmi les 400 étudiants interrogés, 97% ont indiqué que la création de contenu digital les a aidé à développer leurs *soft skills*. Ce pourcentage élevé témoigne de l'efficacité et de l'importance de ces activités dans l'acquisition de compétences interpersonnelles et comportementales essentielles (Figure 11: 8).

Les étudiants créant du contenu digital ont signalé des améliorations significatives dans plusieurs *soft skills* essentiels. En effet, 82,1% ont observé un développement accru de leur créativité, 74,4% ont noté une amélioration de leurs compétences en communication, tant à l'écrit qu'à l'oral. De plus, 44,4% ont indiqué une meilleure organisation, 42,1% une meilleure discipline, et 41,8% une meilleure gestion du temps, notamment grâce aux exigences de planification et de respect des délais liées à la création de contenu. Enfin, 36,9% des participants ont signalé une amélioration de leur capacité de prise de décision (Figure 12: 8).

La grande majorité des étudiants interrogés se sont autoformés en matière de création de contenu sur les réseaux sociaux, avec un pourcentage de 87,75%. Par ailleurs, 6,5% ont suivi

des formations en ligne, 3% ont participé à des ateliers ou séminaires, tandis que 2,75% ont mentionné avoir acquis leurs compétences grâce à une formation académique à l'université (Figure 13: 8). Concernant la question relative à l'intégration de la création de contenu digital dans les programmes éducatifs universitaires, la majorité des répondants, soit 93% ont exprimé leur soutien en faveur de cette intégration (Figure 14: 8).

## 2.2. Synthèse et discussions

Suite à l'analyse des données collectées, il ressort que la majorité des répondants sont de jeunes étudiants, principalement en cycle de licence. Les disciplines les plus représentées sont l'économie et la gestion, ainsi que les lettres, les langues, les sciences humaines et sociales. Cette tendance pourrait s'expliquer par le fait que les étudiants de ces domaines disposent souvent de plus de temps libre et ont une meilleure maîtrise des langues, facilitant ainsi la communication et l'expression. Contrairement à ceux des filières techniques telles que la médecine, les sciences et technologies ou l'ingénierie, qui ont des emplois du temps beaucoup plus chargés.

Selon les résultats de l'enquête, Instagram est la plateforme numérique la plus appréciée et la plus utilisée par les étudiants. Les pratiques de création de contenu montrent qu'un grand nombre produit et partage du contenu digital plusieurs fois par semaine, indiquant une activité régulière et soutenue. La vidéo est le format de création le plus populaire alors que les reels sont des vidéos courtes qui suscitent un fort engagement. Selon l'étude mondiale *Interactions defined as likes, comments and shares*, réalisée par Instagram Internal Data (2022), plus de 45% des comptes sur Instagram interagissent avec un reel au moins une fois par semaine.

Les étudiants ont rapporté que la création de contenu digital a significativement amélioré leurs *soft skills*, en particulier la créativité et la communication. L'autoformation est la méthode d'apprentissage la plus courante et une majorité d'étudiants soutient activement l'intégration de cette activité dans les programmes universitaires. En effet, cela permettrait aux étudiants de développer des compétences en création de contenu tout en enrichissant leur expérience académique.

Dans l'ensemble, cette étude met en évidence le rôle essentiel de la création de contenu digital dans le développement des compétences transversales des étudiants de l'UM5, soulignant son impact significatif sur leurs compétences interpersonnelles et comportementales.

## 2.3. Suggestions et recommandations

Après avoir analysé les résultats de l'enquête et mené des entretiens avec des responsables de l'UM5, nous avons identifié plusieurs suggestions visant à renforcer l'intégration de la création de contenu digital dans le milieu éducatif. Ces recommandations comprennent :

- La mise en place de programmes de formation et d'accompagnement dédiés aux étudiants intéressés par la création de contenu digital (ateliers, workshops, conférences, séminaires animés par des experts du domaine, etc.) ;
- La mise à disposition des étudiants des ressources nécessaires pour encourager la création de contenu, telles que le matériel numérique, les espaces de travail adaptés, etc. ;



- La mise en place d'outils et de mécanismes de suivi et d'évaluation continue pour évaluer l'efficacité des initiatives liées à la création de contenu (enquêtes périodiques, entretiens avec les participants, etc.).

Pour conclure cette partie, les résultats montrent l'importance de la création de contenu digital comme un moyen efficace d'acquisition de compétences essentielles pour les étudiants. L'intégration de ces activités dans les programmes universitaires contribueraient au développement des compétences chez les universitaires tout en enrichissant leur expérience académique.

## Conclusion

Ce travail met en évidence l'importance cruciale des réseaux sociaux dans le développement des compétences interpersonnelles et comportementales chez les étudiants de l'UM5. La création de contenu digital sur des plateformes comme Instagram, TikTok et YouTube, a démontré un impact significatif sur des compétences essentielles telles que la créativité, la communication, la gestion du temps et la résolution de problèmes.

Dans la première partie de cet article, nous avons exploré le concept de la création de contenu et les compétences nécessaires pour exceller dans ce domaine. Dans la seconde partie, de nature empirique, nous avons présenté et analysé les résultats de notre étude quantitative.

Les résultats de notre enquête montrent que la majorité des étudiants considèrent la création de contenu numérique comme un moyen efficace pour améliorer leurs *soft skills*. De plus, une grande partie des étudiants soutient l'idée d'intégrer ces activités dans les programmes universitaires, soulignant le besoin de formaliser et de structurer cet apprentissage au sein des cursus académiques. Cette étude souligne ainsi l'importance de la création de contenu digital non seulement comme une activité créative, mais aussi comme un puissant outil d'apprentissage qui contribue à la réussite personnelle et professionnelle.

## LISTE DES FIGURES

**FIGURE N°1**

Profil de la population enquêtée selon le genre

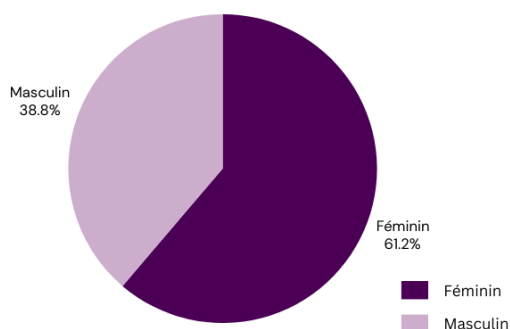


**FIGURE N°2**

Profil de la population enquêtée selon l'âge

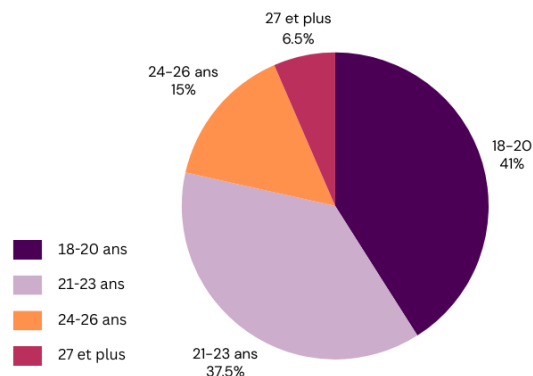


**FIGURE N°3**

Profil de la population enquêtée selon le niveau d'études

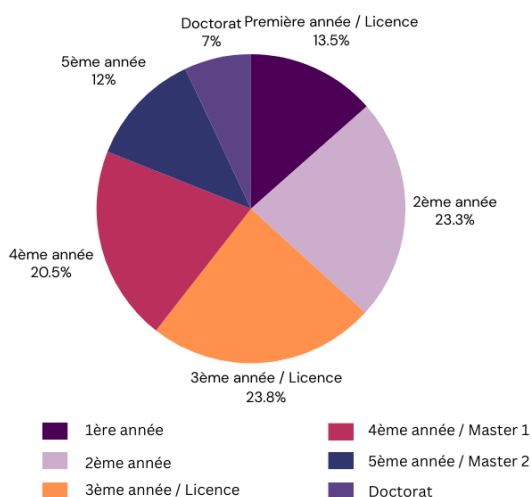


**FIGURE N°4**

Profil de la population enquêtée selon la discipline d'études

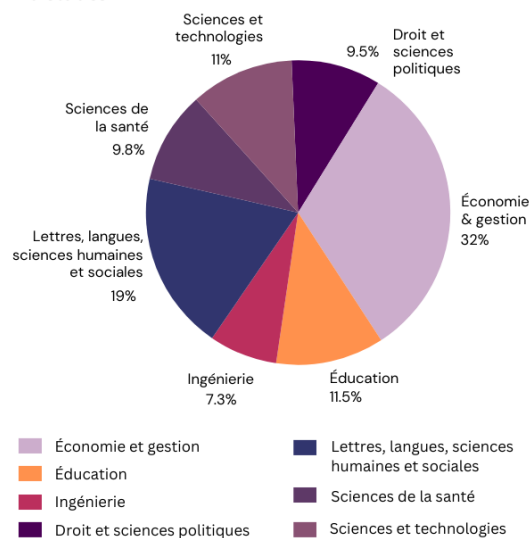


**FIGURE N°5**

Profil de la population enquêtée selon les établissements de l'UM5

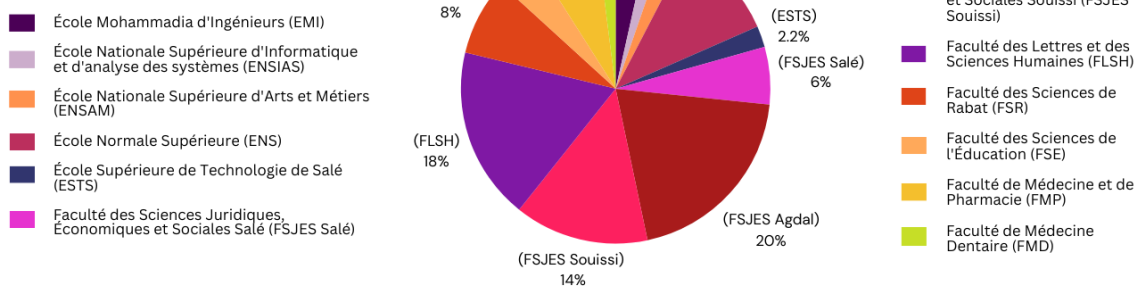


**FIGURE N°6**

Profil de la population enquêtée selon le réseaux social préféré pour créer et partager du contenu

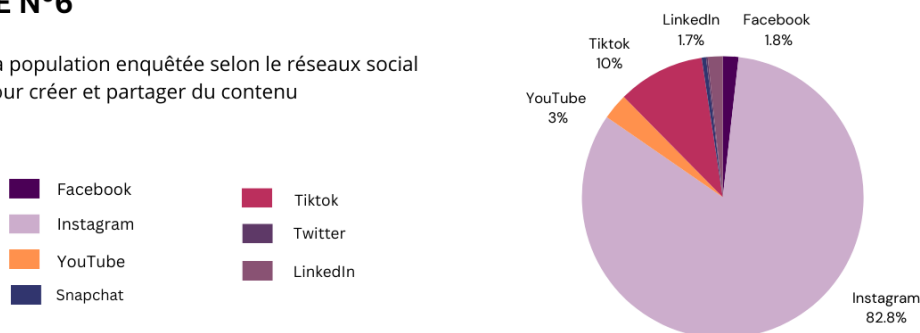


**FIGURE N°7**

Profil de la population enquêtée selon la forme de contenu digital créé

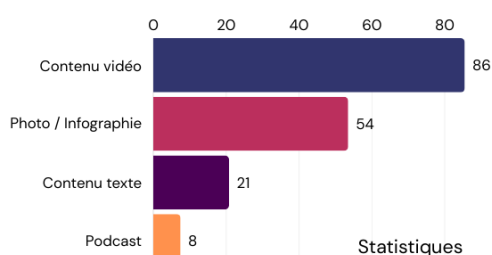


**FIGURE N°8**

Profil de la population enquêtée selon le nombre d'heures consacré à la création de contenu

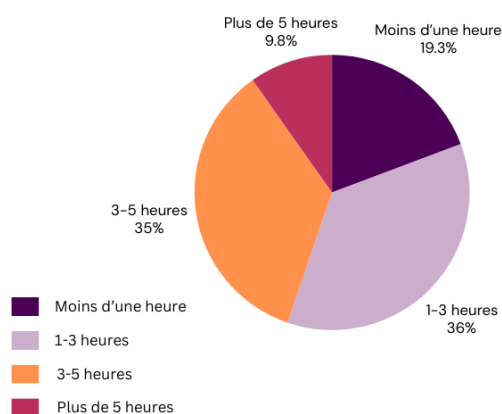


**FIGURE N°9**

Profil de la population enquêtée selon la fréquence de partage sur les réseaux sociaux

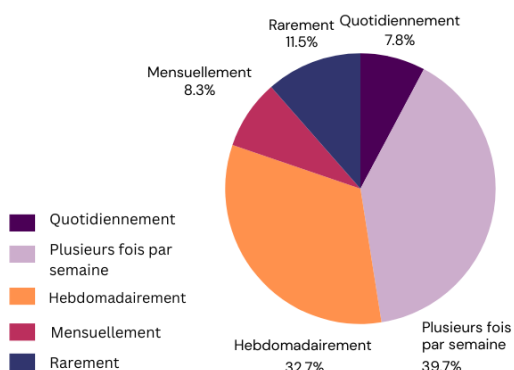


**FIGURE N°10**

Profil de la population enquêtée selon les raisons de créer le contenu

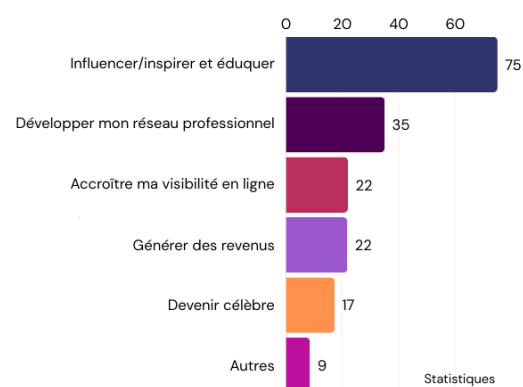


**FIGURE N°11**

Profil de la population enquêtée selon leur opinion concernant la création de contenu et le développement des soft skills



**FIGURE N°12**

Profil de la population enquêtée selon les soft skills développés

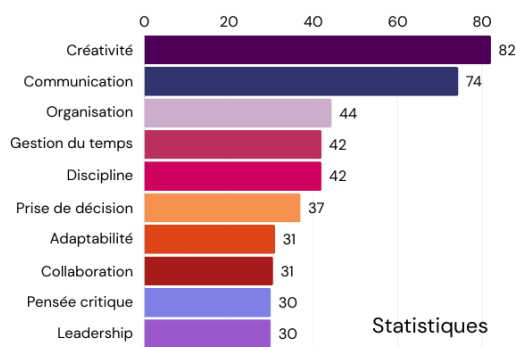


**FIGURE N°13**

Profil de la population enquêtée selon leur méthode d'apprentissage de la création de contenu

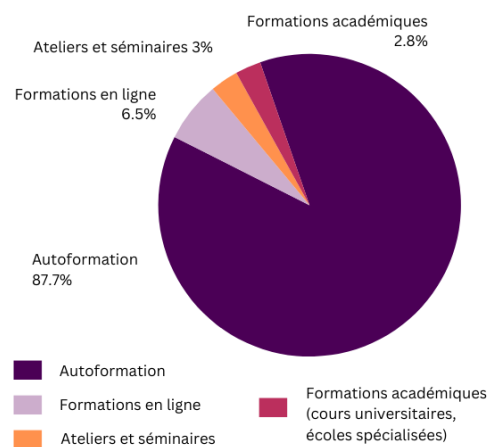
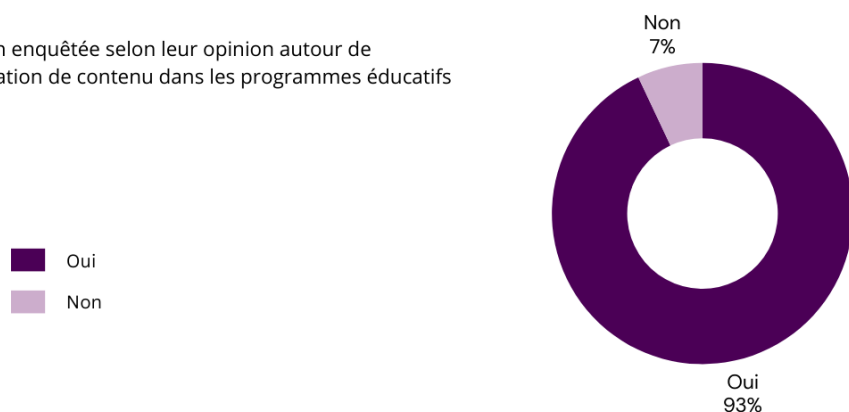


**FIGURE N°14**

Profil de la population enquêtée selon leur opinion autour de l'intégration de la création de contenu dans les programmes éducatifs universitaires



## RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Alexandra DIDRY (2020) *Activez vos soft skills : Du leadership à la collaboration : les 10 compétences essentielles pour réussir*, Paris : Éditions Eyrolles.
- Cyril BLADIER (2016) *La boîte à outils des réseaux sociaux*, Malakoff : Dunod.
- Fabrice MAULÉON, Julien BOURET et Jérôme HOARAU (2014) *Le Réflexe Soft Skills : Les compétences des leaders de demain*, Paris : Dunod.
- Jérémie LAMRI (2018) *Les compétences du 21ème siècle : Comment faire la différence ? Créativité, Communication, Esprit critique, Coopération*, Malakoff : Dunod.
- Julien BOURET, Jérôme HOARAU et Fabrice MAULÉON (2018) *Soft Skills : Développez vos compétences comportementales, un enjeu pour votre carrière*, Malakoff : Dunod.
- Marie-Josée COUCHAERE (2015) *70 exercices pour développer vos soft skills : Stimuler les intelligences nécessaires à la réussite*, Issy-les-Moulineaux : ESF éditeur.
- Sami CHERIF et Geoffrey GEKIERE (2017) *Enseigner autrement avec le numérique*, Malakoff : Dunod.

## ARTICLES

- Arriagada A. et Ibáñez F. (2020) You Need At Least One Picture Daily, if Not, You're Dead: Content Creators and Platform Evolution in the Social Media Ecology. *Social media + Society*, 6(3).
- Delphine Theurelle-Stein et Isabelle Barth (2017) Les soft skills au cœur du portefeuille de compétences des managers de demain. *Management & Avenir*, vol. 95, no. 5 : 129-151.
- Deprince Elodie and Arnone Laurent (2018) Les réseaux sociaux numériques : analyse de leurs utilisations dans le cadre de l'internationalisation des petites entreprises. *Management international* 22 : 17-29.
- Frédéric Faure et Alain Cucchi (2020) Quelle caractérisation du savoir-être ? Une revue de la littérature en deux temps. *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, vol. 39, no. 2 : 3-25.
- Hardey M. (2011) Generation C: Content, Creation, Connections and Choice. *International Journal of Market Research*, 53(6), 749-770.

## WEBOGRAPHIE

- La création de contenu digital (2022). Disponible sur : <https://digital-cover.fr/la-creation-de-contenu-digital/> (consulté le 18 mai 2024)



## LES PROGRAMMES EDUCATIFS POUR LES ENFANTS AUTISTES : ENTRE RIGUEUR SCIENTIFIQUE ET MISE EN ŒUVRE PRATIQUE.

**Doctorant Youness GHAOUTA , Dr. Abdelilah EL ISMAÏLI**

Formation doctorale : Sémiolinguistique et dialectique de la créativité et de la critique  
Faculté des Lettres et des Sciences Humaines Meknès

### **Abstract :**

Cet article explore les programmes éducatifs destinés aux enfants autistes à la croisée de la rigueur scientifique et de la mise en œuvre pédagogique. En s'appuyant sur les données probantes issues des neurosciences, de la psychologie de l'enfant et de la recherche empirique, il met en lumière les approches éducatives les plus efficaces, telles que l'Analyse Comportementale Appliquée (ABA) et le modèle TEACCH. L'accent est mis sur la nécessité d'une personnalisation des interventions, d'une collaboration interdisciplinaire et de l'implication active des familles. L'article examine également les défis pratiques rencontrés sur le terrain, notamment l'adaptation des programmes aux besoins individuels, l'organisation pédagogique dans les contextes ordinaires et spécialisés, ainsi que les mécanismes de suivi et d'ajustement des interventions. Enfin, il propose des perspectives d'innovation, incluant l'intégration des technologies éducatives et des dispositifs d'évaluation continue, afin de garantir une éducation inclusive et fondée sur des preuves pour les enfants autistes.

**Mots-clés :** Autisme, éducation inclusive, pédagogie spécialisée, neurosciences, troubles du spectre autistique (TSA).

### **Abstract :**

This article explores educational programs for autistic children at the intersection of scientific rigor and pedagogical implementation. Drawing on evidence-based findings from neuroscience, child psychology, and empirical research, it highlights the most effective educational approaches, such as Applied Behavior Analysis (ABA) and the TEACCH model. Emphasis is placed on the need for personalized interventions, interdisciplinary collaboration, and active family involvement. The article also examines the practical challenges encountered in the field, including program adaptation to individual needs, pedagogical organization in both mainstream and specialized settings, as well as mechanisms for monitoring and adjusting interventions. Finally, it offers perspectives on innovation, including the integration of educational technologies and continuous assessment tools, in order to ensure inclusive and evidence-based education for autistic children.

**Keywords:** Autism, inclusive education, specialized pedagogy, neuroscience, autism spectrum disorder (ASD).

## Introduction

Pour aborder efficacement les programmes éducatifs pour les enfants autistes, il est essentiel de comprendre en profondeur les concepts clés de l'autisme et de son implication dans l'éducation. L'autisme, souvent défini sous la bannière des troubles du spectre autistique (TSA), est un trouble neurodéveloppemental qui affecte principalement les interactions sociales, la communication, ainsi que les comportements et les intérêts. Les personnes autistes présentent souvent des déficits persistants dans la communication et les interactions sociales, ainsi que des comportements répétitifs ou restreints, incluant des stéréotypies et des intérêts préférentiels exacerbés. Ces traits se manifestent différemment d'un individu à l'autre, reflétant ainsi la grande diversité autiste, ce qui justifie l'expression de spectre autistique. Cette hétérogénéité implique que chaque enfant autiste a des besoins spécifiques, nécessitant des adaptations individuelles dans leur éducation<sup>312</sup>.

Les programmes éducatifs pour les enfants autistes doivent intégrer ces caractéristiques pour favoriser leur inclusion efficace dans le système éducatif. En effet, les difficultés de communication et d'interaction sociale des enfants autistes peuvent entraîner des lacunes significatives dans leur apprentissage et leur adaptation scolaire si elles ne sont pas abordées avec des stratégies pédagogiques appropriées. Par exemple, l'utilisation de supports visuels peut améliorer leur accès à la communication et renforcer leur autonomie dans l'apprentissage, tout en structurant leur environnement d'une manière plus appropriée à leur fonctionnement. De plus, la prise en compte des sensibilités sensorielles et la mise en place de rituels sécurisants peuvent aider à gérer les comportements répétitifs et améliorer leur bien-être au sein de la classe<sup>313</sup>.

En contexte scolaire, la planification personnalisée est cruciale pour répondre aux besoins diversifiés des enfants autistes. Cela implique une collaboration étroite entre les enseignants, les parents et les professionnels de la santé pour élaborer des programmes éducatifs adaptés qui valorisent les forces uniques de chaque enfant tout en soutenant ses difficultés spécifiques. Par exemple, des stratégies telles que l'enseignement en petit groupe, l'utilisation de technologies aidantes ou encore l'intégration de jeux éducatifs structurés peuvent être mises en place pour favoriser l'apprentissage social et cognitif chez ces enfants. Enfin, l'importance de ces adaptations ne se limite pas à l'éducation formelle mais s'étend également jusqu'à la vie adulte, où un soutien continu et adapté reste essentiel pour assurer l'autonomie et la qualité de vie des personnes autistes à long terme.

La rigueur scientifique et la pratique pédagogique sont deux éléments essentiels et interdépendants pour élaborer des programmes éducatifs efficaces pour les enfants autistes. En effet, il est crucial de s'appuyer sur des interventions fondées sur des données probantes pour optimiser les résultats d'apprentissage et d'inclusion scolaire de ces enfants. Les travaux de recherche dans le domaine de l'autisme soulignent l'importance de méthodes pédagogiques

<sup>312</sup> Organisation mondiale de la Santé. Troubles du spectre autistique, 2023. [En ligne]. Disponible sur : <https://www.who.int/fr/news-room/fact-sheets/detail/autism-spectrum-disorders>

<sup>313</sup> Maison de l'Autisme. Méthodes pédagogiques et communicationnelles dans l'autisme, 2023. [En ligne]. Disponible sur : <https://maisondelautisme.gouv.fr/fiches-pratiques/methodes-pedagogiques-communicationnelles/>

fondées sur des preuves empiriques, démontrées efficaces dans des études rigoureuses, telles que les essais aléatoires contrôlés (EAC). Ces interventions, reconnues pour leur efficacité, comprennent notamment la communication améliorée et alternative, l'intervention basée sur le momentum comportemental, les consignes directes, la musicothérapie et l'intégration sensorielle<sup>314</sup>.

L'application de ces méthodes nécessite une bonne compréhension des besoins spécifiques des enfants autistes, qui varient considérablement en fonction des déficits de communication et des interactions sociales. Par conséquent, une planification personnalisée et collaborative entre enseignants, parents et professionnels de la santé est indispensable pour adapter ces interventions à chaque enfant. L'intégration d'approches pédagogiques différenciées, telles que la pédagogie universelle pour l'apprentissage, permet aux enseignants de répondre aux divers besoins d'apprentissage tout en valorisant les compétences uniques de chaque élève.

La liaison étroite entre pratiques pédagogiques et rigueur scientifique permet non seulement de garantir l'efficacité des interventions éducatives mais aussi de financer et de justifier les ressources allouées. Les décideurs politiques et les responsables de l'éducation sont plus enclins à appuyer les initiatives fondées sur des preuves scientifiques par rapport à celles qui ne le sont pas. Cela garantit que les efforts déployés visent à atteindre des résultats tangibles et mesurables dans l'amélioration de l'inclusion scolaire et du bien-être des enfants autistes<sup>315</sup>.

Au-delà des aspects scientifiques et pédagogiques, la collaboration entre les familles, les enseignants et les professionnels de la santé joue un rôle crucial dans la mise en œuvre de ces interventions. L'implication active des parents dans l'éducation spéciale, en tant que partenaires éducatifs, contribue à renforcer l'impact positif de ces interventions sur le développement de l'enfant autiste. Par ailleurs, cette approche holistique favorise l'adaptation continue des programmes éducatifs en fonction des progrès de l'enfant et des évolutions familiales, assurant ainsi leur pertinence à long terme.

En résumé, le lien entre rigueur scientifique et pratique pédagogique au sein des programmes éducatifs pour les enfants autistes est primordial pour assurer une éducation de qualité, adaptée aux besoins spécifiques et variés de ces enfants. Le maintien et le développement continu de pratiques fondées sur des données probantes ne peuvent se faire qu'en valorisant cet équilibre entre preuves scientifiques et mise en œuvre pédagogique effective dans le cadre d'une approche multidisciplinaire.

## **I. Les fondements scientifiques des programmes éducatifs adaptés**

### **a. Recherche empirique et preuves scientifiques dans l'évaluation des interventions**

<sup>314</sup> National Clearinghouse on Autism Evidence & Practice, Evidence-Based Practices for Children, Youth, and Young Adults with Autism, 2021. [En ligne]. Disponible : <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC8510990/>

<sup>315</sup> L. Rivard, Pratiques pédagogiques efficaces en contexte d'inclusion scolaire : état des connaissances issues de la recherche, Ministère de l'Éducation du Québec, 2020. [En ligne]. Disponible : <https://numerique.banq.qc.ca/patrimoine/details/52327/4557029>

La recherche empirique et les preuves scientifiques constituent l'ossature essentielle de l'évaluation des interventions éducatives pour les enfants autistes.

Ces éléments garantissent que les méthodes mises en œuvre sont fondées sur des données probantes, et non sur des hypothèses ou des pratiques non validées. L'utilisation de techniques d'intervention telles que l'Analyse Comportementale Appliquée (ABA), largement reconnue pour son efficacité, se fonde sur une multitude d'études rigoureuses. L'ABA vise notamment à enseigner des compétences sociales, communicationnelles et de soins personnels en diminuant les comportements problématiques grâce à des approches structurées comme l'enseignement par essai discret ou l'instruction directe<sup>316</sup>.

Les recherches empiriques mettent également en lumière l'importance de la précocité et de l'intensité des interventions. Par exemple, certaines études ont démontré que des programmes intensifs administrés dès le plus jeune âge peuvent conduire à des gains significatifs en termes de QI et d'intégration scolaire<sup>317</sup>. Cependant, il existe encore des limites dans la qualité des études sur certains programmes, soulignant la nécessité continue de recherche pour affiner et valider ces approches. Ainsi, les interventions ne doivent jamais être appliquées de manière dogmatique mais doivent être ajustées en fonction des progrès, des besoins spécifiques de l'enfant et des retours des parties prenantes impliquées dans son éducation.

Enfin, la collaboration avec les familles s'avère cruciale pour l'efficacité à long terme de ces interventions. En impliquant activement les parents dans le processus éducatif, les objectifs d'adaptation continue et d'optimisation des résultats sont mieux atteints, ce qui renforce l'impact global des programmes éducatifs adaptés aux enfants autistes. Cette approche holistique, intégrant à la fois la recherche empirique, les pratiques éducatives et la participation familiale, constitue un élément fondamental pour garantir une éducation de qualité, bien adaptée aux besoins uniques et changeants de chaque enfant autiste.

Cette démarche scientifique et pédagogique permet non seulement d'améliorer l'inclusion scolaire des enfants autistes mais aussi d'assurer que les ressources allouées sont justifiées par des résultats tangibles et mesurables. Les décideurs politiques et les responsables de l'éducation sont plus susceptibles de soutenir les initiatives fondées sur des preuves scientifiques solides, renforçant ainsi l'efficacité des programmes à long terme.

#### **b. Théories de l'apprentissage adaptées aux enfants autistes**

Les théories de l'apprentissage adaptées aux enfants autistes reposent sur plusieurs principes clés, notamment l'Analyse Comportementale Appliquée (ABA) et l'éducation structurée basée sur le modèle TEACCH.

L'Analyse Comportementale Appliquée (ABA) est largement reconnue pour son efficacité dans l'enseignement de compétences sociales, communicationnelles et de soins personnels aux enfants autistes. Cette méthode, fondée sur des principes scientifiques et expérimentaux, vise à

<sup>316</sup> Haute Autorité de Santé, Autisme et autres troubles envahissants du développement : interventions éducatives et thérapeutiques coordonnées chez l'enfant et l'adolescent, mars 2012.

<sup>317</sup> M. Zwaigenbaum et al., "Une intervention précoce pour l'enfant autiste," Paediatrics & Child Health, vol. 14, no. 10, pp. 685–689, 2009.

maximiser l'apprentissage en créant un environnement structuré qui encourage le développement de compétences similaires à celles des enfants à développement typique. Par exemple, l'enseignement par essai discret, où les apprentissages sont décomposés en séquences répétées jusqu'à ce que l'enfant maîtrise la tâche sans aide, est une technique couramment utilisée dans l'ABA. De plus, les interventions ABA incluent des procédures de renforcement positif pour encourager les comportements souhaités et diminuer les comportements problématiques<sup>318</sup>.

En parallèle avec l'ABA, le **modèle TEACCH** propose une approche éducative structurée adaptée aux besoins spécifiques des enfants autistes. Ce modèle, développé par Schopler, met l'accent sur la structuration de l'environnement éducatif, l'utilisation de repères visuels et temporels, et la personnalisation des activités pour chaque enfant. L'objectif est d'améliorer l'autonomie et le bien-être de l'enfant en lui offrant un cadre prévisible et adapté à ses difficultés. Par exemple, l'utilisation de pictogrammes et d'horaire individuel permet aux enfants de mieux comprendre et suivre la routine quotidienne<sup>319</sup>.

Ces deux méthodes soulignent l'importance d'une approche personnalisée et flexible, ajustée aux besoins éducatifs spécifiques de chaque enfant autiste. En effet, chaque enfant autiste présente des difficultés uniques qui nécessitent des adaptations pertinentes dans l'enseignement. Les programmes éducatifs qui intègrent ces principes contribuent non seulement à l'amélioration des compétences sociales et académiques des enfants concernés, mais aussi à leur inclusion scolaire réussie, en facilitant progressivement leur intégration dans des classes ordinaires ou dans des contextes plus spécialisés selon les besoins individuels.

La mise en œuvre de ces théories dans la pratique éducative dépend fortement de la collaboration étroite entre les enseignants, les familles et d'autres professionnels. Cela permet de garantir que les interventions soient continuellement ajustées et optimisées en fonction des progrès observés et des besoins changeants des enfants. Cette collaboration renforce également l'impact global des programmes éducatifs, en assurant que les ressources allouées sont bien employées pour soutenir efficacement le développement des enfants autistes.

Enfin, l'intégration de ces méthodes pédagogiques dans le cadre des politiques éducatives est cruciale pour assurer leur durabilité à long terme. Les décideurs politiques sont plus susceptibles de supporter des initiatives fondées sur des données empiriques solides, ce qui augmente l'efficacité des programmes éducatifs pour les enfants autistes. Grâce à cette approche scientifique et pédagogique bien structurée, les enfants autistes bénéficient non seulement d'une éducation de qualité adaptée à leurs besoins spécifiques mais aussi d'une chance accrue de réintégrer pleinement la société dans un cadre inclusif et soutenant.

Finalement, ces théories de l'apprentissage jouent un rôle vital dans la conception et la mise en œuvre de programmes éducatifs efficaces pour les enfants autistes, en combinant rigueur

<sup>318</sup> L. Rivière, Analyse du comportement appliquée à l'enfant et à l'adolescent, Presses Universitaires du Septentrion, 2006.

<sup>319</sup> E. Schopler, G. B. Mesibov, et L. J. Kuncie, The TEACCH Approach to Autism Spectrum Disorders, Springer, 2005.

scientifique et réalisations pratiques pour améliorer significativement leur qualité de vie et leurs perspectives futures.

### c. Évaluation des méthodologies pédagogiques basées sur l'analyse comportementale

L'évaluation des méthodologies pédagogiques basées sur l'analyse comportementale constitue un aspect essentiel du processus d'enseignement des enfants autistes. Dans cette optique, les deux principales approches reconnues sont l'**Analyse Comportementale Appliquée (ABA)** et le **modèle TEACCH**. L'ABA, en particulier, est largement reconnue pour son efficacité dans la création d'un environnement structuré qui favorise le développement de compétences similaires à celles des enfants neurotypiques. Cette méthode met l'accent sur l'apprentissage par essai discret, où les compétences à acquérir sont décomposées en étapes répétées jusqu'à ce que l'enfant maîtrise la tâche sans aide externe<sup>320</sup>.

L'ABA repose sur des principes scientifiques et expérimentaux, ce qui lui permet de maximiser l'apprentissage en utilisant des techniques comme le renforcement positif. Cette approche encourage les comportements souhaités tout en diminuant les comportements problématiques grâce à des renforçateurs physiques ou sociaux. L'utilisation régulière de l'ABA, idéalement pendant au moins 20 heures par semaine, est recommandée par la Haute Autorité de Santé (HAS) pour optimiser son efficacité<sup>321</sup>.

En parallèle, le modèle TEACCH propose une approche éducative structurée en mettant l'accent sur la structuration de l'environnement et la personnalisation des activités. Ce modèle vise à améliorer l'autonomie des enfants autistes en leur offrant un cadre prévisible et adapté à leurs difficultés. L'utilisation de repères visuels et temporels, comme les pictogrammes, permet aux enfants de mieux suivre la routine quotidienne et de renforcer ainsi leur sentiment de contrôle et de sécurité.

L'évaluation de ces méthodes pédagogiques requiert une approche multicritère. Premièrement, il est crucial d'assurer que les objectifs fixés sont adaptés aux besoins spécifiques de chaque enfant. En effet, chaque enfant autiste présente des défis uniques qui demandent des stratégies éducatives personnalisées pour maximiser leurs potentiels d'apprentissage. Deuxièmement, l'évaluation formative et sommative doit être continue pour ajuster les programmes en fonction de l'évolution des compétences et des besoins de l'enfant.

Enfin, l'évaluation des méthodologies pédagogiques comme l'ABA et TEACCH implique également de considérer l'impact de ces interventions sur la qualité de vie des enfants autistes et leur inclusion dans le système éducatif. La réussite de ces programmes repose fortement sur la collaboration entre éducateurs, familles et professionnels, ce qui permet d'optimiser les ressources et de garantir que les interventions sont continuellement adaptées aux besoins changeants des enfants. Grâce à cette approche rigoureuse et bien structurée, les programmes

<sup>320</sup> Autisme Info Service, La méthode ABA. [En ligne]. Disponible : <https://www.autismeinfoservice.fr/accompagner/travailler-enfants-autistes/aba>

<sup>321</sup> Haute Autorité de Santé, Autisme et autres troubles envahissants du développement : interventions éducatives et thérapeutiques coordonnées chez l'enfant et l'adolescent, mars 2012.



éducatifs peuvent offrir aux enfants autistes une éducation adaptée de qualité et améliorer sensiblement leurs perspectives futures.

L'intégration de ces méthodologies dans les politiques éducatives est également essentielle pour garantir leur efficacité à long terme. Les décideurs politiques favorisent généralement les initiatives fondées sur des preuves empiriques solides, ce qui accroît la confiance et le soutien envers ces programmes éducatifs spécifiques aux besoins des enfants autistes. Ainsi, le succès durable de ces initiatives repose sur une approche conjuguant de rigueur scientifique et de résultats pratiques, visant à améliorer non seulement les compétences sociales et académiques, mais aussi à promouvoir la pleine intégration des enfants autistes dans une société inclusive et soutenante.

#### **d. Intégration des neurosciences et de la psychologie de l'enfant dans les protocoles**

L'intégration des neurosciences et de la psychologie de l'enfant dans les protocoles éducatifs est cruciale pour améliorer l'efficacité des interventions auprès des enfants autistes. Les neurosciences, en particulier, ont révolutionné notre compréhension de la fonction cérébrale et du développement cognitif de l'enfant. L'utilisation des techniques d'imagerie cérébrale et de l'électroencéphalogramme permet de suivre l'activité du cerveau pendant l'apprentissage, collaborant ainsi avec des méthodes pédagogiques comme l'Analyse Comportementale Appliquée (ABA) et le modèle TEACCH<sup>322</sup>.

La psychologie de l'enfant, quant à elle, s'intéresse aux processus de pensée et de comportement, offrant une vision globale sur le développement psychologique et ses éventuels problèmes. Elle prend en compte l'influence de l'environnement et des interactions familiales sur l'épanouissement de l'enfant. Une approche psychologique peut aider à identifier des facteurs de risque pour la santé mentale et à développer des stratégies de soutien adaptées.

En combinant ces deux disciplines, les éducateurs peuvent élaborer des programmes personnalisés qui répondent aux besoins spécifiques des enfants autistes. L'accent est mis sur la création d'un environnement propice aux apprentissages, avec un équilibre entre structure et flexibilité. L'ABA, par exemple, s'appuie sur des techniques de renforcement pour favoriser l'acquisition de nouvelles compétences, tandis que le modèle TEACCH se concentre sur la structuration de l'environnement pour renforcer l'autonomie et la sécurité<sup>323</sup>.

Les neurosciences et la psychologie conjuguent leur expertise pour promouvoir un apprentissage autodirigé et exploratoire. Le principe du "jeu libre", par exemple, permet aux enfants de découvrir et d'explorer selon leurs intérêts, favorisant ainsi une meilleure consolidation des connaissances nouvellement apprises. De plus, l'intégration des stratégies éducatives en fonction des découvertes en neurosciences contribue à un apprentissage plus

<sup>322</sup> C. Chamak, "Comprendre l'autisme : l'apport des neurosciences," Sciences Sociales et Santé, vol. 36, no. 2, pp. 45–58, 2018.

<sup>323</sup> C. Barthélémy, G. Lelord, et L. Hameury, La thérapie d'échange et de développement dans l'autisme de l'enfant, Expansion Scientifique Française, 1994.

efficace et durable. L'utilisation de technologies numériques adaptées à l'âge et au niveau de compréhension peut également accroître la motivation et l'engagement des enfants.

Enfin, l'intégration de ces disciplines dans les politiques éducatives nécessite une collaboration interdisciplinaire entre enseignants, psychologues, neuroscientifiques et familles. Cette approche holistique contribue à l'élaboration de programmes pédagogiques non seulement efficaces mais aussi inclusifs et respectueux des différences individuelles, visant à améliorer sensiblement la qualité de vie des enfants autistes et leur pleine intégration dans la société.

#### **e. Rôle des compétences des professionnels dans l'application des programmes**

Le rôle des compétences des professionnels est essentiel dans l'application réussie des programmes éducatifs adaptés pour les enfants autistes. Ces compétences ne se limitent pas à la maîtrise des méthodes pédagogiques comme l'Analyse Comportementale Appliquée (ABA) ou le modèle TEACCH, mais englobent également une compréhension approfondie des neurosciences et de la psychologie de l'enfant. Les professionnels doivent être capables d'interpréter les données fournies par l'imagerie cérébrale et l'électroencéphalogramme pour adapter leurs pratiques éducatives aux besoins spécifiques de chaque enfant.

Une des compétences clés consiste à élaborer un environnement propice aux apprentissages, avec un équilibre parfait entre structure et flexibilité. Cela implique de savoir quand appliquer des techniques structurées pour faciliter l'autonomie et la sécurité, et quand permettre une certaine liberté d'exploration pour favoriser un apprentissage autodirigé. La capacité à identifier les facteurs de risque pour la santé mentale et à développer des stratégies de soutien adaptées est également cruciale, car elle permet de prévenir les comportements problématiques et de renforcer le bien-être émotionnel de l'enfant.

En plus de ces compétences individuelles, l'application efficace des programmes nécessite également une collaboration interdisciplinaire entre enseignants, psychologues, neuroscientifiques et familles. Cette approche holistique garantit que les programmes éducatifs sont non seulement basés sur les dernières découvertes scientifiques, mais qu'ils sont également inclusifs et adaptés aux différences individuelles. Les professionnels doivent être en mesure de travailler en équipe, de partager leurs connaissances et d'intégrer les approches éducatives, psychologiques et neuroscientifiques pour offrir des interventions personnalisées qui améliorent sensiblement la qualité de vie des enfants autistes et favorisent leur intégration dans la société.

L'accréditation et la formation continue des professionnels sont vitales pour maintenir et améliorer ces compétences. Des programmes comme celui proposé par SACCADE s'appuient sur des supervisions individualisées et des formations spécialisées pour que les professionnels soient capables de mieux comprendre les manifestations autistiques et d'appliquer efficacement leurs connaissances dans le cadre de programmes éducatifs adaptés. Cela contribue à

l'émergence de professionnels agréés et experts dans ce domaine, capables d'offrir des services de qualité répondant aux besoins spécifiques de chaque enfant<sup>324</sup>.

Enfin, les professionnels doivent être à jour avec les recommandations de bonnes pratiques professionnelles, telles que celles établies par la Haute Autorité de Santé (HAS), pour garantir que leurs interventions sont alignées sur les connaissances scientifiques actuelles et qu'elles respectent les principes de la bientraitance et de l'autonomie des personnes autistes<sup>325</sup>. Cette formation continue et cette adéquation aux normes professionnelles sont fondamentales pour assurer que les programmes éducatifs ne sont pas seulement efficaces sur le plan scientifique, mais qu'ils sont également respectueux et humanistes.

## II. Mise en œuvre pratique et défis rencontrés sur le terrain

### a. Adaptation des programmes aux besoins individuels des élèves autistes

L'adaptation des programmes éducatifs aux besoins individuels des élèves autistes est une étape cruciale pour garantir leur intégration et leur réussite scolaire. En effet, chaque enfant autiste présente des forces, des faiblesses, des intérêts et des besoins uniques, qu'il est essentiel de prendre en compte lors de l'élaboration d'un programme pédagogique personnalisé. Cette approche personnalisée permet non seulement de mieux répondre aux difficultés scolaires de l'enfant, mais également de valoriser ses points forts et ses centres d'intérêt, en créant ainsi un environnement d'apprentissage stimulant et inclusif.

Pour mettre en œuvre de tels programmes, il est vital de comprendre que les élèves autistes ont souvent des difficultés en matière de communication, de rapports sociaux et de comportements restreints. Cependant, ces caractéristiques se manifestent de manière différente d'un élève à l'autre, ce qui nécessite une planification minutieuse et une bonne connaissance des TSA (troubles du spectre autistique). Par exemple, certains enfants peuvent présenter des sensibilités sensorielles, ce qui rend nécessaire l'adaptation de l'environnement d'apprentissage pour le rendre plus confortable et propice à l'apprentissage. Cela peut inclure l'utilisation d'écouteurs anti-bruit, d'outils de manipulation et de ressources éducatives texturées<sup>326</sup>.

L'implication des familles dans le processus éducatif est également cruciale. Les parents ont une connaissance approfondie des besoins spécifiques de leurs enfants et peuvent collaborer étroitement avec les équipes éducatives pour élaborer des plans pédagogiques adaptés aux objectifs académiques et au bien-être général de l'enfant. La collaboration interdisciplinaire entre enseignants, psychologues, neuroscientifiques et familles garantit que les programmes éducatifs sont aussi bien basés sur les dernières découvertes scientifiques que sensibles aux différences individuelles, permettant ainsi une approche holistique incluant des aspects pédagogiques, psychologiques et neuroscientifiques.

<sup>324</sup> SACCADE – Centre d'expertise en autisme, Parcours de formation professionnel. [En ligne]. Disponible : <https://saccade.ca/formations/professionnels/>

<sup>325</sup> Maison de l'Autisme, Recommandations de bonnes pratiques professionnelles (RBPP). [En ligne]. Disponible : <https://maisondelautisme.gouv.fr/fiches-pratiques/recommandations-de-bonnes-pratiques-professionnelles-rbpb/>

<sup>326</sup> Autisme Info Service, L'éducation structurée pour un enfant autiste. [En ligne]. Disponible : <https://www.autismeinfoservice.fr/adapter/professionnels-education/education-structuree>

Parmi les stratégies pédagogiques efficaces pour répondre aux besoins individuels des enfants autistes, on trouve l'utilisation de supports visuels et d'activités pratiques. Ces méthodes facilitent l'apprentissage et favorisent une meilleure compréhension des concepts grâce à des expériences interactives. Des programmes structurés comme le modèle TEACCH prônent la nécessité d'une évaluation individualisée et d'un environnement structuré pour faciliter les apprentissages. L'emploi du temps visuel, par exemple, aide les enfants autistes à se repérer dans le temps, à comprendre les étapes à venir, et à réduire l'anxiété associée aux changements<sup>327</sup>.

Enfin, pour assurer que ces programmes adaptés soient effectivement mis en œuvre avec succès, il est essentiel que les professionnels disposent d'une formation continue et adaptée aux dernières recommandations scientifiques. Cela permettra non seulement de maintenir le niveau de compétence requis, mais également de garantir que les interventions éducatives sont respectueuses, efficaces et axées sur la bientraitance et l'autonomie des enfants autistes.

#### **b. Organisation pédagogique au sein des établissements spécialisés et ordinaires**

L'organisation pédagogique au sein des établissements spécialisés et ordinaires constitue un aspect fondamental de la mise en œuvre pratique des programmes éducatifs pour les enfants autistes. Dans les établissements spécialisés, comme les unités d'enseignement (UE), les enfants autistes bénéficient d'un environnement structuré et personnalisé, conçu pour développer leurs capacités d'apprentissage et d'intégration sociale. Ces unités, telles que les unités d'enseignement maternelle autisme (UEMA) et élémentaire autisme (UEEA), fonctionnent en collaboration étroite avec les établissements médico-sociaux pour offrir un accompagnement global incluant des interventions éducatives, thérapeutiques et pédagogiques.

Dans ces établissements spécialisés, l'enseignant joue un rôle central en tant que pilote du projet pédagogique, travaillant en tandem avec un coordonnateur pédagogique pour adapter les interventions aux besoins individuels de chaque élève. L'utilisation de méthodes structurées, telles que le modèle TEACCH, est souvent encouragée pour fournir un environnement prévisible et visuellement organisé, qui rassure les enfants et facilite leur apprentissage. Par exemple, l'emploi du temps visuel aide les élèves à comprendre la séquence des activités et à mieux gérer les transitions entre celles-ci<sup>328</sup>.

Cependant, l'inclusion des enfants autistes dans les établissements scolaires ordinaires est également une option largement privilégiée. Dans ce contexte, les écoles doivent mettre en place des stratégies d'enseignement différenciées pour répondre aux besoins spécifiques de chaque élève autiste, tout en favorisant la compréhension et l'acceptation de ses pairs. Cela peut inclure l'adaptation des contenus pédagogiques, l'utilisation de supports visuels pour clarifier les attentes, et la mise en place de routines prévisibles pour réduire l'anxiété. Des technologies

<sup>327</sup> Autisme Info Service, Méthode TEACCH. [En ligne]. Disponible : <https://www.autismeinfoservice.fr/adaptar/formations/methode-teacch>

<sup>328</sup> Autisme France, Dispositifs de l'Éducation Nationale. [En ligne]. Disponible : <https://www.autisme-france.fr/dispositifs-education-nationale>

de communication alternative et améliorée (CAA) sont également utilisées pour faciliter l'expression des besoins de l'élève et encourager sa participation active aux activités scolaires.

L'implication des familles reste essentielle dans ces deux types d'environnements. Les parents jouent un rôle crucial dans l'élaboration des plans pédagogiques personnalisés, en collaborant avec les équipes éducatives pour s'assurer que les objectifs académiques et le bien-être de l'enfant soient pris en compte. Cette collaboration interdisciplinaire permet également d'harmoniser les approches pédagogiques, psychologiques et neuroscientifiques, garantissant ainsi une approche holistique et centrée sur l'individu. Ainsi, les programmes éducatifs prennent en compte non seulement les aspects cognitifs mais aussi les aspects émotionnels et comportementaux des enfants, pour offrir un soutien global et adapté à leurs besoins uniques<sup>329</sup>.

Enfin, pour que ces programmes fonctionnent effectivement, il est crucial que les professionnels bénéficient de formations continues et adaptées aux dernières découvertes scientifiques. Cela garantit que les interventions soient respectueuses, efficaces et axées sur l'autonomie et le bien-être des enfants autistes. En somme, l'organisation pédagogique efficace repose sur une collaboration étroite entre les enseignants, les professionnels de la santé, les familles, et une adaptabilité constante aux besoins de chaque enfant autiste, assurant ainsi une intégration réussie et un parcours scolaire valorisant.

### c. Techniques d'observation et d'ajustement des interventions éducatives

Les techniques d'observation et d'ajustement des interventions éducatives pour les enfants autistes jouent un rôle crucial dans la mise en œuvre pratique des programmes éducatifs. En effet, ces techniques permettent de monitorer les progrès des enfants, de repérer les aspects sur lesquels il est nécessaire de concentrer les efforts et d'ajuster les programmes en fonction des réponses individuelles.

#### i. Techniques d'Observation

L'observation directe et la mesure des performances individuelles sont deux éléments centraux dans la gestion des programmes éducatifs pour les enfants autistes. Les enseignants et les intervenants doivent recourir à des outils de suivi telles que des grilles ou des tableaux pour enregistrer les progressions de l'enfant dans différents domaines comme le langage, le développement moteur, ou les interactions sociales. L'objectif est de détecter les compétences qui nécessitent un renforcement ou une rééducation, et d'adapter les interventions en conséquence. En outre, les interventions doivent être évaluées fréquemment pour s'assurer que les objectifs fixés sont atteints ou pour ajuster les stratégies en fonction des résultats observés.

#### ii. Techniques d'Ajustement

L'ajustement des interventions éducatives nécessite une grande flexibilité et une adaptation constante aux besoins changeants des enfants autistes. Par exemple, la méthode TEACCH encourage la structuration de l'environnement et l'utilisation de repères visuels pour faciliter l'apprentissage et réduire l'anxiété. Si un aspect de l'intervention ne fonctionne pas, il est

<sup>329</sup> Autisme Info Service, TEACCH, méthode d'éducation structurée pour enfants et adultes. [En ligne]. Disponible : <https://www.autismeinfoservice.fr/accompagner/travailler-enfants-autistes/teacch>

essentiel de modifier l'approche pour mieux correspondre aux préférences et capacités de l'enfant. Cela peut inclure des changements dans la structuration du temps, l'utilisation d'outils visuels unterschieds, ou l'intégration de nouveaux renforceurs pour encourager les comportements souhaités.

### iii. Implication des Familles

L'implication active des familles dans l'élaboration et l'ajustement des plans éducatifs est cruciale. Les parents doivent être Co thérapeutes et participer aux ajustements nécessaires des interventions en fonction des rétroactions qu'ils obtiennent à la maison ou en observant leur enfant. Cette collaboration interdisciplinaire non seulement renforce les stratégies éducatives, mais également assure une continuité et une cohérence dans les approches utilisées, tant à l'école qu'à la maison.

En somme, l'utilisation de techniques d'observation et d'ajustement efficaces dans les interventions éducatives pour les enfants autistes permet non seulement de mesurer les progrès, mais aussi de garantir que les programmes répondent aux besoins individuels et changeants de chaque enfant. Cela favorise un accompagnement global, adapté et spécifique, qui soutient l'autonomie et le bien-être de l'enfant tout au long de son parcours scolaire.

### iv. Collaboration interdisciplinaire entre enseignants, thérapeutes et familles

La collaboration interdisciplinaire entre enseignants, thérapeutes et familles constitue un élément essentiel dans la mise en œuvre pratique des programmes éducatifs pour les enfants autistes. Cette approche multisectorielle permet non seulement de garantir que les interventions sont adaptées aux besoins spécifiques de chaque enfant, mais aussi de favoriser une cohérence globale dans les stratégies utilisées à domicile et à l'école.

### v. Importance de la Collaboration Interdisciplinaire

La collaboration interdisciplinaire permet de mobiliser une grande variété de compétences professionnelles, allant des enseignants spécialisés aux thérapeutes comme les orthophonistes, psychologues, et psychomotriciens. Chacun de ces acteurs apporte une perspective unique et des connaissances spécialisées qui, lorsqu'elles sont intégrées, offrent un soutien complet à l'enfant autiste. Par exemple, les enseignants assurent l'adaptation des programmes scolaires, tandis que les thérapeutes contribuent à améliorer les compétences sociales, linguistiques et motrices. Les familles, quant à elles, jouent un rôle crucial car elles apportent une connaissance approfondie du quotidien de leur enfant et lui offrent un environnement adapté à domicile.

### vi. Mutualisation des Compétences

La collaboration efficace nécessite une mutualisation des compétences. Cela signifie que chaque professionnel doit être disposé à s'engager dans un processus itératif de négociation et de co-construction avec les autres intervenants. Cette approche incite à dépasser les postures d'expert et favorise un dialogue ouvert. Par exemple, les enseignants peuvent communiquer régulièrement avec les thérapeutes pour aligner leurs méthodes et garantir que le soutien apporté à l'enfant est cohérent à travers différents contextes.



## vii. Communication et Documents Partagés

Pour assurer une bonne collaboration interdisciplinaire, il est essentiel de mettre en place des canaux de communication efficaces. Les équipes doivent être en mesure d'échanger des informations sur le plan éducatif, les progrès du développement et les stratégies thérapeutiques mises en œuvre. Les documents partagés, comme les recommandations médicales ou les fiches de suivi, peuvent faciliter cette coordination. Un suivi régulier et un partage d'informations garantissent que chaque intervenant est au courant des progrès ou des défis rencontrés par l'enfant, étant ainsi mieux à même de s'adapter aux besoins émergents.

## viii. Défis et Opportunités

Bien que la collaboration interdisciplinaire apporte des avantages significatifs, elle n'est pas sans défis. Il peut s'agir de problèmes d'emplois du temps incompatibles entre les différents professionnels, des désaccords sur les stratégies à adopter, ou encore de difficultés liées à la coordination administrative. Cependant, ces défis peuvent être surmontés grâce à une attitude ouverte et collaborative. Des outils et des méthodes systématiques de communication doivent être mis en place pour assurer une continuité et une cohérence du soutien apporté aux enfants autistes<sup>330</sup>.

La collaboration interdisciplinaire joue également un rôle clé dans la propagation des bonnes pratiques. Elle encourage le partage des connaissances et des expériences réussies, ce qui peut contribuer à l'amélioration globale des services éducatifs pour les enfants autistes<sup>331</sup>. En favorisant une culture de collaboration, on peut agir sur les leviers du changement pour un accès plus inclusif et équitable à l'éducation. Cette approche collaborative illustre à quel point les efforts conjoints de divers professionnels peuvent transformer le parcours éducatif de ces enfants, en leur offrant des opportunités d'apprentissage et de croissance optimales.

### d. Suivi et évaluation continue des progrès et ajustements dans les pratiques

Le suivi et l'évaluation continue des progrès, ainsi que les ajustements consécutifs dans les pratiques, constituent une composante cruciale en matière de mise en œuvre pratique des programmes éducatifs pour les enfants autistes. Cette nécessité de suivi et d'évaluation découle naturellement de la collaboration interdisciplinaire entre enseignants, thérapeutes et familles, dont il a été question précédemment. En effet, l'intégration harmonieuse des compétences de ces différents acteurs ne peut se réaliser efficacement sans un monitoring régulier des résultats et une adaptation en conséquence.

Un système de suivi bien organisé implique la collecte régulière de données sur les progrès des enfants, ainsi que l'analyse de ces données pour ajuster les stratégies éducatives et thérapeutiques. Par exemple, si un enfant montre une progression significative dans son apprentissage linguistique grâce à une méthode structurée comme celle du TEACCH, il peut être utile d'intensifier cette approche dans d'autres domaines comme la motricité ou l'intégration

<sup>330</sup> M. Kunze et W. Machalicek, "Interdisciplinary teams: A model to support students with autism," *Psychology in the Schools*, vol. 58, no. 3, pp. 469–482, mars 2021.

<sup>331</sup> M. K. Sisti et J. A. Robledo, "Interdisciplinary Collaboration Practices between Education Specialists and Related Service Providers," *Journal of Special Education Apprenticeship*, vol. 9, no. 1, 2020

sociale. En revanche, si un enfant éprouve des difficultés à s'adapter à une routine scolaire, cela pourrait nécessiter une réévaluation des objectifs opérationnels et des ressources disponibles.

Les ajustements continus sont également nécessaires pour tenir compte des besoins changeants des enfants autistes, qui varient non seulement selon les individus mais également dans le temps. Une approche proactive implique de réévaluer régulièrement les stratégies d'apprentissage et les objectifs définis pour chaque enfant. Par exemple, l'analyse appliquée du comportement (ABA) peut être utilisée pour ajuster constamment les stimuli environnementaux et ressources pédagogiques accordant à ce qui est le plus efficace pour le développement de nouvelles compétences.

La communication entre les différents acteurs reste un facteur clé dans ce processus de suivi et d'ajustement. Les documents partagés, comme les plans d'intervention personnalisés ou les rapports de progrès, facilitent la coordination et assurent que chaque intervenant reste informé des changements ou des défis qui surviennent. Cela permet d'assurer non seulement une continuité mais aussi une cohérence dans le soutien éducatif et thérapeutique offert aux enfants autistes.

Cependant, les défis tels que les contraintes administratives ou les incompatibilités d'emplois du temps peuvent parfois entraver ce processus de suivi et d'évaluation. Pour surmonter ces obstacles, il est crucial de disposer de canaux de communication efficaces et d'outils systématiques qui favorisent une collaboration ouverte entre tous les intervenants. Enfin, une culture collaborative permanente favorise le partage des bonnes pratiques et ouvre la voie à une amélioration continue des interventions éducatives pour les enfants autistes.

## Conclusion :

La collaboration interdisciplinaire entre enseignants, thérapeutes et familles joue un rôle essentiel dans les programmes éducatifs pour les enfants autistes. Cependant, pour qu'une telle collaboration soit efficace, il est vital de mettre en place des approches scientifiques et pratiques soutenues par des données probantes. Dans ce contexte, plusieurs interventions pédagogiques se montrent particulièrement efficaces.

Les programmes fondés sur l'analyse appliquée du comportement (ABA) sont parmi les plus étudiés et recommandés pour les enfants autistes. L'ABA repose sur des principes comportementalistes, visant à améliorer les compétences sociales, adaptatives et cognitives grâce à des stratégies de renforcement positif et d'apprentissage progressif. Cette approche est reconnue pour sa capacité à structurer l'environnement d'apprentissage de manière à optimiser le développement des compétences essentielles chez l'enfant autiste.

D'autres approches scientifiques prouvées incluent la communication améliorée et alternative, l'intégration sensorielle, la musicothérapie, ainsi que des systèmes de communication comme le PECS (Picture Exchange Communication System). Ces méthodes non seulement améliorent les compétences sociales et communicationnelles mais aussi contribuent à la réduction des comportements problématiques.

En termes de pratiques pédagogiques, l'intensification des approches structurées comme TEACCH peut être bénéfique pour certains enfants. Cette méthode axée sur la routine et la visualisation aidant les enfants autistes à mieux comprendre et interagir avec leur environnement. De plus, l'inclusion de la famille dans l'élaboration et la mise en œuvre des plans éducatifs garantit une continuité et une cohérence importante dans le soutien apporté à l'enfant.

La communication entre les différents acteurs reste clé pour assurer une efficacité maximale des interventions. Le partage d'information et la coordination entre parents, enseignants et thérapeutes permettent d'adapter en continu les stratégies éducatives selon les progrès observés et les nouveaux besoins identifiés. Enfin, une culture de collaboration permanente favorise la mise en place de bonnes pratiques et encourage l'amélioration continue des interventions éducatives.

L'intégration de ces approches scientifiques et pratiques nécessite une évaluation régulière des progrès des enfants. Cette évaluation permet d'ajuster les stratégies pédagogiques en fonction des résultats obtenus, en tenant compte des besoins changeants des enfants autistes. L'adaptation constante des ressources et des stimuli environnementaux, comme cela est réalisé avec l'ABA, permet de maximiser les acquis de l'enfant et d'assurer une progression continue.

En somme, les apports des approches scientifiques et pratiques dans l'éducation des enfants autistes sont essentiels pour une pratique fondée sur des données probantes. Ils contribuent non seulement à la structuration des programmes éducatifs mais aussi à une véritable amélioration de la qualité de vie et des compétences sociales des enfants autistes.

L'exploration des technologies émergentes pour enrichir les interventions éducatives constitue une piste prometteuse pour améliorer les programmes éducatifs destinés aux enfants autistes. Les technologies éducatives actuelles, telles que la réalité augmentée (RA) et la réalité virtuelle (RV), jouent un rôle crucial dans l'amélioration de l'engagement et de la rétention des apprenants. Par exemple, la réalité virtuelle peut simuler des situations sociales et réelles, permettant aux enfants d'exercer leurs compétences en toute sécurité. L'augmentée peut quant à elle enrichir les environnements physiques par l'intégration de contenu numérique, favorisant ainsi une interaction enrichissante et ludique avec le monde réel.

Les outils de communication alternative et augmentée (CAA), tels que les logiciels de synthèse vocale et les tablettes vocales, sont essentiels pour les enfants non verbaux. Ces outils facilitent leur expression et leur participation dans les activités scolaires, renforçant ainsi leur autonomie et leur inclusion dans l'environnement éducatif. De plus, l'artificiel intelligence (AI) est utilisée pour développer des plans d'apprentissage personnalisés en analysant les habitudes et les progrès individuels des enfants, permettant aux éducateurs d'adapter leurs stratégies éducatives aux besoins spécifiques de chaque enfant.

La robotique est une autre technologie qui connaît un essor significatif dans l'éducation autistique. Les robots peuvent être programmés pour offrir des interactions sociales personnalisées, ce qui favorise le développement des compétences sociales et émotionnelles des enfants avec autisme. Par ailleurs, les plateformes de technologie interactive, comme les projections interactives, permettent de créer des environnements d'apprentissage multisensoriels qui captivent l'intérêt des apprenants et enrichissent leur expérience éducative.

Cependant, il est crucial de souligner que ces technologies doivent être intégrées de manière évidente et individualisée, tenant compte des besoins et des préférences de chaque enfant autiste. Une approche globale, alliant les technologies innovantes aux pratiques scientifiques éprouvées comme l'ABA et le TEACCH, peut considérablement améliorer les résultats éducatifs et promouvoir une meilleure inclusion des enfants autistes dans l'environnement scolaire et social.

Enfin, pour que ces innovations technologiques soient pleinement efficaces, la formation continue des éducateurs et des thérapeutes est essentielle. Les ateliers sur l'utilisation efficace des nouvelles technologies dans l'éducation et la thérapie autistique contribuent non seulement à renforcer les compétences professionnelles mais également à garantir que les progrès technologiques sont pleinement exploités pour le bénéfice des enfants. Par ailleurs, l'implication active des familles dans cette démarche est indispensable, car elle assure une continuité et une cohérence dans l'application des stratégies éducatives à domicile et à l'école, améliorant ainsi la qualité de vie globale des enfants autistes.

## Références

- Organisation mondiale de la Santé. Troubles du spectre autistique, 2023. [En ligne]. Disponible sur : <https://www.who.int/fr/news-room/fact-sheets/detail/autism-spectrum-disorders>
- Maison de l'Autisme. Méthodes pédagogiques et communicationnelles dans l'autisme, 2023. [En ligne]. Disponible sur : <https://maisondelautisme.gouv.fr/fiches-pratiques/methodes-pedagogiques-communicationnelles/>
- National Clearinghouse on Autism Evidence & Practice, Evidence-Based Practices for Children, Youth, and Young Adults with Autism, 2021. [En ligne]. Disponible : <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC8510990/>
- L. Rivard, Pratiques pédagogiques efficaces en contexte d'inclusion scolaire : état des connaissances issues de la recherche, Ministère de l'Éducation du Québec, 2020. [En ligne]. Disponible : <https://numerique.banq.qc.ca/patrimoine/details/52327/4557029>
- Haute Autorité de Santé, Autisme et autres troubles envahissants du développement : interventions éducatives et thérapeutiques coordonnées chez l'enfant et l'adolescent, mars 2012.
- M. Zwaigenbaum et al., "Une intervention précoce pour l'enfant autiste," Paediatrics & Child Health, vol. 14, no. 10, pp. 685–689, 2009.
- L. Rivière, Analyse du comportement appliquée à l'enfant et à l'adolescent, Presses Universitaires du Septentrion, 2006.
- E. Schopler, G. B. Mesibov, et L. J. Kunce, The TEACCH Approach to Autism Spectrum Disorders, Springer, 2005.
- Autisme Info Service, La méthode ABA. [En ligne]. Disponible : <https://www.autismeinfoservice.fr/accompagner/travailler-enfants-autistes/aba>
- Haute Autorité de Santé, Autisme et autres troubles envahissants du développement : interventions éducatives et thérapeutiques coordonnées chez l'enfant et l'adolescent, mars 2012.
- C. Chamak, "Comprendre l'autisme : l'apport des neurosciences," Sciences Sociales et Santé, vol. 36, no. 2, pp. 45–58, 2018.
- C. Barthélémy, G. Lelord, et L. Hameury, La thérapie d'échange et de développement dans l'autisme de l'enfant, Expansion Scientifique Française, 1994.
- SACCADÉ – Centre d'expertise en autisme, Parcours de formation professionnel. [En ligne]. Disponible : <https://saccade.ca/formations/professionnels/>
- Maison de l'Autisme, Recommandations de bonnes pratiques professionnelles (RBPP). [En ligne]. Disponible : <https://maisondelautisme.gouv.fr/fiches-pratiques/recommandations-de-bonnes-pratiques-professionnelles-rbpp/>
- Autisme Info Service, L'éducation structurée pour un enfant autiste. [En ligne]. Disponible : <https://www.autismeinfoservice.fr/adapter/professionnels-education/education-structuree>
- Autisme Info Service, Méthode TEACCH. [En ligne]. Disponible : <https://www.autismeinfoservice.fr/adapter/formations/methode-teacch>
- Autisme France, Dispositifs de l'Éducation Nationale. [En ligne]. Disponible : <https://www.autisme-france.fr/dispositifs-education-nationale>

- Autisme Info Service, TEACCH, méthode d'éducation structurée pour enfants et adultes. [En ligne]. Disponible : <https://www.autismeinfoservice.fr/accompagner/travailler-enfants-autistes/teacch>
- M. Kunze et W. Machalicek, "Interdisciplinary teams: A model to support students with autism," Psychology in the Schools, vol. 58, no. 3, pp. 469–482, mars 2021.
- M. K. Sisti et J. A. Robledo, "Interdisciplinary Collaboration Practices between Education Specialists and Related Service Providers," Journal of Special Education Apprenticeship, vol. 9, no. 1, 2020.



## LA LOGIQUE DECISIONNELLE COMME FONDEMENT DE LA RESILIENCE ORGANISATIONNELLE

### DECISION LOGIC AS THE BASIS FOR ORGANIZATIONAL RESILIENCE

EL MOUSSAOUI SAADAOU<sup>a</sup>, KAOUTAR EL MENZHI<sup>b</sup>, MUSTAPHA AIT KASSI<sup>c</sup>

<sup>a</sup> Doctorant, Université Mohammed V, Rabat, Maroc.

[saadaoui\\_elmoussaoui@um5.ac.ma](mailto:saadaoui_elmoussaoui@um5.ac.ma)

<sup>b</sup> Professeur d'Enseignement Supérieur, Université Mohammed V, Maroc.

[k.elmenzhi@um5r.ac.ma](mailto:k.elmenzhi@um5r.ac.ma)

<sup>c</sup> Enseignant chercheur, Université Hassan II, Casablanca, Maroc

[aitkassi.mustapha@gmail.com](mailto:aitkassi.mustapha@gmail.com)

#### Résumé

Cette revue de littérature vise à examiner en profondeur les deux principales stratégies décisionnelles identifiées dans la gestion de crise : la logique causale, qui se distingue par une planification et une prévision structurée, et la logique effectuale, qui privilégie l'adaptabilité, l'expérimentation et le repérage des opportunités naissantes. Ce travail, en se penchant sur ces modèles théoriques, cherche à clarifier leur importance primordiale dans le mécanisme organisationnel de la gestion de crise. Cette recherche examinera en détail comment l'adoption de ces approches affecte la capacité des entreprises à innover face aux perturbations et à établir une résilience solide, indispensable pour leur pérennité et leur durabilité dans des contextes incertains et changeants. En synthétisant les connaissances actuelles, cette étude vise à fournir une compréhension nuancée des liens complexes entre les logiques de prise de décision et les mécanismes de résilience dans les contextes de crise.

**Mots clés :** Résilience ; Prise de décision ; Gestion des crises ; Logique causale ; Logique effectuale.

#### Abstract

The aim of this literature review is to take an in-depth look at the two main decision-making strategies identified in crisis management: causal logic, which is characterized by structured planning and forecasting, and effectual logic, which emphasizes adaptability, experimentation and the identification of emerging opportunities. By examining these theoretical models, this work seeks to clarify their primary importance in the organizational mechanism of crisis management. This research will examine in detail how the adoption of these approaches affects the ability of companies to innovate in the face of disruption, and to build the robust resilience that is essential for their longevity and sustainability in uncertain and changing contexts. By synthesizing current knowledge, this study aims to provide a nuanced understanding of the complex links between decision-making logics and resilience mechanisms in crisis contexts.

**Keywords:** resilience; Decision-making; Crisis management; Causal logic; Effectual logic.

## Introduction

Dans un monde complexe et imprévisible, la capacité des entreprises à gérer les perturbations et à s'adapter aux défis émergents est devenue essentielle pour assurer leur résilience et leur pérennité. La résilience entrepreneuriale émerge comme un pilier fondamental, une qualité cruciale que les entreprises modernes doivent cultiver pour non seulement survivre, mais également prospérer. Dans un environnement caractérisé par une volatilité incessante, des disruptions technologiques et des crises imprévues, la capacité d'une entreprise à résister aux chocs, à s'adapter rapidement et à innover devient une condition sine qua non. Au cœur de cette résilience, la prise de décision se dresse comme un élément pivot, déterminant souvent la trajectoire de l'entreprise face à l'adversité.

La gestion des crises, qu'elles soient économiques, sociales ou de santé, met l'accent sur l'importance de la prise de décision. Chaque choix, chaque étape du processus peut représenter un changement important qui affecte directement la capacité et la durabilité de l'entreprise. Face à l'inattendu, les entrepreneurs se trouvent à la croisée des chemins, choisissant entre différentes manières de prendre des décisions, dont chacune définit la philosophie existante. La diversité vient du fait d'évoluer dans l'incertitude.

Dans cette optique, deux logiques différentes émergent, chacune offrant une perspective unique sur la manière dont les entrepreneurs abordent la gestion de crise. La première, la logique causale, repose sur une planification rigoureuse et une observation minutieuse. En adoptant une approche linéaire, les décideurs élaborent des stratégies basées sur des analyses approfondies, prévoyant les étapes futures pour anticiper et atténuer les effets négatifs indésirables des crises.

D'un autre côté, la logique effectuale, plus orientée vers l'adaptabilité, se distingue par une approche plus organique. Plutôt que de se baser sur des prévisions méticuleuses, les entrepreneurs effectuaux réagissent de manière opportuniste aux situations changeantes. Ils capitalisent sur les opportunités émergentes, ajustant constamment leur trajectoire en fonction des circonstances fluctuantes plutôt que de s'accrocher à des plans préétablis.

Cette dichotomie dans les logiques de décision donne naissance à une question fondamentale : **Comment ces différentes approches influencent-elles la résilience entrepreneuriale ?** Nous examinerons de près les tenants et aboutissants de la logique causale et de la logique effectuale, cherchant à comprendre comment ces approches distinctes façonnent la réaction des entreprises aux défis, tout en servant de source d'innovation et d'accélérateur de résilience dans leur quête de pérennité. En plongeant dans les profondeurs de ces logiques, nous visons à apporter une contribution significative à la compréhension de la prise de décision stratégique en période de crise, offrant des perspectives éclairantes pour les entrepreneurs, les chercheurs et les praticiens.

Ce travail s'articulera autour de quatre sections fondamentales. Premièrement, nous établirons un lien conceptuel entre deux domaines de recherche majeurs : la prise de décision et la gestion de crise, en explorant les définitions et les spécificités des notions de crise et de résilience entrepreneuriale. Deuxièmement, nous examinerons en détail la logique causale dans le processus décisionnel et son influence sur la capacité de résilience des entrepreneurs et de leurs entreprises. La troisième section sera consacrée à l'analyse de la logique effectuale en tant

qu'approche alternative de prise de décision. Enfin, la quatrième section proposera une comparaison approfondie des deux logiques, mettant en lumière leurs forces, leurs faiblesses et leurs complémentarités potentielles dans le contexte de la gestion de crise et de la promotion de la résilience entrepreneuriale.

## I. Crises et résilience entrepreneuriale

La crise, qu'elle soit économique, sanitaire ou géopolitique, met à l'épreuve la pérennité des entreprises et révèle l'importance cruciale de la résilience entrepreneuriale. Dans le contexte de l'adversité, la faculté des entrepreneurs à prévoir, accueillir, évoluer et se métamorphoser devient un élément crucial pour leur survie et leur succès. Cette partie examine la complexité de la relation entre crise et résilience dans le cadre entrepreneurial. En étudiant les procédés que les entreprises emploient pour réagir aux crises, nous mettrons en lumière les tactiques et les traits qui encouragent une résilience accrue. Il est crucial de saisir cette dynamique afin d'éclairer les démarches entrepreneuriales et d'appuyer les politiques en temps d'incertitude.

### a. L'impact des crises sur l'entrepreneuriat

La littérature académique s'est largement concentrée sur l'impact des événements perturbateurs sur l'activité économique en général et sur l'esprit d'entreprise en particulier. De même, le principe de résilience, initialement élaboré dans d'autres domaines, a pris de l'importance dans le secteur entrepreneurial afin de comprendre comment les entreprises et les entrepreneurs traversent les périodes difficiles.

Les crises, qu'elles soient de nature économique (e.g., récessions, crises financières) (Haynes et al., 2017), environnementale (e.g., catastrophes naturelles) (Webb et al., 2020) ou sanitaire (e.g., pandémies) (Aldrich & Ruef, 2020), ont des effets profonds et multiformes sur l'entrepreneuriat.

Les crises se caractérisent, entre autres, par leur effet de surprise, l'altération de la réputation de l'entreprise, la forte présence dans les médias et, souvent, par une réévaluation culturelle (Turner, 1976 ; Bowonder et Linstone, 1987 ; Pearson et Clair, 1998, Libaert, 2005).

Les crises économiques, sanitaires et autres ont un impact majeur sur l'écosystème entrepreneurial. Dans leurs travaux fondateurs sur l'influence de l'environnement sur l'entrepreneuriat, Shane et Venkataraman (2000) soulignent à quel point les entrepreneurs sont fortement influencés par les conditions externes. Pendant une crise, l'incertitude économique accrue peut décourager les nouveaux entrepreneurs potentiels en raison des risques accrus et de l'accès difficile au financement (Lee et al 2015).

La littérature aborde également la vulnérabilité des petites et moyennes entreprises familiales pendant la crise économique. Cette vulnérabilité peut s'expliquer par ses ressources financières limitées (Caballero 2010), un manque de préparation aux perturbations des flux de trésorerie et un manque de gestion professionnelle. En période de crise économique, les PME sont souvent les plus vulnérables en raison de ressources financières limitées (Denis Smith 2001).

(Eggers, 2020) voit que le manque de gestion professionnelle peut se résumer à peu ou pas d'investissement dans les opportunités d'amélioration, au manque de connaissances du marché,

au manque de prévision de la demande et de planification formelle, et au manque de compétences en gestion. Ces lacunes expliquent pourquoi de nombreuses PME échouent face aux crises économiques.

De ce fait, le licenciement et la réduction des dépenses de main-d'œuvre sont décrits comme des réponses directes au ralentissement des petites et moyennes entreprises touchées par les crises (Denis Smith 2001).

D'un autre côté, certaines études montrent que les crises peuvent également être un déclencheur de la création d'entreprise. Les opportunités de marché émergent souvent en temps de crise, motivant certains entrepreneurs à identifier de nouveaux besoins ou à proposer des solutions innovantes (Zott et Huy, 2007). Les entrepreneurs agiles peuvent exploiter ces opportunités et concourir à la reprise économique.

La gestion des crises doit s'adapter et développer un ensemble de méthodes pour augmenter les chances de maîtriser de telles situations. (Mitroff et al., 1987 ; Shrivastava et Mitroff, 1987 ; Lehu, 1998 ; Roux-Dufort, 2003 ; Tran Thanh Tam et Pesloüan, 2004).

Sur l'entrepreneuriat, Les effets des crises sont complexes et variés. Les répercussions varient selon le type de crise, les caractéristiques du marché et les capacités des entrepreneurs. Les crises peuvent poser des défis considérables, mais également des opportunités pour les entrepreneurs résilients et créatifs.

Les crises ont plusieurs aspects qui empêchent les processus de prise de décision standard de fonctionner correctement (Lagadec, 1988). Pour améliorer le processus de prise de décision et obtenir de meilleurs résultats, une étude spécifique sur la prise de décision de crise est nécessaire (Stubbart, 1987).

#### **b. La résilience entrepreneuriale**

La résilience entrepreneuriale est définie comme la capacité des entrepreneurs et de leurs entreprises à résister, à se rétablir et à prospérer face à l'adversité et aux chocs (Branicki et al., 2018). Elle englobe un ensemble de caractéristiques, de compétences et de stratégies.

La résilience a été considérée comme une solution à des situations difficiles, voire extrêmes (Danes S. M., et al., 2009). Elle met l'accent sur la capacité des individus et des organisations à apprendre des expériences, à surmonter les crises et à devenir plus forts (Berger-Douce, 2021). (Bernard & Barbosa, 2016) qualifie la résilience entrepreneuriale comme un processus de reconstruction de soi, d'affirmation et d'indépendance. De cela plusieurs caractéristiques ont été associés à la résilience tels que l'optimisme, la persévérance, la proactivité, la créativité, la capacité d'apprentissage et la tolérance à l'ambiguïté (Block & Koellinger, 2009 ; Bullough et al., 2014). Ces caractéristiques influencent la manière dont les entrepreneurs perçoivent et réagissent aux crises.

La plupart des études considèrent la résilience comme une forme d'habileté émotionnelle et cognitive utile à l'entrepreneur.

Il existe deux grandes catégories d'approches de la résilience dans la littérature en entrepreneuriat : celles qui privilégient la notion de trait, d'habileté, de qualité et celles qui mettent en avant la dimension contextuelle en mobilisant la résilience comme réponse à une situation difficile extrême.

Une entreprise est résiliente si elle peut "absorber le stress" et continuer à travailler même lorsque le processus est difficile, et si elle peut "rebondir" et "apprendre" de cette crise (Weick et Sutcliffe, 2001). Il est possible de conclure que la résilience organisationnelle implique une approche défensive qui permet d'atténuer les chocs lorsqu'ils surviennent, ainsi qu'une approche proactive et créative qui permet au système de se renouveler ou de se régénérer. Il est possible de conclure que la résilience est une notion qui aide les entreprises à continuer à fonctionner et à apprendre et à se développer.

## II. Logique causale : planification et prévision

Cette section explore la logique causale, un paradigme de prise de décision ancré dans la rationalité et la planification stratégique. Elle repose sur l'identification d'objectifs clairs, l'analyse des moyens nécessaires pour les atteindre et la mise en œuvre de plans d'action structurés. En contexte entrepreneurial, cette approche vise à minimiser l'incertitude par la prévoyance et la préparation, offrant un cadre pour anticiper les défis et structurer la réponse organisationnelle. Nous examinerons les fondements théoriques de la logique causale et son rôle dans la construction d'une résilience entrepreneuriale basée sur la stabilité et la mitigation des risques.

### a. Définition de la logique causale

Sarasvathy (2001) définit le processus causal ainsi : « Causation processes take a particular effect as given and focus on selecting between means to create that effect. » ; le processus de la logique causale est un processus dans lequel les individus partent d'un objectif prédéterminé et d'un ensemble donné de moyens pour atteindre cet objectif.

Dans le contexte de la causalité, les entrepreneurs sont supposés avoir une vision claire de l'avenir qu'ils veulent créer et travailler à rebours pour identifier les moyens nécessaires à la réalisation de cette vision. Cette approche repose sur l'idée de faire des prédictions et de prendre des mesures pour obtenir le résultat souhaité.

Cette méthode définit clairement les objectifs et les ressources nécessaires pour atteindre les objectifs. Cependant, la planification et l'analyse nécessaires nécessitent un environnement stable et acceptable afin que les résultats puissent être prédits à l'aide de calculs et de statistiques. (Sarasvathy S., 2001).

Les principes de la logique causale peuvent être résumés comme suit : avoir un objectif précis à atteindre ; un ensemble de moyens alternatifs pour atteindre l'objectif ; des restrictions sur les moyens possibles ; des critères de choix entre des moyens alternatifs (la maximisation du revenu attendu lors de la réalisation de l'objectif est supposée).

Au cœur de la logique causale, réside une préoccupation majeure pour la planification stratégique qui suppose un environnement stable et acceptable afin que les résultats puissent être prédits par des calculs et des statistiques. (Sarasvathy S., 2001).

#### **b. Rôle de la logique causale dans la gestion de crise**

La prise de décision rapide et efficace est essentielle à la gestion de crise. La logique causale est un outil utile pour orienter les acteurs impliqués vers des décisions éclairées et réduire les effets négatifs de la crise dans un contexte où le temps est compté et les informations peuvent être limitées.

Dans la gestion de crise la logique causale est essentielle. Elle permet de comprendre les chaînes d'événements qui ont conduit à la crise, d'identifier les causes profondes et de mettre en place des mesures correctives pour prévenir de futures crises.

Elle joue un rôle central dans la gestion de crise entrepreneuriale en fournissant un cadre analytique qui permet de comprendre les causes profondes des problèmes, d'anticiper les conséquences potentielles et de formuler des réponses stratégiques appropriées. Dans le contexte de l'entrepreneuriat, où les défis peuvent être variés et dynamiques, la capacité à identifier et à comprendre les relations causales est cruciale pour le succès et la survie des entreprises. Plusieurs principes et approches peuvent illustrer le rôle de la logique causale dans ce contexte.

La logique causale aide à identifier les véritables causes sous-jacentes d'une crise entrepreneuriale, que ce soit en raison de facteurs internes tels que des erreurs de gestion ou des problèmes opérationnels, ou de facteurs externes tels que des changements économiques ou des disruptions de marché.

Les travaux du chercheur en management, Richard Rumelt, dans son livre "Good Strategy Bad Strategy", soulignent l'importance de diagnostiquer correctement la situation avant de formuler une stratégie. La logique causale permet aux entrepreneurs de creuser au-delà des symptômes évidents et de comprendre les causes fondamentales de la crise.

#### **c. C. Influence sur la résilience entrepreneuriale**

La résilience entrepreneuriale est grandement renforcée par la prise de décision basée sur la logique causale. Il repose sur l'idée d'identifier clairement les objectifs, d'analyser les options disponibles et, en fonction des prévisions et des analyses, de choisir la meilleure option. Cette méthode se concentre davantage sur la planification stratégique, la prévision et l'optimisation des ressources. La logique causale peut jouer un rôle dans la résilience entrepreneuriale en améliorant la préparation aux crises, en anticipant les risques potentiels et en créant des plans de contingence solides.

#### **Prévoyance et gestion proactive des risques :**

La logique causale permet aux entrepreneurs d'identifier les causes profondes des défis et d'anticiper les risques potentiels, ce qui leur permet de prendre des mesures préventives et de minimiser leur impact.



**Planification stratégique à long terme :** en utilisant la logique causale, les entrepreneurs sont enclins à élaborer des plans stratégiques à long terme, ce qui peut contribuer à la résilience en assurant une vision claire de la direction de l'entreprise. Cela permet de maintenir la stabilité même en période de perturbation.

**Optimisation des ressources existantes :** la logique causale encourage une utilisation optimale des ressources disponibles, ce qui peut aider les entrepreneurs à faire face à des périodes difficiles en maximisant l'efficacité opérationnelle et en minimisant le gaspillage.

**Culture d'innovation et d'apprentissage continu :** l'utilisation de la logique causale encourage une culture d'apprentissage et d'innovation au sein de l'entreprise, favorisant la recherche de solutions créatives et l'adaptation aux changements.

Cependant, la logique causale a ses limites en période de crise, car elle peut être moins flexible face à l'incertitude et à la complexité des situations imprévues. C'est là que la logique effectuale entre en jeu pour renforcer la résilience entrepreneuriale.

### III. Logique effectuale : adaptabilité et décision opportuniste

Cette section se penche sur la logique effectuale, un cadre de prise de décision qui contraste fondamentalement avec l'approche causale axée sur la planification et la prévision. La logique effectuale met l'accent sur l'action immédiate basée sur les moyens disponibles, les interactions avec les parties prenantes et la flexibilité dans la définition des objectifs. Face à l'incertitude inhérente aux environnements complexes, et particulièrement en situation de crise, l'adaptabilité et la capacité à saisir les opportunités émergentes deviennent des atouts cruciaux. Cette section explorera les principes fondamentaux de la logique effectuale, son application dans la gestion de crise et son rôle dans la résilience organisationnelle. Nous examinerons comment cette approche, privilégiant le contrôle par l'action plutôt que la prédiction, permet aux organisations de naviguer l'imprévu et de transformer les défis en leviers de développement.

#### a. Définition et principes de la logique effectuale

En 2001, la chercheuse américaine Saras Sarasvathy a introduit le néologisme Effectuation. Selon elle, l'effectuation part des moyens pour déterminer les buts. L'effectuation consiste non pas à partir d'un objectif pour déterminer les ressources nécessaires pour l'atteindre, mais au contraire de considérer les ressources dont on dispose pour déterminer des objectifs possibles. L'entrepreneur se dit « Que puis-je faire avec les moyens dont je dispose ? » Ces moyens sont par définition disponibles, l'entrepreneur peut commencer immédiatement, sans rien demander à personne. En outre, l'entrepreneur détermine ses buts en s'associant avec des parties prenantes, comme un ami, un premier client, un partenaire.

Une recherche approfondie mettra en lumière cinq principes que les entrepreneurs suivent lorsqu'ils développent leur projet. "Effectuation" est le terme utilisé pour décrire ces cinq principes.

Principe 1 : l'oiseau dans la main, commencer par ce que vous avez  
Principe 2 : la perte acceptable ; risquer peu, s'en sortir pas cher

Principe 3 : patchwork fou ou construire des partenariats

Principe 4 : la limonade ; profiter de l'opportunité

Principe 5 : le pilote et l'avion ; le contrôle pas l'anticipation

L'entrepreneur ne prédit pas ce qui va se passer dans son environnement, mais participe à sa transformation. Ces principes ne créent pas une méthode en eux-mêmes et peuvent parfois sembler assez abstraits. Cependant, lorsqu'ils sont bien compris, ils offrent une série de principes d'action qui, lorsqu'ils sont mis en pratique, se révèlent souvent très puissants.

Ce concept peut être considéré comme une source d'innovation, à la fois dans les entreprises existantes et nouvellement créées, car l'exécution implique la création de nouvelles valeurs. De nombreux articles examinent la relation entre effectuation et innovation : comment l'effectuation peut aider l'innovation et l'entrepreneuriat dans une entreprise [Duening, Shepherd, Czaplewski, 2012] ; comment les dirigeants de grandes entreprises peuvent utiliser la logique d'effectuation dans les projets d'innovation [Svensrud, Asvoll, 2012] ; quel est le lien entre le concept d'entrepreneuriat et le concept de systèmes d'innovation [Ylinenpää, 2009] ; comment gérer les « innovations disruptives » [Chandra, Yang, 2011/12] ; comment les obstacles à l'innovation des modèles économiques peuvent être surmontés [Chesbrough, 2010], la logique effectuale dans ces études est considérée comme l'un des moyens efficace de créer de l'innovation, notamment à travers la création de nouveaux produits et l'expérimentation.

La logique effectuale repose sur la prise en compte approfondie de l'incertitude inhérente aux environnements dynamiques. Les entrepreneurs efficaces accordent une grande importance à l'adaptabilité, car ils comprennent que les plans initiaux peuvent nécessiter des ajustements constants en fonction des changements de contexte. En conséquence, l'adaptabilité devient un principe directeur qui permet aux entreprises de naviguer avec agilité dans des terrains inconnus.

#### **b. B. Rôle de la logique effectuale dans la gestion de crise**

Le concept d'effectuation repose sur la logique du contrôle, c'est-à-dire que l'avenir est contrôlable et ne nécessite pas de prédiction dans la mesure où il peut être contrôlé. [Read, Sarasvathy, 2005]. Les entrepreneurs supposent consciemment ou inconsciemment que des actions humaines délibérées peuvent établir un contrôle sur les processus et les résultats dans n'importe quel domaine d'activité. Les personnes efficaces se considèrent comme capables d'influencer directement les choses et ne s'appuient pas simplement sur une coïncidence. [Read, Sarasvathy, 2005].

Dans la gestion de crise entrepreneuriale, l'utilisation de la logique effectuale offre une perspective unique et innovante pour aborder les tendances émergentes. Selon Saras Sarasvathy, la logique effectuale se concentre sur la manière dont les entrepreneurs utilisent leurs compétences, ressources et réseaux pour naviguer dans l'incertitude et créer des opportunités, contrairement à la logique causale, qui se concentre sur la compréhension des causes et des effets. Voici comment la logique effectuale peut être essentielle pour identifier et gérer les tendances émergentes en période de crise entrepreneuriale :

**Utilisation des compétences existantes :** la logique effectuale encourage les entrepreneurs à s'appuyer sur leurs compétences actuelles plutôt que sur des analyses de marché ou des prévisions.

**Co-création avec les parties prenantes :** La logique effectuale accorde une grande importance à la co-création avec les parties prenantes, ce qui est particulièrement bénéfique en gestion de crise.

**Réorientation des objectifs :** la logique effectuale encourage l'entrepreneur à rester attentif aux opportunités qui se présentent, même si ces opportunités ne correspondent pas nécessairement à ses objectifs initiaux. En période de crise, cela peut signifier que les entrepreneurs modifient leurs objectifs pour mieux suivre les tendances émergentes plutôt que de se conformer à des plans préétablis. Cette adaptabilité peut être essentielle pour faire face à des changements imprévus.

**Gestion adaptative des ressources :** la logique effectuale reconnaît que les entrepreneurs n'ont pas toujours accès à une quantité illimitée de ressources. La gestion adaptative des ressources est cruciale en période de crise.

**Apprentissage par l'action :** la logique effectuale favorise l'apprentissage par l'action plutôt que de planifier de manière exhaustive.

Pour résumer, dans la gestion de crise entrepreneuriale, la logique effectuale offre une approche alternative et complémentaire à la logique causale. Les entrepreneurs peuvent se concentrer sur l'utilisation créative des compétences, la co-création avec les parties prenantes, la flexibilité des objectifs, la gestion adaptative des ressources et l'apprentissage par l'action afin d'identifier et de capitaliser sur les tendances émergentes de manière innovante et résiliente.

### c. c. Influence sur la résilience entrepreneuriale

En offrant une capacité inégalée à s'adapter en temps réel, la logique effectuale favorise la résilience entrepreneuriale. En temps de crise, la capacité d'adaptation est un avantage important pour les entreprises, car elle leur permet d'éviter les obstacles potentiels et de profiter des opportunités inattendues. La prise de décision opportuniste favorise la réponse agile, ce qui garantit que l'entreprise reste réceptive aux changements dynamiques de l'environnement.

En période de crise, la logique effectuale favorise également l'innovation et la créativité. Les entrepreneurs effectuaux sont plus enclins à trouver des solutions novatrices pour faire face aux défis en acceptant l'incertitude et en favorisant une approche expérimentale. La prise de décision impulsive favorise l'innovation et permet à l'entreprise de trouver des solutions innovantes pour surmonter les défis et sortir plus forte de la crise.

La logique effectuale exerce ainsi une influence significative sur la résilience entrepreneuriale, renforçant la capacité des entrepreneurs à s'adapter, à surmonter les défis et à transformer les obstacles en opportunités.

## IV. Comparaison des deux logiques de décision

Après avoir exploré en détail la logique causale, axée sur la planification et la prévision, et la logique effectuale, privilégiant l'adaptabilité et la décision opportuniste, cette section propose une analyse comparative approfondie de ces deux approches fondamentales de la prise de décision. L'objectif est de mettre en lumière leurs distinctions intrinsèques en termes d'origines théoriques, de processus décisionnels, de contextes d'application privilégiés, de forces et de faiblesses, particulièrement en situation de crise. Nous chercherons à identifier les situations où l'une ou l'autre logique se révèle plus pertinente pour favoriser la résilience organisationnelle et stimuler l'innovation. Cette comparaison permettra également d'explorer la possibilité d'une complémentarité ou d'une hybridation de ces approches, ouvrant la voie à une compréhension plus nuancée des stratégies décisionnelles efficaces en période d'incertitude.

#### a. a. Points communs et divergences

Dans la littérature entrepreneuriale, la compréhension de la causalité et de l'effectuation diffère. Selon Chandler et al. (2011), l'effectuation et la causalité sont des processus et des modes de pensée opposés. En conséquence, ils supposent qu'ils ne peuvent pas accepter la logique de l'autre et qu'il ne peut pas y avoir deux principes opposés en même temps. Cependant, Sarasvathy (2008) a une approche différente de la causalité et de l'effectuation. Selon Sarasvathy (2008), les entrepreneurs peuvent facilement passer d'une logique à une autre et qu'il n'est pas facile pour eux de s'y opposer complètement.

En conséquence, il est difficile de déterminer si une personne est effectuelle ou causale. Tout le monde utilise les processus en même temps, mais chacun a ses propres préférences. Certaines personnes sont plus causales que d'autres parce qu'elles préfèrent utiliser la logique causale. Sarasvathy explique que la causalité et les résultats sont deux façons distinctes de penser et de gérer des situations particulières. Les chercheurs ont étudié la relation entre la causalité et l'effectuation et s'ils peuvent exister simultanément dans un contexte économique spécifique depuis que Sarasvathy a introduit la logique de l'effet. Selon Sarasvathy (2001) et Read et al (2005), les deux modèles ont une relation inverse.

Cependant, certaines études ont soutenu l'idée que l'effectuation est l'inverse de la causalité. Ils ont identifié quatre stratégies entrepreneuriales basées sur la prédiction et le contrôle, selon Dew, Read, Wiltbank et Sarasvathy (2006). Ces auteurs, contrairement à Sarasvathy (2001), croient que la prédiction et le contrôle ne sont pas liés. Ils peuvent donc être utilisés simultanément. Dew, Read, Wiltbank et Sarasvathy (2009) ont également trouvé des preuves empiriques démontrant que la prédiction et le contrôle sont des concepts distincts. Une étude menée par Groen, Kraaijenbrink et Ratinho (2012) a supposé que la prédiction, le contrôle, les moyens et le but sont des aspects distincts de la stratégie entrepreneuriale. Les résultats de cette étude confirment la conceptualisation de Dew, Read, Wiltbank et Sarasvathy (2006) selon laquelle la prédiction et le contrôle sont des dimensions distinctes. Par conséquent, quatre combinaisons de stratégies différentes (planification, adaptation, transformation et vision) peuvent être réalisées. Il a également été démontré que les moyens et les fins sont des dimensions indépendantes.

Au départ, la causalité et l'effectuation étaient considérées comme des logiques opposées. Cependant, grâce à l'amélioration des techniques théoriques, diverses études ont permis de renforcer les arguments concernant l'existence de deux logiques dans le processus de raisonnement humain. Les recherches ont démontré que l'effectuation et la causation ont des corrélations positives plutôt que d'être des concepts diamétralement opposés (Fisher, 2012 ; Harms et Schiele, 2012 ; Berends et al., 2014 ; Reymen et al., 2015).

#### **b. B. Contraste dans l'approche de gestion de crise**

Dans la gestion de crise entrepreneuriale, la logique effectuale et la logique causale sont différentes. La logique causale utilise une analyse rétrospective pour trouver les causes profondes des problèmes actuels en utilisant des données antérieures. Cette méthode met en avant une planification stratégique rigoureuse afin d'anticiper et d'éviter les problèmes futurs en réduisant l'incertitude, en optimisant les ressources et en évitant l'échec. Elle est basée sur l'idée que la prévention et la prévoyance sont essentielles pour assurer la stabilité et la pérennité d'une entreprise.

Cependant, la logique effectuale, qui se concentre sur le présent et l'avenir, suggère une méthode plus adaptable et souple pour faire face à l'incertitude inhérente à l'environnement entrepreneurial. Les entrepreneurs réussis s'adaptent aux circonstances changeantes, utilisent de manière créative les opportunités nouvelles et acceptent l'échec comme une étape d'apprentissage nécessaire. Une gestion adaptative des ressources et un ajustement continu des stratégies en fonction des résultats observés sont favorisés par cette méthode, qui favorise une réactivité dynamique aux défis de crise.

En combinant la prévision de la logique causale avec la flexibilité et l'ouverture de la logique effectuale, une approche de gestion de crise efficace peut tirer parti de ces deux logiques. Les entrepreneurs peuvent bénéficier de la planification stratégique et s'adapter rapidement aux situations changeantes grâce à cette combinaison, ce qui leur offre une approche équilibrée et résiliente pour gérer les crises entrepreneuriales. Les entrepreneurs peuvent combiner ces méthodes pour créer des stratégies solides et adaptables qui peuvent s'adapter avec succès à des environnements complexes et changeants.

#### **c. C. Impact sur la résilience et la pérennité**

La logique de prise de décision a un impact significatif sur la résilience et la pérennité des entreprises. En raison de sa prévoyance et de sa planification minutieuse, la logique causale peut fournir une résilience initiale. L'entreprise qui adopte cette méthode peut être plus prête à faire face à des crises prévues, mais sa capacité à résister aux événements inattendus peut être mise à l'épreuve. La logique causale rigide peut rendre difficile l'adaptation aux changements rapides et complexes, mettant en péril la pérennité à long terme.

En comparaison, la logique effectuale favorise une résilience dynamique. En acceptant l'incertitude comme une constante, les entreprises effectuales sont mieux équipées pour s'adapter rapidement aux changements inattendus. La capacité constante d'adaptation peut

améliorer la résilience de l'entreprise face à des crises imprévues, lui permettant de mieux s'adapter aux nouvelles circonstances et de rebondir de manière créative.

En général, les deux logiques présentent des avantages et des inconvénients en ce qui concerne la résilience et la pérennité. La logique causale peut fournir une stabilité initiale, mais elle peut être moins adaptable aux chocs imprévus. La logique effectuale, en revanche, peut offrir une résilience dynamique, mais peut sembler moins prévisible dans des situations où la stabilité initiale est cruciale.

Saras Sarasvathy a créé la logique effectuale, qui encourage une approche adaptative, créative et orientée vers l'action. Elle a un impact significatif sur la résilience et la pérennité des entreprises.



## CONCLUSION

La gestion de crise dans le contexte entrepreneurial émerge comme un exercice complexe qui transcende l'application d'une unique approche décisionnelle. Notre exploration des logiques causale et effectuale révèle que la navigation réussie à travers les turbulences exige une perspective nuancée et une capacité d'adaptation stratégique, où ces deux cadres, loin d'être mutuellement exclusifs, jouent des rôles intrinsèquement complémentaires.

La **logique causale**, avec son ancrage profond dans l'analyse rigoureuse des relations de cause à effet, se présente comme un pilier fondamental pour l'établissement d'une base solide en matière de gestion des risques. Par une planification stratégique méthodique et une prévoyance éclairée, les entrepreneurs peuvent s'efforcer de minimiser l'impact potentiel des crises, en anticipant les vulnérabilités et en élaborant des plans d'urgence structurés. Cette approche, héritière des théories classiques de la décision, offre une feuille de route initiale, une tentative de maîtrise de l'incertitude par la rationalité et la préparation. Cependant, comme souligné tout au long de cette analyse, la rigidité inhérente à une application exclusive de la logique causale peut s'avérer une faiblesse significative face à la nature souvent imprévisible et inédite des crises entrepreneuriales.

À l'opposé, la **logique effectuale**, avec sa valorisation de l'adaptabilité, de la créativité et de la saisie d'opportunités, offre une boussole pour naviguer dans l'inconnu. En privilégiant l'action basée sur les moyens disponibles, les interactions dynamiques avec les parties prenantes et la flexibilité dans la redéfinition des objectifs, les entrepreneurs adoptant une logique effectuale se positionnent pour réagir avec agilité et exploiter les évolutions du marché induites par la crise. Cette capacité à "effectuer" des solutions, à apprendre par l'action et à transformer les contraintes en leviers d'innovation, se révèle cruciale pour la survie et la croissance en période d'incertitude. La résilience, dans ce contexte, n'est pas seulement une question de retour à un état antérieur, mais une capacité de transformation et d'émergence potentiellement plus forte.

La véritable force de la gestion de crise entrepreneuriale réside dans la **combinaison équilibrée et contextuelle de ces deux logiques**. L'intégration de la logique causale et effectuale ne constitue pas une simple juxtaposition, mais une approche synergique où la prévoyance stratégique alimente la flexibilité, et l'agilité adaptative est guidée par une compréhension fondamentale des risques et des objectifs à long terme.

Dans une perspective de gestion de crise holistique, l'entreprise peut initialement s'appuyer sur la logique causale pour établir des fondations robustes, identifier les menaces potentielles et concevoir des protocoles d'urgence. Cette phase de planification permet de structurer la réponse initiale et de minimiser les dommages immédiats. Simultanément, une posture effectuale permet d'ajuster ces plans en temps réel, d'intégrer les informations émergentes, de saisir les opportunités imprévues et d'apprendre de manière continue au fur et à mesure que la crise se déroule. Cette agilité, nourrie par la créativité et l'interaction avec l'écosystème, permet à l'entreprise de ne pas être figée par ses plans initiaux, mais de se réinventer et de prospérer malgré l'adversité.

En conclusion, la résilience entrepreneuriale en temps de crise n'est pas le fruit d'une adhésion exclusive à une seule logique décisionnelle. Elle découle davantage de l'aptitude des entrepreneurs et de leurs entités à orchestrer un équilibre complexe entre une planification stricte et une flexibilité souple. La maîtrise de cette dualité, la capacité à alterner ou à combiner ces approches en fonction des spécificités de la crise et du contexte entrepreneurial, constitue la véritable clé pour non seulement survivre aux turbulences, mais aussi pour en émerger avec une innovation renouvelée et une pérennité renforcée. Les recherches futures devraient continuer à explorer les dynamiques de cette intégration et à identifier les facteurs contextuels qui favorisent une articulation efficace des logiques causale et effectuale dans la gestion des crises entrepreneuriales.

La complexité croissante des défis auxquels sont confrontées les entreprises au 21ème siècle, qu'il s'agisse de pandémies mondiales, de crises économiques systémiques ou de perturbations technologiques rapides, souligne l'impératif d'une compréhension approfondie de cette coordination des logiques décisionnelles. Les entrepreneurs et les gestionnaires qui cultivent une **intelligence contextuelle**, leur permettant de discerner quand privilégier la planification et la prévision et quand embrasser l'expérimentation et l'opportunisme, seront mieux armés pour construire des organisations véritablement résilientes.

Les travaux futurs devraient se concentrer sur l'élaboration de structures et d'instruments pratiques pour soutenir les entrepreneurs dans le développement de cette double compétence décisionnelle et dans la gestion efficace des complexités associées à la crise.

## RÉFÉRENCES

- Berger-Douce, S. (2021). Capacité dynamique de résilience et RSE, l'alchimie gagnante face à la Covid-19 ? Revue internationale P.M.E., 34(2), 100–120.
- Bernard M.J, Barbosa S.D 2016. "Resilience and entrepreneurship: A dynamic and biographical approach to the entrepreneurial act" Management, vol. 19(2): 89-123
- Corner PD, Ho M. Comment les opportunités se développent dans l'entrepreneuriat social // Théorie et pratique de l'entrepreneuriat. 2010. Vol. 34. N4. P. 635-659.
- Caballero, Ricardo J. 2010. « La macroéconomie après la crise : il est temps de s'attaquer au syndrome de la prétention à la connaissance. » Journal of Economic Perspectives 24 (4) : 85–102.
- CHRISTOPH ZOTT 2007 How Entrepreneurs Use Symbolic Management to Acquire Resources
- Denis Smith 2001 Crisis As A Catalyst For Change: Issues In The Management Of Uncertainty And Organizational Vulnerability - Sheffield University Management School
- Dew N., Sarasvathy SD Création d'un nouveau marché grâce à la transformation // Journal of Evolutionary Economics. 2005. Vol. 15. N 5. P. 533-565.
- Dew N., Sarasvathy SD Innovations, parties prenantes et entrepreneuriat // Journal of Business Ethics. 2007. Vol. 74. N 3. P. 267-283.
- Dew N., Read S., Sarasvathy SD, Wiltbank R. Esquisses d'une théorie comportementale de l'entreprise entrepreneuriale // Journal of Economic Behaviour & Organization. 2008. Vol. 66. N 1. P. 37-59.
- Dew N., Read S., Sarasvathy SD, Wiltbank R. Logique efficace versus prédictive dans la prise de décision entrepreneuriale : différences entre experts et novices // Journal of Business Venturing. 2009a. Vol. 24. N 4. P. 287-309.
- Dew N., Read S., Sarasvathy SD, Wiltbank R. Sur la genèse entrepreneuriale des nouveaux marchés : transformations efficaces versus recherche et sélection causales // Journal of Evolutionary Economics. 2011. Vol. 21. N 2. P. 231-253.
- Dew N., Sarasvathy SD, Read S., Wiltbank R. Perte abordable : aspects économiques comportementaux de la chute // Strategic Entrepreneurship Journal. 2009b. Vol. 3. N 2. P. 105-126.
- Erik Svensrud, Håvard Åsvoll. (2012) Innovation in large corporations: a development of the rudimentary theory of effectuation; Academy of Strategic Management Journal, Volume 11, Number 1
- Fisher G. Effectuation, causalité et bricolage : une comparaison comportementale des théories émergentes dans la recherche en entrepreneuriat // Théorie et pratique de l'entrepreneuriat. 2012. Vol. 36. N 5. P. 1019-1051.

- Joern Block & Philipp Koellinger, 2009. "I Can't Get No Satisfaction—Necessity Entrepreneurship and Procedural Utility," *Kyklos*, Wiley Blackwell, vol. 62(2), pages 191-209, April.
- Ian I. Mitroff, Paul Shrivastava and Firdaus E Udwadia 1987 "Effective Crisis Management" : The Academy of Management Executive (1987-1989), Vol. 1, No. 4 (Nov., 1987), pp. 283-292
- Layla branicki 2018 "How entrepreneurial resilience generates resilient SMEs »
- N'DA E. & AL (2023) « résilience stratégique et compétences entrepreneuriales des femmes entrepreneures en côte d'ivoire : cas de la covid 19 », revue française d'économie et de gestion « volume 4 : numéro 10 » pp :421 – 445.
- N. Lee, H. Sameen , M. Cowling Accès au financement pour les PME innovantes depuis la crise financière Politique de recherche , 44 ( 2 ) ( 2015 ) , pp. 370 – 380
- Philippe Silberzahn, effectuation : les principes de l'entrepreneuriat pour tous (pearson, 2014). En anglais, l'ouvrage de référence sur l'effectuation est : stuart read et al, effectual entrepreneurship (routledge, 2010).
- Philippe Silberzahn, Gérald Enrico. L'effectuation en action. 2016
- Saras D Sarasvathy, causation and effectuation: toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency, *academy of management review* 26 (2001): 243–263.
- Shrivastava, P., Mitroff, I. I., Miller, D., & Miclani, A. (1988). Understanding industrial crises. *Journal of Management Studies*, 25(4) : 285–303.
- Sine, W. D., & David, R. J. (2003). Environmental jolts, institutional change, and the creation of entrepreneurial opportunity in the US electric power industry *Research Policy*, 32(2): 185–207.
- Smith, D., & Elliott, D. (2007). Exploring the barriers to learning from crisis organizational learning and crisis. *Management Learning*, 38(5), p :519-538.
- Souhail nhaili (2021). Comment renforcer durablement la résilience du secteur privé marocain. Médias 24. <https://www.medias24.com/chronique/comment-renforcer-durablement-la-résilience-du-secteur-prive-marocain/> Consulté le 20/02/2024
- Somers S. (2009), Measuring Resilience potential: an adaptative Strategy for Organizational Crisis Planning. *Journal of contingencies and Crisis Management* (17).
- Sutcliffe, K. M., & Vogus, T. J. (2003). Organizing for resilience. In K. S. Cameron, J. E. Dutton & R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline*: 94–110. San Francisco, CA : Berrett-Koehler.
- Sutcliffe, K. M., Vogus, T. J., & Dane, E. (2016). Mindfulness in organizations: A cross-level review. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3 : 55–81.

- Trenton A. Williams Dean A. Shepherd (2016) Building Resilience or Providing Sustenance: Different Paths of Emergent Ventures in the Aftermath of the Haiti Earthquake “Academy of Management Journal VOL. 59, NO. 6 |”
- Thomas N. Duening, Morgan M. Shepherd, Andrew J. Czaplewski “How Entrepreneurs Think: Why Effectuation and Effectual Logic May be the Key to Successful Enterprise Entrepreneurship”. International Journal of Innovation Science volume 4 December 2012

## مجلة المؤتمرات العلمية الدولية International Journal of Scientific Conferences

رئيس التحرير:  
د. كريم عايش – المدير الإداري – المركز الديمقراطي العربي – ألمانيا  
– برلين

نائب رئيس التحرير:  
هنا علي، المركز الديمقراطي العربي، برلين، ألمانيا  
رئيس اللجنة العلمية:  
د. بدر الدين الشكري، جامعة محمد الخامس، المغرب  
مدير التحرير:  
د. عبد الرحمان المطيطي، جامعة محمد الخامس، المغرب  
الطبعة الأولى  
أذار / مارس / March  
2025 م

البريد الإلكتروني للمجلة:  
j.conferences@democraticac.de

لا تُعبّر بالضرورة الأبحاث المنشورة في المجلة عن رأي المجلة وإنما عن آراء  
أصحابها



مجلة المؤتمرات العلمية الدولية

International Journal of Scientific Conferences



ISSN 2701-3995

[j.conferences@democraticac.de](mailto:j.conferences@democraticac.de)

