المملكة المغربية
عدد 3 / شـتنبر 2025

مجلة علمية
محكمة

المجلـة الدوليـة
للدراسـات القانونية و السياسـية

رقـم الصحافة 02-2025م
الرقـم الدولـي المعياري للدورية
ISSN : 3085-5071

06-66-20-13-37
chaouqi.4.hicham@gmail.com

المجلة الدولية للدراسات القانونية والسياسية

REIEJP

العدد 3/ شتنبر 2025

د. جبال الشافعي

المدير المسؤول

هشام شوقي

ملف الصحافة

2025/02

الرقم الدولي المعياري للدورية

ISSN : 3085-5071

جميع حقوق النشر محفوظة

المراسلات

الهاتف **0666201337**

البريد الالكتروني

chaouqi.4.hicham@gmail.com

الموقع الالكتروني

www.reiejp.org

المجلة الدولية للدراسات القانونية والسياسية

REIEJP

المجلة الدولية للدراسات القانونية والسياسية

REIEJP

العدد 3/ شتنبر 2025

اللجنة العلمية والاستشارية

د. جبال الشافعي - د. المصطفى المصبحي - د. الكبير مسهلي - د إيمان نوري - د. شكري رياض – د. حفيظ اليونسي - د. عبد العالي شداوي - د. عبد العزيز مهيب - د. كريم الصبونجي - د. محمد خلوقي - د. فؤاد العثماني

الهيئة القانونية للمجلة

د. خالد هيدان : عدل بمحكمة ابن أحمد

ذ. حمزة شواي : محامي متمرن بهيئة الدار البيضاء

شروط وضوابط النشر

Publication terms and conditions

يسر طاقم المجلة الدولية للدراسات القانونية والسياسية أن يدعو السيدات والسادة الدكاترة وعموم الباحثين والفاعلين في الحقل القانوني والراغبين في نشر والمساهمة في أعداد هذه المجلة العلمية المحكمة وذلك باستيفاء الشروط العلمية التالية

- أن يكون المقال أصيلا ولم يسبق نشره في مجلة ورقية وإلكترونية أو مستل من مؤلف أو كتاب جماعي
- يتعين على الباحث كتابة اسمه وعنوان المقال باللغة العربية أو الفرنسية
- يتعين على الكاتب كتابة حجم المقال بحجم الخط 14 من نوع **Arial** بمسافة 1,5 بين الأسطر كما يرسل المقال المقدم للنشر في شكل نسخة الكترونية وورد على البريد الإلكتروني التالي Chaouqi.4.hicham@gmaail.com
- إرسال ملخص المقال باللغة العربية أو الفرنسية أو الإنجليزية في أقل من 400 كلمة
- ضرورة وضع الهوامش أسفل كل صفحة مع وضع لائحة المصادر والمراجع في آخر مقال
- يتم عرض البحوث على اللجنة العلمية للقراءة والتحكيم من ذوي الاختصاص والخبرة العلمية والأكاديمية من أجل إبداء الرأي واتخاذ القرار حول مدى قابليتها للنشر
- لا يبلغ الباحث بقرار هيئة التحرير في حال قبول مساهماته وبالتصويبات المطلوبة ولا تلتزم المجلة بالرد عن المساهمات التي تحترم هذه الضوابط
- ترسل المقالات إلى البريد الإلكتروني أعاله على ألا تتعدى بالأكثر 30 صفحة
- تقبل المقالة العلمية باللغة العربية والفرنسية
- يمكن لهيئة تحرير المجلة إدخال بعض التصويبات التي تراها ضرورية بالشكل الذي لا يؤثر على مضمون المساهمة
- لا تلتزم المجلة بأداء أي تعويضات كيفما كان شكلها لأصحاب المقالات المنشورة
- المقالات المنشورة تعبر عن آراء أصحابها ولا تعبر عن اتجاهات المجلة

المجلة الدولية للدراسات القانونية والسياسية

REIEJP

العدد 3/ شتنبر 2025

الفهرس

الرقم	المقالات	الصفحة
1	من السلوك إلى التوقع: ثورة الذكاء الاصطناعي في الأمن الجنائي المصطفى السعداني	7
2	الجهوية المتقدمة ورهان التنمية بين إشكالية التخطيط وتحديات التنزيل شيماء بوسيف	23
3	مسار تطور قضية الصحراء المغربية خالد هيدان	34
4	القواعد الإجرائية لغرفة التحكيم الرياضي بالمغرب هشام شوقي	45
5	التراث والبرند الوطني: رهانات المغرب في أفق مونديال 2030 نذير بغداد / د. محمد هموش	58
6	الدبلوماسية الثقافية الرقمية في القرن الواحد والعشرين - الصين نموذجا- المصطفى الباز	78

94	L'Influence de l'Intervention Judiciaire sur le Processus Arbitral Droit comparée Touria Boutrid	7
125	Digitalisation des Procédures et Processus de Passation des Marchés Publics à la lumière des Novations du Nouveau Décret de 2023 Abdelaziz Mouhib	8
146	le salaire vital un droit humain fondamental et non pas un passe-droit Meshali Elkbir	9
171	adaptation des modes de transport et de logistique face aux crises mondiales Ahmed Meshali	10

المجلة الدولية للدراسات القانونية والسياسية

REIEJP

العدد 3/ شتنبر 2025

من السلوك إلى التوقع: ثورة الذكاء الاصطناعي في الأمن الجنائي

الدكتور المصطفى السعداني

دكتور في القانون الخاص

أستاذ زائر بكلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية عين الشق الدارالبيضاء

وكلية العلوم القانونية والسياسية بسطات

إطار بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي والابتكار

الملخص

مع التسارع الهائل في تطور تكنولوجيا المعلومات، ظهرت جرائم إلكترونية معقدة تتجاوز الأساليب التقليدية في المواجهة، لتفرض تحديات جديدة على أجهزة البحث والتحري. وفي مواجهة هذه التحديات، أصبح الذكاء الاصطناعي أداة مركزية، لما يتيحه من محاكاة السلوك البشري، وتحليل كميات ضخمة من البيانات، واتخاذ قرارات شبه مستقلة، بما يعزز فعالية مكافحة الجرائم الرقمية. تركز هذه الدراسة على دور الذكاء الاصطناعي في مجال العدالة الجنائية، من الكشف والتحقيق في الجرائم إلى التنبؤ بمواقع وقوعها، مع استعراض تطبيقات النظم الخبيرة، والتحليل الجنائي الرقمي، وتقنيات المراقبة الذكية، بهدف تعزيز قدرة أجهزة إنفاذ القانون على التصدي للتحديات الرقمية الحديثة بكفاءة وفاعلية. الكلمات المفتاحية: الذكاء الاصطناعي، الشرطة التنبؤية، كشف الجرائم، التحليل الجنائي الرقمي، العدالة الجنائية.

Abstract

The rapid évolution of information technology has given rise to sophisticated cybercrimes that challenge traditional investigative approaches. In this context, artificial intelligence emerges as a pivotal tool, capable of simulating human behavior, analyzing massive datasets, and making semi-prevention. independent decisions, thereby enhancing the efficiency and effectiveness of crime This study explores the role of AI in criminal justice, from detecting and investigating offenses to predicting their potential occurrence, while emphasizing the application of expert systems, digital forensic analysis, and smart surveillance technologies to empower law enforcement agencies in confronting modern digital threats.

Keywords: Artificial Intelligence, Predictive Policing, Crime Detection, Digital Forensics, Criminal Justice.

مقدمة

أسفر التقدم المتسارع في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات عن ظهور طيف واسع من الجرائم المعاصرة والمتطورة، التي تستفيد من الوسائط الإلكترونية الحديثة والمتقدمة تقنيا. وفي هذا الإطار، أصبحت تقنيات الذكاء الاصطناعي محورا أساسيا في نشوء ما يطلق عليه مصطلح «جرائم المستقبل القريب»، وذلك نتيجة للبرمجيات المعقدة التي تمكن الأنظمة الذكية من تطوير قدرات تحليلية وتقييمية متقدمة، تصل إلى مستوى اتخاذ قرارات ذاتية في مواقف وسيناريوهات متعددة، بشكل يحاكي السلوك البشري. هذه القدرات تمنح الأجهزة القدرة على العمل باستقلالية نسبية عن التوجيه البشري المباشر، مما يعقد جهود مكافحة الجرائم التقليدية ويستوجب إعادة النظر في الأطر القانونية الحالية. من هنا تنبثق الحاجة إلى صياغة تشريعات حديثة ومرنة، تأخذ بعين الاعتبار خصوصية الجرائم الإلكترونية المرتبطة بالذكاء الاصطناعي، وتحدد معايير المسؤولية القانونية للمسؤولين عن تشغيل هذه الأنظمة، إضافة إلى تطوير آليات الرقابة والتفتيش لضمان الحد من المخاطر والتهديدات الناشئة عن الاستخدام المتنامي لهذه التقنيات في مختلف المجالات الاقتصادية والاجتماعية والتقنية .[1]

ومن هذا المنطلق، تبرز الضرورة الملحة لدراسة وتحديد أسس المسؤولية الجنائية الناشئة عن الجرائم المترتبة على استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي، سواء من حيث الفعل المباشر أو من حيث الإسهام في الفعل. وفي ضوء ذلك، تم وضع العديد من القواعد التنظيمية والقانونية التي تهدف إلى تقييد صلاحيات هذه الأنظمة الذكية، بحيث يلتزم منتجها أو مطورها بضمان إدراج آليات رقابة وإشراف فعالة، تتيح إخضاع هذه التقنيات للسيطرة البشرية المباشرة، وتحد من قدرتها على اتخاذ قرارات مستقلة قد تؤدي إلى إلحاق أضرار بالآخرين أو انتهاك القوانين الجاري بها العمل. كما تشتمل هذه الأطر على تحديد نطاق المسؤولية لكل من المصنع والمشغل، بما في ذلك حالات الإهمال أو التقصير في وضع الضوابط الأمنية والتقنية، بما يضمن مساءلة الأفراد والمؤسسات عن أي أفعال ترتكب باستخدام الذكاء الاصطناعي والتي يمكن أن تصنف كجرائم وفق التشريعات الجنائية المعمول بها.

تكتسب دراسة استثمار تقنيات الذكاء الاصطناعي في مجال العدالة الجنائية أهمية متزايدة [2]، خاصة في سياق الاستخدامات العملية التي تشمل رصد الجرائم، ضبط السلوك الإجرامي، والتنبؤ بالجرائم المحتملة قبل وقوعها. وتنبع أهمية هذا الموضوع من عدة أبعاد؛ أولها القدرة على تجاوز المنهجيات التقليدية التي ارتكزت على دراسة الجريمة من منظور الفرد المجرم فقط، كما هو الحال في النظريات الكلاسيكية لكل من

[1] فايق عوضين،" استخدامات تقنيات الذكاء الاصطناعي بين المشروعية وعدم المشروعية «، المجلة الجنائية القومية، ا لعدد الخامس والستون، مارس،2022، ص 2.

[2] أروى بنت عبد الرحمان بن عثمان الجعلود، أحكام تطبيقات الذكاء الاصطناعي في القضاء، مركز قضاء للبحوث والدراسات الطبعة الاولى،1444، ص39 وما يليها من الصفحات.

لومبروزو وفيري وآخرين، والانتقال إلى منهجيات تحليلية أكثر شمولية تعتمد على البيانات الضخمة والخوارزميات الذكية التي توفر رؤية دقيقة للسلوكيات المشبوهة.

البعد الثاني يكمن في الإلمام بالقواعد والآليات القانونية والتنظيمية التي تساهم في تحقيق الضبط الاجتماعي على المستوى المعرفي، بما في ذلك تطوير أطر لمساءلة الأفراد والمؤسسات التي تشغل هذه الأنظمة. ومن ثم، يمكن الانتقال إلى تحديد أساليب الرصد وكيفية تطبيقها عمليا من قبل الأجهزة الأمنية، بما يضمن تفعيل الإجراءات الوقائية والكشف المبكر عن النشاط الإجرامي.

البعد الثالث يتعلق بتوظيف هذه التكنولوجيا في خدمة العدالة الجنائية بشكل مباشر[3]، لا سيما مع دخول معظم الدول في العالم مرحلة الرقمنة والتحول الرقمي، الأمر الذي يتيح الاستفادة من بيانات التحول الرقمي في مجموعة واسعة من التطبيقات القانونية، من بينها كشف الجرائم، الوقاية منها، وتعزيز فعالية التحقيقات الأمنية والقضائية. وعليه، يمثل دمج الذكاء الاصطناعي في العدالة الجنائية خطوة استراتيجية تهدف إلى رفع كفاءة الضبط الاجتماعي، وتحقيق مستوى أعلى من الحماية القانونية[4]، وذلك من خلال الجمع بين الأسس النظرية التقليدية في دراسة الجريمة وبين الإمكانيات التقنية الحديثة للتحليل والتنبؤ والتدخل الوقائي.

يمثل موضوع هذه الدراسة مجالا ناشئا يستدعي التحليل المتعمق، ويتمحور حول إشكالية أساسية تتعلق بـ:

الطريقة التي يمكن لتقنيات الذكاء الاصطناعي من خلالها المساهمة في فهم السلوك الإجرامي والتنبؤ بمخاطر الجرائم المستقبلية.

ولتفكيك هذه الإشكالية بصورة منهجية، تم تقسيمها إلى مجموعة من التساؤلات الفرعية التي توجه البحث، وتشمل على سبيل المثال:

1. كيف يمكن تعريف تقنيات الذكاء الاصطناعي وما هي خصائصها الأساسية التي تجعلها صالحة للتطبيق في مجال العدالة الجنائية؟
2. ما هي الوسائل والآليات التي توفرها هذه التقنيات لـ كشف الجرائم ومتابعتها بطرق مبتكرة وفعالة؟
3. بأي شكل يمكن للذكاء الاصطناعي أن يسهم في تحليل السلوك الإجرامي وتحديد أنماط الانحراف لدى الأفراد؟

[3] وجدير لذكر أن التقنيات الذكية الحديثة لها العديد من المميزات، فهي توفر الوقت والجهد كما تقلل النفقات وتزيد من الكفاءة والفاعلية، إلا أن لها – في الوقت نفسه – العديد من التداعيات السلبية، إذ تجعل حياة الأفراد أكثر عرضة للاختراق الخارجي، كما أ ا تجعل معلومات أجهزة الدولة وبنيتها التكنولوجية عرضة للهجمات الإلكترونية، وعليه فإنه يجب الأخذ ا بصورة توازن بين المميزات والتهديد ت التي تمثلها التكنولوجيا الذكية.

للمزيد انظر:

عمار سر زهير البابلي، الآليات الحديثة لحماية و مين نظم المعلومات وآ رها على المنظومة الامنية، اطروحة دكتوراه، كلية الدراسات العليا– أكاديمية الشرطة، القاهرة 2018، ص 45.

[4] حسام الدين محمود حسن، "واقع الشخصية القانونية للذكاء الاصطناعي «، مجلة روح القوانين، العدد المائة واثنان، ابريل ،2023، ص120.

4. ما هي أبرز التحديات القانونية والأخلاقية والتقنية المصاحبة لتوظيف الذكاء الاصطناعي في مجال مكافحة الجرائم والتنبؤ بها؟

يوفر هذا التقسيم البحثي إطارا منهجيا يمكن من خلاله معالجة الموضوع من زوايا متعددة، تجمع بين الجوانب التقنية، التحليلية، والقانونية، بما يعزز إمكانية الوصول إلى نتائج دقيقة تساعد على صياغة توصيات فعالة لتوظيف هذه التقنيات في خدمة العدالة الجنائية والمجتمع.

استنادا إلى ما سبق، يمكن تناول هذا الموضوع من خلال محورين أساسيين:

المحور الأول: التقنيات الذكية في خدمة العدالة الجنائية

يركز هذا المحور على تقديم تعريف شامل لتقنيات الذكاء الاصطناعي، مع استعراض أبرز التطبيقات والأساليب التي تستخدم في رصد الجرائم وتحليل السلوك الإجرامي، بما يوضح الإمكانات الفعلية لهذه التقنيات في دعم عمل الأجهزة الأمنية والجهات القضائية.

المحور الثاني: الإشكاليات القانونية والتقنية لاستخدام الذكاء الاصطناعي في مكافحة الجريمة

يتناول هذا المحور التحديات والمشكلات المرتبطة بتوظيف الذكاء الاصطناعي في الكشف عن الجرائم والتنبؤ بها، من حيث المسؤولية القانونية، الاعتبارات الأخلاقية، والمخاطر التقنية، مع إبراز تأثير هذه الإشكاليات على فعالية العدالة الجنائية.

يتيح هذا التقسيم عرض الموضوع بشكل متكامل، ابتداء من توضيح المفاهيم الأساسية والقدرات التقنية وانتهاء إلى تحليل العقبات والتحديات الواقعية التي تواجه تطبيق هذه التقنيات في المجال الأمني والقضائي.

المحور الأول: التقنيات الذكية في خدمة العدالة الجنائية وأبرز أساليب الكشف عن الجرائم

مع انطلاق الألفية الثالثة، تغير شكل الجريمة بشكل جذري. لم يعد المجرم يعتمد على الأدوات الكلاسيكية لتنفيذ جريمته، فكل هذه الأدوات التقليدية باتت محدودة الفاعلية أمام القوة الهائلة للتقنيات الحديثة. فقد أتاح التطور التكنولوجي ظهور أدوات متقدمة، يمكن توظيفها في مجالات نافعة للبشرية مثل الطب والهندسة والعلوم، وفي الوقت نفسه أصبحت نفسها وسائل فاعلة في ارتكاب الجرائم، إذ مكنت الجناة من تنفيذ أعمالهم بطرق أكثر دقة وتعقيدا، بعيدا عن الأساليب التقليدية، مع ما يترتب على ذلك من تحديات جديدة أمام القانون والمجتمع [5].

[5] عبد الرزاق مختار محمود، تطبيقات الذكاء الاصطناعي، مدخل لتطوير التعليم في ظل تحديات جائحة كورونا، المؤسسة الدولية لآفاق المستقبل، العدالة الدولية للبحوث في العلوم التربوية، العدد 3، العدد4،2020، ص184.

علاوة على ذلك، فإن الجرائم المرتكبة باستخدام هذه التقنيات لا تشبه الجرائم التقليدية بأي حال من الأحوال. فمرتكبوها ليسوا أفراد عاديين أو محدودي المعرفة، بل خبراء ومختصون يمتلكون فهما معمقا في مجال المعلوماتية، واطلاعا كاملا على الثغرات والوسائل التقنية التي يمكن استغلالها لأغراض خبيثة. هذه الخبرة تجعل من الجرائم الرقمية أدوات فعالة ومعقدة، قادرة على تجاوز الإجراءات الأمنية التقليدية وتهديد البنى التحتية الرقمية والمجتمع بأسره، مما يفرض تحديات غير مسبوقة على القانون وأجهزة الأمن ويستدعي تطوير أساليب مبتكرة للرصد والمواجهة.

في هذا المحور، سنسعى أولا إلى تحديد ماهية تقنيات الذكاء الاصطناعي وكيفية توظيفها في ميدان القانون الجنائي، قبل الانتقال إلى استعراض أبرز الصور التي تستخدم فيها هذه التقنيات للكشف عن الجرائم. وسيتم تناول هذا المحور من خلال فقرتين رئيسيتين:

الفقرة الأولى: مفهوم تقنيات الذكاء الاصطناعي وتوظيفها في خدمة القانون الجنائي

في السنوات الأخيرة، اتجهت معظم دول العالم إلى الاعتماد على الحواسيب وأنظمة المعلومات الرقمية لإدارة مختلف الأنشطة والعمليات، وذلك بهدف التخفيف من الاعتماد على الكم الهائل من المستندات الورقية، وتنظيمها بطريقة إلكترونية أكثر سهولة وفاعلية. وقد مكنت هذه التقنيات من أرشفة البيانات في مجلدات إلكترونية يسهل تصفحها واستعمالها دون عناء، مع ضمان سرعة الوصول إلى المعلومات ودقتها.

علاوة على ذلك، تمتلك تقنيات الذكاء الاصطناعي مجموعة من الأدوار الإيجابية، يأتي في مقدمتها دعم القانون الجنائي من خلال الكشف عن الجرائم وتحليل البيانات المرتبطة بها، إضافة إلى التنبؤ بالجرائم المستقبلية. وتعد هذه القدرة إحدى الأدوات المهمة للدول الراغبة في تعزيز الضبط الاجتماعي، وتحقيق الأمن والأمان، من خلال استباق المخاطر واتخاذ الإجراءات الوقائية المناسبة قبل وقوع الجرائم.

في ضوء ما تقدم، تهدف هذه الفقرة إلى تناول موضوع الذكاء الاصطناعي من منظورين متكاملين:

المنظور الأول: تحديد مفهوم الذكاء الاصطناعي، مع توضيح خصائصه الأساسية ومجالات استخداماته العامة.

المنظور الثاني: استعراض كيفية توظيف تقنيات الذكاء الاصطناعي في خدمة القانون الجنائي، بما يشمل الكشف عن الجرائم، تحليل البيانات، والتنبؤ بالسلوك الإجرامي، وذلك لتعزيز فعالية الإجراءات الأمنية وتحقيق الضبط المجتمعي.

أولا: تعريف الذكاء الاصطناعي

يشمل مصطلح الذكاء الاصطناعي مجموعة من القدرات العقلية التي تحاكي الذكاء البشري، مثل القدرة على التحليل، التخطيط، الاستنتاج، وحل المشكلات، إلى جانب سرعة المحاكاة الذهنية، القدرة على التفكير النقدي، جمع الأفكار وتنظيمها، وسرعة التعلم والتكيف مع المواقف الجديدة. [6]

يتكون مصطلح الذكاء الاصطناعي من كلمتين: "الذكاء" و"الاصطناعي". تشير كلمة الذكاء إلى القدرة على التحليل والفهم واستيعاب المتغيرات بطرق مختلفة من التفكير، بينما تدل كلمة الاصطناعي على الأشياء الناتجة عن الفعل البشري أو الاصطناع.

بتعبير اخر، يمكن تعريف الذكاء الاصطناعي على أنه مجموعة من الأنظمة والآلات التي تحاكي سلوك الإنسان، أي القدرة على القيام بعمليات عقلية واتخاذ قرارات بناء على تحليل البيانات، بما يمكن الأجهزة من أداء وظائف كانت تقتصر سابقا على البشر.

وفي المجال القانوني والجنائي، يتيح الذكاء الاصطناعي فرصا غير مسبوقة لدعم الإجراءات الأمنية، إذ يمكن توظيفه في كشف الجرائم الرقمية، تحليل السلوك الإجرامي، التنبؤ بالأنشطة المشبوهة، واكتشاف الثغرات في الأنظمة الأمنية. وتكمن قوة هذه التقنية في قدرتها على معالجة كم هائل من البيانات بسرعة ودقة، ما يجعلها أداة فعالة للحد من الجرائم المعقدة، خصوصا تلك التي يتم ارتكابها عبر الوسائل الرقمية والتقنيات الحديثة.

بهذا المعنى، لا يعد الذكاء الاصطناعي مجرد فرع من علوم الحاسوب، بل أصبح أداة استراتيجية للعدالة الجنائية، قادرة على محاكاة قدرات البشر وتحسين فعالية العمليات الأمنية والقضائية، مع ما يترتب على ذلك من تحديات قانونية وأخلاقية تتطلب تطوير أطر تنظيمية مت استقلالية الذكاء الاصطناعي والتمييز بينه وبين الذكاء البشري.

يشير بعض الباحثين إلى أن الذكاء الاصطناعي[7] يمثل قدرة الأنظمة على العمل بشكل شبه مستقل مشابه للإنسان، ويهدف علم الذكاء الاصطناعي إلى دراسة السبل التي تمكن الأنظمة من أداء المهام باستقلالية محدودة. وعلى الرغم من أن بعض الأنظمة الذكية قد تبدو وكأنها تمتع بوعي، إلا أن هذا الوعي يظل محدودا ولم يصل بعد إلى مستوى الوعي البشري المعتاد، حيث لا تمتلك هذه الأنظمة استقلالية

[6] ويعرف الذكاء الاصطناعي بأنه: "هو ذلك الفرع من علوم الحاسوب، الذي يمكن بواسطته خلق وتصميم برامج الحاسبات التي تحاكي أسلوب الذكاء الإنساني لكي يتمكن الحاسب من أداء بعض المهام بدلاً من الإنسان، والتي تتطلب التفكير والتفهم والسمع والتكلم والحركة سلوب منطقي ومنظم". وترجع بدايته إلى التحول من نظم البرمجة التقليدية بعد الحرب العالمية الثانية إلى استحداث برامج للحاسبات تتسم بمحاكاة الذكاء الإنساني في إجراء الألعاب ووضع الحلول لبعض الألغاز، والتي أدت بدورها إلى نظم أكبر للمحاكاة، والتي تبلورت بعد ذلك وأصبحت نظاً للذكاء للمزيد انظر:

هيثم السيد احمد عيسى، الالتزام لتفسير قبل التعاقد من خلال انظمة الذكاء الاصطناعي، دار النهضة العربية، القاهرة،2018، ص18 وما يليها.

[7] حسام الدين محمود حسن، "واقع الشخصية القانونية للذكاء الاصطناعي " ،مرجع سابق ،ص123.

كاملة، بل تعمل ضمن قواعد محددة وضعها المبرمج، فتلتزم بها حرفيا. لذلك، لم نصل بعد إلى مرحلة الأنظمة الذكية الكاملة التي تمتلك وعيا مشابها تماما للوعي البشري.[8]

ومن هذا المنطلق، يصبح من الضروري التمييز بين الذكاء الاصطناعي والذكاء البشري. فبينما يظهر نوع من التشابه بينهما، يسعى الذكاء الاصطناعي أساسا إلى دراسة الذكاء البشري، محاكيا أبعاده وتحويل عملياته العقلية إلى معالجات رقمية متكاملة. ورغم هذا التشابه، يبقى الفرق واضحا: فالذكاء البشري يركز على الابتكار والإبداع والاختراع، في حين يقتصر الذكاء الاصطناعي على محاكاة العمليات البشرية التقليدية ومحاولة تقليدها بدقة، مع إمكانية تطوير قدراته التقنية ذاتيا في حدود الخوارزميات المبرمجة.

ثانيا : استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي في خدمة القانون الجنائي

يعتمد الذكاء الاصطناعي على محاكاة الذكاء البشري من خلال أنظمة الكمبيوتر، عبر دراسة سلوك البشر في مواقف متنوعة ومراقبة ردود أفعالهم وأساليب تفكيرهم، ثم محاولة تقليد هذه العمليات في بيئة رقمية معقدة. ولتتسم الأنظمة الذكية بالكفاءة، يجب أن تكون قادرة على التعلم، وجمع البيانات، وتحليلها، واتخاذ القرارات بناء على هذا التحليل بطريقة تحاكي طريقة تفكير البشر.[9]

وقد أدى هذا النهج إلى ظهور تطبيقات متنوعة للذكاء الاصطناعي، تشمل:

- تحليل بيانات الصوت والصورة، والتعرف على اللغة.
- التعلم العميق الذي يسمح للأنظمة بتطوير قدراتها التقنية ذاتيا، أحيانا بما يتجاوز القدرة البشرية في بعض المجالات التحليلية.
- كشف الجرائم الرقمية والتنبؤ بها، وتحليل السلوك الإجرامي، ودعم اتخاذ القرارات الأمنية بشكل أسرع وأكثر دقة.

وفي ميدان القانون الجنائي، يتم استغلال هذه التقنيات لتحسين فعالية الأجهزة الأمنية والعدلية، وتعزيز الضبط الاجتماعي، من خلال الكشف المبكر عن الجرائم، رصد الأنشطة المشبوهة، وتحليل البيانات الجنائية بشكل شامل ودقيق.[10]

---

[8] عادل كتيب، المسؤولية الجنائية للذكاء الاصطناعي والربو ت، منشور على الموقع الالكتروني التالي:

https://www.droitetentreprise.comA/.

[9] يعَد الذكاء الاصطناعي من أبرز تقنيات العصر، لما يقدمه من تسهيلات للحياة اليومية وقدرته على إنجاز مهام معقدة بكفاءة عالية. ويعتمد على تكامل علوم الحاسوب والرياضيات والهندسة واللغات والبيولوجيا وعلم النفس، بهدف تطوير وظائف تحاكي التفكير والتعلم وحل المشكلات لدى الإنسان.

[10] محمد نجيب بوعروج،"الجرائم المستحدثة واليات التصدي لها «، مجلة المحكمة للدراسات الفلسفية العدد11، ،2023، ص4.

من هذا المنطلق، يتضح أن تحديد كيفية استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي في خدمة القانون الجنائي أصبح أمرا ضروريا، لا سيما من حيث التكييف القانوني للمسؤولية الجنائية في حالة وقوع خطأ من قبل هذه الأنظمة. فالمسؤولية الجنائية تحمل أثرا قانونيا مباشرا، إذ يترتب عليها فرض الجزاء على الفاعل وفقا للقواعد الزجرية المعمول بها، باعتبار الجريمة واقعة يعتد بها قانونيا.[11]

ومع ذلك، يفرض استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي وجود أطراف متعددة تتدخل في عملها، بدءا من الشركة المنتجة، مرورا بالمالك أو المستخدم، وصولا إلى المستفيد من هذه التقنية، ما قد يؤثر على تحديد المسؤولية القانونية لكل طرف. ومن هنا، تظهر الطبيعة الخاصة للذكاء الاصطناعي، الذي قد يكون في بعض الحالات فاعلا مباشرا للجريمة، أو أداة لارتكابها في حالات أخرى.

وبناء على ذلك، أصبح من الضروري تطوير القواعد العامة التقليدية للقانون الجنائي بما يتماشى مع مستجدات التكنولوجيا، لضمان ضبط الأفعال الإجرامية التي تنشأ نتيجة استخدام هذه الأنظمة، وتحديد المسؤوليات بدقة بين مختلف الأطراف المتدخلة.[12]

تأسيسا على ما سبق، يمكن القول إن تقنيات الذكاء الاصطناعي، من أجل أن تستخدم بشكل فعال في خدمة القانون الجنائي، تحتاج إلى تكييف قانوني واضح أو تحديد وضعية قانونية مناسبة. فعند منحها هذا التكييف، يمكن اعتبارها أداة مساعدة للكشف عن الجرائم الإلكترونية، عبر استغلالها في الأغراض الإيجابية، مثل تحليل البيانات، فك شفرات الجرائم الرقمية، والتنبؤ بالسلوك الإجرامي، بما يعزز من فعالية الإجراءات الأمنية والقضائية.

الفقرة الثانية: أهم صور الكشف عن الجرائم

نحن بصدد الدخول إلى حقبة جديدة تفرضها الثورة التكنولوجية، حيث تتغير حياتنا بوتيرة لم يسبق لها مثيل. لم تعد التكنولوجيا أداة مساعدة فحسب، بل أصبحت قوة قادرة على إعادة تشكيل طرق العمل، التعلم، والتفاعل في مجالات متعددة مثل الأمن، الصحة، التعليم، البحث العلمي، والثقافة. ومع هذا التطور، أصبح الذكاء الاصطناعي (**AI**) أداة رئيسية لمعالجة البيانات الضخمة والمعقدة، وتحويلها إلى معلومات قابلة للتحليل واتخاذ القرار بسرعة ودقة.

[11] الجريمة ظاهرة قديمة ارتبطت بوجود الإنسان، لكنها اليوم اتخذت أشكالاً منظمة وعابرة للحدود، ما استدعى تطوير آليات وقوانين جديدة للتصدي لمخاطرها على الأفراد والدول.

[12] نحو اخلاقيات الذكاء الاصطناعي، الأمم المتحدة، تقرير صادر عن منظمة الامم المتحدة متاح على الموقع https://www.un.org

الذكاء الاصطناعي يمثل أفقا جديدا للإنسانية؛ عبوره قد يفتح الباب أمام حضارة جديدة تجمع بين القدرات البشرية والآلية. ومع ذلك، لا يهدف هذا الذكاء إلى استبدال الإنسان أو العمل بشكل مستقل تماما، بل إلى الارتقاء بالقدرات البشرية مع الحفاظ على القيم الإنسانية وحقوق الإنسان.[13]

في المجال القانوني، يتيح الذكاء الاصطناعي إمكانيات غير مسبوقة في كشف الجرائم الرقمية والتنبؤ بها. فهو قادر على تحليل أنماط السلوك، مراقبة النشاطات المشبوهة، وفك شفرات الجرائم التي كانت صعبة الكشف سابقا. بفضل هذه القدرات، يصبح الذكاء الاصطناعي أداة فعالة لدعم العدالة الجنائية، مع ما يرافق ذلك من تحديات تتعلق بالمسؤولية القانونية والأطر الأخلاقية لاستخدامه.

أمام هذه الإمكانات، يواجه المجتمع سؤالا جوهريا: كيف نضمن استخدام الذكاء الاصطناعي في خدمة الإنسان دون أن يهدد القيم الاجتماعية أو الحقوق الأساسية؟ إن الإجابة على هذا السؤال تتطلب إدارة دقيقة للتأثيرات الاجتماعية والأنثروبولوجية للثورة الرقمية، لضمان أن يبقى الذكاء الاصطناعي قوة إيجابية تصنع مجتمعا أكثر أمانا وعدالة.

قبل التطرق إلى أبرز صور الكشف عن الجرائم المستحدثة، من الضروري أولا تقديم تعريف واضح لها. إذ تعد هذه الجرائم أشكالا حديثة للجريمة المنظمة، نظرا للطابع المنظم والمتطور الذي تعتمد عليه المؤسسات الإجرامية في ارتكابها. فقد استلهمت هذه المؤسسات بعض الأساليب العلمية المتبعة في إدارة الأعمال في المؤسسات المشروعة، مما يمنحها كفاءة عالية في تنفيذ أنشطتها غير القانونية.[14]

تعتمد هذه الجرائم على أنماط سلوك إجرامي مستحدث، مستخدمة في ذلك وسائل تقنية متطورة، حتى تظهر في السوق ككيانات تبدو شرعية في مظهرها. وقد يقتصر نشاط المؤسسة الإجرامية على النطاق الوطني، بينما قد تمتد بعض المؤسسات لتشمل إقليم دولة أو عدة دول، لتصبح بذلك جرائم عابرة للحدود أو القارات. وفي هذه الحالات، غالبا ما تتعاون مؤسسات إجرامية متعددة، متكاملة في أنشطتها، لتتشكل على هيئة اتحاد أو كارتل اقتصادي، ما يعكس درجة عالية من التنظيم والتنسيق بين هذه الجهات الإجرامية.

انطلاقا مما سبق، يتضح أن الأجهزة الأمنية تواجه بيئة محفوفة بالمخاطر، نتيجة التسارع الكبير في المتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية، ما وضعها في موقف حرج أمام تصاعد وتيرة الجريمة يوما بعد يوم. ومن هذا المنطلق، أصبح الاعتماد على تقنيات الذكاء الاصطناعي خيارا استراتيجيا وفعالا لمكافحة هذه الجرائم.

---

[13] نحو اخلاقيات الذكاء الاصطناعي، الأمم المتحدة، تقرير صادر عن منظمة الامم المتحدة متاح على الموقع https://www.un.org

[14] عادل كتيب، المسؤولية الجنائية للذكاء الاصطناعي والروبوت، منشور على الموقع الالكتروني التالي:

https://www.droitetentreprise.com/ ،

ومن أبرز الصور التي تساهم في كشف الجرائم الرقمية والمستحدثة ما يلي:

1. النظم الخبيرة

تمثل النظم الخبيرة (**Expert Systems**) أحد أبرز تطبيقات الذكاء الاصطناعي في مجال مكافحة الجرائم، إذ تعتمد على قواعد معرفية ومعالجة بيانات ضخمة لمحاكاة خبرة الخبراء البشر في حل القضايا المعقدة.[15]

طريقة العمل: تقوم هذه الأنظمة بتحليل المعلومات المتاحة، وضع السيناريوهات المحتملة، وتقديم توصيات دقيقة حول كيفية التحقيق.

أمثلة عملية: يمكن استخدام النظم الخبيرة في تحديد نمط الجرائم المالية المعقدة أو تحليل سلوك شبكة إجرامية منظمة، حيث تقدم توقعات دقيقة حول الجناة المحتملين أو أساليبهم.

2 __التحليل الجنائي الرقمي والأدلة الرقمية

يشمل التحليل الجنائي الرقمي (**Digital Forensics**) استخدام الذكاء الاصطناعي في فحص البيانات الرقمية، تتبع النشاطات الإلكترونية، واسترجاع الأدلة المشفرة أو المحذوفة.

طريقة العمل: يقوم الذكاء الاصطناعي بمسح الأجهزة الإلكترونية، تحليل البريد الإلكتروني، رسائل التطبيقات، وبيانات الشبكات لتحديد الأدلة الجنائية بسرعة ودقة.[16]

أمثلة عملية: يستخدم هذا التحليل في كشف هجمات القرصنة، الاحتيال الإلكتروني، وجرائم الاختراق المالي، حيث يمكن للنظام الذكي رصد الأنماط المشبوهة والتنبؤ بالمخاطر قبل وقوعها.

---

[15] أنظمة حاسوبية برمجية متطورة، تحتوي على آلا ف الأوامر، وتقوم بعمليات تحاكي ذكاء الانسان، ولديها القدرة على التعامل مع المدخ لات بذكاء كبير، وهي تعمل من خلال خرائط علمية يرسمها فرق متميزة، وهي إحدى تطبيقات الذكاء ا لاصطناعي التي يمكن ا لاستعانة بها في القيام بمهام معينة في مجالات مختلفة.. وتعمل النظم الخبيرة من خلال ا استدلال المنطقي، حيث يتم بناء النظام من خلال عدة خطوات،، ويقوم النظام بمراقبة اتباع الخطوات والوصول للنتائج المطلوبة؛ وعادة ما يستخدم النظام الخبير في حالة توافر كمية كبيرة من البيانات.

[16] يقصد لتحليل الجنائي الرقمي: عملية استعادة وتحليل المحتو ت الموجودة على الاجهزة الرقمية، مثل أجهزة الكمبيوتر المكتبية وأجهزة الكمبيوتر المحمولة والأجهزة اللوحية، والهواتف الذكية، وما إلى ذلك؛ وبتعبير آخر يمكن القول نه: مجموعة الممارسات التي تجريها الأجهزة المختصة للاستدلال والتحقيق والتي يكون الغرض منها جمع البيا ت الرقمية وتحليلها والابلاغ عنها بطريقة مقبولة قانونا، وذلك بهدف الكشف عن الجريمة أو الوقاية منها.

زد على ذلك انه يمكن أن تكون الأدلة الرقمية مفيدة جدا بما في ذلك جرائم القتل والجرائم الجنسية وإساءة معاملة الأطفال والاتجار لمخدرات وسرقة المعلومات الشخصية، إلى غير ذلك، وتعتبر شبكة الانترنيت من اهم مصادر الأدلة الرقمية التي يمكن أن يستخدمها المحقق في استخلاص هذا الدليل، وتظهر أهمية هذه الوسيلة بوضوح لنظر لما تحتويه من مواقع للتواصل الاجتماعي ومنصات للمدردشة ورسائل الكترونية، فالواقع يشهد ن الشخص مع التطور الهائل في عالم الاتصالات والتكنولوجيا، لابد وان يترك اثرا رقميا

3 _تحليل الجينات الوراثية

يساعد الذكاء الاصطناعي أيضا في تحليل الأدلة البيولوجية والجينات الوراثية (**DNA Analysis**) لتحديد هوية المتهمين وربطهم بمسرح الجريمة.[17]

طريقة العمل: تستخدم الأنظمة الذكية خوارزميات متقدمة لمقارنة العينات الوراثية مع قواعد البيانات البيولوجية، واستخلاص التطابقات الدقيقة بسرعة فائقة.

أمثلة عملية: يمكن لهذه التقنية أن تكشف هوية المشتبه بهم في جرائم القتل، الاعتداء الجنسي، أو السرقة المنظمة، كما تسهل متابعة الروابط بين الجرائم المختلفة التي ارتكبها نفس الفاعل عبر استخدام الذكاء الاصطناعي في تحليل الأدلة الوراثية.

في ضوء ما سبق، يتضح أن الذكاء الاصطناعي أصبح أداة استراتيجية لا غنى عنها في مكافحة الجرائم المستحدثة. فالنظم الخبيرة توفر الخبرة التحليلية الدقيقة، والتحليل الجنائي الرقمي يمكن الأجهزة الأمنية من الوصول إلى الأدلة المشفرة بسرعة وفعالية، فيما يتيح تحليل الجينات الوراثية تحديد هوية المشتبه بهم وربط الجرائم ببعضها بدقة عالية.

هذا التكامل بين التقنيات الثلاثة يعكس قدرة الذكاء الاصطناعي على تعزيز فعالية التحقيقات الجنائية وتحقيق الردع القانوني، كما يسهم في حماية المجتمع من المخاطر الناشئة عن الجرائم الرقمية والمستحدثة. ومن ثم، يمكن القول إن استخدام هذه التقنيات ليس مجرد أداة تقنية، بل يمثل خطوة نوعية نحو نظام عدلي ذكي، قادر على التكيف مع التحديات المعاصرة وضمان الأمن والاستقرار الاجتماعي.

المحور الثاني: التحديات والإشكاليات الناجمة عن استخدام الذكاء الاصطناعي في مكافحة الجرائم والتنبؤ بها

ظاهرة الذكاء الاصطناعي ليست جديدة على الساحة القانونية، فقد بدأ الاهتمام بها منذ ستينيات القرن الماضي، لكن أهميتها ازدادت بشكل ملحوظ مع انتشار تطبيقاتها في حياتنا اليومية. لم يعد الذكاء الاصطناعي مجرد تقنية، بل أصبح أداة قوية لدعم الأمن ومكافحة الجريمة، حيث يسهم في كشف الجرائم، متابعة الجناة، وتقديم أدلة دقيقة للسلطات القضائية.[18]

[17] أشرف فتحي خليل الراعي، التحري والاستدلال عن الجرائم عبر انظمة الذكاء الاصطناعي، مجلة جامعة الزيتونة الاردنية للدراسات القانونية، العدد 4، الاصدار ،2023، ص160وما يليها.

[18] فايق عوضين «استخدامات تقنيات الذكاء الاصطناعي بين المشروعية وعدم المشروعية «، مرجع سابق، ص19 وما بعدها.

إضافة إلى ذلك، تلعب هذه التقنيات دورا كبيرا في التنبؤ بالجرائم والوقاية منها، إذ توفر للأجهزة الأمنية قدرة على تحليل البيانات بسرعة ودقة تفوق الإمكانيات التقليدية، مما يساعد على كشف الأنماط الإجرامية المعقدة قبل وقوعها، وتوجيه الجهود نحو منعها.[19]

وعليه، سنتناول من خلال هذا المحور دور تطبيقات الذكاء الاصطناعي في مواجهة الجرائم في الفقرة الأولى، ثم ننتقل في الفقرة الثانية إلى بحث مساهمة هذه التطبيقات في التنبؤ بالجرائم والوقاية منها.

الفقرة الاولى: دور تطبيقات الذكاء الاصطناعي في مواجهة الجريمة

في هذه الفقرة، سنستعرض مجموعة من النماذج التي أتاح الذكاء الاصطناعي من خلالها المساهمة الفعالة في مواجهة الجرائم، وذلك من خلال عدة تطبيقات وأدوات متقدمة تشمل:

1_ردار قياس الأرض والتحريات الجنائية

في مواجهة الجرائم المعقدة مثل الإرهاب، التفجيرات، تهريب المخدرات، وحتى الجرائم التي تشمل دفن الجثث، أصبحت تقنية رادار قياس الأرض (**Ground Penetrating Radar**) أداة أساسية. تعتمد هذه التقنية على قياس التغيرات في طبقات الأرض عبر انعكاس الموجات الكهرومغناطيسية، لتحديد المواقع التي قد تحتوي على أشياء مخفية مثل المتفجرات، المخدرات، المفرقعات أو الجثث. كما يمكن استخدام الرادار المحمول لكشف ما وراء الحوائط، ما يتيح للفرق الأمنية مراقبة ما يحدث خلف الجدران دون تعريض أنفسهم للخطر.

2_الروبوت الشرطي

أصبح الروبوت الشرطي جزءا من استراتيجيات الأمن الحديثة، حيث يجمع بين وظائف الدوريات التقليدية ومهام رجال الأمن الميدانيين في جهاز واحد. هذا الابتكار لا يقتصر على تقليل الجهد البشري، بل يتيح التدخل الفوري والآمن في المواقف الخطرة، كما يمكن للشركات الأمنية الخاصة الاعتماد عليه لتعزيز جهودها في ضبط المجرمين وتوقيف العناصر الخطيرة بكفاءة أعلى.[20]

3_الكاميرات الذكية ودورها الوقائي

[19] أشرف فتحي خليل الراعي، مرجع سابق، ص163.

[20] في عام 1800 بدأت الحكومة الفيدرالية الأمريكية في جمع البيا ت الوطنية التي ساعدت في تطوير إحصاءات الجريمة, وقد استخدمت احصاءات الوفيات ال تي تشير إلى سبب الوفاة لحساب معدلات جرائم القتل, كما تم جمع بيانات إضافية, مثل معدلات السجون وبيانات الاعتقال في المدن والولايات المختلفة, ويتابع مكتب التحقيقات الفيدرالي FBI نشر إحصاءات الجريمة سنو, وقد استخدمت تلك الاحصاءات بشكل مستمر في حساب معدلات الجرائم في الدولة ككل وفي كل ولاية على حده, واليوم توفر مجموعات البيا ت الضخمة والبرامج المتطورة لتخزين وتحليل البيا ت إجراء التحليلات وابلاغ التوصيات القابلة للتنفيذ الى الضباط والمسؤولين في مجال تحليل الجريمة .

تسهم الكاميرات الذكية في تعزيز الأمن بشكل مزدوج: فهي أداة لرصد الأحداث وتسجيلها على مدار الساعة، ما يساعد على توثيق الجرائم وتحليلها لاحقا، كما تعمل كوسيلة للردع الوقائي؛ فمعرفة مرتكبي الجرائم أن المكان مراقب يقلل من احتمالية ارتكابهم لأي فعل إجرامي. وتغطي هذه الكاميرات المناطق الحيوية مثل الشوارع، الميادين، والمرافق العامة لضمان حماية المجتمع بشكل شامل.

في ضوء ما تقدم، يتضح أن تقنيات الذكاء الاصطناعي أصبحت عناصر أساسية في تعزيز فعالية الأجهزة الأمنية ومكافحة الجرائم على نحو لم يكن ممكنا في السابق. فرادار قياس الأرض يتيح كشف الأشياء المدفونة وتحليل المواقع المشبوهة بدقة، والروبوت الشرطي يوفر قدرة تدخل سريعة وآمنة في المواقف الخطرة، بينما تعمل الكاميرات الذكية على الرصد الوقائي وتوثيق الأحداث بشكل دائم، مما يحد من ارتكاب الجرائم ويسهل كشفها وتحليلها لاحقا.

هكذا، تساهم هذه الأدوات مجتمعة في تحسين قدرة المجتمع على حماية نفسه، من خلال تعزيز آليات الوقاية والكشف، وتقديم الأدلة الدقيقة للسلطات القضائية، مما يجعل الذكاء الاصطناعي شريكا استراتيجيا في تحقيق العدالة الجنائية وضمان أمن المواطنين.

الفقرة الثانية: مساهمة تقنيات الذكاء الاصطناعي في التنبؤ بالجرائم والوقاية منها

تلعب تقنيات الذكاء الاصطناعي دورا حيويا وفعالا في التنبؤ بالجرائم، من خلال تحليل البيانات بشكل دقيق ومنهجي، باعتبار ذلك أحد أهم استراتيجيات إنفاذ القانون للوقاية من وقوع الجرائم، ويتم ذلك عبر عدة آليات تشمل: [21]

- جمع وتحليل البيانات متعددة المصادر: يتم جمع معلومات من مصادر مختلفة تشمل تقارير الشرطة، قواعد البيانات الجنائية، والمصادر المفتوحة مثل وسائل التواصل الاجتماعي، لتكوين صورة شاملة عن النشاط الإجرامي.
- تحديد أنماط الجريمة وإصدار التوصيات: بناء على التحليل، يمكن إصدار توصيات حول المناطق المحتملة لوقوع الجرائم، مع مراعاة العوامل الزمانية والمكانية لكل حادثة.
- تتبع حركة الجرائم: تمكن الذكاء الاصطناعي الأجهزة الأمنية من متابعة أنماط الجرائم وتحركات المجرمين بشكل دقيق، مما يساهم في التدخل السريع والوقاية.

[21] في نوفمبر2009 قام المعهد الوطني للعدالة لشراكة مع مكتب مساعدة العدالة وإدارة شرطة لوس أنجلوس بعقد ندوة حول فكرة الشرطة التنبؤية, لمناقشة هذه الفكرة و ثيرها على العمل الشرطي, وقد اجتمع الباحثون ومسؤولين عن إنفاذ القانون ومحللوا الجريمة والعلماء المختصين لتدارس تداعيات تلك السياسة, وقضا الخصوصية, وتكنولوجيا ضبط الأمن التنبئي, وقد انتهى تقرير الندوة أن الشرطة التنبؤية لا تهدف إلى استبدال تقنيات الشرطة ا رية والعادية, بل إ ا تحاول تعزيز دور الشرطة في حل المشكلات من خلال الاعتماد نوعا ما على الاستخبارات ، دف القيام لمهام الشرطية بشكل أفضل.

- مراقبة التغيرات الزمنية في الجريمة: يتيح التحليل التنبؤ بالتغيرات في الأنشطة الإجرامية استنادا إلى الوقت، مما يساعد في التخطيط الأمني الدوري.
- استكشاف أنماط جديدة وغير معروفة للجرائم: يمكن للذكاء الاصطناعي التعرف على الاتجاهات والسلوكيات الإجرامية الجديدة قبل أن تصبح منتشرة، ما يعزز من قدرة الأجهزة الأمنية على التحرك استباقيا.
- تحليل الفضاء: رسم خرائط الجريمة لتحديد المناطق ذات معدلات الإجرام المرتفعة، مع فرض السيطرة على النقاط الحرجة.
- تحليل الزمان والمكان: الانتباه إلى تسلسل الأحداث ومواقع الجرائم المختلفة، مع مراعاة التباين بين الجرائم الليلية والنهارية لضمان دقة التنبؤ.
- تحليل الشبكات الاجتماعية: استخدام الذكاء الاصطناعي لاستقراء منشورات وتفاعلات الأفراد الرئيسيين في المنظمات الإجرامية، بما يساعد في رصد الأزمات والاتجاهات العامة ودعم جهود الأجهزة الأمنية.

استنادا إلى هذه المعطيات، تعتمد الشرطة التنبؤية على أربعة أساليب رئيسية للتنبؤ بالجرائم:[22]

التنبؤ بالجرائم العامة.

التنبؤ بسلوك الجناة.

التنبؤ بالضحايا المحتملين.

التنبؤ بالجرائم الفردية.

[22] تساعد بعض تقنيات الذكاء الاصطناعي "كتقنية التعرف على الوجه" المطبقة بواسطة العديد من التطبيقات الالكترونية مثل Facebook ,في تتبع مكان وجود الشخص وأماكن تحركه، كما يمكنها أن تقدم رسوما وخرائط تساعد في تسهيل مهمة إنفاذ القانون، ولا شك أ ن ذلك يفيد في إنجاح عمليات الملا حقة والضبط.

وتساهم تقنيات الذكاء الاصطناعي في معرفة توجهات الأفراد وأرائهم لنسبة للسياسات المتبعة في القطاع الامني، وكذا القطاع القانوني، حيث تستطيع الخوارزميات تحليل مقاطع الفيديو واللقطات المصورة، علاوة على فك شفرات الصور وتحليلها، وتحليل الأحماض النووية وغيرها، ولا شك أن ذلك يساعد أجهزة ا أمن في توجيه الرأي العام نحو الحد من الجريمة من ناحية، واستخلاص الأدلة القانونية في الجرائم المرتكبة من ناحية أخرى.

خاتمة عامة

تمثل تقنيات الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات مرحلة متقدمة من تطور نظم المعلومات والاتصالات، وتتمثل أهميتها في:

تحسين أداء أجهزة إنفاذ القانون من خلال توظيف النظم الخبيرة، الشرطة التنبؤية، والتحليل الجنائي الرقمي، لاستخلاص الأدلة الرقمية والمحافظة عليها.

تعزيز فاعلية العدالة الجنائية عبر دمج تقنيات الذكاء الاصطناعي مع الوسائل الحديثة مثل البصمة الوراثية، مما يسهل العمليات ويقلل من الأخطاء البشرية.

دعم التخطيط الاستراتيجي واتخاذ القرارات عبر التنبؤ بنتائج مستقبلية يمكن الاعتماد عليها في رسم السياسات الأمنية.

المجلة الدولية للدراسات القانونية والسياسية

REIEJP

العدد 3/ شتنبر 2025

الجهوية المتقدمة ورهان التنمية بين إشكالية التخطيط وتحديات التنزيل

شيماء بوسيف

باحثة بسلك الدكتوراه في القانون العام

بكلية العلوم القانونية والسياسية بسطات، جامعة الحسن الأول

ملخص

الجهوية المتقدمة في المغرب تُعد خياراً استراتيجياً لتعزيز الديمقراطية المحلية وتحقيق التنمية المندمجة، غير أن ترجمتها على أرض الواقع تواجه تحديات حقيقية. يكمن الإشكال الأساس في التباين بين التخطيط المركزي والطموحات الترابية، حيث لا تزال المجالس الجهوية تعاني من ضعف في الموارد المالية والبشرية، ومحدودية الاختصاصات الفعلية. كما أن التنزيل العملي للجهوية يواجه عراقيل مرتبطة بعدم وضوح الأدوار بين الفاعلين المؤسساتيين، مما يُعقّد التنسيق ويُضعف النجاعة. لذا، يظل الرهان قائماً على تفعيل آليات الحكامة الجيدة، وإعادة النظر في نموذج توزيع الصلاحيات والموارد، حتى تصبح الجهة فاعلاً حقيقياً في تحقيق التنمية المستدامة.

مقدمة

لقد عرف المسلسل اللامركزي تحولا مهما بعد حصول المغرب على الاستقلال، وذلك بدءا من ظهير 16 يونيو 1971[23] الذي نص على إحداث الجهات الاقتصادية، ليأتي دستور 1992[24] الذي أكد في فصله 94 على أن الجماعات المحلية هي: الجهات والعمالات والأقاليم ثم الجماعات القروية والحضرية، وصولا إلى القانون رقم 47.96[25] الذي أعطى للجهات الشخصية الاعتبارية وكل من الاستقلال الإداري والمالي.

إلى جانب ذلك، فإن الجهوية بمفهومها الواسع حظيت أيضا باهتمام كبير من المؤسسة الملكية، وذلك يظهر من خلال العديد من الخطب كخطاب 6 نونبر 2006 حيث جاء فيه "... إننا عازمون على توطيد الجهوية بمنظور للتنمية الجهوية المتوازنة لا يختزلها في مجرد هياكلها وأبعادها الإدارية والمؤسساتية والثقافية، بل يعتبرها فضاء خصبا للتنمية الشاملة والمتواصلة بالجهة...". وبعد مرور سنتين أكد من جديد الملك محمد السادس على أهمية الجهوية المتقدمة[26]، من خلال خطاب 6 نونبر 2008، حيث أعلن على فتح صفحة جديدة في نهج الإصلاحات المتواصلة من خلال إطلاق مسار جهوية متقدمة ومتدرجة. وفي 3 يناير 2010 بمناسبة تنصيب اللجنة الاستشارية للجهوية المتقدمة، أكد جلالته من جديد على أن الجهوية ليست بإجراء تقني أو إداري، بل توجها حاسما لتطوير وتحديث هياكل الدولة، والنهوض بالتنمية المندمجة.

ولعل هذا الاهتمام الرسمي بالجماعات الترابية وعلى رأسها الجهات، نابع من كون الجهة ذلك الفضاء الترابي الأنسب لتحقيق تنمية شاملة، وهو ما جعلها تحظى بمكانة متميزة ضمن مقتضيات دستور 2011[27] الذي أعطاها مكانة الصدارة على باقي الجماعات الترابية الأخرى، بحيث اعتبر أن التنظيم الترابي للمملكة يقوم أساسا على الجهوية المتقدمة، كما أنه تضمن مقتضيات مهمة ترتبط أساسا بالتدبير الجهوي والتنمية

[23] ظهير شريف رقم 1.71.77 بتاريخ 22 ربيع الثاني 1391 (16 يونيو 1971)، المتعلق بإحداث المناطق، الجريدة الرسمية عدد 3060 بتاريخ 29 ربيع الثاني 1391 (23 يونيو 1971)، ص 1352.

[24] دستور المملكة المغربية الصادر بتنفيذه الظهير الشريف رقم 1.92.155 بتاريخ ربيع الآخر 1413 (9 أكتوبر 1992)، الجريدة الرسمية عدد 4172 بتاريخ 16 من ربيع الآخر 1413 (14 أكتوبر 1992)، ص 1247.

[25] القانون رقم 47.96 المتعلق بتنظيم الجهات الصادر بتنفيذه ظهير شريف رقم 1.97.84 بتاريخ 23 من ذي القعدة 1417 (2 أبريل 1997)، الجريدة الرسمية عدد 4470 بتاريخ 3 أبريل 1997، ص 556.

[26] الجهوية المتقدمة هي تعبير عن توزيع السلطات بين الإدارة المركزية والجهات، بحيث أن هذه الأخيرة تصبح لها شخصية اعتبارية وكل من الاستقلال المالي والإداري، الشيء الذي سيمكنها من ممارسة اختصاصاتها بالشكل المطلوب، ويمكن اعتبارها أيضا تحديث في بنية هياكل الدولة والإدارة فهي تعيد النظر في العلاقات بين السلطات المركزية والمنتخبين، سعيا نحو الانتقال من علاقة السلطات العمومية المقترنة بالوصاية، إلى علاقات التشاور والتدبير التشاركي والتعاون.

[27] دستور المملكة المغربية الصادر بتنفيذه الظهير الشريف رقم 1.11.91 بتاريخ 27 من شعبان 1432 (29 يوليوز 2011)، الجريدة الرسمية عدد 5964 مكرر بتاريخ 28 شعبان 1432 (30 يوليوز 2011)، ص 3600.

المندمجة والحكامة الترابية، وأحال في فصله 146 على صدور قانون تنظيمي لتنزيل هذه المقتضيات، وبالفعل فقد تم إصدار القانون التنظيمي 111.14 المتعلق بالجهات[28] ، إلى جانب القانون التنظيمي 112.14 للعمالات والأقاليم[29] ثم القانون التنظيمي 113.14 للجماعات .[30]

إن الغاية الأساسية من إحداث اللامركزية[31] هي تكريس الديمقراطية المحلية، عبر إشراك المواطنين والمواطنات في تسيير الشأن العام المحلي، والنهوض بالتنمية الاقتصادية والاجتماعية، من خلال مجالس منتخبة تتمتع بنوع من الاستقلالية عن الإدارة المركزية في تدبير شؤونها، وإذا كانت هذه القوانين التي سبق ذكرها قد قامت بتعزيز اللامركزية الإدارية، وتوسيع اختصاصات الجماعات الترابية عامة والجهات خاصة من خلال مبدأ التفريع[32]، وعملت على تمكينها من كل الوسائل و الآليات التي ستمكنها من ممارسة ذلك، إلى جانب اعتراف المشرع بالشخصية الاعتبارية وكل من الاستقلال الإداري والمالي لهذه الوحدات الترابية، فإن هذا يبقى غير كافي من أجل تحقيق لامركزية فعالة، والتي لا يمكن تجاوز معيقتها في ظل ما تعرفه من ضعف على مستوى الإمكانيات، إضافة إلى التفاوتات المجالية وغياب تخطيط تنموي شمولي، وارتهان الميزانية الجهوية بالتمويل الخارجي الذي يتقلب بتقلب الوضعية الاقتصادية للبلاد، الشيء الذي سيشكل معضلة أمام الممارسة التنموية للجهات، خصوصا في ظل تطور اختصاصاتها.

لكل هذا تطرح الإشكالية التالية:

مما لا شك فيه أن القوانين الدستورية والتنظيمية تضمنت العديد من المستجدات التي منحت للوحدات الترابية وعلى رأسها الجهات، العديد من الصلاحيات على مستوى تحقيق ورش الجهوية المتقدمة والتنمية الترابية، غير أن هذا الانتقال لن يتحقق في ظل تواضع الإمكانيات التدبيرية والبشرية والمالية المتاحة لهذه الوحدات، وما السبل الكفيلة لتجاوز هذه الإكراهات؟

---

[28] القانون التنظيمي رقم 111.14 المتعلق بالجهات الصادر بتنفيذه الظهير الشريف رقم 1.15.83 الصادر في 20 رمضان 1436 الموافق ل 07 يوليوز 2015.

[29] القانون التنظيمي رقم 112.14 المتعلق بالعمالات والأقاليم الصادر بتنفيذه الظهير الشريف رقم 1.15.84 الصادر في 20 رمضان 1436 الموافق ل 07 يوليوز 2015.

[30] القانون التنظيمي رقم 111.13 المتعلق بالجماعات الصادر بتنفيذه الظهير الشريف رقم 1.15.85 الصادر في 20 رمضان 1436 الموافق ل 07 يوليوز 2015.

[31] هناك شكلان للامركزية الإدارية: اللامركزية المرفقية بحيث ظهر هذا النوع من اللامركزية نتيجة تعدد وظائف الهيئات المركزية وتشبعها واتساع أنشطتها، حيث أصبح من المستحيل تلبية حاجيات المواطنين في مختلف ربوع المملكة من العاصمة، وتنطبق اللامركزية المرفقية على المؤسسات العمومية وتتحقق عند تخويل مرفق عمومي الشخصية الاعتبارية كمرفق الصحة، التعليم، الماء والكهرباء، النقل...، حيث تتم إدارة هذه المرافق من قبل هيئات محلية بشكل مستقل إداريا وماليا عن السلطات المركزية، مع خضوع هذه الهيئات لإشراف ورقابة السلطة المركزية، وغالبا ما يتم تعيين الساهرين على تدبير هذه المرافق وفق شروط منها الكفاءة والتجربة والمروءة بدلا من انتخابها.

اللامركزية الترابية: تنبني اللامركزية الترابية على بعد جغرافي بعد تقسيم إحدى أقاليم الدولة إلى وحدات ترابية ممتعة بالشخصية الاعتبارية، تعملعلى إدارة شؤونها بنفسها واختيار مجالسها عن طريق الاقتراع العام المباشر، ولهذا يعتبر عنصر الانتخاب محددا أساسيا وشرطا جوهريا للتجسيد الفعلي للامركزية الترابية.

[32] يعتبر مبدأ التفريع آلية جديدة لتنظيم السلطة وتوزيعها داخل الدول والأنظمة الحديثة، تبناه المشرع المغربي جاعلا منه مبدأ دستوريا (الباب التاسع المتعلق بالجهات)، وآلية لتوزيع الاختصاصات بين مختلف الهيئات الترابية، وقد عرفه الميثاق الأوروبي للحكم المحلي بأنه: منح ممارسة المسؤوليات العمومية بشكل أفضل للسلطات الأكثر قربا من المواطنين، مع ضرورة الأخد بعين الاعتبار الجودة والفعالية والمردودية.

إن مقاربة موضوع الجهوية المتقدمة في علاقته بالتنمية الترابية على ضوء القانون التنظيمي 111.14 المتعلق بالجهات، ستتم من خلال مطلبين أساسيين: حدود وإكراهات التنمية الجهوية بالمغرب (المطلب الأول)، ثم آليات وسبل تحقيق التنمية الجهوية (الطلب الثاني).

المطلب الأول: حدود وإكراهات التنمية الجهوية بالمغرب

لقد جاء ورش الجهوية المتقدمة امتثالا للإرادة الملكية السامية، باعتبارها أهم سياسة عمومية تراهن عليها المملكة في الوقت الحالي، بحيث أن هذه السياسة جاءت بمجموعة من الأهداف كان أولها تقليص الفوارق الجهوية، وتصحيح الاختلالات المترتبة عن إهمال العدالة الترابية وتفاوت الثروات، وذلك عن طريق تحقيق تنمية مجالية متناسقة ومتوازنة بين مختلف جهات المملكة، ولبلوغ هذه الأهداف، كان من الضروري منح هذه الجهات مجموعة من الموارد المالية والبشرية التي ستمكنها من ممارسة اختصاصاتها بالشكل المطلوب، إلا أن الواقع العملي أبان عن مجموعة من الإكراهات، كضعف استقلالية الموارد المالية للجهات، بحيث يلاحظ طغيان التمويل المركزي مقابل ضعف الموارد المالية الذاتية (الفقرة الأولى)، ثم هناك إكراهات أخرى تتعلق بالأداء السياسي لمنتخبيها (الفقرة الثانية).

الفقرة الأولى: إكراهات تدبير الميزانية الجهوية وضعف الموارد المالية

- إشكالية استقلالية الميزانية الجهوية:

تعد الرقابة ركنا من أركان اللامركزية الإدارية، بحيث أن الدولة تمارسها على الجماعات الترابية بهدف حماية المال العام والحفاظ على وحدة الدولة وضمان استمراريتها وممارستها على المستوى الترابي، وتتم عن طريق ممثلي السلطة الحكومية حسب مقتضيات الفصل 145 من الدستور 2011 في شخص والي الجهة وعامل العمالة أو الإقليم حيث منحهم مجموعة من الصلاحيات والاختصاصات المتعلقة بتأمين تطبيق القانون، وتنفيذ النصوص التنظيمية للحكومة ومقرراتها، كما يمارسون المراقبة الإدارية، ويقومون بتنسيق أنشطة مختلف المصالح اللامركزة على المستوى الترابي.

وبالرجوع إلى المادة 202 من القانون التنظيمي 111.14 المتعلق بالجهات، نجد على أن الميزانية الجهوية تعرض على تأشيرة السلطة الحكومية المكلفة بالداخلية أو من يمثلها (والي الجهة)، وهذا بعد التأكد من مدى مطابقتها واحترامها للقوانين والأنظمة المعمول بها، وذلك بهدف تفادي الأخطاء المالية التي يمكن أن تقع خلال إعداد هذه الميزانية وتصحيحها قبل وقوعها، كما أن المادة 42 من نفس القانون التنظيمي تمنح للوالي الحق في أن يقترح إدراج أي نقطة في دورات المجلس لاسيما التي تكتسي طابعا استعجاليا، وهذا يعتبر تدخلا مباشرا في تدبير شؤون هذه المجالس، خاصة عندما يتم اقتراح نقط تتعلق بمشاريع أو اتفاقيات فيها إلزام مالي لهذه الجماعات الترابية.

بالإضافة إلى هذا، فإن العمليات المالية والمحاسباتية للجهة تخضع أيضا إلى تدقيق سنوي تنجزه بشكل مشترك المفتشية العامة للمالية، باعتبارها جهاز رقابي يقتصر دوره في الشؤون المالية، بحيث يراقب كافة الوثائق والرسوم والبيانات، ويبحث في الخدمات المقدمة والبضائع المشتراة ومدى مطابقتها لخصوصية السوق، ثم نجد المفتشية العامة للإدارة الترابية، بحيث أن هذه الأخيرة تقوم بأعمال التفتيش بشكل

دوري أو في إطار أعمال التفتيش الاستثنائية التي يقررها وزير الداخلية كلما توفرت أدلة على وجود اختلاسات أواختلالات، وينجز لهذه الغاية تقرير تبلغ نسخة منه إلى كل من رئيس مجلس الجهة ووالي الجهة ثم السلطة الحكومية المكلفة بالداخلية، إلى جانب المجلس الجهوي للحسابات الذي يتخد ما يراه مناسبا طبقا للتشريع المتعلق بالمحاكم المالية.[33]

وبالتالي فبالرغم من التنصيص الدستوري والتنظيمي على الاستقلال المالي للجهات، فإن الواقع العملي يجعل من الهيئات الترابية مجرد هيئات لا تملك سوى الاقتراح دون إقرار التنفيذ، لأن تعدد أجهزة الرقابة في ظل غياب التنسيق سيضعف من فعاليتها ويحد من بلوغها الأهداف المتوخاة، كما أنه سيقضي على استقلالية هذه الوحدات الترابية وينقص من شخصيتها الاعتبارية. لهذا وجب إعادة النظر في كل ما سبق ذكره، والحفاظ على المال العام وترشيده دون المساس باستقلالية هذه الهيئات.

- ضعف الموارد المالية وإشكالية العدالة المجالية:

تشكل الموارد المالية والبشرية أساس اللامركزية ووسيلة تطويرها، على اعتبار أن نجاح أي تجربة من تجارب اللامركزية يتوقف على مدى استفادة الوحدات الترابية من موارد مالية كافية للقيام بالاختصاصات المنوطة بها، وكل خلل أو ضعف في ماليتها ينعكس بشكل سلبي على مستوى التدبير الإداري والمالي الجماعات الترابية سواء من حيث التسيير أو الاستثمار. [34]

وبالرغم من توفر الجهات على موارد مالية ذاتية تشمل الموارد الجبائية المتمثلة في الرسوم والضرائب المأذون لها بتحصيلها بمقتضى القانون، ثم موارد مالية غير جبائية والتي تضم موارد الأملاك العامة والخاصة التي تتوفر عليها الجهات، إلى جانب موارد مالية مرصودة من الدولة[35]، إلا أن مجموع هذه الموارد لا يغطي القدر الكافي من نفقاتها ولا يتماشى بتاتا مع الهدف المتوخى من الجهوية المتقدمة، فلا يعقل أن نكون أمام وحدات مستقلة على المستوى المالي والتمويل المركزي لازال يمثل أزيد من 50% من ميزانيتها، في حين أن الجبايات الجهوية لا تتعدى 37% من مجموع الموارد الذاتية.

بالإضافة إلى ذلك، فإن أكبر تحدي تواجهه الجهات هو إشكالية العدالة المجالية، بحيث أنه بفعل التوزيع اللامتكافئ للثروات والخيرات على المجال الجغرافي تظهر لنا مجموعة من الفوارق المجالية والتباينات، فبالرجوع إلى المادة 4 من القانون رقم 47.06 المغير والمتمم بالقانون رقم 07.20، فإنه تحدث لفائدة الجهات 3 رسوم متمثلة في الرسم على رخص الصيد البحري، الرسم على استغلال المناجم ثم الرسم على الخدمات المقدمة بالموانئ، إلا أنه ليست كل الجهات تتوفر على مناجم وموانئ الشيء الذي أدى إلى بروز جهات تنموية مهمة وأخرى لازالت تعاني من التهميش، ولعل زلزال الحوز خير مثال على ذلك، بحيث أن ما رأيناه هو بمثابة ناقوس ينبهنا إلى أننا لا زلنا لم نتقدم كثيرا في

[33] المادة 227 من القانون التنظيمي 111.14 المتعلق بالجهات.

[34] علي أمجد، الموارد المالية والبشرية: مقومات أساسية للامركزية الجهوية ووسيلة لتطويرها، منشورات المجلة المغربية للإدارة المحلية والتنمية، عدد 74، ماي-يونيو 2007، ص 107.

[35] المادة 186 من القانون التنظيمي 111.14 المتعلق بالجهات.

تنفيذ مشروع الجهوية المتقدمة، خاصة على مستوى تحقيق العدالة المجالية وإرساء آليات التعاون الجهوي، وتفعيل صندوق التعاون بين الجهات الذي نص عليه الفصل 142 من الدستور، باعتباره يهدف إلى ضمان التوزيع المتكافئ للموارد قصد التقليص من التفاوتات بين الجهات.

لا يمكننا أن ننكر الدور الذي تلعبه الرقابة الممارسة على هذه الوحدات الترابية في حماية المال العام من التبذير والإسراف غير المعقلن والمبرر، وكذلك أهمية الإمدادات والتحويلات المالية للدولة، إلا أن لكل هذا أوجه سلبية تؤثر بطريقة أو بأخرى على استقلالية ونجاعة هذه الوحدات، وتعيق من تعزيز مسلسل اللامركزية وتنزيل ورش الجهوية المتقدمة وتحقيق التنمية.

الفقرة الثانية: إشكالية النخب الجهوية

إذا كانت الميزانية الجهوية من الناحية الشكلية، عبارة عن مجموعة من الأرقام والمعطيات الحسابية بناء على تقديرات معينة تغطي سنة مالية للجهات، فإنها من جهة ثانية تعبر عن خيارات وتوجهات تنموية في شكل برامج ومشاريع، تضعها المجالس المنتخبة لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية على المستوى الجهوي[36]. لذلك فإنه من المفترض أن يتوفر مختلف الفاعلين في إعداد ومناقشة وتنفيذ هذه الميزانية على دراية جيدة بمختلف تقنيات التسيير المالي.

إن الدور المنوط بالمنتخب المحلي في إطار تدبير الشأن المحلي هو ذلك المحرك الرئيسي والعمود الفقري للتنمية المحلية، غير أن القيام بذلك يتطلب منه التوفر على مؤهلات وإمكانيات تساعده على ضمان تسريع عملية التنمية، تحقيقا للمردودية المطلوبة والفعالية، إلا أن ذلك يصدم بواقع ضعف المستوى الثقافي للمنتخب المحلي وخاصة الجهوي، وذلك بالرغم من الإصلاحات القانونية التي همت الجماعات الترابية، والتي أقرت نظاما أساسيا للمنتخب المحلي، وما تضمنته من مقتضيات تهدف إلى تحسين وضعية المنتخب والرفع من مردوديته، إلا أن دوره لازال محدودا نتيجة لضعف مؤهلاته الثقافية والعلمية[37]، وقلة تجربته وخبرته وتكوينه كشروط أساسية يستوجب استحضارها في مدبري الشأن العام الترابي.

فبالرغم من المزايا التي جاءت بها اللامركزية الإدارية فيما يتعلق بتقريب الخدمات العمومية للمرتفقين والسرعة في اتخاذ القرار دون الرجوع إلى الإدارة الأم في كل كبيرة وصغيرة، إلا أنها أظهرت لنا في شقها الترابي مجموعة من العيوب تتمثل أساسا في نخب محلية أقل خبرة أكثر إسرافا وتبذيرا للمال العام، لكونها تفرز عن طريق الاقتراع العام المباشر دون أي شرط من الشروط السالفة ذكرها.

[36] سعيد الدحماني، مبدأ التدبير الحر ورهان الاستقلال المالي الترابي، رسالة لنيل دبلوم الماستر في القانون العام، جامعة محمد الخامس الرباط، كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية سلا، 2015/2014، ص 50.

[37] سميرة جيادي، الحكامة الجيدة وتدبير الشأن العام المحلي، أطروحة لنيل الدكتوراه في القانون العام، جامعة المولى اسماعيل، كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية، مكناس، 2014/2013، ص 158.

إلى جانب ذلك فإن واقع الممارسة العملية دائما ما يتبث ضعف الكفاءة والتكوين للمنتخبين، إلى جانب إهدار الوقت والطاقات الإدارية في دوامة النزاعات الشخصية والحزبية الضيقة، الشيء الذي ساهم في خلق جماعات ترابية ضعيفة الإنتاج والمردودية بما في ذلك الجهات[38]، وبالتالي، فإن تنامي الاختصاصات الموكولة إلى الجهة، يفرض على المنتخبين وعيهم بالمركز الذي أصبحوا يمثلون على مستوى تطوير الديموقراطية المحلية، فارتباط هؤلاء المنتخبين في اختصاصاتهم بعدد من المساطر والميكانيزمات التي تتدخل فيها عناصر وأجهزة أخرى، تلزمهم بالمعرفة الدقيقة وبالدور المنوط بهم وبحقوقهم وواجباتهم وكذا بالقوانين التي تؤطر عمل الجهة، كما أن التشابك والتعقيد المتزايدين للتحديات التي تواجه الجهة في سعيها الحثيث نحو خلق شروط التنمية المستدامة، تتطلب التوفر على الخبرة والكفاءة اللازمتين لتحقيق التنمية الترابية[39]، فتعديل القوانين وتحيينها وعصرنتها، كلها لا تكفي بما يتلاءم مع رسم سياسة عمومية ترابية مندمجة من أجل تحقيق التنمية على الصعيد الترابي، إذ يستلزم الأمر تأهيل المنتخبين وخضوعهم لدورات تكوينية، لأن ضعف التدبير العمومي الترابي الذي ميز التجارب السابقة للمجالس الجهوية، يرجع في جزء أساسي إلى المنتخب المحلي الذي كان غير مؤهل للقيام بمهامه كما سبقت الإشارة، وعليه فالتكوين هو السبيل الناجع لتحسين العمل الجماعي ليرقى إلى الطموحات المستقبلية.[40]

المطلب الثاني: آليات وسبل تحقيق التنمية الجهوية

إن تشخيص الواقع العملي للجهات أبان عن محدودية استقلالية مجالسها، الشيء الذي يثير العديد من الملاحظات حول مدى تفعيل مبدأ التدبير الحر[41]، ثم ضعف الموارد المالية الذاتية، وغياب سلطة جبائية حقيقية تمكنها من فرض رسوم جهوية تراعي الخصوصية الطبيعية والاجتماعية والاقتصادية والثقافية لكل جهة، بالإضافة إلى ضعف أداء المنتخبين السياسيين، الأمر الذي سيؤثر على العملية التنموية. كل هذا بات يفرض أكثر من أي وقت مضى، إعادة النظر في منطق التعامل مع آليات تعزيز الخيار اللامركزي، بحيث يجب تقوية الموارد الذاتية للجهات وتفعيل دور مجالسها (الفقرة الأولى)، ثم تفعيل مرامي ميثاق اللاتمركز الإداري باعتباره أساس الجهوية المتقدمة (الفقرة الثانية).

الفقرة الأولى: تقوية الموارد المالية للجهات وتفعيل دور المجالس أساس التنمية

[38] حجيبة زيتوني، الجهة والإصلاح الجهوي بالمغرب، السلسلة المغربية لبحوث الإدارة والاقتصاد والمال، العدد الثالث، الطبعة الأولى 2011، مطبعة طوب بريس، الرباط، ص144.

[39] فتيحة بشتاوي، التسويق الترابي ودينامية المجال، أطروحة لنيل الدكتوراه في القانون العام، جامعة الحسن الثاني بالدار البيضاء، كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية المحمدية، السنة الجامعية 2015/2014، ص 382.

[40] ياسر عاجل، تحديات تحديث الإدارة الجهوية في تدبير السياسات العمومية الترابية بالمغرب، منشورات المجلة المغربية للأنظمة القانونية والسياسية، العدد الخاص رقم 15، الطبعة الأولى 2019، مطبعة الأمنية بالرباط، ص 129.

[41] مبدأ التدبير الحر هو مبدأ دستوري تقوم عليه اللامركزية (الفصل 136 من الدستور)، ويعني تولي الجماعات الترابية شؤونها بكل حرية في إطار وحدة الدولة.

إن متطلبات التنمية الجهوية وضرورات التوازن الجهوي، يستوجب دعم الموارد المالية للجهة من خلال الاستغلال الجيد للإمكانيات الجبائية الذاتية وتقويتها، وذلك عبر إصلاح النظام الجبائي المحلي الذي أصبح لا يساير التطورات التي عرفتها اللامركزية الترابية، بحيث أنه أصبح من الضروري اعتماد أوعية جبائية موحدة وقيمية ومرنة تستجيب للتحولات التي تعرفها الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية، وذلك من خلال تكريس جبايات جهوية لكل جهة على حدة تراعي خصوصيتها الطبيعية والأنشطة الممارسة بنفوذها الترابي، وذلك بهدف خلق أكبر قدر ممكن من الموارد المالية الذاتية التي ستمكنها من ممارسة اختصاصاتها وإنجاز مشاريعها التنموية، إلى جانب تحقيق استقلال مالي حقيقي يتوافق مع مبدأ التدبير الحر، ويستجيب للانتظارات المتوخاة من ورش الجهوية المتقدمة كرافعة للتنمية الجهوية المندمجة

ولهذه الغاية وجب تفعيل التوصيات التي جاءت بها اللجنة الاستشارية للجهوية، بحيث أنها أوصت على ضرورة توسيع تطبيق الضرائب المحلية والرسوم الشبه الضريبية لصالح الجهات، كتضريب المطارات، الطرق السيارة، وإحداث كذلك ضريبة بيئية، إلى جانب الأجور عن الخدمات المقدمة على المستوى الجهوي...[42]، بالإضافة إلى ضرورة استحضار توصيات المناضرة الوطنية الأولى للجهوية المتقدمة، خاصة تلك المتعلقة ببحث الدولة على مواصلة مبادرتها لدعم قدرات الجهات في مجال الحكامة والتدبير المالي، والعمل على تنويع مصادر تمويل الجهات عبر حلول مبتكرة من أجل تمويل برامجها الاستثمارية.[43]

وخلاصة القول، فنجاح ورش الجهوية المتقدمة كخيار استراتيجي تراهن عليه المملكة وتحقيق التنمية، رهين بالقضاء على الفوارق المجالية، وإرساء آليات التضامن الجهوي باعتباره أحد مرتكزات الجهوية المتقدمة مع ضرورة دعم الجهات الغنية للجهات الفقيرة أو المهمشة، (تفعيل المقتضيات الدستورية المتعلقة بالتنصيص على صندوق التضامن بين الجهات) من خلال إنجاز مشاريع مشتركة، مع الأخذ بعين الاعتبار إصلاح النظام الجبائي، باعتباره يرتكز على أوعية قديمة وغير عادل وبطيء التطور، إلى جانب كونه موزع بشكل غير متكافئ ولا يراعي الاختصاصات الكبيرة والأدوار التنموية التي أصبحت تناط بها هذه الوحدات الترابية.

إن نجاح التجربة الجهوية بالمغرب، لا يقتضي فقط وجود موارد مالية كافية، وإنما يتطلب وجود أجهزة ومؤسسات جهوية فاعلة وديموقراطية، فلا يمكن أن ننكر أن المجالس الجهوية تشكل فاعلا حقيقيا في التنمية، إلا أن تحقيق هذه الأخيرة يتطلب وجود موارد بشرية ذات كفاءة وقدرة على مواكبة تطورات اللامركزية والارتقاء بها، فالعنصر البشري هو الذي يضع الرؤية الاستراتيجية للمسلسل التنموي القائم بالأساس على أدوار للمنتخبين الذين يسيرون الشؤون الترابية، لذلك أصبح من الضروري اشتراط المستوى الدراسي الأكاديمي الخبرة الميدانية لهذه الهيئات، لأن في غيابه ستظل هذه الوحدات مجرد ساحة للتنافس السياسي، تخضع بطريقة أو بأخرى إلى الأغلبية

[42] تقرير اللجنة الاستشارية للجهوية، الكتاب الثاني: تقارير موضوعاتية، ص 132

[43] توصيات المناظرة الوطنية الأولى للجهوية المتقدمة، المنعقدة بأكادير يومي 20 و21 دجنبر 2019.

المهيمنة، لذلك فتكوين المنتخب معناه اكتساب معارف جديدة تتناسب مع المهام التي يمارسها داخل المجلس، واكتساب أيضا مؤهلات في ميادين مختلفة التي يكتشفها أثناء الممارسة، حتى يكون على دراية تامة بما له من سلطات وما عليه من واجبات.[44]

وترتيبا عليه، فإن تجاوز هذه الأزمة يحتاج إلى هيئات منتخبة ذات تأهيل وتكوين عال، غايتها الأساسية هي تحقيق المصلحة العامة وليس العكس، مع تزويدها بموارد مالية كافية لممارسة الاختصاصات الموكولة لها، ومنح هذه المجالس التداولية هامش أكبر من الاستقلالية والحرية، في إعداد وتنفيذ ميزانيتها بعيدا عن منطق الرقابة والتأشير المفرط، الذي يظهر من خلال القانون التنظيمي 111.14، خاصة في المادة 115 منه حيث نجد على أنه "لا تكون مقررات المجلس التالية قابلة للتنفيذ إلا بعد التأشير عليها من قبل السلطة الحكومية المكلفة بالداخلية داخل أجل عشرين يوما من تاريخ التوصل بها من رئيس المجلس..."، وهذه المادة كافية لكي تجسد واقعيا وقانونيا، الرقابة المفرطة على هاته الوحدات الترابية، الشيء الذي يجعلنا نتساءل هل نحن أمام جهات تتمتع بالشخصية الاعتبارية والاستقلال المالي والإداري، أم نحن أمام وسيلة لتمرير القرارت؟

الفقرة الثانية: اللاتمركز الإداري رافعة للجهوية المتقدمة

لقد أسهمت الجهة بشكل كبير وملحوظ في إغناء تجربة اللامركزية الإدارية بالمغرب، حيث حظيت باهتمام خاص من المسؤولين، كما كانت موضوع دراسات كثيرة من الدارسين والباحثين والمهتمين بالتجربة الجهوية، وهو نفس المقتضى الذي كرسه المشرع المغربي من خلال الترسانة القانونية التي خصها في هذا المجال ومن أبرزها ما تم التنصيص عليه في ميثاق اللاتمركز الإداري الذي يعتبر مدخلا أساسيا للجهوية المتقدمة[45]، بحيث أنه جاء بمجموعة من الأهداف، كان أولها التطبيق الأمثل للتوجهات العامة لسياسة الدولة على المستوى الجهوي والإقليمي ثم مواكبة التنظيم الترابي للمملكة باعتبارة تنظيم لا مركزي يقوم على الجهوية المتقدمة، وتفعيل آليات الشراكة والتعاون .[46]

قد جاء لميثاق اللاتمركز الإداري بمرتكزين أساسيين، الأول يعتبر الجهة ذلك الفضاء الترابي لبلورة السياسة الوطنية للاتمركز الإداري، بالنظر لما تحتله من صدارة في التنظيم الإداري للمملكة، بما يجعلها مستوى بينيا لتدبير العلاقة بين الإدارات المركزية للدولة وبين ممثليها على المستوى الترابي، ثم المرتكز الثاني الذي يتعلق بالدور المحوري لوالي الجهة باعتباره ممثلا للسلطة المركزية على المستوى الجهوي، في تنسيق أنشطة المصالح اللامركزة، والسهر على حسن سيرها ومراقبتها، تحت سلطة الوزراء المعنيين، الأمر الذي ينعكس إيجابا لا محالة

[44] ياسر عاجل، تحديات تحديث الإدارة الجهوية في تدبير السياسات العمومية الترابية بالمغرب، مرجع سابق، ص 128.

[45] غزلان بوعبدلي، ميثاق اللاتمركز الإداري بين رهان التحديث ومتطلبات الجهوية المتقدمة، منشورات المجلة المغربية للأنظمة القانونية والسياسية، مطبعة الأمنية بالرباط، الطبعة الأولى 2019، ص181.

[46] المادة 5 من المرسوم رقم 2.17.618، الصادر في 18 من ربيع الآخر 1440، 26 ديسمبر 2018، بمثابة ميثاق وطني للاتمركز الإداري.

على تحقيق النجاعة والفعالية والالتقائية المطلوبة، وبالتالي تحقيق التنمية الاقتصادية للجهات[47]، في إطار التنسيق والانسجام بين السلطة الإدارية (والي الجهة) والسلطة المنتخبة (رئيس الجهة).

إذن، فاللاتمركز الإداري يمثل خيارا استراتيجيا سياسيا بالنسبة لتعزيز ورش الجهوية المتقدمة، للانتقال من الصيغة التي كان فيها مستوى العمالات والأقاليم يشكل محور تجميع الاختصاصات اللامتمركزة، إلى صيغة متقدمة تخول الجهة مركز الصدارة في تنسيق الاختصاصات اللامتمركزة لمصالح الدولة، مع حصر أدوار الإدارة المركزية في بلورة التصور وتأطير السياسات والبرامج العمومية على المستوى الوطني، وتقييم وتتبع نجاعة أداء المصالح اللامركزة، وتنسيق أنشطتها من خلال إحداث إدارات جهوية مشتركة وقوية تكون قادرة على إنجاز المشاريع الجهوية التي تستوجب تدخل مصالح وزارية على المستوى الترابي.[48]

وبالتالي فالجهة تعتبر حلقة أساسية في الديموقراطية المحلية ومجالا خصبا للتنمية الاقتصادية والاجتماعية، وفضاء فسيحا للتفكير والتخطيط في إطار واسع لمستقبل أفضل في التعاون والانسجام مع الوحدات الترابية الأخرى، باعتبارها أداة توحيد وعنصر إلتحام، على اعتبار أن اللامركزية لا يمكن أن تحقق الأهداف المتوخاة منها، إلا إذا واكبها مسلسل عدم التركيز الذي يقضي بنقل اختصاصات الإدارة المركزية إلى مندوبيها المحليين، فنجاح أي مشروع للتنمية الترابية والاقتصادية والاجتماعية رهين بتبني البعد الجهوي[49]، وبالتنزيل الأمثل لمقتضيات الميثاق الوطني للاتمركز الإداري، لأنه بالرغم من المستجدات المهمة التي جاء بها، إلا أن تنزيله تعتريه مجموعة من العراقيل كضعف ومحدودية الموارد البشرية، بحيث تتطلب هذه الأخيرة تكوين وتأهيل مستمر، إلى جانب ذلك فهناك ضرورة ملحة من أجل تمكين هذه المصالح اللامركزة من اعتمادات مالية مهمة تمكنها من ممارسة اختصاصاتها بالشكل المطلوب، مع وجود رقابة لا تتجاوز التوجيه والمساعدة والمواكبة وتقييم النتائج، أي رقابة لاحقة للتدبير وغير سابقة له.

[47] المادة 5 من الميثاق الوطني للاتمركز الإداري.

[48] سعيد نكاوي، ميثاق اللاتمركز الإداري والتدبير اللامتمركز للاستثمار، دار الآفاق المغربية، مطبعة أمنية بالرباط، طبعة 2019، ص 148.

[49] غزلان بوعبدلي، ميثاق اللاتمركز الإداري بين رهان التحديث ومتطلبات الجهوية المتقدمة، مرجع سابق، ص 186.

خاتمة:

إن تطور اللامركزية بالمغرب مرتبط بطبيعة الأدوار الموكولة للوحدات الترابية ونوعية الرهانات المنتظرة منها، بالإضافة إلى حجم الإمكانيات والوسائل المرصودة لصالح الجماعات الترابية، والتي تمكنها من تحقيق الرهانات المتوخاة منها، فإذا كان المغرب قد قطع أشواطا لا بأس بها في مجال تعزيز مسلسل اللامركزية عبر تحديث التأطير القانوني لهذه الأخيرة، وإعطاء مكانة الصدارة للجهات في مجال تحقيق التنمية الجهوية، فإن الواقع العملي لازال لم يصل إلى متطلبات الجهوية المتقدمة من جهة، وطموح تحقيق التنمية الجهوية من جهة أخرى، إذ يلاحظ على أن الجهات لازالت تتخبط في مجموعة من المشاكل التي جعلتها لا تواكب الجدولة الزمنية لتفعيل الجهوية المتقدمة، خصوصا في ظل استمرار ضعف الموارد الذاتية وغياب سلطة جبائية تمكنها من تعزيز هذه الأخيرة، وتغنيها عن تبعيتها لمالية الدولة عبر حصتها من الضرائب الوطنية والإعانات والإمدادات التي تضخها الدولة في الميزانيات الجهوية.

وإلى جانب ضعف الموارد المالية، فالجهات تعاني أيضا من التدخلات المفرطة التي تمارسها الإدارة المركزية في شخص الوالي، بحيث أن مقررات المجلس الجهوي لا تكون قابلة للتنفيذ إلا بعد التأشير عليها من قبل السلطة الحكومية المكلفة بالداخلية. بالإضافة إلى هذا هناك أيضا إشكالية النخب المكونة للمجالس الجهوية وتواضع أدائها الوظيفي، بحيث أنه يجب أن ترقى إلى جعل تحقيق المصلحة العامة محور أي ممارسة سياسية على المستوى الجهوي وليس العكس، لأن المنتخب الجهوي يعد بمثابة حجر الزاوية في إرساء نموذج للجهوية المتقدمة القائم على جعل التنمية محور العملية السياسية.

إن الحديث اليوم عن ورش الجهوية المتقدمة كخيار استراتيجي تراهن عليه المملكة، وتسعى من خلاله إلى تحقيق تنمية ترابية شاملة، لن يستقيم دون الاعتماد على ما يلي:

- منح هذه الوحدات استقلال إداري ومالي حقيقي، بحيث يجب إصلاح النظام الجبائي المحلي من خلال تنويع الوعاء الجبائي بشكل يتماشى مع خصائص كل جهة، والقضاء على الفوارق المجالية.
- إعادة النظر في نمط اقتراع رؤساء المجالس الجهوية، وتفعيل شرط المستوى التعليمي الجامعي للمترشحين لرئاسة هذه المجالس وقدر محدد من الخبرة والتجربة في مجال التدبير، وذلك حتى تواكب هذه النخب متطلبات الجهوية المتقدمة ورهان التنمية الترابية.
- تفعيل مرامي ميثاق اللاتمركز الإداري وما تضمنه من مستجدات، باعتباره رافعة لتوطيد الجهوية المتقدمة.
- جعل العلاقة بين المعين (الوالي) والمنتخب (رئيس الجهة) علاقة انسجام وتناغم وتعاون لا علاقة تدافع وتباعد في كل ما يتعلق بتنزيل الأوراش التنموية على المستوى الجهوي.

" مسار تطور قضية الصحراء المغربية – بين الروابط التاريخية والاعتراف الدولي".

خالد هيدان : دكتور في القانون العام وأستاذ زائر بكلية الحقوق بسطات

ملخص:

يعالج هذا المقال فكرة أساسية مفادها القضية الصحراء المغربية التي تعتبر القضية الوطنية الأولى ، التي أسالت مداد أقلام الكثير من الباحثين كما حظيت هذه القضية بالرعاية السامية من قبل الملك الراحل الحسن الثاني واستمر هذا الاهتمام في ظل العاهل محمد السادس وباقي الجهات الرسمية المغربية جاعلين منها الحق التاريخي والقانوني ولمقاربة هذا الموضوع المعنون ب: مسار تطور قضية الصحراء بين الروابط التاريخية والاعتراف الدولي، حاولنا تحليله من خلال وضع إشكالية رئيسية متجلية في ، مدى مساهمة الشرعية التاريخية والمشروعية الدولية في ترسيخ مبدأ الصحراء المغربية، ولصبر أغوار هذا الموضوع بالدراسة والتحليل اعتمدنا التقسيم الثنائي بحيث ناقشنا في المحور الأول الروابط التاريخية لمغربية الصحراء، تم في المحور الثاني مغربية الصحراء: الاعتراف الأمريكي نموذجا.

Summary of the article in English

This article addresses a basic idea: the Moroccan Sahara issue, which is considered the first national issue, which has drawn the pens of many researchers. This issue also received the high patronage of the late King Hassan II, and this interest continued under King Mohammed VI and the rest of the Moroccan official authorities, making it a historical right. And legal, and to approach this topic entitled: The path of development of the Sahara issue between historical ties and international recognition, we tried to analyze it by developing a main problem manifested in, the extent to which historical legitimacy and international legitimacy contribute to the consolidation of the principle of the Moroccan Sahara,

In order to study and analyze this topic patiently, we adopted a dichotomous division, so that in the first axis we discussed the historical ties to the Moroccanity of the Sahara, and in the second axis we discussed the Moroccanity of the Sahara: American recognition as a model.

مقدمة :

حظيت قضيت الصحراء باهتمام كبير من طرف القوى المغربية السياسية والاجتماعية وعلى رأسها ملك البلاد، حيث اعتبرت اختلاقها قضية المملكة المغربية الأولى،كما عرفت اهتماما على المستولى الدولي بسبب تشبث المغرب باستكمال وحدته الترابية في إطار الشرعية الدولية .[50]

إن القول بأن الصحراء مغربية هو اقتناع بأنها تشكل إقليما من أقاليم بلادنا، فالتاريخ يؤكد أنها لا تقل مغربية عن باقي المدن المغربية، وهذا الطابع يتضح من خلال منظور جغرافي ولغوي وثقافي وديني وعرقي، ويتأكد أيضا من خلال ما كتبه العديد من الرحالة والجغرافيين والمؤرخين الأوروبيين الذين جالوا عبر هذه المنطقة في بداية القرن الماضي، ولا حظوا إلى أي حد كان المواطنون الصحراويون متشبثين بمغربتيهم. وأحقية ومشروعية المغرب في الصحراء مؤسسة على العديد من الحجج التاريخية والقانونية والسياسية، فالدول التي تعاقبت على حكم المغرب من القرن الحادي عشر إلى القرن العشرين لها أصول صحراوية وانطلقت من الصحراء، فقد خلصت بعض الدراسات حول تاريخ المغرب إلى تميزه بتتابع مجموعة من الدول على الحكم، إلا أن "الدول" التي انطلقت من الجنوب المغربي أو قامت بمساعدة الجنوب المغربي كانت فترة حكمها طويلة، وخير دليل على تلك الفترة الزمنية التي عاشها المرابطون والمرينيون والسعيدون والدولة العلوية. لذلك، فالصحراء المغربية هي جزء لا يتجزأ من خطوط طول وعرض الدولة المغربية، ومن خارطة المملكة، ولا يمكن لأي كان أي يدعي بأن أقاليمنا الصحراوية هي ملك لشخص آخر أو كيان آخر مجهول الهوية والتاريخ، فالكل يؤكد هذا الطرح، سواء التاريخ المستعمر، أو حتى السكان الأولون وعشائر تلك الأقاليم المغربية.[51]

والموقف المغربي نابع عن انفعالات عاطفية اكتر منها الماما بتفاصيل ملف الصحراء المغربية، وهي مسألة منطقية لان مغربية الصحراء بالنسبة لأي مغربي هي مسلمة لا تحتاج إلى أي دليل ومادام أن مشكل الصحراء لم يجد حل نهائي فان الشعور الوطني وحده غير كافي ولابد من طلب دعم الرأي العام الدولي، هذا الأخير ليس ليديه معطيات كافية حول الموضوع، بل قد يكون هناك جهات قد مكنته من معطيات مغلوطة في إطار الدعاية المضادة للوحدة الترابية المغربية ،خصوصا وان التطور الحاصل في وسائل الاتصال تسير عملية توصيل المعلومة وتكييفها حسب نوايا وأغراض الجهات التي تقف وراء هذه العملية.[52]

[50] أحمد نجم الدين : تقديم لكتاب " قضية الصحراء المغربية بين الشرعية التاريخية والمشروعية القانونية "، دار النشر المغربية ، البيضاء – طبعة 2012،ص 5

[51] يونس مليح : أستاذ القانون العام بالكلية المتعددة التخصصات / الرشيدية ، مقال حول : " مشروعية المغرب في الصحراء "، منشور بمجلة هيسبريس الالكترونية ، بتاريخ 15 غشت 2019.

[52] حسن الخطابي : " قضية الصحراء بين الشرعية التاريخية والمشروعية القانونية "، دار النشر المغربية ، البيضاء – طبعة 2012،ص 7.

وعليه ،فان تمثيلية الساكنة في المؤسسات العديدة لإدارتها بناءا على الشرط الديمقراطي ، تمكن من تدبير شأنها العام وفق لخصوصياتها، وبناءا على التراث القانوني للحكم الذاتي في القانون الدولي ، وعلى أساس وجود قانون لها ، ضمن الوحدة الوطنية والترابية للمغرب. ويكون ذلك نتيجة إعمال المسارين : أولهما تفاوضي ، وثانيهما استفتائي، طبقا لمبدأ تقرير المصير وميثاق الأمم المتحدة.[53]

وبناءا على هذا التقديم المبسط لهذا الموضوع، يمكن طرح اشكاليته الرئيسية والمتجلية في ، مدى مساهمة الشرعية التاريخية والمشروعية الدولية في ترسيخ مبدأ مغربية الصحراء ؟.

هذا ما سنحاول تسليط الضوء عليه بالدراسة والتحليل ، وذلك من خلال تقسيم هذا الموضوع وفق النحو الآتي :

المحور الأول : الروابط التاريخية لمغربية الصحراء

سنحاول من خلال هذا المحور المتعلق بالروابط التاريخية ، دراسة كل من الوقائع التاريخية التي تثبت مغربية الصحراء ، وكدا دور الأساسي التي تلعبه البيعة في الإقرار بهذا الحق المشروع ، وذالك وفق الشكل التالي :

أولا : الوقائع التاريخية المثبتة لمغربية الصحراء

ظل النزاع المفتعل حول مغربية الصحراء القضية الوطنية الأولى للنظام السياسي المغربي ومن ثوابته الدستورية، فهي مرتبطة بالشرعية التاريخية والدينية والقانونية والسياسية والعلاقات الاقتصادية، وبالامتداد الجغرافي والبشري،[54] كما أكد ذلك الراحل الحسن الثاني : " إن هذه الصحراء هي التي أعطتنا دولة المرابطين الصحراويين ،جدتي خناتة زوجة المولى إسماعيل صحراوية، وأم سيدي محمد بن عبد الله صحراوية ،وتلاتة من أجدادي صحراويين من قبائل جنوب الصحراء عن طريق السلالة النبوية فليست الصحراء مغربية بالأمس فقط، ولا المغرب صحراوي بالأمس وفي الحقيقة هل نحن الذي سنرجع الصحراء أم أن الصحراء هي التي سترجع إلى المغرب".[55]

---

[53] عبد الرحيم العاري : في منطق الترافع عن قضية الصحراء أو أصول القوة الترافعية "، مطبعة طوب بريس – الرباط، الطبعة الأولى 2016، ص 182.

[54] حميد ملاح : " مسار تطور قضية الصحراء المغربية في عهد الملك محمد السادس "، مقال منشور ضمن المؤلف الجماعي حول ، " المؤسسة الملكية والإصلاح السياسي والدستوري – دراسة تحليلية ل 21 سنة من حكم الملك محمد السادس "، سلسلة أفاق (5) المطبعة والوراقة الوطنية ، مراكش،طبعة 2021، ص 405

[55] من الحجج التاريخية نجد أزيد من 500 رسالة قوية مؤرخة من سنة 1962 إلى سنة 1910 تثبت استمرارية، بيعة القبائل الصحراوية للملوك العلويين،وان أكثر من 99 وثيقة تتعلق بالظهائر الملكية،مؤرخة من سنة 1962 إلى سنة 1911ن تقر ممارسة السياسة على الأقاليم الصحراوية عن طريق تعيين العمال والقواد والقضاة في مختلف الأقاليم الجنوبية، ومن ضمن هذه الوثائق ما ينبث علاقة الأقاليم الصحراوية للقضاء الأعلى بمراكش من خالا الإحالة القضايا المعقدة عليها (..) وتتجسد الحجج الدينية في المرجعية المالكية الموحدة من شمال المغرب الى جنوبه مند القرن العاشر ميلادي،وفي كون الصحراويين كانوا يختمون ادعيتهم وصلواتهم دائما بالدعاء للسلطان خصوصا في صلاة الجمعة، كما كان لعلماء الصحراويين احتكاك وتفاعل بعلماء باقي مناطق المغرب وهو ما يؤكد الوحدة الدينية، خاصة مع علماء فاس وهو ما سجلته مثلا الرحلة الحجازية لمحمد يحيى الولاتي ورحلة أبي عبد الله الأمين الصحراوي وغيرها،كما كان علماء الصحراء عبر امتداد تاريخ المغرب دعاة وحدة بما اسهمو به من روابط لجنوب المغرب بشماله وتوطيد لدعائم البيعة في المناطق في الصحراء عبر الزوايا الصوفية (...)، لمزيد من التفاصيل انظر : المصطفى الخلفي ،" مغربية الصحراء حقائق واوهام حول النزاع "، دليل من أجل ترافع فعال ومؤثر ، الطبعة الثانية ، شتنبر 2019 ،ص 21/20/19/18/17 .

وعليه تتميز الروابط بين العلويين والأقاليم الصحراوية بالتجدر في التاريخ ، لأنهم جاءوا إلى الحكم من منطقة تافيلالت الصحراوية، وازدادن هذه الروابط توطدا مع ظهور الأطماع الاستعمارية فقد وصل المولى الرشيد أثناء تأسيسه للدولة الحديثة حتى تخوم السودان ووصل المولى إسماعيل أثناء مراقبته لأرجاء البلاد شنقيط، وفي أثناء فترة النزاع بين أبنائه على السلطة ظل العمال التابعون للدولة المغربية متواجدون بشنقيط وعالج المولى عبد الرحمان وخلفه سيدي محمد الرابع شؤون الأقاليم الصحراوية ومشاكلها موجهين اهتمامهم إلى مسألة التسلل الأجنبي إلى هذه المناطق الجنوبية التي بدأت تستفحل خلال القرن 19،ووقع المولى الحسن مستوى اهتمامه لهذه الأقاليم حيث سافر إليها بنفسه مرتين : في الرحلة الأولى عين مجموعة من العمال وقائدا يستشرون معه في تسيير شؤون المنطقة،وفي الرحلة الثانية منح ظهيرا كلف بموجبه إبراهيم بن محمد التكني بحراسة الشواطئ المجاورة لقبيلته ، وظل يتابع محاولات الترسب الاستعماري .[56] ومن مظاهر السياسة لممارسة الدولة العلوية للسيادة في المناطق الصحراوية، نجد رسائل ملوكها لبعض الولاة والقواد الصحراويين، والتي تعتبر دليلا قاطعا على ممارسة هده السيادة، نذكر منها :

- رسالة المولى عبد الرحمان بن هاشم على الشيخ الحبيب بيروك،يأمره فيها بتوجيه أسيرا اسباني قبض عليه الصحراويين إلى تارودانت آو إلى الصويرة، واحترام السفن التي تتحطم على السواحل الصحراء وتوجيه ما يوجد بها إلى السلطان المخزن بالعاصمة،
- رسالة من الحسن الأول إلى الحبيب ابن الشيخ مبروك الوادنوني الحلمي ،تتعلق بموضوع القبض الخارجيين من سواحل مدينة الصويرة،
- رسالة المولى الحسن إلى إبراهيم بن مبارك الزركي يضفي عليه من خلالها حلل التوقير والاحترام ويحرره من جميع التكاليف المخزنية والوظائف السلطانية،
- رسالة المولى عبد العزيز إلى الشيخ ماء العينين ، في موضوع الحالة المرتكبة في الصحراء المغربية نتيجة الاعتداءات المسلحة التي قامت بها الجيوش الفرنسية على المنطقة،
- رسالة المولى عبد الحفيظ إلى القائد محمد بن بلال والقائد بن إبراهيم بن مبارك من قواد الزركيين من تكنه، يأمرهما فيها بطرد أحد النصارى من البحر بطرفاية ومنع كل من يرد من قبائل للبيع والشراء.[57]

[56] احمد السالمي الإدريسي : " محاولة في مفهوم الروابط القانونية بين الدولة المغربية والأقاليم الصحراوية – قبل 1912 " ،رسالة لنيل الدراسات العليا في القانون العام ، جامعة الحسن الثاني / عين الشق ، البيضاء ،سنة1984 ، ص 117.

[57]السعيد بوركبة : " أضواء على عمق الروابط بين قبائل الصحراء المغربية، وملوك الدولة العلوية " ، مجلة دعوة الحق ، العدد 341، السنة 40 ، مارس 1999، ص 98/97.

وفي سياق ربط الدولة المغربية علاقات دبلوماسية مع الدول الأجنبية ، أبرم ملوكها عدة اتفاقيات دولية أقرت منها بسيادة السلطان على جميع أراضي المملكة الشريفة ، بما فيها مناطق الصحراوية ، ومنها على سبيل المثال لا الحصر نجد :

- اتفاقية 1786 مع الولايات الأمريكية،
- اتفاقية 1799 بين المغرب واسبانيا ،
- المعاهدة المبرمة بين المغرب وبريطانيا في القرن 19،
- معاهدة تطوان المبرمة بين اسبانيا اثر هزيمة 1860...

إن تحليل مختلف الاتفاقيات والفصول التي تهم إقليم الصحراء الوارد فيها، تسمح لنا استخلاص بعض النتائج أولها، إن السلاطين المغاربة التزموا دائما باغاثة ومساعدة الركاب والسفن التي تجنح إلى السواحل الصحراوية، ثانيا أن عمليات الإنقاذ كانت تتم تحت إشراف الولاة والعمال المغاربة بالمنطقة ، وعليه فلم يكن يسمح لقناصل الدول الاجنبية أو نوابهم بالمشاركة في إعمال البحث والاغاثة إلا بعد حصولهم على موافقة وإذنه بذلك .[58]

ثانيا : أهمية البيعة في قضية الصحراء

كما هو معروف، فإن البيعة الشرعية تعتبر بمثابة وثيقة قانونية يؤكد فيها المواطنون، بواسطة ممثليهم ولاءهم للملك واعترافهم بشمول سيادته على مجموع أراضي مملكته، وفي قضية الصحراء أثبتت الوثائق التاريخية ولاء قبائل الصحراوية المغربية لملوك عن طريق البيعة التي تعتبر ، باعتراف محكمة العدل الدولية ارتباطا قانونيا تترتب عنه حقوق وواجبات ويؤكد ممارسة ملك المغرب لسيادته على المناطق الصحراوية ، فهناك إذن روابط السيادة الإقليمية كان من مظاهرها التزام السلطان دوليا ، بواسطة المعاهدات بكل ما يترتب عن هذه السيادة من الدفاع عن حوزة هذه الأقاليم من جهة ، وحماية رعايا الدولة الاجنبية الموجودين فوق ترابها من جهة أخرى .[59]

لم يكن الهدف من مبايعة سكان الصحراء للملوك العلويين هو اعتراف لحكمهم أو الولاء والطاعة لهم فقط ، بل إنه اعتراف بان الصحراء ارض مغربية على السلطان حمايتها والدفاع عنها ضد الأطماع الأجنبية، وهذا ما تؤكده الوقائع التاريخية بالمغرب ، كما أن تعيين الأقاليم بأسمائها وتوقعات رؤسائها في البيعة التي ترفع إلى سلطان المغرب تبين بوضوح امتداد ارض المملكة وحدودها ،ويميز الأراضي التابعة لها عن تلك الخارجة عن نفوذها.

ومن البيعات الشرعية للقبائل الصحراوية للملوك والسلاطين المغاربة ، نذكر منا على سبيل المثال :

---

[58] حسن الخطابي : " قضية الصحراء بين الشرعية التاريخية والمشروعية القانونية "، مرجع سابق، ص 15/14.

[59] محمد العربي الخطابي : " مفهوم البيعة والسيادة الترابية "، مجلة القنون ، عدد خاص عن المسيرة الخضراء ، 1976 ، ص 127.

- بيعة أهل الساحل والقبلة ودليم وبربوش والمغافرة ووادي مطماع وجرار للمولى إسماعيل، عندما زار سوس فبلغ أقا وطاطا وشنقيط وتخوم السودان،
- بيعة أهل توات للسلطان عبد الملك بن مولاي إسماعيل سنة 1728،
- بيعة للسلطان مولاي عبد الرحمان بن هاشم بمبادرة من أحد الشيوخ الإعلام من الصحراء شنقيط وابن طوير الجنة الطالب أحمد المصطفى الشنقيطي لوداني،
- بيعة المولى عبد الرحمان من الشيخ المختار الكنتي الحفيظ ابن محمد المختار ،
- بيعات الشيخ ماء العينيين للسلاطين المغاربة ، والذي كانت علاقاته بالحكومة الشريفة وطيدة، حيث كان بمثابة نائب للمخزن في الصحراء فيما بين سنة 1888 و 1900...

وهكذا يظهر أن البيعة تعتبر ركيزة أساسية للدولة المغربية وضمانا الاستمرارية والاستقرار السياسي طيلة 12 قرن ، كما شكلت رمز للوحدة ولجمع كلمة الأمة والوقوف في وجه الاستعمار الأجنبي ونشر الأمن والأمان في سائر ربوع المملكة. وهذا ما جعل المرحوم الحسن الثاني ، يؤكد دائما أن ممارسة البيعة عنصر جوهري في النظام الملكي المغربي ليس على المستوى الدستوري فقط ، بل على المستوى المؤسساتي أيضا، وشكلت دائما العروى الوثقى التي تربط بين الملك ورعاياه.[60]

هذا، وقد شهدت قضية الصحراء المغربية في عهد الملك محمد السادس تطور ملحوظ ، وهذا التطور لم يكن بالصدفة بل هو نتاج عمل جاد قاده الملك سواء على المستوى الداخلي من خلال السعي إلى ترسيخ الديمقراطية المحلية ، وتعزيز الجهوية المتقدمة والحكامة الجيدة وبلورة النموذج التنموي للأقاليم الجنونية[61] ،وهو ما تجلى من خلال ربطه بين إيجاد حل سياسي لقضية الصحراء، وبين ترسيخ البناء الديمقراطي الداخلي ، من خلال اعتماد جهوية متقدمة كما سبق الذكر، تمنح ساكنتها وأبنائها إمكانية تسيير شؤونهم بأنفسهم، تحت السيادة المغربية بواسطة هيئات تنفيذية وتشريعية وقضائية.[62] وعليه ، تبقى للجذور التاريخية بكافة مكوناتها دورا هاما في ترسيخ مغربية الصحراء منذ عقود خلت ، الشيء الذي يتأكد من خلال التطورات الجديدة التي عرفتها قضية الصحراء ، وذلك من خلال الاعتراف الدولي الجديد (علما أن القضية عرفت اعترافات دولية في السابق كما تم تبيانها) بحلة ومنظور جديد، وهذا ما سنقوم بدراسته من خلال المحور الآتي :

[60] حسن الخطابي : " قضية الصحراء المغربية بين الشرعية التاريخية والمشروعية القانونية "، مرجع سابق ، ص 27

[61] إدريس الكريني : " تطورات قضية الصحراء المغربية على ضوء الجهود الدبلوماسية و التنموية "، المجلة المغربية للإدارة المحلية والتنمية ، العدد 109 ، سنة 2020، ص 341

[62] سعيد خمري : " الملكية الدستورية بالمغرب – مسير البناء الديمقراطي "، منشورات المركز العربي للدراسات والأبحاث في العلوم الاجتماعية ، مطبعة دار المناهل ، طبعة 2021 ، ص 155/154

المحور الثاني : دور الشرعية الدولية في مغربية الصحراء: الاعتراف الأمريكي نموذجا

اتسمت مطالبة المغرب بأراضيه المستعمرة في جميع مراحلها، بنهج طرق التسوية السلمية واحترام الشرعية الدولية، ومذ حصوله على الاستقلال سنة 1956 حرص على المطالبة بأقاليمه الصحراوية مستندا في ذلك إلى حقوقه التاريخية والقانونية وللحديث عن هذه النقطة سنقوم بتقسيم هذا المحور وفق الشكل الآتي :

أولا: الشرعية الدولية في قضية الصحراء المغربية بداية هذا المشكل ستكون مع استقلال المغرب سنة 1956 ، فقد حرصت اسبانيا على تعزيز تواجدها بالأقاليم الصحراوية، إذ بعد أن أعادت منطقة طرفاية الواقعة على الحدود إلى المغرب أعادت التقسيم الإداري للأقاليم ووضعت برنامجا لتجهيز الأسبان على نطاق واسع إلى الصحراء لتذويب قيم وثقافات سكان الإقليم وتبع ذلك وضع اليد على الثروات الطبيعية في المنطقة وتعزز التواجد السياسي بتواجد عسكري بلغ في مجمله ضعف عدد السكان المدنيين أذاك. وعندما استشعرت اسبانيا خطر المطالب المغربية القائمة على الوحدة الجغرافية والاقتصادية والبشرية التي تجمعها بإقليم الصحراء، ذهبت إلى حد اعتبار الإقليم في حكم المناطق الاسبانية وعينت ممثلين له في البرلمان الاسباني ، وبات تستغل الخلافات بين المغربية وموريتانيا للاحتفاظ بسيادتها على الإقليم .[63]

هذا وقد أثيرت قضية الصحراء المغربية لأول مرة أمام اللجنة الرابعة للجمعية العامة سنة 1961، بعد أن تعثرت مساعيه في فض النزاع بينه وبين اسبانيا عن طريق التفاوض، شجعه على ذلك مصادقة الجمعية العامة للأمم المتحدة، في دورتها 15 المنعقدة سنة 1960،على التوصية 1514 التي تحمل عنوان " تصريح حول منح الاستقلال للدول والشعوب المستعمرة "، وقد نجح في استصدار عدة قرارات دولية استنادا إلى مبدأ تصفية الاستعمار نذكر منها التوصيتان الصادرتان عن الجمعية العامة للأمم المتحدة 2027 بتاريخ 16 دجنبر 1965 و 2229 بتاريخ 20 دجنبر 1966، وكلاهما بشان منطقة سيدي افني والصحراء المغربيتين الخاضعين للسيطرة الاسبانية ،طالبتا الحكومة الاسبانية بالدخول في مفاوضات مع المغرب لمعالجة مشكل الصحراء طبقا لما تضمنته التوصية 1541. [64]

وفي صيف 1974 أحتد النزاع حول الصحراء حين أعلنت الحكومة الاسبانية عن قرب تنظيم استفتاء لتقرير المصير في الصحراء بشكل إنفرادي، ورد المغرب بحملة دبلوماسية واسعة النطاق في بأسره للتعريف بملف الصحراء، وأعلن عزمه عرض المشكلة على أنظار محكمة العدل الدولية لتعطي رأيا استشاريا في الموضوع،وقد تبنت لجنة تصفية الاستعمار التابعة للجمعية العامة للأمم المتحدة مشروع القرار الذي تقدمت به 35 دولة افريقية وعربية إلى الجمعية العامة[65] ، تطلب من خلاله من المحكمة آن تعطي رأيا استشاريا حول النطق التالية :

---

[63] يونس مليح : " مشروعية المغرب في صحرائه "، مرجع سابق، ص 2

[64] حسن الحطابي : " قضية الصحراء المغربية بين الشرعية التاريخية والمشروعية القانونية "، مرجع سابق ، ص 38

[65] اعتمدت الجمعية العامة للأمم المتحدة القرار 3292 الذي وافق عليه لجنة تصفية الاستعمار ،بأغلبية 88 صوتا وامتناع 43 دولة عن التصويت وغابت 7 دول

أ – هل كانت الصحراء الغربية (الساقية الحمراء ووادي الذهب) وقت استعمارها من طرف اسبانيا إقليما بلا مالك ؟ وإذا كان الجواب بالنفي ، يكون السؤال الثاني هو:

ب – ماهي الروابط القانونية بين هذا الإقليم وكل المملكة المغربية وموريتانيا ؟.

ودعت اللجنة اسبانيا إلى تأجيل تنظيم الاستفتاء المقرر حتى تترك للجمعية العامة فرصة إعلان السياسة التي يجب إتباعها طبقا للقرار 1514 على ضوء الرأي الاستشاري ، الذي ستعطيه محكمة العدل الدولية .

وقد أصدرت المحكمة يوم 16 أكتوبر 1975 رأيها الاستشاري الذي تضمن العناصر التالية :

1 – الاعتراف بأن النزاع من اختصاصها مؤكدة بذلك الموقف المغربي الذي يثبت وجود نزاع قانوني بينه وبين اسبانيا في موضوع الصحراء

2 – نفي العنصر الثاني للنظرية الاسبانية التي تدعي أن تلك الأرض كانت خلاء أثناء احتلالها ،

3 – تأكيد وجود صلات قانونية بين الصحراء والمملكة وان الأولى كانت تدين للثانية .[66]

وبمجرد صدور هذا الرأي أعلن العاهل المغربي الملك الحسن الثاني عن تنظيم المسيرة الخضراء ، للالتحاق بالصحراء وتحريرها بالطرق السلمية من الاستعمار الاسباني ، ومع انطلاق المسيرة اصدر مجلس الأمن الدولي قراره رقم 380 في 6 نونبر 1975 حث فيه الأطراف المعنية بقضية الصحراء على التفاوض طبقا للمادة 33 من الميثاق المتضمنة في الفصل 6 المتعلق بحل النزاعات الدولية بالطرق السلمية.[67] وبعدها جاءت اتفاقية مدريد لتكريس سيادة المغرب على صحرائه، بتاريخ 8 نونبر 1975 ، بحث صادق البرلمان الاسباني على اتفاقية مدريد في 19 نونبر، ووافق على المرسوم الملكي الذي إذن للحكومة الاسبانية بالتخلي عن إقليم الصحراء، وقد جاء في المرسوم أن الصحراء لم تكن في يوم من الأيام تشكل جزء من التراب الوطني للملكة الاسبانية، ذلك اعتراف من طرف الحكومة الاسبانية بحق المغرب في المطالبة باسترجاع أراضيه الصحراوية .[68]

ثانيا : الاعتراف الأمريكي بمغربية الصحراء

---

[66]منطوق هذا الرأي تميز بإخضاع مفهوم السيادة الذي عرفته الدولة المغربية منذ قرون ،لمبادئ القانون العام الأوروبي

[67]تنص المادة 33 على مايلي :

" 1 يجب على الأطراف أي نزاع من شأن استمراره أن يعرض حفظ السلم والامن الدوليين للخطر أن يلتمسوا حله بادئ ذي بدء بطريقة المفاوضة والتحقق والوساطة والتوفيق والتحكيم والتسوية القضائية،أو أن يلجأوا إلى الوكالات والتنظيمات الإقليمية أو غيرها من الوسائل السلمية التي يقع عليها اختيارها "

" 2 يدعو مجلس الآمن أطراف النزاع أن يسووا ما بينهم من النزاع بتلك الطرق اذا رأى ضرورة لذلك " .

[68]محمد ابن عزوز حكيم : " السيادة المغربية في الأقاليم الصحراوية من خلال الوثائق المخزنية "، الجزء الأول ، البيضاء 1981، ص 21

تعتبر الولايات المتحدة قطبا من أقطاب العالم، وعضوا دائما لمجلس الأمن الدولي بحق الفيتو لها وزن اختيار المبعوث الشخصي للأمين العام ، وفي صياغة قرارات المجلس الدولي قصد المصادقة، وهي أيضا عضو جمعية أصدقاء الصحراء، مما سيقوي طرح الحكم الذاتي ويقوض نظيره أي الاستفتاء وتقرير المصير.[69]

وعليه فقد أصدر الرئيس الأمريكي مرسوما، يشكل لا رجعة فيه باعتراف الولايات المتحدة الأمريكية، لأول مرة في تاريخها بسيادة المملكة المغربية الكاملة على كافة منطقة الصحراء المغربية، وقال الرئيس الأمريكي في هذا الإطار أن: " المغرب اعترف بالولايات الأمريكية عام 1777، ومن المناسب أن نعترف بسيادته على صحرائه " ، وهو أمر يعني عراقة وربما إصرار أمريكا على رد الجميل الذي عمره 243 عاما ولا زال متأخرا. [70]

وقد جاء هذا التتويج في سياق التحولات التي شهدتها قضية الصحراء المغربية بقيادة الملك محمد السادس، خصوصا ما يتعلق بعودة المغرب للاتحاد الإفريقي ، وتعزيز المبادرات التنموية بالأقاليم الجنونية للمملكة ، وقرارات العديد من الدول بفتح قنصليات لها بالصحراء المغربية كما يأتي بعد التدخل الحاسم والناجع للقوات المسلحة الملكية بمنطقة الكر كرات ن من اجل حفظ الأمن والسلم والاستقرار،وضمان حرية تنقل الأشخاص والبضائع [71]، كما يعتبر هذا القرار نطقه تحول جد مهمة بالنسبة للقضية الوطنية ،لما لا وأن القرار جاء من دولة عظمى لها وزنها في كل أجهزة الأمم المتحدة ، وهي دولة دائمة العضوية في مجلس الأمن الدولي ، ولها كذلك وزنها في السياسة الخارجية والعلاقات الدولية .

إلى جانب البعد السياسي والقانوني الذي يحمله القرار الأمريكي هناك، البعد الاقتصادي الذي يعبر عن رغبة الولايات المتحدة الأمريكية في الاستفادة من البعد الاستراتيجي والموقع الجغرافي للمغرب وكتجسيد لذلك قررت الولايات المتحدة الأمريكية فتح قنصليات لها بمدينة الداخلة، تقوم بالأساس بمهام اقتصادية من اجل تشجيع الاستثمارات الأمريكية، والنهوض بالتنمية الاقتصادية والاجتماعية. وبالموازاة مع ذلك، وبعد صدور هذا القرار اعتمدت الولايات المتحدة الأمريكية خريطة كاملة ورسمية للمغرب تضم الأقاليم الجنوبية للمملكة، وهي خريطة أصبحت معتمدة رسميا

لدى الحكومة الأمريكية، من هنا يمكن القول أن الاعتراف الأمريكي بمغربية الصحراء، يشكل دعما رسميا لمبادرة الحكم الذاتي، وبداية حسم النزاع المفتعل والمصطنع الذي عمر طويلا. [72]

---

[69] عبد الرحيم العراري : " حفريات نقدية عن المغرب السياسي "، الجزء الثاني، الطبع والنشر ،برنت ، الطبعة الأولى يونيو2021، ص 316

[70] خير الله خير الله : " الاعتراف الأمريكي بسيادة المغرب على صحرائه دليل على ما يمكن أن تسفر عنه سياسة الوضوح والواقعية "، جريدة الاتحاد الاشتراكي ، العدد 12/716، بتاريخ 2020/12/14، ص 3

[71] حميد ملاح : " مسار تطور قضية الصحراء في عهد الملك محمد السادس"، مرجع سابق ،ص 432

[72] حميد ملاح : " مسار تطور قضية الصحراء في عهد الملك محمد السادس"، مرجع سابق ،ص 433

وبالتالي تعد المبادرة المغربية للحكم الذاتي تحت السيادة المغربية، كما سيسهم هذا الاعتراف في توسيع دائرة الاعتراف الدولي سيادة المغرب على صحرائه.

خـــاتمة :

بناءا على ما تقدم ذكره، يمكن القول أن قضية الصحراء المغربية ، تشكل القضية الوطنية الأولى للنظام السياسي المغربي، مستعينا في ذلك على الروابط التاريخية العريقة، التي تؤكد مغربية الصحراء ، وعلى الشرعية الدولية للعديد من المؤسسات الدولية، سواء منظمة الأمم المتحدة أو محكمة العدل الدولية، التي هي بدورها تزكي طرح أحقية المغرب لصحرائه ، الشيء الذي تأكد من خلال الاعتراف التاريخي والأخير للولايات المتحدة الأمريكية ،كل هذا يجعلنا نؤكد بما لا مجال للشك أن الإدعاءات التي تلوح بها أعداء الوحدة الترابية للمملكة ، ما هي إلا أوهام ومحض صدف لا أساس لها تاريخيا ولا مؤسسا،وبذلك نكون أمام مجموعة من العراقيل الغير الشرعية التي تريد زعزعة استقرار المملكة المغربة ومؤسساتها وزرع الفتنة .

كما عرفت قضية الصحراء المغربية تحولات وتطورات في عهد الملك محمد السادس، باعتباره الضامن الأساسي لاستقرار البلاد، من خلال وضع دبلوماسية جديدة براغماتية وواقعية ، تستند على قواعد ومبادئ القانون الدولي ومبنية على توسيع العلاقات الاقتصادية مع مختلف الأطراف الدولية ، بما فيها تلك التي كانت تعترف بالكيان الوهمي ، التي قامت بفضل هذه العلاقات القوية مع المغرب بحسب اعترافها للبوليساريو ، ودعم الطرح المغربي والمتمثل في مبادرة الحكم الذاتي.

لكن وأمام كل هذه التطورات الإيجابية في قضية الصحراء المغربية، لا يمكننا أن ننكر أنه لا زالت الطريق أمام الدبلوماسية المغربية، وأن هناك عدة رهانات مستقبلية لمواكبة التحولات التي يشهدها السياق الإقليمي والدولي، والتحديات التي تنظر المغرب.

المجلة الدولية للدراسات القانونية والسياسية

REIEJP

العدد 3/ شتنبر 2025

القواعد الإجرائية لغرفة التحكيم الرياضي بالمغرب

هشام شوقي باحث في العلوم القانونية والسياسية

ملخص

القواعد الإجرائية لغرفة التحكيم الرياضي بالمغرب تمثل الإطار القانوني المنظم للفصـــل في المنازعات ذات الطابع الرياضي، بما يضـــمن اســـتقلالية التحكيم وسرعته. فقد أرسى المشرـــع من خلال القانون 30.09 المتعلق بالتربية البدنية والرياضـــة، معايير دقيقة لتقديم الطلبات، وتبليغ الأطراف، واحترام آجال الطعون، مع مراعاة مبادئ المواجهة والحق في الدفاع. وتختص الغرفة بالنظر في النزاعات المرتبطة بالعقود الرياضية، والقرارات الصادرة عن الجامعات والعصب، ما لم تستثن بنص. كما حدد القانون إجراءات المرافعة، بدءاً من التسجيل وانتهاءً بصدور الحكم التحكيمي، الذي يتمتع بالقوة التنفيذية. ويُعتبر احترام السرعة والمرونة من أبرز سمات هذه القواعد، حفاظاً على خصوصية النشاط الرياضي.

مقدمة

أضحى التحكيم الرياضي اليوم أحد أبرز الآليات البديلة لحل المنازعات في المجال الرياضي، سواء على الصعيد الدولي أو الوطني، وذلك لما يتميز به من سرعة وفعالية ومرونة، مقارنةً بالقضاء العادي الذي غالباً ما يتسم بطول المساطر وتعقيد الإجراءات. وقد جاء إحداث غرفة التحكيم الرياضي بالمغرب في سياق دولي ومحلي يفرض اعتماد هيئات متخصصة تواكب التطور الكبير الذي يعرفه الحقل الرياضي، وتستجيب لمتطلبات الحكامة الجيدة والشفافية والاستقلالية في فضّ المنازعات فالرياضة المغربية لم تعد مجرد نشاط بدني أو ترفيهي، بل أضحت مجالاً استراتيجياً تتداخل فيه اعتبارات اقتصادية وسياسية واجتماعية، وهو ما أفرز تنوعاً في النزاعات المرتبطة بها، بدءاً من الخلافات الناشئة بين الجامعات الرياضية والعصب والجمعيات، مروراً بنزاعات اللاعبين والمدربين، وصولاً إلى القضايا المرتبطة بالعقود والانتقالات والحقوق المالية والتسويقية. كل ذلك جعل الحاجة ماسة إلى إطار مؤسساتي متخصص، يضمن الفصل العادل والسريع في المنازعات الرياضية وفق قواعد قانونية واضحة ومحددة.

إن المشرع المغربي، ومن خلال القانون رقم 30.09 المتعلق بالتربية البدنية والرياضة، قد أرسى لبنات أساسية لتنظيم التحكيم الرياضي، ونص صراحة على إحداث الغرفة الوطنية للتحكيم الرياضي، باعتبارها هيئة مستقلة تعمل تحت إشراف اللجنة الوطنية الأولمبية المغربية، وتختص بالنظر في النزاعات ذات الطابع الرياضي. غير أن الإطار التشريعي والتنظيمي لم يقتصر على مجرد الإشارة إلى وجود هذه الغرفة، بل امتد إلى وضع قواعد إجرائية دقيقة تضبط كيفية اللجوء إليها، وشروط قبول الطلبات، وإجراءات التقاضي أمامها، وآجال البت والطعن ويلاحظ أن القواعد الإجرائية التي تحكم عمل غرفة التحكيم الرياضي بالمغرب تنقسم من حيث الطبيعة إلى صنفين أساسيين: قواعد إجرائية عامة، تشترك فيها مع بقية أنظمة التحكيم والعدالة البديلة، وتؤسس للمبادئ الكونية للتقاضي العادل؛ وقواعد إجرائية خاصة، تستمد خصوصيتها من طبيعة المنازعات الرياضية وما يفرضه الوسط الرياضي من سرعة ومرونة واعتبارات تقنية مرتبطة بخصوصية اللعبة الرياضية أو الهيئات التي تؤطرها وتثير دراسة هذه القواعد عدة إشكالات قانونية، لعل أبرزها: إلى أي حد استطاعت القواعد الإجرائية المؤطرة لغرفة التحكيم الرياضي بالمغرب التوفيق بين المبادئ العامة للعدالة الإجرائية وبين الخصوصيات التقنية للمنازعات الرياضية؟وللإجابة عن هذه الإشكالية، يتعين تقسيم الموضوع إلى محورين أساسيين:

المحور الأول: القواعد الإجرائية العامة لغرفة التحكيم الرياضي بالمغرب

ويتعلق الأمر بالمبادئ العامة التي تحكم الدعوى التحكيمية، مثل الحق في الدفاع، مبدأ الوجاهية، استقلالية الهيئة التحكيمية، حياد المحكمين، احترام آجال البت، حجية القرارات، وإمكانية الطعن بالاستئناف أو الإلغاء في حدود معينة. هذه القواعد تمثل الركيزة الأساسية لضمان عدالة إجرائية تحاكي ما هو معمول به أمام القضاء العادي، لكنها تتميز بمرونة تتلاءم مع طبيعة التحكيم كآلية بديلة.

المحور الثاني: القواعد الإجرائية الخاصة لغرفة التحكيم الرياضي بالمغرب

وتتعلق بالقواعد التي تستجيب لخصوصية المنازعات الرياضية، مثل آجال الطعن القصيرة التي تفرضها المنافسات، الطابع السري للإجراءات حفاظاً على سمعة الأطراف، إمكانية اللجوء إلى الخبرة التقنية المرتبطة بالجانب الرياضي المحض، تحديد الاختصاص النوعي والزماني للغرفة، وكذا كيفية تنفيذ القرارات التحكيمية في الوسط الرياضي. هذه القواعد الخاصة تهدف إلى تحقيق السرعة والفعالية دون الإخلال بالضمانات الأساسية للعدالة وهكذا، فإن تناول موضوع القواعد الإجرائية لغرفة التحكيم الرياضي بالمغرب يقتضي الوقوف عند هذا التوازن الدقيق بين ما هو عام وما هو خاص، بين ما هو مستمد من المبادئ الكونية للتقاضي وما هو نابع من خصوصية النزاع الرياضي. ذلك أن نجاح الغرفة في القيام بدورها رهين بمدى انسجام هذه القواعد مع حاجيات العدالة الرياضية، وتجاوبها مع المعايير الدولية التي أرستاها المحكمة الرياضية الدولية(TAS/CAS) ، بما يضمن للرياضة المغربية الارتقاء إلى مصاف التجارب الرائدة في هذا المجال.

المطلب الأول: القواعد الإجرائية العامة لغرفة التحكيم الرياضي بالمغرب

تُعد غرفة التحكيم الرياضي بالمغرب إطاراً مؤسساتياً مخصصاً لحل النزاعات ذات الطابع الرياضي خارج نطاق القضاء العادي، وفقاً لقواعد وإجراءات مستوحاة من المبادئ العامة للتحكيم وضوابط العدالة الرياضية الدولية وتتمثل القواعد الإجرائية العامة فيما يلي:

أ) تكوين الهيئة التحكيمية

يخضع تكوين الهيئة التحكيمية، في إطار المنازعات الرياضية، للأحكام المنصوص عليها في القانون رقم 30.09 المتعلق بالتربية البدنية والرياضة، ولا سيما المواد 40 و44 و45 و46 و48، التي تحدد الشروط القانونية والتنظيمية المتعلقة بتعيين المحكمين، وضوابط تشكيل الهيئة، وضمانات الحياد والاستقلالية، وكذا إجراءات البت في النزاعات الرياضية وفقاً لقواعد العدالة والإنصاف.

تتألف غرفة التحكيم الرياضي من:

- رئيس يعينه الوزير المكلف بالرياضة بعد استطلاع رأي رئيس اللجنة الوطنية الأولمبية المغربية؛

هيئة تحكيمية من الدرجة الأولى تتكون من ثلاثة محكمين من بينهم رئيس، يعينون من بين المحكمين المسجلين في اللائحة المنصوص عليها في المادة **42** أدناه؛

- هيئة تحكيمية للاستئناف مكونة من خمسة محكمين من بينهم رئيس، يعينون من بين المحكمين المسجلين في اللائحة المنصوص عليها في المادة 42 أدناه؛

كتابة ضبط[73]

يعوض كل محكم قدم استقالته أو توفي أو عاقه عائق عن ممارسة مهامه لأي سبب آخر، بالنسبة للفترة المتبقية من انتدابه، وفق الكيفيات المطبقة على تعيينه[74].

لا يجوز لرئيس غرفة التحكيم الرياضي وكذا المحكمين أن يكونوا أعضاء أو أن يشغلوا وظيفة داخل اللجنة الوطنية الأولمبية المغربية أو جامعة رياضية أو جمعية رياضية أو شركة رياضية أو عصبة جهوية أو عصبة احترافية أو أي هيئة من شأنها أن تكون طرفا في النزاعات المعروضة أمام غرفة التحكيم الرياضي[75].

لا يجوز للمحكمين أن ينتصبوا للدفاع عن أحد الأطراف أمام غرفة التحكيم الرياضي.

يوقع المحكمون عند تعيينهم تصريحا يلتزمون بموجبه بممارسة مهمتهم بصفة شخصية وبكل موضوعية واستقلالية وسرية وفقا للقانون ومبادئ الإنصاف.[76]

يجوز تجريح محكم عندما تبعث الظروف على الشك المشروع في استقلاليته.

يجب أن يلتمس التجريح بموجب طلب معلل من قبل أحد الأطراف خلال السبعة أيام الموالية لعلمه بسبب التجريح.

يبت رئيس غرفة التحكيم الرياضي في طلب التجريح، بعد دعوة الأطراف الأخرى والمحكم المعني وعند الاقتضاء المحكمين الآخرين للتعبير عن موقفهم كتابة.

إذا حكم بتجريح محكم، تعتبر إجراءات التحكيم التي شارك فيها باطلة بما في ذلك الحكم لتحكيمي[77]

ب) نفقات التحكيم

تخضع نفقات التحكيم للقواعد المحددة بمقتضى قانون الرياضة رقم 30.09، ولاسيما المواد 74 إلى 78 منه، حيث يتحمل الأطراف الرسوم والمصاريف المرتبطة بمسطرة التحكيم وفق النسب المقررة قانوناً. وتحدد الهيئة التحكيمية مقدار هذه النفقات وكيفية توزيعها بين الأطراف، مع مراعاة طبيعة النزاع وظروفه، وذلك انسجاماً مع ما تنص عليه المواد المشار إليها أعلاه.

يؤدي المدعي أو المستأنف عند إيداع طلب التحكيم أو التصريح بالاستئناف رسم كتابة الضبط، يحدد مبلغه بقرار للوزير المكلف بالرياضة، وإلا لن تبت غرفة التحكيم الرياضي في الأمر.

---

[73] المادة 40 من مرسوم رقم 2.10.628 الصادر بتاريخ 4 نوفمبر 2011، بتطبيق القانون رقم 30.09 المتعلق بالتربية البدنية والرياضة في المغرب.

[74] المادة 44 من مرسوم رقم 2.10.628 الصادر بتاريخ 4 نوفمبر 2011، بتطبيق القانون رقم 30.09 المتعلق بالتربية البدنية والرياضة في المغرب.

[75] المادة 45 من مرسوم رقم 2.10.628 مرجع سابق.

[76] المادة 46 من مرسوم رقم 2.10.628 مرجع سابق.

[77] المادة 48 من مرسوم رقم 2.10.628 مرجع سابق.

يصبح المبلغ المذكور مكتسبا لغرفة التحكيم الرياضي، وتأخذ الهيئة التحكيمية المبلغ المذكور بعين الاعتبار أثناء الحساب النهائي للصوائر[78] تحدد كتابة الضبط أثناء تشكيل الهيئة التحكيمية مبلغ التسبيق عن الصوائر وكيفيات أداءه، مع مراعاة التغييرات اللاحقة، وينتج عن إدراج طلبات مقابلة محتملة أو طلبات جديدة تحديد مبالغ مسبقة عن الصوائر بشكل منفصل.

من أجل تحديد مبلغ التعويض المسبق ، تقدر كتابة الضبط صوائر التحكيم التي يتحملها الأطراف طبقا للمادة 77 أدناه، ويؤدي الطرف المدعي أو المستأنف والطرف المدعى عليه أو المستأنف عليه المبلغ المسبق من الصوائر على شكل حصص متساوية. وفي حالة عدم أداء أحد الأطراف لحصته، يجوز للطرف الآخر أن يؤديها مكا نه؛ وإذ لم يتم الأداء داخل أجل 10 أيام، يعتبر الطلب أو التصريح بالاستئناف مسحوبا وتنهي الهيئة التحكيمية مسطرة التحكيم.

ويطبق هذا المقتضى كذلك على الطلبات المقابلة المحتملة[79]

يؤدى كل طرف تسبيقا من صوائر الشهود أو الخبراء أو المترجمين الذين استعان بهم. إذاعينت الهيئة التحكيمية خبيرا أو مترجما أو أمرت بالاستماع إلى شاهد، حددت عند الاقتضاء كيفيات التعويض المسبق[80].

تحدد كتابة الضبط، عند نهاية المسطرة، المبلغ النهائي لصوائر التحكيم الذي يشتمل على رسم كتابة الضبط والصوائر الإدارية لغرفة التحكيم وصوائر وأتعاب المحكمين التي تحتسب وفق جدول يحدد بقرار للوزير المكلف بالرياضة، وعلى مساهمة في نفقات غرفة التحكيم الرياضي وعلى صوائر الشهود والخبراء والمترجمين، ويجوز إدراج الحساب النهائي لصوائر التحكيم في الحكم أو توجيهه منفصلا إلى الأطراف[81].

تحدد الهيئة التحكيمية في الحكم التحكيمي الطرف الذي يتحمل صوائر التحكيم أو النسبة التي يتحملها كل طرف. يجوز للهيئة التحكيمية من حيث المبدأ أن تأمر الطرف الذي خسر المسطرة بأداء مساهمة في صوائر دفاع الطرف الآخر وكذا في الصوائر التي يتحملها هذا الأخير لأغراض المسطرة ،ولاسيما صوائر الشهود والمترجم . وعند الحكم بأداء صوائر التحكيم والدفاع، تأخذ الهيئة في الاعتبار نتيجة المسطرة وكذا سلوك الأطراف ومواردهم[82].

ج) مكان التحكيم و لغته

[78] المادة 74 من مرسوم رقم 2.10.628 مرجع سابق.

[79] المادة 75 من مرسوم رقم 2.10.628 مرجع سابق.

[80] المادة 76 من مرسوم رقم 2.10.628 مرجع سابق.

[81] المادة 77 من مرسوم رقم 2.10.628 مرجع سابق.

[82] المادة 78 من مرسوم رقم 2.10.628 مرجع سابق.

يُجرى التحكيم في المكان الذي تحدده الهيئة التحكيمية، ما لم يتفق الأطراف على خلاف ذلك، ويُعد هذا المكان مقرًّا قانونيًا للإجراءات وما يترتب عنها، طبقًا لمقتضيات المادتين 51 و52 من القانون رقم 30.09 المتعلق بالتربية البدنية والرياضة. كما تعتمد اللغة الرسمية المتفق عليها بين الأطراف، وفي حال عدم الاتفاق تعتمد الهيئة التحكيمية اللغة العربية كلغة للإجراءات والتحريرات.

يحدد مقر غرفة التحكيم الرياضي في الرباط. غير أنه يمكن لرئيس هيئة التحكيم، إذا استدعت الظروف ذلك ، أن يقرر، بعد موافقة المحكمين الآخرين واستشارة الأطراف، عقد اجتماع أو جلسة في مكان آخر[83].

تعتمد اللغتان العربية والفرنسية كلغتي عمل بغرفة التحكيم الرياضي. غير أنه يجوز للأطراف أن تتفق على استعمال لغة أخرى، شريطة موافقة رئيس الهيئة أو موافقة رئيس غرفة التحكيم الرياضي إن لم يكن رئيس الهيئة قد عين بعد. وفي هذه الحالة، تتحمل الأطراف نفقات الترجمة[84].

د) النزاعات التي تستثنى من اختصاص غرفة التحكيم الرياضي

تُستثنى من اختصاص غرفة التحكيم الرياضي جميع النزاعات التي تخرج بطبيعتها أو بنص القانون عن مجال البتّ التحكيمي، ولا سيما تلك التي حددها المشرع في المادة 39 من القانون رقم 30.09 المتعلق بالتربية البدنية والرياضة، والتي تقضي بأن بعض النزاعات ذات الطابع التأديبي أو الجنائي أو المرتبطة بالنظام العام تظل من اختصاص الجهات القضائية أو التأديبية المختصة قانوناً.

لا تختص غرفة التحكيم الرياضي بالنظر في الطعون المقدمة ضد العقوبات التأديبية الصادرة عن الجامعات الرياضية في حق الأشخاص أو الهيئات المشار إليها في الفقرة الأولى من المادة 24 من القانون رقم 30.09 المذكور أعلاه.

تستثنى أيضا من اختصاص غرفة التحكيم الرياضي:

- النزاعات المتعلقة بتعاطي المنشطات أو المتعلقة بحقوق لا يجوز للأطراف التنازل عنها؛
- الخلافات المحالة إلى الجامعات الرياضية الدولية أو اللجنة الدولية الأولمبية أو محكمة التحكيم الرياضي أو المجلس الدولي للتحكيم الرياضي[85].

ج) القواعد المطبقة أثناء المرافعة

تخضع المرافعات أمام غرفة التحكيم الرياضي للقواعد المحددة بمقتضى المواد 54 و55 و62 و69 من قانون الرياضة المغربي رقم 30.09، والتي تنص على ما يلي: يُشترط تبليغ جميع الأطراف المعنية بالمواعيد والإجراءات، مع احترام القانون الواجب التطبيق على النزاع

[83] المادة 51 من مرسوم رقم 2.10.628 مرجع سابق.

[84] المادة 52 من مرسوم رقم 2.10.628 مرجع سابق.

[85] المادة 39 من مرسوم رقم 2.10.628 مرجع سابق.

موضوع المرافعة، وتحديد شروط التدخل والإدخال للأطراف الثالثة، فضلاً عن الالتزام بالمواعيد القانونية المحددة لإنجاز كافة مراحل المرافعة ويهدف ذلك إلى ضمان سير عادل وشفاف للإجراءات التحكيمية وحماية حقوق الأطراف.

- التبليغ

تتولى كتابة ضبط غرفة التحكيم الرياضي التبليغات والإشعارات التي توجهها الهيئة التحكيمية أو غرفة التحكيم الرياضي إلى الأطراف. وترسل التبليغات والإشعارات عن طريق البريد المضمون مع الإشعار بالتوصل إلى العنوان الوارد في طلب التحكيم أو التصريح بالاستئناف أو إلى أي عنوان يتم تعيينه لاحقا.

ترسل إشعارات الأطراف الموجهة إلى غرفة التحكيم الرياضي أو الهيئة التحكيمية إلى كتابة ضبط غرفة التحكيم الرياضي بالبريد أو الفاكس. غير أنه يجب إيداع طلب التحكيم والتصريح بالاستئناف والمذكرات الصادرة عن الأطراف لدى كتابة ضبط غرفة التحكيم الرياضي تحت طائلة عدم القبول، في عدد من النسخ يساوي عدد الأطراف والمحكمين مع إضافة نسخة تخصص لغرفة التحكيم الرياضي.[86]

- القانون الواجب

يجب أن تستند الهيئة التحكيمية في البت في النزاع على قواعد القانون المطبقة على النزاع ولا يمكنها البت إلا بناء على ما أدلت به الأطراف المتنازعة.

تصدر الهيئة حكمها بأغلبية أصوات المحكمين ويجب أن يكون الحكم مكتوبا ومعللا ومؤرخا ويوقع عليه كل المحكمين وكاتب الضبط[87].

التدخل والإدخال

إذا كان أحد الأطراف يرغب في إدخال أحد الأغيار في مسطرة التحكيم، فيجب أن يشير إلى ذلك في طلب معلل يوجهه إلى رئيس الهيئة التحكيمية. وتبعث كتابة الضبط بنسخة من الطلب المذكور إلى الشخص المطلوب مشاركته وإلى الطرف الآخر، وعلى هؤلاء التعبير عن موقفهم بشأن هذه المشاركة داخل أجل ثمانية ايام.

إذا رغب أحد الأغيار في المشاركة في التحكيم كطرف متدخل، وجب عليه أن يتقدم بطلب معلل إلى رئيس الهيئة التحكيمية داخل أجل عشرة أيام ابتداء من تاريخ علمه بوجود مسطرة التحكيم وقبل أن يتم إنهاء المسطرة. وتبعث كتابة الضبط بنسخة من هذا الطلب إلى المدعي والمدعى عليه اللذين يتوجب عليهما التعبير عن موقفهما بشأن هذه المشاركة داخل أجل 8أيام.

[86] المادة 54 من مرسوم رقم 2.10.628 مرجع سابق.

[87]المادة 69 من مرسوم رقم 2.10.628 مرجع سابق.

لا يجوز أن يشارك أحد الأغيار في التحكيم كطرف مدخل في المسطرة أو طرف متدخل فيها إلا إذا كان معنيا باتفاقية التحكيم أو إذا قبل هو بذلك وقبلت الأطراف الأخرى كتابة.

لا يجوز للغير المشارك في التحكيم كطرف مدخل في المسطرة أو طرف متدخل فيه الاستفادة من حق تجريح المحكمين[88].

-المواعيد

تسري الآجال المحددة بموجب هذا القسم ابتداء من اليوم الموالي لتسلم التبليغ الموجه من قبل غرفة التحكيم الرياضي وإذا صادف اليوم الأخير من الأجل المحدد يوم عطلة امتد الأجل إلى أول يوم عمل بعده[89].

المطلب الثاني : القواعد الاجرائية الخاصة لغرفة التحكيم الرياضي بالمغرب

تخضع المنازعات الرياضية المعروضة على غرفة التحكيم الرياضي لقواعد إجرائية خاصة تضمن سرعة البت وفعالية المسطرة، بما يحقق مبدأ الأمن القانوني ويحافظ على حقوق الأطراف. وتتمثل هذه القواعد في اعتماد إجراءات مبسطة، محددة زمنياً، وملائمة لطبيعة النزاع الرياضي، مع مراعاة مقتضيات المادة 38 من القانون رقم 30.09 المتعلق بالرياضة، التي تنص على:

تطبيقا للمادة 44 من القانون رقم 30.09 السالف ذكره تختص غرفة التحكيم الرياضي بالنظر:

- ابتدائيا في النزاعات الناشئة عن تنظيم أو ممارسة الأنشطة البدنية والرياضية والتي تحدث بين الأطراف المذكورة في المادة 44 من القانون السالف الذكر رقم 30.09

استئنافيا، في القرارات الصادرة ابتدائيا عن غرفة التحكيم الرياضي والقرارات المتعلقة بمنح أو سحب صفة رياضي من المستوى العالي الصادرة عن اللجنة الوطنية لرياضة المستوى العالي والقرارات الصادرة عن جامعة أو جمعية أو أية هيئة رياضية أخرى إذا نص نظامها الأساسي أو أنظمتها على ذلك[90].

الفرع الأول

أ) الاحكام الخاصة بإجراءات التحكيم ابتدائيا

تُحدد الإجراءات الابتدائية للتحكيم وفق ما جاء في المادة 56 من قانون الرياضة رقم 30.09، حيث تُراعى الشروط التالية:

يجب على الطرف الذي يرغب في رفع الأمر إلى غرفة التحكيم الرياضي أن يودع لكتابة ضبط هذه الغرفة طلبا يتضمن، تحت طائلة عدم القبول، العناصر التالية

[88] المادة 62 من مرسوم رقم 2.10.628 مرجع سابق.

[89] المادة 55 من مرسوم رقم 2.10.628 مرجع سابق.

[90] المادة 38 من مرسوم رقم 2.10.628 مرجع سابق.

- اسم أو تسمية المدعي أو المدعين وعنوانهم الكامل؛
- اسم أو تسمية المدعى عليه أو المدعى عليهم وعنوانهم الكامل؛
- اسم الشخص الذي سيمثل أو يؤازر، عند الاقتضاء، المدعي وعنوانه الكامل؛
- وصف مقتضب للوقائع والدفوعات القانونية بما في ذلك وصف للمسائل المعروضة على أنظار غرفة التحكيم الرياضي قصد إيجاد حل لها؛
- ادعاءات الطرف المدعي ووسائل الإثبات عند الاقتضاء؛
- نسخة من الاتفاقية أو أي وثيقة تنص على اللجوء إلى التحكيم.

يجب على الطرف المدعي عند إ يداع الطلب أداء رسم كتابة الضبط المنصوص عليه في المادة 74 أدناء[91]

الفرع الثاني

ب) الاحكام الإجرائية الخاصة بالتحكيم الاستئنافي

يخضع التحكيم الاستئنافي أمام غرفة التحكيم الرياضي للقواعد الإجرائية المنصوص عليها في قانون الرياضة رقم 30.09، ولا سيما المواد 57 و59

يقدم المستأنف أمام كتابة ضبط غرفة التحكيم الرياضي تصريحا بالاستئناف يتضمن العناصر التالية:

- اسم المستأنف عليه أو المستأنف عليهم وعنوانهم الكامل؛
- نسخة من القرار المطعون فيه؛
- ادعاءات المستأنف؛
- طلب معلل بوقف التنفيذ، عند الاقتضاء؛
- نسخة من مقتضيات النظام الأساسي أو الأنظمة التي تنص على رفع الاستئناف إلى غرفة التحكيم الرياضي أو نسخة من اتفاقية التحكيم؛

يجب على المستأنف عند إيداع التصريح بالاستئناف أداء رسم كتابة الضبط المنصوص عليه في المادة 74 أدناه.

[91] المادة 56 من مرسوم رقم 2.10.628 مرجع سابق.

إذا لم تكن الشروط السالفة الذكر مستوفاة عند إيداع التصريح بالاستئناف، تحدد كتابة الضبط المستأنف أجلا فريدا وقصيرا لأجل إتمام تصريحه، وإلا اعتبر التصريح مسحوبا[92].

إذا صرحت غرفة التحكيم بعدم اختصاصها، تقوم كتابة الضبط بتبليغ القرار لصاحب الطلب أو التصريح داخل أجل ثلاثة أيام الموالية لصدور القرار.

إذا صرحت الغرفة باختصاصها، تقوم كتابة الضبط بتبليغ القرار للأطراف داخل أجل ثلاثة أيام، وتشعر المدعى عليه أو المستأنف عليه بالطلب أو التصريح وتدعوه لتقديم رسالة جواب ، داخل أجل 8 أيام ، تتضمن العناصر التالية:

- وصف مقتضب لوسائل الدفاع
- اسم الشخص الذي يمثل أو يؤازر عند الاقتضاء، المدعى عليه أو المستأنف عليه، وعنوانه الكامل؛
- كل دفع بعدم الاختصاص.

في حالة عدم تقديم جواب داخل الأجل المنصوص عليه في الفقرة السابقة، يتخذ قرار على أساس الوثائق المتوفرة.[93]

ا) طبيعة المسطرة

تكون المسطرة أمام غرفة التحكيم الرياضي حضورية، وتتضمن مسطرة كتابية ومسطرة شفوية، إذا اعتبرت الهيئة التحكيمية ذلك مفيدا.

ب) المسطرة كتابية

تتضمن المسطرة الكتابية مبدئيا مذكرة ومذكرة جوابية وإذا تطلبت الظروف ذلك رداو تعقيبا على الرد. ويجوز للأطراف، في المذكرة والمذكرة الجوابية، تقديم طلبات لم يتضمنها طلب التحكيم أو رسالة الجواب، ولا يجوز لأي طرف، بعد ذلك، التقدم بطلبات جديدة دون موافقة الطرف الآخر.

ترفق الأطراف بمحرراتها كل المستندات التي ترغب في الاعتداد بها، ولا يسمح للأطراف بعد تبادل المحررات بتقديم مستندات أخرى، إلا بالتراضي بينها أو إذا أذنت الهيئة التحكيمية بذلك.

تشير الأطراف في محرراتها إلى الشهود، مع ملخص وجيز عن شهاداتهم المفترضة، والخبراء، مع بيان مجال خبرتهم، والذين ترغب في أن يتم الاستماع إليهم وتعرض كل أدلتها، ويجب إبداع الشهادات المكتوبة، إن وجدت، مع محررات الأطراف.[94]

[92] المادة 57 من مرسوم رقم 2.10.628 مرجع سابق.

[93] المادة 59 من مرسوم رقم 2.10.628 مرجع سابق.

[94] المادة 65 من مرسوم رقم 2.10.628 مرجع سابق.

ج) المسطرة شفوية

يجوز لرئيس الهيئة التحكيمية، عند انتهاء تبادل المحررات، فتح مسطرة شفوية تتضمن مبدئيا جلسة تستمع خلالها الهيئة التحكيمية إلى الأطراف والشهود والخبراء، كما تستمع للمرافعات النهائية للأطراف، بحيث لا تعطى الكلمة إلى الطرف المدعى عليه إلا في الأخير.

يسير رئيس الهيئة المناقشات ويسهر على أن تكون مقتضبة ومقتصرة على موضوع الملتمسات المكتوبة. وتجري المناقشات في جلسة سرية إلا إذا اتفقت الأطراف على خلاف ذلك.

يحضر الأطراف الشهود والخبراء الذين عينوهم في محرراتهم لأجل الاستماع إليهم وتكون الأطراف مسؤولة عن جاهزية الشهود والخبراء المدعوين للمثول أمام الهيئة وعن صوائرهم. ويجوز لكل شخص طلب الاستماع إليه، الاستعانة بمترجم على نفقة الطرف الذي أحضره[95].

خاتمة

إنّ البحث في موضوع القواعد الإجرائية لغرفة التحكيم الرياضي بالمغرب يكشف لنا، منذ الوهلة الأولى، عن أهمية مزدوجة: أهمية عملية مرتبطة بواقع المنازعات الرياضية وما تثيره من إشكالات آنية تستدعي الحسم السريع والعادل؛ وأهمية نظرية تكمن في مساهمة التجربة المغربية في إغناء حقل العدالة الرياضية على المستويين الوطني والدولي. فقد اتضح من خلال الدراسة أنّ المشرع المغربي حاول، عبر القانون رقم 30.09 المتعلق بالتربية البدنية والرياضة، أن يؤسس لنظام تحكيم رياضي يضمن السرعة والنجاعة والعدالة، مع الاستناد إلى المعايير الدولية التي كرسها القانون الرياضي المقارن ولا سيما تجربة محكمة التحكيم الرياضي الدولية (**TAS-CAS**).

لقد مكنت القواعد الإجرائية التي تنظّم عمل غرفة التحكيم الرياضي من إبراز عدة معالم أساسية: أولاها، أنّ التحكيم الرياضي ليس آلية بديلة فحسب، بل هو آلية متخصصة تراعي خصوصية النزاع الرياضي، سواء من حيث الأطراف (رياضيين، أندية، جامعات، اتحاديات...) أو من حيث طبيعة المنازعات (تأديبية، تعاقدية، تنظيمية...). وثانيها، أنّ المشرع المغربي حرص على ضبط هذه الخصوصية عبر نصوص صريحة تحدد الاختصاصات والإجراءات بدءاً من رفع الدعوى، مروراً بتبليغ الأطراف، وتعيين المحكمين، وانتهاء بصدور الحكم وتنفيذه.

ومن خلال البحث، تبيّن أنّ من أبرز النتائج ما يلي:

- تأصيل مبدأ استقلالية غرفة التحكيم الرياضي: إذ حرص القانون 30.09 على منح الغرفة استقلالاً مؤسساتياً وإجرائياً، بما يضمن حيادها عن الجامعات والأندية والمؤسسات الرسمية، ويكرس ثقة المتقاضين.
- ضمان الحق في الدفاع والمواجهة: من خلال النصوص المتعلقة بالتبليغ والإجراءات المرتبطة بالمرافعة، بما يضمن احترام المبادئ العامة للتقاضي العادل.

[95] المادة 65 من مرسوم رقم 2.10.628 مرجع سابق.

- تحديد دقيق لاختصاص الغرفة: سواء تعلق الأمر بالمنازعات القابلة للتحكيم أو تلك المستثناة، وهو ما يحمي الغرفة من تضخم القضايا أو التداخل مع القضاء العادي.

- سرعة البت كميزة أساسية: حيث جاءت الآجال محددة ومضبوطة، في انسجام مع طبيعة المنازعات الرياضية التي تتطلب الحسم قبل مواعيد المنافسات أو المسابقات.

- تعزيز الأمن القانوني للأطراف: إذ إن وضوح المساطر، بدءاً من تقديم العريضة إلى تبليغ الأحكام، يوفر بيئة قانونية آمنة ويحد من التعسف أو الغموض في الإجراءات.

- التأثر بالنموذج الدولي (**TAS**): إذ يظهر بجلاء أن المشرع المغربي استلهم العديد من الآليات المعمول بها دولياً، مع تكييفها مع البيئة القانونية الوطنية.

- القصور الجزئي في بعض المقتضيات: حيث برزت الحاجة إلى مزيد من التفصيل بخصوص وسائل الطعن الاستثنائية، وكذا تقوية آليات التنفيذ الجبري للأحكام التحكيمية الرياضية.

- دور القاضي الوطني: رغم الطابع الاستقلالي لغرفة التحكيم الرياضي، يبقى للقضاء الوطني دورٌ تكميليّ سواء في مراقبة النظام العام أو في المساعدة على التنفيذ، وهو ما يعكس توازناً مطلوباً بين العدالة الخاصة والعامة.

- التفاعل مع الأعراف الرياضية الدولية: مما يجعل من القواعد الإجرائية أداةً لتكريس انخراط المغرب في المنظومة العالمية للرياضة، ويعطي بعداً دبلوماسياً وقانونياً للعدالة الرياضية الوطنية.

- أهمية التكوين والتأهيل: فنجاعة الغرفة ترتبط مباشرة بمستوى كفاءة المحكمين وخبرتهم في القانون والرياضة معاً، وهو ما يفرض على الجامعات والمعاهد والهيئات الرياضية العمل على تكوين جيل متخصص في هذا المجال.

إنّ هذه النتائج تفتح المجال لعدة استنتاجات ختامية: أولها، أنّ غرفة التحكيم الرياضي بالمغرب تمثل خطوة نوعية نحو تحديث العدالة الرياضية وضمان فعاليتها. ثانيها، أنّ التجربة المغربية لا تزال في حاجة إلى التقييم المستمر والتطوير، سواء على مستوى النصوص القانونية أو الممارسة العملية. ثالثها، أنّ التحكيم الرياضي، في سياقه الوطني، لا ينفصل عن التحولات الدولية التي تجعل من الرياضة صناعةً وقوةً ناعمةً لها أثر اقتصادي وسياسي.

وبناءً على ما سبق، يمكن القول إنّ المشرع المغربي وُفّق في وضع لبنات أساسية لنظام تحكيم رياضي متماسك، إلا أنّ الرهان الأكبر يبقى في التفعيل الأمثل لهذه القواعد الإجرائية، من خلال:

- تعزيز استقلالية الغرفة على المستوى العملي،

- تطوير آليات التنفيذ والمتابعة،

- توفير ضمانات أكبر للشفافية،

- الانفتاح على التجارب المقارنة قصد الاستفادة من خبراتها.

وفي الختام، فإنّ موضوع القواعد الإجرائية لغرفة التحكيم الرياضي بالمغرب ليس مجرد مسألة تقنية، بل هو مدخل أساسي لترسيخ ثقافة التحكيم كخيار بديل وفعال لحل النزاعات الرياضية، ولتكريس دولة القانون داخل المجال الرياضي، حيث العدالة السريعة والعادلة هي الضامن الأساسي لاستقرار الممارسة الرياضية ونزاهة المنافسات.

لائحة المراجع:

- مرسوم رقم 2.10.628 الصادر بتاريخ 4 نوفمبر 2011، بتطبيق القانون رقم 30.09 المتعلق بالتربية البدنية والرياضة في المغرب.

- مؤلف: الفصل في المنازعات الرياضية بالتحكيم (تأليف حسين جبار لازم)

التراث والبرند الوطني: رهانات المغرب في أفق مونديال 2030

طالب باحث في سلك الدكتوراه: ندير بغداد / د. محمد هموش :كلية اللغات والآداب والفنون جامعة بن طفيل القنيطرة.

ملخص المقالة:

ترى المقالة أن تنظيم مونديال 2030 بالمغرب بشراكة مع كل من إسبانيا والبرتغال يشكل فرصة نوعية وجب استثمارها لتعزيز البراند المغربي عبر جعل الثقافة وبشكل خاص، التراث المادي واللامادي محور القوة الناعمة. تعتمد المقالة تحليلا نقديا لسياسات التراث القائمة، وترصد الفرص الممكنة (إدماج الرموز المعمارية في البنى الرياضية، مسارات سياحية تراثية، المطبخ والحرف) مقابل التحديات المتعلقة الحوكمة والتمويل والترويج الرقمي. ويقترح آليات عملية لدمج التراث في تجربة المشجع والزائر وفي السرديات الرسمية والإعلامية. ويخلص إلى أن حكامة ثقافية مندمجة شرط لتعظيم الأثر وضمان الاستدامة بعد البطولة.

الكلمات المفتاحية: التراث المغربي؛ البراند الوطني؛ القوة الناعمة؛ السياسات الثقافية؛ مونديال 2030.

مقدمة:

يعتبر تنظيم فعاليات "كأس العالم" بالمملكة المغربية، سنة 2030، بشراكة مع كل من اسبانيا والبرتغال. فرصة نوعية، قد لا تتكرر مستقبلاً بالنظر إلى وزن و قيمة هذا الحدث العالمي الاستثنائي الذي يعد الأكثر متابعة جماهيريا ما سيجعل المغرب محط أنظار كل العالم قبل وأثناء وبعد التنظيم كما سيتحول إلى وجهة مفضلة لعدد كبير من الجماهير التي ستتدفق على أرضه من مختلف بقاع العالم والتي قد تتجاوز 3 ملايين زائر بالنظر إلى التجارب السابقة، وبالتالي سيشكل المغرب فضاء لالتقاء جنسيات متعددة لها ثقافات متنوعة ومختلفة، أي أنه سيتحول إلى فسيفساء ثقافية عالمية وهي فرصة ثمينة لخلق روابط تواصلية مستدامة مع كل من سيزورون المغرب أو من سيتابعون الحدث عبر مختلف وسائل البث والاتصال. وللمغرب خبرة معتبرة في ذلك، إذ شكّل عبر التاريخ فضاءً للتبادل والتواصل الإنساني بحكم سجله الحضاري وموقعه الاستراتيجي؛ وهذا الفضاء الفسيفساء المفترض، الذي سيتشكل خلال فترة التنظيم، سيشهد بالتأكيد عمليات تأثير وتأثر، ومنه، هل سيتمكن المغرب من استيعاب واحتواء كل الثقافات الواردة؟ وهل يمكن أن نكون مؤثرين لا متأثرين؟ أو على الأقل مؤثرين أكثر مما سنتأثر؟ من هنا جاء التفكير في القدرات والإمكانيات التي يمتلكها المغرب والتي من شأنها أن تؤثر وتجذب أكبر عدد من الزوار، وأن تمكن من خلق روابط مستدامة بينهم وبين المملكة المغربية، البلد المضيف، ولما لا صنع ما يمكن أن نطلق عليه سفراء جدد للمملكة، يحملون شيئا معهم من الهوية المغربية عند مغادرتهم بعد انتهاء فعاليات المونديال، وعلى الأرجح قد يعملون على نشره في مجتمعاتهم.

لهذه الغاية، كان لابد من الاستعانة بأحد المفاهيم الحديثة المعنية بالتأثير التي تم تسليط الضوء عليها وتوظيفها في السنوات الأخيرة عبر مختلف المنابر الإعلامية والعديد من الفضاءات الثقافية والسياسية والاقتصادية. نتحدث هنا عن "القوة الناعمة"، وهي إحدى المفاهيم التي ترتكز على خلق روابط عاطفية مع العينة المستهدفة.

1- الإطار النظري:

1- القوة الناعمة (**Soft Power**):

عرف المفكر الأمريكي جوزيف ناي القوة الناعمة على أنها القدرة على تشكيل تفضيلات الآخرين، وهيكلة العلاقات الدبلوماسية بشكل فعال من خلال مقومات الجذب والإغراء، من دون اللجوء الى الاشكال القسرية للقوة[96]، وحين نقول القوة الناعمة، فنحن نتحدث عن مجموعة من الموارد، التي تعتبر أساساً لاشتغال هاته القوة: وهي الثقافة والسياسة والقيم[97]، وبالتالي فالثقافة والقيم؛ يعتبران عنصران فاعلان؛

[96] Nye, J. S. (2005). *Soft Power: The Means to Success in World Politics*. Public Affairs.

[97] Nye, J. S. (2008). Public Diplomacy and Soft Power. *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*.

أساسيان لاشتغال القوة الناعمة، بالنظر إلى ما يتمتعان به من قوة جذب وإغراء بالنسبة للأخر والمغرب متميز على هذا المستوى بتنوع العناصر المشكلة للهويته إذ تتشكل من عدة روافد تاريخية، ثقافية، اجتماعية، ودينية متنوعة، وتعكس امتداد المغرب الجغرافي والحضاري عبر التاريخ.

2- الثقافة والهوية:

تُعرف اليونسكو الثقافة على أنها جميع السمات الروحية والمادية والفكرية والعاطفية التي تميز مجتمعا بعينه أو فئة اجتماعية، وهي تشمل بالإضافة الى الفنون والآداب وطرائق الحياة الحقوق الأساسية للإنسان ونظم القيم والتقاليد والمعتقدات[98]، وتعرف موسوعة ستانفورد للفلسفة القيم على أنها هي المعتقدات والمبادئ التي تحكم خيارات الأفراد وأفعالهم، والتي ترتبط بالأخلاق، السلوك الاجتماعي، والتفضيلات الشخصية[99]، والقيم تتغير مع مرور الوقت، حيث تنتقل المجتمعات من القيم التقليدية المرتبطة بالدين، الأمن، الطاعة إلى القيم الحديثة المرتبطة بالتعبير عن الذات، الاستقلالية، الديمقراطية بسبب التحولات الاقتصادية والاجتماعية[100]. وتعتبر كل من الثقافة والقيم سمتان مشكلتان للهوية التي تجعل شخصًا أو مجموعة معينة مختلفة عن الآخرين والهوية هي عملية ديناميكية تتشكل من خلال التفاعل بين الفرد والمجتمع، وهي ليست ثابتة بل تتغير مع الزمن والتجربة [101]، وتعرف اليونسكو الهوية الثقافية على أنها هي التعبير عن التنوع الثقافي واللغوي، وهي جزء لا يتجزأ من التنمية المستدامة وحماية التراث الثقافي [102]، الشيء الذي جعل العديد من البلدان في ظل التطور الفكري والتكنولوجي والاقتصادي المتسارع الذي حول العالم من فضاءات متعددة مختلفة و متباعدة إلى فضاء مشترك يدفع باتجاه التوحد وبالتالي كان لابد على البلدان التي تسعى إلى الحفاظ على تلك الفرادة التي تميزها و تحرص على عدم الانعزال واتخاذ موقع دفاعي رافض للعولمة، البحث عن وسائل وآليات تزاوج بين الحفاظ على التفرد و الخصوصية التي تشكل التميز والاستثناء مع العمل على الانخراط في هذا التحول.

[98] UNESCO. (2001). *UNESCO Universal Declaration on Cultural Diversity*. Paris: UNESCO. Retrieved from unesdoc.unesco.org.

[99]Stanford Encyclopedia of Philosophy. (n.d.). *Values and Ethics*. Retrieved from plato.stanford.edu.

[100] Inglehart, R. (2018). *Cultural Evolution: People's Motivations are Changing, and Reshaping the World*.

[101] Hegel, G. W. F. (1807). *Phenomenology of Spirit*.

[102] UNESCO. (2001). *Universal Declaration on Cultural Diversity*.

3- التراث:

تعرف اليونسكو التراث الثقافي على أنه يشمل جميع الموروثات من الماضي التي تشكل هوية المجتمعات، سواء كانت مادية أو غير مادية[103] ، ويشمل التراث الثقافي المادي الآثار، والمباني، والمواقع التي لها قيمة تاريخية أو فنية أو أثرية أو علمية، والتي يتم الحفاظ عليها من أجل الأجيال القادمة [104]، ويشمل التراث الثقافي غير المادي التقاليد الشفهية، الفنون الأدائية، الممارسات الاجتماعية، الطقوس، الفنون، المعارف المتعلقة بالطبيعة، والمهارات الحرفية التقليدية [105]وبالنسبة للمغرب يعتبر التراث المادي واللامادي من أبرز و أغنى الرساميل الرمزية ويتسم بالغنى والتنوع ويعتبر مكونا أساسيا في الشخصية الوطنية و الذاكرة الجماعية للأمة المغربية المستمدة من التاريخ المتعدد الروافد، الإفريقية، العربية و الأندلسية، الأمازيغية والصحراوية واليهودية.

4- البراند الوطني ((Nation Brand:

البراند (**Brand**) أو العلامة التجارية، أحد المفاهيم المتعددة الأبعاد الذي بدأ استخدامه في المجال الاقتصادي للإشارة لمجموعة من الخصائص المترابطة التي تميز كيانًا معينًا عن غيره، وتشكّل هويته في السوق وعند الجمهور [106]، والعلامة التجارية ليست مجرد شعار أو اسم، بل هي تجربة متكاملة تنشئها الشركات في أذهان المستهلكين، حيث تعتمد قيمتها على مستوى الارتباط العاطفي والإدراكي الذي يشعر به الجمهور تجاهها[107] ، وقد تمت استعارة هذا المفهوم في ظل التنافس الحاصل و تم إحداث ما يمكن تسميته البراند الوطني أو السمة الوطنية (**Nation Brand**)، وهي كيفية إدراك الجمهور الدولي لدولة معينة، بناءً على عوامل متعددة، مثل الثقافة، والسياسة، والاقتصاد، والتاريخ، والمجتمع[108]، وحينما نتكلم عن البراند الوطني المغربي لايمكننا فصله عن التراث، إذ أن أول وأبرز ما يتبادر إلى الذهن حينما يتم ذكر المغرب إن استثنينا كرة القدم، يكون له ارتباط بالتراث بتعدد أنواعه، بدأ بالمطبخ واللباس التقليديين دون أن ننسى المعمار والفنون التقليدية وغيره مما يثير ويجذب الآخر.

[103] UNESCO. (1972). *Convention Concerning the Protection of the World Cultural and Natural Heritage*.

[104] نفس المصدر السابق

[105] UNESCO. (2003). *Convention for the Safeguarding of the Intangible Cultural Heritage*.

[106] Keller, K. L. (2013). *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity*. Pearson Education.

[107] Keller, K. L. (2012). *Strategic Brand Management*.

[108] Fan, Y. (2010). Branding the nation: Towards a better understanding. *Place Branding and Public Diplomacy*.

5- البراندينغ (**Branding**):

البراندينغ هو الفعل الإجرائي أو الدور الوظيفي للبراند، و يساهم البراندينغ الوطني في زيادة جاذبية الدولة كوجهة سياحية، إلى جانب تعزيز سمعتها على الصعيد الدولي[109] و إجمالا يعمل البراندينغ على بناء صورة ذهنية ايجابية عن الدولة من خلال سياسات واستراتيجيات مستدامة وفعالة تساهم فيها جميع مكونات المجتمع من مؤسسات الدولة والمجتمع المدني والقطاع الخاص والأفراد، وتعتبر الثقافة والتراث على الخصوص من أهم وأبرز العناصر التي يعتمد عليها البراندينج لخلق التميز وتعزيزه بغرض زيادة فرص النمو، وجذب الاستثمارات الوطنية والدولية، وتعزيز القطاع السياحي بما فيه السياحة الثقافية، و منه تعزيز مكانة الدولة في المجتمع الدولي، وهو بالنهاية معزز رئيسي وأساسي للقوة الناعمة للدولة.

6- العلاقة بين البراند (**Brand**) والبراندينج (**Branding**) والقوة الناعمة (**Soft Power**):

تعد العلاقة بين البراند، البراندينج والقوة الناعمة تكاملية تعمل بغرض تحقيق هدف مشترك بالنهاية، هو تقديم صورة جيدة عن الدولة بغرض تحقيق مكاسب مادية ومعنوية، فالبراند الوطني هو التعبير العملي عن القوة الناعمة؛ إنه الطريقة التي تُفهم بها الدولة وتُتذكّر في أذهان الناس حول العالم [110]، والبراندينج هو الأدوات والآليات التي يستعملها البراند أي ذلك الجهد الذي يُبذل من أجل صناعة هذه الصورة في أذهانهم .[111]والقوة الناعمة كما سبق تعريفها هي القدرة على التأثير والجذب وهي الأثر الذي تتركه تلك الصورة لدى الآخر، ومنه فإن "البراند الوطني" يمثل هوية الدولة التي تميزها عن باقي الدول وهي تضم القيم والرموز والتاريخ والصورة الذهنية...، أما "البراندينغ"، فهو الوسيلة أو الجانب العملي للبراند أو الأدوات والديناميات التي تبنى من خلالها تلك الهوية مثل التسويق الثقافي والكروي وكذلك سمعة الدولة...، وهما معا معززان أساسيان للقوة الناعمة.

2- مونديال 2030 والبراند المغربي: السياقات والرهانات.

يتطلب تنظيم تظاهرة من حجم كأس العالم استثمارات مادية كبيرة لتأهيل البنيات التحتية وكل ما يرتبط بها بالنسبة للدولة المنظمة لتكون في حجم الحدث، وبالرجوع إلى التجارب السابقة يظهر جليا على أن المداخيل المباشرة المحصلة خلال فترة التنظيم لا تصل إلى الميزانيات

[109] Dinnie, K. (2016). *Nation Branding: Concepts, Issues, Practice* (2nd ed.).

[110] Anholt, S. (2007). *Competitive Identity: The New Brand Management for Nations, Cities and Regions*. Palgrave Macmillan.

[111] Keller, K. L. (2013). *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity* (4th ed.). Pearson Education.

الاجمالية المستثمرة في بعض الحالات ما يشكل خسارة مالية بالنسبة للبلدان المنظمة خاصة إذا علمنا أن فيفا تستفيد من جزء مهم من الأرباح المحققة وبالتالي وجب التفكير في كيفية توسيع وتنويع مصادر الربح و استدامتها لتقليل الخسارة ولما لا النجاح في تحقيق مكاسب تفوق ما تم صرفه، ومهما بلغت المداخيل المادية المرتبطة بشكل مباشر بالحدث تبقى غير كافية ومنتهية لذلك وجب التفكير في كيفية تنويه و استدامة المكاسب.

1- دروس من بعض التجارب الدولية

وبالرجوع إلى الدورات السابقة، على سبيل المثال بلغت المصاريف الاجمالية لمونديال قطر حولي 220 مليار دولار، فيما وصلت الأرباح المحلية إلى حوالي 17 مليار دولار وأرباح فيفا حوالي 7.5 مليار دولار[112] ، بلغت المصاريف خلال مونديال روسيا 11.6 مليار دولار فيما المداخيل المحلية قدرت بحوالي 14.5 مليار دولار و بلغت إيرادات فيفا حوالي 5.2 مليار دولار[113]، أما مونديال البرازيل، قدرت تكلفته الإجمالية بحوالي 15 مليار دولار فيما بلغت المداخيل المحلية حوالي 13.4 مليار دولار و حولي 4.8 مليار دولار بالنسبة لإيرادات فيفا[114]، وبلغت التكلفة الإجمالية لمونديال جنوب إفريقيا حوالي 3.6 مليار دولار فيما حققت عائدات بلغت حوالي 5.6 مليار دولار وبلغت إيرادات فيفا حوالي 4.2 مليار دولار.[115]

يظهر من خلال الأرقام أعلاه أن مبالغ الاستثمارات تختلف بالنظر إلى وضعية البنيات التحتية والخدماتية لكل دولة إذ أنها تتعدى ما يرتبط حصرا بالملاعب لتشمل تكلفة تحديث وبناء الملاعب، وتطوير وسائل النقل والطرق، وتجهيز المدن المستضيفة وكل ما يتعلق بالخدمات والأمن، و هي استثمارات تستمر الاستفادة منها إلى ما بعد انتهاء المونديال وبالتالي فهي تلعب دورا إيجابيا مستداما في تحسين و تعزيز جاذبية الدولة كفضاء مثالي لجذب الاستثمارات الأجنبية و السياح و تنظيم تظاهرات أخرى، كذلك المداخيل يظهر على أنها متباينة من بلد إلى آخر وهي خاضعة لظروف متداخلة و تنقسم إلى إيرادات الفيفا المتمثلة في حقوق البث، حقوق الرعاية والشراكات التجارية، بيع التذاكر ومداخيل أخرى ثم ايرادات الدولة المستضيفة خلال فترة التنظيم والمتماثلة في جزء من إيرادات فيفا التي سبق الإشارة إليها و إيرادات الفنادق، المطاعم، النقل، خدمات الترفيه بشكل عام، ومصادر أخرى متنوعة و نجد كذلك إيرادات اجمالية تسبق فترة التنظيم وتستمر إلى ما بعدها والتي يصعب حصرها لأنها تعتبر غير محدودة والتي من شأنها أن تساهم في تحقيق أرباح كبيرة مستدامة،

---

[112] موقع العربية، 220 مليون دولار تكلفة مونديال قطر 2022... https://shorturl.at/svq3H (آخر اطلاع عليه بتاريخ 20 يوليوز 2025).

[113] موقع المرصد المصري، سر ال220 مليار دولار.. مونديال قطر 2022 بين التكلفة والعائد https://shorturl.at/1ptCH (آخر اطلاع عليه بتاريخ 20 يوليوز 2025).

[114] نفس المصدر السابق

[115] نفس المصدر السابق

وبالتالي من الضروري التفكير في كيفية الاستفادة قدر الإمكان من التظاهرة ومحاولة تحقيق كل المكاسب الممكنة المادية و غير المادية ما من شأنه تنويع وزيادة المكاسب و استدامتها لتستمر إلى ما بعد المونديال والأكيد أن المغرب قبل المونديال لن يكون كما بعده وبالتالي وجب التجند والاستعداد والتخطيط جيدا لهاته التظاهرة كي نحصل منها الاستفادة القصوى.

2- الثقافة المغربية عامل جذب:

تتميز الثقافة المغربية بالتعدد والتنوع والغنى ولصعوبة الإحاطة بكل العناصر المشكلة لها وما تفرضه طبيعة الموضوع من توفر مجموعة من الشروط في العناصر المنتقاة في أن تكون ذات حمولة ثقافية معتبرة وأن تكون نوعية وفريدة وذات قدرة على التأثير والجذب، يمكن أن تجعل من الثقافة المغربية استثناء وتجربة لا تنسى، كما يمكنها أن تعزز العلامة الوطنية المغربية ومنه القوة الناعمة للمملكة وتجعل منها قوة فاعلة ومثالية في الحالة العامة كما خلال فترة المونديال، وبالتالي تم اختيار التراث لما له من وزن بالنسبة للعلامة الوطنية المغربية لدى الآخر الأجنبي.

إن علاقة التراث بمونديال 2030، هي علاقة الماضي والحاضر بالمستقبل أي أننا نفكر في الاستراتيجيات والآليات التي سنتبعها للوصول إلى الوضع الذي يفترض أن نكون عليه مستقبلا، ما يفترض أن يكون عليه وضع التراث الثقافي خلال مونديال 2030. كيف يمكن توظيفه كعامل جذب مهم يعزز القوة الناعمة ويعزز البراند المغربي؟، ويحيل هذا السؤال على أسئلة أخرى من قبيل:

- هل يمكن للمغرب استيعاب واحتواء مختلف الأفراد والجماعات التي سترد عليه باختلاف جنسياتهم، ولغاتهم وثقافاتهم؟
- هل يمكن اعتبار أن الثقافة المغربية قدرة ناعمة يمكن أن تتحول إلى قوة ناعمة فاعلة؟
- ما هي إمكانيات الثقافة المغربية الممكن استثمارها في تشكيل قوة ناعمة فاعلة وما هي التحديات التي ستواجهها؟

3- البيئة العامة وواقع الصورة الذهنية للمغرب:

نجاح أي مشروع يفرض استحضار البيئة العامة التي ستنمو وتتطور فيها تلك المشاريع خاصة إذا كان يتعلق الأمر بالقوة الناعمة وما يرتبط بها من العناصر والممارسات الثقافية أو ما يسمى بالصناعات الثقافية والإبداعية، وقد حددها الباحث محمد بهضوض في كتابه التنمية الثقافية، "الصناعات الثقافية والإبداعية" هي الوضع العام الذي يسبق كل إنتاج، ومن شأنه التأثير على باقي مراحل الدورة الصناعية، بما في ذلك المنتج النهائي سواء بالسلب أو الإيجاب. وتتمثل في عوامل رمزية كالهوية والإطار السياسي والقانوني والأمني وعوامل ثقافية مادية كالبنيات التحتية [116]، ويتوفر المغرب على بيئة ملائمة لتطور واشتغال القوة الناعمة بدأ بالاستقرار السياسي والأمن وتركيبة المجتمع

[116] الصناعات الثقافية والإبداعية. (2025) محمد بهضوض.

وشخصية الفرد المغربي والغنى الثقافي وكذلك للمغرب تجارب مميزة و فاعلة على مستوى اشتغال القوة الناعمة عن طريق الدبلوماسية الدينية خاصة المتعلقة بالزوايا و الطرق الصوفية وانتشارها في دول مثل السينغال و نيجيريا، مالي و الكوديفوار والرياضة، كذلك مشاركة المغرب في مونديال قطر و ما رافقها من أحداث موازية عززت من تسليط الضوء عليه. إلا أن، بالنظر إلى كل ما يتمتع به المغرب من قدرة ناعمة وهي الإمكانات التي يمتلكها والتي لم يفعلها ولم يستفد منها بعد، والتي من شأنها أن تجعله في وضع أفضل مما هو عليه الان، إن أحسن استغلالها بالشكل المطلوب، خاصة إذا استحضرنا ما تتميز به الهوية المغربية من تنوع ثقافي استمدته من التاريخ العريق، الذي أسهم من خلاله في الحضارة الانسانية عبر مختلف الفترات التاريخية. ينصهر هذا التنوع في تمازج منسجم بين الثقافة العربية والأمازيغية والحسانية و العبرية والأندلسية والإفريقية، و كذلك التعدد اللغوي إذ يجمع بين العربية والأمازيغية والحسانية وباقي اللهجات التي ينطقها اللسان المغربي مع انفتاحه على تعلم باقي اللغات الأكثر استعمالا كما جاء في دستور 2011[117] ، وهو مؤشر على الانفتاح على الآخر، وهذا التعدد والتنوع يشكل نقطة تميز وغنى للمكون الثقافي المغربي الذي ينطلق من التعدد والاختلاف نحو التماسك والوحدة، وحدة الأمة؛ على المستوى الديني، يعتبر الدين الإسلامي الدين الرسمي هو العامل الموحد الأساسي مع حفظ حق الممارسات الدينية الأخرى[118] ، وهذا ليس وليد اليوم، إذ شكل المغرب على امتداد التاريخ فضاء للتعايش الديني وملتقى للديانات والحضارات مازالت بعض ملامحها تقاوم الزمن مثل الحضارة الأندلسية التي تعد بالمناسبة مشتركا بين الدول الثلاث المنظمة للمونديال، ويمكن الاشتغال على هذا المعطى لإعطاء روح هوياتية وخلفية ثقافية للتظاهرة، كما أن العديد من البيع المنتشرة في كل ربوع المملكة والكنائس التي تم تحويل معظمها إلى فضاءات ثقافية شاهدة كذلك على هذا التعايش، يستفيد المغرب من هذا التنوع بجعل انتماءاته متعددة؛ انتماءه القاري الافريقي والعربي الاسلامي الذي يمنحه انتماء جغرافيا أكبر، إذ يجد له مشتركا مع عدد كبير من الدول. وقد ساهم موقعه الجغرافي والاستراتيجي المطل على واجهتين بحريتين ومنه على أوروبا، كذلك تنوع طبيعته الجغرافية التي تجمع بين السلاسل الجبلية، والصحراء، والسهول الخصبة والغابات، والشواطئ الشيء الذي يجعل منه فضاء جذب بامتياز وقبلة لعدد كبير من السياح.

يعد المغرب كذلك من بين أكثر الدول التي لديها جاليات مغربية في كل بقاع العالم، يتشبثون بهويتهم وثقافتهم المغربية، ولدى المغرب أيضا جالية يهودية مهمة مما يجعل من الثقافة المغربية والإنسان المغربي مألوفاً وغير غريب بالنسبة للمجتمعات الأخرى، أضف إلى ذلك أن المواطن المغربي معروف بكرم الضيافة وحفاوة الاستقبال والسخاء والتعاون، كما هو معروف بالانفتاح وتقبل الأخر، وأنه إنسان

[117] دستور المملكة المغربية (2011) الأمانة العامة للحكومة. تم الاسترجاع من: https://www.sgg.gov.ma/Portals/1/lois/constitution_2011_Ar.pdf.

[118] نفس المرجع السابق

تواصل بامتياز. كل ما سبق يؤكد أن ما لدينا من العناصر الثقافية والقيمية، والإرث الحضاري الممتد عبر التاريخ؛ يسهل الاتصال بالأخر كما من شأن كل هذا التراكم أن يساهم في تشكيل المواطن المغربي المستقبلي، الفاعل الثقافي، بل الأكثر من ذلك، يمكن أن تساهم في نجاح أي مشروع ثقافي مستقبلي.

7- تطور مفهوم ووظائف الثقافة.

كما رأينا سابقا، تعتبر الثقافة أحد الآليات الرئيسية لاشتغال القوة الناعمة إذ أنها تؤدي وظيفة التواصل من خلال توجيه نصوص وصور المنتجات الثقافية والإبداعية لتعزيز النتائج الاجتماعية والثقافية المرغوبة بين المواطنين الأجانب. و الثقافة العامة للدولة، سواء في السينما أو التعليم أو الفنون، تُعدّ من أقوى أدواتها في ممارسة القوة الناعمة[119] والاتصال والتبادل الثقافي يعتبران أكثر سلاسة ونجاعة من الاتصال والتبادل السياسي الذي تحكمه العديد من القيود والتعقيدات، والمغرب، يعتبر من أكثر البلدان غنى وتنوعا فيما يخص القيم والعناصر والممارسات الثقافية التي تستمد أصالتها من تاريخه الحضاري والإنساني الاستثنائي إلا أنه لم يستغل بعد كل قدراته وامكانياته لمواكبة تطور المفاهيم والمقاربات المرتبطة بالثقافة وبالتالي الاستفادة منها قدر الإمكان، وقد تطورت بتطور الفكر و وسائل الاتصال والتكنولوجيا بصفة عامة و تحول مفهوم الثقافة من المنظور التقليدي كحامل للتقاليد والعادات والقيم كما عرفها إدوارد تايلور في كتابه "الثقافة البدائية"، وحددها على أنها كل مركب يشتمل على المعرفة والمعتقدات، والفنون والأخلاق، والقانون والعرف، وغير ذلك من الإمكانيات أو العادات التي يكتسبها الإنسان باعتباره عضوا في مجتمع[120]، إلى مفهوم الثقافة للثقافة الذي كان يحصر الثقافة في بعدها النخبوي و يجعلها حكرا على عينة مجتمعية محددة بعيدا عن أي أهداف كانت اجتماعية أو اقتصادية قبل أن نصل إلى مفهوم الصناعات الثقافية و الابداعية الذي جعلها أوسع و أكثر دينامية باعتبارها رافعة اقتصادية تساهم في التشغيل وفي تعزيز الدخل المادي وقد عرفها (الأونكتاد - UNCTAD) بأنها دورات تشمل إنشاء وإنتاج وتوزيع سلع وخدمات تقوم على الإبداع ورأس المال الفكري باعتبارهما مدخلين رئيسيين. وهي تضم مجموعة من الأنشطة القائمة على المعرفة والتي تنتج سلعاً ملموسة وخدمات فكرية أو فنية غير ملموسة ذات محتوى إبداعي وقيمة اقتصادية وأهداف سوقية[121] وبالتالي أصبحت الثقافة قوة اقتصادية فاعلة ومدرة للدخل هذا التحول يعكس تغيرا في الأدوار والوظائف التي تؤديها الثقافة في

---

[119] Cull, N. J. (2008). *Public Diplomacy: Lessons from the Past*. Figueroa Press.

[120] Tylor, E. B. (1871). *Primitive Culture: Researches into the Development of Mythology, Philosophy, Religion, Language, Art and Custom*. London: John Murray, Vol. 1.

[121] مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية (الأونكتاد). (2022) تقرير آفاق الاقتصاد الإبداعي 2022. الأمم المتحدة. تم الاسترجاع من:
https://unctad.org/system/files/official-document/ditctsce2022d1_en.pdf

المجتمع والاقتصاد والتنمية. ما جعل منها في السنوات الأخيرة أداة سياسية (قوة ناعمة)، قادرة على التأثير والجذب وتغيير الأفكار والتصورات الذهنية للأخرين اتجاه الدولة المصدر كما سبق وأن أشرنا، و انطلاقا مما سبق أصبح للثقافة أدوارا مركبة، أبزها تشكيل الهوية المجتمعية ثم الأدوار الاقتصادية و التنموية. ثم الاجتماعية عبر توحيد و توطيد الاندماج الاجتماعي ثم تعزيز التأثير و القوة الناعمة للدولة، من هنا جاءت الحاجة الملحة إلى الاستعانة بالمفاهيم المعاصرة السابقة كالقوة الناعمة والبراندينغ والصناعات الثقافية والابداعية لأن المكاسب الممكن تحقيقها تبقى مركبة وبالتالي وجب التفكير في إعادة النظر بشكل سريع في المقاربات التقليدية للثقافة نحو سياسات ثقافية استراتيجية تستجيب للتغيرات المعاصرة.

3- الإمكانات الثقافية المغربية لتعزيز البراند الوطني

1- التراث المغربي.

ينقسم التراث الذي يزخر به المغرب إلى تراث طبيعي يشمل المواقع الطبيعية مثل جبل توبقال وسلسلة جبال الأطلس، الشواطئ والصحاري والوديان ثم المحميات الطبيعية والمنتزهات الوطنية، المظاهر الجيولوجية التي تظم الشلالات و الكهوف، ثم التراث المادي الذي يعكس التاريخ الحضاري للمغرب و يوثق للحضارات التي مرت من أرضه ويشمل التراث التاريخي المتكون من المساجد والقلاع و المواقع الأثرية والمدن العتيقة والمدن الكولونيالية، نجد من بين المواقع الأثرية، وليلي، سجلماسة، شالة وغيرها التي تبلغ قرابة 800 موقع، كذلك حوالي 37 مدينة عتيقة 9 منها مسجلة ضمن التراث العالمي من بينها مراكش، فاس، مكناس، الرباط[122]، كذلك القصبات التي تتوزع على كل التراب الوطني والمواقع الدينية كالأضرحة والمساجد، كذلك الصناعات التقليدية كالزرابي المتنوعة بحسب المناطق، والفخار كذلك، والنقش على الخشب والمعادن، والزليج والقفطان، والتراث اللامادي كالحكايات والنكث والحكم والأقوال، الفنون الشعبية المتمثلة في الموسيقى بأنواعها المتعددة مثل كناوة وأحواش و أحيدوس وعبيدات الرمى والهيت، كذلك الطبخ الذي يتميز بالغنى والتنوع أيضا ويعد من بين أحسن المطابخ العالمية.

شيء جيد أن يتم الفصل بين التراث المادي واللامادي مفاهيميا و التمييز بينهما لكن لا يجب التعاطي والاشتغال على أحدهما بمعزل عن الأخر لأن كل عنصر منهما يخدم ويعزز الأخر، التراث المادي من دون تراث لا مادي يبقى جامدا تابتا، من دون روح من دون عمق، من دون معنى، و التراث الشفهي كذلك، من دون تراث مادي لا يجعله حقيقيا واقعيا قابلا للتصديق، اشتغالهما معا يحرك الحواس ويثير التفكير والخيال مما يجعل من التجربة، تجربة الاتصال والتفاعل مع التراث ذات معنى، يجعلها تجربة قادرة على اثارة العواطف بقدر

[122] الصناعات الثقافية والإبداعية (2025) محمد بهضوض

أكبر وبالتالي ربط علاقة عاطفية بين التراث و المتصلين معه، عوض زيارة الأحجار فقط وتعد تركيا دولة رائدة في ربط التراث المادي باللامادي عبر ربط المآثر التاريخية بقصص و روايات يتم حكيها أثناء الزيارات السياحية أو عن طريق تضمينها بالإنتاجات السينمائية، أفلام وثائقية و مسلسلات كما يتم استعمالها في انتاج قصص موجهة للأطفال الشيء الذي يتيح استكشاف التراث و تعزيز الإحساس بالفخر و الانتماء إلى الوطن بالنسبة للمواطنين الأتراك فيما يشكل عامل جذب و تأثير بالنسبة للمواطنين الأجانب مما يزيد من عدد السياح.

2- الثقافة في الرؤى الحكومية والفضاء العام.

يظهر من خلال مختلف التقارير التي تنشرها المؤسسات الدولية مثل اليونيسكو[123]، أو الوطنية كرأي المجلس الاقتصادي والاجتماعي والبيئي[124]، أو تقارير القطاعات الوصية والدراسات النقدية المتعلقة بالمجال الثقافي المغربي[125]؛ أن الرأس مال الثقافي المغربي بمختلف تنوعاته المادية وغير المادية يتميز بالتعدد والتنوع والغنى كما تم في السنوات الأخيرة إقران التنمية الثقافية بالمفاهيم المعاصرة التي ربطت الثقافة بالاقتصاد وبالتطور التكنولوجي والإعلامي، كالصناعات الثقافية والابداعية أو اقتصاديات الثقافة والابداع بربطها بمفهوم السوق. ويظهر جليا في السنوات الأخيرة على أنها أي المفاهيم التي سبق ذكرها أنها أخذت حيزا في الفضاء العام الثقافي المغربي سواء في الاعلام أو مختلف النقاشات التي تعنى بالشأن الثقافي المغربي وكان اخرها مناظرة الصناعات الثقافية والإبداعية في دورتها الثانية التي نظمت بشراكة بين القطاع الخاص المتمثل في فيدرالية الصناعات الثقافية والإبداعية التابعة للاتحاد العام لمقاولات المغرب والقطاع الوصي على الثقافة والتي كان عنوانها "الاحتفاء بالتراث، الاستثمار في المستقبل" [126]. كذلك مشروع القانون 33.22 المتعلق بحماية التراث[127] الذي تمت مراجعته، التعديل والمصادقة عليه من طرف المؤسسات المعنية والذي يعتبر نقلة نوعية في التعامل مع التراث الوطني، كذلك تضمنت العديد من تصاريح وخطابات وزير الشباب و الثقافة والاتصال مصطلح الصناعات الثقافية والإبداعية ولم يتوقف عند التنظير فقط بل بلور ذلك على أرض الواقع من خلال عدد مهم من المشاريع القيمة إذ تم على سبيل المثال اطلاق العديد من المشاريع، نذكر منها مثالين على سبيل

---

[123] الموقع الالكتروني لليونسكو، الثقافة 2030 مؤشرات التقرير الوطني للمغرب، https://shorturl.at/OSqYq (آخر اطلاع عليه بتاريخ 15 شتنبر 2025).

[124] رأي المجلس الاقتصادي والاجتماعي والبيئي، من أجل رؤية جديدة لتدبير التراث الثقافي وتثمينه، https://shorturl.at/jwkDk (آخر اطلاع عليه بتاريخ 13 شتنبر 2025).

[125] الموقع الالكتروني لوزارة السياحة والصناعة التقليدية والاقتصاد الاجتماعي والتضامني، الأرقام الرئيسية المتعلقة بقطاع الصناعة التقليدية الإنتاجية الفنية والنفعية، https://shorturl.at/F7wg1 (آخر اطلاع عليه بتاريخ 13 شتنبر 2025).

[126] الموقع الالكتروني الرسمي للاتحاد الأوروبي، الدورة الثانية لمناظرة الصناعات الثقافية والإبداعية "الاحتفاء بالتراث، الاستثمار في المستقبل https://shorturl.at/GilS1(آخر اطلاع عليه بتاريخ 13 شتنبر 2025).

[127] الموقع الالكتروني SNRT NEWS، ماهي المستجدات التي جاء بها مشروع قانون حماية التراث؟ https://shorturl.at/8XQ5v (آخر اطلاع عليه بتاريخ 15 شتنبر 2025).

الحصر، قانون صناعة السينما[128] وكذا استراتيجية تنمية صناعة الألعاب الالكترونية[129]، وعلى مستوى آخر؛ أبرز رئيس الحكومة المغربية في رده على أحد الأسئلة البرلمانية أن «البرنامج الحكومي التزم بوضع سياسة ثقافية مندمجة كرافعة للتنمية وخلق فرص الشغل وإعادة الاعتبار لمختلف التعابير الفنية والثقافية، هدفها الأساس المحافظة على هويتنا الجامعة والتشبث بقيمنا الوطنية عبر العمل على تأهيل المرافق العمومية الثقافية وضمان قربها من المواطنين وتحسين ولوجيتها وخدماتها وتشجيع الإنتاجات الثقافية في إطار ترسيخ التعدد وحماية تنافسية الإنتاج الإبداعي .»[130]هنا يتضح وعي المسؤول الحكومي بمختلف عناصر حلقة القيمة التي تشكل الاقتصاد الثقافي شأنه شأن باقي المجالات الاقتصادية كما سبق ذكره، وقد تطرق فيما بعد جزئيا وبشكل غير مباشر بما يمكن أن يعزز الطلب والاستهلاك مستقبلا، ومن شأنه كذلك أن يحول المواطن المستقبلي من مستهلك سلبي إلى مواطن فاعل ومنتج، وذلك عبر، يقول رئيس الحكومة: « تعزيز قيم ومبادئ المشروع الثقافي الوطني داخل المنظومة التعليمية، خاصة عبر إدماج العنصر الثقافي في مختلف المؤسسات التعليمية بمختلف أسلاكها وجعل المنظومة التعليمية إطارا لتعزيز الوحدة الثقافية وجامعة لكل روافدها، وجعل المدرسة فضاء لتلقين التلاميذ في سن مبكرة مضامين حول هويتهم وتاريخهم وتنوعهم الثقافي وتشجيعهم على التواصل والابتكار.» [131] و ربما هذا أول تصريح رئيس حكومة مغربي (يتحدث بهذا الوعي) فيما يخص ربط الثقافة بالمفاهيم المعاصرة والتي تحمل من الرؤية المستقبلية ما يجب القيام به وقد أنها السيد رئيس الحكومة أنهى كلامه بالجملة التالية « إن الحكومة تتوفر على إرادة سياسية قوية ورغبة جامحة وقوة اقتراحية لجعل الثقافة عنصرا محوريا في قلب كل السياسات العمومية» [132]؛ وهو اعتراف ضمني بأن الثقافة ليس لها وزن في السياسات العمومية المغربية وهذا واقع الحال، في الحقيقة يظهر جليا غياب سياسات ثقافية معلنة وواضحة كما جاء في دراسة المورد الثقافي[133]، وهذا يظهر في ملحقات تقرير مشروع النموذج التنموي الجديد[134] الذي تم إعداده بهدف تحقيق تنمية مجتمعية شاملة.

[128] الموقع الالكتروني لوزارة الشباب والثقافة والتواصل، دخول القانون المتعلق بالصناعة السينمائية وبإعادة تنظيم المركز السينمائي المغربي حيز التنفيذ، https://shorturl.at/r4AbA (آخر اطلاع عليه بتاريخ 15 شتنبر 2025).

[129] الموقع الالكتروني لوزارة الشباب والثقافة والتواصل، استراتيجية صناعة الألعاب الإلكترونية، https://shorturl.at/MHIik (آخر اطلاع عليه بتاريخ 15 شتنبر 2025).

[130] الموقع الالكتروني هسبريس، أخنوش: المغرب يحتاج إلى التكامل والفعالية في "اقتصاديات الثقافة https://shorturl.at/yj2Me (آخر اطلاع عليه بتاريخ 20 يوليوز 2025).

[131] نفس المصدر السابق

[132] نفس المصدر السابق

[133] الموقع الإلكتروني للمورد الثقافي، المسح الاستكشافي للسياسات الثقافية في المغرب، https://shorturl.at/FfXRL، (آخر اطلاع عليه بتاريخ 13 شتنبر 2025).

[134] الموقع الإلكتروني للمجلس الاقتصادي والاجتماعي والبيئي، النموذج التنموي الجديد للمغرب، https://shorturl.at/9bG1R، (آخر اطلاع عليه بتاريخ 15 شتنبر 2025).

4- تحديات توظيف الثقافة في البراند المغربي.

1- سياسة ثقافية أم سياسات ثقافية؟

يعرف تدبير الشأن الثقافي بالمغرب تداخل مجموعة من القطاعات الوزارية والمؤسسات العمومة التي لها استقلالا ماديا و معنويا سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، نجد هناك القطاع الوصي الذي يوكل إليه تدبير القطاع الثقافي، ونجد كذلك قطاع الاتصال الذي يدبر قطاع الاتصال والإعلام ثم قطاع الشباب الذي يهتم بمجال الطفولة والشباب وكل ما يتعلق به من ممارسات ثقافية وفنية، ووزارة الصناعة التي تدبر شؤون الصناعة التقليدية، ووزارة الأوقاف والشؤون الاسلامية التي تسهر على تدبير كل ما يتعلق بالتراث الديني من مكتبات عتيقة وتراث المخطوط، ووزارة السياحة كذلك، ثم وزارة التربية الوطنية التي تدبر قطاع التعليم الابتدائي والثانوي، ووزارة التعليم العالي والبحث العلمي.

من خلال ما سبق يتضح جليا على أن التفكير في الشأن الثقافي المغربي يحكمه منطق قطاعي وهذا يعتبر تحديا حقيقيا، إذ يفترض توسيع التفكير ليأخذ بعدا شموليا و وبالتالي التفكير في كيفية العمل و التنسيق بين كل القطاعات المتدخلة فيما يخص الشأن الثقافي لتحقيق الانسجام و التآلف التكامل، عوض أن يشتغل كل قطاع وفق سياساته الخاصة و رؤيته المنفردة بمعزل عن الأخر، يفترض إيجاد طريقة فعالة لتوحيد جهود الكل على أن تتم صياغة سياسات قطاعية تصب في سياسة واحدة واضحة ومعلنة تحفظ الجهود و تتدارك المتأخر، ولما لا التفكير في توسيع وزارة الثقافة لتشمل قطاعي الصناعة التقليدية والسياحة على أن يتم إيجاد صيغ لكي يتم تجاوز التقسيم القطاعي الذي لا يحقق الانسجام والتألف و الاشتغال بشكل متكامل إذ أن كل قطاع يشتغل بشكل منفصل عن الأخر في انتظار التشكيل الحكومي المقبل لانتظار مع من سيندمج ولنا في وزارة الثقافة خير مثال في كل تشكيل حكومة يتم الحاقها بقطاعات مختلفة ما يجعل منها غير مستقرة كما يمكن التفكير في خلق أقطاب جهوية تماشيا مع مقاربات الجهوية الموسعة، تجمع بين القطاعات التي سبق ذكرها بالإضافة إلى الجماعات المحلية و وزارة الداخلية و وزارة التربية الوطنية و وزارة التعليم العالي وكل من يظهر على أنه معني بالشأن الثقافي في إطار ما يسمى بالتسيير المجالي انطلاقا من أن كل منطقة بالمغرب تتميز بخصوصيات معينة تفرض توجهات و مشاريع تناسبها و ما يمكن أن ينجح بمكان لن ينجح بالضرورة في مكان آخر.

2- الانتقال من تراث وطني إلى تراث عالمي.

كما سبق وأن ذكرنا أن تنظيم المونديال سيجعل من الفضاء المغربي سوقا ثقافية دولية مفتوحة، و بالتالي سيشكل ذلك فرصة ثمينة لنقل التراث المغربي من بعده الوطني إلى بعده الدولي إذ أن تدويل التراث هو فعل ثقافي–سياسي، تُعيد فيه الأمم تأكيد خصوصياتها في لغة

كونية مشتركة [135]ما سيشكل تحديا جديا بالنسبة للدولة بكل مكوناتها لخلق التميز والتفرد من خلال ما تمتلكه من رصيد تراثي استثنائي و ضرورة استغلال المناسبة بالنظر إلى قيمة الحدث الأكثر متابعة إعلاميا و الأكبر من حيث استقطاب السياح و بالتالي وجب التفكير في كيفية الانخراط بشكل فعلي في هذا الفضاء الثقافي العالمي إذ أن العولمة لا تُلغي المحلي، بل تُعيد تشكيله ضمن أطر كونية، حيث يصبح التراث المحلي موردًا رمزيًا في السوق الثقافي العالمي.[136]

إلا أن ضيق الوقت يصعب من المأمورية قليلا و يقتضي المراجعة المستعجلة لكل المخططات والمشاريع والتعجيل بالأوراش المفتوحة و الانتقال بسرعة من مرحلة الجرد والتصنيف الحماية والصيانة والتثمين إلى مرحلة التوظيف كقوة ناعمة وهذا من شأنه بالتأكيد أن يضعنا أمام تحديات عدة بداية بتعجيل وتسريع تقدم الأوراش المفتوحة بدأ بسؤال الحماية و ما يتعلق بها من عمليات متداخلة و متكاملة ثم الجرد و التصنيف والتوثيق قبل الصيانة، و الحماية القانونية التي تقتدي تحيين النصوص القانونية و المؤسساتية لتكون في مستوى ما يتطلبه الحدث وكذلك لمواكبة توجهات الدولة فيما يخص الرقمنة، دون أن ننسى سؤال التراث المغربي و الذكاء الاصطناعي والذي سيأتي لا محالة وبالتالي وجب التفكير القبلي في كيف يمكن أن نحمي ممتلكاتنا التراثية من السرقة في ظل التهافت ونتذكر جيدا محاولات السطو التي تعرض لها المنتج الثقافي المغربي في مناسبات متعددة، ندكر منها ما حدث خلال مونديال قطر من استعمال باب ضريح المغفور له محمد الخامس من دون أي طلب أو تصريح من الأجهزة الوصية و ما تلاه من تحركات من كل من وزارة الثقافة و جامعة الكرة إلا أن تم سحب الصور من موقع فيفا وكذلك حكاية الزليج و أخرها حكاية القفطان وكلها تؤكد أن التراث المغربي يشكل مطمعا بالنسبة للأخر و بالتالي وجب الإسراع في كل ما يخص الحماية.

3- التراث والإعلام:

تعد العلاقة بين الإعلام والثقافة علاقة تكاملية تبنى على التداخل والتأثر المتبادل فيما بينهما الثقافة بدون إعلام تذبل في الكتب، والإعلام بدون ثقافة يتحول إلى تفاهة مصورة[137]. أي الثقافة تنتج المعنى، والإعلام يوزعه، ويعدان معا الأكثر تأثيرا على الوعي المجتمعي رفقة الدين والعادات والتقاليد خاصة إذا تم ربطها بمفهومي البراند الوطني والقوة الناعمة. إذ يعد الإعلام أحد أعمدة القوة الناعمة لأنه يصوغ الإدراك

[135] Ahearne, J. (2009). *Cultural Policy and Power*. Edinburgh University Press.

[136] Appadurai, A. (1996). *Modernity at Large: Cultural Dimensions of Globalization*. University of Minnesota Press.

[137] Debray, R. (1991). *Introduction à la Médiologie*. Gallimard.

الجماهيري ويُنتج رموز التأثير الثقافي[138] أي أن الإعلام يعيد إنتاج الرموز الثقافية ويربط بين المحلي والعالمي ويوجه الخطاب نحو عينات متنوعة من الجماهير. باعتباره أكثر وسائل الاتصال جماهيرية والذي يمكن من تمرير الخطابات المرغوبة عبر محتويات متعددة ومتنوعة، بكل سلاسة وفاعلية، في كل رقعة من هذا العالم من خلال تقديم إجابات مختلفة للأسئلة الكلاسيكية التي حددها لاسويل **Laswell**، "من يقول ماذا، لمن، عبر أي قناة، وبأي تأثير؟"[139]، والثقافة كذلك، تعد من بين أساسيات بناء براند وطني فاعل بالتكامل مع القوة الناعمة كما سبق ذكره، وبالتالي وجب إيلاء الأهمية اللازمة للإعلام الثقافي، والعمل على إنتاج محتوى غني ثقافيا يصل إلى أكبر عدد من الناس، وعدم الاكتفاء بالدور التقليدي للإعلام المقتصر فقط على نقل الثقافة ووسائل الإعلام لا تعكس الواقع الثقافي، بل تشكّله من خلال إعادة إنتاجه داخل منظومة من التمثيلات[140]، والتداخل بينهما يحسم تأثير الخطاب الثقافي على المتلقي خاصة مع ما شهده الإعلام من تحولات على جميع المستويات جعلت من أدواره الوظيفية منسجمة مع التطور التكنولوجي، والاقتصادي، والفكري و المجتمعي، من أبرزها الانتقال من اعلام نخبوي ومحدود، إلى إعلام جماهيري، تفاعلي، تم الانتقال كذلك من نمط إنتاج رأسي، مؤسساتي إلى إنتاج أفقي، فردي، لقد غيّرت التكنولوجيا الحديثة طبيعة الفاعلين داخل السوق، حيث أصبح المستخدم العادي يتمتع بإمكانيات غير مسبوقة للتأثير في اتجاهات الصناعة، ليس فقط عبر الاستهلاك، بل من خلال الابتكار والتوزيع وإعادة تعريف القيمة والمعنى[141] إذ أن الإعلام يمكن أن يتجاوز دوره كوسيط ناقل للثقافة إلى مستوى آخر يجعل منه مستهلكا مشارك ومتفاعلا، قد يعيد إنتاج الثقافة ويمكن المستهلك من عيش تجربة فريدة قد لا تشبه استقباله التقليدي للمحتوى الثقافي، فالثقافة في الإعلام المعاصر تتحول إلى تجربة بصرية وجمالية فورية، تُستهلك وتُعاد تشكيلها حسب منطق السوق[142]، ومنه يعتبر الإعلام فضاء مناسبا للربط الثقافي بطرق معاصرة، مركزة وفاعلة، خاصة إذا ما استحضرنا اشتغال مفاهيم القوة الناعمة و الديبلوماسية الثقافية التي لا تقتصر فقط على العائدات المادية بل تتعداها إلى إعادة بناء التمثلات الإيجابية حول الهوية الوطنية وتحسين الانطباع العام حول الدولة في المحيطين الإقليمي والدولي دون أن ننسى المستوى المحلي عبر تسويق الرموز الثقافية والانتقال من التعامل مع التراث كمادة ثابتة ترتبط فقط بالذاكرة والتاريخ إلى مادة سائلة ورأسمال يمكن استثماره لتحقيق الأهداف السابق ذكرها وهو ما يحتم على الدولة المغربية الانخراط في تفعيل منظومة إعلامية قادرة على إنتاج سرديات ثقافية تمزج

[138] Nye, J. S. (2004). *Soft Power: The Means to Success in World Politics*.

[139] Lasswell, H. D. (1948). *Structure and Function of Communication in Society*.

[140] Hall, S. (1997). *Representation: Cultural Representations and Signifying Practices*. Sage.

[141] Christensen, C. M. (1997). *The Innovator's Dilemma*. Harvard Business Review Press, Preface.

[142] Lipovetsky, G. (2004). *Les temps hypermodernes*. Grasset.

بين التراث والابتكار وأن تشرك الكل في ذلك بما فيه المواطنين أفرادا وجماعات ليتحول الفرد من مستقبل للمحتوى الثقافي إلى فاعل ثقافي، متفاعل، يعيد إنتاج الثقافة. ومن جهة أخرى، كما يمكن توجيه الاعلام في منحى إيجابي يمكن كذلك أن يحدث العكس وسائل الإعلام لا تُبلغ فقط الواقع، بل تُعيد إنتاجه وفق منطق خاص قد يُفضي إلى تسطيحه وتحريفه، مما يؤثر مباشرة على تصورات الناس ومخيالهم الجماعي[143]. أي يمكن أن يكون مسؤولا عن تشويه المخيال الفردي والجماعي، والترويج لثقافة رديئة أو لسلوكيات مبنية على العنف والجريمة ما قد يهدم البراند الوطني، وبالتالي لابد من تبني سياسة اعلامية ثقافية موحدة لتوجيه الإعلام بشتى أنواعه نحو مشروع موحد، محدد الأهداف والتي يمكن أن نوجزها في تحويل المغرب من "بلد منظم" إلى "بلد مرجعي" في السياحة، الثقافة، الاستثمار، الفن، الدبلوماسية الشعبية.

تشكل البرامج الثقافية أقل من 2% من البث التلفزيوني في معظم دول الجنوب، وهو مؤشر على غياب إرادة حقيقية لتعزيز الثقافة كمكون تنموي في السياسات الإعلامية[144]، والاعلام الثقافي المرئي المغربي يبقى ضعيفا في المجمل مقارنة مع باقي المحتويات إن لم نقل غياب مشروع إعلامي ثقافي رغم أن الثقافة بمفهومها الشامل تبقى حاضرة في جميع المواد و يرجع ذلك إلى أسباب متعددة من بينها تبني أغلب المؤسسات الاعلامية منطق السوق و بالتالي تبني توجهات ربحية ترفيهية، غياب سياسة ثقافية متكاملة، منسجمة، نقص الاستثمارات في هذا النوع من الإعلام بالمقارنة مع باقي الأنواع، غياب تكوينات متخصصة في الإعلام الثقافي، نقص جاذبية المواد الثقافية وأسباب أخرى متعددة ويمكن التمييز فيما يخص الإعلام المغربي المرئي بين مستويات وظيفية و بنيوية متعددة و متباينة، تتنوع بين الإعلام التقليدي العمومي والخاص، والإعلام الرقمي بأنواعه، ووسائط التواصل الاجتماعي، فيما يخص الإعلام العمومي التقليدي المرئي، مثل القناة الأولى و المغربية و حتى الثقافية، فهو يلعب في بعض الأحيان دورا فاعلا لكنه يبقى في نظر البعض محدودا، خاصة ما يتعلق بالمحتوى الثقافي بالنظر إلى مجموعة من المعيقات التي تمس جميع المستويات، بالإضافة إلى ما سبق ذكره، فالقنوات العمومية لديها عوائق على مستوى اختيار المواضيع، سؤال المحتوى، الجودة التقنية و الجمالية ثم محدودية استعمال اللغات الأجنبية ما يعيق و يحد من الحضور و التأثير دوليا كما أنه يبقى غير فاعل ما دام لم يتماشى مع التطورات الحاصلة، فلا يمكنه الاستمرار بالأساليب القديمة؛ فإما أن يتحول إلى منصة تفاعلية

[143] Bourdieu, P. (1996). *Sur la télévision*. Liber/Raisons d'agir.

[144] UNESCO. (2013). *Culture and Development: A Report*.

أو يُستبدل بمنصات السوق .[145]فالإعلام العمومي في العصر الشبكي مطالب بأن يدمج التفاعلية، لا أن يبقى أداة أحادية الاتجاه[146]، إلا أنه يبقى مفيدا وله دورا فاعلا محليا وتكمن قوته في كونه، منصّة جماعية، لا تابعة لرأس المال ولا للأهواء، بل للمصلحة العامة.[147] والإعلام العمومي بشكل عام يشتغل كذاكرة جماعية، وهو ما لا يستطيع الإعلام التجاري القيام به، لأنه مشروط بالسوق لا بالرسالة[148]، و الاعلام التجاري أو الخاص بالمغرب يبقى جد محدود بالنظر إلى حداثة تحرير قطاع الاعلام و ضعف الاستثمار في هذا المجال مقارنة مع الإعلام المصري مثلا، إذ نجد بعض التجارب التي لم تقدم أي إضافة فارقة و مميزة بالمقارنة مع التجارب السابقة مثل "**Télé Maroc**" لكن الانفتاح الذي شهده قد يدعوا إلى التفاؤل ويشكل خطوة أساسية نحو مزيد من التقدم، من جهة أخرى، نجد الإعلام الرقمي الذي يجعل من المستهلك منتجا للثقافة والثقافة التشاركية لا تقوم على استهلاك المحتوى فحسب، بل على إعادة إنتاجه ومشاركته ضمن جماعات تفاعلية[149] أي أنه يتيح فرصًا نوعية لإشراك الجمهور في إعادة إنتاج الثقافة، التقييم، التعليق، المشاركة، وإعادة التوزيع، هذه الآليات تجعل من الإعلام الخاص حلقة وصل مهمة بين التراث كمحتوى، والمستهلك الثقافي كمشارك في المعنى، أي أن التمييز بين المنتج والمستهلك في طريقه إلى الزوال. المستهلكون اليوم يشاركون في خلق المعنى، لا فقط استهلاكه[150]. كما قال بول لازارسفيلد (**Paul Lazarsfeld**) "التأثير الإعلامي غالبًا ما يتم عبر قادة الرأي الذين يعيدون صياغة الرسائل الإعلامية ويمررونها إلى دوائرهم الاجتماعية"، أي أن المؤثرين أصبح لهم اليوم دورا هاما في التأثير على الرأي العام وتوجيه النقاش بما تستدعيه الظرفية لتنظيم تظاهرة من حجم كأس العالم والتعامل كمهندس للمخيال الجماعي المغربي ومحاولة خلق روابط اتصالية وشبكات تواصلية مع كل نقطة في هذا العالم. إذ أصبحت شبكات التواصل فضاء جديدًا لخلق وإعادة تشكيل المعنى، حيث يتشكل الوعي الجماعي من خلال التفاعل لا من خلال الهيمنة المركزية[151]. ويعيد هذا تحديد العلاقة بين المحتوى الثقافي والمتلقي الذي تحول من متلق سلبي إلى شريك ثقافي، يُنتج المعنى ويعيد تأويل التراث في سياقات

[145] Bolz, N. (2002). *Theorie der neuen Medien*.

[146] Castells, M. (2009). *Communication Power*.

[147] Coille, R. (2004). *La Télévision de Service Public*.

[148] Mulholland, R. (2005). *Public Service Broadcasting in the Digital Age*.

[149] Jenkins, H. (2006). *Convergence Culture: Where Old and New Media Collide*. NYU Press.

[150] Ibid.

[151] Castells, M. (2009). *Communication Power*, Oxford University Press.

جديدة. وبذلك، فإن تعزيز البراند المغربي في أفق مونديال 2030 يقتضي إشراك الإعلام في بعده التشاركي الرقمي، والتفكير في صنع مؤثرين ثقافيين شباب (**young cultural influencers**) ودعمهم كخطوة لتوفير مادة ثقافية بطرق نوعية معاصرة وتوسيع الجمهور الرقمي للثقافة المغربية محليا ودوليا، خاصة حين يتعلق الأمر بمحتوى متعدد اللغات موجه للسياح والزوار المتوقعين خلال المونديال. وبهذا تتحول وسائط التواصل إلى مختبر جماعي لإنتاج "ثقافة رقمية" تدمج بين الرمزي والتجريبي، بين المحلي والكوني، وبين التسويق السياحي والبناء الهوياتي. ويعزز هذا التصور ما ذهب إليه جون هارتلي (**John Hartley**) في تحليله للصناعات الثقافية، من كون الثقافة أصبحت "سلعة إدراكية" تنتج في الفضاء الرقمي وتستهلك رمزيًا وماديًا، ضمن بنى تفاعلية جديدة تنتمي إلى عصر اقتصاد المعرفة. وهنا لابد من الإشارة إلى ضرورة تكوين المؤثرين الشباب كي تتماشى المحتويات المنتجة مع السياسات والأهداف العامة المسطرة وتشتغل مجتمعة عبر وسائل التواصل الاجتماعي تحت مظلة ما يمكن أن نسميه الإعلام المواطن على أن يتم تفادي أي تشويش أو نشاز قد يسبب مخاطر على البراند المغربي سواء عبر الأخبار الزائفة، التظليل وتحوير المعنى.

5- توصيات لتعزيز البراند المغربي ثقافيًا من خلال مونديال 2030

كما سبق ذكره أن تنظيم حدث بقيمة مونديال كرة القدم يعد فرصة ثمينة يفترض استثمارها إلى أقصى حد بهدف تحقيق واستدامة جل المكاسب الممكنة عبر تعزيز البراند الوطني وتوظيف الثقافة والتراث على التحديد كقوة ناعمة فعالة ولتحقيق ذلك سنعرض بعضا من التوصيات التي نرى من وجهة نظرنا أنها أساسية وسنوزعها على ثلاث مراحل قبل وأثناء وبعد تنظيم فعاليات المونديال.

من بين الأولويات الأساسية التي يجب مباشرتها قبل الحدث هي خلق خلايا تعمل على صياغة سياسة ثقافية واستراتيجيات واضحة تشمل كل القطاعات المتدخلة كالسياحة والإعلام والتعليم والصناعة التقليدية مع إشراك القطاع الخاص والمجتمع المدني في جميع مراحل الدورة الصناعية من التفكير في صياغة القوانين، التمويل، الإنتاج والتوزيع دون أن ننسى كذلك استحضار البعد الجهوي أو المحلي عبر اشراك مسيري الجهات، على أن تتم مراجعة وتطوير القوانين المنظمة و المؤطرة للصناعات الثقافية والابداعية لتناسب ما تتطلبه المرحلة المقبلة باعتبارها قوة ناعمة فعالة قادرة على تعزيز صورة المملكة دوليا، ثم تأهيل وإحياء مختلف المواقع التراثية بما فيها المتواجدة بالمدن التي لن تحتضن مباريات البطولة، إطلاق منصات ثقافية وفنية تقدم محتوى معاصر متعدد اللغات يساهم في إغنائها المؤثرين و المشاهير المغاربة. ثم تأتي مرحلة تنظيم الحدث التي تتطلب استثمار الحضور الجماهيري والزخم الإعلامي المفترض أن يحصل، عبر تنظيم فعاليات ثقافية في المدن التي ستحتضن المباريات ولما لا إنشاء فضاءات أو مدن ثقافية مصغرة تعرض مختارات من الثقافة والتراث والفن المغربي، مع الحرص على المزاوجة بين العرض التقليدي والمعاصر عبر استعمال الوسيط التكنولوجي مثل الواقع الافتراضي والتطبيقات الذكية مع الحرص على عدم فقدان تلك الفرادة والتميز الذي تمنحنا إياه تلك المنتجات. العمل كذلك على تسهيل التغطيات الإعلامية المحلية والدولية ولما لا منحهم تفضيلات وامتيازات تحفزهم على زيارة المغرب ونقل صور ايجابية، خاصة منهم المؤثرين المشهورين الذين لديهم الملايين من المعجبين حول

العالم والذين بالتأكيد سيساهمون في تسويق وإبراز صورة المغرب عالميا وبالتالي زيادة جاذبيتها. التفكير أيضا في كيفية الاتصال بشكل مباشر مع من لم ينتقلوا إلى المغرب لحضور فعاليات المونديال عن بعد عبر الاستفادة من التكنولوجيا، إذ يمكن على سبيل المثال عن طريق التنسيق مع التمثيليات الدبلوماسية المغربية في الخارج، إنشاء فضاءات تروج للثقافة والتراث المغربي بجانب الشاشات أو الفضاءات التي ستعرض مباريات البطولة، ثم تأتي أهم مرحلة وهي المرحلة التي تلي انتهاء الفعاليات و التي تفترض المحافظة على الوضعية التي تم اكتسابها و استدامتها الشيء الذي يفرض ضمان استمرارية عمل ما تم إحداثه مسبقا، بداية بتطوير و تحديث المنصات الثقافية التي سبق إنشائها دوريا. مواصلة دعم وتشجيع الإنتاجات الإعلامية المرتبطة بالثقافة والتراث خاصة منها الشبابية والمحدثة من طرف المؤثرين، استدامة الأنشطة والفعاليات الثقافية بمختلف المواقع والمدن، مواصلة تحديث السياسات الثقافية ودعم وتعزيز الصناعات الثقافية والفنية باعتبارها قوة ناعمة مفيدة بالنسبة للمغرب مع تشجيع الباحثين والمفكرين في إنجاز أبحاث ومشاريع قصد التحديث والتطوير.

الخاتمة:

الخلاصة أن هذا الحدث النوعي سيؤثر على وضع الدولة المغربية في المرحلة التي تليه، المغرب الذي بعد المونديال لن يكون كما كان قبله والأمر متوقف على ما الذي نريد وكيف سيتم التعامل مع هذا الحدث سواء خلال المرحلة التي تسبق التنظيم بما تتطلبه من اعداد سياسات واستراتيجيات وغيره، في مستوى الحدث وكذا مرحلة التنظيم، تنزيل وتطبيق تلك السياسات لتمتد إلى ما بعد انتهاء التظاهرة واستثمارها من أجل استدامة المكتسبات لتنعكس على المواطن المغربي والدولة ككل.

هناك أفق واسع للتقدم والتطور وهناك العديد من الفرص التي يمكن أن يستغلها المغرب بشكل فردي أو بشكل تشاركي مع الأطراف الشريكة في التنظيم والتركيز على التاريخ الحضاري الأندلسي المشترك أو الشركاء الأخرين من الامتداد العربي والإفريقي أو الشريك الفرنسي بالنظر إلى الروابط التاريخية ولما لا الانفتاح على شركاء اخرين مثل الشريك الأمريكي والبريطاني.

و أهم المقاربات التي يمكن تبنيها هو وضع الإنسان و المواطن المغربي في عمق المشروع كأحد المصادر الأساسية الفاعلة في القوة الناعمة، اعتباره جزء من المشروع وجعله قوة اقتراحية و إشراكه في التفكير و إعداد و تنفيد المشاريع، وجب البدء من الان و اعتبار أننا أمام فرصة لبداية جديدة لتدارك كل ما فات مادام أن الهدف واضح و المدة الزمنية واضحة والأمثلة كذلك واضحة لاستخلاص مكامن النجاح و الفشل، وجب البداية بكل ما يتعلق بالحماية القانونية للعناصر والممارسات الثقافية ثم كما قلنا تسريع وثيرة المشاريع المفتوحة حاليا و منها جرد و توثيق وصيانة الموروث الثقافي، محاولة المزاوجة بين تقديم الفلكلور المغربي في شكله التقليدي مع العمل على تقديمه كذلك بأشكال معاصرة في مزاوجة بين الأصالة و المعاصرة، خلق ديناميات جديدة داخل الفضاء الثقافي المغربي، فضاء يشجع الحوار و الابداع دون نسيان ضرورة التركيز على إيجاد مكانة داخل الفضاء الرقمي.

المجلة الدولية للدراسات القانونية والسياسية

REIEJP

العدد 3/ شتنبر 2025

الدبلوماسية الثقافية الرقمية في القرن الواحد والعشرين

- الصين نموذجا-

مصطفي الباز طالب باحث في سلك الدكتوراه جامعة الحسن الأول سطات

ملخص:

تمثل الدبلوماسية الثقافية الرقمية امتدادًا معاصرًا للممارسات الدبلوماسية التقليدية، حيث تدمج التكنولوجيا لتعزيز التواصل بين الثقافات وتوسيع نفوذ القوة الناعمة. وفي سياق العلاقات الدولية، توظف هذه الدبلوماسية المنصات الرقمية للترويج للثقافة والقيم والروايات الوطنية على الصعيد العالمي. وقد تبنت الصين هذا النهج بفاعلية كجزء من استراتيجيتها الأوسع في السياسة الخارجية. فمن خلال مبادرات مثل "طريق الحرير الرقمي"، والمعارض الثقافية عبر الإنترنت، والتبادلات الافتراضية، تسعى الصين إلى إبراز صورة وطنية إيجابية وتعزيز الروابط الثقافية. وتعد وسائل التواصل الاجتماعي ومنصات البث والمواقع الرسمية أدوات رئيسية لنشر التراث الصيني والثقافة المعاصرة للجمهور العالمي. ويكمل هذا الانخراط الرقمي الدبلوماسية الثقافية التقليدية من خلال توسيع نطاقها وتسريع تأثيرها. كما يتيح للصين مواجهة الصور السلبية وصياغة الخطاب في المحافل الدولية. ومع ذلك، فإنه يثير أيضًا نقاشات حول التحكم في المعلومات، والدعاية، والتوازن بين الترويج الثقافي والتأثير السياسي. وبشكل عام، تجسد الدبلوماسية الثقافية الرقمية للصين كيف تتكيف الدول مع استراتيجيات القوة الناعمة في العصر الرقمي، مما يعيد تشكيل ديناميات التبادل الثقافي العالمي.

Abstract :

Digital cultural diplomacy represents a modern extension of traditional diplomatic practices, integrating technology to enhance cross-cultural communication and soft power influence. In the context of international relations, it leverages digital platforms to promote national culture, values, and narratives globally. China has actively embraced this approach as part of its broader foreign policy strategy. Through initiatives such as the "Digital Silk Road," online cultural exhibitions, and virtual exchanges, China seeks to project a positive national image and strengthen cultural ties. Social media, streaming platforms, and official websites serve as primary tools for disseminating Chinese heritage and contemporary culture to global audiences. This digital engagement complements traditional cultural diplomacy by expanding its reach and immediacy. Moreover, it allows China to counter negative portrayals and shape discourse in international forums. However, it also raises debates over information control, propaganda, and the balance between cultural promotion and political influence. Overall, China's digital cultural diplomacy illustrates how states adapt soft power strategies to the digital age, reshaping the dynamics of global cultural exchange.

مقدمة:

تُمثل الدبلوماسية الثقافية جهدًا تبذله الدولة لإدارة البيئة الدولية من خلال الترويج لمواردها وإنجازاتها الثقافية في الخارج من خلال البرامج والمهرجانات والمعارض والعروض الفنية. وتهدف إلى تزويد الجمهور الأجنبي بفهم لثقافة الأمة، ونقل سرديات استراتيجية لتقديم الذات، مما قد يؤدي إلى خلق صور ثقافية متنوعة. إذا كانت هذه الصور إيجابية، تتراكم القوة الثقافية الناعمة.[152]

ظهر هذا المفهوم خلال الحرب العالمية الأولى، عندما وزعت الولايات المتحدة أفلامًا وكتبًا ومحاضرات ومعارض في الخارج لكسب الرأي العام العالمي. في البداية، اقتصر استخدامه على الحكومات، ولكن خلال عشرينيات القرن الماضي، انتشرت جهود المنظمات التجارية والأفراد على نطاق واسع. بعد الحرب العالمية الثانية، انخرطت الدول الأوروبية بقوة، وحظيت هذه الممارسة باحترام كامل.[153]

لقد ساهم تكثيف الروابط العالمية منذ تسعينيات القرن الماضي في تذليل تحديات إدارة العلاقات مع الدول الأخرى والرأي العام والمجتمعات الدولية. تُعرّف الدبلوماسية الثقافية بأنها مجموعة واسعة من الأنشطة والوسائل المصممة لتعزيز ثقافة الأمة في سياق دولي، وتعود إلى أواخر القرن التاسع عشر.[154]

وقد استخدم الإغريق مصطلح "الدبلوماسية الثقافية" لتعريف الدبلوماسية العامة، وهي الأنشطة التي تقوم بها دولة ما للتأثير على الأجانب من خلال استخدام الكلمات والأفكار.[155]

وتُعدّ الدبلوماسية الثقافية جزءًا من الدبلوماسية العامة، حيث تُنظّم وزارة الخارجية الأمريكية "الدبلوماسية العامة" بهدف "فهم وإعلام الجماهير الأجنبية والتأثير عليها بطريقة تعزز الهوية الوطنية وتدعم أهداف الدبلوماسية العامة التقليدية". على الرغم من عدم وجود تعريف واسع الانتشار، إلا أن الدبلوماسية الثقافية تُسهم في جذب المزيد من الإجراءات من الدول والجماهير الأجنبية. [156]

[152] Maags, C., 2014. Enhancing China's National Image Through Culture Festivals: A Case Study of China Culture Years in Europe. [PDF]

[153] Huang, Z. A. & Wang, R., 2021. Exploring China's digitalization of public diplomacy on Welbo and Twitter: A case study of the US-China trade war. International Journal of Communication. hal.science

[154] Martin, B. G. & Piller, E. M., 2021. Cultural Diplomacy and Europe's Twenty Years' Crisis, 1919-1939: Introduction. Contemporary European History. cambridge.org

[155] Maags, C., 2014. Enhancing China's National Image Through Culture Festivals: A Case Study of China Culture Years in Europe. [PDF]

[156] Atta, M. & Siddiq, S., 2023. Bridging divides: The trans-formative power of inclusive cultural diplomacy in shaping global relations. Journal of Quranic and Social Studies. jgss.org

في ظل هذه الظروف، ونظرًا لطبيعة التعددية والعولمة، ازدادت أهمية الدبلوماسية الثقافية للدول الراغبة في إعادة بناء نفسها كجهات فاعلة تنافسية وجاذبة على الساحة الدولية. فبالنسبة للدبلوماسية العامة، تُعدّ الثقافة الخارجية مصدرًا للثقة والتواصل بين الدول، وقد تكون العلاقات بين الدول متوترة أو صعبة.

وهكذا فإن الإشكالية التي تثار بصدد معالجة موضوع الديبلوماسية الثقافية الرقمية في القرن الواحد والعشرين الصين نموذجا، كيف توظف الصين الأدوات الرقمية في تعزيز دبلوماسيتها الثقافية على الساحة الدولية؟

من خلال هذا البحث سوف نعمل على محاولة استقراء الأهداف الاستراتيجية للصين من خلال الدبلوماسية الثقافية الرقمية ، ومناقشة بعض مظاهر التحول الرقمي في الديبلوماسية، وتحليل المقاربة الصينية في الديبلوماسية الثقافية ذات الطابع الرقمي ، وذالك عن طريق تحديد الإطار العام للديبلوماسية الثقافية ذات الطابع الرقمي في المحور الأول ، ثم بيان استراتيجية الصين الرقمية في الديبلوماسية الثقافية في المحور الثاني .

المحور الأول: الإطار العام للديبلوماسية الثقافية ذات الطابع الرقمي

في سياق الحديث عن الديبلوماسية الثقافية[157] للصين نجد أن الصين استطاعت أن تقدم نفسها نموذجا بديلا للتنمية يتوافق مع سياسات الدول الأقل نموا ويتناقض مع سياسات الغرب الاستعمارية ، فهي تمتلك ثقافة مختلفة ، ونمط يختلف كلية عن توجهاته مع الغرب ، كما أنها تقدم نفسها كفاعل مؤثر في التنمية والاستقرار العالمي من خلال مساعدتها للدول النامية دون مشروطية ، تعزيزا لدورها كقوة عضمى مسئولة على اعتبار أن الهدف الأساسي للصين يتعلق بخلق بيئة دولية سليمة مستقرة [158]، من هذا المنظور روجت الصين لنظرية العوالم الثلاثة التي تظم إلى جانب الولايات المتحدة وكندا وأوروبا الدول النامية في آسيا وإفريقيا وأمريكا اللاتينية والتي تناصر فيها الصين الدول النامية على اعتبار أنها واحدة منهم.[159]

[157]قامت الصين بتوظيف الأداة الثقافية من أجل تسهيل تواجدها في القار الإفريقية؛ إذ حرصت في هذا المجال على تأمين العديد من المنح التعليمية والتبادل الثقافي لعدد كبير من الطلبة االأفارقة، فضلاً عن عقد ورش عمل مشتركة، وتدريب مشترك. ولقد تضمن ورقة السياسة الصينية تجاه أفريقيا عام 2006 بنوداً تحث على تعميق العلاقات الثقافية، وأعلنت الصين عن إطلاق برنامج لتدريس خمسة عشر ألفاً أفريقي، فضلا عن رفع المنح التعليمية للطلبة الأفارقة في الصين من ألفين إلى أربعة آالف منحة سنة 2009. كما بتعزيز وجودها الثقافي بفتح المعاهد والجامعات، باالدول الإفريقية . (لحسن الحسناوي ، استراتيجية الوجود الصيني في إفريقيا ، الديناميات والانعكاسات ، مجلة المستقبل العربي العدد 466، دجنبر 2018 ، ص: 129).

[158] فاطمة الزهراء أحمد أنور،" آليات التواجد الصيني في القارة الإفريقية بين الفعالية والإخفاق "، مجلة كلية الدراسات الاقتصادية والعلوم السياسية ، الإسكندرية 2022، ص 10.

[159] علي حسين بكير،" مستقبل الصين في النظام العالمي دراسة الصعود السلمي والقوة الناعمة "، أطروحة دكتوراه كلية الحقوق والعلوم السياسية بيروت ، 2016، ص: 124 – 126.

أولا : مفهوم مفهوم الدبلوماسية الثقافية والقوة الناعمة

الدبلوماسية الثقافية

يُستخدم مصطلح الدبلوماسية الثقافية للإشارة إلى المبادرات التي تتضمن تبادل الأفكار والمعارف والمعلومات، وغيرها من جوانب الثقافة أو التعبير الثقافي، من خلال التواصل والتفاعل مع الجماهير ووسائل الإعلام والحكومات الأجنبية، يُعدّ هذا التبادل الثقافي أداةً أساسيةً وهامةً في العلاقات الدولية، ويمكن أن تقوم به جهاتٌ فاعلةٌ متنوعة، بما في ذلك الدول والمؤسسات الثقافية والبعثات والمنظمات، وحتى المواطنين الأفراد والجاليات في الخارج والمجتمع المدني. على المستوى الوطني، تُعرّف الدبلوماسية الثقافية بأنها نوعٌ من استراتيجيات القوة الناعمة المصممة لتعزيز ثقافة الأمة، وتعزيز هويتها المحلية (على نطاق أوسع)، وفرض نفوذها على الدول والمناطق الأخرى، أو تكوين تحالفات اقتصادية وسياسية مع دول أجنبية. يعود تاريخ ممارسة الدبلوماسية الثقافية إلى العام الخامس قبل الميلاد، عندما وضعت الإمبراطورية الفارسية سياسةً دبلوماسيةً عامةً تُسمى "هدايا الفرس". روّجت اليونان القديمة لفنونها وعمارتها، وكان الكولوسيوم الشهير المبنى الذي روّج بشكلٍ كبير لتاريخ روما، والذي ارتبط بالدبلوماسية الثقافية للإمبراطورية. لاحقًا، اتبعت الدبلوماسية عادةً نمط التبادل الثقافي بين الدول والمجتمعات. وقد مهد هذا التبادل الطريق لمفهوم العلاقات الثقافية، حيث تُشكّل التفاعلات والروابط الثقافية مفهوم الدبلوماسية. استمر هذا التوجه، وبدأت الدول بفتح آفاق عالمية وتأسيس مؤسسات مثل المجلس الثقافي البريطاني ومعهد جوته والرابطة الفرنسية كجزء من استراتيجياتها للتنمية الدولية والثقافية، إلى جانب مهرجانات النبيذ والمؤتمرات والمعارض.

تعريف القوة الناعمة

نشأ مفهوم القوة الناعمة في أواخر ثمانينيات القرن الماضي في الولايات المتحدة، ويُعرّف بأنه قدرة دولة ما على إقناع الآخرين بفعل ما تريده بدلاً من إجبارهم بالقوة أو رشوتهم بالمال. إنها القدرة على جذب الآخرين واستقطابهم بدلاً من إكراههم. تستند هذه القوة إلى القيم الثقافية والسياسية، مما يسمح للدولة ببناء علاقات طويلة الأمد[160]. إلى جانب تشكيل الصورة، يرتبط بناء القوة الناعمة بمفهوم "جوانكسي" الصيني، وإدارة الأزمات قصيرة الأمد من خلال تقديم التفسيرات. تشمل الدبلوماسية العامة الاتصالات اليومية والاستراتيجية، وتطوير العلاقات من خلال التبادلات والمنح الدراسية. في القرن الحادي والعشرين، تُعدّ قنوات المعلومات والجهات الفاعلة غير الحكومية مصادر رئيسية للتأثير، مما يُصعّب التحكم في المعلومات وقياسها. أصبحت الروايات هي العملة الجديدة للقوة الناعمة؛ إذ تعتمد الشؤون الدولية بشكل كبير على الصورة والسمعة كموارد استراتيجية، دون سيطرة على الطرف المُستقبِل. يجب اكتساب القوة الناعمة، لا شراؤها. لقد

[160] Dugué-Nevers, A., 2017. China and Soft Power: Building Relations and Cooperation. [PDF]

أثبتت الدبلوماسية الثقافية فعاليتها تاريخيًا، كما حدث في مسابقة تنس الطاولة عام ١٩٧١ التي ساهمت في تجديد التبادلات الدبلوماسية بين الصين والولايات المتحدة. تعتمد الدول على الجهات السياسية وغير الحكومية لنشر قوتها الناعمة. تؤثر الصورة على الناس من خلال الثقافة الشعبية، وتراقب دول مثل الصين تصوراتهم لتجنب اعتبارها تهديدًا رغم تطورها. تُعد استراتيجية القوة الناعمة مهمة لأن القوة الاقتصادية، رغم أهميتها، لا يمكن تحويلها تلقائيًا إلى نفوذ[161]. يركز الباحثون الصينيون على تطوير القوة الناعمة لدعم التنمية الاقتصادية، ومواجهة الانطباعات السلبية، وتهيئة بيئة دولية مواتية لنهضة سلمية، وتعزيز الثقافة التقليدية؛ إذ تُشكل الأخيرة عنصرًا أساسيًا في القوة الناعمة للصين. تُعد القوة الثقافية والقوة السياسية عاملين رئيسيين في إبراز القوة الناعمة. يعتقد البعض أن الثقافة هي روح الدولة، وتتغلغل في المجتمع، بينما يؤكد آخرون على أن القوة السياسية أكثر حسمًا. يتسم النهج الصيني للقوة الناعمة بالشمولية، إذ يدمج الإصلاحات المؤسسية المحلية مع السياسة الخارجية لدعم صعود الصين كقوة عالمية؛ وتركز الصين على تطوير اقتصادها وبناء مجتمع متناغم داخليًا وخارجيًا. تشمل المفاهيم الأوسع للقوة الناعمة الثقافة والدبلوماسية والاستثمارات الخارجية والتبادل التعليمي. تؤثر الاختلافات في التقاليد والحضارات على بنية القوة الناعمة ومحتواها بين الدول. من المهم إيجاد نموذج صيني فريد للقوة الناعمة، حيث يدعو الباحثون إلى ممارسات متجذرة في التقاليد الصينية، مثل الدبلوماسية الثقافية. في حين قلل ناي في البداية من شأن القوة الناعمة للصين، إلا أنه أقرّ لاحقًا بتنامي تأثيرها من خلال شخصيات مثل الحائز على جائزة نوبل غاو شينغ جيان، ونجم كرة السلة ياو مينغ، ومعاهد كونفوشيوس.

ثانيا : دور الدبلوماسية الثقافية الرقمية في بلورة القوة الناعمة

على عكس المناهج الدبلوماسية التقليدية، تُعرّف القوة الناعمة بأنها القدرة على تحقيق النتائج المرجوة من خلال الجذب والإقناع بدلاً من الإكراه أو الدفع[162]. فبينما تُمارس القوة الصلبة من خلال نهج القيادة والسيطرة، فإن القوة الناعمة تستند إلى الشرعية المُتصوَّرة للقوة المعيارية. وتُعدّ القوة الناعمة حيوية في جهود النظام لتحقيق هدفين. الأول هو جذب القادة السياسيين الآخرين إلى النهج الصيني، وهو ما يتجلى في تحديث نموذج الحكم والاقتصاد الصيني كنموذج قابل للتطبيق في الدول النامية. والثاني هو التأثير على نظرة شعوبها. وتُعدّ القوة الناعمة بالغة الأهمية لأن محاولة فرض رؤية سياسية للصين من خلال الإغراءات المادية أو العقوبات أو الإكراه من المرجح أن تُولّد مقاومة أو عداءً. ولذلك، تُعدّ الدبلوماسية الثقافية الرقمية مُلائمة بشكل خاص لفرض القوة الناعمة. وحتى الآن، سعت الصين إلى ممارسة القوة الناعمة من خلال قنوات مُتنوعة، بما في ذلك القنوات الدبلوماسية القائمة. المشاركة في المنظمات الدولية، والمساعدات الخارجية، وتخفيف أعباء

[161] Meng, M., 2012. Chinese Soft Power: The Role of Culture and Confucianism. [PDF]

[162] Dugué-Nevers, A., 2017. China and Soft Power: Building Relations and Cooperation. [PDF]

الديون، والاستثمار الأجنبي المباشر، وإنشاء معاهد كونفوشيوس ووسائل الإعلام في الدول الأجنبية. وتوسّع الدبلوماسية الثقافية الرقمية هذه القنوات.[163]

كما تمثل السرديات وقنوات المعلومات العملة الجديدة للقوة الناعمة في القرن والواحد والعشرين. إلى جانب الأهمية المتزايدة للجهات الفاعلة غير الحكومية، المصادر الرئيسية للتأثير؛ وبالتالي، أصبح من الصعب بشكل متزايد التحكم في المعلومات وقياسها كميًا. ونظرًا لأن العديد من العلاقات الدولية تعتمد الآن على الصورة والسمعة، فقد أصبحت من بين الموارد الاستراتيجية الرئيسية للدول والجهات الفاعلة الأخرى. في القرن الحادي والعشرين، لا يمكن شراء القوة الناعمة؛ بل يجب اكتسابها. من التاريخ، ترتبط الأمثلة الناجحة للقوة الناعمة عادةً بالتبادلات الثقافية بما في ذلك الحرب الباردة. إن تبني برنامج منهجي يركز على مبادرات مثل معرض شنغهاي الدولي 2010 والتوسع بشكل استباقي في مجموعة كاملة من الأنشطة المتعلقة بثقافة البلاد وتعليمها وتاريخها ومجتمعها يعكس بوضوح الرؤية الاستراتيجية طويلة المدى المرتبطة بالقوة الناعمة في حلم ويبو. علاوة على ذلك، أصبحت مثل هذه التبادلات مؤثرة على نطاق واسع في القرن الحادي والعشرين. إن ازدياد الانفتاح الاقتصادي، وتطورات السفر الشخصي، وانتشار تقنيات المعلومات المتقدمة، وانفتاح أجيال عديدة حول العالم على أنماط الحياة الأجنبية من خلال الأفلام والموسيقى والقراءة، قد أثقلت التبادلات الثقافية باهتمامات وأهمية دبلوماسية أكبر بشكل لا رجعة فيه. ويُعد إدراك هذه الهيمنة الثقافية الجديدة والاستفادة منها بمهارة أمرًا بالغ الأهمية في وقت يشهد فيه العالم تحولات جذرية في موازين القوى العالمية، حيث يتغير توزيع القوة الاقتصادية بين الدول، ويؤدي ظهور نماذج جديدة للتنمية، ضمنيًا أو صريحًا، إلى تجدد التنافس الفكري.[164]

- تأثير التكنولوجيا على الدبلوماسية الثقافية

يُعزى نجاح الدبلوماسية الرقمية إلى ظهور منصات ضخمة مثل فيسبوك ويوتيوب وتويتر ووي شات، والتي لعبت دورًا محوريًا في هذا الحل. لا تحافظ الجهات الفاعلة الرئيسية في الدولة والحكومة والمؤسسات التجارية على تواصل مباشر مع الجمهور العالمي، متجاوزةً بذلك وسائل الإعلام التقليدية. يُتيح التقدم في تقنيات الاتصال مناقشات عن بُعد حول القضايا الرئيسية، مما قد يُسهم بشكل كبير في تقليل انبعاثات ثاني أكسيد الكربون، والحد من استخدام التكنولوجيا الرقمية في العصر الحديث. على الرغم من هذه المزايا، تواجه الدبلوماسية الرقمية تحديات في تطبيقها العملي. تشير الدراسات الإحصائية إلى أن العديد من الدبلوماسيين لا يتبنون وسائل التواصل الاجتماعي بشكل كامل، مما يؤدي إلى سيناريوهات تتمتع فيها الحسابات بقاعدة كبيرة من المتابعين مع تأثير محدود. من الأمثلة على ذلك السفير

[163] Sun, S. C., 2023. Confucius institutes: China's cultural soft power strategy. Journal of Culture and Values in Education, cultureandvalues.org

[164] Nye, J. S., 2023. Soft power and great-power competition: Shifting sands in the balance of power between the United States and China. oapen.org

الإندونيسي جلال، الذي اكتسب عددًا كبيرًا من المتابعين ولكنه لا يزال ضعيف التأثير نسبيًا، ووزير الخارجية السويدي كارل بيلت، الذي لفتت تغريدته اللافتة حول سفره إلى دافوس الانتباه. وتُبرز أخطاء، كتلك التي ارتكبها السفير الفرنسي لدى الولايات المتحدة، مخاطر استخدام وسائل التواصل الاجتماعي في السياقات الدبلوماسية .[165]

- وسائل التواصل الاجتماعي كأداة دبلوماسية ثقافية

برزت منصات التواصل الاجتماعي كأدوات أساسية لتطبيق الدبلوماسية الثقافية الرقمية في العلاقات الدولية المعاصرة. ويستخدم الدبلوماسيون الصينيون وسائل التواصل الاجتماعي بشكل متزايد لتصفح المشهد الرقمي والتفاعل الاستراتيجي مع الجماهير الأجنبية من خلال المحتوى الثقافي. ويمكن إجراء التفاعل الرقمي على المستوى الثنائي أو الإقليمي أو العالمي، مما يوفر آليات للتعريف بالنفس وتبادل السرديات القادرة على تجاوز الحدود الجغرافية والأيديولوجية. ويُمكّن مواءمة الدبلوماسية العامة التقليدية مع قدرات النشر الواسعة لوسائل التواصل الاجتماعي الصين من استكمال رسالتها. تعزيز صورة دولية إيجابية وتوليد قوة ناعمة من خلال نشر الشؤون الجارية. [166]

لا ينبغي النظر إلى الاستخدام الدبلوماسي لوسائل التواصل الاجتماعي بمعزل عن القنوات الأخرى. فبدلاً من ذلك، غالبًا ما تُضخّم الأدوات الرقمية نطاق الاتصالات القائمة من خلال البيانات الرسمية أو البيانات الصحفية، مما يدعو الجماهير العالمية للمشاركة في الفعاليات الدبلوماسية، والوصول إلى المصادر ذات الصلة، والاطلاع على البيانات الوصفية المصورة والوثائق الرسمية.

والهدف هو توسيع نطاق التواصل الدبلوماسي وإمكانية تتبع الوثائق، وبالتالي تعزيز المشاركة من خلال إجراء تحليل مستمر للصورة الرقمية المنشورة خلال العمليات الدبلوماسية. وبالتالي، توفر وسائل التواصل الاجتماعي ميزة الوصول الفوري: فحواجز الدخول أمام منشئي المحتوى الجدد منخفضة، ويمكن نشر الصور على نطاق واسع.

وكما ذكر المكتب العام لوزارة الخارجية المركزية لجمهورية الصين الشعبية عام 2012، "لا تزال منصات الإنترنت ووسائل التواصل الاجتماعي تُستخدم بسرعة، ويتزايد تأثيرها. وقد أُدمجت في الأنشطة الدبلوماسية، وأصبحت قناة مهمة أخرى للتواصل في الشؤون الخارجية للصين وسياساتها الخارجية" .[167]

[165] Hedling, E., 2023. Emotional labour in digital diplomacy: Perceptions and challenges for European diplomats. Emotions and Society, lu.se

[166] Verrekia, B., 2017. Digital Diplomacy and Its Effect on International Relations. [PDF]

[167] Maags, C., 2014. Enhancing China's National Image Through Culture Festivals: A Case Study of China Culture Years in Europe. [PDF]

المحور الثاني: استراتيجية الصين الرقمية في الديبلوماسية الثقافية

بصفتها أكبر دولة نامية في العالم، برزت الصين كقوة اقتصادية وسياسية عالمية خلال النصف الثاني من القرن العشرين. ومع ذلك، خلال هذه الفترة، امتنعت البلاد إلى حد كبير عن الدبلوماسية الثقافية والأنشطة ذات الصلة. وبصفتها دولة شيوعية، خُصصت الكثير من مواردها الدبلوماسية لبناء الحزب والترويج الأيديولوجي بدلاً من برامج الدبلوماسية الثقافية. علاوة على ذلك، أوقفت الثورة الثقافية مؤقتًا أي تبادلات ثقافية ثنائية قائمة. واليوم، وبعد عقد واحد فقط من القرن الحادي والعشرين، تتزايد أنشطة الدبلوماسية الثقافية الصينية بشكل مكثف. وتطلق البلاد مبادرات تتراوح من البث الدولي إلى اثنين من أكثر مشاريع نقل الثقافة طموحًا في القرن الحادي والعشرين - مبادرة الحزام والطريق وشبكة معاهد كونفوشيوس.

- قراءة تاريخية

منذ أوائل القرن العشرين، سعت الدبلوماسية الثقافية الصينية إلى تعزيز الروابط مع الدول الخارجية من خلال الوسائل الثقافية. في البداية، وخلال العقود القليلة الأولى التي أعقبت الحرب الكورية، تبنت الصين الشيوعية الماوية، وهمّشت تمامًا الأنشطة الثقافية في علاقاتها الدبلوماسية. إلا أن هذه السياسة شهدت تحولًا ملحوظًا خلال سبعينيات القرن الماضي عندما بدأت الصين إعادة انفتاحها بحذر، أولًا تجاه الغرب، ثم في جميع أنحاء العالم. وبينما اكتفت الحكومة إلى حد كبير بإقامة علاقات دبلوماسية، سرعان ما أدركت الدور المحوري للعمل الثقافي في توسيع نطاقها وتأثيرها .[168]

أشار الإطلاق الرسمي لعام الثقافة الصينية عام 2001 - وهو أول حدث من نوعه يُنظم في فرنسا - إلى تعزيز كبير وملفت لجهود الدبلوماسية الثقافية. ومنذ ذلك الحين، لجأت الصين تدريجيًا إلى الأدوات الثقافية في انخراطها الخارجي، ولا تزال في طليعة هذا المجال في عالم يُدرك باستمرار إمكانات الأدوات الثقافية في تشكيل التصورات الدولية وتوسيع نطاق نفوذها.[169]

- الاستراتيجيات الصينية الحالية

تعزز الحكومة الدبلوماسية الثقافية من خلال استراتيجية تفاعل شاملة. إن التأكيد على دور الحزب في نقل الثقافة يعزز الروابط بين الحزب والشعب والثقافة. تزعم جمهورية الصين الشعبية تعزيز قوتها الناعمة من خلال مجموعة من المبادرات، بدءًا من الدراسات السياسية واسعة

[168] Maags, C., 2014. Enhancing China's National Image Through Culture Festivals: A Case Study of China Culture Years in Europe. [PDF]

[169] Zhu, Y., 2022. China's 'new cultural diplomacy in international broadcasting: branding the nation through CGTN Documentary. International Journal of Cultural Policy, tandfonline.com

الانتشار، وافتتاح معاهد كونفوشيوس، ومن زيادة مساهماتها في بعثات حفظ السلام التابعة للأمم المتحدة، وصولًا إلى إطلاق سفينة السلام، وهي مستشفى ميداني على متن سفينة حربية. تعمل وسائل الإعلام الصينية في جميع أنحاء العالم، وتقدم شركات الصناعات الاستخراجية العملاقة الآن منحًا دراسية للطلاب الأجانب بشكل روتيني. تتبنى الدولة علنًا فهمًا أوسع ومتعدد الأبعاد للقوة الناعمة، وهو فهم يُحاكي المفهوم الكلاسيكي للدبلوماسية الثقافية الذي صاغه هربرت سي. كيلمان عام ١٩٥٨. تستخدم الحكومة الرموز الثقافية الكلاسيكية والحديثة لتسليط الضوء على حضارتها وتاريخها، وتنتهز كل فرصة لتكرار المثل الصيني القائل: "عندما ينكشف الطريق، يأتي التشجيع من كل حدب وصوب".[170]

- استراتيجية القوة الناعمة الصينية

تعتمد استراتيجيات القوة الناعمة في الدبلوماسية الثقافية الرقمية الصينية على تنامي نفوذ البلاد الدولي، وتوسيع نطاق مبادراتها الدبلوماسية والاقتصادية والأمنية السابقة[171]. وحتى مع تزايد الإنفاق العسكري، فإن غياب الإصلاح السياسي وتراجع القوى العاملة يُعيق التقدم نحو القوة الناعمة الأمريكية . [172]

ومع ذلك، تستفيد الصين بشكل غير مباشر من تراجع الولايات المتحدة خلال العقد الماضي، والنشر الاستراتيجي لصورة ثقافية واقتصادية إيجابية، والتأكيد على التعددية والتعاون، اللذين يحظيان بقبول واسع النطاق بين الدول النامية. ويرى الباحثون، داخل الصين وخارجها، أن الثقافة التقليدية هي المورد الرئيسي للدبلوماسية الثقافية طويلة الأمد.

- خصوصية حالة الدبلوماسية الثقافية الرقمية الصينية

في إطار مبادرة الحزام والطريق (**BRI**)، يُشكّل التعاون الثقافي الثنائي مُكمّلاً هاماً للتعاون الاقتصادي والسياسي. ويتجلى ذلك بشكل خاص في مجال الاتصالات والإعلام، باعتباره مُكمّلاً أساسياً للتعاون في مجالات البنية التحتية والتجارة والطاقة. وقد أصبح بناء منصة للتعاون الثقافي وتعزيز التواصل بين الشعوب من أولويات مبادرة الحزام والطريق الواضحة. تُسهّل الدبلوماسية العامة المتعلقة بمبادرة الحزام والطريق التعاون بين مؤسسات الدبلوماسية العامة في الصين والدول المشاركة أو التي يُحتمل أن تكون مهتمة بالمبادرة. ويلعب أمناء وسائل الإعلام، سواءً وسائل الإعلام الحكومية أو وسائل الإعلام الرئيسية المستقلة الخاصة، دوراً هاماً في مساعدة الحكومة الصينية على إيصال

[170] Plamenova Kokinova, I., 2021. The Cultural Diplomacy of The European Union, The Cultural Relations with the People's Republic of China, urjc.es

[171] Dugué-Nevers, A., 2017. China and Soft Power: Building Relations and Cooperation. [PDF]

[172] Maags, C., 2014. Enhancing China's National Image Through Culture Festivals: A Case Study of China Culture Years in Europe. [PDF]

سياستها إلى الخارج. وقد ربطت الصين بوضوح مبادرة الحزام والطريق بمفهوم جذاب لثقافتها وسياساتها ودبلوماسيتها، مما يُعزز سياستها الدبلوماسية الثقافية الرقمية. إن الانتشار الواسع لفعاليات مبادرة الحزام والطريق الثقافية، التي اكتسبت شهرة واسعة، لا يُجسّد هوية وطنية محددة فحسب، بل يُحتفى بها أيضاً في مناطق مختلفة كجزء من سردية مُهيمنة وتأثير متزايد للثقافة الصينية .[173]

علاوة على ذلك، قلّصت وسائل الإعلام الحكومية الصينية تدريجيًا مساحة الإعلام الدولي المستقل، وجسّدت شركات التلفزيون الوطنية تدريجيًا مبادرة الحزام والطريق والصين نفسها. وباعتباره أداةً أساسيةً لنشر الثقافة الصينية ونقل القيم، يُمثّل معهد كونفوشيوس مثالًا عالميًا قويًا للدبلوماسية الثقافية الرقمية.[174]

- التوسع الإعلامي العالمي للصين

شهد التوسع الإعلامي العالمي للصين توسعًا سريعًا في السنوات الأخيرة. وتسعى وسائل الإعلام العالمية التابعة للدولة الحزبية إلى إيصال صوت بكين عالميًا والتأثير على الرأي العام. بعد تسع سنوات من إطلاق سياسة "الخروج الإعلامي" المتسارعة، أصبح العرض الإعلامي الدولي للصين أكثر تطورًا وتطورًا. وأكد الرئيس شي جين بينغ مجددًا على أهمية الإعلام الحكومي في "أن يكون بمثابة لسان حال الحكومة والحزب الشيوعي في الداخل والخارج".[175] ويهدف هذا التوسع إلى تشكيل صورة الصين في أمريكا اللاتينية والولايات المتحدة، وبين الطلاب الأفارقة الذين يدرسون في الصين. وتُشكل الأخبار التلفزيونية والإذاعية ووسائل التواصل الاجتماعي والهياكل المالية لشركات الإنترنت الصينية المنصات الرئيسية.[176]

منذ إطلاق استراتيجية "الخروج الإعلامي" في عهد الأمين العام هو جين تاو، سعت الصين إلى تصوير نفسها كقوة استعمارية منسجمة، وتعزيز قوتها الناعمة الثقافية. وتهدف البلاد إلى تغيير التصورات الغربية لنظامها السياسي. بحلول عام ٢٠١٨، أصبحت الصين أكبر اقتصاد في العالم من حيث تعادل القوة الشرائية، وأنشأت مؤسسات جديدة، أبرزها البنك الآسيوي للاستثمار في البنية التحتية، لموازنة

[173]Maags, C., 2014, Enhancing China's National Image Through Culture Festivals: A Case Study of China Culture Years in Europe. [PDF]

[174] Ocón, D., 2021. Cultural diplomacy and co-operation in ASEAN: The role of arts and culture festivals. The Hague Journal of Diplomacy. smu.edu.sg

[175] Marsh, V. & Marsh, V, 2018. Editorial: Re-evaluating China's global media expansion. [PDF]

[176] Zhang, A. H. 2024. High wire: How China regulates big tech and governs its economy. [HTML]

هيمنة الهيئات الدولية الغربية. كما ازدادت قوتها الاقتصادية وحضورها العالمي. وفي الوقت نفسه، ضمنت الصين مصالح تجارية واستثمارية مهمة في أفريقيا، حيث تحافظ على حضور إعلامي بارز.[177]

عموما تُعد الدبلوماسية الثقافية الصينية إحدى الركائز الأساسية لاستراتيجية "القوة الناعمة" التي أطلقها جوزيف ناي وقد وظّفت[178] الصين أدوات متعددة مثل معاهد كونفوشيوس، المهرجانات الفنية، والإعلام الدولي (**CGTN**، **Xinhua**) لتشكيل صورة إيجابية عنها. ووفقًا لـ **Shambaugh**)[179], 2015) فإن "بكين تستثمر بشكل متزايد في الثقافة كوسيلة للتأثير العالمي". كما يشير (**Kurlantzick**, 2007) [180]إلى أن نجاح هذه الدبلوماسية يتجلى في تعزيز الشراكات الاقتصادية والسياسية عبر "جاذبية القيم الحضارية الصينية". على المستوى الدولي، أظهرت استطلاعات [181] أن الرأي العام تجاه الصين يتحسن في دول الجنوب العالمي حيث تُعتبر "نموذجًا بديلًا للتنمية". ومع ذلك، تبقى التحديات قائمة في الغرب بسبب قضايا حقوق الإنسان وصورة الصين في الإعلام[182]. وبالرغم من ذلك، فإن الأثر الفعلي واضح في آسيا وإفريقيا وأميركا اللاتينية حيث يُنظر إلى الصين كشريك ثقافي وتنموي [183]إن نجاح الصين الثقافي يعكس انتقالها من "دبلوماسية اقتصادية" إلى "دبلوماسية حضارية" تهدف لتثبيت شرعية نفوذها العالمي.[184]

- تجارب الدول الرائدة في الدبلوماسية الثقافية

تُعد الولايات المتحدة من أبرز الدول التي وظفت الدبلوماسية الثقافية منذ الحرب العالمية الثانية عبر برامج مثل **Fulbright Program** وإذاعة **Voice of America**، مما ساهم في تعزيز "القوة الناعمة الأمريكية" [185]وقد ركزت واشنطن على نشر قيم الديمقراطية والحرية من

[177] Tenzin, J, 2022. Rethinking the rise of China: A postcolonial critique of China and a Chinese critique of the postcolonial, Journal of Historical Sociology.wiley.com

[178] Nye, J. (2004). *Soft Power: The Means to Success in World Politics*. Public Affairs.

[179] Shambaugh, D. (2015). *China's Soft-Power Push*. Foreign Affairs.

[180] Kurlantzick, J. (2007). *Charm Offensive: How China's Soft Power Is Transforming the World*. Yale University Press.

[181] Pew Research Center. (2021). *Global Views of China*.

[182] Callahan, W. (2015). *China's "Asia Dream": The Belt Road Initiative and the New Regional Order*. Asian Journal of Comparative Politics.

[183] Zhao, S. (2019). *Chinese Foreign Policy: External and Internal Determinants*. Routledge.

[184] Li, M. (2020). *Cultural Diplomacy in China's Belt and Road Initiative*. Journal of Contemporary China.

[185] Nye, J. (2004). *Soft Power: The Means to Success in World Politics*. Public Affairs.

خلال الإعلام، السينما، والمساعدات التعليمية، وهو ما أكد عليه محمد طه بدوي (2015) الذي رأى أن الدبلوماسية العامة الأمريكية مثّلت أداة مركزية لمواجهة صعود الصين عبر تقديم نموذج قيمي جاذب.[186]

أما الهند، فقد اعتمدت على "القوة الروحية والثقافية" من خلال انتشار اليوغا، السينما البوليوودية، والمهرجانات الثقافية العالمية، حيث تعتبر تجربتها نموذجًا بارزًا في الترويج لهويتها الحضارية العريقة ([187]وقد أوضحت هدى المراغي (2020) أن القوة الناعمة الهندية ارتكزت على صناعة صورة ذهنية إيجابية للهند كأمة متسامحة ومتعددة الثقافات، ما جعلها تحظى بقبول عالمي واسع.[188]

هذه النماذج تعكس أن نجاح الصين لم يكن معزولًا، بل في إطار منافسة وتلاقح مع تجارب عالمية سبقتها.

[186]محمد طه بدوي، الدبلوماسية العامة: القوة الناعمة الأمريكية في مواجهة الصعود الصيني، المجلة العربية للعلوم السياسية، العدد 47، 2015.

[187] Kumar, S. (2019). *India's Soft Power: Yoga, Bollywood and Beyond*. Routledge.

[188]هدى المراغي، الهند: القوة الناعمة وصناعة الصورة الذهنية، مجلة السياسة الدولية، العدد 222، 2020.

خاتمة

وفي الختام يمكن يتضح أن الدبلوماسية الثقافية ذات الطابع الرقمي أصبحت أداة مركزية في صياغة صورة الدول وتعزيز قوتها الناعمة في البيئة الدولية المعاصرة، حيث تُمكّن التقنيات الرقمية من توسيع نطاق الوصول والتأثير، وتجاوز الحواجز الجغرافية والزمنية. ويبرز النموذج الصيني مثالًا دالًا على توظيف استراتيجي ومنهجي لهذه الآليات، من خلال دمج البعد الثقافي مع الوسائط الرقمية الحديثة، بما يخدم أهدافها الجيوسياسية ويعزز حضورها الحضاري عالميًا. ومع ذلك، فإن هذا التوجه يطرح تحديات متعلقة بالسيادة المعلوماتية، وحرية التعبير، والتنافس بين القوى الكبرى على فضاء الاتصال الرقمي، مما يستدعي مقاربات بحثية معمقة لفهم ديناميكياته وتأثيراته المستقبلية على بنية العلاقات الدولية، حيث عملت بكين على دمج الإرث الحضاري والثقافي مع أدوات الاتصال الرقمي، مستثمرةً شبكات التواصل الاجتماعي، ومنصات البث، والمحتوى متعدد اللغات لتوسيع نفوذها الناعم، وتكريس حضورها كقوة ثقافية موازية لقوتها الاقتصادية والعسكرية.

توصيات بحثية:

1. ضرورة إجراء دراسات مقارنة بين النماذج المختلفة للدبلوماسية الثقافية الرقمية، للوقوف على الفروق في الأدوات والنتائج.
2. تحليل العلاقة بين الخطاب الثقافي الرقمي والسياسات الجيوسياسية للدول الكبرى.
3. استشراف انعكاسات الذكاء الاصطناعي والواقع الافتراضي على مستقبل الدبلوماسية الثقافية.
4. تقييم أثر الدبلوماسية الثقافية الرقمية على الرأي العام العالمي، مع التركيز على مناطق النفوذ الصيني في إفريقيا وآسيا.

لائحة المراجع المعتمدة

لائحة المراجع بالعربية :

- عبد الإله بلقزيز، العولمة والهوية الثقافية، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، 2006 .
- علي حسين بكير،" مستقبل الصين في النظام العالمي دراسة الصعود السلمي والقوة الناعمة "، أطروحة دكتوراه كلية الحقوق والعلوم السياسية بيروت ، 2016.
- فاطمة الزهراء أحمد أنور،" آليات التواجد الصيني في القارة الإفريقية بين الفعالية والإخفاق "، مجلة كلية الدراسات الاقتصادية والعلوم السياسية ، الإسكندرية 2022.
- لحسن الحسناوي ، استراتيجية الوجود الصيني في إفريقيا ، الديناميات والانعكاسات ، مجلة المستقبل العربي العدد 466، دجنبر 2018.
- محمد طه بدوي، الدبلوماسية العامة: القوة الناعمة الأمريكية في مواجهة الصعود الصيني، المجلة العربية للعلوم السياسية، العدد 47، 2015..
- هدى المراغي، الهند: القوة الناعمة وصناعة الصورة الذهنية، مجلة السياسة الدولية، العدد 222، 2020..

لائحة المراجع بالانجليزية

- Atta, M. & Siddiq, S., 2023. Bridging divides: The trans-formative power of inclusive cultural diplomacy in shaping global relations. Journal of Quranic and Social Studies. jgss.org
- Dugué-Nevers, A., 2017. China and Soft Power: Building Relations and Cooperation. [PDF]
- Hedling, E., 2023. Emotional labour in digital diplomacy: Perceptions and challenges for European diplomats. Emotions and Society, lu.se
- Huang, Z. A. & Wang, R., 2021. Exploring China's digitalization of public diplomacy on Welbo and Twitter: A case study of the US-China trade war. International Journal of Communication. hal.science
- Maags, C., 2014. Enhancing China's National Image Through Culture Festivals: A Case Study of China Culture Years in Europe. [PDF]
- Marsh, V. & Marsh, V, 2018. Editorial: Re-evaluating China's global media expansion. [PDF]

- Martin, B. G. & Piller, E. M., 2021. Cultural Diplomacy and Europe's Twenty Years' Crisis, 1919-1939: Introduction. Contemporary European History. cambridge.org
- Meng, M., 2012. Chinese Soft Power: The Role of Culture and Confucianism. [PDF]
- Nye, J. S., 2023. Soft power and great-power competition: Shifting sands in the balance of power between the United States and China. oapen.org
- Ocón, D., 2021. Cultural diplomacy and co-operation in ASEAN: The role of arts and culture festivals. The Hague Journal of Diplomacy. smu.edu.sg
- Plamenova Kokinova, I., 2021. The Cultural Diplomacy of The European Union, The Cultural Relations with the People's Republic of China, urjc.es
- Sun, S. C., 2023. Confucius institutes: China's cultural soft power strategy. Journal of Culture and Values in Education, cultureandvalues.org
- Tenzin, J, 2022. Rethinking the rise of China: A postcolonial critique of China and a Chinese critique of the postcolonial, Journal of
- Verrekia, B., 2017. Digital Diplomacy and Its Effect on International Relations. [PDF]
- Zhang, A. H. 2024. High wire: How China regulates big tech and governs its economy. [HTML]
- Zhu, Y., 2022. China's 'new cultural diplomacy in international broadcasting: branding the nation through CGTN Documentary. International Journal of Cultural Policy, tandfonline.com

L'Influence de l'Intervention Judiciaire sur le Processus Arbitral (Droit comparée)

Touria Boutrid chercheur en sciences juridiques

Résumé :

L’intervention du juge dans la procédure arbitrale, tant au droit marocain qu’en droit comparé, se limite principalement à garantir la légalité et l’équité du processus arbitral. Au Maroc, le juge intervient avant la constitution du tribunal arbitral pour homologuer les conventions d’arbitrage, et pendant l’arbitrage en matière de nomination d’arbitres ou de mesures conservatoires. En droit comparé, notamment en France et en common law, l’intervention judiciaire varie selon le degré d’autonomie de l’arbitrage, oscillant entre soutien strict et contrôle minimal. Le juge peut aussi être saisi pour annuler ou faire exécuter une sentence arbitrale, ce qui traduit sa fonction de garant de la légalité et de la sécurité juridique. L’équilibre recherché est entre l’indépendance de l’arbitrage et la protection des droits des parties.

La jurisprudence illustre cette interaction limitée mais stratégique entre juridiction étatique et tribunal arbitral. Enfin, les législations contemporaines tendent à encadrer strictement l’intervention judiciaire pour renforcer l’attractivité de l’arbitrage national.

Abstract :

The intervention of the judge in arbitral proceedings, both in Moroccan and comparative law, is mainly limited to ensuring the legality and fairness of the arbitral process. In Morocco, the judge intervenes before the constitution of the arbitral tribunal to approve arbitration agreements, and during the arbitration in matters of appointment of arbitrators or interim measures. In comparative law, particularly in France and common law, judicial intervention varies according to the degree of autonomy of the arbitration, oscillating between strict support and minimal control. The judge may also be asked to annul or enforce an arbitral award, which reflects his role as guarantor of legality and legal certainty. The balance sought is between the independence of arbitration and the protection of the parties' rights. Case law illustrates this limited but strategic interaction between state jurisdiction and arbitral tribunal. Finally, contemporary legislation tends to strictly regulate judicial intervention to strengthen the attractiveness of national arbitration.

INTRODUCTION

L'arbitrage, en tant que mode alternatif de règlement des différends, repose sur un principe fondamental : l'autonomie de la volonté des parties, qui choisissent de soustraire leur litige à la juridiction étatique au profit d'un tribunal arbitral. Cette autonomie, souvent perçue comme synonyme d'émancipation vis-à-vis de l'ordre juridictionnel étatique, ne saurait pour autant être absolue. En effet, l'intervention du juge étatique demeure, dans certains cas, indispensable pour garantir l'efficacité et la légitimité du processus arbitral.

Dans le contexte du droit marocain, enrichi par la réforme récente du Code de la procédure civile et influencé par les standards internationaux tels que la Loi-type de la CNUDCI, le rôle du juge dans l'arbitrage est encadré selon une logique d'assistance et de contrôle. Le législateur marocain, à l'instar de nombreux systèmes juridiques, distingue ainsi deux types principaux d'intervention judiciaire : d'une part, le juge d'appui, chargé de faciliter le déroulement de l'arbitrage (notamment en cas de défaillance des parties ou du tribunal arbitral), et d'autre part, le juge de sanction, compétent pour contrôler et éventuellement annuler la sentence arbitrale ou en autoriser l'exécution.

Dès lors, l'enjeu principal réside dans la recherche d'un équilibre délicat : comment concilier l'intervention nécessaire du juge étatique avec le respect de l'autonomie de la justice arbitrale ? L'influence de l'intervention judiciaire sur le processus arbitral, loin de constituer une

ingérence systématique, s'inscrit dans une dynamique de complémentarité. Cependant, cette influence varie selon les systèmes juridiques et les conceptions nationales de l'arbitrage.

Problématique : Dans quelle mesure l'intervention judiciaire, à travers les figures du juge d'appui et du juge de sanction, influence-t-elle le déroulement et l'efficacité du processus arbitral, tant dans le droit marocain qu'en droit comparé ?

Pour répondre à cette interrogation, il conviendra d'analyser successivement

I. Le rôle du juge d'appui dans l'accompagnement du processus arbitral, puis

II. Le rôle du juge de sanction dans le contrôle post-arbitral et la garantie de l'ordre public.

Première partie : Le juge d'appui

Même si le renforcement des pouvoirs de l'arbitre est incontestablement l'une des avancées les plus marquantes du nouveau décret du 13 janvier 2011 au point d'en avoir fait désormais l'égal du juge étatique. Il arrive que l'arbitrage ne puisse surmonter à lui seul des difficultés qui obèrent sa mise en place ou son déroulement. Paradoxalement c'est auprès du juge étatique qu'il va trouver un soutien décisif.

Les décrets de 1980 et 1981 avaient déjà investi ce juge de pouvoirs importants qui n'ont eu de cesse de s'affermir à l'aune de la jurisprudence systématiquement favorable à l'arbitrage développée depuis lors,

Au point de faire du juge d'appui un véritable auxiliaire de l'arbitrage.

Alors une intervention du juge comme assistant à la procédure arbitrale parait essentiellement nécessaire.

A- Le rôle du juge en tant qu'auxiliaire de la procédure arbitrale

Le juge d'appui, c'est à l'évidence un juge étatique et un juge qui apporte son concours à l'arbitrage. C'est un juge qui a une mission d'assistance, pour reprendre le langage de la CNUDCI, ou de coopération en vue du bon déroulement de l'arbitrage[189].

a) Nomination, récusation et révocation des arbitres

Lorsque les parties se sont contentées de prévoir le recours à l'arbitrage sans se référer à aucun organisme ou règlement d'arbitrage, elles peuvent s'exposer à certaines difficultés. Il en est ainsi lorsque la convention d'arbitrage ne désigne pas les arbitres ou ne prévoit pas les modalités de leur désignation. Il en va de même en cas de refus,

[189] ALI BENCHENEB, L'ARBITRAGE ET LE ROLE DU JUGE D'APPUI EN DROIT ALGERIEN ET FRANÇAIS, Revue de Droit des Affaires Internationales international business Law journal n°1-2012 page20.

d'abstention ou du défaut d'accord entre les parties sur cette désignation. le nouveau texte apporte des réponses claires à ces difficultés.

1) Les conditions à la nomination des arbitres.

Loi No. 95-17 impose également certaines conditions à la nomination des arbitres. Les arbitres nommés doivent être des personnes physiques jouissant de la pleine capacité, possédant les compétences scientifiques et l'expérience minimales requises pour mener à bien leur mission. aditionellement, il leur est interdit de servir d'arbitres si une décision définitive a été rendue à leur encontre pour:

- Comportement contraire à l'honneur, probité ou moralité ;

- Licenciement d'un poste officiel en raison d'une sanction disciplinaire ;

- Application d'une sanction pécuniaire en vertu de la section VII du livre 5 du Code de Commerce Marocain;

- Privation des droits commerciaux ou civils.

2) La compétence en matière de récusation des arbitres :

La neutralité et l'impartialité de l'arbitre sont essentielles pour réussir le processus d'arbitrage.

Le défaut de celles-ci peut engendrer un conflit d'intérêts. Étant donné l'importance de cette procédure, les rédacteurs de la nouvelle loi ont

réservé une section à cet effet et ont introduit des précisions plus profondes que les dispositions de l'ancienne loi 08-053.

Ainsi, l'article 26 de la nouvelle loi prévoit des précisions relatives à la compétence territoriale. Ce texte prévoit dans son premier paragraphe que le demandeur de la récusation doit présenter sa demande au président de la juridiction compétente dans le ressort de laquelle se déroule l'instance arbitrale. Toutefois, lorsque les parties n'ont pas convenu du lieu d'arbitrage, cette demande est présentée au président du tribunal du domicile ou de la résidence de l'arbitre objet de la récusation[190].

Malgré la précision de la compétence de la juridiction, une question peut être soulevée lorsque l'arbitrage est qualifié "international", étant donné que le législateur précise que seules les juridictions commerciales sont compétentes en matière d'arbitrage international.

À notre avis, il est préférable de distinguer entre l'arbitrage interne et international en prévoyant pour chacun d'eux des dispositions spécifiques.

Il serait judicieux d'ajouter un paragraphe avec la formulation suivante : « Dans l'arbitrage international le demandeur de la récusation doit

[190] Par faveur à l'essor de l'arbitrage, la règlementation de la nouvelle loi à la procédure de la récusation des arbitres presque parfaits, à notre sens, grâce aux précisions portées par le législateur dans la mesure où il a consacré toute une section spéciale à cette procédure malgré certaine omission qu'on constate. Cette procédure est réglementée de l'article 24 à 31 de la nouvelle loi 95-17 au lieu des articles 323 à 326 de l'ancienne loi 08-05.

porter sa demande devant le président de tribunal de première instance de commerce du lieu où l'arbitrage se déroule…».

Par ailleurs, une imprécision est constatée dans l'article 30 de cette nouvelle loi, où le législateur prévoit la formation du tribunal arbitral. A notre sens, cette disposition aurait dû être introduite dans la première section qui traite de la formation du tribunal arbitral, afin de garantir une meilleure cohérence et clarté dans le texte législatif.

Il convient de noter, sur le plan de la formulation juridique, que le paragraphe 2 de l'article 29 présente une répétition du paragraphe 2 de l'article 26 de la nouvelle loi 95-17. Ces deux articles traitent des difficultés pouvant survenir lors de la récusation d'un des arbitres.

b) La prorogation du délai, l'arrêt et la suspension de la procédure arbitrale

La durée de la mission arbitrale est en principe fixée d'un commun accord par les parties dans la convention d'arbitrage. Celles-ci peuvent soit prévoir expressément ce délai, soit se référer au règlement d'une institution permanente d'arbitrage contenant une telle indication. A défaut de détermination conventionnelle de cette durée, celle-ci est fixée par l'art. 1463 N.C.P.C. à six mois[191]. Dans tous les cas, le délai court à compter de la date de l'acceptation de sa mission par le dernier

[191] Art. 1463 N.C.P.C.

des arbitres selon la loi marocaine ou à compter de sa saisine selon la loi française.

c) Mesures provisoires conservatoires et d'instruction, faciliter l'exécution des sentences et administration de preuve.

1- Mesures provisoires conservatoires et d'instruction

D'abord, l'arbitrage présente certains défauts structurels, à cet effet, le doyen de Leval parle d'infirmités congénitales au regard de ce type de mesures. Le tribunal arbitral n'est pas une juridiction permanente. Il faut d'abord la constituer et par la suite la réunir chaque fois que c'est nécessaire, ce qui peut être complexe lorsque les arbitres sont originaires de pays éloignés, il ne peut imposer de mesures aux tiers, il ne peut statuer que sur base contradictoire ce qui exclut, suivant la majorité de la doctrine, le recours à la requête unilatérale qui peut être très efficace en matière de mesures provisoires lorsqu'un effet de surprise est nécessaire[192].

[192] olivier CAPRASSE, REFERE ET ARBITRAGE DAND LES LITIGES ISSUS DE LA VIE DES SOCIETES, THESE« LES SOCIETES ET L'ARBITRAGE » P 483, édit bruylant Bruxelles lgdj paris..

2-Faciliter l’exécution des sentences

Il faut signaler en premier lieu que la convention d'arbitrage sans la conclusion d'un compromis, ne peut donner lieu à exécution forcée en nature. Heureusement, cette conception particulièrement défavorable à l'arbitrage demeure très isolée en droit comparé. Dans la majorité des Etats, il est acquis que la stipulation d'une clause compromissoire se suffit à elle-même et dispense de la conclusion d'un compromis.

3-Administration de la preuve

Les législations d’arbitrage modernes imposent normalement aux juges l’obligation de prêter cette assistance pour obtenir les moyens de preuve en utilisant l’imperium, la force de l’Etat, qui manque aux arbitres. Le défaut de pouvoir coercitif des arbitres pourrait sinon entraîner l’inefficacité de leur intervention.

Les législations d’arbitrage modernes imposent normalement aux juges l’obligation de prêter cette assistance pour obtenir les moyens de preuve en utilisant l’imperium, la force de l’Etat, qui manque aux arbitres.

d) Saisies conservatoires et sûretés judiciaire

S’agissant de mesures conservatoires prévues par les articles 48 et 57 du code de procédure civil français (saisie-conservatoire, hypothèque provisoire ou nantissement sur fonds de commerce), la caractéristique de celles-ci est qu’elles ne peuvent être pratiquées qu’avec la permission du juge.

e) Le souci d’éviter un déni de justice

Systématiquement, nul ne saurait « subir une sanction ou supporter une atteinte à son patrimoine sans pouvoir utilement se défendre en soumettant le litige à un juge ». Aux termes de l'article 6, paragraphe 1er, de la Convention EDH, toute personne a droit à ce que sa cause soit entendue par un tribunal établi par la loi qui décidera des contestations sur ses droits et obligations de caractère civil. De même, dans l'ordre juridique interne, l'accès à la justice fait l'objet d'un droit constitutionnellement garanti[193].

[193] Cons. const, 23 juill. 1996, no 96-378 DC, JO 27 juill. 1996, p. 11400 ; TERNEYRE Ph., Le droit constitutionnel au juge, LPA 4 déc. 1991, p. 4..

f) L’assistance du ministère public et le devoir de dénonciation

La possibilité de communication des informations par le procureur du roi est une nouveauté pertinente de la loi marocaine qui stipule que préalablement à toute décision le tribunal arbitral peut saisir le procureur général auprès de la cour d’appel territorialement compétente pour lui communiquer les informations qu’il juge nécessaire.

En droit français, il est possible d'affirmer qu'il n'existe aucune obligation générale de dénonciation incombant aux arbitres.

Il existe deux textes sur la base desquels il est concevable defender une obligation générale de dénonciation des pratiques délictueuses pesant sur les arbitres : l'article 40 C. proc. pén. d'une part, l'article 434-1 C. pén. qui incrimine le délit d'entrave à l'exercice de la justice d'autre part. Aucun d'eux n'est cependant applicable aux arbitres[194] .

g) Commission rogatoire

La commission rogatoire est une procédure très importante au niveau des instructions des affaires judicaires et surtout au niveau des exécutions des jugements en dehors du ressort local du tribunal compétent[195].

[194] Vincent HEUZÉ « L’absence d’obligation de dénonciation. Un devoir de collaboration avec les autorités étatiques » une variété de transactions : la convention d’arbitrage, Revue de l’arbitrage 2005N°1. Page 29.

[195] Commission rogatoire pour témoignage cité à l’article 78 du code de procédure civil marocaine. Et pour exécution cité à l’article 429 du code de procédure civil marocaine.

h) L’impartialité de l’arbitre

L’impartialité du juge dans la procédure arbitrale est une condition fondamentale de la justice et de la légitimité de l’arbitrage. Elle repose sur l’exigence que l’arbitre soit libre de tout préjugé ou intérêt personnel susceptible d’influencer son jugement. Cette impartialité se manifeste dans l’obligation de révélation préalable des liens ou conflits d’intérêts éventuels, garantissant ainsi la transparence et la confiance des parties.

B- Le rôle du juge en tant que garant du respect de la procédure arbitrale

Synthétisant le lien entre l’arbitre et le juge, Philippe Fouchard affirmait, il y a presque 35 ans, qu’ « entre le juge et l’arbitre, il semble manifestement que la méfiance ait disparu ; à la place de la rivalité, s’est établie la coexistence, et cela sans que de la part du juge, il n’y ait de volonté de "récupération" ou dépit ; le juge a laissé s’épanouir l’arbitrage, mais, il s’est réservé le pouvoir de le contrôler. »[196].

a) Le contrôle du respect de l’ordre public, l’arbitrabilité du litige

La formalité de la sentence et du respect des droits de la défense :

[196] LOTFI CHEDL INCIDENCE DES QUESTIONS PRÉJUDICIELLES SUR L’INSTANCE ARBITRALE ouv Le juge et l'arbitrage Sous la dir. de S. Bostanji, F. Horchani et S.Manciaux éditions A.Pedone 2014.

1-L’ordre public

La jurisprudence clarifie le contrôle du respect de l’ordre public, en adoptant une conception très restrictive du contrôle des sentences arbitrales par le biais de l’exception d’ordre public (en exigeant que cette violation soit flagrante, effective et concrète), et réduit en effet le rôle du juge à un simple contrôle formel de la sentence.

2-L’arbitrabilité

La violation de la condition d’arbitrabilité entraîne évidement la nullité de la convention d’arbitrage et des actes de la procédure indûment engagée. Tous les litiges ne seraient donc pas arbitrables dans un souci de préservation de l’ordre public. Les principaux arguments reposent sur la nécessité de protéger le plus faible (consommateurs ou salariés) mais aussi sur la prééminence de l’ordre juridictionnel étatique.

3-Formalité de la sentence

Il est parfois difficile de distinguer une sentence d’un rapport d’expertise ou encore d’un simple avis, et le juge de l’exécution ne peut exercer un contrôle approfondi. Ensuite la sentence doit être prise par des arbitres investis de la mission de trancher un litige.

Le juge vérifie tout d’abord que le document qui est soumis est bien une sentence arbitrale, c’est-à-dire une sentence arbitrale

respectant les conditions de fond et de forme légales, Il doit alors vérifier que la sentence arbitrale contient l'indication du nom des arbitres qui l'ont rendu, de sa date, ainsi que la signature des arbitres selon l'article 51 de la nouvelle loi 95-17 (La sentence doit être prononcée par écrit sous forme d'un document en papier ou électronique.

La convention d'arbitrage y est mentionnée et doit comporter les indications qui suivent :

- La date de la sentence et le lieu où elle a été rendue ;

- Le nom des arbitres qui l'ont prononcé, leur nationalité, leur qualité, leur domicile élu ou réel et leurs adresses électroniques ;)

Ces dispositions sont prescrites à peine de nullité par l'article 62 de la nouvelle loi 95-17 /1488 CPCF.

En particulier, la jurisprudence tunisienne notamment la Cour de Cassation a bien distingué la clause compromissoire du compromis. Elle a rappelé en effet que le code n'imposait d'indiquer l'objet du litige que pour le compromis et que cette exigence ne s'appliquait pas à la clause compromissoire. Mais, malheureusement dans un arrêt société Tanit international c/ Soget, la Cour d'appel de Tunis a confondu les deux notions et déclaré une clause compromissoire nulle car celle-ci ne désignait pas le nom des arbitres. La Cour de Cassation a aussi commis la même erreur dans un arrêt rendu le 7 janvier 2008, en ne considérant

nulle une clause compromissoire qui n'indiquait pas le nom des arbitres[197] .

Une autre question qui nous paraît pertinente, celle de la validité des clauses compromissoires professionnelles, est remarquablement tranchée par la rédaction actuelle de l'article 2061 du Code civil, qui est issue de la réforme importante en droit de l'arbitrage interne par la loi n° 2001-420, du 15 mai 2001, sur les nouvelles régulations économiques (NRE). Le principe d'invalidité énoncé par l'article 2061 du Code civil dans la version en vigueur depuis la loi du 5 juillet1972 s'est en effet trouvé inversé. Dans sa rédaction antérieure, l'article disposait que « la clause compromissoire est nulle sauf s'il en est autrement disposé par la loi».

En conséquence, cet amendement législatif a permis de rétablir un certain équilibre en droit de l'arbitrage interne en validant des clauses compromissoires conclues à raison d'une « activité professionnelle » qui n'étaient pas comprises dans le champ des anciens articles 631 et 631-1 du Code de commerce. En d'autres termes, la réforme aboutit à valider en droit interne de l'arbitrage les clauses compromissoires contenues dans certains actes mixtes, actes purement civils, à condition

[197] Arrêt n°12925, Revue de l'arbitrage international (Liban, en arabe), 2011 n°9, p. 355.

que le contrat dans lequel la clause est insérée ait été conclu « à raison d'une activité professionnelle »[198].

4-Les droits de la défense

Toute bonne administration de la justice est tributaire du respect de principes juridiques fondamentaux que le tribunal arbitral est par conséquent tenu d'observer, notamment la préservation des droits de la défense[199].

b) L'interprétation et la rectification des sentences :

En principe, la compétence pour statuer appartient d'abord aux arbitres. Cela peut aussi faire l'objet d'une intervention éventuelle du juge étatique. Il ne peut néanmoins intervenir que si certaines conditions sont réunies.

En effet, les tribunaux français ont la possibilité de rectifier une erreur à l'occasion d'une instance en annulation, le juge restituant alors à la sentence son sens réel.

[198] Cécile LEGROS, Gazette du Palais, 13 août 2015 n° 225, P. 17,Actualité de la jurisprudence arbitrale, Gazette – Clause d'arbitrage – cession de parts sociales –indépendance de l'arbitre.

[199] Mohammed DIYAA TOUMLILT, le respect de règles juridiques incontournables, Les contours restrictifs du procès arbitral DROIT DE L'ARBITRAGE, revue marocaine d'administration locale et de développement n° 119 édition 2014 page 342 éditeur Les éditions maghrébine Casablanca.

Toutefois, le tribunal arbitral, ou le juge compétent dans l'Etat-partie ne doit, sous couvert de rectification ou d'interprétation, procéder à une modification de la sentence. Le problème est majeur quand il s'agit d'une omission. Il peut s'agir d'une omission mineure, c'est-à-dire notamment celle où le tribunal a calculé le montant des dommages et intérêts sans le porter sur le dispositif de la sentence, dans cette hypothèse, le juge étatique est naturellement compétent pour statuer. Mais lorsqu'il s'agit d'une omission portant sur un chef de demande que le tribunal n'a pas considéré dans la sentence, nous pensons que le juge étatique doit surseoir à statuer[200].

c) La renonciation à l'arbitrage

Les parties peuvent valablement renoncer à l'exécution d'une convention d'arbitrage [201]et décider de recourir au tribunal étatique normalement compétent[202]. La renonciation à la compétence arbitrale est parfaitement valable d'autant plus que la clause compromissoire n'est pas d'ordre public[203].

[200] NGUEGUIM LEKEDJI Francis, LES COMPETENCES DU JUGE ETATIQUE DANS L'ARBITRAGE OHADA Mémoire en vue de l'obtention du Master Contentieux et Arbitrage des affaires, Maîtrise en Droit des Affaires et de l'Entreprise Sous la direction de : Dr AtangchoNji AKONUMBO.

[201] Chr. J.-Y. GARAUD et C.H. de TAFFIN, Cass. civ. 1e, 7 juin 2006 Rev. arb. 2006 p 983.

[202] Cass. lib. civ. 1e, 4 juillet 1968, IDREL, p 174.

[203] Beyrouth 26 décembre 1967, IDREL, p 4.

La renonciation vaut pour tous les effets de la clause compromissoire[204].

En principe, la renonciation émane de la partie à l'arbitrage. Elle peut également venir de son représentant. Mais, dans ce dernier cas une autorisation spéciale est nécessaire. En effet, le droit de renoncer à l'arbitrage ne peut résulter du droit de l'accepter[205].

d) La déclaration obligatoire auprès de ministère publique

L'article 12 de ladite loi prévoit également l'adoption d'une loi organique visant à poser les conditions et encadrer l'inscription à la liste des arbitres, rompant ainsi avec l'ancien texte de loi instituant une liste établie d'arbitres maintenue auprès du procureur général du Roi près Cour d'Appel.

D'après cette formule d'obligation ; le législateur a obligé les arbitres qui exercent leurs fonctions habituellement de se déclarer auprès du procureur général de roi. Et selon des spécialistes en la matière ; cette déclaration a posé un ensemble de problématiques et entraves au principe de l'indépendance de la procédure arbitrale.

Deuxième partie : Le juge de sanction

Il est clair qu'en matière d'arbitrage, que ce soit interne ou international, le recours aux questions préjudicielles est à la fois une

[204] Cass. civ. 1e, 23 janvier 2007, Rev. arb. 2007, p 290.

[205] Beyrouth 3e ch., arrêt n°1628, 24 octobre 2000, Rev. lib. arb. 2002 n°24 p30

nécessité, puisque l'arbitre n'a pas d'imperium, mais aussi, un danger pour la survie de cette justice ou du moins pour son efficacité du fait que ces questions risquent de greffer sur le procès arbitral un autre procès devant les juges étatiques et risquent d'aboutir du fait des suspensions à des pertes de temps considérables[206].

D'ailleurs et dans l'absolu, le juge étatique pourrait aussi réviser la décision de l'arbitre sur le fond du litige.

A- L'action du juge relative à l'interprétation de la sentence arbitrale

Les conditions procédurales qui gouvernaient l'intervention et la décision de ce juge, désigné par la doctrine, puis par la jurisprudence, comme «juge d'appui», étaient de nature à garantir aux parties l'obtention rapide d'une décision ayant force de chose jugée au fond.

Certes lui accorder une telle prérogative équivaut simplement à une négation pure et simple de l'arbitrage lui-même, car celui-ci n'a pu se développer que depuis la consécration du principe de l'autonomie de l'arbitrage, qui signifie que le juge ne peut pas rejuger le litige et doit se limiter aux deux fonctions basiques ci-dessus citées.

[206] LOTFI CHEDLY, incidence des questions préjudicielles sur l'instance arbitrale, le juge et l'arbitrage Sous la dir. de S. Bostanji, F. Horchani et S. Manciaux éditions A.Pedone 2014.

Par ailleurs, la révision au fond de la sentence arbitrale est considérée comme une voie de sanction[207].

a) L'arbitre exclu du recours en annulation

En principe, les voies de recours contre les sentences arbitrales ne constituent pas l'un des principes-clés de la mise en œuvre de l'arbitrage. Toutefois, les voies de recours restent ouvertes dans les législations sur l'arbitrage[208].

b) Le juge statue sur le fond de la sentence :

Le législateur marocain a travers la nouvelle loi 95-17 relative à l'arbitrage et à la médiation conventionnelle considère que Lorsque la juridiction saisie d'un recours en annulation annule la sentence arbitrale, elle statue au fond dans la limite de la mission de l'arbitrage, sauf volonté contraire de toutes les parties.

Le législateur marocain devient un peu sombre lorsqu' il a abrogé l'article 321 de code de procédure civil des années 1974 qui stipulait

[207] Ahmed OURFELLI, Les perspectives d'évolution du droit de l'investissement et de l'arbitrage, laboratoire de Droit et des relations internationales des marchés et des négociations (DRIMAN) actes de colloques du 18 et 19 octobre 2012, page129.

[208] IDRISSI AMRAOUI Sidi Mohammed, le rôle du juge dans l'exécution des sentences arbitrales Séminaire : Justice et affaires commerciales, programme Athènes, du 12 au 15 Novembre 2007.

que « Le président du tribunal de première instance ou le Premier président de la cour d'appel saisi de la requête n'a, en aucune manière, à examiner le fond de l'affaire ; il doit, toutefois, s'assurer que la sentence arbitrale n'est pas affectée d'une nullité d'ordre public, notamment pour violation des dispositions de l'article 306 de l'ancienne loi 08-05 ».

La jurisprudence marocaine adoptait également le même principe [209] . Les dispositions du nouveau décret français de janvier 2011 stipulent clairement dans l'article 1490 que « L'appel tend à la réformation ou à l'annulation de la sentence. La cour statue en droit ou en amiable composition dans les limites de la mission du tribunal arbitral ». Quant à l'autorité de la décision du juge d'appui, l'alinéa 2 de l'article 1460 précise que « la demande est formée, instruite et jugée comme en matière de référé », montrant ainsi clairement que cette instance n'est pas une instance de référé, mais une instance au fond et qu'en conséquence le juge d'appui prononce des ordonnances qui ont autorité de chose jugée au fond.

c) L'incompétence du juge ne peut être soulevée d'office (l'effet négatif du principe compétence-compétence) :

L'article 1448 du CPC affirme que le juge étatique doit se déclarer incompétent. Le texte ménage toutefois une exception qui repose sur

[209] Arrêt n°157 du 1996/01/18 dossier n°95/1177 chambre commerciale (non publié)

deux conditions cumulatives notamment le juge de l'état peut se prononcer lorsque le tribunal arbitral n'est pas encore saisi et que la convention d'arbitrage est manifestement nulle ou manifestement inapplicable.

B- L'action du juge qui interrompt ou tranche de manière définitive sur le cours de la procédure arbitrale

L'intervention du juge peut suspendre la procédure arbitrale normalement en déroulement notamment le cas de poursuites pénales corollaires, ou statue définitivement dans certains cas sans contradictoire et dégage en effet une ordonnance non susceptible d'appel.

a) Suspension de la procédure arbitrale en cas de poursuites pénales corollaires.

L'extension du domaine matériel de l'arbitrage oblige les arbitres à se prononcer sur des comportements des parties qui ne relèvent plus uniquement de la sphère contractuelle. Cela n'est pas tout. L'on assiste également à une dégradation de l'esprit de l'arbitrage, phénomène très justement dénoncé par Bruno Oppetit dans sa « Théorie de l'arbitrage », lorsqu'il écrivait : « l'arbitrage, par les affrontements sans concessions auxquelles il donne lieu à travers des procédures de plus en plus complexes (...) apparaît souvent aujourd'hui moins comme un facteur

d'apaisement que comme la continuation de la guerre par d'autres moyens (...) »[210]

Et justement, le droit pénal offre aux plaideurs de nouvelles armes pour mener à bien leurs batailles et tenter d'influencer l'issue de la procédure arbitrale [211].

b) Procédure d'exéquatur non contradictoire :

En France, l'exequatur est accordé ou refusé sans l'ouverture d'un débat contradictoire entre les parties[212].

La demande d'exequatur n'est qu'une simple formalité effectuée par voie de requête. La forme de celle-ci est simplifiée. Elle se limite en effet à l'apposition, par l'avocat du demandeur, en tête de la sentence dont l'exequatur est sollicité. Le souci d'atténuer le formalisme se retrouve également en matière de délivrance de l'exequatur : alors qu'antérieurement l'exequatur devait être inscrit sur l'original de la sentence arbitrale (ancien art. 1478), il est désormais prévu que cette décision pourra être mentionnée, si l'original de la sentence n'est pas

[210] B. OPPETIT, Théorie de l'arbitrage, Paris, Puf, 1998, p. 15.153 Alexandre DE FONTMICHEL Procédure pénale et arbitrage commercial international :quelques points d'impact, Cahiers de l'arbitrage, 01 avril 2012 n° 2, P. 309.

[211] David CHILSTEIN DROIT PENAL ET ARBITRAGE, La règle « le criminel tient le civil en l'état » Revue de l'arbitrage 2009 n°1 page45.

[212] Sophie CREPIN, LES SENTENCES ARBITRALES DEVANT LE JUGE FRANÇAIS,1995, collection LGDJ. biblio de droit privé tome 249. préface de Philippe Fouchard

produit, sur une copie de la sentence, « réunissant les conditions nécessaires à son authenticité » (art. 1487 et 1488).

c) Ordonnance du juge d'appui non susceptible d'appel :

En principe, l'ordonnance notamment par laquelle le juge d'appui désigne un arbitre n'est pas susceptible de recours, sauf en cas d'excès de pouvoir. Aux termes d'un arrêt rendu le 19 décembre 2012, la Cour de cassation rappelle que l'ordonnance par laquelle le juge d'appui désigne un arbitre n'est pas susceptible de recours, sauf en cas d'excès de pouvoir[213].

d) Le non examen du juge d'appui des demandes d'incidents procédurales en cas de nullité manifeste de la convention d'arbitrage.

Si la clause compromissoire est soit manifestement nulle, soit insuffisante pour permettre de constituer le tribunal arbitral, le président le constate et déclare n'y avoir lieu à désignation. En effet cette sanction législative conférée au juge se joue principalement en cas de défaut d'un écrit ou de son insuffisance manifeste.

Dans une affaire complexe, aux ramifications multiples, un arbitre a été désigné par un mandataire ad hoc, lui-même nommé par une ordonnance sur requête dont la validité fut contestée et qui a été,

[213] Cass. civ. 1, 19 décembre 2012, n° 11-10.535, Bulletin 2012, I, n° 264.

ensuite, rétractée par le juge. La question se posait alors de savoir si le contrat d'arbitre entre cet arbitre et les parties avait ou non été conclu. Le 22 septembre 2010, le tribunal de grande instance de Paris a retenu sa compétence propre. On peut être entendu avec cette position ; car si l'on décompose la situation juridique, on se situe en réalité ici en amont des difficultés de constitution du tribunal arbitral pour lesquelles le juge d'appui est compétent en l'état des conditions du recours au tribunal arbitral[214].

[214] Yves STRICKLER, arbitres et juges internes, l'arbitrage questions contemporaines, textes renunis par Yves strikler, page 65 éditeur l'harmattan 26 JUIN 2012.

Conclusion

L’analyse du rôle du juge dans le processus arbitral, tant en droit marocain qu’en droit comparé, révèle une dualité fondamentale : le juge apparaît à la fois comme gardien de l’ordre public et facilitateur de l’arbitrage. Loin de constituer une ingérence, son intervention s’inscrit dans une logique de complémentarité destinée à garantir l’efficacité, l’équité et la légitimité du recours à l’arbitrage.

Au Maroc, la réforme introduite par la loi n° 95-17 relative à l’arbitrage et à la médiation conventionnelle marque une avancée notable. Elle consacre une plus grande autonomie de l’arbitrage, tout en maintenant un contrôle judiciaire encadré, principalement à travers l’exequatur, l’annulation de la sentence et l’assistance dans la constitution du tribunal arbitral. Ce cadre s’aligne sur les standards internationaux, en particulier ceux de la Convention de New York de 1958 et de la Loi-type de la CNUDCI, que plusieurs États de droit comparé (notamment la France, la Suisse ou le Canada) ont également adoptés ou adaptés.

Toutefois, l’équilibre entre autonomie de la justice privée et supervision de la justice étatique reste délicat. Un excès d’intervention judiciaire pourrait miner la finalité même de l’arbitrage sa célérité et sa souplesse tandis qu’une abstention totale risquerait de fragiliser la sécurité juridique et les droits des parties.

Dès lors, la tendance jurisprudentielle et doctrinale tant au Maroc qu'à l'international semble aller dans le sens d'une intervention judiciaire subsidiaire, proportionnée et ciblée, limitée aux points où l'intervention du juge est indispensable à la préservation de l'équilibre procédural ou à l'exécution effective des sentences arbitrales.

L'intervention judiciaire, bien que parfois perçue comme une limite à l'autonomie de l'arbitrage, constitue en réalité un instrument d'appui et de légitimation du processus arbitral, à condition qu'elle soit exercée avec retenue et en conformité avec les principes fondamentaux de l'arbitrage moderne.

BIBLIOGRAPHIE

OUVRAGES

• BERNHEIM-VAN DE CASTEELE LAURE, les principes fondamentaux de l'arbitrage, Préface de Thomas Clay .1ere édit Bruylant.

• CLAY THOMAS, L'impartialité du juge et de l'arbitre étude de droit compare.

• COMPERNOLLE JACQUE VAN ET TARZIA GIUSEPPE, l'impartialité du juge et de l'arbitre étude de droit comparé, édition bruylant Bruxelles 2006.

THESES ET MEMOIRES

• ABBASI Meriem et BELAID Nacer et BENMOUSSA karim, Le rôle de la justice dans la procédure arbitrale série de mémoires de fin se stage des juges, mars 20011 institut supérieure de la justice.

• CAPRASSE olivier, docteur en droit université de liège, REFERE

ET ARBITRAGE DAND LES LITIGES ISSUS DE LA VIE DES

SOCIETES, THESE« LES SOCIETES ET L'ARBITRAGE »,édit bruylant Bruxelles lgdj paris.

• (De) FONTMICHEL Alexandre court, L'ARBITRE, LE JUGE ET LES PRATIQUES ILLICITES DU COMMERCE

INTERNATIONAL, université et éditions PANTHEON-ASSASPARIS 2 2004, L.G.D.J.

• HENRY Marc. Le devoir d'indépendance de l'arbitre, thèse de doctorat, Droit privé, Paris 1, 1996; Paris, LGDJ, 2001, XI-404 p.

• SOUISSI FATIMA DEHANI, Mémoire de diplôme des études sup approfondies université mohamed 5.

REVUES, ARTICLES ET CHRONIQUES

• ABDATI Chemsseddine, professeur en droit et directeur du centre international de médiation et d'arbitrage, revue marocaine de médiation et d'arbitrage n°4 2009, éditorial.

• Ahmed OUERFELLI, Revue de la jurisprudence et de la législation N°01 année 53eme ANNEE JANVIER 2011 page9 « Le juge du contrôle de l'arbitrage ».

• ALI BENCHENEB, revue de Droit des Affaires Internationales, international business Law journal n°1-2012, l'arbitrage et le rôle du juge d'appui en droits algérien et français ,les modalités de recours au juge d'appui l , les règles de compétence, p 19.

• AMRALLAH Borhan, le Conseiller assistant du Ministre de la Justice pour la Coopération Internationale et Culturelle et Droits de l'Homme Ex-Président de la Chambre 91 à la Cour d'appel du Caire, Revue tunisienne de l'arbitrage de 2008 vol 5, Les tendances de la jurisprudence égyptienne concernant l'exécution des sentences arbitrales étrangères à la lumière de la Convention de New York ».

CODES ET LOIS

• Code judiciaire de la Belgique.

• Code de procédure civile des pays bas.

• l'Arbitration Act de 1996 de la Grande Bretagne.

• Loi marocaine 95-17 relative à l'arbitrage et la médiation.

• Code de procédure civil français.

• Code civil français.

• Code pénal français.

• Loi du 29 juillet 1881 sur la liberté de la presse.

• Code de commerce français.

• Loi n° 2001-420 du 15 mai 2001 relative aux nouvelles régulations économiques.

• Le nouveau code de procédure civile libanaise.

Digitalisation des Procédures et Processus de Passation des Marchés Publics à la lumière des Novations du Nouveau Décret de 2023

Dr. Abdelaziz Mouhib Professeur chercheur á la FSJP Settat

Résumé :

La digitalisation des procédures et processus de passation des marchés publics constituent aujourd'hui un levier essentiel de transparence et de modernisation de la commande publique. Le nouveau décret de 2023 marque une étape déterminante en intégrant des mécanismes numériques renforcés, destinés à fluidifier les échanges et à garantir l'égalité d'accès à la commande publique.

L'usage généralisé du portail national des marchés publics permet de centraliser les opérations et de réduire les risques liés à la fraude et à l'opacité. Par ailleurs, la dématérialisation des procédures favorise la célérité et l'efficacité dans le traitement des dossiers.

Elle contribue également à alléger les charges administratives tant pour l'administration que pour les opérateurs économiques. Ce cadre modernisé assure une meilleure traçabilité des opérations et un suivi en temps réel. Enfin, la digitalisation renforce la sécurité juridique des transactions et favorise l'attractivité du marché marocain auprès des investisseurs nationaux et étrangers.

Abstract :

The digitalization of public procurement procedures and processes is now an essential lever for transparency and the modernization of public procurement. The new 2023 decree marks a decisive step by integrating reinforced digital mechanisms designed to streamline exchanges and guarantee equal access to public procurement. The widespread use of the national public procurement portal makes it possible to centralize operations and reduce risks associated with fraud and opacity. Furthermore, the dematerialization of procedures promotes speed and efficiency in processing files. It also helps reduce administrative burdens for both the administration and economic operators. This modernized framework ensures better traceability of operations and real-time monitoring. Finally, digitalization strengthens the legal security of transactions and promotes the attractiveness of the Moroccan market to domestic and foreign investors.

Introduction :

L’étude de la digitalisation des procédures et processus de passation des marchés publics à la lumière des novations du nouveau décret s’inscrit dans l’ensemble des transformations où les technologies de l’information [1] constituent, dans le Maroc d’aujourd’hui, un levier essentiel et un support important pour la modernisation du secteur public et l’amélioration de la qualité de ses services. Ceci dans un environnement marqué par un ensemble de mutations accélérées auxquelles l’administration publique marocaine, dans toutes ses composantes, est appelée à s’engager, en simplifiant et en digitalisant ses procédures pour réaliser le changement auquel aspirent tous les acteurs, État et société (individus et groupes)[2]. Conscient de l’importance que revêtent les marchés publics et les garanties financières dans la concrétisation du développement global, le législateur maroccan n’a cessé de poursuivre la réforme successive des divers domaines liés à la digitalisation des commandes publiques[3].

La dernière en date est intervenu en l’an 2023 avec le Décret n° 2.22.431 du 15 Chaaban 1444 (8 mars 2023) relatif aux marchés publics[4], qui a fait de la dématérialisation des procédures, documents et pièces du marché physique l’un des axes majeurs sur lesquels il repose[5].

A ce stade d'analyse, la question fondamentale se pose :

Dans quelle mesure la digitalisation des procédures et processus de passation des marchés publics, consacrée par le décret de 2023, contribue-t-elle à la fois à renforcer le rôle du Portail des Marchés Publics comme mécanisme de régulation et à assurer une mise en œuvre effective et juridiquement sécurisée des nouvelles manifestations de la dématérialisation des marchés publics au Maroc ?

Le portail des marchés publics y joue un rôle actif dans la facilitation de la contractualisation électronique des commandes publiques. Le décret a institué la dématérialisation comme un pilier central (Premier axe), en supprimant le caractère papier des procédures et documents nécessaires à la passation des marchés publics électroniques (Deuxième axe).

Axe Premier : Rôle du Portail des Marchés Publics dans les Mécanismes d'Achat Public au Maroc :

Les marchés électroniques se caractérisent par un ensemble de spécificités où la relation directe entre les parties est absente, reposant sur un ensemble de supports électroniques pour l'exécution des contrats et transactions. Toutes les opérations s'effectuent through une interaction parallèle et simultanée entre les parties au marché électronique, permettant une contractualisation sans échange de documents papiers à aucune étape du processus. Plus encore, il est

possible d'exécuter toutes les phases du processus contractuel, y compris la livraison de services et biens non matériels via Internet, contrairement à d'autres moyens de communication incapables d'assurer cette livraison, etc. Dans ce cadre, la contractualisation électronique via le portail des marchés publics occupe une place privilégiée (Premier Paragraphe), notamment en ce qui concerne la nature des documents à publier (Deuxième Paragraphe).

Paragraphe Premier : Importance de la Contractualisation Électronique via le Portail des Marchés Publics :

Le portail des marchés publics est considéré comme un point d'accès unifié à un nombre de services et fonctions conçus pour faciliter l'accès à l'information par ses utilisateurs, prendre connaissance des dernières actualités et demander les documents relatifs aux utilisateurs inscrits, through l'ensemble des fonctions qu'il remplit, notamment celles liées à la publication, l'enregistrement et la recherche. Le programme de traitement informatique des marchés publics, supervisé par la Trésorerie Générale du Royaume depuis 2007, s'inscrit dans le cadre de la mise en œuvre du programme de gouvernement électronique au Maroc, qui vise à ancrer la transparence, simplifier les procédures et moderniser les mécanismes d'achat public. Le lancement du portail des marchés publics en est la pierre angulaire, érigé par le législateur marocain en canal obligatoire pour la publication d'informations en arabe et en français relatives aux marchés des institutions de l'État, des collectivités territoriales et des établissements publics. Cela permet à

tous de garantir la liberté d'accès à la commande publique, l'égalité de traitement des concurrents ainsi que le renforcement de la compétitivité entre les entreprises.

L'approche participative adoptée depuis le lancement du portail des marchés publics a permis une évaluation continue par les acteurs publics. Initialement, l'accent a été mis sur la stabilité du portail et l'amélioration de son efficacité technique pour la qualité des services offerts, et sur l'identification des aspects à développer pour les entreprises et les acheteurs.

Dans une seconde phase, un système de notification pour les acheteurs publics a été créé, leur permettant de corriger les erreurs relatives aux procédures régissant les marchés publics d'une part, et d'autre part, la base de données électronique des informations les concernant est considérée. Ces informations incluent le siège social des entreprises, leur répartition géographique, leurs domaines d'activité (services), un système électronique d'enregistrement des entrepreneurs, fournisseurs et prestataires de services permettant de fournir un registre complet, les secteurs d'appartenance, les domaines d'accréditation, les certificats de réalisation de travaux, les moyens humains, techniques et financiers, etc. La base électronique des prestataires de services constitue également un registre sécurisé pour le stockage des documents des entreprises, permettant aux acheteurs publics de vérifier la situation juridique et fiscale des concurrents, facilitant ainsi la recherche d'appels

d'offres dans le même domaine d'activité, ce qui en fait un espace pour renforcer et faciliter l'accès des entreprises à la commande publique.

Paragraphe Deux : Documents devant être Publiés sur le Portail des Marchés Publics

Pour soutenir l'atelier de gestion électronique des marchés publics et consacrer l'orientation juridique visant à dématérialiser les procédures, documents et pièces y afférents, le nouveau décret sur les marchés publics de 2023 a confié à la Trésorerie Générale du Royaume la gestion du portail des marchés publics. Dans ce cadre, les documents suivants sont publiés :

· Textes législatifs et réglementaires régissant les marchés publics ;

· Avis de la Commission Nationale des Commandes Publiques ;

· Programmes prévisionnels des marchés et programmes de leur actualisation ;

· -- Avis de publicité et avis modificatifs y relatifs ;

· Avis d'appel à manifestation d'intérêt ;

· Avis d'appels d'offres électroniques ;

· Dossiers de consultation (Dossiers d'Appel à la Concurrence) ainsi que les modifications y afférentes ;

· Procès-verbaux de réunions ou de visites de sites ;

· Extraits des procès-verbaux des séances d'examen des offres ;

· Résultats des appels d’offres et des marchés négociés avec publicité préalable et mise en concurrence, concours, consultation architecturale, concours architectural et consultations architecturales négociées, ainsi que les bons de commande et décisions d’annulation de la procédure ;

· Rapports de présentation des marchés ;

· Rapports de fin d’exécution des marchés ;

· Décisions d’exclusion de la participation aux marchés publics ou aux contrats d’architecture ;

· Décisions de retrait des certificats de qualification et de classement des entreprises et des certificats d’accréditation relatifs au contrôle des travaux et à l’autorisation d’exercice de la profession, notamment pour les architectes ;

· Résumés des rapports de contrôle et d’audit ;

· Liste des conventions et contrats soumis au droit commun[6] ;

· Liste des bons de commande[7] ;

· Liste des marchés publics attribués aux très petites, petites et moyennes entreprises, coopératives, unions de coopératives et autoentrepreneurs [8].

Cette liste de documents peut être modifiée ou complétée par décision du Ministre chargé des Finances.

De plus, lorsque la procédure de passation du marché est électronique, les mentions indiquées ci-après, incluses dans les avis de publicité et avis modificatifs mentionnés ci-dessus, sont remplacées par la mention suivante : « Adresse du portail des marchés publics où les dossiers peuvent être téléchargés et où les concurrents peuvent déposer leurs plis de manière électronique ». Ceci s'applique notamment à l'avis de publicité de l'appel d'offres ouvert et à la circulaire relative à l'appel d'offres restreint[9] ; à l'avis de publicité de l'appel d'offres avec présélection[10] ; à l'avis de publicité du concours[11] ; à l'avis de publicité de la procédure négociée avec publicité préalable et mise en concurrence[12] ; à l'avis d'achat par bon de commande[13] ; à l'avis de publicité de la consultation d'architecture[14] ; et à l'avis de publicité de la consultation d'architecture négociée[15].

Axe Deux : Manifestations de la Digitalisation des Marchés Publics à la lumière du Nouveau Décret

La transition progressive de l'administration traditionnelle vers l'adoption de l'administration électronique a contribué au développement de nombreux services administratifs étroitement liés aux besoins de l'usager, notamment ceux relatifs aux marchés publics. Les autorités publiques les ont inclus dans les domaines concernés par le processus de transition progressive de l'administration papier vers l'administration électronique[16]. Ainsi, le législateur marocain a pris soin de digitaliser les marchés publics en dématérialisant leurs

procédures, documents et pièces associés, réglementant le tout dans le cadre des articles 134 à 141 du nouveau décret de 2023.

Ces dispositions nous permettront d'examiner la simplification de la passation électronique du marché public (Paragraphe Premier), puis les moyens de transparence du contrat de marchés publics électroniques (Paragraphe Deux).

Paragraphe Premier : Simplification des Procédures de Passation des Marchés Publics :

Pour atteindre les objectifs de gouvernance administrative dans le domaine de la passation des marchés publics, l'administration est désormais tenue de simplifier les procédures d'achat public depuis l'information sur le marché, en passant par le processus de passation et jusqu'à la phase d'exécution, dans le but de rationaliser la gestion des commandes publiques et de consacrer la transparence et l'intégrité des dépenses publiques[17]. Parmi les règles établies par les novations du nouveau décret, on trouve le dépôt et le retrait électroniques des plis et offres des concurrents, puis l'ouverture électronique des plis des concurrents et l'évaluation électronique de leurs offres, ainsi que la base de données électronique des entrepreneurs, fournisseurs et prestataires de services.

Premièrement : Dépôt et Retrait Électroniques des Plis et Offres des Concurrents :

Le dépôt et le retrait des plis et offres des concurrents s'effectuent de manière électronique sur le portail des marchés publics. Les conditions et modalités d'application des dispositions de cet article sont fixées par décision du Ministre chargé des Finances, prise après avis de la Commission Nationale des Commandes Publiques[18].

Deuxièmement : Ouverture Électronique des Plis des Concurrents et Évaluation Électronique de leurs Offres :

L'ouverture des plis ainsi que l'évaluation des offres déposées électroniquement par les concurrents sont effectuées conformément aux dispositions des articles suivants[19] :

· Articles 39 à 44 du présent décret pour les appels d'offres ouvert et restreint, à l'exception des paragraphes 2 et 4 et de l'alinéa (b) du paragraphe 13 de l'article 39, et du paragraphe 4 de l'article 42.

· Article 64 du présent décret pour l'appel d'offres avec présélection, à l'exception des paragraphes 2 et 5 et de l'alinéa c) du paragraphe 6 de cet article.

· Articles 81 et 82 du présent décret pour le concours, à l'exception du paragraphe 2 de l'article 81.

· Article 88 pour la procédure négociée.

· Articles 107 à 110 du présent décret pour la consultation architecturale, à l'exception des paragraphes 2, 3 et 6 de l'article 107 et du paragraphe 3 de l'article 109.

Les conditions et modalités d'application de cet article sont fixées par décision du Ministre chargé des Finances, prise après avis de la Commission Nationale des Commandes Publiques.

Troisièmement : Base de Données Électronique des Entrepreneurs, Fournisseurs et Prestataires de Services

La base de données électronique des entrepreneurs, fournisseurs et prestataires de services est hébergée auprès de la Trésorerie Générale du Royaume, qui en assure la gestion. Cette base contient les informations et documents électroniques relatifs aux entrepreneurs, fournisseurs et prestataires de services, et à leurs qualifications juridiques, financières et techniques prévues par le décret. Les modalités de tenue et d'exploitation de ladite base de données électronique sont fixées par décision du Ministre chargé des Finances, prise après avis de la Commission Nationale des Commandes Publiques[20].

Paragraphe Deux : Mécanismes de la Passation Électronique des Marchés Publics

La digitalisation des marchés publics et la dématérialisation des procédures de leur passation constituent une entrée principale pour faire

face aux diverses transformations que connaît le monde de la finance et des affaires. Les échanges électroniques, la correspondance, la signature et la publicité électroniques, etc., revêtent une importance capitale pour la gestion électronique des commandes publiques. C'est pourquoi les novations du nouveau décret ont pris soin des différents mécanismes de passation électronique des marchés publics, au premier rang desquels figurent la procédure des appels d'offres électroniques, les achats sur catalogues électroniques, puis l'échange d'informations avec les systèmes tiers, et enfin la dématérialisation des documents et pièces.

Premièrement : Procédure des Appels d'Offres Électroniques

L'appel d'offres électronique est une procédure, réalisée de manière électronique, pour choisir les offres et permettant aux concurrents de réviser les prix qu'ils proposent en les abaissant tout au long de la durée de l'appel d'offres électronique, dans les limites de la durée fixée pour cet appel. Le maître d'ouvrage peut recourir à l'appel d'offres électronique pour les marchés de fournitures. Ces fournitures doivent être préalablement décrites de manière précise. Lorsqu'on a recours aux appels d'offres électroniques, il faut respecter les règles de publicité préalable. À cette fin, le maître d'ouvrage doit publier l'avis d'appel d'offres électronique sur le portail des marchés publics pendant au moins dix jours. Cet avis doit indiquer notamment l'objet de l'appel d'offres électronique, les conditions requises des concurrents, les

modalités de participation à l'appel d'offres et le nombre minimum de concurrents. À la fin de l'appel d'offres électronique, le maître d'ouvrage accepte l'offre au prix le moins élevé et annonce le concurrent qui l'a présenté comme attributaire du marché à conclure.

La passation du marché résultant de la procédure d'appel d'offres électronique est soumise aux règles et conditions prévues par le décret sur les marchés publics. Les modalités et conditions de recours aux appels d'offres électroniques et de leur exécution sont fixées par décision du Ministre chargé des Finances, prise après avis de la Commission Nationale des Commandes Publiques [21].

Deuxièmement : Achats sur Catalogues Électroniques

Pour l'acquisition de fournitures, le maître d'ouvrage peut exiger des concurrents qu'ils présentent leurs offres sous forme de catalogues électroniques. Dans le respect des principes prévus par la loi[22], la présentation des offres en catalogues électroniques fait l'objet d'une consultation lancée par le maître d'ouvrage. Les conditions et modalités de présentation des offres en catalogues électroniques sont fixées par décision du Ministre chargé des Finances, prise après avis de la Commission Nationale des Commandes Publiques[23].

Troisièmement : Échange d'Informations avec les Systèmes Tiers

Le comité d'ouverture des plis peut consulter, via le portail des marchés publics, les informations et données relatives à certains documents des dossiers des concurrents provenant de systèmes tiers. Les conditions et modalités d'application de ces dispositions sont fixées par décision du Ministre chargé des Finances, prise après avis de la Commission Nationale des Commandes Publiques [24].

Quatrièmement : Dématérialisation des Documents et Pièces

L'établissement, la conservation et l'envoi des documents et pièces prévus par le décret sur les marchés publics peuvent être dématérialisés. La signature sur les documents et pièces dématérialisés se fait sous forme de signature par scan ou signature électronique. Les conditions et modalités de dématérialisation des documents et pièces prévus par le présent décret sont fixées par décision du Ministre chargé des Finances, prise après avis de la Commission Nationale des Commandes Publiques[25].

Conclusion :

La digitalisation des procédures de passation des marchés publics, consacrée et renforcée par le nouveau décret de 2023, marque une évolution majeure dans la modernisation de la commande publique. En intégrant des outils numériques à toutes les étapes – de la publicité à l'attribution, en passant par la soumission et l'examen des offres – le

législateur entend non seulement améliorer l'efficacité administrative, mais aussi renforcer la transparence, la traçabilité et l'égalité d'accès à la commande publique.

Les innovations introduites par le décret de 2023, telles que la généralisation des plateformes électroniques, la dématérialisation obligatoire de certains actes, ou encore la simplification des échanges entre acheteurs publics et opérateurs économiques, s'inscrivent dans une volonté de convergence avec les standards internationaux et les exigences de bonne gouvernance. Elles permettent également une meilleure maîtrise des délais et une réduction des coûts liés aux procédures.

Cependant, cette mutation numérique ne va pas sans défis. Elle suppose un renforcement des capacités techniques des acteurs, une sécurisation accrue des plateformes, ainsi qu'une adaptation continue des pratiques juridiques et administratives aux évolutions technologiques. La réussite de cette réforme dépendra donc autant de la qualité du cadre normatif que de la mise en œuvre effective sur le terrain. la digitalisation, loin d'être une simple évolution technique, redéfinit en profondeur les modalités de la commande publique. Le décret de 2023 constitue à cet égard une étape déterminante vers une administration plus agile, plus transparente et plus ouverte, au service de l'intérêt général.

Notes de bas de page :

[1] – Le troisième millénaire a connu une révolution technologique sans précédent qui a fait du monde un village planétaire, notamment dans le domaine de l'information et de la communication où les réseaux de communication, en tête desquels le réseau mondial « Internet », sont devenus le nerf principal des États et l'autoroute de l'information, du commerce, etc. Ce développement nouveau et accéléré a conduit à l'émergence de nouveaux concepts tels que le commerce électronique, le citoyen électronique, et autres appellations considérées comme issues de la technologie. Avec l'évolution du concept d'État et le développement de ses fonctions fondamentales, la pensée administrative contemporaine s'est intéressée aux évolutions technologiques modernes et aux moyens qui en ont résulté, ayant contribué à résoudre les problèmes de l'homme, à satisfaire ses désirs et à combler ses besoins, couvrant tous les aspects de la vie sociale, culturelle, économique, etc., afin de développer le travail administratif gouvernemental d'une part, et dans le but de satisfaire le désir du citoyen qui a désormais besoin d'une administration intelligente qui prend en compte et répond à ses besoins de manière rapide et efficace d'autre part. Pour cela, on s'est attaché à adapter les multiples et divers supports technologiques au service du processus administratif et à son profit, ce qui a abouti à l'introduction des ordinateurs, appareils numériques, réseaux locaux et mondiaux, moyens d'information et de communication, etc., dans l'environnement de l'administration en

général, donnant naissance à ce qu'on appelle le service public électronique, considéré comme le produit des évolutions accélérées des technologies modernes intégrées dans le domaine administratif. Pour plus de détails, voir : Mohamed Boumdiane, Les Problématiques Juridiques de l'Adoption de l'Administration Électronique au Maroc, Imprimerie Al Oumnia, Rabat, Première Édition, 2020, p. 4.

[2] – Mustapha El Bahi, Digitalisation des Marchés Publics des Collectivités Territoriales, dans un ouvrage collectif intitulé : « Les Marchés des Collectivités Territoriales entre la Gouvernance du Texte Législatif et les Exigences du « Développement » », Revue des Sciences Juridiques, Série Jurisprudence Administrative, Numéro 11, 2020, p. 221.

[3] – Décision de la Ministre de l'Economie et des Finances n° 1982.21 du 9 Jumada Al Oula 1443 (14 décembre 2021) relative à la dématérialisation des procédures des marchés publics et des garanties financières, Bulletin Officiel n° 7104, 30 Dou Al Qiada 1443 (30 juin 2022).

[4] – Décret n° 2.22.431 du 15 Chaaban 1444 (8 mars 2023) relatif aux marchés publics, Bulletin Officiel n°7176, 16 Chaaban 1444 (9 mars 2023), p. 2870.

[5] – Articles 134 à 141 du nouveau décret sur les marchés publics de 2023.

[6] – Article 4 du nouveau décret sur les marchés publics de 2023.

[7] – Article 91 du nouveau décret sur les marchés publics de 2023.

[8] – Article 148 du nouveau décret sur les marchés publics de 2023.

[9] – c), d) et e) de l'article 23 du nouveau décret sur les marchés publics de 2023.

[10] – c), d) et f) de l'article 50 du nouveau décret sur les marchés publics de 2023.

[11] – c), d) et e de l'article 68 du nouveau décret sur les marchés publics de 2023.

[12] – c) et e de l'article 88 du nouveau décret sur les marchés publics de 2023.

[13] – c) du paragraphe (4) et dans le paragraphe (5) de l'article 91 du nouveau décret sur les marchés publics de 2023.

[14] – d), e) et f) de l'article 96 du nouveau décret sur les marchés publics de 2023.

[15] – Paragraphe (2) de (III) de l'article 133 du nouveau décret sur les marchés publics de 2023.

[16] – Assia El Harrak, L'Administration Électronique au Maroc : Les Marchés Publics comme Modèle, Dar Assalam pour l'Impression, l'Édition et la Distribution, Rabat, Première Édition, 2015, p. 96.

[17] – Abdelkarim Hydra, Rôle de la Transparence dans la Protection des Finances Publiques : Les Marchés Publics comme Modèle, Revue Internationale de Recherches Criminelles et de Gouvernance Sécuritaire, Numéros 1 et 2 : Première Partie, 2019, p. 371.

[18] – Article 135 du nouveau décret sur les marchés publics de 2023.

[19] – Article 136 du nouveau décret sur les marchés publics de 2023.

[20] – Article 137 du nouveau décret sur les marchés publics de 2023.

[21] – Article 138 du nouveau décret sur les marchés publics de 2023.

[22] – L'article 1er du nouveau décret sur les marchés publics de 2023 dispose que : La passation des marchés publics est soumise aux principes suivants :

· Liberté d'accès aux marchés publics ;

· Égalité de traitement des concurrents ;

· Garantie des droits des concurrents ;

· Transparence dans les choix du maître d'ouvrage. La passation des marchés publics est également soumise au principe d'intégrité et aux principes de bonne gouvernance. Le maître d'ouvrage prend en considération, lors de la passation des marchés publics, selon le cas, les dimensions économiques, sociales, environnementales et écologiques ainsi que les objectifs de développement durable, l'efficacité énergétique, la préservation des ressources hydriques, la valorisation du

paysage architectural, la protection du patrimoine national et des monuments historiques, et les exigences de promotion de l'innovation, de la recherche et du développement. Les principes et exigences prévus au présent article visent à assurer l'efficacité des marchés publics et la bonne utilisation des deniers publics. Ils impliquent une détermination préalable des besoins, le respect de l'obligation de publicité et du recours à la concurrence, et le choix de l'offre économiquement la plus avantageuse. Ces principes et exigences sont mis en œuvre conformément aux règles prévues par le présent décret.

[23] – Article 139 du nouveau décret sur les marchés publics de 2023.

[24] – Article 140 du nouveau décret sur les marchés publics de 2023.

[25] – Article 141 du nouveau décret sur les marchés publics de 2023.

le salaire vital un droit humain fondamental et non pas un passe-droit

Meshali Elkbir, docteur en droit

Résumé :

Tout salaire vital doit assurer, au-delà de la simple subsistance, une certaine qualité de vie, y compris au travail, et une participation véritable à la sphère sociale et organisationnelle, soit la jouissance de potentialités ou « capacités ». Toutefois, les liens entre revenu et capacités sont encore mal connus, et les salaires vi- taux souvent fixés arbitrairement.

La pauvreté au travail est une réalité mondiale. Pour de nombreux travailleurs, un emploi ne constitue pas une issue à la pauvreté, ni pour eux ni pour leur famille. La crise du coût de la vie a mis en évidence la vulnérabilité des travailleurs à bas salaire et les conséquences de la fragilité économique sur le développement du capital humain, rendant d'autant plus urgente la fourniture de salaires décents. Si des progrès considérables ont été réalisés pour garantir un salaire décent à tous les travailleurs, il reste encore beaucoup à faire pour ne laisser personne de côté.

Abstract:

Any living wage must ensure, beyond mere subsistence, a certain quality of life, including at work, and genuine participation in the social and organizational sphere, i.e., the enjoyment of potential or "capabilities." However, the links between income and capabilities are still poorly understood, and living wages are often set arbitrarily.

In-work poverty is a global reality. For many workers, a job does not offer a way out of poverty, either for themselves or for their families. The cost-of-living crisis has highlighted the vulnerability of low-wage workers and the consequences of economic fragility on human capital development, making the provision of decent wages all the more urgent. While considerable progress has been made in ensuring a decent wage for all workers, much remains to be done to leave no one behind.

ملخص:

يجب أن يضمن أي أجر معيشي، ليس مجرد الكفاف، جودة حياة معينة، بما في ذلك في العمل، ومشاركة حقيقية في المجالين الاجتماعي والتنظيمي، أي التمتع بالإمكانات أو "القدرات". ومع ذلك، لا تزال الروابط بين الدخل والقدرات غير مفهومة جيدًا، وغالبًا ما تُحدد الأجور المعيشية بشكل تعسفي.

يُعدّ الفقر في العمل واقعًا عالميًا. فبالنسبة للعديد من العمال، لا تُوفر الوظيفة مخرجًا من الفقر، سواء لأنفسهم أو لأسرهم. وقد سلّطت أزمة غلاء المعيشة الضوء على هشاشة أوضاع العمال ذوي الأجور المنخفضة وعواقب الهشاشة الاقتصادية على تنمية رأس المال البشري، مما يجعل توفير أجور لائقة أمرًا أكثر إلحاحًا. ورغم التقدم الكبير المحرز في ضمان أجر لائق لجميع العمال، لا يزال هناك الكثير مما ينبغي عمله لضمان عدم تخلف أحد عن الركب.

"*Je suis devenue le pilier de notre famille, mais mon salaire ne suffit pas aux besoins quotidiens de la famille*."

Une travailleuse d’Indonésie

Introduction

En réponse à une question dans un interview dans le journal L'économiste n° 6762 paru le 10 mai 2024 : comment garantir l'équilibre entre un smig trop bas et un smig trop haut , susceptible de mettre en péril la viabilité de l'entreprise, Gilbert Fossoun Houngbo, directeur général de l'Organisation Internationale du travail (OIT) (…) .Le défi aujourd'hui ne porte pas sur la question du salaire minimum, mais plutôt sur le salaire vital.(…). Ceci étant, vous avez raison de souligner que nous ne pouvons pas ignorer les implications économiques.

Il est essentiel de comprendre le concept de salaire vital et son lien avec le salaire minimum. Aller au-delà des exigences légales ,la garantie d'une compensation équitable est essentiel pour promouvoir le bien-être, l'équité et la stabilité économique. Un revenu permettant de couvrir les besoins fondamentaux et un niveau de vie décent, contribuant au mouvement mondial vers la durabilité sociale et des pratiques éthiques de travail.

La question du salaire vital a pris une ampleur considérable depuis 2010 au niveau international. Différents acteurs liés au monde économique ont tenté de s'approprier ce débat et d'en redéfinir les termes pour imposer des standards moins stricts et des définitions plus vagues du salaire vital. Les entreprises ont aussi commencé à répondre publiquement aux exigences des consommateurs et de la société civile.

Certaines de ces réponses ont permis des avancées ; d'autres ont cherché à détourner l'attention des consommateurs des réels enjeux ; d'autres encore ne visaient qu'à tromper ceux qui exigeaient des réponses.

Le salaire vital , un droit humain peut il être l'un des piliers centraux de la stratégie de régénération sociale ?

Pour répondre à cette problématique , on va d'abord essayer de répondre à la question suivante :

Comment changer le salaire minimum en un « salaire vital » pour les salariés au Maroc ?

Tous les produits sont « revenu digne » pour tous les salariés, une meilleure assise pour leurs coûts pour une bonne qualité de vie ; Cette action doit faire partie d'une série d'engagements d'entreprises marocaines en faveur d'un agenda socio-environnemental positif.

Le concept de « salaire vital » fait référence à un revenu minimum permettant à un travailleur et à sa famille de subvenir à leurs besoins essentiels, tels que la nourriture, le logement, l'éducation et la santé. Au Maroc, cette notion est étroitement liée aux débats sur les inégalités sociales, la pauvreté et les droits des travailleurs. Cet article explore le salaire vital dans le contexte marocain en examinant les dispositions constitutionnelles, les lois en vigueur et les études académiques sur le sujet.

I : le salaire vital un droit humain fondamental et non pas un passe-droit

Le travail rend l'homme tout aussi enrichi que l'homme rend le travail. Des philosophes moraux tels que Kant ou Rawls parlent énormément du travail, soutenant que cela impacte la dignité de l'individu, le bien-être social et le sentiment justice de celui-ci. Dans ce sens, garantir un traitement équitable et une rémunération égale à cause de travailleurs réduit davantage le problème de droits humains et une forme de justice sociale.

A : notion de salaire vital

Un nouveau mot composé est entré dans le lexique du monde du travail. Il s'agit de l'expression « salaire décent », « salaire vital », « salaire digne » , « salaire juste »[215], utilisée pour définir une rémunération adéquate et juste par rapport au travail effectué.

Un salaire décent est un niveau de revenu socialement acceptable qui offre une couverture adéquate des besoins de base tels que la nourriture, le logement, les services à l'enfance et les soins de santé.

[215] En 1891, l'encyclique Rerum Novarum du pape Léon XIII se heurte à la fois au socialisme athée et aux inégalités sociales qui en découlent, auparavant mettant l'importance d'un salaire assez élevé qui permet à chacun et à sa famille de se satisfaire de leurs besoins. Selon lui, la rémunération dont jouissait le travailleur devait être suffisamment élevée pour permettre qu'il vive, compte tenu du dessein principal du travail comme base de l'existence.

Le niveau de revenu vital permet de ne pas consacrer plus de 30 % du revenu au loyer ou au remboursement d'un prêt hypothécaire et est suffisamment supérieur au seuil de pauvreté.

Le concept de salaire décent remonte aux débuts de l'Amérique, lorsque les travailleurs exigeaient des salaires plus élevés. L'idée d'un salaire décent n'est pas nouvelle, mais elle est devenue un sujet brûlant après la Grande Récession . La crise économique a mis en évidence le fait que certaines personnes ne parviennent tout simplement pas à joindre les deux bouts. Certains experts estiment que les personnes qui ne gagnent pas un salaire décent sont confrontées à des difficultés telles que cumuler plusieurs emplois, retirer leurs enfants de l'école et souffrir de problèmes de santé imprévus qu'elles ne peuvent pas se permettre de payer[216].

Selon l'histoire générale, les premiers salaires minimums ont été adoptés à la fin du XIXe siècle en Nouvelle-Zélande et en Australie , lorsque les travailleurs réclamaient de meilleures conditions de vie. La législation australienne, à l'époque, fut la première à introduire l'idée d'un salaire minimum.

[216] La Global Living Wage Coalition a convenu d'une définition succincte du salaire vital qui intègre les principales idées trouvées dans plus de 60 descriptions et définitions du salaire vital tirées des déclarations des droits de l'homme, des constitutions nationales, des codes de conduite des ONG, des multinationales et des entreprises, des documents de l'Organisation internationale du travail (OIT) et des déclarations de personnalités historiques majeures (Anker 2011).

Au cours des années suivantes, certains pays ont également adopté un salaire minimum. L'Angleterre, par exemple, a promulgué une loi le préconisant en 1909.

Cependant, certaines études[217], montrent que l'histoire du salaire minimum dans le monde a réellement commencé à s'établir pendant ou après la Première Guerre mondiale (1914-1918) dans la période appelée reconstruction sociale.

L'histoire et l'adoption du salaire minimum à travers le monde varient d' un pays à l'autre . Par exemple, le salaire minimum a été adopté en France en 1915 ; au Pérou en 1916 ; et en Norvège, en Autriche et en Argentine en 1918.

Le Mexique a été le premier pays d'Amérique latine à créer une politique de salaire minimum , qui a été incluse dans la Constitution de 1917. Le Mexique a adopté un salaire minimum par région et selon chaque secteur.

Même après la Première Guerre mondiale, d’autres pays ont créé le salaire minimum : l’Allemagne, en 1923, et l’Espagne, en 1926, en sont quelques exemples.

[217] "DIEESE. Le salaire minimum : un instrument de valorisation du travail et de lutte contre la pauvreté et les inégalités. Disponible sur : https://www.dieese.org.br/outraspublicacoes/2023/notaEspecialSM042023.pdf."

Le salaire vital ne doit pas être confondu avec le salaire minimum, qui est le montant minimum d'argent qu'une personne peut gagner, comme l'exige la loi.

La notion de salaire vital va au-delà de la notion de salaire minimum. Il est calculé sur la base d'une enquête sur le coût de la vie pour une vie décente , avec un accès à la nourriture, à l'eau, au logement, à l'éducation, à la santé, aux transports, à l'habillement et à d'autres besoins essentiels adaptés au lieu de résidence du salarié.

En d'autres termes, Le salaire vital est le montant minimum qu'un travailleur doit gagner pour couvrir ses besoins fondamentaux. Le salaire vital est calculé sur la base du coût de la vie dans une zone particulière et prend en compte le coût du logement, de la nourriture, du transport et d'autres nécessités. Le salaire vital est différent du salaire minimum, qui est le montant minimum légalement obligatoire que les employeurs doivent payer à leurs travailleurs.

L'expression « salaire vital » reflète fidèlement ces préoccupations humanistes si l'on considère que « vital » renvoie à la vie dans sa globalité. Krug- man[218] observe que la notion de salaire vital relève manifestement d'une approche morale, puisqu'elle suppose – à la différence de celle de salaire minimum – la prise en compte de la qualité de la vie. Si le salaire minimum as- sure la subsistance, le salaire vital

[218] Krugman, Paul: « Revue de R. Pollin et S. Luce – Living wage: What it is and why we need it », Washington Monthly, septembre 1998.

doit aussi permettre de participer de façon constructive à la société, d'avoir des loisirs, de s'occuper de sa famille et d'épargner pour l'avenir [219]. Les salaires vitaux sont donc destinés à remédier à une *pauvreté de potentialités*.

La multitude de faits qui influencent la définition d'un salaire est un choix que les RH connaissent déjà très bien. la complexité des détails concernant le montant reçu chaque mois est l'un des principaux défis des entreprises marocaines . Les salaires doivent également désormais suivre un objectif de durabilité et d'égalité sociale.

Pour le Collectif Éthique, aucune entreprise ne peut prétendre avoir des pratiques responsables tant qu'elle ne garantit pas le versement d'un salaire vital aux personnes qui fabriquent ses articles.[220]

B : le salaire vital, un droit humain fondamental

Le droit à un salaire vital est inscrit dans la Déclaration universelle des droits de l'homme, à l'article 23, alinéa 3 :

« Quiconque travaille a droit à une rémunération équitable et satisfaisante lui assurant ainsi qu'à sa famille une existence conforme à

[219] Shelburne, Robert C. 1999 : L'histoire et la théorie du concept de salaire vital (Washington, ministère du Travail des États-Unis).

[220] Rapport de « Tailored Wages » publié en avril 2014 par la Clean Clothes Campaign sur www.ethique-sur-etiquette.org.

la dignité humaine et complétée, s'il y a lieu, par tous autres moyens de protection sociale. »

En outre, l'Organisation internationale du Travail (OIT) de l'ONU a inscrit le droit à un salaire vital dans diverses conventions, notamment :

- les conventions 131 et 156 et les recommandations 131 et 135 ;
- la Constitution de l'OIT de 1919 ;
- la Déclaration de Philadelphie de 1944 ;
- et la Déclaration de l'OIT sur la justice sociale pour une mondialisation équitable de 2008.

L'un des droits humains fondamentaux est le droit à une rémunération qui permette de vivre dignement. Le préambule de la Constitution de l'Organisation internationale du Travail (OIT) identifie l'existence d'une rémunération adéquate comme l'une des conditions pour une paix durable et universelle basée sur la justice sociale.[221]

Dans un rapport de « Tailored Wages » publié en avril 2014 par la Clean Clothes Campaign. Ce dernier a été élaboré sur la base des réponses des entreprises concernées à un questionnaire sur leurs pratiques visant à assurer un salaire vital aux ouvriers « recevoir un

[221] Patrick Belser, économiste principal à l'OIT.

salaire vital en contrepartie de son travail est un droit humain fondamental. Pourtant, ce droit est constamment bafoué dans le monde. ».

Dans son préambule , la constitution du Maroc de 2011 : « … Il développe une société solidaire où tous jouissent de la sécurité, de la liberté, de l'égalité des chances, du respect de leur dignité et de la justice sociale, dans le cadre du principe de corrélation entre les droits et les devoirs de la citoyenneté. »

Aussi, La Constitution marocaine de 2011consacre plusieurs principes relatifs aux droits économiques et sociaux, qui peuvent être interprétés comme un fondement juridique pour l'établissement d'un salaire vital. Parmi ces principes :

- Article 31 : La Constitution stipule que l'État, les établissements publics et les collectivités territoriales doivent œuvrer à garantir l'accès des citoyens aux conditions leur permettant de jouir des droits fondamentaux, tels que les soins de santé, la protection sociale, l'éducation et un logement décent.

Implication : Un salaire vital peut être vu comme un moyen de garantir ces droits pour les travailleurs et leurs familles.

- Article 35 : Cet article reconnaît le droit à des conditions de travail équitables et à une protection sociale. Il impose à l'État de

prendre des mesures pour promouvoir l'emploi et assurer une rémunération juste.

Implication : Le salaire vital peut être considéré comme une composante essentielle d'une rémunération juste.

- Article 40 : Il garantit le droit de grève et la négociation collective, ce qui permet aux syndicats de revendiquer des salaires décents pour les travailleurs.

Le mouvement pour un salaire vital[222] a recoupé d'autres questions de justice sociale, créant une puissante force de changement. Le mouvement a pris de l'ampleur ces dernières années, de plus en plus de personnes reconnaissant l'importance d'un salaire décent pour garantir la stabilité économique et la justice sociale. Le mouvement pour un salaire vital a réussi à rassembler des personnes d'horizons différents qui partagent un objectif commun : parvenir à la sécurité économique et à la justice sociale pour tous.

En outre , dans l'article 161 de la constitution du Maroc de 2011 : Le Conseil national des droits de l'Homme est une institution nationale

[222] Le *Living Wage Movement* est un mouvement de justice sociale qui vise à garantir que tous les travailleurs reçoivent un salaire suffisant pour couvrir leurs besoins fondamentaux. Le mouvement a été lancé dans les années 1990 par des groupes communautaires et des syndicats au Royaume-Uni et s'est depuis étendu à d'autres régions du monde.

pluraliste et indépendante, chargée de connaître …, ainsi qu'à la préservation de la dignité,…

Le salaire vital n'est autre alors qu'un salaire digne.

Par définition, un salaire vital doit permettre à tout travailleur de subvenir à ses besoins fondamentaux ainsi qu'à ceux de sa famille. Le salaire vital est un droit[223] inscrit dans la Déclaration universelle des droits de l'homme des Nations Unies. L'article 23, alinéa 3 précise : « Quiconque travaille a droit à une rémunération équitable et satisfaisante lui assurant ainsi qu'à sa famille une existence conforme à la dignité humaine et complétée, s'il y a lieu, par tous autres moyens de protection sociale. »

[223] Le droit à un salaire vital est reconnu dans la Déclaration universelle des droits de l'homme. Il est par ailleurs établi dans le Pacte international relatif aux droits économiques, sociaux et culturels des Nations Unies (1966), à l'article 7, lettre a) sur http://www.ohchr.org/EN/ProfessionalInterest/Pages/CESCR.aspx : « Les États parties au présent Pacte reconnaissent le droit qu'a toute personne de jouir de conditions de travail justes et favorables, qui assurent notamment (…) (ii) une existence décente pour eux et leur famille conformément aux dispositions du présent Pacte ; (…) »

Plusieurs déclarations et conventions de l'OIT mentionnent le droit à un salaire vital sur "Fair Wages: Strengthening Corporate Social Responsibility", Daniel Vaughan-Whitehead :

- Constitution de l'OIT, 1919 : Préambule

- Déclaration de Philadelphie, Conférence international du Travail de 1944

- Déclaration de l'OIT sur la justice sociale pour une mondialisation équitable de 2008

- Conventions 131 et 156 (indirectement) et recommandations 131 et 135 (indirectement)

Les Nations Unies ont mis en avant, entre autres, «les droits économiques, sociaux, culturels, civils et politiques, et le droit au développement». Le salaire équitable est au cœur de ces aspirations.

II : le salaire vital entre politiques publiques désengagées et désintéressement du patronat

L'écart entre le salaire minimum légal et le salaire vital a même tendance à se creuser, notamment en raison de l'inflation et de la stagnation des salaires. la renégociation à la baisse des conventions collectives et les attaques contre les syndicats ont entrainé une stagnation durable du salaire réel moyen pour les 2/5ème des salariés les plus pauvres.[224]

A : le salaire vital, socle de protection sociale universelle

Un ensemble de mesures doit être adoptées, parmi lesquelles une liste de nouvelles lignes directrices pour définir la rémunération de tous les salaires au Maroc. En pratique, l'entreprise doit abandonner les bases établies par les gouvernements (le soi-disant salaire minimum) et de créer sa propre définition du « minimum » à payer pour une journée de travail. Car Derrière la définition d'un revenu décent se cache une série de paramètres qui incluent, entre autres facteurs, le coût de la vie par

[224] Lawrence Mischel et al., The State of Working America, Ithaca, N.Y., Cornell University Press, 2001, p.55. Pour deux études françaises très détaillées de cette offensive, cf. Marianne Debouzy, Le monde du travail aux États-Unis : les temps difficiles (1980-2005), Paris, Le Harmattan, 2009 ; Catherine Sauviat et Laurence Lizé, La crise du modèle social américain, Rennes, Presses Universitaires de Rennes, 2010.

région et les sommes nécessaires pour avoir accès à la santé, à l'éducation, aux transports et aux besoins de base.

Une vision holistique selon laquelle un revenu décent ne découle pas d'une perspective salariale compétitive, mais de la conviction que tous les individus ont droit à une vie prospère, enrichissante et utile.

l'initiative de mettre en œuvre le salaire vital et comment le processus de structuration de cet objectif déroulera est un enjeu phare du développement et de la modernisation de la gestion publique .

Au Maroc, il n'y a pas d'initiatives qui prennent en compte le standard de dignité pour créer des échelles de salaire. Ailleurs, des pays[225] ont cependant, à quelques longueurs d'avance à cet égard, ce qui

[225] L'Asia Floor Wage Alliance – qui regroupe des syndicats asiatiques, des organisations de défense des travailleurs, des femmes et des droits humains – a mis au point une formule pour calculer le montant du salaire vital en Asie (Asia Floor Wage). Cette méthode de calcul constitue un moyen fiable, réaliste et légitime pour déterminer un salaire vital. Il s'agit dès lors d'un outil précieux pour indiquer aux entreprises et aux gouvernements ce vers quoi ils devraient tendre en termes de rémunération des travailleurs. Les calculs de l'Asia Floor Wage Alliance se fondent sur des principes qui sont fondamentaux pour définir ce qu'est un salaire vital :

• Le salaire vital doit couvrir les besoins du travailleur et de sa famille. Dans la plupart des pays producteurs, les systèmes de protection sociale (chômage, santé, etc.) et les revenus issus de la redistribution sont insuffisants voire inexistants. C'est donc au salaire de couvrir ces manques.

• Le salaire vital doit permettre de mettre un peu d'argent de côté. Sans cela, la situation des travailleurs reste précaire. Ils ne peuvent pas faire de projets à moyen et long terme, et risquent de s'endetter s'ils doivent assumer des dépenses imprévues.

• Le but du salaire vital n'est pas de fixer un plafond mais un plancher, et de garantir un revenu minimum à tous les travailleurs. Idéalement, le montant du salaire vital devrait être adapté en fonction des régions et révisé régulièrement. Ceci devrait permettre de limiter la concurrence salariale entre les pays tout en augmentant le salaire de base de tous les travailleurs.

nous incite a faire partie du mouvement pour un salaire vital du Pacte mondial des Nations Unies . L'initiative repose sur quatre piliers stratégiques : impliquant la haute direction ; proposer un renforcement des capacités , à travers des vies, des ateliers, des formations et des contenus sur le sujet ; impliquez les parties , suivez et partagez nos bonnes pratiques .

Le scénario est marqué par la distance systématique entre l'homme et la nature et par un déséquilibre social croissant. Tout cela témoigne d'importantes inégalités dans l'accès aux droits fondamentaux. Il n'est pas nécessaire que les entreprises adoptent un programme d'impact , un programme basé sur la régénération. C'est là tout l'intérêt d'aller au-delà de l'aspect opérationnel des RH.

Pour le Maroc, il faut adopter la référence du quatrième salaire vital pour la Wage Indicator Foundation, basée sur le coût de la vie dans différentes régions du pays. Un rendement décent est calculé dans le compte de tous les besoins essentiels, allant au-delà du salaire minimum gouvernemental. Il est calculé sur la base d'une enquête sur le coût de la vie locale et sur ce qui est nécessaire pour un niveau de vie décent, dans un lieu donné et pendant les heures normales de travail . La cellule comprend la capacité d'accès à la nourriture, à l'eau, au logement, à

Le salaire vital tel qu'il est défini par l'Asia Floor Wage Alliance est calculé en PPA$ - dollars en parité de pouvoir d'achat, devise virtuelle créée par la Banque Mondiale et fondée sur la consommation de biens et de services par les ménages, qui permet de comparer le pouvoir d'achat dans différents pays sans tenir compte de la monnaie nationale.

l'éducation, aux soins de santé, aux transports, aux mêmes choses et à d'autres besoins essentiels, voire la possibilité de le faire en face à des situations sans surveillance.

Le programme de rénovation décente est l'un des piliers centraux de la stratégie de régénération sociale. Pour l'instant, la régénération sociale est un processus de renouvellement du positif de la société à travers la transformation des valeurs, de la finalité des institutions et des interactions sociales afin que chaque individu ait la possibilité de réaliser son propre bien-être et de contribuer au bien-être de la société. Le paiement d'un revenu décent est la porte d'entrée pour assurer le « bien-être ». Outre un revenu décent, la stratégie de régénération sociale comprend également les piliers de l'éducation, de la santé et du bien-être, de la cité et de la diversité.

Selon les données de l'organisation mondiale Wage Indicator Foundation, qui recherche et collecte des informations sur les revenus décents dans plus de 140 pays. Ce calcul est adapté par pays et région car le coût de la vie varie selon la localisation.

B : Comment changer le salaire minimum en un « salaire vital » pour les salariés au Maroc ?

Pour tirer le meilleur parti du contexte économique favorable auquel le Maroc est actuellement confronté, nous devons entreprendre une série de changements importants, en tant que société et en tant que pays. A cette occasion, il faut souligner un vecteur fondamental qui

nécessite des transformations profondes : la relation qui existe entre les syndicats et la Confédération Générale des Entreprises du Maroc, c'est-à-dire entre les représentants des travailleurs et leurs employeurs, les entrepreneurs.[226]

Aujourd'hui, les syndicats sont confrontés à un processus d'affaiblissement considérable au niveau national, qui se traduit par la perte continue d'adhérents enregistrée ces dernières années. Ainsi les organisations syndicales ont cherché à retarder cette perte d'influence en négociant des modalités totalement artificielles de relance de secteurs d'activité qui leur permettraient de se maintenir.

D'un autre côté, la confédération patronale maintient ses revendications visant à contenir autant que possible les coûts de production, surtout face à un système fiscal qui ne cesse d'imposer de nouvelles charges, ce qui limite naturellement la capacité d'initiative des entreprises. Cependant, pour atteindre cet objectif, les hommes d'affaires ne sont pas encore parvenus à mettre en œuvre les mécanismes qui leur permettent de générer suffisamment de richesse

[226] En 2011, le Conseil des droits de l'homme des Nations Unies a adopté à l'unanimité les Principes directeurs des Nations Unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme (Principes directeurs de l'ONU). Ces principes définissent clairement le rôle et les responsabilités des entreprises et des États.

Les Principes directeurs de l'ONU se fondent sur trois piliers:

1. Les États ont le devoir de protéger les droits humains, en particulier contre les violations commises par les acteurs économiques
2. Les entreprises ont le devoir de respecter les droits humains
3. Des moyens de réparation des victimes doivent exister en cas de violation des droits humains par des acteurs économiques.

pour garantir des salaires – et des conditions de vie – décents à leurs employés.

La confédération ne considère pas que la solution au problème de la richesse de ses salariés relève de sa responsabilité, et les syndicats ne comprennent pas non plus que la fonction principale de chacun de leurs travailleurs est de maximiser la création de richesse pour l'entreprise dans laquelle ils travaillent.

Les responsabilités sont donc partagées entre l'État et les entreprises. Dans le but de respecter le droit à un salaire vital, qui est un droit humain fondamental, l'État doit fixer le montant du salaire minimum légal à un niveau qui permette aux travailleurs de vivre dans la dignité. Les entreprises doivent, pour leur part, payer des salaires appropriés pour respecter ce droit fondamental. Mais les Principes directeurs établissent aussi de manière claire que « la responsabilité de respecter les droits de l'homme […] existe indépendamment des capacités et / ou de la détermination des États de remplir leurs propres obligations en matière de droits de l'homme et ne restreint pas ces dernières [227]. » En d'autres termes, lorsque l'État ne remplit pas son obligation de protéger les droits humains – comme c'est le cas lorsque le salaire minimum légal ne correspond pas au salaire vital –, les entreprises ont tout de même l'obligation de respecter le droit à un

[227] Principes directeurs des Nations Unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme, II. A. 11., p. 15, http://www.ohchr.org/Documents/Publications/GuidingPrinciplesBusinessHR_FR.pdf; consulté le 15.5.2024.

salaire vital et ne doivent pas profiter des lacunes de l'État. Les Principes directeurs de l'ONU établissent que les entreprises sont responsables pour l'ensemble de leurs activités, ce qui signifie qu'elles peuvent être tenues responsables des violations des droits humains dans toute la chaîne d'approvisionnement, que la violation soit commise dans leurs propres usines, chez un de leurs fournisseurs, chez les fournisseurs de leurs fournisseurs, ou chez les travailleurs à domicile. Principe 13: « La responsabilité de respecter les droits de l'homme exige des entreprises:

• Qu'elles évitent d'avoir des incidences négatives sur les droits de l'homme ou d'y contribuer par leurs propres activités, et qu'elles remédient à ces incidences lorsqu'elles se produisent;

• Qu'elles s'efforcent de prévenir ou d'atténuer les incidences négatives sur les droits de l'homme qui sont directement liées à leurs activités, produits ou services par leurs relations commerciales, même si elles n'ont pas contribué à ces incidences.[228] »

Au vu de ce qui précède, une chose est tout à fait claire : la responsabilité des entreprises de payer un salaire vital n'est pas négociable, bien qu'elle soit souvent remise en question par les entreprises, qui soulignent que cette responsabilité incombe à l'État.

si on se réfère à deux postulas :

[228] http://www.ohchr.org/Documents/Publications/GuidingPrinciplesBusinessHR_FR.pdf; consulté le 15.5.2024.

- la première responsabilité d’un chef d’entreprise est de s’assurer que son équipe est bien préparée et encouragée à relever le défi que représente le marché.
- La première responsabilité d’un salarié est de veiller à ce que son travail soit de la meilleure qualité et efficacité possible afin de garantir que son entreprise disposera de suffisamment de richesse pour compenser les ressources qui y sont investies, y compris le travail.

Tant que ces deux postulats ne seront pas assumés par ces deux groupes, le Maroc, n'aura pas la capacité d'entreprendre des affaires compétitives et durables dans le monde d'aujourd'hui.

Et c’est là qu’intervient l’importance du salaire, sa nature et sa définition. Aucune personne saine d’esprit ne peut affirmer que le salaire minimum actuel au Maroc est adéquat. Nous savons tous qu’aucun citoyen marocain ne peut vivre dans des conditions véritablement dignes avec seulement 3 046,77 dh par mois (Pour vivre confortablement à deux, comptez un minimum de 12 000 à 15 000 dh/mois). C’est pourquoi ce qui est important n’est pas le salaire minimum, mais le salaire vital. Chacun , travailleurs et employeurs, doit lutter pour l’instauration effective d’un salaire décent.

Or, pour établir un salaire décent et durable, il faut introduire la condition de productivité dans l’équation. Pour diviser la richesse réellement existante d’une manière qui profite à la fois au travailleur et

à l’entreprise, l’augmentation de la productivité devient un facteur fondamental. Nous devons augmenter au maximum la productivité de notre travail pour avoir la rentabilité nécessaire à la croissance des entreprises.

En même temps, il est essentiel de comprendre que nous devons mieux répartir cette richesse, en bénéficiant équitablement au capital et au travail pour garantir la continuité de nos organisations. La prime de productivité en tant qu’élément du contrat de travail est, en ce sens, un outil puissant. Si le travailleur augmente la productivité de l'entreprise, il doit en être récompensé, ce qui améliorera ses conditions matérielles et, en même temps, contribuera à avoir des travailleurs plus motivés pour accomplir leurs tâches et se qualifier.

Conclusion :

L’augmentation de la productivité et la répartition équitable des richesses générées par cette augmentation constituent ainsi un cercle vertueux qui finit par créer une société meilleure, une société composée de citoyens mieux rémunérés , une société plus riche qui, par conséquent, a une grande capacité à la consommation , ce qui augmente le niveau de la demande intérieure , ce qui finit par profiter aux employeurs qui vendent leurs produits sur un marché national dynamique.

Par conséquent, les relations entre les hommes d’affaires et les travailleurs ne peuvent aujourd’hui être un combat entre deux camps. Les deux parties doivent former une équipe, deux compléments qui doivent se respecter et s'entraider pour aller plus loin ensemble. La définition d’un salaire décent grâce à des systèmes prenant en compte les niveaux de productivité peut – et devrait – jouer un rôle fondamental dans cette équation.

Pour la même raison, mais en sens inverse, de nombreux syndicats continuent de perdre leur capacité d'influence dans le contexte actuel : la proposition combative que soutiennent les syndicats n'attire plus les travailleurs, qui comprennent les changements qui s'opèrent dans le monde du travail. .

Le moment actuel est le bon moment pour lancer cette discussion. Nous devons saisir l’opportunité d’accepter un salaire vital plus élevé,

à condition que la productivité soit introduite comme facteur essentiel dans les relations professionnelles. Ce n'est qu'ainsi qu'il sera possible de garantir une répartition plus équitable des revenus, des conditions de travail décentes pour les marocains et des relations plus harmonieuses entre employeurs et syndicats, essentielles pour défendre les avantages des travailleurs, tant en termes de garantie de la durabilité des décisions importantes de l'organisation, comme en ce qui concerne la répartition des richesses créées par l'augmentation de la productivité. En bref, ce n'est qu'ainsi qu'il sera possible de garantir une économie plus prospère, prête à rivaliser dans l'économie mondiale actuelle.

« L'ADAPTATION DES MODES DE TRANSPORT ET DE LOGISTIQUE FACE AUX CRISES MONDIALES ».

"THE ADAPTATION OF TRANSPORT AND LOGISTICS MODES IN RESPONSE TO GLOBAL CRISES"

Meshali Ahmed Doctorant au laboratoire de recherche en stratégie et management des organisations

Résumé

Les dernières crises mondiales – qu'elles aient été sanitaires, économiques, géopolitiques ou environnementales, ont mis à rude épreuve les réseaux d'approvisionnement internationaux et les infrastructures de transport. Dans cet essai, nous analysons l'effort de la crise majeures pour les systèmes de transport et de logistique, ainsi que les réponses des parties prenantes découlant de ces crises d'ajustement. Nous mettons également en avant les innovations émergentes qui pourraient apporter plus de résilience aux chaînes logistiques à l'avenir.

Mots-clés :

Transport, logistique, crises mondiales, résilience, chaînes d'approvisionnement, numérisation, automatisation, hubs logistiques, modes de transport, pandémie.

Abstract :

The recent global crises, whether of a health, economic, geopolitical, or environmental nature, have severely tested international supply networks and transportation infrastructures. This essay analyzes the major consequences of these crises on transportation and logistics systems, while studying the adjustment strategies implemented by industry stakeholders. We also highlight emerging innovations likely to strengthen the resilience of supply chains in the future.

Keywords:

Transport, logistics, global crises, resilience, supply chains, digitization, automation, logistics hubs, modes of transport, pandemic.

INTRODUCTION

Les crises mondiales ont toujours posé un grand défi pour les systèmes de logistique et de transport ; les perturbations des différentes crises telles que la pandémie de COVID-19, les conflits géopolitiques, les catastrophes naturelles et les variations économiques ont révélé la vulnérabilité des réseaux d'approvisionnement au niveau mondial. De telles crises ont entraîné des perturbations dans les flots de marchandises, une augmentation du coût du transport et des crises des biens nécessaires. En raison de ces défis, les professionnels de la logistique ont dû s'adapter rapidement en mettant en œuvre de nouvelles stratégies pour réexaminer les processus opérationnels.

L'article examinera comment les crises mondiales affectent les systèmes de transport et la gestion logistique, ainsi que les mesures prises pour garantir la continuité des opérations hors de la crise. Les auteurs examineront les défis spécifiques pour chacun des moyens de transport, ainsi que les stratégies d'adaptation utilisées pour assurer la résilience au cours de ces crises.

I. Impact des crises mondiales sur le transport et la logistique

1. Crises sanitaires : L'exemple de la pandémie de COVID-19

La crise sanitaire mondiale causée par la pandémie de COVID-19 a eu un impact majeur sur les chaînes d'approvisionnement.

La fermeture des frontières, les restrictions de déplacement et les mesures de confinement ont engendré des perturbations dans les réseaux de transport aérien, maritime et terrestre. Les ports ont subi des retards importants, tandis que le transport aérien a été fortement restreint, ce qui a entraîné une diminution des capacités de transport de marchandises. Le secteur du transport routier a également été impacté par des perturbations, les conducteurs étant confrontés à des mises en quarantaine et à des retards aux frontières. Ces perturbations mettent en lumière l'importance des crises antérieures, en particulier celle de 2008-2009, même si la pandémie a posé des défis spécifiques aux systèmes logistiques mondiaux (Notteboom, Pallis & Rodrigue, 2021)[229].

2. Crises géopolitiques et économiques

Les crises géopolitiques telles que les conflits armés, les tensions régionales et les mesures de rétorsion économique ont des répercussions significatives sur la logistique mondiale et les réseaux d'approvisionnement. Durant des périodes de conflit, il est possible que les voies commerciales habituelles soient bloquées ou inutilisables, contraignant ainsi les entreprises à revoir leurs choix en matière d'itinéraires de transport. Par exemple, les conflits en Ukraine et au Moyen-Orient ont perturbé les voies de communication terrestres et

[229] Notteboom, T., Pallis, A. A., & Rodrigue, J.-P. (2021). **Disruptions and resilience in global container shipping and ports: The COVID-19 pandemic versus the 2008-2009 financial crisis**. Maritime Economics & Logistics, 23(2), 179–210.

maritimes, entraînant une augmentation des frais de transport et des retards de livraison.

Les mesures économiques punitives mises en place par des États ou des entités internationales ont un impact sur le commerce à l'échelle mondiale.

Lors de la mise en place d'embargos, certains pays subissent une forte diminution de leurs importations et exportations, ce qui perturbe l'approvisionnement en matières premières et entrave la capacité des entreprises à répondre à la demande. Cela contraint fréquemment les entreprises à rechercher de nouveaux partenaires commerciaux ou à réorganiser leurs chaînes logistiques afin de contourner les restrictions.

Ces crises géopolitiques engendrent une restructuration des flux logistiques et accroissent le risque d'incidents perturbant les chaînes d'approvisionnement. Les coûts de transport augmentent considérablement, principalement en raison de la réaffectation des ressources et de l'utilisation de nouvelles voies moins performantes. Par ailleurs, l'instabilité géopolitique a la capacité d'avoir un impact direct sur les infrastructures logistiques, notamment les ports, les routes et les aéroports, en les rendant momentanément inaccessibles ou imprévisibles. Sur le plan économique, les crises telles que les récessions ou les variations des prix du pétrole ont également un impact sur le domaine du transport et de la logistique. Une période de récession

économique est généralement associée à une diminution des échanges commerciaux, ce qui se traduit par une réduction du volume de marchandises à acheminer. En revanche, les variations des tarifs du carburant ont la capacité d'augmenter de manière significative les dépenses liées au transport, contraignant ainsi les sociétés à réévaluer leurs budgets et à rechercher des solutions plus rentables pour la distribution de leurs produits.

Face à ces perturbations, il est impératif de mettre en place une gestion efficace des risques. D'après Revilla et Saenz (2017)[230], l'administration des risques contribue à diminuer la fréquence des perturbations au sein des chaînes d'approvisionnement en permettant aux entreprises d'anticiper et de réagir plus promptement aux situations de crise. Les sociétés doivent élaborer des stratégies résilientes afin de faire face à ces crises géopolitiques et économiques. Cela implique la diversification de leurs sources d'approvisionnement, le renforcement de leurs réseaux logistiques et une collaboration accrue avec des partenaires internationaux pour garantir la continuité des échanges.

[230] Revilla, E., & Saenz, M. J. (2017). **The impact of risk management on the frequency of supply chain disruptions: A configurational approach.** International Journal of Operations & Production Management, 37(5), 557-576.

3. Crises environnementales

Les crises environnementales, en particulier les phénomènes naturels tels que les ouragans, les inondations, les séismes et les feux de forêt, ont un impact significatif sur le secteur du transport et de la logistique. Ces phénomènes extrêmes, exacerbés par les changements climatiques, perturbent les infrastructures de transport en endommageant les réseaux routiers, ferroviaires, maritimes et aériens, ce qui entraîne des interruptions dans les chaînes d'approvisionnement à l'échelle mondiale.

Par exemple, les ouragans, devenant plus fréquents et plus intenses en raison du réchauffement climatique, peuvent provoquer la fermeture temporaire des ports, la destruction d'infrastructures vitales et la paralysie des réseaux routiers et ferroviaires. Ceci a pour effet de diminuer la fluidité des transactions commerciales et de provoquer des blocages dans les réseaux d'approvisionnement. Les ouragans Katrina en 2005 et Harvey en 2017 ont eu un impact significatif sur les activités portuaires aux États-Unis et sur les chaînes logistiques mondiales.

Les inondations, engendrées par des précipitations intenses ou la crue des cours d'eau, ont la capacité d’engloutir les zones industrielles et les entrepôts, ce qui se traduit par des dommages matériels significatifs et des retards conséquents dans la distribution des marchandises. Un cas exemplaire est représenté par la crise des inondations survenues en

Thaïlande en 2011, ayant entraîné des conséquences graves sur la fabrication et la vente de biens électroniques et automobiles, perturbant ainsi les réseaux mondiaux d'approvisionnement pendant une période prolongée (Haraguchi & Lall, 2015)[231].

Devant ces crises environnementales, la résistance des chaînes d'approvisionnement revêt une importance cruciale. D'après une recherche réalisée par Haraguchi et Lall (2015), l'adaptation aux risques environnementaux implique l'utilisation de diverses stratégies telles que la diversification des infrastructures logistiques, la réévaluation des sites des entrepôts et des usines, ainsi que l'intégration des prévisions météorologiques avancées dans la planification logistique. Il est impératif pour les entreprises d'améliorer leur réactivité face à de telles crises en mettant en place des réserves stratégiques et en établissant des partenariats locaux pour réduire les risques de perturbation.

De nos jours, les entreprises ont de plus en plus recours à des solutions technologiques afin de prévoir et réduire les conséquences des catastrophes naturelles. Aujourd'hui, il est impératif de disposer d'outils de surveillance en temps réel, de systèmes de gestion des risques environnementaux et de plans de continuité des activités pour répondre efficacement à de telles crises. En complément des investissements

[231] Haraguchi, M., & Lall, U. (2015). **Flood risks and impacts: A case study of Thailand's floods in 2011 and research questions for supply chain decision making**. International Journal of Disaster Risk Reduction, 14, 256-272.

technologiques, l'adoption de pratiques logistiques durables, comme l'emploi de carburants à faible émission de carbone et de modes de transport respectueux de l'environnement, aide à réduire les conséquences potentielles des crises climatiques à venir.

II. Stratégies d’adaptation des acteurs de la logistique

1. Diversification des modes de transport

La diversification des moyens de transport représente une stratégie fondamentale visant à accroître la résilience des chaînes d'approvisionnement en réponse aux crises mondiales. En cas de perturbation d'un mode de transport, telles que des fermetures de ports maritimes ou des restrictions sur les vols de fret, le recours à des alternatives est essentiel pour maintenir la fluidité des échanges de marchandises.

Par exemple, le transport multimodal, qui implique la combinaison de divers modes de transport tels que le transport maritime, ferroviaire, routier et aérien, s'avère être une solution essentielle pour répondre aux perturbations. Au cours de la pandémie de COVID-19, les entreprises ont accru leur utilisation du transport ferroviaire entre la Chine et l'Europe, en particulier à travers les "nouvelles routes de la soie", afin de pallier les perturbations dans le transport maritime et aérien

(Notteboom, Pallis & Rodrigue, 2021)[232]. Cette méthode a conduit à une diminution des délais de livraison et à la proposition d'une solution plus fiable en période de crises.

En outre, les solutions intermodales, favorisant l'interconnexion des modes de transport pour le transfert des marchandises, ont contribué à éviter les points de congestion et à accroître la souplesse des chaînes logistiques. Le transport routier et ferroviaire a gagné en importance au sein des réseaux d'approvisionnement régionaux, particulièrement en Europe, en raison des perturbations des flux causées par les restrictions aériennes et maritimes.

La diversification des moyens de transport contribue également à diminuer la dépendance à l'égard d'un unique mode de transport et à optimiser la gestion des coûts. De plus, elle aide à réduire l'empreinte environnementale des chaînes logistiques en promouvant des alternatives plus respectueuses de l'environnement telles que le transport ferroviaire et fluvial, qui génèrent moins d'émissions de gaz à effet de serre que le transport aérien (Rodrigue, 2020)[233].

[232] Notteboom, T., Pallis, A. A., & Rodrigue, J.-P. (2021). **Disruptions and resilience in global container shipping and ports: The COVID-19 pandemic versus the 2008-2009 financial crisis**. Maritime Economics & Logistics, 23(2), 179–210.

[233] Rodrigue, J.-P. (2020). **The geography of transport systems** (5th ed.). Routledge.

2. Numérisation et automatisation

Les technologies digitales jouent un rôle essentiel dans l'ajustement des systèmes logistiques. L'intégration de capteurs connectés (IoT), de l'intelligence artificielle (IA) et de la technologie blockchain offre la possibilité d'accroître la transparence des réseaux d'approvisionnement et de prévoir de manière plus efficace les risques potentiels. Ces technologies permettent également de faciliter la gestion en temps réel des stocks, d'optimiser les itinéraires et de réduire les délais de livraison. Par exemple, grâce à l'exploitation de jumeaux numériques et de l'intelligence artificielle, les entreprises ont pu renforcer la résilience de leurs chaînes d'approvisionnement face aux perturbations causées par la pandémie (Dolgui, Ivanov & Sokolov, 2020)[234].

3. Flexibilité et régionalisation des chaînes d'approvisionnement

La flexibilité et la régionalisation des chaînes d'approvisionnement sont désormais considérées comme des stratégies clés pour faire face aux crises mondiales. Les crises antérieures, telles que la pandémie de COVID-19, ont mis en lumière la fragilité des chaînes d'approvisionnement mondiales, incitant de nombreuses entreprises à ajuster leur stratégie pour une gestion plus efficace des risques.

[234] Dolgui, A., Ivanov, D., & Sokolov, B. (2020). **Reconfigurable supply chain: Digital twin and AI-driven resilience in the era of COVID-19** and beyond. International Journal of Production Research, 58(23), 7315-7332.

La flexibilité des chaînes d'approvisionnement permet aux entreprises de s'adapter rapidement aux fluctuations de la demande et aux évolutions de l'environnement opérationnel. Les sociétés déploient des systèmes d'approvisionnement agiles qui encouragent des processus de production et de distribution flexibles. Cela englobe la diversification des sources d'approvisionnement, l'établissement de réserves de sécurité et l'incorporation de technologies numériques afin d'accroître la transparence des opérations. Une recherche menée par Christopher et Peck (2004)[235] met en avant l'importance des chaînes d'approvisionnement flexibles dans la gestion des incertitudes, en raison de leur capacité à s'adapter rapidement aux variations du marché.

Parallèlement, on observe une tendance croissante à la régionalisation des chaînes d'approvisionnement. Ceci nécessite une proximité accrue entre la production et la distribution des marchés finaux afin de diminuer la dépendance envers des chaînes d'approvisionnement mondiales longues et complexes. La crise sanitaire a poussé de nombreuses entreprises à explorer des solutions locales ou régionales afin de réduire les risques de perturbation liés à des chaînes d'approvisionnement trop complexes. Par exemple, certaines entreprises du secteur manufacturier ont transféré leur processus de production vers des zones géographiquement proches de leurs

[235] Christopher, M., & Peck, H. (2004). **Building the resilient supply chain**. International Journal of Logistics Management, 15(2), 1-13.

principaux marchés dans le but d'accroître leur résilience et de diminuer les délais de livraison (Baldwin & Tomiura, 2020)[236].

La régionalisation peut aussi favoriser la durabilité en réduisant les émissions de carbone associées au transport grâce à des chaînes d'approvisionnement plus courtes. En privilégiant la mise en place de partenariats locaux et en investissant dans le développement des infrastructures régionales, les entreprises ont la possibilité de réduire les conséquences des crises, tout en consolidant leurs liens avec les communautés locales et en stimulant la croissance économique à l'échelle régionale.

4. Collaboration internationale

Les crises ont mis en évidence la nécessité de la coopération internationale afin de garantir la continuité des flux commerciaux. Des mesures telles que les corridors verts, instaurées pendant la pandémie, contribuent à assurer la continuité des échanges de biens essentiels, même en situation de crise. La coopération entre les gouvernements, les entreprises et les organisations internationales revêt une importance capitale dans l'élaboration de protocoles communs et la coordination des réponses aux situations de crise.

[236] Baldwin, R., & Tomiura, E. (2020). **Thinking ahead about the trade impact of COVID-19**. Economics in the Time of COVID-19, 59-72.

III. Innovations et nouvelles tendances pour un transport et un logistique résilient

1. Logistique verte et durabilité

La prise en compte de la logistique verte et de la durabilité est devenue essentielle pour les entreprises, en raison de l'impératif de réduire leur empreinte environnementale et de satisfaire les exigences croissantes des consommateurs en matière de responsabilité sociale. La logistique écologique consiste à incorporer des pratiques durables à toutes les étapes de la chaîne d'approvisionnement, depuis la production jusqu'à la distribution, y compris la gestion des retours. Selon McKinnon (2010)[237], il est essentiel pour les entreprises de revoir leurs stratégies logistiques afin d'intégrer des objectifs environnementaux tels que la diminution des émissions de CO2 et l'optimisation des ressources.

L'importance de la logistique écologique se manifeste également à travers les initiatives visant à accroître l'efficacité énergétique des activités logistiques. Par exemple, l'emploi de véhicules à faibles émissions et la maximisation des trajets de transport jouent un rôle essentiel dans la diminution de l'empreinte carbone des réseaux d'approvisionnement. Selon Zhang et Zhao (2016)[238], la mise en place

[237] McKinnon, A. C. (2010). **Sustainable logistics and supply chain management**. Kogan Page Publishers.

[238] Zhang, Y., & Zhao, X. (2016). **Green logistics: An overview and a research agenda**. Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review, 94, 1-24.

de solutions de logistique verte ne se contente pas de promouvoir la durabilité, mais peut également conférer un avantage concurrentiel en attirant une clientèle sensible à l'environnement.

L'exploitation des technologies numériques et des mégadonnées revêt une importance capitale dans l'optique d'optimiser la durabilité des réseaux d'approvisionnement. Selon Dubey et al. (2015)[239], il est souligné que l'analyse des données peut permettre de repérer les inefficacités et de favoriser l'adoption de pratiques plus durables, comme l'optimisation de la gestion des ressources et la diminution des déchets.

2. Logistique urbaine et dernier kilomètre

La logistique urbaine et la livraison du dernier kilomètre posent d'importants défis aux entreprises en raison de la densité de la population, des infrastructures restreintes et de la demande croissante en solutions de livraison rapide. Le terme "dernier kilomètre" désigne la phase finale de la chaîne logistique, durant laquelle les produits sont acheminés des entrepôts de distribution aux clients finaux. Selon Browne et al. (2010)[240], il est mis en avant que cette étape s'avère

[239] Dubey, R., Gunasekaran, A., Bryde, D. J., & Fynes, B. (2015). **Big data in supply chain and logistics management: facts and fiction.** International Journal of Production Economics, 165, 234-246.

[240] Browne, M., Allen, J., Anderson, S., & Martinez, J. (2010). **Delivering more with less: A new approach to the last mile.** Transport Reviews, 30(2), 159-174.

fréquemment être la plus onéreuse et la plus complexe, pouvant représenter jusqu'à 30% des coûts globaux de la chaîne d'approvisionnement.

Afin de relever ces défis, de nombreuses entreprises optent pour des solutions novatrices. Par exemple, l'adoption croissante de véhicules électriques et de systèmes de livraison par drones est de plus en plus répandue dans le but de diminuer les émissions de CO2 et d'optimiser l'efficacité logistique en milieu urbain. Selon Wang et Zhang (2017)[241], l'incorporation de technologies intelligentes comme les systèmes de gestion des transports (TMS) joue un rôle crucial dans l'optimisation des trajets de livraison, ce qui se traduit par une diminution des délais et des coûts.

La durabilité revêt une importance capitale dans le domaine de la logistique urbaine, étant donné que les municipalités s'efforcent de réduire l'empreinte environnementale liée à la distribution des marchandises. Selon Eckhardt et Wurst (2019)[242], il est de plus en plus courant de mettre en place des stratégies durables, comme la consolidation des livraisons et l'exploitation de points de collecte, afin d'optimiser la logistique du dernier kilomètre tout en satisfaisant les

[241] Wang, X., & Zhang, L. (2017). **Urban freight transport: A review of recent developments and future directions**. Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review, 104, 14-27.

[242] Eckhardt, J., & Wurst, M. (2019). **Sustainable urban logistics: A literature review and research agenda. Sustainability**, 11(14), 3932.

attentes des consommateurs en termes de rapidité et de qualité de service.

3. Hubs logistiques stratégiques

Les centres logistiques stratégiques revêtent une importance capitale dans l'amélioration des chaînes d'approvisionnement contemporaines. Ces installations, agissant en tant que centres de regroupement pour le stockage et la distribution des marchandises, contribuent à optimiser la performance des activités logistiques et à diminuer les frais de transport. Notteboom et Rodrigue (2005)[243] mettent en avant que la régionalisation des ports, en les convertissant en hubs logistiques, a favorisé la circulation des marchandises entre divers modes de transport, contribuant ainsi à renforcer l'interconnexion des chaînes d'approvisionnement.

De plus, les centres logistiques facilitent une gestion optimisée des inventaires et une coordination améliorée des activités de transport. Selon Cohen et Lee (2014)[244], le déploiement de hubs dans des emplacements stratégiques peut entraîner une diminution des délais de

[243] Notteboom, T. & Rodrigue, J.-P. (2005). **Port regionalization: Towards a new phase in port development**. Maritime Policy & Management, 32(3), 297-313.

[244] Cohen, M. A., & Lee, H. L. (2014). **The role of logistics hubs in supply chain design: A review and future directions**. Production and Operations Management, 23(8), 1327-1339

livraison et une amélioration du service client en permettant une réponse plus rapide aux variations de la demande.

Par ailleurs, l'établissement de centres logistiques personnalisés en fonction des exigences des entreprises favorise la durabilité. En consolidant les livraisons et en optimisant les trajets, les centres de regroupement contribuent à la diminution des émissions de carbone liées au transport. Selon Mangan et al. (2008)[245], il est essentiel que les hubs logistiques soient efficaces pour relever les défis croissants de durabilité auxquels sont confrontées les chaînes d'approvisionnement mondiales.

[245] Mangan, J., Lalwani, C., Gardner, B., & Humphreys, P. (2008). **Global logistics and supply chain management**. McGraw-Hill Education.

Conclusion

Les crises mondiales ont révélé les points faibles des systèmes de transport et de logistique, tout en stimulant l'innovation et la mutation de ce secteur. La diversification des moyens de transport, la digitalisation des chaînes d'approvisionnement et la coopération à l'échelle internationale sont désormais des éléments fondamentaux pour assurer la résilience des systèmes logistiques. Dans un contexte marqué par l'inévitabilité de nouvelles crises, il est impératif de persévérer dans l'innovation et l'adaptation des stratégies logistiques afin de garantir la pérennité des activités économiques à l'échelle mondiale.

Reference :

- Notteboom, T., Pallis, A. A., & Rodrigue, J.-P. (2021). Disruptions and resilience in global container shipping and ports: The COVID-19 pandemic versus the 2008-2009 financial crisis. Maritime Economics & Logistics, 23(2), 179–210.
- Revilla, E., & Saenz, M. J. (2017). The impact of risk management on the frequency of supply chain disruptions: A configurational approach. International Journal of Operations & Production Management, 37(5), 557-576.
- Haraguchi, M., & Lall, U. (2015). Flood risks and impacts: A case study of Thailand's floods in 2011 and research questions for

supply chain decision making. International Journal of Disaster Risk Reduction, 14, 256-272.

- Notteboom, T., Pallis, A. A., & Rodrigue, J.-P. (2021). Disruptions and resilience in global container shipping and ports: The COVID-19 pandemic versus the 2008-2009 financial crisis. Maritime Economics & Logistics, 23(2), 179–210.
- Rodrigue, J.-P. (2020). The geography of transport systems (5th ed.). Routledge.
- Dolgui, A., Ivanov, D., & Sokolov, B. (2020). Reconfigurable supply chain: Digital twin and AI-driven resilience in the era of COVID-19 and beyond. International Journal of Production Research, 58(23), 7315-7332.
- Christopher, M., & Peck, H. (2004). Building the resilient supply chain. International Journal of Logistics Management, 15(2), 1-13.
- Baldwin, R., & Tomiura, E. (2020). Thinking ahead about the trade impact of COVID-19. Economics in the Time of COVID-19, 59-72. McKinnon, A. C. (2010). Sustainable logistics and supply chain management. Kogan Page Publishers.
- Zhang, Y., & Zhao, X. (2016). Green logistics: An overview and a research agenda. Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review, 94, 1-24.
- Dubey, R., Gunasekaran, A., Bryde, D. J., & Fynes, B. (2015). Big data in supply chain and logistics management: facts and

fiction. International Journal of Production Economics, 165, 234-246.

- Browne, M., Allen, J., Anderson, S., & Martinez, J. (2010). Delivering more with less: A new approach to the last mile. Transport Reviews, 30(2), 159-174.
- Wang, X., & Zhang, L. (2017). Urban freight transport: A review of recent developments and future directions. Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review, 104, 14-27.
- Eckhardt, J., & Wurst, M. (2019). Sustainable urban logistics: A literature review and research agenda. Sustainability, 11(14), 3932.
- Notteboom, T. & Rodrigue, J.-P. (2005). Port regionalization: Towards a new phase in port development. Maritime Policy & Management, 32(3), 297-313.
- Cohen, M. A., & Lee, H. L. (2014). The role of logistics hubs in supply chain design: A review and future directions. Production and Operations Management, 23(8), 1327-1339
- Mangan, J., Lalwani, C., Gardner, B., & Humphreys, P. (2008). Global logistics and supply chain management. McGraw-Hill Education.