المجلة الدولية للعلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية
International Journal of Legal, Economic, and Social Sciences
Doi : https://doi.org/10.63585/KYRB4424
Volume 2 Issue 11
N°13 November 2026
ISSN : 3119-6411

العمل عن بعد كنمط وظيفي حديث بالإدارات العمومية المغربية

"قراءة تحليلية في مشروع مرسوم رقم 2.20.343 حول العمل عن بعد بإدارة الدولة"[267]

Remote Work as a Modern Work Arrangement in Moroccan Public Administrations" An Analytical Reading of Draft Decree No. 2.20.343 on Remote Work in State Administration"

محمد بلعاني
دكتور في القانون العام والعلوم السياسية
جامعة محمد الخامس الرباط
mohammedb890@gmail.com

International Journal of Legal, Economic, and Social Sciences, Vol. 2, No. 11 (N° 13), November 2026, pp. 97-114.
https://doi.org/10.63585/REDU1423

الملخص:

يشكل العمل عن بعد أحد الأنماط الوظيفية الحديثة المرتبطة بمفهوم الإدارة العمومية الحديثة التي أفرزتها التحولات التكنولوجية والتنظيمية التي شهدتها الإدارة العمومية، في سياق الانتقال من أساليب التدبير التقليدية القائمة أساسا على الحضور الفعلي للموظف بمقر العمل، إلى نمط أكثر مرونة يعتمد على توظيف تكنولوجيات المعلومات والاتصال في إنجاز المهام الإدارية وتقديم الخدمات العمومية. ولا يقتصر هذا النمط على تغيير مكان ممارسة العمل، بل يمتد ليشمل تطوير أساليب تدبير الموارد البشرية، وتعزيز المرونة التنظيمية، وتحسين مردودية الموظفين، والإسهام في ضمان استمرارية المرافق العمومية في مختلف الظروف والارتقاء بجودة الخدمات المقدمة للمرتفقين.

الكلمات المفتاحية: العمل عن بعد، الإدارة العمومية الحديثة، تحسين مردودية الموظف، تكنولوجيات المعلومات والاتصال، استمرارية الخدمات العمومية.

Abstract:

Remote work is one of the modern working arrangements associated with the concept of modern public administration, which has emerged as a result of the technological and organizational transformations undergone by public administration. It forms part of the transition from traditional management methods, based primarily on employees' physical presence at the workplace, to a more flexible model that relies on the use of information and communication technologies to carry out administrative tasks and deliver public services.

This working arrangement goes beyond merely changing the location where work is performed; it also encompasses the development of human resource management practices, the enhancement of organizational flexibility, the improvement of employee performance, the contribution to ensuring the continuity of public

[267] مشروع مرسوم رقم 2.20.343 صادر عن الأمانة العامة للحكومة بتاريخ 28 مايو 2020 في شأن العمل عن بعد بإدارات الدولة، ويحدد هذا المرسوم على الخصوص شروط وكيفيات العمل عن بعد بإدارات الدولة، وتطبق مقتضياته على الموظفين التابعين لهذه الإدارات، الأمانة العامة للحكومة المملكة المغربية.

services under various circumstances, and the improvement of the quality of services provided to users of public services.

Keywords: Remote Work; Modern Public Administration; Improving Employee Productivity; Information and Communication Technologies; Continuity of Public Services

مقدمة

يشكل العمل عن بعد أحد الأنماط الوظيفية الجديدة المرتبطة بمفهوم الإدارة العمومية الحديثة التي أفرزتها التحولات التكنولوجية والتنظيمية التي شهدتها الإدارة، في سياق الانتقال من أساليب التدبير التقليدية القائمة أساسا على الحضور الفعلي للموظف بمقر العمل، إلى نمط أكثر مرونة يعتمد على توظيف تكنولوجيات المعلومات والاتصال في إنجاز المهام الإدارية وتقديم الخدمات العمومية. ولا يقتصر هذا النمط على تغيير مكان ممارسة العمل، بل يمتد ليشمل تطوير أساليب تدبير الموارد البشرية، وتعزيز المرونة التنظيمية، وتحسين مردودية الموظفين، والإسهام في ضمان استمرارية المرافق العمومية في مختلف الظروف والمساهمة في تحسين جودة الخدمات المقدمة للمرتفقين.

وقد برزت أهمية هذا النمط بصورة واضحة خلال جائحة كوفيد-19 سنة 2020، عندما فرضت الظروف الصحية الاستثنائية قيودا على الحضور الفعلي بمقرات الإدارات العمومية، الأمر الذي استدعى البحث عن بدائل تنظيمية وتقنية تتيح استمرار أداء المهام الإدارية، مع المحافظة على سلامة الموظفين والمرتفقين. وفي هذا السياق، لجأت مجموعة من الإدارات العمومية المغربية إلى اعتماد العمل عن بعد، باعتباره آلية لتدبير الوضع الاستثنائي وضمان الحد الأدنى من استمرارية المرفق العمومي، وذلك في ظل غياب إطار تنظيمي متكامل يؤطر شروط ممارسته وكيفيات تفعيله داخل إدارات الدولة.

واستجابة لهذه المستجدات، صدرت خلال سنة 2020 مجموعة من المناشير الوزارية الرامية إلى تنظيم بعض جوانب العمل الإداري في ظل جائحة كورونا، من أبرزها المنشور رقم 1/2020 المؤرخ في 16 مارس 2020، المتعلق بالتدابير الوقائية من خطر انتشار وباء كورونا بالإدارات العمومية والجماعات الترابية والمؤسسات والمقاولات العمومية، والذي دعا إلى تمكين الموظفين الذين لا تستلزم طبيعة مهامهم الحضور الفعلي بمقرات العمل من ممارسة عملهم عن بعد كلما أمكن ذلك[268]؛ والمنشور رقم 2/2020 المؤرخ في فاتح أبريل 2020، المتعلق بالخدمات الرقمية للمراسلات[269]؛ فضلا عن المنشور رقم 3/2020 المؤرخ في 15 أبريل 2020، المتعلق بالعمل عن بعد بإدارات الدولة.[270]

وبموازاة مع هذه التدابير، جرى إعداد مشروع المرسوم رقم 2.20.343 بشأن العمل عن بعد بإدارات الدولة، المؤرخ في 28 مايو 2020[271]، والذي سعى إلى وضع إطار تنظيمي يحدد شروط وكيفيات ممارسة هذا النمط من العمل بالنسبة إلى الموظفين المعنيين.

وعليه سنتعرض في هذا الفرع إلى مدلول العمل عن بعد من خلال مضامين مشروع المرسوم السالف الذكر أعلاه، وكذا أنواعه وأهدافه ومجال التطبيق **(المحور الأول)** بالإضافة إلى الضوابط والآليات الأساسية لهذا النمط من العمل **(المحور الثاني)**، ثم

---

[268] منشور رقم 1/2020 بتاريخ 16 مارس 2020، صادر عن وزير الاقتصاد والمالية وإصلاح الإدارة في شأن التدابير الوقائية من خطر انتشار وباء " كورونا " بالإدارات العمومية والجماعات الترابية والمؤسسات العمومية والمقاولات العمومية، والذي حث على تمكين العاملين بالمرافق المذكورة الذين لا تقتضي طبيعة عملهم ضرورة حضورهم إلى مقرات الإدارة، من العمل عن بعد، كلما كان ذلك في الإمكان.

[269] منشور رقم 2/2020 بتاريخ 1 أبريل 2020، صادر عن وزير الاقتصاد والمالية وإصلاح الإدارة في شأن الخدمات الرقمية للمراسلات.

[270] منشور رقم 3/2020 بتاريخ 15 أبريل 2020، صادر عن وزير الاقتصاد والمالية وإصلاح الإدارة في شأن العمل عن بعد بإدارات الدولة.

[271] مشروع مرسوم رقم 2.20.343 صادر عن الأمانة العامة للحكومة بتاريخ 28 مايو 2020 في شأن العمل عن بعد بإدارات الدولة، ويحدد هذا المرسوم على الخصوص شروط وكيفيات العمل عن بعد بإدارات الدولة، وتطبق مقتضياته على الموظفين التابعين لهذه الإدارات، الأمانة العامة للحكومة المملكة المغربية.

المجلة الدولية للعلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية
International Journal of Legal, Economic, and Social Sciences
Doi : https://doi.org/10.63585/KYRB4424
Volume 2 Issue 11
N°13 November 2026
ISSN : 3119-6411

التزامات كل من الإدارة والموظف في سياق العمل عن بعد **(المحور الثالث)**، ثم نختتم في **(محور رابع)** إلى أوجه قصور مشروع المرسوم وسبل التطوير.

المحور الأول: مدلول العمل عن بعد

يعتبر العمل عن بعد أحد العناصر المرتبطة بمفهوم الإدارة الحديثة، حيث يندرج ضمن استراتيجيات تطوير وتنويع أساليب العمل الإداري، وذلك باعتباره شكلا من أشكال تنظيم العمل من خارج الإدارات العمومية، يتم بواسطته إنجاز المهام من خارج مقرات العمل الرسمية التابعة للإدارة، باستخدام تكنولوجيات المعلومات والاتصال، بما يضمن استمرار إنجاز المهام وتقديم الخدمات في مختلف الظروف.

هذا، ويمكن العمل عن بعد من تحقيق التوازن بين حاجيات الإدارة، من جهة، المتمثلة أساسا في ضرورة استمرارية الخدمات بالنجاعة والفعالية اللازمتين، وبين الحفاظ على المعدل اليومي لساعات العمل الرسمية، وعليه، فإن اعتماد العمل عن بعد بالإدارات العمومية المغربية، سياهم في توفير بيئة عمل مناسبة للموظفين، بما ينعكس إيجابيا على الرفع من نجاعة الإدارة وتحسين مردودية الموظف وجودة الخدمات المقدمة للمرتفقين.

وعليه، سنتطرق في هذا المحور إلى مفهوم العمل عن بعد من منظور مشروع المرسوم رقم 2.20.343 **(أولا)**، على أن نتطرق إلى شروط وكيفيات تنفيذ العمل عن بعد **(ثانيا)**

أولا: مفهوم العمل عن بعد من منظور مشروع المرسوم رقم 2.20.343

طبقا للمادة 2 من مشروع المرسوم رقم 2.20.343، يعتبر العمل عن بعد شكلا من أشكال تنظيم العمل، يمكن بواسطته من إنجاز المهام والأعمال وأداء الواجبات الوظيفية خارج مقرات العمل الرسمية التابعة للإدارة، باستخدام تكنولوجيات المعلومات والاتصال، بما يضمن استمرار إنجاز المهام وتقديم الخدمات[272].

كما تضيف المادة 3 من مشروع المرسوم السالف الذكر، هو كل عمل يؤدى خارج مقرات العمل الرسمية التابعة للإدارة، إما بشكل دائم أو مؤقت، كلي أو جزئي" بتكليف من الإدارة، يكون فيه الاتصال بين الموظف والإدارة عبر استعمال الأنظمة المعلوماتية وأدوات الاتصال الحديثة[273].

ذلك، ويمكن أن يتم العمل عن بعد في مقر سكنى الموظف المعني أو عند الاقتضاء، في مقرات أخرى تحددها الإدارة غير مقرات العمل الرسمية التابعة لها، هذا ولا يخول العمل عن بعد، أينما تم إنجازه، الحق في الحصول على أي تعويض عن الإقامة أو عن التنقل، أو أي تعويض آخر خارج المقتضيات والشروط الجاري بها العمل[274].

هكذا يتأسس مفهوم نمط العمل عن بعد بالمغرب على منح الموظف أو المتعاقد أو المستخدم إمكانية تأدية واجباته الوظيفية سواء بشكل جزئي أو بشكل كلي من مواقع مختلفة وبعيدة عن مقرات عملهم المعتادة، وهو بذلك يعتبر أحد خيارات العمل البديلة التي تضمن استمرارية المرفق العمومي من خلال تأدية الأعمال والمهام المرتبطة لتقديم الخدمات العمومية، ويمكن اعتماده من الإدارات العمومية في الحالات التي تتطلب انجاز المهام من خارج مقر العمل عوضا عن التواجد كليا أو جزئيا في مقرات العمل، دون أن يعتبر ذلك نوعا من أنواع الإجازات.

هذا، وينقسم العمل عن بعد حسب نص المشروع إلى نوعين أساسيين بشكل جزيي أو بشكل كلي:

---

[272] المادة 2 من مشروع المرسوم رقم 2.20.343 الصادر عن الأمانة العامة للحكومة بتاريخ 28 مايو 2020 والمتعلق بالعمل عن بعد بإدارات الدولة.

[273] المادة 3 من مشروع المرسوم رقم 2.20.343، م.س.

[274] المادة 3 من مشروع المرسوم رقم 2.20.343 م.س.

المجلة الدولية للعلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية
International Journal of Legal, Economic, and Social Sciences
Doi : https://doi.org/10.63585/KYRB4424
Volume 2 Issue 11
N°13 November 2026
ISSN : 3119-6411

1- **بشكل جزئي**: حيث يمكن للإدارة تقسيم وقت الموظف إلى حصص متساوية أو مختلفة بين ما سينجزه بمقر العمل الرسمي التابع للإدارة ومكان العمل عن بعد، ويمكن أن تكون الحصص المذكورة أعلاه، بتحديد عدد الساعات في اليوم أو عدد الأيام في الأسبوع أو في الشهر.

2- **بشكل كلي**: يهم الوظائف التي يمكن تأديتها بشكل كلي من خارج مقر العمل الرسمي التابع للإدارة.

فيما يخص التجارب المقارنة التي اعتمدت العمل عن بعد، وبخاصة فرنسا حيث نصت المادة 2 من المرسوم المؤرخ في 11 فبراير 2016 المتعلق بشروط وكيفيات تنفيذ العمل عن بعد في الوظيفة العمومية والقضاء، على أن العمل عن بعد يعني أي شكل من أشكال تنظيم العمل يمكن فيه أداء المهام، التي كان من الممكن أن يقوم بها الوكيل في المبنى الذي تم تعيينه فيه، خارج هذه المباني باستخدام تقنيات المعلومات والاتصال[275].

ثانيا: شروط وكيفيات تنفيذ العمل عن بعد

بعد اصدار القرار التنظيمي للعمل عن بعد من طرف السلطة الحكومية المعنية، مؤشر عليه من طرف السلطة الحكومية المكلفة بالوظيفة العمومية والذي يحدد الإطار العام لهذا النمط من العمل بمصالحها [276]، يتم اعتماد العمل عن بعد إما بموجب قرار إداري يتخذه رئيس الإدارة (1) أو بناء على طلب مكتوب من الموظف (2) ثم نختتم بطرق إنهاء العمل عن بعد (3).

1. بموجب قرار لرئيس الإدارة:

يتم تكليف الموظف بالعمل عن بعد بموجب قرار لرئيس الإدارة يتضمن على الخصوص ما يلي[277]:

- ✓ المهام والواجبات والأنشطة المعنية بالعمل عن بعد؛
- ✓ تحديد النتائج المنظرة من الموظف العامل عن بعد؛
- ✓ مكان أو أماكن العمل عن بعد؛
- ✓ مدة التكليف بالعمل عن بعد، وعند الاقتضاء التوزيع الزمني بين العمل بمقر الإدارة والعمل عن بعد؛
- ✓ عند الاقتضاء، الفترة التجريبية المنصوص عليها في المادة 6؛
- ✓ القواعد الواجب احترامها فيما يتعلق بأنظمة المعلومات وحماية البيانات؛
- ✓ القواعد الواجب احترامها فيما يتعلق بوقت العمل عن بعد واحتساب مدته.

ذلك، ويجب على الإدارة وضع جميع الوسائل والآليات التقنية الضرورية للتأكد من احترام أوقات العمل المحددة من طرف الموظفين العاملين عن بعد.

---

[275] الحسن أخواض، المركز القانوني للموظف في ضوء الإدارة الحديثة العمل عن بعد نموذجا، القانون في ظل التحول الرقمي، مؤلف جماعي، الجزء الثاني، الطبعة الأولى 2025، دار السلام للطباعة والنشر والتوزيع-الرباط، ص.110.

[276] طبقا للمادة 5 من مشروع المرسوم رقم 2.20.343، م.س، يتم بمقتضى قرار للسلطة الحكومية المعنية، تؤشر عليه السلطة الحكومية المكلفة بالوظيفة العمومية تحديد على الخصوص ما يلي:

-الوظائف والأنشطة المؤهلة للقيام بها عن طريق العمل عن بعد؛

- لائحة الأماكن الموضوعة رهن إشارة الإدارة للقيام بالعمل عن بعد اذا كان سيتم خارج مقر سكنى الموظف المعني بالأمر؛

- القواعد الواجب احترامها فيما يتعلق بأمن أنظمة المعلومات وحماية البيانات؛

- القواعد الواجب احترامها فيما يتعلق بوقت العمل عن بعد واحتساب مدته؛

- شروط وكيفية احتساب توقيت ومدة العمل.

[277] المادة 7 من مشروع المرسوم العمل عن بعد بإدارات الدولة، م.س.

المجلة الدولية للعلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية
International Journal of Legal, Economic, and Social Sciences
Doi : https://doi.org/10.63585/KYRB4424
Volume 2 Issue 11
N°13 November 2026
ISSN : 3119-6411

كما يمكن أن يتم تحديد مدة تجريبية أقصاها ثلاثة أشهر، لتقييم قدرة الموظف المعني على العمل عن بعد، وتقدير انعكاسات العمل عن بعد على سير المرفق المعني، كما أنه يمكن مراجعة هذه الحصة والمدة كلما دعت الضرورة إلى ذلك[278].

2. بموجب طلب مكتوب من الموظف:

يمكن للإدارة أن ترخص للموظف لمدة أقصاها سنة، وفق الكيفيات والشروط المشار إليها في المادة 7 أعلاه، بمزاولة العمل عن بعد، بناء على طلب مكتوب منه، يحدد فيه مبررات ودواعي الطلب لمزاولة العمل عن بعد[279].

وفي هذه الحالة تقوم الإدارة بتقييم مدى توافق الطلب مع طبيعة المهام والواجبات والأنشطة الممارسة من طرف الموظف المعني مع مصلحة الإدارة، وكذا مطابقة التجهيزات المتوفرة لديه للمواصفات التقنية المحددة من طرفها في حالات تنظيم العمل عن بعد.

كما تقوم الإدارة كذلك، بتحديد التجهيزات والتطبيقات وغيرها من أدوات الضرورية للعمل عن بعد التي يتعين توفيرها للموظف المعني.

ذلك، يمكن تجديد الترخيص لمدة لا تتجاوز سنة بناء على طلب مكتوب يوجهه الموظف إلى الإدارة 60 يوما قبل انقضاء مدة الترخيص السابق[280]، وعند انتهاء مدة كل ترخيص تقوم الإدارة بتقييم عمل الموظف عن بعد ومدى تحقيقه للنتائج المحددة، وتراعي نتيجة هذا التقييم في تجديد هذا الترخيص[281].

3. طرق إنهاء العمل عن بعد

طبقا للمادة 10 من مشروع المرسوم السالف الذكر، يمكن إنهاء العمل، في أي وقت، بقرار لرئيس الإدارة، بمبادرة منه أو بطلب من الموظف، مع أجل إشعار يحدد في شهرين، تخفض إلى شهر واحد خلال الفترة التجريبية.[282]

غير أنه يمكن، في حالة إنهاء ترخيص العمل عن بعد بمبادرة من الإدارة، تخفيض أجل الأشعار إذا اقتضت ضرورة المصلحة.

ويثير تنظيم إنهاء العمل عن بعد من منظور هذا المشروع، إشكالية التوفيق بين متطلبات المرونة في تدبير الموارد البشرية من جهة، وضمان الاستقرار الوظيفي للموظف من جهة أخرى، فبينما أتاح مشروع المرسوم إمكانية إنهاء العمل عن بعد في أي وقت بمبادرة من رئيس الإدارة أو بطلب من الموظف، أقر أجل إشعار مدته شهران، مع خفض هذه المدة إلى شهر واحد خلال الفترة التجريبية، بما يعكس سعي الإدارة إلى عدم ترتيب آثار الإنهاء بصورة مفاجئة على الموظف.

غير أن المشروع أورد استثناء يسمح للإدارة بتقليص هذا الأجل متى اقتضت ذلك **ضرورة المصلحة**[283]، وهو مقتضى يثير تساؤلات حول مدى كفاية الضوابط المؤطرة للسلطة التقديرية للإدارة[284]. ذلك، أن مفهوم **ضرورة المصلحة**، بصيغته العامة، يظل قابلا لتفسيرات متعددة، الأمر الذي قد يوسع من هامش تقدير رئيس الإدارة في إنهاء العمل عن بعد أو تقليص أجل الإشعار.

---

[278] المادة 6 من مشروع المرسوم رقم 2.20.343 م.س.

[279] المادة 8 من مشروع المرسوم العمل عن بعد بإدارات الدولة، م.س.

[280] المادة 8 من مشروع المرسوم العمل عن بعد بإدارات الدولة، م.س.

[281] المادة 9 من مشروع المرسوم العمل عن بعد بإدارات الدولة، م.س.

[282] المادة 10 من مشروع المرسوم العمل عن بعد بإدارات الدولة، م.س.

[283] أنظر الفقرة الأخيرة من المادة 10 من مشروع المرسوم العمل عن بعد بإدارات الدولة، م.س.

[284] من وجهة نظرنا يكتسي الاستثناء الوارد في الفقرة الأخيرة من المادة 10 من مشروع المرسوم العمل عن بعد بإدارات الدولة أهمية خاصة، إذ يسمح للإدارة، عند إنهاء العمل عن بعد بمبادرتها، **بتخفيض أجل الإشعار إذا اقتضت ضرورة المصلحة ذلك**، وتكمن الإشكالية هنا في أن عبارة **ضرورة المصلحة** لم تحدد، في الصياغة التي أوردها المشروع "عناصرها أو شروط تحققها".
فما المقصود بضرورة المصلحة؟

المجلة الدولية للعلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية
International Journal of Legal, Economic, and Social Sciences
Doi : https://doi.org/10.63585/KYRB4424
Volume 2 Issue 11
N°13 November 2026
ISSN : 3119-6411

ومن ثم، فإن تحقيق التوازن بين مقتضيات حسن سير المرفق العام وضمانات الموظف يقتضي ألا تفهم هذه السلطة باعتبارها سلطة مطلقة، بل باعتبارها سلطة مقيدة بغاية تنظيم العمل، وبمبادئ المشروعية وعدم التعسف والتناسب، فضلا عن خضوعها للرقابة عند الاقتضاء.

كما تبرز ضرورة التمييز بين الإنهاء الذي تفرضه اعتبارات تنظيمية حقيقية وبين استعمال إنهاء العمل عن بعد كجزاء تأديبي أو ما يصطلح عليه فقهيا العقوبة التأديبية المقنعة، تفاديا للتحايل على الضمانات التي يقررها النظام التأديبي للموظف.

ومن هذا المنطلق، فإن تأطير مفهوم **ضرورة المصلحة** بمعايير أكثر دقة، وإخضاع قرار تقليص أجل الإشعار لمتطلبات واضحة من حيث السبب والتعليل والتبليغ، ما من شأنه أن يعزز الأمن القانوني للموظف ويضمن في الوقت ذاته فعالية الإدارة ومرونتها في تدبير مواردها البشرية.

وما يمكن ملاحظه هنا، هو أن مشروع المرسوم لم يحدد بشكل صريح الوضعية القانونية للموظف الذي يزاول مهامه عن بعد، ولا سيما ما إذا كان يعتبر في وضعية القيام بالوظيفة خلال فترة العمل عن بعد، حيث يكتسي هذا التحديد أهمية خاصة بالنظر إلى الآثار القانونية والإدارية المترتبة عن تحديد الوضعية النظامية للموظف، سواء من حيث الحقوق والواجبات المهنية، أو المسؤولية الإدارية، أو الاستفادة من الأجرة والتعويضات، أو احتساب مدة العمل والخدمة.

كما يلاحظ، من جهة أخرى، أن عدم التنصيص صراحة على اعتبار العمل عن بعد جزءا من الممارسة العادية للوظيفة قد يثير إشكالات عملية وقانونية بشأن المركز النظامي للموظف خلال هذه الفترة، ومدى تمتعه بكافة الحقوق والضمانات المرتبطة بوضعية القيام بالوظيفة، ولا سيما فيما يتعلق بالحماية المرتبطة بالحوادث المصلحية التي قد يتعرض لها الموظف أثناء مزاولة مهامه عن بعد أو بمناسبتها. هذا ويطرح هذا الأمر تساؤلا حول الطبيعة القانونية لمكان العمل عن بعد، وما إذا كان يمكن اعتباره في بعض الحالات، امتدادا لمقر العمل أو فضاء مخصصا لأداء خدمات المرفق العام، بما يترتب عن ذلك من آثار قانونية، خاصة فيما يتعلق بتحديد المسؤولية الإدارية، وإثبات الصلة بين الحادث وممارسة الوظيفة، وتحديد نطاق الحماية المقررة للموظف أثناء مزاولته عمله عن بعد.

هذا، ويضاف إلى ذلك أن مشروع المرسوم لم يتضمن مقتضى صريحا يحدد كيفية الطعن في قرارات رفض طلب العمل عن بعد أو إنهائه، مما قد يثير تساؤلات بشأن الضمانات المقررة للموظف، ولا سيما فيما يتعلق بحق التظلم والطعن والجهة المختصة وآجال وإجراءات ممارسته، وهو يطرح تساؤلات بشأن مدى كفاية الضمانات الممنوحة للموظف في مواجهة القرارات المتعلقة بوضعية العمل عن بعد، خاصة إذا ترتب عن قرار الرفض أو الإنهاء آثار مهنية أو وظيفية بالنسبة إليه.

المحور الثاني: ضوابط العمل عن بعد وآليات الحكامة

هل تتمثل مثلا في:

- حاجة الإدارة إلى حضور الموظف شخصيا؟
- نقص الموارد البشرية؟
- إعادة تنظيم المصلحة؟
- طبيعة المهام الجديدة المسندة إلى الموظف؟
- وجود حالة استعجالية تستدعي تقديم الخدمات من مقر العمل الرئيسي؟
- ضمان استمرارية مرفق عمومي حيوي؟
- أو مجرد تقدير رئيس الإدارة أن الحضور الفعلي أصبح أكثر ملاءمة؟

إن عدم تحديد هذه الحالات يترك مجالًا واسعًا للتقدير الإداري، وهنا يمكن القول إن **مرونة النص قد تتحول إلى مصدر لعدم اليقين القانوني** إذا لم تقترن هذه المرونة بضوابط موضوعية وإجرائية واضحة.

المجلة الدولية للعلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية
International Journal of Legal, Economic, and Social Sciences
Doi : https://doi.org/10.63585/KYRB4424
Volume 2 Issue 11
N°13 November 2026
ISSN : 3119-6411

يخضع العمل عن بعد لمجموعة من الضوابط والقيود القانونية (أولا)، ولتحقيق النتائج المرجوة تم إحداث لجنة وطنية لتتبع وتقيم العمل عن بعد كآلية للحكامة (ثانيا)

أولا: ضوابط العمل عن بعد

بما أن العمل عن بعد يشكل نمطا غير تقليدي لأداء المهام الوظيفية، فإن اعتماده داخل الإدارة العمومية يقتضي إخضاعه لمجموعة من الضوابط التي تهدف إلى ضمان حسن تنظيمه، والمحافظة على حقوق الموظف والتزاماته، وضمان استمرارية المرفق العمومي وفعاليته، وفي هذا الإطار، يمكن إبراز أهم ضوابط العمل عن بعد، التي جاء بها المشروع على النحو الآتي:

1. تقييد مكان العمل عن بعد

يتمثل هذا الضابط في تحديد المكان الذي يجوز للموظف ممارسة العمل عن بعد منه، حيث يتم ذلك، كأصل عام، في مقر سكنى الموظف المعني، أو، عند الاقتضاء، في مقرات أخرى تحددها الإدارة، شريطة ألا تكون من مقرات العمل الرسمية التابعة لها.[285]

ويهدف هذا التحديد إلى تحقيق قدر من الوضوح والتنظيم في ممارسة العمل عن بعد، إذ لا يعني هذا النمط من العمل تحرير الموظف من كل قيد مكاني، وإنما يظل مرتبطا بمكان محدد ومعروف لدى الإدارة. كما يسمح هذا الضابط للإدارة بتوفير الشروط التقنية والتنظيمية اللازمة لممارسة المهام، وضمان إمكانية التواصل مع الموظف وتتبع سير العمل.

ويترتب على ذلك أن العمل عن بعد لا ينبغي أن يفهم باعتباره انتقالا دائما لمقر العمل من الإدارة إلى أي مكان يختاره الموظف، وإنما باعتباره ترتيبا وظيفيا مؤطرا يتم في مكان محدد وتحت شروط وضوابط مسبقة.

كما أن إمكانية تحديد مقرات أخرى من طرف الإدارة تعكس مرونة هذا النمط من العمل، إذ تسمح بمراعاة طبيعة بعض الوظائف والمهام، مع الحفاظ على سلطة الإدارة في تحديد الأماكن التي تتوفر فيها الشروط الملائمة لممارسة العمل عن بعد.

2. المساواة في الحقوق والالتزامات بين الموظف عن بعد والموظف الحضوري

لا يؤدي اعتماد العمل عن بعد إلى إنشاء وضعية قانونية مستقلة للموظف، إذ يظل الموظف المستفيد من هذا النمط خاضعا لنفس الالتزامات العامة التي يخضع لها الموظف الذي يؤدي مهامه في مقر عمله، كما يتمتع بنفس الحقوق التي يتمتع بها هذا الأخير.[286]

ويعكس هذا الضابط مبدأ أساسيا يتمثل في أن اختلاف مكان أداء العمل لا ينبغي أن يؤدي في حد ذاته، إلى اختلاف المركز القانوني للموظفين.

وعليه، فإن العمل عن بعد لا يعفي الموظف من الالتزام بالواجبات المهنية المرتبطة بوظيفته، ولا سيما احترام أوقات العمل والالتزامات المرتبطة بالوظيفة، وتنفيذ التعليمات الإدارية، والمحافظة على سرية المعلومات والمعطيات التي يطلع عليها بمناسبة ممارسة مهامه، وتحمل المسؤولية عن الأعمال والمهام المسندة إليه.

---

[285] تنص المادة 3 يتم العمل عن بعد في مقر سكنى الموظف المعني، أو، عند الاقتضاء، في مقرات أخرى تحددها الإدارة غير مقرات العمل الرسمية التابعة لها.

[286] تنص المادة 14 من المشروع المشار اليه سابقا، يستفيد الموظفون العاملون عن بعد من نفس الحقوق المخولة للموظفين الذين يزاولون عملهم في مقرات عملهم، لاسيما تلك المتعلقة: - برخص المرض، حيث يتعين على الموظف العامل عن بعد في حالة المرض، اخبار الإدارة وفقا للإجراءات التي تسري على باقي الموظفين. - بحوادث الشغل والأمراض المهنية، حيث يجب على الموظف العامل عن بعد في حالة تعرضه لحادثة شغل أو مرض منسوب للعمل، اخبار الإدارة في أقرب وقت ممكن وتزويدها بجميع المعلومات والوثائق اللازمة. يخضع الموظفون العاملون عن بعد لنفس الواجبات والالتزامات المنصوص عليها في المقتضيات التشريعية والتنظيمية الجاري بها العمل.

المجلة الدولية للعلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية
International Journal of Legal, Economic, and Social Sciences
Doi : https://doi.org/10.63585/KYRB4424
Volume 2 Issue 11
N°13 November 2026
ISSN : 3119-6411

وفي المقابل، يحتفظ الموظف عن بعد بحقوقه الوظيفية، ولا ينبغي أن يكون اختياره لهذا النمط من العمل سببا للانتقاص من حقوقه المهنية أو معاملته بصورة أقل ملاءمة مقارنة بالموظفين الذين يؤدون مهامهم بصورة حضورية.

ويكتسي هذا الضابط أهمية خاصة من زاوية تدبير الموارد البشرية، لأنه يحول دون تحول العمل عن بعد إلى مصدر للتمييز بين الموظفين، ويؤكد أن معيار التقييم ينبغي أن يرتبط أساسا بالمهام والنتائج المحققة، وليس بمجرد الحضور المادي في مقر الإدارة.

3. التقييم الدوري للأداء كشرط أساسي لتجديد الترخيص

يعتبر التقييم الدوري لأداء الموظف أحد أهم الضوابط المرتبطة باستمرار العمل عن بعد، إذ لا يتم التعامل مع الترخيص باعتباره حقا مكتسبا ونهائيا للموظف، وإنما يرتبط تجديده بمدى تحقيق النتائج والأهداف المحددة مسبقا.

وتقوم الإدارة، عند انتهاء مدة كل ترخيص، بتقييم عمل الموظف عن بعد، وذلك من خلال قياس مدى تحقيقه للنتائج المحددة سلفًا، على أن تؤخذ نتيجة هذا التقييم بعين الاعتبار عند اتخاذ القرار بشأن تجديد الترخيص، وفق ما يرتبط بالمادة الثامنة من المشروع[287].

وتكشف هذه القاعدة عن انتقال مهم من منطق مراقبة الحضور إلى منطق تقييم النتائج، وهو أحد أبرز التحولات التي تفرضها أنماط العمل الحديثة. فالعمل عن بعد يجعل من الصعب اعتماد الحضور المادي باعتباره المؤشر الأساسي لقياس أداء الموظف، الأمر الذي يستدعي اعتماد مؤشرات موضوعية تسمح بقياس مستوى الإنجاز وجودة العمل واحترام الآجال وتحقيق الأهداف.

ومن هذه الزاوية، يشكل تقييم الأداء آلية مزدوجة، فهو من جهة وسيلة لضمان فعالية العمل عن بعد واستمرارية المرفق العمومي، ومن جهة أخرى وسيلة لحماية الموظف من التقييم القائم على الانطباعات الشخصية أو على مجرد غيابه عن مقر الإدارة.

ومن ثم، تبرز أهمية تحديد الأهداف والمؤشرات مسبقا، حتى يكون تقييم الموظف قائما على معايير واضحة وموضوعية وقابلة للقياس، بما ينسجم مع الاتجاهات الحديثة في تدبير الموارد البشرية القائمة على التدبير بالنتائج والأهداف.

كما يسمح التقييم الدوري للإدارة بإعادة النظر في مدى ملاءمة استمرار هذا النمط من العمل بالنسبة إلى الموظف والوظيفة والمرفق، بحيث يصبح تجديد الترخيص مرتبطا بالنتائج الفعلية وليس بمجرد الرغبة في الاستمرار في العمل عن بعد.

4. الفترة التجريبية لتقييم ملاءمة العمل عن بعد

أقر المشروع إمكانية اعتماد فترة تجريبية لا تتجاوز ثلاثة أشهر[288]، وذلك بهدف تقييم مدى ملاءمة الموظف لهذا النمط من العمل، والتحقق من قدرته على أداء مهامه عن بعد، فضلًا عن تقدير انعكاسات هذا النمط على حسن سير المرفق العمومي المعني.

وتكتسي الفترة التجريبية أهمية خاصة، لأنها تسمح للإدارة بعدم الانتقال مباشرة إلى اعتماد العمل عن بعد بصورة مستقرة، وإنما تتيح لها اختبار مدى نجاحه في حالة الموظف المعني وفي ضوء طبيعة المهام المسندة إليه.

فنجاح العمل عن بعد لا يرتبط فقط بتوفر الوسائل التقنية، وإنما يتوقف كذلك على مجموعة من العناصر، من بينها طبيعة الوظيفة، وقدرة الموظف على تنظيم عمله، وإمكانية التواصل المستمر مع الإدارة، ومدى قابلية المهام للإنجاز خارج مقر العمل، فضلًا عن تأثير ذلك على جودة الخدمة العمومية.

---

[287] المادة 9 من المشروع المرسوم المشار إليه سابقا، تقوم الإدارة عند انتهاء مدة كل ترخيص بتقييم عمل الموظف عن بعد ومدى تحقيقه للنتائج المحددة. وتراعي نتيجة هدا التقييم في تجديد الترخيص المشار اليه في المادة 8 أعلاه.

[288] فحسب المادة 6 من مشروع المرسوم عن بعد بالإدارات العمومية المغربية، يمكن أن يتم تحديد مدة تجريبية أقصاها ثلاثة أشهر، لتقييم قدرة الموظف المعني على العمل عن بعد، وتقدير انعكاسات العمل عن بعد على سير المرفق المعني، كما يمكن مراجعة هذه الحصة والمدة كلما دعت الضرورة إلى ذلك.

المجلة الدولية للعلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية
International Journal of Legal, Economic, and Social Sciences
Doi : https://doi.org/10.63585/KYRB4424
Volume 2 Issue 11
N°13 November 2026
ISSN : 3119-6411

ومن هذا المنطلق، تسمح الفترة التجريبية بتقييم عنصرين متلازمين:

العنصر الأول: يتعلق بالموظف نفسه، من خلال قياس قدرته على التكيف مع متطلبات العمل عن بعد، ومدى التزامه بإنجاز المهام وتحقيق النتائج المطلوبة.

والعنصر الثاني: يتعلق بالمرفق العمومي، من خلال تقييم أثر العمل عن بعد على استمرارية المرفق، وجودة الخدمات المقدمة للمرتفقين، والتنسيق الداخلي بين الموظفين، وسرعة معالجة الملفات.

كما أن إمكانية مراجعة حصة العمل عن بعد ومدته كلما دعت الضرورة إلى ذلك تعكس الطبيعة المرنة لهذا النمط من العمل، إذ تسمح للإدارة بتكييفه مع متطلبات المصلحة ومع النتائج التي يتم التوصل إليها خلال الفترة التجريبية.

ومن ثم، لا ينبغي النظر إلى الفترة التجريبية باعتبارها مجرد مرحلة شكلية تسبق اعتماد العمل عن بعد، وإنما باعتبارها آلية للتقييم واتخاذ القرار، تمكن الإدارة من التحقق من مدى ملاءمة هذا النمط لكل من الموظف والمرفق العمومي.

هكذا، يمكن القول إن الضوابط الأربعة السابقة تؤسس لمنظومة متكاملة للعمل عن بعد، تقوم على أربع مرتكزات أساسية: تحديد المكان، والمساواة في الحقوق والالتزامات، والتقييم بالنتائج، ثم التجريب والتكيف. وهي مرتكزات تعكس توجها نحو إدماج العمل عن بعد ضمن منظومة حديثة لتدبير الموارد البشرية، بدل التعامل معه باعتباره مجرد إجراء استثنائي أو امتيازا فرديا للموظف.

وبذلك، فإن نجاح العمل عن بعد داخل الإدارة العمومية لا يتوقف فقط على الاعتراف القانوني به، وإنما يرتبط بمدى قدرة الإدارة على وضع آليات دقيقة لتحديد المسؤوليات، وقياس الأداء، وضمان التواصل، وحماية المعطيات، وتتبع النتائج، بما يضمن عدم تعارض هذا النمط من العمل مع مبدأ استمرارية المرفق العمومي وفعالية الخدمة المقدمة للمرتفقين.

ثانيا: اللجنة الوطنية للتبع والتقييم كآلية للحكامة

إن إحداث لجنة وطنية للتبع والتقييم تحت إشراف السلطة الحكومية المكلفة بالوظيفة العمومية والإدارة، سيعكس بعدا رقابيا ومحاسباتيا على السياسة الرقمية للإدارات العمومية، فحسب المادة 15 من مشروع المرسوم تحدث تحت إشراف السلطة الحكومية المكلفة بالوظيفة العمومية لجنة وطنية للتتبع وتقييم العمل عن بعد بإدارات الدولة، إضافة إلى إعداد البرامج التكوينية ذات الصلة، وكذا إعداد تقارير سنوية ورفعا لرئاسة الحكومة مما يعكس بعدا رقابيا لهذا النمط من العمل.

هذا، وتتكون اللجنة الوطنية بالإضافة إلى السلطة الحكومية المكلفة بالوظيفة العمومية من ممثلي السلطة الحكومية المكلفة بالمالية والأمانة العامة للحكومة وممثلي الوكالة الوطنية للتنمية الرقمية[289].

ذلك، وتثير تركيبة اللجنة الوطنية للتتبع والتقييم، كما وردت في نص المادة 15 من الفقرة الأخيرة من مشروع المرسوم السالف الذكر، ملاحظة أساسية تتمثل في غلبة التمثيل الحكومي والإداري عليها، إذ تضم السلطة الحكومية المكلفة بالوظيفة العمومية، والسلطة الحكومية المكلفة بالمالية، والأمانة العامة للحكومة، إلى جانب الوكالة الوطنية للتنمية الرقمية، ولا شك أن حضور هذه القطاعات والمؤسسات يكتسي أهمية بالنظر إلى الطبيعة الأفقية والتحولية لمشروع تحديث الإدارة والوظيفة العمومية، غير أن هذه التركيبة تظل محدودة من حيث تنوع الفاعلين المشاركين في عملية التتبع والتقييم.

فإذا كانت اللجنة مكلفة بالتتبع والتقييم، فإن فعاليتها لا ينبغي أن تقتصر على التنسيق بين الإدارات الحكومية، وإنما يفترض أن تمتد إلى تقييم مدى تأثير السياسات الرقمية والإدارية على جودة المرفق العمومي وحقوق المرتفقين ونجاعة الموارد البشرية. ومن ثم، كان من الممكن التفكير في توسيع تركيبتها لتشمل، بحسب طبيعة اختصاصاتها، ممثلين عن الإدارات المستفيدة،

[289] المادة 15 من مشروع المرسوم العمل عن بعد بإدارات الدولة، م.س.

المجلة الدولية للعلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية
International Journal of Legal, Economic, and Social Sciences
Doi : https://doi.org/10.63585/KYRB4424
Volume 2 Issue 11
N°13 November 2026
ISSN : 3119-6411

والخبرات المتخصصة، ومديرية تنمية الكفاءات والتحول الرقمي التابعة للمديرية العامة بالجماعات الترابية، باعتبارها فاعلًا أساسيًا في تنزيل التحول الرقمي على مستوى الأقطاب الترابية.

كما أن وجود الأمانة العامة للحكومة داخل اللجنة يطرح تساؤلا حول طبيعة وظيفتها داخل هذه اللجنة: هل يتعلق الأمر بمساهمة قانونية لضمان انسجام الإصلاحات مع المنظومة التشريعية والتنظيمية، أم بمشاركة في التقييم الموضوعي للسياسات العمومية؟ وهنا تبرز ضرورة تحديد اختصاصات كل عضو بدقة حتى لا تتحول اللجنة إلى إطار للتنسيق الإداري أكثر منها آلية فعلية للتقييم والمساءلة. والأهم أن النص، رغم حديثه عن **التتبع والتقييم**، لا يبدو أنه يحدد بشكل كاف معايير التقييم ومؤشراته وآليات ترتيب المسؤولية عن النتائج.

لذلك، فإن قوة اللجنة لن تتحدد فقط بعدد أعضائها أو الجهات الممثلة فيها، وإنما بمدى استقلالية التقييم، ووضوح المؤشرات، وانتظام التقارير، وربط نتائج التقييم بآليات تصحيح السياسات العمومية. وبالتالي، فإن الملاحظة الجوهرية هي أن التركيبة المقترحة تبدو أقرب إلى لجنة حكومية للتنسيق والتتبع منها إلى هيئة متكاملة للتقييم؛ وهو ما يستدعي تعزيز تنوع التمثيلية، وتدقيق الاختصاصات، وإقرار مؤشرات موضوعية للتقييم، بما يجعل اللجنة أداة فعلية للحكامة والمساءلة وليس مجرد آلية إدارية لإعداد التقارير.

المحور الثالث: التزامات الإدارة والموظف

يقوم نظام العمل عن بعد على توزيع متوازن للالتزامات بين الإدارة والموظف، بما يضمن توفير الشروط المادية والتنظيمية والتقنية الكفيلة بتمكين الموظف من أداء مهامه في أحسن الظروف، وفي المقابل، يفرض على هذا الأخير مجموعة من الالتزامات المرتبطة بحسن استعمال الوسائل الموضوعة رهن إشارته، واحترام القواعد المنظمة للعمل عن بعد، والمحافظة على استمرارية المرفق العمومي ونجاعة أدائه. وعلى هذا الأساس، نص مشروع المرسوم على مجموعة من الالتزامات، يمكن التمييز بين التزامات الإدارة تجاه الموظف المزاول للعمل عن بعد حتى يتسنى له القيام بعمله في أحسن الظروف **(أولا)** والتزامات الموظف العامل عن بعد تجاه الإدارة **(ثانيا)**

أولا: التزامات الإدارة تجاه الموظف المزاول للعمل عن بعد

يترتب عن اعتماد العمل عن بعد مجموعة من الالتزامات التي تقع على عاتق الإدارة، باعتبارها الجهة التي تقرر الترخيص لهذا النمط من العمل وتحدد شروطه وكيفيات ممارسته. ولا تقتصر هذه الالتزامات على مجرد الترخيص للموظف بالعمل خارج مقر الإدارة، وإنما تمتد إلى توفير الوسائل والضمانات الضرورية التي تمكنه من أداء مهامه بصورة منتظمة وفعالة.

وفي هذا الإطار، تتحمل الإدارة التكاليف المرتبطة مباشرة بمزاولة العمل عن بعد، ولا سيما تلك المتعلقة بتوفير الأجهزة والمعدات والبرمجيات والاشتراكات وخدمات الاتصال، وكافة الوسائل التقنية واللوجستيكية الضرورية لأداء المهام الموكولة إلى الموظف عن بعد[290]. ويعكس هذا الالتزام مبدأ مفاده أن اعتماد العمل عن بعد لا ينبغي أن يؤدي إلى تحميل الموظف أعباء مالية إضافية تقتضيها ممارسة مهامه الوظيفية، باعتبار أن هذه المهام تتم لحساب الإدارة ولتحقيق أهداف المرفق العمومي.

ولا يقف التزام الإدارة عند حد توفير الوسائل والتجهيزات، بل يشمل كذلك ضمان صيانتها وتوفير الدعم التقني اللازم لاستمرار صلاحيتها للاستخدام، بما يسمح بتجاوز الأعطاب والمشكلات التقنية التي قد تعيق أداء الموظف لمهامه[291]. غير أن هذا

[290] المادة 11 من مشروع المرسوم، تحمل الإدارة التكاليف المتعلقة بشكل مباشر بمزاولة العمل عن بعد، لاسيما تكلفة الأجهزة والبرمجيات والاشتراكات والاتصالات وادوات العمل ذات الصلة. كما تتحمل تكاليف الصيانة والدعم التقني، ما لم يثبت خطأ أو سوء استعمال من قبل الموظف العامل عن بعد.

[291] دليل العمل عن بعد بالإدارات العمومية، منشورات وزارة الاقتصاد والمالية وإصلاح الإدارة – قطاع إصلاح الإدارة، المملكة المغربية، أبريل 2020، ص. 8\9 www.mmsp.gov.ma

المجلة الدولية للعلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية
International Journal of Legal, Economic, and Social Sciences
Doi : https://doi.org/10.63585/KYRB4424
Volume 2 Issue 11
N°13 November 2026
ISSN : 3119-6411

الالتزام لا يكون مطلقا، إذ يمكن أن تنتفي مسؤولية الإدارة عن تكاليف الإصلاح أو الاستبدال متى ثبت أن الضرر أو العطب كان نتيجة خطأ أو سوء استعمال من جانب الموظف العامل عن بعد.

ومن جهة أخرى، يظل الموظف العامل عن بعد متمتعا، من حيث المبدأ، بمختلف الحقوق والضمانات المقررة للموظفين بموجب المقتضيات التشريعية والتنظيمية الجاري بها العمل، شأنه في ذلك شأن الموظف الذي يزاول مهامه بصورة حضورية. ويشمل ذلك الحقوق المرتبطة بالمسار المهني، والأجرة، والترقية، والتكوين، والاستفادة من العطل والرخص، والحماية الاجتماعية، وسائر الحقوق والضمانات الوظيفية، وذلك دون أن يشكل اعتماد العمل عن بعد سببا للتمييز أو الانتقاص من المركز القانوني للموظف.

ويستند هذا المبدأ إلى ضرورة تحقيق المساواة بين الموظفين، وعدم جعل نمط ممارسة العمل، سواء كان حضوريا أو عن بعد، أساسا للتمييز في الحقوق والضمانات المهنية، مع مراعاة الخصوصيات التي تفرضها طبيعة العمل عن بعد. فالمساواة هنا لا تعني بالضرورة التطابق المطلق بين الوضعيتين، وإنما تعني ضمان تمتع الموظف العامل عن بعد بالحقوق ذاتها متى كانت قابلة للممارسة في ظل هذا النمط من العمل، مع تكييف كيفية ممارستها بما يتلاءم مع خصوصيات العمل عن بعد ومتطلبات استمرارية المرفق العمومي.

وبذلك، يتضح أن مسؤولية الإدارة في إطار العمل عن بعد لا تنحصر في إتاحة إمكانية العمل خارج مقر المرفق، وإنما تقوم على توفير بيئة عمل رقمية وتقنية ملائمة، وضمان استمرارية الوسائل الضرورية لأداء المهام، إلى جانب صيانة الحقوق والضمانات المهنية للموظف. ويشكل ذلك أحد الشروط الأساسية لنجاح هذا النمط من العمل وتحقيق الغاية المتوخاة منه، والمتمثلة في الرفع من مرونة الإدارة ونجاعة أدائها، دون المساس بحقوق الموظفين أو بمبادئ سير المرفق العمومي.

ثانيا: التزامات وحقوق الموظف تجاه الإدارة

إذا كانت الإدارة تتحمل مسؤولية توفير الوسائل والتجهيزات والظروف الملائمة لتمكين الموظف من أداء مهامه عن بعد، فإن هذا الأخير يظل ملتزمًا، في المقابل، باحترام مجموعة من القواعد والضوابط التي تفرضها طبيعة العمل عن بعد، ولا سيما تلك المرتبطة بأمن نظم المعلومات (1)، وحماية التجهيزات والوسائل الموضوعة رهن إشارته (2)، والإخبار بكل ما من شأنه أن يحول دون أداء مهامه بصورة عادية (3). وفي المقابل، لا يؤدي اعتماد هذا النمط من العمل إلى المساس بالحقوق والضمانات المقررة للموظف بموجب التشريع والتنظيم الجاري بهما العمل (4).

1. الالتزام بأمن نظم المعلومات وحماية المعطيات

يتعين على الموظف العامل عن بعد الالتزام بقواعد أمن نظم المعلومات، واحترام معايير الأمن السيبراني المعمول بها عند استعمال مختلف الوسائل والأنظمة التقنية المعتمدة في إطار العمل عن بعد[292]. وتكتسي هذه الالتزامات أهمية خاصة بالنظر إلى أن انتقال الموظف من بيئة العمل الإدارية التقليدية إلى بيئة العمل عن بعد يوسع نطاق المخاطر المرتبطة بولوج الأنظمة المعلوماتية وتداول المعطيات والوثائق الإدارية خارج مقرات الإدارة.

وعليه، يلتزم الموظف باتخاذ الاحتياطات الضرورية للمحافظة على سرية المعلومات والوثائق والبيانات التي يطلع عليها بمناسبة ممارسة مهامه، وعدم تمكين الغير من الولوج إلى الأنظمة أو الوسائل التقنية الموضوعة رهن إشارته، فضلًا عن التقيد بالتعليمات والإجراءات الأمنية التي تعتمدها الإدارة في مجال حماية نظم المعلومات.

[292] أنظر المادة 13 من مشروع المرسوم العمل عن بعد، م.س.

المجلة الدولية للعلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية
International Journal of Legal, Economic, and Social Sciences
Doi : https://doi.org/10.63585/KYRB4424
Volume 2 Issue 11
N°13 November 2026
ISSN : 3119-6411

2. المحافظة على التجهيزات الموضوعة رهن إشارة الموظف

يلتزم الموظف العامل عن بعد بالمحافظة على التجهيزات والوسائل التقنية التي تضعها الإدارة رهن إشارته، واستعمالها وفق الغرض المهني المخصص لها، مع اتخاذ الاحتياطات اللازمة للحيلولة دون ضياعها أو إتلافها أو تعرضها للاستعمال غير المشروع.[293]

وفي هذا الإطار، لا يجوز للموظف استعمال التجهيزات الموضوعة رهن إشارته لأغراض شخصية أو خارج الإطار المهني المحدد لها، باعتبار أن هذه الوسائل تظل ملكًا للإدارة ومخصصة أساسًا لتمكينه من أداء مهامه الوظيفية[294]. ويعد كل استعمال أو استغلال لهذه التجهيزات لأغراض شخصية، خارج الإطار المسموح به، إخلالا بالالتزامات المهنية الملقاة على عاتق الموظف، وقد يشكل خطأ مهنيا موجبا للمساءلة التأديبية، متى توافرت شروط ذلك وفقا للمقتضيات التشريعية والتنظيمية الجاري بها العمل.

3. الالتزام بالإخبار عند وقوع عطل أو حدوث قوة قاهرة

يتعين على الموظف العامل عن بعد إخبار الإدارة، في أقرب وقت ممكن، بكل عطل يصيب إحدى التجهيزات أو الوسائل التقنية التي يعتمد عليها في أداء مهامه، متى كان من شأن هذا العطل أن يؤثر في قدرته على مواصلة العمل[295].

كما يتعين عليه إخبار الإدارة فورا بكل واقعة أو ظرف خارج عن إرادته، ولا سيما في حالات القوة القاهرة، يحول دون أداء المهام الموكولة إليه أو يعرقل استمرار العمل عن بعد. ويهدف هذا الالتزام إلى تمكين الإدارة من اتخاذ التدابير المناسبة لضمان استمرارية العمل، وتفادي توقف المرفق العمومي أو تأثر جودة الخدمات المقدمة للمرتفقين.

ولا ينبغي النظر إلى واجب الإخبار باعتباره مجرد إجراء شكلي، وإنما باعتباره آلية للتواصل والتنسيق بين الموظف والإدارة، تسمح بتدبير الصعوبات التي قد تطرأ أثناء تنفيذ العمل عن بعد، خاصة في الحالات التي يكون فيها استمرار أداء المهام مرتبطًا بتوفر الوسائل التقنية أو بظروف خارجة عن إرادة الموظف.

4. استفادة الموظف العامل عن بعد من الحقوق والضمانات الوظيفية

في مقابل الالتزامات السابقة، يستفيد الموظف العامل عن بعد من نفس الحقوق والضمانات المقررة للموظفين الذين يزاولون مهامهم بصورة حضورية، وذلك وفقًا للمقتضيات التشريعية والتنظيمية الجاري بها العمل، وبما لا يتعارض مع خصوصيات العمل عن بعد[296].

ويشمل ذلك، على وجه الخصوص، الحقوق المرتبطة بالرخص والعطل والحماية الاجتماعية والحوادث المصلحية والأمراض المهنية، فضلًا عن باقي الحقوق المهنية المقررة للموظفين.

ففيما يتعلق برخص المرض، يظل الموظف العامل عن بعد خاضعا لنفس القواعد والإجراءات المطبقة على باقي الموظفين، حيث يتعين عليه، في حالة إصابته بمرض يمنعه من أداء مهامه، إخبار الإدارة وفق الإجراءات والآجال المعمول بها، وتقديم الوثائق المثبتة للحالة المرضية عند الاقتضاء.

أما بالنسبة إلى الحوادث المصلحية والأمراض المهنية، فإن استفادة الموظف العامل عن بعد من الحماية المقررة في هذا المجال تكتسي أهمية خاصة، بالنظر إلى خصوصية مكان وظروف ممارسة العمل. ولذلك، يتعين عليه، في حالة تعرضه لحادثة مرتبطة

---

[293] أنظر المادة 13 من مشروع المرسوم العمل عن بعد، م.س.

[294] دليل العمل عن بعد بالإدارات العمومية، منشورات وزارة الاقتصاد والمالية وإصلاح الإدارة – قطاع إصلاح الإدارة، المملكة المغربية، أبريل 2020، ص. 12\13 www.mmsp.gov.ma

[295] المادة 12 من مشروع مرسوم العمل عن بعد، في حالة حدوث عطل في إحدى التجهيزات التي يستعملها الموظف العامل عن بعد، أو في حالة وجود قوة قاهرة تمنعه من أداء عمله، وجب عليه أخبار الإدارة على الفور.

[296] أنظر المادة 14 من مشروع المرسوم العمل عن بعد، م.س.

المجلة الدولية للعلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية
International Journal of Legal, Economic, and Social Sciences
Doi : https://doi.org/10.63585/KYRB4424
Volume 2 Issue 11
N°13 November 2026
ISSN : 3119-6411

بأداء مهامه أو إصابته بمرض منسوب إلى العمل، إخبار الإدارة في أقرب وقت ممكن، وتمكينها من المعلومات والوثائق الضرورية التي تسمح بتحديد ظروف الواقعة واتخاذ الإجراءات القانونية اللازمة بشأنها.

ويؤكد ذلك أن اعتماد العمل عن بعد لا ينشئ مركزا قانونيا أدنى للموظف، ولا ينبغي أن يؤدي إلى حرمانه من الحقوق والضمانات التي يتمتع بها الموظف الذي يزاول مهامه داخل مقر الإدارة. فالاختلاف في مكان أداء العمل لا يغير، من حيث الأصل، من المركز القانوني للموظف ولا من خضوعه للنظام الأساسي والضمانات المقررة بموجبه.

وعليه، يخضع الموظفون العاملون عن بعد، من حيث المبدأ، لنفس الحقوق والواجبات المقررة بموجب المقتضيات التشريعية والتنظيمية الجاري بها العمل، مع مراعاة الخصوصيات التي تفرضها طبيعة هذا النمط من العمل. ويكرس هذا المبدأ فكرة أساسية مفادها أن العمل عن بعد يمثل تغييرًا في طريقة ومكان أداء العمل، وليس تغييرا في طبيعة العلاقة الوظيفية أو في المركز القانوني للموظف.

المحور الرابع: أوجه القصور وسبل تطوير الإطار القانوني المنظم للعمل عن بعد

على الرغم من أن مشروع المرسوم المتعلق بتنظيم العمل عن بعد بالإدارات العمومية المغربية يشكل خطوة أولية نحو مواكبة التحولات الرقمية وتحديث أساليب تدبير الموارد البشرية، فإنه يثير مجموعة من الملاحظات بشأن مدى كفاية مقتضياته القانونية والتنظيمية لتحقيق الأهداف المتوخاة من اعتماد هذا النمط من العمل. ذلك، أن الانتقال من التصور التقليدي للوظيفة العمومية، القائم أساسا على الحضور المادي للموظف بمقر العمل، إلى نموذج أكثر مرونة وارتباطا بالنتائج، يقتضي وضع إطار قانوني متكامل يوازن بين متطلبات استمرارية المرفق العام وفعاليته، من جهة، وضمان حقوق الموظفين وتحفيزهم، من جهة أخرى.

ومن هذا المنطلق، فإن تقييم مشروع المرسوم يستدعي الوقوف عند أبرز أوجه القصور التي تعتري بعض مقتضياته **(أولا)**، قبل اقتراح مجموعة من التدابير الكفيلة بتطوير إطاره القانوني والمؤسساتي، وتعزيز مكانته باعتباره آلية مستدامة لتحديث الإدارة العمومية المغربية **(ثانيا)**.

أولا: أوجه القصور في مشروع المرسوم المنظم للعمل عن بعد

على الرغم من أهمية المبادرة التشريعية التي يعكسها مشروع المرسوم، فإن بعض مقتضياته تظل بحاجة إلى مزيد من التدقيق والتطوير، سواء على مستوى فلسفة اعتماد العمل عن بعد، أو من حيث الضمانات الاجتماعية والتنظيمية والرقمية المرتبطة بممارسته[297]:

1. محدودية التصور الاستراتيجي للعمل عن بعد

يلاحظ أن مشروع المرسوم، رغم استجابته للحاجة إلى إدماج أنماط العمل المرنة داخل الإدارة العمومية، لا يبرز بالقدر الكافي تصورا استراتيجيا متكاملًا يجعل من العمل عن بعد خيارا مستداما ضمن سياسة تحديث الوظيفة العمومية. فاعتماد هذا النمط لا ينبغي أن يظل مرتبطا بالظروف الاستثنائية أو بالحاجة إلى ضمان استمرارية المرافق العمومية في حالات الأزمات، بل يتعين إدماجه ضمن رؤية إصلاحية شاملة تقوم على الرقمنة، وتطوير التدبير المرتكز على النتائج، وتحسين جودة الخدمات العمومية.

ومن ثم، فإن غياب تصور استراتيجي واضح قد يؤدي إلى حصر العمل عن بعد في نطاق محدود، بدل استثماره باعتباره وسيلة لإعادة تنظيم العمل الإداري، وتطوير العلاقة بين الموظف والإدارة، وتعزيز المرونة في تدبير الموارد البشرية.

2. عدم التنصيص على نظام واضح للتعويض عن التكاليف المرتبطة بالعمل عن بعد

[297] محمد بلعاني، آليات تحديث الوظيفة العمومية " في إطار الرؤية التحديثية للإدارة العمومية بالمغرب، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في القانون العام والعلوم السياسية، جامعة محمد الخامس الرباط، كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية سلا، السنة الجامعية 2024\2025، ص.157

المجلة الدولية للعلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية
International Journal of Legal, Economic, and Social Sciences
Doi : https://doi.org/10.63585/KYRB4424
Volume 2 Issue 11
N°13 November 2026
ISSN : 3119-6411

من أبرز الملاحظات التي يمكن تسجيلها على مشروع المرسوم عدم إرسائه، بصورة صريحة، نظاما للتعويض عن النفقات الإضافية التي قد يتحملها الموظف نتيجة ممارسة مهامه خارج مقر الإدارة، ولا سيما تكاليف الكهرباء والاتصال بالإنترنت وتجهيز فضاء العمل وصيانة بعض المعدات المستعملة لأغراض مهنية.

ويثير هذا الأمر إشكالية توزيع الأعباء المالية الناجمة عن اعتماد العمل عن بعد، إذ لا يستقيم تحميل الموظف، بصورة غير مباشرة، تكاليف إضافية تفرضها مصلحة الإدارة وتنظيم العمل بها، دون تحديد القواعد التي تضبط تحمل هذه النفقات أو التعويض عنها. كما أن غياب مقتضيات واضحة في هذا المجال قد يؤدي إلى تفاوت الأوضاع بين الموظفين، تبعا لإمكاناتهم المادية وظروفهم الاجتماعية.

3. محدودية المرونة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل عن بعد

قد تشكل تعددية مستويات اتخاذ القرار، أو اشتراط الحصول على تأشيرات أو موافقات إدارية مسبقة، عائقا أمام سرعة تفعيل العمل عن بعد داخل مختلف الإدارات العمومية المغربية، خصوصا إذا لم تقترن هذه الإجراءات بآجال واضحة وبقواعد دقيقة لتوزيع الاختصاصات.

فإذا كانت المركزية في وضع القواعد العامة ضرورية لضمان وحدة المعايير واحترام مبدأ المساواة بين الموظفين، فإن المبالغة فيها قد تحد من قدرة الإدارات على الاستجابة لخصوصيات أنشطتها وحاجيات المرتفقين. لذلك، ينبغي التمييز بين الاختصاص المتعلق بوضع الإطار التنظيمي العام للعمل عن بعد، والاختصاص المتعلق بتنزيله عمليا داخل كل إدارة، وفق طبيعة المهام والإمكانات المتاحة ومتطلبات استمرارية المرفق العام.

وعليه، فإن الإشكال لا يكمن في التنسيق المركزي في حد ذاته، وإنما في احتمال تحوله إلى مصدر للتعقيد الإجرائي إذا لم يتم ضبط حدوده وآثاره على فعالية القرار الإداري.

4. ضعف آليات المشاركة والحوار الاجتماعي

يقتضي إرساء نظام مستدام للعمل عن بعد مراعاة البعد التشاركي، بالنظر إلى انعكاساته المباشرة على ظروف عمل الموظفين، وتنظيم وقتهم، ووسائل اشتغالهم، وتوازنهم بين الحياة المهنية والحياة الخاصة. غير أن عدم التنصيص بصورة كافية على آليات مؤسساتية للتشاور مع النقابات وممثلي الموظفين، سواء عند إعداد قواعد التطبيق أو عند تقييم نتائج التجربة، قد يحد من فرص بناء توافق حول هذا النمط الجديد من العمل.

ولا تقتصر أهمية الحوار الاجتماعي على ضمان قبول الموظفين بالتدابير المعتمدة، بل تمتد إلى الكشف المبكر عن الصعوبات العملية، وتحديد الحاجيات المتعلقة بالتجهيز والتكوين، ومعالجة الإشكالات المرتبطة بتقييم الأداء وتوزيع الأعباء المهنية. ومن ثم، فإن إرساء آليات منتظمة للتشاور من شأنه تعزيز الشفافية والثقة المتبادلة، وتيسير الانتقال من التنظيم القانوني للعمل عن بعد إلى ممارسته الفعلية.

5. محدودية الضمانات التحفيزية وتقييم الأداء

إن نجاح العمل عن بُعد لا يتوقف على توفير الوسائل التقنية وإقرار التراخيص الإدارية، بل يرتبط كذلك بوجود نظام متكامل لتقييم الأداء والتحفيز، يراعي طبيعة المهام المنجزة خارج مقر الإدارة. وفي هذا الإطار، قد يؤدي عدم توضيح الصلة بين العمل عن بُعد وآليات الاعتراف بالمردودية إلى استمرار بعض التصورات التقليدية التي تربط الأداء بالحضور المادي، بدل التركيز على النتائج المحققة وجودة الخدمات المقدمة.

كما أن غياب معايير دقيقة وموضوعية لتقييم أداء الموظفين العاملين عن بُعد قد يفضي إلى تفاوت في المعاملة بين الموظفين، أو إلى إخضاعهم لمراقبة مفرطة لا تنسجم مع متطلبات الثقة والمسؤولية. لذلك، فإن الحاجة تظل قائمة إلى وضع منظومة تقييم

المجلة الدولية للعلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية
International Journal of Legal, Economic, and Social Sciences
Doi : https://doi.org/10.63585/KYRB4424
Volume 2 Issue 11
N°13 November 2026
ISSN : 3119-6411

تستند إلى أهداف قابلة للقياس، ومؤشرات واضحة للأداء، وآليات للتغذية الراجعة، مع ضمان تكافؤ الفرص في التكوين والتطور المهني والترقي وفق الشروط القانونية والتنظيمية المعمول بها.

6. الحاجة إلى تعزيز الضمانات الرقمية وحماية المعطيات

يفرض اعتماد العمل عن بُعد تحديات متزايدة تتعلق بأمن نظم المعلومات، وسرية الوثائق الإدارية، وحماية المعطيات الشخصية، والوقاية من الاختراقات والهجمات السيبرانية. ومن ثم، فإن تنظيم هذا النمط من العمل لا ينبغي أن يقتصر على تحديد شروط الترخيص به والتزامات الموظف، بل يتعين أن يشمل كذلك قواعد تقنية وتنظيمية دقيقة تتعلق بتأمين الولوج إلى الأنظمة المعلوماتية، واستعمال الأجهزة المهنية، وتدبير الحوادث الأمنية، وتحديد المسؤوليات عند وقوع اختلالات.

وتزداد أهمية هذه الضمانات بالنظر إلى طبيعة المعطيات التي تتداولها الإدارات العمومية، وما قد يترتب على تسريبها أو فقدانها أو استعمالها بصورة غير مشروعة من آثار تمس حقوق المرتفقين ومصالح الإدارة. لذلك، فإن عدم استكمال الإطار التنظيمي بتدابير تنفيذية واضحة في مجال الأمن السيبراني وحماية المعطيات قد يحد من فعالية العمل عن بُعد ويضعف الثقة في اعتماده.

ثانيا: مقترحات تطوير الإطار القانوني والمؤسساتي للعمل عن بعد

إن تجاوز أوجه القصور المشار إليها يقتضي الانتقال من مجرد إقرار إمكانية العمل عن بُعد إلى بناء منظومة تنظيمية متكاملة، تضمن وضوح القواعد، ومرونة التطبيق، وحماية حقوق الموظفين، وتحقيق النجاعة الإدارية. ويمكن في هذا الإطار اقتراح التدابير الآتية[298]:

1. إدماج العمل عن بعد ضمن استراتيجية شاملة لتحديث الإدارة العمومية

يتعين اعتماد العمل عن بعد باعتباره أحد المداخل المستدامة لتحديث الإدارة العمومية وجعله خيارا مستداما ضمن سياسة تحديث الوظيفة العمومية، لا ينبغي أن يظل مرتبطا بالظروف الاستثنائية أو بالحاجة إلى ضمان استمرارية المرافق العمومية في حالات الأزمات، مع ربط هذا النمط من العمل بالاستراتيجيات الوطنية للتحول الرقمي وتطوير الخدمات العمومية وتحديث تدبير الموارد البشرية. ويقتضي ذلك تحديد الأهداف المنتظرة منه، والقطاعات والمهام القابلة للاستفادة منه، وشروط تعميمه التدريجي، مع مراعاة طبيعة المرفق العام ومدى ارتباط نشاطه بالحضور المادي للموظف[299].

كما ينبغي اعتماد مقاربة تدريجية تقوم على التجريب والتقييم والتوسيع، بدل تعميم هذا النمط بصورة آلية على مختلف الإدارات والوظائف، مع وضع مؤشرات لقياس أثره على الإنتاجية، وجودة الخدمات، ورضا المرتفقين، وتكاليف التدبير الإداري.

---

[298] محمد بلعاني، آليات تحديث الوظيفة العمومية " في إطار الرؤية التحديثية للإدارة العمومية بالمغرب، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في القانون العام والعلوم السياسية، جامعة محمد الخامس الرباط، كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية سلا، السنة الجامعية 2024\2025، ص.158.

[299] نظام الاشتغال الإداري عن بعد بالمغرب، أي آفاق؟ الذي أوحى بهذا السؤال مبادرة المجلس الاقتصادي والاجتماعي والبيئي بإطلاق استشارة حول العمل عن بعد، وذلك من خلال منصة رقمية عبر موقعه، خلال الفترة 8- 29 أبريل 2022، وبلغ مجموع التفاعلات 27638. وأظهرت نتائج هذا الاستطلاع أن قرابة 64 % من المستجوبين (أقل قليلا من الثلثين)، يرون العمل عن بعد نمطا للعمل قائم الذات، بينما يرى 24 % أنه خيار مؤقت يمكن اللجوء إليه في حالات القوة القاهرة، وحوالي 12% يرونه طريقة مغلفة للمكوث في البيت. وبخصوص إيجابيات نظام العمل عن بعد، فيرى 81.6 % أنه يوفر الوقت والمال الذين يستهلكهما التنقل، كما عبر أكثر من 50% من المشاركين أن العمل عن بعد قلص درجة التوتر لديهم وأكسبهم مزيدا من الاستقلالية في تدبير المهام المناطة بهم، كما مكنهم من التركيز في عملهم بشكل أفضل. أما عن سلبيات النظام، فيراها حوالي 61 % في ساعات العمل غير المحددة، ثم في تداخل الحياة المهنية والحياة الخاصة (50%)، ثم الصعوبات المرتبطة بالتأطير والتوجيه (26.5%) والشعور بالعزلة عن بيئة العمل (26.2 %). وفيما يتعلق بالآفاق المستقبلية، يتوقع 89 % من المشاركين أن نظام الاشتغال الإداري عن بعد سيفرض نفسه كنمط جديد من العمل بالمغرب، منهم 64.4% يرون ممارسته بالتناوب مع العمل الحضوري و35.6% يرون ممارسته نمطا وحيدا. أما عن التدابير المتعينة لتطوير العمل عن بعد، فيقترح 77.1% من المستجوبين وضع إطار تنظيمي ملائم، ويوصي 64.2% بتحمل المشغل للتكاليف الناتجة عن مزاولة العمل عن بعد، كما يرى 61.7% ضرورة التكوين المعلوماتي، مبادرة المجلس الاقتصادي والاجتماعي والبيئي بإطلاق استشارة حول العمل عن بعد، https://www.almarssad-digital.ma/ تاريخ الدخول 17\10\2026، على الساعة 16:20

المجلة الدولية للعلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية
International Journal of Legal, Economic, and Social Sciences
Doi : https://doi.org/10.63585/KYRB4424
Volume 2 Issue 11
N°13 November 2026
ISSN : 3119-6411

2. **إقرار نظام قانوني عادل لتحمل التكاليف المرتبطة بالعمل عن بعد**

يستحسن التنصيص على مبدأ تحمل الإدارة للتكاليف المهنية الضرورية التي يقتضيها العمل عن بعد، مع تحديد طبيعة النفقات المشمولة بالتغطية، وكيفيات إثباتها أو التعويض عنها، والجهة المختصة بصرف التعويضات، وفق ضوابط مالية واضحة.

ويمكن أن يتخذ هذا النظام شكل تعويض جزافي عن بعض المصاريف المتكررة، أو استرداد للنفقات المهنية المثبتة، أو توفير مباشر للتجهيزات والخدمات اللازمة. وينبغي أن يستند اختيار الآلية المناسبة إلى دراسة واقعية للتكاليف، مع ضمان عدم تحميل الموظف أعباء مالية غير مبررة بسبب اختياره أو تكليفه بالعمل عن بعد.

3. **تعزيز اللامركزية الإدارية وتبسيط مساطر الترخيص**

يتعين توزيع الاختصاصات بصورة متوازنة بين السلطة الحكومية المكلفة بالوظيفة العمومية ورؤساء الإدارات، بحيث تتولى السلطة المركزية وضع القواعد المرجعية والمعايير العامة، في حين تتمتع الإدارات بهامش مناسب من السلطة التقديرية لتحديد الوظائف القابلة للعمل عن بعد، وتنظيم جداول العمل، وتحديد وسائل التتبع والتقييم، وفق خصوصيات كل مرفق.

كما يستحسن تبسيط مساطر الترخيص، وتحديد آجال معقولة للبت في الطلبات، وتوضيح أسباب رفضها أو إنهائها، مع إخضاع القرارات لمقتضيات المشروعية والمساواة وتعليل القرارات كلما أوجب القانون ذلك. ومن شأن هذه التدابير تحقيق التوازن بين وحدة الإطار التنظيمي ومرونة التدبير اليومي للموارد البشرية.

4. **إرساء آليات مؤسساتية للحوار الاجتماعي والتقييم التشاركي**

يقتضي تطوير العمل عن بعد إرساء آليات منتظمة للتشاور مع النقابات وممثلي الموظفين، سواء على المستوى المركزي أو داخل الإدارات المعنية. ويمكن أن يشمل ذلك إشراكهم في إعداد الأدلة التطبيقية، ومناقشة الصعوبات التي يثيرها التنفيذ، وتقييم أثر النظام على ظروف العمل والحقوق المهنية.

كما ينبغي تنظيم عمليات تقييم دورية تشاركية، تسمح برصد الاختلالات واقتراح الحلول الملائمة، مع نشر خلاصات النتائج ذات الصلة وفق قواعد الشفافية وحماية المعطيات. ومن شأن هذه المقاربة تعزيز الثقة بين الإدارة وموظفيها، وإضفاء مشروعية اجتماعية أكبر على التدابير التنظيمية المتخذة.

5. **تطوير منظومة تقييم الأداء والتحفيز المهني**

يتطلب نجاح العمل عن بعد الانتقال إلى تدبير الموارد البشرية القائم على النتائج، من خلال تحديد أهداف واضحة لكل موظف، واعتماد مؤشرات موضوعية لقياس الأداء[300]، وتقييم جودة العمل واحترام الآجال ومدى الإسهام في تحقيق أهداف المرفق العام.

ويتعين، في هذا الإطار، ضمان خضوع الموظفين العاملين عن بُعد والعاملين بمقرات الإدارة لمعايير عادلة وشفافة، مع مراعاة اختلاف طبيعة المهام ووسائل تنفيذها. كما ينبغي ضمان تكافؤ فرص الاستفادة من التكوين المستمر والتطور المهني والترقي، وفق الضوابط القانونية الجاري بها العمل، حتى لا يتحول العمل عن بُعد إلى عامل غير مباشر للإقصاء المهني أو الحد من فرص المشاركة في الحياة الإدارية.

6. **تقوية البنية التحتية الرقمية وضمان الأمن السيبراني**

[300] يعد تقييم أداء العاملين من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية، باعتباره آلية تمكن الإدارة من قياس مستوى أداء مواردها البشرية ومدى قدرتها على الاضطلاع بالمهام والمسؤوليات الموكولة إليها وفق معايير موضوعية ومحددة. هذا، ولا يقتصر التقييم على إصدار حكم بشأن مستوى الأداء المحقق خلال فترة معينة، وإنما يمتد إلى تحديد نقاط القوة والضعف لدى الموظفين، والكشف عن حاجاتهم إلى التدريب والتطوير، واستشراف إمكانات تطورهم المهني مستقبلا.

المجلة الدولية للعلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية
International Journal of Legal, Economic, and Social Sciences
Doi : https://doi.org/10.63585/KYRB4424
Volume 2 Issue 11
N°13 November 2026
ISSN : 3119-6411

يقتضي تطوير العمل عن بعد الاستثمار في البنية التحتية الرقمية للإدارات العمومية، وتوفير الأجهزة والبرمجيات والاتصالات الآمنة، وتعزيز خدمات الدعم التقني والصيانة، إلى جانب اعتماد سياسات واضحة لتدبير الولوج إلى الأنظمة المعلوماتية وحماية الوثائق والمعطيات.

كما يتعين وضع بروتوكولات للتعامل مع الحوادث الأمنية، وتحديد مسؤوليات الموظف والإدارة في مجال حماية المعلومات، وتنظيم دورات تكوينية دورية في الأمن الرقمي وحماية المعطيات الشخصية. وينبغي أن تتم هذه التدابير في إطار احترام التشريعات الوطنية ذات الصلة، ولا سيما القواعد المنظمة لحماية المعطيات الشخصية وأمن نظم المعلومات.

7. اعتماد تقييم دوري للأثر الإداري والاجتماعي والمالي للعمل عن بعد

من الضروري إرساء منظومة للتقييم الدوري تسمح بقياس النتائج الفعلية للعمل عن بعد، بدل الاكتفاء بتقييمه من زاوية مدى احترام الإجراءات الشكلية. ويمكن أن تشمل هذه المنظومة مؤشرات تتعلق بالإنتاجية، وجودة الخدمات، ورضا المرتفقين، وتكاليف التجهيز والتشغيل، وظروف عمل الموظفين، ومدى احترام قواعد الأمن المعلوماتي.

وينبغي أن تفضي نتائج التقييم إلى مراجعة دورية للقواعد التنظيمية والأدلة التطبيقية، بما يسمح بتدارك الاختلالات وتطوير الممارسات وفق الحاجيات الفعلية للإدارات. وبذلك يصبح العمل عن بعد موضوعا لسياسة عمومية قابلة للقياس والتقويم والتحسين المستمر، بدل أن يظل مجرد نمط بديل للحضور المادي بمقر العمل.

تخريج عام

إن تطوير الإطار القانوني للعمل عن بعد بالإدارات العمومية المغربية لا يتحقق بمجرد التنصيص على شروط ممارسته والتزامات الموظفين والإدارة، وإنما يقتضي بناء منظومة متكاملة تجمع بين وضوح القواعد القانونية، ومرونة التدبير الإداري الالكتروني، والإنصاف في تحمل التكاليف، والمشاركة في اتخاذ القرار، والموضوعية في تقييم الأداء، والأمن في استعمال الوسائل الرقمية. ومن شأن اعتماد هذه المقاربة أن يسهم في تحويل العمل عن بعد من إجراء تنظيمي محدود إلى آلية عملية لتحديث الوظيفة العمومية، شريطة ربطه بتحسين جودة الخدمات العمومية وضمان استمرارية المرفق العام وحماية حقوق الموظفين والمرتفقين.

كما يلاحظ من خلال هذه القراءة أن المشروع، رغم أهميته، يثير بعض الملاحظات النقدية التي تستحق الوقوف عندها؛ إذ لم يتطرق بشكل كاف لمسألة الضمانات القانونية المتعلقة بالطعن في قرارات رفض أو إنهاء وضعية العمل عن بعد، وهو ما قد يؤثر على حماية حقوق الموظفين، إضافة إلى إعادة النظر في تركيبة اللجنة الوطنية للتتبع والتقييم كآلية للحكامة لتشمل مديرية تنمية الكفاءات والتحول الرقمي التابعة للمديرية العامة بالجماعات الترابية.

كما أن المشروع أغفل تحديد الإطار المرتبط بالترقية والتدرج الوظيفي للموظفين المزاولين لهذا النمط من العمل، مما قد يخلق نوعا من الغموض الإداري، إضافة إلى ذلك، يبقى الجانب العملي للتنزيل رهينا بمدى توفير البنية التحتية الرقمية والتقنية الكفيلة بإنجاح هذا النمط، وهو ما يتطلب مجهودا استثماريا ومواكبة تكوينية مستمرة، وعليه، فإن نجاح العمل عن بعد بالإدارات العمومية رهين بتعزيز الضمانات القانونية، وتوضيح المسارات المهنية للموظفين، وتوفير الإمكانيات التقنية واللوجستية الكافية.

ونخلص في الأخير إلى مراجعة مشروع المرسوم رقم 2.20.343 المتعلق بالعمل عن بعد بإدارات الدولة، والعمل قدر الإمكان على تسريع وتيرة اعتماده، مع الحرص على إدراج العمل عن بعد كنمط عمل قائم الذات إلى جانب العمل الحضوري، مع ملائمة الاطار المتعلق بالعمل عن بعد مع متطلبات حماية المعطيات الشخصية وتوفير الحماية الاجتماعية للعاملين عن بعد وصون

حقوقهم، إلى جانب إعداد وتنفيذ برامج للتكوين في مجال العمل عن بعد لفائدة المسؤولين المكلفين بالتدبير والموارد البشرية، وينبغي توفير التكوين في هذا المجال قبل أي ترخيص للعمل عن بعد.

المراجع

1. مشروع مرسوم رقم 2.20.343 صادر عن الأمانة العامة للحكومة بتاريخ 28 مايو 2020 في شأن العمل عن بعد بإدارات الدولة، ويحدد هذا المرسوم على الخصوص شروط وكيفيات العمل عن بعد بإدارات الدولة، وتطبق مقتضياته على الموظفين التابعين لهذه الإدارات.
2. منشور رقم 1/2020 بتاريخ 16 مارس 2020، صادر عن وزير الاقتصاد والمالية وإصلاح الإدارة في شأن التدابير الوقائية من خطر انتشار وباء " كورونا " بالإدارات العمومية والجماعات الترابية والمؤسسات العمومية والمقاولات العمومية، والذي حث على تمكين العاملين بالمرافق المذكورة الذين لا تقتضي طبيعة عملهم ضرورة حضورهم إلى مقرات الإدارة، من العمل عن بعد، كلما كان ذلك في الإمكان.
3. منشور رقم 2/2020 بتاريخ 1 أبريل 2020، صادر عن وزير الاقتصاد والمالية وإصلاح الإدارة في شأن الخدمات الرقمية للمراسلات.
4. منشور رقم 3/2020 بتاريخ 15 أبريل 2020، صادر عن وزير الاقتصاد والمالية وإصلاح الإدارة في شأن العمل عن بعد بإدارات الدولة.
5. محمد بلعاني، آليات تحديث الوظيفة العمومية " في إطار الرؤية التحديثية للإدارة العمومية بالمغرب، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في القانون العام والعلوم السياسية، جامعة محمد الخامس الرباط، كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية سلا، السنة الجامعية 2024\2025.
6. الحسن أخواض، المركز القانوني للموظف في ضوء الإدارة الحديثة العمل عن بعد نموذجا، القانون في ظل التحول الرقمي، مؤلف جماعي، الجزء الثاني، الطبعة الأولى 2025، دار السلام للطباعة والنشر والتوزيع-الرباط.
7. دليل العمل عن بعد بالإدارات العمومية، منشورات وزارة الاقتصاد والمالية وإصلاح الإدارة – قطاع إصلاح الإدارة، المملكة المغربية، أبريل 2020 (www.mmsp.gov.ma)
8. مبادرة المجلس الاقتصادي والاجتماعي والبيئي بإطلاق استشارة حول العمل عن بعد، https://www.almarssad-digital.ma تاريخ الدخول 17\10\2026، على الساعة 16:20
9. تقرير المجلس الاقتصادي والاجتماعي والبيئي، التقرير السنوي لسنة 2021، القسم الثاني، الموضوع الخاص: العمل عن بعد بالمغرب: واقع الحال والافاق https://adala.justice.gov.ma.