مؤلف جماعي

سلسلة الندوات العلمية

3

مجلة براق الدولية للدراسات القانونية والاقتصادية
الصادرة عن مركز ابن خلدون للدراسات والأبحاث الإدارية والمالية
BURAK INTERNATIONAL JOURNAL OF LEGAL AND ECONOMIC STUDIES
PUBLISHED BY THE IBN KHALDUN CENTER FOR ADMINISTRATIVE AND FINANCIAL STUDIES AND RESEARCH
المدير المسؤول: الدكتور يونس مليح
DIRECTOR IN CHARGE: DR. YOUNESS MALEH

الإصلاحات الميزانيّة والمحاسبية في البلدان العربية: رهانات الحكامة وتحديات الممارسة

- الحكامة المالية في المغرب والتجارب المقارنة
- التدبير المالي العمومي في المغرب والتجارب المقارنة
- الرقابة والمساءلة في حماية المال العام
- الإصلاحات الجبائية في المغرب والتجارب المقارنة

تنسيق وإشراف:

د. يونس مليح — د. المحجوب الدربالي
د. مدني أحميدوش — د. سعيد خفيف
د. أحمد حاسون — د. عزيز قسومي

مجلة براق الدولية للدراسات القانونية والاقتصادية
الإصلاحات الميزانيّة والمحاسبية في البلدان العربية: رهانات الحكامة وتحديات الممارسة

2025

براق
Burak

أشغال الندوة العلمية الدولية المنظمة من طرف مركز ابن خلدون للدراسات والأبحاث الإدارية والمالية ومجلة براق الدولية للدراسات القانونية والاقتصادية
بتعاون مع ماستر التدبير الإداري والمالي العمومي
بكلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية بفاس
يومي الأربعاء والخميس 08 و09 أكتوبر 2025

ISSN : 3085-511X

مجلة براق الدولية للدراسات القانونية والاقتصادية

الصادرة عن مركز ابن خلدون للدراسات والأبحاث الإدارية والمالية

BURAK INTERNATIONAL JOURNAL OF LEGAL AND ECONOMIC STUDIES

PUBLISHED BY THE IBN KHALDUN CENTER FOR ADMINISTRATIVE AND FINANCIAL STUDIES AND RESEARCH

المدير المسؤول: الدكتور يونس مليح

DIRECTOR IN CHARGE: DR. YOUNESS MALEH

ملف الصحافة: 03/2024

الإيداع القانوني: 2024PE0057

الرقم الدولي المعياري الإلكتروني: E-ISSN: **3085-5128**

الرقم الدولي المعياري: ISSN: **3085-511X**

الموقع الإلكتروني للمجلة:**(Site Officiel)**

www.journals.imist.ma/index.php/Burak/index

LexMaghreb

أشغال الندوة العلمية الدولية المنظمة من طرف مركز ابن خلدون للدراسات والأبحاث الإدارية والمالية

ومجلة براق الدولية للدراسات القانونية والاقتصادية

بتعاون مع ماستر التدبير الإداري والمالي العمومي بكلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية بفاس

يومي الأربعاء والخميس

08و09 أكتوبر 2025

جميع حقوق النشر محفوظة

لا يسمح بإعادة النشر ولو كانت جزئية

البوابة القانونية المغربية
LexMaghreb

Director in charge:	المدير المسؤول :
Dr. Youness Maleh	د. يونس مليح
Publishing manager:	مدير النشر :
Dr. Youness Maleh	د. يونس دبنيشي
Editorial management:	إدارة التحرير :
Dr.Hakima Maher Dr.Aziz Kasumi Dr. Radad Shamlal Th. Yassine Bonawader Dr.Ahmed Khalaf Hussein Al-Dakhil Dr. Dr. Hisham Abdulseed Alsafi Mohamed Badreddine Dr. Hussam Ali Al-Hajj Dr. Ahmed Hassoun Dr. ElMahjoub Darbali Dr. Youness Maleh Dr. Youness dabnichi Dr. Ahmed Hammam Dr. Abdellatif Alkalaei Dr. Amal Naji Dr. Abdulsalam Ali Mohammed Al-Fadl Dr. Hassan Khader Alhassani Dr. Zubaida Ahmed Dr. Adel Al-Maroufi Dr. Mohammed Al-Ayoubi Th. Mohsen Abdullah Almalki	دة. حكيمة ماهير د. عزيز قسومي دة. رداد شملال ذ. ياسين بونوادر د. أحمد خلف حسين الدخيل د. هشام عبدالسيد الصافي محمد بدر الدين د. حسام علي الحاج د. أحمد حاسون د. المحجوب الدربالي د. يونس مليح د. يونس دبنيشي د. أحمد همام د. عبد اللطيف الكلعي دة. أمال ناجي د. عبد السلام علي محمد الفضل د. حسن خضر الحساني دة. زبيدة أحمد د. عادل المعروفي د. محمد الأيوبي ذ. محسن عبد الله المالكي
The journal's legal body:	الهيئة القانونية للمجلة :
The. Mohamed Amin Qarouash (Lawyer)	ذ. محمد أمين قرواش (محام)
Publisher:	الناشر :
Ibn Khaldun Center for Administrative and Financial Studies and Research	**مركز ابن خلدون للدراسات والأبحاث الإدارية والمالية**

LexMaghreb

اللجنة العلمية للمؤلف :

- د. محمد بوزلافة: عميد كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية فاس، المغرب.
- د. محمد الغالي: عميد كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية بقلعة السراغنة، المغرب.
- د. عبد الجبار عراش: أستاذ باحث بجامعة الحسن الأول سطات، المغرب.
- د. مولاي الحسن تمازي: أستاذ باحث بجامعة الحسن الأول سطات، المغرب.
- د. مدني احميدوش: أستاذ باحث بجامعة سيدي محمد بن عبد الله فاس، المغرب.
- د. رشيد المرزكيوي: أستاذ باحث بجامعة سيدي محمد بن عبد الله بفاس، المغرب.
- دة. العماري نجاة: أستاذة باحثة بجامعة الحسن الثاني الدار البيضاء، المغرب.
- دة. حنان بنقاسم: أستاذة باحثة بجامعة الحسن الأول سطات، المغرب.
- دة. ليلى الرطيمات : أستاذة باحثة بجامعة الحسن الأول سطات، المغرب.
- د. عبد الكريم النوحي: أستاذ باحث بجامعة الحسن الأول سطات، المغرب.
- د. بوطيب الصهب: أستاذ باحث بجامعة الحسن الأول سطات، المغرب.
- د.حسن حلوي: أستاذ باحث بجامعة محمد الأول وجدة، المغرب.
- د.أحمد حاسون: أستاذ باحث بجامعة الحسن الأول سطات، المغرب.
- د. المحجوب الدربالي: أستاذ باحث بجامعة مولاي اسماعيل مكناس، المغرب.
- د.سعيد خفيف: أستاذ باحث بجامعة الحسن الأول سطات، المغرب.
- د.بدر بوخلوف: أستاذ باحث بجامعة مولاي اسماعيل مكناس، المغرب.
- د.علي المغراوي: أستاذ باحث بجامعة مولاي اسماعيل مكناس، المغرب.
- د. أحمد خلف حسين الدخيل: أستاذ باحث بكلية الحقوق، جامعة تكريت، العراق.
- د. هشام عبدالسيد الصافي محمد بدر الدين: أستاذ باحث بكلية الحقوق، جامعة حلوان، جمهورية مصر العربية.
- د. حسام علي الحاج: نائب عميد كلية الحقوق للشؤون العلمية، جامعة طرابلس، ليبيا.
- د. عبد السلام علي محمد الفضل: أستاذ مشارك في القانون الدولي الخاص، جامعة اليرموك / المملكة الأردنية الهاشمية.
- دة. زبيدة أحمد: أستاذة بجامعة الأسطرلاب الدولية، تركيا.
- د. ياسر احمد عربيات: أستاذ باحث بجامعة البلقاء التطبيقية، كلية الأعمال، المملكة الأردنية الهاشمية.

الإصلاحات الميزانيّة والمحاسبية في البلدان العربية:

رهانات الحكامة وتحديات الممارسة

ملف الصحافة: 03/2024

الإيداع القانوني: 2024PE0057

الرقم الدولي المعياري الإلكتروني: 3085-5128

الرقم الدولي المعياري: 3085-511X

المقالات المنشورة تعبر عن آراء أصحابها ولا تعبر عن اتجاهات المجلة

Les articles publiés reflètent les opinions de leurs auteurs et ne reflètent pas les opinions du magazine.

.Published articles express the opinions of their authors and do not reflect the views of the magazine

جميع الحقوق محفوظة للمؤلفين

Tous droits réservés aux auteurs.

All rights reserved to the authors.

كلمة العدد:

بسم الله الرحمن الرحيم،

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، والصلاة والسلام على سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

يأتي هذا المؤلَّف الجماعي الموسوم بـ **"الإصلاحات الميزانية والمحاسبية في البلدان العربية: رهانات الحكامة وتحديات الممارسة "** ثمرة علمية مباركة لندوة علمية دولية نظّمها **مركز ابن خلدون للدراسات والأبحاث الإدارية والمالية** بشراكة مع **مجلة براق الدولية للدراسات القانونية والاقتصادية**، وبتعاون مع **ماستر التدبير الإداري والمالي العمومي بكلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية بفاس**، خلال يومي **الأربعاء والخميس 08 و09 أكتوبر 2025**.

لقد شكلت هذه الندوة فضاء عربيا متميزا للحوار الأكاديمي الرصين حول التحولات العميقة التي تعرفها الأنظمة الميزانية والمحاسبية في الدول العربية، في ظل ما تفرضه رهانات الحكامة المالية الحديثة من ضرورة اعتماد معايير الشفافية، والمساءلة، وربط المسؤولية بالمحاسبة، بما يعزّز ثقة المواطن في تدبير المال العام ويقوي ركائز التنمية المستدامة.

إنّ المداخلات العلمية التي ضمّها هذا العمل الجماعي تمثل تنوعًا غنيًا في المقاربات والرؤى، حيث اجتمع فيها التحليل القانوني، والقراءة الاقتصادية، والدراسة المقارنة، لتقدّم للقارئ خلاصة فكرية دقيقة تُسهم في تجديد النقاش حول **إصلاح المالية العمومية العربية** وتطوير أدوات **الحكامة الميزانية والمحاسبية** بما يتلاءم مع المعايير الدولية ومتطلبات الإصلاح الإداري.

وإذ نثمّن المساهمات القيّمة للأساتذة والباحثين من مختلف الدول العربية الشقيقة، فإننا نؤكد من خلال هذا الإصدار التزام **مجلة بُراق الدولية للدراسات القانونية والاقتصادية** بمواصلة رسالتها في نشر المعرفة العلمية الرصينة، وتشجيع البحث الأكاديمي الجاد، وتعزيز جسور التعاون بين الباحثين العرب في مجالات المالية العامة، والإصلاح المؤسسي، والحكامة الجيدة.

ختاما، نوجه جزيل الشكر والتقدير لكل من ساهم في إنجاح هذا المشروع العلمي، تنظيما وتحكيما ونشرا، سائلين الله تعالى أن يوفقنا جميعا لخدمة البحث العلمي وأن ينفع بهذا العمل القارئ والباحث وصانع القرار على حد سواء.

والله وليّ التوفيق.

الدكتور يونس مليح

مدير مجلة بُراق الدولية للدراسات القانونية والاقتصادية

مدير مركز ابن خلدون للدراسات والأبحاث الإدارية والمالية

اليقظة الاستراتيجية في تدبير السياسة المالية بالمغرب: نحو حكامة قائمة على التوقع والتحكم في المخاطر

هشام زوبير

أستاذ باحث بكلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية أكدال

جامعة محمد الخامس، الرباط - المغرب

مختبر القانون العام والعلوم السياسية

Hichamzoubir35@gmail.com

أسامة الفزني

إطار بالمركز الوطني للبحث العلمي والتقني

طالب باحث بسلك الدكتوراه، كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية أكدال

جامعة محمد الخامس، الرباط - المغرب

مختبر القانون العام والعلوم السياسية

oelfazni@gmail.com

التواريخ المهمة:

- تاريخ الإرسال2025/09/15
- تاريخ القبول**20/10/2025** :

المرجع البيليوغرافي:

زوبير، ه. الفزني، أ. (2025). *اليقظة الاستراتيجية في تدبير السياسة المالية بالمغرب: نحو حكامة قائمة على التوقع والتحكم في المخاطر*. مجلة براق الدولية للدراسات القانونية والاقتصادية، المجلد2 ، العدد2

معرّف الكائن الرقمي] :(DOI) يُستكمل[

يتفق المؤلف/المؤلفون على بقاء هذا المقال متاحًا للوصول المفتوح بشكل دائم وفقًا لشروط **رخصة المشاع الإبداعي النَسْب – الإصدار الدولي 4.0.**

ملخص:

يسعى هذا البحث إلى إبراز أهمية اليقظة الاستراتيجية كآلية حديثة في تدبير السياسة المالية بالمغرب، في ظل تعقّد السياقين الدولي والوطني وتزايد المخاطر المرتبطة بالتقلبات الاقتصادية والمالية والمناخية. فالمقاربة التقليدية القائمة على رد الفعل أثبتت محدوديتها، مما يجعل الانتقال إلى منطق التدبير الاستباقي المبني على الرصد والتحليل والتوقع ضرورة ملحة لضمان استدامة المالية العمومية وتعزيز مرونتها. ويوضح المقال أن اليقظة الاستراتيجية تقوم على بناء منظومة معرفية متكاملة تربط بين المعطيات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والبيئية، بما يسمح بتقدير المخاطر ورصد الفرص وتطوير بدائل عملية. ويركز البحث على رهانات هذا النهج في التخطيط الميزانياتي والتقييم المالي، وكذا التحديات المؤسساتية والتقنية التي تعترض تفعيله، مثل جاهزية البنية المعلوماتية وتنسيق الفاعلين وتأهيل الموارد البشرية. ويخلص إلى أن إدماج اليقظة الاستراتيجية يشكل مدخلًا جوهريًا لترسيخ حكامة مالية قائمة على التوقع والتحكم في المخاطر، انسجامًا مع الإصلاحات الدستورية والمالية والإدارية التي يعرفها المغرب.

Résumé:

Cette recherche met en évidence l'importance de la veille stratégique comme mécanisme innovant dans la gestion de la politique financière au Maroc, dans un contexte mondial et national marqué par la complexité et l'incertitude croissante. Le modèle traditionnel, fondé sur une logique réactive, montre ses limites face aux chocs économiques, financiers, climatiques et géopolitiques. La veille stratégique apparaît ainsi comme une démarche proactive reposant sur l'observation systématique, l'analyse intégrée et l'anticipation des risques et opportunités. L'article souligne que ce dispositif constitue un levier essentiel pour renforcer la résilience des finances publiques, améliorer la qualité de la planification budgétaire et de l'évaluation des politiques, tout en favorisant la transparence et la redevabilité. Toutefois, sa mise en œuvre effective suppose des conditions institutionnelles, techniques et humaines, notamment l'actualisation des systèmes d'information, la coordination interinstitutionnelle et la formation de compétences spécialisées. L'étude conclut que l'intégration de la veille stratégique représente un pas décisif vers l'instauration d'une gouvernance financière anticipative et orientée vers la maîtrise des risques, en cohérence avec les réformes engagées par le Maroc.

Summary:

This paper highlights the strategic importance of vigilance systems as an innovative approach to managing Morocco's financial policy in an increasingly complex and uncertain global and national environment. Traditional reactive management models have proven insufficient to address the multifaceted shocks arising from economic volatility, climate change, geopolitical instability, and social demands. Strategic vigilance offers a proactive framework based on systematic monitoring, integrated analysis, and anticipation of risks and opportunities. The study emphasizes its potential role in strengthening public finance resilience, enhancing budgetary planning and performance evaluation, and promoting transparency and accountability. However, effective implementation requires adequate institutional and technical readiness, including advanced information systems, inter-agency coordination, and the development of specialized human capacities. The paper concludes that integrating strategic vigilance into Morocco's financial governance constitutes a critical step toward building an anticipatory, risk-sensitive management model aligned with the country's ongoing constitutional, financial, and administrative reforms.

مقدمة

تشهد المالية العمومية، على الصعيد العالمي، تحولات جذرية بفعل تعاظم الترابط الاقتصادي وتزايد تعقيد الأسواق وتنامي حدة الأزمات متعددة الأبعاد. فقد أصبح الاقتصاد العالمي أكثر هشاشة أمام الصدمات، سواء كانت ناجمة عن تقلبات أسعار الطاقة، أو التحولات التكنولوجية السريعة، أو الاضطرابات الجيوسياسية، أو التحديات البيئية والمناخية. هذه التحولات لا تقف عند حدود الدول، بل تتجاوزها لتؤثر في سياساتها الاقتصادية والمالية، وتجعلها مضطرة إلى إعادة النظر في أساليب التدبير التقليدية التي قد أثبتت محدوديتها في بيئة تتسم بعدم اليقين وسرعة التغير[1].

في خضم هذا السياق المعقد، تبرز الحاجة إلى أدوات وآليات قادرة على استشراف المستقبل واستباق التحديات قبل استفحالها[2]. وهنا يبرز مفهوم اليقظة الاستراتيجية كأحد الآليات الحديثة في مقاربات السياسة المالية، إذ تقوم على الرصد المنهجي لمختلف المؤشرات ذات الصلة بالبيئة الداخلية والخارجية، وتحليلها تحليلاً متكاملاً، بغية تزويد متخذ القرار بمعطيات دقيقة تسمح بتصحيح المسار في الوقت المناسب، وضمان اتخاذ قرارات مالية مبنية على التوقع، لا على رد الفعل اللحظي[3].

إن اليقظة الاستراتيجية ليست مجرد تقنية للمراقبة أو متابعة الأحداث، بل هي نهج شمولي يقوم على بناء نظام معرفي متكامل، يربط بين المعطيات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والبيئية، ويحولها

---

1 - العمراني مولاي أحمد، **اقتصاد المغرب من خلال برنامج التقويم الهيكلي**، نشر البديع 2001، ص 151.

2 - Sabine Le Bayon, EUROPE, ÉTATS-UNIS, JAPON : **QUELLES POLITIQUES BUDGÉTAIRES DE SORTIE DE CRISE ?,** Presses de Sciences Po | Revue de l'OFCE, 2010/1 - n° 112, pages 36.

3 - نبيل الإدريسي الزكاري، **اليقظة الإستراتيجية ودورها في توجيه السياسة المالية للمغرب**، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في القانون العام والعلوم السياسية، كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية أكدال، جامعة محمد الخامس ـ الرباط، السنة الجامعية 2021-2022، ص7.

إلى قاعدة معلوماتية صلبة تتيح تقدير المخاطر وتحديد الفرص[4]. وهذا النهج، حين يدمج في السياسة المالية، يتيح للدولة الانتقال من منطق إدارة الأزمة إلى منطق الوقاية منها، ومن التدبير المرحلي إلى التدبير الاستباقي القائم على التوقع العلمي والتحكم الممنهج في المخاطر.

بالنسبة للمغرب، تأتي أهمية هذا التحول مضاعفة، بالنظر إلى الخصوصية التي تطبع المالية العمومية الوطنية. فالاقتصاد المغربي، وإن كان قد حقق في السنوات الأخيرة خطوات مهمة في مجالات تنويع مصادر الدخل وتحسين البنية التحتية وجذب الاستثمارات[5]، فإنه لا يزال عرضة للتأثيرات الخارجية، سواء من خلال ارتباطه بالأسواق الأوروبية التقليدية، أو من خلال تأثره الشديد بتقلبات أسعار المواد الأولية، ولاسيما الطاقة، فضلًا عن التأثيرات المناخية التي تفرضها دورية الجفاف وتقلب المواسم الفلاحية. يضاف إلى ذلك الضغوط الاجتماعية المتزايدة التي تتطلب من المالية العمومية الاستجابة السريعة لتطلعات المواطنين في مجالات التشغيل، والصحة، والتعليم، والحماية الاجتماعية[6].

إن هذه المعطيات تجعل من تبني اليقظة الاستراتيجية ضرورة ملحة وليست خيارًا إضافيًا، فهي تمثل أداة لضمان المرونة المالية وقدرة الاقتصاد على التكيف مع المتغيرات، ولتحقيق التوازن بين الاستدامة المالية من جهة، والاستجابة الفعالة لاحتياجات التنمية من جهة أخرى. كما أن هذا النهج ينسجم مع توجهات الإصلاح المالي والإداري التي انخرط فيها المغرب، سواء عبر إصلاح القانون التنظيمي لقانون المالية[7]، أو من خلال اعتماد برامج متوسطة المدى، أو عبر تكريس مبادئ الشفافية وربط المسؤولية بالمحاسبة في تدبير المال العام.

---

4 - توفيق مشرف، **آلية اليقظة الاستراتيجية في الصناعة: أداة لتحسين الفعالية الاقتصادية وأحد عوامل التنافسية**، منشورات وزارة الصناعة والتجارة والتكنولوجيات الحديثة بمناسبة المشاركة في المؤتمر العربي للمعلومات الصناعية والشبكات، الرياض، 20- 22 ديسمبر، 2009 ص7.

5 - المذكرة التأطيرية لإعداد مشروع قانون المالية لسنة 2026، ص1-2.

6 - التقرير السنوي للمجلس الأعلى للحسابات برسم سنة 2023-2024، ص48.

7 - رشيد المساوي، **المالية العامة**، طبعة مزيدة طبق مستجدات القانون التنظيمي رقم 13.130، الطبعة الثالثة 2017/2016، مطبعة اسبارطيل، طنجة، ص62.

ومن هذا المنطلق، يطرح البحث الحالي إشكالية جوهرية تتمثل في **الكيفية التي يمكن بها إدماج اليقظة الاستراتيجية في منظومة تدبير السياسة المالية بالمغرب، بحيث تصبح مدخلًا لترسيخ حكامة قائمة على التوقع والتحكم في المخاطر.**

وتنبثق عن هذه الإشكالية تساؤلات فرعية تتعلق بمدى قدرة الإطار المؤسسي والتنظيمي الحالي على استيعاب هذا النهج؟ وبالرهانات العملية التي يمكن أن يحققها؟ وبالتحديات التي قد تعترض تفعيله، سواء على مستوى الموارد البشرية المؤهلة، أو على مستوى البنية التحتية المعلوماتية، أو من حيث التنسيق بين مختلف الفاعلين؟

وللإجابة عن هذه الإشكالية، تم اعتماد منهج تحليلي تركيبي يجمع بين الدراسة النظرية لمفهوم اليقظة الاستراتيجية وأسسها العلمية ووظائفها، وبين التحليل الواقعي لوضع المالية العمومية المغربية في ضوء المؤشرات الاقتصادية والمالية الراهنة. هذا المنهج يتيح فهم الإطار العام الذي تتحرك فيه السياسة المالية، وتحديد مكامن القوة والضعف في النظام المالي، ورصد الفرص والتحديات التي يفرضها السياق العالمي والمحلي. كما تم الاعتماد على المقارنة المعيارية، من خلال استلهام بعض التجارب الدولية الرائدة في مجال إدماج اليقظة الاستراتيجية في السياسات المالية، لا بغرض النقل الحرفي، وإنما لاستخلاص الدروس القابلة للتكييف مع الخصوصية المغربية.

إن هذا البحث لا يهدف فقط إلى إبراز الأهمية النظرية لليقظة الاستراتيجية، وإنما يسعى إلى تقديم قراءة تركيبية تجمع بين التأصيل المفاهيمي والتحليل التطبيقي، بما يجعل من نتائجه أداة عملية لتطوير منظومة الحكامة المالية بالمغرب. ويقوم هذا التوجه على قناعة بأن تحقيق الاستدامة المالية وضمان الاستقرار الاقتصادي والاجتماعي في بيئة عالمية مضطربة، لا يمكن أن يتم عبر التدبير التقليدي وحده، بل يستلزم إرساء ثقافة مؤسساتية قائمة على الاستباق، وتطوير آليات العمل المالي بما يستجيب لضرورات التوقع والتحكم في المخاطر، ويواكب في الآن ذاته التحولات الوطنية والعالمية

المطلب الأول: التأصيل النظري والوظيفي لليقظة الاستراتيجية في تدبير السياسة المالية

إن التأصيل النظري والوظيفي لليقظة الاستراتيجية يمثل المدخل الأساس لفهم طبيعتها وأهدافها وأبعادها في سياق تدبير الشأن المالي العمومي. فهي ليست مجرد تقنية إجرائية أو أداة مساندة لعملية جمع البيانات، بل هي إطار فكري ومنهجي شامل، يقوم على بناء نسق متكامل من الرصد والتحليل والتقييم، بهدف دعم اتخاذ القرار على أسس علمية دقيقة، واستباق التطورات قبل أن تتحول إلى أزمات ذات كلفة مالية واقتصادية واجتماعية مرتفعة. ويكتسب هذا التأصيل أهميته من كون اليقظة الاستراتيجية، في بعدها المالي، ترتبط مباشرة بقدرة الدولة على حماية التوازنات الماكرو-اقتصادية، وضمان استدامة الموارد، وترشيد النفقات بما يحقق فعالية أكبر في تخصيص المال العام.

تستمد اليقظة الاستراتيجية في المجال المالي مرجعيتها النظرية من تلاقي ثلاثة مجالات معرفية أساسية: علم الاقتصاد الكلي الذي يوفر مؤشرات وتحليلات حول النمو والتضخم والبطالة والميزان التجاري، وعلم الإدارة العامة الذي يمدها بمناهج التخطيط والحكامة الرشيدة وإدارة المخاطر، ثم علوم البيانات والتحليل الإحصائي التي تمنحها الأدوات التقنية لاستخلاص الدلالات من كم هائل من المعلومات. هذا التداخل المعرفي يجعل منها أداة متعددة الأبعاد، لا تقتصر وظيفتها على تتبع المعطيات، بل تمتد إلى تفسيرها وربطها بالسياق، وتقديم بدائل عملية لصناع القرار.

وعليه سيتم معالجة هذا المطلب من خلال فقرتين أساسيتين: الفقرة الأولى ستخصص للبنية المفاهيمية لليقظة الاستراتيجية وأبعادها الوظيفية في المنظومة المالية العمومية، أما الفقرة الثانية ستخصص لليقظة الاستراتيجية كمدخل لتفعيل حكامة مالية استباقية قائمة على التوقع والتحكم في المخاطر.

الفقرة الأولى: البنية المفاهيمية لليقظة الاستراتيجية وأبعادها الوظيفية في المنظومة المالية العمومية

تُعدّ اليقظة الاستراتيجية من المفاهيم الحديثة التي اكتسبت حضورًا متزايدًا في أدبيات الإدارة العامة والحكامة المالية خلال العقود الأخيرة، باعتبارها إحدى الآليات المتطورة التي تهدف إلى تمكين صانع القرار من استيعاب المتغيرات المحيطة به والتفاعل معها بطريقة استباقية. ويعود ظهور هذا المفهوم إلى الحاجة الملحّة لتجاوز المقاربات التقليدية التي غالبًا ما كانت تكتفي برد الفعل بعد وقوع الأحداث،

نحو تبني نهج يقوم على الرصد الممنهج والتوقع العلمي، بما يسمح بتحويل المعلومات إلى معرفة، والمعرفة إلى قرارات عملية فعالة.

في جوهرها، تقوم اليقظة الاستراتيجية على مبدأين أساسيين: أولهما، الرصد الدائم والمستمر للبيئة الداخلية والخارجية بهدف استشعار المؤشرات المبكرة التي قد تنبئ بحدوث تحولات ذات أثر مباشر على السياسات العامة. وثانيهما، القدرة على تحليل هذه المؤشرات وربطها بالسياق الكلي، من أجل إنتاج تصورات وخيارات استراتيجية قابلة للتنفيذ. وهذا ما يجعلها تختلف عن مجرد جمع البيانات أو القيام بالتتبع الإحصائي، فهي عملية ديناميكية متكاملة تبدأ بجمع المعطيات، وتمر عبر تحليلها وتفسيرها، وتنتهي بتوظيفها في صياغة قرارات وسياسات قائمة على التوقع.

عند إسقاط هذا المفهوم على مجال المالية العمومية، تتضح أبعاده الحيوية. فالمالية العمومية لا تعمل في فراغ، وإنما تتحرك ضمن شبكة معقدة من العوامل الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، داخليًا وخارجيًا[8]. ومن هنا، يصبح لليقظة الاستراتيجية دور مضاعف، إذ تتيح للحكومة وأجهزتها المالية متابعة تطورات الأسواق العالمية، ورصد التغيرات في أسعار المواد الأولية كالنفط والقمح والفوسفاط، وتقييم أثرها المحتمل على المداخيل والنفقات العمومية. كما تمكّن من متابعة المؤشرات الوطنية مثل معدل النمو، ونسبة التضخم، وحجم المديونية، ومعدلات البطالة، باعتبارها جميعًا عناصر أساسية في صياغة السياسة المالية وضمان استدامتها.

البنية المفاهيمية لليقظة الاستراتيجية في السياق المالي تشمل جملة من المكونات المترابطة؛ أول هذه المكونات هو نظام الرصد، الذي يعتمد على آليات لجمع المعلومات من مصادر متنوعة، تشمل التقارير الاقتصادية الدولية، والمؤشرات الوطنية، والبيانات الميدانية، والتوقعات المناخية التي تؤثر على

8 - عبد الكريم النوحي، **مرتكزات اصلاح القانون التنظيمي رقم 130.13 لقانون المالية**، المجلة المغربية للإدارة المحلية والتنمية، العدد -134،135 ماي غشت 2017، ص 239.

الإنتاج الفلاحي[9]. أما المكون الثاني فهو التحليل، حيث تتم معالجة هذه البيانات باستخدام أساليب كمية مثل النماذج الاقتصادية والإحصائية، وأخرى نوعية تشمل تحليل السياسات وتقييم المخاطر. أما المكون الثالث فهو الاتصال الاستراتيجي، الذي يضمن إيصال نتائج التحليل إلى متخذي القرار في الوقت المناسب وبصيغة واضحة تساعد على اتخاذ خيارات مالية رشيدة[10].

وإذا كان هذا الإطار المفاهيمي قائمًا في الدول المتقدمة منذ سنوات طويلة، فإن توطينه في السياق المغربي يستلزم إدراك خصوصيات المالية العمومية الوطنية. فالاقتصاد المغربي، على الرغم من تنوعه النسبي، يبقى عرضة لتأثيرات المناخ بفعل الأهمية الكبيرة للقطاع الفلاحي في الناتج الداخلي الخام، كما يتأثر بشدة بأسعار الطاقة المستوردة نظرًا لاعتماده الكبير على الواردات في هذا المجال. إضافة إلى ذلك، فإن جزءًا مهمًا من الإيرادات العمومية يرتبط بالمبادلات التجارية مع شركاء خارجيين محددين، ما يجعل أي تغيير في الطلب أو الشروط التجارية مؤثرًا بشكل مباشر على المالية العمومية.

من الناحية الوظيفية، تتجسد أهمية اليقظة الاستراتيجية في قدرتها على الانتقال من الرصد السلبي إلى التفاعل النشط مع المتغيرات. فهي تمكّن من إعداد سيناريوهات متعددة للتعامل مع التغيرات المحتملة، بما في ذلك وضع خطط بديلة في حال انخفاض الإيرادات الجبائية، أو ارتفاع النفقات غير المتوقعة، أو حدوث تقلبات في أسعار الفائدة التي تؤثر على كلفة خدمة الدين العمومي[11]. وبذلك، فهي لا تُعنى فقط بتحسين جودة القرار المالي، وإنما تسهم أيضًا في تعزيز الشفافية من خلال تقديم معطيات دقيقة ومبنية على تحليل علمي، مما يرسخ ثقة المواطنين والمستثمرين في إدارة المال العام.

---

9 - محمد بوطابة، **الإصلاحات المالية في المغرب ورهان التدبير الجيد للنفقات العمومية**، دراسة نظرية تطبيقية مقارنة، أطروحة لنيل الدكتوراه في القانون العام، كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية، جامعة سيدي محمد ابن عبدالله فاس، السنة الجامعية 2017.2018، ص 232.

10 - نبيل الإدريسي الزكاري، مرجع سابق، ص13.

11 - محمد حنين، **تدبير المالية العمومية، الرهانات والإكراهات**، الطبعة الأولى، مطبعة دار القلم للطباعة والنشر والتوزيع الرباط، 2005، ص7.

وتزداد هذه الوظائف أهمية في ظل التحولات الكبرى التي يشهدها الاقتصاد العالمي، إذ أظهرت الأزمات الأخيرة – من الأزمة المالية العالمية سنة 2008[12]، مرورًا بجائحة كوفيد-19، وصولًا إلى الأزمات الجيوسياسية وتقلبات سلاسل الإمداد – أن غياب أنظمة يقظة فعالة يجعل الدول عرضة لارتباك شديد في سياساتها المالية، مما ينعكس سلبًا على النمو والاستقرار الاجتماعي. في المقابل، فإن الدول التي اعتمدت مبكرًا آليات يقظة استراتيجية تمكنت من تقليل أثر هذه الأزمات من خلال اتخاذ قرارات مبكرة ومبنية على توقعات دقيقة.

وعليه، فإن البنية المفاهيمية والوظيفية لليقظة الاستراتيجية في المالية العمومية المغربية يجب أن تتأسس على رؤية شمولية تستوعب طبيعة التحديات التي تواجهها البلاد، وتدمج بين الرصد الكمي والتحليل النوعي، وتربط بين المعطيات المحلية والتوجهات العالمية. هذا الإطار سيسمح بتعزيز قدرة المغرب على إدارة موارده المالية بكفاءة أكبر، وتحقيق توازن مستدام بين متطلبات النمو الاقتصادي، وحاجات التنمية الاجتماعية، وضرورات الحفاظ على استقرار المالية العمومية.

الفقرة الثانية: اليقظة الاستراتيجية كمدخل لتفعيل حكامة مالية استباقية قائمة على التوقع والتحكم في المخاطر

لقد أضحى مفهوم الحكامة المالية في العقود الأخيرة من المفاهيم المركزية في النقاشات المرتبطة بالإدارة العمومية، خاصة بعد تزايد المطالب المجتمعية بتحسين كفاءة استخدام الموارد العامة وضمان استدامتها. غير أن هذه الحكامة، حتى تكون فاعلة، لم تعد تكتفي بالاعتماد على الآليات التقليدية للرقابة المحاسبية أو المراقبة اللاحقة للنفقات، بل باتت تتطلب تبني أدوات استباقية تُمكّن من توقع المخاطر والتحكم فيها قبل أن تتحول إلى أزمات تهدد التوازنات الكبرى للمالية العمومية. ومن بين هذه الأدوات،

12 - Sabine Le Bayon, EUROPE, ÉTATS-UNIS, JAPON. **QUELLES POLITIQUES BUDGÉTAIRES DE SORTIE DE CRISE ?,** Presses de Sciences Po | Revue de l'OFCE, 2010/1 - n° 112, pages 35.

تتقدم اليقظة الاستراتيجية باعتبارها آلية محورية لإرساء نموذج جديد من التدبير المالي، قائم على التوقع، والتخطيط الوقائي، والاستجابة المبكرة.

إن جوهر هذه المقاربة يتمثل في الانتقال من منطق التسيير التفاعلي (Reactive Management)، الذي يُبنى على مواجهة الأحداث بعد وقوعها، إلى منطق التسيير الاستباقي (Proactive Management)، الذي يعتمد على قراءة المؤشرات في وقت مبكر، واستشراف المسارات المحتملة، وإعداد البدائل المناسبة. وفي هذا الإطار، لا تُعنى اليقظة الاستراتيجية فقط بتجميع البيانات عن الأسواق أو المؤشرات المالية، بل بتفكيك المعطيات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية وربطها في شبكة تحليلية تسمح بفهم العلاقات السببية والتأثيرات المتبادلة، ما يؤدي إلى صياغة قرارات مالية أكثر توازنًا ومرونة[13].

في السياق المغربي، تكتسي هذه المقاربة أهمية مضاعفة بالنظر إلى الطبيعة المزدوجة للتحديات التي تواجه المالية العمومية. فمن جهة، هناك تحديات داخلية مرتبطة بقدرة الاقتصاد الوطني على توليد موارد كافية عبر الضرائب والعائدات المختلفة، وضبط النفقات العمومية في إطار الأولويات التنموية، والتحكم في مستويات العجز والمديونية. ومن جهة أخرى، هناك ضغوط خارجية ناتجة عن تقلبات الاقتصاد العالمي، وأسعار المواد الأساسية، والتحولات المناخية، إضافة إلى الأزمات الجيوسياسية التي تؤثر في تدفقات التجارة والاستثمار[14].

وتتيح اليقظة الاستراتيجية للدولة المغربية أن تتعامل مع هذه التحديات من خلال دمج التحليل الكمي والنوعي في منظومة واحدة. فالمعطيات الكمية، مثل نسب النمو أو التضخم أو الدين العمومي، توفر

---

13 - Nicolas Meunier et Tania Sollogoub, **Économie du risque pays,** Edition La Découverte Paris, 2005 Page 8.

14 - عادل لخصاصي، **التشريع المالي المغربي بين متطلبات التنمية وتحديات العولمة**، أطروحة لنيل الدكتوراه في القانون العام، كلية العلوم القانونية والإقتصادية والإجتماعية أكدال، جامعة محمد الخامس الرباط، السنة الجامعية 2010 - 2011، ص 6.

مؤشرات دقيقة عن الوضع المالي الحالي، بينما يساعد التحليل النوعي على فهم الأسباب العميقة لهذه المؤشرات[15]، وتقييم المخاطر المرتبطة بها في المستقبل. على سبيل المثال، يمكن لتحليل الاتجاهات في الطلب العالمي على الفوسفاط – وهو أحد أهم صادرات المغرب – أن يُمكّن وزارة المالية من توقع التغيرات في الإيرادات المرتبطة به، ومن ثم تعديل توقعات الميزانية العامة وفقًا لذلك.

كما أن هذه الآلية توفر للدولة قدرة أكبر على الاستجابة الفورية للتغيرات المفاجئة. فبدلًا من الانتظار حتى تتفاقم الأزمات، كما يحدث في أنماط التدبير التقليدية، تسمح اليقظة الاستراتيجية بتفعيل خطط طوارئ معدة سلفًا، ما يضمن الحد من الآثار السلبية على الموازنة العامة. ولعل تجربة جائحة كوفيد-19[16] أبرز مثال على ذلك؛ إذ إن البلدان التي كانت تمتلك أنظمة يقظة فعالة تمكنت من رصد مؤشرات انتشار الوباء في وقت مبكر، واتخذت إجراءات مالية استباقية لتخفيف أثره على الاقتصاد والمجتمع.

ولا يقف دور اليقظة الاستراتيجية عند الجانب الوقائي، بل يمتد إلى دعم الابتكار في السياسات المالية. فالرصد الدائم للفرص الناشئة، سواء في الأسواق العالمية أو في التكنولوجيا المالية أو في مجالات التمويل المستدام، يتيح للدولة تبني أدوات جديدة لتنويع مصادر الإيرادات وتحسين كفاءة الإنفاق[17]. على سبيل المثال، يمكن استغلال المعلومات الناتجة عن الرصد الاستراتيجي لتطوير سياسات تحفيزية للاستثمار في القطاعات الواعدة، أو اعتماد صيغ تمويل مبتكرة مثل السندات الخضراء التي تلائم متطلبات التنمية المستدامة.

---

15 - عسو منصور، **قانون الميزانية العامة ورهان الحكامة المالية الجيدة**، مطبعة المعارف الجديدة، الرباط، الطبعة الأولى، أكتوبر، 2017 ص 85.

16 - عبد العزيز لعروسي، **السياسة الجهوية ومداخل تدبير حالة الطوارئ الصحية بالمغرب: الحاجة إلى إعادة ترتيب الأدوار**، أشغال الندوة الوطنية حول موضوع: تقييم السياسة الجهوية بالمغرب: الأدوات والأهداف، الطبعة الأولى 2023، ص135-136.

17 - عبد النبي اضريف، **قانون ميزانية الدولة على ضوء القانون التنظيمي للمالية 130-13 ونصوصه التطبيقية**، EMALIV، الطبعة الرابعة، 2016 ص83.

من جهة أخرى، تساهم اليقظة الاستراتيجية في ترسيخ مبادئ الشفافية والمساءلة، التي تعد من الركائز الأساسية للحكامة المالية كما نص عليها دستور 2011[18]. فحين تُبنى القرارات المالية على بيانات دقيقة وتحليلات موضوعية[19]، يصبح من الممكن تتبع منطق القرارات وتبريرها أمام البرلمان والرأي العام، مما يعزز الثقة في المؤسسات المالية للدولة[20]. وهذا بدوره يخلق بيئة أكثر استقرارًا للاستثمار المحلي والأجنبي، ويدعم جهود المغرب في تحسين ترتيبه في المؤشرات الدولية للحكامة ومناخ الأعمال[21].

ومنه، فإن اليقظة الاستراتيجية ليست ترفًا إداريًا أو خيارًا ثانويًا، بل أصبحت ضرورة حتمية لبلد يسعى إلى تحقيق التنمية المستدامة والحفاظ على استقرار مالي طويل الأمد، في عالم يتسم بعدم اليقين وتسارع التحولات. إن إدماجها في صميم السياسة المالية المغربية يمثل خطوة متقدمة نحو بناء نموذج تدبير مالي أكثر مرونة وقدرة على الصمود أمام الأزمات، وأكثر جرأة في استثمار الفرص التي تتيحها التحولات العالمية.

ولكي تتحول اليقظة الاستراتيجية إلى مدخل فعلي لحكامة مالية استباقية في المغرب، لا بد من توافر جملة من الشروط المؤسسية والعملية. أول هذه الشروط هو بناء منظومات معلوماتية متطورة قادرة على جمع البيانات وتحليلها بشكل لحظي، مع ضمان تكاملها بين مختلف القطاعات الحكومية. ثانيها هو الاستثمار في تأهيل الموارد البشرية القادرة على قراءة المؤشرات وفهم ديناميات الأسواق وتحويل التحليل إلى توصيات عملية. ثالثها هو ترسيخ ثقافة تنظيمية تشجع على التفكير الاستباقي وتقبل القرارات المبنية على التوقعات، حتى وإن كانت تحمل درجة من عدم اليقين.

---

18 - الفصل 154 من دستور 2011 ينص في فقرته الثانية على أنه: **"تخضع المرافق العمومية لمعايير الجودة والشفافية والمحاسبة والمسؤولية، وتخضع في تسييرها للمبادئ والقيم الديمقراطية التي أقرها الدستور ".**

19 - نبيل الإدريسي الزكاري، مرجع سابق، ص343.

20 - عبد النبي اضريف، **صدقية الميزانية على ضوء القانون التنظيمي للمالية الجديد**، مجلة دفاتر الحكامة / العدد الثاني، EMALIV édition، مطبعة بني ازناسن، دجنبر 2015، ص97.

21 - نجيب جيري، **تنزيل الدستور المالي بالمغرب بين ضرورة الإصلاح ورهان الحكامة المالية**، منشورات مجلة الحقوق، سلسلة " الدراسات والأبحاث" الإصدار 6 سنة 2013، ص121.

المطلب الثاني: رهانات وتحديات تفعيل اليقظة الاستراتيجية في السياسة المالية المغربية

يمثل الانتقال من مستوى التنظير لليقظة الاستراتيجية إلى مستوى التفعيل العملي داخل السياسة المالية المغربية خطوة مفصلية تتطلب مقاربة متعددة الأبعاد. فنجاح هذه الأداة لا يتوقف عند وضوح المفهوم أو ثراء الإطار النظري، بل يتطلب بنية مؤسساتية قادرة على استيعابه، ومنظومات تقنية داعمة، وكفاءات بشرية مؤهلة، وأرضية قانونية وتنظيمية تؤطر عملها. إن الرهانات هنا تتجاوز مجرد تحسين أدوات الرصد المالي إلى إعادة صياغة منطق إعداد الميزانيات، وتطوير منظومات التقييم والمساءلة، وترسيخ قدرة الدولة على التوقع والتحكم في المخاطر في سياق اقتصادي عالمي سريع التغير.

وتطرح هذه المرحلة العملية سؤال الجاهزية المؤسسية والقدرة على التنسيق بين الفاعلين، إضافة إلى تحديات مرتبطة بتكامل البيانات المالية والاقتصادية، وتطوير البنية الرقمية، وتحفيز الموارد البشرية على تبني ثقافة استباقية بدل الاقتصار على التدبير التفاعلي. ويُعدّ التخطيط الميزانياتي ومنظومات التقييم من أبرز المجالات التي يمكن أن تجسد فيها اليقظة الاستراتيجية قيمتها المضافة، في حين تمثل العوائق المؤسساتية والتقنية عقبات حقيقية أمام ترسيخها كممارسة دائمة داخل المنظومة المالية العمومية. ومن ثم، فإن دراسة رهانات وتحديات تفعيل اليقظة الاستراتيجية تشكل مدخلاً أساسياً لفهم مدى إمكانية الانتقال من رؤية إصلاحية إلى واقع عملي يرسخ الحكامة المالية القائمة على التوقع وضبط المخاطر[22].

وعليه ستتم معالجة هذا المطلب من خلال فقرتين أساسيتين: الفقرة الأولى ستخصص لرهانات اليقظة الاستراتيجية في التخطيط الميزانياتي ومنظومات التقييم، أما الفقرة الثانية ستخصص للتحديات المؤسساتية والتقنية لترسيخ ثقافة اليقظة في تدبير السياسة المالية.

22 - محمد حركات، **كيف تستطيع الحكامة المالية الجيدة إبطال مفعول الفساد؟**، منشورات المجلة المغربية للتدقيق والتنمية، سلسلة التدبير الإستراتيجي، عدد 6، 2005 صفحة 19.

الفقرة الأولى: رهانات اليقظة الاستراتيجية في التخطيط الميزانياتي ومنظومات التقييم

يشكل التخطيط الميزانياتي في المالية العمومية أحد أهم المجالات التي تتجلى فيها الحاجة إلى إدماج آليات اليقظة الاستراتيجية، باعتبار أن الميزانية هي الأداة المركزية التي تعكس التوجهات الاقتصادية للدولة وتترجمها إلى برامج عملية. فالمغرب، على غرار العديد من الدول، يواجه تحديات متشابكة تتمثل في ضرورة تحقيق التوازن بين متطلبات الإنفاق العمومي المتزايدة – نتيجة النمو الديمغرافي والاحتياجات الاجتماعية والتنموية – وبين محدودية الموارد المالية المتاحة، في ظل تقلبات الاقتصاد العالمي. وهنا يبرز الرهان الرئيسي لليقظة الاستراتيجية: القدرة على بناء ميزانيات لا تعكس فقط الوضع الراهن، بل تأخذ في الحسبان السيناريوهات المستقبلية المحتملة، بما فيها المخاطر والفرص.

لقد شهدت المالية العمومية المغربية في العقد الأخير جملة من الإصلاحات الهيكلية التي ساهمت في تقريبها من منطق اليقظة الاستراتيجية[23]. ومن أبرز هذه الإصلاحات، اعتماد البرمجة الميزانياتية لثلاث سنوات، والتي تمثل نقلة نوعية في أسلوب إعداد الميزانيات، إذ تتيح إمكانية التخطيط على المدى المتوسط بدل الاكتفاء بالرؤية السنوية الضيقة[24]. هذا الأسلوب يمكن من استيعاب التوجهات الاقتصادية الكبرى، وربط البرامج العمومية بأهداف كمية ونوعية قابلة للقياس والتقييم. غير أن فاعلية هذه البرمجة تظل رهينة بمدى قدرة النظام المالي على إدماج مؤشرات المخاطر ضمن حساباته، بحيث يتم تصور عدة سيناريوهات بديلة للتعامل مع المتغيرات غير المتوقعة، مثل انخفاض الإيرادات الضريبية أو ارتفاع أسعار الطاقة أو حدوث أزمات صحية أو بيئية.

كما يشكل تعزيز آليات التتبع والتقييم ركناً أساسياً في هذا المسار، حيث لم يعد كافياً قياس النفقات على أساس ما تم صرفه فعلياً، بل أصبح من الضروري قياس النجاعة الحقيقية للبرامج العمومية، وربط

23 - نبيل الزويدة، **إصلاح الميزانية ورهان تحديث التدبير العمومي**، رسالة لنيل شهادة الماستر في القانون العام، كلية العلوم القانونية والإقتصادية والإجتماعية، أكدال جامعة محمد الخامس الرباط، السنة الدراسية 2009-2008، ص 104.

24 - محمد حنين، **المقاربة الجديدة لتدبير الميزانية**، مطبعة دار القلم، الطبعة الاولى،2007، ص4.

حجم الموارد المرصودة بنتائج ملموسة على أرض الواقع. وفي هذا السياق، تبرز اليقظة الاستراتيجية كإطار يسمح بمتابعة المؤشرات المالية والاقتصادية والاجتماعية بشكل مستمر، ورصد الانحرافات أو الاختلالات في وقت مبكر، ما يمنح متخذي القرار فرصة للتصحيح قبل أن تتفاقم الآثار السلبية.

من الناحية التقنية، يُعَدّ توظيف النظم المعلوماتية المتطورة أحد الأعمدة الصلبة التي يقوم عليها نهج اليقظة الاستراتيجية في المالية العمومية. فالتطور الهائل في تقنيات معالجة البيانات والتحليل الإحصائي والذكاء الاصطناعي قد أتاح للإدارات المالية إمكانية تجاوز النماذج التقليدية التي كانت تعتمد على بيانات جزئية أو متأخرة زمنيًا. هذه النظم الحديثة لا تكتفي بجمع المعطيات المالية بشكل آني من مصادر متعددة – تشمل المصالح الجبائية، وإدارات النفقات، والمقاولات العمومية، والبيانات الدولية – بل تعمل على توحيدها في قواعد بيانات شاملة، تُعالج بخوارزميات قادرة على التعرف على الاتجاهات الناشئة، والتنبؤ بالمخاطر قبل أن تتحول إلى أزمات[25].

كما تسمح هذه الأدوات الرقمية المتقدمة بإنشاء لوحات قيادة تفاعلية (Tableaux de bord dynamiques) تمكن صانع القرار من تتبع المؤشرات الحيوية للمالية العمومية بشكل لحظي، بما في ذلك مؤشرات العجز، ومستويات المديونية، وتطور الإيرادات الجبائية، ومعدلات تنفيذ البرامج العمومية. ويمثل هذا التحول نقلة نوعية من المراقبة التقليدية التي تكتفي بالتقارير الفصلية أو السنوية، إلى المراقبة الذكية التي تتسم بالاستمرارية والمرونة والقدرة على التنبؤ. بل إن إدماج تقنيات الذكاء الاصطناعي يفتح الباب أمام نماذج تحليل تنبؤية (Predictive Analytics) قادرة على محاكاة عدة سيناريوهات اقتصادية ومالية، مما يسمح ببناء خطط بديلة بشكل استباقي. هذه الدينامية تقلص من الاعتماد على التقديرات الحدسية أو الأساليب الإحصائية الجامدة، التي غالبًا ما تكون عرضة للأخطاء أو عاجزة عن مواكبة وتيرة التحولات السريعة في الاقتصاد العالمي.

25 - حفيظة حنان، **دور الأمن الضريبي في إدارة الأزمات**، المجلة المغربية للإدارة المحلية والتنمية، عدد 175، مارس - أبريل 2024، ص366.

وفي السياق المغربي، يمكن لهذه النظم أن تمثل حلقة وصل فعالة بين مختلف المتدخلين في مجال المالية العمومية، حيث لا يزال التنسيق المؤسساتي أحد التحديات الكبرى. فالتكامل بين قواعد البيانات المالية والاقتصادية والاجتماعية سيسمح بإعطاء صورة شمولية لوضعية المالية العمومية، مما يسهل عملية التقييم الموضوعي ويعزز الشفافية أمام البرلمان والرأي العام. كما أن توفير البيانات في الوقت الحقيقي يتيح التعامل السريع مع أي اختلالات، سواء تعلق الأمر بانخفاض غير متوقع في الإيرادات الضريبية، أو ارتفاع مفاجئ في النفقات العمومية، أو تقلبات حادة في الأسواق العالمية تؤثر على الوضع المالي للدولة.

أما على المستوى الاستراتيجي، فإن الرهان الأكبر لليقظة الاستراتيجية في ميدان التخطيط الميزانياتي يكمن في إحداث توازن محسوب بين متطلبات المرونة وقدرات الانضباط المالي. فالمرونة تمثل العنصر الحيوي الذي يمكّن الحكومة من تعديل توجهاتها وأولوياتها تبعًا للمعطيات المستجدة، مثل الأزمات الاقتصادية أو الكوارث الطبيعية أو التحولات الجيوسياسية. هذه القدرة على التكيف لا تعني التخلي عن الضوابط المالية، بل تقتضي الإبقاء على إطار مالي صارم يضمن استدامة المالية العمومية ويحافظ على الثقة في استقرار الدولة الاقتصادي.

ولتحقيق هذا التوازن، يتعين بناء آلية مؤسسية واضحة المعالم، تتضمن نظامًا دوريًا لمراجعة الميزانية يستند إلى مؤشرات يقظة متجددة، مع تحديد سقوف وحدود للتحرك المالي في حالات الطوارئ. هذا النهج يتيح التحرك السريع لمواجهة الأزمات، مع ضمان عدم تجاوز الخطوط الحمراء التي قد تهدد الاستقرار الماكرو-اقتصادي. وتؤكد التجارب الدولية – كالتجربة الكندية أو السنغافورية – أن النجاح في هذا المجال يتطلب دمج أنظمة الإنذار المبكر في صلب دورة الميزانية، بحيث يتم تعديل البرامج والسياسات بشكل تدريجي ومستمر، بدل الانتظار إلى حين تفاقم الأزمات[26].

[26] - Singapour : Consultation de 2023 au titre de l'article IV - Communiqué de presse ; Rapport du personnel ; et Déclaration du directeur exécutif pour Singapour, https://www.elibrary.imf.org/view/journals/002/2023/314/article-A001-en.xml?utm_source=chatgpt.com 22/08/2025 - 28:23.

وفي الحالة المغربية، فإن إرساء مثل هذه الآليات يتطلب تضافر الجهود بين وزارة الاقتصاد والمالية، وبنك المغرب، والمندوبية السامية للتخطيط، فضلاً عن أجهزة الرقابة المالية. كما يقتضي استثمارًا طويل الأمد في البنية التحتية الرقمية، وتطوير كفاءات بشرية قادرة على إدارة وتحليل البيانات المعقدة، وتفسير مخرجات النماذج التنبؤية بما يخدم اتخاذ القرار الرشيد. هذا التوجه، إذا ما تم اعتماده، سيمكن المغرب من التحول من التدبير التفاعلي للأزمات إلى التدبير الاستباقي المبني على التوقع والتحكم في المخاطر، وهو ما يشكل جوهر الحكامة المالية الحديثة.

وإذا كانت رهانات اليقظة الاستراتيجية في مجال التخطيط الميزانياتي ومنظومات التقييم تبرز أفقها كأداة لتعزيز النجاعة والشفافية، فإن تفعيل هذه الرهانات يظل رهينًا بتجاوز جملة من التحديات المؤسساتية والتقنية التي تعترض مسار ترسيخ ثقافة اليقظة في تدبير السياسة المالية.

الفقرة الثانية: التحديات المؤسساتية والتقنية لترسيخ ثقافة اليقظة في تدبير السياسة المالية

رغم وضوح مزايا اليقظة الاستراتيجية وأهميتها في تعزيز الحكامة المالية، فإن تحويلها من فكرة نظرية إلى ممارسة عملية راسخة في المالية العمومية المغربية يصطدم بجملة من التحديات المؤسساتية والتقنية والثقافية. هذه التحديات لا تتعلق فقط بضعف الأدوات أو نقص الكفاءات، بل تمتد إلى بنية العمل المؤسسي ذاته، بما فيه من أنماط تواصل، وتوزيع صلاحيات، ومحددات ثقافة تنظيمية.

أول هذه التحديات هو محدودية التنسيق المؤسسي بين مختلف الفاعلين الماليين، سواء على مستوى الوزارات القطاعية أو المؤسسات العمومية أو الجماعات الترابية[27]. فالهيكل المالي للدولة المغربية يتميز بتعدد مستويات صنع القرار وتنوع مصادر التمويل والإنفاق، وهو ما يخلق واقعًا إداريًا معقدًا تتداخل فيه الاختصاصات أحيانًا وتتباين فيه آليات العمل. في هذا السياق، لا تزال عملية تبادل البيانات والمعلومات المالية بين هذه الجهات تتم بوتيرة غير منتظمة وبصيغ مختلفة، ما يحول دون تكوين قاعدة معلومات مركزية موحدة. ومن شأن هذا الوضع أن يقوض قدرة الدولة على بناء صورة مالية كلية متكاملة تساعد على التخطيط الاستراتيجي، ويجعل بعض القرارات المالية تعتمد على معطيات مجتزأة أو غير محينة. ويبرز هنا

27 - عبد العزيز لعروسي، مرجع سابق، ص139-140.

أن إنشاء منصة رقمية وطنية موحدة لليقظة المالية، ترتبط بها جميع الهيئات المعنية وتسمح بتبادل البيانات في الزمن الفعلي، ليس مجرد إجراء تقني بل خطوة هيكلية ضرورية لإحداث نقلة نوعية في طريقة إدارة المال العام. هذه المنصة يمكن أن تشكل، إذا صُممت بشكل متكامل، أداة للإنذار المبكر، ومركزًا لتجميع وتحليل المؤشرات الماكرو-اقتصادية والمالية، بما يعزز قدرة صناع القرار على اتخاذ خطوات استباقية بدل الاكتفاء بردود الفعل اللاحقة.

أما التحدي الثاني فيكمن في ضعف التكامل بين قواعد البيانات المالية والاقتصادية، وهو إشكال يرتبط ليس فقط بالجانب التقني، وإنما أيضًا بغياب رؤية موحدة لإدارة المعلومة العمومية. فالكثير من هذه البيانات يتم جمعها بناء على معايير متباينة من حيث التصنيف، ووحدات القياس، والدورية الزمنية، ما يصعّب دمجها في منظومة تحليلية واحدة. أضف إلى ذلك أن بعض الأنظمة المعلوماتية المستعملة على مستوى الإدارات أو المؤسسات العمومية تعود إلى عقود سابقة، وتفتقر إلى القدرة على التواصل مع النظم الحديثة، أو العمل وفق معايير الانفتاح الرقمي (Open Data Standards) هذه الفجوة التكنولوجية تقلل من سرعة تدفق المعلومة ومن إمكانية المعالجة اللحظية للمعطيات، وهو عنصر جوهري في زمن الأزمات المالية التي تتطور أحداثها في غضون أيام أو حتى ساعات. تجارب دول مثل كوريا الجنوبية أو إستونيا تُظهر أن الانتقال إلى منظومات رقمية متكاملة، مؤمنة، ومرنة، كان من أبرز عوامل نجاح سياساتهم المالية الاستباقية، حيث مكّنهم ذلك من متابعة كل المؤشرات المالية في الزمن الفعلي، واتخاذ قرارات مصحوبة ببيانات دقيقة ومدققة لحظياً[28].

التحدي الثالث يتصل بالعنصر البشري، وبالتحديد الحاجة إلى خبرات عالية ومركبة في مجال التحليل المالي الاستراتيجي. إن إدارة أنظمة يقظة متطورة لا تتطلب فقط موظفين ذوي كفاءة محاسبية أو مالية تقليدية، بل كوادر تمتلك رؤية تحليلية شاملة، قادرة على قراءة المؤشرات الماكرو-اقتصادية وربطها بالتحولات الاجتماعية والسياسية والبيئية، محلياً ودولياً. الأمر يتجاوز معرفة كيفية قراءة التقارير

[28] - Noureddine BENSOUDA, **Analyse de la décision fiscale au Maroc, EDITIONS : LA CROISE DES CHEMINS,** IMP el Maarif Al Jadida, Rabat 2009, Page 29.

أو الجداول المالية، ليشمل القدرة على صياغة سيناريوهات مستقبلية متعددة، وتقييم انعكاساتها المحتملة على المدى القصير والمتوسط والطويل. وهذا بدوره يتطلب إدماج وحدات تكوين متخصصة في مجالات الذكاء الاصطناعي التحليلي، والنمذجة المالية، وتحليل المخاطر، ضمن برامج التدريب المستمر للموظفين، مع إتاحة فرص للتبادل المعرفي مع خبراء دوليين واكتساب أفضل الممارسات. تجدر الإشارة إلى أن مؤسسات مالية دولية مثل صندوق النقد الدولي والبنك الدولي أصبحت تشترط ضمن برامج دعمها تعزيز قدرات التحليل الاستراتيجي كجزء من إصلاحات الحكامة المالية[29].

إلى جانب هذه الأبعاد التقنية والبشرية، هناك بعد رابع قد لا يقل تأثيرًا، وهو البعد الثقافي والتنظيمي. فالثقافة السائدة في العديد من الإدارات المالية المغربية ما تزال متأثرة بنمط تدبير تقليدي يقوم على المراقبة اللاحقة، أي التدخل بعد حدوث المشكل، بدل المراقبة الاستباقية التي تعتمد على الرصد المبكر والتدخل المسبق. هذه العقلية الإدارية، التي ترسخت عبر عقود، تعكس مزيجًا من الحذر البيروقراطي والخوف من تحمل المسؤولية في اتخاذ القرارات قبل اتضاح جميع المعطيات، لكنها في المقابل تحد من القدرة على التعامل السريع مع التحديات، وتؤخر الاستفادة من الفرص الاقتصادية الناشئة. التحول نحو ثقافة يقظة استراتيجية يتطلب إعادة صياغة القيم المؤسسية داخل الإدارة المالية، بحيث يُكافأ الابتكار والتحليل النقدي، وتُشجع المبادرات التي تسعى لاستباق المشكلات بدل الاكتفاء بحلها بعد وقوعها[30]. وهذا التحول الثقافي يحتاج بدوره إلى دعم سياسي قوي، وإلى حملات تواصل داخلي تشرح فوائد هذا النهج وتبرزه كخيار وطني لا مجرد تجربة إدارية عابرة.

وفي النهاية، فإن مواجهة هذه التحديات تتطلب مقاربة شمولية، تجمع بين الإصلاحات التقنية (كالتكامل الرقمي وتوحيد قواعد البيانات)، والإصلاحات المؤسسية (كإحداث منصات يقظة مالية وطنية)، والإصلاحات البشرية (كتأهيل الكفاءات المتخصصة)، والتحولات الثقافية (بتبني عقلية

---

[29] - نبيل الإدريسي الزكاري، مرجع سابق، ص50-57.

30 - نجيب جيري، **الرقابة المالية بالمغرب بين الحكامة المالية ومتطلبات التنمية**، سلسلة "المعارف القانونية والقضائية"، منشورات مجلة الحقوق المغربية، دار نشر المعرفة، مطبعة المعارف الجديدة، الطبعة الأولى 2012، صفحة 198.

استباقية ومبتكرة في التدبير المالي). ومن دون هذه المقاربة المتكاملة، ستظل اليقظة الاستراتيجية في المغرب إطارًا نظريًا طموحًا، لكنه عاجز عن تحقيق إمكاناته الكاملة في الممارسة الفعلية.

الخاتمة

تُظهر التجارب الدولية أن اليقظة الاستراتيجية باتت تشكل أحد الركائز الأساسية للتحول نحو حكامة مالية أكثر استباقية وفعالية. فهي ليست مجرد أداة تقنية للرصد والتحليل، بل إطار متكامل يمكّن الدول من التوقع المبكر للمخاطر المالية والاقتصادية، والتحكم في تداعياتها بما يحافظ على استدامة التوازنات المالية، ويعزز الثقة لدى المواطنين والمستثمرين على حد سواء في قدرة الإدارة العمومية على التصدي للأزمات وحماية المال العام.

وفي ضوء ما سبق عرضه من تأصيل نظري وتحليل وظيفي ورصد للرهانات والتحديات، يتضح أن المغرب، رغم ما حققه من خطوات إصلاحية مهمة في السنوات الأخيرة، لا يزال يواجه عقبات متعددة تعيق تعميم وتفعيل اليقظة الاستراتيجية في المجال المالي. فالتحديات المؤسساتية تتمثل في غياب إطار تشريعي ومؤسساتي واضح يضبط مهام ووظائف اليقظة، ويحدد آليات التنسيق بين مختلف الفاعلين الماليين. كما أن التحديات التقنية تبرز في ضعف البنية الرقمية وعدم التكامل بين قواعد البيانات، بالإضافة إلى نقص في الموارد البشرية المؤهلة في مجال التحليل المالي الاستراتيجي. أما التحديات الثقافية والتنظيمية فتتجلى في استمرار اعتماد منطق التدبير التقليدي، الذي يركز على الرقابة اللاحقة والتفاعل مع الأزمات بعد وقوعها، دون تبني ثقافة استباقية تشجع الابتكار والمرونة في اتخاذ القرار.

ومن هذا المنطلق، يصبح من الضروري الإسراع في إرساء إطار قانوني وتنظيمي يكرس دور اليقظة الاستراتيجية ويمنحها الصلاحيات والموارد اللازمة للقيام بوظيفتها بكفاءة. كما يتطلب ذلك تعزيز قدرات الموارد البشرية عبر برامج تدريب مستمرة ومتقدمة، وترسيخ ثقافة تنظيمية تشجع على العمل الجماعي والتفكير الاستشرافي. بالإضافة إلى ضرورة الاستثمار في تطوير البنية التحتية الرقمية، لتوفير أنظمة معلوماتية متكاملة تُمكّن من جمع البيانات المالية والاقتصادية وتحليلها بشكل دقيق وفوري.

إن تبني هذه التدابير والإجراءات لا يهدف فقط إلى تحسين الأداء المالي للدولة، بل هو استثمار استراتيجي يضمن للمغرب القدرة على مواجهة تحديات المستقبل المعقدة والمتشابكة، سواء ما تعلق منها بالتقلبات الاقتصادية العالمية، أو الضغوط التنموية المحلية، أو الالتزامات الاجتماعية الكبرى. كما أنه ينسجم مع الرؤية الاستراتيجية للدولة المغربية وأهداف التنمية المستدامة التي تضع الحكامة الرشيدة في صلب تحقيق النمو الاقتصادي والشمول الاجتماعي والحفاظ على الموارد الطبيعية.

وفي الختام، فإن اليقظة الاستراتيجية ليست خيارًا ثانويًا يمكن تأجيله، بل ضرورة ملحة تفرضها متطلبات العصر، ومسؤولية وطنية تقتضي تعبئة جميع الجهود المؤسساتية والفنية والثقافية لضمان تفعيلها بفعالية. ومن خلال ذلك، يمكن للمغرب أن يؤسس لحكامة مالية أكثر مرونة واستدامة، تعزز من ثقة المواطنين والمؤسسات، وتضمن استمرارية التنمية الاقتصادية والاجتماعية في بيئة متغيرة ومتقلبة.

لائحة المراجع

- **المراجع باللغة العربية**

الكتب:

- العمراني مولاي أحمد، **اقتصاد المغرب من خلال برنامج التقويم الهيكلي**، نشر البديع 2001.
- محمد حنين، **تدبير المالية العمومية، الرهانات والإكراهات**، الطبعة الأولى، مطبعة دار القلم للطباعة والنشر والتوزيع الرباط، 2005.
- محمد حنين، **المقاربة الجديدة لتدبير الميزانية**، مطبعة دار القلم، الطبعة الاولى،2007.
- نجيب جيري، **الرقابة المالية بالمغرب بين الحكامة المالية ومتطلبات التنمية**، سلسلة "المعارف القانونية والقضائية"، منشورات مجلة الحقوق المغربية، دار نشر المعرفة، مطبعة المعارف الجديدة، الطبعة الأولى 2012.
- عبد النبي اضريف، **قانون ميزانية الدولة على ضوء القانون التنظيمي للمالية 130-13 ونصوصه التطبيقية**، EMALIV، الطبعة الرابعة، 2016.
- عسو منصور، **قانون الميزانية العامة ورهان الحكامة المالية الجيدة**، مطبعة المعارف الجديدة، الرباط، الطبعة الأولى، أكتوبر،2017.
- رشيد المساوي، **المالية العامة**، طبعة مزيدة طبق مستجدات القانون التنظيمي رقم 13.130، الطبعة الثالثة 2017/2016، مطبعة اسبارطيل، طنجة.

الأطروحات:

- عادل لخصاصي، **التشريع المالي المغربي بين متطلبات التنمية وتحديات العولمة**، أطروحة لنيل الدكتوراه في القانون العام، كلية العلوم القانونية والإقتصادية والإجتماعية أكدال، جامعة محمد الخامس الرباط، السنة الجامعية 2010 - 2011.
- محمد بوطابة، **الإصلاحات المالية في المغرب ورهان التدبير الجيد للنفقات العمومية**، دراسة نظرية تطبيقية مقارنة، أطروحة لنيل الدكتوراه في القانون العام، كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية، جامعة سيدي محمد ابن عبدالله فاس، السنة الجامعية 2017.2018.
- نبيل الإدريسي الزكاري، **اليقظة الإستراتيجية ودورها في توجيه السياسة المالية للمغرب**، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في القانون العام والعلوم السياسية، كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية أكدال، جامعة محمد الخامس ـ الرباط، السنة الجامعية 2021-2022.

الرسائل:

- نبيل الزويدة، **إصلاح الميزانية ورهان تحديث التدبير العمومي**، رسالة لنيل شهادة الماستر في القانون العام، كلية العلوم القانونية والإقتصادية والإجتماعية، أكدال جامعة محمد الخامس الرباط، السنة الدراسية 2009-2008.

المقالات:

- حمد حركات، **كيف تستطيع الحكامة المالية الجيدة إبطال مفعول الفساد؟**، منشورات المجلة المغربية للتدقيق والتنمية، سلسلة التدبير الإستراتيجي، عدد 6، 2005.
- توفيق مشرف، **آلية اليقظة الاستراتيجية في الصناعة: أداة لتحسين الفعالية الاقتصادية وأحد عوامل التنافسية**، منشورات وزارة الصناعة والتجارة والتكنولوجيات الحديثة بمناسبة المشاركة في المؤتمر العربي للمعلومات الصناعية والشبكات، الرياض، -20 22 ديسمبر، 2009.
- نجيب جيري، **تنزيل الدستور المالي بالمغرب بين ضرورة الإصلاح ورهان الحكامة المالية**، منشورات مجلة الحقوق، سلسلة " الدراسات والأبحاث" الإصدار 6 سنة 2013.
- عبد النبي اضريف، **صدقية الميزانية على ضوء القانون التنظيمي للمالية الجديد**، مجلة دفاتر الحكامة / العدد الثاني، EMALIV édition، مطبعة بني ازناسن، دجنبر ،2015.
- عبد الكريم النوحي، **مرتكزات اصلاح القانون التنظيمي رقم 130.13 لقانون المالية**، المجلة المغربية للإدارة المحلية والتنمية، العدد -135،134 ماي غشت 2017.
- عبد العزيز لعروسي، **السياسة الجهوية ومداخل تدبير حالة الطوارئ الصحية بالمغرب: الحاجة إلى إعادة ترتيب الأدوار**، أشغال الندوة الوطنية حول موضوع: تقييم السياسة الجهوية بالمغرب: الأدوات والأهداف، الطبعة الأولى 2023.
- حفيظة حنان، **دور الأمن الضريبي في إدارة الأزمات**، المجلة المغربية للإدارة المحلية والتنمية، عدد 175، مارس ـ أبريل 2024.

التقارير والمذكرات:

- التقرير السنوي للمجلس الأعلى للحسابات برسم سنة 2023-2024.
- المذكرة التأطيرية لإعداد مشروع قانون المالية لسنة 2026.

➢ **المراجع باللغة الفرنسية**

Ouvrage:

- Sabine Le Bayon, EUROPE, ÉTATS-UNIS, JAPON : **QUELLES POLITIQUES BUDGÉTAIRES DE SORTIE DE CRISE ?,** Presses de Sciences Po | Revue de l'OFCE, 2010/1 - n° 112.

Les articles:

- Nicolas Meunier et Tania Sollogoub, **Économie du risque pays,** Edition La Découverte Paris, 2005.
- Noureddine BENSOUDA, **Analyse de la décision fiscale au Maroc, EDITIONS : LA CROISE DES CHEMINS,** IMP el Maarif Al Jadida, Rabat 2009.
- Singapour : Consultation de 2023 au titre de l'article IV - Communiqué de presse ; Rapport du personnel ; et Déclaration du directeur exécutif pour Singapour, https://www.elibrary.imf.org/view/journals/002/2023/314/article-A001-en.xml?utm_source=chatgpt.com 28:23 - 2025/08/22.