

العدالة المالية ومتطلبات التدبير العمومي الجديد

د. أنوار التازي

دكتور في القانون العام والعلوم السياسية

— جامعة الحسن الثاني — الدار البيضاء

Anouartazi88@gmail.com

المملكة المغربية

ملخص

أصبحت العدالة المالية من القضايا الأساسية في تدبير المالية العمومية، خاصة في ظل التحولات التي عرفها القطاع العام وظهور متطلبات التدبير العمومي الجديد. فقد أدى تبني مبادئ التدبير العمومي الجديد إلى إدخال مجموعة من الآليات الحديثة في تدبير الموارد العمومية، من بينها النجاعة والفعالية، وربط المسؤولية بالمحاسبة، وتقييم الأداء، وترشيد النفقات، وتعزيز الشفافية. غير أن هذه التحولات تطرح إشكالية أساسية تتمثل في مدى قدرة الإصلاحات التدبيرية الحديثة على تحقيق التوازن بين متطلبات النجاعة الاقتصادية ومبادئ العدالة والإنصاف الاجتماعي.

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين العدالة المالية ومتطلبات التدبير العمومي الجديد، من خلال الوقوف على أهم التحديات المرتبطة بتحقيق توزيع عادل للأعباء الجبائية، وضمان عدالة توزيع النفقات العمومية، والحد من الفوارق الاجتماعية والمالية. كما تسعى إلى إبراز مدى مساهمة آليات التدبير العمومي الجديد في تحسين فعالية الإنفاق العمومي، من خلال اعتماد مقارنة تركز على النتائج، وتقييم الأداء، وتعزيز الشفافية وربط المسؤولية بالمحاسبة.

وتخلص الدراسة إلى أن تحقيق العدالة المالية لا يتعارض بالضرورة مع متطلبات التدبير العمومي الجديد، بل يمكن تحقيق تكامل بينهما من خلال اعتماد مقارنة متوازنة تجمع بين النجاعة التدبيرية والإنصاف الاجتماعي. ويتطلب ذلك إدماج مؤشرات العدالة الاجتماعية والمالية ضمن عملية تقييم السياسات العمومية، وتعزيز الحكامة والشفافية، وضمان توجيه الموارد العمومية نحو تحقيق التنمية والحد من التفاوتات.

الكلمات المفتاحية: العدالة المالية، التدبير العمومي الجديد، المالية العمومية، النفقات العمومية، الإنصاف الجبائي، الحكامة العمومية، الشفافية، ربط المسؤولية بالمحاسبة.

Abstract

Fiscal justice has become one of the key issues in the management of public finances, particularly in light of the transformations that have affected the public sector and the emergence of the requirements of New Public Management. The adoption of NPM principles has introduced a range of modern mechanisms for managing public resources, including efficiency and effectiveness, accountability, performance evaluation, expenditure rationalization, and enhanced transparency. However, these transformations raise a fundamental question concerning the ability of modern management reforms to achieve a balance between the requirements of economic efficiency and the principles of social justice and equity.

This study aims to analyze the relationship between fiscal justice and the requirements of New Public Management by examining the main challenges associated with achieving a fair distribution of the tax burden, ensuring an equitable allocation of public expenditure, and reducing social and territorial disparities. It also seeks to highlight the extent to which New Public Management mechanisms can contribute to improving the effectiveness of public spending through a results-oriented approach, performance evaluation, enhanced transparency, and greater accountability.

The study concludes that achieving fiscal justice does not necessarily conflict with the requirements of New Public Management. Rather, the two can be integrated through a balanced approach that combines managerial efficiency with social equity. This requires incorporating social and territorial justice indicators into the evaluation of public policies, strengthening governance and transparency, and ensuring that public resources are directed towards promoting development and reducing inequalities.

مقدمة

أصبحت المالية العمومية في الدولة الحديثة تشكل أحد المجالات الأساسية التي تتجسد من خلالها الاختيارات الاقتصادية والاجتماعية للدولة، بالنظر إلى ارتباطها المباشر بتعبئة الموارد وتوزيعها وتحديد أولويات الإنفاق العمومي. فلم تعد الميزانية مجرد وثيقة تتضمن تقديرات للإيرادات والنفقات، وإنما أضحت أداة لتوجيه السياسات العمومية وتحقيق أهداف اقتصادية واجتماعية ومجالية، بما يجعل طريقة تدبير الموارد العمومية مؤشرا مهما على طبيعة الاختيارات التي تعتمدها الدولة في مجال توزيع الأعباء والاستفادة من الخدمات العمومية.

وفي هذا السياق، برز مفهوم العدالة المالية باعتباره أحد المفاهيم المرتبطة بتوزيع الأعباء والموارد العمومية بصورة تراعي الاختلاف في الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية والمجالية. فالعدالة المالية لا تنحصر في كيفية فرض الضرائب وتحصيل الإيرادات، وإنما تمتد إلى طريقة توجيه النفقات العمومية، ومدى استفادة مختلف الفئات والمجالات من الخدمات والاستثمارات العمومية، فضلا عن مراعاة البعد الزمني من خلال الحفاظ على استدامة المالية العمومية وعدم نقل أعباء غير متوازنة إلى الأجيال المقبلة.

شهدت الإدارة العمومية تحولات عميقة في طرق اشتغالها، نتيجة تزايد المطالب المرتبطة بتحسين جودة الخدمات، وترشيد استعمال الموارد، وتعزيز الشفافية والمساءلة. وفي هذا الإطار، برز التدبير العمومي الجديد كاتجاه إصلاح يسهل إلى تجاوز بعض حدود التدبير الإداري التقليدي، من خلال التركيز على النتائج والأداء، واعتماد البرمجة والتقييم ومؤشرات قياس الأداء، وإعادة النظر في العلاقة بين الموارد المرصودة والنتائج المحققة.

وقد انعكست هذه التحولات على تدبير المالية العمومية، حيث أصبح الاهتمام لا ينصب فقط على احترام الاعتمادات والقواعد المنظمة للإنفاق، بل كذلك على قياس مردودية البرامج والسياسات العمومية ومدى تحقيقها للأهداف المسطرة. ويتجسد هذا التوجه ضمن إصلاح منظومة المالية العمومية، ولا سيما من خلال اعتماد البرمجة الميزانية متعددة السنوات، والميزانية المبنية على البرامج، وربطها بأهداف ومؤشرات لنجاعة الأداء في إطار القانون التنظيمي لقانون المالية.

غير أن اعتماد منطق النجاعة والأداء يطرح في المقابل تساؤلات حول مدى قدرته على الاستجابة لمقتضيات العدالة المالية، ذلك أن تحقيق الكفاءة في استعمال الموارد لا يعني بالضرورة تحقيق الإنصاف في توزيعها. فقد يؤدي التركيز المفرط على تقليص التكاليف أو رفع المردودية إلى إغفال بعض الأبعاد الاجتماعية والمجالية للإنفاق العمومي، خاصة عندما يتعلق الأمر بالسياسات الموجهة إلى الفئات الهشة أو المناطق التي تعاني من خصائص في التجهيزات والخدمات¹.

ومن ثم، تبرز الحاجة إلى النظر إلى التدبير العمومي الجديد باعتباره آلية يمكن أن تساهم في تعزيز العدالة المالية متى اقترنت مؤشرات الأداء والشفافية والتقييم باعتبارات الإنصاف الاجتماعي والمجالي والاستدامة المالية. فالعدالة في المجال المالي لا تتوقف على حجم الموارد المتاحة، وإنما ترتبط أيضا بكيفية تعبئتها وتوزيعها وتوجيهها، وبمدى قدرة المؤسسات العمومية على ضمان استعمالها وفق أهداف واضحة وقابلة للتقييم.

¹ عبد الكريم، النوحى. (2025). التدبير المالي العمومي الحديث بالمغرب: الواقع، التحديات والإكراهات. مجلة براق الدولية للدراسات القانونية والاقتصادية. المجلد 2، العدد الثاني. ص. 118.

أهمية الموضوع

تتبع أهمية موضوع العدالة المالية ومتطلبات التدبير العمومي الجديد من التحولات التي شهدتها وظائف الدولة الحديثة، لاسيما الانتقال من التدبير التقليدي للمالية العمومية القائم على منطق الإنفاق وتدبير الموارد، إلى نموذج يركز على النجاعة والفعالية والشفافية وربط المسؤولية بالمحاسبة. وتكتسي العدالة المالية أهمية خاصة باعتبارها آلية لتحقيق التوازن في توزيع الأعباء المالية بين مختلف الفئات الاجتماعية والمجالات الترابية، وضمان استفادة المواطنين من الموارد والخدمات العمومية بصورة أكثر إنصافا. كما تبرز أهمية الموضوع في ظل تصاعد المطالب المرتبطة بالحكامة المالية، وترشيد النفقات العمومية، وتقييم السياسات العمومية، وربط التدبير المالي بالنتائج المحققة.

أهداف الموضوع

- ✓ تحديد الإطار المفاهيمي والقانوني للعدالة المالية والتدبير العمومي الجديد.
- ✓ إبراز أهم مظاهر العدالة المالية في تدبير الموارد والنفقات العمومية.
- ✓ تحليل مدى انسجام آليات التدبير العمومي الجديد مع متطلبات العدالة المالية.
- ✓ الوقوف على دور مبادئ الشفافية والنجاعة وربط المسؤولية بالمحاسبة في تحقيق العدالة المالية.
- ✓ رصد أهم الإكراهات التي تحد من فعالية العدالة المالية واقتراح مداخل لتعزيزها.

إشكالية البحث

إلى أي حد يساهم التدبير العمومي الجديد في تعزيز العدالة المالية، وما مدى قدرة آلياته ومبادئه على تحقيق التوازن بين متطلبات النجاعة المالية وضمان الإنصاف في توزيع الموارد والأعباء العمومية؟

التساؤلات الفرعية

- ✓ ما المقصود بالعدالة المالية، وما هي أهم متركزاتها القانونية والمؤسسية؟
- ✓ ما المقصود بالتدبير العمومي الجديد، وما أبرز المبادئ التي يقوم عليها؟
- ✓ كيف يمكن تحقيق التوازن بين النجاعة في تدبير المالية العمومية ومتطلبات العدالة المالية؟
- ✓ ما مدى مساهمة الشفافية وربط المسؤولية بالمحاسبة وتقييم الأداء في تعزيز العدالة المالية؟
- ✓ ما أبرز الإكراهات التي تواجه تحقيق العدالة المالية في ظل التحولات التي يعرفها التدبير العمومي؟

الفرضية

ينطلق البحث من فرضية أساسية مفادها أن الانتقال نحو التدبير العمومي الجديد يمكن أن يشكل مدخلا لتعزيز العدالة المالية، من خلال اعتماد مبادئ النجاعة والشفافية وتقييم الأداء وربط المسؤولية بالمحاسبة، غير أن فعالية هذا الدور تظل رهينة بمدى قدرة السياسات المالية والآليات المؤسسية على تحقيق التوازن بين ترشيد الموارد العمومية وضمان التوزيع العادل للأعباء والاستفادة من الخدمات العمومية.

المنهج المتبع

سيتم الاعتماد أساساً على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال وصف وتحليل المفاهيم المرتبطة بالعدالة المالية والتدبير العمومي الجديد، ودراسة المبادئ والآليات القانونية والمؤسسية المؤطرة لهما. كما سيتم توظيف المنهج القانوني لتحليل النصوص الدستورية والتشريعية والتنظيمية ذات الصلة بالمالية العمومية، مع الاستفادة من المنهج المقارن عند الحاجة، من أجل إبراز بعض التجارب والمقاربات المرتبطة بتحقيق العدالة المالية وتحديث التدبير العمومي.

خطة البحث

لمقاربة موضوع العدالة المالية ومتطلبات التدبير العمومي الجديد، سيتم تقسيم البحث إلى مبحثين، يتناول المبحث الأول الإطار المفاهيمي والمؤسسي للعدالة المالية والتدبير العمومي الجديد، وذلك من خلال تحديد مفهوم العدالة المالية ومركزاتها، ثم الوقوف على مفهوم التدبير العمومي الجديد وأهم مبادئه وآلياته. أما المبحث الثاني، فسيتناول مظاهر التفاعل بين العدالة المالية ومتطلبات التدبير العمومي الجديد، من خلال دراسة دور النجاعة والشفافية وربط المسؤولية بالمحاسبة في تحقيق العدالة المالية، ثم تحليل الإكراهات والحدود التي تواجه تحقيق التوازن بين ترشيد وتحديث التدبير المالي وضمان الإنصاف في توزيع الموارد والأعباء العمومية.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي والمؤسسي للعدالة المالية والتدبير العمومي الجديد

تحتل المالية العمومية موقعا مركزيا في ممارسة الدولة لوظائفها الاقتصادية والاجتماعية، باعتبارها المجال الذي تتجسد من خلاله الاختيارات المتعلقة بتعبئة الموارد وتوزيعها وتحديد أولويات الإنفاق العمومي. ومن ثم، لم تعد الميزانية مجرد وثيقة تقنية تتضمن تقديرات للإيرادات والنفقات، وإنما أصبحت إحدى الأدوات الأساسية لتنفيذ السياسات العمومية وترجمة الأولويات الاقتصادية والاجتماعية إلى برامج ومشاريع قابلة للتنفيذ والتقييم.

ويكتسي هذا التحول أهمية خاصة في ظل الانتقال التدريجي من التدبير التقليدي القائم أساساً على مراقبة الوسائل والاعتمادات إلى تدبير يركز بصورة أكبر على البرامج والأهداف والنتائج. وقد ارتبط هذا المسار بإصلاحات تروم تعزيز النجاعة والشفافية وتحسين جودة الخدمات العمومية وتقوية مسؤولية المديرين، وهي عناصر أصبحت جزءاً من منظومة تحديث المالية العمومية. وفي هذا السياق، كرس القانون التنظيمي رقم 130.13 لقانون المالية عدداً من هذه المقتضيات، من بينها البرمجة الميزانية لثلاث سنوات، والميزانية المبنية على البرامج، وربط الاعتمادات بأهداف ومؤشرات لنجاعة الأداء¹.

المطلب الأول: مفهوم العدالة المالية ومركزاتها الأساسية

لا تقتصر العدالة المالية على توزيع الموارد العمومية بين المواطنين، وإنما تشمل مختلف القواعد والمبادئ التي توطر تعبئة الموارد العمومية وتوزيع الأعباء المالية وتوجيه النفقات العامة، بما يسمح بتحقيق قدر من الإنصاف بين الأفراد والمجالات الترابية والأجيال. ولذلك، فإن مفهوم العدالة المالية يتجاوز البعد الضريبي الضيق ليشمل كذلك الجانب الإنفاقي والمجالي والزمني للسياسة المالية.

¹ القانون التنظيمي رقم 130.13 لقانون المالية. الصادر بتنفيذه الظهير الشريف رقم 1.15.62 صادر في 14 من شعبان 1436 الموافق ل 2 يونيو 2015. الجريدة الرسمية عدد 6370.

ويقوم هذا التصور على فكرة أساسية مفادها أن السياسة المالية لا ينبغي أن تقاس فقط بقدرتها على توفير الموارد الضرورية لتمويل النفقات العمومية، وإنما كذلك بمدى مساهمتها في توزيع الأعباء والاستفادة من الإنفاق العام وفق معايير موضوعية تراعي اختلاف الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية والمجالية.

أولاً: العدالة الضريبية وتوزيع الأعباء المالية

تمثل العدالة الضريبية أحد المكونات الأساسية للعدالة المالية، باعتبار أن الضرائب تشكل إحدى أهم الآليات التي تعتمد عليها الدولة لتمويل النفقات العمومية. ولا تتحقق العدالة في هذا المجال بمجرد إخضاع الأفراد للضريبة، وإنما ترتبط كذلك بكيفية توزيع العبء الضريبي بينهم. وفي هذا الإطار، يمكن التمييز بين العدالة الأفقية والعدالة الرأسية. فالعدالة الأفقية تقوم على معاملة الأشخاص الذين يوجدون في أوضاع اقتصادية متقاربة معاملة ضريبية متقاربة، بما يمنع التمييز غير المبرر بين المكلفين الذين تتشابه قدراتهم التكاليفية. أما العدالة الرأسية فتقوم على مراعاة الاختلاف في القدرة على تحمل العبء الضريبي، بحيث يمكن أن تختلف المساهمة الضريبية باختلاف مستوى الدخل أو الثروة أو غيرها من المعايير التي يعتمد عليها النظام الجبائي.

وتتصل العدالة الضريبية كذلك بمدى اتساع الوعاء الضريبي وفعالية تحصيل الموارد ومكافحة التهرب والغش الضريبيين. فوجود قواعد ضريبية عادلة من الناحية النظرية لا يكفي إذا كانت الممارسة تؤدي إلى تفاوت كبير في الالتزام بالأداء، لأن اختلاف مستويات الامتثال يمكن أن يؤثر في توزيع العبء المالي بين الفئات الخاضعة للضريبة¹.

ثانياً: العدالة في توزيع النفقات العمومية

لا تكتمل العدالة المالية بمجرد تحقيق الإنصاف في تحصيل الإيرادات، إذ إن الوجه الآخر لها يتمثل في كيفية توجيه النفقات العمومية. فالإنفاق العام يعكس الاختيارات الاجتماعية والاقتصادية للدولة، ويؤثر بصورة مباشرة أو غير مباشرة في مستوى استفادة المواطنين من الخدمات الأساسية.

ومن هذا المنظور، تبرز أهمية توجيه الموارد نحو القطاعات ذات الأثر الاجتماعي والتنمية البشرية، كالتعليم والصحة والحماية الاجتماعية والبنيات الأساسية، مع مراعاة اختلاف الحاجات بين الفئات والمناطق. ولا يعني ذلك ضرورة التوزيع الحسابي المتساوي للاعتمادات، لأن الإنصاف قد يقتضي توجيه موارد أكبر إلى المجالات أو الفئات التي تواجه خصائصاً أكبر².

وبالتالي، فإن معيار العدالة في مجال الإنفاق لا يتمثل بالضرورة في المساواة الكمية في توزيع الاعتمادات، وإنما في مدى استجابة توزيعها للحاجات الفعلية وقدرتها على الحد من الاختلالات الاجتماعية والمجالية.

¹ سعيد، بوفيتل. (2026). العدالة الاجتماعية من خلال عقود المعاوضات المالية دراسة تحليلية في ضوء المبادئ القانونية والفقهية. مجلة العلوم القانونية. عدد 14. ص. ص. 137-149.

² محمد، إدريسي حسني. (2026). العدالة الاقتصادية بالمغرب: رهان أساسي لتعزيز مناخ الأعمال وجذب الاستثمارات. طبعة الأولى. منشورات دار الافاق المغربية. ص. 45.

ثالثا: العدالة المجالية في توزيع الموارد العمومية

تكتسب العدالة المجالية أهمية متزايدة بالنظر إلى التفاوتات التي قد تعرفها المجالات الترابية من حيث البنيات الأساسية والموارد والقدرات الاقتصادية والإدارية. ومن ثم، فإن السياسة المالية مطالبة بمراعاة البعد الترابي عند توزيع الاستثمارات العمومية وتمويل البرامج والمشاريع.

ويقتضي ذلك اعتماد معايير موضوعية في توجيه الموارد، تراعي الحاجات التنموية لكل مجال، ومستوى التجهيز، والقدرات المالية، وطبيعة الخدمات المطلوبة. كما يرتبط الأمر بتقوية قدرة الجماعات الترابية على ممارسة اختصاصاتها وتنفيذ البرامج الموكولة إليها، بما يضمن ألا تتحول الفوارق في الإمكانيات المالية والإدارية إلى تفاوتات مستمرة في الولوج إلى الخدمات العمومية¹.

رابعا: العدالة بين الأجيال والاستدامة المالية

يمتد مفهوم العدالة المالية كذلك إلى البعد الزمني، بحيث لا تقتصر مسؤولية التدبير المالي على تلبية الحاجات الحالية، وإنما تشمل مراعاة مصالح الأجيال المقبلة. ويظهر هذا البعد بصورة خاصة في تدبير الدين العمومي والاختيارات الاستثمارية طويلة الأمد. فالاقتراض العمومي يمكن أن يؤدي وظيفة اقتصادية ومالية مشروعة عندما يوجه إلى تمويل استثمارات أو برامج ذات مردودية اقتصادية واجتماعية، غير أن ارتفاع أعباء الدين دون مراعاة القدرة المستقبلية على تحمله يمكن أن يحد من هامش التدخل المالي في المستقبل. ومن هنا تبرز أهمية التوفيق بين تمويل الحاجات الراهنة والحفاظ على استدامة المالية العمومية.

إن العدالة بين الأجيال لا تعني الامتناع عن اللجوء إلى التمويل بالدين، وإنما تقتضي أن تكون القرارات المالية الحالية منسجمة مع متطلبات الاستدامة، وألا تتحول تكلفة الخيارات الحالية إلى عبء غير متناسب على الأجيال القادمة².

المطلب الثاني: التدبير العمومي الجديد ومقتضيات تحديث المالية العمومية

ارتبط ظهور التدبير العمومي الجديد بمحاولات إصلاح الإدارة العمومية وتجاوز بعض أوجه القصور المرتبطة بالنموذج البيروقراطي التقليدي، من خلال الاستفادة من تقنيات تديرية تركز على النتائج والأداء والمسؤولية والتقييم. ويختلف تطبيق هذا النموذج من دولة إلى أخرى، غير أن من أبرز ملامحه الانتقال من الاهتمام الحصري بالوسائل والإجراءات إلى التركيز على الأهداف والنتائج وجودة الخدمات.

وفي مجال المالية العمومية، يتجسد هذا التحول من خلال إعادة تنظيم العملية الميزانية حول البرامج والأهداف ومؤشرات الأداء، وتعزيز التخطيط متوسط المدى، وتطوير آليات التقييم والمراقبة. وفي المغرب، ارتبط هذا المسار بإصلاح القانون التنظيمي لقانون المالية واعتماد التدبير الميزانياتي القائم على النتائج.

¹ محمد، إدريسي حسني. (2026). مرجع سابق. ص. 49.

² مريم، زان. (2025). البعد الاجتماعي في قانون المالية لسنة 2025 بالمغرب بين الاستجابة للرهانات الاجتماعية والحفاظ على استدامة المالية العمومية. العدد 5. مجلة المبادرة للعلوم الانسانية والاجتماعية. ص. 15.

أولاً: الانتقال من تدبير الوسائل إلى تدبير النتائج والأداء

يمثل الانتقال من منطق الوسائل إلى منطق النتائج أحد أبرز التحولات التي عرفتتها منظومة التدبير المالي الحديث. ففي النموذج التقليدي، كان الاهتمام ينصب بدرجة كبيرة على مدى احترام الاعتمادات المقررة والقواعد والإجراءات المنظمة للإنفاق، بينما أصبح من الضروري، إلى جانب احترام المشروعية، التساؤل عن النتائج التي تم تحقيقها بواسطة الموارد المرصودة.

ويقتضي هذا المنظور تحديد أهداف واضحة للبرامج العمومية، وربطها بمؤشرات تسمح بتتبع مستوى الإنجاز وقياس مدى الاقتراب من النتائج المحددة. وقد اعتمدت المنظومة المالية المغربية هذه المقاربة من خلال هيكلية الميزانية حول البرامج وربطها بأهداف ومؤشرات لنجاعة الأداء¹. وتكمن أهمية هذا التحول في أنه يسمح بإعادة توجيه النقاش المالي من سؤال: كم أنفقنا؟ إلى سؤال أكثر ارتباطاً بالسياسة العمومية، وهو: ماذا حققنا بواسطة الموارد التي أنفقناها؟

ثانياً: البرمجة الميزانية متعددة السنوات

تفرض طبيعة السياسات العمومية الكبرى اعتماد رؤية تتجاوز السنة المالية الواحدة، خصوصاً بالنسبة للمشاريع الاستثمارية والبرامج الاجتماعية والبنيات الأساسية. لذلك أصبحت البرمجة متعددة السنوات إحدى الأدوات التي تسمح بربط القرارات السنوية بتوجهات مالية متوسطة المدى.

وفي المغرب، يتم إعداد قانون المالية استناداً إلى برمجة ميزانية ثلاث سنوات، يتم تخطيطها سنوياً، وتكون مصحوبة بأهداف ومؤشرات لنجاعة الأداء. وتتيح هذه الآلية قدراً أكبر من وضوح الرؤية في توزيع الموارد وتحديد الالتزامات المستقبلية، كما تساعد على تحقيق قدر من الانسجام بين الاستراتيجيات القطاعية والاعتمادات المالية المتاحة. غير أن فعالية البرمجة تظل مرتبطة بواقعية التوقعات وقدرة القطاعات والمؤسسات على احترام الأهداف المحددة وتخطيطها وفق التطورات الاقتصادية والاجتماعية².

ثالثاً: تطوير المراقبة والتدقيق المالي

لا يقتصر تحديث المالية العمومية على تغيير طريقة إعداد الميزانية، وإنما يشمل كذلك تطوير آليات المراقبة والتدقيق والتقييم. فالمراقبة المالية الحديثة تتجه إلى الجمع بين احترام القواعد القانونية من جهة، وفحص النتائج والتكاليف والمردودية من جهة أخرى.

وتكتسب عمليات التدقيق والتقييم أهمية خاصة لأنها تسمح بالكشف عن الاختلالات وتحليل أسبابها، كما توفر معطيات يمكن الاستناد إليها عند إعداد الميزانيات اللاحقة. وفي هذا السياق، يبرز التصديق على حسابات الدولة باعتباره إحدى الآليات المرتبطة بتعزيز الشفافية والمصادقية المحاسبية وتكريس المساءلة. رابعاً: تعزيز مسؤولية المدبرين وربطها بالمحاسبة

يقتضي التدبير القائم على النتائج منح المسؤولين عن البرامج والاعتمادات هامشاً مناسباً من المسؤولية التدبيرية، مقابل إخضاعهم للتقييم والمساءلة بشأن النتائج المحققة. فالمسؤولية التدبيرية لا تنفصل عن المحاسبة، ولا يمكن أن تكون المرونة في استعمال الموارد مبرراً للتصرف خارج القواعد القانونية.

¹ مريم، زان. (2025). مرجع سابق. ص. 19.

² عبد الكريم، النوحى. (2025). التدبير المالي العمومي الحديث بالمغرب: الواقع، التحديات والإكراهات. مجلة براق الدولية للدراسات القانونية والاقتصادية. المجلد 2، العدد الثاني. ص. 123.

ومن ثم، فإن الإصلاح المالي يسعى إلى إقامة علاقة أكثر توازناً بين حرية التدبير والمسؤولية عن النتائج، بحيث يصبح المدير مسؤولاً ليس فقط عن احترام المساطر، وإنما كذلك عن تحقيق الأهداف المرتبطة بالموارد الموضوعة تحت تصرفه. وهذا التوجه حاضر ضمن فلسفة الإصلاح التي ربطت نجاعة التدبير بتقوية مسؤولية المديرين¹.

المبحث الثاني: متطلبات تحقيق العدالة المالية في ظل التدبير العمومي الجديد

إذا كانت العدالة المالية تتعلق أساساً بكيفية توزيع الأعباء والموارد والاستفادة من الإنفاق العمومي، فإن التدبير العمومي الجديد يوفر مجموعة من الأدوات التي يمكن توظيفها لتحسين توجيه الموارد ورفع مستوى الشفافية وربط الإنفاق بالنتائج. غير أن العلاقة بين الطرفين ليست تلقائية، فالنجاعة المالية لا تؤدي بالضرورة، بمفردها، إلى تحقيق العدالة، كما أن تخفيض التكلفة لا يمثل معياراً كافياً للحكم على نجاح السياسة العمومية. وعليه، فإن تحقيق العدالة المالية يتطلب إدماج الاعتبارات الاجتماعية والمالية ضمن عملية التخطيط والتنفيذ والتقييم، وعدم اختزال الأداء العمومي في المؤشرات المالية الصرفة.

المطلب الأول: النجاعة والشفافية كمدخلين لتعزيز العدالة المالية

تكتسي النجاعة والشفافية أهمية خاصة في تدبير المال العام، لأن الموارد العمومية محدودة في مقابل تعدد الحاجات الاجتماعية والاقتصادية. ومن ثم، فإن حسن استعمال الموارد وتوفير المعلومات المتعلقة بكيفية تعبئتها وإنفاقها يمثلان شرطين أساسيين لتحسين جودة التدبير وتعزيز الثقة في المؤسسات المالية.

أولاً: النجاعة الميزانية وتوجيه الموارد نحو الأولويات العمومية

تعني النجاعة في المجال الميزانياتي استخدام الموارد المتاحة بطريقة تسمح بتحقيق الأهداف المحددة بأفضل صورة ممكنة، مع مراعاة الكلفة والنتائج. ولا ينبغي الخلط بين النجاعة وبين مجرد تقليص النفقات، لأن خفض الإنفاق قد يؤدي في بعض الحالات إلى نتائج عكسية إذا ترتب عنه تراجع في جودة الخدمات الأساسية.

تكتسب البرمجة حول البرامج والأهداف أهمية عملية، لأنها تسمح بربط الاعتمادات بسياسات عمومية محددة، وتتبع النتائج المرتبطة بها. كما تمكن مؤشرات الأداء من مقارنة الأهداف بالنتائج المحققة، وتحديد جوانب القوة والقصور في تنفيذ البرامج. وتؤكد المنظومة المالية المغربية ارتباط البرمجة متعددة السنوات بمشاريع نجاعة الأداء، بما يعكس توجهها نحو جعل النتائج عنصراً أساسياً في قيادة الميزانية. ومن زاوية العدالة المالية، لا تقاس أهمية هذه الآليات فقط بمقدار الاقتصاد في الموارد، وإنما بمدى مساهمتها في ضمان وصول الإنفاق إلى الفئات والمجالات المستهدفة وتحقيق الأهداف الاجتماعية المعلنة².

¹ المجلس الاقتصادي والاجتماعي والبيئي. (2015). التوزيع المجالي للاستثمار العمومي في أفق الجهوية المتقدمة، ودور المراكز الجهوية للاستثمار في إعداد وبلورة المخططات التنموية على الصعيد الجهوي وتعزيز الاستثمار وتحسين مناخ الأعمال على صعيد الجهة. الرباط. ص. 19.

² حنان، أشهبون. (2026). القانون التنظيمي للمالية وهران تحديث التدبير العمومي بالمغرب. المجلة المغربية لنشر الأبحاث العلمية. العدد 13. ص. 120.

ثانيا: الشفافية المالية وحق الوصول إلى المعلومات

تمثل الشفافية المالية أحد الشروط الضرورية لفهم المواطنين والبرلمان والفاعلين المدنيين لكيفية تعبئة الموارد العمومية وتوزيعها وتنفيذها. فكلما كانت المعلومات المتعلقة بالميزانية أكثر وضوحا ودقة وقابلية للقراءة، أصبح من الممكن ممارسة رقابة أكثر فعالية على القرارات المالية.

وتتخذ الشفافية عدة صور، من بينها نشر الوثائق المالية، وتقديم المعلومات المتعلقة بالموارد والنفقات، وإتاحة المعطيات المتعلقة بتنفيذ البرامج، ونشر التقارير المرتبطة بالأداء. كما يرتبط هذا الأمر بقدرة المؤسسات الرقابية على فحص الحسابات وتقييم طرق استعمال الموارد. وقد جعل إصلاح المالية العمومية في المغرب من تعزيز الشفافية والمصادقية وتحسين مقروئية الميزانية إحدى مرتكزاته، إلى جانب تقوية دور البرلمان في المراقبة المالية وتقييم السياسات العمومية¹.

ثالثا: ربط المسؤولية بالخاصة

لا تحقق الشفافية أهدافها بصورة كاملة إذا لم تكن المعلومات المالية قابلة للاستخدام في عمليات الرقابة والمساءلة. ولذلك، فإن نشر البيانات ينبغي أن يكون مرتبطا بآليات مؤسساتية تسمح بفحص كيفية تنفيذ الاعتمادات ومدى احترام الأهداف المحددة. ويظهر هنا التكامل بين الشفافية والمحاسبة، فالشفافية توفر المعلومات، بينما تتيح المحاسبة تقييم المسؤوليات والنتائج وفق القواعد القانونية والمؤسساتية المعمول بها. ويكتسي هذا الأمر أهمية خاصة في مجال العدالة المالية، لأن حسن توزيع الموارد لا يتوقف على صياغة القواعد، وإنما يرتبط أيضا بفعالية آليات التتبع والرقابة².

المطلب الثاني: إكراهات العدالة المالية ورهانات التدبير العمومي الجديد

على الرغم من الإمكانيات التي تتيحها آليات التدبير العمومي الحديث لتحسين تخصيص الموارد ورفع مستوى الأداء، فإن تحقيق العدالة المالية يظل مرتبطا بمجموعة من الشروط الاقتصادية والاجتماعية والمؤسساتية. كما أن الانتقال من التدبير التقليدي إلى تدبير قائم على الأداء لا يتم بمجرد تعديل القواعد القانونية، وإنما يتطلب تغييرا في طرق التخطيط والتنفيذ والتقييم والثقافة الإدارية.

أولا: إكراهات تحقيق العدالة المالية

يتمثل أحد أبرز التحديات في إمكانية تضيق مفهوم النجاعة عندما يتم اختزاله في التحكم في التكلفة وتقليص النفقات. فالسياسات العمومية ذات البعد الاجتماعي قد تحتاج إلى موارد مهمة حتى وإن كانت نتائجها المالية المباشرة محدودة، الأمر الذي يستدعي اعتماد مؤشرات تتجاوز المردودية المالية قصيرة الأمد.

كما تطرح مقاومة التغيير الإداري تحديا أمام الانتقال إلى ثقافة الأداء، خصوصا عندما تقتضي الإصلاحات اعتماد أدوات جديدة للتخطيط والتقييم والمحاسبة. فنجاح الإصلاح لا يرتبط بالنصوص وحدها، وإنما يحتاج إلى موارد بشرية مؤهلة ونظم معلومات فعالة وقدرة مؤسساتية على استثمار المعطيات المالية والإدارية.

ومن جهة أخرى، يظل التهرب والغش الضريبيان عاملين مؤثرين في العدالة الضريبية، لأن عدم المساواة في الامتثال للالتزامات الجبائية يمكن أن ينعكس على توزيع العبء المالي وعلى حجم الموارد المتاحة لتمويل السياسات العمومية. وتطرح كذلك التفاوتات

¹ سعيد، الباهي. (2025). الزمن وإصلاح المالية العمومية: تأملات حزل تعزيز حكمة السياسات العمومية. مجلة اشكالات بحثية. عدد 9. ص. 5.

² سعيد، الباهي. (2025). مرجع سابق. ص. 9.

في القدرات الإدارية والمالية بين المجالات الترابية إشكالية خاصة، إذ قد لا تكون جميع الوحدات الترابية قادرة بالدرجة نفسها على إعداد البرامج وتنفيذها وتتبع نتائجها. وبالتالي، فإن تطبيق التدبير المرتكز على الأداء يتطلب مراعاة الفوارق في القدرات وتوفير آليات للمواكبة والتأهيل¹.

ثانيا: الرقمنة المالية كرافعة للتحديث والشفافية

أصبحت الرقمنة جزءا مهما من إصلاح الإدارة المالية، لما توفره من إمكانيات في مجال معالجة البيانات وتتبع العمليات وتبادل المعلومات وتقليص بعض الإجراءات الورقية. ويمكن للأنظمة الرقمية أن تسهم في تحسين القدرة على تتبع العمليات المالية وتوفير المعطيات اللازمة للتحليل والمراقبة.

غير أن الرقمنة لا تؤدي بصورة آلية إلى العدالة المالية، إذ يتوقف أثرها على جودة الأنظمة المعلوماتية، وأمن البيانات، وقابلية الولوج إلى الخدمات، وتوفر الكفاءات القادرة على استخدامها. لذلك ينبغي أن تقتزن الرقمنة بتدابير تضمن عدم تحول الفجوة الرقمية إلى مصدر جديد للإقصاء، خصوصا بالنسبة إلى الفئات الأقل قدرة على استعمال الخدمات الإلكترونية.

ثالثا: إدماج الأثر الاجتماعي والمجالي في تقييم السياسات المالية

يتطلب تعزيز العدالة المالية تطوير مقاربة للتقييم لا تتوقف عند قياس حجم الاعتمادات المنفذة أو مستوى الاقتصاد في النفقات، بل تمتد إلى قياس الآثار الاجتماعية والمجالية للسياسات العمومية.

فقد يحقق برنامج معين أهدافه المالية وفق المؤشرات المحددة، لكنه لا يؤدي بالضرورة إلى تقليص الفوارق الاجتماعية أو تحسين الولوج إلى الخدمة العمومية في المجالات التي تستهدفها السياسة. لذلك تبرز الحاجة إلى الجمع بين مؤشرات الأداء المالي ومؤشرات الأثر الاجتماعي والمجالي، بما يسمح بتكوين صورة أكثر شمولاً عن نتائج الإنفاق العمومي.

ويكتسي هذا التوجه أهمية خاصة في ضوء اعتماد المغرب لتقارير مرتبطة بنجاعة الأداء، من بينها تقارير تتناول أبعادا مثل النوع الاجتماعي والتوزيع الجهوي للاستثمار، وهو ما يعكس اتجاهها نحو توسيع زاوية تحليل الميزانية وعدم الاكتفاء على بعدها المحاسبي².

رابعا: ملاءمة الإطار القانوني والمؤسسي مع متطلبات التدبير الحديث

يتطلب استمرار إصلاح المالية العمومية مراجعة الآليات القانونية والمؤسسية كلما أظهرت الممارسة وجود صعوبات أو ثغرات تحد من تحقيق الأهداف المعلنة. ولا يتعلق الأمر فقط بإصدار قواعد جديدة، وإنما بتحسين الانسجام بين النصوص والموارد البشرية والأنظمة المعلوماتية وآليات المراقبة والتقييم.

كما يقتضي ذلك تقوية التكامل بين مختلف الفاعلين في دورة المالية العمومية، من الإدارة والبرلمان وهيئات الرقابة والمؤسسات العمومية والجماعات الترابية، مع توضيح المسؤوليات وتطوير أدوات التقييم. كما أن تنزيل مقتضيات القانون التنظيمي رقم 130.13 أفرز، إلى جانب المكتسبات، حاجات إلى تطوير بعض المقتضيات وتعزيز فعالية الإصلاح³.

¹ بنجيلاني، البلومي. (2020). التدقيق المالي ورهان النجاعة والفعالية. مجلة منازعات الاعمال. مجلد 7. عدد 10. ص. 140.

² حسن، الحارس. (2022). مقارنة نجاعة الأداء وتعزيز الرقابة البرلمانية على المالية العامة بالمغرب. مجلة شؤون استراتيجية. عدد 12. ص. 45.

³ حسن، الحارس. (2022). مرجع سابق. ص. 49.

خاتمة

يتضح من خلال دراسة موضوع العدالة المالية ومتطلبات التدبير العمومي الجديد أن العلاقة بينهما تقوم على تفاعل متزايد بين البعد التوزيعي للسياسة المالية والبعد التدبيري المرتبط بكفاءة استعمال الموارد العمومية. فالعدالة المالية لم تعد تقتصر على تحقيق المساواة في تحمل الأعباء الجبائية، وإنما أصبحت تشمل كذلك عدالة توزيع النفقات والاستفادة من الخدمات العمومية، وتقليص الفوارق الاجتماعية والمجالية، ومراعاة مصالح الأجيال المقبلة في تدبير الموارد والدين العمومي.

وفي المقابل، أسهم التدبير العمومي الجديد في إحداث تحول في طرق إدارة المالية العمومية، من خلال الانتقال التدريجي من التركيز على الوسائل والاعتمادات إلى الاهتمام بالأهداف والنتائج، واعتماد البرمجة متعددة السنوات، ومؤشرات الأداء، والتقييم، والشفافية، وربط المسؤولية بالمحاسبة. وتوفر هذه الآليات إمكانات مهمة لتحسين تخصيص الموارد والتأكد من توجيهها نحو البرامج ذات الأولوية، غير أن فعاليتها في تحقيق العدالة المالية تظل مرتبطة بكيفية توظيفها وبمدى إدماج الاعتبارات الاجتماعية والمجالية ضمن عملية إعداد وتنفيذ وتقييم الميزانية.

كما أظهر التحليل أن النجاعة المالية لا ينبغي أن تختزل في تقليص النفقات، لأن حسن التدبير لا يقاس فقط بحجم الموارد التي تم توفيرها، وإنما أيضا بالنتائج الاقتصادية والاجتماعية والمجالية المترتبة عن استخدامها. فالمقاربة التي تجعل الأداء المالي معيارا وحيدا قد لا تستوعب خصوصية بعض السياسات العمومية التي تستهدف الفئات الهشة أو المجالات الأقل استفادة، والتي قد تتطلب تعبئة موارد إضافية لتحقيق الإنصاف.

إن تعزيز العدالة المالية يقتضي تطوير منظومة التدبير العمومي على نحو يجمع بين النجاعة والإنصاف والشفافية والاستدامة. ويتطلب ذلك اعتماد مؤشرات أداء لا تقتصر على المردودية الاقتصادية، وإنما تقيس كذلك الأثر الاجتماعي والمجالي للإنفاق العمومي، إلى جانب تحسين آليات المراقبة والتقييم، وتطوير الرقمنة المالية، وتعزيز القدرات الإدارية، ودعم شفافية المعطيات المالية.

وعليه، يمكن القول إن التدبير العمومي الجديد لا يشكل في حد ذاته ضمانا تلقائية لتحقيق العدالة المالية، وإنما يمثل إطارا تدبيريا يمكن أن يساهم في تحقيقها متى تم توجيه أدواته نحو أهداف تتجاوز مجرد تحسين الأداء المالي إلى ضمان عدالة توزيع الموارد والأعباء وتحسين جودة الخدمات العمومية. ومن ثم، فإن التحدي الأساسي يتمثل في بناء نموذج مالي عمومي قادر على تحقيق التوازن بين مقتضيات الانضباط والنجاعة من جهة، ومتطلبات الإنصاف الاجتماعي والمجالي والاستدامة من جهة أخرى، بما يجعل إصلاح المالية العمومية وسيلة لتحسين الأداء وتحقيق التنمية، وليس مجرد إعادة تنظيم تقنية لآليات التدبير.

المراجع المعتمدة

- أشهبون، حنان. (2026). القانون التنظيمي للمالية وهران تحديث التدبير العمومي بالمغرب. المجلة المغربية لنشر الأبحاث العلمية، العدد 13.
- الباهي، سعيد. (2025). الزمن وإصلاح المالية العمومية: تأملات حول تعزيز حكامه السياسات العمومية. مجلة إشكالات بحثة، العدد 9.
- البلومي، بنجيلاي. (2020). التدقيق المالي وهران النجاعة والفعالية. مجلة منازعات الأعمال، المجلد 7، العدد 10.
- بوفتيل، سعيد. (2026). العدالة الاجتماعية من خلال عقود المعاوضات المالية: دراسة تحليلية في ضوء المبادئ القانونية والفقهية. مجلة العلوم القانونية، العدد 14.
- الحارس، حسن. (2022). مقارنة نجاعة الأداء وتعزيز الرقابة البرلمانية على المالية العامة بالمغرب. مجلة شؤون إستراتيجية. العدد 12.
- حسني، محمد إدريسي. (2026). العدالة الاقتصادية بالمغرب: رهان أساسي لتعزيز مناخ الأعمال وجذب الاستثمارات. الطبعة الأولى، منشورات دار الآفاق المغربية.
- زان، مريم. (2025). البعد الاجتماعي في قانون المالية لسنة 2025 بالمغرب بين الاستجابة للرهانات الاجتماعية والحفاظ على استدامة المالية العمومية. العدد 5. مجلة المبادرة للعلوم الإنسانية والاجتماعية.
- المجلس الاقتصادي والاجتماعي والبيئي. (2015). التوزيع المجالي للاستثمار العمومي في أفق الجهوية المتقدمة، ودور المراكز الجهوية للاستثمار في إعداد وبلورة المخططات التنموية على الصعيد الجهوي وتعزيز الاستثمار وتحسين مناخ الأعمال على صعيد الجهة. الرباط.
- النوحى، عبد الكريم. (2025). التدبير المالي العمومي الحديث بالمغرب: الواقع، التحديات والإكراهات. مجلة براق الدولية للدراسات القانونية والاقتصادية، المجلد 2، العدد الثاني.
- القانون التنظيمي رقم 130.13 لقانون المالية. الصادر بتنفيذه الظهير الشريف رقم 1.15.62 صادر في 14 من شعبان 1436 (2 يونيو 2015)، الجريدة الرسمية، عدد 6370.