

"البرامج الميزانية" كرافعة لتكريس نجاعة المالية العمومية وتعزيز المسؤولية الإدارية

"Budget Programs" as a Lever for Ensuring the Efficiency of Public Finances
and Strengthening Management Accountability

الدكتور: فهد فيلالي،

دكتور في القانون العام

جامعة سيدي محمد بن عبد الله

إطار إداري وباحث في التدبير العمومي والحكامة المالية

ملخص البحث:

يعتبر إصلاح المالية العمومية، الذي فرضته عوامل داخلية وأملته سياقات خارجية، مدخلا أساسيا لتفعيل مجموعة من المبادئ والمرتكزات الدستورية، علاوة على تكييف طرق تسيير مالية الدولة مع المعايير الدولية الرامية لتعزيز شفافية ونجاعة الإنفاق العمومي، وتحسين مقروئية الميزانية العمومية المهيكلة حول برامج واضحة والمقتربة بمشاريع موزعة حسب الجهات. ولقد كانت هذه الطفرة أحد أبرز تجليات إدماج المفاهيم الذي يغلب عليها البعد الاقتصادي في مجال القانون العام وبشكل خاص في صلب "خطاب" القانون التنظيمي لقانون المالية، الشيء الذي تولد عنه الحاجة الملحة إلى البحث عن الكفاءة في ميدان التدبير العمومي، وذلك بغية تقوية الفعالية والنجاعة وانسجام السياسات العمومية وتحسين الخدمات المقدمة للمواطنين وكذا تعزيز المساءلة. وهو ما ساهم في إرساء ثقافة تديرية حديثة تستهدف الرفع من نجاعة الفعل العمومي من خلال المزج بين الحرية التديرية وتوسيع نطاق مسؤولية المدبرين العموميين.

الكلمات المفتاحية: البرنامج الميزانياتي، نجاعة الأداء، مؤشرات القياس، الشفافية، التقييم والمحاسبة.

Abstract :

Public finance reform—driven by domestic factors and dictated by external circumstances—is considered a fundamental step toward implementing a set of constitutional principles and pillars, as well as aligning the management of state finances with international standards aimed at enhancing the transparency and efficiency of public spending and improving the transparency of the budget, which is structured around clear programs and linked to projects distributed by region.

This boom was one of the most prominent manifestations of the integration of predominantly economic concepts into the field of public law, particularly at the core of the "discourse" of the organizational law governing the Finance Code, which gave rise to an urgent need to pursue efficiency in the field of public administration, with the aim of strengthening the effectiveness, efficiency, and coherence of public policies; improving the services provided to citizens; and enhancing accountability. This has contributed to the establishment of a modern management culture aimed at enhancing the efficiency of public action by combining managerial discretion with an expanded scope of responsibility for public administrators.

Keywords: budget program, performance efficiency, performance indicators, transparency, evaluation, and accountability.

مقدمة:

منذ مطلع الألفية الثانية، انخرط المغرب في عملية إصلاح مجال تسيير المالية العمومية، سعياً لمواكبة تحولات فرضتها عوامل داخلية وأملتها سياقات خارجية، بالشروع في مجموعة من الإصلاحات الإدارية والمالية والاقتصادية، وشكل التوجه نحو تبني مفهوم الحكامة الجيدة أحد أولوياتها، وكانت الورشات المتعلقة بتكثيف طرق تسيير المالية العمومية مع المعايير الدولية واحدة من بينها من خلال إصلاح الإطارين القانوني والمؤسسي، بهدف إحداث نقلة نوعية في أداء الميزانية العامة للدولة وفعاليتها بغية تحقيق فعالية الإنفاق العمومي³⁶⁹⁰.

في هذا الصدد، بادرت السلطات الحكومية إلى تنزيل ما يحتويه الدستور المالي الحالي من مقتضيات تجعل من قواعد الشفافية وحسن الأداء وجودة الخدمات المقدمة للمرتفقين وكافة المواطنين منطلقاً لتدبير السياسات العمومية وأساساً لمساءلة المدبرين العموميين. وهو ما يستجيب للمبادئ والمركبات الدستورية المؤطرة للمالية العمومية المتعلقة خاصة بالمحاسبة والتقييم والشفافية.

ويعتبر هذا الإصلاح الهام للمالية العمومية مدخلاً أساسياً لتفعيل مجموعة من المقتضيات والتدابير التي، مما لا شك فيه، ستمكن من تعزيز شفافية ونجاعة الإنفاق العمومي، وتحسين مقروئية ميزانية الدولة من خلال تقديمها وفقاً لبرامج واضحة ومشاريع موزعة حسب الجهات، مع إرفاقها بتقارير موضوعاتية حول ما يتقاضاه الموظفون من أجور، ودعم المواد الأساسية، وتوزيع ما برمجته الدولة من استثمارات حسب الجهات³⁶⁹¹.

هذا مع العلم، أن إدماج المفاهيم الذي يغلب عليها البعد الاقتصادي في مجال القانون العام وبشكل خاص في صلب "خطاب" القانون التنظيمي لقانون المالية، تولد عنه الحاجة الملحة إلى البحث عن الكفاءة في ميدان تدبير المالية العامة. وكنتيجة، باتت الكفاءة مصدر اهتمام جديد لرجل القانون³⁶⁹².

والملاحظ، خلال السنوات الأخيرة، أن مجال تدبير المالية العامة أصبح يرنو لتحقيق مجموعة من الأهداف والمبادئ، ومن بين أهمها:

- ✓ تحسين الاستدامة والمقروئية الميزانية، وتقوية الشفافية؛
- ✓ تعزيز دور قانون المالية باعتباره الأداة الرئيسية لتنزيل السياسات العمومية والاستراتيجيات القطاعية، مما يمكن من ضمان استدامة التنمية الاقتصادية والاجتماعية؛

✓ تقوية الفعالية والنجاعة وانسجام السياسات العمومية وتحسين الخدمات المقدمة للمواطنين وكذا تعزيز المساءلة. ومن أجل بلوغ هذه الأهداف الطموحة، تم فتح عدة أورش داخل القطاع العام، من أبرزها اعتماد مقاربة نجاعة الأداء في تدبير المالية العامة والبرمجة الميزانية متعددة السنوات.

وحري بالذكر، أن اعتماد منهجية "نجاعة الأداء" في تدبير الشأن العمومي عوض التدبير القائم على الوسائل، يعتبر من أهم مستجدات القانون التنظيمي لقانون المالية رقم 130.13 لسنة 2015، والذي دخل حيز التنفيذ بشكل كامل سنة 2020، حيث تبنى قواعد جديدة لإعداد وتنفيذ ميزانية الدولة تروم وضع مقاربة شمولية ومندمجة لتدبير المالية العمومية، تركز على النتائج وتهدف إلى تعزيز فعالية ونجاعة وانسجام السياسات العمومية وتحسين جودة الخدمة العمومية المقدمة إلى المواطنين، وكذا إلى تعزيز مسؤولية المدبرين.

³⁶⁹⁰ محمد أكحل، القانون التنظيمي للمالية 130.13 لقانون المالية ورهان حكمة الاتفاق العمومي في المغرب، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، تصدر عن جامعة الجلفة بالجزائر، المجلد 14، العدد 01، السنة 2021، ص 135.

³⁶⁹¹ ميزانية المواطن، قانون المالية لسنة 2016، وزارة الاقتصاد والمالية، ص 3.

³⁶⁹² Jean-François Calmette, La loi organique relative aux lois de finances (LOLF) : un texte, un esprit, une pratique, Institut national du service public, Revue

. ISSN 0152-7401, DOI 10.3917/rfap.117.0043. 43page française d'administration publique, 2006/1 N°117,

من هذا المنطلق، تتم ترجمة مقارنة نجاعة الأداء الشمولية والمندمجة لتدبير المالية العمومية، من خلال ربط البرامج الميزانية لقطاعات الوزارة والمؤسسات بالأهداف المراد بلوغها وكذا إنجازاتها في وثائق نجاعة الأداء المقدمة للبرلمان. وهي الوثائق التي تبلور نمطا جديدا لتنزيل السياسات العمومية، يهدف أساسا إلى:³⁶⁹³

- تقوية الشفافية بغرض إطلاع البرلمان بشكل أفضل على الأهداف المتوخاة والنتائج المحققة؛
- الرفع من مسؤولية المديرين فيما يتعلق بالتزاماتهم المرتبطة بنجاعة الأداء وتحقيق النتائج.

إذن، ما هو مفهوم "البرنامج" الذي تمت هيكلة الميزانية العمومية حوله؟ وعلى أي أساس تستند هذه الهيكلة الجديدة؟ ماهي الإجراءات المتعلقة بصياغة البرنامج الميزانياتي؟ من يتولى مهمة إعداد وتنفيذه؟ وكيف تتم عملية تتبعه وتقييم نتائجه؟ ما هي الآليات التي يعتمد عليها في تنزيل الاستراتيجية القطاعية التي يقترن بها؟ كيف تساهم مهام افتتاح التدبير الميزانياتي في رصد اختلالاته ومعيقاته تنزيله؟ وكيف تساهم أجهزة الرقابة بالنتيجة في تطويره وتجويد مكوناته؟ وأخيرا، إلى أي مدى تساهم آلية البرامج في تملك فلسفة الأداء باعتبارها ثقافة تديرية حديثة تستهدف الرفع من نجاعة التدبير العمومي من خلال المزج بين الحرية التديرية وتوسيع نطاق مسؤولية المديرين العموميين؟

هذا ما ستحاول هذه الدراسة الإجابة عنه ومقاربه أبرز جوانبه، على ضوء التجربة المغربية والتجارب المقارنة، من خلال المحاور الرئيسية التالية:

- المحور الأول: الإطار المفاهيمي والتأصيل القانوني للبرنامج الميزانياتي؛
- المحور الثاني: آليات إعداد وتقديم البرامج الميزانية ومدى فعالية أنظمة القيادة الخاصة بها؛
- المحور الثالث: صلاحيات ومهام "المسؤول عن البرنامج" كفاعل مركزي في تنزيل المقاربة الحديثة لتدبير الميزانية المرتكزة على نجاعة الأداء.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي والتأصيل القانوني

إشكالية فعالية الأداء العمومي والبحث عن النجاعة أضحت الشغل الشاغل للسلطات العمومية للدول السائرة في طريق النمو والدول المتقدمة على حد سواء. وهذا ما سمح لفرنسا، كمثال، باعتماد "دستور مالي" سنة 2001. أما بالنسبة لإفريقيا، فإن هذا الموضوع ظل يسيطر على معظم الأبحاث والدراسات لأزيد من نصف قرن. كما أن المفارقة بين "الدولة الشمولية" و "الدولة الرخوة" يعبر بكل جلاء عن التناقض الحاصل بين إدارة عمومية قوية، غير أنها في نفس الوقت غير فاعلة في ممارسة مهمتها المركزية والمتمثلة في تحسين مستوى عيش السكان.³⁶⁹⁴

ومن المنظور التاريخي، فإن فكرة التدبير الميزانياتي المتمحور حول البرامج ليست بالجديدة، فهي كانت في البداية تجربة أمريكية مع اعتماد نظام التخطيط والبرمجة الميزانية خلال سنوات الستينيات 1960³⁶⁹⁵ (PPBS)، ثم في فرنسا مع عقلنة الاختيارات الميزانية في فترة السبعينيات 1970³⁶⁹⁶ (RCB)، وبعد ذلك مع الإصلاح المعتمد من خلال القانون التنظيمي المتعلق بقوانين المالية

³⁶⁹³ مجلس النواب، لجنة مراقبة المالية العامة، تقرير حول مشروع قانون التصفية رقم 23.21 المتعلق بتنفيذ قانون المالية للسنة المالية 2019 "الجزء الأول"، المقررة إكرام الحناوي، دورة أكتوبر 2021، السنة التشريعية 2021-2022، ص 15.

³⁶⁹⁴ MEDE Nicaise, La nouvelle gestion budgétaire : l'expérience des budgets de programme au Benin, AFRILEX N° 4, Revue d'étude et de recherche sur le droit et l'administration dans les pays d'Afrique, Université Montesquieu Bordeaux IV, et Centre d'études et de recherches sur les droits africains et sur le développement institutionnel des pays en développement (CERDRADI), décembre 2004, page 58.

³⁶⁹⁵ PPBS : planning programming budgeting system.

³⁶⁹⁶ RCB : rationalisation de choix budgétaires.

الفرنسي³⁶⁹⁷ (LOLF) لسنة 2001. هذه الفكرة القديمة الجديدة، إن جاز التعبير، تجد أساسا لها في الرغبة العارمة المتمثلة في إصلاح وتحديث الدولة، سواء على مستوى مفهومها أو على مستوى مجالات وآليات تدخلها.

المطلب الأول: ماهية "البرنامج" الذي تتمحور حوله الميزانية الحديثة

تتم هيكلة الميزانية العامة للدولة حول برامج موازناتية، بحيث نجد أن برنامج أي قطاع وزاري يتم انطلاقا من الاستراتيجية التي يتبناها هذا القطاع لصياغة الأولويات والأهداف التي يرنو تحقيقها. وعلى هذا الأساس يرتبط كل برنامج باعتمادات مالية مخصصة لسياسة عمومية محددة "البعد الميزانياتي". كما يحدد كل مسؤول برنامج، بالتشاور مع الهيئات التنفيذية، الإجراءات التدبيرية المزمع إتباعها لتحقيق الأهداف المرتبطة ببرنامج "البعد التدبيري". وتمثل البرامج إطار تقديم وقيادة منهجية الأداء الجديدة "البعد المرتبط بنجاعة أداء العمل العمومي"³⁶⁹⁸.

ويجدر التذكير أنه ابتداء من فاتح يناير 2018 دخلت مقتضيات القانون التنظيمي لقانون المالية المتعلقة بالتبويب الميزانياتي الجديد والذي يتمحور حول البرامج حيز التنفيذ، حيث نصت المادة 38 على أن يتم: "تقديم نفقات الميزانية العامة، داخل الأبواب، في فصول منقسمة إلى برامج، وجهات، ومشاريع، أو عمليات". كما تم أيضا بموجب نفس المادة، اعتماد التبويب الميزانياتي المبني على البرامج فيما يخص مرافق الدولة المسيرة بصورة مستقلة (SEGMA) 3699 والحسابات المرصدة لأموال خصوصية 3700 (CST). وقد عرف الدستور المالي للمغرب البرنامج، على مستوى المادة 39 منه، بأنه عبارة عن: "مجموعة متناسقة من المشاريع أو العمليات التابعة لنفس القطاع الوزاري أو المؤسسة تقرر به أهداف محددة وفق غايات ذات منفعة عامة، وكذا مؤشرات مرقمة لقياس النتائج المتوخاة والتي ستخضع للتقييم قصد التحقق من شروط الفعالية والنجاعة والجودة المرتبطة بالإنجازات"³⁷⁰¹. وفي إطار التشريع المقارن، عرف المشرع التونسي البرنامج بما يلي: "يمثل البرنامج سياسة عمومية محددة راجعة بالنظر إلى نفس المهمة، ويشمل مجموعة متجانسة من البرامج الفرعية والأنشطة التي تساهم بصفة مباشرة في تحقيق أهداف السياسة العمومية للبرنامج"³⁷⁰².

في حين عرفه المشرع الفرنسي على مستوى الفصل 7 من القانون التنظيمي لقوانين المالية بالقول: "البرنامج يجمع الاعتمادات التي تهدف إلى تنفيذ عملية أو مجموعة منسجمة من العمليات التي تقع تحت إشراف نفس الوزارة والتي تقتدر بأهداف دقيقة، يتم تحديدها وفقاً لغايات مرتبطة بالمصلحة العامة، وكذلك بنتائج متوقعة وخاضعة للتقييم"³⁷⁰³.

بينما نظيره الجزائري نص على الآتي: "(...) يشكل مجموع البرامج حقيقية برامج توضع تحت مسؤولية وزير أو مسؤول مؤسسة عمومية. وتساهم هذه البرامج وتقسيماتها إلى برامج فرعية وأنشطة، في تنفيذ سياسة عمومية محددة. يتضمن البرنامج مجموع الاعتمادات المالية التي تساهم في إنجاز مهمة خاصة تابعة لمصلحة أو عدة مصالح لوزارة واحدة أو عدة وزارات أو مؤسسة عمومية، ومحددة حسب مجموعة من الأهداف الواضحة والمتناسقة"³⁷⁰⁴.

3697 LOLF : loi organique relative aux lois de finances.

3698 القانون التنظيمي للمالية: رافعة من أجل تحديث التدبير العمومي، مجلة المالية، تصدر عن وزارة الاقتصاد والمالية بالمغرب، عدد 35، غشت 2019، ص 9.

3699 CST : comptes spéciaux de trésor.

3700 SEGMA : service d'état gérés de manière autonome.

3701 المادة 39 من القانون التنظيمي رقم 13-13 لقانون المالية الصادر بتنفيذه ظهير شريف رقم 62-15 بتاريخ 14 من شعبان 1436 (2 يونيو 2015).

3702 الفصل 18 من القانون الأساسي عدد 15 لسنة 2019 مؤرخ في 13 فبراير 2019 يتعلق بالقانون الأساسي للميزانية التونسية.

3703 LOI organique n° 2001-692 du 1^{er} août 2001 relative aux lois de finances, Journal officiel (JO) de France, NOR : ECOX0104681L, JORF n°177 du 2 août 2001, Texte n° 1.

3704 المادة 23 من القانون العضوي رقم 18-15 مؤرخ في 02 شتنبر 2018 يتعلق بقوانين المالية والمنشور بالجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية عدد 53 بتاريخ 02 شتنبر 2018.

أما مكتب الموازنة بالولايات المتحدة الأمريكية فيرى أن ميزانية البرامج والأداء: "هي تلك الموازنة التي تبين الأهداف التي تتطلب لها الاعتمادات المالية، وتكاليف البرامج المقترحة للوصول إلى تلك الأهداف، والبيانات والمعلومات الكمية (الإحصائية) التي تقيس الإنجازات، وكل ما انجز من العمال المدرجة تحت كل برنامج". كما يتم تعريفها بأنها: "الميزانية التي تبين الأسباب والأهداف التي تتطلب من أجلها الاعتمادات وتكاليف البرامج المقترحة لتحقيق هذه الأهداف، وبيانات لقياس مدى تقدم العمل بالنسبة لكل برنامج".³⁷⁰⁵

- ويمكن رصد مجموعة من الأسباب التي أدت لظهور ميزانية البرامج والأداء، إلا أن أبرزها يمكن حصره في الآتي:³⁷⁰⁶
- تغير وظيفة الدولة من "الدولة الحارسة" إلى "دولة رفاهية" وما يترتب على هذا التغير من زيادة في أوجه الإنفاق الذي لا يتفق ولا ينسجم مع التقسيم المحدود في الميزانية التقليدية.
 - كبر وضخامة الجهاز البيروقراطي للدولة وما ترتب على ذلك من تنوع في البرامج والأنشطة.
 - تفشي حالات التبذير والإسراف في النفقات العامة في المصالح والأجهزة الحكومية في غياب وجود نظام فعال للرقابة والمتابعة على النفقات العامة.

مقارنة بين الميزانية المهيكلية حول "البرامج" والميزانية المتمحورة حول "الوسائل":

ميزانية البرامج	ميزانية الوسائل
منظور متعدد السنوات	منظور سنوي للبرمجة
برمجة توقعية للموارد بناء على تأطير ماكرو اقتصادي وعلى التوقعات المرتبطة بالمداخيل	طلب آلي للاعتمادات المالية بدون إحالة للإطار الماكرو اقتصادي
توحيد مسار إعداد وصياغة الميزانية	وجود انفصال بين ميزانية التسيير وميزانية الاستثمار
مرونة رصد الموارد على المدى المتوسط	هامش المناورة ضيق في مجال رصد الاعتمادات المالية
تدبير مستند على بلوغ النتائج	تدبير مرتكز على الوسائل
توفر مؤشرات النجاعة مسبقا قبل التدخل العمومي	تقييم بعدي للأداء العمومي يتم تفعيله بعد إنجاز النفقة
وجود ارتباط بين الأولويات الوطنية والأهداف القطاعية	ضعف الارتباط بين استراتيجية الحكومة والاعتمادات الميزانياتية

المطلب الثاني: "البرنامج" إطار ميزانياتي لتنفيذ السياسة العمومية ذو ثلاثة أبعاد متكاملة يحدد البرنامج إطار عمل تنفيذ السياسات العامة التي يتولى تنفيذها القطاع الوزاري أو المؤسسة. إنه تقديم للميزانية حسب الوجهة والغرض من النفقة يجعل من الممكن فهم السياسة العامة التي يتم تخصيص الاعتمادات لتنفيذها. البرنامج هو وحدة تخصيص الاعتمادات، أي المجموعة التي يستطيع المدير من خلالها - بصرف النظر عن الحالة الخاصة بنفقات الموظفين - القيام بعملية تخصيص بكل حرية، وبالتالي إعادة توزيع الاعتمادات خلال مرحلة التدبير. بمعنى آخر، يمكن تعريف البرنامج على أنه التزام بالنتائج (مشروع نجاعة الأداء) وتقديم الحساب عن إنجازها (تقرير نجاعة الأداء).³⁷⁰⁷

³⁷⁰⁵ طلق عوض الله السواط وآخرون، الإدارة العامة: المفاهيم.. الوظائف.. الأنشطة، دار حافظ للنشر والتوزيع، جدة - السعودية، السنة 2017، ص 203-204.

³⁷⁰⁶ طلق عوض الله السواط وآخرون، الإدارة العامة: المفاهيم.. الوظائف.. الأنشطة، مرجع سابق، ص 203.

³⁷⁰⁷ Ouafaa Khallouk, La préparation du budget de l'état au Maroc : une nouvelle procédure au service de la performance, Lavoisier « Gestion & Finances Publiques », GFP N° 2-2019, Mars-Avril 2019, 2019/2 N°2, page 114.

وحسب منشور رئيس الحكومة المتعلق بالمعايير المرجعية للميزانية المهيكلية حول البرامج والمرتكزة على نجاعة الأداء³⁷⁰⁸، تشكل البرامج الميزانية "إطار تنفيذ السياسات العمومية" التي يضطلع بها القطاع الوزاري أو الوزارة. إذ يتوجب على القطاعات الوزارية والمؤسسات، حسب الحالة، مراجعة هيكلية ميزانيتها والحرص على توافقها مع السياسة العمومية المنوطة بالقطاع الوزاري أو المؤسسة، وعلى انبثاق البرامج الميزانية عن الاستراتيجية القطاعية، خصوصا في ظل اعتماد عدد من القطاعات لاستراتيجيات جديدة. وموازة مع ذلك، وامتدادا للمنهجية المعتمدة في تحديد البرامج الميزانية، يتوجب العمل على الانسجام والتوازن الميزانياتي للمشاريع أو العمليات المكونة لكل برنامج فيما بينها، وكذا مع النطاق الوظيفي للبرنامج.

ويكتسي البرنامج ثلاثة أبعاد تقترن، فضلا على البعد المرتبط بنجاعة أداء العمل العمومي، بالبعد الميزانياتي والبعد الإداري³⁷⁰⁹. فعلى صعيد البعد الميزانياتي، ومراعاة للشمولية الميزانية للبرامج، يجب أن يشمل كل برنامج الوسائل الضرورية لتنفيذه، والتي تضم نفقات التسيير ونفقات الاستثمار المخصصة للسياسة أو السياسات العمومية التي يبلورها هذا البرنامج. وفي حالة صعوبة التوزيع الفعلي لنفقات الموظفين حسب البرامج يتعين تقديم هذا التوزيع على سبيل الإخبار وذلك على مستوى "مشروع نجاعة الأداء". ويمكن أن تتأتى اعتمادات البرنامج من مكون ميزانياتي واحد، أو مكونين أو ثلاثة مكونات ميزانية: الميزانية العامة (BG) ومرافق الدولة المسيرة بصورة مستقلة (SEGMA) والحسابات المرصودة للأموال الخصوصية (CAS).

لأجل ذلك، يتحتم على المدير العمومي، أثناء قيامه بتحديد البرامج الميزانية الخاصة بقطاعه أو مؤسسته، مراعاة مجموعة من العناصر:

- ✓ مراعاة توازن الحجم الميزانياتي للبرامج وذلك من أجل تفادي التباينات في توزيع الاعتمادات بين البرامج، وبالتالي تجنب تشتيت التدبير الميزانياتي.
- ✓ مراعاة الطابع البنوي للإصلاح الميزانياتي، من خلال الحرص على تعزيز البعد الجهوي في توزيع النفقات عند برمجة وتخصيص الاعتمادات.
- ✓ مراعاة مقارنة النوع الاجتماعي، بحيث يتعين عند تحديد المشاريع والعمليات المكونة للبرامج الميزانية العمل على مراعاة استجابتها لبعد النوع الاجتماعي.
- ✓ الحرص على تفادي اعتماد برامج ميزانية ذات طبيعة واحدة للنفقات، وبرامج تتضمن حصريا النفقات المرتبطة بالإعانات.

وعلاقة بالبعد الإداري، فيلاحظ أنه من بين النتائج المباشرة للإصلاح الميزانياتي هو اعتماد آليات حديثة لتنظيم وقيادة سياسة عمومية ومهام الدعم والإسناد، بحيث بات كل قطاع وزاري أو مؤسسة ملزما بتعيين مسؤول عن كل برنامج يتم اعتماده برسم السنة المالية الجارية، وذلك طبقا لمقتضيات منشور رئيس الحكومة رقم 09/2021 بتاريخ 15 أبريل 2021 المتعلق بتحديد دور ومهام وطريقة تعيين مسؤولي البرامج.

غير أنه إذا كان "المسؤول عن البرنامج" هو قمة هرم قيادة البرنامج، فإنه ينبغي في المقابل تحديد، من جهة، كيفية هيكلية هذه الهرمية القيادية وحصر مستوياتها، ومن جهة أخرى، تعيين المسؤولين عن المشاريع والعمليات، الذي سيتولون، على المستوى المركزي والمحلي، قيادة مختلف البرامج والمشاريع المسندة إليهم³⁷¹⁰.

³⁷⁰⁸ منشور رئيس الحكومة رقم 12/2021 بتاريخ 26 يوليوز 2021 بخصوص المعايير المرجعية للميزانية المهيكلية حول البرامج والمرتكزة على نجاعة الأداء المنبثقة عن القانون التنظيمي لقانون المالية.

³⁷⁰⁹ نفس المرجع.

³⁷¹⁰ Guide de construction des programmes budgétaires, Direction du Budget relevant du Ministère de l'Economie et des Finances, Maroc-Rabat, sans précision d'année, Page 8.

أما بخصوص البعد المقترن بنجاعة الأداء العمومي، فإن البرنامج أضحي يستعمل كإطار لتقديم وقيادة المقاربة الحديثة لبلوغ فعالية العمل العمومي، وذلك من خلال ربط المجال التديري بأهداف مرتبطة بغايات المصلحة العامة مع إقرار آليات لقياس مدى تحقيقها على أرض الواقع.

ويستشف مما سبق، أن المشرع المغربي استبعد ما هو متعارف عليه في التجارب المقارنة ب "البرامج البين وزارية"، أي تلك البرامج التي تتعلق بمشاريع مقترنة بمجموعة من القطاعات، واعتمد المقاربة التي تربط البرنامج أو مجموعة برامج بوزارة واحدة فقط. وهو ما تم التأكيد عليه في منطوق المادة 38 من القانون التنظيمي للمالية لسنة 2015: "البرنامج عبارة عن مجموعة متناسقة من المشاريع أو العمليات التابعة لنفس القطاع الوزاري...".

المطلب الثالث: المبادئ الكبرى المؤطرة لعملية وضع البرامج

إن البرنامج باعتباره آلية حديثة لتدبير ميزانية الدولة ووسيلة ناجعة لتنزيل الاستراتيجيات القطاعية، يظل خاضعا في إعدادة وتنفيذه لمجموعة من المبادئ التي يجب على المدير العمومي مراعاتها خلال مجمل دورة الميزانية العمومية، وفي طليعة تلك المبادئ نذكر ما يلي:

✓ الطبيعة الوزارية للبرنامج: حيث يشدد القانون التنظيمي لقانون المالية، في المادة 12 منه، على أن البرنامج هو عبارة عن مجموعة متناسقة من المشاريع أو العمليات التابعة لنفس القطاع الوزاري...". مما يفيد أن البرامج بطبيعتها وزارية، أي لا يمكن أن تكون هنالك برامج بين وزارية.

✓ سهولة إنجاز البرامج المعتمدة: إذ يتحتم أن يتسم تنفيذ كل برنامج بطابع السهولة، بمعنى أن وضع البرنامج يجب أن لا يخضع لمنهجية تحليلية وفق مقاربة المحاسبة التحليلية. وكمثال على ذلك، فإن أجر موظف داخل قطاع معين يلزم احتسابه ضمن برنامج واحد لا أكثر. نفس القاعدة يتم تطبيقها على الفواتير، سواء تعلقت بنفقات ذات صلة بميزانية التسيير أو ميزانية الاستثمار.

✓ استحضار البعد العقلاني خلال مرحلة البرمجة: بمعنى أن البرامج يتحتم أن توضع بطريقة عقلانية، بحيث أنه كلما تم اعتماد عدد محدود من البرامج، من لدن كل قطاع أو مؤسسة، كلما أصبحت الاعتمادات مهمة وتعززت، كنتيجة، مرونة التدبير وحرية التصرف التي سيستفيد منها المدبرون العموميون خلال مزاولتهم لمهامهم.

✓ العمل على تخفيض الكلفة: إذ سيمكن اعتماد عدد محدود من البرامج، على مستوى كل إدارة، من تقليل التكاليف المترتبة عنها. ويتجسد ذلك من خلال تأشيريات أقل، صفقات عمومية أقل، تحويلات الاعتمادات قليلة، معالجة فواتير قليلة، ... مما سيساهم في عقلنة الانفاق العمومي.

✓ مراعاة طبيعة النفقات أثناء رصد الاعتمادات: أضحي تسجيل الاعتمادات يتم في إطار الأصناف الرئيسية للنفقات العمومية (الموظفون والأعوان والمعدات والنفقات المختلفة، والاستثمار)، بحيث ينبغي في جميع الأحوال احترام المبادئ المرتبطة بطبيعة النفقات العمومية. وكمثال على ذلك، يتوجب أن يتم تسجيل جميع الاعتمادات المالية المتعلقة بتكاليف الموظفين في الفصل المخصص للموظفين فقط. في المقابل، فإن الاعتمادات المخصصة، مثلا، لاقتناء العقارات والمنقولات التي ستشكل فيما بعد جزءا من أملاك الدولة، يلزم تسجيلها ضمن فصل الاستثمار.

وحرى بالذكر، أنه يمكن لبرنامج معين أن يجمع، بصفة استثنائية، العديد من السياسات العامة التي تنفذها الوزارة عندما لا يبرر حجم الاعتمادات المرصودة لكل من هذه السياسات العامة تشكيل برنامج خاص، وشريطة أن تكون هذه السياسات العامة متشابهة أو مكملية. في هذه الحالة، يمكن التعبير عن السياسات العامة المختلفة الواردة في برنامج الميزانية من خلال أهداف

البرنامج. 3711

من جانب آخر، فإن المدير العمومي يتحتم عليه، خلال كل سنة مالية، أن يتأكد من أن البرامج الميزانية المكلف بتنفيذها والتي تم إدراجها داخل "مشروع نجاعة الأداء" الخاص بقطاعه متلائمة تماما مع مقتضيات ومضامين:

- المرسوم المقترن باختصاصات وتنظيم القطاع الوزاري الذي ينتهي له؛
- استراتيجية الوزارة التي يتم وضعها مسبقا، أي قبل إعداد البرنامج، كمثال على ذلك الاستراتيجيات القطاعية.

المبحث الثاني: متركزات إعداد وتقديم البرامج الميزانية وآليات تتبع تنفيذها

من المتفق عليه، أن الميزانية العامة تشكل أداة أساسية في يد الدولة لتحقيق أهدافها الاقتصادية والاجتماعية، كما أن لها دورا كبيرا في توزيع وتخصيص الموارد المتاحة وبين حاجيات على أوجه الإنفاق المختلفة، في محاولة للموازنة بين هذه الموارد المتاحة وبين حاجيات وطلبات المواطنين.³⁷¹²

إلا أن المنطق التدبيري الجديد، الذي أسس له القانون التنظيمي لقانون المالية، قد ترتب عنه تعويض مفهوم ميزانية "الوسائل" بميزانية "البرامج" ليخضع المديرين بذلك إلى الالتزام بالنتائج أثناء أداء مهامهم المرتبطة بالإنفاق العمومي، خاصة إذا علمنا أن البرنامج يعمل على تحديد إطار تنفيذ السياسات العمومية التي يتكلف بها القطاع الوزاري أو المؤسسة. بحيث يمكن هذا التقديم، حسب وجهة وغاية النفقة، من ضبط السياسة العمومية التي تخصص لها اعتمادات وازنة برسم كل سنة مالية.

المطلب الأول: منهجية إعداد البرامج

ومن الناحية المنهجية، فإن المبدأ الأساسي لإعداد البرنامج هو أن تشتمل هذه البرامج على اعتمادات الموظفين والنفقات والمعدات المختلفة ونفقات الاستثمار المخصصة لبرنامج السياسة العامة أو لبرنامج المساندة والخدمات المتعددة الوظائف أو لمجموعة متناسقة من برامج السياسات العامة. هذا وتجدر الإشارة أن المستخدم إذا ساهم في تنفيذ إجراءات أو مشاريع ضمن أحد برامج الوزارة أو المؤسسة، فيجب ربط أجره بالبرنامج المعني.

كما يمكن تحديد نوعين من البرامج على مستوى كل وزارة أو مؤسسة: النوع الأول متعلق ببرامج السياسات العمومية، أما النوع الثاني فيخص برامج المساندة والمصالح المتعددة الوظائف. مع الإشارة إلى أن:³⁷¹³

- وظائف المساندة تغطي، في معظم الحالات، خدمات غير قابلة للتقسيم. وتتعلق بالوظائف الاستراتيجية (وظائف إعداد السياسات، التقنين، الدراسات، المراقبة، الخ) ووظائف تدبير الوسائل (تدبير الموارد البشرية، التدبير العقاري، التدبير المعلوماتي، اللوجستيك، التكوين، التواصل، ...).
 - المصالح المتعددة الوظائف تعكس عدم قابلية تقسيم بعض الموارد بما فيها الموارد البشرية بين البرامج. وتتعلق بالوظائف التي تقوم بتنفيذ عدة سياسات عمومية مرتبطة ببرامج سياسات عمومية منفصلة.
- وخليق بالذكر، أن المدير العمومي يتحتم عليه مراعاة مجموعة من المبادئ أثناء وضعه للبرنامج الخاص بقطاعه أو مؤسسته، نوردتها على الشكل الآتي:

- ✓ إلزامية تجانس بنية البرنامج مع سياسات الوزارة أو المؤسسة وأن تعكس اختصاصاتها ومجالات تدخلها؛
- ✓ ضرورة ضمان استقرار البرنامج حتى في حالة إعادة تشكيل الحكومة؛
- ✓ وجوب تضمين البرامج المحددة كافة أنشطة الوزارة أو المؤسسة المعنية؛
- ✓ والعنصر الأخير، وهو الأبرز، يتعين أن يمكن البرنامج من تحديد سلسلة المسؤوليات.

³⁷¹² مفتاح فاطمة، المبادرات الدولية لقياس أداء الميزانية العامة، مجلة دراسات وأبحاث، المجلة العربية في العلوم الإنسانية والاجتماعية، تصدر عن جامعة زيان عاشور بالجلفة بدولة الجزائر، العدد 26، مارس 2017، ص 2.

³⁷¹³ نموذج "مشروع نجاعة الأداء"، مشروع قانون المالية 2020، وزارة الاقتصاد والمالية، ص 5-6.

المطلب الثاني: مكونات البرنامج كوعاء لتقديم الاعتمادات برسم السنة المالية

عند التطرق لموضوع مكونات البرنامج الميزانياتي، لابد من الحديث عن المشروع أو العملية باعتباره المكون الرئيسي الذي يعطي تفصيلا أدق عن الغاية من خلق النفقة، كما يمكن أن يستهدف عموم المستخدمين أو المستفيدين من خدمة أضيق نطاقا من خدمة البرنامج، أو حالة خاصة لتدخل الإدارة أقل من تدخل البرنامج.

يعرف المشروع أو العملية باعتباره: "مجموعة محددة من الأنشطة والأوراش التي تم إنجازها بهدف الاستجابة لمجموعة من الاحتياجات المحددة." وفي هذا الصدد "يمكن للدولة أن تقوم بمسك محاسبة لتحليل كلفة مختلف المشاريع المدرجة في إطار البرامج".³⁷¹⁴

وأثناء إعداد وصياغة المشاريع أو العمليات، يتعين على المدير العمومي احترام مجموعة من المبادئ، نوجزها فيما يلي:³⁷¹⁵

- ضرورة تصميم المشاريع أو العمليات بطريقة دائمة كالبرامج ولكن بدرجة أقل؛
- إلزامية ضبط عدد المشاريع أو العمليات من أجل تجنب التشتيت المفرط لتبويضات الميزانية؛
- استحضار مقارنة النوع الاجتماعي عند تحديد المشاريع أو العمليات، وذلك بهدف تقليل الفوارق المسجلة والمساهمة في بلوغ الأهداف الاستراتيجية المحددة في هذا السياق.

أما بخصوص طريقة تقديم برامج الوزارة أو المؤسسة، فمن الضروري مراعاة ثلاثة شروط رئيسية:³⁷¹⁶

- أن يكون عدد البرامج مدروسا ومعقولا من أجل تفادي تشتيت التدبير الميزانياتي.
- أن يكون اسم البرنامج مختصرا ومعبرا وذا معنى وممثلا لجل محتواه.
- أن يكون عدد الأهداف والمؤشرات محدودا لتسهيل مقروئتها.

ومن أجل احترام المنهجية المعتمدة لتحقيق نجاعة الأداء فيما يتعلق بالتعريف باستراتيجية البرنامج وتحديد أهداف الأداء، كما أرسى قواعدها القانون التنظيمي للمالية رقم 130.13، يجب الحرص على تقديم كل الأهداف والمؤشرات بصفة إجمالية وربطها مباشرة بالبرنامج المقترن بها.

وفي سياق المرونة التي أقرها القانون التنظيمي السالف الذكر، من خلال الحرية التدييرية المخولة للمدير العمومي، "يمكن القيام بتحويلات للاعتمادات داخل نفس البرنامج وما بين البرامج داخل نفس الفصل، وفق الشروط وحسب الكيفيات المحددة بنص تنظيمي". علاوة على ذلك، هنالك إمكانية إدراج تعديلات لها تأثير على الاعتمادات المرصودة سابقا، بحيث: "يمكن داخل نفس الفصل، إدخال مواد إضافية أو تعديلات مبررة ومصحوبة بالتقويمات الضرورية لأهداف ومؤشرات البرامج المعنية والتي من شأنها الزيادة أو التخفيض في الاعتمادات المتعلقة ببرنامج معين، وذلك في حدود الاعتمادات المفتوحة برسم هذا الفصل".³⁷¹⁷

وهذا ما أكد عليه مرسوم إعداد وتنفيذ قوانين المالية، على مستوى المادة 23 منه، بالقول: "يجوز للوزير المكلف بالمالية، بناء على طلب من الأمرين بالصرف المعنيين، أن يأذن بموجب مقرر بالقيام بتحويلات للاعتمادات بين برامج نفس الفصل. لا يمكن أن يفوق مجموع الاعتمادات التي كانت موضوع تحويل خلال نفس السنة، بالنسبة لكل برنامج من البرامج المعنية، سقف عشرة في المائة (10%) من المخصصات الأولية المفتوحة بموجب قانون المالية فيما يتعلق بفصل المعدات والنفقات المختلفة وفصل الاستثمار من الميزانية العامة". كما تضيف نفس المادة: "يجوز للوزير المكلف بالمالية، بناء على اقتراح من الأمرين بالصرف المعنيين، أن يأذن بموجب مقرر، للأمرين بالصرف وللأمرين المساعدين بالصرف، القيام بتحويلات للاعتمادات بين الجهات داخل نفس البرنامج.

³⁷¹⁴ المادة 40 والمادة 31 من القانون التنظيمي رقم 130-13 لقانون المالية.

³⁷¹⁵ نموذج مشروع نجاعة الأداء، مرجع سابق، ص 7.

³⁷¹⁶ نفس المرجع، ص 14.

³⁷¹⁷ المادة 45 والفقرة 3 من المادة 56 من القانون التنظيمي رقم 130-13.

كذلك: "يمكن أن تغير بمقرر للأمر بالصرف المعني أو للأمر المساعد بالصرف التابع له المخصصات المدرجة بالمشاريع أو بالعمليات المرتبطة بنفس البرنامج وببنفس الجهة وكذا المخصصات المدرجة بالسطور بنفس المشروع أو العملية، باستثناء بعض أنواع النفقات التي تحدد لائحتها بقرار مشترك للوزير المكلف بالمالية والوزير المعني. ويجب على الأمرين بالصرف موافاة مصالح الوزارة المكلفة بالمالية بقائمة تلخص مجموع التحويلات التي تم القيام بها من قبلهم ومن قبل الأمرين المساعدين بالصرف التابعين لهم خلال العشرة أيام التي تلي نهاية كل ثلاثة أشهر".³⁷¹⁸

المطلب الثالث: استحضار البعد الاستراتيجي عند صياغة البرامج أثناء مرحلة البرمجة

ترجع جذور كلمة الاستراتيجية الى الكلمة اليونانية (Strategos) والتي تعني فنون الحرب وإدارة المعارك، حيث نظر إلى الاستراتيجية على أنها تخطيط وتوجيه العمليات العسكرية، ولذا عرفها قاموس (Oxford) على أنها الفن المستخدم في تعبئة وتحريك القوات الحربية بما يمكنها من السيطرة على الموقف بصفة كاملة. غير أن استعمال الاستراتيجية انتقل فيما بعد من الميدان العسكري إلى ميدان الاقتصاد والأعمال.³⁷¹⁹

ويكون التحليل استراتيجيا عندما يعاين سلوك الفاعلين المتعلق بالأهداف الواضحة والواعية التي يضعونها وفق ضغوط المحيط والموارد المتاحة لهم. يتعد التحليل الاستراتيجي عن موازنة النقائص الموجودة في التسيير والإدارة ليركز على توضيح الاختيارات الأساسية للإدارة العامة وتفادي الأخطاء التي قد تهدد حياة المؤسسة مما يجعل التحليل الاستراتيجي بمثابة فحص داخلي وجوها للفحص الخارجي الذي يتناول متغيرات البيئة ومتقلباتها.³⁷²⁰

وإذا أسقطنا هذا المفهوم على مجال الميزانية العمومية في شكلها الحديث، نجد أن هذا البعد الاستراتيجي أصبح حاضرا بقوة، إذ لم يعد من الممكن ولا من المقبول أن يتم تحديد أهداف الأداء لبرنامج معين، دون القيام بتحليل استراتيجي من قبل، ودون تحديد مؤشرات الأداء من بعد.

بحيث أصبح يشكل تحديد استراتيجية خاصة بكل برنامج خطوة أولية وأساسية تؤطر عملية وضع الأهداف ومؤشرات القياس. وفي الواقع، يمكن التفكير الاستراتيجي، من ناحية، من ضبط الأولويات واقتراح الأهداف الدقيقة، ذات الأولوية والمحدودة العدد، ومن ناحية أخرى، الحصول على مجموعة متماسكة ومتناسقة من الأهداف مع القدرة على تبرير اختيارها.³⁷²¹

وحري بالذكر، أن تعريف استراتيجية برنامج ما يمكن من إبراز الأولويات والتوصل إلى تحديد أهداف الأداء وآليات العمل اللازمة لتحقيق هذه الأهداف. كما ينبغي أن تحترم استراتيجية البرنامج جملة من الشروط، نوردتها كما يلي:³⁷²²

- إجراء تحليل معمق قبل البدء في إعداد الاستراتيجية، الأمر الذي يتطلب القيام بتقييم شامل للمحيط والموارد وفهم الأولويات، إلخ؛
- حصر المتدخلين وهياكل القيادة (مسؤول البرنامج، الكاتب العام، مدير الشؤون المالية، مدير الموارد البشرية، ...) مع تحديد أدوارهم وضبط طرق التدبير؛
- امتداد الاستراتيجية لثلاث سنوات وأن تتسم بالاستقرار النسبي على المدى المتوسط؛
- أن تكون مقتضبة وواضحة، مع الحرص على تعريف أهداف منسجمة، وجهة ومدرسة، كما سلف تبيانها.

³⁷¹⁸ المادة 23 من المرسوم رقم 2.15.426 صادر في 28 من رمضان 1436 (15 يوليو 2015) يتعلق بإعداد وتنفيذ قوانين المالية، كما تم تغييره وتتميمه بمقتضى المرسوم رقم 607.17.2 الصادر في 30 من ربيع الأول 1439 (19 دجنبر 2017).

³⁷¹⁹ مجد صقور، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وأساسيات، منشورات الجامعة الافتراضية السورية (SVU)، الجمهورية العربية السورية، السنة 2021، ص 1.

³⁷²⁰ عبد القادر خريش، التحليل الاستراتيجي عند ميشال كروزي، مجلة جامعة دمشق، المجلد 27، العدد 01 و02، السنة 2011، ص 576.

³⁷²¹ Ouafaa Khallouk, La préparation du budget de l'état au Maroc: une nouvelle procédure au service de la performance, op.cit, page 115.

³⁷²² نموذج "مشروع نجاعة الأداء"، مرجع سابق، ص 15.

- إرفاق استراتيجية البرنامج مرفقة بآليات العمل³⁷²³ التي ستمكن من بلوغ أهدافها.

المطلب الرابع: الآليات الحديثة لقياس بلوغ النتائج المرجوة من البرامج

تعتمد منهجية أداء البرامج الميزانياتية، المعتمدة من قبل الدستور المالي المغربي لسنة 2015، مجموعة من الآليات الحديثة لقياس مدى بلوغ النتائج المرجوة من البرامج الخاصة بكل قطاع وزاري أو مؤسسة، ولعل من أبرز هذه الآليات نجد أهداف الأداء ومؤشرات القياس المرتبطة بها. وللتذكير، فإن قانون المالية للسنة يتم إعداده استنادا إلى برمجة ميزانياتية لثلاث سنوات يتم تحيينها كل سنة، وبناء عليه: "يدعو رئيس الحكومة كل سنة وفي أجل أقصاه 15 مارس، بواسطة منشور، الأمرين بالصرف لإعداد مقترحاتهم المتعلقة بالبرمجة الميزانياتية لثلاث سنوات مدعومة بأهداف ومؤشرات نجاعة الأداء".³⁷²⁴

وللتذكير، فإن الإدارة بالأهداف تعرف بأنها: "منهج منطقي وواضح للإدارة ولكنه يتطلب من المديرين أن يغيروا أنماطهم الإدارية التقليدية تغييرا جذريا. وهذا المنهج يتضمن في جوهره تحديد أهداف ونتائج واضحة ودقيقة، ويتضمن كذلك وضع برامج واقعية لتحقيق تلك الأهداف، ثم تقييم الأداء في ضوء قياس مدى تنفيذ النتائج المتوقعة". وهناك من يعتبرها بمثابة: "نظام للعمل يعتمد بالدرجة الأولى على الجوانب السلوكية وتحقيق أكبر قدر من الأهداف التي تسعى المنظمة إليها". في حين يصفها البعض الآخر بكونها: "طريقة للتخطيط الإداري".³⁷²⁵

من جهة أخرى، وفي إطار تتبع ومراقبة الأهداف الموكلة للقطاعات الوزارية والمؤسسات، عملت البرامج الميزانياتية على تحديد 396 هدفا و 812 مؤشرا لنجاعة الأداء برسم سنة 2022.³⁷²⁶

أولا: أهداف الأداء ترجمة لأولويات البرنامج المعتمد

يشكل تحديد استراتيجية البرنامج مرحلة قبلية أساسية لتحديد أهدافه ومؤشرات قياسها، حيث يتيح، من جهة، تحديد وحصر الأولويات، ومن ناحية أخرى اقتراح وتبرير اختيار عدد محدود من الأهداف الوجيهة والمنسجمة، يتراوح حسب البرامج بين هدف وثلاثة أهداف كحد أقصى. وبالتالي، فإن القطاعات الوزارية والمؤسسات مطالبة بانتقاء أهداف البرامج بما فيها تلك التي تعكس الرهانات الرئيسية للاستراتيجية القطاعية، مع الحرص على التقائية أهداف البرامج فيما بينها ومع أهداف البرامج الأخرى للقطاع الوزاري أو المؤسسة، الممولة أساسا من خلال الاعتمادات المتأتية من الحسابات المرصدة لأموال خصوصية، على تحديد أهداف ومؤشرات نجاعة الأداء ترتبط بنطاق ومقاصد الحسابات المعنية، وتعكس أثرها السوسيو-اقتصادي.³⁷²⁷

ومن هذا المنطلق، ينبغي أن: "تضمن أهداف برنامج معين والمؤشرات المتعلقة به في مشروع نجاعة الأداء المعد من طرف القطاع الوزاري أو المؤسسة المعنية".³⁷²⁸

وهنا، لا بد من الإشارة إلى أن القانون التنظيمي لقانون المالية لسنة 2015 عرف نجاعة الأداء العمومية بكونها تحقيق لأهداف محددة مسبقا من حيث الفعالية السوسيو-اقتصادية، والنجاعة، وجودة الخدمة.³⁷²⁹

³⁷²³ آليات العمل: عبارة عن كل عامل من شأنه تحسين نجاعة الأداء ولا تقوم على زيادة في الوسائل. وتهم كيفية تصريف العمليات التي تمكن، تحت الإكراه الميزانياتي، من تحقيق المستوى الأمثل للنتائج المنتظرة. ويمكن أن تتمثل بالأساس في التنظيم والممارسات والعمليات والنظم المعلوماتية والأساليب والأدوات والمهارات والتكوين... إلخ.

³⁷²⁴ المادة 2 من المرسوم رقم 2.15.426 يتعلق بإعداد وتنفيذ قوانين المالية.

³⁷²⁵ طلق عوض الله السواط وآخرون، الإدارة العامة: المفاهيم.. الوظائف.. الأنشطة، مرجع سابق، ص 301-302.

³⁷²⁶ وزارة الاقتصاد والمالية، التقرير الاقتصادي والاجتماعي المرافق لمشروع قانون المالية برسم سنة 2023، ص 80.

³⁷²⁷ منشور رئيس الحكومة رقم 12/2021 المتعلق بالمعايير المرجعية للميزانية المهيكلية حول البرامج والمركزة على نجاعة الأداء المنبثقة عن القانون التنظيمي لقانون المالية.

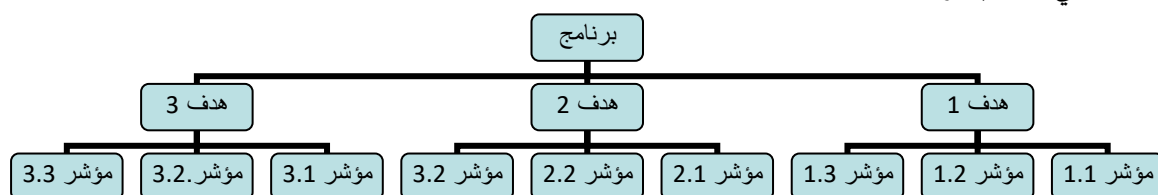
³⁷²⁸ الفقرة 3 من المادة 39 من القانون التنظيمي رقم 13-13 لقانون المالية.

³⁷²⁹ نموذج "مشروع نجاعة الأداء"، مرجع سابق، ص 17.

- أهداف الفعالية السوسيو-اقتصادية: تعكس البحث عن الصالح العام، وتركز على الآثار المنتظرة للسياسات العمومية كما تعبر عن النفع المرتقب من عمل الدولة لفائدة المواطن من حيث تغيير الواقع الاقتصادي والاجتماعي والبيئي والثقافي والصحي... الذي يعيش فيه؛
- أهداف النجاعة: أهداف تمكن من ترشيد استعمال الوسائل المتاحة، من خلال ربط الانتاج المحصل عليه بالموارد المستهلكة. تمكن هذه الأهداف من إبراز، بالنسبة لمستوى معين من استهلاك الموارد، مدى التحسن الذي عرفته إنتاجية الإدارة ومدى تقليص الوسائل المستعملة بالنسبة لمستوى معين من الانتاج.
- أهداف جودة الخدمة: تعكس معايير الجودة المستهدفة من العمل العمومي في المجال المرتبط بالبرنامج وتعبر عن الجودة المرتقبة للخدمة المقدمة للمستخدم أي قدرة الخدمة عن إرضاء المستفيد.

هذا مع العلم، أن التوازن بين هذه الفئات الثلاث من الأهداف، الموماً إليها أعلاه، يختلف حسب طبيعة كل برنامج ميزانياتي. فبالنسبة للبرامج التي ترنو لتقديم خدمة معينة، يجب أن تكون الأهداف مرتبطة بتحسين جودة الخدمة. أما بالنسبة للبرامج المقترنة بوظائف المساندة فتكون أهداف النجاعة هي الغالبة. أما فيما يتعلق بالبرامج المرتبطة بأحد مجالات تدخل الدولة، فيتاحتم تفضيل الأهداف ذات الصلة بالفعالية.

وجدير بالذكر، أن تحديد الأهداف وقياس مدى تحقيقها لا يهدف إلى تحديد مستوى الوسائل (الميزانياتية، البشرية، ...) بالنسبة للنتائج المرتقبة، ولكن يستهدف بالأساس تحسين مستوى الإنجاز بالنسبة لفئة معينة من الوسائل، استنادا لمختلف آليات العمل المعتمدة في هذا الإطار.



أما فيما يتعلق بالجانب التقني، فيتعين أن تراعي عملية تحديد أهداف الأداء الشروط والمواصفات التالية:

- (1) أن تتم صياغة الهدف الذي تم اعتماده بجملة قصيرة، وأن يتم تحريرها بطريقة واضحة، بسيطة، دقيقة وعملية؛
 - (2) أن يكون عدد الأهداف محدودا؛
 - (3) أن تعكس تلك الأهداف الجوانب الرئيسية لكل برنامج، مع مراعاة مقارنة النوع عند اختيار وصياغة الأهداف؛
 - (4) ضرورة أن تكون أهداف الأداء مغايرة عن الأهداف السياسية التي تساهم في تحقيقها وكذا عن الأهداف المتعلقة بالأنشطة أو الوسائل، كما يجب أن تمكن من تحسين فعالية النفقة العمومية.
 - (5) إرفاق تلك الأهداف المعتمدة بآليات العمل اللازمة، من خلال تحديد الوسائل الضرورية لبلوغ هذه الأهداف، مع الحيلولة دون تداخلها مع اختصاص برامج أو مؤسسات أخرى، علاوة على عدم ارتباطها بشكل وثيق بالمحيط السوسيو-اقتصادي.
- ثانيا: مؤشرات قياس النجاعة وفعالية الأداء العمومي

يشكل مؤشر نجاعة الأداء تعبيرا عدديا يسمح بقياس وتقييم مدى إنجاز الهدف المقترن به، بما في ذلك الحالات التي ترتبط بالجوانب النوعية. ويمكن عند الاقتضاء ربط المؤشر بمؤشرات فرعية بهدف تنزيل نجاعة الأداء على مستويات مختلفة ترتبط خصوصا بالنوع الاجتماعي والبعد الجمالي وخصوصيات القطاع الوزاري أو المؤسسة، أو معيار آخر ذي صلة.³⁷³⁰

3730 منشور رئيس الحكومة رقم 12/2021 بتاريخ 26 يوليوز 2021 المتعلق بالمعايير المرجعية للميزانية المهيكلية حول البرامج والمركزة على نجاعة الأداء المنبثقة عن القانون التنظيمي

لقانون المالية.

لأجل ذلك، وبغية التحقق من قابلية الأهداف للقياس، يتم العمل على ربطها بمؤشرات الأداء، وهي المؤشرات التي تحدد بناء على توقعات وقيم مستهدفة مرتبطة باستراتيجية الوزارة أو المؤسسة. ولهذه الغاية، ينبغي أن تتوفر في مؤشرات الأداء الخصائص الأربعة الآتية:³⁷³¹

- (1) وجهة: أي أن تتوفر هناك رابط منطقي بينها وبين الأهداف المسطرة؛ أن تمكن من صياغة حكم حول مدى إنجاز الأهداف المسطرة؛ أن تمثل جانبا مهما من النتيجة المنتظرة؛
- (2) مفهومة: بمعنى أن تكون واضحة، قابلة للتفسير، منتقاة ومبررة؛
- (3) موثوق منها: أي أن تكون قوية، مرفقة بالوثائق الضرورية، تمكن من تجنب حدوث تأثيرات معاكسة لتلك المتوخاة، إذ لا يلزم أن يقع تحسين المؤشر على حساب تدهور النتيجة المنشودة. في هذا الصدد، يمكن ربط المؤشر الأساسي بمؤشر ثانوي من أجل الحد من التأثيرات العكسية المحتملة من أجل إحداث التوازن المطلوب بينهما؛
- (4) مراعاة مقارنة النوع: بشكل يسمح بقياس مستوى تقليص الفوارق المرصودة بين النساء والرجال في مجال تدخل البرنامج، مع تقديم معطيات موزعة حسب الجنس.

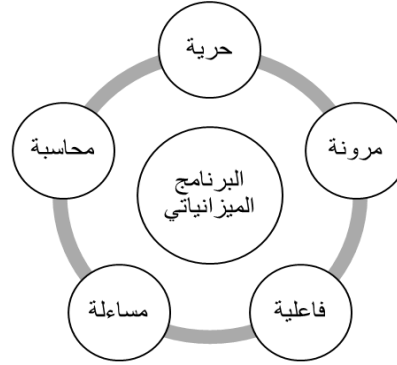
وبغرض تحديد قيمة معقولة للمؤشرات المنتقاة بدقة وعناية، يجب، مسبقا، وضع "مرجع تحليلي للنتائج" يعتمد على معطيات سابقة أو مستمدة من مقارنات مع مؤسسات مشابهة (Benchmarking)، أو من معطيات مأخوذة من التزامات تنظيمية أو من إحصائيات. هذا مع العلم، أنه ينبغي تجنب اعتماد المؤشرات التي تظهر نقاط ضعف تحد من قدرتها على تتبع مدى بلوغ الأهداف المرجوة.

من جانب آخر، وقصد تأمين تجويد منظومة نجاعة الأداء، فمن الضروري أن تكون هناك مجموعة متوازنة من مؤشرات الأداء، الشيء الذي لا يقل أهمية من توقعات المواطنين والمستهلكين ودافعي الضرائب التي لا تتلاقى دائما. ففي الواقع، قد يطلب مستخدم ما تحسين جودة الخدمة التي يتلقاها بغض النظر عن حجم الوسائل التي سيتم توظيفها. وفي كل الأحوال، ينبغي على مؤشرات الأداء، وعند الاقتضاء مؤشرات الأداء الفرعية، أن تراعي الموازنة بين وجهات النظر الثلاث التالية:³⁷³²

- مؤشرات النجاعة: يمكن تركيب مؤشرات الوسائل والمنتجات من تقييم النجاعة في سير الأنشطة. ويمكن التعبير عن مؤشر النجاعة بكونه الرابط بين النتائج (المنتجات أو التأثيرات) وبين الوسائل التي تمت تعبئتها. ومع ذلك، فمن المستحسن عدم الربط بين التأثيرات (النتائج الوسيطة) والوسائل للتمييز بين النجاعة والفعالية السوسيو-اقتصادية؛
- مؤشرات جودة الخدمة: تهتم بجودة المنتجات، يمكن أن تهتم المستخدم الخارجي (مستخدم خدمة عمومية) أو المستخدم الداخلي (هيكل برنامج السياسة العمومية بواسطة خدمات برنامج مساندة). ويمكن أن تشمل هذه المؤشرات مدى رضى المستخدمين، عن الآجال، ...؛
- مؤشرات الفعالية السوسيو-اقتصادية: تمثل الرابط بين الآثار المحصل عليها والأهداف المتوخاة. تدل هذه المؤشرات عن تغيرات في الواقع الاقتصادي والاجتماعي والصحي، ... الذي يعيش فيه المواطنون. وتجدر الإشارة إلى أن قياس الفعالية السوسيو-اقتصادية لا يمكن أن ينجم عن قياس لتأثير بعيد المدى وعام جدا (مؤشرات الأثر السوسيو-اقتصادي) التي تعتمد على متغيرات متعددة (النشاط الاقتصادي، والظرفية والنتائج المحلي الإجمالي، ...) وحيث أنه من الصعب عزل التأثيرات الخاصة بالبرنامج.

3731 نموذج "مشروع نجاعة الأداء"، مرجع سابق، ص 20.

3732 نموذج "مشروع نجاعة الأداء"، مرجع سابق، ص 20.



المبحث الثالث: "المسؤول عن البرنامج" كفاعل مركزي في تنزيل المقاربة الحديثة لتدبير الميزانية العمومية

بغية تجويد فعالية تنفيذ البرامج، التي تتمحور حولها تلك الميزانية، تم قرن هذه البرامج بأهداف مضبوطة ودقيقة يتم التأكد من تحقيقها وقياس نتائجها بواسطة "مؤشرات الأداء". وليس مستغرباً أن يتمخض عن متطلب الفعالية هذا بروز وظيفة جديدة في القطاع العام وظهور فاعل جديد يضطلع بتحديد الأهداف ومؤشرات القياس، وهو ما أطلق عليه "مسؤول البرنامج" الذي يتم تعيينه على مستوى كل قطاع وزاري وكل مؤسسة لتولي مهمة تتبع تنفيذ برنامجه، وذلك بناء على تكليف رسمي صادر عن أعلى سلطة رئاسية يتبع لها المسؤول المعني.

المطلب الأول: الصلاحيات المخولة لمسؤولي البرامج في إطار تطبيق معادلة "حرية/مسؤولية"

في إطار المقاربة الحديثة لتدبير ميزانية الدولة، التي تعكس السياسات القطاعية الكبرى، وتطبيقاً لمقتضيات المادة 39 من القانون التنظيمي للمالية، يتوجب على رئيس الإدارة المعنية تعيين مسؤول عن كل برنامج ميزانياتي يعتمده، وذلك عبر رسالة "تكليف بمهمة"³⁷³³، مع اشتراط أن يتوفر هذا المسؤول المعين على صفة مدير مركزي.

وإذا كان النص صريحاً في التأكيد على عملية التعيين تلك، من خلال الفقرة 2 من المادة 39 من القانون التنظيمي رقم 130.13: "يعين بكل قطاع وزاري أو مؤسسة مسؤول عن كل برنامج يعهد له بتحديد أهداف ومؤشرات القياس المرتبطة به وتتبع تنفيذه"، فقد لوحظ انتفاء الطابع الرسمي بخصوص مسطرة التعيين، مما اقتضى إصدار منشور لرئيس الحكومة رقم 09/2021³⁷³⁴، والذي من خلاله يعهد إلى مسؤولي البرامج القيام بالمهام الرئيسية التالية:

- إعداد وتحسين استراتيجية البرنامج، التي يتعين ملاءمتها مع استراتيجية القطاع الوزاري أو المؤسسة وكذا تنزيلها على مستوى الهياكل التشغيلية؛
- تحديد الأهداف المرتبطة بالبرنامج ومؤشرات قياس نتائجها؛
- تحديد آليات العمل الكفيلة بتحقيق النتائج المتوخاة؛
- تنظيم وتنشيط حوار التدبير على مستوى الإدارة المركزية، وعند الاقتضاء، مع المصالح اللامركزية وباقي الفاعلين المساهمين في تنفيذ البرنامج؛
- البرمجة الميزانية لأشطة البرنامج؛
- إعداد الأجزاء المتعلقة ببرنامجه على مستوى مشروع نجاعة الأداء وتقرير نجاعة الأداء.

هذا على مستوى الإعداد، أما بخصوص مرحلة تنزيل البرنامج، فيتحتّم على مسؤول كل برنامج القيام بالمهام الرئيسية الآتية:

- تتبع تنفيذ مشاريع وعمليات البرنامج؛

³⁷³³ نموذج رسالة "تكليف بمهمة" تم إرفاقه مع منشور رئيس الحكومة رقم 09/2021 وذلك بغية توحيد الممارسات في هذا المجال.

³⁷³⁴ منشور رئيس الحكومة رقم 09/2021 المتعلق بتحديد دور ومهام وطريقة تعيين مسؤولي البرامج.

- وضع منظومة جمع المعلومات وأدوات القيادة الكفيلة بتحديد وقياس مدى إنجاز الأهداف المسطرة؛
- تحديد آليات تدبير المخاطر المرتبطة بتنزيل البرامج والإشراف عليها.

إضافة إلى المهام المومأ إليها أعلاه، يلاحظ أن مسؤول البرنامج يساهم أيضا في عملية إعداد البرمجة الميزانية، وذلك عن طريق مشاركته في أشغال "لجان البرمجة ونجاعة الأداء"، بالإضافة إلى "اللجان الميزانية". علاوة على أن ذات المسؤول يظل مطالبا، أثناء إعداد مشروع نجاعة الأداء، بالأخذ في الحسبان الملاحظات والتوصيات المنبثقة عن مهام التدقيق والافتحاص³⁷³⁵ التي تباشرها المفتشية العامة للمالية بمناسبة تقييمها لمستوى نجاعة الأداء العمومي.

كذلك، يتوجب على كل مسؤول عن البرنامج أن يقدم "تقريراً" مفصلاً عن الحصيلة السنوية لتنفيذ استراتيجية البرنامج الخاص به. ويمكن أن تتخذ هذه الحصيلة شكل "لوحة قيادة" ترصد على وجه الخصوص إنجازات مختلف مؤشرات البرنامج مقارنة مع القيم المستهدفة وكذا آليات العمل الكفيلة بتحقيقها. مع الإشارة إلى ضرورة أخذ الأحداث التي طبعته السنة المعنية، بالحسبان في تحليل النتائج، زيادة على تفسير الفوارق المحتملة بين ما تم توقعه خلال مرحلة البرمجة والنتائج التي تم تحقيقها عمليا؛ مما سيسمح بتقديم الإجراءات التصحيحية اللازمة لتحسين منظومة نجاعة أداء البرنامج وكذا آفاق التطور بالنسبة للسنوات المقبلة. غير أنه أمام البرلمان، يظل المسؤول عن البرنامج هو الوزير، ولكنه يكون مطالبا بإسناد مسؤولية التنفيذ إلى "مسؤول عن البرنامج" والذي يكون في أغلب الأحيان مديراً مركزياً. وبالتالي، فإن الإدارة بالنتائج تبرز منطقاً آخر للمسؤولية، وهو المسؤولية التديرية، مما يجعل مسؤولي البرامج في مركز المقاربة الجديدة المتصلة بالتدبير المستند على النتائج الذي أقره القانون التنظيمي لقانون المالية³⁷³⁶. في المقابل، وحسب منطوق المادة 39 من القانون التنظيمي للمالية رقم 130-13، يتم تقديم "مشروع نجاعة الأداء" للجنة البرلمانية المعنية، من خلال إرفاقه بميزانية القطاع الوزاري أو المؤسسة. علماً أنه في نهاية السنة المالية، يتم إعداد "تقرير نجاعة الأداء" الذي يشتمل على النتائج المحققة، وهو التقرير الذي يكون ملحقاً بقانون التصفية ويشكل أساساً لممارسة البرلمان لصلاحياته الرقابية على الأداء المالي للحكومة.

مع الإشارة إلى كون مشاريع نجاعة الأداء تشكل عرضاً لمقاربة النجاعة المضمنة داخل البرامج في إطار استراتيجية وزارية. وفي إطار التجارب المقارنة، يشكل المسؤول عن البرنامج في فرنسا الحلقة المركزية في التدبير العمومي (الميزانياتي) الجديد، فهو يتواجد في ملتقى الطرق بين "المسؤولية السياسية" و "المسؤولية التديرية". وباعتباره متواجداً تحت سلطة الوزير، يشارك في إعداد الأهداف الاستراتيجية للبرنامج المسؤول عنه، فهو الضامن للتنزيل العملي ويلتزم بتحقيق الأهداف المرتبطة به. في المقابل، يلاحظ أن هذا المدير العمومي يتوفر على غلاف شامل من الاعتمادات المالية، بمعنى أنه يتوفر على استقلالية كبيرة في اختياراته التديرية: فهو يختار أين وكيف يوظف الموارد المالية والبشرية التي توضع رهن إشارته من أجل تحقيق أهدافه³⁷³⁷.

أما المشرع التونسي، فقد عرفه باعتباره الشخص الذي يتولى قيادة البرنامج، ويتم تعيينه من قبل رئيس المهمة³⁷³⁸. ويعمل رئيس البرنامج على إعداد الميزانية على أساس أهداف ومؤشرات تضمن المساواة وتكافؤ الفرص بين النساء والرجال وبصفة عامة بين كافة فئات المجتمع دون تمييز وتخضع للتقييم على ذلك الأساس. كما يمارس رئيس البرنامج مهام قيادة البرنامج تحت إشراف رئيس المهمة، علماً أن مهام رئيس البرنامج يتم ضبطها بأمر حكومي³⁷³⁹.

³⁷³⁵ المادة 33 من المرسوم رقم 2.15.426 يتعلق بإعداد وتنفيذ قوانين المالية: "... تقوم المفتشية العامة للمالية بإعداد تقرير افتتاح نجاعة الأداء الذي يرفق بمشروع قانون التصفية المتعلق بتنفيذ قانون المالية وذلك حسب الكيفيات المحددة بقرار للوزير المكلف بالمالية".

³⁷³⁶ Ouafaa Khallouk, La préparation du budget de l'état au Maroc: une nouvelle procédure au service de la performance, op.cit, page 116.

³⁷³⁷ Guide pratique de la LOLF, Ministère du Budget, des Comptes publics et de la Fonction publique, France, Edition actualisée, Octobre 2008, Page 35.

³⁷³⁸ طبقاً لمقتضيات القانون الأساسي للميزانية التونسية لسنة 2019، يوزع قانون المالية الاعتمادات المرصودة لنفقات ميزانية الدولة حسب مهمات وبرامج، والمهمة عبارة عن مجموعة برامج تساهم في تحقيق سياسات عمومية مضبوطة، كما تشمل جملة الاعتمادات الموضوعية على ذمة كل رئيس مهمة.

³⁷³⁹ أنظر العنوان الأول، الفصل 18 والفصل 20 من القانون الأساسي عدد 15 لسنة 2019 مؤرخ في 13 فبراير 2019 يتعلق بالقانون الأساسي للميزانية التونسية.

لكن ما ينبغي لفت الانتباه إليه، هو أنه إذا كان المسؤولون عن البرامج يضبطون المساطر الداخلية للإدارة، فإنهم، في المقابل، لا يتحكمون في منطق عمل السياسة التي يقررها ويشعرها المسؤولون المنتخبون (الحكومة والبرلمان)، مثلما لا يمكن تحميلهم مسؤولية تقييم عوامل مرتبطة بالظرفية. وبتعبير آخر، ليس لهؤلاء أي مصلحة استراتيجية في أن يكونوا محاسبين ومسؤولين عن آثار السياسات، ولكن فقط عن الخدمات الإدارية التي يسهرون على تقديمها. وفي واقع الأمر، لا يمكن أن نتصور تحميل المسؤولية لمسؤولي البرامج عن فشل سياسة معينة إذا كانت هذه الأخيرة قد عرفت اختلالات لحظة إعدادها، أو تم عرقلتها أو إحباطها من طرف سياسات عمومية أخرى، أو إذا تم التخلي عنها بالكامل بسبب تغير السياق الذي اتخذت فيه.³⁷⁴⁰

المطلب الثاني: الآليات الداعمة لمسؤول البرنامج في أداء المهام المنوطة به

قصد مواكبة النمط التديري الحديث للمالية العمومية، والمركز على سلسلة جديدة من المسؤوليات التي تستهدف الالتزام ببلوغ الفعالية على مختلف المستويات الإدارية، تم اعتماد منظومة متطورة لضبط المسؤوليات التديرية وتبادل المعلومات بين مختلف الفاعلين المتدخلين في "سلسلة نجاعة الأداء".

أولاً: "ميثاق التدبير" كإطار لتنظيم العلاقات مع مختلف الهياكل الإدارية

لقد تم العمل على ترجمة تلك المنظومة التديرية الحديثة من خلال ما أطلق عليه "ميثاق التدبير"، وهي وثيقة تقوم بتحديد كفاءات التنسيق والتعاون بين مسؤولي البرنامج والفاعلين المعنيين بتنفيذ البرنامج. بحيث يتعين على كل قطاع وزاري أو مؤسسة، إعداد ميثاق التدبير تحت إشراف الكاتب العام، مع الأخذ بالحسبان خصوصية برامج السياسة العمومية وبرامج الدعم والمساندة. ويهدف "ميثاق التدبير" على الخصوص إلى تحديد أدوار ومسؤوليات كل المتدخلين في تنفيذ البرامج الميزانية، لاسيما مسؤولي البرامج على امتداد مختلف مراحل الإعداد والتنفيذ وتصفية الميزانية. كما يحدد هذا الميثاق القواعد المؤطرة لتنزيل منهجية نجاعة الأداء على مستوى القطاع أو المؤسسة.³⁷⁴¹

في هذا الصدد، يحرص صانعو "ميثاق التدبير" على تضمين هذه الوثيقة جملة من المعطيات الجوهرية المرتبطة بتأطير حوار التدبير والعلاقات بين مختلف الهياكل الإدارية المعنية، ولاسيما كفاءات العمل والجدول الزمني المرتبط به، ونذكر على الخصوص:

- الكفاءات التي يتم وفقها تنظيم حوار التدبير والتنسيق بين مسؤول البرنامج وباقي المدراء المركزيين المساهمين في إنجاز أهداف البرنامج؛

- العلاقات بين مسؤول البرنامج ومسؤولي الشؤون المالية والموارد البشرية؛
- العلاقات بين مسؤول البرنامج، وعند الاقتضاء، مسؤولي المصالح اللامركزية حسب مجالها الوظيفي والتراحي؛
- العلاقات بين مسؤول البرنامج ومسؤولي المؤسسات العمومية المساهمة في تنفيذ البرنامج.

من هذا المنطلق، وبناء على هذه العلاقات المختلفة والمتعددة، يعمل ميثاق التدبير على رصد القواعد المتعلقة بالقيادة الاستراتيجية والعملياتية وكذا بالقيادة القائمة حول نجاعة الأداء؛ ضبط الجدول الزمني للعمل وتوافقه مع الجدول الزمني الميزانياتي؛ وكذا آليات التتبع وإعداد التقارير وتبادل المعلومات بين مختلف المتدخلين المعنيين.

أما في فرنسا، فيلاحظ أنه ومنذ سنة 2006 بدأت مجموعة من القطاعات الوزارية في إعداد موثائق التدبير الخاصة بها، والغاية من ذلك تتمثل في تحديد، على مستوى وثيقة واحدة ومشاركة بين جميع المتدخلين في سلسلة الأداء:³⁷⁴²

- نطاق مسؤولية واستقلالية كل متدخل؛
- الوسائل والمساطر الضامنة لإجراء حوار التدبير؛

³⁷⁴⁰ Jean-François Calmette, la loi organique relative aux lois de finances (LOLF) : un texte, un esprit, une pratique, op.cit, page 85.

³⁷⁴¹ منشور رئيس الحكومة رقم 12/2021 المتعلق بالمعايير المرجعية للميزانية المهيكلية حول البرامج والمركزة على نجاعة الأداء المنبثقة عن القانون التنظيمي لقانون المالية.

³⁷⁴² Guide pratique de la LOLF, op.cit, page 47.

- القنوات التي تؤمن سلاسة وشفافية تداول المعلومة بين كافة المتدخلين.
 - النموذج الفرنسي لمواثيق التدبير يتعلق في نفس الآن بالوزارات، ببرامجها وكذا بتنزيلها العملياتي. وهي بذلك تضبط قواعد الاشتغال بين:
 - مديري البرامج ومختلف المتدخلين على مستوى القطاع المعني والذين يتولون مسؤولية الوظائف المتداخلة (مديرية الشؤون المالية، الموارد البشرية، إلخ): ويتعلق الأمر هنا بمواثيق وزارية أو مشتركة بين البرامج؛
 - مسؤول البرنامج والمسؤولين عن الميزانيات العملياتية للبرنامج: ويرتبط الأمر بمواثيق تدبير البرامج.
- ثانيا: "منتدى مسؤولي البرامج" كفضاء للتشاور والمشاركة وتبادل التجارب
- يهدف تطوير أفضل الممارسات في مجال التدبير الميزانياتي القائم حول نجاعة الأداء، تم إحداث منتدى بين-وزاري لمسؤولي البرامج³⁷⁴³، بمثابة أرضية للتشاور والمشاركة وتبادل التجارب بين مختلف القطاعات الوزارية والمؤسسات.
- ومن شأن هذا المنتدى، الذي من المقرر أن يعقد على الأقل مرة واحدة كل سنة، وفق جدول أعمال تحدده وزارة الاقتصاد والمالية³⁷⁴⁴، أن يشكل إطارا يتيح لمسؤولي البرامج، على ضوء تجربتهم وخصوصية قطاعاتهم، تبادل الخبرات وتقاسم المعلومات حول:
- القيادة العملياتية للبرامج الميزانياتية؛
 - عملية إعداد مشاريع نجاعة الأداء وتقارير نجاعة الأداء وتقديم مقترحات لتجديدها؛
 - الممارسات الجيدة في مجال القيادة القائمة حول نجاعة الأداء؛
 - المناهج والأدوات المتاحة لتحليل منظومة نجاعة الأداء.
- زيادة على ذلك، يشكل منتدى مسؤولي البرامج فضاء لإغناء النقاش حول نجاعة التدبير العمومي، كما يجسد نواة لشبكة الخبراء على مستوى القطاعات الوزارية والمؤسسات.
- بالنسبة لفرنسا، يلاحظ أن هذا المنتدى، والذي يتم تنشيطه وإدارته من قبل مديرية الميزانية، يعتبر قبل كل شيء فضاء لعقد اللقاءات وتبادل الخبرات والتجارب، ويعقد اجتماعاته من مرتين إلى ثلاثة مرات خلال كل سنة. ويبقى الهدف الأسى هو تقديم لمسؤولي البرامج، رؤية موحدة لدورهم ولأفاق تطوير المهام الموكلة إليهم.
- المطلب الثالث: اعتماد الحوار كوسيلة لتبادل المعلومات ومنهجية لاتخاذ القرارات
- لا غرو في كون نجاح "منهجية الأداء"، المنبثقة عن القانون التنظيمي للمالية رقم 130-13، يتوقف بالخصوص على إقامة حوار مباشر وبناء بين كافة الفاعلين والمساهمين على امتداد مراحل إنتاج وتحليل وتقييم وكذا إمكانية تعديل الفعل العمومي. وبناء عليه، يهدف حوار التدبير أساسا إلى تكريس التدبير الأمثل وتحديد مستوى نجاعة الأداء المراد بلوغه وكذا الموارد اللازمة لذلك، مما يجعل منه بامتياز آلية لتبادل المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية وكذا وسيلة لاتخاذ قرارات توافقية بين مختلف المتدخلين.

³⁷⁴³ في إطار تفعيل مشروع "الدعم التقني لتنزيل تدبير عمومي أكثر فعالية وشفافية في إطار القانون التنظيمي لقانون المالية" الممول في إطار برنامج حكمة 2 لتعزيز الحكامة العمومية، نظمت وزارة الاقتصاد والمالية، بشراكة مع بعثة الاتحاد الأوروبي لدى المملكة المغربية والوكالة الفرنسية للخبرة الدولية "Expertise France"، النسخة الأولى من المنتدى بين-الوزاري لمسؤولي البرامج، وذلك يوم 22 مارس 2022 بالرباط.

³⁷⁴⁴ تقدم مصالح مديرية الميزانية التابعة لوزارة الاقتصاد والمالية الدعم اللازم لتنظيم وتنسيق أشغال "منتدى مسؤولي البرامج"، وللإشارة فإن أول اجتماع لهذا المنتدى كان مبرمجا قبل تم السنة المالية 2021.

من هذا المنطلق، يمكن رصد مستويين رئيسيين يتموقع حولهما حوار التدبير الميزانياتي: الأول ينظم على مستوى كل قطاع وزاري على حدة، والثاني، حوار يجري بين مديرية الميزانية التابعة لوزارة الاقتصاد والمالية وباقي القطاعات الوزارية.³⁷⁴⁵

أولاً: حوار التدبير الداخلي على مستوى كل قطاع وزاري

على مستوى القطاع الوزاري، يركز حوار التدبير على رهانات وأولويات كل قطاع حسب اختصاصاته ومجالات تدخله، ويتعلق باختيار الأهداف والمؤشرات وكذا تحديد التوقعات والقيم المستهدفة من طرف المديرين العموميين.

يتولى مسؤول البرنامج مهمة تنشيط هذا الحوار من خلال سهره، في إطار البرنامج، على الانسجام بين المصالح المركزية من جهة، وبين المصالح المركزية والمصالح اللامركزية من جهة أخرى. هكذا، وعلى أساس التشاور الواسع والتنسيق بين كافة الفاعلين المعنيين، يقوم مسؤول البرنامج بتحديد استراتيجية وميزانية البرنامج وكذا أهداف وقيم نجاعة الأداء المرتبطة به، ويتتبع كذلك الجوانب المتعلقة بالتنفيذ العملي، إضافة إلى إعداد التقارير حول النتائج السنوية للبرنامج. ويعتبر المسؤول الرسمي عن إصدار الوثائق الميزانية ووثائق نجاعة أداء برنامجه.

ولهذا الغرض، يتم تنظيم حوار التدبير وفق نسقين:

✓ حوار تدبير عمودي مع فاعلي البرنامج من مختلف المستويات، يروم بالخصوص، تنزيل التوجهات الاستراتيجية وتحديد مستوى نجاعة الأداء المراد بلوغه وكذا الموارد الضرورية؛

✓ حوار تدبير أفقي مع مديرية الموارد البشرية ومديرية الموارد المالية يشمل مختلف مراحل إعداد وتنفيذ الميزانية. ويمكن هذا الحوار من التوصل إلى المصادقة على البرمجة الميزانياتية وتتبع تنفيذها وبالتالي توضيح الرؤية بالنسبة للقيادة العملية.

طبيعة الحوار	المتدخلون	الأهداف
حوار تدبير عمودي	مع فاعلي البرنامج من مختلف المستويات	- تنزيل التوجهات الاستراتيجية - تحديد مستوى نجاعة الأداء المراد بلوغه - تحديد الموارد الضرورية
حوار تدبير أفقي	مع مديرية الموارد البشرية ومديرية الموارد المالية	- المصادقة على البرمجة الميزانياتية وتتبع تنفيذها - توضيح الرؤية بالنسبة للقيادة العملية

ثانياً: حوار التدبير بين مديرية الميزانية والقطاعات الوزارية

عقب عملية حوار التدبير الداخلي المنظم على مستوى كل قطاع وزاري، يتم تقديم مشروع نجاعة الأداء قصد الدراسة لمديرية الميزانية التابعة لوزارة الاقتصاد والمالية. علماً أن هذا التقديم يجري في إطار "لجان البرمجة ونجاعة الأداء" التي تنعقد في بداية مرحلة إعداد الميزانية.

وتنكب هذه اللجان، التي تضم ممثلين عن مديرية الميزانية التابعة لوزارة الاقتصاد والمالية ومديرية الشؤون المالية ومسؤولي البرامج بالقطاع الوزاري المعني، في شقها المرتبط بنجاعة الأداء، على دراسة مشروع نجاعة الأداء، خصوصاً مدى أهمية وملائمة الاختيارات واحترام القواعد المنهجية المتعلقة بالأهداف والمؤشرات (الحجم، التوثيق، التوقعات والقيم المستهدفة، ...)، وكذا تقدير واقعية التوقعات والقيم المستهدفة للنتائج، وذلك بالنظر لاستراتيجيات القطاع الوزاري والبرامج وكذا توقعات التخصيص الميزانياتي السنوي والمتعدد السنوات.³⁷⁴⁶

³⁷⁴⁵ حوار التدبير على ضوء مقتضيات القانون التنظيمي للمالية، ملف خاص حول موضوع "القانون التنظيمي للمالية: رافعة من أجل تحديث التدبير العمومي"، مجلة المالية، تصدر عن وزارة الاقتصاد والمالية بالمغرب، عدد 35، غشت 2019، ص 18.

³⁷⁴⁶ حوار التدبير على ضوء مقتضيات القانون التنظيمي للمالية، مجلة المالية، عدد 35، غشت 2019، مرجع سابق، ص 19.

وفي إطار التجارب المقارنة، نجد أنه في فرنسا مثلاً، يتم تنظيم حوار التدبير (Dialogue de gestion) على ثلاثة مستويات: 3747

- المستوى الأول: بين المسؤول عن البرنامج ومديري الشؤون المالية، ومديري الموارد البشرية؛
 - المستوى الثاني: بين المسؤول عن البرنامج والمسؤول عن الميزانية التشغيلية للبرنامج 3748 (BOP)؛
 - المستوى الثالث: بين المسؤول عن الميزانية التشغيلية للبرنامج ووحداته التشغيلية، والولاية، المراقب المالي بالجهة، إلخ.
- أما على مستوى الحكامة الجيدة للبرامج، وحتى يتمكن مسؤول البرنامج من ممارسة مهامه بفعالية عالية: 3749
- ينبغي أن يكون المسؤول معيناً بطريقة رسمية من طرف الوزير؛
 - يلزم أن يتوصل برسالة التكليف بالمهام التي تحدد بكل دقة مهامه وصلاحياته؛
 - الحرص على إقامة نوع من العلاقة بين المسؤول عن البرنامج ومختلف الإدارات المكلفة بهذا البرنامج. لأجل ذلك، ينبغي أن يكون على الأقل مدير مركزي مكلف بتنفيذ كل أو جزء من البرنامج.
 - أن يتوفر كل مسؤول على مساعد يدعمه أو ينوب عنه خاصة حينما يقضي الأمر التنسيق بين مجموعة من المديريات أو المنظمات.

وعموماً، فإنه من أجل إنجاح عملية تنزيل الحريات والمسؤوليات الجديدة الممنوحة للمدبرين العموميين، من جهة، وضمان قيادة مرنة ومنسجمة للسياسات العمومية، من جهة أخرى، ينبغي على آليات الحوار والتشارك أن تحل محل المقاربات البيروقراطية المتجاوزة.

خاتمة:

خلصت هذه الدراسة إلى أن البرامج الميزانية إطار يمثل برامج سياسة عمومية معينة، وآلية لتقديم وقيادة منهجية الأداء الجديدة، وبتعبير آخر فهي تعد وعاء لاستقبال الاعتمادات المالية المخصصة لنفقات الموظفين ونفقات التسيير والاستثمار اللازمة لتنزيل سياسة عمومية، سواء كانت مسجلة بالميزانية العامة للدولة أو مصالح الدولة المسيرة بصورة مستقلة أو الحسابات الخصوصية للخزينة.

لأجل ذلك، يتحتم أن يكون هنالك انسجام والتقائية بين هذه البرامج التي يتم تحديدها بالنسبة لكل القطاعات الوزارية واستراتيجياتها، بحيث ينبغي أن تكون دائماً نتاجاً لتنزيل الاستراتيجيات القطاعية، وليس مجرد تصنيف ميزانياتي جديد يقترن مع الهياكل التنظيمية والإدارية القائمة بالقطاعات الوزارية المعنية، وهو ما سيساهم بشكل مباشر وفعال في تحقيق القطيعة مع المنطق الإداري الذي كانت تخضع له عملية تقدير الاعتمادات المالية الخاصة بكل قطاع، واعتماد مقاربة شمولية ومندمجة لتدبير المالية العمومية، ترتكز على النتائج وتهدف إلى تعزيز فعالية ونجاعة وانسجام السياسات العمومية وتحسين جودة الخدمة العمومية المقدمة إلى المواطنين، وكذا إلى تعزيز مسؤولية المدبرين.

كما توصلنا أيضاً، إلى أن تحديد استراتيجية البرنامج تشكل مرحلة قبلية أساسية لتحديد أهدافه ومؤشرات قياسها، حيث يتيح من جهة، تحديد وحصر الأولويات، ومن ناحية أخرى اقتراح وتبرير اختيار عدد محدود من الأهداف الوجيهة والمنسجمة. وبالتالي، فإن القطاعات الوزارية والمؤسسات مطالبة بانتقاء أهداف البرامج بما فيها تلك التي تعكس الرهانات الرئيسية للاستراتيجية القطاعية، مع الحرص على التقائية أهداف البرامج فيما بينها ومع أهداف البرامج الأخرى للقطاع الوزاري أو المؤسسة، وأن تعكس أثرها السوسيو-اقتصادي. وهذا ما يستدعي التخلي عن المقاربة الكمية للميزانية العمومية لصالح تحليل أكثر عمقا لاستراتيجية كل برنامج، والأهداف المنوطة به ونجاعة أداء الإدارات التي تتولى مهمة تنفيذه.

3747 Guide pratique de la LOLF, op.cit, page 47.

3748 BOP : budget opérationnel de programme.

3749 Guide de construction des programmes budgétaires, op.cit, page 31.

كذلك، اتضح من خلال محاور هذه الدراسة ان "المسؤول عن البرنامج" أصبح فاعلا جديدا في مجال تنفيذ الميزانية العمومية للدولة، كما يشكل عنصرا محوريا في سلسلة نجاعة الأداء ومساهما مباشرا في تنزيل المقاربة الميزانية الحديثة المستندة على بلوغ النتائج، المرجوة من السياسة العمومية القطاعية، بكل فعالية وشفافية.

لكن، رغم كل التقدم الذي تم إحرازه، لا يزال هناك جملة مدخلات يمكن من خلالها تطوير هذه التجربة الرائدة في تدبير ميزانية الدولة: 3750

فعلى مستوى التحديات التقنية، سيكون من الضروري إجراء تعديلات تستهدف مراجعة البرامج الميزانية وتحتسب منظومة نجاعة الأداء، ووضع التخطيط الاستراتيجي، وكذا بدء تنزيل منظومة النجاعة على مستوى المصالح اللامركزية الميزانية.

وفيما يخص الحكامة، فإن الأمر يتعلق بشكل خاص بالتغيير التدريجي للهيكل التنظيمي للوزارات قصد ضمان اتساقها مع البرامج الميزانية، زيادة على تعزيز دور الكتاب العامين في تطوير وزاراتهم وفي تعبئة الموارد لتحقيق الأهداف مع احترام الأجل المحددة. أما من وجهة نظر ثقافية وسياسية، فمن الضروري تعزيز إدارة التغيير من خلال السعي إلى تأمين التعاون بين مختلف المتدخلين (مديرية الميزانية التابعة لوزارة المالية، المفتشية العامة للمالية، المجلس العلى للحسابات، إلخ) وعلى الخصوص تقوية دور البرلمان في مراقبة فعالية الأداء العام.

لهذا، فإن التحدي الأكبر لا يكمن في نوعية الآليات التي سيتم إقرارها، ولا في طبيعة مؤشرات القياس التي سيجري اعتمادها، ولا حتى في تقوية الكفاءات التديرية للمعنيين المباشرين بتفعيل هذا الورش داخل قطاعاتهم ومؤسساتهم، ولكن التحدي الحقيقي يتجلى من خلال النجاح في تحويل هذه المقاربة الحديثة لتدبير مالية الدولة من مجرد ممارسة وبطارية مؤشرات وأهداف أداء، إلى ثقافة تديرية مندمجة متملكة من لدن الفاعل السياسي والمدير العمومي على حد سواء.

وختاماً يمكن القول: "... إذا كانت قواعد القانون لا تتماشى مع ما يُطلب من المديرين، فإن هؤلاء لن يكون لديهم الحد الأدنى من الإطار الذي يساعدهم على معرفة أين يقع الخط الذي لا يجب تجاوزه، وبالتالي لن يعود من الممكن البحث عن المسؤولية المترتبة عن أداء مهامهم. لأجل ذلك، فإن إقامة نظام للتدبير العمومي غير مرتبط بالمحاسبة قد يؤدي لا محالة إلى حدوث انزلاقات." 3751 وهو ما يجعل المطالبة بخلق "مرصد للأداء العمومي" مطلباً مشروعاً ومستعجلاً من أجل إنجاح تنزيل ورش "نجاعة الأداء".

لائحة المراجع:

❖ المراجع باللغة العربية:

- إسكندر بستانى، سايبين حاتم وطونيا سلامة، شفافية الموازنة في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا: دراسة عن الأردن، لبنان، المغرب وتونس، منظمة الشفافية الدولية، الائتلاف الدولي ضد الفساد، السنة 2021.
- مجد صقور، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وأساسيات، منشورات الجامعة الافتراضية السورية (SVU)، الجمهورية العربية السورية، السنة 2021.
- طلق عوض الله السواط، طلعت عبد الوهاب سندي وطلال مسلط الشريف، الإدارة العامة: المفاهيم.. الوظائف.. الأنشطة، دار حافظ للنشر والتوزيع، جدة - السعودية، السنة 2017.
- مفتاح فاطمة، المبادرات الدولية لقياس أداء الميزانية العامة، مجلة دراسات وأبحاث، المجلة العربية في العلوم الإنسانية والاجتماعية، تصدر عن جامعة زيان عاشور بالجلفة بدولة الجزائر، العدد 26، مارس 2017.
- عبد القادر خريش، التحليل الاستراتيجي عند ميشال كروزي، مجلة جامعة دمشق، المجلد 27، العدد 01 و02، السنة 2011.

3750 من أجل مزيد من التفاصيل، يرجى الاطلاع على:

Mouna Bengrine, La conception de la réforme budget-programme au Maroc : défis et leçons tirées, Publié le 04 JUILLET 2018, source : <https://www.cabri-sbo.org/fr/>, visité le 25-10-2022 à 15h29. (Participation au séminaire CABRI : « S'approprier et diffuser la réforme budget-programme » organisé du 10 au 12 avril 2018 à Abidjan en Côte d'Ivoire.)

3751 Jean-François Calmette, La loi organique relative aux lois de finances (LOLF) : un texte, un esprit, une pratique, op.cit, page 55.

- محمد أكحل، القانون التنظيمي للمالية رقم 130.13 لقانون المالية ورهان حكمة الانفاق العمومي في المغرب، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، تصدر عن جامعة الجلفة بالجزائر، المجلد 14، العدد 01، السنة 2021.
 - القانون التنظيمي للمالية: رافعة من أجل تحديث التدبير العمومي "ملف خاص"، مجلة المالية، تصدر عن وزارة الاقتصاد والمالية بالمغرب، عدد 35، غشت 2019.
 - القانون التنظيمي رقم 130-13 لقانون المالية الصادر بتنفيذه ظهير شريف رقم 62-15-1 بتاريخ 14 من شعبان 1436 (2 يونيو 2015).
 - القانون العضوي رقم 18-15 مؤرخ في 02 شتنبر 2018 يتعلق بقوانين المالية والمنشور بالجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، عدد 53 بتاريخ 02 شتنبر 2018.
 - القانون الأساسي عدد 15 لسنة 2019 مؤرخ في 13 فبراير 2019 يتعلق بالقانون الأساسي للميزانية التونسي.
 - المرسوم رقم 2.15.426 صادر في 28 من رمضان 1436 (15 يوليو 2015) يتعلق بإعداد وتنفيذ قوانين المالية، كما تم تغييره وتتميمه بمقتضى المرسوم رقم 607.17.2 الصادر في 30 من ربيع الأول 1439 (19 دجنبر 2017).
 - المرسوم رقم 2.1369.05 صادر في 29 من شوال 1426 (2 دجنبر 2005) بشأن تحديد قواعد تنظيم القطاعات الوزارية واللاتمركز الإداري.
 - منشور رئيس الحكومة رقم 09/2021 بتاريخ 15 أبريل 2021 متعلق بدور ومهام مسؤول البرنامج المنصوص عليه في القانون التنظيمي رقم 130.13 لقانون المالية.
 - منشور رئيس الحكومة رقم 12/2021 بتاريخ 26 يوليوز 2021 المتعلق بالمعايير المرجعية للميزانية المهيكلية حول البرامج والمرتكزة على نجاعة الأداء المنبثقة عن القانون التنظيمي لقانون المالية.
 - منشور رئيس الحكومة رقم 6/2016 بتاريخ 23 مايو 2016 والمتعلق بالمرحلة التجريبية الرابعة للميزانية المهيكلية حول البرامج والمرتكزة على نجاعة الأداء في إطار تنزيل القانون التنظيمي لقانون المالية.
 - التقرير الاقتصادي والاجتماعي المرافق لمشروع قانون المالية لسنة 2023.
- ❖ المراجع باللغة الفرنسية:

- Ouafaa Khallouk, La Préparation Du Budget De L'état Au Maroc : Une Nouvelle Procédure Au Service De La Performance, Lavoisier « Gestion & Finances Publiques », GFP N° 2-2019, Mars-Avril 2019.
- La nouvelle gestion budgétaire : l'expérience des budgets de programme au Benin, MEDE Nicaise, AFRILEX N° 4, Revue d'étude et de recherche sur le droit et l'administration dans les pays d'Afrique, Université Montesquieu Bordeaux IV, et Centre d'études et de recherches sur les droits africains et sur le développement institutionnel des pays en développement (CERDRADI), décembre 2004.
- Loi organique n° 2001-692 du 1er août 2001 relative aux lois de finances, Journal officiel (JO) de France, NOR : ECOX0104681L, JORF n°177 du 2 août 2001, Texte n° 1.
- Jean-François Calmette, LA LOI ORGANIQUE RELATIVE AUX LOIS DE FINANCES (LOLF) : UN TEXTE, UN ESPRIT, UNE PRATIQUE, Institut national du service public, Revue française d'administration publique, 2006/1 N°117.
- Mouna Bengrine, La conception de la réforme budget-programme au Maroc : défis et leçons tirées, Publié le 04 JUILLET 2018, source : <https://www.cabri-sbo.org/fr/>, visité le 25-10-2022 à 15h29. (Participation au séminaire CABRI « S'approprier et diffuser la réforme budget-programme » organisé du 10 au 12 avril 2018 à Abidjan en Côte d'Ivoire).
- Guide de construction des programmes budgétaires, Direction du budget relevant du Ministère de l'Economie et des Finances du Maroc, Année d'édition non précisée.
- Guide pratique de la LOLF, Ministère du budget des comptes publics et de la fonction publique de France, Edition actualisée, Octobre 2008.

❖ المواقع الالكترونية:

<https://www.courdescomptes.ma>
<http://www.finances.gov.ma>
<http://lof.finances.gov.ma>
<http://afrilex.u-bordeaux.fr>
<https://www.legifrance.gouv.fr>
<https://www.cairn.info>
<https://www.asjp.cerist.dz>
<https://legislation-securite.tn>
<https://svuonline.org>
<https://www.cabri-sbo.org>

مجلة القانون والأعمال الدولية

International Journal of Law and Business



جامعة الحسن الأول سطات

UNIVERSITÉ HASSAN 1^{er} - SETTAT

www.Droitentreprise.com



مجلة القانون والأعمال الدولية مجلة علمية محكمة حكومية تصدر عن
جامعة الحسن الأول المغرب - مختبر البحث قانون الأعمال -
كلية العلوم القانونية والسياسية - سطات

ISSN:2509-0291 / impact factor 2.998



نشر أكاديمي محكم



معايير دولية



رؤية عالمية



<https://doi.org/10.63585/VLQV1532>

مجلة القانون والأعمال الدولية

VOLUME 11 | ISSUE 05 | NUMBER 66

الإصدار رقم 66 أكتوبر 2026

بمشاركة باحثين وأساتذة من 16 جنسية



محاور الإصدار رقم 66

القانون الجنائي	قانون الأسرة وعلوم الفقه	قانون المال والأعمال	الرقمنة والذكاء الاصطناعي
القانون الرياضي	الشغل والحماية الاجتماعية	العقار والتعمير	المساطر الإجرائية
القانون الدستوري	القانون الإداري	القانون الدولي	القانون البيئي
الدراسات بالفرنسية	الإدارة الصحية بالإنجليزية	الدراسات بالإنجليزية	العلوم السياسية

الإدارة الأكاديمية و النشر :

الاستاذ محمد افقي

المدير المسؤول :

الدكتور مصطفى الفوري

إدارة التحرير :

الدكتور رياض فخري



ISSN: 2509-0291

impact factor 2.998



www.droitentreprise.com



mforki22@gmail.com



00212687407665



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

مجلة القانون والأعمال الدولية

Revue internationale du droit des affaires



جامعة الحسن الأول
UNIVERSITÉ HASSAN 1ER



تصدر عن
جامعة الحسن الأول بسطات

مجلة حكومية تابعة لجامعة الحسن الأول بسطات



Mforki22@gmail.com



www.droitentreprise.com



00212687407665

الاعتمادات الدولية والفهرسة



للأرشفة الدولية
وجمالية حقوق المؤلف



مؤسسة
أكبر قاعدة بيانات للمجلات
الدولية المحكمة



دليل دولي للمجلات الأكاديمية
بوفر معلومات موثوقة عن
المجلات والناشرين في
مختلف المجالات



تغطي هذه القاعدة من أكبر
وأوسع قواعد المعلومات
الإلكترونية في المكتبات الأكاديمية



معامل التأثير والاستشهادات
المرجعي العربي
Arab Citation &
Impact Factor



منصة أكاديمية متخصصة في تجميع
وفهرسة المعلومات البحثية
المحتوى العلمي لزيادة اكتشاف
الأبحاث وربطها



معرف رقمي دائم (DOI)
يستخدم لمحاكاة المحتوى
الأكاديمي وتسهيل الوصول إليه



منظمة عامة لوثيق لتوثيق
الأنشطة البحثية والعلمية
للأفراد على مستوى عالمي



بعمل على تسجيل العقود علي
كيانات البحث وربطها بمعرفها، بما
وبقفا ونقشها واناحة
لستخدامها



معتمدة من طرف
HAL SCIENCE
الخزينة البيفية الفرنسية
للأبحاث العلمي العالمج



قاعدة بيانات بحثية عالمية
اكتشاف الإنتاج العلمي وتتبع
الاستشهادات والروابط البحثية



قاعدة بيانات دولية للفهرسة
وتقييم المجلات العلمية وفق
معايير الجودة الأكاديمية



مكتبة رقمية عالمية تتيح الوصول
إلى الكتب والأبحاث والوثائق
بصيغة إلكترونية



منصة لاكتشاف وإدارة
المصادر والمراجع
العلمية



منظمة ISSN لترقيم
المجلات الدولية المحكمة



قاعدة بيانات فهرسة المجلات
العلمية تشمل: الأبحاث والنشر
(ISSN) وتصنيف ذي المجلات
الفهرسية والمقالات



منصة عالمية تعتمد علي الذكاء
الاصطناعي لاكتشاف الأبحاث
وتحليلها وتوفرها الباحثين
حول العالم



منصة تساعد الأبحاث واعتماد مية
التدريس في اكتشف المجلات
المختلفة بمجلات المعاصم



قاعدة بيانات العربية لتتبع
الوصول إلى المجلات المجلات
والبحوث الأكاديمية



محرك بحث أكاديمي عالمي
يُدار من جامعة بيلفيلد الألمانية
يعمل على فهرسة الأبحاث العلمية
عالية الجودة من مختلف التخصصات



مؤسسة SCIRP
تصنيف المجلات العلمية الدولي



قاعدة بيانات فهرسة
المجلات الأكاديمية والبحثية
من مختلف التخصصات



من أهم الأنظمة الحديثة للتعريف
بالمواقع العلمية الإلكترونية عبر
منح كل رابط رقماً تعريفياً فريداً



بوابة بحث من الوصول إلى
الأبحاث والبيانات المفتوحة
المتوفرة من مصادر متعددة



ZDB - قاعدة بيانات الدوريات الألمانية
تعد ZDB أكبر قاعدة بيانات للدوريات في ألمانيا،
وتوفر معلومات بيبليوغرافية دقيقة حول المجلات
والناشرين، بما في رقم التعريف (ZDB-ID)،
ISSN، اللغات، والتهنات والمقنوج.



المعهد المغربي للإعلام
العلمي والتقني



مؤسسة
قاعدة بيانات المجلات الدولية



Online - Open Access

اللغات: العربية، والإنجليزية



مجلة علمية محكمة
تسهم في نشر الثقافة القانونية والاقتصادية
على المستويين الدولي والوطني

ISSN : 2509-0291
ملف الصحافة : 2017-05



مجلة حكومية
تصدر عن جامعة
الحسن الأول
سطات



تم نشر هذا المؤلف بدعم من جامعة الحسن الأول بسطات لأجل دعم البحث العلمي

مجلة القانون والأعمال الدولية

الإيداع القانوني	: ISSN: 2509-0291- 2019 PE0018
ملف الصحافة	: 05 / 2017 ص
الطبع	: دار السلام للطباعة والنشر والتوزيع – الرباط شارع الحسن الثاني زنقة طونكان عمارة 23، رقم 2، ديور الجامع الرباط المغرب
المدير المسؤول	: الدكتور مصطفى الفوري
الهاتف	: 00212-6-87-40-65
البريد الإلكتروني	: Mforki22@gmail.com
الموقع الرسمي للمجلة	: www.droitentreprise.com http://doi.org/10.63585/VLQV1532
رابط DOI لهذا الاصدار	

تخلي أسرة تحرير المجلة مسؤوليتها عن أي انتهاك لحقوق الملكية الفكرية
جميع الحقوق محفوظة لمجلة القانون والأعمال الدولية © 2026

مجلة القانون والأعمال الدولية

منصة علمية دولية محكمة في القانون والأعمال



إدارة هيئة التحرير



أ.د. رياض فخري : مدير مخبر البحث قانون الأعمال جامعة الحسن الأول بسطات
أ.د. طارق مصدق : أستاذ التعليم العالي بجامعة الحسن الأول بسطات

المدير المسؤول



أ.م. مصطفى الفوركي : مخبر البحث قانون الأعمال جامعة الحسن الأول بسطات

نائبة المدير المسؤول



أ.د. منى كامل تربيكي : أستاذة القانون الدولي بكليات الإمارات - محكم دولي

الإدارة الأكاديمية والنشر



أ.د. محمد أفقيير : متخصص في القانون المالي و الضريبي جامعة الحسن الأول بسطات

الإدارة التقنية



أ. محمد أمين اسماعيلي : باحث في العلوم القانونية - الإدارة التقنية

روابط مهمة



الموقع الإلكتروني : www.droitentreprise.com



صفحة المجلة : www.facebook.com/droitentreprise



البريد الإلكتروني : MFORKI22@GMAIL.COM



— جودة علمية .. رؤية دولية .. تأثير مستدام —



جامعة الحسن الأول
UNIVERSITÉ HASSAN 1^{ER}

هيئة تحرير المجلة

قانون الأعمال



- أ.د : رياض فخري : مدير مختبر البحث قانون الأعمال جامعة الحسن الأول بسطات - المغرب
- أ.د : طارق مصدق : أستاذ التعليم العالي بكلية العلوم القانونية و الاقتصادية والاجتماعية بسطات - المغرب
- أ.د : رشيد الطاهر : أستاذ التعليم العالي بكلية العلوم القانونية و الاقتصادية والاجتماعية بسطات - المغرب
- أ.د : عبد الكريم عباد : أستاذ التعليم العالي بكلية العلوم القانونية و الاقتصادية والاجتماعية بسطات - المغرب
- أ.د : منى مسلومي : أستاذة التعليم العالي بكلية العلوم القانونية و الاقتصادية والاجتماعية بسطات - المغرب
- أ.د : عائشة فضيل : أستاذة التعليم العالي بكلية العلوم القانونية و الاقتصادية والاجتماعية بسطات - المغرب
- أ.د : عز الدين بنستي : أستاذ التعليم العالي بكلية العلوم القانونية و الاقتصادية والاجتماعية بالدار البيضاء - المغرب
- أ.د : عبد الرحيم شميعة : أستاذ التعليم العالي بكلية العلوم القانونية و الاقتصادية والاجتماعية بمكناس - المغرب
- أ.د : نادية قايدي : أستاذة التعليم العالي بكلية العلوم القانونية و الاقتصادية والاجتماعية بوجدة - المغرب
- أ.د : نادية النحلي : أستاذة التعليم العالي بكلية الشريعة بفاس - المغرب
- أ.د : زينب الفاسي الفهري : أستاذة التعليم العالي بكلية العلوم القانونية و الاقتصادية والاجتماعية بفاس - المغرب
- أ.د : المصطفى بوزمان : أستاذ التعليم العالي بكلية العلوم القانونية و الاقتصادية والاجتماعية السويسي الرباط - المغرب
- أ.د : كريم أعراب : أستاذ التعليم العالي بمجموعة المعهد العالي للتجارة و ادارة المقاولات الرباط - المغرب
- د : ثاني بن علي ال ثاني : عضو محكمة التحكيم التابعة لغرفة التجارة الدولية بباريس ممثلاً دولة قطر - قطر
- د : عالي طوير : أستاذ التعليم العالي مؤهل بكلية العلوم القانونية و الاقتصادية والاجتماعية السويسي - المغرب
- د : سعد بهتي : أستاذ التعليم العالي مؤهل بجامعة ابن زهر اكادير - المغرب
- د : يونس الأزرق الحسوني : أستاذ التعليم العالي مؤهل بجامعة الحسن الأول بسطات - المغرب
- د : فاطمة برتاوش : أستاذة التعليم العالي مؤهلة بجامعة القاضي عياض مراكش - المغرب
- د : دينا إسماعيل أبو زيد : أستاذ مشارك في القانون المدني، قسم القانون الخاص بكلية الحقوق، جامعة الملك عبد العزيز - السعودية
- دة : أمال ناجي : أستاذة التعليم العالي مؤهلة بجامعة محمد الأول بوجدة - المغرب
- دة : ناهض حنان أستاذة باحثة في قانون الأعمال جامعة الحسن الثاني الدار البيضاء - المغرب

القانون المدني



- أ.د : محمد بخنيف : أستاذ التعليم العالي بكلية العلوم القانونية و الاقتصادية والاجتماعية بفاس - المغرب
- أ.د : منير مهدي : أستاذة التعليم العالي بكلية العلوم القانونية و الاقتصادية والاجتماعية بالرباط - المغرب
- أ.د : زينب تاغيا : أستاذة التعليم العالي بكلية العلوم القانونية و الاقتصادية والاجتماعية بوجدة - المغرب
- أ.د : أمينة أيت حسين : أستاذة التعليم العالي بكلية العلوم القانونية و الاقتصادية والاجتماعية بمراكش - المغرب
- أ.د : سعاد الزروالي : أستاذة القانون المدني بكلية الحقوق جامعة ظفار سلطنة عمان
- أ.د : ياسين المفقود : أستاذ التعليم العالي بكلية العلوم القانونية و السياسية سطات - المغرب
- أ.د : نادية أيوب : أستاذة التعليم العالي بكلية العلوم القانونية و الاقتصادية والاجتماعية بمراكش - المغرب
- د : محمد الحبيب بداع : أستاذ التعليم العالي مؤهل بجامعة القاضي عياض - المغرب
- د : مريم خراج : أستاذة التعليم العالي مؤهلة بجامعة محمد بن عبد الله - المغرب
- د : نهله أحمد فوزي : أستاذ القانون المدني المساعد بكلية إدارة الأعمال قسم القانون جامعة الحدود الشمالية - المملكة العربية السعودية
- د : سيف هادي عبدالله الزويني : أستاذ القانون المدني بكلية الحقوق - جامعة النهرين - العراق
- د : أسماء مصطفى عبد القادر غنيمات : أستاذة بكلية الحقوق جامعة البلقاء التطبيقية - المملكة الاردنية الهاشمية
- د : أحمد سمير الصوفي : أستاذ القانون المدني بكلية العلوم السياسية /جامعة كركوك - العراق
- د : عبدالرازق وهبه سيداحمد : أستاذ القانون المدني المساعد كلية الدراسات الانسانية و الادارية كليات عنبزة - السعودية
- د : رجائي عبد الرحمن عبد القادر عوض : أستاذ قانون المرافعات المساعد جامعة اوروك بغداد - العراق
- د : عمار شاكر محمود فيصل : أستاذ القانون المدني - جامعة تكريت - كلية القانون - العراق
- د : يوسف كبيطي : أستاذ محاضر بكلية العلوم القانونية و السياسية جامعة شعيب الدكالي الجديدة - المغرب





هيئة تحرير المجلة



القانون العقاري و الأسرة



- أ.د : ادريس الفاخوري: أستاذ التعليم العالي بكلية العلوم القانونية و الاقتصادية والاجتماعية بوجدة- المغرب
- أ.د : ادريس بلحساني : أستاذ التعليم العالي بكلية العلوم القانونية و الاقتصادية والاجتماعية بوجدة- المغرب
- أ.د : محمود ميسين: أستاذ التعليم العالي بجامعة ابن زهر أكادير - المغرب
- د : ياسين الكعيوش: أستاذ التعليم العالي بكلية العلوم القانونية و الاقتصادية والاجتماعية بفاس - المغرب
- د : محمد بومدين: أستاذ التعليم العالي بكلية العلوم القانونية و الاقتصادية والاجتماعية بمكناس - المغرب
- د : محمد خلوقي : أستاذ التعليم العالي بكلية العلوم القانونية و الاقتصادية والاجتماعية بسطات - المغرب
- د : يونس الحكيم : أستاذ التعليم العالي بكلية العلوم القانونية و الاقتصادية والاجتماعية بمكناس - المغرب
- د : حسناء جبران: أستاذة التعليم العالي بجامعة محمد الخامس - الرباط - المغرب

القانون الجنائي



- أ.د : الرشيد سيد حسن محمد: عميد سابق بكلية القانون جامعة الخرطوم , أستاذ مشارك بنفس الجامعة - السودان
- أ.د : علي بن خلفان بن علي الهنائي : أستاذ القانون الجنائي المشارك ورئيس قسم علوم الشرطة بكلية الشرطة بأكاديمية السلطان قابوس - سلطنة عمان
- أ.د : عبد الرحمن أسامة : أستاذ التعليم العالي بكلية العلوم القانونية و الاقتصادية والاجتماعية بوجدة- المغرب
- أ.د : خدوج فلاح : أستاذة التعليم العالي بكلية القانون والعلوم السياسية - بسطات - المغرب
- أ.د : بناصر حاجي: أستاذ التعليم العالي بكلية العلوم القانونية و الاقتصادية والاجتماعية بوجدة- المغرب
- أ.د : أحمد العلالي: أستاذ التعليم العالي بكلية العلوم القانونية و الاقتصادية والاجتماعية بوجدة- المغرب
- أ.د : حسن الحريية : أستاذ التعليم العالي بكلية العلوم القانونية و الاقتصادية والاجتماعية بفاس- المغرب
- أ.د : شعبان محمود محمد الهواري : أستاذ القانون الجنائي المشارك كلية القانون - جامعة خليج السدرة - ليبيا
- أ.د : نعمان عطا الله الهيّتي : أستاذ القانون بكلية القانون جامعة الشارقة - الامارات العربية المتحدة
- د : ابراهيم الغندور: أستاذ التعليم العالي بكلية العلوم القانونية و الاقتصادية والاجتماعية بفاس - المغرب
- د : ابراهيم أشويعر: أستاذ التعليم العالي بكلية العلوم القانونية و الاقتصادية والاجتماعية مراكش - المغرب
- د : فيصل كرمات : أستاذ التعليم العالي بجامعة المولى اسماعيل - مكناس - المغرب
- د : عبد الواحد الدافي : أستاذ التعليم العالي بجامعة شعيب الدكالي - المغرب
- د : عبير حمدي محمد حسن : أستاذة القانون الجنائي مساعد - جامعة الملك عبد العزيز - المملكة العربية السعودية
- د : عبداتي الزيوكاي : أستاذ التعليم العالي بجامعة المولى اسماعيل - مكناس - المغرب
- د : أحمد اسامل كامل حسنية : أستاذ قانون الاجراءات الجزائية المساعد بكلية الحقوق جامعة ظفار - سلطنة عمان

قانون الشغل



- أ.د : عبد اللطيف الخالفي : أستاذ التعليم العالي بكلية العلوم القانونية و الاقتصادية والاجتماعية بمراكش - المغرب
- أ.د : فاطمة حداد : أستاذة التعليم العالي بكلية العلوم القانونية و الاقتصادية والاجتماعية بسلا - المغرب
- د : أمينة رضوان : رئيسة مجلة الرائدة في العلوم القانوني - المغرب
- د : لطيفة جبران: أستاذة التعليم العالي مؤهلة بكلية العلوم القانونية و الاقتصادية والاجتماعية بمراكش - المغرب



هيئة تحرير المجلة

قانون المعاملات الالكترونية



- أ.د : بشرى النبية : أستاذ التعليم العالي بكلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية بفاس - المغرب
- أ.د : هشام البخفاوي: أستاذ التعليم العالي بكلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية جامعة ابن زهر اكادير- المغرب
- أ.د : عبد الوهاب المعمري: أستاذ القانون / مساعد العميد لشؤون الجودة جامعة الاسراء - الاردن
- د : ضياء علي احمد نعمان : أستاذ زائر بكليات الحقوق بالمغرب
- د : محمد بومديان : أستاذ محاضر بجامعة المولى اسماعيل بمكناس - المغرب

القانون الضريبي



- أ.د : عبد القادر تيعلاتي: عميد سابق بكلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية بسطات-المغرب
- أ.د : أحمد العلالي : عميد كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية بطنجة - المغرب
- أ.د : محمد السيد عطية ببيرس : أستاذ القانون بكلية العلوم والدراسات الانسانية بالدوامي جامعة شفاء الامارات العربية المتحدة
- أ.د : إبراهيم أحطاب : أستاذ التعليم العالي بجامعة ابن زهر - أكادير - المغرب
- أ.د : محمد محمد عبد اللطيف : أستاذ القانون العام كلية الحقوق جامعة المنصورة مصر

القانون الإداري و الدستوري



- أ.د : ثامر محمد رخيص حسين : رئيس فرع القانون العام بكلية القانون جامعة الكوفة - العراق
- أ.د : عمر عبد الله عمر أمبارك : أستاذ مشارك بجامعة سرت - ليبيا
- أ.د : اكرامي بسيوني عبد الحي خطاب : أستاذ بجامعة شفاء - المملكة العربية السعودية
- أ.د : هالة علي : أستاذ مشارك في القانون الاداري - كلية الحقوق جامعة الاصاله - المملكة العربية السعودية
- أ.د : باسل علي عباس: أستاذ القانون باللغة الانجليزية - جامعة القادسية - العراق
- أ.د : الميلود بوطريكي أستاذ التعليم العالي بكلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية بوجدة -المغرب
- د : ميثم منفي كاظم العميدي : أستاذ مساعد - جامعة الكاظم - العراق
- د : يونس مليح : أستاذ التعليم العالي بالكلية المتعددة التخصصات الرشيدية - المغرب
- د : ليلى طوير: أستاذة القانون العام بجامعة الحسن الثاني الدار البيضاء
- د : ميثم منفي كاظم العميدي أستاذ مساعد في قسم القانون اقسام بابل جامعة الكاظم العراق
- د : ولاء خليل حسين قديمات : أستاذة العلوم السياسية/جامعة الخليل - فلسطين

القانون الدولي و العلوم السياسية



- أ.د : العميد : وسام نعمت ابراهيم السعدي : عميد كلية الحقوق جامعة الموصل - العراق
- أ.د : منى كامل تركي : أستاذ القانون بكليات الحقوق - بالإمارات العربية المتحدة
- أ.د : محمد بوبوش : أستاذ التعليم العالي بالكلية المتعددة التخصصات بالناظور - المغرب
- أ.د : عبد الوهاب كريم : أستاذ التعليم العالي جامعة قابوس - سلطنة عمان
- أ.د : النذير صالح الخليفة عباس : أستاذ القانون الدولي بكليات العيزة الأهلية المملكة العربية السعودية
- أ.د : احمد ناصر حسين العيساوي : تدريسي في جامعة القاسم الخضراء أختصاص قانون دولي - العراق
- د : سعد عبدالله الجعدان : دكتور في القانون الدولي

العلوم الأمنية و الاستراتيجية



- أ.د : عبد القادر تيعلاتي: أستاذ التعليم العالي بكلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية بسطات-المغرب

الرقمنة و التدبير



- د : ضياء نعمان: أستاذ زائر بكلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية بمراكش - المغرب
- د : حنان الانصاري : أستاذة التدبير بجامعة القاضي عياض مراكش - المغرب
- د : مصطفى خياطي : أستاذ محاضر بجامعة الحسن الثاني الدار البيضاء - المغرب





الهيئة الاكاديمية و النشر



مجلة القانون والأعمال الدولية

د. محمد دحاني : دكتور في القانون العام

د. الهام سربوتي : دكتورة في القانون الخاص

د. سماعيلي مصطفى : دكتور في القانون الخاص

د. عبد الله المخلوق : دكتور في القانون العام

د. محمد المعروف : دكتور في العلوم القانونية و السياسية

د. عبد اللطيف ازيور : دكتور في القانون العام

د. محمد الحليمي : دكتور في القانون الخاص

ذ. يونس الصالحي : باحث بصف الدكتوراه

ذ. حمزة جابر : باحث بصف الدكتوراه بجامعة ابن زهر أكادير

ذ. محمد حفو : باحث في سلك الدكتوراه بكلية الحقوق و جدة

ذ. وصال الشرقي : باحثة بصف الدكتوراه بكلية الحقوق السويسي

ذ. دينيشي يونس : باحث بصف الدكتوراه بكلية الحقوق بسطات

ذ. خديجة جليلي : باحثة بصف الدكتوراه بدار الحديث الحسنية

د. عبد الكريم بالهدي : دكتور في القانون الخاص

ذ. فاطمة أفقيير : محامية بهيئة أكادير

ذ. التوزاني محمد : باحث بصف الدكتوراه

ذ. عمر الفطواكي : دكتور في القانون الخاص

ذ. حللمي سعيدة : باحثة بصف الدكتوراه

ذ. المهدي البوعزيزي : باحث بصف الدكتوراه

ذ. الخضراوي عبد الهادي : باحث بصف الدكتوراه

ذ. ايمان مجدوب : باحثة بصف الدكتوراه

ذ. بسمة خروبي : باحثة بصف الدكتوراه

ذ. مجن محمد : باحث بصف الدكتوراه

ذ. هاجر جيور : باحثة بصف الدكتوراه

ذ. هاجر ماحي : باحثة بصف الدكتوراه

ذ. رشيد الدغور : باحث بصف الدكتوراه

ذ. صفاء خلوقي : باحثة بصف الدكتوراه

ذ. عبد الواحد الركيكلي : باحثة بصف الدكتوراه

ذ. مجن محمد : باحث بصف الدكتوراه

ذ. مصطفى رمضان عبد القادر
مدرس مساعد بجامعة دهوك التقنية - معهد ناكري -
ممثل المجلة في العراق

ذ. عادل عبد الله عزيز
مدرس بجامعة التقنية الشمالية . الكلية التقنية
الادارية الموصل العراق

ذ. باسل علي عباس
أستاذ بجامعة القادسية - العراق

د. محمد حمدي عبد العليم علا -
كلية الحقوق جامعة طنطا مصر

د. الحسن اليوسي : دكتور في الحقوق إطار بوزارة الاقتصاد و المالية

د. هشام بلخنفر : محام بهيئة اكادير - دكتور في الحقوق

د. أسماء مقاص : دكتورة في الحقوق - مسؤولة العلاقات العامة بالمجلة -

د. حكيمة مؤذن : دكتورة في العلوم القانونية و السياسية

د. محمد بلحاج الفحصي : دكتور في الحقوق

د. يوسف تملكوتان : دكتور في القانون الخاص

د. نبيل لبيب : دكتور في القانون الخاص

د. المهدي بوي : دكتور في الحقوق

ذ. قمرية قباب : دكتورة في القانون الخاص

د. خالد هيدان : دكتور في القانون الخاص

د. يوسف كييطي : دكتور في القانون الخاص

ذ. حيدا عز الدين : دكتور في القانون الخاص

د. معاذ الخيار : دكتور في القانون الخاص

ذ. محمد أويالاك : محام بهيئة الرباط

ذ. نبيل سدري : دكتور في القانون الخاص

د. بيشا حسان : دكتور في القانون الخاص

ذ. مريم زان : دكتورة في القانون العام

د. هودي لمخايل : دكتورة في القانون الخاص

د. معاذ الخيار : دكتور في القانون العام

د. فضيل ناصري : دكتور في البلاغة و تحليل الخطاب

د. عبد المغيث الحاكمي : دكتور في القانون الخاص

د. عبد الله شني : دكتور في القانون الخاص

د. فردوس القاسمي : دكتورة في القانون الخاص

د. يوسف ايت اعمر : دكتور في القانون الخاص

د. زكرياء بليلاچ : دكتور في القانون العام و العلوم السياسية

د. محمد الادريسيس حسني : دكتور في القانون الخاص

د. عبد العزيز الهلالي : دكتور في القانون العام و العلوم السياسية

د. محمد عبد الجليل الشيخ القاضي : دكتور في الحقوق -
رئيس مركز نواكشوط للدراسات القانونية و الإجتماعية

د. محمد يحظيه ولد البكاي : دكتور في الحقوق -
ممثل المجلة في موريتانيا

د. الريكاظ لحسن : دكتور في القانون الخاص

د. كوثر الرفاعي : دكتورة في القانون الخاص

د. فاطمة امراج : دكتورة في القانون العام و العلوم السياسية



www.droitentreprise.com



mforki22@gmail.com



مجلة
القانون والأعمال
الدولية

مجلة علمية محكمة تعنى بنشر الدراسات
و الابحاث في مختلف فروع القانون

28	الابتكار في البحث العلمي المدعوم بالذكاء الاصطناعي الوكيل الاتجاهات والتطبيقات والتحديات الناشئة الدكتورة: خلود محمد النجاوي عضو هيئة التدريس بكلية الشرطة - الإمارات العربية المتحدة
46	الحق في الخصوصية الرقمية وأثر انتهاكه في قيام المسؤولية المدنية والجزائية في التشريع العماني الدكتور: نزار حمدي قشطة رئيس قسم القانون العام - كلية الحقوق - جامعة الشرقية (محافظة الشرقية - سلطنة عمان) المحامي: إبراهيم بن خلفان السليمي محام وباحث في القانون العام - كلية الحقوق - جامعة الشرقية (محافظة الشرقية - سلطنة عمان)
68	التضليل السيبراني وهندسة الإدراك الرقمي: نحو إعادة بناء الحماية القانونية لنزاهة المعلومات والسيادة الإدراكية في عصر الذكاء الاصطناعي الدكتور: يونس مليح أستاذ محاضر مؤهل بجامعة مولاي إسماعيل - مكناس - كلية العلوم القانونية والسياسية بالرشيدية عضو فريق البحث في الدراسات القانونية والاجتماعية والسياسية
82	الذكاء الاصطناعي وتطبيقاته في المجال الشرطي: دراسة تحليلية في ضوء التجربة الإماراتية والممارسات الدولية الدكتور: خالد عبد الله الزعابي عضو هيئة التدريس بكلية الشرطة - أبو ظبي
94	أثر التحول الرقمي على كفاءة اتخاذ القرار الإداري: دراسة تطبيقية على مؤسسة أطباء بلا حدود في قطاع غزة الدكتور: أحمد فرج أحمد أبو جزر أستاذ مساعد في تخصص إدارة الأعمال - جامعة فلسطين - قطاع غزة
111	حماية الأطفال من الاستخدام الرقمي الإشكالي دراسة مقارنة للسياسات التشريعية والتنظيمية والوقائية في الإمارات والمملكة المتحدة وأستراليا الباحث : علي حمود حمدان النعيمي عضو هيئة التدريس بكلية الشرطة - الإمارات العربية المتحدة
130	الذكاء الاصطناعي وإشكالية المحتويات الزائفة الدكتورة: سميرة أصبان دكتورة في القانون العام والعلوم السياسية - جامعة الحسن الثاني بالدار البيضاء
142	حدود حرية النشر عبر منصات التواصل الاجتماعي في مواجهة حق الطفل في الخصوصية: دراسة تحليلية مقارنة في التشريع القطري الباحث: سعود عبد العزيز البوهاشم السيد باحث متخصص في العلوم القانونية
158	الوساطة الإلكترونية في تسوية المنازعات الدكتورة: نبيلة الغشيم دكتوراه في القانون الخاص

167	إمكانات توظيف الذكاء الاصطناعي التوليدي في تصميم استراتيجيات تعلم تكيفية لتعزيز الوعي بالأمن السيبراني - دراسة تحليلية المقدم الدكتورة : بدرية علي الحوسني عضو هيئة تدريس في كلية الشرطة/ دولة الإمارات العربية المتحدة والطالب الباحث : عبدالله محمد عمر القاسمي
188	حماية المعطيات الشخصية بالمغرب في ظل تصاعد التهديدات السيبرانية: مقارنة قانونية تقنية لتحقيق التوازن بين الأمن والخصوصية الباحثة : حسناء الشقوري باحثة بسلك الدكتوراه كلية العلوم القانونية بطنجة - جامعة عبد المالك السعدي
204	التحيز الخوارزمي في القرارات الإدارية المبنية على خوارزميات الذكاء الاصطناعي: دراسة تحليلية مقارنة الباحثة: مشاعل عابد الحربي طالبة ماجستير - قسم القانون العام - كلية الحقوق - جامعة الملك عبد العزيز - المملكة العربية السعودية
233	الحماية الجنائية للأنظمة الذكية والمعلوماتية في التشريع القطري: دراسة تحليلية الباحث: تميم ياسر عبد الله محمد البلوشي باحث متخصص في العلوم القانونية
252	الرقمنة والتواصل السياسي: الفرص والتحديات الباحث: رضوان النكادي باحث بسلك الدكتوراه كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية بفاس الباحث يوسف الإدريسي باحث بسلك الدكتوراه كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية بفاس تحت إشراف الأستاذ الدكتور: محمد فقيهي أستاذ التعليم العالي بكلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية بفاس، تخصص القانون الدستوري وعلم السياسة
265	قانون الضمان الاجتماعي في مواجهة التحديات الرقمية والاجتماعية الباحثة فرح الزوجال باحثة بسلك الدكتوراه القانون الخاص - مختبر القانون والمجتمع والرقمنة - جامعة عبد المالك السعدي بطنجة
279	توظيف تقنية البلوك تشين في إجراءات الترخيص التشغيلي للاستثمار الأجنبي بالمملكة العربية السعودية الدكتور : علاء الدين محمد سيد محمد أبو عقيل أستاذ القانون الإداري المشارك - كلية الحقوق - جامعة الملك عبد العزيز
304	رقمنة السجل التجاري في القانون المغربي والمقارن: قراءة في الإطار القانوني ومستجدات الإصلاح الدكتور : عبد الحميد اشتوك دكتور في القانون الخاص - كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية أكادير - جامعة ابن زهر -
319	أثر الاقتصاد الرقمي في جذب الاستثمار الأجنبي المباشر: دراسة مقارنة بين فلسطين ومصر (2008-2024) الباحث: هشام عبد الكريم إبراهيم الكحلوت باحث دكتوراه - قسم الاقتصاد - جامعة البطانة

التحول الرقمي في مجال الشركات التجارية الباحث: أيوب بنقاسم طالب باحث بسلك الدكتوراه في القانون الخاص جامعة محمد الخامس بالرباط - كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية أكادال - مركز دراسات الدكتوراه في القانون والاقتصاد تحت إشراف الدكتور: علال فالي أستاذ التعليم العالي، كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية أكادال، جامعة محمد الخامس، الرباط.	334
عيوب الإرادة في العقود الإلكترونية - بين كفاية القواعد التقليدية و متطلبات الثقة الرقمية - الباحثة : فاطمة الزهراء جبارة طالبة باحثة بسلك الدكتوراه	343
• محور قانون المال و الأعمال	
الحماية الجنائية للاستثمار الأجنبي في المملكة العربية السعودية في ضوء رؤية 2030 الأستاذ الدكتور: شاكر بن مقبل العصيمي أستاذ القانون الجنائي المشارك - عميد كلية العدالة الجنائية وعلوم الجريمة جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية - الرياض - المملكة العربية السعودية	365
رهن السندات في القانون الموريتاني دراسة تحليلية مقارنة في ضوء إصلاح الضمانات المنقولة الدكتور: العالم الحسن عالي أستاذ متعاون بكلية العلوم القانونية والسياسية - جامعة نواكشوط	375
الآثار القانونية المترتبة على فسخ عقد التأمين الصحي وفقا للقواعد الخاصة بعقود التأمين في التشريع الأردني الدكتور: فيصل موسى الحباري أستاذ مساعد - كلية الحقوق، قسم القانون الخاص - جامعة الإسراء - عمان، الأردن الدكتور: علي محمد الزعبي أستاذ القانون المدني - كلية الحقوق، قسم القانون الخاص - جامعة الإسراء - عمان، الأردن	385
الالتزامات القانونية الناشئة عن العقود التجارية في ظل التحول الرقمي في الأردن (دراسة تطبيقية على عقود البيع الإلكتروني والخدمات الرقمية) الأستاذ الدكتور: عبد الله حميد الغوييري أستاذ القانون التجاري المشارك - جامعة لوسيل - قطر الدكتور: أسعد خليفة سلمان بني حسن أستاذ القانون التجاري المساعد - نقابة المحامين الأردنيين الأستاذ الدكتور: عثمان النور عثمان الحاج أستاذ القانون التجاري المشارك - جامعة لوسيل - قطر	401
دعوى المنافسة غير المشروعة كوسيلة لحماية العلامة التجارية: دراسة مقارنة الدكتور: مولاي أحمد سالم أستاذ متعاون بجامعة نواكشوط - موريتانيا	419
البيانات الشخصية كعنصر في الأصل التجاري: إشكالية التوفيق بين تسليع الزبناء وحماية المعطيات الشخصية الدكتورة: إيمان التيس أستاذة باحثة بكلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية - جامعة مولاي إسماعيل - مكناس	435

آليات تحديد خصوم المرافعة من طرف جهاز السنديك الدكتور: جمال حميدا دكتور في القانون الخاص	441
مسطرة الإعفاء في قانون المنافسة المغربي والفرنسي الباحثة: غيثة الدريوش طالبة باحثة بسلك الدكتوراه - كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية أكدال - جامعة محمد الخامس بالرباط تحت إشراف الأستاذة الدكتورة: بشرى النية أستاذة التعليم العالي بكلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية أكدال - جامعة محمد الخامس بالرباط	451
آليات تحسين مناخ الأعمال بين تنزيل النموذج التنموي الجديد وقانون الإطار للإصلاح الجبائي الباحث: عبد المجيد زيان باحث بسلك الدكتوراه - كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية المحمدية - جامعة الحسن الثاني بالدار البيضاء	461
خصوصية التنفيذ على أسهم شركات المساهمة المدرجة بالبورصة الباحث: ادوحسين المحفوظ باحث بسلك الدكتوراه - مختبر القانون والمجتمع، تكوين الدكتوراه في العلوم القانونية والسياسية - جامعة ابن زهر أكادير	475
فعالية الضمانات العينية المقيدة في مواجهة مساطر صعوبات المرافعة: دراسة تحليلية في ضوء التشريع المغربي الباحث: عبد العالي الزنافري طالب باحث بسلك الدكتوراه - كلية العلوم القانونية والسياسية - جامعة ابن طفيل القنيطرة	489
الوساطة بين القانون 95.17 و قانون المسطرة المدنية الدكتورة نهال اللواح أستاذة جامعية بكلية الحقوق بطنجة الكاتبة العامة للمركز المغربي للتحكيم ومنازعات الأعمال رئيسة تحرير المجلة المغربية للتحكيم العربي و الدولي	503
مسؤولية الناقل البحري في ضوء الاتفاقيات الدولية والنظام البحري التجاري السعودي: دراسة تحليلية مقارنة الباحثة : منار محمد الغامدي باحثة ماجستير في القانون الخاص، كلية الحقوق، جامعة الملك عبدالعزيز تحت إشراف الدكتورة : هادية أحمد بالخوير أستاذ مشارك في القانون التجاري، كلية الحقوق، جامعة الملك عبدالعزيز	508
حدود سلطة المحكم في التحكيم التجاري الدولي الباحثة : عفاف صبار طالبة في سلك الدكتوراه جامعة القاضي عياض مراكش	544
أثر استراتيجيات ريادة الأعمال على التعليم الجامعي لدى الجامعات الفلسطينية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية الباحث : مروان محمد ثابت مشتهى باحث اكاديمي-تخصص إدارة الأعمال	556

• محور قانون الأسرة وعلوم الفقه

577	حماية النسب واستقرار الأسرة من المخاطر الرقمية: دراسة موضوعية ومقاصدية معمقة لاختبارات الأنساب التجارية في ضوء مدونة الأسرة المغربية الدكتورة: سناء المتدين أستاذة زائرة بكلية العلوم القانونية والسياسية بطنجة
588	منهج الإمام البيضاوي في ضوء القراءات القرآنية: دراسة تحليلية الباحث: بلال جبر خميس عماد محاضر أكاديمي غير متفرغ بالجامعة الإسلامية - قطاع غزة
601	منظومة القيم الصوفية ورهان النموذج التنموي المغربي: مقارنة قانونية مؤسسية الباحث: عبد الإله ذهبي طالب باحث بسلك الدكتوراه جامعة سيدي محمد بن عبد الله - ظهر المهرز - فاس - المغرب
621	فتاوى الإمام ابن باز الفقهية الواردة في كتاب مجموع فتاوى الإمام ابن باز (زكاة الفطر) الباحث: عمرو زهير محمود نوفل باحث في العلوم الشرعية والإسلامية

• محور القانون الجنائي

638	الضمانات الجنائية الإجرائية للدليل الرقمي - دراسة مقارنة الدكتور: إبراهيم عبد الصمد صالح البلوشي عضو هيئة التدريس بكلية الشرطة - دولة الإمارات العربية المتحدة
658	المسؤولية الجنائية الدولية عن "التحريض الألي" على الإبادة الجماعية الدكتور: علي ناجي صالح الأعوج الأستاذ المشارك بقسم القانون الدولي العام - كلية الشريعة والقانون - جامعة صنعاء
714	التفتيش الجنائي على ضوء قانون المسطرة الجنائية الجديد 03.23 الدكتورة: سكيينة غزاوي دكتورة في القانون الخاص أستاذة زائرة بكلية العلوم القانونية والسياسية - جامعة الحسن الأول بسات
727	سرقة القوى المحرزة الباحث نور الدين طارق الرجبي باحث بسلك الدكتوراه
742	المصادرة والإجراءات التحفظية في مكافحة غسل الأموال الباحث: الجازي الكبيسي كلية القانون - جامعة لوسيل - دولة قطر
757	دور مبدأ إقليمية القانون الجنائي في تحديد الاختصاص القضائي للجرائم الإلكترونية الباحث: المهدي لهبي باحث بسلك الدكتوراه كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية السويسي - الرباط

764	المحكمة الجنائية الدولية: حدود العدالة الجنائية في ظل التوازنات السياسية الدولية - دراسة تقييمية الباحثة: فلة رياض هاشم أبو الرب شعبة القانون العام والعلوم السياسية - كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية السويسي - الرباط
781	مدى ارتباط جريمة الفساد بغسل الأموال دراسة تحليلية على ضوء اتفاقيتي غسل الأموال ومكافحة الفساد الأستاذة الباحثة: روضة محمد علي العبد الله جامعة لوسيل - دولة قطر
795	الحماية الجنائية للبيانات الشخصية في قطر الباحث: صالح فرج صالح مبارك التركي باحث متخصص في العلوم القانونية والجنائية
808	دور النيابة العامة في جرائم الشيك الباحث: هشام حدادي باحث بسلك الدكتوراه في كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية بمكناس
• محور القوانين المسطرية و الاجرائية	
825	الحماية القانونية للمتطوع في دولة الإمارات العربية المتحدة (دراسة تحليلية مقارنة في ضوء التشريع الاتحادي والتنظيم المحلي في إمارتي دبي وأبوظبي) الدكتور: عبد الله سالم محمد فاضل الحضرمي عضو هيئة التدريس - كلية الشرطة وزارة الداخلية - دولة الإمارات العربية المتحدة
837	مبدأ سلطان الإرادة في العقد وحدوده في ظل التدخل التشريعي - دراسة في ضوء قانون الالتزامات والعقود والنصوص ذات الصلة - الدكتور: محفوظ أحمد سيد عبد الله دكتور في القانون الخاص
853	إشكالية التضخم التشريعي وأثره على الأمن القانوني الدكتور: أمحمد الأحمد دكتور في العلوم القانونية والسياسية أستاذ زائر بجامعة محمد الخامس بالرباط - كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية السويسي
867	نظام الضمان في التشريع الجمركي بالمغرب الدكتور: عجان عزيز دكتور في القانون الخاص - تخصص العلوم الجنائية
887	الإلغاء الاستباقي للعقد كآلية لمواجهة خطر الإخلال المتوقع - دراسة مقارنة الباحثة: تمارا سعد مغامس باحثة بسلك الدكتوراه تخصص: القانون الخاص - الجامعة الإسلامية في لبنان
907	التدخل القضائي في تأويل العقد الاستهلاكي: بين أسس حماية التوازن وحدود الأمن التعاقدية. الباحثة: دعاء الشلي باحثة بسلك الدكتوراه

التسليم في العقود العينية: دراسة في المفهوم والطبيعة والوظائف في التشريع الموريتاني الدكتور : مولاي عبد الرحمن اد/ مولاي إسماعيل دكتور في القانون الخاص	919
سبب رفع دعوى إشهار إفلاس المدين في المدارس القانونية المعاصرة والشريعة الإسلامية "دراسة فقهية تطبيقية تطبيقاً على النظام القانوني السوداني" الدكتور: سامي عبد الحميد إبراهيم أحمد الأستاذ المشارك بكلية الحقوق جامعة الملك فيصل المملكة العربية السعودية وكلية الشريعة جامعة القرآن الكريم والعلوم الإسلامية-السودان.	931
• محاور قانون العقار و التعمير	
التنظيم القانوني للمعاملات العقارية ذات الطابع التجاري في المملكة العربية السعودية: نحو منظومة تشريعية مستدامة الدكتورة : زبيدة عبد الهادي اتييم كلية القانون - جامعة الأمير سلطان	959
الرهن العقاري بين الفقه المالكي والقانون الموريتاني الدكتور: محمد الأمين أحمد أستاذ متعاون بجامعة نواكشوط	980
دور فقه المحافظة العقارية في تكريس ضوابط النظام العام التعاقدية الدكتور: عبد الهادي رشدي دكتور في الحقوق عضو مركز الرحامنة للأبحاث والدراسات القانونية والاجتماعية والإنسانية أستاذ زائر بكلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية بمكناس - المغرب	997
توثيق التصرفات الواردة على تقسيم العقارات: دراسة تحليلية في ضوء القانون 25.90 الباحث: الحسن أندوري باحث بسلك الدكتوراه في القانون الخاص - الكلية المتعددة التخصصات بتازة - جامعة سيدي محمد بن عبد الله فاس الدكتورة: ابتسام علمي أستاذة باحثة في القانون الخاص - الكلية المتعددة التخصصات بتازة - جامعة سيدي محمد بن عبد الله فاس	1031
القرارات السلبية للمحافظ على الأملاك العقارية في مسطرة التحفيظ العقاري: بين سلطة الإلغاء والرفض وضمانات المشروعية الباحثة: كوثر الغزال طالبة باحثة بسلك الدكتوراه - كلية العلوم القانونية والسياسية بتازة - جامعة سيدي محمد بن عبد الله فاس الأستاذة الدكتورة: ابتسام علمي أستاذة محاضرة مؤهلة - كلية العلوم القانونية والسياسية بتازة - جامعة سيدي محمد بن عبد الله فاس	1047
تطبيقات الخبرة في منازعات العقار ورقابة القضاء عليها الباحث: سفيان شايب باحث بسلك الدكتوراه كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية أكادال - جامعة محمد الخامس بالرباط	1065

1083	المرأة السلالية ورهان التنمية المستدامة وفق القوانين الجديدة الباحث: مصطفى بن لغريسي طالب باحث بسلك الدكتوراه - الكلية المتعددة التخصصات بالرشيدية - جامعة مولاي إسماعيل مكناس الدكتور: عبد العالي لعديري أستاذ باحث - الكلية المتعددة التخصصات بالرشيدية - جامعة مولاي إسماعيل مكناس
1094	المكانة الجديدة للمرأة السلالية بين حيف الأعراف وتدخل القانون الباحثة: إيمان فضلي طالبة باحثة بسلك الدكتوراه كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية عين السبع - جامعة الحسن الثاني بالدار البيضاء مختبر الهندسة متعددة التخصصات للأعمال والمهارات الناعمة والتدبير والقانون (LIASMAD) محامية بهيئة المحامين بسات
	• محور قانون الشغل و الحماية الاجتماعية
1110	اختراعات الأجراء: أية مقارنة قانونية لحماية حقوق أطراف عقد الشغل؟ الدكتورة: نادية المشيشي أستاذة باحثة في قانون الأعمال كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية أكادال - جامعة محمد الخامس بالرباط
1122	كرونولوجيا الاجتهاد القضائي بشأن الطبيعة القانونية لمسطرة الفصل بسبب الخطأ الجسيم (دراسة تحليلية نقدية) الدكتور: رشيد الزعيم دكتور في القانون الخاص - جامعة محمد الخامس بالرباط كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية - سلا
1134	مفتشية الشغل بين الرقابة والوساطة في منازعات الشغل الباحثة : شيماء الجباري الحسني باحثة بسلك الدكتوراه كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية - عين السبع، جامعة الحسن الثاني بالدار البيضاء الدكتورة: ابتسام بلحداد أستاذة التعليم العالي - كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية - عين السبع، جامعة الحسن الثاني بالدار البيضاء
1146	التعليم التقني والمهني وتمكين المرأة في فلسطين: دراسة حالة في الكلية الجامعية الذكية للتعليم الحديث الباحثة : آسيا القواسمي باحثة بسلك الدكتوراه كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية بطنجة - جامعة عبد المالك السعدي - المملكة المغربية الأستاذ الدكتور: توفيق السعيد أستاذ التعليم العالي - جامعة عبد المالك السعدي - المملكة المغربية
1159	أثر القيادة الابتكارية على التميز المؤسسي لدى العاملين في مجمع الشفاء الطبي بقطاع غزة الباحث: رائد خميس محمود حماد متخصص في إدارة الأعمال - قطاع غزة
1180	دور الوكالة الوطنية لإنعاش التشغيل والكفاءات في إرساء أسس الدولة الاجتماعية الباحث: عياد باتي باحث بسلك الدكتوراه كلية العلوم القانونية والسياسية - جامعة الحسن الأول بسات، مختبر البحث في قانون الأعمال مفتش الشغل من الدرجة الثانية

1192	مفتش الشغل بين الرقابة والتصالح: دراسة في ازدواجية الوظيفة وآثارها على علاقات الشغل الدكتورة : وسيلة جلال دكتورة في القانون الخاص
1205	مسطرة الاستماع للأجير في ضوء التحول الرقمي الباحث: مراد البورقادي باحث في سلك الدكتوراة، مختبر الدراسات والأبحاث في القانون الخاص، الهندسة القانونية والتنمية المستدامة، كلية العلوم القانونية والسياسية - جامعة سيدي محمد بن عبد الله فاس - متخصص في قضايا قانون الشغل وتدير العلاقات المهنية
● محور القانون الرياضي	
1215	تحولات عقود الرعاية الرياضية في ضوء الممارسة القانونية الدكتور: محمد الحليمي دكتور في الحقوق أستاذ زائر بالكلية المتعددة التخصصات بالعرائش
1231	حماية القاصر في الرياضة: بين النظرية والممارسة الدكتور: يوسف أبويعقوب دكتور في الحقوق أستاذ زائر بكلية العلوم القانونية والسياسية بتطوان الدكتورة: أحلام عليمي أستاذة باحثة بكلية العلوم القانونية والسياسية بتطوان - منسقة ماستر المنازعات والتحول الرقمي رئيسة فريق البحث في السياسة الجنائية والأمن الأسري والعقاري بمختبر الدراسات والأبحاث القانونية والسياسية والتنمية مكافحة تعاطي المنشطات في المجال الرياضي: دراسة في مدى ملائمة التشريعات الوطنية للمقتضيات الدولية - حالة القانون رقم 06.23
1241	الدكتور: حميد اسليماني دكتور في القانون العام والعلوم السياسية - أستاذ زائر بكلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية بسلا
● محور القانون البيئي	
1258	قراءة في القوانين البيئية بالمغرب الدكتور: وليد حديديوي دكتور في القانون العام والعلوم السياسية، جامعة الحسن الثاني الدار البيضاء
1269	الطاقات المتجددة والهيدروجين الأخضر: "من الأمن الطاقوي إلى السيادة الطاقية" الدكتور المصطفى حيان دكتور في القانون العام والعلوم السياسية باحث في السياسات العمومية جامعة القاضي عياض، مراكش أستاذ زائر بكلية الحقوق بالمغرب
محور القانون الدولي	
1282	مدى كفاية قواعد القانون الدولي الإنساني لحماية المدنيين أثناء حرب المدن (حرب السودان 15 أبريل 2023م - نموذجاً) الدكتور موسى محمد مصباح استاذ مشارك كلية القانون، جامعة النيلين - السودان
1298	الحصانات والامتيازات الدبلوماسية للمبعوث الدبلوماسي في فقه المالكية والقانون الدولي دراسة فقهية قانونية مقارنة. الدكتور : مهدي بن عبد الكريم الصوتي باحث من جامعة القرويين كلية الشريعة-أكادير.

تطور الذكاء الاصطناعي وخروجه عن السيطرة تهديدات ومخاطر الدكتور سيف محمد سيف السويدي عضو هيئة التدريس - كلية الشرطة - أبوظبي بالاشتراك مع الدكتور ممدوح خليل البحر عضو هيئة التدريس - كلية الشرطة - أبوظبي	1320
أزمة الهجرة والنزوح القسري في ظل النزاعات في غرب إفريقيا الباحثة : ليلي اليحيوي باحثة في القانون الدولي بجامعة محمد الخامس الرباط	1342
المغرب والعمق الأفريقي: الأبعاد الجيواقتصادية والأمنية لمبادرة الأطلسي ومشروع أنبوب الغاز (نيجيريا - المغرب) الباحث : إبراهيم النوحى باحث في السنة الخامسة من سلك الدكتوراه في القانون العام والعلوم السياسية كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية بالمحمدية	1359
النزاع في منطقة الأحواز (إيران) الباحثة / بدور آل خليفة طالبة في ماجستير في الشؤون الدولية والسياسات العامة جامعة لوسيل دولة قطر بإشراف الدكتور / محمد اوريا	1373
الشرق الأوسط ما بعد الحرب الإيرانية الأمريكية: تحولات القوة وإعادة تشكيل النظام الإقليمي الباحث : بدر بتال العتيبي باحث في الشؤون الدولية والسياسات العامة حاصل على درجة الماجستير في الشؤون الدولية والسياسات العامة	1387
● محور القانون الإداري	
هل أن أوان التحكيم الضريبي في المغرب؟ من منطق الحظر إلى إمكان بناء عدالة جبائية بديلة دراسة تحليلية في القانون المغربي على ضوء مستجدات 2026 الدكتور مصطفى الفوركي دكتور في القانون الخاص	1407
المصادر الشرعية للقضاء الإداري السعودي الدكتور فيصل بن صبر اللويش الشمري الأستاذ المساعد بقسم القانون في كلية الشريعة والقانون بجامعة حائل	1428
وقف تنفيذ القرار الإداري السلبي دراسة مقارنة المحامي الدكتور انمار هيثم نعمة الساعدي رئيس القسم القانوني كلية القانون جامعة اوروك-بغداد المحامي الدكتور رجب محمد ندا رئيس قسم القضايا بالإصلاح الزراعي محاضر القانون الإداري بكلية القانون مصر الدكتور رجائي عبدالرحمن عبدالقادر عوض أستاذ قانون المرافعات المدنية المساعد كلية القانون جامعة اوروك -بغداد	1449

1467	"التعويض غير النقدي في القضاء الإداري السعودي" الدكتور : محمد بن عبدالله بن محمد الملحم أستاذ مساعد-كلية الحقوق-جامعة الملك فيصل بالأحساء-المملكة العربية السعودية
1487	"البرامج الميزانية" كرافعة لتكريس نجاعة المالية العمومية وتعزيز المسؤولية التدبيرية الدكتور: فهد فيلالي، دكتور في القانون العام جامعة سيدي محمد بن عبد الله إطار إداري وباحث في التدبير العمومي والحكامة المالية
1508	دور الآليات الحديثة للتدبير والتسويق الترابي في ضمان تنافسية المجال الدكتور هشام عميد دكتور في القانون العام والعلوم السياسية جامعة الحسن الأول- سطات
1524	سلطة التعيين في الوظائف السامية في دول المغرب العربي الدكتور سيد محمد محمد فاضل أستاذ القانون متعاون بجامعة نواكشوط- موريتانيا
1535	التحكيم في منازعات عقود المقاولات العمومية وحدود التحول في ضوء مستجدات قانون التحكيم المغربي الجديد رقم 95.17 الدكتور محمد علالي دكتور في القانون الاقتصادي أستاذ باحث بالمركز الجهوي لمهن التربية والتكوين لجهة سوس ماسة/أكادير
1561	العدالة الضريبية بالمغرب: بين الحق والواجب الدكتور إبراهيم بنفراج أستاذ زائر بجامعة ابن زهر
1581	المنهجية الجديدة لإعداد مشروع قانون مالية السنة بالمغرب في ضوء الكتلة الدستورية للمالية العمومية الدكتور : محمد أحتيتيش دكتور في القانون العام، جامعة سيدي محمد بن عبد الله بفاس
1596	تطور شروط المصلحة في دعوى الإلغاء بين التوسع والتقيد القضائي: دراسة تحليلية مقارنة الدكتور عبد القادر يوسف شامخ أستاذ متعاون مع كلية العلوم القانونية والسياسية بجامعة نواكشوط
1609	الرقابة الجبائية في ظل التحول الرقمي بالمغرب الباحثة : جهان المليح طالبة باحثة بسلك الدكتوراه بكلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية بسلا
• محور القانون الدستوري	
1626	حرية التعبير في موريتانيا، دراسة في الحماية الدستورية وواقع الممارسة الدكتور الطاهر ولد أحمد أستاذ متعاون بجامعة نواكشوط
1641	أسس الملكية الدستورية في المغرب الدكتور سيد محمد محمد فاضل أستاذ القانون متعاون بجامعة نواكشوط

المركز الدستوري لمنظمة التحرير الفلسطينية وأثره في بنية النظام الدستوري الفلسطيني الباحثة : مرام عوض عامر نصار باحثة في سلك الدكتوراه في القانون العام بحث مستخلص من أطروحة الدكتوراه الموسومة بعنوان الإرادة الدولية في وضع الدساتير الوطنية (فلسطين نموذجاً) دراسة تحليلية وصفية	1650
من الشرعية الانتخابية إلى شرعية الانجاز في النظام الدستوري المغربي الدكتور : أنوار التازي دكتور في القانون العام والعلوم السياسية جامعة الحسن الثاني -الدار البيضاء	1673
• محور العلوم السياسية	
اللجان النيابية لتقصي الحقائق في الممارسة البرلمانية المغربية دراسة على ضوء تجارب وممارسات دولية مقارنة - الدكتور : محمد سكي أستاذ محاضر مؤهل بجامعة محمد الخامس، الرباط باحث في القانون الدستوري والعلوم السياسية كلية العلوم القانونية و الاقتصادية و الاجتماعية، سلا	1688
الأحزاب السياسية وتكوين الكفاءات وإنتاج النخب السياسية: الوظائف، الآليات، وحدود الفعل الحزبي " دراسة حالة المغرب" الباحثة : الزهرة اباحني طالبة في سلك الدكتوراه جامعة محمد الخامس الرباط كلية العلوم القانونية والاقتصادية و الاجتماعية سلا	1710
• محور الدراسات والأبحاث باللغة الإنجليزية	
Minimum Wages and Overtime Premium in Light of Saudi Labor Law and the Fair Labor Standards Act (FLSA) Dr. Osama Abdulrahman Alkhamis Assistant Professor of Civil Law, Private law Department, College of Law, King Faisal University, Alahsa, Kingdom of Saudi Arabia	1724
Relationship Between Administrative, Strategic, and Training Dimensions of Total Quality Management and Performance Evaluation in Public Healthcare Facilities in the Gaza Strip Yousef. M. A. Alghoul Department of Business Administration, College of Graduate Studies, University of Al-Butana, Sudan Human Resources Planning Department, Planning and Performance Unit, Palestinian Ministry of Health, Gaza,	1749
Russia's Palestine Discourse in the Context of the Ukraine War: Anti-Westernism or a Principled Stance? Üniversite adı: Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Danışman: Prof.Dr. MEHMET SEYFETTİN EROL İKTİSADİ VE İDARİ BİLİMLER FAKÜLTESİ ULUSLARARASI İLİŞKİLER Öğrenci: Adı- soyadı: OSAMA T.A. MORTAGA	1771

Pollen grains and their evidentiary value in criminal investigations. Saleem Isaaf Alazab 1 Associate Professor in the Department of Law. Faculty of Law, Al-Balqa Applied University, Jordan. dr.alazab@bau.edu.jo. ORCID: https://orcid.org/0009-0001-0544-620X. Ali Ahmad Alzubi 1 Associate Professor in the Department of Law. Faculty of Law, Al-Balqa Applied University, Jordan. alialzubi@bau.edu.jo. ORCID: https://orcid.org/0009-0005-6602-101X. Sabah Mousa Abd Alrhmman Al Momani 1 Associate Professor. in the Department of Law. Faculty of Law, Al- Balqa Applied University, Jordan, Sabah.momani@bau.edu.jo, ORCID: https://orcid.org/0009-0007-8849-8470. Wael Hakam Qutishat Teacher, in the Department of Law. Faculty of Law, Al-Balqa Applied University, Jordan, 1 wael.qutishat@bau.edu.jo, ORCID: https://orcid.org/0009-0006-8843-5368.	1804
Concept of Ambiguity in Law and Language First Author of the study: El JAILI EL HAGMOHAMED ABDALLA OMER PhD Researcher in Law, University of Gezira -Faculty of Law – Sudan. Legal Advisor – Altameer Ltd Company – Riyadh – Kingdom of Saudi Arabia P.O. Box 10493 Riyadh 11433. E-mail : eljaili_net@yahoo.com Second Author of the study: Prof : Jodah Ibrahim MohamedElnor Rahama. Professor in Law, University of Gezira -Faculty of Law – Sudan	1815
• محور الدراسات والأبحاث باللغة الإنجليزية "محور الإدارة الصحية"	
Mechanisms for Rationalizing Antibiotic Misuse among Patients in Primary Healthcare Centers in the Southern Governorates of Palestine Dr.Mohammed A. M. Abu Rayya Health consultant PhD Health Management	1883
The Impact of The Crises Challenges on The Performance of Healthcare Providers At AL- Shifa Medical Complex- Gaza Strip Dr.Wael Abdel Majeed Abdel Kareem Okasha - MOH - Gaza - PhD in Health Management	1909
محور الدراسات والأبحاث باللغة الفرنسية	
La gouvernance sportive en droit marocain (première partie) : un édifice normatif inachevé — la loi n° 30-09 et ses textes d'application Dr. Samir ABAKIL Équipe de recherche Management et Gouvernance du Sport Institut Royal de Formation des Cadres de la Jeunesse et des Sports (IRFC), Rabat	1935
L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE ET LE DROIT DES AFFAIRES AU MAROC : OPPORTUNITÉS, RISQUES JURIDIQUES ET PERSPECTIVES DE RÉGULATION Pr. Lamyae SAHRANE Maître de conférences habilitée à la FSJES de Mohammedia Laboratoire étude et recherche en droit privé et public et digitalisation Doctorante-chercheuse Nour El Houda KERMICHE Doctorante à la Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales de Mohammedia Laboratoire étude et recherche en droit privé et public et digitalisation Université Hassan II Casablanca - MAROC	1949
Le financement participatif : Apports et risques DR . Mohamed KELLATI Enseignant chercheur, FSJP, UCD, El-Jadida	1964



La justice administrative marocaine à la lumière de la réforme du code de procédure civile n° 58.25 : transformations procédurales et enjeux de l'efficacité judiciaire Youssef Latrach Faculté des Sciences juridiques et politiques Université Sidi Mohamed Ben Abdellah - Fès	1973
La sauvegarde des entreprises en difficulté en droit marocain : fondements, mécanismes et limites Dr. Chaimaa MAROUFI Docteure en droit privé	1989
L'ÉGALITÉ DES CHANCES DANS LE DROIT DE SPORT : APPROCHE JURIDIQUE EN DROIT MAROCAIN Dr. Badre FASSI FIHRI Docteur en droit - Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales de Fès	1999
La coopération maroco-espagnole de lutte contre l'immigration clandestine Dr. Brahim NAITOUGARZ Docteur et chercheur en droit international et relations internationales	2007
Le consentement résiduel. Stratification de l'adhésion organisationnelle et défaisance non simultanée Dr. Salma KADIRI ALAOUI Docteure en sociologie des organisations Faculté des Sciences Humaines et Sociales, Université Ibn Tofail, Kénitra, Maroc	2021
La protection de l'assuré contre les clauses abusives : étude comparée des droits marocain et français Dr. Siham LAKBOUCHI Docteure en droit privé - Université Hassan II, Casablanca - MAROC Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales de Aïn Chock	2032
La preuve électronique : reconnaissance juridique et difficultés probatoires en droit marocain Dr. Asseya ABLI Docteure en droit	2041
LES DROITS DE LA PROPRIÉTÉ INTELLECTUELLE FACE À LA REVOLUTION NUMÉRIQUE : PRINCIPES, DEFIS ET EVOLUTIONS PREVUES Chercheuse KOUASSI Amino Désirée Colombe Doctorante en droit privé - Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales, Université Sidi Mohamed Ben Abdellah, Fès Encadrée par M. Abdellah MARGHICH professeur de l'enseignement supérieur à la même faculté	2058
Le consommateur entre adhésion et négociation dans les contrats de consommation électroniques El Alaoui Mohammed Doctorant Université Moulay Ismaïl (UMI) - Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales - Meknès Laboratoire : Droit et Développement Professeur encadrant : Pr. El Bakkay EL MAAZOUZ	2069
L'intelligence artificielle comme levier de transformation des politiques éducatives : opportunités, risques et perspectives pour le système marocain EHIRI NAAMA Faculté des sciences de l'éducation - Rabat Laboratoire de recherche sur l'analyse et l'évaluation des systèmes d'éducation et de formation - Rabat	2079

La responsabilité des prestataires de cloud face aux violations de la propriété intellectuelle générées par l'intelligence artificielle : enjeux juridiques et défis probatoires Abir OMRI Doctorante-chercheuse Faculté des Sciences Juridiques et Politiques de Settât - Université Hassan 1er de Settât Pr. Soumaya AKKOUR Professeure de l'Enseignement Supérieur - Faculté des Sciences Juridiques et Politiques de Settât - Université Hassan 1er de Settât	2094
La couverture sanitaire universelle au Maroc : un levier de la réforme du système de santé ELAMIM Abdelouahed Doctorant-chercheur Doctorant en droit public - FSJES Aïn Chock, Casablanca	2112
L'adaptation du droit marocain de la concurrence face aux géants du numérique : entre impératifs d'innovation, compétitivité et souveraineté économique. AZEDDINE TANOUCHE Doctorant chercheur en droit privé Laboratoire : Essor, Droit, philosophie et société Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales, Université Sidi Mohamed Ben Abdellah, Fès	2126
La loi n° 58.25 relative à la procédure civile Lecture des principales nouveautés et enjeux de mise en œuvre EL BAIR Ali Doctorant-chercheur Université Hassan 1er de Settât - Faculté des Sciences Juridiques, Économiques et Sociales de Settât Laboratoire de Droit des Affaires	2135
L'équivalence fonctionnelle comme grille de contrôle de l'audience à distance La décision n° 255/25 de la Cour constitutionnelle marocaine et la loi n° 58.25 portant code de procédure civile Doctorant-chercheur MEHDI Nordin Doctorant en droit privé Faculté des sciences juridiques et politiques de Tanger - Université Abdelmalek Essaâdi Thèse préparée sous la direction de Monsieur le Professeur Soufiane MASRAR Adresse de correspondance : maitre.nordinmehdi@gmail.com	2145
La profession libérale d'avocat et le droit de la concurrence Doctorant-chercheur Mohammed Faouzi CHERRAQI Doctorant en droit privé - Université Hassan II de Casablanca - FSJES Mohammedia Pr. Ahmed ALLALI Maître de conférences habilité en droit privé - Université Hassan II de Casablanca - FSJES Mohammedia	2170

كلمة افتتاحية للاصدار رقم 66 من مجلة القانون والأعمال الدولية

بسم الله الرحمن الرحيم

العدد السادس والستون من مجلة القانون والأعمال الدولية

يصدر العدد السادس والستون من مجلة القانون والأعمال الدولية في لحظة تتسارع فيها وتيرة الإصلاح التشريعي، وتتبدل فيها أدوات العمل القانوني ومناهج البحث فيه. فما كان بالأمس موضوعا لاجتهاد فقهي محدود صار اليوم مادة لنصوص قانونية مستحدثة، وما كان يعد من قبيل الافتراض التقني أصبح واقعا تفرضه الممارسة على القاضي والمحامي والباحث على حد سواء. وفي هذا السياق تتحدد وظيفة المجلة العلمية: لا أن تواكب التحول وحده، بل أن تقيسه بميزان القاعدة القانونية، وتكشف ما فيه من مكاسب وما يعتريه من نقص.

وقد حرصت هيئة التحرير، في هذا العدد، على أن يكون البناء المعرفي للمجلة متوازنا في محاوره، متعدد المشارب في مواده. فقد توزعت الدراسات المنشورة بين القانون الخاص بفروعه، والقانون العام والعلوم السياسية، والقانون الجنائي، وقانون الأعمال، وقانون الشغل والحماية الاجتماعية، والقانون العقاري، والمساطر القانونية والقضائية، والقانون البيئي، والقانون الرياضي، إلى جانب الدراسات الشرعية وما يتصل بها من قضايا الأسرة والفقه، ومحور خاص بأثر الرقمنة والذكاء الاصطناعي في المنظومة القانونية، ومحور مستقل للدراسات المحررة باللغة الفرنسية.

وليس في هذا التنوع تشتيت، وإنما هو انعكاس لواقع القانون ذاته؛ إذ لم تعد الفروع القانونية جزرا معزولة، بل صارت الظاهرة الواحدة تستدعي أكثر من فرع وأكثر من منهج. ولذلك آثرنا في تقديم هذا العدد الإشارة العامة إلى محاوره دون الخوض في تفصيل كل دراسة على حدة، تاركين للقارئ أن يبني حكمه من النصوص نفسها.

ومن دواعي اعتزاز المجلة أن مواد هذا العدد وردت من باحثات وباحثين ينتمون إلى مؤسسات جامعية ومهنية متعددة داخل المغرب وخارجه، وأن بينهم أساتذة التعليم العالي وحاملي الدكتوراه والباحثين بسلك الدكتوراه وممارسي المهن القانونية. وهذا التعدد في المراتب والمشارب هو ما يمنح المجلة صفتها العلمية، ويجعلها فضاء للحوار بين النظرية والممارسة، لا منبرا لطرف دون آخر.

وقد خضعت جميع الدراسات المنشورة لمسطرة التحكيم العلمي المعتمدة بالمجلة، والتزمت هيئة التحرير في مراجعتها بمعايير الصياغة والتوثيق المقررة، مع الحفاظ على استقلالية كل باحث في آرائه واجتهاداته. فما يرد في هذه الدراسات من مواقف يلزم أصحابها وحدهم، ولا يعبر بالضرورة عن رأي المجلة.

وإننا إذ نضع هذا العدد بين يدي القارئ، نتقدم بالشكر إلى الباحثات والباحثين الذين أثروه بأعمالهم، وإلى السادة المحكمين على ما بذلوه من جهد في التقويم والتوجيه، وإلى كل من أسهم في إخراج هذا العمل إلى النور. ونجدد الدعوة إلى المشتغلين بالبحث القانوني للمساهمة في الأعداد المقبلة، بما يعزز رصيد المجلة ويخدم البحث العلمي في مجال القانون والأعمال. وبالله التوفيق.

والله ولي التوفيق

إدارة مجلة القانون والأعمال الدولية



كعادتها، تواصل مجلة القانون والأعمال الدولية ريادتها للمجلات القانونية العربية، وقد شهد الإصدار الأخير منها الموافقة على نشر 130 بحثًا بمشاركة 160 مشاركًا ما بين أستاذ جامعي ودكتور وباحث وممارس من 16 جنسية مختلفة.



هذه العسارة ناتجة بعد تحكيم أكثر من 360 بحثًا من طرف المحكمين المنضوين تحت لواء المجلة ومن مختلف الجنسيات، لأجل الوصول إلى أجود الأبحاث التي تستحق النشر.



إصدار شهر أكتوبر 2026

يعتبر الإصدار رقم 66 لمجلة القانون والأعمال الدولية من أجود الأعمال القانونية المحكمة، وقد شمل هذا الإصدار أبحاثًا من مختلف مشارب القانون موزعة على 16 محورًا.



إحصائيات العدد 66

شمل الإصدار رقم 66 (130 بحثًا)



8

باللغة الإنجليزية



19

باللغة الفرنسية



103

باللغة العربية

الجنسيات المشاركة في هذا الإصدار

 السودان 5	 قطر 7	 الأردن 8	 موريتانيا 8	 السعودية 9	 الإمارات 9	 فلسطين 13	 المغرب 89
 ساحل العاج 1	 تركيا 1	 مصر 1	 البحرين 1	 اليمن 1	 العراق 2	 سلطنة عمان 2	 لبنان 3

عدد الأبحاث	محاور الإصدار رقم 66
20	محور الرقمنة والذكاء الاصطناعي
15	محور قانون المال والأعمال
4	محور قانون الأسرة وعلوم الفقه
10	محور القانون الجنائي
8	محور المساطر الإجرائية
8	محور العقار والتعمير
8	محور قانون الشغل والحماية الاجتماعية
3	محور القانون الرياضي
2	محور القانون البيئي
7	محور القانون الدولي
12	محور القانون الإداري
4	محور القانون الدستوري
2	محور العلوم السياسية
6	محور الدراسات والأبحاث باللغة الإنجليزية
2	محور الدراسات والأبحاث باللغة الإنجليزية: الإدارة الصحية
19	محور الدراسات والأبحاث باللغة الفرنسية
130 بحثًا	المجموع