المجلة الدولية للعلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية
International Journal of Legal, Economic, and Social sciences
Doi : www.doi.org/10.63585/HQEH9876
Volume 2 Issue 6
N :8 June 2026
ISSN : 3119-6411
المركز الدولي للدراسات القانونية والاقتصادية والاجتماعية

السياسة بالمغرب بين البيروقراطي والسياسي: جدلية السلطة والتدبير

La politique au Maroc : entre bureaucratie et politique – dialectique du pouvoir et de la gouvernance

د. حمزة تجاني.
دكتور في القانون العام والعلوم السياسية، بجامعة سيدي محمد بن عبد الله فاس
د.يوسف طهار.
دكتور في القانون الدستوري والعلوم السياسية، بجامعة سيدي محمد بن عبد الله فاس

ملخص:
يتناول هذا المقال طبيعة العلاقة المركبة بين الفاعل البيروقراطي والفاعل السياسي في المغرب، من خلال تحليل أدوارهما في صناعة القرار العمومي وتدبير الشأن العام. ويُبرز كيف أن البيروقراطية، باعتبارها جهازًا إداريًا قائمًا على الاستمرارية والتقنية، تتقاطع مع الفعل السياسي المرتبط بالشرعية الانتخابية والبرامج الحزبية. كما يناقش المقال حدود هذا التفاعل بين الطرفين، سواء في إطار التعاون أو التوتر، ويقترح سبلًا لتعزيز التكامل بينهما بما يخدم الحكامة الجيدة والتنمية.
كلمات مفاتيح: البيروقراطية . الفاعل السياسي . القرار العمومي .

Résumé :
Cet article examine la relation complexe entre acteurs bureaucratiques et politiques au Maroc en analysant leurs rôles dans la prise de décision publique et la gestion des affaires publiques. Il met en lumière la manière dont la bureaucratie, en tant qu'appareil administratif fondé sur la continuité et la technicité, s'articule avec l'action politique liée à la légitimité électorale et aux programmes des partis. L'article aborde également les limites de cette interaction, qu'elle s'inscrive dans un contexte de coopération ou de tension, et propose des pistes pour renforcer leur intégration au service de la bonne gouvernance et du développement.
Les Mots clé: La bureaucratie – l'acteur politique – la décision publique.

تقديم :

يشكل النظام السياسي المغربي نموذجًا متميزًا في العالم العربي والإفريقي، حيث تتداخل فيه الأبعاد التاريخية والمؤسساتية مع ديناميات التحديث والإصلاح، في إطار خصوصية سياسية تجمع بين الاستمرارية والتحول. فقد عرف المغرب مسارًا تدريجيًا في بناء دولته الحديثة، قائمًا على التفاعل بين الإرث التاريخي العريق، المتمثل في المؤسسة الملكية، وبين متطلبات الدولة المعاصرة التي تفرضها التحولات الداخلية والرهانات الدولية. وفي هذا السياق، أصبح فهم آليات اشتغال الدولة لا يقتصر فقط على دراسة النصوص الدستورية أو المؤسسات الرسمية، بل يتطلب الغوص في طبيعة العلاقات التي تربط بين مختلف الفاعلين داخل الحقل السياسي والإداري[289].

وفي قلب هذا النظام، تبرز ثنائية البيروقراطي والسياسي كإحدى المفاتيح الأساسية لفهم كيفية صناعة القرار العمومي وتدبير الشأن العام. فالفاعل السياسي، الذي يُفترض أن يقود السياسات العمومية انطلاقًا من شرعية ديمقراطية مستمدة من الانتخابات، يشتغل ضمن منطق البرامج الحزبية والاستجابة لتطلعات المواطنين، ويخضع بدوره لإكراهات التنافس السياسي وتوازنات المشهد الحزبي[290]. في المقابل، يتميز الفاعل البيروقراطي، باعتباره جزءًا من الجهاز الإداري للدولة، بالاستمرارية والحياد

289. عبدالله، الحمدوي، **الشيخ والمريد: النسق الثقافي للسلطة في المجتمعات العربية الحديثة**. دار توبقال للنشر، الطبعة الثالثة، 2010، ص: 110.

290 . جون واتربوري. **أمير المؤمنين: الملكية والنخبة السياسية المغربية**. مطبعة جامعة كولومبيا، الطبعة الأولى، 1970، ص 78.

النسبي، ويعتمد على قواعد قانونية وتنظيمية وخبرة تقنية متراكمة، ما يجعله عنصرًا حاسمًا في تنفيذ السياسات العمومية وضمان استمرارية المرفق العام.

غير أن هذا التفاعل بين الطرفين لا يخلو من تعقيدات بنيوية ووظيفية، نظرًا لاختلاف المرجعيات التي يستند إليها كل منهما، حيث يقوم السياسي على منطق التمثيلية والشرعية الشعبية، بينما يرتكز البيروقراطي على منطق الكفاءة والانضباط الإداري. ويزداد هذا التعقيد في ظل التحولات التي عرفها المغرب، خاصة بعد الإصلاحات الدستورية لسنة 2011، التي سعت إلى تعزيز دور الحكومة وربط المسؤولية بالمحاسبة، دون أن تُلغي في المقابل الأدوار المحورية للإدارة العمومية. كما أن صعود دور ل داخل مراكز القرار أضاف بعدًا جديدًا لهذه العلاقة، حيث أصبح من الصعب أحيانًا التمييز بين ما هو سياسي وما هو إداري.

إضافة إلى ذلك، فإن رهانات التنمية، وضغط العولمة، وتزايد انتظارات المواطنين، كلها عوامل تفرض إعادة النظر في طبيعة العلاقة بين البيروقراطي والسياسي، بما يضمن تحقيق النجاعة والفعالية في السياسات العمومية. فنجاح أي نموذج سياسي اليوم لم يعد يقاس فقط بمدى توفره على مؤسسات ديمقراطية، بل بقدرته على تحقيق التوازن بين مختلف الفاعلين وضمان انسجام تدخلاتهم. ومن هنا، تبرز أهمية دراسة هذه الثنائية ليس فقط كإشكال نظري، بل كمدخل أساسي لفهم تحديات الحكامة في المغرب وآفاق إصلاحها.

مما تم تقديمه تبرز انا إشكالية المقال مفادها: إن العلاقة بين البيروقراطي والسياسي في المغرب تُثير إشكالًا مركزيًا يرتبط بمدى قدرتها على تحقيق فعالية السياسات العمومية وضمان نجاعة الفعل العمومي، في ظل تداخل الأدوار والاختصاصات بين الفاعل الإداري والفاعل السياسي. فبين منطق الشرعية الديمقراطية الذي يستند إليه السياسي، ومنطق الكفاءة التقنية والاستمرارية الذي يميز البيروقراطي، تتشكل طبيعة خاصة للتفاعل داخل بنية الدولة المغربية. غير أن هذا التفاعل يطرح تساؤلات عميقة حول ما إذا كان يشكل إطارًا للتكامل والتنسيق بما يخدم الحكامة الجيدة، أم أنه يتحول في بعض الحالات إلى مصدر للتوتر والتجاذب، بما ينعكس سلبًا على فعالية السياسات العمومية ونجاعة التدبير العمومي.

ومن ثم، فإن الإشكالية الأساسية تتمثل في بحث حدود العلاقة بين البيروقراطي والسياسي في المغرب، ومدى مساهمتها في تحقيق التوازن بين الفعالية الإدارية والشرعية السياسية داخل منظومة الحكم.

انطلاقًا من الإشكالية المطروحة، والمتعلقة بحدود العلاقة بين البيروقراطي والسياسي في المغرب ومدى تأثيرها على فعالية السياسات العمومية، يمكن صياغة فرضيتين أساسيتين تشكلان تصورًا أوليًا للإجابة، ويتم اختبارهما وتحليلهما من خلال مطالب البحث:

الفرضية الأولى:

تقوم العلاقة بين البيروقراطي والسياسي في المغرب على أساس التكامل الوظيفي والتنسيق المؤسساتي، بما يساهم في ضمان استمرارية الدولة وتعزيز فعالية السياسات العمومية، من خلال الجمع بين الشرعية السياسية والكفاءة التقنية.

الفرضية الثانية:

يؤدي غموض توزيع الاختصاصات وتداخل الأدوار بين البيروقراطي والسياسي إلى خلق حالة من التوتر والتجاذب المؤسساتي، تنعكس سلبًا على نجاعة القرار العمومي وتحد من فعالية الأداء الحكومي وتحقيق الحكامة الجيدة.

وللتحقق من مدى صدق الفرضيات المطروحة، والإحاطة بمختلف أبعاد العلاقة بين البيروقراطي والسياسي في المغرب، سيتم اعتماد مقاربة تحليلية تقوم على دراسة الموضوع من خلال مطلبين أساسيين، يتناول الأول محددات هذه العلاقة وأسسها التاريخية والمؤسساتية، بينما يُخصص الثاني لبحث تجليات التفاعل بين الطرفين وآفاق إصلاحه في إطار تعزيز فعالية السياسات العمومية والحكامة الجيدة.

المطلب الأول: محددات العلاقة بين البيروقراطي والسياسي في المغرب

تتحدد العلاقة بين البيروقراطي والسياسي في المغرب ضمن إطار تاريخي ومؤسساتي معقد، تشكّل عبر تراكمات طويلة من بناء الدولة الحديثة وتطور آليات الحكم. فهذه العلاقة لا يمكن فهمها بمعزل عن السياق العام الذي نشأت فيه الدولة المغربية، والذي يتميز بخصوصية تجمع بين الاستمرارية التاريخية والتكيف مع التحولات المعاصرة. كما أن تداخل السلط وتعدد الفاعلين داخل الحقل السياسي والإداري يجعل من هذه العلاقة موضوعًا مركبًا يتجاوز التفسير الأحادي، ويستدعي مقاربة تحليلية متعددة الأبعاد.

فالعلاقة بين البيروقراطي والسياسي ليست وليدة اللحظة السياسية الراهنة، بل هي نتاج مسار تاريخي ممتد منذ فترة الحماية، حيث تم وضع أسس إدارة عمومية حديثة تقوم على المركزية والضبط الإداري. وقد استمر هذا الإرث بعد الاستقلال، مع إدخال تعديلات تدريجية هدفت إلى ملاءمته مع متطلبات الدولة الوطنية. غير أن هذه الاستمرارية لم تكن مجرد نقل آلي للنموذج الإداري، بل شهدت عملية تكييف سمحت للإدارة بالحفاظ على تماسكها، وفي الوقت نفسه الانخراط في مشاريع الإصلاح والتحديث[291].

اضافة الى أن هذه العلاقة تتأثر بطبيعة النظام السياسي المغربي، الذي يقوم على توازن دقيق بين مجموعة من الفاعلين، في مقدمتهم المؤسسة الملكية، إلى جانب الحكومة والإدارة العمومية والأحزاب السياسية. ويُنتج هذا التوازن نوعًا من التداخل في الأدوار والاختصاصات، حيث لا يشتغل أي فاعل بشكل معزول عن الآخر. ومن ثم، فإن العلاقة بين البيروقراطي والسياسي تُفهم في إطار شبكة من التفاعلات التي تحكمها اعتبارات السلطة والشرعية والكفاءة.

ومن جهة أخرى، فإن فهم هذه العلاقة يقتضي تحليل محدداتها العميقة التي تتحكم في تفاعل الطرفين، سواء من حيث توزيع السلطة بين المستويات المختلفة، أو من حيث آليات صنع القرار العمومي وتنفيذه. فالبيروقراطي يعتمد على منطق الاستمرارية والانضباط الإداري، بينما يستند السياسي إلى منطق التمثيلية والشرعية الانتخابية. هذا الاختلاف في المرجعيات يؤدي أحيانًا إلى تكامل في الأدوار، وأحيانًا أخرى إلى توتر في الممارسات، خاصة في ظل غموض الحدود الفاصلة بين المجالين السياسي والإداري[292].

كما أن التحولات الدستورية والإصلاحات المؤسساتية، خاصة تلك التي جاء بها دستور 2011، أضافت أبعادًا جديدة لهذه العلاقة، من خلال تعزيز دور الحكومة وتكريس مبدأ ربط المسؤولية بالمحاسبة. غير أن هذه الإصلاحات لم تُحدث قطيعة تامة مع الإرث الإداري السابق، بل حافظت على استمرارية البنية البيروقراطية مع إدخال عناصر تحديثية. وفي هذا السياق، يكتسي هذا المطلب أهمية خاصة، لكونه يسلط الضوء على الأسس التي يقوم عليها التفاعل بين البيروقراطي والسياسي في المغرب، من خلال بعدين رئيسيين: تاريخي مؤسساتي، وسياسي وظيفي.

الفقرة الأولى: الأسس التاريخية والمؤسساتية للبيروقراطية المغربية

تعود جذور البيروقراطية المغربية إلى فترة الحماية الفرنسية والإسبانية، حيث تم إرساء دعائم جهاز إداري حديث قائم على المركزية والضبط الصارم للمجال الترابي. وقد اعتمد هذا الجهاز على منطق عقلاني في التنظيم، يرتكز على التسلسل الهرمي، وتحديد الاختصاصات بشكل دقيق، وإخضاع مختلف المجالات لرقابة إدارية منتظمة. كما تم خلال هذه المرحلة إدخال أدوات وتقنيات حديثة في التدبير، مما ساهم في تشكيل نواة إدارة عمومية قوية قادرة على التحكم في مختلف مفاصل الدولة.

وبعد حصول المغرب على الاستقلال، لم يتم القطع مع هذا الإرث الإداري، بل تم استثماره وإعادة توظيفه في إطار بناء الدولة الوطنية الحديثة. فقد عملت السلطات المغربية على الحفاظ على البنيات الأساسية للإدارة، مع إدخال تعديلات تدريجية تهدف إلى تكييفها مع السياق الوطني ومتطلبات التنمية. وقد سمح هذا التوجه بضمان نوع من الاستمرارية المؤسساتية، التي ساهمت في ترسيخ دور الإدارة كفاعل أساسي في تنفيذ السياسات العمومية وتدبير الشأن العام.

كما أن البيروقراطية المغربية أبانت عن قدرة كبيرة على التكيف مع التحولات السياسية التي عرفها المغرب، سواء على مستوى تغير الحكومات أو على مستوى الإصلاحات الدستورية. فقد استطاعت الإدارة الحفاظ على تماسكها الداخلي واستمرارية أدائها،

291 . عبدالله الحمود، مرجع سابق، ص: 112.

292 المرجع نفسه.

مما جعلها عنصر استقرار داخل النظام السياسي. وفي هذا الإطار، لعبت الإصلاحات الدستورية، خاصة دستور 2011[293]، دورًا مهمًا في إعادة تنظيم العلاقة بين المؤسسات، من خلال تعزيز مبادئ الحكامة الجيدة وربط المسؤولية بالمحاسبة، دون المساس بجوهر البنية الإدارية.

ورغم هذه التحولات، ظلت البيروقراطية تحتفظ بمكانة مركزية في عملية صنع القرار وتنفيذه، مستفيدة من خبرتها التقنية وتراكمها المعرفي. كما أن الطابع البيروقراطي للإدارة ساهم في تعزيز استقلاليتها النسبية عن التغيرات السياسية، حيث أصبح كبار الموظفين يلعبون دورًا مهمًا في توجيه السياسات العمومية، خاصة في المجالات التي تتطلب خبرة متخصصة. وهذا ما يمنح الإدارة نوعًا من الاستمرارية التي قد لا تتوفر للفاعل السياسي المرتبط بالزمن الانتخابي[294].

ومن جهة أخرى، يعكس تعدد مستويات الإدارة في المغرب، بين المركزية والجهوية والمحلية، تعقيد البنية البيروقراطية وتشابكها. فهذا التعدد يتيح للإدارة حضورًا قويًا في مختلف المجالات الترابية، ويمنحها القدرة على التأثير في السياسات العمومية بشكل مباشر أو غير مباشر. غير أن هذا التعقيد قد يطرح أيضًا تحديات على مستوى التنسيق والنجاعة. ومع ذلك، فإن هذه الأسس التاريخية والمؤسساتية تظل العامل الرئيسي في تفسير قوة البيروقراطية المغربية واستمرارها كفاعل محوري داخل النظام السياسي.

الفقرة الثانية: طبيعة الفاعل السياسي وحدود تأثيره

يستمد الفاعل السياسي في المغرب شرعيته أساسًا من العملية الانتخابية ومن الانتماء الحزبي، وهو ما يمنحه موقعًا دستوريًا في تدبير الشأن العام والمساهمة في توجيه السياسات العمومية. فالمؤسسات المنتخبة، سواء على المستوى الوطني أو الترابي، تُعد التعبير المباشر عن الإرادة الشعبية، كما أن الحكومة تستمد مشروعيتها من الأغلبية البرلمانية[295]. غير أن هذه الشرعية، رغم أهميتها، تظل محكومة بإكراهات متعددة تجعلها في كثير من الأحيان غير كافية لفرض توجهات سياسية واضحة أو لإحداث تغييرات عميقة في بنية السياسات العمومية.

ومن أبرز القيود التي تواجه الفاعل السياسي ضعف البنية الحزبية، حيث تعاني العديد من الأحزاب من محدودية التأطير المجتمعي وضعف الامتداد داخل الفئات الاجتماعية[296]. كما أن غياب الديمقراطية الداخلية أحيانًا، وضعف تجديد النخب، يؤثران سلبًا على فعالية العمل الحزبي. ويضاف إلى ذلك التعدد الحزبي الكبير، الذي يؤدي في بعض الأحيان إلى تشتت المشهد السياسي وصعوبة تشكيل أغلبية منسجمة وقادرة على بلورة برامج حكومية متماسكة، مما ينعكس على قدرة الفاعل السياسي على التأثير الفعلي في صناعة القرار.

علاوة على ذلك، يشتغل الفاعل السياسي ضمن منطق زمني قصير يرتبط بالاستحقاقات الانتخابية، وهو ما يدفعه في كثير من الأحيان إلى تبني سياسات ذات طابع ظرفي تستجيب لضغط الرأي العام، بدل التركيز على الإصلاحات الهيكلية بعيدة المدى. هذا الأفق الزمني المحدود يحد من القدرة على التخطيط الاستراتيجي، ويجعل العديد من المشاريع عرضة للتغيير أو التوقف بتغير الحكومات. في المقابل، يتمتع البيروقراطي باستمرارية مؤسساتية تمكنه من مواكبة المشاريع على المدى الطويل، مما يمنحه موقعًا متميزًا في تنفيذ السياسات العمومية.

كما أن تعقيد المساطر الإدارية وتشابكها يجعل الفاعل السياسي في حاجة دائمة إلى الجهاز البيروقراطي من أجل تنزيل برامجه على أرض الواقع. فالإدارة تمتلك المعرفة التقنية والخبرة الميدانية التي تتيح لها التحكم في تفاصيل التنفيذ، وهو ما يضع السياسي

293 . **دستور المملكة المغربية**، الظهير الشريف: رقم 1.11.91 صادر في 27 من شعبان 1432 (29 يوليو 2011) بتنفيذ نص الدستور. الجريدة الرسمية: عدد 5964 مكرر بتاريخ 28 شعبان 1432 (30 يوليو 2011)، المطبعة الرسمية، الطبعة الأولى – 2011.

294 . محمد ضريف، **النخبة السياسية المغربية**. إفريقيا الشرق، الطبعة الأولى، 2007

295 . المرجع نفسه.

296 . محمد ضريف، **الحياة السياسية في المغرب**. إفريقيا الشرق، الطبعة الأولى، 1999، ص: 67.

في موقع يعتمد فيه على البيروقراطي بشكل كبير. ومن جهة أخرى، فإن تداخل الاختصاصات بين الطرفين قد يؤدي إلى نوع من الغموض في المسؤوليات، مما يحد من قدرة السياسي على اتخاذ قرارات حاسمة أو فرض رؤيته بشكل كامل.

إن ضعف الثقافة السياسية لدى جزء من النخب الحزبية، إلى جانب محدودية التكوين في مجالات التدبير العمومي، يساهم في تقليص قدرة الفاعل السياسي على التفاعل الفعال مع الإدارة. كما أن هذا الوضع قد يؤدي إلى نوع من عدم التوازن في العلاقة بين الطرفين، حيث يميل البيروقراطي إلى فرض منطقه التقني على حساب الرؤية السياسية. وبالتالي، فإن حدود تأثير الفاعل السياسي في المغرب تظل مرتبطة بعوامل بنيوية ومؤسساتية وتنظيمية، تجعل تفاعله مع البيروقراطي محكومًا بتوازن دقيق بين السلطة التنفيذية والسلطة الإدارية.

المطلب الثاني: تجليات التفاعل بين الطرفين و آفاق الإصلاح

تتجلى العلاقة بين البيروقراطي والسياسي في المغرب باعتبارها علاقة ديناميكية معقدة، تتراوح بين التعاون والتكامل من جهة، والتوتر والتجاذب من جهة أخرى، وهو ما يعكس طبيعة النظام السياسي والإداري الذي يقوم على تعدد الفاعلين وتداخل الاختصاصات. فهذه العلاقة لا يمكن فهمها في إطار جامد أو من خلال مقاربة أحادية، بل هي نتاج تفاعلات مستمرة تتأثر بالسياق السياسي العام، وبطبيعة الإصلاحات التي تعرفها الدولة، وبمدى نضج الممارسة الديمقراطية[297]. كما أن اختلاف المرجعيات بين الطرفين، حيث يستند السياسي إلى الشرعية الانتخابية، بينما يعتمد البيروقراطي على الكفاءة التقنية والاستمرارية، يجعل هذا التفاعل محكومًا بمنطق مزدوج يجمع بين التعاون والتنافس.

ومن جهة أخرى، فإن هذه العلاقة تتأثر بسياقات متعددة تتداخل فيها الأبعاد القانونية والمؤسساتية والسياسية، حيث تلعب القواعد الدستورية والتنظيمية دورًا في تحديد مجال تدخل كل فاعل، غير أن الممارسة العملية غالبًا ما تكشف عن تداخل في الأدوار وتباين في التأويل. كما أن طبيعة الدولة المغربية، التي تجمع بين الاستمرارية التاريخية ومتطلبات التحديث، تضفي على هذه العلاقة طابعًا خاصًا، يجعلها عنصرًا حاسمًا في فهم فعالية السياسات العمومية. ففي الوقت الذي يُنتظر فيه من الفاعل السياسي بلورة التوجهات العامة، تتولى البيروقراطية ترجمتها إلى برامج وإجراءات عملية، وهو ما يفرض نوعًا من التنسيق المستمر بين الطرفين.

وفي هذا الإطار، يبرز التعاون بين البيروقراطي والسياسي كآلية أساسية لضمان استقرار المؤسسات واستمرارية المرفق العام، خاصة في ظل التغيرات السياسية المتعاقبة. غير أن هذا التعاون لا يلغي وجود توترات ناتجة عن اختلاف منطق الاشتغال، حيث قد يسعى السياسي إلى تحقيق نتائج سريعة استجابة للضغط المجتمعي، بينما يميل البيروقراطي إلى الحذر والتدرج حفاظًا على الاستقرار الإداري. ومن هنا، فإن تحليل هذه التجليات لا يساهم فقط في فهم طبيعة العلاقة بين الطرفين، بل يفتح أيضًا النقاش حول آفاق إصلاح الإدارة العمومية وتعزيز الفعل السياسي، بما يحقق التوازن المطلوب بين النجاعة الإدارية والشرعية الديمقراطية.

الفقرة الأولى: مظاهر التعاون والتكامل بين البيروقراطي والسياسي

رغم الاختلافات الجوهرية بين منطق السياسي القائم على الشرعية الانتخابية ومنطق البيروقراطي المرتكز على الكفاءة التقنية والاستمرارية، إلا أن العلاقة بينهما تتسم في كثير من الحالات بطابع تكاملي واضح. فالفاعل السياسي، بحكم موقعه الدستوري، يتولى تحديد التوجهات العامة وصياغة الاختيارات الكبرى، غير أنه يحتاج إلى الإدارة العمومية من أجل ترجمة هذه الاختيارات إلى سياسات قابلة للتنفيذ[298]. ومن ثم، فإن هذا التكامل لا يُعد خيارًا ثانويًا، بل ضرورة تفرضها طبيعة الدولة الحديثة التي تقوم على تفاعل مستمر بين القرار السياسي والتنفيذ الإداري.

297 . محمد الطوزي، **الملكية والإسلام السياسي في المغرب**. بتصرف، دار توبقال للنشر، الطبعة الأولى، 1999، ص: 35-70.

298 . موريس دوفيرجه، **الأحزاب السياسية**. دار النهضة العربية، الطبعة الأولى، 1981، ص: 98.

ويبرز هذا التكامل بشكل خاص في مرحلة إعداد السياسات العمومية، حيث يعتمد السياسي على الخبرة التقنية التي تتوفر عليها الإدارة في تشخيص المشكلات وصياغة الحلول المناسبة. فالإدارة، بما تمتلكه من معطيات ميدانية وإحصائيات دقيقة، تساهم في توجيه القرار السياسي نحو اختيارات أكثر واقعية وفعالية. كما أن الكفاءات الإدارية تلعب دورًا محوريًا في إعداد المشاريع والقوانين والبرامج التنموية، مما يجعلها شريكًا أساسيًا في عملية صنع القرار، وليس مجرد جهاز تنفيذي[299].

كما تتجلى مظاهر التعاون في مرحلة التنفيذ، حيث تضطلع البيروقراطية بدور محوري في تنزيل السياسات العمومية على أرض الواقع. فالإدارة توفر الآليات التنظيمية والموارد البشرية والتقنية اللازمة لضمان استمرارية المرفق العام، بغض النظر عن التغيرات السياسية. وفي هذا الإطار، تلعب النخب التقنية أو دورًا مهمًا، خاصة في القطاعات الحيوية كالبنية التحتية والصحة والتعليم، حيث تتطلب هذه المجالات خبرة متخصصة واستمرارية في التدبير، وهو ما توفره الإدارة بشكل أكبر من الفاعل السياسي المرتبط بدورات انتخابية محدودة.

ومن جهة ثانية يساهم هذا التعاون في تحقيق نوع من الاستقرار المؤسساتي، إذ يسمح بتجاوز التقلبات السياسية التي قد تنتج عن تغير الحكومات أو التحالفات الحزبية. فالتنسيق بين القرار السياسي والخبرة الإدارية يضمن استمرارية المشاريع الكبرى وعدم توقفها بتغير المسؤولين السياسيين. كما أن وجود آليات مؤسساتية للتنسيق، مثل اللجان المشتركة والهيئات الاستشارية، يعزز من هذا التكامل ويُقلص من الفجوة بين الطرفين، مما ينعكس إيجابًا على نجاعة السياسات العمومية.

وفي المحصلة، فإن العلاقة التكاملية بين البيروقراطي والسياسي تعكس درجة من النضج داخل النظام المؤسساتي المغربي، حيث يتم توزيع الأدوار بشكل يسمح بتحقيق التوازن بين الشرعية الديمقراطية والكفاءة الإدارية[300]. فهذا التعاون لا يقتصر فقط على تنفيذ السياسات، بل يمتد إلى ضمان استمرارية الدولة وتعزيز قدرتها على مواجهة التحديات التنموية. وبالتالي، فإن هذا التكامل يشكل أحد الدعائم الأساسية لاستقرار النظام السياسي، ويُعد شرطًا ضروريًا لتحقيق حكامة جيدة وفعالة[301].

الفقرة الثانية: مظاهر التوتر وإشكالات الحكامة

مقابل مظاهر التعاون والتكامل، تبرز في الواقع العملي عدة تجليات للتوتر بين البيروقراطي والسياسي، تعكس صعوبة التوفيق بين منطقين مختلفين في تدبير الشأن العام. فالفاعل السياسي يتحرك بمنطق التغيير والاستجابة لتطلعات المواطنين، بينما يميل البيروقراطي إلى الاستمرارية والحذر في اتخاذ القرارات، حفاظًا على استقرار المرفق العام. هذا الاختلاف في المرجعيات يخلق في كثير من الأحيان فجوة في الرؤية والتطبيق، مما يؤدي إلى ظهور توترات قد تعيق السير العادي للسياسات العمومية.

ومن أبرز مظاهر هذا التوتر، سعي الفاعل السياسي إلى تنفيذ برامج إصلاحية طموحة تصطدم أحيانًا بمقاومة داخل الجهاز الإداري. فالإدارة، بحكم طبيعتها المحافظة، قد تنظر إلى بعض الإصلاحات باعتبارها تهديدًا للتوازنات القائمة أو عبئًا إضافيًا على بنياتها التنظيمية[302]. وقد يتجلى ذلك في بطء التنفيذ أو في تعقيد المساطر أو حتى في غياب الحماس لتفعيل بعض القرارات. وهذا ما يجعل السياسي في مواجهة تحديات حقيقية عند محاولة تنزيل برامجه على أرض الواقع.

وفي المقابل، قد تتجاوز البيروقراطية دورها التنفيذي لتؤثر بشكل غير مباشر في توجيه القرار العمومي، من خلال التحكم في تدفق المعلومات أو احتكار الخبرة التقنية. فالإدارة قد تلعب دورًا حاسمًا في تحديد البدائل الممكنة أمام السياسي، مما يمنحها قدرة على التأثير في مضمون القرار، وليس فقط في تنفيذه. كما أن غموض توزيع الاختصاصات بين الطرفين يؤدي إلى تداخل

299 . هربرت سيمون، **السلوك الإداري**. دار الفكر، الطبعة الأولى، 2004، ص: 45.

300 المرجع نفسه.

301 .**المجلس الأعلى للحسابات**، التقرير السنوي حول مراقبة المالية العمومية. الرباط 2020.

302 .ميشيل كروزيه، **الظاهرة البيروقراطية**. دار سوي (Seuil)، الطبعة الأولى 1963، ص: 123.

المسؤوليات، ويخلق نوعًا من الازدواجية في اتخاذ القرار، حيث يصعب تحديد من يتحمل المسؤولية الفعلية عن النجاح أو الفشل303.

ويترتب عن هذه الاختلالات آثار سلبية على فعالية السياسات العمومية، إذ يؤدي بطء التنفيذ وتضارب القرارات إلى إضعاف نجاعة التدخلات العمومية. كما أن ضعف آليات المراقبة والمحاسبة يزيد من تعقيد الوضع، حيث لا يتم دائمًا ربط المسؤولية بالنتائج بشكل واضح. ومن جهة أخرى، فإن غياب التنسيق الفعال بين مختلف مستويات الإدارة، إلى جانب ضعف التواصل المؤسسي بين السياسي والإداري، يفاقم من حدة هذه الإشكالات ويؤدي إلى فقدان الانسجام في العمل الحكومي304.

وفي المحصلة، فإن هذه التوترات لا تعكس فقط خللًا ظرفيًا، بل تشير إلى إشكال بنيوي في تنظيم العلاقة بين البيروقراطي والسياسي. كما أن استمرار هذه الوضعية قد يؤثر سلبًا على ثقة المواطن في المؤسسات العمومية، خاصة عندما لا تتحقق النتائج المنتظرة من السياسات الحكومية. لذلك، فإن معالجة هذه الإشكالات تقتضي إصلاحًا عميقًا يقوم على وضوح الاختصاصات، وتعزيز آليات الحكامة الجيدة، وتطوير ثقافة مؤسساتية قائمة على التعاون والتكامل بدل الصراع، بما يضمن تحقيق النجاعة والشفافية في تدبير الشأن العام.

الخلاصة:

تُظهر دراسة العلاقة بين البيروقراطي والسياسي في المغرب أنها علاقة مركبة تتجاوز الطرح الثنائي البسيط القائم على التعارض، لتكشف عن تداخل عميق بين منطقين مختلفين في تدبير الشأن العام. فهذه العلاقة تتشكل داخل سياق تاريخي ومؤسساتي خاص، يجعل من الصعب الفصل التام بين المجالين السياسي والإداري، ويؤكد أن الفعل العمومي هو نتاج تفاعل مستمر بينهما.

وقد بين التحليل أن البيروقراطية المغربية، بحكم جذورها التاريخية واستمراريتها المؤسساتية، استطاعت أن تحافظ على موقع مركزي داخل الدولة، وأن تفرض نفسها كفاعل رئيسي في تنفيذ السياسات العمومية. فالإدارة لا تقتصر فقط على تنفيذ القرارات، بل تساهم بشكل غير مباشر في صياغتها، من خلال ما تمتلكه من خبرة تقنية ومعرفة ميدانية.

إذ يظل الفاعل السياسي، رغم شرعيته الديمقراطية، محدود التأثير بفعل مجموعة من الإكراهات البنيوية، من أبرزها ضعف الأحزاب السياسية، وتشتت المشهد الحزبي، وهيمنة الأفق الزمني القصير المرتبط بالاستحقاقات الانتخابية. هذه العوامل تجعل السياسي في كثير من الأحيان غير قادر على فرض رؤيته الاستراتيجية بشكل كامل.

كما أظهرت الدراسة أن العلاقة بين الطرفين تتراوح بين التعاون والتوتر، حيث يشكل التكامل بين الخبرة التقنية والقرار السياسي عنصرًا إيجابيًا يساهم في استقرار المؤسسات وضمان استمرارية السياسات العمومية. غير أن هذا التكامل لا يلغي وجود اختلالات ناتجة عن غموض الاختصاصات وتداخل الأدوار.

ومن جهة أخرى، فإن مظاهر التوتر بين البيروقراطي والسياسي تعكس صعوبة تحقيق الانسجام بين منطق التغيير الذي يحمله السياسي ومنطق الاستمرارية الذي تتمسك به الإدارة. وهو ما يؤدي أحيانًا إلى بطء في تنفيذ السياسات أو إلى تضارب في القرارات، مما ينعكس سلبًا على نجاعة الفعل العمومي.

كما أن ضعف آليات الحكامة، خاصة فيما يتعلق بالمحاسبة والشفافية، يساهم في تعميق هذه الإشكالات، ويحد من قدرة الدولة على تحقيق نتائج ملموسة تستجيب لتطلعات المواطنين. ويزداد هذا الوضع تعقيدًا في ظل ضعف التنسيق والتواصل بين مختلف الفاعلين داخل الجهازين السياسي والإداري.

303 . **المجلس الاقتصادي والاجتماعي والبيئي** – تقرير حول الحكامة الجيدة وربط المسؤولية بالمحاسبة. الرباط 2015.

304 . **وزارة الانتقال الرقمي وإصلاح الإدارة** – الاستراتيجية الوطنية لإصلاح الإدارة العمومية. الرباط 2018.

وفي المحصلة، فإن مستقبل العلاقة بين البيروقراطي والسياسي في المغرب يظل رهينًا بمدى القدرة على إعادة تنظيمها على أسس واضحة، تقوم على التكامل والتوازن، بما يضمن تحقيق النجاعة في تدبير الشأن العام. فالتحدي الحقيقي لا يكمن في تغليب طرف على آخر، بل في بناء علاقة مؤسساتية متوازنة تجمع بين الشرعية الديمقراطية والكفاءة الإدارية.

التوصيات:

يتطلب إصلاح العلاقة بين البيروقراطي والسياسي في المغرب إرساء تعاقد مؤسساتي واضح يحدد الأدوار بين الفاعل السياسي، باعتباره مسؤولًا عن تحديد التوجهات الكبرى، والفاعل البيروقراطي المكلف بالتنفيذ التقني والإداري، بما يضمن تقليص التداخل وتعزيز المساءلة. كما يقتضي الأمر بناء نموذج للديمقراطية المؤطرة تقنيًا، يقوم على إدماج الخبرة والكفاءة داخل القرار السياسي دون المساس بشرعيته الديمقراطية، من خلال دعم وحدات التحليل الاستراتيجي داخل الأحزاب والمؤسسات الحكومية.

وفي السياق ذاته، تبرز ضرورة إعادة تأهيل الأحزاب السياسية لتصبح فاعلًا حقيقيًا في إنتاج السياسات العمومية، عبر تطوير قدراتها الفكرية والتقنية وتكوين نخب قادرة على فهم الرهانات الاقتصادية والتدبيرية. كما ينبغي الحفاظ على استقلالية الخبرة البيروقراطية، خاصة في المجالات الاقتصادية والمالية، بما يضمن استقرار السياسات العمومية وجاذبية الاستثمار، مع إخضاع هذه الخبرة لآليات رقابة ومساءلة ديمقراطية فعالة.

ومن جهة أخرى، فإن تحقيق التكامل بين السياسة والاقتصاد يفرض اعتماد تخطيط استراتيجي مشترك بين الفاعلين السياسيين والإداريين، قائم على رؤية بعيدة المدى تتجاوز التدبير الظرفي المرتبط بالاستحقاقات الانتخابية. كما يستدعي الأمر تطوير آليات للوساطة والتنسيق بين القرار السياسي والتنفيذ الإداري، بما يساهم في تسريع الإنجاز وتقليص مظاهر التعثر والازدواجية في اتخاذ القرار.

إضافة إلى ذلك، يظل إصلاح منظومة التكوين السياسي والإداري مدخلًا أساسيًا لبناء نخب قادرة على التوفيق بين منطق الشرعية الديمقراطية ومتطلبات الكفاءة التقنية. كما ينبغي تعزيز حكامة عمومية قائمة على النتائج، وربط تقييم الأداء بمدى تحقيق الأهداف التنموية بدل الاكتفاء باحترام المساطر الشكلية. وفي الإطار نفسه، تبرز أهمية الرقمنة كآلية لتعزيز الشفافية وتسهيل تبادل المعطيات بين مختلف المتدخلين، بما يدعم الثقة ويقلل من التوتر المؤسساتي.

وفي المحصلة، فإن إصلاح المشهد السياسي والإداري بالمغرب يقتضي بناء نموذج متوازن يجمع بين ديمقراطية فاعلة وبيروقراطية كفؤة، يقوم على التعاون بدل الصراع، وعلى التكامل بين الشرعية السياسية والخبرة التقنية، بما يضمن فعالية السياسات العمومية وتحقيق التنمية المستدامة.

لائحة المراجع

James E. Anderson

- أندرسون، جيمس – صنع السياسات العامة – دار المسيرة – الطبعة الأولى – 2011.

Graham T. Allison

- أليسون، غراهام – جوهر القرار: تفسير الأزمة الكوبية – مطبعة ليتل براون – الطبعة الأولى – 1971.

Peter Evans

- إيفانز، بيتر – الدولة والتنمية: التفاعل بين الحكومة والقطاع الخاص – مطبعة جامعة برينستون – الطبعة الأولى – 1995.

Michel Crozier

- كروزييه، ميشيل – الظاهرة البيروقراطية – دار سوي (Seuil) – الطبعة الأولى – 1963.

Robert Michels

- ميشيلز، روبرت – الأحزاب السياسية وقانون الأوليغارشية الحديدي – دار المعرفة الجامعية – الطبعة الأولى – 1984.

Max Weber

- فيبر، ماكس – الاقتصاد والمجتمع – دار المنظمة العربية للترجمة – الطبعة الأولى – 2015.

Giovanni Sartori

- سارتوري، جيوفاني – الأحزاب ونظم الأحزاب – دار الكتاب العربي – الطبعة الأولى – 2005.

Herbert Simon

- سيمون، هربرت – السلوك الإداري – دار الفكر – الطبعة الأولى – 2004.

Maurice Duverger

- دوفرجيه، موريس – الأحزاب السياسية – دار النهضة العربية – الطبعة الأولى – 1981.

Guy Peters

- بيترز، غاي – الإدارة العمومية: السياسة والإدارة – دار المريخ – الطبعة الأولى – 2010.

Merilee S. Grindle

- غريندل، ميرلي – تحديات الحكامة الجيدة – مطبعة جامعة هارفارد – الطبعة الأولى – 2004.

John Waterbury

- واتربوري، جون – أمير المؤمنين: الملكية والنخبة السياسية المغربية – مطبعة جامعة كولومبيا – الطبعة الأولى – 1970.

Rémy Leveau

- لوفو، ريمي – الفلاح المغربي المدافع عن العرش – دار العلوم الإنسانية – الطبعة الأولى – 1985
- الطوزي، محمد – الملكية والإسلام السياسي في المغرب – دار توبقال للنشر – الطبعة الأولى – 1999.
- العروي، عبد الله – مفهوم الدولة – المركز الثقافي العربي – الطبعة الخامسة – 2008.
- حمودي، عبد الله – الشيخ والمريد: النسق الثقافي للسلطة في المجتمعات العربية الحديثة – دار توبقال للنشر – الطبعة الثالثة – 2010.
- ضريف، محمد – الحياة السياسية في المغرب – إفريقيا الشرق – الطبعة الأولى – 1999.
- ضريف، محمد – النخبة السياسية المغربية – إفريقيا الشرق – الطبعة الأولى – 2007.

المراجع القانونية والمؤسساتية:

- دستور المملكة المغربية، الظهير الشريف: رقم 1.11.91 صادر في 27 من شعبان 1432 (29 يوليو 2011) بتنفيذ نص الدستور. الجريدة الرسمية: عدد 5964 مكرر بتاريخ 28 شعبان 1432 (30 يوليو 2011)، المطبعة الرسمية، الطبعة الأولى – 2011.
- المجلس الأعلى للحسابات – التقرير السنوي حول مراقبة المالية العمومية – الرباط – 2020.
- المجلس الاقتصادي والاجتماعي والبيئي – تقرير حول الحكامة الجيدة وربط المسؤولية بالمحاسبة – الرباط – 2015.
- المجلس الاقتصادي والاجتماعي والبيئي – تقرير حول الحكامة العمومية وتقييم السياسات – الرباط – 2019.
- وزارة الانتقال الرقمي وإصلاح الإدارة – الاستراتيجية الوطنية لإصلاح الإدارة العمومية – الرباط – 2018.