ISSN:2509-0291
DOI
https://doi.org/10.63585/OZSP2793
Volume 11 issue 4
N:65 August 2026
جامعة الحسن الأول سطات
كلية العلوم القانونية و السياسية
مختبر البحث قانون الأعمال

مراكز التفكير وصناعة السياسات العمومية بالمغرب: آليات التأثير وحدود المساهمة

Think Tanks and Public Policy-Making in Morocco : Mechanisms of Influence and Limits of Contribution

الدكتور : أنس وهابي

دكتور في القانون العام والعلوم السياسية. جامعة مولاي إسماعيل

ملخص:

من خلال تحليل بيئة مراكز التفكير في المغرب، تسعى هذه الدراسة إلى المساهمة في النقاش الدائر حول دور مراكز التفكير وطبيعتها، وكيف يتغير هذا الدور والطبيعة عندما تعمل هذه المؤسسات خارج بيئتها السياسية الأصلية. يستعين البحث بعدد من الأطر النظرية، وهي التعددية ونظرية الكربوراتية، لتفسير الأدوار الأساسية لمراكز التفكير في عملية صنع السياسات العمومية. ويتم اختبار الإطار المعياري في ضوء الأدلة التجريبية لمركزين للتفكير مختارة كدراسات حالة، والتي يمكن من خلالها استخلاص استنتاجات حول الدور (الأدوار) التي تؤديها مراكز التفكير في عملية صنع السياسات العمومية بالمغرب. وتُظهر دروس هذه الدراسة أن مراكز التفكير في المغرب، في الوقت الراهن، ليست منخرطة بشكل كافٍ في صنع السياسات العمومية بحيث لا تُسهم في تشكيل عملية سياسات مفتوحة ونقاش ديمقراطي. ومع ذلك، فإن أنشطتها التي تهدف إلى تشكيل الخطاب العام وممارسة الضغط على صانعي السياسات من القاعدة إلى القمة، يمكن أن تُسهم في خلق بيئة تُحتم الحاجة إلى صنع سياسات أكثر شمولا.

الكلمات المفتاحية: مراكز التفكير، السياسات العمومية، الكربوراتية، التعددية.

Abstract :

By analyzing the think tank environment in Morocco, this study seeks to contribute to the ongoing debate surrounding the role and nature of think tanks, and how this role and nature shift when these institutions operate outside their original political environment. The research utilizes a number of theoretical frameworks, namely pluralism and corporatism theory, to explain the essential roles of think tanks in the public policy-making process. The normative framework is tested against empirical evidence from two selected think tanks as case studies, through which conclusions can be drawn regarding the role(s) played by think tanks in the public policy-making process in Morocco. The lessons from this study show that think tanks in Morocco, at present, are not sufficiently engaged in public policy-making to contribute to shaping an open policy process and democratic debate. However, their activities aimed at shaping public discourse and exerting bottom-up pressure on policymakers can contribute to creating an environment that necessitates more inclusive policy-making.

Keywords: Think tanks, Public policies, Corporatism, Pluralism.

مقدمة

حظيت مراكز التفكير باهتمام متزايد خلال العقدين الماضيين، سواء في الأوساط الأكاديمية أو بين صناع القرار. ورغم أن مراكز التفكير موجودة منذ أوائل القرن العشرين في الثقافة الأنجلوسكسونية، إلا أن هذا الاهتمام المتجدد يُعزى إلى الانتشار الواسع لهذه المؤسسات حول العالم خلال العقدين الماضيين. وقد ساهم في ذلك انتشار منظومة جديدة من الديمقراطيات وأنظمة الحكم التي في طور انتقال الديمقراطي.

جامعة الحسن الأول سطات
كلية العلوم القانونية و السياسية
مختبر البحث قانون الأعمال
Volume 11 issue 4
N:65 August 2026
ISSN:2509-0291
DOI
https://doi.org/10.63585/OZSP2793

ومع ذلك، لا يزال مفهوم مراكز التفكير مرتبطًا بالثقافة الأنجلوسكسونية، مع وجود اختلاف كبير في تحديد مفهوم واضح لها. ويعود هذا الاختلاف، إلى عدم وجود تعريف موحد لمراكز التفكير، نتيجة انتشارها خارج بيئتها الأصلية. فالثقافة السياسية الأمريكية، التي تُوصف غالبًا بأنها ديمقراطية تعددية[4289] ذات عملية سياسية منفتحة على الآراء الخارجية، تُوفر بيئة مناسبة لعمل مراكز التفكير. إلا أن انتشارها اليوم في دول لا تُوفر بالضرورة نفس البيئة السياسية لعمل هذه المؤسسات. يحتم علينا تحليل كيفية عمل مراكز التفكير في باقي الدول خصوصا ذات النظام السياسي الكربوراتي[4290].

تهدف هذه الدراسة إلى المساهمة في النقاش الدائر حول دور وطبيعة مراكز التفكير في المغرب، وذلك من خلال تحليل نماذج من مراكز التفكير في المغرب عبر دراسات حالات بارزة. يعدّ المغرب بيئةً خصبةً لاختبار أداء مراكز التفكير، كونه دولةً ذات ثقافة سياسية متميزة عن الثقافة الأنجلوسكسونية. خصوصا أن عدد مراكز التفكير العاملة في المغرب في تزايد مستمر، والتي تسعى إلى أداء أدوار مماثلة لنظيراتها في الولايات المتحدة. تتناول هذه الدراسة خصوصيات مراكز التفكير العاملة في المغرب، وتُفسّر أدوارها في عملية صنع السياسات العمومية. وبناءً على هذا التحليل، تسعى الدراسة إلى تحديد مدى تعزيز الثقافة السياسية المغربية للمداولات السياسية المفتوحة والنقاش الديمقراطي.

يُعدّ البحث في مجال مراكز التفكير في المغرب في تطور ملحوظ. حيث يتزايد البحث في هذا المجال عمومًا، ذلك أن المغرب يتم إدراجه في هذه الدراسات. كالتحليلات العالمية أو الإقليمية المقارنة بين الدول (برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، الخطة الاستراتيجية لعام 2026.2029)[4291]، فبالنسبة للأمم المتحدة، لم يعد مركز التفكير في المغرب مجرد "مكتب للدراسات"، بل هو "محرك للسياسات العمومية" يساعد في تحويل الأهداف الأممية إلى واقع مغربي ملموس.

يتمثل ذلك من خلال برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP)، الذي يتحدث عن مراكز التفكير (Think Tanks) في المغرب، لكنه لا ينظر إليها كمجرد مراكز أبحاث أكاديمية، بل كشركاء استراتيجيين[4292] في تنفيذ أجندة التنمية المستدامة. حيث أصبح هذا الدور أكثر وضوحاً من خلال عدة نقاط أساسية:

. مراكز التفكير ك "مختبرات للحلول الرقمية": مع إطلاق "مركز الرقمنة من أجل التنمية المستدامة" (D4SD Hub) في الرباط (بميزانية 38 مليون دولار)، أشار البرنامج الإنمائي إلى ضرورة إشراك مراكز التفكير المغربية (مثل *مركز السياسات من أجل الجنوب الجديد*) من خلال: صياغة سياسات الذكاء الاصطناعي (تقديم أبحاث حول الاستخدام الأخلاقي والمسؤول للذكاء الاصطناعي في أفريقيا)، ودبلوماسية البيانات (تعزيز دور المغرب كمنصة لتبادل الخبرات الرقمية بين دول الجنوب.)

. التعاون في "مبادرة مفكري الجنوب العالمي": يشارك البرنامج الإنمائي عالمياً في مبادرة تسمى "South-South Global Thinkers"، والمغرب يعتبر منشطاً رئيسياً فيها. وعلى سبيل المثال، في تقارير 2025، يتم الاستشهاد بدراسات مراكز التفكير المغربية (خاصة معهد أماديوس وPCNS)، كأدوات لفهم "التعاون جنوب-جنوب". ويعتمد البرنامج على هذه المراكز لتقديم "قراءات محلية" للتحديات العالمية، بدلاً من الاعتماد فقط على تقارير الخبراء الدوليين.

. تقييم السياسات العمومية: يعمل البرنامج مع مراكز التفكير المغربية المستقلة (مثل MIPA - المعهد المغربي لتحليل السياسات) من أجل: قياس الأثر، عبر تقييم مدى نجاح البرامج التنموية على أرض الواقع (مثل مشاريع الحماية الاجتماعية). وتحويل الأبحاث المعقدة إلى "مذكرات سياسات" (Policy Briefs) سهلة الفهم لصناع القرار والمواطنين.

4289 -Dahl, Robert (1961): *Who Governs? Democracy and Power in an American City*. Yale University Press, New Haven, p 12.

4290 - د. علي الدين هلال. ص 121 :(2020) *النظم السياسية العربية: قضايا الاستمرار والتغيير*. مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت

4291- برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، تقرير الخطة الاستراتيجية لعام 2026.2029

4292 - نذكر من بين هذه المراكز على سبيل المثال لا الحصر:

- المعهد الملكي للدراسات الاستراتيجية (IRES): يركز على القضايا الجيوسياسية والتغيرات المناخية.
- المعهد المغربي لتحليل السياسات (MIPA): يتميز بتقديم أوراق سياساتية مبنية على استطلاعات رأي ميدانية.
- مركز السياسات من أجل الجنوب الجديد (PCNS): يلعب دوراً محورياً في الدبلوماسية الموازية وقضايا التنمية الاقتصادية.

ISSN:2509-0291
DOI
https://doi.org/10.63585/OZSP2793
Volume 11 issue 4
N:65 August 2026
جامعة الحسن الأول سطات
كلية العلوم القانونية و السياسية
مختبر البحث قانون الأعمال

كل هذا يستدعي إعادة النظر في "مجتمع مراكز التفكير" في المغرب، وتحليل أنشطتها بشكل عام، ومشاركتها في صنع السياسات العامة. وإدراكًا منا أن مفهوم مراكز التفكير محل جدل، ولا يوجد اتفاق عام حول ماهية هذا المصطلح، فإن هذه الورقة البحثية تتبنى منهجًا واسعًا في تعريفه. فمراكز التفكير هي منظمات بحثية وتحليلية وتفاعلية مع السياسات العمومية، تقوم بإنتاج أبحاث وتحليلات ونصائح موجهة نحو صانعي السياسات بشأن القضايا المحلية والدولية.4293 يؤكد التعريف الأنجلوسكسوني لمراكز التفكير على استقلالية هذه الكيانات العاملة في مجال أبحاث السياسات والدعوة إليها. أما في المغرب، فقد طُبِّق مصطلح "مركز التفكير" على المؤسسات العاملة في أبحاث السياسات وتقديم المشورة بشأنها، بغض النظر عن استقلاليتها (أو عدمها) عن الحكومة أو الأحزاب السياسية4294.

لذا، ولتحليل مجتمع مراكز التفكير في المغرب، من الأنسب اعتماد تعريف يشمل، تحت مظلة مصطلح "مراكز التفكير"، كيانات متنوعة، منها مراكز الأبحاث الجامعية غير الربحي، ومعاهد الأبحاث الحكومية، ومراكز الأبحاث المستقلة، بالإضافة إلى شركات الاستشارات الربحية العاملة في مجال تحليل السياسات العمومية. ويستفيد البحث من عدد من الأطر النظرية لتفسير الأدوار الأساسية لمراكز التفكير في عملية صنع السياسات العمومية. ويلجأ الباحثون عادةً إلى تبني منظور تعددي أو كوربوراتي للسياسات العمومية عند تحليل مراكز التفكير. يفترض النهج التعددي للسياسات العمومية أن المشاركة في صنع السياسات متاحة لمختلف الجهات الفاعلة، وبالتالي فإن مراكز التفكير تتشارك دورًا متساويًا في التنافس على خيارات صناع القرار. من جهة أخرى، ترى النظرية الكوربوراتية أن عددًا محدودًا فقط من الجهات الفاعلة يُسمح لها بالمشاركة في صنع السياسات (ومنها مراكز التفكير) وأن من يملكون القدرة على الوصول إلى صناع القرار يُعتبرون جزءًا من الفاعلين الاقتصاديين والسياسيين. كلا النظريتين مفيدتان ويمكنهما تقديم رؤى قيّمة حول جوانب مختلفة لمراكز التفكير.

الفصل الأول: مراكز التفكير: المقاربات النظرية والأدوار الوظيفية

يقدم هذا الفصل نظرة عامة على التعريفات الحالية لمراكز الفكر، ويستعرض وظائفها الأساسية كمؤسسات لتحليل السياسات العمومية وتقديم المشورة. وانطلاقًا من مختلف المناهج، يتبنى هذا البحث تعريفًا خاصًا به، يُناسب الحالة المدروسة فيه (المغرب) على أفضل وجه. ثم يُوضع مفهوم مراكز التفكير في سياقها الأوسع.

ويُفهم دور مراكز التفكير في عملية صنع السياسات العمومية من خلال منهجين نظريين: التعددية والكربوراتية، وذلك لتفسير كيفية عمل مراكز التفكير في بيئة سياسية معينة.

المبحث الأول: الأطر النظرية لمراكز التفكير

المطلب الأول: تحديد مفهوم مراكز التفكير

الفرع الأول: تعريف مراكز التفكير

لا بد لأي تحليل لمراكز التفكير أن يبدأ بتعريف المصطلح. يتفق معظم الباحثين في هذا المجال اليوم على عدم وجود إجماع عام حول تعريف مصطلح "مراكز التفكير" بدقة، وبالتالي لا يوجد تعريف موحد له. لكن ما لا جدال فيه هو وجود ارتباط وثيق بين المصطلح والمفهوم في الثقافة الأنجلوسكسونية. فقد نشأ المصطلح في الولايات المتحدة، حيث أُنشئت أولى معاهد البحوث في أوائل القرن العشرين بهدف توفير أساس لاتخاذ قرارات سياسية سليمة. مع ذلك، خلال العقدين الماضيين، اكتسب مصطلح "مراكز التفكير" استخدامًا عالميًا واسعًا، ليس فقط في الديمقراطيات الغربية، بل أيضًا في العالم النامي، للإشارة إلى طيف واسع من

4293 - Global Go To Think Tank Index Report 2020, James G. McGann, University of Pennsylvania.

4294: عرفت المندوبية السامية للتخطيط مراكز التفكير في المغرب بأنها
مؤسسات مستقلة أو شبه مستقلة، تهدف إلى ردم الفجوة بين المعرفة الأكاديمية وصناعة القرار، من خلال توفير تحليلات استشرافية تساعد في صياغة الاستراتيجيات الوطنية الكبرى. تقرير المندوبية السامية للتخطيط المغرب في أفق 2030

جامعة الحسن الأول سطات
كلية العلوم القانونية و السياسية
مختبر البحث قانون الأعمال

Volume 11 issue 4
N:65 August 2026

ISSN:2509-0291
DOI
https://doi.org/10.63585/OZSP2793

المؤسسات4295. لا تقتصر الأسباب على انتشار هياكل الحكم الديمقراطي فحسب، بل تشمل أيضًا الحاجة إلى تحليل السياسات العمومية القائم على البحث.

ومع ذلك، وبغض النظر عن استخدام المصطلح عالميًا، فإنه لا يزال يثير ارتباطًا بالعالم الأنجلوسكسوني.

يوجد قدرٌ من الاتفاق بين الباحثين حول بعض السمات الأساسية لمراكز التفكير. ومن أبرز الجوانب التي يُشير إليها معظمهم عند تعريف عمل مراكز التفكير أنها مؤسسات تُعنى بتحليل قضايا السياسة العامة4296. حيث تشكل المعرفة القائمة على الأدلة والمُدققة التي تُقدمها هذه المراكز أساسًا متينًا لصُنّاع القرار لاتخاذ خيارات مستنيرة بشأن قضايا السياسة العامة. وبالتالي، فإن ما تُنتجه مراكز التفكير هو "حجة فكرية" بهدف تيسير حلول سياسية فعّالة4297. وبالتالي، تُشارك هذه المراكز بفعالية في الدعوة إلى توصيات وحلول سياسية. ولذا، يُعدّ السعي إلى تعزيز نتائج السياسات العمومية ركيزة أساسية لمهامها. ومن هذا المنطلق، تتمتع مراكز التفكير "بمهارة جماعات المصالح الفعّالة". وبغض النظر عن التركيز الذي يُوليه هؤلاء الباحثون للأنشطة المذكورة، فإن الأدوار الأساسية لمراكز التفكير تتبلور منها: تحليل السياسات العمومية وتقديم المشورة4298.

ثمة خلافٌ أكبر حول مدى استقلالية مراكز التفكير. إذ يتطلب التعريف الأنجلوسكسوني التقليدي لهذه الكلمة أن تكون مراكز التفكير مؤسسات مستقلة تمامًا، وغير حكومية، وغير حزبية (أبيلسون، 2002، ص 9؛ ريتش، 2004، ص 11؛ ستون، 2007، ص 261). لكن هذا يفترض وجود ثقافة خيرية للبحث العلمي قادرة على دعم وجود مؤسسات بمختلف أحجامها، فضلاً عن ثقافة سياسية منفتحة على المساهمات الخارجية في عملية صنع السياسات العمومية. مع ذلك، يُقرّ العديد من الباحثين اليوم (مكغان وجونسون 2005، ستون وآخرون 1998) بأن الاستقلال التام هو حالة مثالية يصعب بلوغها، لا سيما خارج الثقافة السياسية والخيرية الأنجلوسكسونية. لذا، يتبنى الكثيرون عبارات أكثر حذرًا لوصف مراكز التفكير، مثل "منظمات تتمتع باستقلالية نسبية" (ستون وآخرون 1998) أو أنها "تتمتع باستقلالية كبيرة عن الحكومة" (مكغان وجونسون 2005). وتعكس هذه العبارات أيضًا تنوع أنواع المؤسسات التي تُطلق على نفسها اليوم اسم مراكز التفكير حول العالم. وبالتالي يسمح هذا النوع من التصنيف بإدراج مجموعة متنوعة من الهيئات مثل معاهد البحوث الجامعية، وشركات تحليل السياسات العمومية التي تقدم خدمات استشارية ربحية، وحتى مؤسسات البحث في السياسات العمومية المرتبطة بالحكومة4299، طالما أنها تستوفي الشروط المحددة أعلاه فيما يتعلق بأنشطتها4300.

لذا، تنظر هذه الدراسة إلى مراكز التفكير باعتبارها مصطلحًا جامعًا، وبأنها منظمات شبه مستقلة تُجري بحوثًا في مجال السياسات العمومية بهدف التأثير على عملية صنع السياسات و/أو البيئة السياسية4301. يضمن هذا النوع من الصياغة مرونة كافية لتشمل طيفًا واسعًا من المنظمات العاملة في المغرب - محور هذه الدراسة - والتي تُعرّف نفسها بأنها مراكز تفكير. في الوقت نفسه، وبناءً على هذا التعريف، يجب الإقرار بوجود درجة كبيرة من التداخل بين مراكز التفكير وغيرها من المنظمات في المجتمع4302. ولا يتسع نطاق هذه الدراسة لتوضيح الفروقات بين مراكز التفكير وجماعات المصالح أو المنظمات غير الحكومية أو النقابات العمالية. مع ذلك يوفر هذا التعريف الواسع إطارا يسهل تحديد مراكز التفكير لأغراض هذه الدراسة.

4295 حميد حبيب الملا، دور مراكز الفكر في صنع السياسات العامة، مجلة دراسات استراتيجية، 2019.

4296 - Roger Foucher, Les Think Tanks: Les nouveaux maîtres du monde, Éditions Ellipses, 2021. P 98

4297 - Jean-Baptiste Noé, Les think tanks en France: Les nouveaux réseaux de l'idée, L'Harmattan, 2012. P 123

4298 - Donald Abelson, Les Think Tanks: Cerveaux de la guerre des idées, Editions Res Publica, 2013. P 57

4299. هناك عدة مؤسسات بحثية حكومية من بينها:

. المندوبية السامية للتخطيط.

. المجلس الاقتصادي و الاجتماعي والبيئي.

4300 - James G. McGann, Fifth Estate: Think Tanks, Public Policy, and Governance, éditions Brookings Institution Press, 2016.

4301 - Thomas Medvetz, Think Tanks in America, éditions University of Chicago Press, 2012.

4302 - Stephen Boucher & Martine Royo, La diplomatie des idées: Les think tanks et la politique étrangère, éditions Seuil, 2006. P 156

ISSN:2509-0291
DOI
https://doi.org/10.63585/OZSP2793
Volume 11 issue 4
N:65 August 2026
جامعة الحسن الأول سطات
كلية العلوم القانونية و السياسية
مختبر البحث قانون الأعمال

الفرع الثاني : تصنيف مراكز التفكير

في الفرع الأول، اعتُمد تعريفٌ واسعٌ لمراكز التفكير لأغراض هذه الورقة، باعتباره الأنسب للنموذج المغربي. في الواقع، يوجد في المغرب العديد من معاهد البحوث ومراكز تحليل السياسات وشركات الاستشارات التي قد تُعرّف نفسها أو لا تُعرّف نفسها كمراكز تفكير، ولكنها مع ذلك تستوفي متطلبات مراكز التفكير المحددة في الفصل السابق. في الحقيقة، إن عدم استخدام مصطلح "مركز تفكير" في المغرب يُشير إلى عدم وجوده في مكانة المعهود (المجال أنجلوساكسونية). فمصطلح "مركز تفكير" غير شائع في البلاد، ويصعب ترجمته، ولذلك لا تستخدمه المعاهد دائمًا.

من بين العدد الكبير من العينات المتاحة، تستخدم هذه الدراسة مركزين كدراسات حالة لتحليل عمل مراكز التفكير في المغرب ودورها في السياسات العمومية. بالنظر إلى العدد الكبير من العينات المتاحة، وقبل تطبيق معايير الاختيار، من المفيد وضع تصنيف يُراعي مختلف أنواع المراكز الموجودة في مجال الأبحاث والتفكير في المغرب. ونظرًا لعدم وجود تعريف موحد لمراكز التفكير، فقد ظهرت تصنيفات متعددة وضعها باحثون مختلفون، وكان الهدف منها تصنيف مراكز التفكير الأمريكية بشكل أساسي. حيث ميّزت بين الجامعات، والمتعاقدين مع الحكومة، ومراكز المناصرة[4303]. من جهة أخرى، يمكن تصنيف مراكز التفكير إلى سبع مجموعات بناءً على مصدر تمويلها[4304]: مستقلة، وشبه مستقلة، وتابعة للجامعات، وتابعة للأحزاب السياسية، وتابعة للحكومة، إلا أن التصنيفات الأمريكية تفقد معناها إلى حد كبير في سياق المغربي، نظرًا لاختلاف البيئة السياسية التي تعمل فيها مراكز التفكير. لذا، تتبنى هذه الدراسة تصنيفًا خاصًا بها يُراعي التنوع الواسع للمؤسسات التي يشملها التعريف المذكور سابقًا. يعتمد هذا التصنيف على التصنيفات المذكورة أعلاه، ولكنه مُكيَّف مع السياق المغربي. ويشمل المؤسسات التالية:

- شركات الاستشارات و معاهد البحوث؛
- مراكز التفكير القائمة على القيم؛
- معاهد التفكير التابعة للدولة؛
- المراكز التابعة للجامعات؛
- مراكز التفكير المدعومة (جزئيًا) من الحكومة.

وتُمثل دراسات الحالة المختارة في هذه الدراسة نموذجَين من الفئات المذكورة أعلاه. و ذلك نظراً لقيود المساحة والوقت، لم يكن من الممكن عرض جميع الفئات ضمن دراسات الحالة وتغطيتها من خلال دراسة الوثائق المتعمقة التي شكلت الجزء الأكثر أهمية من عملية جمع البيانات حول الحالات المدروسة.

المطلب الثاني : دراسة مراكز التفكير وفق منهجان نظريان

الفرع الأول: النظرية التعددية

نظرًا لأن مراكز التفكير ذات جذور أنجلوساكسونية، فإن البيئة السياسية الأمريكية تُعدّ الإطار الأمثل لفهم عملها. وقد أدت بعض السمات المميزة للنظام السياسي الأمريكي، مثل نظام فصل السلط والتوازنات بين مختلف السلطات (التشريعية، القضائية والتنفيذية بشكل خاص)، إلى عملية مفتوحة لصياغة السياسات العمومية واتخاذ القرارات[4305]. وتضمن هذه العملية المفتوحة، من خلال إشراك مختلف الجهات المعنية، وجود بدائل سياسية أوسع نطاقًا في مرحلة المداولات، وتضمن اعتماد قرارات أكثر استنارة تستجيب لاحتياجات الجمهور. ويمكن لهذه المبادئ والأدوات الأساسية لفتح عملية صنع السياسات العمومية أن تزيد من شرعية القرارات وقبولها، وأن تعزز الحكامة الرشيدة والشفافية في جميع أنحاء العالم[4306].

4303 - McGill-Queen's University Press, 2002. P 20 Donald E. Abelson, Do Think Tanks Matter? Assessing the Impact of Public Policy Institutes, éditions

4304 - Edward Elgar Publishing, 2005. James G. McGann & Erik C. Johnson, *Comparative Think Tanks, Politics and Public Policy, éditions*

4305 - L'idée de pluralisme, Les Editions du Cerf, 2015. P 190 Bernard Bourdi,

4306 - برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، 2003

ISSN:2509-0291
DOI
https://doi.org/10.63585/OZSP2793
Volume 11 issue 4
N:65 August 2026
جامعة الحسن الأول سطات
كلية العلوم القانونية و السياسية
مختبر البحث قانون الأعمال

إنّ عملية السياسة المفتوحة الموضحة أعلاه هي ما يُعرّف جوهريًا مفهوم الديمقراطية التعددية، وهو أحد الأطر النظرية التي تستخدمها هذه الدراسة لشرح عمل مراكز التفكير. يعتقد منظروا الرؤية التعددية (وأبرزهم روبرت أ. دال) أن السلطة السياسية في الدولة موزعة بين العديد من الجهات الفاعلة التي يُسهم كل منها في عملية صنع السياسات العمومية، حيث يطرح دال فكرة وجود "مراكز قوة متعددة" إلى جانب الهياكل الحكومية الرسمية، والتي تُوجّه إسهاماتها نحو صياغة السياسات الوطنية بهدف تقليل الصراع والآثار السلبية للقرارات السياسية[4307]. من المهم وضع هذه الرؤية في سياقها التاريخي وإدراك طبيعتها المبتكرة. ففي ذلك الوقت، كان علم السياسة يعتمد في الغالب على عمل المؤسسات السياسية الرسمية لتحليل عملية صنع السياسات العمومية[4308]. تكمن أهمية النظرية الديمقراطية التعددية تاريخيًا في تحويلها التركيز من المؤسسات السياسية الرسمية إلى تسليط الضوء على وجود جماعات وجمعيات تمثل مصالح المواطنين، وتشارك فعليًا في صياغة الأجندة السياسية ونتائج السياسات[4309]. وبالتالي، تتوزع السلطة السياسية في المنظور التعددي بين عدة جماعات (حيث تمثل المؤسسات السياسية الرسمية جماعة واحدة فقط من هذه الجماعات)، وتنبثق السياسات من المطالب المجتمع المنبثقة من مراكز القوى المختلفة هذه، ويتم تخفيف حدة الصراع من خلال المفاوضات المستمرة والتوصل إلى توافق في الآراء بين الفاعلين[4310]. يُعد التعدد أداةً مفيدةً لفهم عمل مراكز التفكير، إذ يُمكن من خلال هذا المنظور تحديدها كمنظمات تُسهم في صنع السياسات العمومية من خارجها.

ينظر الباحثون الذين يدرسون مراكز التفكير ضمن الإطار التعددي إليها كأحد الأصوات العديدة التي تتنافس على جذب انتباه صانعي السياسات، وفي نهاية المطاف، على التأثير في عملية صنع السياسات العمومية. وفقًا للنظرية التعددية، فإن العملية الديمقراطية لتداول السياسات مفتوحة لجميع الجهات الفاعلة[4311]، مما يسمح لمراكز التفكير (على غرار جماعات المصالح والنقابات العمالية وغيرها من الجمعيات المستقلة) بتقديم توصيات لصناع القرار في عملية صنع السياسات. ولذلك، تُعد مراكز التفكير أساسية لسير العملية الديمقراطية، لأنها تُقدم مساهمات خارجية هامة لصناع السياسات لاتخاذ قرارات مستنيرة. ووفقًا للرؤية التعددية، فإن مشاركة مراكز التفكير تُعزز صنع القرار الديمقراطي، وعملية صنع السياسات العمومية المفتوحة، وتداول السياسات.

الفرع الثاني : النظرية الكربوراتية

إن الإطار النظري الثاني الذي تستخدمه هذه الدراسة لتيسير فهم مراكز التفكير في المغرب، وهو النزعة الكربوراتية، لم يُستخدم في دراسة مراكز التفكير من قبل. تُقرّ النظرية الكربوراتية، بإشراك الجماعات في عمليات صنع السياسات العمومية كوسيلة للتغلب على تضارب المصالح بين الفاعلين السياسيين، العمال ورأس المال[4312]. وقد تطور هذا المفهوم، الذي يهدف إلى تفسير تمثيل المصالح، نتيجةً لتركز السلطة الاقتصادية في أيدي الملاك من القطاع الخاص، مما جعل تفاوض الدولة مع أصحاب العمل والموظفين على حد سواء أكثر أهمية من ذي قبل. وتشير النظرية الكربوراتية أساسًا إلى آليات التفاوض الثلاثية التي تشمل الدولة، ومنظمات أصحاب العمل (الشركات)، وجماعات العمال (النقابات). بينما ينظر التعدديون إلى السلطة السياسية على أنها موزعة بين جماعات مصالح مستقلة متنافسة، فإنّ الكربوراتية تقرّ بأنّ من يملكون القدرة على الوصول إلى السلطة السياسية هم جماعات غير متنافسة ذات تنظيم هرمي[4313]. بعبارة أخرى، تُقرّ هذه النظرية بأنّ بعض المنظمات تتمتع بوصول مميز إلى صانعي القرار، بينما تفتقر إليه منظمات أخرى. ويشارك من يملكون هذا الوصول في المفاوضات الثلاثية، حيث تختار الدولة عددًا محدودًا

4307- Robert Dahl, Qui gouverne ? Démocratie et pouvoir dans une ville américaine, éditions Armand Colin, 1971. P 274308- David Truman , The Governmental Process, Alfred A. Knopf, 1951. P 134309- Jean-Pierre Worms & Collective, Le pluralisme politique, Pouvoirs (Revue française de constitutionnalisme), 2001. P 1094310- Robert Dahl,. Op. cit. P 264311- Alexis de Tocqueville, De la démocratie en Amérique, Gallimard (Édition Folio), 1991. P 364312- Alan Cawson, Corporatism and Political Theory, éditions Basil Blackwell, 1986. P 154313- H. Wiarda, Corporatism and Comparative Politics, M.E. Sharpe, 1997. P 91

Volume 11 issue 4
N:65 August 2026
ISSN:2509-0291
DOI
https://doi.org/10.63585/OZSP2793

من جماعات المصالح أو أصحاب المصلحة الذين تعتبرهم ممثلين للمصالح الخاصة، وتمنحهم حقّ المشاركة في صياغة السياسات من خلال توفير قنوات للمفاوضات المنتظمة[4314]. وعلى عكس التعددية، لا ترتبط الكربوراتية عادةً بالولايات المتحدة، بل تُستخدم بشكل أكثر شيوعًا في السياق الأوروبي لوصف تمثيل المصالح السياسية والمفاوضات مع الدولة.

تُفسّر هذه الدراسة مفهوم الكربوراتية بما يتجاوز دلالته الأصلية على المفاوضات الثلاثية، وتُركّز على سمة تمتع المشاركين في الهياكل الكربوراتية بنفوذ شبه احتكاري في الحكومة. ووفقًا للنظرية التعددية، تتنافس مراكز التفكير فيما بينها في سوق الأفكار لتحقيق تأثير على صانعي القرار العمومي. من جهة أخرى، سيكون من المفيد تطبيق الإطار النظري للكربوراتية على دراسة مراكز التفكير بالمغرب. من هذا المنظور، سيُساعد في تفسير سبب كون بعض مراكز التفكير أكثر تأثيرًا من غيرها. وقد يكون هذا مفيدًا بشكل خاص في المغرب، حيث إن مشاركة مراكز التفكير في عملية صنع السياسات ليست تلقائية[4315].

قدّم هذا الفصل مدخلًا إلى الأدبيات الموجودة حول مراكز التفكير، وعرض مناهج نظرية ستُستخدم لتفسير مجال مراكز التفكير في المغرب. لقد أشير إلى أن مفهومي مراكز التفكير والديمقراطية التعددية، التي تُعدّ البيئة الأنسب لمراكز التفكير، ينبثقان من الثقافة الأنجلوسكسونية. ولذلك، فإن مسألة كيفية عمل مراكز التفكير التي تأسست وتعمل خارج نطاق الثقافة السياسية الأنجلوسكسونية تُعدّ أكثر إثارة للاهتمام[4316]. سيتم تحليل هذه المسألة في بقية هذه الورقة، مع تقديم الفصل التالي لتجارب مراكز التفكير التي مثّلت دراسات حالة في المغرب.

الفصل الثاني. منظومة مراكز التفكير في المغرب: الفاعلون والأدوار

لا تعمل مراكز التفكير بمعزل عن السياق السياسي العام بالمغرب، لذا عند دراسة هذه الظاهرة، يجب وضعها في سياق أوسع، وهو في هذه الحالة، عملية صنع السياسات العمومية في إطار ديموقراطي بحد ذاتها. يستعرض هذا الفصل دراسة الحالة من خلال المناهج النظرية التي تطرقنا لها في الفصل الأول في هذه الورقة، من أجل تسهيل فهم الأدوار التي يمكن أن تؤديها مراكز التفكير في عملية صنع السياسات العمومية.

المبحث الأول: الأدلة التجريبية من خلال دراسات الحالة

المطلب الأول: الإطار المنهجي لاختيار عينة الدراسة

ركز البحث التجريبي الذي أُجري لهذه الورقة البحثية بشكل خاص على مراكز التفكير، التي تُعدّ الموضوع الرئيسي لهذه الدراسة. ومع ذلك، وكما ذُكر سابقًا، يجب أن تكون مراكز التفكير مُرتبطة بالبيئة التي تعمل فيها. ولهذا السبب، لم يقتصر البحث على مراكز التفكير فحسب، بل شمل أيضًا دراسة الطلب على المنتجات والخدمات التي تُقدمها. وكجزء من البحث التجريبي، ركزنا على السياسات العمومية المعتمدة من صناع القرار، الذي يُمثل جانب الطلب في العلاقة بين مراكز التفكير وصناع السياسات العمومية.

تشمل مراكز التفكير المختارة كدراسات حالة: شركة استشارية في الشؤون الاقتصادية والإدارية، ومعهد بحثي عضو في شبكة دولية للأبحاث الإفريقية، بالإضافة إلى التمثيلية، تُلبي دراسات الحالة المختارة المعايير التالية: أن تكون هذه المراكز عاملة لأكثر من ثلاث سنوات؛ وأن تُنتج باستمرار تحليلات للسياسات طوال فترة عملها؛ وأن تكون معروفة جيدًا بين معاهد السياسات، حيث يظهر أعضاؤها بانتظام في وسائل الإعلام. نتيجةً لتمثيلها للواقع، يمكن للاستنتاجات العامة المستخلصة من تجارب مراكز التفكير هذه أن تُشكّل أساسًا لاستنتاجات أوسع (مُقدّمة في الفصل التالي). ويُقدّم القسم التالي عرضًا وافيًا للمعلومات التي جُمعت من خلال الوثائق المتاحة لدراسات الحالة المختارة. وتمحور التحليل والدراسة لمراكز التفكير المختارة حول تعاونهم مع صُنّاع القرار، فضلًا عن دورهم عمومًا في صناعة السياسات بالمغرب.

4314 - Philippe Schmitter, Le Néo-corporatisme, éditions *Revue française de science politique, 1980. P 46*

4315 علي الدين هلال، النظم السياسية العربية، مركز دراسات الوحدة العربية، 2020، ص 183.

4316 إبراهيم أبراش، علم الاجتماع السياسي، دار الشروق – عمان، 1998.

جامعة الحسن الأول سطات
كلية العلوم القانونية و السياسية
مختبر البحث قانون الأعمال

Volume 11 issue 4
N:65 August 2026

ISSN:2509-0291
DOI
https://doi.org/10.63585/OZSP2793

المطلب الثاني. الأداء الوظيفي لمراكز التفكير بالمغرب: دراسة تحليليّة

الفرع الأول: معهد ماكينزي العالمي (McKinsey Global Institute - MGI)

معهد ماكينزي العالمي (McKinsey Global Institute - MGI) هو الذراع البحثي لشركة ماكينزي آند كومباني، وهي واحدة من أكبر وأشهر شركات الاستشارات الإدارية في العالم. لا يُعرّف معهد ماكينزي للبحوث والاستشارات الإدارية نفسه مؤسسيًا كمركز أبحاث، وهو حالة شاذة نوعًا ما عن دراسات الحالة الأخرى، إذ أنه شركة ربحية تُقدّم خدماتها للعملاء، وفي الوقت نفسه تُدير فروعًا للبحوث الإستراتيجية في السياسات. ومع ذلك، ورغم الاختلافات الواضحة في التنظيم عن مراكز الأبحاث التقليدية، فإنّه جدير بالدراسة، لأنه فاعل بارز في النقاش السياسي العام في المغرب ومصدر ضغط خارجي على صانعي السياسات.

تأسس المعهد في عام 1990، وهدفه الأساسي هو تطوير فهم أعمق للاقتصاد العالمي من خلال أبحاث لا تهدف للربح المباشر أو تقديم استشارات تجارية فورية، بل تهدف لرسم خارطة طريق للتوجهات المستقبلية.

أهم المجالات التي يغطيها[4317]:

- **الإنتاجية والنمو:** دراسة أداء الشركات والقطاعات الاقتصادية المختلفة.
- **سوق العمل:** تأثير التكنولوجيا والذكاء الاصطناعي على الوظائف والمهارات المطلوبة.
- **التكنولوجيا والرقمنة:** تحليل كيف تغير التقنيات الناشئة نماذج الأعمال.
- **التحديات الاجتماعية:** مثل التغير المناخي، المساواة بين الجنسين في بيئة العمل، والتحضر.

عند سؤاله عن تعريف المعهد لنفسه، أكّد كريستيان سابادوس أن رأس المال السياسي يُعرّف نفسه كمركز أبحاث، لكنه لا يستخدم هذا المصطلح لأنه غير معروف في المغرب. وشدّد مع ذلك على أن رأس المال السياسي شركة ربحية.

ولدى مكينزي قسمان مستقلان نسبيا، يُقدّم أحدهما خدمات استشارية والآخر خدمات بحوث السياسات. يقدم قسم الاستشارات خدماته في المجالات السوسيو-اقتصادية و الاقتصاد السياسي، بينما يقدم قسم أبحاث السياسات تحليلات لعملائه بشكل أساسي، ويتولى أيضاً، بدرجة أكبر، وضع السياسات العمومية و التخطيط الاستراتيجي.

يحظى المعهد بمصداقية عالية لدى صناع القرار للأسباب التالية[4318]:

1. **البيانات الضخمة:** يستخدم المعهد بيانات دقيقة من آلاف الشركات والقطاعات حول العالم.
2. **الاستقلالية:** أبحاثه ليست مرتبطة ببيع خدمات استشارية محددة، بل تُنشر للعامة.
3. **القدرة على التنبؤ:** يشتهر المعهد بقدرته على تحديد "الموجات القادمة" في الاقتصاد العالمي قبل وقوعها بسنوات.

لذا، فإن غالبية أبحاثهم في مجال السياسات تُعدّ لعملائهم (شركات خاصة، ومقررين عموميون على سبيل المثال) الذين يتلقون تحليلات دورية حول الاتجاهات السياسية التي تعتبرها "ماكينزي" مهمة لتلبية احتياجات عملائهم الخاصة. بعبارة أخرى، فإن معظم المنتجات التي تُعدّها "ماكينزي" لا تُوجّه إلى صانعي القرار السياسي بشكل مباشر، بل إلى العملاء.

على الرغم من أن عملهم يرتكز في المقام الأول على احتياجات عملائهم، فإن "ماكينزي" تُعدّ أحياناً تحليلات بمبادرة منها، عادةً ما تحظى هذه المنشورات باهتمام كبير من وسائل الإعلام والفاعلين الإداريين والسياسيين، وهذه الأنشطة هي التي تؤهل الشركة لتصنيفها كمركز أبحاث. يمكن تصنيف الأوراق والتحليلات التي تُعدّها " ماكينزي " بمبادرة منها إلى فئتين. تتناول بعض هذه المنشورات قضايا غير مدرجة على الأجندة السياسية (أو تتناولها بشكل محدود للغاية)، لأنها تُعتبر قضايا هامشية (مثل إصلاح تمويل الحملات الانتخابية، أو إصلاح الانتخابات). والهدف الرئيسي من هذه المنشورات هو إثارة نقاش عام، وبالتالي الضغط على صانعي السياسات لمعالجة المشكلات التي تُحددها باعتبارها بالغة الأهمية. أما أنواع التحليلات الأخرى التي تُصدرها " ماكينزي "

- www.mckinsey.com. Consulté le 17/01/2026 à 00h204317
- www.mckinsey.com. Consulté le 18/01/2026 à 10h204318

Volume 11 issue 4
N:65 August 2026
ISSN:2509-0291
DOI
https://doi.org/10.63585/OZSP2793

بمبادرة منها، فهي عبارة عن تنبؤات وإنذارات مبكرة تُسلط الضوء على اتجاهات أو ظواهر سياسية معينة تُحددها المنظمة باعتبارها مهمة..

لعب معهد ماكينزي العالمي (MGI) وشركة ماكينزي آند كومباني دوراً "محورياً" وخفياً في الكثير من الأحيان في تشكيل السياسات العمومية بالمغرب، خاصة منذ مطلع الألفية الثانية. هذا الدور يتجاوز مجرد تقديم الاستشارات، ليصل إلى مستوى هندسة المخططات الاستراتيجية الكبرى للمملكة.

فقد كانت ماكينزي المحرك الأساسي وراء صياغة استراتيجيات اقتصادية غيرت وجه المغرب، ومن أبرزها:

- **مخطط الإقلاع الصناعي (Plan Emergence):** الذي وضع الأسس لتحويل المغرب إلى قطب لصناعة السيارات والطيران، وهو ما نرى نتائجه اليوم في طنجة والقنيطرة.
- **مخطط المغرب الأخضر (Plan Maroc Vert):** ساهمت الشركة في وضع الرؤية الاستراتيجية لتحديث القطاع الفلاحي وزيادة الإنتاجية.
- **الرؤية السياحية (2010 و2020):** شاركت في رسم أهداف جذب ملايين السياح وتطوير البنية التحتية الفندقية.

ورغم أن " معهد ماكينزي " تنشر منشورات ومقترحات سياسية لصانعي القرار مقدمة بشكل مجاني، إلا أنها لا تأمل في تحقيق نتائج من خلال الوصول إليهم، بل من خلال التأثير في الخطاب العام. في الواقع، نادرًا ما تُنفذ توصياتها السياسية بشكل مباشر. فبينما يجد صانعو السياسات منشوراتها ذات صلة، بل ويتفقون أحيانًا مع محتواها، فإن ردود الفعل الإيجابية عادةً ما تبقى غير علنية. وغالبًا ما "لا يتم تغيير الممارسات السياسية بشأن القضايا الحساسة التي يثيرها دراساتهم من طرف صانعي القرار بشكل مباشر، خشيةً من التداعيات السياسية". ولذلك، يتجنب صانعو السياسات أيضًا التفاعل المباشر مع مقترحات معهد ماكينزي. وأفضل استراتيجية يمكنهم اتباعها في مثل هذه الظروف هي "ممارسة الضغط من خلال توجيه النقاش العام. ويتم نشر توصياتهم السياسية في وسائل الإعلام وإثارة نقاش عام بهدف تهيئة بيئة يتصاعد فيها الضغط من الفاعلين الاقتصاديين على صانعي السياسات لمعالجة قضايا معينة. ونتيجةً لذلك، ورغم غياب التعاون الفعلي مع صانعي السياسات، ستؤتي جهودهم ثمارها على المدى البعيد.

في الواقع، ساهمت ماكينزي في تغيير طريقة اتخاذ القرار داخل الإدارة المغربية، حيث بدأ**4319** :

- **اعتماد لغة الأرقام والمؤشرات:** تم إدخال مفاهيم (KPIs) أو مؤشرات الأداء الأساسية في مراقبة تنفيذ السياسات الحكومية.
- **تسريع وتيرة الإنجاز:** ركزت أبحاثها الأخيرة (خاصة بعد الجائحة) على تقليص الجداول الزمنية للإصلاحات، وهو ما انعكس في تصريحات المسؤولين المغاربة حول "سرعة التنفيذ".

و لعب المعهد كذلك دوراً استشارياً في رسم مسار "التعاون جنوب-جنوب"، حيث قدم دراسات تدعم توجه المغرب نحو:

- **الاستثمار في شرق أفريقيا:** (إثيوبيا، كينيا، رواندا) لتنويع الشراكات بعيداً عن الأسواق التقليدية.
- **تعزيز مركز "الدار البيضاء المالي" (CFC):** كبوابة مالية للقارة الأفريقية.

لكن، النخبة السياسية لا ترى أن وجود فضاء لمراكز التفكير المستقلة يخدم مصالح البلاد. فالفاعل السياسي ينظر إليها من وجود فضاء مدني مستقل، بحيث لا يمكن السيطرة على المجال المدني... لذلك، تُنشئ النخبة السياسية منظمات مدنية ومراكز أبحاث مصطنعة لتقديم المشورة، وترديد الحلول والأفكار التي تعتبرها الأحزاب السياسية صحيحة» (نموذج حزب الاستقلال من خلال مركز المركز العام للدراسات والأبحاث والتوثيق**4320**). ونتيجةً لذلك، يمكن القول إن المجال المدني المستقل عمومًا، ومجال مراكز

- www.mckinsey.com. Consulté le 17/01/2026 à 11h554319
- www.istiqlal.info. Consulté le 19/01/2026 à 01h504320

Volume 11 issue 4
N:65 August 2026
ISSN:2509-0291
DOI
https://doi.org/10.63585/OZSP2793

الأبحاث خصوصًا، في المغرب سيشتغل في الأمد القريب بعيدا عن الأضواء. فعملية صنع السياسات العمومية في المغرب مُسيّسةٌ للغاية، وتتمتع قوة سياسية واحدة بنفوذ كبير على نتائج السياسات.

الفرع الثاني : معهد أماديوس (Amadeus Institute)

يعتبر معهد أماديوس (Amadeus Institute) واحداً من أبرز مراكز التفكير (Think Tanks) المستقلة في المغرب والقارة الأفريقية. تأسس في عام 2008 بمدينة الرباط، ويشغل منصب رئيسه المؤسس السيد إبراهيم الفاسي الفهري.

منذ تأسيسه، جعل معهد أماديوس من مهامه الرئيسية توفير المعلومات والمعرفة للحكومة المغربية لدعم عملية صنع القرار، لا سيما في مجال4321:

- **صناعة السياسات:** تقديم تحليلات وتوصيات لصناع القرار حول قضايا الأمن، التنمية، والتعاون جنوب-جنوب.
- **الدبلوماسية الموازية:** تعزيز إشعاع المغرب دولياً من خلال استضافة شخصيات سياسية واقتصادية عالمية.
- **النشر والبحث:** إصدار تقارير دورية ودراسات استراتيجية حول التحولات العالمية وتأثيرها على المنطقة.

وفي هذا السياق، فهدف المعهد الأساسي يتمثل في التأثير على صنع السياسات الجيوسياسية، بالإضافة إلى تنوير الرأي العام وصياغة النقاشات العامة. ويعرّف المعهد نفسه كمركز فكر وأبحاث (*Think tank*) مستقل.

تبنى معهد "أماديوس" نموذجاً تمويلياً يعتمد على التنوع لضمان استقلاليته واستمرارية أنشطته الضخمة مثل منتدى "ميدايز". بصفته جمعية مغربية غير ربحية ذات منفعة عامة، تأتي موارده المالية من عدة قنوات أساسية:

1. الشراكات مع القطاع الخاص (الرعاية - Sponsorship)

تعتبر هذه القناة هي المصدر الأكبر لتمويل الفعاليات الكبرى. يبرم المعهد شراكات مع مجموعات اقتصادية مغربية ودولية كبرى، مثل:

- **المؤسسات البنكية:** (مثل التجاري وفا بنك، البنك الشعبي).
- **المؤسسات الصناعية والطاقية:** (مثل المجمع الشريف للفوسفاط OCP).
- **شركات الاتصالات والخدمات.**

2. عقود الدراسات والاستشارات

يقدم المعهد خدمات استشارية وتحليلات استراتيجية لجهات وطنية ودولية. هذه العقود البحثية توفر دخلاً مقابل الخبرة التي يقدمها باحثو المعهد في قضايا الجيوسياسة والاقتصاد.

3. الشراكات المؤسساتية والتعاون الدولي

يتعاون المعهد مع منظمات دولية ومراكز تفكير عالمية ومؤسسات تابعة لجهات مانحة (مثل بعض المؤسسات الأوروبية أو الأمريكية) لتنظيم ندوات مشتركة أو إنجاز مشاريع بحثية محددة الميزانية.

4. اشتراكات الأعضاء والمساهمات

بصفته بنية مؤسساتية، يتلقى مساهمات من الأعضاء المنخرطين أو الداعمين الدائمين لمشاريع المعهد الفكرية.

يتم تمويل منتدى MEDays بشكل مستقل تقريباً، حيث تساهم الشركات الراعية مقابل الحصول على ظهور إعلامي وفرص للتواصل مع صناع القرار الدوليين المشاركين في المنتدى.

- www.amadeusonline.org. Consulté le 20/01/2026 à 12H164321

Volume 11 issue 4
N:65 August 2026
ISSN:2509-0291
DOI
https://doi.org/10.63585/OZSP2793

فمن جهة، يحرص المعهد دائماً على التأكيد بأن تمويله خاص ومستقل عن ميزانية الدولة المباشرة، وذلك للحفاظ على مرونته في التحليل الدبلوماسي والسياسي، وإن كانت أهدافه تتقاطع مع المصالح الاستراتيجية الكبرى للمملكة المغربية. مما يتيح للمعهد الحفاظ على استقلاليته والبقاء بعيداً عن الانتماءات الحزبية.

ومن جهة أخرى، يركز المعهد على القضايا والتوجهات الاستراتيجية طويلة المدى بدلاً من التحليل قصير المدى للقضايا السياسية الراهنة، ومن ثم فإنه يتبنى فكراً استراتيجياً موجهاً نحو المستقبل.

ويقوم المعهد بثلاثة أنواع من البحوث[4322]:

. الأبحاث الاستراتيجية طويلة المدى،

. الأبحاث المتعلقة بقضايا السياسات قصيرة المدى،

. المشاريع الدولية.

لا يمكن ذكر معهد أماديوس دون الحديث عن منتدى ميدايز الدولي، الذي يُنظم سنوياً في مدينة طنجة. ويُلقب بـ "منتدى الجنوب"، حيث يجمع:

. رؤساء دول وحكومات سابقين وحاليين،

. وزراء ومسؤولين رفيعي المستوى،

. خبراء ورجال أعمال من مختلف قارات العالم.

حيث يهدف المنتدى إلى مناقشة التحديات الكبرى مثل الاستقرار السياسي، التغير المناخي، والنمو الاقتصادي في دول الجنوب.

ويصنف المعهد باستمرار ضمن المراتب الأولى في التقارير الدولية لمراكز الأبحاث (مثل تقرير جامعة بنسلفانيا)[4323]، خاصة في فئات:

- أفضل مراكز التفكير في الشرق الأوسط وشمال أفريقيا.
- أفضل المؤتمرات الدولية (عن منتدى ميدايز).

ويركز المعهد على ترسيخ فكرة أساسية لدى صناع القرار على الصعيد الدولي تركز على "أفريقيا التي تثق في أفريقيا"، وهي ترجمة فكرية للتوجهات الاستراتيجية المغربية نحو القارة السمراء.

وعن طبيعة تعاون المعهد مع صناع القرار، فالمعهد يهتم بقضايا معينة، حيث يلعب دوراً محورياً كمنصة للحوار والتحليل الاستراتيجي، ويركز بشكل أساسي على القضايا الجيوسياسية والاقتصادية والاجتماعية التي تهم المغرب وأفريقيا ومنطقة البحر الأبيض المتوسط.

يركز معهد أماديوس في دراساته على الربط بين الاستشراف الاستراتيجي والواقع الاقتصادي، مع التركيز بشكل خاص على تموقع المغرب داخل القارة الأفريقية.

من أبرز الدراسات والتقارير التي يصدرها المعهد[4324]:

1. مؤشرات الجاذبية والاستقرار في أفريقيا (ISAA)

يعد هذا التقرير هو "العلامة المسجلة" للمعهد، ويصدر سنوياً منذ عام 2012.

- **الهدف:** قياس أداء الدول الأفريقية بناءً على أكثر من 70 مؤشراً فرعياً (اقتصادية، سياسية، وأمنية).

4322 - www.amadeusonline.org. Consulté le 20/01/2026 à 15H16

4323 - www.upenn.edu. Consulté le 23/01/2026 à 00h59

4324 - www.amadeusonline.org. Consulté le 21/01/2026 à 13H16

Volume 11 issue 4
N:65 August 2026
ISSN:2509-0291
DOI
https://doi.org/10.63585/OZSP2793

- **أحدث النتائج (2024-2025):** صنف التقرير **الأخير المغرب في المرتبة الأولى أفريقياً** في مؤشر الجاذبية، مما يعكس صمود الاقتصاد المغربي وقدرته على استقطاب الاستثمارات الأجنبية المباشرة رغم الأزمات العالمية.

2. مذكرة "100 مقترح للنموذج التنموي"

في عام 2019، ساهم المعهد بشكل فعال في النقاش الوطني حول "النموذج التنموي الجديد" في المغرب من خلال دراسة شاملة تضمنت:

- مقترحات لتحقيق تنمية مستدامة وشاملة.
- حلول مبتكرة لدمج القطاع غير المهيكل وتقليص الفوارق الاجتماعية.
- تعزيز الحكامة الاقتصادية والرقمنة.

3. دراسات التعاون جنوب-جنوب والأفريقية

يصدر المعهد بانتظام دراسات تحليلية حول العلاقات المغربية-الأفريقية، ومن أبرز مواضيعها:

- **اتفاقية التجارة الحرة القارية الأفريقية (AfCFTA):** دراسة فرص المغرب وتحديات الاندماج التجاري.
- **الأمن الطاقي:** تقارير حول "الهيدروجين الأخضر" والتحول الطاقي كقاطرة للنمو في أفريقيا.
- **السيادة الصحية:** دراسات حول قدرة القارة على بناء منظومات صحية مستقلة (خاصة بعد تجربة كوفيد-19).

4. تقرير "مؤتمر النمو العالمي" (GGC)

يرتبط هذا التقرير بمؤتمر سنوي ينظمه المعهد، ويركز على:

- إعادة صياغة قواعد التجارة الدولية في ظل التوترات بين القوى الكبرى (الصين وأمريكا).
- تمويل البنيات التحتية الكبرى في أفريقيا.

الملاحظ أن هذه الدراسات تتميز بأنها "موجهة للعمل" (Policy-Oriented)، أي أنها لا تكتفي بالتشخيص، بل تنتهي دائماً بـ "توصيات ملموسة" تُرفع إلى الجهات الرسمية أو تُناقش في منتدى "ميدايز" أمام صناع القرار.

وبمعنى آخر، يُتوقع من معهد أماديوس تقديم ما يريد صناع القرار سماعه وتعزيز الأجندات التي يدفعون بها. وحتى لو كان المركز مستقلاً من الناحية المبدئية، فإنه يُصنف كداعم لأهداف الدولة.

نخلص إلى أن عمل مراكز التفكير سيحظى باهتمام أكبر في المستقبل، ليس فقط في المغرب بل في العالم أجمع، حيث تفتقر الحكومات غالباً إلى التفكير الاستراتيجي بعيد المدى. ومع تزايد القضايا التي تتطلب نهجاً استراتيجياً يتجاوز الدورات الانتخابية (مثل البيئة، وإعادة الهيكلة الاقتصادية، وإصلاحات الرعاية الاجتماعية، والتغيرات الديموغرافية)، سيزداد اهتمام السياسيين بعمل ومساهمات مراكز التفكير.

الفرع الثالث: وجهة نظر الفاعل السياسي

بعد دراسة مجال مراكز التفكير، يستعرض البحث الآن وجهة نظر الفاعلين الآخرين، وهم صناع السياسات العمومية. ولهذا الغرض، تمت مقابلة عضو في البرلمان المغربي، والذي ردد في جوهر حديثه النقاط الرئيسية التي أثارها قادة مراكز الفكر أعلاه. فقد أكد أن إشراك مراكز الفكر في مرحلة المداولات السياسية أمر مرغوب فيه للغاية، لكنه اعترف بأن هذا الوضع المثالي بعيد كل البعد عن الممارسة اليومية في المغرب.

وفرق النائب بين نوعين من أنشطة مراكز الفكر:

- **المشاريع التعاقدية:** حيث تكلف الأحزاب أو صناع القرار المراكز بمشاريع محددة (مثل صياغة البرامج الحزبية)، وفي هذه الحالات يتم استخدام مخرجات المراكز فعلياً.

ISSN:2509-0291
DOI
https://doi.org/10.63585/OZSP2793
Volume 11 issue 4
N:65 August 2026
جامعة الحسن الأول سطات
كلية العلوم القانونية و السياسية
مختبر البحث قانون الأعمال

- **المبادرات الذاتية:** وهي تحليلات السياسات التي تنبع من مبادرة المراكز نفسها، وعادةً لا يأخذها السياسيون بعين الاعتبار، لأنها قد تكون نقدية أو تثير قضايا حساسة؛ لذا يتم تهميشها إلا إذا تطابقت مع منطق صانع القرار.

ويخلص النائب إلى أن «أحد أهم وظائف مراكز الفكر، وهي وضع مرآة أمام صناع القرار وتقديم نقد بناء، هي وظيفة يخشاها السياسيون في المغرب».

خلاصة القول، أكد النائب أن حجج مراكز التفكير علمية، وبأن التعاون بين الطرفين لا يزال بحاجة إلى التطوير، وأقر بأن صنع السياسات العمومية تختلف باختلاف مجالاتها، وبأن تدخل مراكز التفكير تبقى محدودة. ومن المثير للاهتمام أن النائب لم يوجه انتقادات المعتادة لمراكز التفكير (مثل عدم صلة منتجاتها بالواقع أو عدم ملاءمة صياغتها لصناع القرار)، بل بدا موافقاً على أن صناع السياسات هم من يتعين عليهم بذل المزيد من الجهد لإدماج مراكز التفكير بشكل استباقي في العملية السياسية4325.

المبحث الثاني: استشراف مستقبل مراكز التفكير بالمغرب في ضوء الدروس المستفادة

قدم الفصل الأول من هذه الورقة المعلومات النظرية المتاحة حول مراكز التفكير (*Think tanks*)، بالإضافة إلى بعض الأطر النظرية التي تساهم في فهم آليات عملها وأدوارها بشكل أفضل. وتبعه في الفصل الثاني تحليل مفصل للحالات دراسية مختارة، و فقرة مقتضبة لمقابلة التي أُجريت برلماني. أما هذا الفصل، فيربط بين الأطر النظرية والأدلة التجريبية، ويستخلص الدروس من خلال المقارنة بينهما.

المطلب الأول: تصنيف مراكز التفكير المغربية ضمن أدبيات مراكز التفكير

ينص التعريف الموضوع في الفصل الأول، تماشياً مع معظم تعريفات مراكز التفكير، على أنها مؤسسات تشارك في أبحاث وتحليل السياسات العمومية؛ أي بعبارة أخرى، "إنتاج المعرفة" حول قضايا السياسة العامة. والحالات الدراسية التي تم تحليلها في هذه الورقة — وفقاً لمعايير الاختيار المستخدمة — هي جميعها معاهد تجري أبحاثاً معمقة حول قضايا المصلحة العامة. وقد اتضح من خلالها أن هناك سمة مثيرة للاهتمام ربما تميز مراكز التفكير التي تشتغل في المغرب عن نظيراتها الغربية، وهي أنها تشارك في تحليل "السياسة" (*Politics*) بحد ذاتها في بعدها المجاني، بينما عند اشتغالها على "سياسات قطاعية" (*Policies*) فهي تدخل في الباب الخدمات المؤدى عنها.

أما السمة المميزة الثانية المشار إليها في تعريفنا لمراكز التفكير، فهي أنها تهدف إلى التأثير على صنع السياسات و/أو النقاش العام. وقد توصلنا من خلال الدراسات المختارة أن من بين أهدافه مراكز التفكير، التأثير على صنع السياسات، وإن كان ذلك بدرجات متفاوتة. فمعهد ماكينزي العالمي يوجه الانتباه في تحليلاته إلى قضايا غير مطروحة بشكل مباشر أو توجهات سياسية يعتبرها حاسمة، ومع ذلك، فإننا نعتقد أن التأثير على صنع السياسات العمومية في كثير من الحالات لا يمكن أن يتم مباشرة من خلال صناع القرار الحكوميين، بل من خلال الية التشاور مع الفاعلين الاقتصاديين (كمثال على ذلك سياسة المخطط الأخضر). كما نجد نفس التوجه عند معهد أماديوس حيث أن التأثير المباشر على صنع السياسات لا يتم بشكل بنيوي، بل من خلال اعتبار مركز البحث كجماعة ضغط تدعمها الدولة، وبالتالي يصبح ممارسة الضغط عبر تشكيل الرأي العام والتأثير على الفاعلين المحليين والدوليين أداة مهمة.

إن تركيز مراكز التفكير المدروسة على التأثير على الفاعل الحكومي والاقتصادي يعني في الوقت نفسه أن التأثير على الرأي العام في أنشطتها تعتبر ثانوية إلى حد ما.

وتظهر حالة معهد أماديوس، أنه يصيغ التوصيات غالباً في حالة الأعمال التي يتم ينظمها بشكل سنوي، ولا يدفع بنتائج مبادراته البحثية الخاصة بقوة كبيرة.

- James G. McGann & Erik C,. Op. cit. P 89 4325

جامعة الحسن الأول سطات
كلية العلوم القانونية و السياسية
مختبر البحث قانون الأعمال
Volume 11 issue 4
N:65 August 2026
ISSN:2509-0291
DOI
https://doi.org/10.63585/OZSP2793

لذلك، يمكن القول إن أنشطة التأثير التي تتجاوز الأنشطة الإعلامية وتنظيم المؤتمرات ليست شائعة؛ إما لأن مراكز التفكير تشك في أن التوصيات ستلقى آذاناً صماء، أو لأنها تعتبر هذه الأنشطة مناسباتية لتأكيد دورها كمركز تفكير.

أما فيما يتعلق بالتعاون مع صناع القرار، فلا بد من التمييز بين معهد أماديوس القائم على القيم الوطنية، ومعهد ماكينزي الذي يُعتبر أقل تسييساً. لاسيما أن المعهدين لديهما روابط مع الفاعلين الحكوميين. وبينما لا يمتلك أي منهما روابط مؤسسية رسمية مع الدولة، فإن كلا المعهدين لديهما علاقات غير رسمية مع مختلف الفاعلين في المغرب. ورغم أن هذه الروابط قد تفتح الأبواب أحياناً لمقترحاتهم، إلا أنها قد تبعدهم عن الطرف الآخر – الرأي العام-.

وبسبب طبيعة معهد أماديوس، فهو يحظى بتعاون جيد مع بعض صناع القرار. في المقابل، ينجح معهد ماكينزي في بناء تعاون جيد مع صناع القرار عادةً. حيث نجده على مسافة واحدة مع جميع الأطراف السياسية التي تطلب رأيهم في توجهات أو قضايا سياسية معينة.

في نفس السياق، فإن مراكز التفكير التي قمنا بتحليل تأثيرها على عملية صنع السياسات العمومية في المغرب، نجد أن المقرر العمومي غير منفتح بشكل مباشر على المساهمات الخارجية، ويعود ذلك إلى العلاقات السياسية كسبب لعدم القدرة على اختراق العملية السياسية. ومن ناحية أخرى، نعتقد أن الفاعلين السياسيين غير مهتمين بوجود مجال مستقل لمراكز التفكير يقدم انتقادات لعملها؛ فمن وجهة نظرنا، يتم الترحيب فقط بمراكز التفكير التي تدعم المبادرات السياسية القائمة. بالنظر إلى غياب التفكير الاستراتيجي لدى صناع القرار.

ومن المثير للاهتمام كذلك، أن عضو البرلمان الذي يمثل النخبة السياسية في هذه الدراسة، اتفق على أن الأمر متروك لصناع القرار للمبادرة بشكل أكثر فاعلية لإشراك مراكز التفكير في العملية السياسية. ويبدو من هذا المنطلق، أن انفتاح العملية السياسية أمام المساهمات الخارجية سيستغرق عدة سنوات، إن لم يكن عقوداً، وسيتطلب أيضاً انتشار مراكز تفكير مستقلة جديدة لتحقيق هذا التحول.

المطلب الثاني: مراكز التفكير المغربية من خلال عدسات التعددية والكربوراتية

إن تطبيق النظرية التعددية للسياسة العامة على مجال مراكز التفكير المغربية يسلط الضوء على حقيقة أن هناك بالفعل أصواتاً خارج الجهات الفاعلة السياسية تهدف إلى التأثير في صنع السياسات. وكما أُشير سابقاً (في الفصل الأول)، فإن إحدى المساهمات الحيوية للنظرية التعددية كانت توجيه الانتباه نحو المجتمع المدني خارج المؤسسات السياسية التي تهدف إلى التأثير فيها. وفي الواقع، فإن الأدلة المستمدة من مراكز التفكير المدروسة في هذه الورقة تثبت وجود وجهات نظر تنبع من خارج الدوائر السياسية تهدف إلى اختراق دورة السياسات العمومية في المغرب.

وتنتج جميع مراكز التفكير بانتظام تحليلات تروج لحلول للمشاكل العمومية أو تسلط الضوء على المجالات الإشكالية التي يتعين على الفاعلين السياسيين معالجتها. ويتم توزيع الدراسات التي تنتجها مراكز التفكير على صناع القرار، وعادة ما تتبعها مؤتمرات أو منتديات نقاش أخرى غالباً ما تتم بمشاركة صناع السياسات. ويستخدم المحللون في جميع الحالات الدراسية وسائل الإعلام كأدوات لتعزيز أفكارهم وبالتالي ممارسة الضغط على صناع السياسات4326. لكن، يبقى التأثير على الرأي العام لا يمثل هدف رئيسي لمراكز التفكير المدروسة.

ومع ذلك، فإن وجود جهات فاعلة خارجية لا يعني أن هناك عملية سياساتية مفتوحة أو أن صنع السياسات العمومية سيكون منفتحاً على الأفكار التي يروجون لها - كما طرحت النظرية التعددية. وفي الواقع، تظهر تجارب مراكز الفكر المدروسة أن صنع السياسات غالباً ما يكون ممارسة مغلقة للمؤسسات والجهات السياسية الرسمية.

Stephen Boucher & Martine Royo,. Op . cit. P 75 - 4326

Volume 11 issue 4
N:65 August 2026
ISSN:2509-0291
DOI
https://doi.org/10.63585/OZSP2793

فالتعاون بين صناع القرار ومراكز التفكير لا يزال في حالة عدم نضج ويجب تطويره. كما أكد عضو البرلمان أن إدراج مدخلات مراكز التفكير في التداول بشأن السياسات العمومية ليس ممارسة يومية في المغرب. إن ادعاء النظرية التعددية بأن مقترحات السياسات التي تطرحها الجهات الفاعلة الخارجية تتنافس على اهتمام صناع السياسات على قدم المساواة ليس صحيحاً أيضاً بالنسبة للمغرب. ذلك أن مراكز التفكير يتم تصنيفها من قبل صناع السياسات العمومية كحلفاء أو غير مرغوب في خدماتهم، ويتم تبني أفكارهم أو رفضها وفقاً لذلك. ولذلك، فإن فكرة وجود منافسة مفتوحة لمقترحات السياسات لا تنطبق على الساحة السياسية المغربية. وهكذا، توضح النظرية التعددية أن هناك بالفعل العديد من الجهات الفاعلة خارج المؤسسات السياسية، ومع ذلك فإن مشاركتها في صنع السياسات ليست إجراءً قياسياً. وإذا حدثت مشاركتهم ومتى حدثت، فإنها لا تستند إلى جدارة أفكارهم.

إن الإطار النظري للكربوراتية هو الذي يمكن أن يقدم تفسيرات لهذه السمة المميزة لمجال مراكز التفكير المغربية والتي لا تستطيع النظرية التعددية تفسيرها. يمكن للإطار الكربوراتي بالفعل أن يساعد في تفسير سبب كون بعض مراكز التفكير أكثر تأثيراً من غيرها. وقد أشار الفصل الأول إلى أن النظرية الكربوراتية نمت من التعددية مع الاعتراف بأن بعض المنظمات تتمتع بوصول متميز إلى صناع القرار. وبينما يشير المفهوم الأصلي للكربوراتية إلى جماعات المصالح (الباطرونا) وجماعات الضغط (النقابات) التي تُمنح حق الوصول في صياغة خيارات السياسة العامة، فإن القياس مع ذلك متشابه. ففي إجراءات المساومة الثلاثية، تختار الهيئات الحكومية من جانب واحد تلك المنظمات التي تعتبرها الأكثر أهمية وتأثيراً، وتمنحها الشرعية التفاوضية، وبالتالي تهمش المنظمات المحتملة الأخرى وتقطع وصولها إلى صناع السياسات العمومية.

تكشف الدراسة أن مجال مراكز التفكير في المغرب، يتوافق بشكل أفضل مع الإطار الكربوراتي. وتعتبر تجربة معهد أماديوس القائم على القيم الوطنية هو المثال الأكثر وضوحاً. فبسبب اعتباراتهم الأيديولوجية التي تتماشى مع توجهات الدولة، وأفكار السياسات العمومية التي تنبع من ذلك، يتم إما تبنيهم من قبل النخبة الحاكمة أو رفضهم. وبمعنى آخر، وبشكل مشابه للإطار الكربوراتي، تختار الحكومة مراكز التفكير التي تنظر إليها كشركاء وتشركهم فقط في العملية السياسية، أو تنظر في الأفكار النابعة منهم في مرحلة التداول بشأن السياسات العمومية.

ونتيجة لذلك، تتمتع مراكز التفكير هذه بوصول شبه احتكاري إلى صناع القرار. وبينما توجد معاهد محتملة أخرى خارج المؤسسات السياسية قد تنتج أفكاراً مفيدة، إلا أنها تُهمش بدلاً من ذلك. علاوة على ذلك، أشار عضو البرلمان الذي أجريت معه المقابلة إلى أن الفاعلين السياسيين مهتمون في الواقع فقط بالمقترحات التي تعزز مبادراتهم القائمة. وهذا يحدد بشكل أكبر عملية الاختيار التي قد تستخدمها النخبة الحاكمة في اختيار تلك المراكز القليلة التي تقرر إشراكها في العملية السياسية. فأولئك الذين يرددون صدى المقترحات الحالية أو المخطط لها لصناع السياسات العمومية قد يدخلون الدائرة الداخلية لصنع السياسات، في حين يتم تجاهل أولئك الذين يقدمون انتقادات.

إن عملية الاختيار هذه التي تقوم بها النخبة الحاكمة بناءً على التصنيف السياسي والأيديولوجي لمراكز التفكير وكذلك توافق الأفكار المقترحة من قبلهم يمكن أن تكون بمثابة تفسير لتأثير بعض مراكز التفكير على غيرها في المغرب. ويجب في الوقت نفسه الاعتراف بأن هناك استثناءات من هذه التعميمات – في الواقع هذه الاستثناءات تخص بعض الدراسات التي تمر عبر إطار الصفقات العمومية.

الخاتمة

من خلال تحليل مجال مراكز التفكير المغربية، هدفت هذه الدراسة إلى المساهمة في النقاش الجاري حول دور وطبيعة مراكز التفكير وكيف تتغير طريقة اشتغالها، عندما تعمل هذه المؤسسات خارج بيئتها السياسية الطبيعية. تم استخدام إطاران نظريان (التعددية، والكربوراتية) لتفسير النتائج التي ستكون ثمرة البحث التجريبي الذي أجري للورقة. وتؤكد الدروس التي يمكن

Volume 11 issue 4
N:65 August 2026
ISSN:2509-0291
DOI
https://doi.org/10.63585/OZSP2793

استخلاصها من تحليل الواقع والوثائق أنه بدون النظرية الكربوراتية سيكون من الصعب تفسير الطريقة التي تعمل بها مراكز التفكير في المغرب اليوم.

لقد كانت كل نظرية مفيدة في الإشارة إلى سمات مهمة معينة لمجال مراكز التفكير المغربية والتي يمكن دعمها بتجارب الحالات الدراسية التي تم تحليلها. ومع ذلك، كان الدرس الأكثر أهمية هو أن مقترحات السياسات العمومية الخاصة بمراكز التفكير لا تتنافس على قدم المساواة لجذب انتباه صناع القرار، بل يتم منح الوصول لقلة مختارة فقط. إن الفرضية الأساسية التي يقوم عليها وجود مراكز التفكير هي أن التحليل الموضوعي يمكن أن يعزز صنع القرار الديمقراطي ويعزز التداول بشأن السياسات العمومية المنفتح على العديد من الآراء المؤيدة والمعارضة.

في الواقع، يوصف التعاون القائم بين مراكز التفكير والفاعلين السياسيين، العملية السياسية بالمفتوحة، حيث يخدم دمج المدخلات الخارجية النقاش الديمقراطي وآليات صنع القرار الشفافة.

وتظهر نتائج الدراسة أن مثل هذه الحالة في المغرب لا تزال بعيدة عن الواقع. فمن خلال التحليل والدراسة، يتضح أنه يجب تعزيز التعاون بين مراكز التفكير وصناع القرار، ولتحقيق ذلك في المغرب ستكون مهمة طويلة الأجل.

إن النظام السياسي في المغرب يعتمد في تدبير علاقاته مع الفاعلين الغير الحكوميين على الكربوراتية، من هذا المنطلق فالدولة لا تسمح إلا لعدد قليل من مراكز التفكير بالدخول إلى دوائر صنع السياسات من الخارج. وحتى تلك القلة التي تُمنح حق الوصول، يتم ذلك بناءً على افتراض أنها لن تقدم انتقادات. ولذلك، فإن فكرة أن مراكز التفكير يمكن أن تقدم انتقادات بناءة من خلال تقديم نتائج البحوث لم يتم تبنيها بشكل كافٍ في المغرب في الوقت الحالي.

ومع الاعتراف بوجود بعض العلامات الواعدة التي تظهر أمثلة متباينة، فإن مراكز التفكير في المغرب بشكل عام لا يمكن أن يكونوا شركاء متساوين لا لبعضهم البعض ولا لصناع السياسات. إن مدى مشاركة مراكز التفكير التي تم تحليلها في العملية السياسية يظهر أن ممارسات صنع السياسات العمومية بعيدة عن الانفتاح وأن مرحلة التداول بشأن السياسات لا تشمل الجهات الفاعلة الخارجية بشكل روتيني. ومع ذلك، هذا لا يعني أن مراكز التفكير العديدة العاملة في المغرب لن تكون قادرة على الوفاء بأنشطتها الأساسية كمراكز تفكير. بل يعني ببساطة أن عليهم اللجوء إلى جمهورهم الأساسي الآخر، وهو المواطن، من أجل ممارسة التأثير من أسفل إلى أعلى. ويتم ذلك من خلال صياغة الخطاب العام، وتثقيف الرأي العام حول بعض القضايا الحيوية ذات المصلحة العامة وممارسة الضغط على صناع السياسات العمومية من خلال استخدام وسائل الإعلام. إن هذه الأنشطة تحديداً لمراكز التفكير هي التي يمكن أن تؤدي إلى تغيير في الموقف تجاههم. ومن خلال تقديم وجهات نظر معارضة وحلول أخرى للمشاكل العمومية، حيث سيكونون قادرين على المساهمة في بيئة تخلق الحاجة إلى صنع سياسات عمومية أكثر شمولاً. وبالتالي، فإن إنشاء مراكز تفكير جديدة بالإضافة إلى تسريع الأنشطة الحالية يجب أن يساهم على المدى الطويل في تطوير عملية صناعة السياسات أكثر انفتاحاً حيث يكون لمراكز التفكير دور أساسي تلعبه.

لائحة المصادروالمراجع:

.علي الدين هلال، النظم السياسية العربية، مركز دراسات الوحدة العربية، 2020.

. إبراهيم أبراش، علم الاجتماع السياسي، دار الشروق – عمان، 1998

. حميد حبيب الملا، دور مراكز الفكر في صنع السياسات العامة، مجلة دراسات استراتيجية، 2019

د. علي الدين هلال. :(2020)*النظم السياسية العربية: قضايا الاستمرار والتغيير* . مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت

.تقرير المندوبية السامية للتخطيط المغرب في أفق 2030

. برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، تقرير الخطة الاستراتيجية لعام 2029.2026

. برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، 2003

- Donald E. Abelson, Do Think Tanks Matter? Assessing the Impact of Public Policy Institutes, éditions McGill-Queen's University Press, 2002.
- Alexis de Tocqueville, De la démocratie en Amérique, Gallimard (Édition Folio), 1991.
- Alan Cawson, Corporatism and Political Theory, éditions Basil Blackwell, 1986.
- H. Wiarda, Corporatism and Comparative Politics, M.E. Sharpe, 1997.
- Philippe Schmitter, Le Néo-corporatisme, éditions *Revue française de science politique, 1980.*
- Bernard Bourdi, L'idée de pluralisme, Les Editions du Cerf, 2015.
- Roger Foucher, Les Think Tanks: Les nouveaux maîtres du monde, Éditions Ellipses, 2021.
- Jean-Baptiste Noé, Les think tanks en France: Les nouveaux réseaux de l'idée, L'Harmattan, 2012.
- Donald Abelson, Les Think Tanks: Cerveaux de la guerre des idées, Editions Res Publica, 2013.
- Global Go To Think Tank Index Report 2020, James G. McGann, University of Pennsylvania.
- James G. McGann & Erik C. Johnson, *Comparative Think Tanks, Politics and Public Policy, éditions* .Edward Elgar Publishing, 2005.
- Robert Dahl, Qui gouverne ? Démocratie et pouvoir dans une ville américaine, éditions Armand Colin, 1971.
- David Truman , The Governmental Process, Alfred A. Knopf, 1951.
- Jean-Pierre Worms & Collective, Le pluralisme politique, Pouvoirs (Revue française de .constitutionnalisme), 2001.
- Dahl, Robert (1961): *Who Governs? Democracy and Power in an American City*. Yale University Press, New .Haven,
- James G. McGann, Fifth Estate: Think Tanks, Public Policy, and Governance, éditions Brookings Institution .Press, 2016.
- Thomas Medvetz, Think Tanks in America, éditions University of Chicago Press, 2012.
- Stephen Boucher & Martine Royo, La diplomatie des idées: Les think tanks et la politique étrangère, éditions Seuil, 2006.
- www.upenn.edu.
- www.amadeusonline.org.
- www.amadeusonline.org.
- www.istiqlal.info.
- www.amadeusonline.org.
- www.mckinsey.com.