# الدراسات المقارنة والتطوير المستقبلي للتنظيم الإداري في دول المغرب العربي

**د. خالد تلعيش**
كلية الحقوق والعلوم السياسية

جامعة خميس مليانة

**ملخص:**

اختصت هذه الدراسة بتناولها لموضوع المقارنة في الإدارة العامة؛ إذ تعتبر من أهم الأدوات الإدارية في تحسين أداء الإدارة المحلية، وذلك إذا تم استخدامها بشكل صحيح، وبعكس ذلك فسوف تكون عبارة عن خسارة في الوقت والموارد؛ إذ إن استخدام المقارنة؛ يساهم في تحسين مؤشرات الأداء وتحديد عناصر القوة وتعزيزها ونقاط الضعف ومعالجتها؛ ومن ثم يمكن أن تشكل المقارنة في الإدارة العامة عنصرًا أساسيًا حاسمًا في تقدم ورقي العديد من وحدات الإدارة المحلية في دول المغرب العربي.

الكلمات المفتاحية: الإدارة؛ البيروقراطية؛ المقارنة؛ دول المغرب العربي.

**Abstract:**

This study is concerned with the subject of comparison in public administration. It is considered one of the most important administrative tools in improving the performance of the local administration, if it is used properly, otherwise it will be a loss of time and resources.

Identifying and strengthening strengths, and weaknesses; and thus the comparison in public administration can be a critical element in the progress of many Arab local administration units.

## مقدّمة:

**شهدت** الحضارات القديمة في مصر الفرعونية أو الصين أو الهند؛ بيروقراطية بدائية، حيث أن المجتمعات التي تكونت على أساس العائلة والقبلية لم تكن تعرف الإدارة المعقدة، وكانت أغلب الأوامر الشفوية والأعراف تنقل مباشرة دون وساطة، إذ أن الإدارة لم تظهر إلا مع مؤسّسة الدولة في نموذجها الأول، الدولة-المدينة، حيث ظهرت الحاجة إلى وجود إدارة تشرف على إيجاد الموارد المالية لتمويل حاجات الدولة وإشباع خزينتها.

© جامعة الإخوة منتوري قسنطينة، الجزائر2017

لقد توطدت البيروقراطية أكثر منذ نهاية عصر النهضة في أوربا، حيث ظهرت تحولات سياسية واجتماعية وتقنية، ومع تحولات القرن 19، وخصوصا ظهور الفكر الليبرالي والثورة الصناعية، ركزت البيروقراطية وجودها، وارتبطت فكرتها بالأساس بالتنظيم الإداري، ولم يثر ذلك أي إشكالية لحاجة الدولة إلى أجهزة ومؤسّسات لإدارة دواليبها. فارتباط البيروقراطية بالإدارة العامة أصبح يمثل محاولة لاستخدامها كوحدة للتحليل في الدراسات المقارنة، وأغلب الدراسات التي اعتمدت على ذلك صنفت البيروقراطية انطلاقا من مدى استغراقها في العملية السياسية.

**2. مبررات ودوافع اختيار البحث:**

**أ. المبررات الموضوعية:**

- الأهمية البالغة للمقارنة في الإدارة العامة والتي أضحت تشغل حيزاً كبيراً في المؤسّسات المحلية والإقليمية والعالمية، ما يتطلب منا دراسة وتحليل دورها في ترقية مفهوم التنمية.
- يُلاحظ أن الدراسات والأبحاث المتخصصة التي تناولت المقارنة في الإدارة العامة تكاد تكون منعدمة على كافة المستويات مقارنة بباقي المواضيع الأخرى؛ التي يزخر الميدان بدراسات وأبحاث كثيرة هذا ما دفعني إلى البحث في الموضوع ومحاولة إيجاد محصلة وقراءة جيدة له.

**ب. المبررات الذاتيـة:**

- إن اختياري موضوع الدراسة يعود إلى كوني دارس في حقل العلوم السياسية توجب عليا الاهتمام بمختلف جوانب فواعل الدولة ومساهمتها في صنع السياسات العامة؛ ومحاولة التعمق فيها بُغية أن تكون الدراسة منطلق لإسهامات عملية أخرى، ومُحاولة في تقديم تصورات واقتراحات لتطوير الإدارة العامة.

**3. أهمية الدراسة:** تعدُّ المقارنة في الإدارة العامّة من أهمّ الوسائل والوظائف التي تُقدّم الدعم للمنظومة التنفيذية للدول، وتُعتَبر من الخدمات العامّة الحديثة. لذا لابُد من إيجاد فرص جديدة تبحث في أدوار متقدمة ترسخ قيم وتقاليد وتدعم خطة التنمية وتحقق الاستقرار في شتى مناحي الحياة السياسية العامة؛ لذا وجب ترقية الجانب العملياتي بأدوات علمية تساعد في فهم التحولات المجتمعية وكيفية مواكبة عصر عولمة السياسات.

إن مفهوم المقارنة في الإدارة العامة، أصبح من الركائز الأساسية في أدبيات العلوم السياسية، لتحليل الظواهر السياسية؛ وفق المقاربات التفاعلية البعيدة عن السلطة الدولية الكلاسيكية؛ وفيما يتعلق بظاهرة العولمة التي أصبحت حقيقة معطاة وجب التكيف معها، والبحث عن مقاربات ونماذج عالمية تستجيب للشروط التي وضعتها هذه العولمة.

**4. الهدف من الدراسة:** تتجلّى أهداف الدراسة في العناصر التالية:

- رصد الأدوار التي تضطلع بها البيروقراطية والمقارنة في الإدارة العامة داخل الدول.
- فهم مجال تأثير البيروقراطية في القضايا الأساسية داخل الدولة.
- تحليل التحوُّلات التي تطرأ على منظومة الحكم فيما بعد البيروقراطية.
- دراسة الإدارة العامة من منظار مقارن تؤدي لإدراك وتفهم شرعية الاختلاف وفهم مسبباتها، كما وأنها تعمق المعرفة وتوسعها سواء بالذات وبالآخرين
- الدراسة المقارنة؛ تعزز على التحليل والتقييم والمشاركة في صنع اتخاذ قرارات.

**5. إشكالية الدراسة.**

شهد دول العالم تطورات وتحديات عديدة كان لها تأثير مباشر على الإدارة العامة. ومن أبرزها اختلاف دور الدولة، التغيرات البيئية، التخصيص، وتطور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات العولمة. ولكي تتمكن من مواجهة تلك التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والبيئية، ينبغي الاستفادة من التطورات الحديثة في الإدارة وتجارب الدول الأخرى في كيفية التعامل مع مثل هذه التغيرات. **فإلى أي مدى تساهم الدراسات المقارنة في ترقية جودة الإدارة العامة في الدول؟. وهل استفادت دول المغرب العربي من نتائج الدراسات المقارنة؟.** انطلاقا من هذه الإشكالية فإنها تبرز لنا عدد من التساؤلات؛ نذكرها كما يلي:

- ✓ ماذا نقصد بالإدارة العامة؛ والدراسات المقارنة؟.

- ✓ ماذا نقصد بالبيروقراطيات؛ وما بعد البيروقراطية؟.
- ✓ ما هي مظاهر مساهمة الدراسات المقارنة في الإدارة العامة بدول المغرب العربي؟.

للإجابة على الإشكالية نطرح الفرضية التالية؛ محاولة مِناً فهم وبناء مقاربة معرفية جديدة تساهم في ترقية الحكم نحو الحكامة داخل مؤسّسات الدولة.

**6. الفرضية:** كلما اهتم صناع القرار بالدارسات المقارنة، كلما زادت جودة مخرجات الإدارة العامة في بيئتها المحلية، ما يؤدي إلى ترسيخ قيم الحكامة داخل الدولة.

من خلال ذلك نطرح تصور للخطة نجيب فيه على الإشكالية؛ ونثبت مدى صحة الفرضية التي طرحناها؛ كما يلي:

- ✓ **أولا. تطور الإدارة العامة.**
- ✓ **ثانيا. تطور حركة الإدارة العامة المقارنة.**
- ✓ **ثالثا. نمو البيروقراطية وما بعد البيروقراطية.**
- ✓ **رابعا. الأهمية الجيوسياسية لدول المغرب العربي.**
- ✓ **خامسا. الإدارة العامة المقارنة في دول المغرب العربي.**
- ✓ **سادسا. هندسة المقارنة في التنظيم السياسي والإداري لدول المغرب العربي.**

**7. منهجية الدراسة:** إن موضوع الدراسة الذي نحن بصدد تفكيك إشكاليته مُعقد ومُتشابك بفعل أبعاده المتعددة، لذلك فمن غير الممكن الإحاطة بالموضوع من جميع الجوانب بالارتكاز على مقاربات ومناهج تعتمد التبسيط والاختزال. وللإجابة على الأسئلة وإثبات مدى صحة الفرضية الرئيسية. اعتمدنا إلى استخدام منهجية متكاملة ترمي إلى ربط الكل وأجزائه، الشمولي والخاص، ووضع الأشياء والظواهر محل الدراسة في سياقها الزماني والمكاني؛ ولتحقيق ذلك استعنا بالمنهج الوصفي التحليلي بمنظور معرفي لبناء مشروع ترقية الحكم المحلي في إطار الأدوار التي تقوم بها المقارنة في الإدارة العامة ومجالات تأثيرها على البيروقراطيات؛ أما من الناحية المنهجية، سوف يتم الاعتماد على مقاربة نسقية تتجاوب مع المنظور المعرفي البنائي، وتخدم عملية النمذجة التي يقوم عليها البحث.

**أولا. تطور الإدارة العامة:**

لقد وجدت الإدارة العامة كنشاط عام، أو كجزء من النشاط الحكومي منذ أن وجدت النظم السياسية لتعمل على تنفيذ أهداف البرامج التي يقررها السياسيون. ولكنها كدراسة، وكأحد العلوم الاجتماعية أكثر حداثة من ذلك.

لقد كان المستشارون الحكام والمعلقون السياسيون يدونون ملاحظاتهم من وقت لآخر في مصادر مختلفة مثل كتاب فن الحكم للكاتب **كاوتيليا** في الهند القديمة، وكتاب السياسة للفيلسوف **أرسطو طاليس**، وكتاب الأمير للفيلسوف **ميكيافيلي**. ولكن الدراسة المنظمة لشؤون الحكومة لم تبدأ إلا في القرن الثامن عشر مع ظهور الميركانتيلية التجارية حيث أصبحت مجالاً للاختصاص، وشغلا شاغلا للعلماء الألمان في أوروبا الغربية.

أما الو.م.أ، فلم تأخذ دراسة الإدارة العامة مجراها إلا في النصف الأخير من القرن 19؛ وعلى وجه التحديد بظهور مقالة الباحث؛ **ودر وويلسون** المشهورة في الإدارة العامة سنة 1887م. إذ تعتبر نقطة البداية في دراسة الإدارة. فمنذ ذلك الوقت أصبحت الإدارة العامة حقلا علمياً معترفاً به، سواء باعتبارها جزاء من العلوم السياسية، أو حقلا مستقلا بذاته.

يلاحظ على المحاولات الأولى لتأسيس علم للإدارة العامة؛ أنها لم تقدم أطروحات لنماذج علمية للإدارة العامة. وارتبط اسم Woodrow Wilson بشكل أكبر بأول محاولة قوية وجادة لتأسيس حقل معرفي مستقل للإدارة العامة؛ حيث طرح في عام 1887م، أربعة أفكار؛ الفصل بين السياسة والإدارة العامة، والنظر إلى الحكومة من منظور تجاري، والتحليل المقارن بين المنظمات السياسية والخاصة والبرامج السياسية، وتحقيق الإدارة الفعالة من خلال تدريب الموظفين العموميين وتقويم جودة أداء أعمالهم.

لقد تبنى المفكر Wilson التوجه الاقتصادي للإدارة العامة الذي فصل الإدارة العامة عن العلوم السياسية ليدخلها في فلك علم الاقتصاد على المستوى الجزئي Micro وليجعلها تدور في فلك إدارة الأعمال؛ وساد حقل الإدارة العامة في النصف الأول من القرن العشرين عدة نماذج واتجاهات فكرية من الإدارة العلمية والبيروقراطية ومبادئ الإدارة والعلاقات الإنسانية وإدارة الموارد البشرية وصنع القرار والقيادة. وفي الواقع أن وجود خصوصية لعلم الإدارة العامة لم تظهر بجلاء في هذه النماذج والاتجاهات التي سادت حقل الإدارة العامة عبر النصف الأول من القرن العشرين، حيث إن هذه النماذج والتوجهات لم تعبر عن خصوصية هذا العلم بقدر ما كانت تعبيرا عن تأسيس علم للإدارة. فهذه النماذج في النهاية تعبير عن مبادئ وأسس لعلم الإدارة دون توضيح جانب العمومية الذي يتميز به حقل الإدارة العامة. فهي تنطبق على الإدارة العامة وإدارة الأعمال.

كما أن نموذج البيروقراطية كما وضعه المفكر Max Weber يتعامل مع الإدارة بشكل مجرد دون تحديد إذا كانت عامة أو خاصة. وهكذا كان حقل الإدارة العامة بمثابة جزء من العلوم الإدارية بدون نماذج علمية تختص بحقل الإدارة العامة. ويمكن إرجاع هذا الوضع إلى أن الليبرالية الكلاسيكية هي التي كانت سائدة في السياسات العامة الاقتصادية للدول الغربية وفي الدول التي كانت تحتلها. ومن ثم، كانت إدارة الأعمال بالمفاهيم التجارية والاقتصادية هي السائدة حيث كان للإدارة العامة على مستوى الممارسة دوراً محدوداً جداً؛ وهو الأمر الذي يمكن أن يدعم ادعاءين علميين:

**أولهما؛** أن علم الإدارة العامة علم تطبيقي؛ يهتم بما هو كائن وليس بما يجب أن يكون، **ثانيهما؛** إن الإدارة العامة على مستوى الممارسة هي متغير تابع للسياسات العامة. وانحصرت دراسات الإدارة العامة في فتراتها الأولى حول نظرية التنظيم التي ترتبط بالعلوم الإدارية ككل، وحول نظم الخدمة المدنية التي ارتبطت بالقانون. ومن ثم يظهر الاتجاه المعياري لحقل الإدارة العامة في هذه الفترة، وذلك في التركيز على مبادئ الإدارة والنظم النموذجية القانونية للعمل الإداري.

كما جاءت الحرب العالمية الثانية (1939-1945م)، لتطلق نهايتها حدثين هامين؛ كان لهما تأثير كبير على دور الإدارة العامة؛ **أولهما؛** تفكك الإمبراطوريات الغربية واستقلال العديد من دول العالم الثالث، و**ثانيهما؛** المطالبة بالتأمين الاجتماعي في الاقتصاديات الصناعية. ويمكن القول أن حقل الإدارة العامة بدأ في الظهور كعلم له استقلاليته مع خمسينيات القرن العشرين، وذلك مع هذه توجه السياسات العامة الاقتصادية الليبرالية نحو تدخل الإدارة الحكومية في الاقتصاد بعد الحرب العالمية الثانية لإصلاح ما أفسدته هذه الحرب، كما أسهم تبني دول العالم الثالث المستقلة حديثا في ذلك الوقت لسياسات عامة اقتصادية اجتماعية للقيام بالتنمية في ظهور أول نماذج علم الإدارة العامة وهو نموذج إدارة التنمية. ومن ثم، يمكن الحديث عن أن النشأة الحقيقية لعلم الإدارة العامة تأثرت بشكل رئيسي بتوجهات السياسات الاقتصادية نحو توسيع دور الإدارة الحكومية على حساب القطاع الخاص، وذلك لحل الأزمات والمشكلات الاقتصادية التي واجهتها الدول الغربية في أعقاب الحرب العالمية الثانية[1].

**1. إطار مفاهيمي للإدارة:**

أصل كلمة إدارة (Administration) لاتيني بمعنى (To Serve) أي (لكي يخدم)، والإدارة بذلك تعني "الخدمة" على أساس من يعمل بالإدارة يقوم على خدمة الآخرين[2]. وفي ظل الاهتمام الذي حظيت به الإدارة إلا أن تعريفاتها التي قدمها العلماء والرواد قد تباينت، شأنها في ذلك شأن كثير من مصطلحات العلوم الإنسانية، فكل منهم قد تأثر بمدخل معين.

كما عرفها بعض الباحثين؛ بأنها"النشاط الموجه نحو التعاون المثمر والتنسيق الفعّال بين الجهود البشرية المختلفة العاملة من أجل تحقيق هدف معين بدرجة عالية من الكفاءة"[3].

وهناك من يعرف الإدارة؛ بأنها"عملية توجيه الجهود البشرية بشكل منظم لتحقيق أهداف معينة"[4]، ويمكن تعريف الإدارة بأنها"عملية اجتماعية مستمرة تسعى إلى استثمار القوى البشرية والإمكانات المادية من أجل تحقيق أهداف مرسومة بدرجة عالية من الكفاءة"[5]. ومن هذا التعريف يُمكن استخلاص العناصر التالية:

- أن الإدارة عملية تتضمن وظائف عدة هي التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.
- أنها اجتماعية فهي لا تنشأ من فراغ، بل تنشأ داخل مجموعة منتظمة من الأفراد وتأخذ في الحسبان مشاعرهم واحتياجاتهم وتطلعاتهم.
- أنها وسيلة وليست غاية فهي وسيلة تنشد تحقيق أهداف مرسومة.
- أنها عملية مستمرة.
- أنها تعتمد على استثمار القوى البشرية والإمكانات المادية المتاحة.
- أنها تسعى إلى تحقيق الأهداف بدرجة عالية من الكفاءة.

**2. طبيعة الإدارة:**

الإدارة مزيج من العلم والفن، فهي علم لأن لها مبادئ وقواعد وأصول علمية متعارف عليها، وتقوم على توظيف مناهج البحث العلمي في استكشاف نظرياتها وفحصها، وفي الوقت ذاته هي فن لأنها تعتمد على القدرات الإبداعية والمهارات الابتكارية والمواهب الذاتية، وإذا كان هذا الموضوع مثار جدل بين المتخصصين في حقل الإدارة على اعتبار أن هناك من يرى أن الإدارة علم، وهناك من يرى أن الإدارة فن، ولأنصار كل اتجاه حججهم ومبرراتهم، فإن الفصل في هذا الموضوع هو القول إن الإدارة هي فن استخدام العلم، فهي علم له أصوله وقواعده، ويبرز الفن في القدرة على توظيف تلك الأصول والقواعد، والاختيار الواعي من بينها بما يتلاءم مع طبيعة الموقف[6].

كما أن إدارة الأعمال Management هو علم وفن استخدام الموارد المتاحة في مشروع أو مؤسسة أو تنظيم على أفضل الوجوه الممكنة كماً وكيفاً وتكلفة وزمناً، لبلوغ أغراض مقررة. أو بعبارة أخرى؛ هي علم وفن تنسيق عوامل (عناصر) الإنتاج سعياً وراء تحقيق أغراض مقررة لمؤسّسة أو تنظيم. وذلك بالإفادة من جهد الإنسان والموارد المتاحة ووسائل الإنتاج على أكمل وجه.

وللإدارة أنواع متعددة تختلف باختلاف طبيعة انتمائهما، ومن جانب آخر؛ توالت الفروع التطبيقية للإدارة في الظهور، بغض النظر عن طبيعة انتمائها سواء كان للقطاع الخاص أو العام، فهناك إدارة عامة (Public) وإدارة أعمال(Business) ، والإدارة الصحية والإدارة التربوية والإدارة المدرسية والإدارة الأمنية، ونحو ذلك، هي فروع تطبيقية للإدارة تختص بالمجال الذي تنتمي إليه؛ وهي فروع تجمعها عناصر مشتركة تتمثل في المبادئ والقواعد الأساسية للإدارة، وفي الوقت ذاته يتميز كل فرع بخصوصية معينة استمدها من طبيعة المجال الذي ينتمي إليه.

**ثانيا. تطور حركة الإدارة العامة المقارنة:**

يرجع تطور الإدارة المقارنة كفرع متميز له رواده وأدبياته إلى أواخر الأربعينات وأوائل الخمسينات من هذا القرن؛ حيث تبلورت الحاجة إلى إجراء الدراسات الميدانية والتطبيقية عن النظم الإدارية المختلفة، مع التأكيد على دراسة أقطار العالم الثالث التي تحررت من سيطرة الاستعمار القديم وتبحث عن أفضل الطرق التي تبعدها عن الواقع المتخلف، وتقربها من الطموحات والغايات التي تجسدت كمطالب جماهيرية مُلِحة.

لقد اهتمت الدراسات الإدارية المقارنة، بدراسة الأنظمة بشكل فردي إلى إجراء المقارنات بينها؛ ويمكن تصنيف هذه الدراسات من زاوية تناولها للموضوع إلى نوعين؛ دراسات إدارية فرعية للمواضيع المعروفة من زاوية مقارنة وتشمل دراسات في التنظيم الإداري، وإدارة شؤون الموظفين، والإدارة المالية والعلاقات بين المراكز والفروع، وإدارة المؤسّسات العامة والإدارة الرقابية. أما الفئة الأخرى؛ دراسات تشمل الأنظمة الكاملة للإدارة فتشمل الدراسات الوصفية وهذا النموذج ذو ثلاثة أبعاد للمقارنة هي التركيز على الشكل التنظيمي للتنظيمات الإدارية والرقابة في النظام الإداري وكيفية ضمان الطاعة والموافقة من الأقسام الإدارية في السلم الإداري[7].

كما لا يمكن لتطور حركة الإدارة العامة أن يغفل الجهود التي بذلها لفيف من علماء الإدارة وأساتذتها الذين نظموا حركة نشطة تحت اسم" جماعة الإدارة المقارنة" **Comparative Administration**"ومختصرها"**CAG**"، فدراساتها التي نشرتها خلال الستينات والتي بلغت ما يقرب مئة دراسة علمية مقارنة. تعتبر الأساس الذي أرسيت عليه معالم الفكر الإداري المقارن، ولجامعة أنديانا بالولايات المتحدة الأمريكية وأستاذها الشهير"**وليم سفن**"، الذي يعتبر أشهر رواد الإدارة المقارنة المعاصرين، وله الفضل الكبير في تطور هذا الفرع الأكاديمي الحيوي من فروع المعرفة الإنسانية. والرجل الثاني؛ الذي أكمل ما بدأ به الباحث"**وليم سفن**"، وأضاف الكثير للمنهجية الإدارية المقارنة هو المفكر"**فريد ركز**"صاحب الاتجاه الايكولوجي. أما الرائد الثالث؛ فهو الباحث"**فيريل هيدي**"، الذي كرس نشاطه الأكاديمي للدراسات المقارنة من خلال تدريسه وتأليفه[8].

أما أصحاب الفئة الثانية؛ فقد سعوا إلى التركيز على المتطلبات الإدارية لتنفيذ السياسات العامة. ويعرف الباحث"**ويدنر**" التنمية، بأنها حالة ذهنية أو رغبة أو اتجاه أكثر منها هدف محدد.

لقد اتسمت حركة الإدارة العامة المقارنة بالحيوية والتأثير خلال العقد الأول الذي بدأ سنة 1962م، وهي السنة التي تلقت فيها جماعة الإدارة المقارنة بداية الدعم من **مؤسّسة فورد**(*) وذلك من خلال الجمعية الأمريكية للإدارة العامة، وقد أظهر طلاب الإدارة المقارنة خلال هذه الفترة إنتاجية ممتازة أدت إلى شهرة هذا الميدان الدراسي. وقد انعكس هذا النشاط في عضوية جماعة الدراسات المقارنة المختصين والمهنيين في الولايات المتحدة الأمريكية ووصل رقمها في سنة 1968م إلى ما يزيد عن 500 عضو وقد ترأس الباحث **فرد رجز** لجنة الإدارة في بداية تأسيسها سنة 1960م إلى سنة 1970م؛ أما الدعم الأساسي لهذه المؤسّسة فقد كان من مؤسسة فورد.

ومن الناحية الجغرافية؛ فقد تطور الهيكل التنظيمي للجنة الإدارة المقارنة. حيث توسعت نشاطاتها وموضوعاتها فشملت جغرافيا دول مختلفة في آسيا وأوروبا وأمريكا اللاتينية وإفريقيا؛ أما التوسع في الموضوعات فقد تمثل في تشكيل لجان فرعية في مجالات التشريعية المقارنة والإدارة الدولية ونظريات التنظيم ونظرية النظم. ولقد تمثلت أعمال لجنة الإدارة المقارنة في النشرات التي صدرت عنها[9]؛ بالإضافة إلى هذا التطور على مستوى الأبحاث كان هناك تطور موازي في الدراسات الجامعية التي تركز على الإدارة العامة المقارنة إذ أوضح المسح الاجتماعي الذي قامت به لجنة الإدارة العامة المقارنة سنة 1970م؛ إن عدد المؤسسات التعليمية التي تدرس هذا الموضوع قد زاد من مؤسّسة واحدة سنة 1945م إلى ما يزيد على ثلاثين مؤسّسة سنة 1970م؛ إن هذا السجل الذهبي للإدارة المقارنة ليس إلا امتداداً واستمراراً لما بدا بعد الحرب العالمية الثانية وخلال هذه الفترة كان الخبراء في الإدارة العامة في الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا موزعين في مختلف دول العالم[10]. محاولين نقل خبرات الإدارة من الولايات المتحدة إلى الدول النامية. ولاحظ خبير في الإدارة العامة أن سنة 1955م؛ هي السنة الأساس ووصفها بأنها فترة الأمل. وأن الإدارة العامة يمكن أن تقود الدول النامية للتطوير والتحديث ولخص الباحث **"سيفين"** بدقة اتجاهين ميزا هذه الفترة حيث أن الفترة الأولى تميزت بالاتجاه الآلي أو التكنولوجي وهو التوجه الذي عكسته المواضيع التالية مثل إدارة شؤون الموظفين والإدارة المالية وإعداد الميزانيات وغيرها؛ أما الفترة الثانية؛ ففيها تم التركيز على الهياكل والترتيبات التنظيمية، وأن التنظيمات التي يتم توصية الدول النامية بتقليدها هي التي يؤلفها هؤلاء الخبراء في بلادهم الأصلية.

أما ستينات القرن الماضي، فكان مصطلح إدارة التنمية يستعمل عنوان لكثير من المقالات، وقد كانت هذه الدراسات محل اهتمام الدول النامية التي تسعى لتحقيق أهدافها التنموية؛ إلا أن إدارة التنمية تقدمت بخطى بطيئة وقد ذكر الباحث"**فرد رجز**"في مقدمة كتابه، تحت عنوان حدود إدارة التنمية؛ أنه ليس هناك إجابة واضحة للسؤال كيف تختلف إدارة التنمية عن الإدارة المقارنة أو عن الإدارة العامة بشكل عام؟. وقد حدد جانبين من هذا الموضوع إدارة التنمية وتنمية الإدارة، وبالمعنى الأول؛ فإن إدارة التنمية تشير إلى البرامج التنموية، أما المعنى الثاني فيشمل القدرات الإدارية لتحسين إمكانية النجاح في تنفيذ برامج التنمية الحالية(11).

كما تميزت المفاهيم الإدارية بأنها كانت ترجمة لأهداف، وقرائن معينة؛ مما ساعد على فهم طبيعة التوصيات التي قدمها خبراء، برامج المساعدات الفنية والتي أكدت على مفاهيم مثل؛ الكفاية والعقلانية والمسؤولية والفاعلية والمهنية في الإدارة. وهدفت البرامج التربوية والتدريبية. إلى محاولة نقل المعرفة الفنية والتقنية للدول النامية وتعليمها في مواضع متخصصة، والأهم أن العناصر المتعلقة بالأهداف السياسية، والالتزام بالمسؤولية كانت على حد تعبير الباحث (**سيفن** Siffin) مبنية على افتراضات معينة فيما يتعلق بالجو السياسي والاجتماعي-لم تكن متوفرة في معظم الدول النامية في العالم على عكس الوضع في الولايات المتحدة الأمريكية وبعض دول أوروبا الغربية التي تميزت بوجود أطر سياسية مستقرة ومعاصرة. مما ساعد الإدارة على حفظ النظام العام(12).

رغم أهمية الدراسات المقارنة على الدول النامية؛ إلا أنها صادفتها الكثير من المشاكل أدت إلى تقديم القليل مما فيه فائدة نظرية وعملية من البيئات الغربية وخاصة بيئة الولايات المتحدة الأمريكية. إذ أن التدخلات غير المنطقية التي انجرت عنها سياسات توجيه للنظم السياسية بطريقة غير مباشرة والتحكم في مصير الشعوب من خلال مجموعة عناصر تقيد حركية الأنظمة أدى إلى معارضة برامج المساعدات الفنية وبرامج إدارة التنمية في الدول النامية.

لقد ألقت الدراسات المقارنة الضوء على أهمية وجود البيروقراطيات الحكومية في الكثير من الدول، واسترعت الانتباه إلى أهمية العامل الإداري في التحليل السياسي وأحدثت صدعاً في أسطورة القدرة الكلية للإدارة باعترافها وتأكيدها على أهمية العوامل الثقافية في صهر الأساليب الإدارية، وكذلك بتحديدها للعوامل التي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار عند محاولة تحديد ما يجب عمله في عملية الإصلاح الإداري. وبشكل عام فإن الدراسات المقارنة ساهمت بشكل كبير في ربط جسور تعاون بين الإدارة والسياسة المقارنة.

**ثالثا. نظرية البيروقراطية وما بعد البيروقراطية: في هذا العنصر المهم من البحث نحاول التطرق إلى النظرية البيروقراطية ومرحلة ما بعد البيروقراطية أثرها على التنظيم داخل الدولة.**

**1. نظرية البيروقراطية:**

يعتبر المفكر **ماكس فيبر**؛ صاحب النظرية البيروقراطية والتي قصد بها أن يصف النموذج المثالي للتنظيم، الذي يقوم على أساس التقسيم الإداري والعمل المكتبي. ويُعد مفهوم البيروقراطية من أقدم المفاهيم الإنسانية واعقدها على الإطلاق، نظراً لمعانيه المتعددة والتي تختلف وفق الهدف من وراء استعمالها؛ فقد تعنى البيروقراطية تنظيماً إدارياً ضخماً يتسم بخصائص ومميزات معينة؛ كما قد تعني مجموعة من الإجراءات التي يجب إتباعها في مباشرة العمل الحكومي بصورة عامة داخل المكاتب أو التنظيمات الإدارية؛ وغيرها من المعاني التي يمكن اعتبار أي واحد منها تعريفاً للبيروقراطية. ولكن الباحث **سعود النمر**؛ يرى أن البيروقراطية تعنى"ذلك التنظيم الإداري الضخم الذي يتسم بتقسيم الأعمال وتوزيعها في شكل واجبات رسّمية محددة على الوظائف؛ حيث يتم تنظيم العلاقات والسلطات بينها بأسلوب هرمي لتحقيق أكبر قدر من الكفاية الإدارية لإنجاز أهداف التنظيم(13)؛ كما يرى الباحث **ماكس فيبر**؛ أن التنظيم البيروقراطي المثالي يقوم على:

أ. هناك مجالات للتخصص الوظيفي محددة رسمياً وثابتة.

**ب**. توزع النشاطات والأعمال اللازمة لتسيير دقة النظام البيروقراطي على أعضاء التنظيم بطريقة ثابتة ومحددة.

**ج** .توزع السلطات اللازمة لإعطاء الأوامر بتنفيذ الواجبات المحددة بشكل رسمي ثابت.
**د**. هناك طرق وأساليب محددة للعمل وتنفيذ المهام والواجبات.
**ه** .ينقسم التنظيم البيروقراطي إلى عدة مستويات متخذاً شكلاً هرمياً.
**و** .تعتمد إدارة التنظيم البيروقراطي على المستندات.
**ز** .يفصل التنظيم البيروقراطي المكتب عن النشاط الخاص بالموظف.
**ح** .أن الإدارة المكتبية تحتاج إلى خبرة ومران وتدريب.
**ط** . تطبيق الإدارة في هذه المنظمات قواعد وتعليمات للعمل تتصف بالشمول العمومية والثبات النسبي.

ومن الأهمية بمكان ذكر؛ أن النموذج المثالي للتنظيم البيروقراطي، قد تعرض للعديد من عمليات التحليل والتطوير والنقد، وإن كان النموذج البيروقراطي يوفر الموضوعية والرشد والانضباط والدقة والسرعة والاستقرار والاستمرارية للجهاز الحكومي؛ إلا أن الالتزام به يقود إلى آثار ونتائج غير متوقعة مناقضة للكفاءة المفترضة فيه، كما أنه يؤدي إلى الجمود وإلى خطر إحلال الوسائل كغايات محل الأهداف، وكذلك إغفال العامل الإنساني، وتركيز سلطة اتخاذ القرارات في يد مجموعة قليلة من القادة والرؤساء في الإدارة العليا. كما أن النموذج البيروقراطي لا يقر بأثر المجتمع على التنظيم، وتعده نظاماً مغلقاً لا يتأثر بالبيئة أو يؤثر فيها. وعليه فقد حاولت الاتجاهات الحديثة للبيروقراطية إدخال العنصر الإنساني والبيئة المحيطة كمحددات أساسية للسلوك البيروقراطي في محاولة لتفادي العديد من عيوب هذا النموذج.

**2. نمو البيروقراطية داخل التنظيمات:**

لاحظ الباحث **فرد رجز**، أن في المجتمعات الانتقالية تأخذ التغييرات مكانها في الجهاز البيروقراطي بشكل أسرع من التغييرات التي تحدث خارج البيروقراطية. وأن السلم البيروقراطي يظل هو الإطار الوظيفي الذي يتمتع بأقصى درجة من الاحترام والتقدير، كما أنه هو الذي يؤمن الوظائف المختلفة في المجتمعات الانتقالية..؛ ومن أجل ذلك فإن البيروقراطية في هذه الفترات تعتبر هي القابضة على زمام عمليات التمدن؛ وهي وعاء المفكرين المحدثين الذين يحملون اتجاهات التغيير؛ بينما نجد أن الاتجاهات التقليدية تبقى قوية ولكنها محصورة خارج البيروقراطية وغالبا في المناطق غير المتحضرة. ويترتب على ذلك أن البيروقراطي يصبح أكثر تخصصا في الناحية الوظيفية، وأكثر تمركزاً وانتشاراً[14].

**3. التنظيم الإداري وتحديات مرحلة ما بعد البيروقراطية:**

يمكننا من خلال استخدام بعض التقنيات المتعارف عليها في مناهج الدراسات المستقبلية كتقنية مراقبة التوجهات وإسقاطها زمنيا, فيما يعرف بتقنية المد البياني الاستقرائي للتوجه"Extrapolation"على سبيل المثال, أن نرسم سيناريو أو صورة تقريبية لما يمكن أن يكون عليه شكل وطبيعية الحكومات في نقطة محددة في المستقبل, فعندما تتوفر البيانات الرقمية والإحصائية المقارنة فإنه يمكن رسم مخطط بياني لتوجه ما على الورق لإظهار التغيرات مع الزمن, اعتمادا على آخر وتيرة تغيير[15].

ويفترض هذا السيناريو أن تستمر التوجهات الكبرى الراهنة كما هي عليه الآن, وانه لن تكون هناك مفاجآت استثنائية جذرية وهو سيناريو مؤكد لشكل النظام الإداري الذي سيتحكم بتوجه وطبيعة الحكومات في المستقبل.

لقد أثرت الثورة الصناعية الثالثة أو الثورة الرقمية بشكل غير مسبوق في مختلف نواحي الحياة الحضارية والبشرية, بداية من تطور التفكير والوعي لإنسان الألفية الثالثة ونظرته إلى حاضره ومستقبله, مرورا بالتغيير الشامل والواضح في أساليب وأنشطة حياته اليومية, وليس انتهاء بالتأثير في سيادة الحكومات وطبيعتها واستقلالها, وتأثير العناصر الفاعلة من غير الدول في مجريات الحياة العامة بمختلف اتجاهاتها– بعبارة أخرى-فإن التكنولوجيا الجديدة والثورة الرقمية الكامنة في المعارف والمعلومات وملحقاتها المادية والمعنوية قد حولت كتل وهياكل البناء الحضاري العالمية بشكل جذري خلال المراحل الزمنية القائمة, ومن بينها شكل ومضمون طبيعة النظام الإداري الذي يتحكم بمرئيات واستراتيجيات وتفكير وتوجه حكومات العالم نحو المستقبل القريب والبعيد.

إن تأثير الثورة الرقمية على الحكومات، وما رافق ذلك من حتمية مواكبة ذلك التطور في المعرفة وتسارع المعلومات في وقت لم تكن فيه النظرية البيروقراطية أو المركزية في إدارة شؤون الحكم والدولة وتسيير مؤسساتها قابلة ولا حتى قادرة على التعاطي مع ذلك الوضع لجمودها وضعف هياكلها الإدارية ونقص المرونة اللازمة لمواكبة الإيقاع المتسارع للتغيير التكنولوجي في الاقتصاد والسياسة العالمية القائمة على المعلومات

إن انتشار المعلومات يعني أن السلطة تتوزع على نحو أوسع بين الشبكات غير الرسمية, وهو ما أنقص من احتكار البيروقراطية التقليدية والمركزية السلطوية, كما أن القادة السياسيين يتمتعون بدرجات اقل من الحرية في إدارة شؤون دولهم؛ فقوة تأثير الممارسة من طرف المنظمات والجماعات الدولية والمؤسّسات غير الحكومية العابرة للقومية باختلاف اتجاهاتها وتوجهاتها وحتى بعض الأفراد في توجيه دفة السياسة العالمية والخطط أثر على السياسات العامة. إن ثورة المعلومات أنهت دور المنظمات البيروقراطية.

**رابعا. الأهمية الجيوسياسية لدول المغرب العربي:**

**1. دول المغرب العربي:** هي منطقة تشكل الجناح الغربي للوطن العربي؛ وهي تتألف من خمسة دول هي الجزائر؛ تونس؛ ليبيا، المغرب موريتانيا. أنشأت هذه الدول في 17 فبراير 1989م، تكتلا إقليميا من خلال التوقيع على معاهدة إنشاء اتحاد دول المغرب العربي، تقع دول المغرب العربي في شمال أفريقيا. ممتدة على ساحل البحر الأبيض المتوسط وحتى المحيط، وتبلغ مساحتها مجتمعة حوالي 5.782.140 كلم مربع، وتشكل ما نسبته 42% من مساحة الوطن العربي.

2. تنوع الأنشطة البشرية: يتباين عدد السكان في بلدان المغرب الكبير؛ وتعد الجزائر؛ أكبر البلدان سكاناً (40مليون نسمة حسب إحصائيات2016م)؛ في المنطقة، يليها المغرب (38مليون نسمة حسب إحصائيات2016م)؛ ثم تونس (14مليون حسب إحصائيات2016م) وليبيا (7ملايين حسب إحصائيات 2011م)؛ وموريتانيا (6ملايين حسب إحصائيات2016م). تلعب الظروف الطبيعية والبنية الجيولوجية دوراً أساسياً في توزيع الأهمية الاقتصادية بين دول المنطقة، حيث تزداد أهمية الفلاحة والسياحة والفوسفات في المغرب وتونس. في حين تتركز في الجزائر وليبيا الثروات النفطية. بينما يعتبر الحديد أهم الموارد الطبيعية في موريتانيا. يتيح التباين في الموارد الاقتصادية إمكانية التعاون والتكامل الاقتصادي بين البلدان الخمسة.

يصدر اتحاد المغرب العربي في المقام الأول النفط والغاز ثم الفوسفات والحديد الخام والسمك والتمور والمنسوجات والزيوت النباتية، في حين يستورد المعدات والأجهزة والكيماويات..؛ وتعتبر فرنسا تقريبا الشريك التجاري الأول للاتحاد المغاربي، يأتي بعدها كل من ألمانيا وإيطاليا وإسبانيا. وتصدر دول الاتحاد ما قيمته 47.53 مليار دولار تشكل 17.8% من صادرات الوطن العربي، وتحتل الجزائر المكان الأول بنسبة 41% من صادرات دول الاتحاد. وتبلغ واردات الاتحاد ما قيمته 37.71 مليار دولار أي ما نسبته تقريبا 22% من استيراد الوطن العربي.

**خامسا. الإدارة العامة المقارنة في دول المغرب العربي:**

تواجه حركة الإدارة العامة المقارنة في دول المغرب العربي في مرحلة ما بعد الثورات العربية 2011م؛ والتي تأثرت برياح العولمة وتحولاتها؛ وقد مست هيكل ونمطية الأنظمة السياسية في مُعظم هذه الدول. منها؛ ليبيا، وتونس، على وجه الخصوص. كما أن الدول الأخرى؛ المشكلة للإتحاد لم تكن في معزل عن الظاهرة السياسية الثقافية الجديدة بتحدياتها. والتي ينبغي عليها إعادة النظر في توجيه الدراسات المقارنة لتصب جميعها في حركة علمية تفيد جُل نواحي الحياة السياسية في الدولة. لذا لابد من التركيز على مجموعة من المؤسّسات وإعطائها الأولوية نظرا لحجم العمل الذي تقدمه لمجتمع الدولة، نذكرها. على النحو التالي:

**1). دراسة الإدارة المركزية:** في هذه المرحلة الحساسة؛ تحتاج إلى مسح وتحليل مقارن لتبيان الأطر التنظيمية للسلطة التنفيذية فيها. ولفهم اتجاهات النمو الكمي والكيفي للسياسات القطاعية؛ وتتجه نحو المقارنة بين الأسس التنظيمية التي تم بموجبها توزيع السلطات والاختصاصات بين المديريات المنبثقة

عنها. ويمكن أن تتناول هذه الدراسات أيضا تصميم التغيير التنظيمي والتشكيلات الوزارية والتعديلات التي تدخل عليها؛ وما تحدثه من استقرار أو الدوران في القيادات الإدارية وعلى كفاءة وفاعلية الأجهزة في تنفيذ الخطط والبرامج والموازنات السنوية. وذلك للوقوف على أوجه الشبه والاختلاف بين هذه النظم وتعميم المعلومات حولها.

**2). دراسة نظم إدارة المجتمع المحلي:** تهدف هذه الدراسات لإبراز تجارب دول المغرب العربي في مجال الحكم وأنماط المجالس المحلية والبلدية القائمة فيها من أجل تقييمها وتحديد دور التنظيمات القبلية في إدارة المناطق الجغرافية. فهناك تجربة مميزة في مجال المشاركة والمشورة بين ممثلي القبائل والأحزاب السياسية؛ خاصة منها أحزاب السلطة. إضافة إلى أخذها الأساليب الإدارية الحديثة في تنظيم شؤونها الفردية والبلدية، ومن الأمثلة، مدينة غرداية بالجزائر، ومدينة سبها بليبيا، ومدينة قفصة بتونس، ومدينة فاس بالمغرب، ومدينة أوسرد بالصحراء الغربية، ومدينة النعمة بموريتانيا.

**3). دراسة المؤسّسات والمشروعات العامة والمختلطة والمشاركة:** شهدت دول المغرب العربي خلال السنوات الأخيرة تطورا ملحوظا في بناء المؤسّسات القطاعية والهيئات والشركات الوطنية إضافة إلى قيام عدد من المؤسّسات الاقتصادية العامة والخاصة في عدد من دول المغرب العربي. وقد حان الوقت لإخضاع هذه المؤسّسات والمرافق لدراسة علمية مقارنة بدور القطاع العام؛ وتحدد دوره في برامج التنمية الشاملة وتشخص اتجاهات نموه وتطوره المستقبلي.

**4). دراسة التقنيات الإدارية الجديدة والتشريعات التي تحكمها:** هناك ضرورة ملحة لدراسة النظم والوسائل والأساليب العالمية والتقنية المطبقة في دول المغرب العربي. في مجال الحفظ والتوثيق وجمع المعلومات وتصنيفها وتغذيتها وفي مجال الاتصال. كما أن هناك معاهد ومراكز متخصصة للتدريب والتنظيم؛ مما يجعل نشر المعرفة عنها مكملا للفائدة[16].

كما أن التحول نحو الحكومة الالكترونية في وقتنا الراهن، يتطلب معرفة دقيقة للغايات ونوع التكنولوجيا والتمكن منها في شتى النواحي التقنية والبشرية والمادية؛ فيتطلب تخطيط استراتيجي يراعي البيئة ويضمن التحكم في التكنولوجيا بما يخدم النظام الإداري. لهذا لابُد من البحث عن بناء قاعدة قانونية تواكب عصرنة أدوات السياسات العامة في كل مجتمع وفق خصائصه.

**سادسا. هندسة المقارنة في التنظيم السياسي والإداري لدول المغرب العربي:** هناك العديد من الآليات نحاول التركيز على عدد محدود منها، نظرا لأهميتها في تعزيز قدرة الكيانات على إحداث القفزة النوعية في التسيير؛ نذكرها كما يلي:

**1. مقارنة مرجعية تنافسية للأداء:** تتم بالرجوع إلى داخل التنظيمات الإدارية لتشخيص الفجوات الحاصلة في الأداء بين المنظمات واللاعبين الخارجيين المتنافسين على كسب الجمهور أو الرأي العام في الدولة، وهذا ما يجعل هذه المقارنة ترتقي بالفعل الإداري وتعيد تصميم آليات العمل خاصة في ظل الإدارة الرقمية الجديدة؛ ولعل بروز القطاع الخاص في دول المغرب العربي بشكل كبير، يسمح بتطبيقها لمواكبة التحولات العالمية.

**2. مقارنة مرجعية غير تنافسية:** هذه المقارنة تؤسس لمعايير عالمية عن طريق البحث عنها لدى اللاعبين المنافسين في نفس الحقل التنظيمي من خلال معرفة خصائصهم، ونقل برامج العمل الموجهة للمورد البشري؛ في ظل العولمة وتحولاتها التي أصبحت الدول المغاربية بكل تنظيماتها مجبرة على تطبيق هذه المقاربة لحماية المتنافسين وزيادة الفعالية. وهو مؤشر نوعي يدل الوعي بالثقافة التنظيمية للكيانات الإدارية.

**3. مقارنة مرجعية داخلية:** تتم لفهم ونقل عمليات المنظمات الإدارية والاقتصادية قصد الحصول على معلومات داخلية وتعتبر قاعدة مهمة لمقارنة بيانات العمليات أو الوظائف الداخلية مع بيانات التنظيمات الخارجية[17]. فالتنظيمات الإدارية والاقتصادية في كل من الجزائر وتونس والمغرب لتطوير وتقييم عملها على كل المستويات يتطلب منها إعادة النظر في الاختلال الذي يمكن أن تعرفه للارتقاء بالعمل الداخلي للكيان.

**4. أما عن المقارنة المرجعية الخارجية:** فتعتني بمقارنة عمليات أو وظائف مؤسّسة معينة مع عمليات أو وظائف مؤسّسات أخرى في نفس مضمار اللاعبين. ولعل أهم عمل قامت به الدول المغاربية أنها أدركت قيمة العملية التنظيمية للدول؛ خاصة مع ظهور متعاملين اقتصاديين جدد في عدد من السياسات القطاعية؛ وأبرز هذه الأمثلة ما يحدث من تنافس في قطاع البريد والاتصال.

**5. المقارنة الدولية:** لقد أصبحت دول المغرب العربي خاصة في مرحلة تحولات الكبرى التي عرفتها بعد 2011م؛ ترتكز على تحديد وتحليل أفضل الممارسات للتنظيمات السياسية والإدارية والاقتصادية نظرا لصعوبة الموقف؛ مع مراعاة عدد من المحددات من أهمها الوقت والاختلافات القيمية، لإعادة توجيه مسار الكيانات نحو التحديات التي يطلبها المجتمع في الدولة.

**الخاتمة:**

اختصت هذه الدراسة بتناولها لموضوع المقارنة في الإدارة العامة؛ إذ تعتبر من أهم الأدوات الإدارية في تحسين أداء الإدارة المحلية، وذلك إذا تم استخدامها بشكل صحيح، وبعكس ذلك فسوف تكون عبارة عن خسارة في الوقت والموارد؛ إذ أن استخدام المقارنة؛ يساهم في تحسين مؤشرات الأداء وتحديد عناصر القوة وتعزيزها؛ ونقاط الضعف ومعالجتها؛ ومن ثم يمكن أن تشكل المقارنة في الإدارة العامة عنصرًا أساسيًا حاسمًا في تقدم ورقي العديد من وحدات الإدارة المحلية العربية.

فالتطور الذي حدث في دراسة الحكومات المقارنة مهد لمعالم الوجه الحديث للدراسة المقارنة للإدارة العامة على أساس أنها جزء من الحكومات المقارنة، وعلى أساس أنها أداة تحقيق وظائف الحكومات الحديثة، والتي تسهم مع مؤسساتها التشريعية بصورة أو بأخرى في تشكيل سياستها وصنع قراراتها وفاء لوظيفة الدولة. من جهة أخرى؛ فإن دور الإدارة يتحدد بصورة أصيلة في عملية صنع القرارات وفي تنفيذها. وكان لظهور أكثر من نصف دول العالم دور مؤثر ومهم للغاية في دراسة المقارنة للإدارة العامة، ودراسة المشاكل الإدارية في نظم هذه الدول، وهي بطبيعتها مختلفة تماماً عن مشاكل الإدارة العامة في الدول المتقدمة. إذاً لا يجب أن نقف في الدراسة المقارنة للإدارة العامة عند حد النظم الإدارية للدول المتقدمة، وإنما يجب أن تمتد الدراسة المقارنة إلى الدول الجديدة أو النامية.

إن مسيرة التحول والسير بخطى ثابتة نحو التقدم في دول المغرب العربي تحتاج جهود كبيرة للارتقاء بالفعل السياسي والإداري؛ وتوجيهه نحو مخرجات ذات أهمية؛ وتعكس الإرادة في الارتقاء بالمواطن العربي عبر عدد من الآليات من أبرزها الاعتناء بالدراسات المقارنة في إطار البيئة الداخلية لدول المغرب العربي دون إهمال البيئة الدولية التي لها دور هام في إعادة التوازن للنظم الإدارية في عصرنا الحالي.

**المراجع :**

[1] أحمد الدقن، "**نشأة علم الإدارة العامة**"،**جريدة الكترونية**، جريدة العرب الاقتصادية الدولية، تم الاطلاع عليها بالموقع الالكتروني التالي: http://www.aleqt.com/2011/01/23/article_495043.html، يوم 21.10.2017، على الساعة 20.17 مساءا.

[2] سعود النمر، وآخرون، **الإدارة العامة: الأسس والوظائف**، الرياض: مكتبة الشقيري للنشر والتوزيع، ط06، 2016م، ص04.

[3] **المرجع نفسه**، ص 04.

[4] الصباب، أحمد عبد الله، **أصول الإدارة الحديثة**، الرياض: مكتبة الملك فهد، الطبعة الرابعة، 1988م، ص 19.

[5] خالد بن سعد الجضعي، **الإدارة: النظريات- الوظائف**،الرياض: مكتبة الملك فهد، الطبعة 01، 2006م، ص 18.

[6] **المرجع نفسه**، ص ص19،18.

[7] فيريل هيدي، **الإدارة العامة: منظور مقارن**، تر:(محمد قاسم القريوتي)، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، ط 02، 1983م، ص18.

[8] عامر الكبيسي،(**نحو دراسات إدارية مقارنة لدول الخليج العربي**)، مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية العدد 42، لسنة البصره 1985م، ص 01.

[*] **مؤسّسة فورد:** تأتى مؤسسة فورد كأحد أهم المؤسسات الخيرية الأمريكية والتى تعمل على حل المشكلات التي تواجه الإنسان ومؤسسها" إيدسل فورد Edsel Ford" هو ابن "هنري فورد Henry" Fordوالذي صار رئيس لشركة " فورد موتور Ford Motor " وأنشأ مؤسسة فورد الخيرية في 15 يناير 1936 بتبرع مبدئي وصل إلى 25000 دولار أمريكي. وفى سنواتها الأولى، كانت المؤسسة تعمل في ميتشجان تحت قيادة أفراد عائلة فورد. ومنذ نشأتها الأولى، قرر مؤسّسيها أن موارد المؤسّسة يجب أن يتم استخدامها للأغراض الخيرية والعلمية والتعليمية للصالح العام، حيث كانت المؤسسة تقدم تبرعات للعديد من المنظمات.

[9] فيريل هيدي، **الإدارة المقارنة الحديثة**، (تر: محمد قاسم القريوتي)، عمان: دار المستقبل للنشر والتوزيع، ط01، 1989م، ص.31

[10] فيريل هيدي، **الإدارة العامة: منظور مقارن، مرجع سابق**، ص .20

[11] **المرجع نفسه**، ص24.

[12] فيريل هيدي، **الإدارة المقارنة الحديثة**، (تر: محمد قاسم القريوتي)، **مرجع سابق**، ص34.

[13] سعود النمر، وآخرون، **مرجع سابق**، ص 40.

[14] سالم أكرم، **تطور الدراسات المقارنة للإدارة العامة**، تم الاطلاع عليها عبر الموقع الالكتروني؛ التالي: http://www.ahewar.org/debat/show.art.asp?aid=144419 ، بتاريخ 07.أوت2017م.

[15] محمد بن سعيد الغطيسي، **قراءة استشرافية: مستقبل البيروقراطية الإدارية ومركزية السلطة الحكومية في الألفية الثالثة**، تم الإطلاع عليها عبر الموقع الالكتروني؛ التالي: http://www.alfalq.com/?p=6079، بتاريخ 07 أكتوبر 2017م.

[16] عامر خضير الكبيسي، **(نحو دراسات إدارية مقارنة لدول الخليج العربي)**، مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية**: جامعة الكويت**، العدد 42، لسنة 1985م، ص 142.

[17] Bruder K.A.J.R and Gray E.M and others. **Public Sector Benchmarking; A practical Approach "Management** ;vol. 76.No.1994.pp 09-22.