مداد
مركز دمشق للأبحاث والدراسات
Damascus Center For Research and Studies

دراسات سياسية

# مراكز التفكير:

## في المحددات والكيفيات والتحديات

د.عقيل سعيد محفوض

## مداد ...

مؤسسةٌ بحثيةٌ مستقلّة تأسّست عام ٢٠١٥، مقرّها مدينة دمشق، تُعنى بالسياسات العامّة والشؤون الإقليمية والدولية، وقضايا العلوم السياسية والاجتماعية والثقافية والاقتصادية والقانونية والعسكرية والأمنية، وذلك بالمعنى المعرفيّ الشّامل (نظريّاً، وتطبيقيّاً)، بالإضافة إلى عنايتها بالدراسات المستقبلية/الاستشرافية، وتركيزها على السياسات والقضايا الرّاهنة، ومتابعة فاعلي السياسة المحلية والإقليمية والدولية، على أساس النّقد والتقييم، واستقصاء التداعيات المحتملة والبدائل والخيارات الممكنة حيالها.

جميع حقوق النشر محفوظة © ٢٠١٧

سورية – دمشق – مزة فيلات غربية – خلف بناء الاتصالات – شارع تشيلي – بناء الحلاق 85

www.dcrs.sy

info@dcrs.sy

مداد
مركز دمشق للأبحاث والدراسات

# مراكز التفكير:

# في المحددات، والكيفيات، والتحديات

الدكتور عقيل سعيد محفوض

# المحتويات

**ملخص** ..... **4**

**مقدمة** ..... **5**

**أولاً- ما مراكز التفكير؟** ..... **6**

**ثانياً- في خريطة مراكز التفكير، وتصنيفها** ..... **7**

**1. خريطة مراكز التفكير** ..... **7**

**2. تصنيف مراكز التفكير** ..... **10**

أ. الأدوار ..... 10

ب. الأدوات ..... 10

ج. التخصص ..... 10

د. المستهدف ..... 11

هـ. النطاق الجغرافي ..... 11

و. النطاق الزمني ..... 11

ز. الاستقلال – التابعية ..... 11

ح. المرجعية ..... 11

ط. الاستهداف ..... 11

**ثالثاً- في سيرة المراكز البحثية** ..... **12**

**رابعاً- لماذا مراكز التفكير؟** ..... **14**

**خامساً- المحددات** ..... **16**

**1. محددات الذات** ..... **16**

**2. محددات البيئة** ..... **16**

**3. محددات الشبكة/التفاعلات** ..... **16**

أ. سياسة "الباب الخلفي" ..... 16

ب. "المسار الثاني" أو الدبلوماسية الموازية ..... 17

ج. سياسات الأبواب الدوارة ..... 17

**سادساً- الكيفيات** ..... **18**

**سابعاً- التحديات: في هموم/تحديات مراكز البحث** ..... **20**

1. تحديات ذاتية.....20
2. تحديات البيئة.....21
3. تحديات الشبكة/التفاعلات.....22
ثامناً- في مؤشرات الفعالية.....23
خاتمة.....24
المراجع.....25

## ملخص

تمثل مراكز التفكير ظاهرة مُحيّرة أو غامِضَة، ورغم انتشارها والحديث المتزايد عنها، إلا أن ذلك لم يساعد كثيراً في موضعتها بشكل مستقر أو قابل للتعيين في فضاء العلم والسياسة في عالم اليوم. ويمكن الانطلاق في تحليل ظاهرة مراكز التفكير من فكرة "تدبير السياسة" بوساطة العلم، والعكس أيضاً، أي "تدبير الواقع" بوساطة السياسة.

تنطلق الدراسة من مقولة رئيسة مفادها أن مراكز التفكير تمثل فاعلاً متعدد الأنماط والتأثيرات في السياسات اليوم، بسبب علاقة تبادلية (الباب الدوار) بين السياسة والتفكير، أو بين منتجي الأفكار وصانعي السياسات.

تتألف الدراسة من مقدمة، وثمانية محاور، هي: أولاً: ما مراكز التفكير؟؛ وثانياً: في خريطة مراكز التفكير، وتصنيفها؛ ويكون التصنيف حسب: الأدوار، الأدوات، التخصص، المستهدف، النطاق الجغرافي، النطاق الزمني، الاستقلال-التابعية، المرجعية، الاستهداف؛ وثالثاً: في سيرة مراكز التفكير، ورابعاً: لماذا مراكز التفكير؟؛ وخامساً: المحددات: الذات، البيئة، الشبكات/التفاعلات، وتتضمن سياسات الباب الخلفي، والمسار الثاني أو الدبلوماسية الموازية، وسياسات الأبواب الدوّارة. وسادساً: الكيفيات؛ وسابعاً: التحديات: الذات، البيئة، الشبكة/التفاعلات؛ وثامناً: في مؤشرات الفعالية، وأخيراً خاتمة.

تخلص الدراسة إلى أنَّ مراكز التفكير تعمل لـ "السياسة" وبـ "السياسة"، بمعنى: أن السياسة هي موضوعها وأداتها في آن، وللسياسة بالسياسة تعبير مستعار من "ماكس فيبر" الذي تناول الموضوع في كتابه الشهير "العلم والسياسة بوصفهما حرفة"، ويهمنا هنا جزئية محددة في ذلك أن مراكز التفكير تحاول أن تقف بين "العلم" و"السياسة" بوصفهما "حرفة" تلك المراكز.

كما أن من يستطيع التدخل في تحديد المفردات المتداولة وكيفية طرحها والخيارات الممكنة أو المرجحة بشأنها هو الفاعل الذي يستطيع تحقيق ثقة واعتمادية وصورة متوازنة لدى مختلف أنماط المتلقين. لكن شريطة أن يقوم بذلك بشكل مناسب من حيث الكيفية ومن حيث الزمن (الوقت المناسب)، إلخ.

## مقدمة

تمثل مراكزُ التفكير ظاهرةً مُحيّرةً أو غامِضَة، ورغم انتشارها والحديث المتزايد عنها، إلا أن ذلك لم يساعد كثيراً في موضعتها بشكل مستقر أو قابل للتعيين في فضاء العلم والسياسة في عالم اليوم. ولا يزال السجال حول طبيعتها وبواعثها وهويتها قائماً، ولو أن انتشارها وعلو شأنها شغل الدارسين بأدوارها أكثر من انشغالهم بهوياتها وديناميّاتها العميقة.

يمكن الانطلاق في تحليل ظاهرة مراكز التفكير من فكرة "تدبير السياسة" بوساطة العلم، والعكس أيضاً، أي "تدبير الواقع" بوساطة السياسة، إذ رغم التطور الكبير في العلوم الاجتماعية وغيرها، إلا أنها تواجه اتهامات متزايدة بفشلها في الاستجابة الفعالة لمشكلات العالم، وفي التنبؤ بها، أو في تخيّر أفضل السبل العملية والواقعية لمواجهتها، بل كان ثمة على الدوام توظيف للعلوم والمعارف في سياسات هيمنة واحتلال ومواجهات ما أدى إلى المزيد من المخاطر على الإنسان.

إن طبيعة العلوم لا تؤهلها للانخراط بفعالية في طبيعة السياسات، وراهنيتها وحساسيتها وسيولة أحداثها، ولم تتمكن من تطوير أدوات نظر وفعل تساعد في تحليل وفهم وتدبير السياسات. وثمة عوامل أخرى مثل ارتفاع الجُدران بين فواعل السياسة وبين فواعل المعرفة عامةً، وخاصةً في المجتمعات أو الدول ذات النظم غير الديمقراطية. تنطلق الدراسة من مقولة رئيسة وهي أن مراكز التفكير تمثل فاعلاً متعدد الأنماط والتأثيرات في السياسات اليوم، بسبب علاقة تبادلية (الباب الدوار) بين السياسة والتفكير، أو بين منتجي الأفكار وصانعي السياسات.

يحيل تحديد: ما مراكز التفكير؟ إلى أسئلة عميقة تتناولُ مَنْ بدأ في تشكيلها ولماذا؟ وما القوى المحركة لها؟ وأيّة مقاصد تقف وراءاها؟ وهذه من الأسئلة الصعبة والمعقدة، وربما تحيل إلى تساؤلات عن إحداث الجامعات مثلاً.

وتثير مراكز التفكير وديناميات عملها وأدوارها أسئلةً عن مدى إمكانية بقاء العلم قوة مستقلة، دون أن ينساق وراء منافع وتحيزات وتحزبات. وعن جواز أن يبحث العلم أو الجماعة العلمية في أفق براغماتيّ فقط، وعن كيفية قيام المراكز بدور المستشار والناصح، أم دور الخبير، أم الفاعل الضاغط أم المُروّج، إلخ.

تتألف الدراسة من مقدمة، وثمانية محاور، هي: أولاً: ما مراكز التفكير؟؛ وثانياً: في خريطة مراكز التفكير، وتصنيفها؛ ويكون التصنيف حسب: الأدوار، الأدوات، التخصص، المستهدف، النطاق الجغرافي، النطاق الزمني، الاستقلال-التابعية، المرجعية، الاستهداف؛ وثالثاً: في سيرة مراكز التفكير، ورابعاً: لماذا مراكز التفكير؟؛ وخامساً: المحددات: الذات، البيئة، الشبكات/التفاعلات، وتتضمن سياسات الباب الخلفي، والمسار الثاني أو الدبلوماسية الموازية، وسياسات الأبواب الدوّارة؛ وسادساً: الكيفيات؛ وسابعاً: التحديات: الذات، البيئة، الشبكة/التفاعلات؛ وثامناً: في مؤشرات الفعالية، وأخيراً خاتمة.

## أولاً- ما مراكز التفكير؟

يدور الحديث هنا عن أنماط من العمل الفكري أو الثقافي المتصل بالسياسات، الذي تقوم به مجموعات أو منظمات تتخذ أنماطاً وأشكالاً وتسميات مختلفة مثل مركز بحوث ودراسات، جمعية، منتدى، مؤسسة، بيت خبرة، وحدة استشارات، وحدة أبحاث، وحدة دعم القرار، وحدة دعم السياسات، وقف، شبكة أبحاث، إلخ، تعمل في حيز تخومي بين التفكير وبين السياسة، بهدف:

1. نقل حصيلة المعارف والخبرات من حيز العلم إلى حيز السياسة.
2. تزويد فواعل السياسة والشأن العام بالمشورة حول البدائل الممكنة والمرجحة تجاه الواقع.
3. استشراف مصادر التهديد – الفرصة، والمبادرة تجاهها والتبصر بمتطلبات العمل الفعال.
4. المدافعة عن بدائل وسياسات معينة.
5. ممارسة الضغوط.
6. العمل النشط والاتصال.
7. قراءة تفاعلية للأمور. والقراءة وفق "خطة تحرك".
8. لا تتمركز في العمل حول الدولة، ولا تتمركز في الدولة حول النظام السياسي، ولا في النظام السياسي على الحكومة أو الرئاسة أو البرلمان، إلخ... وإنما تتناول المشهد بوصفه دينامية فيها فواعل عديدة متفاوتة التأثير.
9. الأخذ بالحسبان أنَّ السياسات اختيار بين بدائل، وعَدُّ الاختيار عملية مركبة، إلخ...

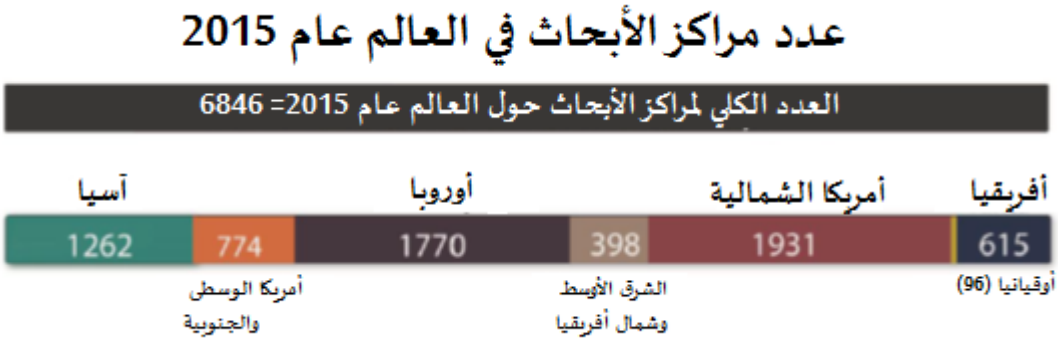
## ثانياً- في خريطة مراكز التفكير، وتصنيفها

### 1. خريطة مراكز التفكير

يُلاحظ حسب تقرير مراكز التفكير والمجتمع المدني الصادر عن "معهد لودر" في جامعة بنسلفانيا لعام 2016 والمُتضمن تقديرات عن العام 2015، أنه قد بلغ عدد مراكز التفكير حول العالم 6846 مركزاً، في آسيا 1262، وفي أمريكا اللاتينية 747، وفي أوقيانوسيا 96، وفي أفريقيا جنوب الصحراء 516، وفي الشرق الأوسط وشمال أفريقيا 398، في أمريكا الشمالية 1931 مركزاً منها 1835 في الولايات المتحدة، وبلغ العدد في أوربا 1779، هذا يعني أن أكثر من 55 بالمئة من مراكز البحث موجودة في أمريكا الشمالية وأوربا[1].

تضاعف عدد مراكز البحث في الولايات المتحدة منذ العام 1980، و31% من المراكز الأمريكية تأسس ما بين 1981-1990. ويتبع أكثر من نصف المراكز للجامعات في الولايات المتحدة. وشهدت آسيا تزايداً مطّرداً في مراكز البحث من بداية الألفية، ويعتمد معظم مراكز البحث في أسيا وأمريكا اللاتينية والشرق الأوسط وأفريقيا على التمويل الحكومي أو الحزبي، وعلى علائق مع منظمات دولية ومنظمات غير حكومية وشركات حول العالم[2].

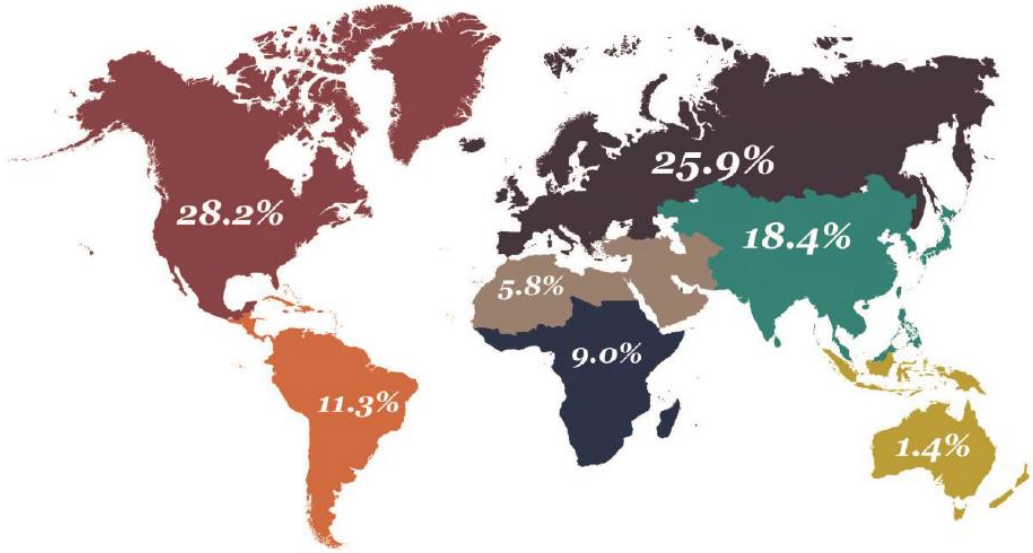
كما أنه بتوجيه نظرة فاحصةٍ على عدد مراكز التفكير حول العالم يمكن أن يتبين حجم الاهتمام بها، إذ تضم أمريكا الشمالية (الولايات المتحدة وكندا) 28 بالمئة من المراكز حول العالم، فيما تضم أوربا متضمنة روسيا 25.9 بالمئة، وآسيا 18.4 بالمئة، والمنطقة العربية وتركيا وإيران وأفريقيا شمال الصحراء 9 بالمئة، وأوقيانوسيا 1.4 بالمئة، وأمريكا اللاتينية والوسطى 11.3 بالمئة.




James G. McGann, 2016 Global Go To Think Tank Index Report, p25.

[1] James G. McGann, 2016 Global Go To Think Tank Index Report, **University of Pennsylvania**, 2017, p.8.

[2] Ibid.




James G. McGann, 2016 Global Go To Think Tank Index Report, p.25.

أما على مستوى الدول، فتضم الولايات المتحدة العدد الأكبر عالمياً وفيها 1835 مركزاً، وتليها الصين 435، وثالثاً المملكة المتحدة 288، ورابعاً الهند 280، وخامساً ألمانيا 195، وبعدها فرنسا 180، والأرجنتين 138، وروسيا 122، واليابان 109، وإيطاليا 97. انظر الجدول المتضمن قائمة بأكبر 25 بلداً يضم مراكز تفكير حول العالم.

| الترتيب | الدولة | عدد مراكز الأبحاث |
|---|---|---|
| 1 | الولايات المتحدة | 1835 |
| 2 | الصين | 435 |
| 3 | المملكة المتحدة | 288 |
| 4 | الهند | 280 |
| 5 | ألمانيا | 195 |
| 6 | فرنسا | 180 |
| 7 | الأرجنتين | 138 |
| 8 | روسيا | 122 |
| 9 | اليابان | 109 |
| 10 | كندا | 99 |
| 11 | إيطاليا | 97 |
| 12 | البرازيل | 89 |
| 13 | جنوب أفريقيا | 86 |
| 14 | السويد | 77 |
| 15 | سويسرا | 73 |
| 16 | أستراليا | 63 |
| 17 | المكسيك | 61 |
| 18 | إيران | 59 |
| 19 | بوليفيا | 59 |
| 20 | إسرائيل | 58 |
| 21 | هولندا | 58 |
| 22 | إسبانيا | 55 |
| 23 | رومانيا | 54 |
| 24 | كينيا | 53 |
| 25 | بلجيكا | 53 |

James G. McGann, 2016 Global Go To Think Tank Index Report, p.26.

### 2. تصنيف مراكز التفكير

ثمة صعوبات في تصنيف مراكز التفكير عامةً، وخاصة أنها متغيرة من حيث تطورها ومن حيث نطاق عملها وأولوياتها، ونوع منتجاتها أو مخرجاتها، وتخصصاتها، ونمط المستهدفين، وأيديولوجيتها، وتابعيتها – استقلالها، وأدواتها، وجغرافية اهتمامها، ونطاق اهتمامها الزمني، كما تقوم بأدوار متغيرة، وتتغير طبيعة عملها ونشاطها أيضاً، ومن ثم يكون التصنيف غير مطابق للواقع أو غير ثابت أو عبارة عن هجنة وتداخل مستمرين. ولا بد للتصنيف أن يأخذ بالحسبان أنَّ الكثير من مراكز التفكير تقوم بأدوار وأعمال عديدة، لكن الوزن النسبي لذلك يختلف بين لحظة وأخرى، مركز وآخر، إلخ... وهكذا ثمة مراكز تزيد من مروحة أو مفردات العمل وأخرى تقلصها وقد تزيد في جوانب وتقلص من أخرى، حسب تأثيرات معينة. ويمكن تركيز تصنيف المراكز وفق ما يلي:

#### أ. الأدوار

ثمة مراكز تفكير تركز على:

- البحث وتقديم الاستشارات والبحوث والدراسات.
- مراكز تركز على ترويج وتسويق السياسات.
- مراكز تركز على المدافعة من أجل ترجيح (أو فرض) أفكار بعينها.
- مراكز تركز على النشاط في المجال كوسيط للحوار والمداولة.

#### ب. الأدوات

من حيث التركيز النسبي على أدوات العمل:

- الفكري والبحثي.
- الإعلامي.
- الاتصال بفواعل السياسات.
- الوسيط بين فواعل السياسات وتشجيع المبادرات.

#### ج. التخصص

- السياسة.
- الأمن.
- البيئة.
- الصحة.
- الاقتصاد.
- التنمية، التكنولوجيا، التعليم، الطاقة، الصناعة، المياه، البحار، الفضاء، الميديا، السكان، المرأة، الطفولة، العمال، الآثار.

د. **المستهدف**

- فواعل رسمية.
- فواعل غير رسمية أو غير حكومية.
- فواعل الرأي العام.

هـ. **النطاق الجغرافي**

- مراكز تستهدف جغرافيا جزئية داخل الوحدة الدولية، أو البلد ككل.
- منطقة جغرافية أو إقليم بعينه.
- العالم ككل.
- الفضاء.

و. **النطاق الزمني**

- التاريخ.
- الشؤون الراهنة أو المعاصرة أي الوقت الحاضر.
- استشراف المستقبل.
- المدد القصيرة، المتوسطة؛ المديدة.
- مداخل الاستشراف ورسم السياسات.
- منظور زمني متداخل حسب طبيعة مركز التفكير وطبيعة المهام والأولويات، إلخ...

ز. **الاستقلال – التابعية**

- مركز تفكير مستقل.
- شبه مستقل.
- يتبع جمعية، أو حزباً سياسياً، أو شركة، أو حكومية.
- شبه حكومي.
- هجين.

ح. **المرجعية**

- المعرفية أو عقل المؤسسة.
- الأيديولوجية: محافظة، إصلاحية، يمين، يسار، حيادية، ليبرالية، إلخ.
- من حيث المهنية أو الاحترافية: هل هي احترافية، أم مؤدلجة.

ط. **الاستهداف**

- تسويق أفكار أو احتواء أفكار مثل المعهد الوطني الديمقراطي، معهد السلام الأمريكي، مؤسسة كارنيغي، مؤسسة كونراد أديناور، مؤسسة فريدريش أيبرت، إلخ.

## ثالثاً- في سيرة المراكز البحثية

كشف تقرير مراكز التفكير والمجتمع المدني الذي أصدره "معهد لودر" في جامعة بنسلفانيا لعام 2016 عن تصنيف 6,846 مركزاً مسجلاً لدى "برنامج مراكز التفكير والمجتمعات المدنية" في المعهد المذكور، بالإضافة إلى 4.750 صحفياً وصانع سياسة، والمانحين العامين أو من الجهات الخاصة، والمتخصصين الإقليميين[3]. والواقع أن العدد أكبر من ذلك بكثير، ذلك أن ثمة مؤسسات ومراكز بحث وتفكير غير معلنة وغير معروفة، تتبع مراكز صنع القرار والشركات الكبرى عامةً، وخاصة المؤسسات الأمنية والعسكرية والدفاعية وغيرها.

وقد ظهرت أول وحدة أبحاث بالمعنى الحديث في الولايات المتحدة الأمريكية وهي معهد كارنيغي للسلام 1910، وقام معهد بروكينغز في العام نفسه، وتلاهما معهد هوفر (1918)، ومؤسسة القرن (1919)، ومجلس العلاقات الخارجية (1921). ومن الواضح أن البدايات الفعلية لمراكز التفكير بالمعنى الحديث للكلمة نشأت في الولايات المتحدة، وهذا لا يعني أن أنماطاً من مراكز التفكير لم تنشأ في بلدان أخرى، كما أن الورقة لا تقدم استعراضاً تاريخياً أو كرونولوجياً لمراكز التفكير، وإنما تكتفي بإيراد أمثلة على حالات ذات دلالة. وهذه مسألة تتطلب المزيد من التدقيق والتقصي.

غير أن أغراض الأمن والعسكرة وصناعة السلاح كانت هي العامل الأبرز في نشوء أنمط من مراكز التفكير، وكان الهدف الرئيس لمشروع راند (Rand) عام (1943) هو "الارتقاء بقدرات البلاد الحربية في ضوء النضال المتزايد ضد الشيوعية"[4]، وكان على راند العمل على وضع برنامج "للدراسة والبحث في موضوع الحرب بين القارات على اتساعه... بهدف الخروج بتوصيات بالأساليب المفضلة لقوات الجوية وأداوتها لهذا الغرض"[5].

ينسحب الأمر على "مجلس العلاقات الخارجية" الذي وقَّع مذكرة سرية مع وزارة الخارجية (1939) نتج عنها تقديم آلاف الوثائق السرية عن الدول والجيوش والأمن والسياسات حول العالم. وفي يوليو/تموز من العام 1947 كتب جورج كينان مقالة مغفلة الاسم (X) في مجلة فورن أفيرز التي يصدرها مجلس العلاقات الخارجية بعنوان "مصادر سلوك الاتحاد السوفياتي"، كانت الأساس لما سوف يعرف لاحقاً بـ "سياسة الاحتواء". وليس ثمة مؤشرات كثيرة تعزز سردية أخرى (غير أمريكية) لنشأة مراكز التفكير بالمعنى الحديث.

هذا، ومن الواضح أن الحرب العالمية الأولى كانت الرائز الرئيس على نشأة العديد من مراكز التفكير والعلوم والمعارف المتصلة بالسياسات والأمن والعسكرة والدفاع والتكنولوجيا وغيرها، وسوف يتضح لاحقاً كيف أن تطورات ما بين الحربين والحرب العالمية الثانية بصورة عامة، وبصورة خاصة طوال مدة الحرب

3 James G. McGann, 2016 Global Go To Think Tank Index Report, p.5.

4 توماس ميدفيتز، **مراكز الأبحاث في أمريكا**، ترجمة: نشوى كرم الله (الدوحة: منتدى العلاقات العربية والدولية، 2015)، ص91.

5 المرجع السابق، ص92.

الباردة، سوف تمثل ثورة في هذا الباب، ولو أن الثورة الأهم كانت مع بداية الألفية الثالثة وثورة المعلومات والاتصالات.

ذلك إلى أنه في عام 2013، كان 21 مركز تفكير أميركي تجاوزت نفقاتها المصرح عنها، ولأول مرة، حاجز المليار دولار، ما يدلل على حجم الاستثمار في هذا القطاع، وقد أصبحت مراكز التفكير صناعة، والواقع أن سوق مراكز التفكير ومنتجاتها ربما حفزت فواعل دولية لتخصيص المزيد من الموارد لضخها في هذا القطاع، بوساطة تمويل إحداث كرسي أو برنامج أو مركز بحث فرعي ضمن مركز كبير أو مؤسسة أبحاث كبرى[6].

6 انظر التحقيق الذي كشف عن تمويل حكومات أجنبية بينها قطر والسعودية واليابان لـ مراكز تفكير أمريكية لأغراض سياسية:
Eric Lipton et al, "Foreign Powers Buy Influence at Think Tanks", **The New York Times**, Sept. 6, 2014.
https://www.nytimes.com/2014/09/07/us/politics/foreign-powers-buy-influence-at-think-tanks.html

## رابعاً- لماذا مراكز التفكير؟

تؤدي سيولة التطورات أمام فواعل السياسة إلى صعوبات في تلقي ما يحدث بشكل موضوعي، ومن ثم صعوبة في تخيّر الاستجابات الممكنة أو الاستجابات الرشيدة، ذلك أن جماعة صنع القرار تقع تحت ضغوط اليومي والطارئ والمفاجئ والمدارك النمطية لما يجب القيام به، ولا يكون لديها القدرة ولا الوقت الكافي لوضع خريطة عمل مناسبة، وهذا يجعل الاستجابة –أو جانباً منها– عاطفية وغير واقعية وغير موضوعية ويغلب فيها الذاتي والنمطي على الموضوعي.

كما أنه بسبب فواعل صنع القرار، وأحياناً الصراع بينها، فإن من المحتمل أن يتم تقديم مشورات وبدائل وتقديرات متأثرة بالخصومات والتجاذبات بين دوائر صنع السياسة، الأمر الذي يجعل القرار تحت تأثير تقديرات غير موضوعية.

ونظراً لطبيعة مراكز التفكير ومرونتها العالية وقدرتها على تجاوز عقبات الروتين والعقبات النفسية والإدارية، وكونها تعمل من خارج النمط أو يفترض أنها كذلك، ولأنها تقدم شيئاً مختلفاً عن تلك، تقوم مراكز التفكير بـ "خدمات" و"أدوار" عديدة من قبيل:

1. اقتراح المراجعات والحلول والبدائل للرأي العام وفواعل السياسة، واستشراف مصادر التهديد-الفرص.
2. التفاعلات مع الفواعل الأخرى،
3. إجراء الأبحاث والدراسات ومشروعات البحث والتفكير لتقديم الرؤى المعمقة للقضايا المطروحة أو المقترحة.
4. تقديم استشارات لفواعل السياسة وطالبيها.
5. تقديم إحاطات وتنبيهات ورؤى مبتكرة وحلول وتصورات إبداعية.
6. اقتراح أجندات للسياسات العامة.
7. استقصاءات الرأي العام وآراء الخبراء وتلمس اتجاهات الرأي والاتجاهات القائمة والمحتملة.
8. اقتراح بدائل السياسات واقتراح الأكثر ترجيحاً وتقديرات التكلفة – العائد والمكاسب المتوقعة.
9. المدافعة ودعم السياسات وتوضيح وشرح وتعميم كذا لوسائل الإعلام والاتصال عن طريق الندوات وورش العمل وحلقات النقاش المركز.
10. استشراف واستنطاق الأنماط التكرارية للتحولات والتغيرات.
11. القيام بتتبع السياسات (تقدير التغذية الراجعة) ومراجعة السياسات القائمة، وتقدير مدى الكفاءة والنجاعة.

12. العمل انطلاقاً من الحرية والمسؤولية تجاه الشأن العام، وتعزيز روح البحث والتقدير الموضوعين واستقطاب الرأسمال البشري والتشبيك بين فواعل السياسة والشأن العام وبين جمهور المتلقين والمعنيين.
13. النشر العلمي والاهتمام بالدراسات والمشاريع العلمية المحكمة.

## خامساً- المحددات

### 1. محددات الذات

- الهوية والرؤية والأهداف.
- المسؤولية الاجتماعية والثقافية والدور.
- الرأسمال البشري عامةً، وخاصة التخصصات والخبرات.
- المهنية. متطلب المهنية والتدقيق والتقصي والكشف والأداء العالي، بعقل الخبير.
- الاستقلال المادي: على أهميته إلا أنه لا يعني الاستقلال المعرفي أو العمل الإبداعي أو الخروج من نمطية مؤدلجة.
- التفكير للسياسات العامة أو بالأحرى لفواعل السياسات، وإعداد أجندة السياسات العامة، وتقويم ومراجعة للسياسات.
- إدارة المراكز البحثية وآلية اتخاذ القرار فيها، وكيف ترسم خططها وتحدد أولوياتها.

### 2. محددات البيئة

- طبيعة المجال أو الحيز العام، هل هو موجود أصلاً وماهي طبيعته؟
- الحساسية تجاه هذا النمط من العمل، هل هي سلبية أم إيجابية، ولتلك الحساسية أسباب عديدة.
- الأطر القانونية والتشريعات الناظمة.
- محددات التمويل والعمل، والتساؤل عن حقيقة كونها مساعدة أم مقيدة، وما نمط العمل العام، وكيف يمكن أن يكون للمؤسسات والشركات والفواعل الأخرى اهتمام بهذا الجانب، وما دور التمويل الخارجي وظروفه وحيثياته وشروطه واستهدافاته ومخاطره، إلخ.

### 3. محددات الشبكة/التفاعلات

- تفاعلات وتدفقات التأثير على مدارك وتقديرات فواعل السياسية.
- سياسات الترويج والعلاقات العامة، ولو أنَّ في ذلك تداخلاً مع عمل مؤسسات العلاقات العامة التي تعتمد على الإعلام ووسائط الميديا وتنظيم لقاءات، إلخ.
- سياسات المدافعة عن أولويات وتقديرات معينة، في مواجهة أولويات وتقديرات أخرى أو التقليل من شأنها.

### أ. سياسة "الباب الخلفي"

تتولى مراكز التفكير تقديم تقديرات وخطط للسياسات بشكل غير علني ووفقاً لشركاء وطالبي خبرة من مؤسسات أمنية واستخبارات وغيرها، إذ تقوم بدراسات وتقديم خبرات وتقديرات وخطط خاصة بطالبها وليست للنشر.

**ب. "المسار الثاني" أو الدبلوماسية الموزاية**

مؤسسة كارنيغي الوقفية – جنوب أفريقيا. ومركز الدراسات الاستراتيجية والدولية – يوغسلافيا السابقة. واتفاقات أوسلو، اتفاقات كامب ديفيد، ومعهد كارتر – سورية، وفريق بحث ملحق بـ دي ميستورا.

**ج. سياسات الأبواب الدوارة**

أي العلاقة التبادلية بين مراكز التفكير وفواعل السياسات عامةً، وخاصة السياسات العامة والمؤسسات الرسمية، وقد سبقت الإشارة إلى هذا الموضوع. ولعل التفاعل الرئيس هنا هو إمداد الدولة ومؤسساتها والمؤسسات الكبرى بالرأسمال البشري والكوادر الخبيرة والمتخصصة، بعد انتخاب باراك أوباما اختار مدير الفترة الانتقالية من "مركز التقدم الأميركي"، واختار العديد من العاملين الأساسيين في إدارته من "مركز الأمن الاميركي الجديد"[7].

والعكس أيضاً، أي انضمام الفاعلين السياسيين والمسؤولين السابقين إلى مراكز التفكير، وقيام بعضهم بتأسيس مراكز تفكير بغرض استمرار التأثير في السياسات. مركز كارتر في مدينة أتلانتا (1982)، معهد هدسون، كونراد أديناور، فريدريش إيبرت، معهد جورج دبليو بوش (2011).

7 توماس ميدفيتز، **مراكز الأبحاث في أمريكا**، مرجع سابق، ص23.

## سادساً- الكيفيات

1. يظهر خبراء مراكز التفكير بشكل منتظم على قنوات الإعلام والاتصال المختلفة.
2. ليس المهم الاكتفاء بالتعليق على ما يجري (هذا يقوم به المحللون الإعلاميون) بقدر ما يكون "وضع أفكار على الطاولة"، أو إدراجها في اهتمامات الرأي العام وفواعل السياسة، المطلوب هو المبادرة والاستجابة الفعالة.
3. تحديد مروحة العمل، حتى لو كانت المروحة كبيرة يجب أن يكون هناك تركيز نسبي على قضايا بعينها ذات أولوية.
4. وضع برامج بعيدة المدى وخطط لتنفيذها.
5. تجنيد الخبرات الأكثر عمقاً وفعالية ورصد مراكز القوة والتأثير والتعاطي مع الأمور بفاعلية.
6. العلاقات بـ: أصحاب المراكز أو الممولين (كيف يتلقى التمويل، وعلاقة الممول بالخطط والسياسات، التقارير المالية والإدارية والشفافية).
7. مراكز تفكير تخصص خمس ميزانياتها للاتصال، ...
8. الأطر القانونية والتشريعات الخاصة بالمركز التي تحكم العمل.
9. العلاقة مع الحكومات والمجتمع المدني، والأحزاب والمنظمات، والإعلام والرأي العام، والفواعل الإقليمية والدولية.
10. قطاعات العمل، سياسات العمل داخل مركز التفكير، والتقييم والتحكيم، القضايا الأساسية وجهات العمل.

### أنماط المخرجات أو المنتجات

1. المشروعات البحثية، الكتب المبنية على دراسات معمقة وموسعة، الأبحاث والدراسات، أوراق السياسات على اختلاف أنواعها، المقالات التحليلية، مقالات الرأي، مناقشات التقارير والكتب، المتابعات. المحاضرات، الحوارات المتلفزة.
2. ندوات، ورش عمل، مؤتمرات، محاضرات، حلقات نقاش، إنتاج ورقي الكتروني بصري.
3. كيفية إدارة الجودة والاعتمادية والقدرة على المراجعة والتطوير.
4. زمن مراكز البحث (القصير، المتوسط، المديد، الاستشراف)، والتركيز على الفترة القصيرة (الشورت تيرمزم).
5. الأدوات المنهجية والمعرفية المستخدمة في العمل، التحليل المعرفي، الكمي، الاستطلاعات والمسوح والاستبيانات، العمل الميداني، تحليل الخطاب أو النصوص، تحليل المضمون.
6. تحولت مراكز التفكير إلى اختلاق أنماط من الكتابة أو المخرجات عبارة عن تقارير توليفية وهجينة موجزة تتضمن أفكاراً مركزة وعميقة بإيجاز وأيسر السبل وأوضحها بما يجعلها "قريبة" من تلقي

فواعل السياسة، والأهم فواعل القرار والإعلاميون وأحياناً المتابعون العاديون. ومنها الإحاطات المختصرة، والملخصات التنفيذية للدراسات المتوسطة والكبيرة، والتقارير وتقدير الموقف.

## سابعاً- التحديات: في هموم/تحديات مراكز البحث

أن تكون قادرة على المحافظة على مسافة مع الموضوع، ومن السياسة العامة، ومن فواعل السياسة، وقدرتها على الاقتراب بها، وهذا يعني أنها أمام تحدي إثبات أمرين متعاكسين.

1. **تحديات ذاتية**

- يجب أن تنطلق مراكز البحث من شروط العمل وبيئاته وحدوده وإمكاناته...
- ثمة انطباع لا يزال قوياً بأن مراكز التفكير (الكثير منها) هي تجمع عرافين، أو هي عبارة عن شخص واحد أو عدد محدود من الأشخاص، وهي –بتعبير مستعار من إيكو– "مؤسسات للكذب"، مثلها مثل وسائل الإعلام، صحافة وتلفزة وغيرها، والمشكلة أن هذه الظاهرة إلى انتعاش... مع تزايد منتحلي الصفة!
- وهم التأثير والقدرة على تغيير الأمور، ذلك أن الوسط فيه أفكار كثيرة ومستشارون ولا يجب التقليل من قدرة الآخرين على التأثير.
- أن تنزلق إلى العلموية والشعبوية، وأن تكون مجرد جماعة نشر، ثمة تحديات كبيرة، لأن تكون كل ذلك، وألا تكونه في الوقت نفسه.
- أن تتحول إلى مؤسسة علاقات عامة أو جماعة ضغط أكثر من كونها جماعة تفكير وتأثير في السياسات.
- الافتقاد إلى ثقافة عمل مراكز البحث، وضعف الثقة ليس بمراكز التفكير أو البحث، وإنما بالسياسات العامة، الحكومية على وجه رئيس.
- التحول إلى "مركز دعاية وتسويق" أو "مركز إشاعة أفكار واهمة أو يوتوبيا" للسياسات الحكومية أو للممولين (إذا كانت لديهم أجندة تدخلية في الشأن العام أو في السياسات)، أو العكس أي التحول إلى "مركز تشاؤم".
- الانفتاح على التعدد واختلاف وجهات النظر والمقاربات أو الاتجاهات الرئيسة في الوسط الذي تعمل فيه.
- إثبات أنها علامة فارقة، وأن لديها ما تقوله أو تقدمه لفواعل الشأن العام والمتلقين.
- موازنة التجاذبات بين: العام-الخاص، الداخل-الخارج، النخبوية-الشعبوية، الكلي-الجزئي، التنوع-الانسجام، التهديد-الفرصة، القريب-البعيد (من حيث الزمن ومن حيث الجغرافيا)، إلخ.
- الموازنة بين الأكاديمية وبين الرشاقة.
- تحدي الزمن: الزمن صفر بين الحدث والمتلقي، سيولة الأحداث وراهنية التغطية وسيولة الحكي في الموضوع تجعل عمل مراكز البحث بارداً وبطيئاً وبلا فائدة تقريباً من منظور المتلقي المتعجل الذي تقصفه الميديا بسيل من كل شيء حول "الحدث" أو "اللاحدث".
- تحدي الحصول على مصادر تمويل، وتحدي الموازنة بين متطلبات التمويل ومتطلبات الاستقلالية.

- تحدي الهوية الجمعية والرؤية الجمعية من جهة، والهويات المركبة والمتواشجة والمتعاونة للباحثين أو "الخبراء" من جهة أخرى.
- أول التحديات هو القدرة على الاستجابة لمتطلبات "سوق السياسة" و"سوق العمل" والقيام بمتطلبات التمويل، ويقابل ذلك تحديات القدر نفسه من الأهمية والحساسية وهي المحافظة على روح العلم وهوية ومعنى المثقف وصاحب الموقف المعرفي والرؤيوي والنقدي والاخلاقي تجاه ما يجري في العالم.

**2. تحديات البيئة**

تحديات المنافسة، تحديات الموارد، تحديات التكنولوجيا، تحديات السياسة.

وفي السوق العالمي للأفكار، تبدو مراكز التفكير بحاجة لإقامة شراكات محلية وإقليمية ودولية ومنصات جديدة ومبتكرة لتقديم منتجاتها وخدماتها المقدمة لجمهور متزايد الاتساع من المواطنين وفواعل صنع القرار وقطاع الأعمال حول العالم.

**البيروقراطية**

هناك عقبات متوقعة ومتواصلة من قبل البيروقراطية الحكومية عامةً، وخاصة هيئات التخطيط والمكاتب السياسية والاستشارية لمراكز صنع القرار، وحتى المجالس السياسية القيادية للتنظيمات والاحزاب والحكومة والمجالس النيابية الخ ولذلك أسباب عديدة.

أن تتعرض المراكز لضغوط احتوائية من قبل جهات مؤثرة في النظام السياسي أو خارجه، لثنيها عن تناول قضايا أو تقديم طروحات، أو لدفعها إلى تبني نمط من القضايا والطروحات.

**الأطر والتشريعات**

- قوانين الإعلام والمعلومات والجمعيات والحريات.
- أو وجود تشريعات خاصة بمراكز التفكير.

**التمويل**

في التمويل والإنفاق الحكومي والأهلي (والتمويل الخارجي) على البحوث والجمعيات العلمية والوقف الخ وتأثير التمويل في الاستقلالية.

تمويل عن طريق وقفيات للبحث، وبرامج المسؤولية الاجتماعية والثقافية، والواقع أن العديد من مراكز الفكر تقوم بـ "بيع" الأفكار والاستشارات والبرامج ومختلف أنماط الانتاج لـ "زبائن" في سوق السياسة والاتصال وحتى الرأي العام، وهي ليست مجرد متطوع ومانح للجهود والدراسات، لأنها في الوقت الذي تتلقى فيه تمويل، تقوم هي بتمويل أو مكافأة باحثين ومتخصصين ونشاطات، إلخ.

هناك أنماط من التمويل:

حكومي، أحزاب سياسية، منظمات مجتمع مدني أو منظمات دولية غير حكومية أو برامج دولية أو برامج مشتركة بين دول أو فواعل، شركات وقطاع الأعمال وفق برامج عمل أو اولويات، تمويل بالقطعة، تمويل لبرامج محددة أو قطاعات عمل محددة، وقفيات وفق أطر عمل محددة.

### 3. تحديات الشبكة/التفاعلات

- الاتصال الفعال.
- الثقة والاعتمادية.
- التأثير متعدد الأطياف.
- إشكالية او معضلة الموازنة بين الاستقلال والتبعية، وهي مسألة معقدة وقد تذهب بسمعة أو اعتمادية أو الثقة بأي مركز تفكير، فضلا عنها أنها يمكن أن تؤدي إلى تجفيف مصادر التمويل والتلقي، لأسباب مختلفة طبعاً. ويُتوقّعُ أن تمثل تلك المعضلة أحد مصادر التحدي الدائمة بالنسبة لأي مركز تفكير، وتتطلب تعاملاً دائماً ومستمراً.

## ثامناً- في مؤشرات الفعالية

1. إنجاز أبحاث وأوراق واستشارات احترافية على درجة عالية من الجودة والصدقيّة.
2. السمعة الاعتمادية العلمية والأكاديمية.
3. التشبيك مع فواعل السياسة وفواعل صنع القرار.
4. الاتصال الإعلامي والسياسي والنشاط.
5. المدافعة عن السياسات والخيارات.
6. استقطاب الباحثين من مختلف التخصصات والاتجاهات البحثية والخبرات.
7. النشر متعدد الأشكال والندوات والمؤتمرات والبيع والتلقي وكونه مرجعية...
8. الاعتمادية لدى فواعل السياسة.
9. القدرة على تحويل الأفكار إلى سياسات، ومدى تأثيرها في خيارات فواعل السياسة.
10. التعاطي الإبداعي والتفكير من خارج الصندوق والقدرة على تقديم أفكار ومقترحات غير تقليدية.

الاستجابة النشطة والفعالة لدى مراكز التفكير في طرح الامور في اللحظة المناسبة، وتنشيط الاهتمام والحوار والمداولة في الأمور ذات الاولوية، واقتراح الاستجابات الممكنة والمرجحة أمام فواعل السياسة وفي الفضاء العام، بوصفها جماعة تفكير وجماعة تنوير وجماعة ضغط وفاعلاً سياسيّاً/الشأن العام، وجماعة خدمة غير ربحية ومستقلة وغير منحازة (؟) أو لديها مسؤولية.

## خاتمة

تعمل مراكز التفكير لـ "السياسة" وبـ "السياسة"، بمعنى أن السياسة هي موضوعها وأداتها في آن، وللسياسة بالسياسة تعبير يمكن العودة به إلى ماكس فيبر الذي تناول الموضوع في كتابه الشهير "العلم والسياسة بوصفهما حرفة". ويهمنا هنا جزئية محددة في ذلك، إذ إنَّ مراكز التفكير تحاول أن تقف بين "العلم" و"السياسة" بوصفهما "حرفة" تلك المراكز.

إن من يستطيع التدخل في تحديد المفردات المتداولة وكيفية طرحها والخيارات الممكنة أو المرجحة بشأنها هو من الفاعل الذي يستطيع تحقيق ثقة واعتمادية وصورة متوازنة لدى مختلف أنماط المتلقين. قال جون ستيوارت مل «إن شخصاً يحمل قناعة قوية، لديه سلطة إقناع توازي تسعة وتسعين شخصاً لا يقومون سوى بالدفاع عن مصالحهم». لكن شريطة أن يقوم بذلك بشكل مناسب من حيث الكيفية ومن حيث الزمن (الوقت المناسب)، إلخ.

# المراجع

1. ميدفيتز، توماس. **مراكز الأبحاث في أمريكا**، ترجمة: نشوى كرم الله (الدوحة: منتدى العلاقات العربية والدولية، 2015).

2. Lipton, Eric. Brooke Williams and Nicholas C0nfessore. "Foreign Powers Buy Influence at Think Tanks", **The New York Times**, Sept. 6, 2014. https://www.nytimes.com/2014/09/07/us/politics/foreign-powers-buy-influence-at-think-tanks.html

3. McGann, James G.. 2016 Global Go To Think Tank Index Report, **University of Pennsylvania**, 2017.

## عقيل سعيد محفوض

- كاتب سوري، تتركز دراساته واهتماماته العلمية حول الشؤون الإقليمية، المنطقة العربية وتركيا وإيران والأكراد.
- عمل مديراً للتعاون الدولي في وزارة التعليم العالي (2007 – 2009)، وعضواً في الهيئة العلمية لـ المركز السوري لبحوث الرأي العام (2010- 2016)، وعضواً في الهيئة العلمية لـ مركز بيروت لدراسات الشرق الأوسط (2013 - 2016).
- مدير العلاقات الثقافية في وزارة التعليم العالي، (2013- ).
- رئيس قسم الدراسات السياسية في مركز دمشق للأبحاث والدراسات/ مداد. (2015-).
- صدر له
- **كتب:**

- **جدليات المجتمع والدولة في تركيا: المؤسسة العسكرية والسياسة العامة**، (أبو ظبي: مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية، 2008).
- **سورية وتركيا: الواقع الراهن واحتمالات المستقبل**، (بيروت: مركز دراسات الوحدة العربية، 2009).
- **السياسة الخارجية التركية: الاستمرارية – التغيير**، (بيروت: المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات، 2012).
- **تركيا والأكراد: كيف تتعامل تركيا مع المسألة الكردية؟** (الدوحة: المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات، 2012). (إلكتروني).
- **تركيا والغرب: "المفاضلة" بين الاتحاد الأوربي والولايات المتحدة**، (أبو ظبي: مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية، 2013).
- **الأكراد، اللغة، السياسة: دراسة في البنى اللغوية وسياسات الهوية**، (بيروت: المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات، 2013).

- **دراسات وأبحاث:**

- **العلاقات السورية – التركية: التحولات والرهانات**، (2011)، **وسورية وتركيا: "نقطة تحول" أم "رهان تاريخي"؟** (2012)، **الحدث السوري: مقاربة "تفكيكية"**، (2012). صدرت عن المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات، بيروت – الدوحة.
- **الخرائط المتوازية: كيف رُسمت الحدود في الشرق الأوسط؟** (دمشق: مركز دمشق للأبحاث والدراسات، 2016).
- **خط الصدع؟ في مدارك وسياسات الأزمة السورية**، دراسة، (دمشق: مركز دمشق للأبحاث والدراسات، 2016).

- **دروس الحرب؟ أولويات الأمن الوطني في سورية**، دراسة، (دمشق : مركز دمشق للأبحاث والدراسات، 2016).
- **"مفهوم الأمن: مقاربة معرفية إطارية**، دراسة، (الرباط: مؤسسة مؤمنون بلا حدود للأبحاث والدراسات، 2016)."
- **الثعلب والقنفذ: الولايات المتحدة إزاء الأزمة السورية**، دراسة، (دمشق : مركز دمشق للأبحاث والدراسات، 2017).
-

- **أوراق بحثية:**

- **"العرب في تركيا": محور تواصل أم تأزيم؟** (2012). بحث في مؤتمر العرب وتركيا نُشِرَ في كتاب جماعي.
- **سياسات إدارة الأزمة السورية: "الإدارة بالأزمة"؟** بحث في كتاب جماعي، (2013).
- **الشرق الأوسط بعد 100 عام على الحرب العالمية الأولى: من "المسألة الشرقية" إلى "الدولة الفاشلة"، هل هناك سايكس – بيكو جديد؟** (مؤتمر في بيروت 19- 22 شباط/فبراير،2015).

مداد

مركز دمشق للأبحاث والدراسات

Damascus Center For Research and Studies


سورية – دمشق – مزة فيلات غربية – خلف بناء الاتصالات – شارع تشيلي – بناء الحلاق85

Damascus - syria

Tel: +963 116 114 776

Fax: +963 116 114 731

www.dcrs.sy

info@dcrs.sy