

# دليل بناء مراكز الفكر منارة رواد السياسات

ترجمة

محمد بن ساري الزعبي

رئيس مبادرة مكامن DEVE Initiative

مراجعة

عبدالواحد بن محمد الأنصاري

مركز البحوث والتواصل المعرفي



مركز البحوث  
والتواصل المعرفي  
Center for Research &  
Knowledge Intercommunication



ح) مركز البحوث والتواصل المعرفي، ١٤٤٥هـ

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

منظمة الفكر العالمية، ترجمة إلى العربية: مركز

البحوث والتواصل المعرفي ومبادرة مكامن

بناء مراكز الفكر منارة رواد السياسات./ منظمة الفكر

العالمية، ترجمة إلى العربية: مركز البحوث والتواصل

المعرفي ومبادرة مكامن -. الرياض، ١٤٤٥هـ

١٣٢ ص؛ ٧، ٢٩، ٢١، ٢٠ سم

رقم الإيداع: ١٤٤٥/٦٩١٣

ردمك: ٩-٨٧-٨٢٦٩-٦٠٣-٩٧٨

الطبعة الأولى

١٤٤٥هـ / ٢٠٢٣م

## المحتويات

٧	شكر وعرافان
٩	توطئة
١١	هل تريدون تغيير العالم إلى الأفضل؟
١٣	مركز البحوث والتواصل المعرفي (CRIK)
١٤	مبادرة مكامن (DEVE Initiative)
١٤	رئيس مبادرة مكامن (DEVE Initiative)
١٥	مقدمة المبادرة
١٧	استخدام الدليل
١٧	أسباب تأليف الدليل
٢١	أهمية دعم عملية تطوير مراكز الفكر الجديدة
٢٣	تعريف مراكز الفكر
٢٣	ماذا يعني الاسم؟
٢٥	وظائف مراكز الفكر
٢٧	ملخص
٢٩	أُسئلةٌ لماذا؟
٢٩	ستساعدكم هذه الأسئلة:
٢٩	لماذا تريدون إنشاء مركز فكر؟
٣١	ومعهد السياسة الأوروبية في مقدونيا
٣٤	لماذا تهدف مراكز الفكر إلى التأثير في السياسة؟
٣٧	أُسئلةٌ ماذا؟
٣٧	ستساعدكم هذه الأسئلة على ما يأتي:
٣٧	ماذا سيفعل مركز الفكر الخاص بكم؟
٣٨	ما السياق؟
٤٢	احتياجات الأدلة والوصول إلى المعلومات
٤٣	التمويل
٤٣	المناخ الفكري
٤٣	المجتمع المدني
٤٤	الأنظمة التنظيمية

- ٤٤..... قضايا أخرى.....
- ٤٥..... ما الذي تريدون تحقيقه من إنشاء مركز الفكر؟.....
- ٤٥..... الرؤية.....
- ٤٥..... المهمة.....
- ٤٦..... القيم.....
- ٤٨..... ما القضايا التي سيركز فيها مركز الفكر؟.....
- ٤٩..... ما الذي سيرغب مركز الفكر في التأثير فيه؟.....
- ٥١..... ما نموذج عمل مركز الفكر؟.....
- ٥٣..... مقارنة بين نماذج أعمال مراكز الفكر.....
- ٥٤..... أنواع مراكز الفكر.....
- ٥٧..... أسئلة من؟.....
- ٥٧..... من سيحكم مراكز الفكر؟ (وكيف؟).....
- ٥٩..... وظائف مجلس الإدارة.....
- ٥٩..... أنواع المجالس الإدارية.....
- ٦٠..... من يجب أن يكون في المجلس الإداري؟.....
- ٦٢..... من سيقود مركز الفكر؟.....
- ٦٢..... المهمات الأساسية.....
- ٦٤..... الملف الشخصي.....
- ٦٥..... التحديات الشخصية:.....
- ٦٦..... التحديات التنظيمية:.....
- ٦٨..... من سيتعامل مع مركز الفكر؟.....
- ٦٩..... التعامل مع أصحاب المصلحة والنظراء.....
- ٧١..... من سيعمل في مراكز الفكر؟.....
- ٧٢..... مهارات الباحثين.....
- ٧٣..... كيف توظفون فريقكم؟.....
- ٧٤..... المواهب الشابة.....
- ٧٤..... الاستشاريون.....
- ٧٦..... من سيموّل مركز الفكر؟.....
- ٧٨..... نماذج التمويل.....
- ٧٩..... من يجمع التمويل؟.....

٨٢	.....	من سيدعم مركز الفكر؟
٨٣	.....	أُسئلةٌ كيف؟
٨٣	.....	كيف ستُجري مراكز الفكر عمليات البحث؟
٨٥	.....	كيف تضمنون صلة الأبحاث بالسياسات؟
٨٦	.....	تموضع مركز الفكر للتأثير على السياسة؟
٨٧	.....	أجندات الأبحاث
٨٨	.....	كيف يضمن مركز الفكر جودة البحث؟
٨٩	.....	خيارات لضمان جودة البحث
٩٠	.....	كيف يُدار مركز الفكر؟
٩٠	.....	إعداد الميزانية
٩٢	.....	مساحة العمل
٩٢	.....	التسلسل لإداري
٩٣	.....	كيف يتواصل مركز الفكر؟
٩٥	.....	تحديد الأدوات والقنوات
٩٨	.....	أهمية حجم الاتصالات
٩٩	.....	علامة وهوية مراكز الفكر
٩٩	.....	كيف تراقب مراكز الفكر تقدمها؟
١٠٣	.....	كيف تضمنون مصداقية مركز الفكر؟
١٠٧	.....	كيف يتكيف مركز الفكر مع التغيير؟
١٠٧	.....	مستقبل وظائف مركز الفكر
١١٠	.....	كيف ستتعامل مراكز الفكر مع التكنولوجيا المتطورة؟
١١٣	.....	متى؟
١١٣	.....	أُسئلةٌ متى؟
١١٣	.....	متى تبتدؤون؟
١١٨	.....	متى يجب ترك مركز الفكر؟
١٢١	.....	القائمة المرجعية
١٢١	.....	بناء مركز الفكر
١٢١	.....	تفكير- تخطيط- بدء- تكيف
١٢٣	.....	المراجع والمصادر الأصلية
١٢٧	.....	قائمة صناديق الحوار والأشكال والجداول

لقد كان إنشاء وتصحيح دليل مراكز الفكر المفتوح عملاً محبباً، ولا يزال ذلك ممكناً بفضل العديد من المانحين. لقد قدمت مؤسسة المجتمعات المفتوحة المنحة الأولى لتمكين إنشاء الدليل في عام ٢٠١٦. Konrad-Adenauer

## شكروعرفان

حرّرت أندريا بيرتل (Andrea Baertl) وجمعت هذا الدليل بدعم من كريستينا راموس (-Cris tina Ramos) وأندريا كوريا (Andrea Correa)، بالتنسيق مع إنريكي مانديزابال (Enrique Mendizabal) وإريكا بيريز ليون (Erika Perez-León) ولويز بول (Louise Ball) ولورين ساروف (Lauren Sarruf)، لكنه يعتمد على أفكار وانعكاسات وأعمال كثير من المؤلفين، إضافة إلى إسهامات أعضاء فريق منظمة مراكز الفكر العالمية (On Think Tanks) ومجتمعها.

نود أن نشكر الإسهامات المباشرة أو غير المباشرة للآتية أسماؤهم: أدولفو غارسي (-Adolfo Garcé) من (جامعة جمهورية الأوروغواي)، وأجايا ديكست (Ajaya Dixit) (ISET)، وأجوي داتا (Ajoy Datta) وأندريا مونكادا (Andrea Moncada) وأندريا أوردنيز (Andrea Ordoñez) من (Southern Voice)، وأندرو هيرست (Andrew Hurst) من (Global Affairs Canada) وأنابورنا رافيشاندر (Annapoorna Ravichander) من مركز دراسة العلوم والتكنولوجيا والسياسة (CSTEP) وأن ماري سلوتر (Anne-Marie Slaughter) من (أمريكا الجديدة)، وألفين موسيوما (Alvin Mosioma) من شبكة العدالة الضريبية في إفريقيا (TJNA) وأشاري كاهيو (Ashari Cahyo) من (جامعة جادجا مادا). ولا نغفل عن شكر عصيب سوريدادي (-Dr. Asep Sury) (SMERU) (adhadi)، وبيلين فيليجاس (Belén Villegas) وكاميلو لوبيز بوريان (Camilo López Burian) من (جامعة جمهورية الأوروغواي) وكارولين كاسيدي (Caroline Cassidy) من (جامعة جمهورية الأوروغواي)، وشيخ عمر با (Cheikh Oumar Ba) (IPAR) وتشوكوكا أونيكوينا (-Chuk CSEA) (wuka Onyekwena) وكليير غرانت سالمون (IIED) (Clair Grant-Salmon)، وكريستوفر راستريك (Christopher Rastrick) (مكتب رئيس مجلس الخزانة في أونتاريو بكندا)، وكورتني تولمي (Courtney Tolmie) (معهد النتائج من أجل التنمية)، ودانيال بويكو (Daniel Boyco) ودينا لوموفسكي (Southern Hemisphere) (Dena Lomofsky)، ودانوراج (D. Dhanuraj) (CPPR) وديانا ثوبورن (Diana Thoburn) (CAPRI)، وديان ستون (-European Univer) (Diane Stone) (University of Western Ontario) (Donald Abelson)، وإيفا كاردوسو (Eva Cardoso) (OTT) وفرناندو ماسي (Fernando Masi) مركز تحليل ونشر اقتصاد باراغواي (CADEP)، وجيرالد رالفز (Gerald Ralphs) (مجلس أبحاث العلوم الإنسانية)، وجيل

يأبي (Gilles Yabi) مركز فكر مواطني غرب إفريقيا (WATHI) وجوروتشاران (Gurucharan G) مركز الشؤون العامة (PAC)، وغوستاف بروكمير (Gustav Brauckmeyer) من (GenDE Equilib-) وهانس غوتبرود (Hans Gutbrod) من (Transparify) وجيوتي باركيه (Dr. Jyoti Parkih) وكريشانو تشاكرابورتي (IDS) (Krishanu Chakraborty) وجيني لاه (Jenny Lah) (مستشارة مستقلة) وجو ميلر (Joe Miller) من (SoapBox) وجوردان تشيلينجيريان (Jordan Tchillingirian) (جامعة أستراليا الغربية) وجوليانا هوك (Juliana Hauck) ولياندرو إتش (Leandro Echt) وليك أندرسن (Lykke Andersen) وماركوس غونزاليس-هيرناندو (Marcos Gonzalez-Her-) (nando) ونيكولا دو كوت (Nicolás Ducote) وأورازيو بيليتيني (Orazio Belletini) وبول وانغ (Paul Wang) من (IDinsight) وريموند ستريك (Raymond Struyk) (معهد النتائج من أجل التنمية) وروزا بلفور (Rosa Balfour) (كارنيغي أوروبا) وروث ليفين (Ruth Levine) من (IDinsight) وسيد صادق إماميان (Seyed Sadegh Emamiam) (الحكومة والسياسة) وسيمون ماكسويل (Simon Maxwell) وسيمونيدا كاكارسكا (Simonida Kacarska) (معهد السياسة الأوروبية) وسونيا ستويانوفيتش جاجيتش (Sonja Stojanovic Gajic) وستيفن يو (Stephen Yeo) وتيل بروكن (Till Bruckner) من (TranspariMED) وتوماس جارزون دي لا روزا (Tomas Garzón de la Roza) من (El Fondo Mundial) وفانيسا ويراوش (Vanessa Weyrauch) من (Politics & Ideas).

لقد شارك هؤلاء الخبراء تجاربهم وأفكارهم مع منظمة مراكز الفكر العالمية (On Think Tanks) من خلال مقالاتنا ومقابلاتنا وتعليقاتنا وندواتنا ومؤتمراتنا عبر الإنترنت، وبذلك ساهموا في تطوير هذا الدليل. كما نشكر جميع أعضاء فريق المنظمة ومجتمعها على إسهاماتهم وتعليقاتهم على الدليل



## توطئة

لقد بدأ هذا المشروع في أوائل عام ٢٠١١م، حيث ناقشتُ الفكرة بشكل غير رسمي مع الباحثة في مركز بحوث التنمية الدولية سارة إيرل، التي قدّمت دعمها لكتاب عن مراكز الفكر (يتكوّن من مئات المقالات القصيرة والمنشورات والمدونات) كاستثمارٍ أوّلي في مبادرة (On Think Tanks). كما اقترحتُ أنّ على هذا الكتاب أن يوفّر دليلاً للباحثين والمفكرين حول إستراتيجيات التأثير في السياسة. عارضتُ هذه الفكرة في البداية، وشعرت حينها، ولا أزال أعلم ذلك الآن، بأنه لا يوجد مركزان فكريان متماثلان. لا يلتقط الدليل التنوّع في نماذج الأعمال والاستراتيجيات التي تتبّعها مراكز الفكر، لكن الطلب على الدليل لم يتراجع. لقد تدفّق هذا الطلب من مراكز الفكر ومموليها على حد سواء. وقد استجبنا لذلك من خلال الندوات عبر الإنترنت والدورات القصيرة والمقالات وأفضل الممارسات والملاحظات الإرشادية، حيث تمكّنّا من إنتاجها بفضل الدعم طويل الأمد لمؤسسة هوليت (Hewlett Foundation) وبخاصة سارة لوكاس، والطلب لا يزال قوياً على هذا الدليل. ثم كتبتُ مقالة جمعتُ كثيراً من مواردنا معاً في عام ٢٠١٦م، بداية بمقال إنشاء مركز فكر: خطوة بخطوة، حيث ذكرت أنه «ربما يكون العنوان مضللاً، إذ إنني لا أعرض قائمة نهائية بالخطوات (قد لا تكون حتى بالترتيب الصحيح) لإنشاء مركز فكر، لكن هذا المنشور يقدّم نصيحة يمكن أخذها في الحسبان عند محاولة إنشاء مركز فكر جديد». وقد كانت واحدة من أكثر المقالات شيوعاً على موقعنا الإلكتروني، حيث اتصل بي كثيرٌ من الباحثين والمفكرين مباشرة، للحصول على المشورة حول كيفية إنشاء مراكز فكر جديدة والاقتراس منها كأساس لأي تقدّم أُحرزَ حتى الآن. لقد شعرنا بأنّ من الضروري محاولة تلبية الطلب على هذا الدليل بعد عقد من العمل في دعم مراكز الفكر. وقد تولت أندريا بيرتل المهمة، وبعد قدر كبير من التفكير اقترحتُ نهجاً مختلفاً مستوحىً من ثلاثة أسئلة طرحها ستيفن يو: من جمهورها المستهدف؟ ومن سيعمل فيها؟ ومن سيمولها؟ وسعت أندريا إلى أن تشمل قائمة الأسئلة: لماذا؟ وماذا؟ ومن؟ وكيف؟ ومتى؟ وقد توصلنا إلى الباحثين والممارسين، وإلى ترجمة أرشيفنا الشامل، على نحو أدّى إسهاماً كبيراً في هذا المجال، بالتعاون مع أعضاء آخرين من فريق منظمة مراكز الفكر (On Think Tanks).

لا تعدّ هذه الوثيقة الناتجة من عملنا دليلاً تفصيلياً لإنشاء وإدارة مراكز الفكر، بل تظهر كخريطة ومجموعة من الأدوات والمواد المرجعية التي سيحتاجها أي مستكشف في أثناء مغامرته في مياهٍ مجهولة. لقد صُمِّمَ الدليل بحيث يمكن تحديثه بالحالات والخبرات والمشورات الجديدة، ونأمل أن يكون هذا الدليل رقيقاً لا غنى عنه للباحثين والمفكرين في جميع أنحاء العالم.

كلمة مؤسس ومدير منظمة مراكز الفكر العالمية (On Think Tanks)

إنريكي مينديزابال (Enrique Mendizabal)

## هل تريدون تغيير العالم إلى الأفضل؟

قد يبدو من الصعب معالجة التحدّيات العالمية الضخمة والمعقدة والتاريخية، أو التنقّل عبر السياسات المحلية المستعصية والفوضوية لمساعدة الشعوب. حتى إذا كنت مستعداً بأفكار تحوّلية أو أدلة قويّة، يعدّ التغلّب على الفوضوية للوصول إلى صناعات السياسات والقرارات مهمة كبيرة. ناهيك عن بناء المصداقية والإستراتيجيات والشراكات للتأثير بنجاح في السياسة، ولكن إذا كنتم تؤمنون بإمكانية التغيير الإيجابي وتمتلكون الشغف والمرونة والتصميم المطلق، فيمكنكم حينئذٍ إحداث الفرق. لقد تمثّلت مهمّتنا، في معهد التنمية الدولية، في إلهام الناس لتطوير البحوث والأفكار، للإسهام في التغيير طوال أكثر من ٦٠ عاماً.

استفاد مؤسسونا بشكل كبير من مجموعة أدوات مثل هذه حول إنشاء مراكز الفكر، على نحو يقدم رؤى وخيارات لا تقدر بثمن، بناءً على ما وجدنا من أعمال نحن وزملائنا والتي تشمل تبيد أسطورة مراكز الفكر ١٠١ البدائية، القائلة بأن الأدلة والأفكار ستتحدث عن نفسها، فهي لن تفعل ذلك، وهنا يكمن السبب في أنّ معهد التنمية الدولية إستثمر في بناء العلاقات والاجتماعات الإستراتيجية والشؤون العامة والاتصالات بكثافة على مدى العقد الماضي. لا يوجد نقص في المشكلات أو القضايا أو الفرص التي تتطلب تحليلاً دقيقاً واستجاباً فضولياً وتفكيراً إبداعياً. كما ينشغل القادة السياسيون الذين يتخذون القرارات بشأن السياسة بشكل لا يصدق، فهم يواجهون مطالب عدّة ودورة إخبارية صعبة على مدار ٢٤ ساعة. لذلك، يمكن لمراكز الفكر أن تؤدي دوراً لا يقدر بثمن في إجراء البحث والاجتماع والتفكير في أن الحكومات لا تمتلك الوقت لتنفيذها، ويمكنها أن تؤدي بهذا الدور بشكل منفصل عن السياسة اليومية، ولكن بشكل متجذر بعمق في الواقع السياسي، وهذا يوجد إمكانية صنع سياسات أكثر استنارة وتقدماً، ومجتمعات أكثر عدلاً ومساواة، وعالم أفضل في نهاية المطاف. لقد أحسنّا باتخاذ هذه الخطوة الأولى المهمة. فلا توجد وصفة واحدة لإنشاء مركز فكر، لكنكم ستجدون معلومات وموارد مفيدة لدعمكم في هذا الدليل.

استمتعوا بهذه الرحلة!

كلمة الرئيس التنفيذي لمعهد التنمية الدولية (ODI) في المملكة المتحدة

سارة بانتوليانو (Sara Pantuliano)

SaraPantuliano@



## مركز البحوث والتواصل المعرفي (CRIK)

مركز البحوث والتواصل المعرفي مركزٌ بحثيٌّ علميٌّ مستقلٌّ، أُنشئ في ربيع الآخر سنة ١٤٢٧هـ/ يناير عام ٢٠١٦م، بالعاصمة السعودية الرياض، متخصصٌ بدراسة السياسات والعلاقات الدوليَّة، والاستشراف، والبحث في الثقافات والدراسات البيئيَّة، ويُعنى المركز بالتواصل المعرفي من خلال بناء الشراكات المحليَّة والدوليَّة، إضافةً إلى تقديم برامج التأهيل والتدريب في مجال البحوث والدراسات، وإقامة المؤتمرات والمعارض التي تهتمُّ بالجانب العلمي والثقافي بين المملكة وشعوب العالم.

ويتطلع المركز في رؤيته لتعزيز دور البحث العلمي ومنهجيات التفكير المختلفة، وبناء مسارات التواصل المعرفي الفعَّال مع الشركاء، والإسهام في ترسيخ الوعي بأهمية البحث والتفكير وفق الأسس المنهجية؛ من خلال تقديم الأبحاث والاستشارات والدراسات والتدريب، وبناء الشراكات المحلية والإقليمية والدولية، وتعزيز التواصل المعرفي عبر الأنشطة الثقافية والفكرية، ورفع مستوى أهمية الدور الذي تقدِّمه مراكز الفكر في بناء السياسات وفق أسس بحثيَّة، وإثراء الفضاء الثقافي الإقليمي بالمنجزات البحثيَّة والفكرية التي ينتجها المركز، عبر مواكبة المتغيِّرات الإقليميَّة والدوليَّة بما يخدم المجال الفكري والبحثي.

ويقدم المركز أعماله من خلال وحدات متخصصة هي وحدة الدراسات الفكرية، ووحدة الدراسات الصينيَّة، ووحدة دراسات وسط آسيا، ووحدة دراسات جنوب شرق آسيا، ووحدة الدراسات التركيَّة والكردية، ووحدة دراسات العراق وسورية، حيث تنتج هذه الوحدات أعمالها الفكرية في المجال العلمي والبحثي من خلال البحوث المحكمة والتقارير المعتمدة والكتب المنشورة، وكذلك من خلال مقالاتٍ علميَّة، وتقديرات مواقف، وحلقات نقاش، وندوات، ومؤتمرات علميَّة، كما يتواصل المركز مع المراكز والمعاهد والجامعات والمؤسسات ذات العلاقة في دول العالم، ويمدُّ الجسور المعرفيَّة الهادفة لتقريب وجهات النظر، وتعزيز الحوار المباشر.

### منظمة مراكز الفكر العالمية (OTT)

شركة استشارية عالمية ومنصة للتغيير تدعم وتعزز عمل المنظمات البحثية والمؤسسات والحكومات وغيرها لدعم اتخاذ قرارات مستتيرة بشكل أفضل، حيث تعمل من خلال جزئين، الأول استشاري متمثل بمكتب (OTT Consulting) والثاني هي منظمة (On Think Tanks) المعروفين معاً باسم (OTT). يركز العمل الاستشاري في المنظمة على تطوير حلول مصممة خصيصاً لتحديات معينة من خلال الخدمات التي تشمل عمليات البحث ورسم الاستراتيجيات والتقييم وتيسير التعلم والتحول التنظيمي، حيث تتشارك مع المنظمات لدفع التغيير القائم على الأدلة، بينما تعتبر المنظمة مصدراً عالمياً رائداً للمعلومات والدعم للأشخاص الذين يعملون في مراكز الفكر ومموليهم. كما تصنع المنظمة مساحة للتواصل والتعلم وتبادل المعرفة والأفكار والموارد.

### مبادرة مكامن (DEVE Initiative)

نظراً لأهمية مراكز الفكر ومؤسسات المجتمعات المدنية في صنع السياسات العامة ودورها في التأثير على رفاهية الشعوب وإضفاء المثالية على قرارات حكوماتهم، أنشئت مبادرة مكامن (DEVE Initiative) في عام ٢٠٢١ كمنظمة غير ربحية مسجلة في المملكة المتحدة لنقل الخبرة والسعي لتطوير وتعزيز وتمكين هذه الكيانات في الشرق الأوسط وشمال أفريقيا. كما تركّز المبادرة على استثمار قاعدة البيانات الضخمة التي تمتلكها عن مراكز الفكر ومؤسسات المجتمع المدني في الشرق الأوسط وشمال أفريقيا لتقديم تقارير ودراسات حول أوضاعها، بينما تقدم توصيات للوصول بها إلى حالة الامتياز والريادة. تقدم المبادرة أيضاً «خريطة فكرية» فريدة تقيس الأنشطة الفكرية والبحثية في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا.

## مقدمة المبادرة

سعيًا من مبادرة مكامن (DEVE Initiative) لإثراء المحتوى العربي بما يهتم ويساهم في تطوير قطاع المجتمع الفكري والبحثي في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، قام رئيسها ومؤسسها أ. محمد بن ساري الزعبي متوكلاً على الله بترجمة دليل إنشاء مراكز الفكر الذي أصدرته منظمة مراكز الفكر العالمية (On Think Tanks)، ليكون مرجعاً ومصدراً داعماً لمن يريد من رواد مراكز الفكر العمل على إنشاء أو إصلاح أو تطوير هذه بالطريقة المثلى بناء على تجربة الخبراء من حول العالم وخبرة المختصين في المجال والأمثلة الحيّة على مستوى القطاع الفكري العالمي.

تتقدم المبادرة بالشكر لمنظمة مراكز الفكر العالمية (On Think Tanks) للانفتاح التي أبدته بشأن المناقشات والحوارات حول الحالة الحقيقية لمراكز الفكر في المنطقة وسعيها إلى تنمية الشراكة مع المبادرة للوصول إلى حالة الإبداع والريادة، كما تتقدم بالشكر والعرفان لمركز البحوث والتواصل المعرفي (CRIK) على تبني هذا المشروع ودعمه في المنطقة بالتعاون مع المنظمة والمبادرة.





## استخدام الدليل

### أسباب تأليف الدليل

ينظّم هذا الدليل ويجمع المعلومات والموارد التي ستساعد رواد الأعمال في مجال السياسات على التفكير والتخطيط وتشغيل ومواءمة مراكز الفكر الناشئة الخاصة بهم، فهو مستمدّ من موارد منظمة مراكز الفكر (On Think Tanks)، ومن الكتب والمقالات، ومصادر أخرى، ويتضمن دراسات الحالة والأمثلة التي جُربت واختُبرت على يد شركائنا لتوضيح كل نقطة. يكمن الهدف الجوهري من الدليل في تقديم إرشادات وأمثلة للقراء لتطوير مؤسساتهم وفقاً للنماذج التي تناسب ظروفهم وأهدافهم، فهو لا يحدد ما يجب فعله، بل يساعد رواد الأعمال في مجال السياسات على التفكير في قضايا رئيسة مختلفة لمراكز الفكر، ويقدم اقتراحات وإرشادات حول كيفية معالجة كل قضية منها.

### استخدام الدليل

لا يُعدّ هذا الدليل وصفة لإنشاء مركز فكر، ولا يوجد شيء من هذا القبيل، إذ تختلف جميع مراكز الفكر، وكلها تستجيب لسياقاتها. وقد أُطر هذا الدليل حول سلسلة من الأسئلة التي يجب على مؤسسي مراكز الفكر طرحها على أنفسهم قبل عملية إنشاء مركز الفكر وفي أثنائها. ويُقدّم كل سؤالٍ مع عدد من الإجابات المحتملة، معها توضيحات بالأمثلة على أرض الواقع. إذا كنتم تفكّرون في إنشاء مركز فكر أو كنتم أنشأتم مركزاً للتوّ، فالأسئلة الرئيسية التي يجب أن تطرحوها على أنفسكم هي: لماذا؟ وماذا؟ ومن؟ وكيف؟ ومتى؟، إذ يشكّل كل سؤالٍ قسماً في هذا الدليل، ويستكشف كل قسم مزيداً من الأسئلة الفرعية، لمساعدتكم على التعامل مع القرارات العديدة التي ستحتاجون إلى اتخاذها، والجوانب المختلفة التي تحتاجون إلى أخذها في الحسبان.

- يركّز سؤال لماذا على فهم ماهية مراكز الفكر، وينعكس السؤال على دوافعكم وأهدافكم.
- يستكشف سؤال ماذا القضايا العمليّة المتعلقة بالسياق الذي تعمل فيه مراكز الفكر، ووظائفها، وأهدافها، ونماذج الأعمال المختلفة.
- يتعمق سؤال من في الشخصيات والمنظمات التي سينخرط مركز الفكر الخاص بكم معها، من مجلس الإدارة والموظفين، حتى الممولين.
- يتفحص سؤال كيف الإدارة اليومية لمراكز الفكر، من حيث كيفية تنفيذ الأنشطة وإطلاقها ومراقبتها.
- يحدّد سؤال متى الوقت الذي يحين لبدء المؤسّسون مراكز الفكر تسير لوحدها.

يمكنكم استكشاف الدليل من أي قسم، حسب احتياجاتكم. و ستلاحظون أن الأقسام كلها مترابطة بطرائق مختلفة عند التقدّم من خلاله، وهذا ما يجب أن تتطلعوا إلى تحقيقه في مركز الفكر في حياتكم الواقعية. يشبه مركز الفكر كائنًا حيًا معقدًا يمتلك أجزاءً وعمليات مترابطة، وهو يتغيّر بمرور الوقت، ويحتاج في النهاية إلى التكيّف، وإلا فسيواجه الاندثار. يشتمل كل قسم على مقدمة توضّح سبب أهمية التفكير في هذا السؤال المحدّد، ويقدم أمثلة عملية بناءً على تجارب مراكز الفكر ومؤسسيها، كما يقدم قائمة مرجعية تلخّص النقاط الرئيسية. ولقد أضفنا أيضًا قائمة مرجعية في نهاية الدليل يمكن أن تساعد على توجيه مساعيكم، إضافة إلى مزيد من الموارد، لمواصلة الخوض في المشكلات التي تحتاجون فيها إلى مزيد من المساعدة.

#### صندوق رقم ١: التعلّم من الآخرين

إذا كنتم تقرؤون هذا الدليل، فأنتم تدركون بالفعل أهمية التعلّم من الآخرين، لكنّ أول الأشياء التي تجب عليكم تتمثل في الحصول على أكبر قدر ممكن من المعلومات عن مراكز الفكر، من مراكز الفكر نفسها. قد يبدو الوقت الذي تقضونه في هذا بمثابة رفاهية في هذه المرحلة، لكنّ من الأفضل التفكير فيه كاستثمار للمستقبل (اقروا نصيحة هانز غوتبرود حول هذا). يُعدّ استخدام هذا الدليل خطوة أولى ورائعة، وقد قدّمنا أكبر عدد ممكن من دراسات الحالة لمساعدتكم على التعلّم من مراكز الفكر الأخرى. تُستخدم هذه الصناديق في جميع أجزاء الدليل للوصول إلى مؤسسي مراكز الفكر، الذين يرون تجاربهم الخاصة، ويمكنهم مساعدتكم على التعلّم من ممارساتهم أو دوافعهم أو تحدياتهم، لكننا ما زلنا نوصيكم بالتعامل مع مراكز الفكر بأنفسكم، ودراسة مواقعها على شبكة الإنترنت واستكشاف ما تفعله وكيف تفعله. من الموارد الرائعة التي يمكنكم استخدامها للعثور على مراكز الفكر الأخرى دليل مراكز الفكر المفتوح (وهو مشروع تعاوني تروّج له منظمة مراكز الفكر العالمية (OTT)، لجمع مجموعة غنية من المعلومات حول مراكز الفكر من جميع أنحاء العالم). يقدم هذا الدليل نظرة إلى مراكز الفكر التي طوّرت في جميع أنحاء العالم، من خلال توفير قاعدة بيانات قابلة للبحث، تحتوي معلومات حول عدد من المؤشرات، مثل: الموضوعات والجغرافيا التي يجري التركيز فيها، ونماذج الأعمال، وتاريخ التأسيس، وجنس القادة والموظفين. نقترح أيضًا حضور المؤتمرات والندوات والدورات التدريبية. وعلى رغم أننا قد نكون متحيزين في هذا، إلا أن مدرسة صنّاع الفكر تقدّم مجموعة رائعة فيما يخص ذلك.

### صندوق رقم ٢: التفكير في المستقبل، والتفكير مرة أخرى، والتفكير البيئي

يجادل نيو بون سيونغ بأن المنظمات تحتاج إلى أن تكون قادرة على تجديد سياساتها وممارساتها مع تغير السياقات أو تقلبها، لتطوير تصورات وإجراء تعديلات جديدة. وتحتاج هذه المنظمات لتحقيق ذلك إلى ثلاث قدرات تنظيمية ديناميكية، جرى تحديدها بناءً على دراسة تجربة سنغافورة، وهذه القدرات تتمثل فيما يأتي:

التفكير في المستقبل: هذا يعني القدرة على تحديد التطورات المستقبلية التي قد تؤثر في رسالة المؤسسة وفعاليتها. يساعد التفكير المسبق قادة المنظمة على تطوير مجموعة الخيارات المستقبلية، مع العلم بأنّ المستحيل أن تكونوا مستعدين تماماً للمستقبل، ويساعد على إيجاد ثقافة يُسأل فيها حول المستقبل، لإيجاد طرائق تضع المنظمة في موقف جيد أمام ما ينتظرنا باستمرار.

التفكير مرة أخرى: ويعني القدرة على إعادة النظر، وإعادة صنع السياسات والعمليات الحالية عندما تتغير الظروف. فمن الضروري استخدام البيانات والقياسات والتعليقات الأخرى لفهم أسباب أي نتائج تتعلق بالنجاحات أو الإخفاقات، والتساؤل عما يمكن عمله بشكل مختلف للحصول على نتائج أفضل أو نتائج مختلفة.

التفكير البيئي: ويعني القدرة على تجاوز الحدود، والتعلم من تجارب الآخرين؛ فأفكار الآخرين وتجاربهم تُعدّ دروساً يمكن تكييفها مع سياق أو منظمة مختلفة. لا يتعلق الأمر فقط بتقليد أفضل ممارسات الآخرين، بل يتعلق الأمر بالأحرى بفهم سبب تبني الآخرين مناهج معينة لقضايا مماثلة، وكيف أثّرت ظروفهم في سياساتهم وبرامجهم.

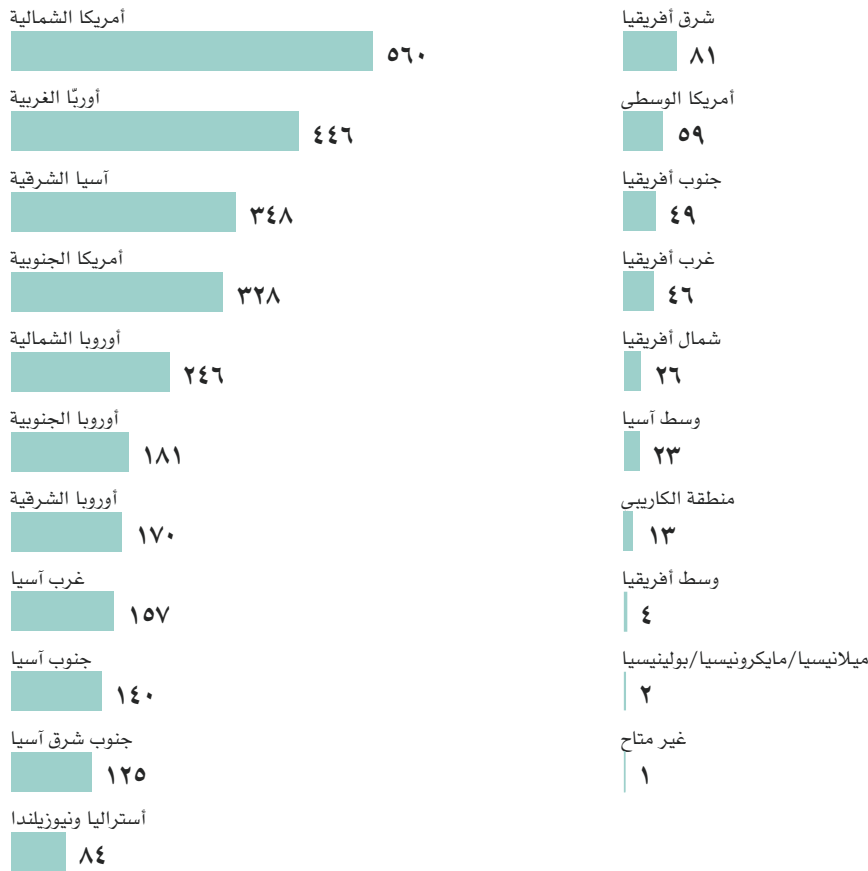


## أهمية دعم عملية تطوير مراكز الفكر الجديدة

ألا يوجد عدد كافٍ من مراكز الفكر؟ نحن لا نعتقد ذلك. تمتلك قلة من البلدان النامية معاهد أبحاث سياسات كافية لمساعدتها على مواجهة تحدياتها. بدلاً من ذلك، وبسبب صغر حجم مجتمع المؤسسات البحثية، يتعين عليها الاعتماد على أفكار السياسة الآتية من الخارج، وتلك تأتي غالباً من مراكز الفكر ومراكز البحوث والاستشارات التي تُنشأ في البلدان المتقدمة للضغط والتأثير على وكالات المعونة الدولية (Mendizabal، ٢٠١٦).

ولا تُقدّم الخدمات لجميع القضايا السياسية أو المناطق أو المجموعات السكانية بشكل متساوٍ من مراكز الفكر. بل تُظهر البيانات المأخوذة من دليل مراكز الفكر المفتوح أنّ بعض المناطق تمتلك قطاعاً فكرياً قوياً، على حين تمتلك مناطق أخرى قطاعاً أصغر.

الجدول رقم ١: عدد مراكز الفكر لكل منطقة فرعية



المصدر: دليل مراكز الفكر المفتوح (البيانات مستخرجة في فبراير ٢٠٢٢)

لا تزال ثمة مساحة و«حاجة» إلى مراكز الفكر الجديدة، حتى في تلك المناطق التي يوجد فيها عدد كبير منها<sup>(١)</sup>، حيث لا تزال كثير من القضايا، ولا سيما أشدها ضعفاً غير مدروسة. كما توجد معظم مقرّات مراكز الفكر في العواصم، وتتصدى للتحديات السياسية على المستوى الوطني، وهذا يعني أن هناك مجالاً وحاجة إلى منظماتٍ تعمل على مستويات مختلفة. وتحافظ كثير من مراكز الفكر في البلدان المنخفضة والمتوسطة الدخل، ومعظمها مدعوم بشكل مباشر من مانحين أجنب، على نموذج أعمال تقليدي للغاية، ويكون في الأغلب مكلفاً ويصعب تكراره. لقد حان الوقت لظهور نماذج جديدة، لمراكز الفكر، مرنة وذكية في استخدام الأدوات والموارد الرقمية، وسريعة التعلم من ممارسات مراكز الفكر الراسخة باختصار، ويوجد مجال وحاجة إلى منظمات أبحاث سياسات جديدة، وهذا دليلٌ يهدف إلى مرافقة أولئك الذين يريدون أن يسلكوا هذا الطريق وملء هذا الفراغ.

#### الصندوق رقم ٣: دور مراكز الفكر في الأزمات

يُنشر هذا الدليل في وقت تواجه فيه مراكز الفكر في جميع أنحاء العالم تحديات وتغييرات حادة، إذ غيّرت جائحة كورونا الطريقة التي يعمل بها عدد من المنظمات، وغيّرت طريقة نشر نتائجها. كما يواجه الخبراء والباحثون المعلومات المضللة والاستقطاب المتزايد، وتوجد اضطرابات اجتماعية وسياسية متزايدة في جميع أنحاء العالم. كما أصبح من الصعب على مراكز الفكر الحصول على تمويل أساسي طويل الأجل. ومع ذلك، ليست هذه المرة الأولى التي تواجه فيها مراكز الفكر تحولات تاريخية، ومعظمها قادر على مواجهة هذه التحديات (أبيلسون وراستريك، ٢٠٢١). وتقدم مراكز الفكر خلال أوقات الأزمات والتغيير أفكاراً مبتكرة، وتوجد مساحات للمشاركة التعددية، ولربط أولئك الذين يمكنهم الإسهام في مواجهة التحديات الجديدة. بمعنى آخر: يعتبر دورهم خلال الأزمات أشد أهمية من أي وقت مضى.

(١) - سنستخدم المصطلحين: مراكز الفكر، ومنظمات أبحاث السياسات، وأحدهما ينوب عن الآخر خلال سرد هذا الدليل. راجع قسم تعريف مراكز الفكر لمناقشة المصطلحات.

## تعريف مراكز الفكر

من أفضل منطلقات البدء توضيح ماهية مراكز الفكر (على رغم أننا نتجنب تعريفاً صارماً) وما هو ليس كذلك.

### ماذا يعني الاسم<sup>(1)</sup>؟<sup>(2)</sup>

تُعرف مراكز الفكر بعدد من الأسماء في مختلف اللغات، مثل: مراكز الأبحاث، ومعاهد أبحاث السياسة العامة، ومصانع الفكر، ومراكز التحقيق، ومختبرات الفكر، وغير ذلك. وينطبق مفهوم مركز الفكر على أنواع مختلفة من المنظمات ذات الخصائص المختلفة، اعتماداً على أصولها ومساراتها التنموية الخاصة. تميل مراكز الفكر التي أُنشئت في الولايات المتحدة في النصف الأول من القرن العشرين إلى الاختلاف عن التي أُنشئت في الجزء الأخير من القرن. كما تختلف نماذج أعمالها وهيكلها التنظيمية اختلافاً كبيراً. فالمنظمات التي تسمى نفسها مراكز الفكر تشمل مؤسسات الاستشارات الربحية، ومراكز البحوث الجامعية، والمنظمات غير الحكومية الدولية والوطنية، وهيئات الأمم المتحدة، وهيئات السياسة العامة، ومنظمات المناصرة، والجمعيات القائمة على العضوية، والمنظمات الشعبية، ومنتديات الخبراء، وأشياء أخرى عديدة.

يتغير التعريف مع الوقت والمكان، وعادة ما يشتمل على جوانب من سياق المنظمة. ومع ذلك تشترك جميع المنظمات التي تحمل تصنيف مراكز الفكر في الهدف نفسه، المتمثل في التأثير في السياسة والممارسة القائمة على البحث. وعلى رغم تعدد المراكز إلا أنّ من المهم أن ندرك أنّ مصطلح مركز الفكر صيغ في الولايات المتحدة، مع وضع النموذج الأنجلو أمريكي في الحسبان، وهذا النموذج يتخلل ويؤثر في مراكز الفكر في مواقع مختلفة بطرائق مختلفة، ولنبدأ بالتفكير في التعريف السائد لمراكز الفكر.

(1) Mendizabal, Enrique. "What Is a Think Tank? Defining the Boundaries of the Label." On Think Tanks, October 22, 2014. <https://onthinktanks.org/articles/what-is-a-think-tank-defining-the-boundaries-of-the-label/>.

(2) لا يُقصد من هذا القسم أن يكون مراجعة معمّقة أو نقداً لمصطلح مراكز الفكر. ستجد في نهاية الدليل قائمة بالموارد الإضافية التي نوصي بها لمن يريد التعمق في هذا النقاش.

تعريف مراكز الفكر<sup>(1)</sup> (2)

تُعرّف مراكز الفكر عمومًا بأنها المنظمات التي تُجري الأبحاث وتسعى إلى استخدامها للتأثير في السياسات. ويوضّح دونالد أبلسون وإيفر ليندكويست (٢٠٠٠م)، بالتركيز في مراكز الفكر في أمريكا الشمالية، أن «مراكز الفكر منظمات غير ربحية ولا حزبية، تشارك في دراسة السياسة العامة». كما يعرفها ستون (٢٠٠١م) بأنها «منظمات مستقلة نسبيًا، تعمل في البحث والتحليل للقضايا المعاصرة بشكل مستقل عن الحكومة والأحزاب السياسية وجماعات الضغط». ويستخدم التعريف الأخير نطاقًا واسعًا من علماء مراكز الفكر، يصفونها بأنها نوع محدد بوضوح من المنظمات، المنفصلة عن الجامعات أو الحكومات أو أي مجموعة أخرى، لكن الواقع أشدّ ضبابية، ومراكز الفكر التي تتناسب بالفعل مع الصورة النمطية، مثل: معهد بروكينغز وتشاتام هاوس، أقل شيوعًا. ويجادل توم ميدفيتز في ورقة مراكز الفكر: مجال ناشئ (٢٠٠٨م)، بأن هذا التعريف محدود، لما يأتي<sup>(3)</sup>:

- أنه يُظهر امتيازات التقاليد الأمريكية والبريطانية، إذ تؤكد مراكز الفكر استقلالها أكثر من المناطق الأخرى.
- أنه يتجاهل أنّ المنظمات الأولى التي اعترّف بها كمراكز فكر في السياق الأنجلو أمريكي لم تكن مستقلة، بل كانت تابعة للجامعات، والأحزاب السياسية، ومجموعات المصالح...إلخ.
- أنه يستثني كثيرًا من المنظمات التي تعمل كمراكز فكر.
- أنه لا يفهم أهمية المفهوم والتسمية في حد ذاته. إذ يُعدّ استخدام التسمية (أو عدم استخدامها) خيارًا سياسيًا تقوم به المنظمات ضمن سياقٍ سياسي معين.

(1) Abelson, Donald E. (2009), Do think tanks matter? Assessing the impact of public policy institutes. Montreal: McGill-Queen's University Press. McGann, James and Johnson, Erik (2005), Comparative think tanks, politics and public policy. Cheltenham: Edward Elgar. Rich, Andrew (2004), Think tanks, public policies and politics of expertise. Cambridge: Cambridge University Press. Stone & Denham (2004), Think tank traditions: Policy analysis across nations. Manchester University Press.

(2) Mendizabal, E. (2010a), [On the definition of think tanks: Towards a more useful discussion](#). Mendizabal, E. (2010b), [On the business model and how this affects what think tanks do](#). Mendizabal, E. (2011a), [Different ways to define and describe think tanks](#).

(3) Click here for [an interview with Medvetz](#) and here for his [full profile and website](#). Or read this article to explore this critique further [Mendizabal, E. \(2010a\), On the definition of think tanks: Towards a more useful discussion](#).



## وظائف مراكز الفكر

ربما يكون من الأفضل استكشاف الأدوار والوظائف التي تميل مراكز الفكر إلى أدائها، إلى جانب كيفية تعريفها. وتمتلك مراكز الفكر عدداً من الأدوار والوظائف التي يختلف بعضها عن بعض، بناءً على سياق المنظمة، ورسالتها، وأهدافها، والهياكل التنظيمية، ونماذج الأعمال، ناهيك عن الموارد التي يمكنها الوصول إليها، وتشمل وظائفها الرئيسية ما يأتي<sup>(1)</sup>:

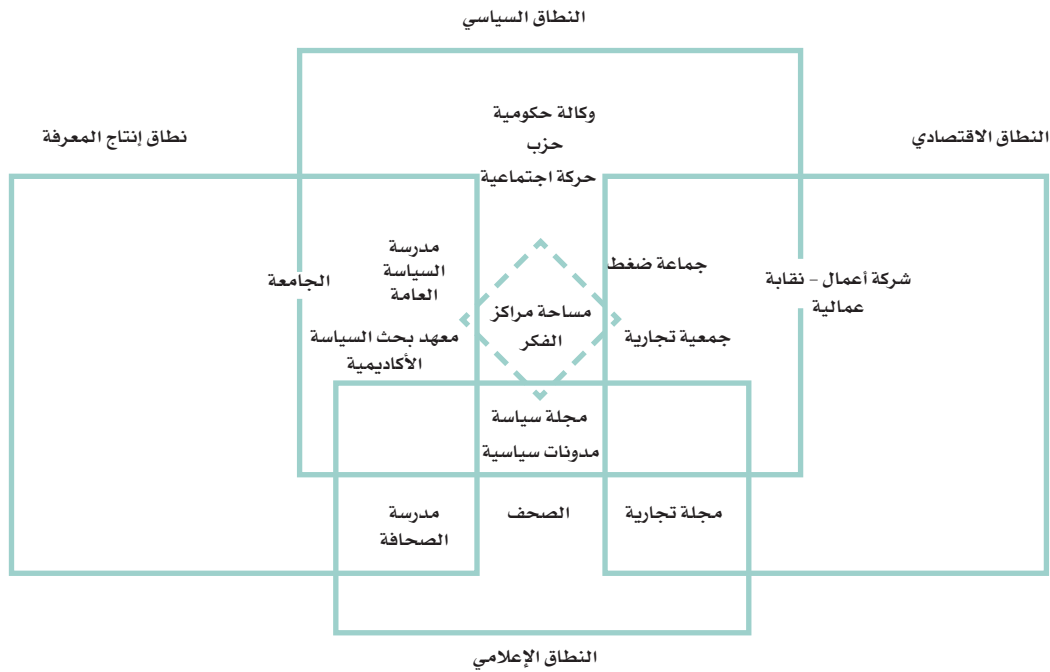
- إيجاد الأفكار.
- إضفاء الشرعية على السياسات والأفكار والممارسات (سواء كانت مسبقة أو لاحقة).
- إنشاء مساحات للنقاش والتداول والحفاظ عليها، وفتحها ولو بوصفها مجلساً لصناع السياسات وقادة الفكر. كما توفر بيتاً آمناً للمثقفين وأفكارهم في بعض السياقات.
- توفير قناة تمويل للأحزاب السياسية ومجموعات المصالح السياسية الأخرى.
- محاولة التأثير في عملية السياسة.
- توفير كوادرات من الخبراء وواضعي السياسات للأحزاب السياسية والحكومات وجماعات المصالح والقادة.
- مراقبة وتدقيق نشاط الفاعلين السياسيين أو السياسة العامة أو السلوك السياسي.
- تقديم تعليم عام نخبوي (بما في ذلك تعليم صنّاع السياسات)، (وهو شيء يتناساه كثير من مراكز الفكر غالباً؛ بسبب صعوبة تقويم تأثيره).
- توظيف أشخاص قادرين على التنقل بين أماكن مختلفة (الحكومة، والأوساط الأكاديمية، وما إلى ذلك) وتعزيز التبادل بين القطاعات.
- بناء القدرات، وتصميم دورات مفتوحة للجمهور المهتم من خارج مراكز الفكر، وإنشاء الزمالات، وتبادل الفرص مع كل من المفكرين والباحثين الشبان من ذوي الخبرات.
- المشاركة في شبكات المنظمات التي يسهل التفاعل خلالها. تجمع مبادرة (T20)، على سبيل المثال، تجمع معاهد البحوث ومراكز الفكر من الدول الكبرى، لتبادل الأفكار حول الموضوعات ذات الصلة.

(1) These functions have been informed by papers from Belletini, 2007, Mendizabal & Sample, 2009, Gusternson, 2009, Tanner, 2002, Mendizabal (2010a, 2010b, 2011a)

قد تختار مراكز الفكر تقديم واحدة أو أكثر من هذه الوظائف في أوقات مختلفة من وجودها. وقد يكون من المنطقي محاولة إيجاد مساحات جديدة للمشاركة التعددية في أوقات الاستقطاب السياسي. ويمكن لمراكز الفكر المساعدة من خلال الحملات على تطوير أفكار للأحزاب السياسية. وقد تُدعى مراكز الفكر للبحث خلال الأزمات الوطنية أو العالمية في أسباب المشكلة، للمساعدة على تركيز الجهود المستقبلية.

رسم ميدفيتز (٢٠٠٨م) مواقف مراكز الفكر في الفضاء الاجتماعي، وصور أنها مؤسسات محدودة، فهي تسعى جاهدة إلى تأكيد استقلالها عن الجهات الفاعلة الأخرى، مع الحفاظ على الروابط معها. ويعزز هذا التمثيل الملاحظة القائلة إن وظائف مراكز الفكر ليست ثابتة، وغالباً ما تمارس في سياق الوظائف التي يتبناها الآخرون.

الشكل ١: مراكز الفكر في الفضاء الاجتماعي



### ملخص<sup>(١)</sup>

باختصار، لا يساعد التعريف الصارم والمقيّد لمراكز الفكر كثيراً. وبدلاً من ذلك، ينبغي جمع أفضل ما تتميز به مراكز الفكر في تعريف واسع يؤكد الأشكال والعلاقات والأيديولوجيات والوظائف والأدوار التي يمكن للمنظمات أن تشغلها وتؤديها حال النظر إليها على أنها مراكز فكر. كما يجب فهمها استناداً إلى السياق الذي تعمل فيه، فلا يلزم أن يكون مركز الفكر في الصين مطابقاً لمركز الفكر في بوليفيا، ولا ينبغي أن نتوقع ذلك.

(1) Mendizabal, E. (2013a), [Think tanks in Latin America: what are they and what drives them?](#) Mendizabal, E. (2011b), [Think tanks: research findings and some common challenges.](#)

تُعدُّ مراكز الفكر مجموعة متنوعة من المنظمات التي تهدف (بشكل رئيس) إلى إعلام الجهات الفاعلة السياسية (بشكل مباشر أو غير مباشر) بهدف نهائي يتمثل في إحداث تغيير في السياسة، وتحقيق نتائج سياسية واضحة. وتقدِّم مراكز الفكر الأهداف والإستراتيجيات والحجج بالأدلة المستندة إلى الأبحاث، إلا أنها ليست مستقلة عن تأثير القيم فيها. وقد تؤدي المراكز وظائف مختلفة، بدءاً من تحديد الأهداف، ووضع جدول الأعمال العام، أو تحويله، ومراقبة كيفية تنفيذ سياسات محددة، وصولاً إلى بناء قدرات الجهات الفاعلة الأخرى على صنع السياسة.



## أُسئلةٌ لماذا؟

ستساعدكم هذه الأسئلة:

- فكّروا في دوافعكم لإنشاء مركز فكر.
- تعلّموا من دوافع مؤسسي مراكز الفكر الأخرى.
- اعرّفوا ما مركز الفكر؟ وما وظائفه الأكثر شيوعاً؟
- قرّروا: هل تريدون إنشاء مركز فكر أو اتخاذ اتجاه آخر؟

### لماذا تريدون إنشاء مركز فكر؟

هذا من أهم الأسئلة التي يجب أن تطرحوها على أنفسكم: لماذا تريدون إنشاء مركز فكر؟ يعلّل كثير من الناس بأنهم يريدون تغيير سياسة معيّنة أو موقف سياسي أو اقتصادي أو اجتماعي، أو اتجاه جديد يريدون أن يتّخذوه بلدهم (أو العالم في بعض الحالات)، عند محاولتهم الإجابة عن هذا السؤال. ويُعدّ هذا الدافع أساسياً في تحديد سبب رغبتنا في إنشاء مركز فكر، ويساعد على معالجة ما سيعمل عليه مركز الفكر<sup>(١)</sup>، لكن علينا أيضاً أن نتوقف لحظة للتفكير في أسئلة أعمق: هل يُعدّ مركز الفكر أفضل طريقة لتحقيق ذلك؟ وهل تدعوكم أي أسباب أخرى إلى إنشاء مركز فكر؟

من الناحية العملية، هناك كثير من الأسباب والدوافع وراء الرغبة في إنشاء مركز الفكر، وهي تُراوح بين المثالية والأفكار العليا، وبين الأسباب العملية والدينيوية والأنايية. قد ترغبون في إنشاء مركز فكر لمجرد رفع مستوى سيرتكم الذاتية، والدخول في السياسة مستقبلاً، وقد تعتقدون بأن مركز الفكر وسيلة أفضل من النشر السياسي، أو الاستشارات، أو

(١) تفحصوا فصل: (ماذا؟).

الأوساط الأكاديمية. قد تكون باحثاً جامعياً يريد أن يُنشئ مركزاً فكرياً لكسب عيش يليق بصفة الباحث والمستشار، أو قد ترغبون في أن يُنظر إليكم كخبراء موثوق بهم، وفي اكتساب اعتراف عام بكم في مجالكم.

تتنوع الدوافع وراء الرغبة في إنشاء مركز فكر، وسيساعدكم التفكير فيها على استيضاح شيء آخر قد تبحثون عنه<sup>(1)</sup>. كما سيساعدكم فهم دوافعكم إلى إنشاء مركز فكر على معرفة نوع مركز الفكر الذي ترغبون في إنشائه، والأنشطة التي سيؤديها، ومن سيعمل فيه، وغير ذلك. وفيما يأتي قائمة بالأسئلة المفيدة التي يجب أن تطرحوها على أنفسكم:

- ما المشكلة أو المشكلات التي تريدون معالجتها؟ أهي شخصية أم مهنية؟ هل يتعلق الأمر بالسياق السياسي أو الاقتصادي أو الاجتماعي في مجتمعكم أو بلدكم؟ أم هو على الصعيد الدولي؟
- ماذا تريدون أن تحققوا؟
- هل تعتقد بأن الحجج المدعومة بالأدلة ضرورية للغاية لتحقيق هذه الأهداف؟
- هل يمكن تحقيقه بوسائل بديلة؟ (على سبيل المثال، الأوساط الأكاديمية أو الحملات أو المنظمات القائمة).
- لماذا يُعدّ مركز الفكر أفضل وسيلة لتحقيق ذلك؟

قد تعتقد بأن مركز الفكر أفضل من قسم البحث الأكاديمي في معالجة تحديات السياسة بشكل مباشر، وهذا صحيح. تركّز مراكز الفكر عموماً في السياسة، على حين أن الحوافز داخل الأوساط الأكاديمية تميل إلى أن تكون في الاتجاه المعاكس، لكن قد يكون لمقال رأي عادي في صحيفة وطنية واسعة التأثير نفسه على المدى القصير، وقد تكون جامعتكم في وضع جيد لمساعدتكم على ذلك. قد تعتقدون أيضاً بأن من الأسهل جمع التمويل لبحثكم من خلال مركز فكر، وهذا صحيح أيضاً. تميل مراكز الفكر إلى أن تكون مؤسسات خيرية، وتميل إلى جذب انتباه فاعلي الخير السياسي والإنمائي، لكن شركة استشارية جيدة الإدارة قد تكون قادرة على جمع ما يكفي من النفقات العامة من المشروعات، لتمويل أبحاثها المستقلة.

سنتناول هذه الأسئلة وغيرها خلال هذا الدليل. سيجعل التفكير فيها مبكراً العملية برمتها أسهل عليكم. كما يتناول الدليل مزيداً من القضايا العملية والدينيوية، مثل: نماذج الأعمال المختلفة، أو كيفية تجميع فرقكم. تقدم الصناديق الحوارية من ٤ إلى ٩ مجموعة من دوافع كثيرٍ من مؤسسي مراكز الفكر:

(١) انظروا قسم (هل أنتم متأكدون أنكم تريدون إنشاء مركز فكر).

#### الصندوق رقم ٤: تغيير النهج، أورازيو بيليتيني وغروبو فارو من الإكوادور

أورازيو بيليتيني مؤسس مشارك ومدير تنفيذي سابق في (Grupo Faro) في الإكوادور. اقرؤوا المقابلة الكاملة هنا.

«قررت أن أبدأ مرحلة جديدة من حياتي المهنية من خلال العمل في منظمة غير حكومية تنموية بعد العمل لعدة سنوات في القطاع الخاص. لقد تعلمت هناك أن أقدّر الإسهام الذي تقدمه منظمات المجتمع المدني، من خلال إيجاد الأفكار والفرص للفئات الأكثر ضعفاً في المجتمع. كما ساعدتني هذه التجربة على إدراك أن عمل منظمات المجتمع المدني يركز عادةً في مجموعات محددة، بدلاً من تغيير النهج الذي يسمح بظهور مشكلات مثل الإقصاء المجتمعي والتدهور البيئي».

«قررت بعد ذلك الترويج لإنشاء منظمة تركز في تقديم حلول مبتكرة للمشكلات الاجتماعية. كانت فكرتي إنشاء منظمة تعزز مشاركة المواطنين، وتشجع التعاون بين القطاعين العام والخاص، لتغيير قواعد اللعبة، منظمة (كما وصفها شبكة من رواد الأعمال الاجتماعيين التي أنتمي إليها)، لا تعلم الرجال والنساء وحسب، بل تعيد اختراع صناعة صيد الأسماك. لقد أصبحت مقتنعة بأن إحدى أفضل الطرائق لتحقيق هذا الهدف تكمن في التأثير في السياسة العامة».

#### الصندوق رقم ٥: الجمع بين مهارات الأشخاص المتشابهين في التفكير، سيمونيدا كاكارسكا ومعهد السياسة الأوروبية في مقدونيا

سيمونيدا كاكارسكا هي أحد المؤسسين والمديرة الحالية لمعهد السياسة الأوروبية (مقدونيا). اقرؤوا المقابلة الكاملة هنا.

«لقد أسسنا مع كثير من الأفراد الذين يحملون التفكير المشابه والذين تبادلنا معهم خبرات العمل حول انضمام مقدونيا إلى الاتحاد الأوروبي، منظمة مجتمع مدني نمت لتصبح واحدة من المؤسسات البحثية الرائدة في البلاد وفي المنطقة».

«كنت أكمل درجة الدكتوراه في وقت تأسيسها، وكنت أبحث عن طريقة للجمع المهني بين المهارات والكفاءات المختلفة التي اكتسبتها على مدار سيرتي التعليمية وخبراتي العملية السابقة. على سبيل المثال: أمتلك نظرة ثاقبة عن الإصلاحات السياسية في المجتمعات التي تمرّ بتحولات معينة، كموظف حكومي وباحث ومحاضر، بينما كان المنصب في مركز الفكر فرصة لي».

الصدوق رقم ٦: تبسيط الأفكار الجيدة للقطاع العام، نيكولاس دوكوتي ومركز تنفيذ السياسات

### العامّة للعدالة والنمو في الأرجنتين

نيكولاس دوكوتي مؤسس مشارك ومدير تنفيذي سابق ومدير عام في مركز تنفيذ السياسات العامّة للعدالة والنمو في الأرجنتين. اقرؤوا المقابلة الكاملة هنا .

«كنت مقتنعاً بأنه لا توجد مؤسسات مسخرة في الأرجنتين لانتقاء أفضل الأفكار في السياسة العامّة ودفعها نحو العملية السياسية. كنت مهتماً بجمع الأشخاص الذين كنت أتقرب منهم، الذين يهتمون بقضايا مثل التعليم أو الصحة، والذين لم يمتلكوا وسيلة لنقل أفكارهم إلى عالم السياسة العامّة. وهكذا قررت مع زملائي وأصدقائي إنشاء مؤسسة من شأنها أن تدعم رواد الأعمال الذين يريدون تغيير الواقع الأرجنتيني، والذين كانوا قلقين بشأن ما هو مهمّ، وأن الأشياء التي اقترحوها أُنجزت.»

«سيكونون متحررين من بعض المهمّات الإدارية في المؤسسة لكي يتمكنوا من تحقيق ذلك، وقد قلنا لهم: تعالوا للعمل في المركز، وسنساعدكم على الحصول على التمويل، وسنتولى الاتصالات والمسائل الإدارية وما إلى ذلك. أنتم فقط من يبذل قصارى جهده لإحداث تأثير، ولتكوين فريق جيد، ولإدخال الآخرين مجال معرفتكم؛ لأن معظم المشكلات متعددة التخصصات. هكذا بدأنا بفكرة أن هذا سيكون بمثابة منصّة لأصحاب المشروعات العامّة أو الاجتماعية، لدمج السياسات العامّة، مع تركيز قوي للغاية في التنفيذ، ليس من خلال الأوراق فقط، بل من خلال التأثير في عملية صنع القرار.»

الصدوق رقم ٧: طرح القضايا على الطاولة. جيلز يابي ومركز فكر مواطني غرب أفريقيا في السنغال

جيلز يابي مؤسس مركز فكر مواطني غرب أفريقيا في السنغال. اقرؤوا المقابلة الكاملة هنا .

(بشأن قرار إنشاء مركز فكر)، «يتعلق الأمر في الواقع بمشاركة المواطنين وفكرة معينة لما هو مهم في حياة المرء أكثر من مسيرتي المهنية. اعتقدت أنه لا يوجد سبب لانتظار سنّ التقاعد لبدء شيء أتحمس له مع تحمّل مخاطره. خطرت لي الفكرة لأول مرة عندما كنت طالبة دكتوراه في فرنسا. أردت أن أفعل شيئاً مفيداً وأصلياً في المنطقة، ولا يزال بإمكان مراكز الفكر في غرب أفريقيا أن تكون أصلية. هذا المفهوم جديد على كثير من المتعلمين تعليماً عالياً هنا، ناهيك بمن دونهم، وبخاصة في البلدان الفرنكوفونية (الناطقة بالفرنسية). تتركز مراكز الفكر بشكل كبير في غانا ونيجيريا (وهي بلدان ناطقة باللغة الإنجليزية).

(حول الدافع وراء إنشاء مركز فكر مواطني غرب أفريقيا)، يجب أن تتغير الدول والمجتمعات في المنطقة. يجب أن يتغير النهج السياسي والاقتصادي والتعليمي، وكذلك نهج القيم. إنني أقوم بإنشاء مركز فكر يضم مجموعة كبيرة من الأصدقاء وجهات الاتصال؛ لأننا بحاجة إلى طرح بعض القضايا على الطاولة، تلك التي نعتقد أنها ضرورية لمستقبل غرب أفريقيا على وجه الخصوص. لا يعتبر مركز فكر مواطني غرب أفريقيا مركزاً فكرياً نموذجياً مبنياً على خبراء داخليين في مجالات محددة. ويكمن الهدف في إنشاء مؤسسة فكرية تشاركية، هدفها ليس إنتاج تقارير كبيرة ومتطورة وحسب، بل العمل كمرشح للمعرفة المتاحة المفيدة ومشاركتها على أوسع نطاق ممكن؛ لحفز النقاش والإصلاحات.



### الصندوق رقم ٨: عمل بحث لفهم التحديات الحالية. غوستاف براكمير ومركز التنمية الاقتصادية في البيرو

غوستاف براكمير المدير التنفيذي لمركز التنمية الاقتصادية. اقرؤوا المقابلة الكاملة هنا. «وُلد مركز التنمية الاقتصادية من الحاجة إلى فهم أفضل لظاهرة الهجرة الفنزويلية والتحديات الذي تمثله للمنطقة، فضلاً عن التحديات التي تنشأ في فنزويلا في مجالات مثل التعليم والتوظيف وزيادة الأعمال وتنمية المجتمع المدني. كانت هناك حاجة واضحة بشكل عام لإنشاء مزيد من الأبحاث والبيانات لفهم هذه التحديات، ويمكن أن تدفع هذه البيانات النقاش، ويمكن إيجاد حلول مبتكرة لمواجهتها».

### الصندوق رقم ٩: ربط الأوساط الأكاديمية بالسياسة. سيد إماميام ومركز فكر الحوكمة والسياسات في إيران

سيد صادق إماميام مؤسس ومدير مركز فكر الحوكمة والسياسات في إيران. اقرؤوا المقابلة الكاملة هنا. «أمضيت أكثر من عام في لندن لدراسة مراكز الفكر هناك بصفتي باحثاً في مرحلة ما بعد الدكتوراة. لقد شاركت في عدد قليل من مراكز الفكر في لندن، وقد ألهمني عملهم كثيراً. لم يكونوا متماثلين من الناحية المؤسسية، ولم يكونوا بالضرورة متشابهين، لكن وظائفهم كانت مهمة جداً، وقد ألهمتي الفكرة. لقد وجدت ضرورة لتوسيع مؤسستنا البحثية نحو مجال السياسة عندما انتقلت إلى طهران في عام ٢٠١٥م، لأنها كانت جزءاً نشطاً للغاية من الأوساط الأكاديمية، وكانت ناجحة إلى حد ما، لكن كان هناك انفصال بين الأوساط الأكاديمية والسياسة. لقد اكتشفت أننا بحاجة إلى جسر بين الأوساط الأكاديمية وصنع السياسات، وكانت هذه هي الفكرة الرئيسية وراء إنشاء مركز فكر الحوكمة والسياسات».

قد تختلف أسباب إنشاء مركز الفكر كما ترون من تجارب هؤلاء المؤسسين في طرق تأطيرهم، ولكنهم أرادوا جميعاً إنتاج أبحاث جيدة النوعية بشكل عام، مع فرّق من الأشخاص المتشابهين في التفكير تهّمهم تحديات المجتمع، حيث يقدمون أفكاراً جيدة لصنّاع السياسات. بعبارة أخرى: أرادوا التأثير في السياسات.

## لماذا تهدف مراكز الفكر إلى التأثير في السياسة؟<sup>(1)</sup>

يحتاج أي نقاش حول مراكز الفكر إلى النظر في مجال السياسة المستتيرة بالأدلة. لقد شهد بروز وانتشار الخطاب القائم على الأدلة (الذي نشير إليه بالسياسة المستتيرة) ارتفاعاً في شعبية حزب العمال الجديد في بريطانيا في أواخر التسعينيات، وانتشر إلى قطاعات عدة في جميع أنحاء العالم النامي، بمساعدة سياسات وزارة التنمية الدولية بالمملكة المتحدة، تبنّتها لاحقاً وكالات التنمية الدولية البارزة الأخرى العامة والخاصة (دو تويت، ٢٠١٢م).

يُعد إعلام صنع السياسات بالأدلة القائمة على البحث أمراً مهماً وجديراً بالثناء، ولكن يجب مراعاة الافتراضات الأساسية (والتعامل معها). ينتقد دو تويت (٢٠١٢م) نموذج السياسة القائم على الأدلة، ويجادل بأنه يفهم صنع السياسات بشكل خاطئ كعملية يجب أن تهتم بالعقلانية الأدوات فقط (ما الذي ينجح؟)، ويفترض أن قرارات السياسة يجب أن تستند إلى تقييم محايد وموضوعي وعقلاني للأدلة المتاحة (النوع الصحيح أو الأفضل) وخالية من أي قيم. ومن ثم، يفترض أن هناك طريقة صحيحة وطريقة أخرى خاطئة لفعل أي شيء، لكن العلوم الاجتماعية والعلوم، على نطاق أوسع، ليست مجالاً محايداً. توجد قيم مضمّنة في الدليل الذي يُنتج، وكيفية إتمام الإنتاج، وكذلك كيفية توصيل النتائج، وإلى من تصل. وتُعدّ السياسة المبنية على الأدلة ميداناً سياسياً (دو تويت، ٢٠١٢م).

تشير الدراسات الأكاديمية لصنع السياسات القائمة على الأدلة إلى أن صنع السياسات لا يمكن أبداً أن يكون «قائماً على الأدلة». لا يمكن للسياسة أن تكون مدعومة بالأدلة إلا إذا تصرف داعموها بفعالية (كيرني، ٢٠١٦م). ويواصل دو تويت (٢٠١٢م) القول: على رغم أهمية نتائج البحث «نحتاج إلى النظر في كيفية عمل سرديات السياسة معها، وكيف تُستخدم وتُهمّش بالتناوب، وكيف يجري الاستيلاء عليها أو تجاهلها أو إضفاء الأهمية عليها، وهذا دور رئيس يمكن أن تؤديه مراكز الفكر، من حيث الجمع بين تقديم الأدلة وتطوير تحليل متماسك ومناسب للعمليات الاجتماعية.

يُعدّ تطوير السياسات العامة مجالاً يتطلب بطبيعته الاعتماد على مجموعة متنوعة من أنواع المعرفة، والفرص من تعزيز هذا النهج ليس اختزال عملية السياسة إلى عملية حل المشكلات العلمية. وقد أدى التعرف إلى هذه الحقائق إلى تحوّل لغوي نحو استخدام مصطلح: «المستندة إلى الأدلة» (بدلاً من «القائمة على الأدلة») عند الإشارة إلى صنع السياسات.

(1) Levine, R. (2018), The moral case for evidence in policymaking; Mendizabal, E. (2018), What's new in our understanding of how evidence influences policy? A view from Latin America; Du Toit, A. (2012), Making sense of 'evidence': Notes on the discursive politics of research and pro-poor policymaking. Working Paper 21. PLAAS, UWC: Bellville.

- تتفق الأدبيات بشكل عام على أنه عندما يتعلق الأمر بالتأثير في السياسة، فإن الأدلة العلمية...
- لن تكون أبداً أكثر من واحدة من المدخلات في عملية السياسة جنباً إلى جنب مع الحسابات الأخلاقية والمالية والسياسية وغيرها، ومن ثم فهي ليست المصدر الوحيد للمعلومات التي يحتاج محلل السياسة إلى مراعاتها.
  - لا تحتاج بالضرورة إلى أن تُشتق من الأساليب التجريبية، لأنها مدخلات صالحة لصنع السياسات.
  - يحمل دائماً درجة معينة من عدم اليقين، سواء أكان ذلك فيما يتعلق باستنتاجات الدراسة أم بكيفية تفسير النتائج وتكييفها مع سياق مختلف.

#### صندوق رقم ١٠: مجموعة أدوات ترجمة المعرفة

سد فجوة المعرفة والممارسة: مورد للباحثين (بينيت وجيساني، ٢٠١١م)، يقدم نظرة عامة إلى ترجمة المعرفة وكيفية سد فجوة «المعرفة والممارسة» بين البحث والسياسة والممارسة والأشخاص. كما يوفر موارد لتشجيع وتمكين اتخاذ القرارات المستنيرة.

#### صندوق رقم ١١: دور مراكز الفكر في تنمية المجتمعات

غوروتشاران، مدير مركز الشؤون العامة في الهند. اقرؤوا المقابلة الكاملة هنا. «تؤدي مراكز الفكر دوراً مهماً في أي مجتمع، لكن هذا الدور يتعزز بشكل حاد في المجتمعات النامية. ويجب على مراكز الفكر القيام بثلاثة أشياء جوهرية في جميع الأوقات:

- قول الحقيقة للسلطة.
- إعطاء صوت للمجتمع لمساءلة الدولة.
- المساعدة على تحسين جودة الحوكمة؛ لتحقيق نتائج إنمائية أفضل.

لكن لماذا نعمل هذا؟ لماذا تشجع مراكز الفكر ومراكز أبحاث السياسات في عملها بهذه الطريقة؟ طرح روث ليفين على نفسها السؤال نفسه، وحددت أنه «لا يمكن استدامة أي مجال وتطويره ما لم يواجه جوهره الأخلاقي ويعبر عنه» (ليفين، ٢٠١٨م). إذن، ما الأفكار الأخلاقية الكامنة وراء صنع السياسات المستنيرة بالأدلة ومهمات مراكز الفكر؟ السعي وراء الحقيقة: يتعلق البحث في النهاية بمحاولة اكتشاف حقيقة ما تجري دراسته. قد تكون الحقائق التي كُشف عنها محددة أو حتى صغيرة، لكنها تطمح إلى أن تكون صادقة (ليفين، ٢٠١٨م). التوزيع العادل: تهدف مراكز الفكر إلى أبحاث وتوصيات لضمان التوزيع العادل للموارد (ليفين، ٢٠١٨م).

توجد مقايضات يجب القيام بها دائماً، والبحث الذي تقدّمه مراكز الفكر يساعد على حلها. قد يكون للمنظمات تعريفات مختلفة لما هو التوزيع العادل، لكنها لا تزال تسعى جاهدة إلى تحقيق رؤاها الفردية. الرؤية وتمثيل الأصوات المختلفة: كما ينص ليفين (٢٠١٨م) على ما يأتي: «إذا لم تكن الجهود لجمع النوع نفسه من المعلومات من كل فرد، أو على الأقل من كل عينة تمثيلية لكل نوع من الأفراد، فماذا سنعرف؟ سنعرف فقط عن حياة وسبل عيش وآراء الأشخاص الذين يمتلكون أكبر وصول إلى الساحة العامة. ومن ثم، تضمن الأبحاث التي تجريها مراكز الفكر بطريقة ما سماع كثير من الأصوات في النقاش، وتوفر فهماً أعمق لواقع المجموعات المختلفة. وتتشكل أمثلة هذه المجموعات من الصناع والموظفين، الذين سيخسرون من اتفاق تجاري جديد، ومن المزارعين في المناطق الريفية النائية، الذين يتأثرون بتغيّر المناخ. ويمكن لمراكز الفكر المساعدة على ضمان أن النقاش العام يمثّل احتياجاتهم الخاصة، من خلال دراسة مجموعات مثل هذه.

### هل أنتم متأكدون من رغبتكم بإنشاء مركز فكري؟

بعد التفكير في دوافعكم والمناقشة الموجزة حول كيفية تحديد مراكز الفكر: هل ما زلت متأكدين من رغبتكم في إنشاء مركز فكري جديد؟

توجد أشياء أخرى يمكنكم القيام بها اعتماداً على أهدافكم. يمكنكم إنشاء مدوّنة لمشاركة أفكاركم على نطاق أوسع. ربما تطلقون شركة استشارية إذا كنتم تبحثون عن شيء مريح. وبدلاً من ذلك، إذا وجدتم أنفسكم مهتمين أكثر بالتعليق السياسي، يمكنكم التركيز في كتابة مقالات الرأي، أو ربما ترغبون في اتخاذ مسار أكاديمي، أو قد ترغبون في أن تكونوا أكثر نشاطاً وتحشدون الآخرين للعمل في موضوع معيّن، وفي هذه الحالة يمكنكم أن تبدووا مجموعة مصالِح و/أو تصبحون نشطين، ويمكنكم الترشح لمنصب، أو التقدم لوظيفة في الخدمة المدنية.

بغض النظر عن اختيارك، لا يزال بإمكانك العثور على الإلهام في هذا الدليل وعلى موقع منظمة مراكز الفكر العالمية (On Think Tanks). على سبيل المثال، يمكنك العثور على مصدر إلهام حول كيفية التواصل بشكل أفضل (انظر قسم «كيف تتواصل مراكز الفكر؟» في هذا الدليل، أو مقالاتنا عبر الإنترنت حول الاتصالات والتأثير). إضافة إلى كيفية تحسين حوكمة وإدارة منظمات أبحاث السياسات (راجع قسم «من سيدير مراكز الفكر؟» أو مقالاتنا حول الحوكمة) أو حول جودة ومصداقية البحث (انظروا إلى قسم «كيف تضمنون مصداقية مركز الفكر؟» أو راجعوا هذه المقالات). ندعوكم إلى استكشاف واستخدام هذه الأداة بأي طريقة تناسب احتياجاتكم وأهدافكم.



## أُسئلةُ ماذا؟

ستساعدكم هذه الأسئلة على ما يأتي:

- فهم السياق الذي سيولد فيه مركز الفكر الخاص بكم وكيف سيؤثر هذا السياق في أنشطة المركز ومجالات البحث والاتصالات والوصول إلى التمويل والإعداد التنظيمي (من بين جوانب أخرى)
- إدراك مفهوم المهمة والرؤية والقيم والفكر في ما ستكون عليه مؤسساتكم
- فكروا في القضايا التي سيركز فيها فريق العصف الذهني الخاص بكم
- التفكير في التأثير الذي تهدفون إلى تحقيقه
- وضخوا نموذج أعمال مؤسساتكم، والطريقة التي ستعمل بها مؤسساتكم لتحقيق أهدافها

### ماذا سيفعل مركز الفكر الخاص بكم؟

وضخوا نموذج أعمال مؤسساتكم، والطريقة التي ستعمل بها مؤسساتكم لتحقيق أهدافها ناقش في هذا الفصل كثيراً من الأسئلة التي ستساعدكم على تحديد ما سيفعله مركز الفكر الخاص بكم. وكما رأينا، يمكن لمراكز الفكر أن تؤدي كثيراً من الوظائف، لذا عليكم أن تكونوا واضحين بشأن أهدافكم. نوصي بقضاء الوقت في تحليل السياق فور بدء العمل على أهداف مركز الفكر الخاص بكم. ستحدّد السياقات المحلية والعالمية ما يمكن لمركز الفكر الخاص بكم أدائه، وسيساعدكم فهم هذه السياسات على تحديد الإستراتيجيات المختلفة.

## ما السياق؟<sup>(1)</sup>

تعد مراكز الفكر نتاجاً للسياق الخاص بها ومتشابكة معه. تعدّ اختيارات المؤسسة البحثية ووظائفها وحتى تأثيرها استجابة للسياق المطروح. يحدد السياق جدول أعمال البحث واستراتيجيات الاتصال حتى طرق التعامل مع الجماهير الرئيسية لمركز الفكر ويؤثر فيها. على سبيل المثال: كيف غير السياق العالمي لوباء كورونا كل أنماط المشاركة تقريباً كما غير أولويات الحكومات والممولين<sup>(2)</sup>. سيؤثر السياق في المنظمة على كل مستوى في جميع وظائفها وخصائصها؛ لذلك من الضروري تقويمها مبكراً حتى تتمكن من:

- تحديد أفكاركم (حول التحديات أو الفرص التي تريد معالجتها) وهل هي ذات صلة؟
  - تقويم قدراتكم الحقيقية على التأثير.
  - وضع جهودكم في سياق الاتجاهات الحالية ذات الصلة (احتياجات الأدلة وفجوات السياسات وأولويات المانحين، ... إلخ).
  - تحديد المنافسين وتقييم الأشخاص الذين قد تكونون قادرين على المشاركة معهم، والذين من المحتمل أن يتحدوا مشروعكم.
  - تحليل مساحات العمل المحلية والوطنية والدولية.
  - فهم الأدوار التي يمكن أن يؤديها مركز فكر جديد.
  - تحديد نوع مركز الفكر الذي يجب أن تُنشئوه، وكيف يجب أن يعمل.
- على سبيل المثال، تؤثر المنافسة السياسية في بنغلاديش وفيتنام في كيفية ارتباط مراكز الفكر بالأحزاب السياسية، تماماً كما أن الاختيار بين انتماء مركز الفكر إلى حزب أن بقائه مستقلاً، يؤثر على فعاليته (براون، ٢٠١٥). لا يمكن لمراكز الفكر في فيتنام أن تكون مستقلة تماماً عن الحكومة، فهي تحتاج إلى راعٍ يساعدها على تحقيق أهدافها، وهذا مشابه للوضع في الصين، حيث تتشابك مراكز الفكر بشدة مع الحكومة والحزب، ولا يمكنها العمل باستقلال مطلق. تحتاج مراكز الفكر في الولايات المتحدة من ناحية أخرى إلى التعامل مع المتبرعين والقطاع الخاص لتأمين التمويل؛ لأن الفصل المالي عن الحكومة يُعدّ هناك ضرورياً.

(1) Brown, E. (2015), Introduction to the series on think tanks and context; Ordoñez, A. and Echt, L. (2016), Module 2: Designing a policy relevant research agenda. From the online course: 'Doing policy relevant research'. On Think Tanks; Mendizabal, E. (2016), Setting up a think tank: step by step; Garcé, A., D'Avenia, L., López, C. and Villegas, B. (2018), Political knowledge regimes and policy change in Chile and Uruguay. On Think Tanks Working Paper 3; Tolmie, C. (2015), Context matters: So what?

(2) For more on the effect of the COVID-19 pandemic on think tanks see Mendizabal (2020), COVID-19's effect on think tanks in 10 headlines, or explore this collection of articles.

يتم تضمين جميع مراكز الفكر في الأساس في سياق يُوَطر عملها. وبغض النظر عن نوع المنظمة التي تهدفون إلى إنشائها، ستتصرف منظماتكم وتعمل ضمن نظام، ومن ثم عليكم أن تكونوا واقعيين؛ فلن تتمكنوا من تغيير هذا النظام أو النهج بأكمله، ولكن قد تتمكنون من تشكيل أجزاء منه. ومن ثم، عند تحليل السياق الخاص بكم، يجب عليكم أيضاً التفكير في المستقبل. خذوا الوقت الكافي للتفكير في المستقبل الذي تتخيلونه لمركز الفكر الخاص بكم، فما المشهد الذي تتخيلونه بعد خمس سنوات؟ سيساعدكم هذا على التفكير في الخطأ الذي يمكن أن يحدث، ويجب أن تبدووا في التفكير في المخاطر المختلفة التي قد تواجهونها، وكيف يمكنكم معالجتها. توجد أيضاً أنظمة صنع السياسات والمعرفة التي يجب أخذها في الحسبان. وتعدُّ أنظمة المعرفة «الآلية التنظيمية والمؤسسية التي تولد البيانات والأبحاث والتوصيات السياسية والأفكار الأخرى التي تؤثر في النقاش العام وصنع السياسات»، (كامبيل وبيدرسون، ٢٠١٤). تحتاجون إلى فهم نظام صنع السياسات (كيفية تطوير السياسات) والاقتصاد والسياسة والخصائص الاجتماعية والثقافية للبلد، لتحديد نظام المعرفة المحلي، إذ تؤثر جميعها في سوق الأفكار وكيفية إنتاج البحوث واستخدامها. تجب مراعاة كل هذه المتغيرات (وأهميتها في السياق) لفهم كيفية إنتاج المعرفة واستخدامها في السياسة وصنع السياسات، لكن كيف يؤثر نظام صنع السياسة في مراكز الفكر؟ فكروا في الطريقة التي تتمتع بها ألمانيا -على سبيل المثال- بتقاليد قوية في استخدام الأبحاث لإثراء صنع السياسات، ويقدر مواطنوها وصنّاع السياسات فيها دور المعرفة في صنع السياسات. على العكس من ذلك، تفوق السياسة التفكير الفني في الأوروغواي. على حين تؤدي المعرفة دوراً حيوياً في شيلي، وتخلق روابط بين الأحزاب السياسية وجماعات المصالح (غارسي وأخرون، ٢٠١٨).

#### صندوق رقم ١٢: أهمية السياقات المحلية

يناقش المدير التنفيذي لمعهد الأبحاث الأندونيسي (SMERU) الدكتور عاصب سوريدادي أهمية فهم السياق عند إنشاء مركز فكر جديد. اقرؤوا المقابلة الكاملة هنا.

«الشيء الوحيد الذي تعلمته يتمثل في أن السياق مهم جداً. أُسس المعهد عندما كانت إندونيسيا في مرحلة حكم انتقالي صعبة، حيث كانت الحكومة تقلت من المساءلة، ثم فتح باب الحكم الديمقراطي التشكيك في كل سياسة حكومية ومناقشتها علانية. هذا يعني الآن أن الحكومة بحاجة إلى أدلة كأساس لأي سياسة تتخذها. من ناحية أخرى، لم يكن هناك كثير من المنظمات القادرة على تقديم أدلة للسياسة. مع هذه الخلفية من زيادة الطلب ونقص المعارض من الأدلة، كان المعهد قادراً على الاستفادة من الوضع وتطوير نفسه إلى مؤسسة أبحاث سياسات راسخة في البلاد.»

«لذلك من المهم جداً فهم السياق الخاص بكم. لا يمكننا استنساخ مراكز الفكر الناجحة في البلدان الأخرى كنموذج؛ لأنها قد لا تعمل في بلادنا، وهذا لا يعني أننا لا ينبغي أن نتعلم من المنظمات الأخرى، إذ توجد بالتأكيد دروس مفيدة يمكن أن تقدمها. ومع ذلك سنكون قادرين على تحديد الأهداف المعقولة التي نريد تحقيقها من خلال فهم سياقنا، وكذلك تحديد كيفية العمل بفعالية وكفاءة.»

**صندوق رقم ١٣: تغيير السياق**

تشوكوكا أونيكوينا، المدير التنفيذي لمركز دراسة اقتصادات أفريقيا في نيجيريا. استمعوا إلى المقابلة الكاملة هنا.

«كانت السياسات الداخلية التي التقيت بها في السنوات الماضية واحدة، إذ كان طلب الأدلة ضعيفاً للغاية. وتزايد الطلب تدريجياً في مجال السياسة على مر السنين. حاولت مراكز الفكر فعلاً الضغط لحفز طلب الأدلة. لقد اعتقدنا أن مبادرات مراكز الفكر التي قدمت تمويلاً مرناً سمحت لمراكز الفكر بالظهور داخل نيجيريا ... وبسبب انخفاض توافر التمويلات المرنة تعاني مراكز الفكر الآن من صعوبات. أصبحت القدرة على حفز الأدلة الآن غير محدودة، لكن هذا تغير أيضاً أخيراً بسبب أزمة كورونا. وقد الأشخاص في المجال السياسي إلى المعرفة لشرح ما يجري والإستراتيجية التي يجب أن نستخدمها لحل هذا التحدي النادر جداً. أصبحت المعرفة التي تنتجها مراكز الفكر تشارك في تقديم المشورة أو التوصيات الكافية بشأن ما يجب. لذلك زاد طلب المعرفة بعد أن تفشى وباء كورونا، واستفادت مراكز الفكر من ذلك ... تميل الأزمات المفاجئة إلى تغيير طرائق تعاملنا. على سبيل المثال، كانت الأزمة المالية بمثابة صدمة كبيرة غيرت كثيراً من مبادئ المحاسبة. وسيغير وباء كورونا الطريقة التي ينظر بها الفاعلون في السياسة إلى الأشياء، وكيف ينظرون إلى المستقبل، وكيف يستعدون لمثل هذه الأزمات المفاجئة. لمراكز الفكر الفرصة لتكون في طليعة هذا النوع من المحادثات. لذلك، سيؤدي حقاً إلى زيادة طلب الأدلة».

لكن كيف تفهمون السياق المحيط بكم؟ ما العوامل التي تجب مراعاتها؟ ابتكرت مؤسسة نتائج التنمية (٢٠١٤م) إطاراً للتفكير في السياق من حيث صلته بمراكز الفكر وقراراتها، في المنشور الذي يربط بين أداء مراكز الفكر والقرارات والسياق. ويصف إطار العمل المستويات والعوامل المختلفة التي تشرح كيف تتخذ مراكز الفكر قرارات بناءً على سياقها. وقد قدم أردونيز وإتش (٢٠١٦ أ) ملخصاً لإطار العمل، كما هو موضح هنا في الشكل (١)، لمساعدة المنظمات على التفكير في البيئة المحيطة بكم. يميّز الإطار بين العوامل الخارجية أو الداخلية أو المختلطة، بناءً على مستوى التحكم الذي يمكن أن تمارسه المنظمة.



- العوامل الخارجية: هي «العوامل التي تحددها قوى خارج نطاق تأثير مركز الفكر، وهي تؤثر في قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها» (براون وآخرون، ٢٠١٤م). على سبيل المثال: تعدد الأحزاب السياسية، وقوتها، وأنظمة الحكم وتداول المناصب الحكومية الرئيسية، كل تلك العوامل مثل العوامل الخارجية للسياق ستؤثر على ما يمكن لمركز الفكر أن يفعله (براون، ٢٠١٥م).
  - العوامل الداخلية: وهي عوامل خاصة بمركز الفكر، ومن ثم فهي تحت سيطرته، على رغم أنها لا تزال متأثرة بالسياق. على سبيل المثال: يعدّ تعيين موظفين رفيعي المستوى أمرًا يخضع لسيطرة مركز الفكر إلى حد كبير، ولكنه يتأثر بالسياق، وذلك يشمل توافر الأفراد المدربين وذوي الخبرة بشكل كافٍ وقوانين العمل وموقع مركز الفكر (العاصمة أو المدن الصغرى)، وهلمَّ جَرًا.
  - العوامل المختلطة: وتشمل الظروف التي يكون فيها السياق جزءاً من وظيفة الاختيار الاستراتيجي لمركز الفكر، ومن المتغيرات الخارجة عن تأثيرها جزئياً.
- لكن مراكز الفكر لا تستجيب لسياقها فحسب، بل تسعى لتغييره. كما تضع مراكز الفكر إستراتيجيات للاستجابة لهذه السياقات، وتستخدم أدوات الاتصال والبحث والمشاركة السياسية لمعالجة عوامل السياق الخاصة بها والتفاعل معها (تولمي، ٢٠١٥م).

شكل رقم ٢: مستويات السياق

العوامل الداخلية	العوامل المتباينة	العوامل الخارجية
<ul style="list-style-type: none"> <li>• المصداقية</li> <li>• الاتصالات</li> <li>• رأس المال الاجتماعي</li> <li>• الموارد</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• أجندة المانحين</li> <li>• توفر التمويل</li> <li>• وضع الحلفاء أو المنافسة</li> <li>• أولويات الحكومية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• العوامل الاقتصادية والسياسية (المنافسة السياسية والأولويات الحكومية والشفافية والفعالية)</li> <li>• البيئة المانحة (الحضور والأولويات)</li> <li>• المناخ الفكري</li> <li>• المجتمع المدني (البيئة والاعلام)</li> </ul>
تحكم أقل		تحكم أكثر

المصدر: طوره أردنييز وإتشت (٢٠١٦ب) بناءً على العوامل التي اقترحتها مؤسسة «النتائج من أجل التنمية» (٢٠١٤م) وقد تبناها مؤلفو هذا الدليل.

تحليل السياق الخاص بكم: الأسئلة الرئيسية التي يجب التفكير فيها <sup>(١)</sup>

(1)- Mendizabal, E. (2015b), How does the context affect think tanks? A few hypotheses and research questions; Ordoñez, A., Echt, L. (2016), Module 2: Designing a policy relevant research agenda. From the online course: 'Doing policy relevant research' On Think Tanks.

من المهم التفكير في هذه العوامل السياقية في أثناء التفكير في المنظمة التي تهدفون إلى إنشائها. تذكروا أن تركّزوا في الجوانب التي تساعد على شرح الموقف الذي سيولد فيه مركز الفكر، والجوانب التي سيحاول معالجتها. ستحتاجون إلى أن تكونوا انتقائيين للأبعاد التي تدرجونها في تحليلاتكم لإنجاز بذلك بشكل فعال (أردنييز وإتشت، ٢٠١٦ أ) والتفكير فيما تتضمنه الإجابات عن العمل الذي تنوون، وذلك يشمل كيفية إجراء البحث والتوصّل إلى النتائج الخاصة بكم. فيما يأتي بعض الأسئلة التي يمكن أن تساعدكم على تحليل السياق الخاص بكم بالاعتماد على بناء على (أردنييز وإتشت، ٢٠١٦ أ، ومؤسسة «النتائج من أجل التنمية» ٢٠١٤، ومانديزابال، ٢٠١٤)<sup>(١)</sup>:

### السياق السياسي

- ما خصائص النظام السياسي الذي تشاركون فيه؟ كيف يتفاعل النظام السياسي مع التفكير المستقل؟ كيف يتفاعل الممثلون مع نوع العمل الذي تهدفون إلى إنتاجه؟
- ما أهم التغييرات التي تحدث في النظم السياسية أو الاجتماعية أو الاقتصادية؟ هل هناك تطورات أو اتجاهات رئيسة؟ (مثل التحوّل الديمقراطي ولصياغة المحلية والتغييرات في السياسات الاقتصادية والهجرة ... إلخ).
- هل توجد أي سياسة ذات صلة أو معالم سياسية متوقعة على المدى القصير أو المتوسط؟ هل ثمة انتخابات مقبلة؟ هل توجد خطة تطوير مدتها ٥ أو ١٠ سنوات؟ هل تجري صياغة دستور جديد أو اتفاقية تجارية؟
- ما الجهات الفاعلة التي تحتاج إلى التعامل معها؟ أيها الأكثر صلة على المستوى المحلي و/أو الوطني و/أو الدولي؟

### احتياجات الأدلة والوصول إلى المعلومات

- ما حالة المعلومات حول الموضوع الذي تختاره؟ ما نوع المعلومات المتوفرة؟ هل سنتمكن من إجراء البحوث اللازمة لمعالجة أي فجوات معرفية؟
- ما جهات الاتصال المتاحة لديكم للوصول إلى البيانات أو تقويم احتياجات الأدلة؟
- ما اهتمامات ومخاوف وقدرات المؤسسات العامة فيما يتعلق باستخدام البحث في صنع السياسات؟ ما احتياجات المؤسسات الحكومية من البحث؟ ما قدراتها على إيجاد وطلب واستخدام البحوث؟ كيف يمكنكم بدء أي مناقشة معها؟

(١) لا تتبع العناوين إطار عمل مؤسسة نتائج التنمية لعام ٢٠١٤ بالضبط. بل كيّفناها وأبرزنا بعض العوامل المساعدة على التفكير في السياق الذي سيولد فيه مركز الفكر الخاص بك.

## التمويل

- ما أولويات وتوجهات وأهداف الممولين؟ من يدعم القضايا التي تهتمون بها؟ ما الذي يمكنكم التطرق له؟
- ما الاتجاهات الدولية في الأوساط الأكاديمية أو السياسة؟ وما هي إمكانية جعل أعمالكم أشدّ قابلية للتمويل؟
- هل توجد أي مصادر وطنية وإقليمية وعالمية متاحة للتمويل العام والخاص للاستفادة منها؟ ما الشروط المتعلقة بذلك؟

## المناخ الفكري

- ما طبيعة المناخ الفكري؟ كيف يُقوّم العلم؟ هل يعدّ تأثير المناخ الفكري ذا قيمة في صنع السياسات؟ كيف تجري النقاشات الفكرية؟ هل هي على المستوى نفسه في جميع قضايا السياسة، أم توجد لبعضها مجتمعات فكرية أكبر وأكثر نشاطاً؟
- كيف ستكون علاقتكم الفكرية بالجهات الفاعلة الأخرى ذات الصلة (مثل الأكاديميين والصحفيين وقادة الرأي والخبراء في مجالكم وغيرهم)؟ هل ستكون هناك منافسة أو نقاش، أم سيتكامل سعيكم؟ كيف يمكنكم العمل معاً إذا لزم الأمر؟

## المجتمع المدني

- ما دور الإعلام؟ هل يعمل بشكل حرّ؟ هل هو حزبي بشكل علني؟
- ما الجهات الفاعلة الأخرى التي تشجّع نشر واستخدام الأدلة؟ هل توجد مجتمعات أكاديمية تمتلك دوراً نشطاً في صنع السياسات؟ ما هي؟ أيّها ذات المصداقية الكبرى؟ ولماذا؟
- هل يوجد طلب للأدلة من منظمات المجتمع المدني؟ ما نوع الدليل الذي يفضلونه؟ هل المجتمع المدني على دراية بالنهج القائم على الأدلة الذي تروّج له مراكز الفكر؟ وما موقفه من ذلك؟
- هل يوجد طلب للحصول على أدلة من الحركات الاجتماعية والمنظمات الشعبية الأخرى؟ ما نوع الدليل المفضّل لديهم؟ هل هم على دراية بالنهج القائم على الأدلة الذي تروّج له مراكز الفكر؟ وما موقفهم من ذلك؟
- ماذا يوجد في جدول أعمال المراكز البحثية والجامعات ومراكز الفكر الأخرى؟

### الأنظمة التنظيمية

- ما الأطر التنظيمية التي تؤثر في مراكز الفكر والمؤسسات البحثية؟ كيف يمكنها تمكين أو تقييد قدرتها على تعبئة الموارد البشرية أو المالية؟ كيف تُطلق أو تحدّ من قدراتها على التأثير في السياسة والممارسة؟
- كيف ستؤثر تشريعات العمل في منظماتكم؟ هل تسمح بعقود عمل مرنة؟ هل ستكون قادرةً على التوظيف على المستوى العالمي؟
- ما طبيعة التشريع الضريبي؟ (لا تفكروا فقط في كيفية تأثيرها في المنظمة، بل في الجهات المانحة المحتملة أيضاً). هل يشجع ذلك أو يثبط عزيمة المانحين لدعم العملية البحثية؟ هل يحدّ من أنشطة مراكز الفكر (على سبيل المثال، الحفاظ على الإعفاءات الضريبية)؟
- كيف يؤثر سعر الصرف فيكم؟ (هذا أمر بالغ الأهمية إذا كان لديكم ممولون أجنب).
- كيف تؤثر تشريعات المجتمع المدني في مراكز الفكر بشكل أوسع؟
- 

### قضايا أخرى

- هل الوصول إلى الإنترنت واسع النطاق وموثوق؟
- ما إمكانية الوصول إلى قواعد البيانات على الإنترنت والمجلات الأكاديمية ومجتمعات ممارسة الأبحاث، وما إلى ذلك؟
- هل ستكونون مقيمين في مدينة كبيرة أم صغيرة؟ هل ستكون الإقامة في العاصمة أم في جزء آخر من البلاد؟ كيف سيؤثر ذلك في وصولكم إلى صنّاع السياسات أو وسائل الإعلام أو الجهات الفاعلة الأخرى ذات الصلة؟ سيتأثر تحديد موقعكم بأهدافكم ومستوى التأثير الذين تريدونه.
- ما شكل النقل داخل المدينة أو إلى المدن الأخرى؟ هل ستؤثر حركة المرور في أنواع الأنشطة التي ترغبون في تنظيمها؟ على سبيل المثال، قد لا تتمكنون من تنظيم كثير من الأحداث إذا كانت حركة المرور تقيّد التنقل في المدينة.
- كيف تؤثر سياسة التعليم في مراكز الفكر؟ هل التفكير النقدي ذو قيمة؟ هل تدرّس طرائق البحث والكتابة بشكل جيد؟ ستؤثر هذه العوامل في جودة وكمية الباحثين المتاحين للعمل معكم.

## ما الذي تريدون تحقيقه من إنشاء مركز الفكر؟

بمجرد أن تكونوا في موقع ثقة وتمتلكوا إحساساً قوياً بكيفية تأثير ذلك في مؤسستكم المستقبلية، يجب أن تسألوا أنفسكم «ما الذي تريدون أن يحققه مركز الفكر الخاص بكم؟». للإجابة على هذا، نوصيكم بالتفكير في رؤية ومهمة مؤسستكم، التي أطرتّها قيمكم.

## الرؤية

الرؤية هي حلمكم والعالم المثالي والصورة الكبيرة لما تودّون أن يحققه مركز الفكر. إنها ليست بالشيء الذي ستحقّقه على المدى القصير. يجب أن تكون الرؤية موجودة وواقعية في الوقت نفسه، وهنا بعض الأمثلة:

- «تتمثل رؤيتنا في عالم تكون فيه الحكومة والسياسة والأعمال والمجتمع المدني والحياة اليومية للناس خالية من الفساد». منظمة الشفافية الدولية في ألمانيا.
- «نحن نتخيل عالماً من الحريات الديمقراطية والتنمية العادلة والمستدامة، من خلال التكامل الأوروبي والتعاون الدولي». معهد الشؤون الدولية في إيطاليا.

## المهمة

- تتمثل المهمة في هدف المنظمة، وهذا ما سيفعله مركز الفكر للإسهام في تحقيق الرؤية. لا يجب أن تكون المهمة الجيدة طويلة. على العكس من ذلك، يفضل أداء مهمة قصيرة وقوية وواضحة. فمثلاً:
- «تتمثل مهمة معهد السياسة الأوروبية في توفير قاعدة سليمة للنقاش والحلول، من خلال الأبحاث العالية الجودة والمقترحات حول السياسة الأوروبية، واستهداف صنّاع القرار والجمهور الأوسع». معهد السياسة الأوروبية في مقدونيا.
- «مركز شؤون لندن هو مركز أبحاث متخصص في العاصمة، مهمته تطوير حلول جديدة للتحديات الحرجة في لندن، والدعوة إلى مركز مدينة عالمي عادل ومزدهر». مركز شؤون لندن، المملكة المتحدة.
- «نعمل بجد لرؤية الفرص والتحديات الجديدة باستخدام معرفتنا وشبكاتنا وتمويلنا ومهاراتنا. نضع إجابات إبداعية من عدة مصادر، ونشكّل الأفكار الرائعة في حلول عملية، ثم ننقل الأنظمة بأكملها إلى اتجاه جديد». نيستا، المملكة المتحدة.
- «تتمثل مهمتنا في إنتاج المعرفة، واقتراح المبادرات، وتطوير الممارسات، ودعم العمليات، للإسهام في بناء سلام مستقر ودائم في كولومبيا». مؤسسة الأفكار من أجل السلام، كولومبيا.

- «مؤسسة مبتكرة معترف بها، ملتزمة بتنمية البرازيل، وتشكيل نخبة أكاديمية، وإيجاد المنتجات العامة في المجالات الاجتماعية وما يتصل بها، وهذا يضمن استدامتنا المالية، من خلال توفير خدمات عالية الجودة ومعايير أخلاقية عالية». مؤسسة غيتوليو فارغاس، البرازيل.

### القيم

تُعدّ القيم المبادئ التوجيهية والأساس الذي تركز فيه جميع الإجراءات، سواء أكانت محدّدة رسمياً أم لا. إنها معتقدات حول ما هو مهم وطريقة التصرف. لا يوجد فرد أو منظمة بلا قيم، حتى الاستقلال والحياد وقيادة البيانات تعدّ قيماً في حدّ ذاتها:

«يملك كل شخص قيماً، وفي كل مرة يوصي فيها مركز أبحاث بمسار عمل، فإنه يستفيد من القيم: فالدليل لا يخبرنا بما يجب فحسب، بل هو يُعلّم، وهو أساس تحليلنا للتوصية بمسارات العمل»، (مانديزابال، ٢٠١٦). من المفيد تحديد قيمكم الخاصة في المراحل المبكرة. لا تحتاج القيم إلى أن تكون دقيقة إلى درجة الحد من أفعالكم، بل يجب أن تقدم إحساساً بالمكان الذي قد تقع فيه منظماتكم ضمن الطيف السياسي. قد يكون هذا أمراً يسيراً إلى حد ما (على سبيل المثال، كل شيء عن الليبرالية)، أو أشدّ تعقيداً (على سبيل المثال، ليبرالية في القضايا الاجتماعية، ولكنها محافظة سياسياً، ومعتدلة في الاقتصاد)، (مانديزابال، ٢٠١٦).

وجدنا من خلال عملنا مع مراكز الفكر ومؤسسات أبحاث السياسات أن المنظمات تميل إلى صياغة قيمها علناً، ليس من حيث موقفها في الطيف السياسي، بل من خلال التركيز في كيفية عملها. ما القيم التي ستدعم طريقة عملكم؟ فيما يأتي بعض الأمثلة لمساعدتكم على فهم هذا:

- «الاستقلالية: تُعدّ استقلالية وإبداع وفرادة تفكيرنا أساساً لجعله مؤثراً.
- الشمولية والتنوع: نؤسس تحليلنا وحولنا في نهج شامل. فنحن نأتي بأصوات متنوعة إلى طاولة المفاوضات لإيجاد حلول مشتركة للمشاكل المشتركة. ونحن نضمن الوصول إلى أبحاث ومخرجات على نطاق واسع، حتى يتمكن الناس من رفع صوتهم في الشؤون الدولية.
- التعاون: التعاون هو اختصاص أساسي لموظفينا، وهو عامل يلهم علاقاتنا مع الزملاء والشركاء والداعمين والأعضاء، ويساعدنا على تطوير شبكات عالمية لإيجاد حلول إيجابية ودائمة لتحديات السياسة، تشاتام هاوس، المملكة المتحدة.
- «نحن نسعى إلى الاستقلالية والتميز والملاءمة والابتكار. كما نسعى إلى حلول شاملة وطويلة الأجل ومتعدد الدوائر وشاملة إضافة إلى الشراكة والتوعية»، مركز السياسة الأوروبية، بلجيكا.
- «القيم التي تحدد عمل مركز برشلونة للشؤون الدولية تتمثل في الرغبة في التصرف لمصلحة المنفعة العامة، من خلال توفير المعرفة الدولية، وممارسة التمييز من خلال دقة وجودة

واستقلالية تحليلنا، وانتهاج الابتكار في دراسة العلاقات الدولية والرؤية، من خلال تنسيق البحث الجديدة، والحضور الإعلامي، وتعزيز الإدارة الجيدة، والصحة الاقتصادية للمؤسسة، والبحث الاستباقي عن مشروعات جديدة»، مركز برشلونة للشؤون الدولية، إسبانيا.

لستم بحاجة إلى كتابة رؤيتكم ورسالتكم وقيمكم، لكن العمل عليها موصى به؛ لأنها ستؤثر على أعمالكم. كما أن وجود مهمة واضحة سيجعل التخطيط للإستراتيجية أسهل. سيجعل ذلك مؤسستكم أكثر جاذبية للأفراد المتشابهين في التفكير، والذين يرغبون في العمل معهم، كما ستجذبون الانتباه والدعم من الممولين المهتمين بالقضايا نفسها (مانديزابال، ٢٠١٦).

#### صندوق رقم ١٤: ماذا ينقل قسم (من نحن) عادةً؟

يعد قسم (من نحن) في موقع الإنترنت فرصة لعرض مؤسستكم. يتضمن هذا القسم ما يحتاج القراء (سواء أكانوا ممولين أم أكاديميين أم صنّاع سياسات أم نشطاء أم عامة الناس) إلى معرفته عنكم وعن الهوية، وما مركز اهتمامكم وما يجب أن يتوقعوه منكم.

لقد وجدنا أن أفضل أقسام (من نحن) تلك التي تشمل: هوية المنظمة (الهيكل التنظيمي والانتماءات وما إلى ذلك)، وما الذي تفعله المنظمة (القضايا الرئيسية والمهام)، وكيف تفعل ذلك (الخبرة الرئيسية) ولماذا. كما أن الأسلوب مهم وينبغي إبقاؤه بسيطاً ووصفياً يميل إلى العمل بشكل أفضل عبر جميع الثقافات. فيما يأتي بعض الأمثلة على المحتوى من مختلف صفحات (من نحن):

يعرّف معهد بروكينغز نفسه بأنه مقر (الخبراء والقادة والسرد التاريخي والأجندة)، ويخبر بما يُنتجونه (التقرير السنوي والمقالات المختارة وبرنامج الزمالة)، وما يمثلونه (سياسات النزاهة والتنوع والشمول وبحوث الصحة الممولة من العامة).

يسلط مركز التنمية العالمية الضوء على مهمته وقيمه وتأثيره، إضافة إلى تعريف القيادة ومجلس الإدارة والمديرين. كما يكشف بيانات عن مجموعات العمل والتمويل والسرد التاريخي. كما يدعو الزوار إلى معرفة مزيد عن العمل معه ودعمه. يمتلك المركز أيضاً أقساماً محددة للمعلمين والصحافة، وهم يسلطون الضوء على الموارد المخصصة لهم.

تعرض مؤسسة نيستا مقطعاً مصوراً ملهماً مدته ١٠٠ ثانية، يغطي ما تهدف إلى إنجازه، وما تمثله، وكيف تنفّذ ذلك. أما الذين يريدون مزيداً من التفاصيل فهي تشرح لهم كيفية العمل وما تريد تحقيقه (يصاغ هذا في أسئلة عن الموضوعات التي يغطونها)، وأساليب الابتكار، والخدمات، وعمل المؤسسة الدولي، كما تقدّم نبذة عن فريقها.

يصف المجلس الألماني للعلاقات الخارجية أهدافه والمواضيع التي يعمل عليها، ويدعو القارئ إلى الانضمام إلى المنظمة كعضو، ويقدم مجلة ينشرها، إضافة إلى مكتبته. وتوجد أيضاً روابط إلى مجلس الإدارة والنظام الأساسي والسرد التاريخي ومدونة السلوك.

### ما القضايا التي سيركز فيها مركز الفكر؟<sup>(1)</sup>

يجب أن تعمل على تحديد القضايا التي سيركز فيها مركز الفكر الخاص بك، بالتوازي مع التفكير في رؤيتك ورسالتك والقيم الإرشادية وتحديدها.

قد ترغب في تغطية مجموعة واسعة من قضايا السياسة العامة حتى تتمكن من معالجة التغيير على مستويات مختلفة، اعتماداً على اهتماماتكم ودوافعكم، لكننا نوصي بالتركيز في بعض القضايا المحددة. يقترح **غوتبرود (٢٠١٣أ)** التركيز في خبرتكم الأساسية، «إما في مجال واحد أو اثنين من مجالات القضايا (على سبيل المثال: الصحة أو التعليم)، أو المجالات الشاملة (على سبيل المثال: المساءلة أو الميزانية)، أو من خلال تطبيق طريقة محددة (على سبيل المثال: التقارير العامة أو الاستطلاعات)». ويتمثل أفضل مكان للبدء في التركيز في جوانب الخبرة التي تمتلكونها أنتم أو فريقكم بالفعل. سيوفر لكم ذلك الوقت (لا داعي لاستثماره في تحسين معرفتكم أو قدراتكم في موضوع لستم على دراية به)، وذلك يمكنكم من الانطلاق إلى العمل بقوة. ومع ذلك، يجب أن تفكروا في ما يتجاوز اهتماماتكم البحثية الشخصية، وإيلاء الاهتمام للسياق والأسئلة السياسية الحالية أو المستقبلية لتحديد التفاصيل<sup>(2)</sup>، والمشكلات التي تعالجها (مانديزابال، ٢٠١٦).

«لماذا لا تحددون أيضاً مجالات السياسة التي لم تُدرس جيداً؟ على سبيل المثال: مخاوف الطبقة الوسطى. تميل مراكز الفكر في البلدان النامية، والممولة من الجهات المانحة والوكالات الأجنبية للمساعدات، إلى التركيز في ما يُطلق عليه غالباً «قضايا مناصرة الفقراء» وتبتعد عن اهتمامات الطبقة المتوسطة والأكثر انتشاراً (على سبيل المثال: تركيز في التعليم الابتدائي، لا على التعليم العالي). ومع ذلك تجب معالجة مخاوف الطبقة الوسطى مع نمو البلدان وطبقاتها. كما يعد مركز الفكر المكوّن من قضية واحدة بديلاً جيداً أيضاً. وقد يساعدكم ذلك على العثور على ممولين وجماهير طبيعية» (مانديزابال، ٢٠١٦).

توجد طريقة أخرى لإختيار نطاق عملكم، تتمثل في النظر في جدول أعمال السياسات الوطنية والدولية الأكثر صلة. وقد تكون الجداول مرتبطة بمناقشات السياسة الدولية، مثل: جدول أعمال ٢٠٣٠، وأهداف التنمية المستدامة، أو قد تتطوي على ظروف وطنية محددة، مثل: مستقبل العمل أو التنمية الحضرية. ستتمكنون من الاستفادة من البحث الذي أجري بالفعل، من خلال

(1)- Mendizabal, E. (2016), Setting up a think tank: Step by step. Gutbrod, H. (2013a), Advice to think tank startup: Do not do it alone.

(٢)- هناك المزيد عن هذا الموضوع في قسم: كيف سيجري البحث؟ وفي مقال مانديزابال، (٢٠١٣). لا تعتبر أسئلة البحث نفسها أسئلة السياسة.



ربط عملكم بجداول الأعمال الحالية.

توجد طريقة أخرى لاختيار قضايا السياسة للعمل عليها، تتمثل في فهم احتمالية استخدام صنّاع السياسات للبحث. يلخص داتا (٢٠١٨) البحث الذي أجراه معهد التنمية، ويوضح أن هناك أربعة عوامل أساسية تزيد احتمالية أخذ الأدلة في الحسبان، وهي كما يأتي<sup>(١)</sup>:

١. مستوى الخبرة الفنية المطلوبة للمشاركة في مناقشات السياسات. فقد تزداد الحاجة إلى الخبرة المتخصصة (مثل: الخبرة في تغير المناخ) استجابة لتعقيدها المتزايد في مختلف القطاعات، ومن ثم يزداد طلب صنّاع السياسات للمعرفة والخبراء.
٢. التأثير النسبي للمصالح الاقتصادية في تشكيل الحوارات السياسية. يمكن القول إن الفاعلين الاقتصاديين أشدّ بروزاً من غيرهم في بعض مجالات السياسة (مثل: التجارة أو الضمان الاجتماعي)، لذلك من المهم الاعتراف بتأثير المصالح الاقتصادية في تشكيل إنتاج البحوث.
٣. مستوى التنافس في القطاع. إذا كان المجال محل نزاع شديد، فسيكون من الأصعب بكثير تطبيق البحث على صنع السياسات، هذا أصعب مما لو كان هناك إجماع قوي على الحاجة إلى تغيير السياسة.
٤. مدى تدويل الخطابات السياسية. بدأ الفاعلون المحليون التمتع بنجاح أكبر في التأثير في السياسة بمجرد عملهم مع مؤثرين دوليين وليس محلياً فقط، في كثير من القضايا.

ما الذي سيرغب مركز الفكر في التأثير فيه؟<sup>(٢)</sup>

هذا هو بالضبط سؤال «ماذا»؛ لأننا لا نشير إلى الجماهير المحددة التي ستركز فيها (لذلك اقرؤوا قسم: من سيتعامل مع مركز الفكر؟). وللإجابة عن هذا السؤال الأوسع، فكروا بشكل أكثر تحديداً في مناقشات السياسة التي ستسهم في ذلك. على أي مستوى تصوبون جهودكم؟ هل تبحثون عن تأثير دولي أم محلي؟ على سبيل المثال: يمكن أن تكونوا مقيمين في صربيا، لكنكم تهدفون إلى التأثير في سياسة الاتحاد الأوروبي في بروكسل، ويمكن أن تكونوا مقيمين في ليما-بيرو وتريدون التركيز في أهداف التنمية المستدامة على المستوى المحلي، ويمكنكم البدء في العمل على مستوى البلدية، ثم الانتقال إلى مستوى المدينة أو السياسة الوطنية. لا تعني الأمور الصغيرة أنها أقل إثارة للاهتمام أو أقل أهمية (مانديزابال، ٢٠١٦).

(1)- Based on Datta, A. (2018), Three ways to select policy issues to work on.

(2)- Mendizabal, E. (2016), Setting up a think tank: Step by step.

ثمة مستويات عدة من التأثير. فعلى سبيل المثال، بناءً على المهمات التي يتبعها مركز الفكر الخاص بكم، يمكنكم فعل ما يأتي:

- التأثير في تحديد وصياغة مشكلة رئيسة.
- التأثير في جدول الأعمال العام، ووضع إطار لمناقشة السياسة، والمساعدة على تحديد القضايا التي يجب تحديد أولوياتها.
- المساعدة على تحديد الأسئلة التي يجب على الزملاء الباحثين محاولة الإجابة عنها.
- العمل على إنتاج أدلة للمساعدة على الإجابة عن هذه الأسئلة البحثية.
- تقديم توصيات بشأن السياسة أو البرنامج، استناداً إلى الأدلة (سواء أكانت لكم أم أنتجها الآخرون) ومساعدة صنّاع السياسات على التنقل بين الخيارات المختلفة المعروضة.
- تطوير البرامج أو المشروعات بناءً على هذه التوصيات والأدلة، وإذا أمكن اختبارها من خلال نماذج تجريبية صغيرة فذلك حسن.
- تطوير قدرة صنّاع السياسات والجهات الفاعلة الأخرى ذات الصلة بالسياسات على استخدام البحوث وفهمها.
- تحسين كيفية اتخاذ الحكومات والوزارات للقرارات التي تمتلك تأثيراً غير مباشر، ولكنها عالية الأهمية.
- العمل مع الجمهور ووسائل الإعلام وأصحاب المصلحة الآخرين، لإثراء النقاش حول موضوع معين، بما يتضمن تغيير المعتقدات حول قضية معينة.

#### صندوق رقم ١٥: الجماهير المحلية والدولية

«لا تعتبر الجماهير الدولية بالضرورة أصعب من الجماهير المحلية. تبحث بعض المؤسسات البحثية الجديدة عن مساحات سياسية إقليمية أو دولية في أفريقيا كوسيلة لتجنب التحديات التي تتطوي عليها السياسة الداخلية لا سيما في السياقات التي يغلق فيها مجال السياسة بسرعة. كما تعتبر المساحة المحلية وحدها غير مستحقة. لقد وجدنا فرقاً كبيراً بين السياسة الوطنية والسياسة المحلية في حفل توزيع جوائز أفضل مراكز الفكر في البيرو: فالسياسة الأولى تخدمها المؤسسات البحثية بشكل أفضل من الأخيرة. وتوجد مراكز الفكر المحلية لخدمة مجتمعات السياسة المحلية، في دول مثل: إندونيسيا والهند والأرجنتين (مانديزابال، ٢٠١٦).

تتطلب الاختيارات التي تقومون بها بشأن التأثير المطلوب أو المستوى الذي تريدون العمل عليه (محلياً، أو وطنياً، أو إقليمياً، أو حتى عالمياً) ترتيبات حوكمة مختلفة وإستراتيجيات وموارد

مختلفة، وما إلى ذلك، وستضطرون لتحويل خططكم وفقاً لذلك (مانديزابال، ٢٠١٦). انظروا قسم «كيف» في هذا الدليل، إضافة إلى قسم: ماذا سيكون نموذج عملها؟ لمواصلة العمل على هذا.

ماذا يعني استخدام الدليل في الممارسة؟<sup>(١)</sup>

يكمن الهدف لدى من مؤسسي مراكز الفكر في إنتاج أدلة ذات جودة يمكن استخدامها لتدعيم السياسات، لكن الممارسات المتعلقة بالأدلة تشمل أكثر من مجرد تطبيق نتائج البحث وتوصيات أثناء اتخاذ القرار. قد يُحفز صنّاع السياسات للمطالبة بالأدلة أو استخدامها من خلال كثير من العوامل. يمكن أن يستخدم صنّاع السياسات الأدلة لأسباب شخصية، مثل: تقويم القوة المكتسبة أو المفقودة، أو الدفاع عن القرار، أو إضفاء الشرعية عليه، أو لتعزيز مكانتهم. ويمكنهم أيضاً استخدامها لأغراض فنية مثل توفير سياق حول قضية ما أو إرشاد إستراتيجية أو مشاركتها مع الآخرين أو تقليل حالة عدم اليقين بشأن مشكلة السياسة.

ما نموذج عمل مركز الفكر؟<sup>(٢)</sup>

من أولى الأشياء بكم اتخاذ قرار بشأن نموذج العمل الذي سيتبعه مركز الفكر الخاص بكم. يجب أن يعتمد هذا القرار على ما تريدون تحقيقه، وكيف تريدون العمل، إضافة إلى السياق الذي تبدوون مركز الفكر فيه، وعلى الموارد التي تمتلكونها تحت تصرفكم.

يعدّ نموذج العمل «الطريقة التي تمضي بها المنظمة لتحقيق أهدافها. فهي تحدد الطريقة التي يقدم بها مركز الفكر قيمة لأصحاب المصلحة، يحفز الممولين بالدفع مقابل القيمة، ويحوّل هذه المدفوعات إلى أبحاث، مع إمكانية التأثير في السياسة. ومن ثمّ فهو يعكس فرضية الإدارة حول ما يريده أصحاب المصلحة، وكيف يريدون ذلك، وكيف يمكن لمركز فكر استخدام موارده لتلبية تلك الاحتياجات على أفضل وجه، والحصول على أموال مقابل ذلك وتحقيق مهمته. باختصار، يصف نموذج أعمال مركز الفكر المسوّغ المنطقي لمعهد أبحاث السياسات، ويدعم مفهوم الاقتصادي» (رالفس، ٢٠١٦ أ).

عند تطوير نموذج عمل معين، تحتاجون إلى اتخاذ ثلاثة خيارات متمثلة في: السياسة والأصول والحوكمة.

- تتعلق خيارات السياسة بالسياسات الداخلية التي تضعها المنظمة لعملياتها. ويتراوح ذلك بين القرارات المتعلقة بالطيران الاقتصادي، وعدم استخدام الطابعات، وعقد اجتماعات افتراضية بدلاً من الاجتماعات الشخصية، إلى سياسات مثل: وضع حدود التمويل من مصادر فردية، وكيفية تعيين الموظفين والمحافظة عليهم.

(1) Datta, A. (2018), Five questions to understand the evidence context.

(2) Ralps, G. (2016a), Think tank business models: The business of academia and politics.

- الأصول هي الموارد الملموسة التي تستثمر فيها المنظمة.
  - الحوكمة هي الطريقة التي ستناقش بها المنظمة وتتخذ قراراتها الإستراتيجية واليومية (كاساديسوس-ماسانل وريكارت، ٢٠١١).
- استكشفوا هذه الخيارات بشكل أكبر من خلال النظر في العناصر الآتية:<sup>(1)</sup>

عناصر نموذج الأعمال	الوصف
عرض القيمة	ما القيمة المقدمة للمستخدمين عند إنتاج وبيع المنتجات والخدمات؟
أنشطة الأعمال الأساسية	ما النشاطات المناسبة لصنع عروض القيمة وإيجاد الموارد للمنظمة؟
القيادة	ما الخصائص المطلوبة للقيادة؟
الحوكمة	كيف تنشأ الحوكمة؟
الاتصالات	كيف يُحدد الجماهير بالنظر إلى عرض القيمة؟ وما هي الإستراتيجيات والقنوات التي يجب تطويرها للوصول إليهم؟
هيكل التمويل	من أين يأتي التمويل؟ وكيف تُنظّم وتُدار القرارات المتعلقة به؟
التوظيف	كيف يُحدّد ويُجذب ويُحفز الموظفون؟
الإدارة المالية	كيف تتعامل المنظمة مع الإيرادات والتكاليف لضمان استدامتها؟

المصدر: مقتبس من كاهيو وإتشت (٥١٠٢).

عند التفكير في نموذج العمل الخاص بكم، تتمثل إحدى الأفكار في إنشاء قصة حول كيفية إنجاز المنظمة مهمتها.

يمكن أن تتخذ نماذج العمل الجيدة عدة أشكال، لكنها تشترك في بعض الخصائص الرئيسية:

- أن تكون متوافقة وتستجيب لأهداف المنظمة.
- أن تعزز نفسها بنفسها، وهذا يعني أن هناك اتساقاً داخلياً. ويجب أن يكمل جميع الخيارات والقرارات بعضها بعضاً، وتعمل على تحقيق الهدف نفسه.
- أن تكون قوية، بأن يواصل ذوو الصلة العمل ساعات إضافية لدرء المخاطر والاستفادة من الفرص (كاهيو وإتشت، ٢٠١٥).

تذكروا أن نموذج عملكم يمكن أن يتغير إذا لم يعد يعمل في مؤسستكم. انظروا حالة «إسباسيو بيليكو» في صندوق رقم ١٦.

(1) Mendizabal 2010, Universalia 2013, Ralps 2011, Struyk 2006, Yeo 2011 and Politics & Ideas 2014.

### صندوق رقم ١٦: تغيير نماذج الأعمال، حالة إسباسيو بيليكو في تشيلي

يعد اتخاذ قرار بشأن نموذج العمل قراراً مهماً، وهو القرار الذي سيحدد كيفية تنظيم المنظمة أعمالها وتنفيذها. تستجيب نماذج الأعمال لأهداف وغايات المنظمة وسياقها ومواردها. ولهذا السبب تُعدّ معظم نماذج الأعمال فريدة من نوعها، ويجب تقويمها وتطويرها باستمرار. وهذا لا يُعدّ قراراً جامداً، فإذا تعطل نموذج الأعمال عن العمل في أي وقت، فيمكنكم اتخاذ قرار بتغييره.

على سبيل المثال: بدأت مؤسسة إسباسيو بيليكو، وهي مركز فكر في سانتياغو دي تشيلي، العمل في عام ٢٠١٣م مع اثنين من كبار الممولين الأساسيين، الذين وفروا ١٠٠٪ من ميزانيتها. وكان الاتفاق مع أحد الممولين لمدة ثلاث سنوات، وكان الاتفاق مع الممول الآخر يقضي بخفض التمويل كل عام. وهذا شجّع المؤسسة على البحث عن مزيد من التمويل القائم على المشروعات. وامتلكت المؤسسة تمويلاً أساسياً بنسبة ٢٠٪، وتمويلاً قائماً على المشروعات بنسبة ٧٠٪، وتمويلاً محلياً بنسبة ١٠٪، وذلك بحلول عام ٢٠١٧م، لكن التمويل كان مجرد أحد التغييرات التي خضعت لها. كان عليها أيضاً إعادة ترتيب مجلس إدارتها وفريقها من الباحثين للتكيف مع هذا التمويل المستند إلى المشروع، والذي يتطلب قدرًا أكبر من الاستقلالية من الفريق. لقد قلصت المؤسسة فريق الباحثين للتأكد من أنه يتألف من مزيد من كبار الباحثين الذين يمكنهم (الوقوف أمام المتبرعين بصفتهم الشخصية)، وليس كمساعدين لشخص آخر. بعبارة أخرى: تطور نموذج أعمال المركز بطريقة تكاملية مع تطور نموذج التمويل الخاص به.

### مقارنة بين نماذج أعمال مراكز الفكر

يحلل البحث الذي أجراه ليناردو إتشيت وأشاري كاهيو إيدي (٢٠١٥) نماذج الأعمال لستة مراكز فكر (ثلاثة في أمريكا اللاتينية وثلاثة في إندونيسيا) من خلال التركيز في العناصر المعروضة أعلاه. وتكشف الدراسة أنّ لمراكز الفكر فهماً مختلفاً لما يعنيه «نموذج الأعمال». ويشير بعضها إلى هيكل التمويل، على حين يركز آخرون في طريقة عمل مركز الفكر أو عرض القيمة.

تتمثل أوجه التشابه بين مراكز الفكر التي درست فيما يأتي:

- تنوع معظم مراكز الفكر أنشطتها التجارية الأساسية، بدلاً من التركيز في نشاط واحد، وعادة ما تكون هذه الأنشطة عبارة عن أبحاث وبناء القدرات وتقديم المشورة بشأن السياسات.
- تبذل معظم مراكز الفكر جهوداً لتنويع مصادر تمويلها.
- تفهم معظم المنظمات جماهيرها المختلفة، وتمتلك أدوات اتصال لاستهدافها.

تتمثل أوجه الاختلاف بين مراكز الفكر التي درست فيما يأتي:

- فيما يتعلق بالحوكمة: تمتلك بعض مراكز الفكر ترتيبات حوكمة ثقيلة (مع كثير من الهيئات الداخلية والخارجية، ولها وظائف محددة) في حين أن النهج أخف بكثير في المنظمات الأخرى.
- فيما يتعلق بعرض القيمة: يُعدّ التميز البحثي لبعض المنظمات منتجها الرئيس، على حين تعتمد أخرى على قدرتها على الاندماج في الأوساط الشعبية.
- لا يمتلك كل شخص المهارات المناسبة لتطوير نموذج الأعمال، لذلك قد يكون من المنطقي إشراك فريق محترف لدعمكم في هذه المرحلة. ويُعدّ وجود نموذج أعمال وخطّة عمل مصوغين جيّدًا أمرًا أساسيًا لاكتساب ثقة الشركاء والممولين في المستقبل.

### أنواع مراكز الفكر<sup>(1)</sup>

ينتج عن تطبيق العناصر المختلفة لنموذج الأعمال أنواع مختلفة من مراكز الفكر. ويُعدّ تصنيف ستون (٢٠٠٥)، الذي يتعلق بأصل مركز الفكر منطلقاً جيداً كنقطة بداية. فهو يرسم حدود ما يأتي:

١. إنشاء مجموعات بحثية مستقلة للمجتمع المدني كمنظمات غير ربحية.
٢. معاهد أبحاث السياسات الموجودة في إحدى الجامعات أو المنتسبة إليها.
٣. مراكز الفكر الحكومية المنشأة أو التي ترعاها الدولة.
٤. مراكز الفكر التي أنشأتها الشركات أو المرتبطة بالأعمال.
٥. مراكز الفكر الحزبية.

هذه أمثلة على أنواع مؤسسات الفكر والرأي، وتوجد كثير من الفروق الدقيقة داخل كل فئة. على سبيل المثال: يتصرف البعض داخل منظمات المجتمع المدني المستقلة، بنشاطات مثل: الاستشارات البحثية (أي: إجراء البحوث عند الطلب، وحتى تقديم العطاءات على والعروض).

يميل هذا النموذج إلى الحضور حيث يؤدي التعاون الدولي دوراً مهماً، أو حيث يكون ممول البحث الرئيس هو الدولة، من خلال طلبات الحصول على مشورة الخبراء أو التقييمات. وتشارك هذه المؤسسات البحثية في عقود خدمة لتنفيذ مشروعات بحثية طويلة وقصيرة المدى، ولهذا السبب، قد تحد من متابعة اجنداتها الخاصة إلى حد ما (مانديزابال، ٢٠١٣ أ).

وتحاول بعض المؤسسات البحثية الجمع بين الاستشارات البحثية، وأعمال التواصل، والتوعية الأكثر استقلالية (مانديزابال، ٢٠١٦).

(1) Mendizabal, E. (2013a), Think tanks in Latin America: What are they and what drives them? Mendizabal, E. (2013c), For-profit think tanks and implications for funders.

**صندوق رقم ١٧: أنواع مراكز الفكر حول العالم**

وفقاً لتقرير حالة مراكز الفكر لعام ٢٠١٩م، الذي يحلل مراكز الفكر في جميع أنحاء العالم، تُعدُّ أغلبية مراكز الفكر التي تتوافر بيانات عنها منظمات غير ربحية (٦٧٪)، ويأتي بعدها المعاهد أو المراكز الجامعية (١٦٪)، والمؤسسات الحكومية (١٠٪)، والمؤسسات الربحية (٥٪)، ثم مجموعة صغيرة أخرى (٢٪)، وهذا يختلف أيضاً حسب المنطقة. على سبيل المثال: تبلغ نسبة مراكز الفكر الحكومية في الصين ٧٤٪، على حين يشكّل ما نسبته ٩٧٪ مراكز الفكر في الولايات المتحدة وكندا غير الهادفة للربح. وسوف يحتاج التسجيل القانوني لمنظماتكم إلى التكيف مع السياق الذي ستعمل فيه (اقرأوا قسم: ما السياق؟ لمزيد من المعلومات حول هذه المناقشة).

هناك مثال آخر للمنظمات التي تقع إلى حد ما خارج تصنيف «ستون»، يتمثل في مراكز الفكر الربحية التي صادفتنا في أوروبا الشرقية وأمريكا اللاتينية وأفريقيا. لقد جعل سياقها هذا نموذج الأعمال الأكثر منطقية يتمثل في التكاليف الأولية المرتفعة لمنظمات المجتمع المدني، واللوائح التي تحدّ من عملها الحر أو من الوصول إلى البيانات، والقوانين الضريبية المعقّدة للقطاع غير الربحي، وعوامل أخرى دفعت تلك المراكز إلى اختيار ذلك النموذج (مانديزابال، ٢٠١٣ ج). وقد اعتقد كثيرون أن الحكومات قد تحاول تقليص دور المجتمع المدني، لكن من غير المرجح أن تفعل الشيء نفسه مع الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم.

يُعدُّ «فورواوس» مركز فكر سويسري أنشئ كمنظمة شعبية تعكس أصولها، من خلال شبكتها الواسعة من المتطوعين الذين يتعاملون مع تحديات السياسة، ويجرون الأبحاث بطريقة تعاونية للغاية، حيث يدعمهم مجموعة صغيرة من صنّاع الفكر الشبان، الذين يديرون هذه العمليات، ويؤدون الوظائف الأساسية.

هذه ليست سوى بعض الخيارات الموجودة، ويمكن لمؤسساتكم أن تشبه أياً من هؤلاء أو أن تكون مختلفة. على أي حال، من المهم أن تضعوا في حسابانكم أن نموذج الأعمال يجب أن يعمل مع أهدافكم التنظيمية، والسياق الذي تعملون فيه، والذي تتوقعون التأثير فيه.

**صندوق رقم ١٨: نماذج مراكز الفكر في زامبيا**

نقدم ملخصاً لنماذج مراكز الفكر المختلفة في زامبيا، كأمثلة على الأنواع المتنوعة من مراكز الفكر الموجودة، (استناداً إلى مانديزابال، ٢٠١٣ د، ٢٠١٣ هـ).

**مركز فكر أكاديمي**

تعدُّ الأكثر تقليدية والمفضلة لدى الممولين مؤسسة بناء القدرات الأفريقية، فهي تتبع نموذجاً أكاديمياً، وتميل إلى أن تكون مكلفة نوعاً ما (تمويل حكيم). ويُعدُّ معهد زامبيا لتحليل السياسات والبحوث مثالاً على هذا النوع، حيث كان له بداية مبكرة بطيئة وثابتة، وقد ركَّز في إنشاء نفسه من المكتب والموظفين والأنظمة والعمليات والشراكات وما إلى ذلك، وهذا أدى إلى إنتاج القليل من المخرجات أو عدم إنتاجها على الإطلاق، وقد أمكن تحقيق ذلك من خلال التمويل الأساسي المقدم من مؤسسة بناء القدرات الأفريقية. وكان لا يزال لدى المعهد تمويل أساسي من المؤسسة وحكومة زامبيا حتى عام ٢٠١٣م، ويكمله تمويل المشروع من وزارة التنمية الدولية والسفارة الدنماركية.

**مراكز الفكر الحكومية**

ومن الأمثلة المثيرة للاهتمام مركز السياسات التجارية والتنمية، الذي وُلد من أمانة شبكة من المنظمات غير الحكومية، التي تعمل على القضايا المتعلقة بالتجارة والتنمية. وقد بدأت هذه الأمانة الاضطلاع بأعمال بناء القدرات، لكنها تحولت ببطء نحو تحليل السياسات والتأثير، ثم أصبح أعضاء الشبكة مجلس إدارة أو جمعية لمركز السياسات التجارية والتنمية. وتتلقى المنظمة تمويلًا من المنظمات غير الحكومية الدولية (بعضها تمويل أساسي).

**مركز فكر ديني**

يملك المركز اليسوعي للفكر الديني نموذجاً فكرياً مثيراً للاهتمام وغير مألوف، فهو منظمة دينية تمتلك المزايا الرئيسية: لوجود سرد تاريخي وجمهور راسخين. ويستخدم المركز السرد والقصص والاستعارات المسيحية لإيصال أدلته. ويتردد صدى هذا بقوة لدى فئات من الجماهير المتخصصة والعامّة في الدولة. لقد طور هذا المركز أيضاً منتجاً يدعى: سلة الاحتياجات الأساسية. وهو متداول، ويُستخدم في الحكومة والجهات الفاعلة الدولية والنقابات العمالية والشركات الإعلامية...إلخ.

لمزيد من المعلومات حول الدين ومراكز الفكر، اقرؤوا هذه المقالات: مانديزابال (٢٠١٢)، الكنيسة ومراكز الفكر ومانديزابال (٢٠١١)، هل يرفض الدين مراكز الفكر؟





## أُسئلةٌ مَنْ؟

### مَنْ سيحكم مراكز الفكر؟ (وكيف؟)<sup>(1)</sup>

- سيساعدكم هذا السؤال على:
- فهم الأدوار المختلفة التي يمكن أن يؤديها مجلس إدارة مركز الفكر والأنواع المختلفة الموجودة
- التعرف إلى التحديات التي يواجهها قادة مركز الفكر، والمهارات المختلفة التي يحتاجونها للتعامل معها
- التفكير في كيفية تفاعل مركز الفكر مع جمهوره، وتحديد أفضل الطرائق بذلك
- تقدير المهارات التي يحتاجها باحثو مركز الفكر، وكيفية تحديد الموظفين الذين ستحتاجونهم، وكيفية توظيفهم
- معرفة أنواع مصادر التمويل المتاحة المختلفة، والتفكير فيما سيكون الأفضل لمؤسستكم، بناءً على ما تريدون تحقيقه
- تحديد من يمكنه دعم مؤسستكم من خلال الوصول إلى موارد مختلفة

تشير حوكمة مراكز الفكر إلى ترتيبها التنظيمي، وكيف تجري عمليات صنع القرار. تؤثر هذه القواعد في طبيعة إدارة المنظمة وأسلوبها.

ستحتاج إلى تحديد من سيحكم المنظمة، وكيف ستتخذ القرارات الكبيرة من خلال سؤالي: «مَنْ وكيف؟»، وهل سيكون مجلس إدارة أو مجمع أعضاء أو مديراً تنفيذياً مباشراً؟ ستكون الإجابة عن هذه الأسئلة مرتبطة بنموذج أعمالكم، ونوع المنظمة التي تقرر إنشائها.

تتطلب نماذج مراكز الفكر المحددة هياكل حوكمة مختلفة. على سبيل المثال: يجب على المنظمات التابعة للجامعات اتباع قواعد مضيفيهم حين تحتاج المنظمات القائمة على الشبكة إلى ضمان تمثيل أعضائها، كما تميل مراكز الفكر التابعة للأحزاب السياسية إلى التأثر بالحزب الذي أنشأها.

(1)- Mendizabal, E. (2014b), Better sooner than later: Addressing think tanks' governance and management challenges to take full advantage of new funding and support opportunities; Mendizabal, E. (2016), Setting up a think tank: Step by step; Moncada, A. & Mendizabal, E. (2013), Think tank boards: Composition and practices.

- سيعتمد التوصل إلى نموذج الحوكمة الخاص بكم على عوامل عدة، أهمها:
- القوانين المحلية المتعلقة بنوع المنظمة التي ستقومون بإنشائها بشكل قانوني.
  - نموذج الأعمال.
  - العلاقة بالمنظمات الأخرى.
  - على رغم بعض التنوع، يجب أن تأخذ جميع ترتيبات الحوكمة في حسابها ما يأتي (مانديزابال، ٢٠١٦):
  - مجلس إدارة أو هيئة إدارية مسؤولة عن القرارات الشاملة والرؤية الطويلة المدى (مستقلة عن الإدارة).
  - التوجيه التنفيذي: مدير مختص في مركز المنظمة.
  - كبار المسؤولين/صناع القرار، مع الإشراف على ثلاثة جوانب رئيسة لعمل مركز الفكر، هي: البحث والتواصل والإدارة.
  - الهياكل المؤسسية التي تجمع الأفراد والفرق والأدوار معاً.
- إذا كنتم ترغبون في الحصول على مؤسسة مرنة يمكنها التصرف بسرعة، فلا يجب أن تجعلوا الحوكمة ثقيلة للغاية. تجنبوا الإكثار من المجالس (مثل: الإدارة، والاستشارات، والقانونية، وما إلى ذلك)؛ لأن هذا سيجعل الحوكمة مرهقة ومكلفة (مانديزابال ومونكادا، ٢٠١٣).

صندوق رقم ١٩: الحوكمة الرشيدة كأحد أسس الإدارة الرشيدة  
تعد الحوكمة الرشيدة أساس الإدارة الجيدة التي تُعدّ أمراً أساسياً لتنفيذ مهمة مركز الفكر. ونميل إلى الاعتقاد بأنكم تحتاجون إلى كثيرٍ من الباحثين الجيدين لكي يكون مركز الفكر ناجحاً، لكن هذا جزء من القصة فقط، فأنتم تحتاجون حوكمة جيدة وإدارة جيدة.

تؤثر الحوكمة والإدارة الرشيدة في قدرة مركز الفكر على ما يأتي:

- الاندماج مع الممولين والاستفادة من دعمهم.
- إدارة الأموال بفعالية.
- ضمان الاستقلالية عن مجموعات المصالح.
- التعلم من النجاحات والأخطاء.
- استقطاب أفضل المواهب على جميع مستويات المنظمة.
- معالجة الصدمات الداخلية والخارجية.

لذلك من غير المرجح أن تقدم مراكز الفكر إستراتيجيات تمويل مستدامة وأبحاث عالية الجودة

واتصالات فعالة، دون ترتيبات الحوكمة المناسبة والكفاءات الإدارية الملائمة. شاهدوا الفيديو لمزيد من المعلومات حول دور ووظائف المجالس لمدرسة صنّاع الفكر.

### وظائف مجلس الإدارة

يعدّ مجلس الإدارة القويّ والمستقل جانباً رئيساً من جوانب أي مركز فكر ناجح. وتتمثل الوظيفة الرئيسية لمجلس الإدارة في ضمان بقاء المنظمة على المسار الصحيح لتنفيذ مهماتها، مع امتلاكها الموارد اللازمة لتنفيذ عملها. ومن المهم تحديد الوظائف التي قد يمتلكها مجلس الإدارة منذ البداية؛ لضمان تحقيق أقصى استفادة منه (مانديزابال ومونكادا، ٢٠١٣).

تتضمن بعض الوظائف الرئيسية للمجالس ما يأتي:

- دعم جمع التبرعات.
- الوصول إلى الشبكات.
- الإشراف على الإستراتيجية.
- المساعدة على تعيين الإدارة العليا.
- تشجيع الابتكار.
- مراقبة الامتثال لرسالة المنظمة ورؤيتها وقيمتها ولوائحها وسياساتها.
- ضمان الاستدامة الفنية والمالية للمنظمة.
- مراجعة واعتماد الخطة الإستراتيجية وخطة التشغيل والميزانية السنوية.
- تعيين وتقويم المدير التنفيذي.

### أنواع المجالس الإدارية

تأتي مجالس مراكز الفكر في أشكال عدة، ولكن يمكن تصنيفها على نطاق واسع إلى ما يأتي:

- مجلس إدارة الشركات: يُعدّ هذا النوع الأكثر شيوعاً من المجالس، ويُكَلَّف بمهمتين رئيسيتين، تتمثلان في تحديد الأهداف والقيم الأصلية لمركز الفكر والحفاظ عليها وتحديد موارده المالية وضمانها. ويكون هذا النوع من المجالس الإدارية عادة مسؤولاً عن تعيين المدير التنفيذي، الذي بدوره يتحمل مسؤولية تعيين الموظفين وتحديد جميع الأنشطة اليومية لمركز الفكر والإشراف عليها. ويمتلك معهد التنمية الدولية في المملكة المتحدة و«غروبو فارو» في الإكوادور مجالس إدارية مشابهة.

- مجالس الأعضاء: وهي تجمّع مكوّن من الأفراد المرتبطين بمركز الفكر (يتكون عادة من الباحثين والأعضاء المؤسسين). وينتخب التجمع غالباً مجلساً تنفيذياً (أو فريقاً إدارياً)، ومديراً تنفيذياً من بينهم، ويوجد هذا النوع في معهد الدراسات البيروية في البيرو.
- المجالس الثانوية: يمكن إنشاء مجالس إضافية لدعم جوانب مختلفة من المنظمة. على سبيل المثال: المجالس الاستشارية لتقديم الخبرة الموضوعية، والمجالس الدولية لدعم جهود مراكز الفكر، لزيادة مصداقيتها على المستوى العالمي، ومجالس الممولين، لتزويد الممولين بمساحة للتأثير في اتجاه المنظمة أو البرنامج أو مجالس المشروع المحددة لإرشاد ودعم المبادرات الرائدة، وما إلى ذلك.

### من يجب أن يكون في المجلس الإداري؟

يتكون مجلس الإدارة الجيد من أعضاء يهتمون بالاستثمار في النظام السياسي والقضايا التي سيركز فيها مركز الفكر، لكنّ لديهم أيضاً مزيجاً من المهارات التي سيستفيد منها مدير مركز الفكر جيداً، كالوصول إلى الشبكات المناسبة، والتواصل مع القطاعين العام والخاص، ومهارات الاتصال والإعلام، ومهارات إدارة البحث القوية، وخبرة الموارد البشرية، والتخطيط المالي، وخبرة جمع التمويل، والخبرة القانونية، وما إلى ذلك.

سيعتمد التوازن الدقيق على أهداف واحتياجات مراكز الفكر، لكن يجب أن تتذكر أن الشخصيات المهمة قد لا تكون أفضل أعضاء مجلس الإدارة، لا سيما في أثناء عملكم على إنشاء وإطلاق المنظمة. يجب أن يكون أعضاء مجلس الإدارة ملتزمين بالمشروع، وأن يكونوا قادرين على تقديم وقتهم لدعمكم (مانديزابال ومونكادا، ٢٠١٣).

صندوق رقم ٢٠: يجب أن تتطور حوكمة المنظمة مع تطورها، «غروبو فارو»

تستند هذه الحالة إلى بيليتيني (٢٠١٤)، تعزيز مجلس إدارة غروبو فارو.

أنشأ مؤسسو «غروبو فارو» مجلساً استشارياً في عام ٢٠٠٤م. وكان أعضاء المجلس علماء مرموقين من مختلف البلدان، ونقلوا شرعيتهم الشخصية إلى المنظمة الناشئة من خلال كونهم جزءاً منها. كان الدور الرئيس للمجلس اقتراح الموضوعات والأهداف التي يجب أن تسعى المنظمة إلى تحقيقها. لقد وفروا الوصول إلى شبكاتهم، بل حضروا اجتماعات مع مانحين محتملين. ومع ذلك ظلّت هناك حاجة إلى مزيد من الدعم الاحترافي مع نمو حجم المنظمة وتعقيدها.

لذلك قاموا بإصلاح نظامهم الأساسي في عام ٢٠١٢م، وأنشؤوا مجلس إدارة يتمتع بالكفاءة المعترف بها قانوناً لإدارة المنظمة. ويضم هذا المجلس أعضاء من خلفيات مهنية وسياسية ودينية وثقافية متنوعة، وقد أضافوا قيمة بطريقة أكثر تنظيماً إلى جوانب مختلفة من المنظمة.

## الهيكل المؤسسي<sup>(1)</sup>

توجد خيارات مختلفة متاحة من حيث الهياكل المؤسسية. ويجب اختيار الهيكل الذي يناسب أهدافكم والموارد المتاحة، وذلك يشمل الأشخاص الذين سيعملون هناك، وتوقعات الممولين. على سبيل المثال: سيكون مركز الفكر الأكاديمي النموذجي، الذي ولد من قسم جامعي أو أسسه الأكاديميون بحثاً عن وسيلة أقل بيروقراطية لإجراء بحث عملي، أقل حرصاً على مجلس إدارة أسلوب الشركة من مجموعة من الاستشاريين أو أصحاب المشروعات الاجتماعية الذين يبحثون عن مزيد من الصرامة في مشورتهم السياسية.

### صندوق رقم ٢١: اتخاذ قرار بشأن الهيكل المؤسسي لمركز فكر في تيمور ليشتي

مقتبس من يو وإتشت (٢٠١٨ ب) إنشاء مركز فكر: دروس من تيمور ليشتي (الجزء الثاني: هياكل مؤسسية بديلة).

طلبت مؤسسة آسيا من منظمة مركز الفكر (On Think Tanks) في عام ٢٠١٧م تقويم آفاق إنشاء معهد للسياسة العامة في تيمور ليشتي. واستناداً إلى تحليل السياق، توصل ستيفن يو ولياندرو إتشت (٢٠١٨ أ) إلى استنتاج مفاده أن إنشاء مؤسسة كبيرة مع موظفين بدوام كامل لن يكون أفضل نهج. ويرجع ذلك أساساً إلى ندرة الباحثين المؤهلين في تيمور ليشتي، والقلة التي كانت موجودة كانت تبحث عنها الحكومة (التي عرضت رواتب أفضل). كما أنها منظمة كبيرة سيكون من الصعب تمويلها. وكان خيارهم المقترح عبارة عن منظمة خفيفة الوزن، مع فريق أساسي صغير يعتمد على مجموعة من الموارد المالية التي يمكن استخدامها لإجراء تحليل السياسات حسب الحاجة.

وبالنظر إلى السياق، وبخاصة الطلب الضئيل للمعرفة، يمكن أن تكون هذه المؤسسة خفيفة الوزن كافية لتيمور-ليشتي، ويمكن أن توفر جميع البحوث والتحليلات التي تحتاجها البلاد (ويمكن استخدامها). وبعد ذلك يمكن أن تتطور المنظمة وتنمو مع طلب البحث والتحليل.

أوصى يو وإتشت بإنشاء معهد «في نهاية الشبكة من السلسلة المتصلة، مع مدير وأمانة مصغرة من الموظفين الإداريين، ومجموعة من الأموال، لتكليف الباحثين من تيمور أو الدوليين بإجراء بحث معين». يعتمد نجاح نموذج الشبكة في هذه الحالة على مدى امتلاك المدير أو الإدارة العليا خبرة في التكليف ببحوث السياسات (على سبيل المثال: المهارات اللازمة لتأطير مشروع بحث سياسي وتحديد اختصاصاته)، إضافة إلى الاتصالات في المجتمع الأكاديمي والسياسي لانتقاءهم ( يمكن أن تساعد المجموعة الاستشارية النشطة والقوية أيضاً في ذلك).

كما أوضحت التوصية أنه على رغم أن المعهد يجب أن يبدأ كشبكة، إلا أنه لا ينبغي بالضرورة أن يظل معتمداً فقط على الخبرة الدولية الخارجية. يجب أن يعمل المعهد على تطوير القدرات المحلية وتعزيز استخدام الأدلة والحاجة إليها لتوجيه السياسات العامة في الدولة.

(1)- Yeo, S. and Echt, L. (2018b), Setting up a think tank: Lessons from Timor-Leste (Part 2: alternative institutional structures).

## من سيقود مركز الفكر؟<sup>(١)</sup>

على رغم وجود عدة طرائق لفهم القيادة، فإننا نشير في هذا القسم إلى المسؤول التشغيلي الأول والمسؤول عن ضمان الإدارة اليومية للمؤسسة، وهو المدير التنفيذي.<sup>(٢)</sup> سنفكر في المسؤوليات الرئيسية التي يضطلع بها هذا الدور، ومزيج المهارات (الملف الشخصي) التي يجب أن يتمتع بها المدير التنفيذي، والتحديات الرئيسية التي يواجهها معظم المديرين التنفيذيين.

### المهام الأساسية

يُعدّ المديرين التنفيذيين مفتاح نجاح مراكز الفكر والمصداقية وتحقيق التأثير، فهم مسؤولون عن الأدوار والوظائف الرئيسية التي تُراوح بين الإدارة اليومية والمهام الأكثر إستراتيجية. وعلى رغم اختلاف الوظائف المحددة بين المؤسسات، إلا أن هناك خمس مسؤوليات رئيسية يؤدّيها المديرين التنفيذيين:

توفير التوجيه الإستراتيجي: تحديد مهمة المنظمة ورسم إستراتيجية لكيفية تحقيقها. كما يستلزم التوجيه الإستراتيجي القدرة على تحديد وتوقع والتفاعل مع التغيّرات في المنظمة الخارجية أو الداخلية (على سبيل المثال: الأحزاب الجديدة في السلطة، وتفشي فيروس كورونا، وانخفاض التمويل).

إدارة العمليات: يُعدّ المدير التنفيذي مسؤولاً في نهاية المطاف عن مجموعة متنوعة من المهام الإشرافية لضمان عمل المنظمة بسلاسة، ويشمل ذلك القضايا الإدارية العامة وإدارة الموارد البشرية (الإستراتيجية والتعيين والإدارة المباشرة لكبار الموظفين)، وإدارة الشؤون المالية والإشراف عليها، والمشاركة مع مجلس الإدارة، وإدارة المشروع و/أو المراقبة.

توفير القيادة الفكرية وضمان جودة البحث: يجب أن يوفر قادة مراكز الفكر القيادة الفكرية لضمان أن تنتج المنظمة أبحاثاً عالية الجودة وذات مصداقية وذات صلة بالجمهور وصنّاع السياسات. ويتضمن ذلك وظائف تُراوح بين إنشاء أهمية ومصداقية المنظمة والحفاظ عليها، وإدارة البحث وضمان الجودة، حتى توجيه الآخرين.

جمع التمويل وضمان توافر الموارد: يدير القادة مصادر التمويل الحالية وهم يعملون بنشاط

(1)- Mendizabal, E. (2016), Setting up a think tank: Step by step; Mendizabal, E. (2014c), Resources for executive directors: Competences, structure and tools; Echt, L. (2013), Think tanks' executive directors: Background, profiles and qualities; Ramos, C. (2021) Think tank leadership: Functions and challenges of think tank executive directors.

(٢) الرئيس التنفيذي أو المدير العام أو الرئيس هي أسماء أخرى للإشارة إلى الشخص الذي يتحمل أعلى مسؤولية عن العمليات اليومية.

لجذب مصادر جديدة والتأكد من أن المنظمة تمتلك الأموال التي تحتاجها للعمل، وهذا لا يعني أن المديرين التنفيذيين هم الوحيدون الذين يضطلعون بأنشطة جمع التمويل، بل يجمع باحثون في كثير من المنظمات التمويل بشكل نشط ونجاح، لكن من مسؤولية المدير التنفيذي ضمان تنسيق أنشطة جمع التمويل، بحيث تتوافر أموال كافية للانطلاق المنظمة نحو أهدافها.

تمثيل المنظمة وإقامة الشراكات وبناء الشبكات: يتفاعل المديرون التنفيذيون بانتظام مع مجموعة واسعة من أصحاب المصلحة، مثل: الممولين وصنّاع السياسات وموظفيهم، ومجلس الإدارة، والشركاء الخارجيين، ووسائل الإعلام، وهم يتعاملون معهم لأغراض مختلفة، تشمل: إنشاء تحالفات، وإذاعة صوت المركز، وتقديمه المشورة (أو تلقيها أيضاً)، والنشر والتواصل، والتفاوض، ومناقشة المقترحات، واستكشاف فرص التمويل، ودراسة القضايا الرئيسية، والمحادثات غير الرسمية، وما إلى ذلك. ويعدّ المديرون التنفيذيون الممثلين الرئيسيين عن مراكز الفكر، فهم يعملون كمتحدثين رسميين، ومسؤولين عن إقامة الشراكات والحفاظ عليها، وتعزيز صورة المنظمة، والمشاركة مع صنّاع السياسات ووسائل الإعلام وأصحاب المصلحة الرئيسيين الآخرين.

#### صندوق رقم ٢٢: إجراء البحوث

على رغم أن كثيراً من قادة مراكز الفكر يرغبون في تخصيص وقت لأبحاثهم الخاصة، إلا أن الحقيقة تكمن في أن الإدارة اليومية للمؤسسة لا تترك لهم أي وقت لذلك. لقد وجدنا أن هذا لا يتعلق بنموذج مراكز الفكر فحسب، بل بالمرحلة التي وصل إليها أيضاً، لكن من المهم أن تضعوا في حسابكم أن المديرين التنفيذيين نادراً ما يمتلكون الوقت الكافي لتكثيف أعمالهم البحثية، وإذا كان هذا شيئاً تريدونه فإن عليكم إنشاء الهياكل وتوفير الدعم لإنجاز ذلك.

تعدّ الوظائف الثلاث الأولى داخلية أكثر من سواها في المنظمة، على حين تركز الوظيفتان الأخريان في الخارج. ومن المهم للمديرين أن يكونوا قادرين على تحقيق التوازن بين هذين الجانبين من الدور. على سبيل المثال: قد يؤدي التركيز بشدة في القضايا الداخلية إلى تقييد الوقت المخصص للحصول على الموارد، والمصادقة الخارجية التي يحتاجها الموظفون للعمل. ومن الصعب تحقيق التوازن، ويشعر المديرون التنفيذيون في كثير من الأحيان بأنهم مشتتون. ومن المهم أيضاً إنشاء فريق جيد (اقرأوا قسم: من سيعمل عليه؟) والعمل مع المجالس عند الضرورة (اقرأوا قسم: من سيحكمه؟)

## الملف الشخصي

على رغم وجود مزيج من المهارات والخصائص اللازمة للوظيفة، فإن الملف الشخصي، والخصائص الشخصية، أو خلفية قائد مركز الفكر، تختلف اختلافاً كبيراً بين المؤسسات، وهي أيضاً من وظائف السياق. ووفقاً لتصنيف ريادة الأعمال السياسية الذي طوره سيمون ماكسويل، يحتاج قادة مراكز الفكر ورجال الأعمال السياسيون عموماً إلى الجمع بين مجموعة من المهارات والخصائص الأساسية المعيّنة (وتختلف قوة كل منها ومزيجها)، ومنها:

- مهارات الاتصال: يجب أن يكون القائد متحدّثاً جيداً، ويمكنه التنقل بثقة بين الجماهير المختلفة والتفاعل معها منها لتحقيق أهداف المنظمة.
- مهارات التعامل مع الآخرين: يجب أن يكون المدير التنفيذي مسيراً شبيكياً جيداً، وتمتع بمهارات علاقات عامة قوية، ومتواصلًا بشكل جيد، من أجل الوفاء ببعض أهم مسؤوليات مركز الفكر. وتشمل مسؤولياته تمثيل المنظمة، وجمع التمويل، وتعبئة الناس، وتمكينهم من تحقيق مهمة المنظمة.
- مهارات الإدارة: يجب أن يكون القائد مهندساً يشارك على أرض الواقع، وهم بحاجة إلى الإشراف على العمليات اليومية في أثناء نشاطهم في الاجتماعات الرفيعة المستوى. قد توفر الخبرة الأكاديمية مرجعية في قضايا السياسة، لكن المهارات الإدارية ستجعل تنفيذ المهمة أكثر إمكاناً. وتشير الممارسات الإدارية الجيدة إلى أنه يجب على المديرين منح مهلة لفرقهم، ومساعدتهم على اكتساب التقدير في مجالاتهم. ومن المهم مراقبة الباحثين الأصغر سناً، والتخطيط والإعداد لتقديم الموظفين. وأخيراً يجب أن يكون القادة قادرين على التفكير في نماذج الأعمال وتحديد المشكلات وحلها، وترجمة مشكلات السياسة إلى مشروعات بحثية، وعليهم توقّع التغيير وإدارته داخل المنظمة.
- البراعة السياسية: هذا يعني أن تكونوا وسطاء، والوسيط شخص يتمتع بالمعرفة والموثوقية، ومعترف به لدى أقرانه في قضايا معينة، وبذلك يتمكن من إقناع صنّاع القرار وغيرهم من الجماهير بكيفية التعامل مع تلك القضايا.
- الالتزام تجاه المنظمة: على رغم أن الالتزام بمشروع مركز الفكر ليس جزءاً من تصنيف سيمون ماكسويل، إلا أن الالتزام والاستعداد لتسخير خمس سنوات على الأقل لإنشاء المركز يعدّ مطلباً ينبغي توافره في أي قائد مؤسسة جديدة. وسوف يساعد التفرغ للنجاح على التعامل مع التحديات الكثيرة التي تصاحب قيادة مركز الفكر.



## صندوق رقم ٢٣: المهارات الأساسية لصنّاع الفكر

شاهدوا سيمون ماكسويل، حيث يشرح المهارات الأساسية لصنّاع الفكر. من المثير للاهتمام التفكير في كيفية تأثير ملفاتكم الشخصية على أنشطة مراكز الفكر الخاصة بكم، وهل أنتم بحاجة إلى البحث عن أدوار تكميلية لموازنة ملفاتكم الشخصية أو إلى العمل مع أشخاص ذوي توجهات مماثلة؟ يعتمد هذا على نوع مركز الفكر الذي ترغبون في تطويره، وعلى الأهداف التي تريدون أن تحققها سياستكم.

أخيراً، ما يأتي يُعدُّ مُهمًّا من حيث المعرفة والخبرة:

- فهم مراكز الفكر و/أو السياسة المستتيرة الدقيق بالأدلة.
- معرفة السياق الذي سيعمل فيه مركز الفكر، ويشمل ذلك عمليات صنّاع السياسات.
- معرفة الموضوعات التي سيركز فيها مركز الفكر.
- القدرة على تعبئة الموارد.

## التحديات

من المحتمل أن تواجه كثيراً من التحديات بصفتك قائداً لمركز فكر، وقد يساعدك تحديدها على الاستعداد مسبقاً، ويمكن تلخيص هذه التحديات في فئات شخصية وتنظيمية.

## التحديات الشخصية:

- أداء عدد من الوظائف: يتولّى قادة مراكز الفكر مسؤولية كثير من المهمات التي تُراوح بين الإشراف على العمليات اليومية، وإجراء البحوث للاجتماع مع الممولين، والتحدث إلى وسائل الإعلام. ويوجد بعض القادة أنفسهم في نهاية المطاف ضعفاء للغاية، وأنهم يفتقرون إلى الوقت أو المعرفة للتعامل مع كل شيء. لذلك، من المهم أن تتأكد من توفير الدعم، سواء أكان دعماً من أعضاء الفريق، أو من الخدمات الخارجية، أو من أعضاء مجلس الإدارة، لمساعدتك على التعامل مع المسؤوليات الكثيرة.
- الخصائص الشخصية: يواجه القادة أو الموظفون في مراكز الفكر عموماً تحديات في كيفية فهم الآخرين لهم في بعض الحالات. ولسوء الحظ، يوجد تحيز و/أو تمييز في هذا القطاع، وأحياناً يعاني القادة من جنس أو عرق أو تجربة عمرية بعينها مع الآخرين الذين يتعاملون معهم. ولهذا يجب العمل كقطاع متكامل لضمان عدم استمرار حدوث ذلك.

- تعلّم إدارة مراكز الفكر: لقد جرى تدريب كثير من قادة مراكز الفكر كباحثين بدلاً من إعدادهم ليكونوا مديرين، لذلك وجدوا أنه يتعين عليهم تعلّم مهمات جديدة في الوظيفة. وأنه يجب أن يستعدوا مسبقاً للمهام الإدارية التي يحتاجون إلى أدائها (أو تعيين شخص يتحلى بهذه المهارات). ويعد هذا الدليل منطلقاً جيداً للبدء (راجعوا أقسام الموارد لمزيد من الأدوات حول الإدارة).

### التحديات التنظيمية:

- تأمين التمويل: يعدّ إنشاء قاعدة تمويل مستدامة تحدياً دائماً لقادة مراكز الفكر، وأحد القضايا الرئيسية التي تشغل اهتمامهم.
- تأسيس المنظمة والحفاظ على مصداقيتها وتمييزها: يجب أن يُنظر إلى مراكز الفكر على أنها مصادر موثوقة للمعلومات، إذا أرادت المشاركة في عملية السياسة. ويجب أن تكون جذابة للممولين، وأن تتعامل مع الشبكات ذات السمعة الطيبة. لذلك يحتاج قادة مراكز الفكر إلى التأكد من أن منتجاتهم وخدماتهم تلبي معايير الدقة والجودة اللازمة، لتكون مراكزهم ذات مصداقية، وتكون رؤيتهم الإستراتيجية قادرة على إبقاء المؤسسة على صلة مع مثيلاتها في المجتمع.
- تعيين الموظفين والاحتفاظ بهم: يواجه قادة مراكز الفكر هذا التحدي في حالتين، إحداهما: عندما لا يكون هناك ما يكفي من الباحثين المؤهلين في بلد معين. والأخرى: عندما يكون هناك باحثون أكفاء، ولكن لا توجد أموال كافية لجذبهم والاحتفاظ بهم.
- بناء المجال: تعدّ مراكز الفكر جديدة نسبياً في بعض البلدان أو ليست معروفة لدى صنّاع السياسات ووسائل الإعلام وأصحاب المصالح الآخرين، لذلك يجب على المديرين والمؤسسين صنع حالة طلب لأفكارهم وخدماتهم. وإذا كنتم تريدون أن تكونوا رُوّداً فهناك حاجة إلى بناء مساحة مشروعة في ساحة صنع السياسات، وإلى إظهار فائدة الخدمات التي يقدمها مركز الفكر.

صندوق رقم ٢٤: التحديات التي برزت عند تمويل مركز أبحاث السياسة العامة في الهند

مؤسس ورئيس مركز أبحاث السياسة العامة في الهند د. دانوراج. اقرؤوا المقابلة الكاملة هنا.

«كانت هذه بعض التحديات التي واجهتها، ومنها

- إنشاء النظم والعمليات ذات الصلة بمراكز الفكر.
- التحديث والاهتمام بمواضيع المؤسسات.

- تدريب الباحثين وإعدادهم لمهام كبيرة.
  - تأدية دور رجل أعمال اجتماعي وأكاديمي.
  - الاندماج في العمل التربوي، مع الاستمرار في أنشطة التواصل بشكل مُرضٍ.
- لا تزال مراكز الفكر جديدة في الهند إلى حد ما، والثقافة تتطور على عكس نظيراتها في العالم الغربي. وتتمتع مراكز الفكر في الهند برعاية محدودة، وهذا يثير تحديات على جبهة الاستدامة. إذ يجب أن تكون الحكومات منفتحة على دور مراكز الفكر والاعتراف بها، لأن الحكومة هي المستفيد النهائي. وقد يساعد النمو الاقتصادي للدولة مراكز الفكر على المدى الطويل، وقد يبدأ المزيد من الممولين والمحسنين في دعم العمل الذي تؤديه هذه المنظمات. وتُعدّ حرية التعبير عاملاً أساسياً آخر يجب ضمانه لمراكز الفكر حتى تتمكن من تحقيق أهدافها».

#### صندوق رقم ٢٥: تحديات مؤسسة فكرية إقليمية، شبكة مهمات العدالة في أفريقيا

ألفين موسيوما، المدير التنفيذي والمؤسس المشارك لشبكة العدالة الضريبية في إفريقيا، وهي منظمة أفريقية. اقرؤوا المقابلة الكاملة هنا.

«تعني إدارة المؤسسة عبر مناطق مختلفة أنك معروف في نطاق أوسع بشكل ضئيل. ويتطلب العمل في كل هذه المجالات المختلفة تركيزاً شديداً. ويُعدّ جمع التمويل وتطوير الشراكة الإستراتيجية عملاً ضخماً. وينتهي بك الأمر في كل هذه المهمات المختلفة إلى أن تجد نفسك معروف على نطاق أوسع بشكل ضئيل. على سبيل المثال: يتضمن الدور كثيراً من الارتباطات، مثل: المحادثات، والاجتماعات التي يتوقع الناس منك حضورها، والمكالمات التي تحتاج إلى إجرائها، وما إلى ذلك. وهذا تحدٍ يظهر في أثناء ممارسة جميع المهن. فأنا أدير المؤسسة، واضع إستراتيجيتها، وأحلّ قضايا متعلقة بمجلس الإدارة، وأعمل مع الممولين، وأفكر في الخطوات الآتية لإستراتيجياتنا. يجب أن أشارك في كل هذه المهمات المختلفة كرئيس للمنظمة؛ لأنني وُجّه المنظمة، وهذا يعني أنني معروف على نطاق أوسع بشكل ضئيل. وأعتقد أن التحدي الأكبر الذي نواجهه كمنظمة يتمثل في أننا منظمة إقليمية تعمل على مستويات مختلفة، لكننا مدفوعون بالعضوية. لذلك توجد خيارات صعبة يجب اتخاذها بشأن مدى مشاركتكم في الأنشطة على المستوى القطري، وفي العمليات الإقليمية أو العالمية التي تلقي بكثير من الضغط على المنظمة، من حيث المكان الذي يجب أن تخصص فيه مواردها.

أنتم تريدون أن تكونوا قادرين على مخاطبة الفئات المستهدفة المختلفة بصفتم شبكة إقليمية ينبغي لها أن تكون كثيفة الموارد، ولكنكم تكافحون بعد ذلك كمنظمة صغيرة لتوفير كل هذه الموارد. لقد حققنا مكانة فريدة كمؤسسة تتمثل في كوننا شبكة مجتمع مدني إقليمية وحيدة تعمل في مجال الضرائب، ولكننا توقعنا بسبب هذا أثراً أكبر من حجم منظمنا ومن الموارد التي نملكها في جميع القضايا الضريبية في جميع أنحاء القارة. ويتمثل التحدي الآخر ذو الصلة في اللغة، لأننا نعمل في قارة متعددة اللغات، ولغات المتحدثين تشمل اللغة الإنجليزية والفرنكوفونية واللوزوفون، وما إلى ذلك».

### من سيتعامل مع مركز الفكر؟<sup>(1)</sup>

تحتاج مراكز الفكر إلى جمهور لإنجاز مهماتها. عند استكشاف السياق الخاص بكم، يجب أن تحددوا جمهوركم الرئيس ومن سيكون مهتمًا بما تريدون قوله. يتعلق تحديد من يستمع إلى مركز الفكر الخاص بكم بمسألة ما الذي يهدف إلى التأثير فيه، ومناقشات السياسة التي يهدف إلى الإسهام فيه، ومستوى السياسة الذي ترغبون في التأثير فيه (وطني، محلي، ... إلخ).

ابدؤوا تحديد الأشخاص المهتمين بالقضايا التي يعمل عليها مركز الفكر الخاص بكم، ومن الذي يهدف إلى التأثير فيكم، ومن يمكنه دعمكم في هذه العملية (مثل: وسائل الإعلام والممولين والمنظمات غير الحكومية وصنّاع الرأي)؟ تذكروا أن جمهوركم لا ينحصر في صنّاع السياسات والمجتمع المدني ووسائل الإعلام. فصنّاع الفكر وداعمون آخرون (على سبيل المثال لا الحصر) يؤدّون دوراً أيضاً. يوجد كثير من الأدوات المتاحة لمساعدتكم على هذه العملية (انظروا صندوق رقم ٢٧)، لكن لا تركزوا في عملية شاملة في البداية بشكل مُفرط.

يُعدّ السؤال من يستمع إليكم وثيق الصلة بإستراتيجية استيعاب البحث. ومن المهم إشراك جماهيركم المختلفين أو التفكير فيهم خلال العملية برمتها، للتأكد من أن البحث وثيق الصلة باحتياجاتهم واهتماماتهم.<sup>(2)</sup>

ويوجد اقتراح جيد يكمن في الاقتراب من جمهوركم وطلب المعونة منهم مباشرة:

- كيف تفضّل الوصول إلى الأفكار والمعرفة الجديدة؟
  - كيف يمكن لمراكز الفكر أن تتواصل معكم بشكل أفضل؟
  - ما الأمثلة التي يمكنكم مشاركتها عن التجارب الجيدة والسيئة مع مراكز الفكر؟
- ستساعد إجابات الجماهير على التخطيط لمشاركتكم مع جمهوركم. على سبيل المثال: أخبرنا صحفي من البيرو بأن «الوصول إلى المصادر ومصادقيتها مهمان للغاية». وعندما يعمل المصدر بشكل جيد فمن المحتمل جداً أن يعود إليه المتلقّي (مانديزابال، ٢٠١٣ ح). ويُعدّ تطوير الجمهور مفهوماً مفيداً يجب فهمه عند التفكير في من سيستمع إلى مركز الفكر الذي شكّل حديثاً. ويصف غرانت-سالمون (٢٠١٤) الأمر على النحو الآتي: «تدور تنمية الجمهور حول تطوير اتصالاتنا مع الجماهير الحالية والجديدة، وليست مقصورة على زيادة عدد الأشخاص الذين نتحدث معهم و»

(1) Mendizabal, E. (2013i), Think tanks and their key audiences: What do they have to say? Grant-Salmon (2014), Audience development: Can we have a meeting to discuss the dissemination of my research report?

(2) Mendizabal, E. (2013), Research uptake, what it is and can it be measured.

يمكننا تطوير العلاقات من أجل إيصال رسائل بسيطة ذات قيمة وصله وفي الوقت المناسب، من خلال فهم واكتساب المعرفة عن الجماهير الحالية والمحتملة. كما يمكننا من خلال فهم جمهورنا بناء الثقة والمصداقية لديهم، لكي يطلبوا مساعدتنا. ويمكننا بذلك أيضاً تجنب محاولة التواصل مع الجماهير غير المهتمة بعملنا».

أخيراً: تذكرُوا أنه ليس من الضروري أن يقتنع جميع الجماهير بتوصيات السياسة الخاصة بكم. بل قد يكون المطلوب هو إقناعهم بضرورة دعم أفكاركم، وبعضهم قد يطوِّرون آراءهم الخاصة ويوصلونها إليكم.

#### صندوق رقم ٢٦: أدوات إعداد قائمة أصحاب المصلحة

فيما يأتي مجموعة مختارة من الأدوات التي يمكن أن تكون مفيدة لتحليل مجموعة أصحاب المصلحة وإعداد القائمة:

- جمعية التعاون التقني الألمانية (٢٠١٠)، تحليل أصحاب المصلحة في تنمية الشباب: نشرة للممارسين.
- تشيفر (٢٠٠٧)، صندوق أدوات: تأثير بناء قائمة الشبكات الاجتماعية.
- المعهد الدولي للبيئة والتنمية (٢٠٠٥)، تحليل قوة أصحاب المصلحة.
- بروير وهيمسترا ومارتن (٢٠١١)، استخدام تحليل أصحاب المصلحة والطاقة، خطط استمرارية الأعمال في عمليات أصحاب المصلحة المتعددين.
- معهد التنمية الخارجية (٢٠١٠)، أدوات التخطيط: تحليل أصحاب المصلحة.

#### التعامل مع أصحاب المصلحة والنظراء<sup>(١)</sup>

يقدم داتا (٢٠١٨) نصائح لإعداد فريقكم وإقامة علاقات رئيسة من أجل المشاركة في المشروعات التي تساعد نظرائكم وصنّاع السياسات على استخدام الأدلة التي تقدّمونها.

- تأكدوا من أن فريقكم يمتلك الأشخاص والمؤسسات المناسبة: استهدف فريقاً صغيراً من ٢ إلى ٤ أشخاص، بما في ذلك شخص مطلع يمتلك معرفة عميقة بقضية السياسة وفهم السياق، وشخصاً يمتلك مهارات التيسير والشبكات للتعامل مع صنّاع السياسات، وشخصاً يمتلك مهارات فنية، وقائد فريق ينسّق بين الأعضاء ويجمع الأبعاد الفنية والسياسية للمشروع.
- تحقيق أقصى استفادة من الاتصالات السابقة والخبرات المشتركة: من المهم أن تكون

(1) Datta, A. (2018), Twelve tips to set up a team and establish relationships.

لديكم توقعات بحدوث شيء جيد لتعزيز العلاقات القوية. ويمكن أن يؤدي وجود بعض جهات الاتصال السابقة والتجارب المشتركة إلى تسريع هذه العملية.

- ليكن فريقكم قريباً من الإجراءات: يجب أن يكون الفريق قريباً في أقرب وقت ممكن من الإجراءات، وأن يتألف من موظفين وطنيين، ويُعد الانغماس في السياق لأوقات طويلة من الزمن ضرورياً عند جلب أعضاء فريق أجنبي، لبناء علاقات جيدة مع الجهات الفاعلة الرئيسية.

- إنشاء ممارسات عمل جماعية جيدة: تأكدوا من أن أعضاء فريقكم يتواصلون بانتظام، وأنهم يشعرون بالراحة في التحدث والاستماع على قدم المساواة.

- العمل مع المؤسسات ذات القدرات العالية، من أجل التغيير القصير المدى: من المرجح أن يستخدم نظراؤكم دعمكم إذا كانوا يمتلكون قدرات عالية، وهذا لا يعني أن تتجنبوا المؤسسات ذات القدرات المنخفضة، بل يعني أن العمل مع الأخيرة يتطلب نهجاً طويل المدى.

- التفاوض على الدور الذي يؤديه نظراؤكم: عند العمل مع شركاء في الحكومة، عليكم أن تقرروا معهم مقدار التركيز الذي يجب أن ينصب في تحقيق النتائج مقابل تنمية القدرات. فإذا كان هناك نهج للنتائج فيمكنكم اتباع نهج أكثر عملية (إدارة العملية الشاملة). وإذا كان التركيز في بناء القدرات فقد يتخذ فريقكم نهجاً أكثر انعكاساً، من طريق قصر المدخلات على الملاحظات.

- استمعوا إلى احتياجات نظرائكم، لكن لا تخططوا لتلبية جميع مطالبهم: يتمتع نظراؤكم بمعرفة عميقة بالسياق المحلي، لكن هناك قيمة في ما لديكم، ذلك من المهم إجراء مناقشات تأخذ في الحسبان وجهات نظر مختلفة ورؤى متعددة لدى الشركاء أو المتعاونين.

- التنسيق لدعم السياسات أو المبادرات الموجودة داخل البلد على استخدام الأدلة: قد توجد فرق أخرى تدعم صناعات السياسات لاستخدام الأدلة. فإذا كانت هذه هي الحالة فحاولوا إيجاد طرائق للعمل معاً، فقد تجدون أن عملكم متكامل.

- ضعوا في حسابانكم إنشاء مجموعة استشارية: قد تساعد المجموعة الاستشارية على ضمان أن العمل المنتج بينكم وبين نظرائكم وثيق الصلة بما يتجاوز الجهات الفاعلة

التي تعملون معها. كما يمكن أن يضغط ذلك على نظرائكم لضمان المشاركة الصارمة في العملية. ويمكنكم الاتصال بالمؤسسات التي تمتلك تفويضاً عابراً للحكومات، أو بممثلين عن مبادرات دعم السياسات الأخرى المرتبطة برؤية المجموعة الاستشارية.

- إضفاء الطابع الرسمي على العلاقة بين فريق التسليم ونظرائكم الحكوميين: ضعوا في حسابانكم مراجعة مذكرة التفاهم التي تدعم غالباً الاتفاقات بين المؤسسات الحكومية والجهات الفاعلة الخارجية، إذا كانت هناك مجالات ترغب في تغييرها، مثل: بنود السرية، أو الملكية الفكرية.

#### صندوق رقم ٢٧: مجموعة أدوات الشراكة

تقدم مجموعتا أدوات الشراكة هاتين النصيحة حول كيفية بناء شراكات ناجحة، من خلال مناهج منظمة ستساعدكم على تحديد نوع الشراكة المطلوبة، ونوع الاتفاقات التي ستحتاجون إلى عقدها. نيستا (٢٠١٩)، مجموعة أدوات الشراكة. ستيرن وهيني وبريتون (٢٠٠٩)، صندوق أدوات الشراكة.

#### من سيعمل في مراكز الفكر؟<sup>(١)</sup>

يعدّ الفريق الجيد هو المنصة التي ستنمو عليها منظماتكم وتزدهر، وقد ينتهي بكم الأمر مع فريق يمتلكون مهارات لا تحتاجها مؤسستكم، لذلك من المهم جداً تكوين فريق يركّز في أهدافكم، ونموذج أعمالكم، وميزانيتكم.

يجب أن يشتمل الفريق الأساسي لمركز الفكر على قائد وباحث (قد يكون القائد باحثاً) وعلى مُحاور، ومسؤول رسمي، على رغم أن الكثير من العمل الإداري لمركز الفكر الجديد قد يُنفذه بقية الفريق أو بعضه، حتى تتمكنوا من الاستعانة بمصادر خارجية.

يوجد اقتراح جيد يتمثل في أن تهدفوا إلى الحفاظ على التكاليف الأولية منخفضة، وعلى المرونة في مرحلة البناء للمؤسسة. وتوجد كثير من الخيارات المتاحة لبناء المرونة في التوظيف وتجنّب عقود التوظيف الكاملة في البداية، ومنها على سبيل المثال: العمل مع مستشارين أو شركاء باستخدام عقود قصيرة الأجل، وتطوير شراكات مع منظمات ذات قدرات بحثية أو اتصالات، وما إلى ذلك (مانديزابال، ٢٠١٦).<sup>(٢)</sup>

(1) Mendizabal, E. (2016), Setting up a think tank: Step by step.

(2) Mendizabal, E. (2017), Funding models: The role of researchers.

يوجد جانب آخر يجب مراعاته، هو توافر الباحثين في سياقكم، لأن الباحثين المدربين نادرون أو مكلفون للغاية في بعض البيئات والبلدان (يو، ٢٠١٣). ويوجد خيار للتغلب على هذا، يكمن في توظيف المواهب الشابة وتدريبهم (اقرأوا القسم أدناه لمزيد من المعلومات حول هذا). كما أن هناك خياراً آخر يتمثل في تطوير سياسات تحفز الباحثين إلى البقاء. على سبيل المثال: من أجل وقف المستويات المرتفعة لخروج الموظفين، أدخلت مؤسسة «غروبو فارو» إصلاحاً للموارد البشرية في عام ٢٠١٢م، قدّم مزيداً من حالة اليقين للمسارات المهنية للموظفين، وقد تحقّق ذلك من خلال تغيير الشروط التعاقدية، وإنشاء دليل للموارد البشرية، وتطوير عملية تقويم الأداء، وإيجاد فرص لبناء الفريق (إتش وكاهيو إدي، ٢٠١٥). ويتمثل المفتاح لتعيين الموظفين والاحتفاظ بهم في مركز التنمية العالمية في منحهم كثيراً من الحرية والمسؤولية حتى يتمكنوا من التألق وتطوير حياتهم المهنية (ماكدونالد وموس، ٢٠١٤).

### مهارات الباحثين<sup>(١)</sup>

يختلف نوع المهارات التي سيحتاجها الموظفون لديكم، كما ذكرنا سابقاً، اعتماداً على أهدافكم ونماذج الأعمال ونوع الأنشطة التي تهدفون إلى إنجازها. وعلى رغم تنوع المهارات المطلوبة للأدوار المختلفة، يجب أن يتمتع جميع الباحثين في مراكز الفكر في الوقت الحاضر بهذه المهارات الأساسية الثلاثة، التي تشمل: البحث (وهذا ضروري)، والإدارة (على الأقل لإدارة مشروع بحثي وجمع التمويل وإدارته)، والتواصل. يحتاج الباحثون إلى مهارات تواصل شخصية جيّدة. ويجب أن يكونوا قادرين على إيصال حججهم إلى أقرانهم، والمشاركة بشكل مناسب في النقاش. ويجب أن يكونوا قادرين على تحرير النصوص الخاصة بهم لتناسب الجماهير التي يحاولون الوصول إليها، ومعرفة جميع قنوات الاتصال المتاحة، والتخطيط لاستخدام أنواع مختلفة اعتماداً على جمهورهم، ولا يحتاجون إلى معرفة كيفية تشغيل تلك القنوات جميعها، لكن يجب أن يكونوا بارعين بما يكفي لمعرفة وقت استخدامها ولأي غرض ولأي نوع من الجمهور (مانديزابال، ٢٠١٥ ج). فيما يتعلق بهيكل فريق البحث، يوضح ستوريك (٢٠١٢) أن مراكز الفكر تختار من أحد طرفي نقيض، إما الفرق وإما النجوم المنفردين. ويتطلب نموذج النجم المنفرد وجود باحثين معترف بهم ومؤثرين يعملون بمفردهم (أو بدعم من مساعدين)، على حين يتطلب نموذج الفريق فريقاً من الباحثين يعملون معاً.

(1) Mendizabal, E. (2015c), The future of researchers.



## كيف توظفون فريقكم؟

يمكن أن يوفر التوظيف في المراحل المبكرة فرصاً، ويمكنه أن يوجد تحديات. قد تجتذب الباحثين وصنّاع الفكر الشباب المندفعين الذين يتناسبون مع نموذج أعمال المنظمة، لكن قد تجدون أيضاً صعوبة في جذب مزيد من الموظفين ذوي الخبرة الذين قد لا يرغبون في الالتزام بمشروع جديد. لمعالجة هذا الأمر، يجب أن تتأكدوا من أنكم تبتدؤون من خلال تطوير وصف وظيفي واضح لكل الأدوار الأساسية. و يضمن ذلك أن يكون لدى صنّاع الفكر الشباب إرشادات واضحة، وأن المتقدمين الأكثر خبرة يمكنهم الاندماج فما تتوقعونه منهم. إذا اخترتم العمل، من خلال شراكة تستضيفها جامعة على سبيل المثال، فاستفيدوا من شبكاتها للعثور على المرشحين المناسبين. إذا كانت المناصب القيادية العليا قد تذهب إلى الأفراد الذين تعرفونهم بالفعل، من خلال الشبكات الشخصية والمهنية، فمن المستحسن التوظيف باستخدام عمليات موضوعية وشفافة. إذا لم يكن نموذج الأعمال الذي تتبعونه شائعاً فيمكنكم استخدام المهمات في أثناء عملية المقابلة للتأكد من أنكم توظفون الأشخاص المناسبين. يمكنكم أن تطلبوا منهم كتابة موجز السياسة، وإعداد وتقديم عرض تقديمي، وإنتاج مذكرة مفاهيمية لممول جديد، وما إلى ذلك، وهذا سيمنحكم إحساساً أفضل بنقاط القوة والمهارات لدى المرشحين. لكن إذا كانت ميزانيتكم محدودة وتريدون الحفاظ على المؤسسة في وضع رشيق، فيمكنكم العمل مع شركاء البحث، ممن يمكنهم جلب مصداقيتهم وخبرتهم إلى المنظمة، لأنهم قد يعملون في مكان آخر، لكن ضعوا في حسابانكم أن هذا يجعل التخطيط والتنسيق أشد صعوبة (مانديزابال، ٢٠١٦).

### صندوق رقم ٢٨: استقطاب واستبقاء كبار الباحثين في إفريقيا

الشيخ عمر با، المدير التنفيذي لمبادرة المستقبل الزراعي والريفي في السنغال. شاهدوا المقابلة الكاملة هنا. «يمثل جذب كبار الموظفين والاحتفاظ بهم تحدياً دائماً. نحن نعيش في بيئة تنافسية في هذا العالم المعولم، ويجب أخذ التنقل في الحسبان. على سبيل المثال: كُنّا نمتلك خبيراً اقتصادياً ممتازاً يعمل معنا، ولكنه غادر بعد عام للعمل في البنك الدولي. ومع ذلك نقوم بعمل جيد عموماً للاحتفاظ بالموظفين. نحن ندفع رواتب جيدة، ليس بالقدر نفسه الذي تدفعه الأمم المتحدة، لكننا بالتأكيد ندفع مرتبات جيدة مقارنة بالقطاع، ونحاول توفير بيئة عمل إيجابية... يرفض المانحون دفع مكافآت السوق المتعارف للباحثين المحليين. وقد طرحنا مؤخراً مناقصة تضمنت فريقاً دولياً من الباحثين من مختلف البلدان في جميع أنحاء العالم، واشتكى العميل من كلفة الباحثين الأفارقة في الفريق، وطلب منا خفض المعدلات، وقد رفضنا، وقلنا: عليكم أن تتذكروا أننا ذهبنا جميعاً إلى الجامعات نفسها، وأننا نمتلك الشهادات نفسها. ودفع العميل المبلغ في النهاية.»

### المواهب الشابة<sup>(1)</sup>

يوجد اقتراح آخر يتمثل في الجمع بين كبار الباحثين والمسؤولين ومساعدى الباحثين الشبان<sup>(2)</sup>. يطور باحثون شبان مهتمون بحياتهم المهنية غالباً، ويؤدون بعضاً من أفضل الأعمال في مراكز الفكر (مانديزابال، ٢٠١٦)، وكلا الطرفين يكسبان كثيراً من هذا التنسيق. ويمكن لمركز الفكر الوصول إلى العمالة الرخيصة نسبياً (والجيدة)، وفي المقابل يمكنهم تدريب وتطوير مهارات مفكرين شبان. يوفر العمل في وظيفة مساعدى الباحثين للشبان فرصة للتخصص في مجالات معينة، وتقوية مهاراتهم البحثية، والتعرف إلى أساليب البحث الجديدة أو إتقانها، وتطوير العلاقات مع كبار الباحثين البارزين، والانغماس في بيئات مخصصة لإنتاج البحوث والتواصل معها، والعمل في بيئات صعبة ومثيرة للاهتمام، والمشاركة والتواصل مع جهات فاعلة مختلفة (بويكو، ٢٠١٥ أ، ٢٠١٥ ب).

### الاستشاريون<sup>(3)</sup>

تحتاج مراكز الفكر غالباً إلى تعيين مستشارين لإكمال عملها. قد يكون هذا لزيادة خبرة فريق في موضوع مشروع معين، أو للعمل بشكل مستقل في مشروع بعينه. وقد يكون تعيين مستشار أمراً محفوظاً بالمخاطر، حيث «يوجد المنتج ذو الجودة الرديئة مشكلة كبيرة لمركز الفكر الذي يتعين عليه بعد ذلك العمل مع المستشار على تصحيحات مهمة أو إعادة تنفيذ العمل (سترويك، ٢٠١٨). ويوصي سترويك بأن تتبّع مراكز الفكر هذه الخطوات لضمان كفاءة عمل الاستشاريين:

- إعداد وثيقة اختصاصات شاملة.
- كن حذراً في اختيار الاستشاري.
- تقدير أجر الاستشاري والتفاوض بشأنه.
- مراقبة ومتابعة عملية التقدم مع الاستشاري بنشاط، وبخاصة عندما تكون المهمة موزعة على عدة أشهر.
- كونوا صارمين في مراقبة جودة المنتجات المتسلمة.

(1) Boyco, 2015a, 2015b

(٢) نقول إنهم شبان؛ لأنهم يكونون عادة في بداية حياتهم المهنية، وعلى استعداد للعمل من أجل الرواتب، لكن الناس من جميع الأعمار يمتلكون الخصائص نفسها.

(3) Struyk (2018), Managing consultants on think tank research projects.

**صندوق رقم ٢٩: نموذج مركز التنمية العالمية (CGD) للموظفين**

استناداً إلى مانديزابال (٢٠١٥، ه)، أصحاب الكفاءة والحرية والمسؤولية مفتاح النجاح، وماكدونالد وموس (٢٠١٤)، بناء مركز فكر: عشرات الدروس من السنوات الاثني عشرة الأولى من مركز التنمية العالمية. يمتلك المركز نموذجاً مثيراً للاهتمام يعمل بشكل جيد للمنظمات المبنية على كبار الباحثين (واهتماماتهم الخاصة)، ويتمثل نهجه الرئيس تجاه الطاقم في توظيف أشخاص رائعين ومنحهم قدراً كبيراً من الحرية والمسؤولية.

ويجادل هذا النموذج بأن مراكز الفكر تدور حول الأشخاص، وأن توظيف الأفضل يتطلب مهمة مقنعة وبيئة عمل رائعة مع أجر تنافسي.

تمتلك المنظمات قائمة واضحة من الخصائص التي تبحث عنها في موظفيها (إلى جانب الخبرة والمعرفة)، وتشمل الإبداع واللفظ وحتى روح الدعاية. إنها لا تهدف إلى جذب الباحثين الكبار وحسب، بل الباحثين الذين بدؤوا حياتهم المهنية للتو. إنها تبرز نجاحاتها لجذب كبار الأفراد الذين يقدمون أعمالهم الخاصة بكل حرية ومسؤولية.

تبحث المنظمات عند تعيين زملاء بارزين عن الأشخاص ذوي الخبرة المؤسسية في المؤسسات الكبيرة، والذين يعرفون تفاصيل عملية السياسة. أما موظفوها المبتدئون فهم من الخريجين الجدد (درجة البكالوريوس أو الماجستير) مع خبرة عمل قليلة أو معدومة. يُراوح معدل عملهم بين سنتين وثلاث سنوات، وهذا التدفق المستمر للعقول الجديدة يضمن الطاقة المتجددة والأفكار الجديدة. كما أدى هذا إلى تطوير خريجي مركز التنمية العالمية الذين يُستثمرون من خلال وسائل مختلفة.

يشتمل النموذج على الزملاء غير المقيمين من أعضاء هيئة التدريس في أفضل الجامعات، والزملاء الزائرين الذين يميلون إلى أن يكونوا صنّاع السياسات، من الذين يستخدمون المركز كمساحة للتعلم والتفكير والكتابة.

**صندوق رقم ٣٠: أهمية فريقكم، تجربة مركز تنفيذ السياسات العامة للعدالة والنمو في الأرجنتين**

نيكولاس دوكونتي، مؤسس مشارك ومدير تنفيذي سابق ومدير عام مركز تنفيذ السياسات العامة للعدالة والنمو في الأرجنتين. اقرؤوا المقابلة الكاملة هنا.

«تمثل النصيحة الأولى التي سأقدمها في أنه يتعين العمل في فريق، حيث لا يمكن حل أي من القضايا التي ناقشناها بانفراد. وتكمن مزية مركز تنفيذ السياسات العامة للعدالة والنمو في أننا عندما قررنا تأسيسه خرجنا وبحثنا عن عشرة أو اثني عشر شخصاً كانوا على استعداد للعمل معنا في هذا المشروع. يجب أن يكون هذا الفريق كاملاً، ويجب على الفرد الذي يريد بدء مشروع مركز فكر أن يسأل نفسه عن كيفية العثور على موارد بشرية لسدّ الاحتياجات التي يعاني منها مركز الفكر. وكيفية حصولك على الأشخاص الذين يرغبون في التواصل، والذين يرغبون في جمع الأموال، والذين يرغبون في دراسة القضايا واقتراح أجندة السياسة العامة.»

من المهم أن يكون لديك أشخاص قلقون بشأن البعد المؤسسي، من حيث استثمار الوقت في التفكير في العمليات لاتخاذ القرارات، وتطوير ذاكرة مؤسسية، والشفافية، وما إلى ذلك. في السنة الأولى، وبمجرد حصولنا على أول قرشين، فكّرنا في المسألة، التي شملت الحديث عن وظيفة لعمليات معينة، وليس مجرد بحث عن نتائج. وراودنا القلق للتأكد أن الأشخاص الذين يبدؤون بالمؤسسة يقضون وقتاً كافياً من أجلها، فهناك منحنيات تعليمية، وأفضل أداء لأي منا في التخصصات التي نعمل بها لا يأتي في السنة الأولى أو الثانية، بل عادةً يأتي فيما بين خمسة إلى عشر سنوات، وإذا كنتم تمتلكون تناوباً كبيراً في مناصب مهمة، فإن المنظمة ستعاني. وقد تمكّن مركز تنفيذ السياسات العامة للعدالة والنمو من الاحتفاظ بمديري المنطقة لمدة كافية لإجراء انتقالات منظمة.

### من سيموّل مركز الفكر؟<sup>(1)</sup>

سيمكّن التمويل الكافي لنجاح مركز الفكر الخاص بكم في نهاية المطاف.

تتفق معظم مراكز الفكر على أن الحصول على التمويل الأساسي يمثل فرصة تتكرر مرة واحدة في العمر.<sup>(2)</sup> لا يوجد الآن سوى عدد قليل من الممولين المستعدين للإنفاق. كما أن الممولين الأجانب يتعرضون لمزيد من الضغط لتقليل الدعم المقدم للمجتمع المدني، خصوصاً المنظمات التي تحاول التأثير في السياسة. على سبيل المثال: تخضع الوكالات الدولية للمراقبة والإدارة بشكل متزايد من حكومات أقوى في كثير من البلدان الأفريقية، وهذا يجعل الممولين الذين يكرهون المخاطر بالفعل أشد تحفظاً. ويمثل هذا السيناريو خطراً على أي منظمة تهدف إلى أن تكون مبدعة وأن تقدم اقتراحات سياسة بديلة (مانديزابال، ٢٠١٥ ج). هناك كثير من الخيارات الأخرى المتاحة لمراكز الفكر للنظر فيها، ومنها:

- تمويل المشروع القصير أو المتوسط المدى.
- العمل الاستشاري البحثي.
- خدمات التدريب وتنمية القدرات المدفوعة الأجر.
- رعاية التقارير أو الأحداث، أو مبادرات تنمية القدرات.

على رغم تناقص الممولين على المستوى العالمي والإقليمي من حيث العدد أو كمية الدعم، إلا أن هناك مجموعة متنوعة من الممولين الآخرين على المستوى الوطني، مثل: الحكومات المحلية، والمنظمات غير الحكومية الدولية، وشبكات البحث. وعموماً يمكن القول إن بيئة التمويل والحوافز تشكل تحديات لمركز الفكر. ومع ذلك توجد طرائق أخرى لجمع التبرعات يمكنكم اتباعها (لاه، ٢٠٢١).

(1) Mendizabal, E. (2015c), The future of think tanks in Africa: Trends to look out for.

(2) Vurmo, G. (2014), Developing a think tank: First-hand experience with core funding.

فيما يأتي بعض الأفكار المدرة للدخل التي يمكنك وضعها في الحسبان (مانديزابال، ٢٠١٥ ج):

- العضوية المدفوعة التي توفر الوصول إلى الأحداث الخاصة بالأعضاء فقط، وإطلاق التقارير والمشورة: يمكن أن توفر برامج العضوية مصدر دخل، إضافة إلى منصة جيدة لأفكار أخرى أكثر ربحية، حتى إنشاء علاقات يمكن أن تتحول إلى داعمين أكثر أهمية. شاهدوا كيف استخدم بروجيل والمجلس الأطلنطي هذه الطريقة.
- مبدأ الإعارة: على سبيل المثال: يؤجر يقوم مركز بوسارا للاقتصاد السلوكي معمل الرؤى السلوكية الخاص به للمنظمات المهتمة ببحثٍ من هذا النوع.
- تأجير المساحة: هذا مفيد للمنظمات التي تمتلك مساحات مكتبية خالية، بما في ذلك مساحة للمناسبات.
- نسخ ورقية من التقارير والكتب.
- الدورات المدفوعة.

قد يتعين على أي مركز الفكر جديد أن يكون مبدعاً، وأن يسعى إلى الحصول على الدعم العيني. ويمكنكم على سبيل المثال الاستفادة من المساحات المكتبية المجانية من طريق طلب الدعم من جامعة أو مؤسسة. كما يمكنكم تغطية بعض التكاليف المركزية، مثل: المرافق والدعم الإداري والمحاسبي من خلال المضيف.

لذلك، على رغم قلة شيوع التمويل الأساسي فإن هناك كثيراً من الطرائق للحصول على الدخل. لا تقيّدوا أنفسكم بالاعتقاد بأنكم بحاجة إلى البحث عن التمويل الأساسي والطويل الأجل باستمرار. هذا النوع من التمويل مهم وتحتاجون إلى إيجاده، لكن هناك طرائق أخرى. من ناحية أخرى، من المهم أن تبدؤوا بناء شبكتكم واسمكم قبل أن تبدؤوا الاقتراب من الممولين.

#### صندوق رقم ٣١: القطاع الخيري في أفريقيا

إنه تحدٍ للاستفادة من فاعلي الخير المحليين في دول جنوب الكرة الأرضية. مع تقوية الاقتصادات، يجب زيادة عدد الأشخاص الذين يمكن أن يصبحوا فاعلي الخير أو مانحين، لكن عددهم لم يتماشى مع النمو الاقتصادي. ومع ذلك، يظهر العمل الخيري كقوة. على سبيل المثال، يمتلك المحسن الأفريقي مو إبراهيم مؤسسة أطلقت عدة مبادرات. كما أن هناك شبكة صنّاع المنح الأفارقة. تعتبر هذه المؤسسات وغيرها من المؤسسات التي قد تتطور فرصة واعدة لمراكز الفكر لتنوع مصادر تمويلها، لكن الطريق طويل وتطوير قطاع خيري نشط يتطلب الصبر والجهود المتضافرة من جهات فاعلة مختلفة (يو، ٢٠١٣).

## صندوق رقم ٣٢: مراكز الفكر والقطاع الخاص

تعمل مراكز الفكر على ابتكار إستراتيجيات تمويل جديدة مع انخفاض توافر الوصول إلى التمويل المرن والأساسي، على حين تنمو المشاركة بين مراكز الفكر والقطاع الخاص في جميع أنحاء العالم. ويُعدّ التعامل مع القطاع الخاص إحدى طرائق الوصول إلى تمويلات جديدة، لكن قد يكون من الصعب إقناع هؤلاء الفاعلين بقيمة تمويل الأبحاث.

تشمل التحديات الأخرى لإقامة علاقات مع الشركات والمؤسسات الحفاظ على تقرير المصير لمركز الفكر، والإبقاء على مصداقيته. ويجب على مراكز الفكر البحث عن الشركاء المحتملين وتحديد كيف ولماذا يمكن أن تكون جاذبة لهم، للتغلب على هذه التحديات، والاستفادة من الفرص التي توفرها هذه الارتباطات. على سبيل المثال: قد تقدّم لهم المراكز العلاقات العامة والشرعية، أو العمل الخيري الإستراتيجي، أو المشورة والخبرة (بيرتل، ٢٠١٩).

نماذج التمويل<sup>(١)</sup>

يتجاوز نموذج التمويل تدفقات التمويل الموضحة أعلاه، وهذا هو النهج الذي تتبعه المنظمة لجمع التمويل وتلقيه والمحاسبة والإبلاغ عنها: «يروي نموذج التمويل قصة المصادر المختلفة لتمويل المنظمة، وكيفية على التمويل أو توسيع نطاقه أو تنوّعه» (رالفس، ٢٠١٦).

يمكنكم أن تستهدفوا مزيجًا من الممولين، أو استكشف التمويل من القطاع الخاص<sup>(٢)</sup>، أو نهج المؤسسات أو العمل للحصول على عقود أو منح أو فرض رسوم على المحتوى (غارزون دي لاروسا وويرش، ٢٠١٦).

سيكون لمزيج التمويل الذي تستهدفونه (أو يمكنكم الوصول إليه) آثار في طريقة إدارة مؤسستكم ووظائفها. وتتخذ نماذج التمويل الناجحة عدة أشكال، لكن الأهم من ذلك أنها تحقق «إيرادات مستدامة بطريقة تمكّن المؤسسة من متابعة رسالتها على أفضل وجه» (غارزون دي لاروسا وويرش، ٢٠١٦). فيما يأتي بعض الجوانب التي يجب أن تستهدفوها:

- تمويل موثوق لا يتذبذب (يأتي ويذهب) بشكل عشوائي.
- تنوع مصادر التمويل، ليس من حيث الجهات المانحة فقط، بل من حيث النوع، ليتحقق التوازن. وإذا كنتم تعانون من الإرهاق الشديد، فقد يصبح من الصعب إدارة المشروعات والأهداف البحثية المختلفة.

(1) Ralphs, G. (2016a), Think tank business models: The business of academia and politics. Garzón de la Roza, T. and Weyrauch, V. (2016), What does a successful funding model look like?

(2) Funding for think tanks part one: Domestic funding and Funding for think tanks part two: The private sector.

- الظروف المقبولة التي تمكن المنظمة من عملها في السياسة بأفضل ما لديها من قدرات.
- الاستقلال الفكري عن المانحين.
- الشفافية، إذ يجب أن تكونوا واضحين دائماً بشأن مصدر التمويل (سيساعدكم ذلك على ضمان مصداقيتكم وحمائيتها).

من المهم أن يمتلك مركز الفكر الخاص بكم احتياطات يمكنها تغطية النفقات في أوقات الأزمات غير المتوقعة، مثل: النقص في الإيرادات، أو أزمة عالمية: مثل: أزمة تفشي فيروس كورونا.<sup>(1)</sup> يجب أن تمتلكوا ما يعطي نحو أربعة إلى ستة أشهر من الاحتياطات النقدية؛ وتكونوا ذوي مرونة عندما تكون تدفقاتكم النقدية تحت ضغط، وهذا لكي تظلوا مهمين عندما يحتاج صنّاع السياسات إلى أعمالكم، وهذا صعب بكل تأكيد، لأنّ المانحين لا يقدمون تمويلات يمكن ادخارها في كثير من الأحيان، لذلك قد يأتي هذا الفائض من مصادر أخرى أو من الاستثمارات.

### من يجمع التمويل؟

هذه قضية تهتم كثيراً من مراكز الفكر الناضجة التي تواجه تحديات في التمويل. فمن يكون مسؤولاً عن التمويل؟

من المفيد تشجيع جميع القادة على تحمل المسؤولية عن البحث عن التمويل وتأمينها لمركز الفكر في البداية، ويشمل ذلك المدير التنفيذي وكبار أعضاء الفريق، حتى بعض أعضاء مجلس الإدارة. يجدر دائماً التفكير في إشراك خبير في جمع المنح والتمويل، أو تطوير الأعمال في فريقكم. ولا ينبغي الاستهانة بإسهام الخبير في استدامة مركز الفكر، في حين أنه قد يرى البعض هذا على أنه إسراف ويزدخ في النفقات.

يمكنكم التأكد من جمع أموال كافية بطرائق مختلفة. يوصي بعض مديري مراكز الفكر بالبداية بجهات الاتصال لديكم ولدى فريقكم (على سبيل المثال: من جامعة، أو من مانحين عرفتموهم في مناصب سابقة). ويوصون بالتقدم بطلب مكالمات مع مانحين دوليين، والانفتاح على عمليات الجمع بين مصادر مختلفة للتمويل. وفيما يأتي بعض الإستراتيجيات المستندة إلى تجارب منظمة بحث سياسة العلوم والتكنولوجيا والإبداع، وهو مركز فكر في تنزانيا تلقى تمويلًا أساسياً قارب عقداً من الزمان، ثم كان عليه العثور على مصادر تمويل جديدة ومستدامة<sup>(2)</sup>:

(1) The role of reserves in managing think tanks, by Simon Maxwell (2021).

(2) Six strategies for sustainable think tank funding, by Sulamba Shaban (2019).

- إشراك جميع الموظفين في ذلك، بنشر ثقافة جمع المنح التنظيمية، وتدريب الموظفين على أساسيات جمعها.
- فحص بيئة المانحين لفهم مدى اهتمامهم بأعمالكم، ويمكنكم الاقتراب منهم بعد تحديدهم، وإخبارهم بعملكم، وتطوير علاقة معهم.
- تقديم خدمات تنمية القدرات للمانحين في المجالات التي يتخصصون فيها، ويمكن أن يكون توفير التدريب طريقة جيدة لتصبحوا معروفين وتكسبوا قنوات دخل جديدة.
- الحفاظ على علاقة جيدة مع المانحين الحاليين حتى عندما تبحثون عن آخرين جدد.
- وتأكدوا من تقديم تقاريركم في الوقت المحدد وأنكم على اتصال دائم معهم.
- إشراك أعضاء مجلس إدارتكم، الذين قد يساعدون بطرائق مختلفة، مثل: التواصل مع جهاتهم الخاصة، أو تقديم ندوات لموظفيكم حول قضايا عدة، من مثل: كتابة المقترحات أو إدارة المشروعات.
- زيادة الظهور في وسائل التواصل، مثل: الموقع الإلكتروني الخاص بكم، والمدونات، والمنافذ الإخبارية والندوات والمناقشات العامة، وما إلى ذلك. وسوف يساعد ذلك المانحين المحتملين على معرفة هويتكم وعملكم ونطاق تأثيره.

نقدم الآن بعض الأمثلة عن كيفية محاولة مديري مراكز الفكر الوصول إلى قنوات التمويل، عندما بدأت مراكز الفكر الخاصة بهم. وتتمثل إحدى الطرائق في التواصل مع الجهات الحالية والاستفادة من أي انتماءات دائمة (من الجامعات على سبيل المثال). هناك طريقة أخرى تتمثل في تحديد المنظمات والمؤسسات الدولية المهتمة بمجال أو المجالات ذات الأولوية، بحيث يمكنكم استهدافها عند التقدم للحصول على منح، وهناك طريقة أخرى تتمثل في الاعتماد على التمويل من قطاعات التمويل. ومراكز الفكر تفضل تجنب هذا النوع من التمويل، إلا إذا كانت الشركات التي ترغب في تمويل أعمالكم تسمح لكم بالبقاء في وضع مستقل، وعندئذ تكون هذه طريقة جيدة لزيادة مواردكم المالية.

صندوق رقم ٣٣: البدء باتصالات ثابتة. تجربة مركز فكر الحوكمة والسياسات (GPTT) في إيران  
سيد صادق إماميان، المؤسس والمدير السابق للمركز الذي تأسس في إيران عام ٢٠١٢م.  
«عملنا أولاً مع انتسابنا إلى الجامعة؛ لأننا تأسسنا كمركز أبحاث تابع لها، وهي جامعة مرموقة للغاية في طهران. وقد استفدنا من هذه السمعة وعرفنا أنفسنا كمؤسسة جديدة هي امتداد للجامعة. وقد مررنا بمراحل مختلفة من جمع المنح، فاستفدنا في البداية من سمعة الجامعة، وجمعنا مجموعة من الخريجين الموهوبين من أفضل الجامعات، وبعض الباحثين السياسيين الشبان الموهوبين، وكانت



الفكرة مثيرة لاهتمام بعض الممولين الذين دعموا الجامعات والمؤسسات الجامعية بالفعل. كما تمكنا من الاستفادة من المرافق الموجودة في الجامعة بالفعل، مثل المبنى، ومن الموظفين الذين كانوا يعملون هناك. ولما بدأنا العمل تمتع مركز الفكر بأساس من الثقة والاحترام، وقد حان الوقت آنثذ للتواصل مع بعض الممولين، وإثبات أن هذه لم تكن مجرد فكرة، بل مؤسسة حقيقية. وأظهرنا بعض التأثير المثير للاهتمام. وبنينا في مرحلة أخرى من جمع المنح على الاعتراف بأن المركز مؤثر حقيقي. ويأتي بعض التمويل من الجامعة في الوقت الحالي بشكل مباشر أو غير مباشر، ويأتي بعضه من مشروعات السياسة، ويأتي الباقي من الممولين والمانحين المستعدين للتمويل. وتكون المشروعات العاملة على قضايا السياسة عادة آتية من القطاع العام. وقد مؤلتنا الحكومة والبرلمان وبعض مراكز الفكر في عدة مشروعات، مع بعض المنح التي جاءت من مؤسسات خاصة».

**صندوق رقم ٣٤: من التمويل المدفوع بالعرض إلى التمويل المدفوع بالطلب: تجربة مركز تحليل ونشر اقتصاد الباراغواي (CADEP) في الباراغواي**

فرناندو ماسي، مدير ومؤسس مشارك للمركز. اقرؤوا المقابلة الكاملة هنا .  
«جاء تمويلنا كله من مؤسسات ومنظمات دولية. لقد كان دافعنا في البداية موجهاً نحو العرض وتحديد المؤسسات ذات الاهتمام بأمريكا اللاتينية ومجالاتها ذات الأولوية في منطقتنا، ثم وضع المقترحات وتقديمها، بينما أصبح الدافع منذ عام ٢٠٠٠م موجهاً نحو الطلب بشكل أكبر، وعندها بدأ المانحون إطلاق دعوات لتقديم الأوراق ووضع جدول أعمال البحث، ولم يكن الحصول على تمويل محلي خاص أو عام للبحوث في الباراغواي ممكناً في التسعينيات. كما لم يتوافر سوى الأموال العامة المخصصة للبحث في الآونة الأخيرة».

**صندوق رقم ٣٥: الجمع بين مصادر التمويل المختلفة: حالة معهد أبحاث السياسات في منطقة البحر الكاريبي (CAPRI) في جامايكا**

ديانا ثوبرن، مديرة الأبحاث في ما يُعدّ مركز فكر للسياسة العامة في جامايكا. اقرؤوا المقابلة الكاملة هنا .

«يؤثر التمويل في وجودنا ذاته، وفي كل ما نقوم به من البحث الذي نجريه إلى استمرارية طاقمنا بالعمل. نحن لا نمتلك منظمة أو نعتمد على منظمة بصفتنا مركز فكر مستقل. ويأتي معظم تمويلنا الأساسي من شركات جامايكية كبيرة واثنين من الشركات الخاصة غير الجاميكية، ويدفع هذا التمويل الأساسي في المقام الأول لمعظم موظفي المؤسسة البالغ عددهم ١٢ موظفًا .  
كما تدعمنا إحدى الجامعات بمساحات مكتبية ونفقات عامة ووظيفتين بأجر. ويأتي معظم تمويل أبحاثنا من شركاء التنمية الدولية، ومن أهم الجهات التي عملنا معها في السنوات القليلة الماضية، وزارة الخارجية البريطانية، والكومنولث، والتنمية (وزارة التنمية الدولية البريطانية سابقاً)، واليونسيف،

والاتحاد الأوروبي، وبنك التنمية للبلدان الأمريكية، والوكالة الأمريكية للتنمية الدولية، استجابة للدعوات الموضوعية ومقترحات أخرى معينة.

هذا يعني أننا لا نحدد جدول أعمالنا البحثي وحدنا في الغالب، ولكننا محظوظون لأننا في وضع مالي مستقر، وتعدّ رواتبنا أقل بكثير من معدلات القطاع، وهذا يصعب توظيف المواهب العالية الجودة والاحتفاظ بها.

### من سيدعم مركز الفكر؟

يكمن السؤال الجيد الذي يجب أن تطرحوه على أنفسكم في «من يمكنه دعم مركز الفكر الخاص بكم؟» من سيكون قادراً على دعم المنظمة من خلال الوصول إلى شبكاتها وتوجيهها ومعرفة تفاصيلها، وحتى العناية بمساحة مكاتبها؟ فكروا فيما تحتاجونه للبدء، ومن يمكنكم اللجوء إليه للحصول على الدعم. يمثل أعضاء مجلس الإدارة وشبكاتهم مصدراً جيداً لذلك. على سبيل المثال: تدعمنا شركة «سوب بوكس» وجامعة ديل باسيفيكو جامعة باث، وأعضاء مجلس إدارة منظمة مراكز الفكر العالمية (On Think Tanks)، على سبيل المثال لا الحصر.

لقد زودتنا شركة «سوب بوكس» بإرشادات (وعمل) لا يقدر بثمن لتطوير موقعنا على الإنترنت. كما دعمتنا جامعة باث (University of Bath) بمساحة لمؤتمرنا السنوي، وتدعمنا جامعة ديل باسيفيكو بالمساحة والوصول إلى شبكة أبحاثها. كما يُعدّ زملاؤنا في المنظمة سفراء لنا في مراكز الفكر المختلفة، ويقدمون لنا مقالات وأبحاث بانتظام. وكل هذا يتيح لنا إجراء عملية بسيطة تبدو أكبر بكثير مما هي عليه.



## أسئلة كيف؟

ستساعدكم هذه الأسئلة على ما يأتي:

فهم الخيارات المختلفة لطريقة إجراء البحوث وأهمية البحوث ذات الصلة بالسياسات وخيارات ضمان جودتها.

تطبيق النهج على مواقع المكاتب بالشكل الذي يناسب احتياجاتكم على أفضل وجه.

الإقرار بأهمية اتصالات مركز الفكر في القنوات والأدوات المختلفة المتاحة له، وما أفضل مزيج لمؤسستكم.

التفكير في عملية الرصد والتقييم والتعلم، لمراقبة تقدم مؤسستكم.

فهم مفهوم المصدقية والعوامل المختلفة التي يجب أن تتموها إلى جانب جودة البحث.

الإقرار بأهمية التكيف مع التغييرات التي تؤثر في عمليات مؤسستكم وعلاقتها.

فهم أهمية التعامل مع التكنولوجيا المتطورة.

### كيف ستجري مراكز الفكر عمليات البحث؟

يعتبر البحث حجر الزاوية لمركز الفكر. بغض النظر عن نوع مركز الفكر أو أهدافها أو أنشطتها أو نموذج الأعمال، فهي جميعاً تجري بعض أشكال البحث. لن نركز في طرق البحث أو نوع البحث في هذا الدليل، بل في كيفية تنظيم تنفيذه.

لقد ذكرنا من قبل أنه يمكن أن توظفوا باحثين بشكل دائم على يد المنظمة (نموذج داخلي)، أو العمل مع باحثين أو مستشارين خارجيين أو مرتبطين محليين أو دوليين، ممن يجري تعيينهم لإنتاج مخرجات محددة (نموذج الشبكة). نموذج مزايا وعيوب (كما هو موضح في الجدول رقم (٢)، ومعظم مراكز الفكر لا تعتمد فقط على نموذج دون الآخر، بل لديها مزيج من الاثنين معاً (يو وإتش، ٢٠١٨ ب).

## الجدول رقم (٢): نقاط القوة والضعف في النماذج والشبكات الداخلية

الشبكة	في الداخل
<b>نقاط القوة</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• تغطية القضايا.</li> <li>• الاستدامة المالية.</li> <li>• التوقيت.</li> <li>• بناء القدرات.</li> <li>• المرونة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• يُنظر إلى عمل الباحثين الداخليين على أنه أكثر شرعية.</li> <li>• يمتلك الباحثون مزيداً من الفرص للتأثير في السياسة.</li> <li>• إمكانية تعدد تخصصات.</li> <li>• الباحثون أشد التزاماً بنجاح المؤسسة.</li> <li>• يساعد على بناء القدرات المحلية.</li> </ul>
<b>نقاط الضعف</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• تراجع الشرعية السياسية.</li> <li>• صعوبات بناء العلاقات مع صنّاع السياسات.</li> <li>• التعاقد.</li> <li>• ضمان مخرجات عالية الجودة.</li> <li>• بناء القدرات المحلية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• يتطلب موظفين مؤهلين تأهيلاً عالياً.</li> <li>• تأخير تعيين الموظفين وتدريبهم.</li> <li>• صلابة البيروقراطية.</li> <li>• الاستدامة المالية أكثر صعوبة.</li> <li>• الحاجة إلى التمويل لمواجهة التكاليف الثابتة والعالية تقلل من قدرة المؤسسة على الاستجابة لأولويات السياسة المحلية.</li> <li>• التصورات الحزبية.</li> </ul>

المصدر: مقتطف من يو وإتشت، ٢٠١٢ب.

ذكرنا في وقت سابق نموذجين مختلفين للبحث، يتمثلان في نموذج النجم المنفرد مقابل نموذج الفريق. يعمل باحثون بارزون في نموذج النجم المنفرد بشكل مستقل بمعونة مساعدي البحث. تؤثر الأجنادات الشخصية للباحثين إلى حد كبير في عمل المنظمة، وبالنظر إلى بروزهم واحترامهم في القطاع، يمتلك موظفو الإدارة سلطة أقل لتغيير جدول الأعمال. ويعمل أعضاء الفريق في نموذج الفريق بالتنسيق مع المراكز أو المستشارين الآخرين (أو فيما بينهم) لإنتاج أعمالهم. وتميل مراكز الفكر ذات الهيكل الجماعي إلى الاتجاه نحو إجراء مشروعات بحثية واسعة النطاق، وتقويمات البرامج وما إلى ذلك. ويميل جدول أعمال البحث في هذا النوع من التنظيم إلى أن يكون أكثر مركزية.

صندوق رقم ٣٦: موازنة البحوث والاستشارات الخاصة

يشرح ليكي أندرسن، أحد الأعضاء المؤسسين لمعهد دراسات التنمية المتقدمة (INESAD) في بوليفيا،

كيفية الموازنة بين العمل المكلف به والبحث الطويل الأجل في هذا الفيديو.

## كيف تضمنون صلة الأبحاث بالسياسات؟

لكي يكون البحث وثيق الصلة بالسياسة والممارسة، يجب تضمينه في سياقه. يحتاج البحث إلى استجابة أصحاب المصلحة المعنيين للمشكلات الحالية والاعتراف بها.<sup>(١)</sup> إذا كان البحث عاماً جداً أو محدداً جداً، فقد لا يكون مفيداً أو يوجد مساحة في النقاش. يهدف البحث العملي، وهو النوع الذي ينجزه مركز الفكر، إلى إيجاد حلول لمشكلة ما، ومن ثمَّ يجب أن يكون وقته ملائماً. إذا لم يكن الأمر كذلك فقد تفوتون فرصة توجيه السياسات (أردنييز وإتشت، ٢٠١٦ب).

لكي يكون البحث وثيق الصلة بالسياسات، يجب أن يتبع هذه المبادئ (أردنييز وإتشت، ٢٠١٦ب):

- أن يكون جزءاً لا يتجزأ من سياق السياسة.
- أن يتم التحقق من صحته داخلياً وخارجياً.
- أن يرد على أسئلة السياسة ويحقق الأهداف.
- أن يكون ملائماً للغرض ومنجزاً في الوقت المناسب.
- أن يُصاغ بمنظور تحليلي وسياسي.
- أن يكون مُنفتحاً على التغيير والابتكار، لأنه يتفاعل مع فضاءات السياسة وصناع السياسات.
- التحلي بالواقعية بشأن القدرات المؤسسية وفرص التمويل.

### صندوق رقم ٣٧: مجموعة أدوات لتحليل الاقتصاد السياسي

تهدف مجموعة الأدوات هذه إلى مساعدة مشروعات التنمية على تحقيق أفضل تحليل للجودة والحصول على نتائج رصينة: ووتر إيد (٢٠١٥)، مجموعة أدوات تحليل الاقتصاد السياسي.

### صندوق رقم ٣٨: ليست أسئلة السياسة بأسئلة البحث نفسها

استناداً إلى مانديزابال (٢٠١٣و)، لا تُعد أسئلة البحث أسئلة السياسة نفسها. تكمن المهمة الأهم لمراكز الفكر في العمل مع صنّاع السياسات في تحديد ما يريدون معرفته، وما المعلومات التي يحتاجون إليها؟ إذا ركّزوا فقط على ما يقولون إنهم يريدونه فستفوت الباحث فرصة الكشف عن المعلومات المطلوبة. من المهارات الأساسية لمراكز الفكر الكشف عن الأسئلة المهمة التي يجب طرحها مع أصحاب المصلحة. تُعدُّ الأسئلة المتعلقة بالسياسة أكبر في نطاقها من أسئلة البحث. ويجب طرح كثير من الأسئلة البحثية للإجابة عن سؤال يتعلق بالسياسة، فمثلاً:

(١) قد يكون الأمر كذلك على رغم أن المشكلة لم يعرفها أصحاب المصلحة المعنيون، لكن مراكز الفكر تعدّها مهمة. في هذه الحالة، إذا رأَت مراكز الفكر أن القضية مهمة، فستكون إحدى مهماتها الأولى رفعها في جدول الأعمال العام ومكاتب الفاعلين المعنيين.

قد يسأل صانع السياسة «س» ... لكن قد تتعين على الباحثين الإجابة أولاً على ما يأتي:  
 ما المهارات المطلوب تطويرها للاستفادة من ظهور فرص تجارية جديدة؟ هل نواجه الآن منافسة من جيراننا أكثر مما في الماضي؟  
 ما القطاعات المحددة التي تتعرض لضغوط؟  
 ما القطاعات التي بدت وأنها تظهر كفرص مستقبلية؟  
 ما آثار التغييرات في السياسات المحلية والدولية عليها؟  
 هل تُعدّ إستراتيجيات ولوائح سياستنا التجارية جاهزة لمواجهة التحديات والتهديدات المستقبلية؟  
 تكمن المزية النسبية لمراكز الفكر، أو ينبغي أن تكمن، في ترجمة أسئلة السياسات إلى أسئلة بحثية، وإجابات أسئلة البحث إلى إجابات لأسئلة السياسات، ويجب أن تتصرف المركز بناء على ذلك، وهذا يعني العمل في المجتمعات السياسية والأكاديمية في الوقت نفسه. مانديزابال (٢٠١٢و).

### تموضع مركز الفكر للتأثير على السياسة؟<sup>(١)</sup>

دعمت مبادرة مراكز الفكر (Think Tank Initiative) مؤسسات أبحاث السياسات في جميع أنحاء العالم النامي مدة ١٠ سنوات. وعلمت المبادرة أن تأثير سياسة مراكز الفكر يتشكل من خلال كثير من العوامل، لكن اثنين فقط منها أساسيان:

- السمعة كمنظمة مستقلة تقدم بحثاً موثقاً: يعتمد الاستقلال على نقاط القوة التنظيمية، مثل الاستدامة المالية.
- المرونة في التنقل في مشهد السياسة المحلية، والمشاركة في مناقشات السياسات: يساعد الاندماج مع صنّاع السياسات في وقت مبكر من دورة البحث على ضمان الاستيعاب، لذلك يجب أن يكون مركز الفكر سريع الحركة في الاستجابة للتحوّلات في البيئة واختيار نقاط الدخول الصحيحة. يمكن لمراكز الفكر أن تؤدي دوراً إيجابياً في إشراك المواطنين، أو وسائل الإعلام، أو المدافعين عن الفئات المهمشة، مباشرة، في أبحاثهم، وفي عمليات السياسات.

لذلك، يشمل تحقيق تأثير السياسات المنظمة بأكملها. تتطلب سمعة الاستقلالية نقاط قوة عبر مركز الفكر، ويشمل ذلك القيادة الفعّالة، والاستدامة المالية، والباحثين، والمسؤولين الكبار، والمهارات المناسبة في الاتصالات والشبكات.

(1) TT Insights 'Positioning think tanks for policy influence.'

أجندات الأبحاث<sup>(1)</sup>

تُعدّ أجندة البحث «دليلاً أو توضح إطار عمل يوجه الجهود البحثية للفرد و/أو المنظمة. وتساعد الأجندة الأفراد والمؤسسات على توصيل ما يركزون فيه وفي مجال خبرتهم، كما تساعد على تركيز جهودهم البحثية وتوضيح المبادرات المختلفة بأهداف مشتركة (أردنييز وإثت، ٢٠١٦ ب). ولا يتعلق الأمر بإنتاج مستند وتركه، فجداول الأعمال البحثية لا بد من أن تكون حية ونشطة، ويجب أن توجّه البحث الذي تؤدّيه به المنظمة. ويجب أن تكون جداول الأعمال وثيقة الصلة بالسياسات، ولذا كان عليها أن تستجيب للسياق.

## صندوق رقم ٣٩: مكونات أجندة البحث

لا توجد طريقة محددة لصياغة جدول أعمال البحث. وتعطي مراكز الفكر أهمية للجوانب المختلفة، اعتماداً على خصائصها وأهدافها، لكن يوصى بالأقسام الآتية بشكل عام:

- التبرير السياقي.
- أولويات البحث.
- النهج المفاهيمي أو الأيديولوجي (إن وجد).
- الشراكات.
- مصادر التمويل.

لا تحتاجون إلى صياغة وثيقة مطوّلة تحدد جدول أعمال البحث الخاص بكم عند البدء (يمكنكم ترك ذلك لوقت لاحق)، لكن من الجيد التفكير في الأمر؛ لأنه سيقدم التوجيه والغرض لمركز الفكر الخاص بكم. ويجب أن يرتبط جدول أعمالكم بأهدافكم، وأن يرتبط أيضاً بنموذج أعمالكم وإستراتيجيات التمويل، لأنه سيتأثر بها جميعاً. وتُعدّ مراكز الفكر التي تتمتع بتمويل أساسي أكثر حرية في متابعة مصالحها الخاصة، على حين تميل مراكز الفكر التعاقدية أو الاستشارية إلى زيادة الطلب. عند تطوير جدول أعمال البحث الخاص بكم، يجب أن تضعوا في حسابكم أنّ القضايا التي تهتمكم، والقضايا ذات الصلة بالسياق الذي ترغبون في العمل فيه، وكذلك مصادر التمويل المحتملة. وتتمثل مخاطر بناء جدول أعمال البحث الخاص بكم بهذه الطريقة المستقلة في أن الموضوعات والأطر قد لا تكون مرتبطة تماماً بأصحاب المصلحة المعنيين مثل صنّاع السياسات.

(1) Ordoñez, A. and Echt, L. (2016b), Module 1: Designing a policy relevant research agenda. From the online course: 'Doing policy-relevant research' and Weyrauch, V. (2015), Is your funding model a good friend to your research?

من ناحية أخرى، يفرض التمويل المستند على المنح أو المشروعات أن تكونوا أكثر مرونة وانفتاحاً على تناول موضوعات جديدة، أو التخلي عن موضوعات أخرى، فقد تضطرون إلى تكييف جدول أعمالكم مع أولويات المانحين. لذلك قد توجد مفاضلة بين جدول أعمال بحثي أكثر استقراراً وأقل ديناميكية، وبين برنامج بحث أكثر مرونة وإن كان أقل تماسكاً، لكنه يركز في المشروعات.

### كيف يضمن مركز الفكر جودة البحث؟<sup>(1)</sup>

تعدّ جودة البحث في مجال السياسات المسندة بالأدلة ضماناً لأن تكون منهجية وعملية البحث سليمة وأخلاقية وصارمة وغير متحيزة. وتحدد الأدبيات المتعلقة بهذا الموضوع عدة جوانب مرتبطة بجودة البحث، وهي:

- الغرض الواضح والملائم. فيجب أن يكون للأسئلة التي يسعى البحث للإجابة عنها غرض واضح (التأثير أو الإجراء)، ويجب أن تستجيب طرائق البحث المطبقة لها.
- أهمية أصحاب المصلحة والسياسة/الشرعية. فيجب أن يعالج البحث احتياجات أصحاب المصلحة المعنيين.
- النزاهة والجدارة العلمية. وهذا يستلزم الجودة الفنية للبحث، مثل: دقة التصميم واستنتاجات التحليل، والشفافية، واتباع المبادئ التوجيهية الأخلاقية.
- عمليات ضمان الجودة. فيجب على المنظمة التأكد من أن البحث الذي تنتجه يناسب جميع معايير الجودة.

#### صندوق رقم ٤٠: دور مدير البحث

ديانا ثوبرن، مديرة الأبحاث في معهد أبحاث السياسات في منطقة البحر الكاريبي (CAPRI)، وهو مركز بحث للسياسة العامة في جامايكا. اقرؤوا المقابلة الكاملة هنا.

يتمثل دوري كمديرة للبحوث في التأكد من أن جميع الأبحاث والتقارير التي ننتجها تجري وفقاً لأعلى المعايير المنهجية والتحريرية على نطاق واسع. وبشكل أكثر تحديداً، أشارك في تحديد جدول أعمالنا البحثي، ووضع تصور لمشروعات البحث، والإشراف على عمل الباحثين من البداية إلى النهاية، وتحرير التقرير النهائي. كما أنني أضمن الالتزام ببروتوكول ضمان الجودة الخاص بالمنظمة، وأشارك في البحث والكتابة بنفسني عند الضرورة. أخيراً، أنا أمثل المنظمة في مجموعة متنوعة من المجالات التي تشمل تقديم نتائج البحث، سواء أكان ذلك على وسائل الإعلام، أو للجمهور المقرب، أو في منتدياتنا العامة.

(1) Baertl, A. (2018), De-constructing credibility: Factors that affect a think tank's credibility. Working Paper 4. Doing policy relevant research. Think Tank Initiative in Enabling success.



## خيارات لضمان جودة البحث

يساعد تقسيم جودة البحث إلى مكوناته على التخطيط لكيفية تحقيقه<sup>(1)</sup>. أما المبتدئون فهذا يساعدهم على تطوير أجندة بحثية ذات صلة بالسياسات،<sup>(2)</sup> كما ناقشنا سابقاً، وعلى تحديد الفجوات التي يمكن أن يكون البحث فيها مفيداً. كما يمكن أن يساعد على التأكد من أن البحث وثيق الصلة بأصحاب المصلحة، وعلى تحديد الغرض من البحث.

### صندوق رقم ٤١: هل تحتاجون إلى عملية تحكيم؟

الإجابة المختصرة هي: لا، لستم بحاجة إلى أحد، لكن من الجيد أن تعدوا جيداً للعمل المهم، وعليناكم مراقبة جودة أعمالكم وتحسينها. كما يؤدي إعداد عملية التحكيم إلى إنشاء إطار داخلي للفكر الذي يقدّر جودة البحث ويهتم بها. كما يشير إلى مصداقية لدى أصحاب المصلحة (إذا أبلغتمهم بذلك).

يوجد شيء واحد يمكنكم عمله، يتمثل في تطوير عملية تحكيم دائبة. ولا يلزم تطبيق هذا على كل جزء من البحث، ولكن العمل المهم قد يتطلب عملية تحكيم داخلية، بأن يعلّق الباحثون بعضهم على أعمال بعض، أو يمكن أن تستعينوا بمجموعة استشارية خارجية لتقديم المشورة بشأن أبحاثكم، ليس بعد انتهائها فقط، بل لضمان الجودة خلال العملية<sup>(3)</sup>. كما يمكنكم السعي إلى التعاون مع شركاء البحث الآخرين والمؤسسات الأكاديمية، خصوصاً في الموضوعات التي لا قدرات داخلية عليها. ويمكن أن يساعدكم ذلك على تدريب فريقكم وتحسين مهاراتهم التنظيمية في مواضيع وأساليب بحث محددة.

أخيراً: يجب أن تسعوا جاهدين إلى تطوير ثقافة الأدلة وبيانات الجودة من البداية. ناقشوا هذا الأمر مع فريقكم منذ المراحل المبكرة، واستهدفوا النمو وتوسيع آليات مراقبة الجودة مع نمو مؤسساتكم. وأطلعوا غيركم على آليات مراقبة الجودة الخاصة بكم بكل صراحة. فستكون هذه إشارة لشركائكم وأصحاب المصلحة بأن بحثكم عالي الجودة<sup>(4)</sup>.

(1) We recommend exploring the Research Excellence Framework and the RQ+.

(2) For more on this you can inquire read the series Doing policy relevant research.

(3) For more on peer review process read the series Peer reviews for think tanks.

(٤) اقرأوا القسم الخاص بكيفية ضمان مصداقية مراكز الفكر لمزيد من المعلومات حول هذا الموضوع.

## كيف يُدار مركز الفكر؟

من غير المحتمل أن تستطيع مراكز الفكر تقديم استراتيجيات تمويل مستدامة، وأبحاث عالية الجودة، واتصالات فعالة دون إدارة مناسبة. وتتضمن الإدارة جوانب عملية مختلفة لعمل المنظمة، من إدارة المشروع وإعداد الميزانية والتوظيف إلى الإدارة التنفيذية ومساحة العمل، ناهيك عن أمور أخرى.

### إعداد الميزانية<sup>(1)</sup>

تعدّ عملية إعداد الميزانية أكثر من مجرد مهمة إدارية، إذ يمكنها أن تحدث فرقاً كبيراً في الصّحة المالية لمركز الفكر، كما ستسمح الإدارة المالية السليمة للمؤسسة بتحقيق أهدافها. لذلك أنتم بحاجة إلى شخص في فريقكم، ممن يتمتع بمهارات مالية جيدة. ومع ذلك من المهم أن يفهم ذلك الأعضاء الآخرون في المنظمة ممن لا يمتلكون تدريباً أو خبرة في الإدارة، وقد ينبغي أن يتعاملوا معها عند الحاجة.

يمكن أن تساعد دورة حياة المشروع على إدارة ميزانية المشروع على مستوى القسم في مركز الفكر، باتباع مراحل، مثل: تصميم وتقديم اقتراح بحث، وبدء المشروع وتنفيذه وإدارته ومراقبته حتى إنهائه. كما لا يجب أن تقللوا من أهمية إعداد الميزانية عند إعداد ما يأتي:

١. المقترحات المقدّمة للممولين: من المهم أن تعكس الميزانية التكاليف الحقيقية للمشروع، ويشمل ذلك حصة التكاليف التي لا تُعزى مباشرة إلى مشروعات بحثية محددة، مثل: تكاليف الموظفين، وإيجار المكاتب والكهرباء وغيرها. إذ يمكنكم إضافتها كبند مصروفات عامة، أو ضمن بنود ميزانية منفصلة، أو فعل بالأمرين معاً. كما تحتاجون إلى فصل بنود الدخل عن بنود النفقات.
٢. ميزانيات المشروع: تحويل الميزانية المقترحة إلى نموذج ميزانية المشروع المعتمد من الإدارة المالية. مع الأخذ في الحسبان المحافظة على الميزانية بحالة محدّثة، مع الاحتفاظ بمستندات الفواتير.
٣. مراقبة الميزانية: تحتاج الإدارة المالية وإدارات المشروع الأخرى إلى الاحتفاظ بسجلات الإيرادات والنفقات الخاصة بها، لتوفير طبقة إضافية من مراقبة الجودة. يجب تسجيل كل حركة مالية (إضافة إلى المستندات الداعمة). كما يجب إنشاء

(1) Jones (2017), How to create a smart project budget for think tanks. Cardoso (2015), Managing budgets in a think tank. You can also watch the webinar Smart project budgeting for think tanks.

عملية مراجعة فصلية ربع سنوية (كل ثلاثة شهور) للميزانية، لتحديث جميع الشؤون المالية للمشروع.

٤ . إنهاء المشروع: يجب إغلاق المشروعات التي انتهت في السنة المالية الحالية (الموازنة بين الدخل والنفقات، والفواتير المرسله إلى المانحين، والمصروفات المنجزة، وتحديث معلومات الرسوم وصياغتها)، لكن تلك التي تستمر في السنة المالية التالية تحتاج إلى تسوية (تحديث الإيرادات والمصروفات ومخصصات الرسوم)، (كاردوسو، ٢٠١٥).

### الإدارة المالية

تستلزم الإدارة المالية التخطيط الإستراتيجي، والتنظيم، وإدارة قنوات التمويل واستخدامها في المنظمة، وهو عامل رئيسي لضمان الاستدامة الشاملة لمركز الفكر. يجب أن تهدفوا إلى إيجاد المزيج الصحيح من الإجراءات ومصادر الدخل لمؤسستكم، مع مراعاة ما يأتي (ستوجانوفيتش، ٢٠٢٢):

- مناسبة نوع الأنشطة لمهتكم.

- ضمان مصادر وأنواع مختلفة من التمويل (على مبدأ: لا تضعوا بيضكم في سلّة واحدة).
- الاختيارات التي تُتخذ تسمح للمنظمة بأداء عملها الأساسي.

من المهم أن تظلّ المعلومات المالية الخاصة بمؤسستكم شفافة وواضحة ومحدّثة. سيضمن ذلك الإدارة المالية الجيدة، ويساعد على إعدادكم لعمليات التدقيق المالي وخطابات الإدارة (مذكرات حول الضوابط الداخلية)، التي ستسهم في تقويم الوضع المالي للمؤسسة، الذي يأخذ في الحسبان حالة التدفق النقدي.

#### صندوق رقم ٤٢: الاحتياطات

«توجد احتياطات مراكز الفكر لتغطية النفقات في أوقات الأزمات غير المتوقعة، إما للتعامل مع النقص في الإيرادات وإما لتمويل المطالب غير المتوقعة بعمل إضافي... فهي ضرورية لعناصر المرونة والأهمية. ولهذا السبب لا تُعدّ سياسة الاحتياطات موضوعاً غامضاً يجب تركه للمحاسبين في اللجنة المالية، بل هي أداة إدارة رئيسة» ماكسويل (٢٠٢١). اقرؤوا مزيداً عن الاحتياطات في هذه المقالة.

#### صندوق رقم ٤٣: دليل الإدارة المالية

توفر مجموعات الأدوات الآتية موارد مفيدة لتقوية إدارتكم المالية غير الربحية: مؤسسة والاس، مجموعة أدوات قوية للمنظمات غير الربحية. دليل مانجو، الإدارة المالية للمنظمات غير الربحية.

## مساحة العمل

على الرغم أن هذه الفقرة لا تندرج تحت أسئلة «كيف» من الناحية الفنية، إلا أن تحديد مكان العمليات يُعدّ قراراً إدارياً. إذا كنتم تمتلكون ميزانية مريحة فسوف يستلزم إنشاء مكتب في الغالب اختيار أفضل الخيارات التي تناسب ميزانيتكم، لكن يمكن لأي منظمة أن تعمل بشكل جيد للغاية، كما أظهرت جائحة كورونا. لذلك إذا كانت قنوات تمويلكم وميزانيتكم قليلة فقد لا يستحق الاستثمار في المساحات المكتبية ذلك. توجد خيارات متاحة كثيرة، وقد تسعى منظمة إلى أن تستضيفكم وتدعمكم وتتيح لكم العمل من مكاتبها، أو يمكنكم العمل بشكل افتراضي والالتقاء في أماكن مستأجرة، حتى في المقاهي. يعمل الإعداد الافتراضي بشكل جيد للغاية، خصوصاً إذا اخترتم العمل مع شبكة من الباحثين أو ضمن شركات.

يهيئ التحول الرقمي لتوفير تكاليف المكاتب ريثما تمتلكون مزيداً من التمويل، وقد تجعلونه إستراتيجيتكم المختارة، وهذا خيار رائع. يمكن أن يساوي الاستثمار في مكتب صغير كلفة مساعد باحث في كثير من المدن، على حين أن المساعد أهم من المكتب، ومن الممكن إدارة منظمة كاملة من بُعد، حيث أن هناك كثيراً من أدوات إدارة المشروعات المتاحة. ويمكن استخدام دروبوكس «Dropbox» أو غوغل درايف «Google Drive» كشبكة داخلية. كما أن سلاك «Slack» يُعدّ أداة اتصال جماعية رائعة. وتحلّ خدمات غوغل «Google» احتياجات البريد الإلكتروني الخاص بكم.<sup>(١)</sup> ويمكن للفرق الاجتماع في المقاهي واستئجار مساحة لاجتماعات أو أحداث أكبر. ويمكنكم البدء في البحث عن مساحة مكتبية بمجرد حصولكم على مزيد من التمويل، لكن التحول الرقمي يعد خياراً رائعاً في هذه الأثناء.

## التسلسل لإداري<sup>(٢)</sup>

تُعدّ ترتيبات وعمليات التسلسل الإداري حاسمة لضمان الأداء الفعال للفرق ومراكز الفكر، وهي تشير إلى تسلسل القيادة وعلاقات التسلسل الهرمي داخل مركز الفكر وفريقه. حتى في الظروف التي يتصرف فيها الباحثون بشكل مستقل بعضهم عن بعض، أو عن المنظمة، أو في نماذج الأعمال الأفقية، وعندها يُعد الحد الأدنى من القيادة والإدارة المباشرة ضروريين.

(١) هذه الأدوات مجرد اقتراحات، بناءً على تجربتنا مع هذه المنصات.

(٢) لمزيد من المعلومات حول الموظفين، راجعوا قسم: من سيعمل في مراكز الفكر؟

يجب أن تركز الإدارة التنفيذية في التخصيص الأكثر فاعلية للموارد البشرية، لتنفيذ مهمة المنظمة، ودعم تلك الموارد وتعزيز قدراتها. وتقتصر الممارسات الجيدة والأدبيات حول هذا الموضوع بعض الضوابط عند تطوير ترتيبات الإدارة المباشرة المناسبة لقيادة ودعم الفرق والمشروعات، ومنها:

- يجب ألا يدير أي مدير أكثر من خمسة أشخاص.
- يجب تزويد أدوار الإدارة التنفيذية بالموارد الكافية، مع تخصيص وقت كافٍ للمديرين للعمل مع فرقهم ودعمها.
- لا ينبغي أن تكون اختيارات الإدارة التنفيذية مدفوعة بضرورات الأقدمية، بل بالاستخدام الأكثر فعالية للمواهب في تنفيذ المشروع والبرنامج والأهداف التنظيمية. وغالباً يمكن لكبار الباحثين وذوي الخبرة أن يؤديوا أدواراً مهمة كأعضاء في الفريق، وليس بالضرورة كقادة له.
- يجب استخدام أدوات الإدارة التنفيذية، مثل: تقويمات أداء الموظفين، لدعم تطوير الموظفين في المقام الأول، وأداء الفريق بشكل عام، وليس لأغراض المساءلة.
- يمكن أن تتضمن ترتيبات الإدارة التنفيذية كثيراً من التدرجات الهرمية للإدارة، اعتماداً على تكوين الفرق. على سبيل المثال: يمكن للباحث الشاب أن يديره قادة في أكثر من مشروع واحد (في نموذج النجم المنفرد)، وبالمثل: يمكن أن يُدار مسؤول الاتصالات من مدير برنامج بحثي ومن رئيس الاتصالات.

### كيف يتواصل مركز الفكر؟<sup>(1)</sup>

قد يبدو البدء باتصالاتكم أمراً شاقاً. كما أن هناك مسألة معرفة من أين تبدؤون، ومن سيكون المسؤول، ومن الذي تتواصلون معه. هناك كثير من الموارد التي يمكنكم استخدامها لتأبحاثكم، لكن خذوا خطوة للوراء قبل أن تنفقوا كثيراً من المال على موقع إلكتروني فاخر، أو تنشئوا حسابات على وسائل التواصل الاجتماعي على منصات مختلفة، أو تخططوا لحدث إطلاق كبير، واسألوا أنفسكم سؤالاً رئيساً واحداً، من الذي يجب أن يشارككم في العمل من أجل الحصول على التأثير س هذا السؤال مباشرةً إلى أداة أو قناة الاتصال الصحيحة في معظم الأحيان.

(1) Grant-Salmon (2014) Audience development: Can we have a meeting to discuss the dissemination of my research report?

## صندوق رقم ٤٤: الأحداث

يمكن أن يكون إنتاج الأحداث طريقة فعالة من حيث الكلفة لإنتاج محتوى جديد. فيما يأتي بعض الأفكار لإجراء ذلك (مانديزابال، ٢٠١٦):

ابحثوا عن أماكن مجانية في مدينتكم. تقوم الجامعات أحياناً بإعارة غرف فارغة لخريجها أو موظفيها أو طلابها، أو يمكنكم المشاركة في التنظيم مع مراكز الفكر الأخرى، حتى المقاهي والمطاعم تصلح لإقامة مثل هذه الأحداث. كونوا مبدعين وفكروا خارج مكان الفندق الكلاسيكي، وستجدون كثيراً من الخيارات.

لا يجب أن تكون الأحداث ذات طبيعة مستفيضة وعالية التكلفة. ستفي بالغرض غرفة بسيطة وكراسٍ ومساحة لإجراءها. وإذا اضطررتم للحصول على تمويل، فحدّوا من سبل الرفاه، فالأشخاص يذهبون للحصول على أفكار، وليس لتناول الإفطار المجاني (على رغم أنّ تقديم الطعام قد يكون أمراً بالغ الأهمية في بعض السياقات، لذا كيفوا هذه الاقتراحات مع بيئكم الخاصة).

سخّروا الحدّث ليكون في صميم الموضوع، وأطلعوا المتحدثين على البرنامج بشكل مسبق، واتركوا متسعاً من الوقت للجمهور للمشاركة (والتواصل).

استخدموا الحدث كوسيلة لإنتاج محتوى جديد. يمكنكم تسجيل الحدث أو بثه عبر الإنترنت، أو التفريد المباشر حوله أو تحميل العروض التقديمية أو مشاركتها أو كتابة منشورات أو تقارير حوله أو إجراء مقابلات مع أعضاء اللجنة لإنشاء مقاطع فيديو قصيرة وإضافة حاضرين إلى قاعدة البيانات الخاصة بكم، وما إلى ذلك.

يُعدّ الحدث فرصة رائعة لإنجاز هذه الأشياء وأشياء أخرى كثيرة. كونوا مستعدين وفكروا خارج الصندوق. اقرؤوا مزيداً عن الأحداث في قسم: كيف تعملون على إنتاج حدث عام.

فكروا فيما تحاولون تحقيقه في بداية أي مشروع، وكيف يبدو نجاح لعملكم؟ من المهم التفكير في ذلك في بداية المشروع. وسيمكنكم هذا مع فريقكم من اختيار المخرجات الصحيحة لضمان أقصى تأثير ممكن.

إذا كنتم تعرفون خصائص جمهوركم المستهدف فأنتم تعرفون كيف يستخدمون المعلومات.<sup>(١)</sup> ذلك سيتيح لكم أن تكونوا مبتكرين في مخرجاتكم وأدوات الاتصال الخاصة بكم. كما سيسمح هذا لكم بتحسين ميزانيتكم، ومن الأفضل أن يكون لديكم حدث صغير (اجتماع إفطار على سبيل المثال) يحضره أصحاب المصلحة الرئيسيون بالكامل، بدلاً من حدث ضخم، فقد

(١) إذا كنتم لا تعرفون كيف يستهلك جمهوركم المعلومات، فخذوا بعض الوقت في التحدث مع أصحاب المصلحة المحتملين أو شخص يعرف أفضل طريقة للتواصل معهم.

يتوقف أصحاب المصلحة لديك لدقيقة سريعة ويغادرون دون اندماج في الحدث، وقد يستهلك جمهوركم المعلومات في شكل مدونات، أو مقاطع فيديو، أو إيجازات أو مؤتمرات افتراضية، أو وسائل اجتماعية، أو بيانات صحافية، أو معلومات أساسية، أو رسوم بيانية، أو اجتماعات فردية، أو مزيج من هذا كله (غرانت سالمون، ٢٠١٤).

اسألوا أنفسكم بعد ذلك: ما الميزانية اللازمة للاتصالات؟ من المهم أن تكونوا واقعيين بشأن ما يمكنكم وما لا يمكنكم فعله. ومع ذلك لا تضعوا افتراضات بشأن التكاليف. لا تفترضوا أنكم لا تستطيعون تحمل كلفة شيء لمجرد أنه يبدو باهظ الثمن أو لأن المؤسسات الكبرى و/أو ذات الأقدمية تستطيع ذلك. تُعدّ الوسائل المصورة مثلاً ممتازاً على ذلك، فهي أدوات ممتازة للتواصل بشأن قضايا السياسة الملحة، ومع ذلك تعتقد المنظمات غالباً أنها باهظة التكلفة، وتتجنب إنتاجها. نعم، يمكن أن تكون باهظة الثمن، ولكن يمكنكم أيضاً إنتاج مقاطع فيديو فعّالة بميزانية منخفضة. ويتعلق الأمر ببذل قصارى جهدكم في استخدام الموارد المتاحة لديكم، كما هو الحال مع معظم الأشياء، وليس في السعي إلى تحقيق ضربة قاضية. ويمكن أن يكون مقطع الفيديو بميزانية وهو مع ذلك فعّال وجذاب ومؤثر.

### تحديد الأدوات والقنوات<sup>(١)</sup>

هناك الكثير من الأدوات والقنوات للتواصل من خلالها، لكن ضعوا في حسابانكم أنها ليست جميعها مناسبة لجميع المشروعات (أو لجميع المنظمات). يجب على كل مركز فكر أن يختار المزيج الأفضل للمشروع وللمؤسسة كليهما، ولا ينبغي أن يوجد تناقض كبير بين هذين الجانبين. إذا كانت مؤسستكم تركز في موضوعات محددة والعمل الذي تنتجونه يستهدف جمهوراً متشابهاً تقريباً، فمن المحتمل أن يكون هناك اتساق بين الجانبين. ومع ذلك، من المحتمل أن يكون للمنظمات الأكبر حجماً نطاق أوسع بشأن موضوعات ومخرجات البحث، ومن ثمّ يتعدى ذلك إلى جمهورها؛ وذلك يعني أن مجموعة الأدوات/القنوات ستكون قائمة على المشروعات على الأرجح (مانديزابال، ٢٠١٢ب). يمكن أن توجه الأسئلة الآتية عملية اختيار مجموعة الأدوات والقنوات الخاصة بكم (مانديزابال، ٢٠١٢ب):

- هل يمتلك المركز الموارد (الأموال والأفراد) لنشر جميع الأدوات المختارة بشكل فعّال؟
- هل يمتلك المهارات الإعلامية للتعامل مع إستراتيجية إعلامية

(1) Mendizabal, E. (2012b), Communication options for think tanks: Channels and tools. Weyrauch, V. (2014), Selecting different ways to reach audiences: A strategically ongoing effort.

- مهمة؟ وكم عدد الأحداث التي يمكن أن ينظّمها في الأسبوع؟ وهل يمتلك الوصول الموثوق إلى الإنترنت؟ وهل يمتلك موارد لطباعة منشوراته؟
- هل الأدوات كافية للوصول إلى جميع الجماهير الرئيسية للمنظمة؟ وهل يوجد عجز عن الوصول إلى فئة بعينها من الجمهور من خلال اختيار الأدوات والقنوات؟
  - هل تقدّم المنظمة التوازن الصحيح بين المحتوى والتوعية؟ بعبارة أخرى، هل يعاد تصدير المواد المنتجة أم أن هناك مواد أصلية كافية لتحمل الجدول لمدة طويلة؟
  - ما أفضل طريقة للإبقاء على جدول المنظمة، وبقاء أفكارها على جدول الأعمال العام لمدة أطول؟
  - هل ترتبط الأدوات ببعض وتتكامل، أم تُتشر بشكل مستقل ومعزول؟

#### صندوق رقم ٤٥: كيف تستخدمون أدواتكم؟

مانديزابال، ممارسة التواصل مثل الأوركسترا.

يكمن الهدف في تقديم أفكاركم للجمهور وإبقائها أطول مدة ممكنة، وهذا يزيد فرصكم في الحضور إلى أقصى حد إذا أُتيحت فرصة سانحة. تحتاج مراكز الفكر إلى الحفاظ على مشاركة الجمهور وقتاً طويلاً. ولا يُعدّ التفاعل مع الجمهور لمرة واحدة في بيان صحفي أو حدث ما كافياً لجذب انتباههم. بل يجب أن تحافظ المراكز على تواصل الصحافيين معها، وعليها أن تبلغهم بأفكارها وتوصياتها، وأن تبقى صنّاع السياسات مشاركين في مناقشات السياسة على مدى عدة دورات سياسية، حتى تفتح نافذة السياسات الصحيحة، وأن تحرص على إشراك الباحثين الآخرين في المناقشات، وفيما هو أكثر من ذلك. ستكون أفكار المراكز واسعة ومرشدة للسياسات إذا ظلّت باقية على جدول الأعمال أطول مدة ممكنة، وهذا يعني أنه يتعين على مراكز الفكر الاستمرار في إنتاج مخرجات اتصال ممتازة تستطيع الاندماج لإنتاج «مقطوعة رائعة» جذابة ومثيرة للاهتمام.

يوجد هنا رسم بياني يوضح نوع القنوات والأدوات المتاحة، ومدى نجاحها في الوصول إلى أصحاب مصالح محددين، ولعلها تساعدكم.



## جدول رقم ٣: القنوات وأصحاب المصلحة

المنظمات النظرية	النشرة الخارجية
المانحون	
عامة الناس، خصوصاً المنظمات الأخرى وطلاب الجامعات/الشباب ووسائل الإعلام.	«مقطع مصوّر» وسائل التواصل الاجتماعي
الجامعات	المنتديات/الندوات/الأحداث المفتوحة
الحكومة المركزية	
الموظفون الذين تربطهم علاقة وثيقة	
التنفيذيون	النشرة الداخلية
المساهمون	
الحكومات الوطنية والمحلية	موجز السياسة
المشرعون	
صناع القرار	
المرشحون	
موظفو الخدمة المدنية/التكنولوجيا	المنشورات (الكتب ومخرجات البحث وتقارير موضوع معين)
السياسيون الذين يمتلكون علاقات تقارب أقل/روابط أقل تطوراً.	الاجتماعات الشخصية/الأحداث المغلقة
السياسيون الذين يعملون معهم في قضايا سرّية أو حساسة	
الصحافيون	
الصحفيون	التدريب/المناقشات
موظفو الخدمة المدنية المستقبلين	
المرشحون	
الصحافيون	معلومات حصريّة / مفصلة
السياسيون	فرص التواصل أو الظهور (أحداث/اجتماعات ثنائية أو متعددة الأطراف)
المانحون	
الجامعات	جرد المنشورات والبحوث
طلاب الجامعة	
صنّاع القرار المستقبلين	
موظفو الخدمة المدنية	الصحافة (خصوصاً افتتاحيات الرأي والأعمدة)
السياسيون	
المانحون	
الصحافيون والاعلام	

المصدر: ويوتش، ٢٠١٤.

لم يعد النموذج «الكلاسيكي» لنشر المعلومات من مراكز الفكر مستداماً (ويشمل ذلك بحث الخبراء أو الأكاديميين وإنتاجهم تقريراً صارماً مكوناً من ٤٠ صفحة، على حين يُطلب من مسؤول الاتصالات الترويج للتقرير المذكور، مع حدث إطلاق، وبيان صحافي، وتغريدات، وربما يتطلب ذلك إنتاج فيديو وإنفوغرافيك). يوضح مسؤول الاتصالات الرقمية في معهد الخدمات الملكية المتحدة (RUSI) توم أسكوت،<sup>(1)</sup> أن هذا النموذج مصمم بحيث يتعذر على الجمهور الأكبر والأكثر فضولية الوصول إليه. لا يمكن لمراكز الفكر الاعتماد على الأحداث أو مصوّراتها فقط، بل يتعين عليها التنافس مع صانعي المحتوى الآخرين عبر الإنترنت، والاستفادة من الوسائط الرقمية الحديثة، وتحويل الأوراق البحثية إلى منتجات متعددة الوسائط.

#### صندوق رقم ٤٦: أداة فحص صحة الاتصالات

صُمّمت هذه الأداة لمساعدة مراكز الفكر ومعاهد البحث على تحسين وتطوير اتصالاتها. وتقوم الأداة بتقييم عدد من المجالات الرئيسية، تشمل الجماهير والقنوات والرسائل والأنظمة والإستراتيجية، والقدرات والمراقبة. من خلال الإجابة عن عدد من الأسئلة البسيطة، سيساعد الفحص على تحديد المجالات التي تجب مراعاتها في معرفة الأولويات، لمساعدتكم على إيصال أبحاثكم ودعم علامة مؤسستكم. ويدرك التحليل أن الاتصال عملية معقدة تتضمن إستراتيجية وتكتيكات وموارد. بمعنى آخر: لا يتعلق الأمر بالإنتاج فقط.

#### أهمية حجم الاتصالات

وعندما تبدو قد يبدو قسم الاتصالات الخاص بكم ضعيفاً جداً، ونعني بذلك عرضاً معتمداً على شخص واحد. وننصح بإجراء اتصالات منذ البداية. وقد يحدث أنه لا يمكنكم تحمل تكاليف توظيف مدير اتصالات أو مستشار اتصالات إلا على أساس كل مشروع على حدة. لكن مهما كان واقعكم فلا تهملوا الاتصالات. لا تستطيع تقارير مكونة أكثر من ٢٠٠ صفحة أو وثيقة من ٤٠ صفحة «التكلم من تلقاء نفسها». حاولوا ضمّ الباحثين إلى هذا النشاط. يجادل إنريكي مينديزابال في [هذا الفيديو](#) بأن «مفكر المستقبل سيكون باحثاً ومتواصلاً ومديراً وقائداً». يجب أن يكون باحثو اليوم مستعدين لأداء أدوار مختلفة، لكن لا يمكنكم أن تتوقعوا منهم امتلاك المعرفة الفنية بالفعل، وهذا يعني أنكم قد تضطرون إلى الاستثمار في فرص بناء القدرات لتطوير مهاراتهم. وخلاصة القول: عندما تنشئون مركزاً فكرياً سواء أكان كبيراً أم صغيراً، فإن عليكم التفكير في كيفية سير اتصالاتكم وتحديد من سيكون المسؤول وما الموارد التي ستكون في متناول اليد.

(1) Ascott, T. (2019), New technology and 'old' think tanks.

## علامة وهوية مراكز الفكر

من المهم لمراكز الفكر العمل على علامتها والتأكد من أنها أكثر من مجرد شعار. تعدّ علامة مركز الفكر أمراً أساسياً، لأن عملكم كصنّاع فكر يحتاج إلى نقله إلى جماهير واسعة عبر قنوات مختلفة، ويجب أن يحمل هويتكم. يشرح جون شوارتز في **هذه المقالة** أن العلامة القوية تساعد مراكز الفكر على ما يأتي:

- وصول المنظمات إلى طموحها المنشود؛ لأن إستراتيجية العلامة توسّع الإستراتيجية التنظيمية.
- امتلاك مساحة فكرية وثقافية خاصة؛ لأنها تسمح لمراكز الفكر بتعريف نفسها وأهميتها وأهمية ما تفعل.
- إنتاج الأنواع المناسبة من الاتصالات للجمهور المناسب، فيجب أن تبدأ مراكز الفكر بفهم جيد لجمهورها وكيفية التواصل معه بطريقة فعّالة ومؤثرة، من أجل بناء علامتها.

صندوق رقم ٤٧: إيصال البحث: البحث ليس خطياً، فلماذا التقارير كذلك؟

يقدم جو ميلر حجة لتجاوز الملفات الثابتة عند كتابة البحث، لأنها «تشغل تفكيرنا»، فهي توجد سرديات خطية فقط.

من المهم اختيار أدوات مختلفة لإستراتيجيات الاتصال المختلفة. وقد تحدث ميلر عن تصميم يعتمد على نهج شعاره: «اخترنا مغامرتكم الخاصة»، ويقول في مقالته: يسمح موقع الإنترنت للقراء بالوصول إلى المحتوى من نقاط دخول مختلفة، واتباع الروابط الجديدة، وهذا قد تضع في الملف الخطي الثابت. يجب أن تكون مراكز الفكر إبداعية، وأن تستفيد من التقنيات الجذابة وتحويل البيانات إلى مرئيات والمواقع الإلكترونية، لإيصال نتائج البحث إلى المراد وصوله إليهم.

## كيف تراقب مراكز الفكر تقدّمها؟<sup>(1)</sup>

ليس من السابق لأوانه أبداً البدء بالتفكير في الرصد والتقييم والتعلم. وبعدّ قياس تأثير ونتائج عمل مراكز الفكر أمراً صعباً؛ لأن هذه الأشياء غالباً ما غير ملموسة (كبناء العلاقات مع صنّاع السياسات، وأداء دور رئيس في المناقشات أو الشبكات، وما إلى ذلك). ويكمن الهدف النهائي في تغيير السياسات، لكن هذا يستغرق وقتاً طويلاً ولا يمكن أن يُعزى غالباً إلى إجراء معين أو منظمة

(1) Lomofsky, D. (2016), Monitoring, evaluation and learning for think tanks. Lomofsky, D. (2018), Series on MEL for think tanks: Conclusion.

معينة. كما يُعدّ تغيير السياسات نتيجة لكثير من العوامل والجهات الفاعلة (لوموفسكي، ٢٠١٦). تتمثل نقطة البداية الجيدة في تحديد شكل النجاح. لهذا يجب أن تفكروا في المكانة التي ستضعون أنفسكم فيها ضمن عملية السياسة أو كيفية التعامل مع أي مشكلة معينة (لوموفسكي، ٢٠١٦). ويجب ألا يركز مركز الفكر في «قيادة التغيير المباشر في السياسات فحسب، بل في محاولة التأثير فيما يحدث قبل تصميم سياسات جديدة، وفي أثناء ذلك وبعده، لإلقاء الضوء على الطريقة التي يُنظر بها إلى بعض مشكلات السياسات على سبيل المثال». اهدفوا تحقيق التوازن بين متطلبات المساءلة ومصداقية الإنجازات، ويمكن ذلك من خلال النقاط الآتية:

- توضيح أهداف التأثير (يجب أن تكون واقعية)، كما يجب استخلاصها من مهمتكم ومشروعاتكم والمشكلات التي تحاولون معالجتها.
  - اختيار إستراتيجيات التأثير في سياساتكم، وكيف يمكن قياس ذلك (مثل الترويج والاتصالات وبناء القدرات، وما إلى ذلك).
  - التأكد من أنكم تملكون الموارد اللازمة لتحقيق النتائج.
- ستكون مراكز الفكر أكثر فاعلية في تحقيق أهدافها عندما تضع خططاً جيدة للرصد والتقييم وعندما تُجري تغييرات وتحسينات بناءً على الدروس المستفادة من ممارسة الرصد والتقييم والتعلم (لوموفسكي، ٢٠١٦). يمكن لمركز الفكر أن يستهدف هذه الممارسة في مجالات عمل مختلفة كجودة البحث والاتصالات والحوكمة والمشروعات.
- إنكم تحتاجون إلى التفكير فيما تفعله مؤسستكم فيما يتعلق بعمليات الرصد والتقييم والتعلم، والتفكير في الاستثمار برصد أعمالكم<sup>(١)</sup>. يمكن أن يكون لعمليات الرصد والتقييم والتعلم في مراكز الفكر ثلاثة محاور، هي:

- رصد وتقييم وتعلم تأثير السياسات، وسيناقش هذا في الجلسة الثانية.
- رصد وتقييم وتعلم الاتصالات، بمعنى التركيز في التقييم والتعلم من إستراتيجيات التواصل.
- رصد وتقييم وتعلم الإدارة والعمليات، ويتعلق ذلك بالموارد البشرية والتمويل والعمليات الداخلية.

(١) لمزيد من المعلومات حول رصد وتقييم لمراكز الفكر، اقرؤوا سلسلة الرصد والتقييم والتعلم في مراكز الفكر.

صندوق رقم ٤٨: مجموعة الأدوات: كيف يمكننا رصد وتقييم تأثير السياسات؟  
 أعد مركز تنفيذ السياسات العامة للعدالة والنمو (CIPPEC) مجموعة أدوات تتضمن العوامل المختلفة في رصد وتقييم تأثير السياسات، تشمل التقييم التنظيمي، وأساس نظام الرصد والتقييم والتعلم، والمؤشرات، وطرائق جمع البيانات، وإدارة المعرفة، وأكثر من ذلك.  
 بناءً على العمل السابق الذي قدّمته ليندسي روز مايكا (٢٠٠٨)، توضح مجموعة الأدوات أن هناك خمسة أسباب لإجراء التقييمات:  
 المساءلة: لتزويد الجهات المانحة وصناع القرار الرئيسيين (مثل: مجلس الإدارة و/أو المانحين) بمقياس للتقدم المحرز، بالمقارنة مع النتائج والأثر المخطط له.  
 دعم الإدارة التشغيلية: إنتاج التعليقات التي يمكن استخدامها لتحسين تنفيذ خطة المؤسسة الاستراتيجية.  
 دعم الإدارة الاستراتيجية: توفير معلومات عن الفرص المستقبلية المحتملة والإستراتيجيات التي يجب تعديلها مقابل المعلومات الجديدة.  
 صنع المعرفة: توسيع معرفة المنظمة بالإستراتيجيات التي تعمل عادة في ظل ظروف مختلفة؛ وهذا يسمح لها بتطوير إستراتيجيات مستقبلية أكثر كفاءة.  
 التمكين: تعزيز مهارات التخطيط الإستراتيجي للمشاركين، ويشمل ذلك: الموظفين المشاركين في البرنامج، أو الأطراف الأخرى المهتمة (ومعهم المستفيدون).

يعدّ دمج أدوات الرصد والتقييم والتعلم في الحياة اليومية لأي منظمة أمراً يستحق هذا العناء. ويمكن أن يساعد الاستخدام الذكي والمنتاسب لهذه الأدوات، خصوصاً ضمن خطة مدروسة جيداً، مراكز الفكر على ما يأتي:

- التفكير في تأثير أبحاثها في السياسات العامة وتعزيزها.
  - إرضاء اهتمامها (ومانحيها)، بإثبات استيعاب البحث في السياسات.
  - بناء سمعتها وظهورها، واجتذاب مزيد من الدعم لأعمالها.
  - إيجاد المعرفة القيّمة لجميع أعضاء المنظمة.
  - إعادة تنظيم العمليات الحالية لجمع البيانات، بحيث يمكن أن تكون مفيدة لأغراض الرصد والتقييم والتعلم الحقيقية، وتجاهل العمليات والبيانات غير المفيدة.
- يمكن تنفيذ إستراتيجيات الرصد والتقييم والتعلم بعدة طرائق، لكن من المهم فهم أسبابها، لتكييف الإستراتيجيات والمنهجيات المستخدمة بشكل أفضل، مع نوع المعرفة التي ستكتسب.  
 متابعة اتصالاتكم<sup>(1)</sup>

(1) Monitoring your communications: Try this. By Carolina Kern (2017).

تقدم كارولينا كيرن بعض التوصيات لتصميم إستراتيجية رصد وتقييم وتعلم الاتصالات، خصوصاً في مراكز الفكر الجديدة والصغيرة، وهي:

١. وضوح العنصر المراد قياسه، ولماذا يراد قياسه. يمكنكم ذلك من طريق مراجعة أهدافكم الإستراتيجية، أو أهداف التأثير في السياسات.
٢. لا تبدأوا بأي شيء خيالي. اختاروا مؤشرين فقط واستخدموا أدوات بسيطة لرصدها وقياسها. سيختلف ما تختارون رصده مع المؤشرات التي تستخدمونها، لكن يمكن للمستخدمين الجدد أن يجدوا هنا عرضاً أكثر فائدة:

المؤشرات	الفائدة
جهات الاتصال في قاعدة البيانات (مقسمة حسب نوع المؤسسة، والموضوع محل الاهتمام، والموقع، ومستوى النشاط)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• يقدم لقطة فورية لجمهوركم الحالي (الذي تصلون إليه بمخرجاتكم).</li> <li>• يشير إلى جماهير معينة قد تحتاجون إلى نموها أو إعادة إشراكها (إذا أصبحت غير نشطة).</li> <li>• يسمح لكم بإجراء محادثة حول تقسيم المستخدمين وتخصيص المحتوى.</li> </ul>
الحركة على الموقع (بما في ذلك الزوار والمشاهدات والتنزيلات والاستماع)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• يوفر معلومات حول شعبية الموضوعات وأنواع المنتجات المختلفة (التقارير، مقابل ملخصات السياسة، مقابل مقاطع الفيديو).</li> <li>• يساعد على اتخاذ القرارات بشأن المخرجات التي يجب تحديد أولوياتها.</li> </ul>
المشاركة في الحدث (من سجّل نفسه، ومن حضر، ومن قدّم البث المباشر، ومن شاهد الدعوة)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• يخبرك عن الأحداث الشائعة، ويبدأ حواراً حول السبب (الموضوع، والموقع، والتوقيت، والملف الشخصي للمتحدثين).</li> <li>• يعطي مؤشراً جيداً على مقدار الإشعار الذي يجب تقديمه قبل الحدث، ومكان الإعلان، ومعدل الانسحاب من الحدث.</li> <li>• مشاركة وسائل الإعلام (من على قائمتك، وعدد الزيارات الإعلامية، وعدد الاستفسارات).</li> <li>• يوفر لقطة فورية لجمهور مهم جداً.</li> <li>• بدء حوار حول كيفية التعامل بشكل أفضل مع وسائل الإعلام (النشرات الصحافية أو القسم الخاص على الموقع).</li> </ul>

٣. عقد اجتماع منتظم (مرة كل ثلاثة أشهر على سبيل المثال) يركز في التعلم والإستراتيجية المستقبلية. ويمكنكم عرض بياناتكم بطريقة جذابة بصرياً، لإظهار الاتجاهات، واستخدام الاجتماع لتبادل الأفكار بشأن الاتصالات المستقبلية، وإصلاح أي مشكلات قد تطرأ.

قد تبدو وجود إستراتيجية رصد وتقييم وتعلم مضيعة للوقت، لكنها واحدة من أفضل الطرائق لمساعدة مراكز الفكر على تحقيق أكبر تأثير بأكثر الطرق فعالية من حيث الكلفة، ما دامت المراكز تُحلّل البيانات التي تُجمع وتوظّف الدروس المستفادة منها. توفر مجموعة أدوات **رصد وتقييم وتعلم الاتصال** هذه، استناداً إلى التوجيه الداخلي من معهد التنمية الدولية، إطاراً للتفكير في إستراتيجيتكم، وتقدم أسئلة ومؤشرات وأدوات للمساعدة. كما يمكن أن تساعدكم على ضمان إستراتيجية اتصالاتكم وتعلم تحقيق النجاح من الإخفاقات.

### كيف تضمنون مصداقية مركز الفكر؟ (١)

يجب أن يُنظر إلى مراكز الفكر على أنها مصادر موثوقة للمعلومات والمشورة لإرشاد السياسات والممارسات، وهذا يجعلها جذابة للمانحين. يعزز تفاعل منسوبي مراكز مع وسائل الإعلام، بوصفهم في خبراء في مجالهم، ويسهل الوصول إلى الشبكات ذات السمعة الطيبة. ولا يمكن أن يحدث أي من هذا دون عامل المصداقية، لذا كان من الجيد العمل عليها منذ أول لحظة في إنشاء مؤسستكم.

لكن كيف تفعلون هذا؟ والأهم: ماذا تعني المصداقية؟

«المصداقية هي العلاقة والموثوقية، وتحتاج المنظمة أو الشخص إلى شخص يثق به ويؤمن به لكي تتحقق المصداقية... ويمتلك الشخص أو المنظمة الموثوق به/بها الخبرة ذات الصلة، ويُعتقد أنه قادر ومستعد لتقديم المعلومات الصحيحة» (بيرتل، ٢٠١٨).

تحدد مصداقية بناء الورقة البحثية (بيرتل، ٢٠١٨) عشرة عوامل يستمد منها الأفراد ويركزون فيها (بدرجات متفاوتة) لتقويم مصداقية مركز الفكر، وهي:

- الشبكات: الروابط والتحالفات والانتماءات التي تمتلكها المنظمة وموظفوها ومجلسها.
- التأثير: أي تأثير لمركز أبحاث السياسات على السياسة أو الممارسة أو الإعلام أو الأوساط الأكاديمية.
- الاستقلال الفكري: الاستقلال في تحديد جدول أعمال البحث والأساليب والإجراءات التي تتخذها المنظمة.
- الشفافية: الإفصاح العلني عن مصادر التمويل والأجندة والانتماءات والشراكات وتضارب المصالح.

(1) Baertl, A. (2018b), De-constructing credibility: Factors that affect a think tank's credibility. On Think Tanks Working Paper 4.

- أوراق الاعتماد والخبرة: الخبرات والمؤهلات المجمعّة التي يمتلكها فريق مركز الفكر وموظفوه.
  - الاتصالات والرؤية: كيف وكم مرة يتواصل فريق مركز الفكر مع أصحاب المصلحة.
  - جودة البحث: اتباع إرشادات البحث لإنتاج البحوث ذات الصلة بالسياسات، والتي تضمن تحقيق الجودة.
  - الأيديولوجيا والقيم: يعبر لفظ الأيديولوجيا والقيم عن مجموعة الأفكار التي توجه الفرد أو المنظمة.
  - السياق الحالي: الوضع الحالي الذي ينغمس مركز الفكر وأصحاب المصلحة فيه.
- يحتاج الجمهور إلى معرفة أن مؤسستكم شفافة ومستقلة فكرياً لضمان مصداقيتكم وحمايتكم. يمكنكم استخدام شراكاتكم وانتماءاتكم وأعضاء مجلس الإدارة لزيادة مصداقيتكم (بالاعتماد على سمعتهم). كما يمكنكم العمل على إنشاء عمليات ضمان الجودة الخاصة بكم والإبلاغ عنها. لا تنس أن الأصل الرئيس في كل هذا يتمثل في الأشخاص الذين ينتمون إلى مؤسسة، فهم الذين يؤثرون في الحفاظ على المصداقية أو ضياعها.
- يمكنك قراءة المزيد عن مصداقية مراكز الفكر في [قائمة القراءة المشروحة](#) التي تراجع الموارد الأكاديمية وغير الأكاديمية، وتقدّم نظرة عامة إلى الموضوع.

#### صندوق رقم ٤٩: شفافية فحص النزاهة

يُعدّ اختبار الشفافية أداة (قابلة للتطبيق)، ويوفر سيناريوهات من شأنها أن تساعد صناعات الفكر على التفكير في مخاطر السمعة ومنع الإضرار بها.

#### صندوق رقم ٥٠: نهج مركز التنمية العالمية (CGD)

استناداً إلى مانديزابال (٢٠١٤د)، قد تكون بعض المبادرات سر النجاح، وليس كثرة المشروعات. يمتلك مركز التنمية العالمية نهجاً مثيراً للاهتمام. لا يمتلك الباحثون قائمة بالموضوعات، لكنهم يركزون بدلاً من ذلك في مبادرة أو اثنتين من المبادرات الرئيسة على مدى زمن طويل نسبياً. كما تسمح لهم هذه المبادرات بتنظيم الموارد عبر المنظمات وتخصيصها بطرائق لا تستطيعها مراكز الفكر الأخرى. ويجمع الباحثون بين الأشخاص والبحوث والاتصالات والشبكات والإدارة، وغيرها من أصول مراكز الفكر، لتنفيذ مهماتهم (مانديزابال، ٢٠١٤د)، وهم يصفون المبادرات بما يأتي:

«... مقترحات عملية لتحسين سياسات وممارسات الدول الغنية والهيئات الدولية، وغيرها من الوسائل



والمؤثرات، للحد من الفقر وعدم المساواة عبر العالم. وتعتمد المبادرات على أبحاث المركز الدقيقة، وتستخدم الاتصالات المبتكرة والمشاركة المباشرة مع صنّاع القرار لتغيير العالم (مركز التنمية العالمية). في مقال بعنوان: بناء مركز فكر: عشرات الدروس من السنوات الاثنتي عشرة الأولى من مركز التنمية العالمية (موس وماكدونالد، ٢٠١٤)، (النسخة المحدثّة من ١٢ خطوة لتغيير السياسات، ليفين وماكدونالد، ٢٠١٤)، يقدم المؤلفون دروساً حول كيفية تنظيم مراكز الفكر بناءً على تجربتهم الخاصة، وكيف يمكنهم السعي إلى إحداث التغيير، وكيف يقيسون درجة النجاح.

نقدّم هنا نقاطاً مرتبة في المجموعات الثلاث المذكورة أعلاه (على رغم وجود تداخلات واضحة بينها): في المنظمة

ابدؤوا بتمويل مرن، ولكن ليس كبيراً: استخدموا مبالغ صغيرة من التمويلات المرنة كرأس مال استثماري. سيعتمد هذا على نوع المنظمة التي تحاولون إنشائها، لكنها تهدف من الناحية المثالية إلى مجموعة كبيرة ومتنوعة من الدعم المالي. وقد وجد مركز التنمية العالمية أن المزيج الجيد لهم كان ٤/٣ من التمويل البرامجي لعمل محدد، و١/٤ من التمويل غير المقيد لاستخدامه في البرامج والأفكار الجديدة. وظفوا أشخاصاً رائعين وامنحهم الحرية والمسؤولية: وعلى جميع المستويات، موظفين وشركاء بدوام كامل، كباراً وصغاراً. سيساعد الإعلان عن مهام مثيرة، إضافة إلى بيئة عمل لطيفة بجذب أشخاص رائعين، وهذا يتطلب بيئة عمل جيدة.

مشاركة القيادة: امنحوا الموظفين مسؤولية إدارة مركز الفكر (أو على الأقل جزءاً منه) على جميع المستويات (ولا تنسوا صغار الموظفين).

لا تخططوا، بل جرّبوا: هذا الدرس يتعارض على ما يبدو مع كثر مما ستقرؤونه، وهو يستحق الاقتباس من المؤلفين حول هذا الموضوع: «تعرفوا على إستراتيجيتنا، إذا جاز التعبير، حين نكون مستعدين للردّ على الظهور المفاجئ أمام نافذة السياسة من خلال امتلاك مخزون جيد من الأفكار المدروسة جيداً وتزويد زملائنا بمساحة للرد».

الشراكة مع الأشخاص، وليس المنظمات: من الأسهل التوفيق بين الاهتمامات بين الأشخاص لا بين المنظمات. اقتباس من هذا الدرس مرة أخرى: «لقد وجدنا أن أفضل الشراكات تتمثل في تلك التي تمتلك الأهداف الواضحة والمحددة بدقة. نحن نتشارك لغرض معين، وليس لتكون جزءاً من تحالف واسع النطاق وحسب».

قاوموا توقف النمو: قد يكون هناك كثير من القضايا المهمة وعمليات السياسة، ولكنها قد لا تكون كلها مناسبة لكم. حددوا الحجم التنظيمي الذي يناسبكم. لقد كان الحفاظ على ثقافة شبيهة بالأسرة الواحدة في حالة مركز التنمية الدولي أمراً أساسياً.

اجعلوا الأمر ممتعاً: يجب أن يكون حسّ الفكاهة «كفاءة» أساسية في أي وصف وظيفي، ويسعى مركز التنمية العالمية جاهداً، علاوة على المتعة، إلى أن يكون مكاناً جماعياً.

عند إحداث التغيير

ابدئوا متفائلين لتحافظوا على نشاطكم: احرصوا على أن تكونوا على طريقتكم الخاصة. شجعوا الأفكار والطرائق الجديدة لتنفيذ أعمالكم وتنظيم عمليات مركز الفكر الخاص بكم. صوغوا مهمة ملهمة تهدف إلى تحقيق النتائج: لا تهدف فقط إلى معرفة المزيد، بل إلى معرفة ماذا ستفعل بهذه المعرفة؟ يجب أن تساعد مهمتكم على توجيه العمل، وتحافظ على تركيزكم في الهدف. شاركوا الأفكار مبكراً، وفكروا في كثير من الأحيان بصوت عالٍ، واستفيدوا من التعليقات والدعم المتزايد والتوقعات لنتائجكم المستقبلية. لا تنتظروا حتى ترسموا أحرفكم وتشكلوا كلماتكم، سيكون الأوان قد فات بحلول ذلك الوقت.

عند تقويم النجاح

احتفلوا وحاولوا قياس النجاح: على رغم صعوبة قياس النجاح في الأدلة لبيئة السياسة، إلا أنه يكون أسهل بكثير عندما تمتلكون إحساساً واضحاً بسبب فعلكم ذلك. ما العالم الجديد الذي تريدون أن تروه؟ لقد جرب مركز التنمية العالمية أدوات تعقب مختلفة (ومصممة خصيصاً) لفهم تأثيرها وقياسه. استمروا في طرح الأسئلة الصعبة: لا تخافوا من هز القارب، سواء أكان قاربكم أو قارب الأشخاص الآخرين، فإنتم لا تحتاجون معرفة إجابات جميع الأسئلة، استمروا في طرحها وحسب.

صندوق رقم ٥١: مؤسسة حالة البحث المتكامل والعمل من أجل التنمية (IRADe) في الهند:

ما الذي يجعل مركز الفكر ذا مصداقية؟

د. جيوتي باركيه عضو مؤسس ومدير المؤسسة، التي تُعدُّ مركزاً فكرياً بارزاً في الهند. أجرى أنا بورنا رافيشاندر مقابلة معه، وأطلعه على ما يعتقد أنه يجعل المؤسسة ذات مصداقية، وكيف حققها إلى هذه الدرجة. اقرؤوا المقابلة الكاملة هنا.

وفقاً لباركيه، تجعل الأسباب الآتية هذه المؤسسة كياناً يتمتع بالمصداقية:

التركيز الكامل في البحث والتحليل المتعدد التخصصات.

البحث العلمي القائم على الأدلة والمشورة/التدابير السليمة في مجال السياسات.

العمل على المستويات المحلية والوطنية والإقليمية والعالمية في وقت واحد، ومحاولة التقارب في

التفكير والنهج، ومن ثمَّ تشكيل صنع السياسات على جميع المستويات.

نهج بناء التوافق، من خلال إشراك جميع أصحاب المصلحة ومجموعات المصالح.

الروابط القوية بمجتمعات صنع السياسات.

المهام المكثفة مع الحكومة والوزارات والدوائر الحكومية الأخرى.

التحليل الشامل للقطاعات، وإيجاد رؤى شاملة لها.

المزيج من البحث والعمل.

يُعدُّ ترسيخ المصداقية عملية مستمرة. وتبني هذه المؤسسة مصداقيتها من خلال ما يأتي:

التمتع بالأهلية والخبرة بمجالنا في جوانب نمذجة ودفع التعاون الإقليمي في مجال الطاقة والجوانب

الجنسانية،... إلخ.

امتلاك القدرة على تحليل قضية/موقف، وتطوير كثير من الحلول/الخيارات المحتملة والتوصيات المصممة بشكل خاص.

أداء العمل بصرامة، ونشره في المجالات والمنافذ الأخرى.

التمحور حول الناس والاتساق في النهج.

التركيز المستمر في البحث، والتحليل المتعدد التخصصات.

التفكير على مستوى العالم، والعمل على المستوى المحلي.

### كيف يتكيف مركز الفكر مع التغيير؟ (١)

كما ناقشنا في بداية هذا الدليل، تُعدّ مراكز الفكر نتاج سياقها (راجعوا أهمية فهم السياق الخاص بكم). نقدم هنا بعض هذه التغييرات من خلال عيون خبراء مراكز الفكر.

### مستقبل وظائف مركز الفكر (٢)

يجادل مانديزابال بأن المستقبل يبدو مشرقاً لوظائف مراكز الفكر، إذ تكمن فيها عمليات تطوير حلول المشكلات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية، وإرشاد صنّاع القرار والجمهور، وترويج الأفكار، والدعوة إلى التغيير، ومحاسبة صنّاع القرار، وتدريب الأجيال القادمة من صنّاع القرار، وإيجاد مساحات للنقاش المستنير حول المسائل ذات الاهتمام العام، وهلم جرا، لكن مراكز الفكر كما نعرفها تتغير على النحو الآتي:

- مهارات صنّاع الفكر آخذة في التغيّر. اعتادت مراكز الفكر على إعطاء الأولوية للمؤهلات الأكاديمية، لكن من الأفضل الجمع بين عدد من المهارات والخبرات المطلوبة، مثل: الاتصالات والشبكات، وهذا يعني أن هناك جهوداً متزايدة للمشاركة في أنشطة أخرى غير البحث، مثل: تحسين المشاركة مع الجمهور، وتشكيل أدبيات جديدة.
- يتغير التكوين الاجتماعي والاقتصادي لمراكز الفكر من حيث الدمج (البطيء للغاية) للنساء وصنّاع الفكر الأصغر سنّاً في جميع مستويات وجوانب مراكز الفكر. ويبدو أن هناك اعترافاً بأن مراكز الفكر بحاجة إلى التخلّص من أوراق الاعتماد النخبوية، والعمل على تضمين فرق أكثر تنوعاً ثقافياً وعرقياً، من التي تكون أكثر تمثيلاً للجمهور الذي تتوون خدمته.

(1) On Think Tanks Annual Review 2019–2020 on technology. On Think Tanks Annual Review 2020–2021 on change. How do think tanks react to or foster change?

(2) Mendizabal, E. (2021), The future of think tanks.

- تواجه مراكز الفكر منافسات من أفراد يستخدمون مهاراتهم التحليلية، وقواعد البيانات، ومهارات إتقان التعامل مع قنوات وأدوات الاتصال الجديدة للمشاركة في النقاشات العامة، وهؤلاء أزاحوا بدورهم الباحثين التقليديين من المساحات المخصصة سابقاً «للخبراء».

قد تبدو مراكز الفكر مختلفة في المستقبل. ويجادل مانديزابال بأن المستقبل سيضم تنوعاً أكبر في هياكل وأنواع مراكز الفكر. كما سيكون هناك مزيد من مراكز الفكر المؤقتة التي ستدير مشروعات متوازية أو تنقسم وتشكل مشروعات جديدة، وتعمل على تجربة المناهج والشراكات.

#### طرق جديدة لتطوير خيارات السياسة والبرامج (1)

تغير تطوير السياسات في مراكز الفكر على مدى العقد الماضي. وستحدد مراكز الفكر السياسة/ البرنامج الأفضل من خلال عملية تقليدية تتكون بشكل عام مما يأتي:

- تحديد المشكلة نوعياً وكمياً.
  - تحديد خيارات معالجتها بعد إجراء التحليلات.
  - معايير تقييم فعالية جميع الخيارات المحددة والمطبقة.
  - تحديد الخيار الأكثر فعالية.
  - استشارة كبار المسؤولين وجماعات المصالح المعنية، واتخاذ القرار النهائي.
- تتضمن هذه العملية القليل من التشاور مع المنظمات الشعبية العاملة مع أصحاب المصلحة المقصودين من البرنامج/السياسة.
- اعتمد نهج جديد يختلف عن هذا النموذج على مدى السنوات الأخيرة، لأن المشاورات المتعمقة تجري مع المدراء في الخطوط الأمامية أو الأسر المؤهلة أو أصحاب المصالح الآخرين. تُجمع بيانات إضافية من خلال استطلاعات رأي أصحاب المصلحة هؤلاء، لتقييم أوجه القصور. كما أن تنفيذ البرامج التجريبية أمر شائع، بحيث يمكن مراقبة العمليات وتحسينها.
- بمعنى آخر، تجتمع مجموعة أوسع من الجهات الفاعلة معاً للمشاركة في إنشاء الوساطة، بحيث تُبنى خيارات السياسة من الألف إلى الياء.
- لم تتبن معظم مراكز الفكر هذا النهج بعد، لكن منظمين تقومان بذلك هما معهد النتائج من أجل التنمية، وأمريكا الجديدة.

(1) Struyk, R. (2021), An evolving wave in think tank policy development.

### صندوق رقم ٥٢: من مركز الفكر إلى منصة التغيير؟

تقول آن ماري سلوتر، المديرية التنفيذية لمؤسسة أمريكا الجديدة: إن مراكز الفكر بحاجة إلى إعادة تعريف نفسها للتكيف مع هذا القرن. شاهدوا كلمتها الرئيسية في مؤتمر منظمة مراكز الفكر (OTT) ٢٠٢١ هنا. تجادل سلوتر بأننا بحاجة إلى إعادة تسمية أنفسنا وإعادة تعريف أنفسنا لهذا القرن، لأن مفهوم مركز الفكر مفهوم للقرن العشرين. اقترحت مصطلح «منصة التغيير» كاختصار «للمنظمات العامة لحل المشكلات». وقد أشارت في حديثها إلى ثلاث نقاط حول سبب حاجة مراكز الفكر إلى التغيير والتكيف مع هذا القرن، وكيفية فعل ذلك.

تعرف منظمتها (أمريكا الجديدة)/(New America) بأنها «منظمة عامة لحل المشكلات»، وهذا يتناقض مع الطريقة التي تعرّف بها مراكز الفكر الأمريكية نفسها (تكون غالباً «منظمة أبحاث السياسات»). هذه الطريقة في تقديم المنظمة تحول التركيز بعيداً عن السياسة، لأننا، كما تقول، إذا ركزنا في السياسة فهذا يعني أننا نهدف إلى التغيير من أعلى إلى أسفل، حيث إن الحكومات هي التي تسن وتنفذ السياسات، وهذا يعني أيضاً أننا موجودون عادةً في العواصم، وأننا مجموعة متخصصة جداً من الأشخاص الذين يركزون في مجالاتهم الخاصة.

كيف تختلف المنظمات العامة لحل المشكلات عن المنظمات الأخرى، مثل: الجمعيات الخيرية؟ تركز مراكز الفكر في التفكير والمعرفة والأفكار، لأن الأفكار مهمة وتحرك العمل، لكن الذين يعملون في مؤسسات حل المشكلات العامة مفكرون أكثر ارتباطاً بالعمل من الأكاديميين الذين تتجذر حلولهم وتوصياتهم بعمق في الفكر نفسه.

تعمل مراكز الفكر على تطوير طرائق أفضل للتفكير، من خلال دمج الفكر والعمل بطرائق جديدة. يعرف كثير من أنفسهم الآن بأنهم «مراكز الفكر والعمل»، ويتبنون إستراتيجية ثابتة ترتبط ارتباطاً مباشراً بالناس. قد يعني هذا النهج الابتعاد عن الطرائق التقليدية التي تعمل بها مراكز الفكر، لكن على رغم اختلاف العملية يبقى الهدف واحداً، ويتمثل في دعم السياسة والممارسة بالأدلة.

لذلك تعدّ التسمية التي نستخدمها مهمة. وقد يتبادر إلى الذهن، عندما تفكرون في «مراكز الفكر»، شيء مغلق، مثل حوض للأسماك، أو دبابه عسكرية، وهذه هي الطريقة التي تبدو بها المراكز في واشنطن العاصمة، حيث يكون نظام مراكز الفكر في الغالب مكوناً من البيض والذكور أكثر بكثير من الإناث، ولا يشبه ذلك ما يجري عادة في بلد تعددي مثل الولايات المتحدة. لذا تقدّم سلوتر نسخة مما يمكن أن تصبح عليه مراكز الفكر، وربما تتضمن التسمية المختلفة نظرية مختلفة للعمل، تتمثل في استخدام تسمية «منصة التغيير» كاختصار «لمؤسسات حل المشكلات العامة» (تماماً مثل مركز الفكر،

فهو اختصار لمعهد أبحاث السياسات)، لكن لماذا اختير اسم «منصة التغيير»؟

المنصة مكان يربط بين كثير من الأشخاص والشبكات المختلفة.

المنصة مفتوحة، وتدعو إليها أنواعاً مختلفة من الممثلين، مثل: الشركاء على الأرض، وكثيراً من الوسطاء الآخرين.

المنصة مكان تجتمع فيه الأفكار والعمل معاً بطرائق توجد بيئة خصبة للتغيير.

هي منصة تغيير؛ لأن الفكر يجب أن يكون مرتبطاً بنظرية التغيير المباشر، على رغم أهمية التكيف مع

سياقتنا الحالي، وما نبيعه هو أفكار مرتبطة بالعمل بغرض التغيير.

وها قد اتضح أن مراكز الفكر يجب أن تتطور إذا أرادت أن تزدهر. ويوضح مانديزابال (٢٠١٦) أن أنجح مراكز الفكر ليس بالضرورة أكثرها شعبية على المدى الطويل، لكنها «تلك التي صممت هياكل حوكمة فعّالة ومرنة، وهي تلك التي حددت نطاقاً وأجندات البحث الأكثر صلة وقوة، وتلك التي سردت قصة مقنعة عن سبب أهمية نتائجها للأشخاص الرئيسيين الذين تريد الوصول إليهم». تُعد مراكز الفكر هذه الأكثر ابتكاراً من نوعها في تجربة الأساليب الجديدة وقنوات الاتصال والأدوات والتقنيات، وهي الأكثر نشاطاً في محاولة إيجاد مصادر جديدة للدخل أو الممولين، وفي استكشاف نماذج أعمال جديدة مع تغير البيئات.

### كيف ستتعامل مراكز الفكر مع التكنولوجيا المتطورة؟<sup>(١)</sup>

يسبب التقدم التكنولوجي إعادة تفكير مراكز الفكر فيما تفعله، ويشمل ذلك نماذج أعمالها واجنداتها البحثية، وكيفية التواصل، ومع من تتواصل، وما هي المهارات التي تحتاج إليها في فريق العمل الخاص بها. وعلى رغم أننا لا نعرف حتى الآن الطرق التي ستؤدي بها هذه الابتكارات إلى تعطيل حياتنا، إلا أننا نشهد أن التكنولوجيا تغيّر سريعاً الطريقة التي تعمل بها كثير من مراكز الفكر. يقترح تانر (٢٠٢٠) أن مراكز الفكر ستزدهر في عشرينيات القرن الحالي إذا تمكنت من فهم كيفية تغيير التقنيات الجديدة طرائق العمل، ثم إذا تكيّفت وفقاً لذلك. وفيما يأتي بعض الطرائق التي قد تعطل بها التكنولوجيا عمل مراكز الفكر في السنوات المقبلة:

- توجد فرصة كبيرة لإجراء بحث عن الآثار المترتبة على التكنولوجيا وتطبيقاتها، ليس في كيفية تأثير التكنولوجيا في قطاعات مثل التعليم أو الصحة فقط، بل في استخدام التقنيات الجديدة، مثل: البيانات الضخمة، أو التعلم الآلي.
- ستجلب التقنيات الجديدة طرائق جديدة لإجراء البحوث. كما ستكون القدرة على فهم الخوارزميات أساسية في فهم كيفية بناء العالم من حولنا.
- قد تعني الطرائق الجديدة للتواصل واستهلاك المعلومات أن هناك حاجة إلى مهارات وأساليب مختلفة من المتصلين، الذين سيحتاجون إلى التفكير بعناية في كيفية تأطير القضايا الناشئة في بيئات ما بعد الحقيقة، والبيئات غير الموثوق بها. وبالمثل، هناك انخفاض في مركزية النص لمصلحة الصوت، وسيكون البودكاست ومقاطع الفيديو الحية أكثر أهمية في العقد المقبل.

(1) Based on: Tanner, J. (2020), Think tanks versus robots: How technology is likely to disrupt think tanks and Mendizabal, E. (2020), Editorial, in OTT's Annual Review 2019–2020: Technology.

- سيكون من الأسهل إنشاء وتشغيل مراكز فكر مع موظفين منتشرين في جميع أنحاء العالم، باستخدام برامج جديدة وأعباء إدارية أكثر مرونة.

خذوا بعض الوقت للتفكير في كيفية دمج التقنيات الجديدة في عملياتكم، ومدى إمكان أن تكون مشكلة تهتمون بالبحث فيها. ضعوا في حسابكم أيضاً تضمين فريقكم من الموظفين ذوي الخبرة التقنية والمهارات لمواكبة التطورات التكنولوجية. وقد بدأ عدد قليل من مراكز الفكر العمل حتى الآن في تحديد الطرائق العديدة التي يمكن للابتكارات التكنولوجية أن تغير مجتمعاتنا من خلالها، لتقديم التوجيه لصنّاع السياسات، وإثراء النقاشات حول الأبعاد العديدة التي سيتعين على الحكومات التعامل معها.

#### صندوق رقم ٥٣: جمع البيانات خلال أزمة فيروس كورونا

ناقش بول وانغ وكريشانو تشاكربورتى من مؤسسة (IDInsight) جمع البيانات في أثناء جائحة كورونا. استمعوا إلى المقابلة الكاملة هنا .

كريشانو تشاكربورتى: أنا من نيودلهي، والهدف من بيانات الطلب يكمن في جعل جمع البيانات الأولية الأصلية أكثر صحة وأسرع وأرخص، إضافة إلى الحفاظ على جزء عالي الجودة من البيانات، وهذا مهم للغاية حتى قبل تفشي الفيروس، ولا يزال مهماً جداً لأن دورة البيانات الأولية تكون عادةً بطيئة حقاً ومكلفة للغاية، وتعاني من مشكلات الجودة نفسها بشكل أقل... نحن نحاول حل هذه المشكلة من خلال مجموعة من الابتكارات التكنولوجية والتقنية التي نمتلكها من خلال نظام بيانات قوي حقيقي، ومن ثم ناعتمد في المقام الأول على جمع البيانات... لقد ركزنا بشكل أساسي في مساعدة برامج مراقبة التنمية في نحو ٢٧ من أفقر مناطق الهند. وصرفنا النظر منذ عامين عن المشروعات المختلفة الأخرى التي تشمل التغذية والصحة، في محاولة منا لتوفير بيانات سريعة جداً ورخيصة وذات جودة عالية.







## متى؟

### أسئلة متى؟

ستساعدكم هذه الأسئلة على ما يأتي:

فهم سبب مناسبة أي لحظة لبدء مركز الفكر الخاص بكم، ومعرفة التحديات التي واجهها القادة الآخرون في البداية.  
الاعتراف بأن القادة بحاجة إلى التغيير في مرحلة ما، وكيفية إدارة عملية الانتقال داخل المنظمة.

#### متى تَبْدؤون؟

ابدؤوا الآن. إذا كنتم تنتظرون أن يكون كل شيء في مكانه فمن المحتمل ألا تَبْدؤوا أبداً. ومع ذلك، يجب عليكم التأكد من أنكم قادرين على تنفيذ هذا العمل إلى حد ما، وأنكم تمتلكون بعض المهارات اللازمة. وإذا لم يكن الأمر كذلك فاستثمروا بعض الوقت في العمل على المعرفة والمهارات التي تحتاجونها، لكن لا تُفَرطوا في ذلك. ابدؤوا التفكير ومراحل التخطيط واعملوا في طريقكم انطلاقاً من هناك. ليست هناك حاجة لفعل كل شيء في الوقت نفسه. اختاروا نقطة دخول وابدؤوا منها. إذ يعتمد إيجاد أفضل نقطة للبدء عليكم أنتم. إليكم بعض التوصيات السهلة (وغير المجهد) لتَبْدؤوا بها. يمكن بدء ذلك جنباً إلى جنب مع أعمالكم البحثية الرئيسية، وسيساعد مركز الفكر على البدء في اكتسابك التقدير، قبل أن يصبح ناتجك البحثي الأول جاهزاً (مانديزابال، ٢٠١٠: ٦١).

- ابدؤوا قبل البحث عن تمويل كبير، فليست هناك حاجة إلى الانتظار حتى يكون لديكم تمويل للبدء. بل يمكنكم البدء على الفور بهيكل خفيف ومرن.
- انشروا في أثناء القراءة، فأنتم لا تحتاجون إلى انتظار التقرير الكبير ليكون جاهزاً. يمكنكم البدء في نشر مقالات أو مراجعات كتب أو مدونات حول الكتب أو الأوراق التي تقرؤونها.
- انشروا أفكار الآخرين إذا كنتم تتفقون معها، إذ يعد استخدام المحتوى، الذي ينتجه

أعضاء مجلس الإدارة والزملاء وحتى الأطراف الثالثة، طريقةً صالحةً تمامًا لإنتاج المحتوى. غالبًا ما تفوّت مراكز الفكر فرصة الحضور في المناقشات السياسية؛ لأنها تريد الانتظار حتى يكون لديها ما تقوله. يمكن فتح نوافذ الفرص في أي وقت، وإذا لم يكن مركز الفكر جاهزًا لقول شيء ما فسيفوته ذلك تمامًا، ولا حرج في قول: «كما قال فلان، فإن أفضل حل يكمن في كذا وكذا...».

- استخدموا الأبحاث التي أجريتموها من قبل. ترى مراكز الفكر الجديدة أحيانًا أنها لا تحتاج إلى موقع إنترنت؛ لأنها لا تمتلك كثيرًا لتنتشره، أو لأن البدء بحدّث ما غير ممكن؛ لأنها لا تمتلك أي بحث لتقدّمه، وهذا ليس صحيحًا تمامًا. تدور مراكز الفكر حول أفرادها، ومن غير المرجّح أن الأشخاص الذين يشكلون مركز فكر جديدًا (مهما كانوا صغارًا) لا يمتلكون أي عمل أو أفكار سابقة، منشورة أو غير منشورة. فكل هذا ممكن، ويجب أن يستخدمه مركز الفكر الجديد. لا يتعين عليكم الحصول على الفضل في ذلك (إذا كتب المدير أو الباحث ورقة بحثية في أثناء العمل في مركز فكر آخر فليس عليه حذف الشعار الأصلي على سبيل المثال)، لكن يمكنكم إعادة نشر البحث، وإضافته إلى قائمة الدراسات المكتوبة بأيدي موظفي مركز الفكر. كما يمكن تنظيم حدث لبثّ عمل الضيوف عبر قناة «يوتيوب»، أو موقع الإنترنت الخاص بمركز الفكر الجديد، وهذا لا يعدّ سرقة أدبية، بل هو يساعد على منح الباحثين «القدامي» مدة صلاحية أطول، وهذا شيء عظيم.

- لا تخافوا من النشر، ستواجهون سؤالاً وجوديًا قبل أن تبدؤوا الاستعداد للنشر. بمعنى آخر: هل نحن على استعداد لقول ما نفكر فيه؟ إنّ لم تكن مخرجات البحث ذات جودة رهيبة لدرجة أن الوصول إلى هذه النقطة معجزة لا جدال فيها، فإن نصيحتنا تتمثل في المتابعة. قد لا تكون مخرجاتكم مخطّطة تمامًا، وقد تحتوي أخطاءً إملائية، لكن يمكنكم دائمًا نشر إصدارات جديدة (رقمياً، بالطبع)، ومن خلال تكرار العملية يتحسن ذلك مع الوقت.

### التخطيط الإستراتيجي<sup>(1)</sup>

بناءً على التفكير والتحليل الذي أجريتموه في الخطوات السابقة، حددوا الإستراتيجية المرغوب تحقيقها، لكن لا تبالغوا في ذلك. أنتم لا تحتاجون خطة إستراتيجية إلزامية للغاية. توضّح

(1) Mendizabal, E. (2013b), Strategic plans: A simple version.

الإستراتيجية ما يفعله مركز الفكر ولماذا، ولكن لا ينبغي أن يكون ذلك كمدونة. بعد التفكير في الأسئلة الواردة في هذا الدليل (والإجابة عنها)، يجب أن تكونوا جاهزين لصياغة خطة الإستراتيجية. فيما يأتي مثال على خطة بسيطة (مانديزابال، ٢٠١٣ج):

- الرؤية والرسالة (نصف صفحة): يجب أن يفهم القارئ الإسهام الذي يحاول مركز الفكر تقديمه.
  - الأشياء التي ستفعلونها لتحقيق المهمة (٢-٤ صفحات): يشمل ذلك الأنشطة التي سيؤديها مركز الفكر، على سبيل المثال: البحث والاتصالات وتنمية القدرات، لكن يمكنكم تأطيرها بمصطلحات أشد أصالة، مثل: إيجاد المعرفة، وتبادل المعرفة، وتعزيز النقاش/التفاهم العام، وتطوير القدرات، وما إلى ذلك.
  - الأشياء التي تحتاجونها لإنجاز المهمة (٢-٤ صفحات): وهذه هي المدخلات أو نقاط دعم المهمة. كما يمكنكم هنا وصف حوكمتها ونموذج عملها والموارد البشرية ومشروعات التغيير التنظيمي، وما إلى ذلك.
  - كيف نعرف أننا نسير على الطريق الصحيح (١-٢ صفحة): الخطوط العريضة لإستراتيجية الرصد والتقييم التعلم.
  - كيف سيعرف الآخرون حقيقة الأداء (نصف صفحة-صفحة): على سبيل المثال: التقارير السنوية، وشفافية موقع الإنترنت، وما إلى ذلك.
- يوجد مثال آخر لإستراتيجية البداية، يتمثل في تلك الخاصة بمركز برصد وبحث السياسة (CRMP) في زامبيا. تتكون سلسلة المركز مما يأتي<sup>(١)</sup>:
- ملاحظة أساسية، متبوعة بما يأتي:
    - لقطات (ابتكار جميل منهم).
    - قائمة القراءة.
    - مدونة أو سلسلة من المدونات.
    - مقاطع الفيديو والبودكاست.
    - رسم كاريكاتوري (ابتكار آخر).
    - رسم بياني (جرى تطويره قبل مدة).
  - واحد أو أكثر من ملخصات السياسات، بناءً على مذكرة الخلفية، ويتبعها:

(1) Mendizabal, E. (2013), A Zambian think tank start-up: A possible model.

- لقطات.
  - قائمة القراءة.
  - مدونة أو سلسلة من المدونات.
  - مقاطع الفيديو والبودكاست.
  - رسم كاريكاتوري.
  - رسم بياني.
- لمزيد من المعلومات حول التخطيط الإستراتيجي، اقرؤوا مانديزابال (٢٠٢٣ب)، الخطط الإستراتيجية: نسخة مبسطة. وداتا (٢٠٢٦)، التخطيط الإستراتيجي: الأمر يتعلق بالحاضر تماماً مثل المستقبل.
- نقدم الآن بعض الأمثلة على التحديات التي واجهها المؤسسون عندما بدأوا العمل. وتعلق بعض هذه التحديات بتعريف الناس إليهم وإلى أعمالهم، أو تعيين موظفين مؤهلين والاحتفاظ بهم. وقد نشأت تحديات أخرى حول ضمان توافر التمويل، أو بناء فكرة مركز الفكر في سياق لا يُعرف فيه المركز إلا بصعوبة.

صندوق رقم ٥٤: نيكولاس دوكونتي يتحدث عن التحديات التي واجهته عند إنشاء مركز تنفيذ السياسات العامة للعدالة والنمو (CIPPEC) في الأرجنتين.

نيكولاس دوكونتي، مؤسس مشارك ومدير تنفيذي سابق، ومدير عام مركز تنفيذ السياسات العامة للعدالة والنمو. اقرؤوا المقابلة الكاملة هنا.

«كان التحدي الرئيس يتمثل في أن يتعرف الناس إلينا، وهذا هو سبب أننا بذلنا كثيراً من الجهد للتواصل وجهاً لوجه مهم، وجذب انتباههم حتى نكون مرتبئين لهم. سننشئ منتجات مثل الدليل التشريعي، ولم تكن له قيمة إجمالية كبيرة، لكنه سمح لكثير من الناس بمعرفتنا. على سبيل المثال، تعرف إلينا جميع المشرعين، الذين نزرهم واحداً تلو الآخر أثناء العملية. وكان الدليل التشريعي أداة يستخدمها جميع أولئك الذين يمتلكون بعض الارتباط بالسياسة العامة، من الإدارات المؤسسية إلى السلطة التنفيذية ووسائل الإعلام، وفيما يتعلق بما وضعنا أنفسنا فيه، بوصفنا جسراً يريد كثير من الناس عبوره.

كنا قلقين أيضاً بشأن الاتصالات والصحافة، فعلى رغم أنها كانت تتجاوز قدراتنا في البداية، فقد حاولنا العمل مع وكالة أنباء، لكن لم تكن لدينا القدرة على إصدار البيانات الصحفية التي يطلبونها كل أسبوع. وبدلاً من ذلك، عرفنا الأشخاص الذين كتبوا عن موضوعاتنا، وأنشأنا روابط معهم، ووضعنا أنفسنا تحت تصرفهم، وعندما كانوا يسألوننا عن حقيقة تتعلق بموضوع ما، كنا نفعل المستحيل للحصول على الإجابة، حتى لو كان ذلك يعني تشتيت انتباهنا عن المشروعات الأخرى، لأننا اعتقدنا أننا إذا نفذنا ما طلبوه فسيكونون أكثر استعداداً للتحدث إلينا في المستقبل. لذلك، أصبحنا مصدرًا مرجعيًا معتادًا، وبدأ

الفاعلون الآخرون بطبيعة الحال التعرف إلينا على أننا على دراية بموضوعات معينة، وأصبحنا مصدراً مرجعياً إلزامياً بالتدريج.

في الوقت نفسه، ارتبطت جهودنا في تعريف الناس بنا ببحثنا عن التمويل، حيث سيكون من الأسهل الحصول على التمويل؛ لأن مزيداً ومزيداً من الأفراد يعرفوننا. وطرحنا إلى جانب كل هذا عملية استثمار مؤسسي لم تكن مرثية: بأن خصصنا ١٠٪ من إجمالي عائداتنا كل عام لإنشاء صندوق لمواجهة التقلبات الدورية. كما سعينا إلى شراء مكاتبنا الخاصة، وما إلى ذلك. كان الحفاظ على القوة المؤسسية تحدياً؛ لأن المانحين لم يكن لديهم حافز لتمويل القوة المؤسسية، لا سيما أولئك الذين لديهم نظرة قوية للتأثير، مثل: التعاون الدولي، وكان المركز دائماً مكلفاً للمانحين، حيث كان جميع موظفينا في كشوف المرتبات، وفعلاً كل شيء بطريقة منظمة وصعبة.

باختصار، جعل مزيج الاتصالات الفعالة وجمع التمويل وتقوية المؤسسة كثيراً من المهويين يرغبون في الاقتراب من المركز. وعندما تواصلنا تعرفوا إلينا، وعندما جمعنا التمويل علموا أنه يمكنهم الحصول على راتب جيد، وأننا سفينة مدعومة من أجل مواصلة مسارها.

صندوق رقم ٥٥: التحديات التي تواجه معهد التحول الاجتماعي والبيئي (ISET) في نيبال: الاحتفاظ بالموظفين وضمان التمويل، أجايا ديكسيت، المدير التنفيذي للمعهد. اقرؤوا المقابلة الكاملة هنا.

«يعدّ الحفاظ على رأس المال البشري المؤهل وضمان الاستدامة المالية من أهم التحديات التي نواجهها. ويمثل الاحتفاظ بالمهنيين المؤهلين تحدياً كبيراً لكثير من وكالات الأبحاث ومراكز الفكر في نيبال. نجد أنفسنا في تناقض مع المنظمات غير الحكومية الدولية والمانحين الثنائيين والوكالات المتعددة الأطراف على الموارد البشرية المؤهلة. وقد أجبرنا هذا على أن نكون مبدعين، حيث نستثمر في تدريب جيل شاب من المهنيين ونوفر لهم فرصاً جديدة. لقد ساعد هذا على الحفاظ على معدلات الاحتفاظ بالموظفين لدينا.

يمثل السياق التنظيمي المتغير داخل البلد تحدياً آخر. إذ يجب أن تمتثل أي منظمة بحثية أو مركز فكر للقوانين الوطنية. يستفسر المنظمون في النيبال عن الإسهامات المحددة التي قدّمتها أبحاثنا لتحقيق أهداف التنمية في الدولة. ونعيد تأكيد أن دورنا يتمثل في إنتاج المعرفة، ونجادل بأن نتائج البحث يجب أن تهدف إلى تحسين السياسات والممارسات، لكنها ليست مسؤولة بشكل مباشر عنها، مع أننا نواجه صعوبة في إقامة قضية.

يستخدم المنظمون المقياس نفسه للحكم على المنظمات البحثية كما يفعلون للحكم على منظمة التنمية التي تعمل على بناء المدارس أو زرع الشتلات على سبيل المثال. ويعدّ هذا مثل المقارنة بين التفاح والبرتقال، إذ يتمثل أحد أكبر التحديات التي نواجهها الآن في تغيير تصورات المنظمين الحكوميين فيما يتعلق بأهمية البحث النقدي والدور الذي يمكن أن يؤديه في مشهد السياسة.

صندوق رقم ٥٦: التحديات التي يواجهها مركز فكر الحوكمة والسياسات (GPTT) في إيران:

### تطوير مفهوم مركز الفكر

سيد صادق إماميان، مؤسس ومدير مركز فكر والحوكمة والسياسات في إيران. أجرت المقابلة أندريا بيرتل. «كانت وظيفتي الرئيسية كمؤسس ليس عملي مدير إنشاء المؤسسة فقط. وقد عرفنا أنفسنا بأننا مركز فكر مرتبط بمؤسسة جامعية، ولذلك بدأت التواصل مع زملائي السابقين الذين تخرجوا في أفضل الجامعات في العالم وعادوا إلى طهران، وطلبت منهم الانضمام إلى المبادرة. وكان من بين التحديات الرئيسية جذب الشخصيات الأكاديمية المرموقة التي كانت مهتمة بعملية صنع السياسات، بدلاً من الاكتفاء بكونهم أكاديميين، وجذب الشبان الموهوبين الحديثي التخرج كباحثين في السياسات. يتمثل التحدي الثاني في تحدي المجهول. فقد كان مفهوم مراكز الفكر في طهران جديداً جداً عندما بدأنا، ولم تكن مفهوماً وطنياً يعرفه الجميع. لقد حاولنا تحديد ماهية مركز الفكر، والأسباب الكامنة وراء إنشاء مركز، وسبب احتياجنا إلى مراكز فكرية عندما تكون لدينا بالفعل مؤسسات بحثية داخل الإدارات العامة أو الأوساط الأكاديمية. لذلك كان تعريف مؤسستنا وترشيدها وإضفاء الشرعية عليها تحدياً مهماً.

كانت التحديات الأخرى التي يمكنني ذكرها تتمثل في كيفية التأسيس والحفاظ على الكيان كمركز فكر مستقل غير منحاز سياسياً أو مرتبط أكاديمياً بمدرسة فكرية معينة، حتى عند جمع التمويل، وكان هذا يمثل تحدياً في البداية، ولا يزال يمثل تحدياً. كما تظهر هذه الأمثلة، سيواجه معظم مؤسسي مراكز الفكر تحديات في البداية. ومع ذلك، نأمل أن تساعدكم التوصيات الواردة في هذا الدليل، جنباً إلى جنب مع الدروس المستفادة من المؤسسين الآخرين، على تصفحها بشكل أفضل.

### متى يجب ترك مركز الفكر؟<sup>(1)</sup>

سيأتي وقت تحتاجون فيه إلى التنحي عن قيادة مركز الفكر (إذا كنتم في منصب المدير التنفيذي) إما لأنه الأفضل لكم أو للمؤسسة، فالمدراء التنفيذيون يقودون مجموعة واسعة من القضايا، تشمل التوظيف وجمع التمويل وقرارات الميزانية وقضايا الاتصال. ويلزم إجراء تغيير لبت أفكار جديدة في المنظمات بعد فترة من الوقت، ولكي يحظى المدير استراحة أيضاً (إشت، ٨١٠٢).

تتنوع المهارات التي يحتاجها المدير التنفيذي، والأهم من ذلك أنها تُكتسب بالخبرة. لذا كان

(1) Echt, L. (2018), Leadership transitions: Lessons from three Latin American think tanks. Mendizabal, E. (2013g), Director's profiles and how to replace them.

من الجيد التخطيط للانتقال القيادية في وقت مبكر من حياة مركز الفكر. كما تُظهر التجارب الناجحة تنقل القيادة قيمة الاستثمار في القيادة الداخلية (مثل: مركز تنفيذ السياسات العامة للعدالة والنمو، أو «غروبو فارو»)، لضمان «توفير مرشحين مؤهلين تأهيلاً عالياً للانتقالات المستقبلية» (مانديزابال، ٢٠١٢). اختارت المنظمات في كل هذه الحالات قادة من صفوفها. ومن الشائع جداً في مراكز الفكر في جنوب الكرة الأرضية أن يتولى المديرون التنفيذيون هذا المنصب في المؤسسات التي عملوا فيها في مناصب سابقة؛ لأن مزايا القائد تكمن في كونه على دراية بالهيكل التنظيمي والموظفين والممولين وما إلى ذلك، لكن القياد يتمثل في أن هذا يمكن أن يقلل فرص إحداث التغيير في المنظمة (راموس، ٢٠١٢).

توجد بدائل لاختيار القادة من داخل المنظمة. وفيما يأتي بعض التوصيات عندما تحين تلك اللحظة (مانديزابال، ٢٠١٢):

- يمكن أن تكون شركات البحث عن الكفاءات مفيدة، لكن استخدموا شبكاتكم وتجاوزوا قنوات الاتصال المعتادة للعثور على مرشحين (استكشف القطاعات وحتى البلدان الأخرى).
- يُعدّ وجود مجلس الإدارة بالغ الأهمية لهذه العملية.
- يجب أن يشارك الموظفون، وأن تجري دعوتهم إلى أجزاء من عمليات المقابلة الشخصية.
- امنحوا المرشحين فرصة للتعرف إلى المنظمة (ولو بالإفصاح عن المعلومات الخاصة) قبل المقابلات النهائية (ذلك يجعل العملية أكثر ثراءً وأسهل لاختيار المرشح الأفضل).
- توقعوا عملية مطوّلة، وأعدّوا الموظفين والشركاء والجماهير لها.
- يجب أن يحافظ أعضاء مجلس الإدارة السابقين على الابتعاد (بعد عملية التسلم)، وهذا يكون أكثر أهمية إذا كان المدير هو مؤسس مركز الفكر.

صندوق رقم ٥٧: كيف تخططون لعملية الانتقال؟ هذه دروس من ثلاث مراكز فكر في أمريكا اللاتينية أجرى ليوناردو إتشنت مقابلات مع بعض المديرين السابقين والحاليين في عامي ٢٠١٢ و٢٠١٣م، وناقش إستراتيجيات التخطيط لعملية الانتقال، وفيما يأتي الدروس المستفادة من هذه المقابلات: تحديد القائد الجديد.

- يعدّ المحترفون ذوو الخبرة العملية في المنظمة ذوي مزية إضافية. ومن المعتاد توظيف شخص من الداخل في بعض المنظمات.

- قد يؤدي الاستثمار في القيادة الداخلية إلى توفير مرشحين مؤهلين تأهيلاً عالياً للتحويلات المستقبلية.

- من المهم أن يتحلّى القائد بالخبرة في السياسة والمعرفة بعملية صنع السياسات.

٢. إدارة عملية الانتقال.

- يعد الدعم من المدير المنتهية ولايته ومجلس الإدارة أمراً بالغ الأهمية لتحقيق انتقال سلس.
- حافظوا على تواصل القادة المنتهية ولايتهم مع المنظمة (داخلياً وخارجياً مع أصحاب المصلحة الرئيسيين، مثل: المانحين أو صنّاع السياسات) حتى تسوّى أمور المدير الجديد تماماً.
- يحتاج المديرون الجدد إلى الحصول على دعم زملائهم السابقين والموظفين، فامنحهم المساحة والوقت للتعبير عن مخاوفهم وأفكارهم.

٣. الاهتمام بالصورة الخارجية والاستدامة.

- اعتماداً على أسباب المغادرة والسياق، تحتاج المنظمات إلى الاختيار بين الانتقال الخاص أو العام، وكلاهما ملائم، لكن يجب تقريره وإدارته بالطريقة التي تراها مراكز الفكر مناسبة.

باختصار، إذا كنتم تمتلكون فهماً واضحاً لما هي مركز الفكر وكنتم متأكدين من رغبتكم في إنشائه، فابدؤوا ذلك الآن.





## القائمة المرجعية

### بناء مركز الفكر

يعدّ بدء مركز فكر جديد عملية شاقة وتتطلب التزاماً وعملاً شاقاً منكم ومن فريقكم، لكنه هدف يستحق المتابعة. لإنجاز ذلك، ندعوكم إلى اتباع النهج الآتي:

### تفكير- تخطيط- بدء- تكييف

لقد بدأت التفكير (وتعلمون ما يجب) باستخدام هذا الدليل، ربما بدأت أيضاً وضع خطة من الناحية المثالية. حان الوقت الآن للبدء، وإذا لم ينجح النهج المتبع، فلديكم آليات المراقبة ومساحات التفكير للتأمل، والتخطيط بشأن التكيف مع التحديات التي تواجهونها. لقد أجبنا عن كثير من الأسئلة في هذا الدليل.

فيما يأتي ملخص لمساعدتكم على جمع كل ذلك معاً. عند التفكير في إنشاء مركز فكر خاص بكم، نوصيكم بما يأتي:

احصلوا على فهم واضح لسبب رغبتكم في إنشاء مركز فكر من خلال ما يأتي:

- التفكير في الدوافع وتوضيحها.
- التعلم من دوافع مؤسسي مراكز فكر الآخرين.
- فهم ماهية مركز الفكر ووظائفه الأكثر شيوعاً.
- فكروا وحددوا نوع المنظمة التي ستنشئ وماذا ستفعل، من خلال ما يأتي:
- فهم السياق الذي سيعمل فيه مركز الفكر الخاص بكم، وكيف سيؤثر في المنظمة.
- تحديد مهمة ورؤية وقيم منظمتمكم.
- توضيح الموضوعات التي سيركز فيها مركز الفكر.
- تحديد مستويات وأنواع التأثير الذي يهدف مركز الفكر إلى تحقيقه.
- تحديد نوع الأنشطة التي سيتم تنفيذها.
- سيساعدكم كل هذا على توضيح أعمال مؤسستكم.

- حددوا من سيشارك فيها من خلال يأتي:
- فهم الأدوار المختلفة التي يمكن أن يؤديها مجلس الإدارة مركز الفكر، والأنواع المختلفة الموجودة.
  - التفكير فيما يمكنكم الوصول إليه لتكونوا جزءاً من مركز الفكر الخاص بكم، ودعم إنشائه.
  - فهم وظائف القائد والتحديات التي يواجهها، والمهارات المختلفة التي يحتاجها للتعامل. ثم تحديد من سيتولّى.
  - التفكير في جمهوركم، والبدء بتحديد أفضل الطرق للوصول إليه.
  - تحديد الموظفين الذين ستحتاجون توظيفهم.
  - البدء في التفكير بأفضل أنواع مصادر التمويل، بناءً على ما تريدون تحقيقه.
  - خططوا لكيفية إدارة مركز الفكر الخاص بكم من خلال ما يأتي:
  - التفكير في مواقع المكاتب (وهل توجد حاجة إلى مكتب) وما النهج الأفضل الذي يناسب احتياجاتكم.
  - فهم الطرائق المختلفة لإجراء البحوث، وأهمية البحوث ذات الصلة بالسياسات، وخيارات ضمان جودتها.
  - معرفة مفهوم المصداقية وكيفية بلورتها.
  - وضع خطة الاتصالات من البداية، وتسهيل الضوء على أهمية اتصالات مركز الفكر في القنوات والأدوات المختلفة والمتاحة.
  - التفكير في نظام وعمليات الرصد والتقييم والتعلم.
  - التفكير في العوامل التي تتعلق بمصداقية مركز الفكر الخاص بكم. إذ تعدّ جودة البحث مهمة، لكنها ليست العامل الوحيد المهم في الأمر.

## المراجع والمصادر الأصلية

ستجدون هنا جميع المراجع المذكورة في الدليل، إضافة إلى مصادر أخرى لمواصلة استكشافها، وتشمل: المقالات والنماذج والأمثلة المفيدة الموصى بها حول مواضيع مختلفة.

Here you will find all the references mentioned in the guide plus further resources for you to keep exploring. These include recommended articles, templates, and useful examples on various topics.

### حول تعريف ووظائف مراكز الفكر:

- Abelson. D. E. (2009), [Do Think Tanks Matter? Assessing the Impact of Public Policy Institutes](#).
- Abelson. D. & Rastrick. C. (2021), [Handbook on think tanks in public policy](#).
- Baertl, A. (2018a), [What we learned from looking at more than 3000 websites](#).
- Baertl, A. (2019), [Think tanks and the private sector: Opportunities and challenges](#).
- Baertl, A. (2020), [The first think tank state of the sector report](#).
- Balfour, R. (2017), [What are think tanks for? Policy research in the age of anti-expertise](#).
- Balfour, R. (2018), [Reinventing the role of think tanks](#).
- Bruckner, T. (2015), [Gilles Yabi from West Africa Citizen think tank](#).
- Cast from Clay (2018), [Forging the think tank narrative](#).
- Gutbrod, H. (2013a), [Advice to think tank startup: Do not do it alone](#).
- Gutbrod, H. (2013b), [Optimizers: How hearts, kidneys and pareto help define think tanks](#).
- Gutbrod, H. (2017), [Developing a portfolio of services: Unique, repeatable, profitable and willing to pay](#).
- Hauck, J. (2017), [‘What are ‘think tanks’? Revisiting the dilemma of the definition. Brazilian Political Science Review 11 \(2\)](#).
- Hurst, A. (2017), [Why think tanks?](#)
- MacDonald, L. (2013), [Book review: What should think tanks do? Read this book to find out](#).
- MacDonald, L. & Moss, T. (2014), [Building a think-and-do tank: A dozen lessons from the first dozen years of the Center for Global Development](#).
- McGann, J. & Johnson, E. (2005), [Comparative Think Tanks, Politics and Public Policy](#).
- Medvetz, T. (2008), [Think Tanks as an emergent field](#).
- Mendizabal, E. (2010a), [On the definition of think tanks: Towards a more useful discussion](#).
- Mendizabal, E. (2011a), [Different ways to define and describe think tanks](#).
- Mendizabal, E. (2011b), [Think tanks: Research findings and some common challenges](#).
- Mendizabal, E. (2013a), [Think tanks in Latin America: What are they and what drives them?](#)
- Mendizabal, E. (2013b), [Strategic plans: A simple version](#).
- Mendizabal, E. (2013d), [Zambia is the place to be for new ideas on think tanks](#).
- Mendizabal, E. (2013e), [Think tank models of Zambia: Academic, political, NGO, and faith-based](#).
- Mendizabal, E. (2013h), [A Zambian think tank start-up: A possible model](#).
- Mendizabal, E. (2014a), [What is a think tank? Defining the boundaries of the label](#).

- Mendizabal, E. (2016), [Setting up a think tank: Step by step](#).
- Niblett, R. (2018), [The future of think tanks](#).
- Rich, A. (2004), *Think Tanks, Public Policies and Politics of Expertise*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Seele, A. (2013), [What Should Think Tanks Do? A Strategic Guide to Policy Impact](#).
- Stone & Denham (2004), *Think tank Traditions: Policy Analysis across Nations*. Manchester: Manchester University Press.
- Think Tank Initiative (2012), [Enabling success: 2011–2012 Think Tank Initiative annual report](#).
- Medvetz, T. (2008), [Think tanks as an emergent field](#).
- Yeo, S. & Echt, L. (2018a), [Setting up a think tank: Lessons from Timor-Leste \(Part 1: context matters\)](#).
- Yeo, S. & Echt, L. (2018b), [Setting up a think tank: Lessons from Timor-Leste \(Part 2: alternative institutional structures\)](#).
- Yeo, S. & Echt, L. (2018c), [Setting up a think tank: Lessons from Timor-Leste \(Part 3: what is the best model?\)](#)

#### مجالس الإدارة والحوكمة:

- Echt, L. (2020) [Transición de liderazgo en la Dirección Ejecutiva de un centro de pensamiento: Análisis, lecciones y recomendaciones de un estudio de caso](#)
- Mendizabal, E. (2011c), [The policy entrepreneur: Simon Maxwell \(Part 2\)](#).
- Mendizabal, E. (2012a), [A Latin American policy entrepreneur: Orazio Bellettini, executive director of Grupo FARO](#).
- Mendizabal, E. (2014), [Better sooner than later: Addressing think tanks' governance and management \(boards, executive directors, senior management teams, and central services\)](#).
- Moncada, A. (2013), [Getting the most out of your board – the managing think tanks series](#).
- Moncada, A. & Mendizabal, E. (2013), [Think tank boards: Composition and practices](#).
- Struyk, R. (2015), 'Getting focused advice from your board'. In: R, Struyk, *Improving Think Tank Management* (Ch. 7).

#### إنشاء وإدارة مراكز الفكر:

- Baertl, A. (2018b), [De-constructing credibility: Factors that affect a think tank's credibility](#).
- Baertl, A. (2018c), [Are think tanks facing a credibility crisis?](#)
- MacDonald, L. and Moss, T. (2014), [Building an think-and-do tank: A dozen lessons from the first dozen years of the Center for Global Development](#).
- Boyco, D. (2015), [Attracting and developing young talent: How can think tanks manage?](#)
- Boyco, D. & Mendizabal, E. (2015), [Recommendations for think tanks: How to attract and retain young talent?](#)
- Echt, L. (2012), [Nicolás Ducoté, executive director at CIPPEC \(Part 1 of 2\)](#).
- Echt, L. (2013), [Think tanks' executive directors: Background, profiles and qualities](#).
- Echt, L. (2018), [Leadership transitions: Lessons from three Latin American think tanks](#).
- Lomofsky, D. (2016), [Monitoring, evaluation and learning for think tanks](#).
- Lomofsky, D. (2018), [Series on MEL for think tanks: Conclusion](#).

- Mayka, L. (2008), 'Marcos Alternativos de Evaluación: Desarrollo de una Filosofía de la Evaluación'. California: OSI-LAP.
- Mendizabal, E. (2012c), [What keeps think tank directors up at night? Reflections on funding, staffing, governance, communications and M&E.](#)
- Mendizabal, E. (2013g), [Director's profiles and how to replace them.](#)
- Mendizabal, E. (2014c), [Resources for executive directors: Competences, structure and tools.](#)
- Mendizabal, E. (2014d), [A few initiatives, not many projects, may be the secret to success.](#)
- Mendizabal, E. (2015c), [The future of think tanks in Africa: Trends to look out for.](#)
- Mendizabal, E. (2015d), [People with competence, freedom, and responsibility are the key to success.](#)
- Mendizabal, E. (2017), [Simonida Kacarska, founder and director of the European Policy Institute.](#)
- Ramos, C. & Baertl, A. (2021), [Think tanks leadership: Functions and challenges of executive directors.](#)
- Ravichander, A. (2017), [Ajaya Dixit, executive director of ISET-Nepal.](#)
- Struyk, R. J. (2006), [Managing think tanks: Practical guidance for maturing organizations.](#)
- Struyk, R. (2018), [Managing consultants on think tank research projects.](#)
- Weyrauch, V. (2016), [Book review: Improving Think Tank Management by Raymond Struyk.](#)

### تأثير السياسة:

- Campbell, J. L. & Pedersen, O. (2014), *The National Origins of Policy Ideas: Knowledge Regimes in the United States, France, Germany, and Denmark.* Princeton: Princeton University Press.
- Cardeb, F. (2009), [Knowledge to Policy: Making the Most of Development Research.](#)
- Crow, D. and Jones, M. (2018), [Narratives as tools for influencing policy change.](#)
- Democracy Fund (2019), [Six models for understanding impact.](#)
- Garcé, A., D'Avenia, L., López, C. & Villegas, B. (2018), [Political knowledge regimes and policy change in Chile and Uruguay.](#)
- Gerblinger, C. (2021), [Are experts complicit in making their advice easy for politicians to ignore?](#)
- Hovland, I. & Start, I. (2004), [Tools for policy impact: A handbook for researchers.](#)
- MacDonald, L. & Levine, R. (2008), [Learning while doing: A 12-step program for policy change.](#)
- Mendizabal, E. (2013f), [Research questions are not the same as policy questions.](#)
- Montana, J. & Wilsdon, J. (2021), [Analysts, advocates and applicators: Understanding and engaging different actors in the evidence for policy movement.](#)
- Ordoñez, A. & Echt, L. (2016a), Module 2: Designing a policy relevant research agenda. From the online course: 'Doing policy relevant research' On Think Tanks.
- Ordoñez, A. & Echt, L. (2016b), Module 1: Designing a policy relevant research agenda. From the online course: 'Doing policy relevant research' On Think Tanks.
- Oxfam Research Network (2019), [Planning research for influencing.](#)
- Stone, D. (2001). 'The policy research knowledge elite and global policy processes'. In: *No-state Actors in World Politics.* Edited by Josselin, D. & Wallace, W. Basingstoke: Palgrave Mcmillan, pp. 113–132.
- Stone, D. (2005), [Think tanks and policy advice in countries in transition.](#)
- Stone, D. (2019), [Making Global Policy \(Elements in Public Policy\).](#)

Tilley, H., Shaxson, L., Rea, J., Ball, L. & Young, J. (2017), [10 things to know about how to influence policy with research](#).

Young, J., Shaxson, L., Jones, H., Hearn, S., Datta, A. & Cassidy, C. (2014), Roma: [A guide to policy engagement and policy influence](#).

#### مجال الاتصالات:

Cassidy, C. & Ball, L. (2018), [Communications monitoring, evaluation and learning toolkit](#).

Cast from Clay (2018), [A new model for think tank communications](#).

Grant-Salmon, C. (2014), [Audience Development: Can we have a meeting to discuss the dissemination of my research report?](#)

Hovland, I. (2005), [Successful communication: A toolkit for researchers and civil society organisations](#).

Mendizabal, E. (2015), [Communication as an orchestra](#).

Mendizabal, E. (2012b), [Communication options for think tanks: Channels and tools](#).

Mendizabal, E. (2013i), [Think tanks and their key audiences: What do they have to say?](#)

Miller, J. (2020), [Research isn't linear, so why are reports?](#)

Phoenix, J.H., Atkinson, L.G. & Baker, H. (2019), [Creating and communicating social research for policymakers in government](#).

On Think Tanks (2018), [Think tank communications health check](#).

Weyrauch, V. (2014), [Selecting different ways to reach audiences: A strategically ongoing effort](#).

#### التمويل والإدارة المالية:

Bridgespan Group (2009), [How to talk about finances so non-financial folks will listen](#).

Cahyo, A. & Echt, L. (2015), [Unravelling the business models of think tanks in Latin America and Indonesia](#)

Cardoso, E. (2015), [Managing budgets in a think tank](#)

Casadesus-Masanell, R. & Ricart, J. (2011), [How to design a winning business model](#).

Garzón de la Rosa, T. (2015), [Working on your funding model](#).

Garzón de la Roza, T. & Weyrauch, V. (2016), [What does a successful funding model look like?](#)

Global Development Network (n.d.), [GDN toolkit: Proposal writing and fundraising](#).

Lah, J. (2021), [Think tank funding in developing countries: Status and outlook](#).

Maxwell, S. (2021) [Resilience and relevance: The role of reserves in managing think tanks](#). On Think Tanks Annual Review 20-21

Mendizabal, E. (2010b), [On the business model and how this affects what think tanks do](#).

Mendizabal, E. (2013c), [For-profit think tanks and implications for funders](#).

Mendizabal, E. (2014b), [Better sooner than later: Addressing think tanks' governance and management challenges to take full advantage of new funding and support opportunities](#).

Mendizabal, E. (2018), [Rethinking the business model: The case of Espacio Público](#).

On Think Tanks (n.d.), [Funding and supporting think tanks](#).

Onyekwena, C. & Drusilla, D. (2018), [Towards innovative fundraising strategies for think tanks](#).

Ralphs, G. (2016a), [Think tank business models: The business of academia and politics](#).

Ralphs, G. (2016b), [Think tank business models: Are think tanks a distinctive organisation type?](#)

- Vargas, Y. (2020), [4 ways funders are supporting NGOs and responding to coronavirus](#).
- Wallace Knowledge Center (n.d.), [Financial management for nonprofits resources](#).
- Yeo, S. (2013), [Supporting think tanks series: Economic policy research institutes in sub-Saharan Africa](#).
- Zimmerman, S. (2020), [Sustainability to survivability: 5 nonprofit finance must-dos in the time of COVID](#).

### السياق:

- Brown, E., Knox, C., Tolmie, C., Gugerty, M.K., Kosack, S. & Fabrizio, A. (2014), [Linking think tank performance, decisions and context](#).
- Mendizabal, E. (2015b), [How does the context affect think tanks? A few hypotheses and research questions](#).
- Tolmie, C. (2015), [Context matters: So what?](#)
- On Think Tanks (2015), [Think Tanks and their context](#).

### السياسة المبنيّة على الأدلة

- Cairney, P. (2016), [The Politics of Evidence-Based Policy Making](#).
- Du Toit, A. (2012), [Making sense of 'evidence': Notes on the discursive politics of research and pro-poor Policy Making](#).
- Maxwell, S. (n.d.), [An introduction to think tanks and evidence-informed policy](#).
- Mayne, R., Green, D., Guijt, I., Walsh, M., English, R. & Cairney, P. (2018). [Using evidence to influence policy: Oxfam's experience](#).
- Mendizabal, E. (2018), [what's new in our understanding of how evidence influences policy? A view from Latin America](#).
- Parkhurst, J. (2017), [The politics of evidence: From evidence-based policy to the good governance of evidence](#).
- Results for All (2018), [Evidence-informed policymaking reading list](#).





## قائمة صناديق الحوار والأشكال والجداول

### الصناديق

- صندوق رقم ١: التعلّم من الآخرين
- صندوق رقم ٢: التفكير في المستقبل، والتفكير مرة أخرى، والتفكير البيني
- الصندوق رقم ٣: دور مراكز الفكر في الأزمات
- الصندوق رقم ٤: تغيير النهج، أورازيو بيليتيني وغروبو فارو من الإكوادور
- الصندوق رقم ٥: الجمع بين مهارات الأشخاص المتشابهين في التفكير، سيمونيدا كاكارسكا ومعهد السياسة الأوروبية في مقدونيا
- الصندوق رقم ٦: تبسيط الأفكار الجيدة للقطاع العام، نيكولاس دوكتوي ومركز تنفيذ السياسات العامة للعدالة والنمو في الأرجنتين
- الصندوق رقم ٧: طرح القضايا على الطاولة. جيلز يابي ومركز فكر مواطني غرب أفريقيا في السنغال
- الصندوق رقم ٨: عمل بحث لفهم التحديات الحالية. غوستاف براكمير ومركز التنمية الاقتصادية في البيرو
- الصندوق رقم ٩: ربط الأوساط الأكاديمية بالسياسة. سيد إماميام ومركز فكر الحوكمة والسياسات في إيران
- صندوق رقم ١٠: مجموعة أدوات ترجمة المعرفة
- صندوق رقم ١١: دور مراكز الفكر في تنمية المجتمعات
- صندوق رقم ١٢: أهمية السياقات المحلية
- صندوق رقم ١٣: تغيير السياق
- صندوق رقم ١٤: ماذا ينقل قسم (من نحن) عادةً؟
- صندوق رقم ١٥: الجماهير المحلية والدولية
- صندوق رقم ١٦: تغيير نماذج الأعمال، حالة إسباسيو بليكوف في تشيلي
- صندوق رقم ١٧: أنواع مراكز الفكر حول العالم
- صندوق رقم ١٨: نماذج مراكز الفكر في زامبيا
- صندوق رقم ١٩: الحوكمة الرشيدة كأحد أسس الإدارة الرشيدة
- صندوق رقم ٢٠: يجب أن تتطور حوكمة المنظمة مع تطورها، «غروبو فارو»

- صندوق رقم ٢١: اتخاذ قرار بشأن الهيكل المؤسسي لمركز فكر في تيمور ليشتي
- صندوق رقم ٢٢: إجراء البحوث
- صندوق رقم ٢٣: المهارات الأساسية لصنّاع الفكر
- صندوق رقم ٢٤: التحديات التي برزت عند تمويل مركز أبحاث السياسة العامة في الهند
- صندوق رقم ٢٥: تحديات مؤسسة فكرية إقليمية، شبكة مهمات العدالة في أفريقيا
- صندوق رقم ٢٦: أدوات إعداد قائمة أصحاب المصلحة
- صندوق رقم ٢٧: مجموعة أدوات الشراكة
- صندوق رقم ٢٨: استقطاب واستبقاء كبار الباحثين في إفريقيا
- صندوق رقم ٢٩: نموذج مركز التنمية العالمية (CGD) للموظفين
- صندوق رقم ٣٠: أهمية فريقكم، تجربة مركز تنفيذ السياسات العامة للعدالة والنمو في الأرجنتين
- صندوق رقم ٣١: القطاع الخيري في أفريقيا
- صندوق رقم ٣٢: مراكز الفكر والقطاع الخاص
- صندوق رقم ٣٣: البدء باتصالات ثابتة. تجربة مركز فكر الحوكمة والسياسات (GPTT) في إيران
- صندوق رقم ٣٤: من التمويل المدفوع بالعرض إلى التمويل المدفوع بالطلب: تجربة مركز تحليل ونشر اقتصاد الباراغواي (CADEP) في الباراغواي
- صندوق رقم ٣٥: الجمع بين مصادر التمويل المختلفة: حالة معهد أبحاث السياسات في منطقة البحر الكاريبي (CAPRI) في جامايكا
- صندوق رقم ٣٦: موازنة البحوث والاستشارات الخاصة
- صندوق رقم ٣٧: مجموعة أدوات لتحليل الاقتصاد السياسي
- صندوق رقم ٣٨: ليست أسئلة السياسة بأسئلة البحث نفسها
- صندوق رقم ٣٩: مكونات أجندة البحث
- صندوق رقم ٤٠: دور مدير البحث
- صندوق رقم ٤١: هل تحتاجون إلى عملية تحكيم؟
- صندوق رقم ٤٢: الاحتياطات
- صندوق رقم ٤٣: دليل الإدارة المالية
- صندوق رقم ٤٤: الأحداث
- صندوق رقم ٤٥: كيف تستخدمون أدواتكم؟

صندوق رقم ٤٦: أداة فحص صحة الاتصالات

صندوق رقم ٤٧: إيصال البحث: البحث ليس خطياً، فلماذا التقارير كذلك؟

صندوق رقم ٤٨: مجموعة الأدوات: كيف يمكننا رصد وتقويم تأثير السياسات؟

صندوق رقم ٤٩: شفافية فحص النزاهة

صندوق رقم ٥٠: نهج مركز التنمية العالمية (CGD)

صندوق رقم ٥١: مؤسسة حالة البحث المتكامل والعمل من أجل التنمية (IRADe) في الهند: ما الذي يجعل مركز

الفكر ذا مصداقية؟

صندوق رقم ٥٢: من مركز الفكر إلى منصة التغيير؟

صندوق رقم ٥٣: جمع البيانات خلال أزمة فيروس كورونا

صندوق رقم ٥٤: نيكولاس دوكتوي يتحدث عن التحديات التي واجهته عند إنشاء مركز تنفيذ السياسات العامة

للعادلة والنمو (CIPPEC) في الأرجنتين

صندوق رقم ٥٥: التحديات التي تواجه معهد التحول الاجتماعي والبيئي (ISET) في نيبال: الاحتفاظ بالموظفين

وضمن التمويل، أجايا ديكسيت، المدير التنفيذي للمعهد. اقرؤوا المقابلة الكاملة هنا.

صندوق رقم ٥٦: التحديات التي يواجهها مركز فكر الحوكمة والسياسات (GPTT) في إيران: تطوير مفهوم

مركز الفكر

صندوق رقم ٥٧: كيف تخططون لعملية الانتقال؟ هذه دروس من ثلاث مراكز فكر في أمريكا اللاتينية

## الاشكال

الشكل ١: مراكز الفكر في الفضاء الاجتماعي

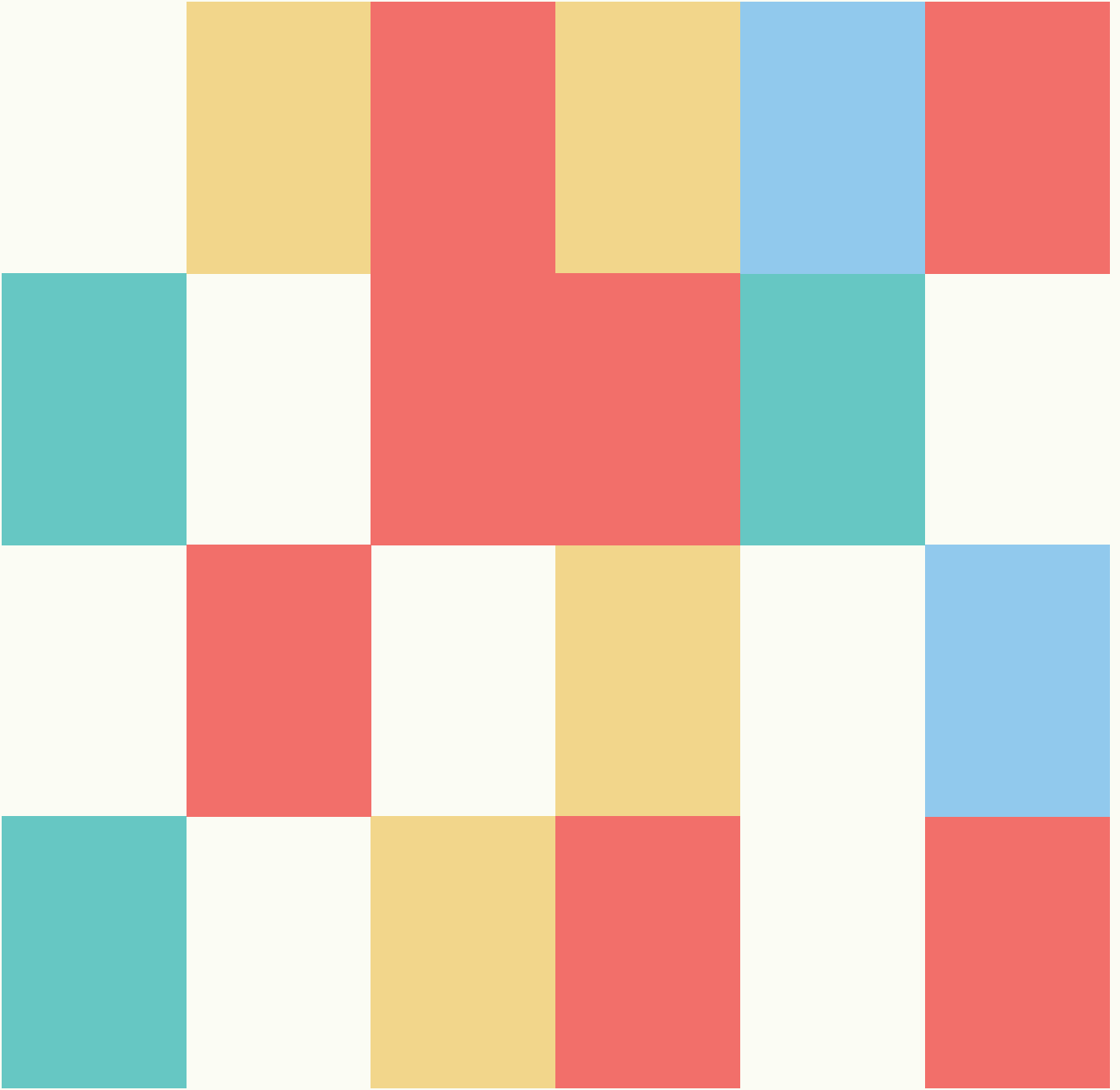
شكل رقم ٢: مستويات السياق

## الجداول

الجدول رقم ١: عدد مراكز الفكر لكل منطقة فرعية

الجدول رقم ٢: نقاط القوة والضعف في النماذج والشبكات الداخلية

جدول رقم ٣: القنوات وأصحاب المصلحة



**DEVE**  
Initiative



مركز البحوث  
والتواصل المعرفي  
Center for Research &  
Knowledge Intercommunication



[www.onthinktanks.org](http://www.onthinktanks.org)