مركز الخليج للأبحاث
المعرفة للجميع

من الأفكار إلى التأثير: دور مراكز الفكر وصياغة السياسات في عام ٢٠٢٦

محمد بن ساري الزعبي

باحث أول

مركز الخليج للأبحاث

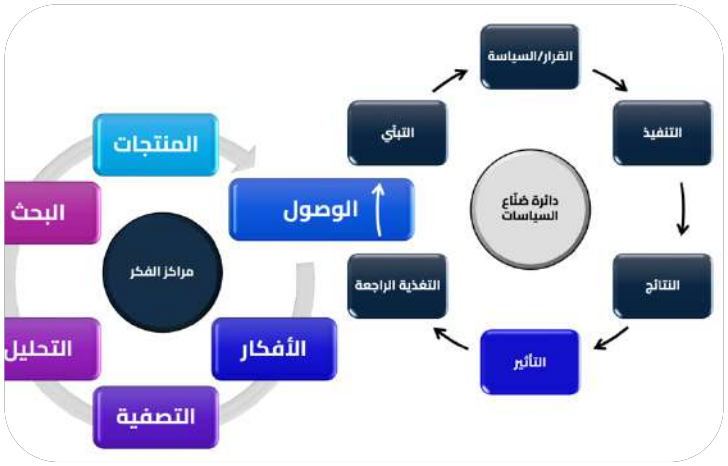
مقدمة

من المتوقع أن تكون الضغوط هائلة، والجداول الزمنية الضيقة، والأزمات متصاعدة، والميزانيات متقلصة، والرأي العام المتقلب، من السمات الرئيسية لعام ٢٠٢٦م، وقد يؤثر ذلك بشكل كبير على عملية صنع السياسات. وفي خضم هذه المعطيات المعقدة، تكتسب مراكز الفكر أهمية بالغة في تحويل هذا التعقيد إلى خيارات عملية للتعامل معه أو على الأقل مواجهته. ولا تقتصر مهمة مراكز الفكر على تصميم مسارات من الأفكار والأدلة لتتحول إلى سياسات وقرارات فحسب، بل تتعداها إلى مهمة تنفيذية لتخفيف أعباء الدول، بعمق يتجاوز سطحية وسائل الإعلام، وبآلية أكثر مرونة من البيروقراطيات الحكومية، لتحقيق ما تصبو إليه، وهو إحداث تأثير إيجابي على الصالح العام.

هناك عُرفٌ قديم عند تحويل الأدلة إلى سياسات يقول: إن دورة إنتاج السياسات عملية منظمة، حيث يُقدم خبراء محايدون النتائج إلى صُنّاع السياسات الذي يتسمون بالعقلانية، بينما تتصف عملية صنع السياسات بتعدد المسارات والجهات الفاعلة، كما تخضع لحدود سياسية، حيث تتنافس الأدلة مع الروايات والأيديولوجيات والقيود الزمنية والحوافز المؤسسية. لذا، يعتبر خلق وضوحٍ يفتح الأبواب أمام صنع السياسات في ظل عدم اليقين أهم إسهام للعديد من مراكز الفكر، وليس مجرد تعداد أرقام البحوث المنتجة. وهذا النهج يعتمد على الخيارات المتاحة، والمفاضلات التي تنطوي عليها، والمخاطر المستترة، والآثار الثانوية المحتملة، وما يُمكن تنفيذه على أرض الواقع.

وضمن سياق أنظمة الاستشارات السياسية، تعتمد الحكومات على هيئات استشارية متنوعة في جميع مراحل عملية صنع السياسات، بدءًا من مرحلة التأسيس وحتى التقييم، كما يعتمد الأداء على التصميم المؤسسي والثقة المكتسبة وإمكانية الوصول.[1] بعبارة أخرى، يجب أن تكون طبيعة تأثير مراكز الفكر الجديدة علائقية، وإجرائية بقدر ما تكون تحليلية.

سلسلة التأثير: كيف تتحول الأفكار إلى سياسات



لكي نفهم كيف تقوم مراكز الفكر بصناعة التأثير على صنع السياسات، يجب أن نكوّن فهماً يستند إلى حقيقة مفادها أن الأفكار تمرّ عبر أداةً صحية وخاصة بهذه المراكز تربط مجتمعاتها بمجتمعات صُنّاع السياسات. وليس من الضروري أن تكون مراكز الفكر بداية هذه السلسلة أو حتى نهايتها، بل على العكس يجب أن تتواجد بشكل مرن عبرها وفي مركزها. وبينما تفشل العديد من الأفكار المجردة في دائرة صُنّاع السياسات، تتحول هذه الأفكار إلى منتجات ملائمة لواقع اتخاذ القرارات في دائرة مراكز الفكر عبر دراستها، وتطويرها، واستخلاص المفيد منها، لتصل إلى الجهات المعنية في الوقت المناسب، ومادة خصبة مصممة لتوليد السياسات العامة والقرارات الرشيدة من خلال أنماط مرنة وتكيفية.

1 Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD), *Policy Advisory Systems: Supporting Good Governance and Sound Public Decision Making*, *OECD Public Governance Reviews* (Paris: OECD Publishing, 2017), accessed December 18, 2025, https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2017/11/policy-advisory-systems_g1g8362d/9789264283664-en.pdf

غالباً ما يكون التأثير الفعلي مزيجاً من عدة عوامل، ولهذا يصعب تحديد مصدر التأثير بدقة، فبصمات مراكز الفكر غالباً ما تظهر في صياغة أو تعديل الأفكار، أو تسلسلها، أو دراسة جدواها، لا في إيصال اعتماد رسمي لها. ولا بد هنا أن نمرّ على أربعة أنماط كلاسيكية للتأثير والتي لطالما ظهرت في أدبيات التعامل بين مجتمعات مراكز الفكر ودوائر صُنّاع السياسات من أجل تعميق فهم علاقة التأثير بينهما. أولاً، التأثير المفاهيمي، وتشكيل كيفية تفسير النخب للمشكلات بمرور الوقت، حتى دون تبني السياسات بشكل فوري. وأن دور مراكز الفكر يتمثل بتحولّها إلى جهات فاعلة في شبكات السياسات والتعلم منها، بينما تُشكّل «مناخ» التفكير السياسي في بيئة صحية.[2] ثانياً، التأثير في تحديد الأولويات، وتسليط الضوء على مشكلات وأطر وحلول معينة في صلب عملية صنع السياسات. ثالثاً، التأثير العملي، والاستخدام المباشر للتحليل في عمليات حساسة كصياغة التشريعات واللوائح، والتوصيات بأولويات الميزانية، والتعامل مع قضايا الأمن القومي والسياسة الخارجية. رابعاً، التأثير السياسي أو الرمزي من خلال توفير وتضخيم الشرعية، أو تفصيل وتبسيط نقاط الحوار، أو تبرير السياسات المبنية على الدليل، والتي قد تحظى بتأييد مسبق.

وظائف مراكز الفكر الفريدة

يعدّ الكثير من الروّاد فهم الواقع في ظل حالات عدم اليقين بحاجة إلى تجرد أكاديمي، لكنه بالنسبة لمراكز الفكر أساس وظيفي داعم لاتخاذ القرارات في مثل هذه الظروف من أجل إكسابها صفتي التبصّر والاستدامة. كما تُخفف مراكز الفكر من العبء المعرفي في دائرة صُنّاع السياسات، حيث تُحدد الجهات الفاعلة، وتدرس القيود، وتضع السيناريوهات المستقبلية المحتملة، وتوصي بأدوات السياسة العامة التي تُفضي إلى قرارات رشيدة ومستدامة. عمليًا، غالبًا ما يتخذ التحليل الأكثر صلةً بالسياسات شكل السيناريوهات، وقراءات المخاطر، وخرائط الطريق التنفيذية، ومحفزات السياسة القائمة على مبدأ «إذا حدث ذلك –فالأجدر أن تفعل ذاك»، حيث تُحوّل هذه الأدوات حالة عدم اليقين من ضبابية إلى مخططٍ واضح المعالم (وإن كان لا يزال مليئًا بالتحديات).

يمكن اعتبار مراكز الفكر وسطاء معرفيين لتوليف الأدلة وترجمتها، وربط عملية البحث باحتياجات دعم السياسات العامة.[3] ولا يقتصر هذا الدور على إنتاج وتصفية الدراسات فحسب، بل يشمل تنظيم الأدلة، وتقييم جودتها، وتسوية الخلافات حول محتوياتها، وترجمة النتائج التقنية إلى خيارات سياسية تتجاوز القيود الزمنية. وضمن مبدأ «الحوكمة الرشيدة للأدلة»، هناك حاجة إلى مؤسسات وممارسات تمنع استخدام الأدلة بشكل انتقائي كسلاح، مع الإقرار في الوقت نفسه بأن صنع السياسات عملية سياسية بطبيعتها، والنتيجة واضحة وتكمن في واجب مراكز الفكر أن تُضمّن النزاهة في مناهجها، لا أن تدّعي الموضوعية فحسب.

من جهة أخرى، تشبه بعض الأدوار الاستشارية الأكثر موثوقية ما يُطلق عليه باحثو السياسات «الوسيط النزيه»، والذي تتمثل وظيفته بتوضيح الخيارات وتوسيعها بدلاً من الإصرار على مسار واحد ضيق، وهذا يستلزم تصميم خيارات متعددة ومختلفة، وليس الترويج لحلّ واحد ربما يكون مبنياً على مصالح

2 Diane Stone, *Capturing the Political Imagination: Think Tanks and the Policy Process*, 1st ed. (London: Routledge, 1997), https://doi.org/10.4324/9780203044292

3 Martha Fedorowicz and Laudan Y. Aron, *Improving Evidence-Based Policymaking: A Review* (Washington, DC: Urban Institute, April 2021), accessed December 18, 2025, https://www.urban.org/sites/default/files/publication/104159/improving-evidence-based-policymaking.pdf

مشبوهة أو هدف نهائي غير واضح.[4] يُمكن أن يُؤدي توفير قائمة شفافة من الخيارات إلى تأثير أكثر استدامة من الترويج «لإجابة واحدة» في سياقات السياسات التي تكون فيها الشرعية هشة.

فيما يخص وظيفة الجمع بين الأطراف وبناء التحالفات، تُنشئ مراكز الفكر غرفًا مشتركة بين القطاعات لا تستطيع الحكومة دائمًا عقد اجتماعات مفتوحة بشأنها كالعلاقة بين قطاع الصناعة والهيئات التنظيمية، والمجتمع المدني والمؤسسات الأمنية، والخبراء التقنيون والقادة السياسيون، ولا يعتبر الجمع بين هذه الأطراف نشاطًا ثانويًا، بل بنية تحتية للتوافق بين مجتمع مراكز الفكر وصُنّاع السياسات كشركاء ووسطاء موثوقين. يُعدّ هذا الأمر ذا قيمة خاصة في الإصلاحات المتنازع عليها حيث يتطلب التنفيذ موافقة واسعة النطاق، ويمكن لمنصة تواصل فعّالة أن تحوّل الفكرة البنّاءة إلى تحالف آراء داخل دائرة صُنّاع السياسات، ثم إلى واقع سياسي مزدهر.

يجب الإشارة كذلك إلى أن الأبحاث والنتائج لا تنتشر من تلقاء نفسها، بل تحتاج إلى وسائل فعّالة لتكتسب الزخم والأثر، وتقوم هنا مراكز الفكر بتجميع نتائجها في موجزات سياسات، ومقالات رأي، وجلسات إحاطة، وفعاليات موجهة، لأن صُنّاع السياسات وموظفيهم لا يمتلكون العنصر الزمني الكافي في الغالب للاطلاع على الأوراق المطولة. وقد شجّعت «مؤسسة بروكينغز» التحول نحو موجزات سياسات أقصر كوسيلة لتلبية ضيق وقت صُنّاع السياسات وزيادة التفاعل من خلالها.[5] لكن هذا الشكل من التواصل يُمثل كذلك خطرًا على الحوكمة رغم فائدته، فالانتشار السريع قد يتفوقان على الدقة والتفاصيل، وقد ينحرف الهدف الرئيسي عن مهمة التزويد الواضح والشفاف البعيد عن التعجّل والتحريف.

أخيراً، من المستحيل أن تنتهي دائرة صنع السياسة بمؤتمر صحفي، أو بتصريح رسمي، أو بنجاح سياسة معينة آتت ثمارها، بل يعتبر عنصريّ النتائج والتنفيذ بداية لحلقة قد تكون لا نهائية من التقييم والتعلم وتصحيح مسار السياسات المستقبلية. ويمكن لمراكز الفكر التي تتبنّى قدرات التقييم والتعلم أن تُشكّل أداة معتمدة لتصفية ما يصلح استخدامه في عملية صنع السياسات وتشكّل مخزوناً معرفياً للأجيال القادمة.

> **أن الأبحاث والنتائج لا تنتشر من تلقاء نفسها، بل تحتاج إلى وسائل فعّالة لتكتسب الزخم والأثر، وتقوم هنا مراكز الفكر بتجميع نتائجها في موجزات سياسات، ومقالات رأي، وجلسات إحاطة، وفعاليات موجهة، لأن صُنّاع السياسات وموظفيهم لا يمتلكون العنصر الزمني الكافي في الغالب للاطلاع على الأوراق المطولة**

مثلث المصداقية: الدقة، والأهمية، والشرعية

يرتكز تأثير مراكز الفكر في السياسات العامة على ثلاثة أركان أساسية: ١) الدقة في وضع المنهجيات، وممارسة الشفافية، وجودة التحليل، ٢) وتوصيف الأهمية من خلال تحرّي التوافق مع السياسات والقيود والاحتياجات الفعلية، ٣) والشرعية من خلال ممارسة الاستقلالية المتصورة، والنزاهة، ومتابعة الالتزام الأخلاقي. إذا

4 *Science and Technology Policymaking: A Primer*, ed. (Boulder, CO: Center for Science and Technology Policy Research, University of Colorado Boulder, 2007), accessed December 18, 2025, https://sciencepolicy.colorado.edu/admin/publication_files/resource-2574-2007.28.pdf

5 Strobe Talbott, "The Brookings Institution: How a Think Tank Works," *Foreign Policy Agenda*, Vol. 7, No. 3 (November 2002), accessed December 18, 2025, https://ciaotest.cc.columbia.edu/olj/fpa/fpa_nov02_talbott.pdf

انهار أحد هذه الأركان، اهتزت البنية بكاملها. قد تفقد مؤسسةٌ متفوقةٌ تقنيًا ذات تمويلٍ غامضٍ شرعيتها، وقد يُستغنى عن مؤسسةٌ ذات نفوذٍ واسعٍ لا تتبنّى الدقة في منهجها. أما المؤسسة الدقيقة التي تتجاهل توقيت السياسات، فتتحول إلى مجرد مكتبة ومنتجاتها إلى رفوف.

لهذا السبب، تُعدّ سياسات الاستقلالية والنزاهة مهمةً من الناحية العملية، لا الشكلية. يُؤطّر «بروكينغز» استقلالية البحث ونزاهته صراحةً كأصولٍ مؤسسيةٍ أساسية، ويُشدّد على الالتزامات المصممة لحماية المصداقية.[6] في الوقت نفسه، تُسلّط مبادرات الشفافية والانتقادات الضوء على أن العديد من مراكز الفكر غير مُلزمةٍ بالكشف عن مصادر تمويلها، مما يُثير مخاوف بشأن مسارات التأثير المستترة.[7] أما عن الشفافية، فهي بنية دفاعية للحفاظ على المصداقية في عصر الشك المتزايد، وليست مجرد صدقة.

بيئة العمل الحديثة: لماذا أصبح «التأثير» أصعب الآن؟

هناك ثلاثة تحولات هيكلية تُعيد تشكيل العلاقة بين مراكز الفكر وصناع السياسات، أولّها دورات إنتاج السياسات التي أصبحت أسرع مع الحاجة الملحة لإدارة الأزمات الفورية، حيث يتقلّص وقت المداولات، ومن الواجب على مراكز الفكر هنا إعداد ما يسمى بالتحليلات الدائمة وقدرات الاستجابة السريعة دون التضحية بالمعايير. ثانياً، اتساع نطاق حرب المعلومات وزيادة انعدام الثقة، حيث تُعامل آراء الخبراء بشكل روتيني في البيئات المُستقطبة كمهددات، وهذا يزيد من قيمة الشفافية المنهجية وتأطير الخيارات من زوايا متعددة. ثالثاً، ازدحام السوق الاستشاري، حيث تتنافس الجامعات والشركات الاستشارية والمنظمات غير الحكومية والوحدات الحكومية الداخلية؛ والمثير هنا بروز ميزة مراكز الفكر في كونها كيانات موثوقة للتحليل العميق والتنسيق الحذر، لا مجرد جهات مُصدّرة لتقارير الحالة وأوراق قراءة الوضع.

في هذا السياق، إذا أراد مركز الفكر الانتقال من الأفكار إلى النتائج، فهو بحاجة إلى منهج عملي منضبط، وإليكم ستة مبادئ تتفوق باستمرار على مبدأ النشر والانتظار:

1. تصميم الأبحاث بما يتوافق مع نقاط اتخاذ القرار المعتادة، وتجاري الواقع الزمني الذي يشمل دورات إطلاق الميزانيات، وأوقات مراجعات الاستراتيجيات، ومناسبات عقد القمم، وتحرّي إرهاصات الأزمات وطرق الاستجابة لها.

2. دراسة الجمهور المستهدف وتصنيفه إلى فئات، وإطلاق المنتجات بناء على ذلك، بحيث يرتكز المركز الواحد، على مخرجات متعددة كالموجزات الوزارية، والملحقات الفنية، والشرح

6 The Brookings Institution, *Research Independence and Integrity Policies*, accessed December 18, 2025, https://www.brookings.edu/about-us/research-independence-and-integrity-policies/

7 Ben Freeman and Nick Cleveland-Stout, "Big Ideas and Big Money: Think Tank Funding in America," *Quincy Institute for Responsible Statecraft*, January 3, 2025, accessed December 18, 2025, https://quincyinst.org/research/big-ideas-and-big-money-think-tank-funding-in-america/

العام، والعروض التقديمية لأصحاب المصلحة، وحتى إنشاء قنوات مخاطبة الجمهور العام.

3. إثبات النزاهة من خلال آلية العمل كالإفصاح عن الأساليب، والاعتراف بالقيود، وإعلان جهات ومصادر التمويل بكل شفافية، وتجنب الدخول في مسارات تضارب المصالح.

4. تقديم الخيارات، لا المواعظ، والحفاظ على إمكانية الوصول عبر التحولات السياسية من خلال احترام المفاضلات، وتجنب ممارسات الغموض.

5. الاستثمار في العلاقات بشكل أخلاقي، فالوصول عنصر مهم بين مجتمع مراكز الفكر ودوائر صُناع السياسات، لكن يجب اكتسابه من خلال الموثوقية والإنصاف، لا من خلال التقارب النفعي، والعلاقات الشخصية.

6. قياس التأثير خارج نطاق الإعلام من خلال تتبع الاستشهادات أو التفاصيل في وثائق السياسات، ودعوات صياغة الأطر، واعتماد المقاييس، وعمليات الإدماج في البرامج، ورصد أدلة التغييرات في عمليات التنفيذ.

نحو نموذج مراكز فكر جديد مُلائم لمنطقة الخليج العربي

بناء على ما تقدّم، وبالرجوع إلى التجارب والقراءات فيما يخص نشاط وسلوك مراكز الفكر في منطقة الخليج العربي، لم يعد النموذج الغربي المُستنسخ، هو النموذج الأمثل لها، بل عليها أن تصنع نموذجاً فريداً وخاصاً بها كمؤسسات هجينة ومُدمجة في هياكل التنمية الوطنية، ومحمية بضوابط صارمة للنزاهة والحوكمة. ومع انتقال دول الخليج من اقتصادات قائمة على الريع إلى أنظمة متنوعة، مدفوعة بالابتكار، ومترابطة عالميًا، في إطار برامج أبرزها رؤية ٢٠٣٠ السعودية،[8] يجب أن تعمل مراكز الفكر كمُسرّعات للسياسات، تتماشى مع الحوكمة الموجهة نحو التنفيذ.

يُركّز هذا النموذج الابتكاري على أربعة عناصر أساسية، أولها التقارب الاستراتيجي مع الحفاظ على الاستقلالية المؤسسية، مما يُتيح الوصول الموثوق إلى مراكز صنع السياسات دون أن تُصبح امتدادًا للكيانات الحكومية؛ ثانيًا، التحليل المُستقبلي والمنهجي، الذي يدمج استشراف المستقبل، وتخطيط السيناريوهات، والنمذجة المدعومة بالذكاء الاصطناعي، وتقييم المخاطر الجيوسياسية من خلال المحاكاة، بما يُلبي رغبة المنطقة في الحوكمة الاستباقية؛ ثالثًا، البحث المرتبط بالتنفيذ، حيث يقترن تصميم السياسات ببرامج تجريبية، ومؤشرات حقيقية، وآليات تغذية راجعة تُخاطب مباشرةً الجهات التنفيذية واستراتيجيات الاستثمار السيادي. رابعًا، الوساطة الإقليمية العالمية، حيث تُصبح مراكز الفكر الخليجية جهاتٍ فاعلة في التوفيق بين أولويات دول المنطقة والقوى الكبرى والمؤسسات متعددة الأطراف. في هذا السياق، تتحول مراكز الفكر الخليجية إلى جهاتٍ تستند إليها التنمية المستدامة، بل وشريكًا في بناء التحولات الوطنية، وضمان الاستقرار والازدهار، حيث تُترجم الطموحات إلى سياسات قابلة للتنفيذ، مع تعزيز شرعية الدولة وقدرتها على الصمود وتماسكها الاستراتيجي طويل الأمد.

8 Stephanie Nicolle, Andrea Baertl, Ali Alkheshaiban, and Mohammad S. Alzou'bi, تقرير حالة قطاع مراكز الفكر السعودية *2023*], accessed] *Saudi Arabia: Think Tank State of the Sector 2023*], accessed] December 18, 2025, https://onthinktanks.org/wp-content/uploads/2024/02/Saudi-Arabia-state-of-the-sector-2023_ARABIC.pdf

الخلاصة

بشكل عام، تتبوأ مراكز الفكر مكانةً محوريةً بين البحث، والدليل، والسرد، والنقاش العام من جهة، والسلطة وصناعة السياسات، وقرارات النخب من جهة أخرى. لا يكمن هدف مراكز الفكر الأسمى في إثارة الضجيج، بل بتقديم فائدة ملموسة في أصعب الظروف، وتوضيح الخيارات المتاحة، والارتقاء بمعايير استخدام الأدلة، وتشكيل تحالفات فعّالة، ومساعدة المؤسسات على التعلّم. لا يمكن تصوّر عبارة «من الأفكار إلى التأثير» مجرد شعار، بل منهجية تنظيمية راسخة، تقوم على المصداقية وتُنفّذ في التوقيت المناسب، وتترجم إلى موثوقية دائمة مبنية على المصداقية. ستكون مراكز الفكر التي ستصمد في عصرٍ تبدو فيه بيئات السياسات وكأنها اضطراب دائم، سلعة نادرة وثمينة، كمنصات مستقرة للتفكير العميق والواضح عندما يُجبر الجميع على التحرك والرد في زمن ضيق.

الكاتب

*محمد بن ساري الزعبي: باحث أول في مركز الخليج للأبحاث، ومؤلف كتاب «الأنظمة العالمية فوق القطبية: قراءة في الأنماط والسمات الاقتصادية والأمنية والرقمية الناشئة في النظام الدولي»، ومؤلف مشارك في «تقرير حالة قطاع مراكز الفكر السعودية ٢٠٢٣: ظهور ونمو مراكز الفكر في المملكة العربية السعودية والتحول في ظّل رؤية ٢٠٣٠، ومترجم كتاب «دليل بناء مراكز الفكر: منارة روّاد السياسات» إلى اللغة العربية.

> **لا يكمن هدف مراكز الفكر الأسمى في إثارة الضجيج، بل بتقديم فائدة ملموسة في أصعب الظروف، وتوضيح الخيارات المتاحة، والارتقاء بمعايير استخدام الأدلة، وتشكيل تحالفات فعّالة، ومساعدة المؤسسات على التعلّم**

Gulf Research Center
Knowledge for All

مركز الخليج للأبحاث
المعرفة للجميع

يعبر هذا المقال عن أفكار وآراء الكاتب، ولا يعبر بالضرورة عن رأي المركز

Gulf Research Center Jeddah (Main office)

19 Rayat Alitihad Street
P.O. Box 2134
Jeddah 21451
Saudi Arabia
Tel: +966 12 6511999
Fax: +966 12 6531375
Email: info@grc.net

Gulf Research Center Riyadh

Unit FN11A
King Faisal Foundation
North Tower
King Fahd Branch Rd
Al Olaya Riyadh 12212
Saudi Arabia
Tel: +966 112112567
Email: info@grc.net

Gulf Research Center Foundation

Avenue de France 23
1202 Geneva
Switzerland
Tel: +41227162730
Email: info@grc.net

Gulf Research Centre Cambridge

University of Cambridge
Sidgwick Avenue,
Cambridge CB3 9DA
United Kingdom
Tel:+44-1223-760758
Fax:+44-1223-335110

Gulf Research Center Foundation Brussels

4th Floor
Avenue de
Cortenbergh 89
1000 Brussels
Belgium
grcb@grc.net
+32 2 251 41 64