

# المنتدى الفكري والتطويري لمجموعة التفكير الإستراتيجي

١١ - ١٣ ديسمبر ٢٠١٥ م  
إسطنبول

ندوة:  
(تطوير مراكز التفكير الإستراتيجي)  
11 ديسمبر 2015 - اسطنبول

حصاد 2015 - 2016م



# الفهرس

م	الموضوع	المشاركون	الصفحة
1	التمهيد والافتتاح	أ. محمد سالم الراشد د. أشرف الشوبري	7
2	إنشاء المراكز البحثية (الهوية والهيكل)	د. سيف عبدالفتاح	13
3	مراكز البحوث والدراسات والتفكير وأدوارها المهنية والمعرفية والوظائفية	د. عبدالحليم زيدان	19
4	دور البحوث في عملية إدارة التغيير	أ. ناصر المانع	31
5	معايير تصنيف المراكز البحثية	د. عصام عبدالشافي	36
6	تنمية الموارد المالية للمراكز البحثية	أ. هواري غيات	49
7	البحث العلمي وخطوات إعداده	د. حسين قطريب	55
8	مراكز التفكير والأبحاث (تجارب وخبرات)	د. بيروول أك جن د. وصال كورت د. احمد عبدالواحد الزنداني	67
9	التوصيات وقراءة البيان الختامي		81
10	ملحق ندوة حوار شبكة الباحثين الشباب		87
11	المشاركون في الندوة		98



## التمهيد

نشأت هذه المجموعة في فبراير (٢٠١٤م)، وتمّ في أبريل توقيع اتفاقيات تعاون بين مجموعة من مراكز التفكير الاستراتيجي في المنطقة، التي تناقش ما يحدث في المنطقة من تغييرات جيواستراتيجية وتغييرات اجتماعية كبيرة، وبالواقع تجرّدت هذه المراكز إلى مجموعة من الأنشطة والفعاليات التي باعقادنا أنّها ستطوّر شيئاً من التفكير الاستراتيجي، هذه المراكز حقيقةً هي مراكز مستقلة، تتعاون فيما بينها لتطوير التفكير الاستراتيجي في المنطقة، وتحاول معالجة كثير من القضايا التي تمرّ بها هذه المنطقة.

في الواقع نحن لو ناقشنا الحالة الاستراتيجية في المنطقة؛ سنجد أنّ هناك مجموعة من المشكلات التي دفعتنا إلى أنّ يكون هناك تعاون في التفكير الاستراتيجي فيما بين هذه المجموعة لصالح هذه المنطقة، فهناك لدينا أزمة سياسية عميقة لمُدّة طويلة من الزمن، أدت إلى ردّ فعلٍ مختلفة طوال تاريخ المنطقة، آخرها كان ما يُسمّى بثورات الربيع العربي، ثمّ الثورات المضادة، ثمّ الآن التدافع الإقليمي والدولي في هذه المنطقة، أدّى إلى هذه الأزمة السياسية، ممّا أدّى إلى استبدال الثورة، وعدم الاستقرار، وتغول الدولة على المجتمع، وهذه مشكلة كبيرة نعانيها في الأزمة السياسية، ثمّ أيضاً أدّى إلى تدافع.

كما نشاهد اليوم أنّ المنطقة غير مستقرّة، سواء كانت في محيط العالم العربي خصوصاً بمنطقة الشرق الأوسط، عدم التدافع أدّى إلى سيولة كبيرة جداً في المتغيرات السياسية، وفقدت الدولة ما يُسمّى بسيادتها، وأصبحت الدولة خاضعة إلى التدخّلات الخارجية، أيضاً زاد منسوب الفقر والجهل في المنطقة، على سبيل المثال في مصر - ولست هنا في صدد استعراض النّسب - لكن هذه قضية واضحة تعدّت الخمسين

في المائة في بعض الدول العربية، وأيضاً التخلف العلمي لا يخفى عليكم، وتراجع مواد الاقتصاد، وهروب رؤوس الأموال، واستنفاد الأموال.

كان من نتائج هذا عدم الاستقرار، ولذلك لاحظنا وجود فراغ استراتيجي كبير في المنطقة، أدى إلى فقدان الأمن القومي، فنظرية الأمن القومي العربي شبه أنتهت في المنطقة العربية، وأصبحت هناك مجموعة محاور تقريبية متدافعة بعد فقدان السيادة، مع نفوذ المشاريع الأجنبية في المنطقة بشكل كبير.

التغير الديموغرافي الذي نشاهده اليوم في مناطق سكانية كثيرة جداً تهاجر منطقتها ويصبح هناك لاجئين مع فقدان الأمن الاجتماعي؛ ونظراً لغياب دور جماعي للتفكير الاستراتيجي بسبب أن هناك مراكز مبعثرة في المنطقة تحاول أن تضع رؤى منفردة، أو أنها تحت نظام السيادة الإقليمي، بالتالي أصبحت الأفكار غير محايدة، لذلك فإن مجموعة التفكير تحاول أن تكون إحدى عمليات العقل الجمعي، بحيث تحاول أن تفكر بشيء أكثر عمقاً وتشابهاً وحياديةً، وتستطيع أن تعالج كثيراً من المشكلات، وتسعى أن يكون هناك أناس مختصين بعملية التفكير؛ لأنه اليوم هناك انشقاق كبير بين العمل الحركي والمدني في الدولة، ولكن لا يوجد مؤسسات متخصصة ومراكز تفكير متفرغة لعمليات التفكير، لأن عملية التفكير دائماً تتقدم على عملية التخطيط والعمل.

ونماذج التغيير متعددة، فهناك نموذج التغيير الثوري، والذي يقبل الواقع من خارج إطار النظام الدولي والإقليم المحلي، وهذا ما رأيناه في ثورات الربيع العربي، وأيضاً «داعش» كمثال من أمثلة التغيير الثوري المتطرف، وهناك أيضاً عمليات تغيير من داخل النظام، فهناك نموذج الدول التي حاولت أن تعدل في مسارها السياسي والاقتصادي مثل تركيا وماليزيا، وحتى الآن في تونس هناك تقدم في هذا النموذج، كذلك المغرب. وهناك تغيير فوقياً يفرض النظام السياسي والنموذج السياسي للمنطقة، كما لاحظناه في العراق وأفغانستان وغيرهما؛ لفرض واقع معين في النموذج السياسي في المنطقة. وكما تعلمون أن الثورة في أوروبا على سبيل المثال بدأت في التغيير المعرفي، وهذا التغيير المعرفي أدى إلى ثورة معرفية، وأوجد لنا الشكل السياسي الذي أخرج

نظام الدّول الأوروبيّة من نظام دولةٍ إمبراطوريّةٍ إلى قوميّةٍ، وبعد ذلك تمّ تحرير الشّكل الاجتماعي ونظام الإقطاع، وسادت الحرّيات والحقوق في تلك المنطقة، وهذا أدّى إلى استكبار العقول على الدين، وكان من نتائج الثورة السياسيّة، ثمّ أدت إلى تفاعلات النهضة، ثمّ الثورة الصناعيّة، ثمّ الثّقافيّة والمدنيّة، التي أدت إلى العولمة بنتائجها كما رأيناها تندفع لتسيطر على العالم.

فدائمًا الواقع السياسي ينتج بين المعرفة والتّغيير، والفكر يؤدّي إلى التّغيير، فالأفكار التي أثّرت في العالم الإسلامي في المرحلة الماضية هي الأفكار الإسلاميّة والوطنية، وكان تدافعها مع الأفكار العلمانيّة هيأ على مدافعة الاستعمار، والتي أدت إلى حروبٍ وتحرّروطنيّ.

نحن نعيش تدافع مجموعةٍ من الأفكار أدت إلى حروبٍ تحرّرو من الاستعمار وإخراج المستعمر وتمكين المستبد، ونحن الآن في مرحلة تدافع ما بين بناء البناء القديم ومحاولة بناء نظامٍ جديدٍ، ممّا أدّى إلى طغيان الدّولة على المجتمع، ونشوء الجيوش العربيّة التي تمكّنت من الحياة المدنيّة، ومحاولات تنامي الصراع بين الثّقافة العلمانيّة والثّقافة الإسلاميّة العربيّة.

في المنطقة هناك أربع كتلٍ كواقع جيواستراتيجيٍّ، نشأ من هذا التّدافع كتلةٌ قامت بالتّغيير الثّوري وما زالت مستمرّةً، وهي موجودةٌ في ليبيا وسوريا واليمن، كتلةٌ تتخذ سبيل التّغيير داخل الدّولة من خلال النّظام مثل تركيا، قطر، المغرب، وتونس في طور محاولة بناء مشروع تفاهم بين القوّة والحرّيّة، كتلةٌ تحاول فرض النّمودج القديم على المنطقة وتتحالف مع سياسات الدول الكبرى، وكتلةٌ تحاول مدافعة الأحداث ومحاولة الهروب من ضغوطاتها ولكن لا تملك المبادرة والإرادة.

ولقد بدأنا نستفيد من التّجارب الموجودة والمشجّعة ونحاول أنّ نطوّرها وأنّ نتلامس معها، ونحاول أنّ نستفيد من نموذجها، سواء كان النّمودج إيجابياً أو سلبياً، وهذه التّجارب نحاول أنّ نضع لها رؤيةً في المستقبل.

لدينا في مجموعة التفكير أربع مهمّاتٍ رئيسيّةٍ أولها: المساعدة في حلّ الأزمات

التي تطرأ فجأة على المحتوى الاستراتيجي، والمهمة الثانية اقتراح بناء مشروع رؤية فكرية؛ وهو يحاول أن يعالج قضية الدولة مع المجتمع، والثالثة أن تهتم بإعداد جيل يهتم بالتفكير الاستراتيجي، ولدينا الآن نخبة من الشباب المفكرين نتعاون معهم إن شاء الله في المستقبل، وأيضاً محاولة تأسيس محاولة تأسيس للتفكير الاستراتيجي بالنسبة للشباب؛ كي نطور هذا التفكير الاستراتيجي، والمهمة الرابعة أيضاً نحاول تنسيق وتطوير قدرة وإمكانيات المراكز التي ستشاركنا، ولعل هذه الجلسة هي افتتاحية لهذا المحور.

وقد وضعنا آلية لهذه الأهداف وهي: إنشاء فريق داخل المجموعة قمنا بتسميتها «المجموعة الدولية لحل الأزمات»، وهي تستدعي في وقت الأزمات، وتقريباً عقدنا ما يقارب سبع ورش عمل لحل سبع قضايا طرحت علينا وناقشناها، وستكون موجودة في التقارير.

أما بالنسبة لأكاديمية التفكير الاستراتيجي، فهي في صدد وضع الإطار الأكاديمي، ثم التنسيق والتطوير ستقوم الإدارة التنفيذية لها بهذا الدور. لدينا رؤية وهي إيجاد نموذج في التغيير، سنقوم أيضاً بمعالجة الرؤية الفكرية، وبالتالي سنعالج الجانب الفكري، ومعالجة الجانب الواقعي الجيوستراتيجي، ثم سنبدأ نطور هذه الحلول ونخرجها بشكل ورش عمل، وبعدها سنقوم بتسويق هذا المشروع، تقريباً سنقوم بتحرير المحتوى والفكرة، ثم سنقوم بجمع المصادر والمادة وتصنيفها، ثم وضع خطة لمعالجة هذه المصادر وإخراجها علمياً.

محمد سالم الراشد

رئيس مجموعة التفكير الاستراتيجية

إسطنبول

١١ ديسمبر ٢٠١٥م

الجلسة الأولى: إنشاء المراكز البحثية «الهوية والهيكل».  
رئيس الجلسة: د. «جمال نصار».  
باحث مصري - دكتورة في فلسفة الأخلاق

#### المحاضرون:

- د. «سيف عبدالفتاح».
- د. «عبدالحليم زيدان».

## الجلسة الأولى:

### الدكتور «جمال نصار».

أبدي سعادتي لسببين هما:

السبب الأول: الفكرة الرائدة والعميقة المتميزة وهي مجموعة التفكير الاستراتيجي.  
السبب الثاني: هو جلوسي بين عالَمين كبيرين، الأستاذ الدكتور «سيف الدين عبدالفتاح» والأستاذ الدكتور «عبدالحليم زيدان».  
سيكون عنوان حديث الأستاذ الدكتور «سيف عبدالفتاح»: «بناء هوية المراكز البحثية»، والأستاذ الدكتور «عبدالحليم زيدان»: «مراكز البحوث والدراسات والتفكير وأدوارها المهنية والمعرفية والوظائفية».

## «بناء هويّة المراكز البحثية».

د. «سيف عبد الفتاح»

أستاذ العلوم السياسية - كلية الاقتصاد والعلوم السياسية - جامعة القاهرة

المسألة الاستراتيجية من المسائل التي لم يتمّ الاهتمام بها طويلاً؛ اعتقاداً منّا أنّ التفكير في أطر تتعلّق بالنشاط والحركة بوجه عامّ، يمكن أنّ يُعني عن المسألة التي تتعلّق بالتفكير الاستراتيجي والتخطيط، وهذا من الأمور الخطيرة حينما لا نربط بين ما يسمّى المقولة الأساسية التي تتعلّق بالعلم والعمل والفكر والحركة، لعل هذا أمر شديد الأهمية في هذا المقام، هذا الانفصال أيضاً الذي يحدث بين مراكز الفكر ومناشط الحركة إنما يشكّل حالة من الحالات الخطيرة، والتي يمكن أن تجعل من التفكير مثالية، وتجعل أيضاً الحركة من غير التفكير والعلم ربما تكون غير رشيدة، وتقع في أخطاء فادحة، لكن يجب علينا أنّ نفكر في الهويّة والعلاقة بين الثابت والمتغير، ونحن أمام اتجاهين، اتجاه يرى في الهويّة معطى جاهزاً وناجزاً وثابتاً - ماركة مسجّلة -، واتجاه يكاد يمكن الثواب ويعتمد الهويّة نتيجة اجتماعات متغيرة.

الهويّة لا يمكن أنّ تتشكّل نتيجة تفاعلات وإنجازات ومواقف عشوائية، المفردات التي تُشكّل الهويّة ليست مفتوتة الصلة بإنجازات الأمة في الماضي والحاضر، التجربة الشعورية التاريخية والذاكرة الحضارية مسألة مهمّة جداً في تشكيل الهويّة، الهويّة تملك المعايير ونظام القيم وسلم ترتبها، والمشكلات والتحديات التي تواجهها، الهويّة أيضاً تتعلّق بالنظام اللغوي، فإن اللغة عندما تُهان وتهون عند قوم، أعتقد أنه يكون هناك مشاكل كبيرة جداً، ويكون هناك أيضاً انتشار تعليم بلغات أخرى، الهويّة تظل دائماً مشروعاً تحت التأسيس، وليس هناك قطعاً تكتمل عندها إنجاز فكرة الهويّة، ولذلك فإن الهويّة مشروع دائم مستمر وغير ناجز، فهي بحاجة إلى تجديد مستمر في الوعي والسعي.

هذه المسائل المهمة تتعلق بمعاني القبلة، والتي تتعلق بتحديد الوجهة مبنى ومعنى ومغذى، والبوصلة التي تشكل آلة التحديد، والتي تشكل جزءاً من تحديد الطريق الصحيح والتبيين والقدرة على قطع هذا الطريق. المسألة المهمة إذاً هي أن الهوية فيضٌ متجددٌ تجمع مجموعة من العقائد والمبادئ والخصائص والرموز، تجعل أمةً ما تشعر بالاختصاص والتمايز، ما يخصها وما يميزها عن غيرها، الاختصاص يُشكل خصائص جماعية، والتمايز هو تمايزها عن الغير دون إخفاء أو انعزال، الهوية الكلية تُشكل إطاراً مرجعياً عاماً لتجديد الهوية وإعادة إنتاجها، وتشكيل الروافد المعرفية والوجدانية والرمزية والسلوكية والحضارية.

يجب أن يكون للهوية معرفةً بالتاريخ (الزمن)، وعيٌ بالجغرافيا (المكان)، وعيٌ باللغة والمسائل الجمالية والفنية، وأيضاً الثقافية، وأشياء كثيرة جداً، الدور المهم في الهوية هو وعي الذات والوعي الآخر، هذا كله لا بد وأن يدور في مفهوم غاية في الأهمية، هو مفهوم التعارف الحضاري، هناك ثلاثة أمور في التعارف الحضاري. التعارف هو معرفةٌ واعترافٌ ومعروفٌ، هذه الأمور الثلاثة تُشكل حالةً من الوعي بالذات، وتحديد الموقع بين الأمم، وتحديد الأهداف والمقاصد، وبلورة المشكلات ومواجهة التحديات، يجب أن يكون لدينا فقهٌ للواقع، وفقهٌ في المكان، وفقهٌ للمتوقع، واستشرافٌ للمستقبل.

هناك أسئلةٌ مهمةٌ جداً للهوية يجب أن نكون على وعي بها لكي نستطيع التفاعل مع هذا المعنى، السؤال الأول: من نحن؟ هذا سؤال يتعلق بالهوية الجماعية والذات الحضارية، ماذا نملك؟ مصادر الاختصاص والمصادر التي نملكها، الميزان الحضاري ماذا نأخذ وماذا نرفض؟ ومن ثمّ النظم الحضارية والتي تشكل على أي أرض نقف، المرجعية والمعيار، والسؤال الذي يتعلق بالوجهة الحضارية، أين الطريق وأي طريق نتجه؟ وأيضاً ما هي المقاصد الكلية؟ وما هي المقاصد الفرعية التي تتعلق بالهوية؟

### منظومة الأسئلة هي التي تشكّل الهوية

السّمات المميزة: وعيٌ للذّات في إطار الاختصاص، وعيٌ للآخر في سياق التّمايز، ووعيٌ للموقف.

**الولاء:** مسألة العلاقات بين الذّات والآخر تبدأ بما يسمّى الولاء الأساسي والانتماءات الفرعية، أستاذنا الحكيم طارق البشري يتحدّث عن دوائر الانتماء المتعارضة، أي التي تبدأ بالإنسان الفرد وتنتهي بإنسان الإنسانية، هذه الدوائر تشكّل حالة من الحالات المهمة، لذلك يوجد عناصر لتحديد الهوية، مثل: أصول مرجعية متطلبات التعددية، فهذه عوامل موجودة في المجتمعات والأمم، حقائق الاختلاف يجب أن يكون للهوية تصوّر شامل، العمليّات الاتصاليّة والحوارات، ضرورات التعايش، خريطة الاتجاهات والتوجهات والخطابات، قضية تأسيس الخيارات، الخطوط الحمر، والحدود الدّنيا، تشكيل اللّغة، تعليم العدل والخصم، وعي الموقف، بناء الأحكام، أصول التّشثّة والهويّات الفرعيّة، ترجمة السّلوك إلى وعيٍ سلوكيٍّ، قواعد النّظام العامّ، الأنساق المعرفية، والمفاهيمية والرّمزيّة.

كي نحفظ ما هي الهوية هناك خمسة أنواع من الحفظ: حفظ الابتداء المتعلّق بالوعي بالهوية، حفظ البقاء بمعنى الاستمراريّة، وحفظ البناء بمعنى النّظم الدّافعة لتشكيل الوعي بالهوية، وحفظ النّماء بمعنى تطوّر وتجدد الهوية الذاتي، وتكيفها مع المتغيّرات مواجهة التّحدّيات، وحفظ السياسات الداعمة للهوية وتفعيلها

هناك أيضاً أشياء تحدّث كاضطراب الهوية ومظاهر تأزم الهوية، مدى تأثير الاضطراب على سلوكيّات الإنسان، هنا أنقل لكم خبرة غاية في الأهميّة اقترحها الأستاذ المرحوم: الدّكتور «حامد عبد الله ربيع»، وقد ربط هذه الفكرة بمراكز التّفكير، ولذلك كانت سعادتي عندما تحدث أ. محمد سالم الراشد عن ضرورة تأسيس أكاديمية، فلا تستطيع إعداد جيل يفكر استراتيجياً إلا بالعلم، فكان يسميها الدكتور بالجامعات الحضارية، ومستودعات الأفكار، والمراكز البحثية، فتهتم الجامعات الحضارية بعلوم الأمة وعلوم العمران، وهي تحدث تنشيطاً للذاكرة الحضارية وأصول البناء الحضاري

والهندسة الحضارية، والتأسيس المعرفي، وهو ما يعني بناء أجندة ممتدة ومستمرة في علوم الأمة والعمران. يقول الدكتور: إن الجامعات الحضارية تعمل على إدراج جماعي للنموذج المثالي، ونظام القيم يمثل مجموعة من الأساسات والمثاليات، والحضارة هي التعامل مع المواقف المتجددة، لذلك إذا نظرنا في حالة الإدراك الجماعي وإحداث حالة من حالات الوحدة الفكرية والترابط التاريخي، كل من هذه الأمور يشكل أحد متغيرات التعبير عن الوجود الفكري الجماعي، لكنه يصف أيضاً أن المشكلة الحقيقية التي تواجه مثل هذه القضايا التي تتعلق بالهوية، أما في حالة عدم الوعي بالهوية أو بعمليات الغزو المعنوي والاستيعاب الفكري التي تحدث في العالم. غرس مفاهيم مختلفة يتكوّن منها إطار متباين من الثقافة يسمى ظاهرة التسميم السياسي والحضاري، والتسميم هو الذي يؤدي إلى تغيير الوظائف، فيعمل على تحليل نظام القيم الجماعي، وتطويع الإرادة والتدرج إلى مستوى زرع القيم إلى مستوى تضخيم القيم المزروعة، وعملية تفتيت الوحدة الجماعية، وتحطيم الإرادة، كل هذه المسائل هامة جداً في هذا السياق، لذلك أقول إن الجامعة كرافعة للفعل الحضاري لا بد لها من المقارنة بين حال الأمة وحال غيرها من الأمم، حال الأمة في تجربتها الحضارية وحال الأمة الآن، هذه أمور خطيرة جداً قد تصل بالشعوب إلى التآزم واليأس والإحباط والخروج عن الفعل الحضاري والشعور بالدونية.

كيف تكون الجامعة إذاً مجمعاً لعمليات العمران الحضاري، وبناء البشر والهندسة الحضارية للمجتمعات، وبناء مراكز التفكير الاستراتيجي، لا بد أن نفكر في مثل هذه الأمور جامعات حضارية، هوية، ذاكرة تراثية حضارية، تحديات واقعية، مستقبل الأمة الحضاري، وواقع الوهن الحضاري. وقد كتبت كتاباً عن عقيدة الوهن، يقوم على تفسير للواقع السياسي الموجود، وكان ذلك بمناسبة حرب الخليج الثانية، في إطار حديث النبي عليه الصلاة والسلام: «تداعى عليكم الأمم كما تتداعى الأكلة على قصعتها» من أدوار الجامعة الحضارية مثلاً إحياء المؤسسات الحضارية، واحتضان الفاعليات الحضارية.

دراسات في أصول التكامل الحضاري والبحث في دول الأركان التي يمكن أن تشكل تحالفاً في هذا المقام، دراسات الأزمة وطرق مواجهتها، أصول التربية الحضارية، وأصول الفقه الحضاري، علوم الفقه الحضاري، علوم بناء وعمران البشر، علوم الأمة والعمران الحضاري، تأسيس محاضر الريادة الحضارية، الإسهام في وضع الأجندة البحثية الحضارية، طاقات الإبداع الحضاري، الوظيفة الإحيائية والتجديدية للتراث، الذاكرة الحضارية وعملية الحفاظ عليها، تأسيس علوم للدراسات المستقبلية، بناء المسارات الدراسية المرتبطة بعلوم العمران وبناء الأمة، الاهتمام بالدراسات الاستراتيجية، تأسيس مراكز البحوث الحضارية، توفير بيئة مواتية لمجمع الخبرات الحضارية، اللغة وتمكين الهوية وتمكين اللغة كطريق لتمكين الهوية، دراسات الترجمة وعملية البناء الحضاري، فيجب أن يكون لدي خطة استراتيجية للترجمة التي تتعلق بهذا المجال. الجامعة الحضارية جامعة تخطيطية استراتيجية، وضع مساقات ذات المضمون الحضاري، تخطيط الوظيفة الحضارية للجامعة استثمار طاقات العقول المهاجر وقد كنت قدمت بحثاً بعنوان: «طاقات العقول المهاجرة من منظور حضاري واحتضان الطاقات الحضارية الإبداعية»، هذه الجامعة يجب عليها أن تؤسس لاستثمار الدور المتنامي في الفتوة والدين في العلاقات الدولية، ولذلك لابد من إنشاء مراكز بحوث الفتوة ومراكز بحوث التحديات الحضارية وفتاوى الأمة، لأن فتاوى الأمة لا تنتج إلا من الأمة، فلا بد أن تكون الفتوة اجتهاداً جماعياً قديراً ومؤسسياً مستقلاً غير تابع، كل هذه المسائل من الفتاوى الحضارية والفتاوى البصيرة والفتاوى الاستراتيجية، فتاوى التطبيق، الآليات والوسائل، والفتاوى التي يجب أن ترتبط بمهمات رئيسة، ثم مراكز بحوث للتكوين المقاصدي كيف ن فكر في المقاصد، ومركز حضاري للبحوث السننية المتكاملة الدولية والنفسية والاجتماعية والتاريخية، مراكز إدارة الفرصة، ومستودعات الأفكار والمراكز التي تتعلق بصناعة الأمة والتي ترصد بشكل استباقي كل المسائل التي تأتي على الأمة. في كل هذه المراكز يجب وجود مراكز تنسيق تحريك وتشبيك وهذا هو دور مجموعة التفكير الاستراتيجي، ويوجد أيضاً مراكز البحوث المستقبلية مراكز

البحوث الاستراتيجية وأمن الإنسان ومراكز البحوث الميدانية والرأي العام.  
المؤسسات البحثية وقيمها هي من فروض الكفاية، لكنها يجب أن تهتم بعلوم  
الاستخلاف والعمران والأجندة البحثية في هذا الإطار

ويوجد نموذج للعلوم الإسلامية ضمن تشكيلات الرؤية السفينة طبقاً لحديث  
السفينة، فعن النبي صلى الله عليه وسلم قال: «مَثَلُ الْقَائِمِ عَلَى حُدُودِ اللَّهِ وَالْوَاقِعِ فِيهَا،  
كَمَثَلِ قَوْمٍ اسْتَهَمُوا عَلَى سَفِينَةٍ، فَأَصَابَ بَعْضُهُمْ أَعْلَاهَا وَبَعْضُهُمْ أَسْفَلَهَا، فَكَانَ الَّذِينَ  
فِي أَسْفَلِهَا إِذَا اسْتَقَوْا مِنَ الْمَاءِ مَرُّوا عَلَى مَنْ فَوْقَهُمْ، فَقَالُوا: لَوْ أَنَّا خَرَقْنَا فِي نَصِيبِنَا  
خَرْقًا وَلَمْ نُؤْذِ مَنْ فَوْقَنَا، فَإِنْ يَتْرَكُوهُمْ وَمَا أَرَادُوا هَلَكُوا جَمِيعًا، وَإِنْ أَخَذُوا عَلَى أَيْدِيهِمْ  
نَجَّوْا، وَنَجَّوْا جَمِيعًا» هذا الحديث يعطينا جملة من الاهتمام بالعلوم، علوم التسيير  
والإنجاز، علوم العلاقات وشبكيتها، التصور السفني، ودوائر الانتماء وعلومها، علوم  
الكيان الاجتماعي، علوم المفاهيم، علوم التفكير والتسيير والتدبير والتغيير والتأثير،  
علوم الاستيعاب الجماعي وأصول الشراكة المجتمعية، علوم الاستبداد والفساد، علوم  
الولاية والسلطة والإدارة والريادة وتكوين رجل الدولة، العلوم التحتية وبناء القاعدة  
الحضارية، علوم العاقبة والدراسات المستقبلية، علوم أصول تكوين المجتمعات، فقه  
الفاعلية.

السفينة أيضاً تنشئ مراكز بحوث فلا بد لها من إنشاء مراكز الوعي المجتمعي، لأن  
السفينة تقوم على حالة من حالات الوعي، ولا بد من عمل دراسات ميدانية.

**مراكز البحوث والدراسات والتفكير  
وأدوارها المهنية والمعرفية والوظائفية  
د. «عبدالحليم زيدان»  
رئيس معهد برامج التنمية الحضارية GPP**

كما ترون هذه السفينة تحمل الحاويات، الخطّ الأول فيها أو البنية الأساسية في تراكم عدد الحاويات الأساسية المؤسسة، هي ما يتعلّق بمنظومة فكر مكوّنات ومقومات النهوض الحضاري كأساسٍ رؤيويّ، ثمّ نبني عليها السياق الذي نتحرّك فيه والذي هو الأمة، متى نضع أيدينا على عناصر القوة والضعف فيها؟

ثمّ الإطار العمليّ المؤسسيّ، كيف ننتقل خطين أساسيين؟ إحياء المبادرة المجتمعية التي تُنشر بما يسمّى بمؤسّسات المجتمع المدني، والمفهوم العصريّ هو المؤسسية، العمل المؤسسيّ، ثمّ ننتقل إلى المشروع السياسي والإنتاج السياسي الفاعل، بما أنّه لدينا إتقانٌ تاريخيٌّ في إنتاج ثلاثية السياسي الفاشل، أو السياسي الانتهازي، أو السياسي الاستبدادي، فكيف سنعيد إنتاج السياسي الفاعل الإيجابي العادي الذي يحتاج إلى مجموعة من البرامج؟ وأنا أزعّم بأنّ كلّ - بغضّ النظر عن أستاذنا هنا من الرياديين في التدريس في الكليات السياسية، لكنّه يُشاركني بأنّ ما نسمّيه بكليات السياسة هي منتجةٌ لهؤلاء النمطيين الذين يعملون أدوات عند الثلاثية التي ذكرناها - ما نحتاج إليه هو أنّ نُحيي هذا الفكر، وهذا سوف يحتاج إلى مراكز بحثٍ ومراكز دراساتٍ لتعيد إنتاج فكرٍ سياسيٍّ قادرٍ على الحياة، ولكن ليس فكرًا سياسيًا يأخذنا إلى الكهوف أو إلى التاريخ فقط.

المعدن الأساسي الذي يجب أنّ نفكر فيه وهذا ما يُسمّى التّحدي غير القابل للتّغيير السريع، والذي هو عنصر الشّفاقيّة، يُوجد الآن أممٌ كاملةٌ ولديها دراساتٌ تعمل على الإحياء الشّبابي، وهم يحتاجون إلى عقودٍ وبرامجٍ ضخمةٍ وإلى اتّفاقاتٍ كثيرةٍ.

التدرج المعرفي والتدرج الرؤيوي في صناعة المشروع الحضاري: هناك حديث دائم متكرر، وهناك استخدام تجاري وعلمي وبحثي وأكاديمي كمصطلح اسمه مراكز البحث، مراكز الدراسات، مراكز التوثيق، ثم تُعطى أوصاف وظائفيّة، دراسات استشرافية، دراسات مستقبلية، ودراسات تطويرية، نستشعر في كثير من الأحيان أنّ هذه الاستخدامات غير منضبطة، ليست عائدة إلى حقيقة المحتوى، نُعطي أسماء جميلة؛ ولكن هل هناك بالفعل ارتباط بين هذا المحتوى البحثي الذي تنتجه هذه المراكز؟!

العملية التخصّصية تعتبر شيئاً أساسياً، الخلط بين مفهومين: الموضوعية والحيادية، الانحياز والارتباط، أو الالتزام بالهوية، هذا يعتبر أيضاً إشكالاً، فبعض الناس لديها وهم بأنّ هناك حجم من الحيادية التامة التي تُوحي لهم بأنّ الحديث عن مفردات مستقبلية أو اجتماعية هو نوع من الحديث عن الأرقام، لا يوجد شيء اسمه حيادية رقمية في الأبحاث، يوجد هوية، وهذه الهوية سوف تفرض أنواعاً من النتائج، كما قال الدكتور عبد الوهاب المسيري: «لا توجد حيادية مطلقة إلا في الخشب والحديد والمعادن، وما سوى ذلك إما انحياز وإما انكفاء».

الموارد والسياسات، عندما نريد أنّ نقوم بمشروع حضاري يجب أن يكون لدينا علم في البداية: نحن في أي سياق نتحدث عنه، يجب أنّ نُقلع عن استخدام مصطلح التنمية أو التفكير التّموي؛ لأننا لا نتحدث كعمل اختصاصي مهني عن التنمية في اللغة، نحن نتحدث عن التنمية كمصطلح سياسي اقتصادي اجتماعي، هذا المفهوم يشبه تماماً مفهوم الاستعمار.

أنتج مصطلح التنمية بعد الحرب العالمية الثانية، وأعيد تكوين عصبية الأمم وتحويلها إلى هيئة الأمم المتحدة، والبدء بخطي عمل متوازيين، واحد مهمته أن يتعامل مع الأرض (ميدانين) اسمه منظمات الأمم المتحدة التّموية، هذه مهمتها أن ترفع الواقع بعد مهمات مسحية وتقريرية عن الوقائع، والمنظمة الثانية البنك الدولي، وهو يقوم باتخاذ القرارات الفعلية، فالبنك الدولي يمكن أن يعرض عليك شكلين من المعاملات، مثلاً يقول: أوقف هذا المنتج وسأعطيك منحه، أو استحدث هذا المنتج وسأعطيك قرضاً،

وتبدأ من هنا عملية التغيير التدريجي لمكونات ومقومات اقتصاد البلاد، وبجانبتها ثقافة البلاد، وبجانبتها أيضاً نتائج مجتمعية أخرى، فنجد هذا التراكم عبر ستين عاماً صُنّف العالم بعد الحرب العالمية الثانية إلى ثلاثة أصناف، النامي، والمتخلف، وشديد التخلف، ثم أضيف صنف آخر وهو المنكوب، ثم أضيف مفهوم لاحقاً بالخمسينيات مشروع إعادة الإعمار، فسار لدينا الآن خمسة تصنيفات، ثلاثة منها لديها معايير ثابتة، واثنان ظلوا متغيري المنكوبية، لأنه لا يوجد تصنيف ثابت للمنكوب، فربما يكون زلزالاً أو حريقاً أو حروباً، ولا يوجد أيضاً تصنيف نهائي ثابت لتصنيف إعادة الإعمار لأنها أيضاً تلحق مجموعات أخرى من السياقات.

فإذن؛ أنت في تصنيف متخلف، وعلى حسب الكمية أنت شديد التخلف وهكذا، ونحن محكومين بهذا التحديد، وها نحن في عام (٢٠١٥م)، والعالم يزداد فقراً، ولا شيء من التنمية حصل على نتائج.

لو لاحظنا أن الموارد مقارنة خط الزمن، الثابت هو خط الزمن، وهو يسري على الجميع، الأغنياء والفقراء، الشمال والشرق والغرب والجنوب، أما الموارد فتختلف، هناك من لديهم موارد طبيعية، وهناك من لديهم موارد بشرية، المفردة الأساسية للتنمية قائمة على ثلاثية تسمى المكسدة، وهي الفقر والجهل والمرض.

كانت أهداف الأمم المتحدة في التنمية القضاء على الثلاثية، وفي الثمانينيات قاموا بتعديلها إلى تقليص، نحن نحتاج إلى مشاريع لاستعادة موارد الأمة، ونحتاج إلى مراكز لتعزيز القدرة على الرؤية والإدارة، أي: كيف نستطيع تكوين جيل من الحرفيين لتحقيق هذه الرؤية؛ لإنتاج مشاريع بمواصفات نهضوية، وإنتاج البحث العلمي الموجه؟ فتعرفون أن أكبر وهم لدينا في الجامعات العربية هو كلية أو تسمى مركزاً أحياناً ملحقاً بإدارة الجامعة تسمى البحث العلمي والتطوير، وكلنا نعرف أنها دائماً ليس لديها ميزانية ولا لديها مهام، كل ما لديها هو السبوبة التي ذكرها دكتور سيف، والزينة وهي المسمى الوظيفي لرئيس المركز، فيقول أنا رئيس مركز البحث العلمي والدراسات، لكن ما هي منتجات هذا المركز؟ وكيف تم ربطه بالسوق والمستقبل والموارد البشرية؟ فلا يوجد

سوى فراغات.

بمرور الزمن تنتج هذه المتوالية المنتج التراكمي لما سمي ببرامج التنمية والتراكم الناتج عن مقدرات المجتمعات المتوالي (ازدياد سكاني، قلة موارد، إنهاك، استبداد،.....)، فيصير لدينا فجوة التفاقم، ولماذا سميناه فجوة التفاقم؟ لأنها تماما مثل السرعة والتسارع، واحدة مرتبطة بعامل الزمن المفرد، وواحدة مرتبطة بعامل الزمن المربع، فعملياً إذا استخدمنا نفس خطوات صناعتها للحل، سنكون قد فعلنا ما حذر منه أينشتين حينما قال: «قدّمت نفس المقدمات، وتوقّعت نتائج مختلفة، فالمشكلة ليست بالمقدمات، ولكنه في عقل ما يستعملها»، وبالتالي أيضاً نفس الأدوات تستخدم في التنمية بنفس المعنى.

عندما نفترض السيناريو المثالي وهو إعطاؤنا الخلطة المثالية، وأخذها السياسيون والإداريون الأمانة ونفذها الأسوياء المحترمون، ما هو الناتج المتوقع من هذا؟ فما هو الهدف النهائي؟ هو ببساطة الصفر. ألم يكن المشروع هو مشروع «القضاء على»؟، القضاء على الثلاثية: المرض والجهل والفقر، فإذا نجحنا في تنفيذ برامج الأمم المتحدة، سنصل إلى الصفر، فهل تتخيّل حجم الوهم الذي نصدره إلى الناس بهذه البرامج، وأنا بعد ذلك سنصل إلى الصفر، ثم لا نصل إليه. فإذا لم نغيّر الطرق والوسائل والأهداف سنعيد إنتاج العجلة.

ثلاثية الموارد وهي (الطبيعية، البشرية، والمالية)، ونضيف إليها ثلاثية أخرى، وهي (المعرفية، التخصصية، والعلائقية)، إذا لم نهتمّ بها سنلتهي بموارد مستهلكه، والأخطر مواردنا البشرية، نحن فقط نتكلم عن نزيه الأدلجة، فأين عقولنا؟ فعلى سبيل المثال تم عمل ورشة في أمريكا لتقييم الأزمة الاقتصادية والخروج منها عام ٢٠٠٧م، فكيف وصلنا إلى مفهوم المال المنقول رقمياً وليس محمولاً أو منقولاً نقدياً، وجعلوا حامل النقد الآن متهماً، فمن يحمل النقد الآن إما تاجر مخدرات وإما تاجر سلاح، وإما ممول إرهاب، وإما غسيل أموال، فلما أعادوا تقييم الاقتصاد.. ماذا أدخلوا عليه؟ فهذا منتج حضاري ويمكن أن تقول عنه إنه منتج حضاري سلبي أو منتج حضاري

إيجابي، فهذا موضوع آخر. قارن مع عهد العالم لتقييم الاقتصاد النقدي المكوّن نقدياً بالذهب والفضة، ثم انتقل للقيمة المضافة الأولى وهي الاستخدامات الورقية هذه كانت للتسهيل واليسير، ثم انتقل للقيمة المضافة الأخرى وهي إضافة المزايا، ثم انتقل للقيمة المضافة المعرفية، ودخلنا منذ ٩٨ في المصطلح الجديد واسمه اقتصاد المعرفة، فإذا أخذت هاتفاً لتبعية في السوق، كمعاده سيصبح قيمته ٣ أو ٤ دولارات على الأكثر، ولكنك تدفع في هذا المنتج ٦٠٠ دولار وأنت راضٍ تماماً، فإذا سألته لماذا تدفع فيما قيمته ٤ دولارات ٦٠٠ دولار؟ فيقول: لا، أنا لا أشتري المواد، أنا اشتري المحتوى، فهذه الإضافة صنعت كل هذا الفارق. عندما تقول نحن كوكاكولا، بيبسي كولا، بيتزا هت، ماكدونالدز، هذا كله إضافة إلى ضمانات الاقتصاد، فخصصت وأضيفت. كم اختراع في العالم؟ سبعون بالمائة من الاختراعات المسجلة في العالم مسجلة بهوية أمريكية، كم بالمائة من هذه الاختراعات تم تحويلها إلى منتجات، أيضاً حملة براءات الاختراع، حملت شهادات الدكتوراة والأستاذية بمراحلها الثلاثة، من يحتضن الصناعات الكبيرة أيضاً تكون القيمة المضافة عنده مثال تكنولوجيا النانو، فيوجد محطات نقلية، فمن اخترع الهاتف الذكي فقد استخدم ستيف جوبز الدعاوة القضائية على كل من استخدم مفهوم الهاتف الذكي له منذ عهد نوكيا وسوني ثم لاحقاً سامسونج لماذا؟ لأنه يعتقد أنه صنع نقلة نوعية، فالهاتف قبله كان شيئاً، وبعده صار شيئاً آخر؟ فانتقل إلى الاقتياد المعرفي.

ولتفعيل العلاج، فإن أول مفعّل هو عامل المعرفة والقائم على ثلاثية: (التعليم، والتدريب العلمي)، لكن أي تعليم وأي تدريب بالتأكيد، ليس التعليم النمطي الذي يخرج معلبات، وإنما التعليم الإحيائي الذي ينتج لنا مفكرين ونقاد ومحركين. الثانية هي التجارب والتبادل، أيضاً تعليمنا حتى الآن منكمفى على نفسه، منكمفى على بيئته، منكمفى على أطره، حتى في إطار البلد الواحد لا يوجد أي تبادل مع القطاعات الأخرى، حتى الجامعات يحثونها، وكأن هذا مطلب أو شيء خيالي، أن تعرض أبناءها للمهن التي تعدهم لها، ويشتكون أن ٨٠ بالمائة من الجامعات نظرية، وأنا أقول إنكم تظلمون

مصطلحاً خطيراً اسمه النظري، هذه جامعات تجريدية مطلقة، فالنظري مرتبط مهنيًا وميكانيكيًا بالتطبيق، فكل نظرية ولها تطبيق، وكل تطبيق مبني على نظرية، ويأتي شخص يقول كفانا تنظير، أين نظرياتنا السياسية المعاصرة أو الاقتصادية المعاصرة أو الاجتماعية المعاصرة؟ فدورنا كمراكز بحثية هو كيف سنعيد إنتاج ذلك حتى نضع بالفعل قبلة واضحة وبوصلة واضحة، وإلا سنظل في المتاهة، ونظل ننسخ ونقتبس، فهذا النسخ ينتج المسخ ليس معقولاً أن نفترض أن الأمور جيدة لكثرة وجود البؤر التعليمية، فهذه كثرة مخيفة لأنها تولد منسوخين، وليس من يعمل على الإحياء.

الابتكار والتحكيم والتطوير، فإن نقل التعليم إلى تعليم تنافسي هو عملية كبيرة، ففي ماذا يتنافسون في الحفظ والتسميع، فإن التنافس يخرج أفضل حافظين، فعندما تحفظني نصاً للمتنبي، فأنت ميكانيكي في اللاوعي بأن المتنبي إنسان مبدع، وأنا مسجل للمبدع، أو أرشيف للمبدع، فكيف ستتج مني مبدعاً جديداً؟ فهذا هو التحدي، ليس كيف تحولي لحافظ للمبدع، لذلك فإن التعليم نفسه يحتاج إلى فك وتركيب حتى نجيد الحياة والتعلم، ثم الجيل الثاني جيل الإتقان والصيانة، والثالث يصبح على منصة الإبداع والتطوير والثقافة. العامل الثاني عامل العلاقات، في مرحلة من مراحل الفترة الانتقالية عندنا في المنطقة مصر وتونس وباقي البلدان، إذا تم أخذ قرار بإنشاء مركز لدعم الصناعة والتنمية، حيث إذا نظرت لتركيا كانت بعام ١٩٧٨ مصنفة في التخلف، والآن هي مصنفة نصف صناعية، و فقط لديها خطوة واحدة لكي تصير دولة صناعية، أن تكون هي منتجة للمعرفة الصناعية، فتركيا الآن بكل صناعاتها هي حائزة للمعرفة وليست منتجة لها. لكي تنتج معرفة، فإن خطة الحكومة منذ ٤ سنوات، أن سنة ٢٠٢٣ تنتج تركيا ٤ منتجات صناعية مصنفة دولياً، فإذا أردت أن تنتج، فيجب عمل خطة لا تقل عن ١٣ أو ١٤ عاماً، ولكي تقلص المسافة الزمنية، فيجب إعادة الاستفادة من طاقتنا الخارجية، فنزيف العقول هذا مثلما صار له طرد يمكن إعادة جذبه. فعامل العلاقات قائم على ربط المراكز والأشخاص على الخدمات والمصالح، وعلى لوائح وقنوات وتفعيل.

ثالثا عامل التخصصية: وأول عنصر به هو ربط الأكاديميا بالسوق وهو المفقود الأكبر في جامعاتنا، حيث يوجد فجوة كبيرة بينهم، وأنا هنا لا أتكلم عن الشعر والأدب والنقد، ولكني أتكلم عن الهندسة والميكانيكا والفيزياء، والدليل العملي الواضح أن شبابنا عندما يتخرج من الجامعة ويذهب للعمل في السوق مثل المصانع و مناطق العمل الأخرى يقولون له، عليك أن تنسى كل ما تعلمته في الجامعة، وسوف تتعلم الآن ماذا تفعل، باختصار أنت لا تصلح حتى تتعلم، وتصبح كما نريدك أن تكون، وما نعتقد أنه مناسب للسوق. والثانية تصنيف المراكز والاشخاص، والعامل الأخير وهو ربط التقييم التخصصي والحرفية.

تشير موارد النهوض، وأول مرحلة هي مرحلة إدارية بحثية لكي نعرف ماذا لدينا، المرحلة الثانية الرسملة، وهي كيف نفعل هذا؟ وكيف نحوله لجزء من مشروعنا قابل للحياة قادر على تفعيل دوره وقادر على إنتاج أدوار بديلة، فإذا لم نستطع أن نفعل ذلك، معناها أننا فقط اكتفينا بالتصنيف، والمرحلة الأخيرة وهي تحويل هذا الرأس المال إلى استثمار فعلي، فأين مراكزنا البحثية الجاهزة لإعداد هذه المراحل وتنفيذها واعطائنا رسداً لها.

التدرج المعرفي والتخصصي للاستشراق، معظم ما نتحدث عنه في الدراسات والأبحاث هو المحتوى والذي نسميه المادة واستخدامها، وكيف نقوم بها؟ ونعني بذلك الآليات والأشخاص، فهذه هي الثلاثية التي تكوّنه، فعندما نسأل ما هي أنواع المادة المعرفية التي سيتم تشكيلها؟ يأتي هنا الخلط، فنحن أمام ثلاثة عوالم، هي عالم التقارير، وعالم الأبحاث، وعالم الدراسات. عالم التقارير سيرصد الوقائع والحيثيات وغيرها، وسينتج إحصاءات وتوثيقات ومتابعات وأرشفة. عالم الأبحاث، سيدرس الحالات المتحركة والمتغيرة، فإن الأبحاث هي التعامل مع المتغير دائم الحركة، لذلك الهوية متغيرةً باستمرار، تنمو باستمرار، تعدل باستمرار، فهي مشروع تحت التأسيس باستمرار، فهذا عمل ميداني يشبه الأرشفة في الضبط والتوثيق، ولكن الفعل مختلف لأنه يعطي مؤشرات متغيرة، ولكن التقرير يعطي خطأً بيانياً، فالمؤشر المتغير يعني به

حركة، ويدرس حالات ومقارنات واستكشافات، ويقوم بعمل تقدير وتوقع وتجنب، فإذا لم يكن عندي هذا فتحوّلت الأبحاث إلى الأرشفة. الخط الأخير والأخطر هو الدراسات التي تتعامل مع المستقبل، تتعامل مع التوقع الفعلي، ومع التمييز بين السيناريوهات أو المسارات أو الاختيارات والتمييز بين السيناريوهات، هو علم كامل يوجد به عوامل للاختيار، وإذا وصفنا وصفاً حركياً لهذه العملية، سنقول هذا ثابت، وهذا متغير، وهذا مطلوب، وإذا أضفنا النوعية المنتجة فنسقول الأول يعطيني معلومات تأخذني نحو المعرفة، والثاني سيعطيني معرفة تأخذني نحو التخصصية، والثالث سيعطيني تخصصية تأخذني نحو الاستشراف، وفي جملة شاملة، فإن الأول قراءة مشاريع، والثاني إعداد مشاريع، والأخير صناعة المشاريع. فالمادة الأولى هي المادة الخام، والثانية خط الإنتاج، والثالثة العامل عليه، والذي يسوقه ويبيعه، إذا لم يكن عندنا هذا التصور الشمولي فنحن دائماً أمام أزمة الفجوات.

يوجد إشكال كبير لما يسمّى تفكيراً استراتيجياً، يوجد شيء يسمّى الحزمة القيادية، يعني عالم التدريب الإداري والقيادي، قائم على صناعة ثنائية، وإذا اجتهدنا في التفريق بينهما، فيرجع الواقع، فيعود الواقع لوضعهما في قالب واحد، فينتج لدينا حزمتين، الأولى قيادية مرجعها القيمي عندنا، وحتى هذه اللحظة يوجد تفاوت كبير في النشاطين في التدريب الإداري القيادي، فلدينا نماذجنا المعرفية التي نستقي منها، ويمكن أن نأخذ من تجارب الآخرين الناجحة، ولكن لا تكون هي مصدرنا.

#### التدرج الرؤيوي، تتكون من الرؤية والخطط والتنفيذ.

أريد أن أختم بجملة بسيطة، هناك مصطلح سائد الاستخدام وهو الفوضى الخلاقة، فعندما تسأل كل من بحث ونظر عن هذا الموضوع يقولون تفكيك المفكك وتفكيك المفتت، ويوجد إجماع سائد عند مفكرينا وخبرائنا أن ما نعيشه الآن هو إفراز ناتج الفوضى الخلاقة، وهذه المسألة لها أبحاث ودراسات، فعندما تأتي نفس هذه الأبحاث والدراسات وتقول: إننا نعيش في متاهة اسمها التخطيط الاستراتيجي والتفكير

الاستراتيجي، ولاحقاً توجد أزمة ومشكلة في التنفيذ الاستراتيجي، والأب الروحي للتفكير الاستراتيجي هي أمريكا، وأمريكا تقول إن هذا الكلام فقد حيويته، لأننا ببساطة عندما نقول تفكيراً استراتيجياً، فنحن نقوم بوضع خيارات، وهذه الخيارات نشكل لها سيناريوهات، وهذه السيناريوهات نضع لها الخطط، ثم نقوم بعمل ورشة كاملة لعملية الاختيار، من هذه الخطط ما سوف نعتمده، فعندما تفشل الخطة (أ) نذهب إلى الخطة (ب)، هذا في حد ذاته هلوسة، لأن بمرور الزمن على الخطة (أ) فتتغير معطيات الخطة (ب)، فهذه هي الفوضى الخلاقة. فيجب أن نتعب أنفسنا في تحقيق كل سيناريو على حدة، ثم تنفيذ السيناريوهات بالتوازي، وسيكون مطلوب منا إنتاج قيادات لديها ثلاثية جديدة، أولاً إدارة السيناريوهات المتعددة، ثم إدارة الأزمات، وأخيراً الترصيد الاستراتيجي، وهو أن تنتج من كل هذا.. الأجندة المطلوبة. هذا سينتج في الساحة بليلة اختلاط أوراق وفوضى خلاقة.

## الدكتور «جمال نصار».

شكراً جزيلاً للأستاذ الدكتور «زيدان»، في الحقيقة لقد أعطانا محاضرةً من العيار الثقيل، وأنا في ظنّي أنّ هذه المحاضرة ربّما أصابت البعض منّا بالحزن والسعادة؛ الحزن لأنّها أشعرتنا أنّنا لسنا على الطريق على ما أظنّ، وأنّنا بحاجةٍ أن نقفَ مع أنفسنا كثيراً، ولا نكون كمن يتشبّث بالسّفينة يغرق ثمّ يطفو ثمّ يغرق، فميّزت هذه المحاضرة أنّها وضعتنا على الطريق، وأيضاً تحرير المصطلحات، فنحن نُحرّر هذه المصطلحات في غير سياقها، وأنا أدعو كلّ مركزٍ إلى ما دعا إليه الدكتور، وهو أن يتحدّث بعمقٍ عن هذه المراكز.

الجلسة الثانية: «المراكز البحثية» ودورها في عملية إدارة التغيير  
رئيس الجلسة: د. «حسين القزّاز».  
رئيس مركز «إنسان» للدراسات الحضارية

#### المحاضرون:

- أ. «ناصر المانع».
- د. «عصام عبد الشافي».

د. «حسين القران».

هذه الجلسة مكوّنة من فقرتين، سيتحدّث الأستاذ «ناصر المانع» عن «دور البحوث في عملية إدارة التغيير، ثمّ سيتحدّث الدكتور «عصام عبدالشافي» في موضوع «تصنيف المراكز البحثية».

## دور البحوث في عملية إدارة التغيير

أ. «ناصر المانع».

رئيس أكاديمية آكام للتطوير

سنقدم في البداية مقدّمة عن إدارة التغيير، وفي محورٍ آخر سوف نتحدّث عن آليات إدارة التغيير، ونقدّم نموذجاً لمنظومة إدارة التغيير، وفي محورٍ ثالثٍ سنتحدّث عن أهمّ المشاكل والتّصوّرات والتّحدّيات التي تواجه المراكز البحثية، ونذكر منها (5) تحديات، وسيتكرّر معنا مصطلح المؤسسة، ونقصد به الحكومة، البرلمان، الحزب السياسي، والمدرسة.

فكرة إدارة التغيير تنطلق من أنّ أيّ مؤسسة من المؤسسات موجودة في هذه المرحلة، في زمنٍ ما وظروفٍ معيّنة تريد أن تنتقل إلى وضعٍ أو مرحلةٍ جديدةٍ - أيّ مؤسسةٍ سواءً كانت دولةً أو وزارةً أو شركةً، تريد أن تنتقل إلى وضعٍ ومرحلةٍ جديدةٍ - بكلّ تأكيدٍ تحتاج إلى زمنٍ للانتقال، التجربة الإنسانية تقول: أخطر زمنٍ في تاريخ المؤسسات في مراحل الانتقال هذه المرحلة، هذا الزمن يمثّل أخطر زمنٍ، هنا تكمن التّهديدات، في مراحل التغيير، هنا يمكن أن يحدث الانقسام، أن يحدث الاختراق والإفلاس والنزاع والفوضى؛ ولهذا السبب الخبرة الإنسانية والخبراء الإنسانيون بدأوا في تجميع التجربة الإنسانية وصاغوها في علمٍ يصنّف من العلوم الحديثة في علم الإدارة، وهو علم إدارة التغيير، وهو الإدارة التّديرية، وهي من تعنى بتدبير وتفاصيل الشّؤون وتدبير الانتقال من الوضع القائم إلى الوضع المنشود.

إذن؛ إدارة التغيير هي الإدارة التّديرية للمؤسسة من الوضع القائم إلى الوضع المنشود، أو من وضعٍ يمثّل مشكلةً إلى وضعٍ يمثّل حلاً، وكيف نُدير تديراً ناجحاً ونغيّر الأفعال وبأقلّ الخسائر، ليس كلّ تغييرٍ ناجحٍ؛ لأنّه من الممكن أن يحدث شيءٌ في منتصف الطّريق تتلاشى من خلاله المؤسسة أو تنقسم، أو يحدث إفلاسٌ أو يحدث

تنازع وفوضى، فلذلك نحن بحاجة إلى علم التغيير.

ونحن نعيش في هذا الوضع في أغلب دولنا، ويجب عليكم التفكير كثيرًا قبل البدء في التغيير؛ لأنه في منتصف الطريق ستواجهنا أزمات كثيرة ومشاكل كثيرة، إن لم ندبرها ونفكر ونحاط لها؛ ستكون المؤسسة في وضع تهديد قد يندمنا على هذا التغيير، التجارب المتراكمة، ثم استخلاص النتائج والأفكار والفنون في التغيير.

السؤال الأول الذي يُطرح: ما هي دوافع التغيير، سواء كانت في الدولة، الحزب، الشركة، المدرسة، الجامعة، أو في الوزارة؟

هناك عدة أسباب، قد يكون بسبب أن هناك مستجدات في البيئة الداخلية أو الخارجية للمؤسسة، وضع سياسي جديد يفرض علينا كمؤسسة أن نُحدث تغييرًا، أو تشريعات جديدة، أو وضعًا اجتماعيًا جديدًا، أو مستجدات طارئة، وليس بالضرورة أن يكون هناك أزمة، بل قد يكون فرصة.

مؤسسة تمرّ بفرصة، وحتى تتكيف على هذه الفرصة يجب أن تُحدث تغييرًا، وإلا سوف تضيع عليها الفرصة، وقد لا تكون الخسارة ضياع الفرصة فقط، بل ضياع المؤسسة، قد تمرّ أمام المؤسسة فرص عديدة، فإما أن تستجيب لها وتُحدث التغيير المطلوب، أو أن تُضيع هذه الفرص، وتكون بذلك قد ضيقت أيضًا المؤسسة.

قد يكون التغيير مطلوبًا في سياق التطوير أو التصحيح، ومن دوافع التغيير عدم الرضا عن الوضع الراهن والبحث عن بدائل، فقد نُحدث تغييرًا في المؤسسة لعدم الرضا بوضع سلبي، فيجب أن نبحث عن بدائل أفضل، وقد يكون التغيير لتحقيق الذات وطموحات شخصية، وقد رأينا دولًا تُحدث تغييرًا لتحقيق الذات وقد يكون في الاتجاه الإيجابي وليس السلبي.

السؤال الثاني: عن أيّ تغيير نتحدث؟ هل هو تغيير كلي أم جزئي؟ تغيير في الأهداف أم في الوسائل؟ تغيير استراتيجي أم تكتيكي؟ هناك خطأ شائع وهو أن بعض المؤسسات - خاصة في مجال السياسة - تتبنى إجراءات تكتيكية، تتحول إلى مواقف استراتيجية بدون قرارٍ منها.

هل نتحدّث عن تغيير في المنظومة أم في الثقافة؟ وما هي المجالات التي نريد تغيير الثقافة فيها؟ المطلوب أن لا نقف عند صناعة قوانين المرحلة، بل صناعة ثقافة المرحلة، وهذا أحد أسباب إخفاقات التغيير في دولنا، شعوبنا تُريد الديمقراطية وتكره الأحزاب، تريد الشفافية وهي تحمل ثقافة الفساد.

هل نتحدّث عن تغيير طويل المدى أم تغيير قصير وسريع المدى؟ ما هي القطاعات والمجالات التي سنُحدّث فيها تغييراً سريعاً؟ عن أيّ تغييرٍ نتحدّث، تغيير قناعات أم تغيير تكيّف؟

من المهمّ جداً أن نجيب عن هذه الأسئلة في ورقةٍ ونسمّيها سياسات التغيير، التغيير علمٌ وفنٌّ ومهارةٌ، فنحتاج أن نطوّر في نتائج التّعيين، وفي فنون ومهارات التغيير، التغيير النّاجح له خطواتٌ بحسب نوع المؤسسة ومجال العمل وحجم التغيير، يجب أن نُوجد تيار التغيير في المؤسسة.

ومن هم شريحة التغيير؟ قام الخبراء برصد نقاطٍ مهمّةٍ حتّى نضمن التغيير الآمن: الخطوة الأولى: تحليل الوضع الرّاهن.

الخطوة الثانية: تصنيف الوضع الجديد.

الخطوة الثالثة: نضع الخطة العملية التفصيلية التي تقود عملية التغيير، ومن أهمّ هذه الخطة أن نجيب عن أسئلة سياسات التغيير.

الخطوة الرابعة: البحث عن البدائل الممكنة، لا يكفي أن نضع سيناريو واحداً، بل يجب أن نضع أيضاً بدائل.

الخطوة الخامسة: يجب أن نُحدّد ما هو الدّعم والمساندة لإجراء هذا التغيير، ما هي التّشريعات المطلوبة؟ ما هو الدّعم الشّرعي المطلوب؟ وما هو حجم الوعي المطلوب حتّى يكون تغييراً آمناً ولا نصطدم بالواقع؟

الخطوة السادسة: إيجاد القناعة والتعبئة والحماس لدى جمهور المؤسسة.

عمليات إدارة التغيير: تجميع المعلومات، تحليل المعلومات، تقدير الموقف.

ليخرج الفعل المطلوب؛ نحتاج لمراكز دراساتٍ تعطينا المعرفة، من خلال تجميع

وتحليل البيانات للوصول إلى المعلومات، ثم أرشفتها، ثم تحليل المعلومات للوصول إلى المعرفة، أيضاً نحتاج إلى مراكز لدراسة الأزمات المتوقعة؛ كي تدعمنا في مراحل التغيير، وأيضاً دراسات ميدانية، ودراسات استشراف للمستقبل، وتحديد الاحتياجات. التحديات الخمسة هي: التخصص والتمييز، كيف نكون مراكز متخصصة و متميزة في التخصص؟ التحدي بين ثلاث فئات هي: (جهود المنظرين، ومفكرين - جهود المخططين -، قيادة إلى عملية التغيير).

طبيعة المرحلة: العالم في مرحلة إعادة تشكّل، كيف لنا السرعة والعجلة المطلوبة حتى نستمّر بنفس سرعة المحيط بنا، القدرة على النجاح بين جهود المراكز.

## رئيس الجلسة: د. «حسين القرّاز».

نشكر الأخ على هذه المحاضرة الديناميكية الشديدة، الذي تحدّث فيها عن خطورة عملية التغيير، وأنّه يجب على أيّ شخص يُريد التغيير أن يكون لديه منهجية واضحة، وفي الأخير تحدّث عن خمسة تحديات رئيسية، وأيضاً التخصّص والتمييز، وتحدي العلاقة بين المفكر والمخطّط والقائد، وطبيعة المرحلة والشأن السياسي والتغيرات السريعة، وعمليات إعادة التشكّل في العالم، وتحدي القدرة على التكامل بين جهود المراكز، وهي تحديات صعبة.

ننتقل الآن للدكتور «عصام عبدالشافى»، سيتحدّث عن «معايير تصنيف المراكز البحثية».

## «معايير تصنيف المراكز البحثية».

د. «عصام عبدالشافي» .

مدير المعهد المصري للدراسات السياسية والاستراتيجية

هي الضوابط أو الشروط التي يجب الاستناد عليها، سأركز على تجربتين أساسيتين: هي التجربة التي تقوم بها جامعة (Pennsylvania)، وهي جامعة أمريكية تُصدر سنوياً تقريراً يتضمّن أهمّ مراكز البحث في العالم، وتقوم بناء مجموعة من المعايير والضوابط الأساسية بتوزيع هذه المراكز استناداً لهذه المعايير، آخر تقرير صدر كان عام (٢٠١٥م)، ويغطّي عام (٢٠١٤م)، خريطة المراكز البحثية - كما ذكر د. حسين - أنّ إشارة الأرقام هي اللغة الحاكمة في هذه المداخلة.

في عام (٢٠١٤م) رصد تقرير الجامعة (٦٦١٨) مركزاً على مستوى العالم من (٥١) دولة ب (٢٠) لغة، وشارك في تصنيفهم (٢٥٠٠) باحثٍ ومتمخّصٍ على مستوى العالم، الولايات المتحدة الأمريكية أو أمريكا الشمالية فيها (٢٠٠٠) مركز، أي بنسبة (٣٠٪) من أهمّ مراكز الفكر في العالم، تأتي القارة الأوروبية بنسبة (٢٧٪) وبها (١٨٢٢) مركزاً، والقارة الأفريقية (١٥٪)، وللأسف الشديد قاموا بتقسيم القارة إلى شمال الصحراء وجنوب الصحراء، وهذا التصنيف ليس له محلُّ بما أنّهم تعاملوا مع القارة الأوربية كقارة واحدة، وكذلك مع أمريكا الشمالية، القارة الآسيوية (١٦٪) فيما يتعلق بالشرق الأوسط. بالنسبة للتقسيم من خلال الدول، فالولايات المتحدة في المركز الأول على مستوى العالم (١٨٣٠) مركزاً، الصين (٤٢٩) مركزاً، بريطانيا (٢٨٧) مركزاً، ألمانيا (١٩٤) مركزاً، الهند (١٩٢) مركزاً، إسرائيل (٥٦) مركزاً، مصر رقم (١٧) عالمياً وبها (٥٧) مركزاً، ومباشراً بعد مصر تأتي العراق (٤٢) مركزاً، والأردن (٤٠) مركزاً، وإيران (٣٤) مركزاً.

المعايير الأساسية: رصدت جامعة (Pennsylvania) عدّة معيارٍ وهي: ١- الجودة

والالتزام، ٢- الجودة والسّمة، ٣- جودة ومستوى الباحثين، ٤- الأداء الأكاديمي ودرجة الدقّة والرّزانة المرتبطة في البحوث من حيث عدد المنشورات التي تُصدرها، والإصدارات العلميّة التي تُصدرها: الكتب، الصّحف، الأوراق، عدد المقتبسات، ٥- تأثير الأبحاث على عمليّة صنع القرار، ٦- مدى الالتزام في إصدار الأبحاث وتحليلاتٍ مستقلة، ٧- القدرة على الوصول والاتّصال بالجماهير الرئيّسة، ٨- القدرة على عقد فعاليّات في السّياسات الرئيّسة، ٩- إقامة عدّة شراكاتٍ مع مراكز البحوث، ١٠- النّاتج الإجماليّ لعدد الزّائرين والمتابعين للموقع الإلكتروني والتّواصل الاجتماعي، ١١- القدرة على استخدام الوسائل الإلكترونيّة.

أهمّ (٥٥) مركزاً بحثياً في منطقة الشّرق الأوسط حسب تقرير جامعة (Pennsylvania): منها (١٢) مركزاً في الكيان الصّهيوني، (١١) مركزاً في مصر، (٥) مراكز في تركيا، (٤) في المغرب، (٣) مراكز في لبنان، قطر، الأردن، الكويت، الإمارات، (٢) في تونس، مركزٌ واحدٌ في كلّ من السّعوديّة وإيران وفلسطين وليبيا وسلطنة عُمان. في تجربةٍ جديدةٍ صدر لأول مرّة في الدّول العربيّة تقييمٌ لمراكز البحوث، أصدره مركز الإمارات للدّراسات السّياسية والاستراتيجيّة، ووضع (٢٦) معياراً قسّمها إلى خمس مجموعاتٍ مهمّة:

ترتبط بالمؤسّسة نفسها، حجم الموازنة والموارد العامّة، قدرة المؤسّسة على جلب التّمويل واستقطاب المنح للبحث العلميّ، البيّئة المبنية والتّجهيزات المكتبيّة من حيث: المكان، عدد الموظّفين، عدد الأقسام، والإمكانات المتاحة، تنوّع مجالات البحث، وعدد الباحثين في المؤسّسة، عدد الجوائز التي حصل عليها المركز والباحثون سواء كانت محليّة أو دوليّة، مجموعة المعايير التي ترتبط في التّخصّصات البحثيّة ودورها ومهمّاتها، مدى نجاح المؤسّسة في تحقيق الأهداف التي نشأت من أجلها، حجم النّشاطات التي تقوم بها المؤسّسة، قدرة المؤسّسة على جذب النّخب، مدى انفتاح المؤسّسة على بقيّة المؤسّسات الأخرى، قدرة المؤسّسة على الاستجابة الفوريّة.

- معايير ترتبط باتخاذ القرار وصنع السياسة:  
درجة التواصل بين المؤسسة وصناع القرار.  
دور المؤسسة البحثية في جمع القرار البحثي.  
عدد التقارير المرفوعة إلى صانع القرار بشكل دوري.  
عدد مشاركة المؤسسة البحثية في عملية التقييم.  
قدرة المؤسسة على طرح حلول واقعية على ما يواجه المجتمع.

- معايير ترتبط بالقدرة على الإسهام الفعال:  
الإصدارات الدورية والعلمية.  
حجم البحوث التي تصدرها المؤسسة.  
مدى إقبال الباحثين في النشر.  
عدد إصدار المؤسسة الناشرة.  
توفير الخدمات الأكاديمية.

- معايير ترتبط بالتواصل مع الكفاءات في المجتمع:  
حجم مشاركة المؤسسة بالتواصل مع الإعلام.  
اهتمام المؤسسة بالتواصل مع الجمهور العام.  
توفير دوريات لخدمة الجمهور غير المختصين.  
مدى توافر الشفافية والمصداقية.

أفضل المراكز البحثية العشرة:

مركز الأهرام للدراسات السياسية والاستراتيجية في مصر.  
مركز الملك فيصل للبحوث والدراسات الإسلامية في السعودية.  
مركز دراسات الشرق الأوسط في الأردن.

- مركز الخليج والدراسات العربيّة في الكويت.
- مركز البحرين للدراسات الاستراتيجية والدورّيّة في البحرين.
- كلّيّة محمّد بن راشد للإدارة الحكوميّة في الإمارات.
- المركز المصري للدراسات الاقتصاديّة.
- منتدى الفكر العربي في الأردن.
- مركز دراسات الوحدة العربيّة لبنان.
- المعهد الملكي للدراسات الاستراتيجية في المغرب.

### رئيس الجلسة: د. «حسين القزان».

كما توقعنا جرعة مركزة ودقيقة، فقد قام بإحصائيات ومعايير، وهذا بالضبط ما كان موضوع الفقرة، والمطلوب معايير تصنيف المراكز البحثية، وأنا أقول: إنه من المفيد أن نتعرف على ما يوجد لدى الآخرين الذين لديهم أوضاع مستقرة ومراكز منذ عشرات السنين؛ ذلك كي نرى عملية التراكم ماذا تُنتج، عندما يتخصص الناس ويكونون متخصصين و متميزين.

## المدخلات والتعقيبات:

### الأستاذ «وائل سعد»

في بعض الأحيان يقع عدم إنصاتٍ إذا أخذنا معايير خارجية كتصنيف جامعة (Pennsylvania)، فهل سنقف على الذين قاموا بالتحديد إلى أيّ درجة لديهم القدرة على تقييم مراكز الأبحاث في العالم العربي؟

إذا نظرنا إلى الإمكانيات المادية المتوفرة في المراكز التي ذكرت ممكن أن توفر للباحث مليون دولار ويتخصّص فيه، من هي المراكز التي من الممكن أن توفر هذه الإمكانيات المادية أو اللوجستية.

المسألة الأخرى: الإعجاب بالآخر لدرجة التأثير به كلياً، هناك فرق بين مراكز الأبحاث ومراكز التفكير، واحد من الأهداف الأساسية هي التأثير في السياسات على صانع القرار، والتأثير في الجمهور، ونحن جمهور، عندما يأتي معهد واشنطن ويسعى للتأثير علينا كنخب، ويكون ذلك عن طريق استضافتنا لحدث، أو من خلال الأوراق البحثية، أنا أتصور أننا بحاجة إلى عملٍ مؤسسيٍّ مستقلٍ عن أيّ توجّهاتٍ سياسية في عملية التقييم، ونقف على حقيقة الأمر.

أيضاً التوزيع التخصّصي، بعض الموجودين هنا كما أرى هو توزيع جغرافيٍّ وليس تخصّصي.

### الأستاذ «عاتق جار الله»

في حقيقة الأمر أنا قمت بترجمة التقرير كاملاً، وربما عملت عملاً مماثلاً أو أكثر تواضعاً ممّا عمله الدكتور، وبعد استكمال تحليل هذا التقرير حرّ في نفسي أين نحن

وآين العالم؟ جميعنا نعرف أنّ مراكز الأبحاث في قلوبها أجنداث، والآن في النسخة الجديدة في الأجنداث هي مراكز التقييم لمراكز الأبحاث، ربّما تكون نسخة جديدة لتهميش مراكز معيّنة وتلميع مراكز أخرى، بعض المراكز خرجت من التقييم وليس للأداء.

### الأستاذ «محمد الهاللي»

تمنيت لو كان هناك خلاصة لـ (٢٨) معياراً في الـ (٥) أو (٦) معايير يمكن لنا أن نقيس إمكانياتنا، نحن لا يهمّ أنّ نخرج اليوم أو بعد سنوات في تلك اللاتحات، المشكلة أنّنا نفتح نافذة لهذه التصنيفات، حتّى لو كانت علمية، حتّى إذا كانت ذات خلفيات أو أجنداث، الأهمّ بالنسبة لمراكز الأبحاث هو كيف نوصي هذه المؤسسات على قواعد ومعايير تحترم المجال الذي نحن فيه، أيضاً من وجهة النظر أنّ نقيس واحداً من الخمسة معايير، هل نحن أقرب إلى هذه المعايير.

### الأستاذ «سامي الشيخ»

أريد أنّ أركّز على كلمة التسيق والتي قامت عليها مجموعة التفكير الاستراتيجي، وتحويل هذا المفهوم من صياغة من المجال النظري إلى المجال التطبيقي، يحتاج إلى مشروع كبير؛ لأنّه ما زالت كلمة تسيق بالنسبة إلينا كلمة محصورة في أدائيات محدّدة وإجراءات ضيقة للغاية، أتصوّر لو اعتكفت هذه المجموعة على عمل خاصّ يحوّل هذه الكلمة إلى مشروع متكامل، فسوف تكون هناك نقلة نوعية.

### الدكتور «أحمد الزداني»

هناك مداخلة وأسئلة أيضاً، أوّلاً قبل أنّ نتخذ قراراً في التغيير، يجب أنّ ندرس المسائل بشكل جادّ، ووجدت في الثورات التي قامت في المنطقة وطالبت بالتغيير أنّه لم يكن اختيارياً، فهل ثمّ تفكّر أو تأمل في معالجة هذه الإشكالية، عندما يتخذ قراراً،

وكيف يمكن أن نتجنب من أن نقع في بعض الأخطاء التي وقع فيها البعض وضاعت المؤسسة والتجربة.

النقطة الثانية: لماذا لا توضع معايير معينة للمراكز المشتركة؟ وعندما تكون هناك ندوة لهذه المراكز تأتي وتقيم نفسها وتتنظر إلى أدائها، وهل مراكزنا البحثية تعمل على نظام الهوية؟ وأيضا معيار القيم والأخلاق هل هو متواجد؟

### مداخلة

فيما يخص الأجوبة الاستراتيجية، ما يحدث الآن أنا برأيي أننا نمّر بحالة وليس بأحداث، وهي حالة تاريخية، ربما الأحداث التاريخية لم تبدأ بعد، لكن هناك حالة، وهي حالة توصيف، ووضعها في المستقبل.

المجتمعات العربية والإسلامية بحاجة أن تقوى، فبالتالي يفضل من مراكز الأبحاث أن تقدم أبحاثا كيف من الممكن أن تتقوى هذه المجتمعات، ربما نحتاج إلى ورقة استراتيجية لهذه الحالة، ونقيس هل فعلا هناك ما تقدمه هذه المراكز من احتياجات حقيقية للأمم، وليس الاحتياج الحقيقي لكل مؤسسة على حدة.

### الأستاذة «زينب الخميسي»

أشار الدكتور «ناصر المانع» بأن بعض المراكز تستخدم استخدامات أمنية وهي لا تدري، كيف يكون للباحث أن يكون مطمئنا أن أبحاثه لم تكن مخطئا، خاصة أن أقسام الدراسات في الشرق الأوسط يعتبرونها نيابة لمراكز الاستشارات.

### الأستاذ «وسام الكبيسي» باحث ومحلل سياسي.

عندما يتم الحديث عن مسائل التدريب والتطوير والإدارة، غالبا ما نجد أننا نتحدث عن قوالب، في حين أن هذه الأمور الإدارية تتأثر بالإنسان، والإنسان ليس قالباً واحداً، وبالتالي نحتاج إلى مراعاة هذا الأمر، بعيداً عن التطوير الإداري نحن بحاجة إلى تطوير نفسي.

#### د. «ناصر المانع».

سؤال رائع ومداخلة رائعة، الحديث عن إدارة التغيير وإسقاطها على الثورات العربية أو حالة العصيان العربي، إدارة التغيير تتم من خلال ثلاث شرائح، ثلاث فئات مهمة لإحداث تغيير ناجح، غالباً الفئة الأولى تسمى فئة البداءة، وهي الفئة التي تفكر في الحاجة إلى التغيير، وتتنبه لضرورة التغيير، ثم تدعو الآخرين لصناعة شريحة ثانية وهي شريحة التغيير، أي من يقوم بالتغيير، ثم الشريحة الثالثة وهي البناء، فإذا تحدثنا عن دولة على سبيل المثال، ومجموعة من الناس فكروا، وناخذ أمثلة من تاريخنا العربي، قالوا: التغيير لا يكون إلا بانقلاب عسكري، فمن فكر في هذه الفكرة هم شريحة البدء، ومن بحثوا عن من يقوم بالتغيير وشارك هم فئة التغيير، ومن يحكم ما بعد التغيير يسمون شريحة البناء، وغالباً شريحة البدء تُحدد أدوات التغيير، وتحدد شريحة البناء من سيكون الرئيس، والأولويات، والإعلان الثوري وبأي تشريعات يتم الحكم.

هذا التدرج في فعل التغيير بتأثير الثورات، من خطورة التغيير أن تدخل البلد في حالة فراغ، فالأكثر تنظيمًا قادرٌ على إدارة هذا الفراغ، غالباً التغيير بفعل الثورة يصاحبه أزمات أمنية واجتماعية واقتصادية، فتصبح المؤسسة هي في مرحلة تغيير ومرحلة أزمات.

النقطة الثالثة: كما سألت الأخت «زينب»، المراكز هي مؤسسات خادمة لغيرها، هناك عدد كبير من المراكز تعمل لصالح حكومات، أو أحزاب، أو لأجهزة أمن، أو جيش، أو وزارات اقتصاد، وبالتالي مخرجات هذا المركز في جهة تستفيد منها، ولكن عندما تختفي هذه الظاهرة تصبح مراكز الدراسات هي من تختار المواضيع دون أن تُحدد من من الممكن أن يستفيد منها، فغالباً إما أن تكون مخرجات عامة لرفع الوعي العام، أو ممكن أن يستفيد منها غير صاحب المركز، فالتبعية ومن يُحدد دور الدراسة ومن يستفيد منها هو صمام الأمان.

### د. «عصام عبدالشافي».

فيما يتعلّق بملاحظة الأستاذ «وائل سعد» من مركز الزيتونة، هو عندما نستعرض هذه المعايير ليس من باب الإعجاب بالآخر لدرجة الوقوع بالأثر، نستعرض هذه المعايير من باب الاستفادة منها، ويمكن أن يفكر المركز الاستراتيجي بعد فترة بعمل تقرير سنوي للمراكز البحثية العربية، يعرض فيه أهمّ التحديات التي تواجهها، ثمّ يُقدّم مجموعة معيارية لتقييم هذه المراكز البحثية.

### الأستاذ «محمد سالم الراشد».

أثيرت في نهاية الجلسة فيما يسمّى بالمعايير ودور المجموعة في محاولة إيجاد صيغة لمعايير من الممكن أن نطبّقها على المراكز، بكلّ صراحة، نحن كمجموعة في البداية وكيفية تفهمون لماذا هذا التّجمّع؟ نحن نريد أن نصل إلى نفس المعايير، أو نحاول أن نقرب من تلك المعايير التي اختصت فيها مجموعة من المؤسسات العالمية، لكن في الحقيقة نحن في البداية نريد أن نقوي تماسك هذه المجموعة، بحيث إنّها تستطيع أن تقوم بدورها ومهمّتها التي تكلمنا عنها في صباح هذا اليوم، وهي حلّ الأزمات، ووضع رؤية لمشروع فكريّ، وما يتعلّق بأكاديمية الاستراتيجية، وتسهيل بين مراكز البحث. هذه هي المهمّة الرئيسة، لكن من الممكن أن تتطوّر في المستقبل، الفراغ الموجود حالياً بحاجة إلى ما يسمّى بالعقل الجمعي، وهو الذي نحاول أن نشكّله خلال السنتين القادمتين، فإذا تشكّل فمن الممكن أن تكون هذه المجموعة بحدّ ذاتها كتلة، على أساسها ممكن أن تكون قياسية؛ ولهذا تفاعل المجموعة جدّاً مهمّ، الاتّصالات والتّواصل والتّسيق فيما بينها لا يكون من طرف واحد.



الجلسة الثالثة: (نماذج البحث والتفكير والاستدامة الماليّة  
للمراكز البحثية).  
رئيس الجلسة: د. «ونيس المبروك».  
رئيس المركز المغربي للدراسات

### المحاضرون:

- أ. «غياث هواري».  
د. «حسين إبراهيم قطريب».

أحبُّ أَنْ أُذَكِّرَ نفسي وإخواني فيما كان يقوله الإمام «أبو الحسن»، فقد كان يقول: «إنَّ بركات النبوة قضيةٌ يغفل عنها الكثير من النَّاس وهي النِّيَّة»، ويقول: «إنَّ من بركة هذه النِّيَّة أَنْ تأتي العمل المباح فينقلبُ إلى عبادة، فما بالك إذا كان هذا العمل من أعظم الأعمال التي شرف بها الله عزَّ وجلَّ البشر! وعلم آدم الأسماء كلها، قال تعالى: ﴿ذَلِكَ بِأَنَّهُمْ لَا يُصِيبُهُمْ ظَمَأٌ وَلَا نَصَبٌ وَلَا مَخْمَصَةٌ فِي سَبِيلِ اللَّهِ وَلَا يَطْنُونَ مَوْطِئًا يَغِيظُ الْكُفَّارَ وَلَا يَنَالُونَ مِنْ عَدُوِّ نِيْلًا إِلَّا كُتِبَ لَهُمْ بِهِ عَمَلٌ صَالِحٌ﴾»، فنحن ولله الحمد سنستفيد منهم، وإن شاء الله لا نُحرم الأجر.

ستكون الكلمة الأولى لأخي الأستاذ «غياث هوارى» حول الاستدامة أو تقديم الحلول للمنظمات العامة والخاصة، وكلمته هي مقاربةٌ عمليةٌ تُساعد المراكز في تحديد جمهورها المستهدف بطريقةٍ عمليةٍ تساهم في الفائدة.

**د. «ونيس المبروك».**

**رئيس الجلسة:**

## «تنمية الموارد المالية للمراكز البحثية» (نماذج الاستدامة المالية للمراكز البحثية).

الأستاذ «غياث هواري»:

مفوض شبكة تنمية الشرق الأوسط - الكويت

أريد أن أشارك مقاربةً لكل من يعمل في صناعة المحتوى الفكري والعملي، في الحقيقة مراكز الأبحاث مصنفةٌ أنها تعمل في مجال صناعة المحتوى، وكلُّ صنّاع المحتوى هم من يطرقون الأفكار، وتنتشر على كل المنصات التي ترونها في العالم. بدايةً، المراكز العربية الخاصة هل توجد مراكز عربية مستقلة؟ أعتقد أن (٢٢٣) مركزاً على قائمة (Arab Think Tanks Directory)، في (٢٠١٥م) الذي أُصِدر من الـ (UNDP)، وصنّف (٢٢٣) مؤسسةً بحثيةً، وجدنا سبعة مؤسسات عامّة، و (١٦) مركزاً مستقلاً، أي أنه يعمل مقابل خدماتٍ يقدمها للآخرين، أي أنه مستقلٌ في تبعيته ونموذجيته في صنّع المال الخاصّ به، ولكن لهم أهدافهم وخدماتهم، وما يقدمونه للآخرين واضحٌ، هذه النقطة الأولى، وهي ماهية استقلال الهوية والاستقلال المالي. غياب المراكز العربية في مجتمعاتنا، تحدّثوا في الجلسة السابقة عن المعايير والأثر، أقصد بالأثر كم نعتمد على المراكز والأبحاث في صناعة القرار، أو صناعة المنتجات، أو صناعة خدماتٍ، أو تقديم حلولٍ لوزاراتٍ وحكوماتٍ ومؤسساتٍ؟ حقيقةً وللأسف الشديد، من أكثر (١٠٠) مركزٍ فكريٍّ، صنّف مركز الأهرام للدراسات على مقياس الأثر أنه هو من المراكز العربية التي معلوماته تحوّلت إلى سياسات ومنتجات ومدخلات لصنّاع القرار، هذا النوع يعطينا بأنه كيف يُمكن صنّع منتجٍ يؤثّر على هذا الكمّ.

دائماً ما أسمع المقولة: «أعطونا ماءً وأرضاً صالحةً كي نستطيع زرع الأشجار»، قرأت كتاباً اسمه: (صنّاع المطر)، وهذه النظرية تتحدّث أنه بدايةً علينا أن نأتي بالأشجار

إلى مناطق معينة، ونضع فيها الأشجار، بمرور خمس سنوات هذه الأشجار ستنتج بيئة تبدأ بتشكيل رطوبة، وبين الجفاف والرطوبة تبدأ بعد سبع سنوات هذه المنطقة تنتج فيها أمطار، هذا ما جاء بفيلم في ناشونال جيوغرافي، فيطلق على البائعين: «صانعو الامطار».

بدايةً أريد أن أشارك في النموذج التسويقي، ثم أتحدث عن النموذج المالي، ما وضعته إحدى المؤسسات الكبرى في تقديم وتحويل الخدمات التعريفية إلى منتج، نموذج نظرية «صانعو الأمطار» يقول: عليك بدايةً أن تصمم نموذج تواصل خاص بك لعملائك الخاصين بك، إذ سوف نزرع قبل أن نستهدف، فبدأوا بإصدار إصدارات، مجلات، مقالات، وكتب، بعد أن قام العميل بإنتاج استراتيجية كاملة، وإخبار الناس أن لدينا خدمات معرفية، كيف تفاعل الناس معهم، تحولت كل المواد العلمية إلى مواد تسويقية، كثير من الدراسات أخذت عقوداً بناءً على أنهم ست سنوات، كانوا يصدرن تقريراً عن التحولات الاجتماعية، وهذا الإصدار - على حد علمي - كانت توضع له مبالغ هائلة، قيمته ما بين (٢٠٠) إلى (٣٠٠) يورو، كان الإصدار فقط في أوروبا.

وبعد سبع سنوات جاءتهم حكومة طلبت مؤسسات تقوم بمسح اجتماعي، فقالوا: إن لديهم سبع سنوات خبرة في هذا العمل، فبدأ يأخذ مصداقيته في السوق، وبدأ يضع معايير في التسويق، وبدأ يحول منتجاته إلى سلع، منتجات، الناس تطلبها وتبدأ تشتغل عليها، لا يوجد لدينا تواصل مبيعات، وأنا أعتقد أن هناك نماذج عربية استطاعت أن تقدم خدمات وهي مستقلة عن النموذج العام.

فإذا؛ الفكرة هي أنه لا يوجد لدينا مبيعات مباشرة، وإنما لدينا أن تصنع بدايةً نموذجك الفكري، وأن تعزز مصداقيتك، وأن تُخبر الناس أن لديك رسالة واضحة تماماً، ثم يأتي السؤال: تحديد عملائك، وكيف نُوصل منتجاتنا للمستفيد المطلوب؟  
لسنا مطالبين أن نحل منتجاتنا كل مشاكل الناس، أو أن نكون مشهورين، وصفحات الفيس يكون لديها مليون إعجاب؛ لأنه مليون إعجاب في مكان تساوي عشرين ألف

إعجابٍ في مكانٍ آخر، ولكنّ العشرين ألف كيف يكون وضعهم، حتّى جوجل في تصنيف مواقع الإنترنت لديه تصنيفان، تصنيف الزّيارة المشهور، والآخَر التّصنيف النّوعيّ الذي يكون مأجوراً ويطلق بتقارير، فمثلاً يقول لك: هذا الموقع الإعلان عليه يأخذ (\$ ٥٠٠٠) وزوّاره مليون زائر، وهناك موقعٌ زوّاره فقط عشرة آلاف، والإعلان فيه يأخذ (٢٠٠) ألف دولار؛ لأنّ كلّ من يضع إعجاباً ويدخل إلى الموقع هم صنّاع القرار المستهدفين في مجال القطاع، سواء كان النّفطي أو الطّاقة، وبالتالي الاستهداف مهمٌّ جداً في صناعه نموذج المال بالنّسبة للمؤسّسات.

ولكن بدايةً أيضاً أنا كقارئٍ دائماً أسأل سؤالاً: كيف من الممكن أن أحول القراءة لشيءٍ عمليّ، وشاركت في بحثٍ اسمه: «فجوة التّفيز»، وهو أنّ النّاس لديها معرفةٌ ولكن لا تتفّذها ولا تطوّرُها، فإذا كيف نصيغ منتجنا المعرفي بطريقةٍ يُستفاد بها؟ أعطيكُم مثلاً، إنّ النّاس لا تشتري من بائع الكومبيوترات - عندما تريد أنّ تشتري كومبيوتر - فيأتي الشّخص ويحدّثك عن مزايا الكومبيوتر، أنت لا تهتمّ هذه المعلومات، النّاس تشتري لغة المنفعة وليست المزايا، ليس الحلّ أنّ نقول: إنّ النّاس لا تقرأ، أو إنّ النّاس لا يفهمون، لكن يجب أنّ نقف ونقول: كيف نكتب للنّاس؟ كيف نصيغ إنتاجاتنا الفكرية والمعرفية؟ هل سألنا ماذا يحتاجون كي نكتب؟ ليس بالطريقة التي نظنّ أنّ هذه المزايا سوف تُبهر هؤلاء النّاس.

إذاً: المقاربة التي نريد أنّ نبدأ بها نريد أنّ نصمّم مراكز بحوثٍ، ويجب أنّ نفكّر ما هي المزايا التي نريد أنّ نبني عليها منتجنا؟ ما هي المزايا التي نريد أنّ نبني عليها مؤسّستنا؟ ولكن عندما تريد تقديمها للنّاس، قدّمها على أساس المنافع، النّاس لا تريد دراسةً، النّاس تريد حلاً، تريد معلوماتٍ جديدةً ومباشرةً، تريد قائمة إرشاداتٍ كي تُساعدهم في حياتهم، وهذا مجالٌ مهمٌّ جداً، أنّه كيف يتمّ تحويل مزايتك إلى منافع؟ هو مدخلٌ مهمٌّ لصناعة منتجك المعرفي، حتّى يكون قابلاً للاستفادة.

هناك قاعدةٌ تقول: «إذا النّاس استفادوا من عملك - يعني: هو المؤشّر الأوّل للاستدامة - أصبح لديك عملاء، وكلّ ما زاد المستخدم، كلّ ما كان هناك زيادةً للمنافع

التي تقدمها».

بالنسبة لموضوع التخصص، ذكر عمل مهم جداً، أنه نحن الآن مجموعة التفكير الاستراتيجي، من يريد أن يعمل شبكة يكون لديه نموذج عمل يختلف عن من يريد أن يعمل في مركز دراسات يهدف لتطوير العمل في القطاع التعليمي.

كيف من الممكن أن نبتكر نموذجاً خاصاً؟ قد يكون العميل حكومة أو صانع قرار، مدرسة، حزباً، أو مجتمعاً، يجب أن نعرف من نستهدف؟ وما هي الأعمال التي تجعلهم يتعاملون معي وليس مع غيري؟ مثلاً هنا مركز البحوث، ما هي الأشياء التي يجب أن أقوم بوضعها؟ ما هو العائد الذي احتاجه؟

أعطيك نموذجاً بسيطاً لمدرّسٍ للغة الإنجليزية، هم يحتاجون أن يتعلموا لغةً، إذاً ما هي المشاكل التي سأرفعها عنهم؟ مثلاً في إسطنبول المساحات كبيرة جداً؛ فسأخفف عنهم مشاكل البعد، فإذاً هو بحاجة إلى أن أصمم له دورساً فعالة في بيته، فإذاً المنتج الآن يُراعي فائدة له.

صنّاع المحتوى يخاطبون الجمهور، سأعطي ملاحظتين عن الجمهور، يجب أن نعرف من هو جمهورنا؟ ما يُسمى بخريطة عملائنا؟ هناك بعض التصنيفات العالمية، ففي اللغة الإنجليزية يُطلقون عليها (consumer) وهو المستهلك، و (Customer) هو العميل.

مثلاً، صنّاع الأدوية من يخاطبون (Consumer or Customer) هل تُخاطب المريض أو من يوزع الأدوية؟ من الذي بيده اتخاذ القرار في قضية الدواء؟ الطبيب ثم الصيدلي، عندما يريدون أن يُنتجوا حملةً إعلانيةً لمنتجهم من يخاطبون؟ المريض أو الصيدلاني أو الطبيب؟

إذن؛ عندما نريد أن نكتب لمن نكتب؟ يجب أن نعلم من نخاطب في كتبنا، يجب أن نعرف من نستهدف في المؤتمرات والاجتماعات، فالمعرفة (Data goal) تُدخل معلومةً وتُخرج كالتالي: كتاب سياسات عامة، مقالات، مجلات؛ لأن إنتاج المعلومة الأساسية مُكلف، فتجد أن هناك دار نشر تُخرج لعدة نسخ نفس المحتوى، ولكن بعدة

سياقات، من أكبر القطاعات النامية في النشر من تبيع الملخصات. تقييم الأعمال؛ العملاء يريدون عائدات أو حل مشاكل، أو تقوم بالأعمال، بالنسبة إلى العائدات أو المنافع يريدون العائدات الأساسية، تريد أن تحل لها المشاكل الحرجة، وأخيراً تريد أن تقوم بالأعمال التي تعتبرها هامة، ولست أنت من يعتبرها هامة، يجب أن ننشر ما يعتبره الناس مهماً، ليس ما تعتبره أنت مهم.

كيف تنتج نموذج قيمة مضافة للقطاع الخيري الاجتماعي؟ ماذا يحتاجون؟ لديهم مشاكل، نقص في التمويل، بعض الاضطراب الإداري، إنفاق خاطئ بالية أو زمان خاطئ، هدر للموارد، غياب بعض الشفافية، فإذن أريد أن أكون مركز دراسات، جزء من دراستي هي توفير أدوات، حلول، أدلة تساعد هذه المؤسسات على حل المشكلات الخاصة بها. القطاع الثالث يريد دائماً أن يدرس الأثر لمنتجاته، وبالتالي كمركز دراسات ستساعد على تقديم منافع لا تكون أكثر أثراً، لا نريد أن يكون لدينا إحصائيين، نريد أناساً تعمل بتحليل المشاريع، لا نريد مبرمجين، نريد أناساً تبتكر برمجيات تساعد العميل على حل مشاكله، قم بأعمال يحتاجونها أيضاً، هناك مراكز أبحاث ودراسات تقدم عروضاً فقط للقطاع الخيري، كيف يستجلب رعاية ويستجلب تمويلاً للمؤسسة؟ هم فقط قائمون على هذه الخدمة.



## «البحث العلمي وخطوات إعداده».

### د. حسين إبراهيم قطريب

رئيس قسم الدراسات في المركز السوري للعلاقات الدولية  
والدراسات الإستراتيجية

ما سوف أقوله خلال النصف ساعة ليس بشيء جديدٍ عليكم، وإنما تذكيرٌ في مجال البحث العلمي، سأتناول في هذه الكلمة تحليلاً لتعريف البحث العلمي، وسأذكر أهم صفات الباحث الجيد، وسوف أستعرض سبع خطوات في مجال إعداد البحث مترابطةٍ ومنتظمةٍ، واتباعها يوفّر للباحث سهولةً في البحث وجودة المنتج.

البحث العلمي هو نشاطٌ علميٌّ منظمٌ ومخطّطٌ، منظمٌ: أي أنّ لديه مكوناتٍ يجب أنّ تضعها، ومخطّطٌ: أي له خطواتٍ إعدادٍ ومراحل تنفيذٍ يجب أنّ تخطّط لها زمانياً ومكانياً، وفي مجال عمل الإعداد، وتفكر تحليليّ استنباطي عميق، فالمعلومة هي مادةٌ خامٌ، وكلّ مادة خام لها مشتقاتٌ، ومهارة الصانع تستطيع أنّ تُعدّد هذه المشتقات، مثلاً النفط وهو مادةٌ، ويستخرجون منه أكثر من (٢٥٠) مادةً.

إذن؛ يجب أنّ نتعامل مع المعلومة على أنّها مادةٌ خامٌ، ويقدر التفكير وعمق التفكير تستطيع أنّ تشتقّ من هذه المعلومة موادّ جديدةٍ تخدم بها بحثك، يدرس الظواهر وتطوّرها وعلاقاتها المكانية ومشاكلها بالتفصيل، ويهدف إلى إثبات الفرضيات أو نفيها، ففي كلّ بحثٍ علميٍّ فرضيةٌ البحث، إمّا يثبتها أو ينفيها، ومعرفة الحقائق العلمية ثم الوصول إلى أفضل الحلول والنتائج في معالجة المشكلات، هذا التعريف الموجز أردت أن أحكي فيه طبيعة البحث العلمي وطبيعة البحث العلمي هو أن تجزء المعلومة وتفككها وتحللها ثم تركيبها لتصنع منها مفهوماً جديداً.

### صفات الباحث الجيد

● الإلمام بأساليب البحث العلمي ومجالاته وحدود تخصصه:

البحث العلمي يريد باحثاً متخصصاً، فإن الهواة في مجال البحث العلمي لا ينتجون مادة علمية مفيدة. البحث العلمي يريد تخصصاً، والعلوم تعمل في بيئة واحدة وعلى عناصر واحدة أحياناً، وأضرب مثال الدولة، حيث يعمل عليها الجغرافية السياسية كعلم والعلوم السياسية كعلم وعلوم أخرى، وهذه العلوم تعمل على الدولة والتي هي موضوع واحد، فإذا لم يكن الباحث متخصصاً، كيف سيناقش هذه الأمور ويصل فيها إلى نتائج وحقائق علمية؟ المناخ والطقس، كلاهما يدرس عناصر المناخ، لكنها علمان مختلفان بطريقة تناول العناصر ومناقشتها.

● الأمانة العلمية.

عملت مع باحثين كثير، والأمانة العلمية حقيقة في هذا الزمان نادرة. المعنى ملك عام ولكن النص ملك خاص، فإن الباحث الذي ليس لديه أمانة علمية لا يأتي بما يفيد المعرفة

● القدرة على الصبر والمثابرة في البحث.

يوجد قاعدة في البحث العلمي «الكنوز لا تكتشف بسهولة»، فيجب أن يتصف الباحث بالقدرة على الصبر والمثابرة والاستمرار حتى يصل إلى نتائج ومعلومات أفضل.

● أن يكون من أصحاب التفكير المنطقي والمنهجي.

لا يمكن إلا أن تتحاز ولكنك إذا كان لديك تفكير منطقي فستصل إلى نتائج أكثر دقة

● أن تتوافر الرغبة في تقصي الحقائق وجمع البيانات.

● اتساع الأفق والتعامل مع الآراء كافة.

● القدرة على استخدام أدوات البحث العلمي.

خطوات البحث العلمي مهمة حيث تنظم عملية البحث العلمي، ومنها:

١- اختيار موضوع البحث.

- ٢- وجود مشكلة يشعر بها الناس.
- ٣- اهتمام الباحث بالمشكلة.
- ٤- أن تكون المشكلة قابلة للبحث.
- ٥- أن يكون الموضوع أصيلاً.
- ٦- أن يكون للموضوع أهمية علمية نظرية أو تطبيقية.
- ٧- وضوح الهدف من الدراسة وارتباطها بتخصص الباحث.
- ٨- توافر المراجع والمصادر.

- عنوان البحث.
- مشكلة البحث.
- أهداف البحث.
- أهمية البحث.
- منهج البحث.

هذه هي الخطوة الأولى في إعداد البحث عندما أحدد هذه المفاهيم أستطيع أن أنتقل من الخطوة الأولى، وبناء على معلومات الخطوة الأولى أستطيع أن أعرف ماذا أريد، ومصادر المعلومات ترتب حسب الأهمية.

الدراسة الميدانية وأدوات جمع المعلومات:

- الملاحظة والمشاهدة.
  - التجارب والتحليل المخبرية.
  - الاستبانة العلمية.
  - استطلاعات الرأي والمقابلات الشخصية.
- هذه أهم أدوات جمع المعلومات من المصادر الميدانية:
- البحوث العلمية.
  - رسائل الماجستير والدكتوراه.

- الكتب والمراجع العلمية.
  - المخطوطات التاريخية.
  - الوثائق الرسمية.
  - الوثائق المسموعة والمرئية للمواقع الإلكترونية.
- هذه هي المصادر التي تستطيع جمع المعلومات منها مرتبة حسب الأهمية وحسب قيمة المعلومة.
- الخطوة الثالثة: إعداد خطة البحث من هنا بعد ما جمعت المعلومات وكونت فكرة واسعة عن المشكلة أو الظاهرة التي سادرسها أستطيع أن أصمم لها خطة من هذه المعلومات التي توافرت لدي.
- وترتيب خطة البحث هنا:
- محتويات البحث.
  - قائمة الجداول.
  - قائمة الأشكال.
  - مقدمة.
  - مشكلة البحث.
  - فرضية البحث.
  - أهداف البحث.
  - الدراسات السابقة.
  - منهج البحث.
  - متن البحث.
  - والظاهرة المدروسة.
  - توزيع الظاهرة.
  - العوامل المؤثرة في انتشار الظاهرة.
  - علاقات الظاهرة المكانية.

- اتجاهات تطور الظاهرة.
- خلاصة عن البحث.
- النتائج والتوصيات.
- قائمة المصادر.
- ملاحق البحث.

ثم أنتقل بعد ذلك إلى الخطوة اللاحقة وهي خطوة فرز المعلومات وأوزعها على أبواب البحث حتى تسهل عملية الرجوع إليها.

بعد فرز المعلومات تأتي خطوة تحليل المعلومات وكتابة المحتوى، فأقرأ المعلومة وأحللها ثم أكتبها، وقد قلت: إن المعنى ملك عام والنص مقدس يجب ألا آخذ النص كما هو ، أقرأ النص أفكر فيه وأحلله ثم بأسلوبي وبعباراتي وبما يخدم مشكلة الدراسة. أسلوب اللغة؛ فلكل بحث وكل تخصص أسلوب لغوي ، فيجب أن أراعي أسلوب اللغة في التخصص ، يجب أن أحرص على وضوح الأفكار بعيداً عن الترادفات والبلاغة الزائدة في البحث، وأحاول أن أقدم البحث بلغة بسيطة مفهومة.

لملئة أطراف البحث، والتي أكتب بها الخلاصة والنتائج والتوصيات، وثم أكتب مقدمة البحث ، فإن مقدمة البحث يجب أن تكتب بعد الانتهاء من البحث لأن المقدمة في الأساس تستعرض محتويات البحث.

- أكتب الخلاصة.
- التوصيات.
- المقدمة.
- المصادر.
- ترتيب الفهرس والمحتويات.

وفي الخطوة السابعة أعيد قراءة البحث وأخرجه في صيغته النهائية ، وهذه تأخذ جهداً كبيراً من الباحث؛ لأن الباحث هنا يحاول أن يدمج بين وحدة الشكل والمضمون. وشكراً لكم.

## المدخلات والتعقيبات

### رئيس الجلسة: د. ونيس المبروك:

نحن نقدر تقريباً أنّ كلّ الحضور لديهم إطلاقة على طرق البحث ومناهج البحث، ولكن كما أنّ الذكرى تنفع المؤمنين، فمن دون شكّ أنّ هذا العرض ينفع الباحثين، نحن أحياناً نتوه عن هذه الأصول المنظّمة، وهذه النماذج الراقية التي تراكمت عبر هذه المعرفة الإنسانية، هذا التعقيد والنماذج هي دائماً تأتي لاحقة للعلوم والمعارف، دائماً التعقيد يلحق العلوم.

### د. خالد بن عبدالرحمن العجيمي:

ملحوظتنا مكوّنة من قسمين: قسم موجود لديكم وأرسل لكم، لن أقرأه؛ لأنّه عبارة عن قراءة لا أهدافٍ واستراتيجياتٍ، وبسبب الوقت القصير. وأسألتي هي: هل مراكزنا التي تختارونها - يا أخي الكريم - هي مراكز ستحوّل الأزمات إلى فرص ومبادرات في منطقتنا ام لا؟! لأنّي أرى المراكز التي هي عبئٌ علينا، أرى أن ننتبه لها، التوجّهات التي نحن نتمناها من هذه المجموعة، ما هو حدّ المراكز؟ هل تريدون أرقاماً كمية أم نوعية مبنية على معايير معيّنة، هذا سؤال مهمّ لكم، هل تريدون خمسمائة أم يزيدون؟ أم تريدون شيئاً نوعياً مبنياً على ذلك؟ وهذا السؤال.

القضية الأخرى: هل تقسمون الناس إلى مؤسسين وبعد ذلك تكون هناك مراكز شقيقة ومراكز مماثلة ومراكز إقليمية محدودة، لهذا الأمر نقاط النقاش.

هل لديكم هيكلية للمجموعة؟ نرى أن تراجع الهيكلية لهذه المجموعة، مجلس الإدارة هل هو هيئة تنفيذية عليا؟ وما يتعلق بصلاحياتها؟ في هذه المراكز هل يمكن أن يكون هناك تحديد وتنسيق واحد محدد لأغراض بحثية معيّنة، مثلاً مراكز سوف تكون

متخصصةً بالاقتصاد، ومراكز متخصصةً بالسياسة والتعليم، وأخرى بالعلاقات أم هي قضايا ورقية؟ وسيلة التشبيك مع الآخر، مع المراكز والتحالفات مع المراكز العالمية، وهي أنواع وأنماط، منها من سيقبل أن يُشارك، وهذا يبدو أنه الكثير.

موضوع التمويل والعوائد؛ كيف يتم تمويل المراكز، المراكز نشأت من بلادٍ خرجت من مشكلات وعواصف وزلازل، وتحتاج - في الحقيقة - إلى إعادة بناء، ولكن كيف يتم تمويل هذه الأبحاث أو المراكز؟ من سيستفيد من مراكزنا هذه؟ أهي الأحزاب؟ منظمات المجتمع المدني؟ أم هيئات متخصصة في عالمنا الإسلامي والعربي؟ أم هيئات رسمية وغير رسمية؟

موضوع تطوير الشباب؛ أنا عن نفسي أنصح ألا نستعجل في الموضوع الأكاديمي؛ لأنه عبء مالي بحكم تجربه التعليم، أي عمل فيه تشغيل سيكون فيه عبء مالي، هل ستصديرون مجلة بعد حين؟ أم تقريراً سنوياً؟ أتكلّم عن المجموعة وليس عن المراكز، الأبحاث هل تريدونها محكمة مثل الجامعات؟ أم أبحاثاً عامّة؟

هناك مجموعة على برنامج «الواتس آب» و«التيلجرام»، أرى أن كل من يريد أن يُشارك أن يكون عضواً فيهما، دخلت على الموقع الذي سوف تعرضونه مستقبلاً، يحتاج الحقيقة أن يكون منصّة؛ لأنه لديك عددٌ جيّدٌ من هذه المراكز التي لديها إفراد وإنتاج ومخرجاتٌ جيّدة، نريد أن نستفيد من هذه الأبحاث العامّة، التي من الممكن أن تصلح للاطلاع عليها، ويكون هذا خاصاً للمشاركين فقط، فوجود موقع يمكن أن نتشارك فيه.

#### أ. محمّد سالم الرّاشد:

بالنسبة للأسئلة التي طرحها الدكتور «خالد» سأحاول الإجابة عنها، فهي ليست موجّهة لي شخصياً بصفتي رئيساً للمجموعة، هي موجّهة للمجموعة، أصدقك القول أن لدينا إجابات بما أتيت به؛ ولكن هذه الإجابات في طور الاستكمال، تم مناقشة البناء في لقاءات سابقة، وجزءٌ منّا حدّد أهداف التعاون، وهي موجودة في البروشور،

أسئلتك لمست الرؤية والأهداف والوسائل والأدوات والسياسات والإمكانات والتمويل والمنتجات.

فيما يتعلق بالنسبة للرؤية؛ فهي واضحة، أربع مهماتٍ شرحتها في هذا الصباح، هذا شبه صار متفقٍ عليه، في آخر اجتماع كان قبل أربعة أشهرٍ في إسطنبول، فمهمتنا واضحة، هي موضوع تطوير وتفكيرٍ إستراتيجي، عند الإخوة المراكز، تطوير آليات البحث العلمي والتنسيق فيما بينهم، وإعداد جيلٍ من المفكرين، ومعالجة الأزمات، وتشكيل رؤيةٍ خاصة؛ لمعالجة الجيوستراتيجيا للمنطقة، هذه تقريباً هي مهمة هذه المجموعة.

ونحن ندفع إلى أن نمكن أنفسنا بقوتنا وطاقتنا، وهذا يأتينا في الجزء الآخر الذي تفضلت به، وهي أننا سوف نشبك مع مراكز أخرى، وبالنسبة لنا نحن شبكة مفتوحة وليس لدينا بإغلاقٍ لأيٍ إمكانياتٍ موجودةٍ ممكن أن نستفيد منها، لكن نحن نملاً بالأول إمكانياتنا التي هي صادرة من ذاتنا ومن مكوناتنا الخاصة في المجموعة.

أما بالنسبة للشبكات الخارجية؛ فمن الممكن أن نعقد مع مجموعة من صداقات التعاون، أو الاستفادة منها في استضافتها في ورش، أو أنها من الممكن أن تكلف في مشاريع، فهذه كلها على خطط العمل، وهي موجودة أساساً، ونحن مجموعةٍ منفتحة على الآخر، ولسنا مجموعةٍ منغلقة، وبما فيهم المراكز الدولية، والشبكات الدولية هي أحد اهتماماتنا وأهدافنا في المستقبل.

فيما يتعلق باستعانة المجموعة بقضية التمويل؛ نحن بدأنا بتجهز وقفية، وقد اتصلنا بكثيرٍ من رجال الأعمال، وشرحنا لهم الفكرة، وإن شاء الله ننجز هذه الوقفية خلال هذا العام، ولكن كما قال الأخ «هواري» هو أنه لا بد أننا نقنع الأطراف الأخرى بمنتجاتنا ومنفعتنا التي سنقدمها للجمهور العام بشكل عام، أيضاً سنستفيد من القوة الفكرية الموجودة، سنطور الشباب فكرياً، هذه إحدى السياسات التي سنتبناها بإذن الله.

حول أسئلتك فيما يتعلق بالأبحاث ومستواها؛ هناك جزء من المراكز مراكز جديدة، ومراكز جزء من إمكانياتها متواضع، لكن هذا لا يجعلنا نستبعدنا، باعتبار أننا مجموعة

نخب، نحن لا نتعالى، بل نحن نريد أن نمكّنهم من القوّة الفكرية، مثل هذه الورش التي نطوّر ونشكّل ما بين المراكز، ولا يوجد شك أننا متفوّقون من حيث الإمكانيّات.

هناك مراكز لا تقلّ عن (١٥) سنة في العمل والخبرة، وهناك مراكز لها (١٠) سنوات، وهناك مراكز لها سنة أو سنتان، فمن حيث المدى الزماني مختلفون، ومن حيث الخبرات أيضاً، لسنا مسؤولين عن أن ننفق عليها أو على إنتاجاتها؛ لأن كل مركز له كينونته الخاصّة، ولكن سنستفيد من إمكانيّاته، وهو أيضاً يستفيد من إمكانيّاتنا، فبالتالي هذه الشبّكة والمجموعة ليس لديها أيّ معايير خاصّة بها، بحيث إنّها سوف تستبعد المراكز المتواضعة، بل إنّها ستعمل على تكبير قيمة هذه المراكز، وتضيف لها إضافة كبيرة، بحيث أنّها ترتفع في إمكانيّاتها.

لكن من حيث الإنتاج البحثي؛ نحن ليس لدينا إنتاج بحثي، نحن مجموعة تتسّق جهود المراكز وتوظيفاها في مشروعنا، نحن لن نتجّ البحوث، من سينتجها هي المراكز التي سيتمّ إدارة المشروع معها، المراكز التي لديها القدرة والكفاءة في إنتاج البحوث هي من سنحكّم عليها التّحكيم العلمي الموضوعي، بحيث تكون منتجاتها التي ستقدّمها للمجموعة ستكون وفق معايير علمية، لكن المجموعة نفسها ربّما قد يكون لديها مدوّنات أو إصدارات ربما ليست لها علاقة بالإنتاج البحثي، وإنّما إنتاج يتعلّق برصد وجمع المعلومات التي تحتاجها مجموعة التّفكير بشكل عامّ.

فنحن لا نُصدر أبحاثاً، لكن ورش العمل التي نقيمها هي الأبحاث الموجودة فيها، نحن الآن بدأنا في بعض البحوث التي قدّمت، ولكن في المستقبل ستكون البحوث التي قدّمت ضمن المعايير العلمية للبحث العلمي، حتّى تكون قادة على أن الباحث يستطيع أن يشتغل على أيّ مطبوعة في المستقبل، ويستطيع أن ينشرها في مطبوعة يريد في المستقبل.

أمّا فيما يتعلّق في ورش تقدير الموقف وحلول الأزمات؛ فنحن حالياً نتعامل معها بخصوصية، باعتبار أنّ المعلومات المتداولة فيها ستكون خاصّة بالمجموعة، وما سوف نشره من تقدير موقف سيكون للنشر العامّ، لا يُلامس المعلومات التي قد يستفيد منها

الطرف الخاص.

فإذن؛ من حيث الجانب العلمي سيُطبَّق على البحوث التي تُورَد إلى المشروع الفكري في المجموعة إمَّا منتجات المراكز، وهي مسؤولةٌ أساسًا عن إنتاجها العلمي، ومسؤولةٌ أيضًا عن المعايير التي تُطبَّقها على بحوثها، كلُّ مركزٍ لا بدَّ أن يكون لديه معاييرٌ علميةٌ لهذه البحوث.

هذه هي الإجابات عن الأسئلة التي تفضل بها الأخ «خالد»، لكن إن شاء الله نحن مازلنا في طور تطوير المجموعة، وما زلنا نستكمل أدواتنا وإمكانياتنا، ما زلنا نستكمل منهاجيتنا في العمل، نسأل الله التوفيق بإعانتكم، وكلُّ ما في هذه المجموعة ليس من وحي فردٍ، هو من وحي المشاركة الجماعية والنقاش الذي تمَّ خلال السنتين الماضيتين، واليوم نحن نستثمر تلك السنتين إلى ما هو أفضل.

### رئيس الجلسة: د. ونيس المبروك:

تعليقٌ بسيطٌ على ما ذكره الأستاذ «حسين» في البحث العلمي، هو «أنَّ المعنى ملكٌ عامٌّ، وأنَّ النَّصَّ ملكٌ خاصٌّ»، أنا أقول: هذا التعبير بالنسبة لي - أنا - مشكلٌ؛ لأنَّ أكثر ما أراه هو سرقة المعاني، ونحن العرب وغير العرب يجيدون وضع كسوة على المعنى والفكرة، فيأخذ الفكرة - يسرق الفكرة والمعنى - ويكسوها بطريقته بشكلٍ معيَّن، وهذا في تقديري أشدُّ سوءاً من ذاك الموضوع، فلست أدري إلى أيِّ حدٍّ يكون المعنى هو ملكٌ عامٌّ.

هذا الإطلاق قد يفتح شهية الناس؛ لأنَّه لا يمكن أن يتولَّد المعنى إلا من المعرفة الغزيرة، لأنها جهد الإنسان، أمَّا الصياغة في الأخير فهي قوالبٌ، صحيحٌ أنها تختلف من واحدٍ إلى آخر، لكنَّها في الأخير قوالبٌ للمعاني.

#### د. حسين إبراهيم قطريب:

أخي استفت قلبك ولو أفتوك، يعني أنت تعرف عندما تأخذ المعنى أنا قصدت بالمعنى، مثلاً أضرب مثلاً، عندما كنت أدرس في الدكتوراه، وجدت مؤسسة تعمل في نفس المنطقة التي درست فيها، هي مؤسسة جيولوجيا تحفر آباراً من أجل التتقيب عن معدن البكوسايت، وعملت مقاطع للتربة حتى تحدد طبقات التربة ونوعيتها في أكثر من منطقة، وفي نفس المنطقة التي درست بها، عندما أخذت هذه المقاطع أخذت المعنى، وربطته ببعضه وحددت حوض مياه جوفية بناء على طبقة الصخور التي تحمل المياه، هم عملوها من أجل التتقيب عن معدن البكوسايت، أمّا أنا فأخذته واستخدمته، هو نفسه؛ ولكنّ هدفي ليس كهدهم.

المعرفة متراكمة، أن تُضيف، قد تقرأ نصاً وتجعله مادةً خاماً، وتشتق منه حسب مهارتك، من الممكن أن الذي قبلك قد اشتق منه مادتين، أنت تستطيع أن تشتق خمساً، هذا ما قصدته بالمعنى العام، تستطيع أن تحلل المعنى وتشتق منه، أمّا النصّ؛ فالיום البحث العلمي عندنا، هناك ضعفٌ علميٌّ، توجد عبارةً مكرّرةً عند كثيرٍ من الباحثين، نفس العبارة بالنصّ.



الجلسة الرابعة: مراكز تفكير وأبحاث «تجارب وخبرات»  
رئيس الجلسة: أ. محمد صادق شيخ ديب  
مدير المركز السوري للعلاقات الدولية والدراسات الإستراتيجية

#### المحاضرون:

د. بيرول أك جون  
د. وصال كورت  
د. أحمد عبدالواحد الزنداني

## رئيس الجلسة: أ. محمد صادق:

نسأل الله أن يكون ختام هذه الجلسة مسكاً من خلال الاستماع إلى تجارب وخبرات المراكز.

### عرض تجربة مركز (SDE) مركز التفكير الإستراتيجي - أنقرة

#### د. بيروك آك جن

رئيس مجلس أمناء مؤسسة معارف التركية

كنا نودّ اليوم أن نكون بينكم، وأن نشارككم هذا الاجتماع، الآن هناك بعض الاجتماعات والأنشطة التي حكمت علينا أن نبقي في أنقرة، لذا أحييكم من أنقرة، وأودّ أن ألفت عنايتكم إلى أنني حتى لو لم أكن موجوداً بينكم الآن في إسطنبول، إلا أنني أودّ أن تكونوا على ثقة تامة بأنّ روعي موجودة بينكم، أودّ التعريف بمركز الدراسات والأبحاث السياسيّة والاقتصاديّة والاجتماعيّة بشكل مختصر؛ ومن ثمّ أستطيع أن أستقبل أسئلتكم كي أجيب عنها.

من ناحية ثانية، معهد الدراسات الإستراتيجيّة هو عبارة عن وقف تمّ إنشاؤه عام ٢٠٠٩م، وكان في ريادة من ساهم في تأسيس هذا المعهد بعض من رجال الأعمال من المدن النامية في الأناضول، والتي تعرف باسم نمور الأناضول، هدفنا الأساسي هو احترام جميع الهويّات الموجودة في تركيا، وتأسيس نظام عادل يرتكز عليها، إضافة إلى احترام جميع الشّعوب وتحقيق العدالة حول العالم.

شهدت تركيا تحولات نوعيّة ومهمّة بعد تسلّم حزب العدالة والتنمية عام ٢٠٠٢م، حيث ساهم الحزب بحركة التغيير في تركيا، ونحن أيضاً أردنا أن نساهم في تلك

الحركة، فالنظام العالمي شهد في السنوات الأخيرة مرحلةً من مراحل إعادة الهيكلة، وخاصةً في المنطقة التي نعيش فيها، نحن نعتقد بأن على المسلمين أن يكونوا فعالين جداً حيال إعادة حركة الهيكلة التي تشهدها منطقة الشرق الأوسط خاصة، والعالم بشكل عام، وأعتقد بأننا كمركز يجب أن نبذل جهوداً أكبر.

شكلنا في معهدنا خمس برامج رئيسة للعمل على هذا الصعيد:

البرنامج الأول: اتجه نحو السياسات التركيبة الداخلية، وتضمن مواضيع التحول السياسي الديمقراطي.

البرنامج الثاني: اختص بالعلاقات التركية بالصعيد الخارجي، واهتم بتطوير العلاقات بين تركيا والعالم، أبحاثنا تركّزت على الأمن، الأمن بمعنى الأمن حول العالم، ومسائل تتعلق بالأمن والإرهاب عموماً.

وفي البرنامج الخامس: عالجتنا مسائل وقضايا تاريخية، والذاكرة الاجتماعية في تركيا، وخاصةً العلاقات ما بين الأتراك والأكراد ومستقبل تلك العلاقات، إضافةً إلى ذلك نقوم بجمع تلك الأعمال على شكل تقارير تتضمن نتائج، ونشرها في مجلة شهرية، إضافةً إلى أننا نمتلك موقع الكتروني ينشر أعمالنا باللغات التركية والعربية والإنجليزية، نقوم برفد السياسة التركية بمساهمات نستطيع وصفها بالرائدة، خاصةً أن وجودنا في العاصمة التركية أنقره يجعلنا قريبين أكثر من الأشخاص الذين يقومون بصنع القرار، وفتح لنا سهولة الاتصال بهم، وأطلعهم بشكل مستمر على أعمالنا ونشاطاتنا.

يعمل مركزنا على تطوير العلاقات بشكل مستمر بين الأكاديميين والمثقفين الأتراك، وحول العالم العربي نقوم بتنظيم مؤتمرات تجمع بين الأكاديميين والمثقفين الأتراك والعرب بشكل سنوي وخاصةً المهتمين بمواضيع العلوم الإنسانية، كما ناقش عدداً من القضايا ذات الاهتمام المشترك، وذلك من خلال تنظيم بعض المؤتمرات، وخاصةً بمسائل ما يتعلق بالشرق الأوسط، وأريد أن أؤكد استعدادنا المتواصل لتعاون معكم وإجراء مشاريع سواء كانت ثنائية أو جماعية، كما أودّ منكم زيارة أنقرة، ونحن جاهزون دوماً لاستقبالكم لتقاسم المعلومات والمشاريع والأبحاث، أشكركم جميعاً.

## مداخلات

### أ. عبدالرحمن التمامي:

للتجربة التركية باع طويل، وللأوقاف التركية أيضاً باع طويل، هل هناك مساهمات أو نية لدعم المراكز الفتية والجديدة؛ لدعمها في مسيرتها الفكرية؟

### د. بيروك آك جن:

أشكركم على هذا السؤال المهم، نمتلك مشاريع خاصة للشباب، وبإمكاني أن أختصر هذا الموضوع بنقطتين رئيسيتين، نقوم ببرامج تدريبية صيفية خاصة، لكن بالنسبة للمفكرين الشباب الذين يأتون إلى بلادنا من الخارج نستطيع أيضاً تنظيم تلك البرامج التدريبية لهم على مدار الأشهر، و نمتلك أيضاً بعض الشركاء المحليين الذين يساهمون في إجراء بعض البرامج التعليمية، ونجربها منذ ثلاث سنوات في خمس مناطق في تركيا، نخص تلك البرامج بالطلاب الذين يدرسون في التعليم العالي وفي السنوات الأخيرة تحديداً، نجري تلك البرامج التعليمية على مدار أربعة عشر أسبوع، في المرحلة التي تكون فيها الدراسة الجامعية متواصلة.

في السنة الماضية أجريناها في مدينة قيسري والدروم وأنقرة وأزمير، في هذه السنة سنجري تلك البرامج التعليمية في خمس مدن هي: أنقرة وأزمير وأنطاليا وإيسكي شهير وكونيا.

كل برنامج يتضمن نحو خمسين طالباً، نُطلع الطلاب على السياسات الداخلية والخارجية والاقتصادية، ونحاول تعويدهم على الفهم الاستراتيجي.

## عرض تجربة مركز (SETA) - أنقرة

### د. وصال كورت

باحث في مركز الدراسات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية SETA - تركيا

سوف أطلعكم اليوم على المركز، نمتلك فروعاً في أربع مناطقٍ مختلفةٍ، في أنقرة، إسطنبول، واشنطن، والقاهرة، تمتلك (SETA) هدفين رئيسيين:

- التأثير على صنّاع القرار؛ أي السّياسيين.

- التأثير على الرأى العامّ.

خصائص الدّراسات:

- تمتلك معايير عالميّة.

- تستند إلى المعلومة.

- تتوخّى الدّقة في الوصول إلى كتلة الهدف.

- تخطّط للمستقبل.

- تقدّم مقترحاتٍ للسّياسيين.

نمتلك سبع إداراتٍ بحثيّةٍ (الأبحاث السّياسيّة - السّياسات الخارجيّة - الاقتصاد - الإعلام والاتّصالات - الأمن وحقوق الإنسان - المجتمع والثّقافة).

أودّ أنّ أشرح كلاً على حدةٍ بشكلٍ مختصرٍ، الأبحاث السّياسيّة وهي تهتمّ بالسّياسات الدّاخليّة التركيّة، التّحوّل الديمقراطي، المسألة الكرديّة، الأنظمة السّياسيّة، والمؤسّسات السّياسيّة والأحزاب، إضافةً إلى الدّستور، والسّياسات الخارجيّة.

السّياسة الخارجيّة التركيّة؛ نعمل بشكلٍ مكثّفٍ على منطقة الشرق الأوسط حول مواضيع تهتمّ بالشرق الأوسط، أوروبا، الولايات المتّحدة الأمريكيّة، دول البلقان، وآسيا، أيضاً نمتلك مواضيع حول مواضيع حسّاسة مثل الطّاقة.

بالنسبة للأبحاث أو الأعمال الاقتصاديّة؛ مجالات البحث والتّطوير، الابتكار، التّجارة

الدولية، الطاقة والطاقة المتجددة، السياسات النقدية والمالية، الاقتصاد والتنمية الاقتصادية، الإنشاءات الصغيرة والمتوسطة، التكنولوجيا والصناعة، السياسات الاقتصادية الدولية والقوى الصاعدة.

أما بالنسبة للإعلام والاتصالات؛ السياسات الخاصة في مجال الإعلام ونظم الإعلام، المحتويات والمضامين الإعلامية، ثقافة الإعلام الجديد، مثل: الإعلام الاجتماعي، ووسائل الإعلام الاجتماعي، تأثير الإعلام على الثقافة الاجتماعية والسياسية والاقتصاد.

وأبحاث في مجال الأمن؛ مثل: الأمن الدولي، الدفاع الوطني، الإرهاب، الصراعات الاسمية، العرقية الأصولية، أمن الحدود والأمن الجديد، القانون.

بالنسبة للتقارير؛ تهدف لمنح الخبراء معلومات مجردة ومقابلات واستطلاعات رأي ونتائج، نجري رورتاج للتقارير حسب أهمية الموضوع، أحياناً نجري مقابلات مع سياسيين أو أفراد الشعب، وأحياناً مع الطبقة المثقفة.

تتكون التقارير عادةً من ٥٠ إلى ٨٠ صفحة، تقارير عن الشخصيات المشهورة، هي عبارة عن أعمال تتناول الشخصيات السياسية والمشهورة في دول مختلفة، أعتقد أنها تسمى في لغة الإعلام بالإطار، بالنسبة للتحليل هي أقصر من التقارير، تتكون من ١٥ إلى ٢٥ صفحة، تقدم تحليل مهمة من زوايا مختلفة، وتقدم وتطور مقترحات للشخصيات السياسية.

المنظور؛ هو عبارة عن منشور قصير من أربع إلى ثماني صفحات، نعمل على نشر أحداث وقعت بشكل مفاجئ.

بالنسبة للمجلات، نمتلك مجلتين، الأولى داخل تركيا، تصدر باللغة الإنجليزية، صدرت عام ٢٠٠٨م في مركز الدراسات الإستراتيجية (SETA)، تتضمن السياسة الداخلية والخارجية، وتعتبر من أهم المجلات التي تُنشر باللغة الإنجليزية في تركيا، إضافةً إلى مجلة «رؤية» التركية، صدرت في عام ٢٠١٢م باللغة العربية، وهي مجلة أكاديمية تصدر كل ثلاثة أشهر، وتعتبر المجلة السياسية الأكاديمية التي تُنشر باللغة

العربية، إضافةً أننا ننشر مجموعاتٍ سنويةٍ تتناول السياسة الخارجية التركية، تنشر مقالاتٍ تتناول السياسات الخارجية عمومًا، مثلًا العلاقات التركية المصرية، أو مواضيع ذات علاقة بالطاقة ومستقبل الطاقة في تركيا عام ٢٠١٥م.

ونقوم أيضًا بأنشطةٍ مفتوحة للرأي العام، وندواتٍ ومحاضراتٍ ومؤتمراتٍ، إضافةً أننا نمتلك بعض البرامج التعليمية، نقوم بها مرتين بالسنة، نستهدف طلاب الجامعة، ونقوم بدوراتٍ تدريبية، الهدف الرئيسي من هذه البرامج التعليمية تحقيق مقارباتٍ وطنيةٍ واستراتيجيةٍ للطلاب الجامعيين، يُشارك سنويًا في الدورات التدريبية ما يقارب من ٦٠٠ طالب.

أريد أن أضيف شيئًا آخر، ليست كل الأعمال التي نقوم بها من منتج الباحثين في مركز (SETA)؛ ذلك أننا نقوم بالحصول على بعض الأعمال والأبحاث من خلال الباحثين الذين يقومون ببعض الدراسات لصالح مركزنا.

## المدخلات والتعقيبات

### الأستاذ عبدالناصر إسماعيل:

هل (SETA) ضمن مجموعة التفكير الإستراتيجي؟  
أعتقد أنه ولضرورة دعم المراكز الفكرية والبحثية يمكننا الاستفادة من الطاقة الموجودة في (SETA).  
فيما يتعلق في البرامج التدريبية والتعليمية؛ مقترحي هو أن يكون هناك تنسيق مع (SETA) لأعمال التدريب والتعليم والتكامل في مراكز الأبحاث، كما أرى ممّا تحدث عنه الأستاذ الفاضل أن اهتماماتهم إقليمية، وبالتالي أعتقد هناك معلومات وعمل استطلاع رأي وبحوث ميدانية، فهذا يعطي تكاملاً.  
هناك مركز يعطي معلومات ميدانية، وهناك مركز آخر يمكن أن يحل ويكتب البحث، وهناك مركز يسوق وينشر البحوث والدراسات، وبهذا تصل إلى المعلومة، ويكتب بها بحث رزين.

سؤال آخر: هل يوجد موقع إلكتروني باللغة العربية؟

### الأستاذة أمينة عمر:

هل (SETA) عندما بدأت كانت بهذا الشكل؟ بالتأكيد مراكز الأبحاث المشاركة حالياً لم تصعد إلى درجة السلم الأولى، فهذا بالنسبة لها حلم، وكيف تستطيع أن تحقّقه؟ فالسؤال: كيف بدأت (SETA)؟

#### د. وصال كورت:

التعاون بيننا سوف يكون مثمراً حتماً، خاصةً وأننا عندما نعمل على كتابة تقرير معيّن حول الشرق الأوسط، فمن الضروري أن نحصل على معلومة من الطرف الأول، بصفتي كباحث أَسعى دومًا للحصول على المعلومة من الطرف الأول، والأفضل أن أحصل عليها باللّغة الإنجليزيّة من مراكز البحث المختلفة التي تنشر باللّغة الإنجليزيّة؛ لهذا السبب أنا أعتقد بضرورة العمل على هذا الصّعيد.

أمّا بالنسبة لموضوع التعاون الثنائي فيما بيننا؛ أعتقد أن المديرين هم من يُقيّمون مثل هذه المواضيع.

بالنسبة للسؤال حول كيفية نشوء (SETA)؛ وهل نشأت بهذه الصيغة في بدايتها؟ في البداية لم أفهم بالضبط ماذا قصدت الأنسة بقولها: منذ نشأتها، لكن بالنسبة لشكل العمل والمواضيع التي تتناولها (SETA) والآراء السياسيّة والشكل والأفكار التي تقوم بالدفاع عنها، لم تتبدّل كثيرًا منذ تأسيسها حتّى يومنا هذا رغم تبدّل المديرين.

أنا بدأت العمل في (SETA) قبل سنتين، وأدخل الآن في السنة الثالثة، وأنا أحد الأشخاص الذين قاموا بتأسيس فرع إسطنبول لمركز الدراسات الإستراتيجيّة والفكر الإستراتيجي، لكن أستطيع القول: إن الخطّ العام لم يتبدّل منذ عام ٢٠٠٧م.

## عرض تجربة معهد دراسات الشرق الأوسط - جامعة سكاريا

د. أحمد عبدالواحد الزنداني

باحث ومحاضر في معهد دراسات الشرق الأوسط - جامعة سكاريا - إسطنبول

معهد دراسات الشرق الأوسط؛ حقيقة الأمر عندما أُنشئ هذا المعهد منذ عام ٢٠١٢م، كان نتيجةً للاستجابة لأمرين: هو للسياسات الحكومية - السياسة التركية الجديدة - لأنها بدأت تهتم بشكل كبير بعمقها الإستراتيجي بالشرق الأوسط، ومن الطبيعي أن يكون هناك مراكز أبحاث أو معاهد تُفيد صانع القرار، كان أيضاً استجابةً من النخب الأكاديمية من أجل أن تتفاعل مع أهداف دولتها، والسياسة الخارجية لدولتها، فهذه كانت الفكرة الرئيسية.

الاهتمام الرئيس منصباً على منطقتي الشرق الأوسط، وله العديد من الأنشطة، هذا المعهد جزء رئيس من جامعة علمية وهي جامعة سكاريا، ويوجد أكثر من ٤٠ أكاديمياً في هذا المعهد، منهم ٣٠ أكاديمياً يعملون بدوام كامل، و ١٠ يعملون بدوام جزئي، وهناك أيضاً مساهمون يأتون من وقت إلى آخر.

لديه العديد من الشعب المتخصصة في مختلف الدراسات، فكرته هي فكرة تعليمية ضمن إستراتيجية طويلة؛ لأن تركيا عندما انفتحت على الشرق الأوسط احتاجت لكثير من العناصر التي تدرس وتستخرج المعلومات من هذه الدول، فأرادت أن تنشئ مثل هذه المعاهد، وهناك شعبة الدراسات الفلسطينية والإسرائيلية، شعبة الدراسات المصرية، شعبة الدراسات العراقية، شعبة الدراسات الإيرانية، شعبة الدراسات الكردية، شعبة الدراسات السعودية والخليج، وأيضاً شعبة الدراسات التونسية والجزائرية، وهناك مكاتب متخصصة.

من أنشطة المعهد؛ يقيم كل سنتين مؤتمراً يُسمى مؤتمر الشرق الأوسط، ويجمع العديد من الباحثين والأكاديميين والمهتمين بقضايا الشرق الأوسط، ويتم وضع دراسات وتبادل الأفكار، ويتم أيضاً عرض سلسلة من المحاضرات التي تهتم بالشرق الأوسط داخل المراكز، وخاصةً حينما يكون هناك أحداثٌ معينةٌ.

ويتم إصدار المجلة التريكية لدراسات الشرق الأوسط، وهي مجلةٌ علميةٌ محكمةٌ تصدر باللغة التريكية، ويتم إصدار أيضاً كتاب سنوي للشرق الأوسط، وهو عبارة عن مقالاتٍ علميةٍ محكمةٍ عن أحوال الشرق الأوسط، وهذا عملٌ مهمٌ جداً، فالدول الكبرى تُنشئ مثل هذه الكتب، بحيث أنها تُراقب كل سنة التطورات داخل كل بلدٍ.

يتم أيضاً إصدار الإصدارات الثقافية في جامعة سكاريا، وذلك للإسهام في إثراء المنشورات العلمية من خلال الإصدارات، في عدة حقولٍ علميةٍ، مثلاً: علم الاجتماع، الفلسفة، النفس، العلوم السياسية، الكيمياء، التاريخ، والعلاقات الدولية.

ميزة المعهد أنه يجمع المتخصصين والخريجين، وأصدر المعهد قراراً بإصدار مجلةٍ باللغة العربية، يعقد المعهد دوراتٍ في اللغة وعلى رأسها اللغة العربية، يُقدم المعهد فرصاً للزمالة الأكاديمية، سواءً لفتراتٍ طويلةٍ أو فتراتٍ قصيرةٍ، بحيث يبحث الباحث في بيئةٍ علميةٍ مناسبةٍ.

يُقدم المعهد أيضاً فرص عملٍ للطلاب، بحيث إنهم يعملون في وقتٍ محدودٍ، ويواصلون تعليمهم داخل المعهد، إلى جانب اللغات، اللغة الفارسية، وهناك خطةٌ للغة الألمانية، المعهد لا يقبل الطلاب إلا إذا كان لديهم لغتان، يُقدم المعهد برامج تدريبٍ تُسهل العمل في بيئةٍ أكاديميةٍ، ويُعطي برامج لدراسة الماجستير والدكتوراه في تخصصات دراسات الشرق الأوسط، والتخصصات الموجودة، وتُقدم الدروس بثلاث لغات؛ وهي: التريكية، والعربية، والإنجليزية.

## مداخلات:

### هل المعهد حكومي أم خاص؟

التقرير السنوي الذي تحدّثت عنه، أنا سمعت من باحثٍ في أنقرة ونصحنّا بأنّ هذا التقرير يجب أن يُترجم إلى اللغة العربيّة، لا أعلم إذا كان يوجد هناك مركز دراساتٍ يهتمّ بهذا الشأن.

النقطة الثانية: وأعتقد أنّ هذه المسألة مشتركة بين مراكز الأبحاث التركيّة والعربيّة، وهي تحسين الصورة الذهنيّة لدى العرب باتجاه الأتراك والعكس صحيح.

الشعب التركيّ اليوم يؤمن أنّ معظم العرب الموجودين هنا في تركيا عاليةً عليه، وهذا باعتقادي أنّها نظرةٌ جزئيّةٌ وليست بصحيحة، إذ إنّ معظم التّجار العرب والمستثمرين ربّما ينافسون الجنسيّات الأخرى، أيضًا السيّاحة ودور الشباب العربيّ في الإعلان فيما يخصّ تركيا وصورتها الذهنيّة، أعتقد أنّ وجود العرب يخدم النهضة التركيّة بشكلٍ كبيرٍ، والإعلام التركيّ تحديداً لا يساعده في هذا الجانب، فأعتقد أنّ دور مراكز الأبحاث هو تقريب وجهات النظر قبل الكلام عن السياسات والإستراتيجيّات.

### د. أحمد عبدالواحد الزنداني:

والجامعة هي جامعةٌ حكوميّةٌ نشأت منذ عام ١٩٧٠م والمعهد يتبع الجامعة.

أخالفك جزئياً على أنّه هناك شعوراً لدى الإخوة الأتراك بأنّ العرب عاليةٌ عليهم، أنا أعتقد أنّ نتيجة الانتخابات التركيّة حسّمت هذه المسألة بشكلٍ كبيرٍ، وشجّعت الحكومة وأعطتها كرتاً أخضر، قد يكون هناك بعض المعارضة الذين لديهم أجنداتٍ معيّنة أرادوا أنّ يبرزوا هذا الشيء، لكن ما نشعر به هو أنّ الأتراك بشكلٍ عامٍّ متعاونون ويقدرّون

الآخرين، ولا نشعرُ بغربةٍ في هذا البلد .  
وهم يُدرِكون أهميَّة ارتباطهم بالنَّخبة والعالم العربي، ونحن واثقون بأنَّها مرحلةٌ  
وستمرُّ، وسنعود إلى أوطاننا بعدما تنتهي هذه المشكلات - سحابة صيفٍ - وحتماً  
سنعود لأوطاننا، وسنحمل الجميل لتركيا .  
وأنا أتفق معك تماماً بأنَّ المراكز عليها أنْ تؤدي دوراً حيويّاً وأساسياً في هذا  
الاتِّجاه، بحيث إنَّها تجمع أكثر ما تفرَّق، وتوضِّح الصُّورة بشكلٍ أكبر، ونركِّز على جوانب  
التَّعاون، ونبتعد عن جوانب الخلاف .



## التوصيات و البيان الختامي

## البيان الختامي والتوصيات

على مدى يومين من العمل الجاد والنقاش المفتوح، شارك فيه نخبة من الخبراء والمفكرين والمسؤولين والأكاديميين والباحثين، نظّمه مجموعة التفكير الاستراتيجي «المنتدى الفكري الأول» يومي ١١ - ١٣ ديسمبر ٢٠١٥م، حيث ناقش اليوم الأول إنشاء وتطوير المراكز البحثية، وناقش في اليوم الثاني عدداً من القضايا الإقليمية والدولية التي تهتمّ دول وشعوب المنطقة، وفي نهاية أعماله في اليوم الثاني اجتمعت لجنة صياغة البيان الختامي لأعمال «المنتدى الفكري الأول»، وضمت كلاً من الأستاذ الدكتور عبدالحليم زيدان، الأستاذ الدكتور محمد صادق، الأستاذ الدكتور أشرف الشوبري، وعضوية كل من الدكتور أحمد الزنداني، الدكتور محمد الهلالي، والدكتور عصام عبدالشافي، وانتهت اللجنة إلى مجموعة من التوصيات، جاءت فيه خمس مجموعات أساسية.

### المجموعة الأولى: توصيات تتعلق بالهيكل التنظيمي للمجموعة:

- ١- العمل على استكمال البنية التنظيمية والتمويلية للمجموعة فيما يتوافق مع الهوية الحضارية للأمة.
- ٢- تبني حملة علاقات عامة للتعريف بالمجموعة من حيث رؤيتها وأهدافها والوسائل التي تعتمد عليها؛ لتحقيق هذه الأهداف.
- ٣- تشكيل مجلس استشاري للمجموعة يقوم على وضع السياسات العامة وخطط العمل.
- ٤- تشكيل مجلس أمناء للمجموعة، تكون من مهامه الأساسية: توفير موارد التمويل اللازمة، وتنمية هذه الموارد وإدارتها، وكذلك الإشراف على إدارة العلاقات البيئية للمجموعة إقليمياً ودولياً.

**المجموعة الثانية: توصيات تتعلق بالعلاقات البيئية للمجموعة:**

- ١- توثيق العلاقات مع مراكز دراسات المستقبل وشبكات ومراكز التفكير والتخطيط الإستراتيجي في مختلف دول العالم، بما يتوافق مع اهتمامات المجموعة.
- ٢- توسيع نطاق عمل المجموعة، بتواصل مع الجامعات والمراكز البحثية الأكاديمية والمؤسسات الجامعية؛ لبناء شبكة من العلاقات، والاستفادة من خبرائها، وأساتذتها، وطلابها، والباحثين، مستقبلاً في مختلف نشاطات المجموعة.

**المجموعة الثانية: النشاطات والإصدارات التي تتعلق بالمجموعة:**

- ١- العمل على إصدار دليل استرشادي بمعايير دولية وإقليمية؛ لتقييم المراكز البحثية بما يتوافق مع هوية المنطقة وخصوصيتها وقيامها.
- ٢- إصدار دليل استرشادي وتصنيفي للمراكز البحثية في منطقة الشرق الأوسط، جغرافياً وموضوعياً وقانونياً.
- ٣- إصدار نشرة دورية حول نشاط المجموعة ونشاط أعضائها.
- ٤- إصدار دليل استرشادي للباحثين، يتضمن أخلاقيات وضوابط البحث العلمي المتعارف عليه، بما يتوافق أيضاً بهوية المنطقة العربية والإسلامية.
- ٥- وضع دليل استرشادي بأهم القضايا والتحديات التي تواجه الأمة الإسلامية، والتي تتطلب إعداد فكري توثيقي وتوجيهي وتحليلي واستشرافي لهذه القضايا وتلك التحديات.
- ٦- دعم إنشاء مراكز بحثية نوعية تهتم بقضايا ذات طابع خاص، وكذلك مراكز بحثية من شأنها إصدار منتجات وبرامج أكثر تخصصاً واحترافاً.

المجموعة الرابعة: توصيات خاصة بالمراكز البحثية:

١- نشر خلاصات الأوراق البحثية التي تم تقديمها في هذا المنتدى عبر وسائل النشر المختلفة، المطبوع والإلكتروني، وتوفير نصوصها بشكل كامل على موقع المجموعة الإلكتروني، ومواقع مراكز الأعضاء؛ للباحثين والمهتمين، وذلك بعد صياغتها النهائية.

٢- مراعاة التركيز في تنوع المواضيع التي تكون محلاً للاهتمام مستقبلاً، حتى تحصل على حقتها في النقاش والتحليل من المشاهدين.

٣- إعداد قائمة تعريفية بالمراكز والخبراء والأكاديميين الذين شاركوا في أعمال المنتدى الأول، وتبادلها وتوزيعها إلكترونياً بين جميع المشاركين، كخطوة لمزيد من التواصل والتقارب والتعارف.

٤- تحديد منسق خاص داخل كل مركز بحثي؛ ليكون حلقة الوصل المباشر حول نشاطات وفاعليات واهتمامات المجموعة، لضمان السرعة والفاعلية.

أكدت الأوراق والمناقشات والحوارات أهمية الدور الذي تقوم به تركيا في هذه المرحلة، الأمر الذي يتطلب استكمال جوانب البحث في تحليل وحماية وتعزيز هذا الدور، بما يتوافق مع المصالح الإستراتيجية للأمة.

بعد أن قامت الجلسات باستعراض عدد من الأوراق المهمة، وشهدت على عدة من النقاشات الجادة حول القضايا وتطورات المنطقة والتحوّلات التي تشهدها والتحديات التي تفرّضها، وما انتهت إليها هذه الأوراق وتلك المناقشات من نتائج، توصي اللجنة بضرورة استكمال وتطوير هذه الأوراق ومتابعات هذه الملفات؛ لتقوم بوضع أوراق عمل وأوراق سياسية، ثم تُرفع لصانعي القرار في الدول والمؤسسات ومختلف الهيئات والحركات ومنظمات المجتمع المدني، لزيادة حصيلة الوعي.

## خاتمة

أشكر جميع الإخوة الذين ساهموا في المحاضرات، أو في إبداء الآراء أيضاً والحوار والنقاش، لكنني أشكر أكثر الشباب والمجموعة التي قامت بالإعداد والأداء الإداري والفني.

نختم بما بدأنا به نحن كمجموعة تفكير إستراتيجي، هدفنا من هذه الندوات التي قمنا بها هو تعزيز خطتنا في العمل في تدريب المراكز التي هي أعضاء معنا، وأيضاً حتى الخبراء الموجودون معنا على جودة العمل حقيقةً، حتى خرج بشكل سليم وبشكل أفضل، أيضاً جزء من تعزيز القدرة وتدريب أنفسنا على كيفية حل الأزمات، وهذا لا يكون إلا بالتواصل وطرح الأفكار وتداول الأوراق.

ما طرح في هذه الورشة تنوعاً فكرياً، نحن ربّما البعض لم يلتزم بالطريقة المنهجية العلمية، ولكنها هي أيضاً هذه طريقة معتمدة بتناول كثير من الأفكار التي تعبر بشكل كبير عن صاحب الورقة ورؤيته في المشهد الذي هو يناقشه ويعالجه، وأعتقد أنه نوع من أنواع التنوع الفكري؛ لإضافة شيء جديد هنا في المجموعة.

سنوصل مثل هذه الأوراق والنتائج للجهات التي من الممكن أن تستفيد منها، وخصوصاً حضور بعض الجهات السياسية الموجودة والتي شاركتنا؛ لاستفيد منها في حل الأزمات أو في تطوير فكرة موجودة عندها لحل مشكلة معينة.

أيضاً نشكر الإخوة في لجنة الصياغة الذين قاموا بهذا الجهد الطيب في محاولة وضع مسودة لصياغة التوصيات، ونحن أردنا أيضاً أن تتصنّف هذه التوصيات بما يخدم فكرتنا في مجموعة التفكير الإستراتيجي.

أ. محمد سالم الراشد

رئيس مجموعة التفكير الإستراتيجي



# المنتدى الفكري والتطويري لمجموعة التفكير الاستراتيجي

١١ - ١٣ ديسمبر ٢٠١٥م  
إسطنبول

ملحق:  
ندوة حوارية للباحثين الشباب  
13 ديسمبر 2015 - اسطنبول

حصاد 2015 - 2016م

واختتمت مجموعة التفكير الإستراتيجي أعمال المنتدى الفكري والتطوري الأول  
بندوة حوارية مع الشباب الباحثين باليوم الثالث الموافق ١٣ ديسمبر ٢٠١٥م، تعرضت  
للمشكلات التي يعاني منها الشباب الباحثون ووسائل التغلب عليها.

الأوراق التي تمت مناقشتها:

- ١- الأولويات البحثية المتعلقة بقضايا ومشكلات الشباب في الشرق الأوسط.
- ٢- أهم المشكلات والمعوقات التي تواجه الباحثين الشباب وإستراتيجيات حلها.
- ٣- التوجهات والأساليب الحديثة في تطوير وتنمية قدرات الباحثين الشباب.

**ورقة العمل الأولى:**  
**الأولويات البحثية المتعلقة بقضايا ومشكلات الشباب**  
**في الشرق الأوسط.**

**زايد المليكي**

باحث في العلوم السياسية والاجتماعية

تهتم الورقة بالأولويات البحثية المتعلقة بقضايا ومشكلات الشباب في الشرق الأوسط؛ بحيث تسلط الضوء على أهم قضايا الشباب السياسية والاقتصادية والاجتماعية ليس من أجل الاطلاع عليها فحسب، ولكن من أجل العمل على دراسة هذه القضايا وإعطائها الأولوية البحثية لدى الباحثين الشباب والمؤسسات البحثية. وفي ورقتنا هذه نتناول أهم القضايا التي تهم الشباب وليس جميعها نظراً لتنوع تلك المشكلات وتداخلها وتشابك عواملها وأسبابها وارتباطها جميعاً بالتغيرات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية الكبيرة التي حدثت خلال العقود الأربعة الأخيرة في الشرق الأوسط والانفتاح الكبير على العالم.

**والجدير بالذكر أن نتساءل: من هم الشباب؟**

وللإجابة عن ذلك نقول: إن الإنسان يمر في حياته بمراحل نمو متعددة ابتداءً بمرحلة الطفولة والتي تبدأ من صفر - ١٥ سنة وحتى ٤٠ سنة، يلي ذلك مرحلة الكهولة أو الشيخوخة وتبدأ من ٤٠ سنة فما فوق، ولا ننسى أن لكل مرحلة من هذه المراحل تقسيماتها الفرعية، ولكن نخلص من هذا إلى مرحلة الشباب ومشكلاتها الاجتماعية وهي التي تعنيننا وتحتاج منا إلى تسليط الضوء عليها.

سنحاول في هذه الورقة ونظراً لضيق الوقت إعطاء مؤشرات أولية وتسلط الضوء على أهم القضايا الشبابية في الشرق الأوسط حتى يتمكن المهتمون والباحثون

من الشباب وكذلك المؤسسات الرسمية ومراكز الأبحاث والدراسات من طرق هذه القضايا وبذل الجهود لإجراء الدراسات والمسوح الشاملة لهذه القضايا، نظراً لأهميتها وخطورتها على الشباب والمجتمعات.. وقد حان الوقت لإخضاع هذه القضايا للبحث والدراسة لإيجاد الحلول العلمية المناسبة لها.

إن عدم الاهتمام والتجاهل عن قضايا واهتمامات الشباب السياسية والاجتماعية والاقتصادية سوف يؤدي الى استفحال وتعقد هذه المشكلات في هذه المجالات، بحيث يصعب بعد ذلك السيطرة عليها ومعالجتها.

نخلص من هذا التقديم إلى البدء باستعراض القضايا الرئيسية والتي لها في رأينا أهمية عظيمة، باعتبارها الأكبر والأهم، وتشكل أرضية خصبة لظهور العديد من المشكلات لدى الشباب التي تكبر يوماً بحجم عدد المتأثرين بها.

#### **وسنذكر أهم القضايا في خمسة محاور هي :**

- الواقع الاقتصادي للشباب، وخاصة قضايا الفقر والبطالة، ضعف المهارات المطلوبة لسوق العمل، المشاريع الصغيرة والمتوسطة.
- المشاركة السياسية الشبابية والمواطنة، مع التعرّيج على المواقف الشبابية من بعض القضايا السياسية الساخنة.
- أنماط المعيشة، بالتركيز على الحياة الصحية والعلاقات الاجتماعية.
- قضايا قطاعي التعليم وتكنولوجيا المعلومات.
- التطرف والتعصب: الديني، القبلي، الفكري.

**ورقة العمل الثانية:**  
**أهم المشكلات والمعوقات التي تواجه الباحثين الشباب**  
**وإستراتيجيات حلها.**

**أ. عاتق جار الله**

**كاتب ومحلل سياسي**

تناقش هذه الورقة البحثية أهم المشكلات (وليس جميعها التي تعيق عمل الباحثين الشباب في الشرق الأوسط وكذلك المؤسسات البحثية). والناظر لوضع البحث العلمي في الشرق الأوسط يلاحظ أن هناك الكثير من العقبات والصعوبات التي تعترض الباحثين الشباب خاصة والباحثين بشكل عام وتحد من أدائهم لدورهم المتوقع منهم؛ مما أدى إلى تأخر عملية التنمية والتطور في هذا الجزء من العالم، وسنناقش هذه العقبات والصعوبات التي تعترض الباحثين الشباب في الشرق الأوسط لتشخيص المشكلة لعل أن يتم وضع الحلول المناسبة لها من خلال استعراض النقاط التالية:

- ١- التقليل من قيمة البحث العلمي.
- ٢- نقص التمويل.
- ٣- سرية الأرقام والمعلومات.
- ٤- صعوبة الحصول على معلومات.
- ٥- نقص المصادر العلمية.
- ٦- عدم جدية البحوث: عدم ملامسة البحوث «لل قضايا الجديدة» إثارةً للسلامة، الأمر الذي يتطلب سن قوانين وأنظمة لحماية الباحثين من تعسف السلطات الأمنية.

- ٧- هدف البحث (بحوث الرفوف): معظم البحوث التي يقوم بها الشباب تتم بهدف الترقية العلمية دون أن تكون بالضرورة بحثاً جادة، كما أنها لا تلامس الواقع المعيشي والحاجة العلمية الحقيقية.
- ٨- الفهم القاصر لوظيفة البحث العلمي وأهميته، إذ لا يزال الكثيرون ينظرون إلى البحث على أنه نوع من «الترف» وليس ضرورياً لتقدم المجتمع.
- ٩- سيطرة النزعة الفردية على المجال البحثي، وعدم اهتمام معظم مؤسسات التعليم العالي بفكرة البحث الجماعي الذي يشار فيه فريق متكامل من الباحثين.
- ١٠- الاستخفاف بأهمية البحث العلمي، والسخرية من جهود المشتغلين في هذا المجال وعدم إعطائهم المكانة اللائقة التي يستحقونها من تقدير وتكريم.
- ١١- هناك العديد من القيود التي توضع أمام الباحثين الشباب، سواء بمنعهم من الاطلاع في المكتبات الجامعية إلا برسوم عالية لا يقدرون عليها، أو بعدم إتاحة ما يرغبون الاطلاع عليه من مراجع ودوريات بسهولة ويسر دون عناء، مما يثبط هممة الكثيرين منهم، إضافة إلى إهدار الوقت والجهد في البحث عن المعلومات والبيانات اللازمة.
- ١٢- سيطرة المعتقدات والعادات البالية على شرائح عديدة من أفراد المجتمع الذين يخشون التعاون مع الباحثين، خاصة في مجال البحوث الميدانية، إما لقناعة هؤلاء المبحوثين الذين يمثلون الرأي العام، بعدم أهمية آرائهم التي يمكن أن يحويها أي بحث علمي، أو لخوفهم من التعرض للمساءلة والعقاب إذا هم تعاونوا مع الباحث دون موافقة رؤسائهم في العمل.
- ١٣- صعوبة قياس الرأي العام في الدول النامية بصفة عامة، والدول العربية بصفة خاصة، وذلك لصعوبة توافر مقومات هذا الرأي العام بمفهومه العلمي.
- ١٤- ندرة الجهات والمؤسسات التي تتبنى الباحثين الشباب.
- ١٥- اتجاه بعض الباحثين الشباب في المجالات الاجتماعية والإعلامية، إلى استخدام الأساليب النمطية في معالجة بعض المشكلات البحثية والتصدي لها كما هي، دون

- التعمق في تحليلها والوصول إلى جذورها، وقصر المعالجة على الجوانب السطحية، مما يؤدي إلى الوصول لنتائج لا يعتد بها.
- ١٦- اعتقاد بعض المسؤولين وصناع القرار وكذلك بعض المؤسسات بأن البحوث في المجالات الاجتماعية والإنسانية تأتي في مرتبة متدنية، ولا تحتل تلك الأهمية والمكانة التي تحتلها البحوث في مجال العلوم الطبيعية، رغم أن التقدم في المجالات الاجتماعية والإنسانية والحضارية، لا يقل أهمية عن التقدم المادي.
- ١٧- صعوبة إجراء بعض التجارب سواء العملية أو البيئية في مجال العلوم الاجتماعية والإنسانية، بعكس الحال في العلوم الطبيعية، نظراً لتعدد المتغيرات المؤثرة في الظاهرة الاجتماعية موضع الدراسة، والصعوبات التي تصل إلى حد الاستحالة في بعض الحالات في ضبط هذه المتغيرات والتحكم في أكبر عدد منها.
- ١٨- عدم استخدام المناهج المختلفة في دراسة الظواهر والمشكلات الاجتماعية، والاقتصار على استخدام منهج واحد، مما يؤدي إلى احتمال عدم إمكانية التوصل إلى المعلومات الصحيحة، وصعوبة التثبت من صحتها وصدقها ودلائلها.
- ١٩- النسب العالية من المعلومات المتقدمة في الدول النامية يمكن أن تقود إلى تضليل الباحثين الشباب، وبالتالي الحيلولة بينهم وبين حل المشكلات البحثية، هذا وقد أدت المناهج التقليدية الشائعة والمشتقة من بعض التقاليد والقيم المحلية الشائعة، إلى الكثير من حالات الفشل والإحباط في حل المشكلات الإدارية الاقتصادية والسياسية المزمنة في الأقطار النامية.
- ٢٠- نقص الثقة بمناهج البحث العلمي يمكن أن يدفع العاملين من ذوي العلاقة إلى الامتناع عن الاستجابة الفعالة لمستلزمات البحث العلمي ومن إعطاء المعلومات المطلوبة للباحثين الشباب.
- ٢١- نقص الإمكانيات المادية والتكنولوجية في الدول النامية يعتبر معوقاً إضافياً لعمليات البحث العلمي، فمحدودية الدعم المالي ومحدودية المعرفة يقودان عادة إلى عمليات بحثية هزيلة وإلى نتائج بحثية هزيلة.

٢٢- مقاومة نشاطات البحث العلمي تعتبر معوقاً إضافياً في الدول النامية، وكثيراً ما تؤدي إلى الفشل، فالمقاومة التي قد تتجسم بصيغة رفض التعاون مع الباحثين أو رفض تبني وتنفيذ توصيات البحث يمكن أن تقود البحث العلمي إلى نتيجة الفشل، أما أسباب مثل هذه المقاومات فقد تكون واحداً وأكثر مما يلي:

- الاعتقاد بعدم وجود مشكلات حقيقية تستوجب تبني وتنفيذ نتائج البحث العلمي.
- محدودية الثقة بإمكانية حل المشكلات عن طريق البحث العلمي.
- محدودية الثقة بالباحثين أنفسهم من حيث القدرة على إيجاد حلول منطقية للمشكلات.
- الاعتقاد بأن نتائج البحث العلمي يمكن أن تؤدي إلى الانتعاش من بعض المكاسب الوظيفية المحققة.
- الاعتقاد من قبل البعض أنهم أجدر وأصلح من الباحثين في حل المشكلات.
- الاعتقاد بأن منهجية البحث العلمي تصلح لحل مشكلات نظرية وليست صالحة لحل مشكلات تطبيقية.
- الاعتقاد بأن تنفيذ توصيات البحث العلمي من شأنها أن تزيد من المسؤوليات الوظيفية للعاملين.
- ٢٣- غياب الوعي لدى أفراد المجتمع بما يقود إليه البحث العلمي من فوائد وبخاصة من هم في مواقع تؤثر في تنشيط البحث أو تشييطه.
- ٢٤- انعدام العمل المؤسساتي المستقل والمناخ الديمقراطي، وضعف مقدار الحرية الممنوحة لعمل مركز الأبحاث.
- ٢٥- العشوائية في العمل، وضعف آليات التعاون والشراكة.
- ٢٦- غياب مقياس أو أدوات لتقييم أداء الباحثين الشباب وكذلك المؤسسات البحثية. وبناء على ما تقدّم من حديث عن المعوّقات والتحديات التي تواجه الباحثين الشباب وكذلك المؤسسات البحثية؛ نشير في المبحث التالي والأخير إلى بعض الحلول

- والمقترحات والتوصيات التي نعتقد أنها ستساهم في حل بعض هذه المعوقات والتحديات:
- يجب الإسراع إلى توفير بيئة حاضنة - لا طاردة - للباحثين الشباب، وينبغي أن يُقدم لها الدعم اللازم لبناء خطط التنمية المستقبلية.
  - تأمين التمويل الضروري لمراكز الأبحاث الشبابية؛ من خلال منح تُسند من ميزانية الدول.
  - ينبغي على الباحثين الشباب، أن يراعوا في أبحاثهم ودراساتهم العلمية، والدقة، والموضوعية، وهذا ما سيؤدي إلى بناء حالة من الثقة بينهم وبين مراكز الأبحاث وكذلك القطاع العام والخاص والمواطن أيضاً.
  - من المهم أن تنظّم المؤتمرات وورش العمل والندوات، بصورة دورية؛ لما لذلك من أثر في إثراء النقاشات، وتوجيه الرأي العام.
  - بناء شراكة حقيقية بين أبحاث ودراسات القضايا الشبابية ووسائل الإعلام المختلفة؛ للتعريف بها وبأهميتها، وعرض نتائجها.
  - السعي نحو التخصص، وهو شرط أساسي في مجال المنافسة والتميز.
- وأخيراً نوصي في هذه الورقة بضرورة دعم وإنجاح شبكة الشرق الأوسط للباحثين الشباب والتي تهدف إلى أن تجمع تحت مظلتها الباحثين الشباب والمؤسسات البحثية الشبابية في الشرق الأوسط.

## ورقة العمل الثالثة:

### التوجهات والأساليب الحديثة في تطوير وتنمية قدرات الباحثين الشباب

#### آمال وشنان

باحثة في قسم الشرق الأوسط - جامعة مرمره

- وفي ورقة العمل هذه نتناول أهم التوجهات والأساليب المقترحة من أجل تنمية وتطوير الباحثين الشباب من خلال النقاط التالية:
- تشجيع الباحثين على تنمية الابتكار والإبداع والتكامل المعرفي والتميز من خلال اعتماد قواعد الجودة.
  - تكوين فرق بحثية شبابية في المجالات التالية: الاقتصادية والسياسية والاجتماعية للتعاون فيما بينها والاشتراك في تنفيذ المشروعات البحثية ذات الصلة بالنجاح.
  - العمل على إيجاد برامج الشراكة مع القطاعين العام والخاص لتبني المشاريع والبرامج البحثية.
  - العمل على نشر ثقافة الجودة في مجال البحوث العلمية بين الباحثين الشباب.
  - زيادة القدرة التنافسية والعمل على تشجيع الباحثين على تنمية الابتكار والإبداع والتكامل المعرفي والتميز.
  - تطبيق المفاهيم المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة في مجال البحوث العلمية لتدعيم التنافسية وتنمية أساليب الابتكار والتميز.
  - ضرورة انعقاد مؤتمر سنوي خاص بالباحثين الشباب في دول الشرق الأوسط.
  - العمل على إيجاد فرص وبرامج تدريب مهنية واحترافية لبناء قدرات الباحثين الشباب.
  - محاولة تغيير اتجاه الأبحاث إلى ما يخدم قضايا المجتمع وربط مجالات البحث

- العلمي ونتائج الأبحاث والواقع السياسي والاقتصادي والاجتماعي وتنمية الموارد البشرية والطبيعية وحل مشكلات المجتمع.
- تدريب وتحفيز شباب الباحثين للتقدم بمشروعات بحثية لجهات التمويل للحصول دعم لتمويل أبحاثهم.
- تبادل الخبرات مع مراكز متخصصة بالجامعات ومراكز الأبحاث الإقليمية والعالمية في مجالات البحث العلمي المختلفة.

## المشاركون في الندوة:

- أ. محمد سالم الراشد (رئيس مجموعة التفكير الإستراتيجي ورئيس تحرير مجلة المجتمع)
- د. جمال نصار (باحث وكاتب مصري ودكتوراه في فلسفة الأخلاق)
- د. عبدالحليم زيدان (رئيس معهد برامج التنمية الحضارية GDP)
- د. سيف عبدالفتاح (أستاذ العلوم السياسية، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة)
- د. أشرف الشوبري (المدير التنفيذي لمجموعة التفكير الإستراتيجي)
- د. حسين القزاز (رئيس مركز إنسان للدراسات الحضارية)
- أ. ناصر المانع (رئيس أكاديمية آكام للتطوير)
- د. عصام عبدالشافي (مدير المعهد المصري للدراسات السياسية والإستراتيجية)
- أ. عاتق جار الله (كاتب ومحلل سياسي)
- أ. محمد الهلالي (رئيس المركز المغربي للدراسات والأبحاث المعاصرة)
- د. أحمد الزنداني (باحث ومحاضر في معهد دراسات الشرق الأوسط في جامعة سكاريا)
- أ. ياسر فتحي (باحث وناشط مصري)
- أ. زينب الخميسي (باحثة في قسم دراسات الشرق الأوسط جامعة سكاريا)
- أ. وسام الكبيسي (كاتب ومحلل سياسي ومستشار مؤسسة أبعاد البحثية)
- د. ونيس المبروك (رئيس المركز المغربي للدراسات)
- د. غياث هوارى (مفوض شبكة تنمية الشرق الأوسط في الكويت)
- د. حسين إبراهيم قطريب (رئيس قسم الدراسات في المركز السوري للعلاقات الدولية والدراسات الإستراتيجية)
- د. خالد بن عبد الرحمن العجيمي (أستاذ جامعي سابق ، ورئيس مركز نظم للدراسات)
- م. محمد صادق شيخ ديب (مدير المركز السوري للعلاقات الدولية والدراسات الإستراتيجية)
- د. بيروول أك جن (رئيس مجلس أمناء مؤسسة معارف التركية)
- أ. عبد الناصر اسماعيل (مدير مركز أفكار المستقبل للدراسات والبحوث والتدريب وإقامة المعارض والمؤتمرات)
- أ. أمينة عمر (باحثة في معهد دراسات الشرق الأوسط)
- د. طلحة كوسة (باحث في مركز الدراسات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية SETA)

## (تطوير مراكز التفكير الإستراتيجي)

- د. نبيل العتوم (رئيس وحدة الدراسات الإيرانية ، بمركز أمية للبحوث والدراسات الإستراتيجية)
- د. خيرى عمر (دكتور مساعد بمعهد دراسات الشرق الأوسط بجامعة سكاريا)
- د. فتحية فرقاني (باحثة في الدراسات السياسية)
- أ. حازم عياد (كاتب صحفي أردني)
- د. أحمد رمضان (رئيس مركز لندن لإستراتيجيات الإعلام)
- د. عبدالرحمن التمامي (المدير التنفيذي لمركز نظم للدراسات)
- د. أحمد أوصال (أستاذ في قسم العلاقات الدولية جامعة إسطنبول)
- د. ياسين أكتاي (نائب رئيس حزب العدالة والتنمية التركي)
- د. سعيد الحاج (كاتب وباحث في الشأن التركي)
- أ. محمد إلهامي (باحث في التاريخ والحضارة الإسلامية)
- أ. جلال خشيب (باحث في قسم الشرق الأوسط جامعة مرمره)
- أ. آمال وشنان (باحث في قسم الشرق الأوسط جامعة مرمره)
- أ. عبدالستار رجب (عضو مكتب الدراسات والتخطيط الإستراتيجي حركة النهضة التونسية)
- د. حامد عبدالماجد (مؤسسة بيت الحكمة للدراسات الإستراتيجية والاستشارات)
- أ. عبدالله إسماعيل آدم (رئيس مركز القرن الأفريقي)
- أ. فهد البذال الرشدي (مدير مركز الركن للاستشارات الإدارية)
- د. عبدالصمد بقال أوغلو (رئيس جمعية التفكير الإستراتيجي)
- د. أشرف عبدالغفار (رئيس مركز الدراسات الإنسانية والسياسية)
- علي ماهر (رئيس مركز الديوان للدراسات والاستشارات)
- د. عمرو دراج (رئيس المعهد المصري للدراسات السياسية والإستراتيجية)
- أ. محمد الفقي (مدير منتدى جسور للعلاقات الدولية)
- أ. رضا بو دراع (باحث ومحلل سياسي)
- أ. عبدالحافظ الصاوي (خبير اقتصادي)
- أ. حميد فزاكة (باحث)
- أ. عصام الرجواني (المدير التنفيذي للمركز المغربي للدراسات والأبحاث المعاصرة)
- أ. علي ماهر (مدير مركز الديوان للدراسات والاستشارات)
- زايد المليكي (باحث في العلوم السياسية والاجتماعية)