البحث التطبيقي

جمهورية مصر العربية

معهد التخطيط القومي

الدراسات العليا

عنوان البحث باللغة العربية	أثر تطبيق منهجية مراكز الفكر بالمؤسسات الحكومية على إثراء عملية صنع القرار
عنوان البحث باللغة الإنجليزية	The Impact of Applying the Think Tanks Methodology in Government Institutions on Enriching the Decision-Making Process
إعداد	إيناس احمد سيد عبد العزيز
إشراف	الأستاذ الدكتور/ محمد عبد الشفيع

لاستكمال متطلبات

الحصول على الماجستير المهني "التخطيط للتنمية المستدامة"

2022/2021

الفهرس

المحتويات	رقم الصفحة
المستخلص باللغة العربية	2
المستخلص باللغة الإنجليزية	2
الفصل الأول (الإطار النظري)	3
1-1 المقدمة	3
1-2 المشكلة البحثية	4
1-3 أهداف البحث	5
1-4 أهمية البحث	5
1-5 تساؤلات البحث	6
1-6 حدود البحث	6
1-7 منهج البحث	6
الفصل الثاني (الدراسات السابقة)	7
الفصل الثالث (مراكز الفكر ودورها في تشكيل السياسات وصنع القرار)	14
3-1 تعريف مراكز الفكر.	14
3-2 أنواع مراكز الفكر.	15
3-3 أدوار مراكز الفكر.	15
الفصل الرابع المناقشة والنتائج (الإطار التطبيقي)	17
المبحث الاول: تقييم مراكز الفكر:	17
4-1-1 التوزيع العالمي للمؤسسات الفكرية وأعدادها.	17
4-1-2 تقسيمات مراكز الفكر بجمهورية مصر العربية وتصنيفاتها.	18
4-1-3 تطور مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار بمجلس الوزراء كمركز فكر حكومي.	21
4-1-4 أدوار مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار بمجلس الوزراء.	22
4-1-5 تقييم مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار كمركز فكر حكومي.	23
المبحث الثاني: عملية اتخاذ القرار بالمؤسسات الحكومية:	25
4-2-1 تصنيف القرارات.	25
4-2-2 أساليب اتخاذ القرار.	25
4-2-3 مراحل عملية اتخاذ القرار.	26
المبحث الثالث: تطبيق منهجية مراكز الفكر بالمؤسسات الحكومية.	27
الملخص	31
نتائج البحث	32
توصيات البحث	34
المراجع	35

المستخلص:

يهدف البحث الى إبراز دور مراكز الفكر في دعم عملية صنع القرار والتي اتي ظهورها في العالم جراء التطورات والمتغيرات الدولية والاحتياج المجتمعي وما يسفر عنهم من ضرورة وجود مصانع للأفكار تتولى مسئولية وضع الخطط الإستراتيجية وبناء التوجهات وذلك من خلال مجموعة من الأساليب والأدوات التي تمكنها من التأثير في عملية صنع القرار، وقد رصدت الدراسة اختلاف الدور الذي تضطلع به مراكز الفكر بالدول العربية بصفة عامة ومصر بصفة خاصة عن دورها بالدول المتقدمة وعدم تبؤها مكانتها الحقيقية، لذا هدفت الدراسة الى استعراض الدور الذي تقوم به مراكز الفكر والعقبات التي تعترض القيام بمهامها بجمهورية مصر العربية، والتطرق الى آليه ومنهجية عمل مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار بمجلس الوزراء كمركز فكر حكومي تابع للسلطة التنفيذية والتميز الذي حظي به نتيجة استخدامه لتلك المنهجية كما قامت الدراسة بتحليل أساليب اتخاذ القرار بالمؤسسات الحكومية التي باتت غير مجدية في ظل التطورات الحديثة، واعتمدت الدراسة على كلا من المنهج الوصفي للتعريف بمراكز الفكر وتحديد دورها في التأثير على صانعي القرار وبناء التوجهات السياسية ودور مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار بمجلس الوزراء كمركز فكر حكومي في دعم صانعي ومتخذي القرار، بالإضافة الى المنهج التحليلي الذي يقوم بالتقييم لما تم وصفه، وخلصت الدراسة الى ان اتباع منهجية عمل مراكز الفكر والتي تقوم على البحث العلمي والتفكير والتخطيط الاستراتيجي بالمؤسسات الحكومية سيكون له بالغ الأثر في إثراء عملية دعم القرار وتحسين جودته.

الكلمات المفتاحية: مراكز الفكر، عملية صنع القرار، الأداء المؤسسي، الإدارة الاستراتيجية، التفكير والتخطيط الاستراتيجي

Abstract:

The research aims to highlight the role of think tanks in Supporting the Decision-making process, which appeared in the world as a result of the international developments, changes and social need, and the resulting necessity of having idea makers which takes charge of setting the strategic plans and building trends through a group of techniques and tools that can influence the decision-making process. The study monitored the different role played by think tanks in Arab countries in general and in Egypt in particular from their role in developed countries and its lack of recognition of its true position, so the study aimed to review the role played by think tanks and the obstacles that hinder carrying out their tasks in the Arab Republic of Egypt, and to address the mechanism and the work methodology of The Egyptian Cabinet's Information and Decision Support Center as a government think tank and the distinction that it achieved as a result of using these Methodology. The study also analyzed decision-making methods in government institutions that have become useless in light of recent developments. the study relied on both the descriptive approach to define think tanks and their role in influencing decision makers and building political directions and the role of the Egyptian cabinet's Information and Decision Support Center as a government think tank to support decision makers and takers, in addition to the analytical approach that evaluates what has been described. The study concluded that following the methodology of think tanks, based on scientific research, strategic thinking and planning in government institutions, will have a great impact on enriching the decision support process and improving its quality.

Key words: Think Tanks, Decision-making, Strategic Management, Strategic thinking and planning.

الفصل الأول

الإطار النظري

1-1 المقدمة:

أولى العالم بشكل واضح اهتمام كبير بمراكز الفكر في ظل المتغيرات العالمية والتطورات التقنية والتكنولوجية، فقد أصبحت أحد الأركان المؤثرة في صناعة القرار وتوجيه الرأي العام باختلاف تصنيفاتها من مراكز حكومية، شبة حكومية، أكاديمية ومستقلة، حيث تلعب دوراً أساسياً في إنتاج المعرفة والبحث العلمي واستشراف المستقبل وما ينتج عنهم من ترشيد القرار وتوجيه وصياغة السياسة العامة للدول في مختلف مجالاتها الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، إذ تقوم تلك المراكز بإمداد متخذ القرار بالبيانات والإحصاءات والتقديرات واقتراح البدائل وتقييمها وطرح الرؤي المستقبلية والسيناريوهات والتوصيات، كما تقوم بإعداد الخطط والاستراتيجيات من اجل اتخاذ قرارات وفقاً لأسس ومنهجيات علمية.[1]

ومع بروز الدور الذي تقوم به تلك المراكز بالدول المتقدمة وفى ظل المتغيرات المتسارعة في منطقة الشرق الاوسط تزايد الاهتمام بدور مراكز الفكر في الوطن العربي مع اختلاف هذا الدور عما هو عليه في الدول المتقدمة فبالرغم من تشابه آلياتها وأدواتها بكافة الدول إلا إنها تتباين في أهدافها ومستوي تأثيرها في عملية صنع القرار ورسم السياسات العامة وذلك لاعتمادها على طبيعة النظام السياسي بكل دولة الى جانب وجود عقبات تعترض القيام بمهامها في الوطن العربي[2].

إن الهدف الأساسي لمراكز الفكر هو تحقيق أهداف الدولة وهو ما سعت اليه الدول المتقدمة حيث صارت لمراكز الفكر دوراً فعالاً في دعم متخذي القرار وترشيد القرارات وبالنقيض جعلت الدول العربية الاهتمام بمراكز الفكر اهتماماً عددياً فبالرغم من الزيادة العددية واتساع نشاط مراكز الفكر العربية والمصرية يصعب قياس التأثير الفعلي لها على صانعي القرار رغم إدراك القيادة السياسية بأهميتها وحرصها على دعم المنظومة البحثية وهو ما أكد عليه فخامة السيد/ **رئيس الجمهورية** خلال المؤتمر السنوي لمنتدى الفكر العربي بضرورة ربط التنمية السياسية والاجتماعية والاقتصادية بمراكز الفكر إلا إنها لم تمارس دورها الحيوي في المشاركة في صنع القرار.[3]

ومع تطور الأنظمة الإدارية وافتقاد ثقافة التفكير الاستراتيجي والمنهجي لدي الكثير من صانعي القرار بالمؤسسات الحكومية وعدم الاستعانة بقدرات مراكز الفكر التي تتبع هذا التفكير؛ وكذا ضعف الثقة بين تلك المراكز وصانعي القرار وغياب التفاعل فيما بينهم وغياب مؤشرات قياس جودة الإنتاج الفكري لها والتشكيك في استقلاليتها وانتماءاتها بخلاف العقبات التي تواجهها وتعوق القيام بدورها، يجعل من الضرورة استقدام المؤسسات الحكومية منهجية مماثلة لمنهجية عمل مراكز الفكر لإدارتها وفق أسس ومعايير علمية باستخدام آليات وأدوات بحثية أكثر شمولية وتوفير نظام يعمل على تحفيز الكفاءات على الإبداع لتطوير عملية صياغة الخطط والإستراتيجيات ومن ثم إثراء عملية صنع القرار للوصول الى الأهداف المنشودة.

---

[1] Jams M., (2020)" The future of think tanks and policy advice around the world", Page 10,18.
[2] Donald E. Abelson and Christine M. Carberry, (2002) "Comparative Analysis of Think Tanks in Canada and the US", Canadian Journal of Political Science, (September 2002), P.525: P.555.
[3] هبة جمال الدين، إعادة بناء العلاقة بين مراكز الفكر ودوائر صناعة السياسات العامة في مصر، مصر، المركز الديمقراطي العربي،2016

1-2 المشكلة البحثية:

يشهد عالمنا المعاصر العديد من التطورات العلمية والتقنية والتكنولوجية بصورة لم نشهدها من قبل، وقد اختلف الفكر الإداري وأدواته؛ وأساليب اتخاذ القرارات تماشياً مع هذا التطور، فلم يعد اعتماد المؤسسات الحكومية على الأساليب التقليدية في إدارتها واتخاذ قراراتها مجدى إزاء هذا التطور المتسارع؛ وعليها إيجاد الوسائل التي من شأنها التواصل مع سمات التطور والتغيير والتخلي عن أساليب الإدارة التقليدية بانتهاج استراتيجية متكاملة تمكنها من تحقيق أهدافها المنشودة، حيث تعد الإدارة الاستراتيجية من العلوم الإدارية التي يمكن السير بها بخطي متتابعة مع تلك التطورات.

وفي ذات السياق فقد فرضت تلك التطورات العلمية والتقنية وتعقد النظام العالمي سياسة مختلفة تعتمد على منهجيات علمية وعملية، الأمر الذي أدى الى تنامي دور مراكز الفكر الى الحد الذي اصبحت فيه أحد المشاركين والمؤثرين في رسم التوجهات السياسية والاجتماعية وتحديد أولويات القضايا العامة، وذلك لما تضطلع به من تحليل السياسة العامة وطرح الحلول والمقترحات وبلورة الأفكار والإسهام في وضع الخطط وبناء الرؤي المستقبلية للتأثير على صانعي السياسات العامة، الى جانب قدرتها على التعامل مع الأزمات والقضايا الملحة والاستجابة للتغيرات والتحديات التي تطرأ على العالم.

وعلى الرغم من تنامي مراكز الفكر المصرية والتقدم الذي حققته بعض مراكز الفكر الحكومية كمركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار بمجلس الوزراء وتبؤه مراكز متقدمة بالمؤشرات العالمية لمراكز الفكر حيث اختير ضمن أفضل المؤسسات استجابة وتعامل مع فيروس كوفيد 19 وفقاً لتقرير Global Go To Think Tank Index Report 2020، ،وضمن قائمة افضل (20) مركز فكر على مستوي العالم لدوره في دعم متخذي القرار في ظل ازمة كورونا وفقاً للمؤتمر الدولي لمراكز الفكر على مستوي العالم ، فضلاً عن إدراك القيادة السياسية لدور تلك المراكز وأهمية اعتماد المؤسسات الحكومية عليها باعتبارها مخازن لتزويد الحكومة بالمعلومات وأداة لبلورة عملية صنع القرار، إلا أن هناك غياب لوجود خطة داعمه لتلك المراكز؛ كما انه لا يمكن الوثوق بها بشكل مطلق لافتقاد الربط بينها وصناع السياسات واعتمادها على دوائر التشبيك والعلاقات ؛ الى جانب افتقاد التأثير على الراي العام؛ بخلاف تنوع انتماءاتها وضعف الحيادية حيث تعد مشاركة مراكز الفكر في صنع السياسة العامة هي انعكاس لرؤية مؤسسيها بعيداً عن الإطار المؤسسي الحكومي، كما انها بطبيعتها لا تلبي المهام الحكومية وإنما تعمل كجهاز استشاري للدولة يقدم الآراء التي تعتمد على البحث والتحليل.

وتأسيساً على ما تقدم فقد بات من الضروري اعتماد المؤسسات الحكومية في إدارتها واتخاذ قرارتها على منتجاتها الفكرية لتلافي الوقوف في المنتصف بين مرجعياتها السياسية والدور الاستشاري لمراكز الفكر، ومع استهداف برنامج الإصلاح الاقتصادي في مرحلته الثانية اصلاحات هيكلية تتمثل في رفع كفاءة وحوكمة المؤسسات العامة والاهتمام بالإصلاح الإداري والمؤسسي مما يستوجب تغيير فلسفة ادارة المؤسسات كونها متغيرات يمكن التأثير عليها لخدمة المؤسسة؛ ولكون الادارة الاستراتيجية من الإدارات الحديثة الواجب اتباعها منهجاً وفكراً في ظل المتغيرات العالمية ويتعين التطبيق الفعال لها نظاماً فعالاً للتفكير والتخطيط الاستراتيجي واتباع المنهج العلمي وتغيير الثقافة التنظيمية، فقد أصبح من الأهمية بمكان أن يقوم الأداء المؤسسي على منهجيه منتظمة ومتكاملة كمنهجية مراكز الفكر التي أثبتت نجاحها في التأثير على متخذي القرار باستخدام أدوات المنهج العلمي والتفكير والتخطيط الاستراتيجي كأحد روافد عملها، لذا فإن البحث يتناول دراسة مدي إمكانية تطبيق منهجية مراكز الفكر بالمؤسسات الحكومية المصرية لإثراء عملية صنع القرار بتلك المؤسسات.

1-3 أهداف البحث:

- التعرف على مراكز الفكر وأدورها.
- رصد الدور الذي تقوم به مراكز الفكر المصرية وتصنيفاتها عالمياً.
- التعرف على التحديات التي تواجه مراكز الفكر بجمهورية مصر العربية.
- ابراز اهمية وضع مسارات لترشيد عملية صنع القرار بالمؤسسات الحكومية.
- استعراض نمط ونتائج تطبيق منهجية مراكز الفكر بالمؤسسات الحكومية المصرية.

1-4 أهمية البحث:

اولاً: الاهمية العلمية:

تتمثل الأهمية العلمية لهذه الدراسة في تقديم رؤية عن اهمية المنهجية المستخدمة في مراكز الفكر وتأثيرها على إثراء عملية صنع القرار لتحقيق أهداف ومصالح الدولة.

ثانياً: الأهمية العملية:

تكمن الاهمية العملية لهذه الدراسة الى:

- تركيز الضوء على الدور الذي تقوم به مراكز الفكر في بناء التوجهات لصانع القرار وصنع السياسات.
- إبراز آليات وأدوات عمل مراكز الفكر وأهميتها لمتخذي القرار.
- التفكير والتخطيط الاستراتيجي هما روافد عمل مراكز الفكر وهما المحرك الاساسي للإصلاح الإداري وترشيد القرارات بالمؤسسات الحكومية.
- توضيح أهمية تغير فلسفة إدارة المؤسسات الحكومية للإدارة الاستراتيجية منهجاً وفكراً.
- معرفة النهج الذي على صانع القرار الحكومي اتباعه لضمان جودة القرارات وتحسين أداء ونتائج المؤسسة.

1-5 تساؤلات البحث:

- ما هي مراكز الفكر؛ وكيف تؤثر في تشكيل السياسة العامة للدول وعلى صانعي القرار؟
- كيف تتم عملية اتخاذ القرار بالمؤسسات الحكومية؛ وما هي العوامل التي تؤثر على صانع القرار في عملية اتخاذ القرار؟
- ما مدي امكانية تطبيق منهجية مراكز الفكر بالمؤسسات الحكومية والعائد منها؟

1-6 حدود البحث:

- **الحد الموضوعي:** يقتصر هذا البحث على التعريف بأهمية مراكز الفكر ودورها في بناء التوجهات لصانعي القرار؛ كما يبرز اهمية التخطيط الاستراتيجي بالمؤسسات الحكومية كعامل رئيسي لتحقيق الأهداف، وكذلك انعكاس تطبيق منهجية مراكز الفكر بالمؤسسات الحكومية على إثراء عملية صنع القرار.
- **الحد المكاني:** جمهورية مصر العربية.
- **الحد الزماني:** الوقت الراهن الذي تتخذ فيه الدولة توجهات نحو ضرورة تطبيق التخطيط الاستراتيجي بمؤسساتها وحرص القيادة السياسة على دعم المنظومة البحثية وإدراكها بأهمية دور مراكز الفكر، وسوف تتمحور هذه الدراسة منذ 2020 بداية جائحة كورونا والدور الذي قامت به مراكز الفكر الحكومية لمواجهة آثار وتداعيات فيروس كورونا، وكذا بدء تطبيق المرحلة الثانية من برنامج الاصلاح الاقتصادي والتوجه نحو اصلاحات هيكلية تتمثل في رفع كفاءة وحوكمة المؤسسات العامة.

1-7 منهج البحث:

- استندت الدراسة على المنهج الوصفي للتعريف بمراكز الفكر وتحديد دورها في التأثير على صانعي القرار وبناء التوجهات السياسية ودور مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار بمجلس الوزراء كمركز فكر حكومي في دعم صانعي ومتخذي القرار بالإضافة الى المنهج التحليلي الذي يقوم بالتقييم لما تم وصفه.

الفصل الثاني

الدراسات السابقة

2-1 دراسة رحمة سيد (2020) بعنوان "دور مراكز الفكر الإستراتيجية في صنع السياسات العامة المصرية":

هدفت الدراسة الى رصد وتحليل دور مراكز الفكر الإستراتيجية في صنع السياسات العامة المصرية، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي **وخلصت نتائج وتوصيات الدراسة الى** ان التخطيط الإستراتيجي يساهم في تحقيق أهداف الدولة ويعمل على تحقيق نتائج إيجابية على عكس نتائج العمل العشوائي دون استراتيجية؛ وباعتبار التخطيط الاستراتيجي هو نواه عمل مراكز الفكر فقد باتت الدول تعتمد عليها لوضع الخطط والبرامج لتحقيق الأهداف المنشودة ، فلا يستطيع مركز فكر ان يعمل دون تخطيط استراتيجي يعين الدولة في رسم سياستها وتحقيق أهدافها، وعلى الرغم من ذلك لم تحظي مراكز الفكر بجمهورية مصر العربية بذات الاهتمام التي حظيت به بالدول المتقدمة ولم تحقق أهدافها ولم تسمح لهم الدولة بالمشاركة في اتخاذ القرارات والتدخل بالحياة السياسية على الرغم من تزايد عددها وإدراك الدولة بأهميتها ومساهماتها في العديد من المجالات من خلال عقد الندوات والمؤتمرات وورش العمل وإصدار النشرات التي تسهم في بلورة الآراء والأفكار في قضايا محددة؛ الا انها حتي الان لم تقم تلك المراكز بالمشاركة في وضع التشريعات والإستراتيجيات وصنع السياسة العامة؛ ويرجع ذلك الى وجود عقبات تحول دون تحقيق أهدافها تتمثل في ازمة الثقة بينها وبين الدولة لاختلاف ما يقدمه كل مركز لتعدد تبعيتهم، الى جانب مشكلة التمويل؛ وعدم القدرة على بناء سمعة جيدة وفقاً للتقييمات والمعايير الدولية، ومع ذلك لم تقم الدولة المصرية باتخاذ الإجراءات اللازمة لإعطاء هذه المراكز مكانتها الحقيقية[4].

2-2 دراسة لبوخ شادية، وبلعسل كمال(2020) بعنوان " دور مراكز البحوث في صنع السياسة العامة":

هدفت الدراسة الى إلقاء الضوء حول أهمية دور مراكز البحوث في صنع السياسة العامة، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، **وخلصت نتائج وتوصيات الدراسة الى** ان مراكز البحوث تستمد أهميتها في التأثير على صناع القرار حيث يعتبر البحث من أهم الادوات التي يعتمد عليها صناع القرار لتقديم تحاليل موضوعية أكثر ارتباطاً بالواقع؛ والارتقاء بمستوي الإدارة بشكل يتماشى مع التطورات الحديثة في الفكر الإداري وأساليب اتخاذ القرار؛ وتتمثل مؤشرات حجم تأثير تلك المراكز في مدي جودة الأبحاث الصادرة عنها ومدي استخدام صانعي القرار لتلك المخرجات الى جانب طبيعة المشكلة وطبيعة البيئة السياسية للدولة، وتؤثر مراكز الفكر على صانع القرار من خلال الأنشطة التفاعلية والحلقات البحثية والدراسات؛ التأثير على وسائل الإعلام؛ المشاركة بالنشاط العام؛ تطوير اساليب التعامل مع الازمات؛ استطلاعات الراي العام؛ توفير قاعدة بيانات بحثية؛ تقديم تقارير حيال ازمة تتطلب سرعة البت فيها؛ طرح البدائل وتحديد العائد منها واخيراً علاقات التشابك مع صناع القرار؛ وذلك رغم التحديات التي تواجهها على ارض الواقع والمتمثلة في إشكالية التمويل؛ الاستقلالية؛ انتاج الأفكار؛ قصور البنية المؤسساتية لعملية صنع القرار؛ صعوبة الحصول على البيانات وعليه فلابد من تفعيل دور مراكز الفكر ومعالجة الإشكاليات التي تحول دون تفعيل ادوارها كأحد المداخل في عملية رسم السياسة العامة والتخطيط باعتبارها أحد أهم الفواعل الغير رسمية في صنع السياسة العامة. [5]

---

[4] رحمة احمد سيد، دور مراكز الفكر الاستراتيجية في صنع السياسات العامة المصرية، المركز العربي للبحوث والدراسات،2020

[5] لبوخ، وبلعسل، دور مراكز البحوث في صنع السياسة العامة، رسالة ماجيستير، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة العربي بن مهيدي، الجزائر،2020.

2-3 دراسة بلخير سلمي، وشرقي محمود (2020) بعنوان "واقع مراكز الفكر والدراسات في الجزائر بين الضرورة الإستراتيجية ورهانات المستقبل":

وهدفت الدراسة الى رصد وتحليل واقع مراكز الفكر والدراسات بين الضرورة الإستراتيجية والمستقبل، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي **وخلصت نتائج وتوصيات الدراسة الى** أن غياب الفكر الاستراتيجي للدولة نتيجة ضعف البحث العلمي الذي يمثل رافد مراكز الفكر جعل قرارتها عشوائية الى جانب عدم قدرتها على استشراف المستقبل، ولابد من اعتماد الدولة على مشاريع بحثية تُقوم سياساتها وإستراتيجياتها من خلال تأسيس مراكز فكر باعتبارها الاداة المنهجية لاستشراف المستقبل التي تعمل كجهاز استشاري للدولة تمكنها من رسم مسارات مستقبلية ووضع البدائل في مجالي السياسة الداخلية والخارجية لدعم اتخاذ القرار؛ وتقديم الاستشارات حول الاولويات والمستجدات العاجلة؛ وكذا توجيه الراي العام والبحث عن أولويات التنمية وتقديم الافكار والرؤى الإبداعية، كما يمتد دورها الى مد الحكومة بالكوادر البشرية التي تختص بتقييم الاداء الحكومي مما ينعكس ايجابياً على عملية صنع القرار[6].

2-4 دراسة ياسر المطيري (2020) بعنوان " الدراسات المستقبلية وأثرها في صنع القرار الإستراتيجي":

هدفت الدراسة الى قياس أثر الدراسات المستقبلية على صنع القرار الإستراتيجي واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي **وخلصت نتائج وتوصيات الدراسة الى** ان إعداد إستراتيجية علمية تنظم خطوات صنع القرار تنبعث من خطة عمل تقدمها الدراسات المستقبلية، فالدراسات المستقبلية نتاج اكاديمي لا يخضع للتنبؤات بل يعتمد على معطيات واقعية تخضع لدراسة يعتمد عليها لاستيضاح المستقبل ويخضع نجاحها الى الهدف المرجو الوصول اليه، فهي بمثابة خارطة طريق تسهم في صياغة الخطط الاستراتيجية، ويعد القرار الاستراتيجي هو جوهر القرارات وأهمها ولا يمكن اتخاذه بعشوائية بل يتطلب اتخاذه مجموعة من الخبراء والمختصين لصناعته وفق قواعد ومعايير منظمة؛ ويتطلب لصنع القرار الاستراتيجي توافر الكثير من المعطيات والمعلومات التي تخضع الى عمليات التحليل والتدقيق والاستنتاج وصولاً لمجموعة من الرؤي تدعم عملية اتخاذ القرار، كما تقوم الدراسات المستقبلية بتقديم التحليلات والمعلومات والافكار والرؤي الاستراتيجية المناسبة نحو المستقبل بأسلوب علمي متكامل تسهم في دعم عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي، وقد اوصي الباحث بإنشاء وحدة خاصة بالدراسات المستقبلية بقطاعات الدولة ودعمها بالكوادر المناسبة وتأهيليهم للحصول على مخرجات ذات كفاءة وجودة تسهم في دعم عملية صنع القرار، بالإضافة الى تقديم كافة اشكال الدعم لمراكز الدراسات المستقبلية غير الربحية التي تدعم عملية صنع القرار؛ وتأهيل وتدريب الكوادر العاملة بها التأهيل الكامل؛ واخيراً الاستفادة من تجارب الدول المتقدمة في مجال صنع القرار الاستراتيجي والدراسات المستقبلية[7].

[6] بلخير، وشرقي، واقع مراكز الفكر والدراسات في الجزائر بين الضرورة الاستراتيجية ورهانات المستقبل، الجزائر، مجلة الأبحاث القانونية والسياسية، المجلد الثاني، العدد الثاني، 2020.

[7] ياسر المطيري، الدراسات المستقبلية وأثرها في صنع القرار الاستراتيجي، رسالة ماجيستير، كلية العلوم الاستراتيجية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2020.

2-5 دراسة سالي رشدي (2019) بعنوان " تأثير مؤسسات الفكر والراي على عملية صنع القرار- دراسة حالة مؤسسات الفكر والراي في مصر:

هدفت الدراسة الى التعرف على أثر مؤسسات الفكر على صنع القرار، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي **وخلصت نتائج وتوصيات الدراسة الى** ان أنشطة السياسات لمراكز الفكر المصرية تزخر بالجانب المعلوماتي والتحليلي وإصدار التوصيات ولا تسعي الى مخاطبة صانعي القرارات ذات الصلة بشكل مباشر، كما ان عملية تواصل مراكز الفكر مع صناع القرار لا تتم في الغالب في إطار مؤسسي معروف وإنما تعتمد بشكل اكبر على دوائر العلاقات، وذلك من خلال رصد الأنشطة البحثية وإصدارات وتوصيات ثلاث مؤسسات فكرية مصرية؛ هما مركز الأهرام للدراسات السياسية والاستراتيجية؛ والمجلس المصري للشئون الخارجية؛ والمركز القومي لدراسات الشرق الأوسط لقضايا متعلقة بالسياسة الخارجية والعلاقات الدولية وفقاً لرؤية هذه المراكز حيث تبلورت أدوار وتأثير تلك المراكز على صانع القرار من خلال إثراء الثقافة العامة وتحليل السياسة الخارجية باستخدام العلاقات الجيدة بين أعضاء المراكز وصانعي القرار بوزارة الخارجية ورموز ذوي خلفية دبلوماسية، الى جانب إثارة الجدل العام بالمعلومات سواء بالظهور الإعلامي لباحثي المركز أو من خلال محاضرات وجلسات العصف الذهني والتشبيك مع مراكز الأبحاث ذات الصلة بالدوائر القريبة من صانع القرار، وكذا الاستعانة بنخبة من المسئولين السابقين في أنشطتهم البحثية مما يعزز فكرة الباب الدوار فضلاً عن دعوة أعضاء تلك المراكز من قبل بعض الجهات الحكومية لتقديم التوصيات والاستشارات بشان قضايا محددة[8].

2-6 دراسة محمود السيقلي (2019) بعنوان" دور مراكز الفكر والبحث في صنع القرار واقع مراكز الفكر العربية"

هدفت الدراسة الى رصد وتحليل دور مراكز الفكر والبحث في صنع القرار واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي **وخلصت نتائج الدراسة الى أن** مراكز الفكر باتت تحتل مكانة هامة خاصة في مجال صنع القرار السياسي وأصبح صانع القرار يعتمد عليها لتقديم ما يحتاجه من افكار وأراء تساعده في عملية اتخاذ القرار من خلال قيامها بدور المستشار السياسي وأمداده بالمعلومات اللازمة وتزويد مؤسسات الدولة بالأفكار اللازمة لصناعة السياسات وتنفيذها؛ الى جانب القدرة على انتاج المعارف والمعلومات من خلال منظور التشبيك، كما تعمل على تقديم الأبحاث والدراسات الاستشارات حول قضايا السياسة العامة؛ وتستخدم كقناة اتصال بين صانع القرار والمجتمع بتُوجيه لوسائل الأعلام فيما يخص قضايا الراي العام، الا إنها تعاني من إشكاليات نقص المعلومات وعدم توافرها وصعوبة الحصول عليها نتيجة طبيعة النظام السياسي للدولة، ضعف التمويل وتعدد جهاته، افتقار الاستقلالية مما ينعكس على أجندتها البحثية والتأثير على صناع القرار، وقد توصل الباحث الى عدد من التوصيات لمراكز الفكر تتمثل في التنوع البحثي واستقطاب الباحثين وتدريبهم على إعداد أوراق السياسة العامة والاستفادة من التجارب الدولية[9].

[8] سالي رشدي، تأثير مؤسسات الفكر والراي على عملية صنع القرار - دراسة حالة مؤسسات الفكر والراي في مصر، رسالة ماجيستير، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، مصر، 2019.

[9] محمود السيقلي، دور مراكز الفكر والبحث في صنع القرار واقع مراكز الفكر العربية، رسالة دكتوراة، كلية الحقوق، جامعة محمد الأول، المغرب،2019

2-7دراسة الجبوري، الحاكم، عدنان، على (2019) بعنوان "تأثير عملية اتخاذ القرارات في الأداء المؤسسي:

هدفت الدراسة الى رصد وتحليل عملية اتخاذ القرارات في الأداء المؤسسي، واستخدم الباحث المنهج الوصفي **وخلصت نتائج وتوصيات الدراسة الى** أن التطورات البيئية المتسارعة والتحديات التي تواجه المنظمات تملى عليها ضرورة التفكير بمنطق إستراتيجي لمواجه تلك التطورات والتحديات؛ ويحتم عليها ان تعمل وفق أسلوب غير تقليدي حيث أن الوسائل التقليدية والاعتماد على الخبرة الشخصية وأساليب التجربة والخطأ في اتخاذ القرارات لم تعد قادرة على التكيف مع المتغيرات، وأن القرن الحالي وما يحيط به من تطورات تمخضت عن العولمة وغيرها كان سبب في اعتماد أساليب جديدة لعملية اتخاذ القرار لتأثير ذلك في تعزيز مستوي الإداء المؤسسي كونها أحد المقومات الرئيسية للإدارة الناجحة ومحور العملية الإدارية وأهم عناصرها، وقد أوصت الدراسة الى ضرورة نشر الوعي بأهمية عملية اتخاذ القرار لدورها المؤثر إيجابياً على نتائج الأداء والتركيز على مراحل عملية اتخاذ القرار (تحديد المشكلة – وضع البدائل – اختيار البديل الأفضل).[10].

2-8 دراسة فيصل يوسف (2013) بعنوان" استراتيجيات اتخاذ القرارات الإدارية"

هدفت الدراسة الى تعريف التحولات الحديثة في عمليه اتخاذ القرارات ومراحلها والتقنيات والنظم المؤثرة فيها **وخلصت نتائج وتوصيات الدراسة الى** ان عملية اتخاذ القرار هي محور العملية الإدارية وقد ترافقها العديد من المشكلات تتمثل في الإخفاق في تحديد الأهداف وضيق الوقت وضعف التصور لدي صانع القرار وعدم قدرته على اختيار وتقييم البدائل؛ ومع تطور الفكر الإداري والتطورات الحديثة في أساليب اتخاذ القرار من اساليب تقليدية الى الاعتماد على الأسلوب العلمي والتحول الى اللامركزية كوسيلة لتجاوز المشكلات التي ترافق صانعي ومتخذي القرار وتتطلب التحليل وتوافر البيانات ومصادرها والتعرف على العوامل المؤثرة في عملية صنع القرار؛ فإن المنظمات الإدارية بحاجة الى تطبيق التخطيط الإستراتيجي الذي يقدم مجموعة من أدوات اتخاذ القرار مثل استشراف المستقبل وتحديد الأهداف ووضع الاولويات وتحديد وتقييم البدائل، حيث أن اتخاذ القرار المتكامل يتوقف على تحليل المشكلة وتوفر المعلومات والبيانات التي تسهم في التحليل والاختيار الأمثل بين البدائل؛ كما أن الاعتماد على المنهج العلمي والتفكير الإبداعي يسهم في دعم اتخاذ القرار وهو ما يوفره التخطيط الإستراتيجي الذي يعتد بالأجل بعيد المدي مما يمكن من تحديد مسيرة المؤسسات الحكومية واتجاهاتها وسياستها العامة .[11]

[10] الجبوري، والحاكم، وعدنان، وعلى، تأثير عملية اتخاذ القرارات في الإداء المؤسسي، بغداد، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد رقم (20)، العدد الثاني، 2019

[11] فيصل يوسف، إستراتيجيات اتخاذ القرارات الإدارية: المفاهيم – النظريات– العوامل المؤثرة، العراق، مجلة البحوث التربوية والنفسية، المجلد رقم (2013)، العدد السادس والثلاثون، 2013

2-9 دراسة سامي الخزندار، وطارق الأسعد (2012) بعنوان "دور مراكز الفكر والدراسات في البحث العلمي وصنع السياسات العامة":

هدفت الدراسة الى التعرف على مراكز الفكر والدراسات في البحث العلمي في صنع السياسة العامة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي **وخلصت نتائج وتوصيات الدراسة الى** أن مراكز الفكر العربية تتطور بشكل كبير من حيث الانتشار أو من حيث الفاعلية إلا إنها لم تمتلك التأثير والدور الذي تلعبه بالعالم الغربي من إعداد السياسة العامة او دعم صانع القرار لاتخاذ القرارات الرشيدة؛ حيث تقتصر أدوارها على تنظيم المؤتمرات؛ وورش العمل؛ وتقديم الدراسات الاستشارية؛ وإجراء استطلاعات الراي العام حول قضايا محددة مع عدم خضوعها للنشر واستقطاب وسائل الإعلام؛ حيث تعاني تلك المراكز من إشكاليات تحول دون فعالية دورها تتمثل في عدم توفير التمويل؛ ضعف الاستقلالية العلمية في تحديد أجندتها البحثية؛ نقص الكفاءات والخبرات العلمية؛ عدم توافر المعلومات والبيانات، بالإضافة الى تلك الإشكاليات هناك إشكاليات أخرى تواجه مراكز الفكر كضعف ثقافة التفكير المنهجي لمسئولي الإدارة العليا؛ عدم القدرة على قبول الأفكار الجديدة ، ضعف الشراكة بين المؤسسات الحكومية وتلك المراكز؛ غياب مؤشرات قياس إداء مراكز الفكر مما ترتب عليه غياب الثقة في جودة الأبحاث والدراسات التي تنتجها، وقد توصل الباحث الى ان الشراكة بين مراكز الفكر والأبحاث وصانع القرار هي عملية تشاورية ما بين صانعي القرار ومجموعة من الخبراء والباحثين لتحليل للمشكلات وتقديم الحلول العلمية لمعالجتها وتحديد الأوليات والاحتياجات المجتمعية ووضع البدائل وتقييمها وتوليد الاتجاهات الإيجابية مما يترتب عليه تغير بإدارة الدولة وما يتبعه من نمو عملية التفكير المنهجي في صنع القرار وتطوير عملية رسم السياسة العامة [12].

2-10 دراسة تغريد أيوب، وأمل علوان(2007)بعنوان" دور الإدارة الإستراتيجية في مستقبل منظمات الأعمال"

هدفت الدراسة الى رصد وتحليل دور الإدارة الإستراتيجية في مستقبل منظمات الأعمال واستخدم الباحث المنهج الوصفي **وخلصت نتائج وتوصيات الدراسة الى** ان الإدارة الإستراتيجية هي الطريق لتحديد التوجهات ومواجهة المشكلات والتعامل مع المتغيرات البيئة الداخلية والخارجية؛ ولابد من المنظمات تبنيها لمواجهة تحديات البيئة والثورة المعلوماتية والمعرفية سريعة التغير وذلك باعتبارها مسئولة عن توظيف امكانيات المنظمة؛ وأحد المداخل التي تساهم في تحديد واختيار البديل الإستراتيجي الملائم بين البدائل المختلفة؛ وذلك من خلال وضعها لرؤية مستقبلية وتحديدها للرسالة والأهداف في ضوء تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة وتخطيط وتنظيم الانشطة والقدرة على التحليل الاستراتيجي وصياغة خطة استراتيجية ومن ثم تنفيذها وتقييمها؛ كما ان الإدارة الإستراتيجية لها دور في تحقيق الربحية؛ وتحسين الإنتاجية والفعالية؛ وزيادة الكفاءة للمنظمة بالإضافة الى دورها في التفكير الإستراتيجي وجعل المنظمة في حالة توازن مع البيئة المحيطة، وعليه فقد أوصي الباحث على تبني فكرة تطبيق الإدارة الإستراتيجية بالمنظمات؛ وعلى الإدارة الإستراتيجية إجراء التعديلات على خططها؛ ومواكبة التغيرات في البيئة السياسية والاجتماعية والاقتصادية؛ والتطور التقني والقدرة على التفكير الاستراتيجي ورؤية المستقبل؛ وزيادة الخبرات والمهارات المعرفية واكتساب المزيد من الخبرة في إدارة التغير التي تساهم في تحقيق ونجاح أهداف المنظمة[13].

---

[12] سامي الخزندار، وطارق الأسعد، دور مراكز الفكر والدراسات في البحث العلمي وصنع السياسات العامة، الأردن، دفاتر السياسة والقانون، المجلد رقم (4)، العدد السادس، 2012.

[13] تغريد، وأمل، دور الإدارة الاستراتيجية في مستقبل منظمات الأعمال، بغداد، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، المجلد رقم (15)، العدد الخامس والعشرون، 2007.

الدراسات الأجنبية

2-11 Hongyuan,Y., (2022)" The role of think tanks and studies in scientific research and public policy making":

هدفت الدراسة الى رصد وتحليل دور مراكز الفكر والدراسات في البحث العلمي وصنع السياسات العامة، وأستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، **وخلصت نتائج وتوصيات الدراسة** الى أن البحث العلمي يعتبر من أهم النشاطات التي يمارسها العقل البشري؛ فمن المعروف أن تقدم الأمم ونهضتها الحضارية مرهونة برعايتها واهتمامها به وبتطبيقاته. ومن هنا فإن هذه الأهمية للبحث العلمي تتطلب الاهتمام بمؤسساته وأدواته، كالجامعات ومراكز الأبحاث والدراسات، سواء الحكومية منها أو الخاصة؛ لما لها من دور أساسي في عملية صنع القرار، وإعداد السياسات العامة للدول، كما تطرق البحث إلى دراسة دور مراكز الفكر الخاصة في مجال البحث العلمي من الناحية النظرية كإطار عام، مع إعطاء بعض التركيز لهذا الدور على البيئة العربية حيث تناول هذا الدور من خلال منظور العلوم الاجتماعية بشكل عام، ومنظور جماعة العلوم السياسية والعلاقات الدولية والسياسة الخارجية بشكل خاص. ولجأت الدراسة إلى أسلوب مسح العديد من الأدبيات الغربية التي تناولت دراسة مراكز البحث وصناعة الفكر وأدوارها في هذه المجتمعات، كما لجأ الباحث إلى الاستفادة من الممارسة والتجربة العملية التي عاشها في في مجال إدارة مراكز البحوث والدراسات والمشاريع البحثية، أيضاً لجأ الباحث إلى استخدام عملية مقارنة بين أدوار ومهام المراكز البحثية في العالم العربي عموماً والمراكز الغربية؛ للتعرف على طبيعة هذه الأدوار والمهام، وكيفية تأثيرها في رسم السياسات العامة أو صناعة القرار. وقد قدمت الدراسة تحليلاً لأهم المعوقات والتحديات التي تواجه فعالية ودور المراكز البحثية في العالم العربي[14].

2-12 Shane E. Zelenka (2019)"The Role of Think Tanks in Public Debate and Policy-Making":

هدفت الدراسة الى استعراض دور أبحاث مراكز الفكر فيما يتعلق بتواصل اعضاء الكونجرس مع الجمهور وأستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي **وخلصت نتائج وتوصيات الدراسة الى** أن أعضاء الكونجرس يميلون الى الاستشهاد بمراكز الفكر لإعادة تأكيد خيارات السياسة الحالية سواء من خلال الخطاب الإيجابي او السلبي في اقتباساتهم لمراكز الفكر وهذه النتائج لها اثار مهمه على الطرق التي تفهم بها مراكز الفكر والراي في عملية صنع السياسية والتأثير على خيارات أعضاء الكونجرس.15.

[14] Hongyuan.,Y (2022) " The role of think tanks and studies in scientific research and public policy making, "The U.S Withdrawal From the Paris Agreement: Challenger and Opportunities for China", Shanghai institutes for international studies, Vol. ', No. 2.

[15] E.Zelenka,(2019),"The Role of Think Tanks in Public Debate and Policy-Making", The Department of Political Science, College of Wooster.

التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة نجد انها اتفقت على تنامي دور مراكز الفكر في تشكيل السياسة العامة؛ والتأثير في عملية صنع القرار بالدول المتقدمة من خلال استخدامها لأدوات وآليات تعتمد على منهجية البحث العلمي؛ والتخطيط الاستراتيجي واستشراف المستقبل، إلا أنها لم تتبوأ مكانتها الحقيقية بالدول النامية لوجود العديد من العقبات التي تقف عائق نحو تحقيق أهدافها، كما أكدت الدراسات أن أساليب اتخاذ القرار التقليدية التي تمارسها المؤسسات الحكومية لم تعد مجديه في ظل التطورات والمتغيرات المتسارعة وعليه فهي بحاجة الى تطبيق الإدارة الإستراتيجية لمجابهة التطورات والتحديات التي تواجهها.

وعليه فانه في ظل ما يجانب مراكز الفكر المصرية من معوقات تحول دون ممارسة مهامها في دعم صانعي القرار، ومع ضرورة استحداث أساليب اتخاذ قرار جديدة بالمؤسسات الحكومية تواكب المتغيرات والتطورات الدولية، جاءت فكرة البحث في العمل على استقدام وتوطين اسلوب إدارة فعال بالمؤسسات الحكومية؛ يدار وفق أسس ومعايير علمية واستخدام آليات وأدوات اوسع وأكثر شمولية، وكذا الاعتماد في إدارتها على منتجاتها الفكرية لتلافي التعويل على مراكز الفكر والوقوف في المنتصف بين الدور الاستشاري الذي تلعبه ومرجعياتها السياسية، وذلك من خلال دمج الاستفادة من منهجية عمل مراكز الفكر والتي كان لها عظيم الاثر في التأثير على عملية صنع القرار ودعم متخذي القرار واستحداث اسلوب اتخاذ القرار جديد بالمؤسسات الحكومية وذلك بتطبيق منهجية مراكز الفكر بالمؤسسات الحكومية لما لها من دور حيوي في إثراء عملية صنع القرار.

الفصل الثالث

مراكز الفكر ودورها في

تشكيل السياسات وصنع القرار

3-1 تعريف مراكز الفكر:

يعرف برنامج الأمم المتحدة الإنمائي مراكز الفكر والبحث بأنها: "منظمات ملتزمة وبصورة دورية، بإجراء الأبحاث والدفاع عن أي موضوع يتعلق بالسياسات العامة، وتشكل جسراً يربط بين المعرفة والسلطة في الديمقراطيات الحديثة، إذ أنه يرى في المراكز البحثية هيئات وسطية بين المعرفة والسلطة، أو بين السياسيين والأكاديميين"[16].

ويعرفها تقرير Global Go To Think Tank Index Report 2020 بأنها "منظمات تقوم بتحليل بحوث السياسات العامة والمشاركة فيها وتقوم بإجراء بحوث وتحليلات وإسداء المشورة في مجال السياسات العامة بشأن القضايا المحلية والدولية ، مما يمكّن واضعي السياسات والجمهور من اتخاذ قرارات مستنيرة بشان السياسات العامة، وقد تكون هذه المراكز تابعة أو مستقلة، وتعمل كجسر بين الأوساط الأكاديمية وبين الدول ، حيث تخدم المصلحة العامة كصوت مستقل يترجم البحوث التطبيقية الى لغة مفهومة وموثوقة يمكن لواضعي السياسات والجمهور الوصول إليه"[17]

أما دونالد أبلسون، فيصف مراكز الفكر بأنها " هيئات ذات توجه بحثي لا تهدف الى الربح، ولا تعبر عن توجه حزبي معين، دون ان ينفي ذلك عنها صفة الأيدلوجية، وتتمثل أهدافها الرئيسية في تأثيرها على الرأي العام والسياسات العامة".[18]

ويعرفها مشروع مراكز الفكر والدراسات العالمي على انها: "مؤسسات تقوم بالدراسات والبحوث الموجهة لصانعي القرار تتضمن توجيهات معينة حول القضايا المحلية والدولية بهدف تمكين صانعي القرار والمواطنين لصياغة سياسات حول قضايا السياسة العامة".

ونجد ان جميع التعريفات تحدد مفهوم مراكز الفكر بأنها فريق بحثي يتمركز عمله حول دراسة السياسات العامة والتخطيط الإستراتيجي لدعم عملية صنع القرار.

---

[16] UNDP (2003), Thinking the Unthinkable, Bratislava: UNDP Regional Bureau for Europe and The Commonwealth Of Independent States, page11.

[17] James G. McGann, The Global "Go-TO Think Thanks Index Report 2020" Think Thank and Civil Societies Program, University of Pennsylvania (January 2021).

[18] دونالد أبلسون. *هل هناك أهمية للمؤسسات البحثية؟ تقويم تأثير معاهد السياسة العامة*. أبو ظبي، الإمارات: مركز الأمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية، المجلد رقم (1)، العدد الأول، 2007

3-2 أنواع مراكز الفكر[19]:

1- المراكز الحكومية وشبة الحكومية:

هي مراكز تتبع القطاع الحكومي من حيث إدارتها وتحديد أنشطتها البحثية وتعتبر جزء من هيكل الحكومة وترتبط ميزانيتها بالتمويل الحكومي مما يخلصها من عبء توفير التمويل وتحصل على امتيازات الجهات الحكومية وتعمل على تقديم ملخص السياسات والمقترحات والتوصيات لصانع القرار؛ ويوجد منها من يتواصل مع الجمهور، وتتميز تلك المراكز بمعرفتها عن قرب على متطلبات صانع القرار مما يزيد من فرصه التأثير على عملية صنع القرار، اما شبة الحكومية ليست جزء من الهيكلة الرسمية للحكومة ويتم تمويلها من المنح الحكومية، ويعيب على هذا النوع عدم استقلالية الأجندة البحثية لتلك المراكز وخضوعها للبيروقراطية الحكومية وبالتالي عدم نشر انتاجها العلمي واخيراً عدم القدرة على الإبداع.

2- المراكز الاكاديمية:

هي مراكز تعتمد على منهجية البحث والنشر العلمي ويكون تمويلها من مؤسسات مانحة للبحث العلمي أو مؤسسات تمويل دولية أو مشاريع بحثية حكومية؛ وتحدد أنشطتها وأجندتها البحثية وبرامجها بما يتلاءم مع موضوعية البحث العلمي، وعليه فهي مستقلة عن التوجهات الحكومية بالمقابل لذلك فإن هدفها في ان تؤثر في رسم السياسات العامة للدولة قد ينعكس على إنتاجها ولو بشكل جزئي، فهي غالباً تهتم بالقضايا التي تواجه المجتمع والسياسات بعيدة المدى.

3- المراكز المستقلة:

هي مراكز لا تخضع إدارياً او قانونياً للقطاع الحكومي؛ إنما لمؤسسات المجتمع المدني أو القطاع الخاص فهي مستقلة من حيث تمويلها واهتماماتها البحثية؛ ويتم توفير التمويل لها اما من خلال المشاريع البحثية التي تتعاقد عليها أو من خلال التمويل الدولي.

3-3 أدوار مراكز الفكر:

تلعب مراكز الفكر بدول العالم دوراً هاماً في إنتاج البحث العلمي وتوجيه السياسات العامة للدول وترشيد القرار حيث يستند المسئولين في عملية صنع القرار الى نتائج ودراسات تلك المراكز، فقد باتت جزء من الهيكل التنظيمي بالدولة وتقوم بدور المعين والمفكر للمسئولين الذين لا يملكون الدراية الكاملة لكافة التخصصات والمجالات فتعمل على تقديم الخدمات الاستشارية والدراسات والابحاث والتوصيات الخاصة بالقضايا التي تتطلب معرفة تخصصية، كما تقوم بتشخيص وتحليل الأزمات والمشكلات واقتراح البدائل والحلول التي تتطلب سرعة اتخاذ القرار، وذلك على النقيض من دورها وتأثيرها بالوطن العربي حيث لا تملك ذات الدور والتأثير الذي تملكه مراكز الفكر الغربية على الرغم من التطور الذي تشهده من حيث التعددية والانتشار.[20]

---

[19] محمود السيقلي، دور مراكز الفكر والبحث في صنع القرار واقع مراكز الفكر العربية، رسالة دكتوراة، كلية الحقوق، جامعة محمد الأول، المغرب، 2019، ص 89

[20] Think Tank and Governance in the United States »chapter one, available from; https://www.brookings.edu/wp-content/uploads/2016/06/chapter-one_-the-fifth-estate.pdf

ومن أهم الأدوار التي تمارسها مراكز الفكر وتعمل على التأثير من خلالها على صانعي القرار:[21]

إجراء الدراسات والأبحاث وتقديم التحليلات والتوصيات المنهجية حول القضايا والمشكلات التي تواجه السياسات العامة؛ دعم صانعي القرار لبلورة الاختيارات والبدائل والسياسات؛ تقديم الاستشارات لصانع القرار حول الأولويات العاجلة والمستجدات من خلال أوراق السياسات والأبحاث سواء العلمية أو الميدانية؛ استطلاعات الراي العام؛ تقييم برامج المؤسسات الحكومية وفقاً لأهداف ومصالح الدولة؛ توفير الباحثين لمساعدة المؤسسات والمنظمات لوضع الخطط الاستراتيجية بما يتوافق وأهداف المنظمة؛ تقديم توجيهات لوسائل الاعلام حول السياسات العامة وتوضيحات للجمهور تتعلق بفهم تلك السياسات؛ المساهمة في إعداد الأجندات السياسية من خلال الربط بين المعرفة والتطبيق؛ تعمل كقناة اتصال بين صانعي القرار والمجتمع حيث تقوم بإرسال رسائل سياسية لاستطلاع الرأي العام؛ كما تعد اداة ربط بين صانعي القرار السياسي والشخصيات الدولية للتعرف على أطروحاتهم السياسية وآرائهم لمعرفة الاتجاهات الدولية بكافة المجالات؛ التعامل كطرف توفيقي عند تنازع الأطراف الحكومية لتقارب وجهات النظر المتباينة عند إعداد سياسة معينة؛ ممارسة دبلوماسية المسار الثاني (تلعب وزارة الخارجية دور الدبلوماسية الاول) من خلال إرسال بعض خبراء مراكز الفكر من قبل مؤسسات حكومية للتفاوض أو التسوية بشأن قضايا محددة على أن يتم ذلك بشكل رسمي أو غير رسمي أو معلن أو بشكل موازي؛ المشاركة في مؤتمرات دولية للتعرف على الأطروحات والمعلومات السياسية؛ تفعيل سياسة الباب الدوار بين خبراء مراكز الفكر ومسئولي المناصب العليا حيث يتم تكليف هؤلاء الخبراء للعمل في مناصب حكومية عليا وكذلك العكس حيث يذهب الكثير من المسئولين بعد بلوغهم السن القانوني للتقاعد للعمل في هذه المراكز بصفة خبراء أو باحثين إدارة عليا أو غيرها من المناصب التي تختص بسياسات وبرامج أنشطة تلك المراكز؛ ترشيد القرار وتوفير الرؤي والأفكار لدي المسئولين لمواجهة الأزمات وإعداد السياسات العامة؛ تقديم الدراسات الاستشرافية والمستقبلية التي باتت نتائجها مطلب أساسي للتخطيط الاستراتيجي في الدول المتقدمة؛ تنظيم ندوات وورش ومؤتمرات لإعداد الدراسات الخاصة لمعالجة قضية ما ودعوة صناع القرار للمشاركة بها؛ تشجيع وسائل الاعلام لاستقطاب الباحثين والخبراء للحديث عن قضية محددة تهم الراي العام بما يشكل ضغطاً على صانعي القرار، التفكير للحكومات من خلال القدرة على توليد الافكار الجديدة والرؤي الإبداعية التي تفتقدها المؤسسات الحكومية؛ توفير قواعد بيانات لصانعي القرار والمسئولين عند الحاجة؛ وأخيراً القيام بدور المستشار للحكومات في القضايا التي تتطلب معرفة تخصصية وسرعه اتخاذ القرار.

[21] مرجع سابق، محمود السيقلي، دور مراكز الفكر والبحث في صنع القرار واقع مراكز الفكر العربية، رسالة دكتوراة، كلية الحقوق، جامعة محمد الأول، المغرب، 2019، ص 119-124

الفصل الرابع
مناقشة النتائج

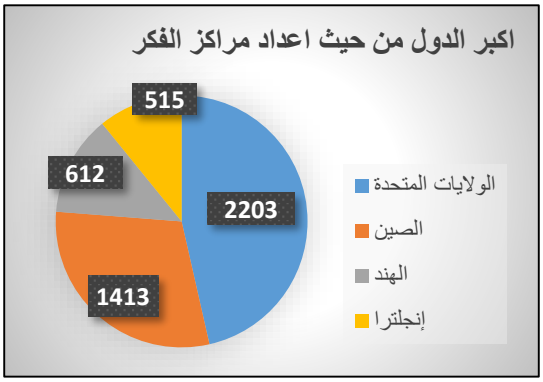
4-1 المبحث الاول: تقييم مراكز الفكر:

برز أهمية تفعيل دور مراكز الفكر في المساهمة في عملية صنع السياسة العامة ودعم اتخاذ القرار نتيجة للاحتياج المجتمعي والتطورات الدولية وما أسفرته العولمة من تحديات وفرص امام الدول فرضت عليها وجوب الاستعانة بقوى اخري غير مؤسساتها الرسمية وهي مراكز الفكر، وفي محاولة لتقييم وضع تلك المراكز لمعرفة مدى قيامها بالدور المنوط لها وهو التأثير على وتوجيه صانعي القرار نحو اتخاذ القرارات اللازمة لتحقيق الأهداف المنشودة استناداً ان الهدف الرئيسي من حيث المبدأ لمراكز الفكر هو تحقيق أهداف الدولة، فنجد ان تلك المراكز قد حظيت باهتمام الدول المتقدمة حيث صارت تعتمد على قدراتها على تزويدها بالمعرفة المتخصصة والتحليل المنهجي اللازمين لاتخاذ القرار وهو ما يعكس اعتمادهم على ثقافة منهجية لدعم الإدارة العليا في صنع القرار؛ على عكس الدول العربية التي جعلت الاهتمام بمراكز الفكر اهتماماً ظاهرياً عددياً فلم تمارس دوراً واضحاً في المشاركة في صنع القرار؛ وقد رصدت تلك الدراسة بعض التقييمات والتصنيفات العالمية لمراكز الفكر التي تؤكد هذا المفهوم.

4-1-1 التوزيع العالمي للمؤسسات الفكرية وأعدادها وفقاً للتقرير: Global Go To Think Tank Index Report 2020الصادر من جامعة بنسلفانيا:

الجدول رقم (4-1) يوضح التوزيع العالمي لمراكز الفكر؛ كما يوضح الشكل (4-1) أكبر الدول من حيث أعداد مراكز الفكر:

المنطقة	عدد مراكز الفكر
آسيا	3389
أوروبا	2932
أمريكا الشمالية	2397
أمريكا الجنوبية والوسطى	1179
البلدان الافريقية وجنوب الصحراء الكبرى	679
الشرق الأوسط وشمال افريقيا	599
الإجمالي	11175



المصدر: Global Go To Think Tank Index Report 2020

الجدول رقم (4-2) يوضح أعداد مراكز الفكر بالشرق الأوسط وشمال أفريقيا [22]:

الدولة	إيران	اسرائيل	تركيا	مصر	فلسطين	العراق	لبنان	المغرب	اليمن
عدد المراكز	(87)	(78)	(53)	(47)	(39)	35	35	29	29
الدولة	تونس	الكويت	الامارات	قطر	البحرين	السعودية	الجزائر	سوريا	قبرص
عدد المراكز	24	16	16	15	15	13	11	10	8

[22] James G. Mc Gann (2020) "The Global "Go-To Think Thanks Index Report 2020" Think Thank and Civil Societies Program, University of Pennsylvania.

يوضح الجدول (4-1) أن قارة أسيا تحوي أكبر عدد من مراكز الفكر بعدد (3389) بنسبة 30% من إجمالي مراكز الفكر عالمياً تليها قارة أوربا وتمثل نسبة 26%؛ بالنقيض نجد أن دول الشرق الأوسط وشمال افريقيا والتي تضم الدول العربية تمتلك أقل عدد من مراكز الفكر بعدد (599) مركز بنسبة 5% من أجمالي مراكز الفكر عالمياً، الأمر الذي يؤكد اهتمام واعتماد الدول المتقدمة على تلك المراكز كشريك في صنع القرار.

كما يوضح الشكل (4-1) أكبر الدول من حيث أعداد مراكز الفكر وهي على التوالي: الولايات المتحدة بعدد (2203) مركز يليها الصين بعدد (1413) مركز يليها الهند بعدد (612) مركز ثم انجلترا بعدد (515) مركز فكر، ويمكن القول إن ارتفاع اعداد مراكز الفكر بالولايات المتحدة الأمريكية جاء نتيجة الاهتمام ومتابعة القضايا من قبل مراكز الفكر مما يمكنها أن تنتج أفكاراً واستراتيجيات تتوافق مع المصالح القومية للولايات المتحدة الأمريكية، ومن ثم تأثيرها بشكل فعال في عملية صياغة السياسة الخارجية الأمريكية.

وبالنظر الى مراكز الفكر المصرية يوضح الجدول (4-2) تقدم جمهورية مصر العربية من حيث عدد مراكز الفكر حيث احتلت المركز الرابع بعدد (47) مركز فكر بتصنيف عدد مراكز الفكر بدول الشرق الأوسط وشمال أفريقيا إلا أنه مازال يمثل رقم ضئيل مقارنة بأعداد مراكز الفكر بالدول المتقدمة.

4-1-2 تقسيمات مراكز الفكر بجمهورية مصر العربية وتصنيفاتها: [23]

تنقسم مراكز الفكر المصرية **وفقاً لمعيار التبعية** الى ست تقسيمات: **مراكز مستقلة:** وهي مراكز مستقلة عن الحكومة والجهات المانحة في أنشطتها ومصادر تمويلها وتحديد أجندتها البحثية كالمركز الإقليمي للدراسات والمركز الديمقراطي العربي، **مراكز شبة مستقلة:** مستقلة عن الحكومة وتكون مصادر تمويلها من جهات مانحة أو وكالات تعاقدية ويأخذ عليها عدم الحيادية بسبب تتبعها لأجندة الجهات المناحة كمركز ابن خلدون، **مراكز جامعية:** تعمل داخل الحرم الجامعي كمركز الدراسات السياسية بجامعة القاهرة، **مراكز تابعة للأحزاب:** تنتمي للأحزاب السياسية الرسمية ولكن لا يوجد بمصر مراكز فكر حزبية بسبب ضعف الاحزاب ذاتها، **مراكز حكومية:** جزء من هيكل الحكومة وتحصل على امتيازات الجهات الحكومية ومنها ما يتواصل مع الجمهور كمركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار التابع لمجلس الوزراء والمصنف كمركز فكر تابع للسلطة التنفيذية ومركز للأزمات والمعلومات ومن المراكز الأخرى التابعة للحكومة مركز الأهرام للدراسات السياسية والإستراتيجية، **مراكز شبة حكومية:** لا تتبع الحكومة رسمياً وإنما تمول بواسطة المنح الحكومية كمركز الدراسات السياسية والمستقبلية والذي تم حله في 2013 .

ويوجد تقسيم أخر وفقاً لمعيار الاستهداف:

مراكز تستهدف الراي العام: تهدف الى الاهتمام بالقضايا التي تهم الجمهور كمركز بصيرة لدراسات الراي العام حيث يعد اداة لقياس نبض الراي العام، **مراكز تستهدف وسائل الاعلام:** ويهدف الى الاقتراب من وسائل الإعلام أكثر من تقديم الابحاث والتقارير لصانع القرار كمركز الجمهورية للدراسات والابحاث السياسية والأمنية، **مراكز تستهدف صانع القرار:** تقوم باستضافة اعضاء السلطة التنفيذية للمشاركة في أعمالها حتى يتسنى التأثير على عملية صنع القرار كالمركز الإقليمي للدراسات الاستراتيجية والمجلس المصري للشئون الخارجية.

[23] مرجع سابق، هبة جمال الدين، إعادة بناء العلاقة بين مراكز الفكر ودوائر صنع السياسات في مصر، مصر، المركز الديمقراطي العربي، 2016.

وقد احتلت مراكز الفكر المصرية العديد من المراكز المتقدمة لتصنيفات مختلفة وفقا لدليل جلوبال الصادر من جامعة بنسلفانيا لعام 2020: حيث احتلت جمهورية مصر العربية المركز الرابع بعدد (47) مركز فكر بتصنيف مراكز الفكر بالشرق الأوسط وشمال أفريقيا، **كما حصلت جمهورية مصر العربية على المراكز التالية بالجدول رقم (4-3):**

مركز الفكر المصري	التصنيف	مركز الفكر المصري	التصنيف
مركز الاهرام للدراسات السياسية والاستراتيجية	المركز الـ 4	مركز المرأة العربية للتدريب والأبحاث	المركز الـ 33
المركز المصري للدراسات الاقتصادية	المركز الـ 5	مركز ابن خلدون لدراسات التنمية	المركز الـ 52
مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار	المركز الـ 14	المركز المصري لدراسات السياسة العامة	المركز الـ 61
المجلس المصري للشؤون الخارجية	المركز الـ 29	المنتدى العربي للبدائل	المركز الـ 70
منتدى البحوث الاقتصادية	المركز الـ 30	معهد التخطيط القومي	المركز الـ 100

المصدر: Global Go To Think Tank Index Report 2020

كما يوضح الجدول رقم (4-4) نبذة عن تصنيف مراكز الفكر بجمهورية مصر العربية:

البند	مركز الفكر المصري	التصنيف
أهم مراكز الفكر بمجال الأمن الغذائي	مركز تنمية الصحراء	المركز الـ 13
أفضل حملة دعاية	منتدى البدائل العربي	المركز الـ 16
أفضل فكرة ونموذج جديد تم تطويره بواسطة مراكز الفكر	مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار بمجلس الوزراء	المركز ال 21
أفضل مؤسسات الفكر والرأي الحكومية	مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار بمجلس الوزراء	المركز الـ 30
أفضل مراكز الفكر للدفاع والأمن القومي	مركز الاهرام للدراسات السياسية والاستراتيجية	المركز الـ 32
أفضل مراكز الفكر السياسة الخارجية والشؤون الدولية	مركز الاهرام للدراسات السياسية والاستراتيجية	المركز الـ 35
أهم مراكز الفكر للسياسة الاقتصادية المحلية	المركز المصري للدراسات الاقتصادية	المركز الـ 41
أفضل مراكز الفكر في جميع انحاء العالم	مركز الاهرام للدراسات السياسية والاستراتيجية	المركز الـ 54
أفضل مراكز فكر عالميا بخلاف الولايات المتحدة	مركز الاهرام للدراسات السياسية والاستراتيجية	المركز الـ 74
مراكز الفكر التي يفضل متابعتها	مركز الاهرام للدراسات السياسية والاستراتيجية	المركز الـ 92
أفضل مؤسسات استجابة وتعامل مع فيروس كوفيد 19	المركز المصري للدراسات الاقتصادية مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار	بدون تصنيف

المصدر: Global Go To Think Tank Index Report 2020

وبالنظر الى الوضع الراهن لمراكز الفكر بمصر نجد إنها في تزايد مستمر واتسعت دائرة نشاطاتها والمساهمات التي تقدمها إلا أنه على الرغم من الزيادة العددية نجد أنها لم تحقق الدور المنوط لها ولم تتبوأ مكانتها الحقيقية كما يصعب قياس التأثير الفعلي والواقعي لها على صانعي القرار وإثراء العملية السياسية وذلك بسبب اختلاف ما يقدمه كل مركز حيث اقتصر دورها على نشر الكتب؛ إصدار المجلات العلمية؛ تنظيم ورش العمل والمؤتمرات؛ استطلاع الراي المحلى تجاه قضية محددة وتقديم الاستشارات وفق تكليف من صانعي القرار في قضايا محددة والتي عادة لا تخضع للنشر؛ بالإضافة الى دعوة الشخصيات الهامة للمشاركة في المؤتمرات التي تعقدها على المستوي العالمي، وذلك نظراً لان بعض تلك المراكز لا ينطق عليها المفهوم الأساسي لها حيث يمكن تصنيفها في مرحلة ما من عملها كمركز فكر وفي مرحلة اخري كمؤسسة بحثية؛ وأخري يمكن تصنيفها كمراكز فكر تهتم بدعم عملية صنع القرار والسياسة العامة كمركز الاهرام للدراسات السياسة والاستراتيجية؛ والمركز الاقليمي للدراسات الاستراتيجية؛ والمركز الوطني للدراسات الامنية، وتصنف اخري كمركز فكر حكومي قادر على دعم متخذ القرار والتأثير على صناعة القرار وتناول القضايا ذات الأولوية لدفع جهود الإصلاح كمركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار بمجلس الوزراء.

ويمكن استناد قصور دور مراكز الفكر المصرية الى وجود بعض **المعوقات التي تواجه عملها** والمتمثلة في **الوضع السياسي للدولة**_وذلك لأن النظم السياسية وطبيعة الثقافة السائدة لصانع القرار تؤثر على دور مراكز الفكر، ورغم ان نظام مصر نظام مختلط "رئاسي وبرلماني" إلا أنه يعاني من ضعف المنظومة البرلمانية التي تقتضي الاستعانة بتلك المراكز، الى جانب اعتماد صناع القرار على دوائر الثقة مما أضعف دور تلك المراكز بمصر وهو ما يتم تداركه الان وتجلى ذلك من اهتمام القيادة السياسية بالبحث العلمي وتشكيل المجالس الاستشارية للرئيس، **وجود ازمة ثقة بين الدولة ومراكز الفكر** فهناك تحيز لفصيل سياسي معين لبعض مراكز الفكر المصرية مما أدى الى عدم ثقة صانع القرار بها وتحجيم دورها؛ بالإضافة الى وضع بعض القيود فيما يخص الموافقات الأمنية وتلقي التمويل من الخارج، **الاعتماد على دوائر التشبيك والعلاقات في التعامل مع صانعي القرار** حيث اقتصر اهتمام صانع القرار على التعامل مع دوائر الثقة من المراكز؛ كما انه لديه من الخبراء الذي يتم الاستعانة بهم والكيانات التي تتيح المعلومات ما يجعله ليس بحاجة الى الاعتماد على تلك المراكز **عدم توافر قنوات اتصال مباشرة مع صناع القرار** فلا يوجد قناه محددة يمكن لمراكز الفكر الوصول بها مباشرة لصانع القرار وتقديم أبحاثهم وأراءهم وإنما يتوقف الأمر على قدرات وإمكانيات وشبكة علاقات المركز بالقيادة السياسية، **قصور البنية المؤسساتية لعملية صنع القرار** تتسم البنية المؤسساتية بمصر بعدم وجود رؤية إستراتيجية وعدم الاعتماد على البحث العلمي والدراسات والأبحاث في عملية صنع القرار وعلى الرغم من تغير التوجه الحالي للقيادة السياسية فيما يتعلق بالاهتمام بوضع خطة إستراتيجية للدولة المصرية إلا انه يؤخذ عليها اعتمادها على أهل الثقة دون الأخذ في الاعتبار الخبرة العلمية، **نقص الخبرات العلمية والكفاءات للقوي البشرية بمراكز الفكر المصرية**_تعد قوة وخبرة وعلاقات الموارد البشرية مؤشر هام على قوة مراكز الفكر وتأثيرها على صنع القرار إلا أن الموارد البشرية بمراكز الفكر المصرية تعاني من العديد من المشاكل تتمثل في عدم التمكن مع أدواتهم البحثية؛ وعدم القدرة على تطويرها وانشغالهم بالانتشار دون الاهتمام بالعمل البحثي فضلاً عن عزوف بعض الباحثين عن التعاون مع بعض المراكز التي لا تتفق مع توجهاتهم، بخلاف عدم إجادة بعض المراكز لصياغة أوراق السياسة العامة؛ وعليه لا يلبي إنتاجها متطلبات صانع القرار، **ضعف التمويل** حيث تعاني مراكز الفكر المصرية من عدم كفاية الموارد المالية مما يحول دون جذب الخبراء وعدم القدرة على رفع القدرات البحثية للباحثين بها مما يؤثر على جودة الأبحاث والتقارير المنتجة من قبل تلك المراكز كما إن رفض بعض المراكز للتمويل الخارجي وضعف مصادر التمويل وتغيير السياسات وأولويات المسئولين قد يعوق استمرارية التمويل الأمر الذي يؤدى الى إنهاء عمل عدد من مراكز الفكر المصرية،

ضعف الاستقلالية حيث يتأثر الوضع القانوني لها بضرورة الحصول على موافقات السلطات المختصة مما يؤثر على نهج عمل تلك المراكز كي تتوافق مع سياسة الدولة؛ وقد أدى ذلك الى تجميد عمل بعض المراكز داخل مصر كالمركز العربي الديموقراطي، كما إنه قد يصل التدخل الحكومي الى حد الهيمنة من خلال سيطرة عضوية مجلس إدارة بعض المراكز لممثلين من قبل المؤسسات الحكومية فضلاً عن إن الاعتماد على التمويل الحكومي لتلك المراكز قد يؤثر على أنشطة المركز مما يؤثر على استقلاليتها، **عدم توافر المعلومات والبيانات وصعوبة الحصول عليها** بسبب وضع المؤسسات الحكومية قيوداً على المعلومات والوثائق الخاصة بها مما يشكل عائقاً على قيام مراكز الفكر بإداء عملها نظراً لعدم كفاية المعلومات وضعف التنسيق فيما بينهم، **اختلاف الأجندة والإنتاج البحثي بين مراكز الفكر وصناع القرار** فهناك فجوة بين القضايا التي تضعها الدولة في أولويتها وتلك التي تهم مراكز الفكر حيث تعي مراكز الفكر المصرية بالقضايا المجتمعية وتتأثر بالواقع المجتمعي بخلاف اهتمام القيادة السياسية بالقضايا التنموية والقضايا العاجلة ؛كما يعيب على مراكز الفكر المصرية الاهتمام بالإنتاج البحثي طويل الاجل بدلاً من تقديم بدائل محددة سريعة للقضايا التي تشغل صانع القرار، **ضعف الكيان المؤسسي لمراكز الفكر** إن ضعف الاتصالات والعلاقات لتلك المراكز قد يعوق جذب الخبراء والباحثين للعمل بها؛ الى جانب ضعف الشفافية والمحاسبة والبعد عن الجمهور واقتصار نشاطها على عدد محدود من صناع القرار؛ الأمر الذي يؤدى الى عدم قدرتها على تزويد المؤسسات الحكومية بالكوادر البشرية المناسبة من خلال ما يسمي بالباب الدوار باعتبارها مورد للقوي البشرية.

وعليه فانه برغم من الزيادة العددية لمراكز الفكر المصرية وتنوع أنشطتها وإيمان القيادة السياسية بأهميتها إلا أنه مازال هناك غياب لدورها في دعم عملية صنع القرار؛ كما إنها لم تمثل حتى الان في الهيئات الاستشارية التابعة لمؤسسة الرئاسة ولم تشارك في الاستحقاقات الدستورية واخيراً لم تفعل دورها كمورد للموارد البشرية للجهاز الاداري للدولة؛ ويرجع ذلك وجود تحديات تعوق القيام بمهامها؛ وغياب وجود قوانين محددة لها تمكنها من مواجهة تلك التحديات.

4-1-3 تطور مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار بمجلس الوزراء المصري كمركز فكر حكومي: [24]

استطاع مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار وهو هيئة حكومية تابعة لمجلس الوزراء المصري ان يواكب التغيرات التي مرت بها الدولة المصرية فقد شهد الدور المنوط به تحولات عدة كانت بدايتها مرحلة تطوير البنية المعلوماتية والمساهمة في التطوير التكنولوجي بمصر خلال الفترة من (1985- 1999)؛ تليها مرحلة دعم القرار والإتاحة المعلوماتية منذ إنشاء وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات عام 1999والتى تعد نقطه تحول في طبيعة المركز ليضطلع بدوره كمركز فكر للسلطة التنفيذية ليصبح أكثر تخصصاً في دعم جهود متخذي القرار بجانب بناء وترسيخ المعرفة؛ ويأخذ على عاتقه تنظيم عدد من المؤتمرات لمناقشة قضايا مراكز الفكر مما أهله الى الاضطلاع لدور أوسع منذ 2005 وحتى الان والذي يمثل مرحلة البوتقة الفكرية حيث أسهم المركز باعتباره مركز فكر في صنع السياسة العامة وتعزيز جهود التنمية بداية من تحديد القضايا وترتيب الأولويات مروراً بطرح البدائل والمقترحات والتوصيات لدعم اتخاذ القرار وصولاً لمتابعة وتقييم النتائج المترتبة على تفعيل القرارات والسياسات وذلك وفقاً لأجندة عمل ديناميكية تتسم بالمرونة في التعامل مع المتغيرات والتطورات؛ الى جانب تعزيز العلاقات المؤسسية مع الهيئات والوزرات الحكومية لرفع كفاءة الجهاز الإداري بإمداده بالأساليب العلمية لدعم اتخاذ القرار ودعمه لتبني سياسات متطورة للقضايا ذات الأولوية؛ واستخدام المنظومة الإلكترونية لإتاحة المعلومات والبيانات ونتائج الأعمال بشفافية؛ وتحديد أولويات وفجوات التنمية

[24] الموقع الرسمي لمركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار على شبكة الانترنت http://www.ldsc.gov.eg

وطرح البدائل والتوصيات والسيناريوهات التي تخدم صانعي ومتخذي القرار؛ وكذا قياس اتجاهات الراي العام من خلال خلق بيئة تفاعلية لتعزيز قنوات للتواصل الجماهيري حيث أنشا مركز استطلاعات وبحوث الراي العام بذات المركز كأول مركز متخصص في قياسات الراي العام على الهاتف يعتمد على الأسس المنهجية والأساليب العلمية بمراحل التخطيط لجمع البيانات اللازمة لاستطلاع رأى المواطنين حول مختلف القضايا؛ وكذلك الأمر بالنسبة لمنظومة الشكاوي الحكومية التي تهدف الى العمل على خدمة ورضا المواطن الذي يعد غاية التنمية؛ والارتقاء بمستوي الخدمات المقدمة له من خلال إقامة حوار مجتمعي وصياغة قنوات اتصال مباشرة معه؛ بالإضافة الى بناء منظومة تسمح بالتنبؤ بالأزمات لوضع السيناريوهات اللازمة للحد منها ومواجهتها؛ فضلاً عن الدور الذي قام به خلال جائحة كورونا حيث قام برصد إحصاءات انتشار الفيروس وإعداد تقارير لتحليل وضع الفيروس محلياً وعالمياً؛ وتقديم العديد من المبادرات والتنسيق مع الوزارات المعنية لعقد شراكات مجتمعية لدعم المتضررين من الجائحة ، كما قام بإصدار سلسلة من الإصدارات حول تداعيات أزمة كورونا على مختلف الأصعدة؛ بالإضافة إلى تقييم لآراء المصريين لجهود الحكومة في مواجهة الجائحة؛ مما ساهم في التقليل من الأثار الناجمة عن جائحة كورونا فضلاً عن التنسيق مع متخذي القرار لترشيد القرارات للحد من تلك الآثار.

4-1-4 أدوار مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار بمجلس الوزراء المصري: [25]

يقوم المركز بمجموعة من الأدوار والمهام بما يتلاءم مع متطلبات واحتياجات متخذ القرار، وبما يتواكب مع احتياجات المواطنين والتغيرات التي يمر بها المجتمع وتتمثل تلك الأدوار في:

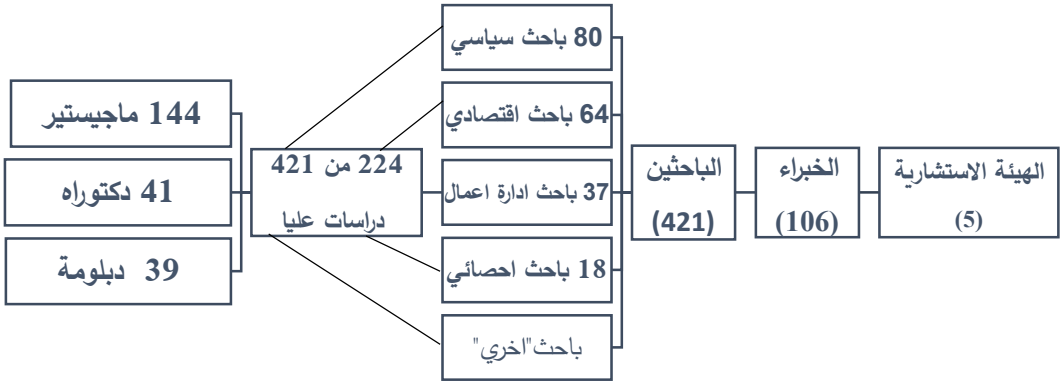
- **الدعم المعلوماتي:** من خلال توفير المعلومات بصورة دائمة لدعم صانع القرار من جانب؛ وتزويد مجتمع المستفيدين بالمعلومات وأبرز التطورات والمستجدات من جانب أخر؛ وكذا تطوير آليات التواصل مع مجتمع المستفيدين ورفع الوعي المجتمعي من خلال إطلاق الحملات التوعوية.
- **دعم صنع السياسة العامة:** من خلال تناول مختلف القضايا بالدراسة والتحليل وطرح البدائل والتوصيات والحلول؛ تقديم السيناريوهات المستقبلية والرؤى لمواجهة التحديات؛ دراسة المستجدات المحلية والدولية وطرح التوصيات في ضوء الخبرات والتجارب الدولية؛ عقد سلسلة من اللقاءات والندوات مع المتخصصين والخبراء لتبادل الرؤي وطرح التوصيات.
- **الإدماج المجتمعي:** من خلال الرصد الإعلامي للموضوعات والقضايا المثارة إعلامياً وتقديم تقرير لمتخذ القرار بشأنها؛ الرصد الميداني لكافة التطورات والتحديات والإنجازات المتحققة من خلال فرق رصد تتواجد بمحافظات الجمهورية؛ استطلاعات وبحوث الرأي العام لدراسة اتجاهات الراي العام إزاء القضايا المجتمعية؛ التعامل مع شكاوى المواطنين من خلال منظومة الشكاوى الحكومية والتواصل مع الجهات المعنية لحلها؛ دراسة قضايا بعينها من خلال مراصد متخصصة لتحديد اتجاهات التغير بشأنها.
- **دعم جهود التحول الرقمي:** من خلال تقديم الحلول التكنولوجية والخدمات الاحترافية؛ تطوير النظم والمواقع والتطبيقات التكنولوجية التي تساهم في تحديث البنية التكنولوجية لمؤسسات الدولة؛ تقديم خدمات مركز البيانات والاستشارات الفنية والاتصالات وتوفير أنظمة الأمان والحماية.

[25] الموقع الرسمي لمركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار على شبكة الانترنت http://www.ldsc.gov.eg

- **الارتقاء بمنظومة مواجهة الازمات والكوارث:** من خلال إعداد الإستراتيجيات والخطط للحد من المخاطر؛ تنفيذ البرامج التدريبية والميدانية لرفع الوعي المجتمعي؛ المساهمة في رفع كفاءة مؤسسات الدولة لدعم قدرتها على مواجهة الكوارث؛ توطيد أواصر التعاون الدولي والإقليمي مع المنظمات والجهات الدولية؛ التوظيف الأمثل لمختلف الآليات التكنولوجية من خلال تفعيل غرفة العمليات المركزية المجهزة بالتقنيات الحديثة لمتابعة الأحداث والتطورات بصفة دائمة؛ وللمساهمة في تنفيذ تلك المهام أنشا المركز عدد من المنصات شملت: بوابة معلومات مصر؛ بوابة الشكاوي الحكومية؛ القاعدة القومية للتشريعات؛ فيروس كورونا المستجد؛ مكتبة مركز المعلومات؛ مركز استطلاعات وبحوث الراي العام، كما يعد المركز أول مؤسسة حكومية تنشئ إدارة متخصصة في إدارة المعرفة؛ وأول جهة حكومية تنشئ وحدة الحوكمه داخل مركز العقد الاجتماعي حيث أن الهدف الرئيسي للمركز كأحد مراكز الفكر الحكومية يتمثل في دعم اتخاذ القرار في القضايا القومية التي من شأنها التأثير على الأداء التنموي؛ وذلك من خلال إتاحة البيانات والمعلومات وتوطيد العلاقات مع الوزرات والهيئات الحكومية والدعم التكنولوجي لها لتنويع وتطوير الخدمات المقدمة .

4-1-5 تقييم مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار بمجلس الوزراء كمركز فكر حكومي:

يوضح الشكل (4-2) الهيكل الإداري لمركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار بمجلس الوزراء والذي يضم:

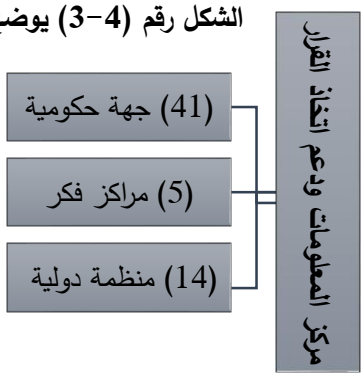


المصدر: الموقع الرسمي لمركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار على شبكة الانترنت http://www.Idsc.gov.eg

ويوضح الجدول (4-5) تخصصات الباحثين بالمركز حيث يشمل (18) تخصص كالتالي:

تخصصات الباحثين بالمركز		
علم الاجتماع	ادارة الاعمال	الانثروبولوجيا
تكنولوجيا المعلومات	علوم عسكرية	علم الاقتصاد
علوم الحاسب	علوم الاحصاء	علوم سياسية
المالية العامة	قانون	قانون دولي
الحوسبة الاجتماعية	العلوم الطبية	المحاسبة
المحاسبة الضريبة	امن المعلومات	مكتبات

الشكل رقم (4-3) يوضح الشركاء



المصدر: الموقع الرسمي لمركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار على شبكة الانترنت http://www.Idsc.gov.eg

ويوضح الجدول (4-6) البرامج البحثية للمركز والتي تضم أربع برامج بحثية:

الدراسات السياسية والاستراتيجية			الدراسات الاقتصادية			تعزيز سياسات التنمية المستدامة			التحول الرقمي والأمن السيبراني		
أوراق بحثية	أجندة الاحداث	الوسائط	أوراق بحثية	أجندة الاحداث	الوسائط	أوراق بحثية	أجندة الاحداث	الوسائط	أوراق بحثية	أجندة الاحداث	الوسائط
548	50	51	1319	81	92	13	51	125	45	22	78

المصدر: الموقع الرسمي لمركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار على شبكة الانترنت http://www.Idsc.gov.eg

يتضح من جمع البيانات وتحليلها اعتماد المركز على فريق باحثين وخبراء في مجالات متعددة من داخله وخارجه؛ الى جانب اهتمامه بالتنمية الذاتية للباحثين بحصولهم على شهادات الدكتوراه والماجيستير والديبلومات في مجالات التخصص؛ ودورات ومنح عالمية في كبري الجامعات والمعاهد الدولية؛ مما ساهم في تقديم أوراق بحثية وأجندات بحثية ووسائط في العديد من البرامج وعلى أعلى مستوي من الجودة والكفاءة؛ فضلاً عن عقد الشراكات مع الهيئات الحكومية والمنظمات الدولية ومراكز الفكر الأخرى والتنسيق فيما بينهم؛ الأمر الذي أدي الى تميزه وتوسيع مهامه ونطاق تأثيره في تناوله للقضايا والموضوعات المختلفة؛ والتنبؤ بالمشاكل والأزمات واحاطة صانعي القرار بالاحتمالات والتوصيات للاستعداد الجيد لها.

وقد واكب تميز مركز المعلومات وعدم اتخاذ القرار كمركز فكر حكومي تابع للسلطة التنفيذية اعترافاً دولياً فوفقاً لمؤشر التصنيف السنوي لمؤسسات الفكر والرأي الدولية لعام 2020 Global Go To Think Thank Index الذي يصدر عن جامعة بنسلفانيا الامريكية **فقد حقق مركز دعم واتخاذ القرار كمركز فكر حكومي النتائج التالية:** [26] ضمن أفضل (20) مركز فكر على مستوي العالم في التعامل مع كورونا؛ كما احتل رقم (21) من إجمالي (64) مركز فكر على مستوي العالم كصاحب افضل فكرة أو نموذج جديد تم تطويره بواسطة مركز فكر خلال 2020؛ احتل رقم (14)على مستوي افريقيا والشرق الأوسط من إجمالي (101) مركز؛ احتل الترتيب رقم (30) كأفضل مركز حكومي من إجمالي (73) مركز فكر حكومي على مستوي العالم.

بالإضافة الى حصوله على: "خمس جوائز ضمن مسابقة ستيفي لعام 2022 تتضمن: التدوين الصوتي-إصدار وصف مصر -الابتكار في تنفيذ الفعاليات الحكومية – الابتكار في إدارة تكنولوجيا المعلومات- الابتكار الإداري للجهات الحكومية؛ كما حصل على ست جوائز ضمن فعاليات مسابقة درع الحكومة الذكية بإمارة دبي وتشمل الفئات التالية: الابتكار الحكومي – حسابات التواصل الاجتماعي-المسئولية المجتمعية-العمل عن بعد-برمجة وتطوير موقع منظومة الشكاوي الحكومية-التطبيقات الذكية علاوة على حصوله على: شهادة "ملتزمون بالتميز" التي تمنحها المنظمة الاوربية لإدارة الجودة (EFQM) 2020؛ المركز الاول في مجال الاحتواء الإلكتروني من هيئة تنمية صناعة تكنولوجيا المعلومات 2013؛ جائزة أفضل مبادرة أو تطبيق لإدارة المعرفة في مؤسسة حكومية من مؤتمر ادارة المعرفة KMUK بلندن 2011". (الموقع الرسمي لمركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار)

واستناداً لما سبق فان التميز الذي حظي به مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار بمجلس الوزراء يؤكد اهمية الدور الذي قام به كمركز فكر حكومي تابع للسلطة التنفيذية ليس فقط بتوليد المعرفة والمعلومة وإنما بانتهاج آلية عمل جديدة وتطبيق منهجية مراكز الفكر التي تعتمد على اساليب علمية وعملية تعمل على دعم صانع ومتخذ القرار.

[26] James G. Mc Gann (2020) "The Global "Go-To Think Thanks Index Report 2020" Think Thank and Civil Societies Program, University of Pennsylvania.

2-4 المبحث الثاني: عملية اتخاذ القرار بالمؤسسات الحكومية:

يعد القرار الإداري محور ارتكاز العملية الادارية كونه وسيلة لتحقيق أهداف المؤسسة وبلورة السياسات والتوجهات؛ كما يتولى تعديل مسار العملية الإدارية، وهناك اساليب متعددة لاتخاذ القرار يقوم متخذي القرار باختيار الملائم منها وفقا للمشكلة.

4-2-1 تصنيف القرارات: [27]

- **وفقاً للأهمية والمستوي الإداري:**" قرارات استراتيجية – إدارية – تنفيذية – تشغيلية – تكتيكية".
- **وفقا للهدف الإداري:** "كاختيار الموظفين – تحديد الأجور – التسويق – البرامج والأنشطة – التمويل".
- **وفقاً لأساليب اتخاذها:** " تقليدية – علمية كمية ".
- **وفقاً للنمط:** "قرارات تشاركية – قرارات منفردة ".
- **وفقاً لظروف اتخاذه:** " ظروف المخاطرة – ظروف عدم التأكد – ظروف التأكد ".
- **وفقاً لشمول القرار:** " تنظيمية شاملة – قطاعية جزئية – فردية "

4-2-2 اساليب اتخاذ القرار: [28].

وتنقسم أساليب اتخاذ القرارات الى نوعين:

أ . الأساليب التقليدية:

ويقصد بها الأساليب التي لا تتبع خطوات المنهج العلمي في عملية اتخاذ القرار إنما تعتمد على:

- **الأسلوب التوجيهي** :يقوم متخذ القرار بتحديد إيجابيات وسلبيات المشكلة محل البحث وفقاً لمعرفته الشخصية والاعتماد على تجاربه السابقة في اتخاذ القرارات؛ حيث يعتمد على حكمه الشخصي لإدراك المواقف والمشكلات وتقدير أبعادها، لكن يعيب على هذا الأسلوب انه لا يخلو من المخاطر نتيجة اتخاذ القرار بشكل فردى وسريع دون وجود معلومات كافية؛ كما أنه من غير الممكن ان تتطابق المواقف الحالية مع مواقف سابقة.
- **الأسلوب التحليلي:** قيام متخذي القرار بدراسة كافة المعلومات والبيانات لوضع كافة الاحتمالات والبدائل ذات الصلة بالمشكلة محل الدراسة ومن ثم اختيار البديل الأمثل؛ وعلى الرغم من شمول هذا الاسلوب إلا انه يستغرق الكثير من الوقت.
- **الأسلوب المفاهيمي:** يقوم متخذي القرار بالاستماع الى وجهات النظر المختلفة؛ وتشجيع التفكير الإبداعي وبناء سيناريوهات للمستقبل؛ ويمكن استخدام هذا الأسلوب للتخطيط طويل الاجل فلا يمكن استخدامه حال المواقف الطارئة التي تتطلب سرعة البت فيها؛ كما انه لا يتم بالمؤسسات الحكومية.
- **الأسلوب السلوكي:** يتشابه هذا الأسلوب مع الاسلوب المفاهيمي إلا أنه بدلاً من اللجوء الى العصف الذهني كما في الاسلوب المفاهيمي يقوم متخذ القرار باتخاذ نهج أكثر استباقية؛ حيث يتم استعراض كافة الاقتراحات والخيارات المتاحة المقدمة من المتخصصين والمستشارين وتحليلها؛ لكنه لا يتم أيضاً بالمؤسسات الحكومية.

---

[27] منال البلقاسي، *نظم دعم القرار*. الإسكندرية، مصر: دار التعليم الجامعي، المجلد رقم (1)، 2020

[28] Amira,Tahri.(2016,jun7), أساليب أتخاذ القرار في المؤسسة
https://specialties.bayt.com/ar/specialties/q/295255/%D9%85%D8%A7-%D9%87%D9%8A-%D8%A3%D8%B3%D8%A7%D9%84%D9%8A%D8%A8-%D8%A5%D8%AA%D8%AE%D8%A7%D8%B0-%D8%A7%D9%84%D9%82%D8%B1%D8%A7%D8%B1-%D9%81%D9%8A-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%A4%D8%B3%D8%B3%D8%A9/

ب . الأساليب العلمية الحديثة:

شهدت الإدارة العديد من التطورات التي أثبتت عدم صلاحية الأساليب التقليدية؛ وضرورة اللجوء إلى أساليب علمية تساعد متخذي القرار على مواجهة المشكلات وتحليل البدائل وتقييمها ومن ثم اختيار البديل الأمثل؛ وتتماز هذه الأساليب بالموضوعية وبتقليل أثر التحيز الناجم عن الأحكام والخبرات الشخصية **ومن أهم هذه الأساليب:**

- **بحوث العمليات:** تعد مدخل علمي لحل المشكلات وترشيد القرار من خلال نماذج رياضية؛ ولإجراء هذا الاسلوب لابد من وجود عناصر تتمثل في وجود أكثر من بديل لحل المشكلة؛ الى جانب وجود قيود يتم اتخاذ القرار في وجودها؛ ويعتمد تطبيق هذا الأسلوب على الاستفادة من الرياضيات والإحصاء في بناء النماذج؛ وتستطيع بحوث العمليات أن تمكن صانعي القرار من اتخاذ القرار الأمثل من خلال إعطاء وصف شامل للمشكلات وتحديد البيانات اللازمة للوصول لأفضل الحلول؛ كما أنها تحدد العائد والتكلفة من كل بديل؛ إلا انه يؤخذ على هذا الأسلوب تبسيطه للمشكلة محل الدارسة حيث يتم صياغتها في نموذج رياضي؛ كما أنه يقيس العوامل كمياً فقط؛ فضلاً عن ضرورة إلمام صانعي القرار بالنماذج الرياضية.
- **نظرية الاحتمالات:** احتمالية حدوث متغيرات تؤثر في تنفيذ القرار أو النتائج المرجوة منه؛ وتتمثل المعايير التي يتم استخدامها لقياس الاحتمالات الاستناد على خبرة متخذي القرار ويعرف بالاحتمال الشخصي؛ أما المعيار الثاني يعتمد على إجراء التجارب ومن خلال النتائج يتم تحديد نسبة الاحتمال ويعرف بالاحتمال الموضوعي.
- **شجرة القرارات** :أحد أدوات دعم القرارات وهي رسم تخطيطي على هيئة شجرة تسهم في تحديد مسار العمل والمفاضلة بين البدائل من خلال فهم الاختيارات الممكنة لكل قرار على حدي والنتائج المحتملة لتنفيذه كما يعمل على متابعة القرار.
- **نظرية المباريات الإدارية:** يستند هذا الأسلوب إن هناك مباراة لاتخاذ القرار مفاداها ان متخذ القرار ملزم بالمفاضلة بين البدائل المتوافرة، فيتم تقسيم المباراة الى عده جولات يتم خلال كل جولة اتخاذ القرار في ضوء البيانات المتاحة ومن خلال النتائج يتم اعادة دراسة الموقف واتخاذ قرار جديد مما يتيح لمتخذ القرار معرفة العوامل التي تؤثر في اتخاذ القرار.

وبدراسة الأمر نجد انه بالرغم من تعدد نماذج وأساليب صناعة القرار فقد تبين أن الأساليب التقليدية لا تؤدى الى ترشيد القرارات لاعتمادها على الخبرات الشخصية؛ كما أن الأساليب الأخرى وإن بدت علمية تركز على الجوانب الكمية فقط.

4-2-3 مراحل عملية اتخاذ القرار:

وثمة عوامل تؤثر في مواقف متخذي القرار مما يؤدى الى حدوث انحرافات تعوق الوصول الى اتخاذ القرارات الرشيد تتمثل في:

1. اتخاذ القرار في الوقت غير الملائم نتيجة افتقاد التخطيط وعدم التنبؤ بالسيناريوهات المتوقعة للأزمات.
2. ضيق الوقت اللازم لدراسة الاختيارات وفحص النتائج الخاصة بكل اختيار.
3. ضيق المنظور لصانع القرار في اختيار البدائل الملائمة للتعامل مع القضايا وصعوبة تقييم البديل الأمثل.
4. ضعف المعرفة التخصصية بالعمل الإداري الأمر الذي يؤدى الى استخدام الأساليب الغير ملائمة لاتخاذ القرار.
5. نقص القدرة على الإلمام بكافة الحلول الممكنة لحل المشكلة.
6. الجوانب السيكولوجية لمتخذي القرار واتخاذ القرار وفق المهارات والقدرات الفكرية الخاصة به.
7. اتخاذ القرار بشكل فردي وعدم التشاركية في اتخاذه.
8. عوامل تتعلق بالبيئة الخارجية "اقتصادية – اجتماعية – سياسية".
9. عوامل تتعلق بالبيئة الداخلية " تشريعات – نظم العمل".
10. عدم توافر المعلومات والبيانات ذات الصلة بالمشكلة.

ومن الصعوبة الإلمام بكافة العوامل التي من شأنها أن تؤثر على متخذي القرار، وعليه فعملية صنع القرار لابد أن تتمتع بطابع تنظيمي يتم اتخاذه وفق إطار مرجعي متكامل يتبع عدة مراحل وهي على الترتيب: مرحلة ما قبل صناعة القرار وتتصف بجمع البيانات وتحليلها كمدخلات لصنع القرار؛ تليها مرحلة صنع القرار وتعمل على طرح البدائل والحلول وتقييمها لاختيار بديل مناسب من بين البدائل المطروحة؛ ثم مرحلة ما بعد صناعة القرار وتتم فيها متابعة التنفيذ وتقييم تأثير تطبيق القرار المتخذ.

ومن هذه المنطلق فان عملية صنع القرار يجب ان تمر بعدة خطوات اساسية منهجية تتمثل في: [29]

1- **تشخيص وتحليل المشكلة:** تحديد المشكلة وأبعادها، ودرجة أهميتها، وعدم الخلط بين أسبابها ونتائجها.

2- **جمع البيانات والمعلومات:** جمع المعلومات والبيانات ذات الصلة بالمشكلة محل الدراسة وتحليلها للخروج بمؤشرات تعين متخذي القرار للوصول الى القرار الملائم.

3- **تحديد البدائل المتاحة وتقويمها:** تتوقف نوعية الحلول المتاحة على وضع المنظمة واتجاهاتها والوقت المتاح؛ ويتم تحديد الحلول والبدائل المتوافرة وتصنيفها وتقويمها في ضوء المعلومات المتاحة.

4- **اختيار البديل او الحل المناسب للمشكلة:** المفاضلة بين البدائل لاختيار البديل الاكثر ضماناً وفقًا لمعايير موضوعية يستند إليها صانع القرار في الاختيار.

5- **متابعة تنفيذ القرار وتقويمه:** الإعلان عن القرار بالوقت المناسب؛ وتقويم نتائجه للوقوف على مدي فعاليته وقدرته على تحقيق الهدف المتخذ من أجله، على أن تتم عملية المتابعة لاكتشاف مواطن القصور وأسبابها وسبل العلاج وإدخال التعديلات على القرار في ضوء المستجدات.

4-3 المبحث الثالث: تطبيق منهجية مراكز الفكر بالمؤسسات الحكومية والعائد منها:

تتعدد الأنماط الإدارية باختلاف المؤسسات سواء حكومية أو غير حكومية ويتصف النمط الإداري بالمؤسسات الحكومية المصرية بالتراخي والتباطؤ، إلا أنه وفقاً لتوجهات الدولة في الآونة الأخيرة متمثلة في الرقابة الإدارية الفعالة؛ واستناداً للبرنامج الوطني للإصلاحات الهيكلية والذي يأتي استكمالاً للبرنامج الوطني للإصلاح الاقتصادي والاجتماعي الذي بدأته الدولة في نوفمبر 2016 والمتضمن في إصلاحاته الهيكلية ست محاور على رأسها رفع مستوي الحوكمه وكفاءة المؤسسات العامة من خلال دعم الإصلاح الإداري والمؤسسي وتنمية رأس المال البشري؛ فقد شهدت المؤسسات الحكومية تغيراً واضحاً في مسئوليتها وإدارتها وأصبح التخطيط الجيد كنظام يُوجه متخذ القرار الى المسار الأفضل لاتخاذ القرارات الإدارية الصائبة ويعكس القدرة على التكيف أمراً ضرورياً لنجاح المؤسسة.

وحيث يمثل القرار الإداري والذي يختص به متخذي القرار من المديرين ومسئولي الإدارة العليا بالمؤسسات الحكومية أداه من أدوات تحقيق أهدافها؛ ونتيجة لعملية صناعة القرار التي تعد مزيج من وظائف إدارية متداخلة ومحرك لعملية التخطيط؛ حيث يتم بموجبها بلورة التوجهات والسياسات؛ كما تعمل على تحديد المشكلة وتحليل المعلومات بمنهجية علمية واستخدام هذا التحليل لوضع البدائل والمفاضلة فيما بينهم وصولاً الى القرار الأمثل؛ لذلك فهي تمثل أهم محركات العملية الإدارية الحكومية وكلما اتسعت دائرة المشاركين فيها زادت فعاليتها في تحقيق الأهداف ومعالجة المشكلات؛ كما أن اتخاذها بشكل غير ممنهج يؤدى الى اتخاذ قرارات خاطئة وإخفاق المؤسسة في الوصول الى أهدافها.

[29] ماجد خشبة، نظم دعم القرار، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، سلسلة بحوث ودراسات، المجلد رقم (430)، 1993

لذا فقد أصبح يتعين على المؤسسات الحكومية لدعم عملية صنع القرار وبناء القرارات التي تزداد تعقيداً مع التطور الإداري المستمر ولمواجهة التحديات التي تواجهها ضرورة إدارة المؤسسات بنسق غير هرمي وغير نمطي، وإتباع المنهج العلمي المتكامل باعتباره أفضل المناهج في اتخاذ القرار نظراً لشموله وموضعيته في مواجهة المشكلات تماشياً مع الإمكانيات المتاحة، وكذا الاعتماد على الإدارة الإستراتيجية لما تحققه من نتائج سريعة للوصول للأهداف مقارنة بالعمل العشوائي؛ فلم يعد الاعتماد على استقراء المتغيرات المتاحة واف لتحقيق أهداف المؤسسة؛ إنما لابد من التطرق للمتغيرات المختلفة واستشراف المستقبل للوقوف على كافة العوامل التي يمكن ان تؤثر على تنفيذ الأهداف المنشودة.

ولما كان المنهج العلمي والتفكير والتخطيط الاستراتيجي يمثلان النمط الذي تعمل به مراكز الفكر وتؤدى به أدوارها وتظهر من خلاله نتائجها الملموسة فيما يتعلق بالمرحلة الفكرية والتنظيمية من مراحل صنع القرار؛ ومن ثم الاستشارات والأبحاث والتوصيات التي تعمل على دعم متخذي القرار؛ ورغم إدراك الدولة بأهمية دورها لتحقيق الأهداف وتعزيز علاقاتها بالدول الأخرى وحرص القيادة السياسية على دعم المنظومة البحثية؛ وهو ما أكد عليه فخامة السيد/**رئيس الجمهورية** خلال المؤتمر السنوي لمنتدى الفكر العربي بضرورة ربط التنمية الاقتصادية والسياسية والاجتماعية بمراكز الفكر الإستراتيجي بمصر والوطن العربي إلا إن الدولة لم تقم باتخاذ الإجراءات اللازمة لإعطاء مراكز الفكر المصرية مكانتها الحقيقية والاستفادة منها؛ لذلك يصعب قياس تأثير تلك المراكز على تشكيل السياسة العامة ودعم المؤسسات الحكومية المصرية لتحقيق أهدافها؛ فطبيعة الهيكل المؤسسي للدولة الحالي غير مواتي لعمل مراكز الفكر كما إن المؤسسات الحكومية لا تعي بالأنشطة البحثية والدراسات التي تقدمها تلك المراكز لانقطاع حلقة الوصل فيما بينهم؛ وافتقاد آليه مخاطبة صناع القرار التي تتوقف على شبكة العلاقات بالإضافة الى عدم الاستعانة بالكوادر البشرية بتلك المراكز لتوليها مناصب بالمؤسسات الحكومية تفعيلاً لدورها كمورد للقوى البشرية للجهاز الإداري بالدولة؛ كما يؤخذ عليها انتماءاتها السياسية المختلفة مما يضع صانع القرار في حذر، فضلاً عن ما تعانيه تلك المراكز من تحديات تعوق الاستعانة بها في عملية صنع القرار تتمثل في نقص التمويل والاستقلالية وعدم وجود تشريع ينظم عملها بخلاف عدم القدرة على تطوير أداوتها البحثية والتأثير على الرأي العام، وصعوبة الحصول على البيانات وعليه فهي لا تحقق الهدف الاساسي منها كما ان استفادة المؤسسات الحكومية منها محدودة.

ومما سبق ترى الباحثة أنه مع تنامي دور مراكز الفكر بالدول المتقدمة في المشاركة في تشكيل السياسات وبلوره عملية صنع القرار ودعم متخذي القرار لتحسين جودة قرارته نتيجة لإتباع منهجية علمية واستخدام أدوات وآليات متخصصة تمكنها من التأثير على صانع القرار؛ وفي ظل ما يجانب مراكز الفكر المصرية من تحديات ومعوقات تحول دون ممارسة دورها؛ ومع وجود التدني الإداري بالمؤسسات الحكومية وقصور آليات عملية صنع القرار إما لعدم توافر البيانات؛ غياب الكفاءات التخصصية القادرة على اختيار البديل الأنسب؛ غياب المعرفة بالاحتياجات الفعلية للمجتمع؛ قصور الثقافة التنظيمية بالإضافة الى افتقاد ثقافة التفكير الإستراتيجي المنهجي لدى الكثير من صانعي القرار ومسئولي الادارة العليا مما عصف بالكثير من القرارات الهامة؛ ومع غزارة المعلومات وتواتر المتغيرات والمتطلبات الحديثة التي تشهدها الإدارة وما رافقتها من تطورات فرضت عليها تحديات جعلت الاهتمام بالمورد البشري في ازدياد باعتباره نواه العملية الإبداعية؛ كما جعلت الوسائل التقليدية لاتخاذ القرارات غير قادرة على تحقيق أهداف المؤسسة مما يحتم عليها ضرورة التفكير بمنطق إستراتيجي لمواجه تلك التطورات والتحديات؛ فضلاً عن توجه الدولة لدعم منظومة البحث العلمي وتطبيق الحوكمه والعمل على مناصرة المؤسسات الحكومية بما يضمن تطورها.

واستناداً للتميز الذي حظي به مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار بمجلس الوزراء كمركز فكر حكومي تابع للسلطة التنفيذية يعمل على تطبيق منهجية مراكز الفكر في إدارته الأمر الذي أدى الى تمتعه بقدر عال من المهنية وكفاءة الأداء والمصداقية مما جعله يضطلع بدور قيادي في تعزيز القرارات والسياسات ودعم متخذي القرار.

فقد أصبح من الأهمية بمكان قيام المؤسسات الحكومية بتحديد مرتكزات تنظيمية قادرة على تطبيق اسلوب إدارة فعال وفق منهج ومعايير علمية تعمل على استخدام الأدوات الأوسع والأكثر شمولية لمساندة صانعي القرار بما يحقق الانضباط المؤسسي وتحقيق الأهداف؛ بجانب اعتمادها في إدارتها على منتجاتها الفكرية لتلافي المعوقات والتحديات التي تواجه مراكز الفكر وتعوق القيام بدورها في إثراء عملية صنع القرار ودعم متخذي القرار الحكومي؛ وذلك من خلال قيام المؤسسات الحكومية بإرساء منهجية مراكز الفكر في إدارتها لما لها من دور حيوي في التأثير على صانع القرار وترشيد القرارات وتحسين جودتها وذلك من خلال وضع خطة تُوجه المؤسسة نحو سياسة واضحة تسهم في اتخاذ القرارات الملائمة لتحقيق الأهداف حيث تتخذ انماط محددة وفقاً لمراحل صنع القرار تتمثل في استقاء المعلومات والبيانات وتحديد الأهداف واجراء الدراسات والأبحاث لرصد المشكلات وتحليلها بشكل علمي وبلورة البدائل والمساهمة في تحديد أولويات القضايا الملحة وتوعية الرأي العام وتقديم الافكار والرؤي الجديدة واخيراً تقييم برامج ومشروعات وسياسات المؤسسات الحكومية، علاوة على تطبيق الفكر الاستراتيجي الذي ينظر نحو المستقبل ويضع السيناريوهات والخطط البديلة لمجابهة الأزمات والمخاطر المستقبلية وصولاً لصياغة القرار اللازم لتحقيق الاهداف ومتابعة تنفيذه وتقييمه؛ على ان يكون المعنيين بتطبيق منهجية مراكز الفكر بالمؤسسات الحكومية فريق من الباحثين والخبراء في عدة مجالات من داخل المؤسسة او خارجها والاهتمام بالتنمية الذاتية لهم وتدريبهم وتنمية مهاراتهم لدعمهم على استخدام الأسس المنهجية والأساليب العلمية لتنفيذ المهام المؤكله إليهم وهي كالتالي:

- تحديد وترتيب الأهداف وفقاً للأولوية.
- إعداد قاعدة بيانات ومؤشرات إحصائية تعكس الواقع تساعد متخذ القرار في التخطيط للمستقبل.
- الدعم المعلوماتي الدائم للإدارة العليا للمساعدة في اتخاذ القرار.
- متابعة المستجدات بالبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.
- اقتراح اجنده العمل ووفقاً لدور المؤسسة والقضايا المجتمعية ذات الصلة؛ وبناءً على تحليل المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية للمؤسسة.
- تحديد المشكلة ووصفها ومعرفة أسبابها وتحليلها ووضع البدائل وتقييمها وصولاً للحل الأمثل وفقاً للتحليل العلمي.
- إعداد وتقديم أوراق السياسات والأبحاث والدراسات اللازمة لمتخذي القرار.
- متابعة القضايا المجتمعية ذات الصلة، وطرح التوصيات بشأنها.
- تحديد القضايا ذات الأولوية وتقديم المشورة لمتخذ القرار في القضايا الطارئة التي تتطلب سرعه البت فيها.
- قياس أثر القرار بوضع مؤشرات ومعايير قابلة للقياس للتأكد من صحة القرار ونتائجه قبل وبعد تطبيقه.
- متابعة الجهات المعنية بتنفيذ القرارات الصادرة وإعداد بيان شامل بما تم تنفيذه ونتائج القرار للعرض على الإدارة العليا.
- تحديد مواطن قصور تنفيذ القرار واسبابها لدراسة مدى إمكانية إدخال تعديلات في ضوء المستجدات.
- التفكير الاستراتيجي واستشراف المستقبل وطرح الرؤي المستقبلية اللازمة لوضع سياسة العمل.
- تحديد المخاطر والتهديدات المحتملة المستقبلية ووضع سيناريوهات بديلة مما يعمل على توقع المشكلات قبل حدوثها ومعالجتها قبل استفحالها.

- المشاركة في عمليات التخطيط المستقبلي للمؤسسة.
- تقييم وتقويم السياسات الحالية واقتراح البدائل حال تعذرها في تحقيق الأهداف.
- تقييم أداء المؤسسة وبرامجها ومشروعاتها بشكل دوري للوقوف على المعوقات واسباب الانحراف عن التنفيذ وسبل حلها.
- تقديم تقرير للإدارة العليا حول جدوى وفاعلية المشروعات والبرامج المنفذة ومدى تأثيرها المجتمعي.
- تحديد المشكلات والأولويات التي تمس الفئة المستهدفة لخدمات وبرامج المؤسسة ووضع تصور التعامل معها.
- تعديل البرامج والمشروعات والسياسات القائمة واعادة تصميمها وفقا لمنهجية العمل الجديدة.
- استطلاع قياس الرأي العام وفقاً للأساليب العلمية لمعرفة اوجه القوة والضعف للمؤسسة، ومعرفة اتجاهاتها لتحديد مدي الرضا المجتمعي على الخدمات المقدمة ونوعية الخدمة المطلوب توفرها.
- تعزيز قنوات الاتصال الجماهيري، لتقييم الآراء حيال أنشطة وخدمات المؤسسة.
- طرح الأفكار والآراء بإعداد ورش عمل وحلقات عصف ذهني للمساهمة في تحسين جودة القرارات.
- إمداد وسائل الأعلام بكافة المستجدات ونتائج الأعمال بصورة إحصائية علمية لدعم المصداقية.
- ترويج ونشر إنجازات المؤسسة بوسائل الاعلام بصورة دورية للمساهمة في صياغة الرأي العام وتشكيل إدراكه.
- الرصد الإعلامي لكافة المنشورات الخاصة بالمؤسسة لدراسة اتجاهات الراي العام والنقاد، الرصد الميداني للأنشطة والبرامج المنفذة.
- الترتيب لعقد اجتماعات مع الخبراء والمتخصصين لتبادل الرؤي والخبرات.
- متابعة المستجدات والاتجاهات العالمية في مجال عمل المؤسسة وإعداد الملخصات بها لصانع القرار.
- متابعة اعمال ومشروعات المؤسسات الدولية ذات الصلة للاستفادة من تجاربهم.
- إعداد ورقة عمل تتعلق بالقضايا التي يتم مناقشتها بالمؤتمرات والندوات الدولية ذات الصلة.
- تقديم المقترحات لتحديث البنية التكنولوجية للمؤسسة.
- التنبؤ بالأزمات ووضع السيناريوهات اللازمة للحد منها؛ أو معالجتها قبل استفحالها.

وتتوقع الباحثة ان تطبيق منهجية مراكز الفكر بالمؤسسات الحكومية ستعمل على تطوير العملية التنظيمية للمؤسسة نتيجة لإتباع أسس وخطوات منهجية علمية باعتبار البحث العلمي والتفكير والتخطيط الاستراتيجي هما روافد عملها وكذا خلق بيئة ابداعية ومن ثم إثراء عمليه اتخاذ القرار؛ دعم متخذ القرار على تحسين جودة قرارته واتخاذها بدقة وسرعة؛ فضلاً عن انخفاض التكلفة الناتجة عن اتخاذ القرار بشكل خاطئ مما ينعكس على تطوير أداء المؤسسة وتحقيق الأهداف؛ تحقيق الانضباط المؤسسي؛ اتساع فاعلية المؤسسة وزيادة كفاءتها؛ إتباع ثقافة تنظيمية إيجابية؛ تطبيق إدارة التغيير؛ زيادة الخبرات والمهارات المعرفية للعاملين؛ تحقيق المصداقية أمام الراي العام؛ تسويق المؤسسة وتعزيز قدرتها التنافسية بما يشكل ميزة نسبية فيما بين المؤسسات وبعضها مما يسهم في إحداث اثار إيجابية على تطور الدولة ككل.

الملخص:

ان الهدف الاساسي لمراكز الفكر هو تحقيق أهداف الدولة وهو ما سعت اليه الدول المتقدمة حيث صارت لمراكز الفكر دوراً فعالاً في دعم متخذي القرار وترشيد القرارات وبالنقيض جعلت الدول العربية الاهتمام بمراكز الفكر اهتماماً ظاهرياً فمع الزيادة العددية واتساع نشاط مراكز الفكر العربية والمصرية يصعب قياس التأثير الفعلي لها على متخذي القرار، وعلى الرغم من إدراك القيادة السياسية بأهميتها إلا أنه مازال هناك غياب لدورها في دعم عملية صنع القرار وكذا غياب وجود قوانين محددة لها تمكنها من مواجهة العقبات التي تواجهها.

وعليه فمع تدنى الدور المنوط لمراكز الفكر المصرية وغياب الفكر الاستراتيجي بالمؤسسات الحكومية مما يعرقل قدرتها على استشراف المستقبل الذي يعد أداه تعمل على مجابهة المخاطر والأزمات، يجعل من الضرورة استقدام اسلوب إدارة فعال بالمؤسسات الحكومية يدار وفق أسس ومعايير علمية ، والاعتماد في ادارتها على منتجاتها الفكرية الامر الذي يقود الى تحقيق الانضباط المؤسسي وزيادة القدرة على تحقيق الاهداف والتميز بالأداء المؤسسي الأفضل ،ويتمثل هذا الأسلوب في تطبيق منهجية مراكز الفكر بالمؤسسات الحكومية لما لها من دور حيوي في إثراء عملية صنع القرار.

نتائج البحث:

- تنامي دور مراكز الفكر على المستوي الدولي في ظل المتغيرات العالمية باعتبارها أحد الفواعل الغير رسمية في توجيه الراي العام وصناعة القرار والتأثير على السياسة العامة.
- يختلف الدور الذي تضطلع به مراكز الفكر بالدول المتقدمة عما هو عليه بمنطقة الشرق الاوسط، حيث تعاني مراكز الفكر بالدول العربية على رأسها مصر من تحديات وعقبات تحول دون ممارسة دورها في المشاركة في صنع القرار متمثلة في ضعف جودة منتجاتها البحثية لعدم قدرتها على تطوير أدواتها، غياب الاستقلالية والحيادية والدعم والتدريب، قصور التمويل وتنمية الموارد، صعوبة الحصول على البيانات واخيراً علاقات التشابك مع صناع القرار والتأثير على الراي العام.
- تتشابه مراكز الفكر في آلياتها وأدواتها باختلاف طبيعتها ما بين الحكومية والمستقلة والاكاديمية والخاصة إلا إنها تتباين في أهدافها ومستوي تأثيرها.
- تمثل المعرفة والبحث العلمي روافد مراكز الفكر كما إن التخطيط الاستراتيجي هو نواه عملها حيث تعتمد على منهجيات علمية وعملية في وضع التوصيات واستشراف المستقبل ومن ثم بلورة عملية صنع القرار.
- تقوم مراكز الفكر بجمع وتحليل المعلومات وتوفير البيانات البحثية والدراسات؛ وتحليل السياسة العامة وتحديد أولويات القضايا؛ وتقديم الحلول المناسبة لها وطرح البدائل والتوصيات والسيناريوهات وبلورة الافكار التي تخدم صانعي ومتخذي القرار؛ وكذا قياس اتجاهات الراي العام وبناء الرؤي المستقبلية والتأثير على وسائل الاعلام وذلك من خلال توظيف البحث العلمي بما يدعم رسم السياسات ووضع الخطط وإثراء عملية صنع القرار لترشيد القرارات.
- لم تحقق مراكز الفكر المصرية أهدافها ولم تحظي بالمشاركة في اتخاذ القرارات والتدخل بالحياة السياسية؛ فضلاً عن غياب وجود إستراتيجية داعمه لتلك المراكز على الرغم من إدراك القيادة السياسية لدورها وأهميتها وتقديم المبادرات لدعم منظومة البحث العلمي والتأكيد على ضرورة اعتماد المؤسسات الحكومية عليها كونها مخازن لتزويد الحكومة بالمعلومات وأداة لبلورة عملية صنع القرار؛ بالإضافة الى وضع الخطط الاستراتيجية واقتراح بدائل السياسات.
- السبب الرئيسي لتداعي مراكز الفكر والأبحاث في مصر هو هجرة العقول، وذلك بسبب غياب وجود نظام جاذب يحفز الكفاءات وذوي الخبرة على الالتحاق بتلك المراكز؛ وضعف الحوافز التي تسند إلى الباحثين لتشجيعهم على العمل المبدع والهادف والمبتكر؛ الى جانب غياب القوانين والتشريعات الخاصة بها وندرة لجوء صانع القرار السياسي لها.
- عدم وجود إستراتيجية موحدة توجه حركة الدراسات التي تنفذها مراكز الفكر بما يخدم أولويات التنمية الاجتماعية والاقتصادية يؤدي إلى العشوائية في اتخاذ القرار مما يؤثر بشكل أو بآخر على تطور الدولة وتقدمها.
- تعد مشاركة مراكز الفكر في صنع السياسة العامة والتأثير على صانع القرار هي انعكاس لرؤية مؤسسيها بعيداً عن الإطار الحكومي حيث لا تتم في إطار مؤسسي وإنما تعتمد على دوائر التشبيك والعلاقات، كما إنها بطبيعتها لا تنجز المهام الحكومية وانما تعمل كجهاز استشاري للدولة يقدم الآراء الفكرية التي تعتمد على البحث والتحليل.
- عملية صنع القرار هي أهم محاور العملية الادارية بالحكومة وتمر بعدة مراحل ويتوقف عليها نجاح المؤسسات.
- يوجد أساليب متعددة لاتخاذ القرار تنعكس على الأداء المؤسسي للمؤسسات المختلفة، وتحسينها يقود الى تحقيق الأهداف المنشودة.
- هناك عوامل تؤثر في متخذي القرار مما يؤدى الى حدوث انحرافات تحول دون الوصول الى اتخاذ القرارات الرشيدة.

- الأداء المؤسسي هو نتاج عملية شاملة ومتكاملة لا يمكن تحقيقه بأداء فردى خاصة في ظل التطورات المتلاحقة.
- المعرفة والقرار جانبين متلازمين حيث يتم توظيف المعرفة لترشيد القرار.
- تعاني المؤسسات الحكومية من التدني الإداري وقصور في آليات صنع القرار بسبب غياب المعلومات والكفاءات التخصصية وافتقاد ثقافة التفكير المنهجي لدى الكثير من صانعي القرار مما يضعف القدرة على تحقيق الاهداف.
- غياب الفكر الاستراتيجي بالمؤسسات الحكومية جعل قرارتها عشوائية مما يجعلها بحاجة الى تطبيقه حيث يقدم مجموعة من أدوات اتخاذ القرار ووضع سيناريوهات مجابهة الازمات والمخاطر المستقبلية لصياغة القرار الأمثل ومتابعه تنفيذه وتقييمه.
- اتباع المنهج العلمي واستخدام أدوات وآليات عملية وعلمية بإدارة المؤسسات الحكومية يحقق الانضباط المؤسسي ويجعلها قادرة على تحقيق الاهداف والتميز بالأداء المؤسسي الأفضل ومن ثم المنافسة.
- يتطلب صناعة القرار المؤسسي مجموعة من الخبراء والمختصين وتوافر العديد من المعلومات والمعطيات التي تخضع للتحليل والاستنتاج وصولاً لمجموعة من الرؤي والتوصيات التي تدعم عملية اتخاذ القرار.
- حصد مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار بمجلس الوزراء– كمركز فكر حكومي تابع للسلطة التنفيذية– نتائج متقدمة في التصنيفات الدولية لمراكز الفكر والراي ويمكن التعويل على ذلك لانتهاجه منهجية مراكز الفكر كآليه عمل جديدة تعتمد على اساليب ومنهجية علمية من خلال فريق باحثين وخبراء من داخله وخارجه مما أدى الى توسيع نطاق تأثيره في تناوله للقضايا المختلفة وعملية صناعة القرار ورسم السياسات.

توصيات البحث:

- استحداث إدارة "يتم تسميتها وفقا لمرئيات متخذ القرار" ضمن الهيكل التنظيمي بالمؤسسات الحكومية تختص بتطبيق منهجية مراكز الفكر على غرار مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار بمجلس الوزراء ودعمها بالكوادر المناسبة للحصول على مخرجات ذات جودة تسهم في إثراء عملية صنع القرار أو تعديل الوصف الوظيفي لأحد الإدارات المدرجة بالهيكل لتتضمن اختصاصاتها تطبيق المنهجية المذكورة.
- بناء قدرات الباحثين بالمؤسسات الحكومية بتدريبهم على إعداد أوراق السياسات العامة لصانع القرار وإعداد التقارير لمتخذي القرار والاستشراف والاستباق، وتقديم الدعم لهم والعمل على رفع مستواهم العلمي والمعرفي وتطوير مهاراتهم.
- تكليف فريق بحثي مدرب يختص بتطبيق منهجية مراكز الفكر بالمؤسسات الحكومية.
- تقييم القائمين على تطبيق المنهجية بشكل دوري وتقييم احتياجاتهم لتحسين جودة المنتج البحثي.
- تعزيز سياسة الباب الدوار بتمثيل اعضاء من مراكز الفكر بالمؤسسات الحكومية كمستشارين بالإدارة العليا أو الاستعانة بهم كخبراء وباحثين باللجان والمجالس الاستشارية أو مجالس الأمناء؛ فضلاً عن دعوة أعضاء تلك المراكز من قبل بعض الجهات الحكومية لتقديم التوصيات والاستشارات بشأن قضايا محددة.
- تغذية دوائر صنع القرار بالمؤسسات الحكومية بكوادر وطاقات بحثية من بين باحثي مراكز الفكر.
- تطبيق التفكير والتخطيط الاستراتيجي بالمؤسسات الحكومية كأحد روافد منهجية مراكز الفكر حيث يقدما مجموعة من أدوات اتخاذ القرار مثل استشراف المستقبل وتحديد الأهداف ووضع الأوليات وتحديد وتقييم البدائل.
- إطلاق منصة مشتركة تضم إدارات مراكز الفكر المستحدثة بالمؤسسات الحكومية لعرض كافة المهام التي تم تنفيذها دعماً للسياسة العامة للدولة مدعمة بالنتائج والإحصائيات، وكذا نشر مخرجات وإصدارات المؤسسة بشكل دوري بكافة وسائل الإعلام لتحقيق الشفافية والمصداقية تجاه الراي العام.
- تعزيز العملية التشاورية بين صانعي القرار وخبراء وباحثي مراكز الفكر لتحديد الأولويات والاحتياجات المجتمعية وتحليل المشكلات وتقديم الحلول لمعالجتها ووضع البدائل وتقييمها وتوليد الاتجاهات الإيجابية وفقاً لإطار عمل منهجي يعمل على تطبيق الأسس والأساليب العلمية مما يسهم في تطوير النظام الإداري وما يتبعه من إثراء لعملية صنع القرار وترشيد القرارات.
- مرافقة أحد الخبراء بمراكز الفكر لكبار المسئولين أو الوفود الرسمية الحكومية في زيارتهم الرسمية للدول كمستشارين وخبراء في قضايا محددة.
- ضرورة التواصل والتنسيق بين المؤسسات الحكومية ومراكز الفكر المصرية وعقد اتفاقيات تعاون وتدريب فيما بينهم، والمشاركة في نشاطات تلك المراكز للاستفادة من منتجاتهم الفكرية في تحسين جودة القرارات.
- وجود كيان تابع للقيادة السياسية يمثل حلقة وصل بين المؤسسات الحكومية ومراكز الفكر يعمل على إعداد حلقات بحثية بين كبار المسئولين وصناع القرار والخبراء بمراكز الفكر قبل البدء في إعداد السياسات العامة أو تنفيذ دراسات ومشروعات ضمن خطة الدولة للاطلاع على أراءهم وتحليلهم والاستفادة من الخبرات وتبادل الرؤي وتوليد الأفكار مما يعمل على التأكيد على سلامة سير الدراسات والخطط المقترحة او تعديل الاتجاه.

المراجع

أولاً المراجع العربية:

1- الكتب:

- إسماعيل السيد، *الادارة الاستراتيجية (مفاهيم وحالات تطبيقية)*. الإسكندرية: الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، المجلد رقم (1)، 2000.
- خالد وليد محمود، *مراكز البحث العلمي في الوطن العربي: الإطار المفاهيمي – التحديات – الأدوار– المستقبل*. بيروت، لبنان: مركز نماء للبحوث والدراسات، المجلد رقم (1)، العدد الأول، 2013
- دونالد أبلسون، *هل هناك أهمية للمؤسسات البحثية؟ تقويم تأثير معاهد السياسة العامة*. أبو ظبي، الإمارات: مركز الأمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية، المجلد رقم (1)، العدد الأول، 2007.
- سعد على المحمدي، *الإدارة الاستراتيجية وإدارات معاصرة*. دار اليازوري العلمية، المجلد الثاني، 2017.
- شازلزهل، وجاريث، *الإدارة الاستراتيجية "مدخل متكامل"*. ترجمه: رفاعي وعبد المتعال، الرياض، السعودية: دار المريخ، المجلد رقم (1)، 2010.
- منال البلقاسي، *نظم دعم القرار*. الإسكندرية، مصر: دار التعليم الجامعي، المجلد رقم (1)، 2020.

2- الرسائل العلمية:

- سالي رشدي، تأثير مؤسسات الفكر والراي على عملية صنع القرار – دراسة حالة مؤسسات الفكر والراي في مصر، رسالة ماجيستير، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، مصر، 2019
- محمود السيقلي، دور مراكز الفكر والبحث في صنع القرار: واقع مراكز الفكر العربية، رسالة دكتوراه، كلية الحقوق، جامعة محمد الأول، المغرب، 2019
- لبوخ شادية، وبلعسل كمال، دور مراكز البحوث في صنع السياسة العامة، رسالة ماجيستير، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة العربي بن مهيدي، الجزائر، 2020
- ياسر المطيري، الدراسات المستقبلية وأثرها في صنع القرار الاستراتيجي، رسالة ماجيستير، كلية العلوم الاستراتيجية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2020

3- المقالات والبحوث والدراسات:

- إيمان رجب، مراكز الفكر فاعل صاعد مؤثر في عملية صنع السياسات في الشرق الاوسط، مجلة اتجاهات الاحداث، العدد الثامن، 2015.
- الجبوري، والحاكم، وعدنان، وعلى، تأثير عملية اتخاذ القرارات في الإداء المؤسسي، بغداد، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد رقم (20)، العدد الثاني،2019.
- بلخير سلمي، وشرقي محمود، واقع مراكز الفكر والدراسات في الجزائر بين الضرورة الاستراتيجية ورهانات المستقبل، مجلة الأبحاث القانونية والسياسية، المجلد رقم (2)، العدد الثاني، 2020.
- تغريد أيوب، وأمل علوان، دور الإدارة الاستراتيجية في مستقبل منظمات الأعمال، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، المجلد رقم (15)، العدد الخامس والعشرون، 2021.

- خالد وليد، دور مراكز الابحاث في الوطن العربي: الواقع الراهن وشروط الانتقال الى فاعلية أكبر، قطر، المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات،2013 متاح على الرابط https://www.dohainstitute.org/ar/ResearchAndStudies/
- دينا شرين، دور واهمية المراكز البحثية في صنع السياسة الخارجية، المركز الديمقراطي العربي،2016، متاح على الرابط https://democraticac.de/?p=39438
- رانجة زكية، دور مؤسسات البحث العلمي ومراكز الفكر في ترشيد السياسات العامة في الدول العربية، الجزائر، اعمال المؤتمر الدولي التاسع، 2016.
- رحمة احمد سيد، دور مراكز الفكر الاستراتيجية في صنع السياسات العامة المصرية، مصر، المركز العربي للبحوث والدراسات،2020، متاح على الرابط http://www.acrseg.org/41762
- سامي الخزندار، وطارق الأسعد، دور مراكز الفكر والدراسات في البحث العلمي وصنع السياسات العامة، الأردن، دفاتر السياسة والقانون، المجلد رقم (4)، العدد السادس، 2012.
- غادة الحلايقة، مفهوم التخطيط الاستراتيجي،2018، متاح على الرابط https://mawdoo3.io/article/96230_
- فيصل يوسف، إستراتيجيات اتخاذ القرارات الإدارية: المفاهيم – النظريات– العوامل المؤثرة، العراق، مجلة البحوث التربوية والنفسية، المجلد رقم (2013)، العدد السادس والثلاثون، 2013.
- محمد خشبة، نظم دعم القرار، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، سلسلة بحوث ودراسات، المجلد رقم (430)، 1993.
- هبه جمال الدين، إعادة بناء العلاقة بين مراكز الفكر ودوائر صناعة السياسات العامة في مصر، مصر، المركز الديمقراطي العربي،2016، متاح على الرابط https://democraticac.de/?p=34606

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Domain", Center for American Progress, April 25, https://www.americanprogress.org/issues/immigration/news/2019/04/25/469026/trumps-border-wall-expensive-ineffective-application-eminent-domain/
- Donald E. Abelson and Christine M. Carberry, (2002) "Comparative Analysis of Think Tanks in Canada and the US", Canadian Journal of Political Science, (September 2002).
- E. Zelenka, (2019),"The Role of Think Tanks in Public Debate and Policy-Making", The Department of Political Science, College of Wooster
- Global Go To Think Tank Index Report 2020"Think Tank and Governance in the United States "chapter one, available from; https://www.brookings.edu/wp content/uploads/2016/06/chapter-one_-the-fifth-estate.pdf
- Grace H., (2019" Trump's Border Wall is an Expensive ineffective Application of Eminent
- Hong yuan, Y (2022) "The role of think tanks and studies in scientific research and public policy making, "The U.S Withdrawal from the Paris Agreement: Challenger and Opportunities for China", Shanghai institutes for international studies, Vol. ', No. 2, P 288.
- Jams M., (2020)" The future of think tanks and policy advice around the world".
- Nahal Toosi, (2020) "Koch Showers millions on think tanks to push a restricted foreign policy", Politico, Feb, 2020.
- Onald E., Abelson, Stephen Brooks, Xin Hua, "Think tank, Foreign policy and geo politics", August1', 2018, Routledge, available form, https://www.taylorfrancis.com/books/edit/10.4324/9781315551111/think-tanks-foreign-policy-geo-politics-donald-abelson-stephen-brooks-xin-hua
- Rin Blakemore., (2019)" Why the berlin Wall rose- and how it fell", National Geography, 13 nov, available from, https://www.nationalgeographic.co.uk/history-and-civilisation/2019/11/why-berlin-wall-rose-and-how-it-fell
- Think Tank and Governance in the United States »chapter one, available from; https://www.brookings.edu/wp-content/uploads/2016/06/chapter-one_-the-fifth-estate.pdf
- UNDP (2003), Thinking the Unthinkable, Bratislava: UNDP Regional Bureau for Europe and The Commonwealth of Independent States.

ثالثاً: المواقع الالكترونية:

- http://www.ldsc.gov.eg
- http://www.undp.org
- ,https://www.americanprogress.org/issues/immigration/news/2019/04/25/469026/trumps-border-wall-expensive-ineffective-application-eminent-domain/
- , https://quincyinst.org/2019/12/11/can-we-democratize-foreign-policy/ https://newrepublic.com/article/140271/dc-think-tank-behind-donald-trump
- http://mawdoo3.com
- https://democratic.democratic
- https://specialties.bayt.com/ar/specialties/q/295255/%D9%85%D8%A7-%D9%87%D9%8A-%D8%A3%D8%B3%D8%A7%D9%84%D9%8A%D8%A8-%D8%A5%D8%AA%D8%AE%D8%A7%D8%B0-%D8%A7%D9%84%D9%82%D8%B1%D8%A7%D8%B1-%D9%81%D9%8A-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%A4%D8%B3%D8%B3%D8%A9/ (2016)

رابعاً: التقارير الدولية والمحلية:

- James G. McGann, The Global "Go-TO Think Thanks Index Report 2020" Think Thank and Civil Societies Program, University of Pennsylvania (January 2021).