

سلسلة نقل تجارب الإنجاز الحكومي · الورقة الأولى

لا تنسخ النموذج، حاكِمِه

إطار لفحص تجارب الإنجاز الحكومي قبل نقلها
إلى البيئات العربية الانتقالية

بطاقة الورقة

البيانات التعريفية للورقة ومكانها في السلسلة

البند	التفصيل
العنوان	لا تنسخ النموذج، حاكمه
العنوان الفرعي	إطار لفحص تجارب الإنجاز الحكومي قبل نقلها إلى البيئات العربية الانتقالية
نوع الوثيقة	ورقة موقف تأسيسية
السلسلة	أوراق الموقف، سلسلة نقل تجارب الإنجاز الحكومي، الورقة الأولى
المجال	أدبيات الإدارة العامة، نقل السياسات، الإنجاز الحكومي
إعداد	أيمن المشهداني
ORCID	0000-0002-1166-7391
الترخيص	CC BY-NC-ND 4.0
المعرف الرقمي (DOI)	10.5281/zenodo.20466364
تاريخ النشر	31 مايو 2026
الإصدار	1.0
الرابط الدائم	almeshhadani.com/papers/position-paper-01

الملخص

تتعامل كثير من محاولات نقل تجارب الإنجاز الحكومي إلى البيئات العربية الانتقالية مع النماذج الناجحة كما لو كانت حزمًا قابلة للاستنساخ، فتنقل البنى الظاهرة قبل تفكيك المشكلة التي صُممت لمعالجتها، وقيل فحص شروطها المؤسسية والمالية والبيانية. تحتاج هذه الورقة بأن تعثر النقل لا يُردّ إلى عامل واحد، ولا يُفسّر بجودة النموذج الأصلي أو رداءة التنفيذ وحدهما؛ وإنما يتشكل عند تقاطع شروط تمكينية غائبة، وقدرات إدارية محدودة، وقابلية مؤسسية للمحاكاة الشكلية، ثم يشتد حين يُتصور النقل بوصفه استنساخاً لبنية جاهزة لا فحصاً لعناصر مشروطة بسياقها. ولمعالجة هذا الإشكال، تقترح الورقة إطار فحص قابلية النقل المؤسسي، وهو إطار من أربع خطوات: تفكيك التجربة إلى وحدات قابلة للحكم، ثم فحص شروط عبورها، ثم بناء حكم معلل لكل وحدة، ثم الاستخلاص وإعادة التركيب. وتعمل داخل هذا المسار أدوات يكمل بعضها بعضاً، إذ يبني كل منها على مخرج ما قبله: تصنيف مفاهيمي رباعي يميز بين الاستنساخ المؤسسي والترجمة السياقية والتأجيل المشروط والرفض الواعي، وشبكة فحص تقارن السياق الأصلي بالسياق المستهدف عبر أبعاد بنيوية، وبوابة حكم بخمسة معايير تختم فحص شروط العبور، وبروتوكول يبني الحكم، ومصفوفة رباعية تعرض ذلك الحكم في صورته النهائية. والإطار المقترح لا يثبت صلاحية النموذج ولا يتنبأ بنتائج نقله، وإنما ينظم الحكم على قابليته للنقل ويجعل أسبابه قابلة للمراجعة. وتحضر الحالة السورية في الورقة حالةً انتقاليةً كاشفة، لا تطبيقاً كاملاً للإطار ولا حكماً نهائياً على صلاحيته. وفائدتها أنها تبين أن كثيراً من نماذج النقل تفترض استقراراً مؤسسياً سابقاً، بينما الاستقرار في البيئات الانتقالية نتيجة تُبنى أثناء العمل، لا شرط يسبقه.

الكلمات المفتاحية: نقل السياسات؛ الإنجاز الحكومي؛ وحدات الإنجاز؛ الترجمة المؤسسية؛ المحاكاة الشكلية؛ البيئات الانتقالية؛ إصلاح الدولة؛ سورية.

Abstract

Many attempts to transfer government delivery experiences to Arab transitional environments treat successful models as if they were ready-made packages for replication. They often carry over visible institutional forms before unpacking the problem those forms were designed to solve, and before examining the institutional, fiscal, and data conditions that made them work. This paper argues that transfer failure cannot be explained by a single factor, nor by the quality of the original model or poor implementation alone. Rather, it emerges at the intersection of absent enabling conditions, limited administrative capacity, institutional susceptibility to isomorphic mimicry, and a mistaken conception of transfer as the replication of a ready-made structure rather than the examination of context-bound elements. To address this problem, the paper proposes the Institutional Transferability Examination Framework, a four-step framework: disaggregating the experience into judgeable units, examining their transfer conditions, building a reasoned verdict for each unit, then extracting lessons and recomposing. Within this path several instruments work in concert rather than side by side: a four-type conceptual classification distinguishing institutional replication, contextual translation, conditional deferral, and conscious rejection; an examination network comparing the original and target contexts across structural dimensions; a five-criterion judgment gate that closes the examination of transfer conditions; a protocol that builds the verdict; and a four-cell matrix that displays its output. The framework does not establish a model's validity or predict transfer outcomes; it structures the judgment on transferability and makes its reasons open to review. The Syrian case appears in the paper as a revealing transitional case, not as a full application of the framework or a final proof of its validity, because it exposes the limits of any approach that treats institutional stability as a precondition for transfer, when in transitional environments it is often an outcome to be built while pursuing delivery.

Keywords: policy transfer; government delivery; delivery units; institutional translation; isomorphic mimicry; transitional environments; state reform; Syria

المحتويات

6.....	لماذا تغري تجارب الإنجاز الحكومي صناع القرار؟
7.....	الخلل المفهومي: نقل الشكل بدل المنطق
8.....	التصنيف المفاهيمي الرباعي
11.....	ما الذي يجب أن يُفحص قبل نقل أي تجربة؟
13.....	البيئات العربية الانتقالية بوصفها اختياراً قاسياً للنقل
13.....	سورية بوصفها حقل اختبار كاشف
14.....	الغايات الثلاث للنقل الرشيد
14.....	مصفوفة الحكم: ما يُنقل، يُترجم، يُؤجّل، يُرفض
15.....	بوابة الحكم: خمسة معايير قبل المصفوفة
16.....	بروتوكول إصدار الحكم: من الفحص إلى القرار
18.....	الاعتراض المقابل والرد عليه
20.....	الخاتمة
22.....	المراجع

المقدمة

تُغري تجارب الإنجاز الحكومي الناجحة كثيراً من الدول الساعية إلى تحقيق إنجازات ملموسة يشعر بها الناس، لأنها تبدو للوهلة الأولى كأنها تقدم طريقاً أقصر لعبور التعثر الإداري، واستعادة قدرة الدولة على الفعل، وتحويل الأولويات السياسية إلى نتائج مرئية في زمن أقل. ولهذا يتكرر في البيئات التي تواجه أزمات أداء أو اختناقات تنفيذية، ميل شبه تلقائي إلى الالتفات نحو النماذج التي حظيت بشهرة دولية، ثم التعامل معها كما لو كانت حلولاً جاهزة أو شبه جاهزة.

غير أن المسافة بين الإعجاب بالنموذج ونجاحه بعد النقل ليست مسافة بسيطة، إذ تتعرض المعرفة أثناء انتقالها بين السياقات إلى عمليات من إعادة التأويل، وإعادة الترتيب، وأحياناً إعادة الاختراع.¹

وقد عرف Dolowitz and Marsh نقل السياسات بأنه العملية التي تُستخدم فيها المعرفة المتعلقة بالسياسات، والترتيبات الإدارية، والمؤسسات، والأفكار في سياق سياسي ما لتطوير سياسات أو ترتيبات أو مؤسسات أو أفكار في سياق سياسي آخر. وهذا التعريف يحمل دلالة مهمة: فما ينتقل استجابة مؤسسية نشأت داخل مشكلة مخصصة، وفي بنية سلطة مخصصة، وتحت شروط تمكينية مخصصة، لا أداة تقنية معزولة. ومن ثم، فإن نجاح النموذج في موضعه الأول لا يساوي تلقائياً قابليته للحياة بعد العبور إلى موضع جديد.

ومن هنا صاغ Richard Rose إشكال استخلاص الدروس حين جعل سؤاله المحوري: تحت أي ظروف نجحت التجربة، وإلى أي مدى يمكن لبرنامج أثبت فعاليته في مكان أن يُنقل إلى مكان آخر؟ فليست كل النجاحات قابلة للاقتباس، ولا كل الدروس قابلة للتعميم.

وتشتد خطورة هذا الخطأ في البيئات العربية الانتقالية، لأن هذه البيئات تعيش في كثير من الأحيان تراكباً بين إعادة بناء الشرعية، وإعادة ترتيب السلطة، واستعادة الوظائف الأساسية للدولة، وترميم البيروقراطية، وضبط المالية العامة، وإنتاج الثقة العامة في الوقت نفسه. وفي مثل هذا السياق يكون قرار نقل نموذج إنجاز معين، قراراً يمس شكل الدولة الناشئة، وطبيعة مركزها التنفيذي، وعلاقة السياسة بالإدارة، ومعنى الإنجاز نفسه: أهو مجرد نتائج مرئية سريعة، أم قدرة مستدامة على الفعل العام؟

وعليه، تحتاج هذه الورقة بأن تعثر نقل نماذج الإصلاح الإداري والحوكيمي وتجارب الإنجاز المؤسسي إلى البيئات العربية الانتقالية لا يكتمل تفسيره برده إلى جودة النموذج الأصلي أو رداءة التنفيذ وحدهما؛ إذ يعود جانب جوهري منه إلى الطريقة التي نتصور بها فعل النقل نفسه. فحين يُعامل النموذج بوصفه بنية جاهزة للاستنساخ، لا استجابةً مؤسسية نشأت داخل شروط مخصصة، تتضاعف آثار غياب الشروط التمكينية، وضعف القدرة الإدارية، وميل المؤسسات إلى المحاكاة الشكلية. ومن ثم، فإن النقل الرشيد ليس نسخاً، وإنما عملية حكم متدرج تبدأ بتفكيك التجربة، ثم فحص عناصرها في ضوء الفجوة بين سياقها الأصلي والسياق المستهدف، ثم الحكم على ما يُنقل منها وما يُترجم وما يُؤجل وما يُرفض.

وعلى هذا الأساس، تهدف هذه الورقة إلى بناء إطار فحص قابلية النقل المؤسسي، وهو الإطار الحاكم الذي ينبغي أن تُفحص عبره هذه النماذج قبل الشروع في نقل أي عنصر منها. وهي بهذا المعنى تضع العدسة التي تُمتحن بها النماذج القائمة أولاً، تمهيداً لاستخلاص ما يبقى حياً فيها، ثم البناء عليه لاحقاً في صورة نموذج عربي مبتكر، يلائم البيئة العربية الانتقالية، ولا يكفي فقط بإعادة تركيب ما تقدمه التجارب السابقة. وهذه ورقة تأسيسية تعرض الإطار وتوصله، على أن يأتي اختباره التطبيقي المفصل في أوراق لاحقة من السلسلة.

¹ David P. Dolowitz and David Marsh, "Learning from Abroad: The Role of Policy Transfer in Contemporary Policy-Making," *Governance* 13, no. 1 (2000): 5–23,

<https://doi.org/10.1111/0952-1895.00121> ; Richard Rose, "What Is Lesson-Drawing?" *Journal of Public Policy* 11, no. 1 (1991): 3–30,

<https://doi.org/10.1017/S0143814X00004918> . See also Diane Stone, "Understanding the Transfer of Policy Failure: Bricolage, Experimentalism and Translation," *Policy & Politics* 45, no. 1 (2017): 55–70, <https://doi.org/10.1332/030557316X14748914098041>.

غير أن هذه الأدبيات، على أهميتها، تترك سؤالاً عملياً مفتوحاً أمام من يتعامل مع تجربة إنجاز بعينها. فهي تساعدنا على فهم أن العبور بين السياقات ليس نقلاً بسيطاً، وأن المؤسسات قد تستورد الشكل الناجح من غير وظيفته، فتنتهي إلى مظهر يشبه النماذج المرجعية ولا يعمل عملها. لكنها لا تمنح صانع القرار، أو المصمم المؤسسي، إطاراً حاكماً يفرق بدقة بين ما يعبر من النموذج كما هو، وما يحتاج إلى إعادة تصميم، وما ينبغي تأجيله إلى حين نضج شروطه، وما يجب رفضه حمايةً للقدرة والشرعية. ومن هنا، فإن ما تقدمه هذه الورقة ليس ادعاءً نظريةً جديدةً كاملة، وإنما تحويل هذه الأدبيات إلى إطار حكم تشغيلي موجه إلى تجارب الإنجاز الحكومي، يعمل على مستوى العنصر أو الحزمة، لا على مستوى النموذج كله.

وتزداد هذه المسألة حدةً في البيئات العربية الانتقالية. وتكشف الحالة السورية، بوصفها حقل اختبار كاشف لا مثلاً وحيداً لهذه البيئات، عن خصوصية لا تعالجها كثير من أدبيات النقل بما يكفي. ففي هذه البيئات يجري التأسيس والإنجاز معاً في وقت واحد: تُبنى قواعد الحكم، وتُستعاد قدرة الدولة، ويُطلب منها في الوقت ذاته أن تحقق نتائج ملموسة. فالاستقرار المؤسسي هنا ثمرة تُبنى أثناء العمل، لا شرط سابق يتبع النقل. وعند هذه النقطة تقع فجوة هذه الورقة، وهي نقل النقاش من الانجذاب العام إلى النماذج الناجحة، إلى حكم أدق على عناصرها: أي عنصر يعبر، وتحت أي شروط، وبأي كلفة، وإلى أي فئة من فئات الحكم ينتهي؟

لماذا تغري تجارب الإنجاز الحكومي صناع القرار؟

تكتسب تجارب الإنجاز الحكومي جاذبيتها من وعداها العملي، فهي تخاطب ما يحتاجه صانع القرار: التركيز، والسرعة، والانضباط، والمتابعة، والنتائج. ولذلك تبدو خصوصاً في البيئات المتعثرة كأنها الجسر المفقود بين الإرادة السياسية وبين الأثر التنفيذي. ففي لحظات الإحباط من بطء الجهاز الحكومي، أو من تراكم الخطط دون مردود، أو من العجز عن ترجمة الأولويات إلى نتائج ملموسة، يصبح أي نموذج يعد بكسر حلقة التعثر جذاباً بطبيعته.

ويظهر هذا الإغراء بوضوح في النماذج التي تحولت إلى أيقونات في أدبيات الإنجاز الحكومي. فالتجربة البريطانية في وحدة الإنجاز قُدمت بوصفها استجابة مباشرة لمشكلة معروفة: حيث تقضي الحكومات وقتاً ضخماً في صياغة السياسات وتميرها، ثم وقتاً أقل بكثير في متابعة تنفيذها ومعالجة فجوات القدرة داخل الوزارات. وقد أنشئت الوحدة سنة 2001 لمراقبة وتسريع تنفيذ أولويات إصلاح الخدمات العامة تحت قيادة توني بليز، وربطت بين مكتب رئيس الوزراء وأجهزة الخدمة المدنية والوزارات (Whitehall) عبر إيقاع متابعة منتظم، واجتماعات stocktake، وضغط مركزي مستمر على عدد محدود من الأولويات.² وما جذب الانتباه في هذه التجربة أنها أمسكت بخيط التنفيذ من قلب المركز السياسي الأعلى.

وتتجلى الجاذبية نفسها، ولكن بصيغة أخرى، في التجربة الماليزية أيام حكومة نجيب عبدالرازق، فالرواية الرسمية تقدم المنهجية بوصفها إطاراً لتحقيق نتائج كبيرة وسريعة عبر كسر العوائق، وتبسيط اتخاذ القرار، والانتقال إلى نتائج قابلة للقياس بسرعة.

لكن ما يغري أكثر هنا، هو ما يمكن تسميته بـ **وعد الاختصار**. فهذه النماذج توحى، صراحةً أو ضمناً، بأن المسافة الطويلة بين تعقيد الدولة وبين بطء الإنجاز يمكن ضغطها عبر هندسة أفضل للمركز، أو عبر مؤشرات أكثر إحكاماً، أو عبر غرفة متابعة صغيرة وفاعلة، أو عبر تحويل التنفيذ من شأن وزاري مشتمت إلى ملف سيادي يتابعه رأس السلطة. ويكتسب هذا الوعد قوة إضافية في البيئات التي تتعرض فيها القيادة السياسية لضغط الوقت، والرأي العام، والموارد الشحيحة، والتوقعات المرتفعة.

غير أن هذه الجاذبية نفسها هي ما يجعل الحذر واجباً. فكلما زاد بريق النموذج، زادت احتمالات الوقوع في خطأين متلازمين: أولهما الظن أن ما نجح هناك ناجحٌ بذاته، لا بظروفه. وثانيهما اعتبار العنصر الأكثر بروزاً في النموذج هو العنصر الأكثر جوهرية فيه. وهكذا قد تُفهم التجربة

² Michelle Clement, The Art of Delivery: The Inside Story of How the Blair Government Transformed Britain's Public Services (London: Biteback Publishing, 2025).

البريطانية بوصفها وحدة مركزية أكثر من كونها علاقة مخصصة بين القيادة، والمتابعة، والأولوية، والقدرة البيروقراطية. وقد تُفهم التجربة الماليزية بوصفها نتائج سريعة أو مختبرات أكثر من كونها مزيجاً من الحشد السياسي، والتصميم التنفيذي، وإيقاع الضغط، والتحقق.

في الحالتين، ينتج الإغراء من الصورة المبسطة، بينما يكمن النجاح، إن وُجد، في العمق المركب. ولذلك فإن أول وظيفة لأي إطار جاد لنقل تجارب الإنجاز الحكومي هو مقاومة سحرها الأولي بما يكفي لفهمها قبل استعارتها.

الخلل المفهومي: نقل الشكل بدل المنطق

إذا كانت جاذبية تجارب الإنجاز الحكومي تفسر لماذا يندفع صناع القرار إلى الاقتباس من الخارج، فإنها لا تفسر وحدها لماذا يتكرر التعثر بعد النقل. فأحد أعمق أوجه الخلل يقع في المستوى المفهومي نفسه: في تعريف ما الذي يُنقل، وفي الظن بأن النموذج الناجح يمكن أن يُفهم بوصفه حزمة أدوات أو بنية تنظيمية قابلة للنسخ.

غير أن الحقول البحثية الثلاثة المعنية بهذا الموضوع، وهي نقل السياسات واستخلاص الدروس وترجمة السياسات، تكاد تتفق، على اختلاف مدارسها، على أن ما يتحرك بين السياقات يخضع، أثناء الانتقال، لإعادة تأويل وتركيب وانتقاء وتكييف، فلا يصل سليماً كما هو. فقد صاغ Dolowitz and Marsh³ النقل بوصفه استخدام معرفة عن السياسات والمؤسسات والأفكار في سياق ما لتطوير سياسات ومؤسسات وأفكار في سياق آخر، بينما شدد Rose⁴ على أن الدرس لا يكون صالحاً إلا بقدر ما تسمح به شروط السياق الجديد. ثم ذهبت أدبيات الترجمة المؤسسية إلى أبعد من ذلك، حين بينت أن الأفكار المتنقلة يُعاد صياغتها وتحريها محلياً، بحيث تصبح، بعد العبور، شيئاً مختلفاً عما كانت عليه في موضعها الأول.⁵

ومن هنا، فإن الخطأ الأول في كثير من محاولات الاقتباس المؤسسي هو أنها تتعامل مع النموذج كما لو كان شيئاً مرثياً: وحدة مركزية، أو جدول مؤشرات، أو مختبرات، أو اجتماعات مراجعة، أو لوحة متابعة. لكن هذه كلها آثار ظاهرة، لا النموذج في جوهره. فالنموذج لا يُفهم حقاً إلا إذا سألنا أولاً: ما المشكلة التي جاء ليحلها؟ وكيف كان ينتج أثره فعلياً؟ وما الشروط التي جعلت هذه الآلية تعمل؟ فإذا قفزنا مباشرة إلى البنية الظاهرة، وقعنا فيما يمكن تسميته نقل الصورة بدل نقل المنطق.

لكن هذا التشخيص، على أهميته، لا يكفي وحده. ذلك أن الاستنساخ ليس دائماً نتيجة سوء فهم أو قراءة سطحية. ففي كثير من السياقات، ولا سيما في الدول النامية والهشة، قد يكون التشابه الشكلي استراتيجياً مقصوداً لاكتساب الشرعية الخارجية والتمويل والاعتراف، من غير تطوير الوظيفة الحقيقية للمؤسسة. وهنا تظهر أهمية مفهوم المحاكاة الشكلية (Isomorphic Mimicry) كما طوره Andrews و Pritchett و Woolcock، حين بينوا أن بعض الإصلاحات لا تبني قدرة فعلية بقدر ما تنتج مؤسسات تشبه المؤسسات الناجحة شكلياً.⁶

³ Dolowitz and Marsh, "Learning from Abroad," 5.

⁴ Rose, "What Is Lesson-Drawing?," 3–4.

⁵ Kerstin Sahlin and Linda Wedlin, "Circulating Ideas: Imitation, Translation and Editing," in The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism, ed. Royston Greenwood et al. (London: SAGE, 2008), 218–242. See also Diane Stone, "Transfer and Translation of Policy," Policy Studies 33, no. 6 (2012): 483–499, <https://doi.org/10.1080/01442872.2012.695933>

⁶ Matt Andrews, Lant Pritchett, and Michael Woolcock, "Looking Like a State: Techniques of Persistent Failure in State Capability for Implementation," Journal of Development Studies 49, no. 1 (2013): 1–18, <https://doi.org/10.1080/00220388.2012.709614>; Matt Andrews, Lant Pritchett, and Michael Woolcock, "Escaping Capability Traps through Problem-Driven Iterative Adaptation (PDIA)," World Development 51 (2013): 234–244, <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2013.05.011>.

التصنيف المفاهيمي الرباعي

وعلى هذا الأساس، تقترح هذه الورقة تمييزاً مفاهيمياً رباعياً يُستعمل لاحقاً بوصفه لغة حاكمة للسلسلة كلها. غاية هذا التصنيف تقديم لغة حكم على ما ينبغي فعله بكل عنصر من عناصر النموذج، لا حكماً جملياً على النموذج كله:

التصنيف المفاهيمي الرباعي

النمط	التعريف	ما يتغير	ما يبقى	المنطق
الاستنساخ المؤسسي	نقل البنية الظاهرة، أو بعض المكونات الأبرز، دون فحص للمشكلة الأصلية أو الشروط	الاسم والهيكل والأداة الظاهرة فقط	الصورة السطحية لا أكثر	نقل الشكل بدل المنطق
الترجمة السياقية	إعادة بناء واعية للحامل المؤسسي والمنطق التشغيلي معاً	الموقع، آلية التنسيق، الحامل المؤسسي، التسلسل، تعريف المشكلة	القلب السببي للنموذج، أي المنطق الذي ينتج الأثر	حفظ الآلية السببية مع إعادة تصميم الحامل
التأجيل المشروط	امتناع مرحلي عن النقل أو الترجمة، مع إقرار أن العنصر نافع مبدئياً غير أن شروطه التمكينية لم تنضج بعد	الجدول الزمني، إذ يبقى العنصر مرشحاً للنقل أو الترجمة لاحقاً، ويُربط بمؤشرات نضج محددة	مكان العنصر في خارطة التعلم، فلا يُرفض ولا يُدخل قبل أوانه	حماية القدرة الناشئة عبر تأخير محسوب، لا تأجيل مفتوح بلا ضوابط
الرفض الواعي	امتناع مقصود عن النقل لأن الكلفة المرجحة أعلى من النفع، أو الشروط غائبة	لا يُنقل العنصر أصلاً، أو يُستبعد من البناء المقترح	الدرس المستفاد، لا العنصر نفسه	حكم رشيد لحماية القدرة الناشئة، لا رفض مبدئي للتعلم

الجدول 1: التصنيف المفاهيمي الرباعي لأنماط التعامل مع النماذج المنقولة.

غير أن هذا التمييز الرباعي نفسه يحتاج إلى تنبيه إضافي: ليس كل نقل للتجارب طوعياً من الأصل. فقد نبه Dolowitz and Marsh إلى أن النقل قد يكون طوعياً، وقد يكون مشروطاً أو شبه قسري، حين تفرضه مؤسسات دولية، أو ترتبط به المنح والقروض، أو مسارات الإصلاح المدعومة خارجياً.⁷ وهذه الملاحظة مهمة خصوصاً في البيئات الانتقالية العربية، لأن بعض النماذج يصل بوصفه جزءاً من حزمة تمويل أو حوكمة أو إعادة إعمار. ومن ثم، فالسؤال المهم هنا: من الذي يدفع إلى نقل هذا النموذج؟ وتحت أي درجة من الحرية أو الاشتراط أو الإكراه؟

ومن هنا أيضاً تنشأ ضرورة التمييز بين العناصر الصلبة والعناصر العرضية في كل نموذج. فالعنصر الصلب هو ما ينهار المنطق السببي للنموذج بدونه: مثل آلية تحقق مستقلة، أو إيقاع متابعة منتظم، أو وضوح من يملك سلطة الحسم. أما العنصر العرضي فهو ما يمكن تعديله من غير أن ينكسر المنطق: اسم الوحدة، أو شكل الاجتماع، أو عدد المشاركين. وما يحدث غالباً في النقل الرديء هو العكس تماماً: تُستنسخ العناصر العرضية لأنها مرئية وسهلة النسخ، بينما تُهمَل العناصر الصلبة لأنها أقل بريقاً وأكثر كلفة. وهكذا تحتفظ النسخة المنقولة بسطح النموذج وتفقد قلبه.

قبل المضي إلى أدوات الفحص، يحسن إيضاح فرق قد يلتبس على القارئ حين يبلغ المصروفة. فالتصنيف الذي عرضناه قبل قليل يصف أنماط التعامل مع النموذج، وفي صدارتها نمط فاشل هو الاستنساخ المؤسسي. أما المصروفة الرباعية التي تختتم المسار فأداة حكم لا أداة وصف، إذ

⁷ Dolowitz and Marsh, "Learning from Abroad," 13–17.

يُعرض الحكم فيها بعد أن يمر العنصر بالفحص والبوابة. وهذا ننتقل من السؤال: كيف يتعامل الفاعل مع النموذج؟ إلى سؤال أدق: ما الذي يستحقه كل عنصر بعد فحصه؟

ومن هنا يتبين أن النقل في المصفوفة غير الاستنساخ، وإن تشابهها في الظاهر. فالنقل حكم مشروع يصدر حين يكشف الفحص أن العنصر قليل الحساسية لسياقه، واضح المنطق، قادر على العبور بكلفة محدودة. والاستنساخ يقع حين يأخذ الفاعل عنصراً مشروطاً ببيئته فيعامله كأنه عنصر عام، فينقل صورته ويترك شروط عمله. فالعبرة فيما يسبق النقل: النقل المشروع ثمرة فحص يبين قابلية العنصر للعبور، والاستنساخ قفز فوق ذلك الفحص.

وهذا يكتمل التمهيد التشخيصي، فننتقل من تشخيص الخلل إلى المسار الذي يعالجه. يجمع إطار فحص قابلية النقل المؤسسي ما سبق في أربع خطوات متتابعة: تفكيك التجربة، ثم فحص شروط العبور، ثم بناء الحكم، ثم الاستخلاص وإعادة التركيب. ولا يثبت هذا الإطار صلاحية النموذج ولا يتنبأ بنتائج نقله، وإنما ينظم الحكم على قابليته للنقل ويجعل أسبابه قابلة للمراجعة. وتعرض الخريطة الآتية هذه الخطوات بأسئلتها ومخرجاتها، وما يلي بسطاً لكل خطوة في موضعها.

الخطوات الأربع

المسار في صورته الكلية:

(أ)	(ب)	(ج)	(د)
تفكيك التجربة على ماذا نحكم؟	فحص شروط العبور ما شروط العبور ومخاطره؟	بناء الحكم ما الحكم الملائم؟	الاستخلاص وإعادة التركيب ما الذي يبقى للبناء عليه؟

تُقرأ المسار من اليمين إلى اليسار: تفكيك التجربة، ثم فحص شروط العبور، ثم بناء الحكم، ثم الاستخلاص. وفيما يلي تفصيل كل خطوة.

(أ) تفكيك التجربة

الوظيفة	تحويل النموذج الكلي إلى وحدات قابلة للحكم، لأن النموذج كله نادراً ما يكون وحدة حكم صالحة.
الأدوات الداخلة	تمييز العنصر المفرد من الحزمة الوظيفية، وتمييز الصلب من العرضي.
المخرج	وحدات الحكم: عناصر مفردة وحزم مترابطة.

(ب) فحص شروط العبور

الوظيفة	وصف كل وحدة في ضوء الفجوة بين سياقها، ثم اختبار شروط عبورها ومخاطر انتقالها.
الأدوات الداخلة	شبكة الفحص تصيف ولا تحكم: تقارن السياقين وتعرض الفروق، بدءاً بمن يدفع النقل، ثم الأبعاد البنوية.
المخرج	تقدير شروط العبور ومخاطره، وما يلزم قبل الانتقال إلى الحكم.

عتبة الفرز: تختتم بوابة الحكم هذه الخطوة بمعاييرها الخمسة، مع وزن أرجح للاقتصاد السياسي وطبيعة المهمة، قبل الانتقال إلى بناء الحكم.

(ج) بناء الحكم

الوظيفة	بناء حكم معلل لكل وحدة يحدد فتحها الملائمة.
الأدوات الداخلة	بروتوكول إصدار الحكم هو المحرك الذي يبني الحكم خطوةً خطوة، ويوازن بين الترجمة والتأجيل في ضوء الاعتبارات الأرجح وزناً، ثم تعرض المصفوفة الرباعية الحكم في صورته النهائية.
المخرج	حكم مبني ومعلل: يُنقل، أو يُترجم، أو يُؤجل، أو يُرفض.

(د) الاستخلاص وإعادة التركيب

الوظيفة	تحويل الأحكام المتفرقة إلى مادة منظمة لإعادة التركيب.
الأدوات الداخلة	تجميع العناصر القابلة للنقل أو الترجمة، وما يترجم تأجيله، وما تكشفه المرفوضات من حدود قيمية ومؤسسية.
المخرج	مادة إعادة التركيب: عناصر ومبادئ وحدود تصميمية لنموذج ملائم.

ما الذي يجب أن يُفحص قبل نقل أي تجربة؟

إذا كان أحد مداخل الخلل الأولى في نقل تجارب الإنجاز الحكومي يكمن في الخلط بين الاستنساخ والترجمة، فإن الخطوة المنطقية التالية هي بناء شبكة فحص تضبط النظر قبل أن تضبط القرار. والمقصود بهذه الشبكة عدسة تحليلية تُرغم القارئ والباحث وصانع القرار على أن يسأل، قبل الانتهاء بالنموذج: ما المشكلة التي صُمم لحلها؟ وكيف كان يعمل فعلاً في سياقه الأصلي؟ وما الشروط التي أحاطت به ومنحته قدرته على الفعل والاستمرار؟

تبدأ شبكة الفحص من تفكيك النموذج الذي تفحصه: ما عناصره الأساسية؟ وما الذي فيه مستقل نسبياً؟ وما الذي لا يعطي أثره إلا داخل بنية متكاملة؟ كما أن الفحص يدرس كيف كان كل بُعد يعمل في البيئة التي وُلد فيها النموذج، وكيف يبدو في البيئة التي يراد نقله إليها، وما الذي تقوله الفجوة بين السياقين عن إمكان النقل أو حدود الترجمة.

وأول ما ينبغي أن يُسأل هنا هو السؤال الذي يسبق الأبعاد جميعاً: من الذي يدفع باتجاه النقل، ولماذا، وتحت أي درجة من الطوعية أو الاشتراط أو الإكراه؟ ثم تأتي الأبعاد البنيوية التسعة التي تشكل قلب الفحص.

شبكة الفحص بطبقتها

البُعد	السياق الأصلي مقابل السياق المستهدف
0 الفاعلون الخارجيون ودرجة الطوعية	الأصل: من الذي دفع نحو تبني النموذج في أصله؟ هل نشأ بوصفه استجابة سيادية، أم في سياق ضغط سياسي أو مؤسسي محدد؟ المستهدف: من الذي يدفع نحو نقله الآن؟ هل النقل خيار سيادي حر، أم مشروط بتمويل أو نفوذ أو صفات إصلحية جاهزة؟ دلالة الفجوة: يحد مساحة الحرية المتاحة للحكم، ويكشف ما إذا كان النقل فعل تعلم أم استجابة لضغط خارجي.
1 طبيعة الدولة والسياسي	الأصل: هل وُلد النموذج في دولة مستقرة نسبياً أم في سياق انتقالي؟ وهل كان يعالج أزمة تنفيذ أم أزمة تأسيس؟ المستهدف: ما طبيعة الدولة التي يراد إدخاله إليها؟ وهل يواجه السياق الجديد تعثراً تنفيذياً أم سؤالاً تأسيسياً أعمق؟ دلالة الفجوة: يكشف ما إذا كانت التجربة تعالج عالم المشكلة نفسه، أم أنها نُقلت إلى سياق يختلف عنه جذرياً.
2 البنية البيروقراطية والإدارية والكفاءات البشرية	الأصل: ما نوع الجهاز الإداري الذي افترضه النموذج؟ وما مستوى المهنية والخبرة والقدرة التحليلية التي استند إليها؟ المستهدف: هل يتوافر جهاز إداري قادر على الاستجابة؟ وهل توجد الكفاءات اللازمة لتشغيل العنصر أو الحزمة المنقولة؟ دلالة الفجوة: يحدد ما إذا كان النقل يفترض قدرة قائمة، أو يحتاج ترجمة جذرية، أو ينبغي تأجيله حتى تُبنى القدرة.
3 بنية القرار والتنسيق	الأصل: ما موقع النموذج من مركز السلطة؟ وكيف كانت تمر القرارات، وتُنسق الأدوار، وتُمارس سلطة الجسم؟ المستهدف: هل توجد في السياق الجديد سلطة فعلية تسمح للعناصر بالعمل؟ وهل ستصل بين المركز والتنفيذ أم تخلق جهازاً موازياً؟ دلالة الفجوة: يكشف ما إذا كان العنصر قابلاً للحياة مؤسسياً، أو أنه سيفقد وظيفته عند فقدان موضعه الأصلي في شبكة القرار.
4 البيانات والقياس والتحقق	الأصل: ما نوع البيانات التي اعتمد عليها النموذج؟ وكيف كانت تُعرف المؤشرات وتُتحقق؟ المستهدف: هل توجد بنية بيانات وتعريفات مستقرة وآليات تحقق كافية؟ أم أن المؤشرات ستتحول إلى عرض بلا ضبط؟ دلالة الفجوة: يحدد ما إذا كان العنصر يولد معرفة قابلة للحكم، أم يسرع إنتاج الوهم الكمي.
5 الحيز المالي والقدرة على إعادة توجيه الموارد	الأصل: هل افترض النموذج موازنة مرنة، أو قدرة على إعادة التخصيص، أو سرعة في التدفق المالي؟ المستهدف: هل يملك السياق الجديد قدرة مالية تسمح بتحويل الأولويات إلى إنفاق فعلي وأوامر قابلة للمتابعة؟ دلالة الفجوة: يبين ما إذا كانت العناصر قابلة للتشغيل، أو أنها ستصطدم بعجز مالي أو مؤسسي سابق عليها.
6 العلاقة بين المركز والأطراف	الأصل: هل كان النموذج يعمل عبر مركزية قوية أم عبر تعاقد أداء، أم عبر قدرة محلية ميدانية؟ المستهدف: كيف تتوزع السلطة والمسؤولية في السياق الجديد بين المركز والوحدات الطرفية؟ دلالة الفجوة: يكشف ما إذا كان النموذج يعزز التماسك، أم يشوه توزيع السلطة والمسؤولية بين مستويات الحكم.
7 الشرعية المجتمعية والتواصل العام	الأصل: كيف كان النموذج يتعامل مع الإعلان عن النتائج، وإدارة التوقعات، والضغط العلني؟ المستهدف: هل يملك السياق الجديد من الثقة العامة والقدرة الاتصالية ما يحتمل هذا النوع من الإعلان والوعود؟ دلالة الفجوة: يحدد ما إذا كان العنصر يبني الثقة أو يرفع سقف التوقعات فوق القدرة الفعلية.
8 الاستدامة المؤسسية	الأصل: هل كان النجاح قائماً على آليات قابلة للبقاء أم على قيادة استثنائية أو لحظة سياسية؟ المستهدف: هل يمكن أن يزرع العنصر قدرة تبقى بعد زوال الراعي السياسي أو الفريق المؤقت؟ دلالة الفجوة: يكشف ما إذا كنا أمام نموذج قابل للاستمرار أم حملة مؤقتة عالية الوهج منخفضة البقاء.
9 الأثمان الخفية والمخاطر الجانبية	الأصل: ما الذي أخفاه نجاح النموذج في أصله؟ وهل ولد مركزية زائدة أو أجهزة موازية أو تمثيلاً شكلياً؟ المستهدف: ما الأثمان المرجحة إذا أُدخل العنصر في السياق الجديد؟ وما الانحرافات المحتملة التي قد يخلقها؟ دلالة الفجوة: يحدد الكلفة البنوية والسياسية المصاحبة، لا المكاسب الظاهرة وحدها.

الجدول 2: الأبعاد العشرة لشبكة الفحص، مقارنة السياق الأصلي بالسياق المستهدف.

وعلى هذا الأساس، يمكن أن نعتبر أن شبكة الفحص هذه هي آلية تمنع الانهيار من أن يتحول إلى قرار نقل. فهي تسأل: في أي نوع من الدول يعمل هذا النموذج؟ وعلى أي نوع من القدرات يعتمد؟ ومن الذي يدفع باتجاهه؟ ولخدمة أي مصالح أو تحت أي ضغوط؟ وأي أنواع المخاطر يخلق؟ وما الذي سيبقى منه إذا نُزِعَ من شروطه الأصلية؟

وعندما يُطرح هذا السؤال على نحو منظم، يتضح أن المقارنة الجادة تفضي إلى أحكام مختلفة على عناصر التجربة، وعلى الحزم التي لا تحتفظ بوظيفتها إلا إذا ظلت متماسكة، لا إلى حكم واحد على التجربة كلها: شيء يمكن نقله، وشيء يحتاج ترجمة، وشيء ينبغي تأجيله، وشيء يُرفض.

البيئات العربية الانتقالية بوصفها اختباراً قاسياً للنقل

إذا كانت شبكة الفحص السابقة تصلح من حيث الأصل لكل عملية نقل مؤسسي، فإن قيمتها الحقيقية تظهر حين توضع أمام البيئات العربية الانتقالية، لأن هذه البيئات تستقبل النموذج داخل فضاء تتداخل فيه إعادة بناء الشرعية مع إعادة بناء القدرة، ويختلط فيه السؤال التنفيذي بالسؤال التأسيسي.

تتسم البيئات العربية الانتقالية غالباً بأربع سمات متداخلة تجعلها ميداناً شديداً القسوة لأي نقل مؤسسي:

أولها أن مركز القرار نفسه يكون في طور التشكل أو إعادة التثبيت، فلا تكون بنية السلطة مستقرة بما يكفي لحمل نموذج يعتمد على انضباط رأسي واضح. وثانيها أن البيروقراطية تكون قد خرجت من صدمات الحرب أو الانقسام أو التسييس أو التآكل، بحيث يكون البطء انعكاساً لضعف القدرة الأساسية للدولة. وثالثها أن البيانات والمالية العامة والرقابة تكون جميعاً في طور الاستعادة أو إعادة الضبط، وهو ما يجعل الوعد بالقياس والنتائج السريعة أكثر هشاشة مما يبدو. ورابعها أن الشرعية العامة تكون قيد التفاوض المستمر، فلا تستطيع الدولة أن ترفع سقف الوعود كما تفعل الدول المستقرة من غير أن تدفع ثمناً سياسياً ومجتمعياً سريعاً إذا تعثر التنفيذ.

سورية بوصفها حقل اختبار كاشف

سورية من أوضح أمثلة البيئات الانتقالية. فالإعلان الدستوري الصادر في 13 مارس/أذار 2025 يقر، في بنيتها ذاتها، بأن البلاد تعيش طوراً انتقالياً مؤقتاً ينتهي بصياغة دستور دائم وانتخابات لاحقة.⁸ وهذا يعني أن السؤال السوري هو بشكل أساسي سؤال بناء إطار حكم انتقالي ما تزال قواعده القانونية والسياسية والمؤسسية تتكون في آن واحد.

حقل الاختبار - سورية 2025-2026

الإطار الدستوري: إعلان دستوري مؤقت (مارس 2025). مركز القرار في طور التشكل، لا في طور التحسين. الوضع الأمني: وقف إطلاق نار هش في الشمال الشرقي (يناير 2026).⁹ العلاقة بين المركز والأطراف غير محسومة. المالية العامة: منحة البنك الدولي (20 مليون دولار، مارس 2026) لتعزيز الكفاءة والشفافية.¹⁰ البنية المالية ذاتها موضوع إصلاح. الدلالة: أي نموذج إنجاز يفترض بنية مؤسسية ومالية وقرارية مستقرة سيصطدم هنا بفجوة بنيوية سابقة عليه. حاجة سورية إلى نموذج يحفظ عملية التأسيس، لا إلى نموذج يستهدف تسريع الأداء وحده.

⁸ Syrian Arab Republic, Constitutional Declaration (Damascus, March 13, 2025). <https://constitutionnet.org/vl/item/constitutional-declaration-syria-2025>

⁹ Independent International Commission of Inquiry on the Syrian Arab Republic, "UN Syria Commission of Inquiry Welcomes New Ceasefire and Calls for Continuing Efforts to Protect Civilians and Prevent Violations in Northeast Syria," press release, OHCHR, January 30, 2026. <https://www.ohchr.org/en/press-releases/2026/01/un-syria-commission-inquiry-welcomes-new-ceasefire-and-calls-continuing>

¹⁰ World Bank, "New \$20 Million Grant to Enhance Public Financial Management for Syria's Recovery and Development," press release, March 11, 2026. <https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2026/03/11/new-20-million-grant-to-enhance-public-financial-management-for-syria-s-recovery-and-development>

ومن جهة أخرى، تشير تقديرات برنامج الأمم المتحدة الإنمائي الحديثة إلى أن التعافي السوري يقوم على إعادة بناء صلبة وأخرى ناعمة معاً، تركز الناعمة على الحوكمة والمصالحة والتماسك الاجتماعي، وأن إخفاق أحد المسارين قادر على تقويض الآخر.¹¹

الغايات الثلاث للنقل الرشيد

ومن هنا، فإن سورية ينبغي أن تظهر في هذه السلسلة بوصفها حقل اختبار يكشف حدود الإعجاب بالنماذج من الأصل. ولا تُستخدم هنا بوصفها تطبيقاً كاملاً للإطار، وإنما بوصفها حالة انتقالية كاشفة تضغط على افتراضاته وتبين الحاجة إليه، على أن يأتي التطبيق التفصيلي في موضعه من السلسلة. فهي تبين بوضوح أن نقل نموذج من خارج السياق العربي، أو من داخل دولة أكثر تماسكاً، لا يكون ذا معنى إلا إذا أمكن إعادة صياغته بحيث يخدم ثلاث غايات في وقت واحد:

شروط أن يكون النقل ذا معنى في البيئة الانتقالية

إذا غابت إحداها، تحوّل النقل إلى ضرر بدل أن يكون إضافة.

1. أن يُحدث النموذج المنقول فرقاً حقيقياً في الأداء العام لا أن يبقى هيكلًا شكلياً أو خطاباً بلا مضمون تنفيذي.

إذا غابت: يتحوّل النقل إلى محاكاة شكلية: مؤسسات تشبه النماذج الناجحة ظاهرياً لكنها لا تنتج فعلاً.

2. ألا يؤدي إدخال النموذج إلى إضعاف البيروقراطية الناشئة، أو تشويه توازن السلطة، أو خلق أجهزة موازية تُضعف الوزارات.

إذا غابت: يتحوّل النقل إلى ضغط يفسد القياس، أو مركزية تُضعف التماسك، أو خطاب إنجاز يسبق القدرة الفعلية.

3. ألا يُغري النموذج القيادة بإعلان أهداف ونتائج لا تملك بعد أدوات التحقق منها أو القدرة على إنتاجها فعلياً.

إذا غابت: يتحوّل النقل إلى فجوة متسعة بين الخطاب والواقع، تستهلك رصيد الشرعية قبل أن تبني رصيد القدرة.

وعليه، فإن البيئات العربية الانتقالية، وفي مقدمتها الحالة السورية بوصفها حقل اختبار كاشف، تضع أي إطار لنقل تجارب الإنجاز أمام اختبار عسير، مصدره تزاخم أسئلة السلطة، والمالية، والشرعية، والأمن، والبيانات في اللحظة نفسها. وليس المقصود أن تثبت هذه الحالة وحدها صلاحية الإطار أو تنقضها، فذلك مما ينهض به المرور النقدي المتراكم على حالات السلسلة. وإنما المقصود أن قيمة الإطار تتبين بمقدار قدرته، في وجه هذا التزاخم، على الفرز المنهجي بين ما يعبر، وما يحتاج إلى ترجمة، وما ينبغي تأجيله، وما يلزم رفضه.

مصفوفة الحكم: ما يُنقل، يُترجم، يُؤجل، يُرفض

إذا كان ما سبق قد سعى إلى تفكيك منطق النقل وبناء شبكة الفحص اللازمة له، فإن هذا كله يظل ناقصاً ما لم يتحول إلى حكم. فغاية الورقة بناء أداة تمكن الباحث أو المصمم المؤسسي أو صانع القرار من أن يخرج بنتيجة عملية واضحة. والسؤال الحاكم هو: كيف نفهم التجربة؟ وماذا نفعل بها بعد أن فهمناها؟

وعلى هذا الأساس، تقترح هذه الورقة مصفوفة حكم رباعية تُطبّق على التجربة وعناصرها الجوهرية بعد تفكيكها إلى مكونات قابلة للفحص. فالنماذج المركبة تتكون من طبقات وآليات ووظائف متفاوتة في منطقتها، وكلفتها، وشروطها، ومخاطرها. ولذلك لا يصح أن يُقال عن نموذج كامل إنه صالح أو فاشل على الإطلاق. فالحكم الرشيد يصدر هنا على ما تتكون منه التجربة من آليات وعناصر ووظائف، وعلى الحزم التي لا تحتفظ بفاعليتها إلا إذا ظلت متماسكة.

¹¹ United Nations Development Programme, The Impact of the Conflict in Syria: A Devastated Economy, Pervasive Poverty and a Challenging Road Ahead to Social and Economic Recovery (UNDP, 2025). https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2025-02/undp-sy-seia-final-24022025_compressed.pdf

بوابة الحكم: خمسة معايير قبل المصنوفة

إنَّ الانتقال من الفحص إلى الحكم لا يكون مباشراً. فقبل أن يوضع العنصر، أو الحزمة المترابطة من العناصر، داخل المصنوفة الرباعية، لا بد أن يمر عبر بوابة الحكم، وهي عتبة الفرز التي تُختم بها خطوة فحص شروط العبور، يُقصد منها منع الحكم المتسرع من أن يتخفى في صورة حسم سريع. وفي هذه البوابة ينبغي أن نسأل خمسة أسئلة معيارية:

المعايير الخمسة قبل إصدار الحكم

#	المعيار	السؤال والتفصيل
1	القابلية للترجمة	ما درجة تعقيد العنصر؟ ما درجة تضمينه في سياقه الأصلي؟ ما درجة وضوحه وقابليته للصياغة المجردة من غير أن يفقد خصائصه؟ العنصر الشديد التعقيد، العميق التضمين في مؤسساته الأصلية، الغامض في منطقته، يكون بطبيعته أصعب ترجمة من عنصر أبسط وأوضح وأقل التصاقاً بسياقه الأول. هذا ينسجم مع ما طرحه Røvik حين أبرز أن عمليات نقل المعرفة هي عمليات ترجمة يحكمها مقدار قابلية الفكرة لأن تُعاد صياغتها من غير أن تنهار فعاليتها الأصلية. ¹²
2	التشوه المتوقع	هل سينجح العنصر بعد النقل؟ وكيف قد يفشل تحديداً إذا فشل؟ هل سيتحول إلى جهاز تمثيل شكلي؟ هل سينتج خوفاً بيروقراطياً؟ الفشل قد يأتي في صورة نجاح شكلي مضلل، أو في صورة إنجاز يعمل ضد غايته. هل سيدفع إلى تضخيم ما يمكن قياسه على حساب ما يجب إصلاحه؟ هل سيُمتص داخل شبكات المصالح القائمة بدل أن يغيرها؟ المصنوفة تسأل عن شكل الانحراف المرجح بعد النقل، لا فقط عن احتمال النجاح.
3	الحد الأدنى الكافي	بدل السؤال الثاني (هل العنصر جاهز الآن أم لا؟) نسأل: ما الحد الأدنى الكافي الذي يمكن تشغيله الآن بصورة معقولة، من غير ادعاء الكمال؟ هنا نستفيد من فكرة <i>الحكومة الكافية</i> (Good Enough Governance) عند Grindle، التي ترفض وهم الانتقال الفوري إلى الصورة الكاملة للإصلاح، وتدفع نحو تقدير ما يمكن إنجازه بصورة واقعية في المدى القصير، وما ينبغي أن يُرحل إلى مراحل لاحقة. ¹³
4	الاقتصاد السياسي وبنية المصالح	العنصر قد يبدو معقولاً من حيث تصميمه، لكنه يصطدم عند إدخاله بشبكات مصالح ترى في تشغيله تهديداً مباشراً، من يخسر؟ ومن يملك تعطيله أو امتصاصه أو تشويهه؟ يجب أن نعرف قابلية العنصر للترجمة من حيث بنيته، وكذلك هل توجد في البيئة الجديدة قوى ستمنعه من أن يعمل أصلاً، أو ستعيد تشكيله بما يجرده من منطقته. الاقتصاد السياسي يدخل في بوابة الحكم نفسها لأنه يغير تقدير إمكان النقل، أو الترجمة أو التأجيل أو الرفض.
5	طبيعة المهمة المستهدفة	هل المجال الذي سيعمل فيه العنصر يحتمل قدرًا من القياس والتوحيد والضبط المعياري، أم أنه مجال لا يعمل إلا عبر الحكم المبي والتفاعل المباشر؟ نبه Pritchett and Woolcock إلى أن بعض المشكلات تكون من طبيعة تجعل الحل نفسه مصدراً لمشكلة جديدة إذا نُقل إليها منطقاً لا يناسبها. ¹⁴ العنصر الذي يعمل في مجال لوجستي ليس كالعنصر الذي يُراد إدخاله إلى مجال تفاعلي عالي التقدير المبي والسياقية.

الجدول 3: المعايير الخمسة في بوابة الحكم قبل إصدار الحكم.

¹² Kjell Arne Røvik, "Knowledge Transfer as Translation: Review and Elements of an Instrumental Theory," International Journal of Management Reviews 18, no. 3 (2016): 290–310, <https://doi.org/10.1111/ijmr.12097>.

¹³ Merilee S. Grindle, "Good Enough Governance: Poverty Reduction and Reform in Developing Countries," Governance 17, no. 4 (2004): 525–548, <https://doi.org/10.1111/j.0952-1895.2004.00256.x>; Merilee S. Grindle, "Good Enough Governance Revisited," Development Policy Review 25, no. 5 (2007): 533–574, <https://doi.org/10.1111/j.1467-7679.2007.00385.x>.

¹⁴ Lant Pritchett and Michael Woolcock, "Solutions When the Solution Is the Problem: Arraying the Disarray in Development," World Development 32, no. 2 (2004): 191–212, <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2003.08.009>.

ومن بين هذه المعايير الخمسة، يحمل الاقتصاد السياسي وطبيعة المهمة الوزن الأرحح، وهو ما يبسطه البروتوكول في الحالات الصعبة. وما تمنحه البوابة ليس الحكم النهائي، وإنما تقدير شروط العبور ومخاطره. أما الحكم فيُبنى في البروتوكول، وتعرض المصفوفة صورته النهائية.

بروتوكول إصدار الحكم: من الفحص إلى القرار

بلغنا الآن موضع الانتقال من السؤال والفحص إلى الحكم. فشبكة الفحص تجمع المعرفة عن العنصر وعن البيئة، وبوابة الحكم تختبر شروط عبوره، ويبقى السؤال العملي معلقاً: كيف نتقل من هذا التشخيص كله إلى حكم واضح: يُنقل، أم يُرجم، أم يُؤجل، أم يُرفض؟ والأولى أن نبدأ بما لا يفعله هذا الإطار. فهو لا يعمل عمل آلة تُغذى بالمعطيات فتُخرج الفئة جاهزة. ما يقدمه حكم منهجي منظم (structured judgment)، أي اجتهاد يبق للباحث أو المصمم المؤسسي، لكنه اجتهاد ظاهر الخطوات، معلوم الأسباب، يمكن مساءلته ومراجعته. وقيمته أنه ينقل التقدير من انطباع داخلي إلى مسار ظاهر يمكن تتبعه.

ولكل أداة من الأدوات الثلاث وظيفة غالبية. فشبكة الفحص تجمع المادة الخام: ماذا كان العنصر يفعل في موضعه الأول، وما الذي تغير في البيئة التي يراد نقله إليها. ثم تأخذ بوابة الحكم هذه المادة وتساءل سؤالاً أضيق: هل يستحق هذا العنصر بعينه أن يعبر؟ وبأي شروط؟ وتحت أي مخاطر؟ فتقرأ ما قالته الشبكة عن البيئة كلها بعين العنصر الواحد المعروض أمامها. فإذا اكتملت الخطوتان، صار وضع الحكم في إحدى خلايا المصفوفة ممكناً ومسنوداً.

غير أن سؤالاً يسبق ذلك كله: على ماذا نحكم أصلاً؟ النموذج الكامل نادراً ما يكون وحدة حكم صالحة، لأنه طبقات وآليات يختلف بعضها عن بعض في منطقته وكلفته وشروطه. لذلك نحكم على العنصر المفرد حين يستقل بنفسه، وعلى الحزمة الوظيفية حين تترابط عناصرها وتفقد أثرها إذا فُصلت، فنعاملها عندئذ وحدة واحدة. فالحكم الجيد يحدد أولاً ما الذي نحكم عليه، فهو عنصر مفرد أم حزمة مترابطة، قبل أن يحدد الفئة التي ينتهي إليها.

على هذا الأساس تتضح قاعدة كل فئة.

نحكم بالنقل حين يكون العنصر مبدأً وظيفياً أو إجراءً قليل الحساسية للسياق، واضح المنطق، محدود الكلفة الجانبية، ويعمل من غير أن يشترط حاملاً سياسياً أو إدارياً شديداً الخصوصية. وليس هذا هو الاستنساخ المؤسسي الذي سبق تمييزه، لأن النقل هنا لا يصدر عن الشبه الظاهر بين النماذج، وإنما عن فحص يبين أن العنصر المعروض للحكم قابل للعبور بكلفة محدودة ومن غير أن يحمل معه شروطه الأصلية كاملةً.

أما الترجمة فحكم يناسب العنصر المفيد وظيفياً الذي لا يعبر كما هو، فيحتاج إلى إعادة تصميم في حامله، أو في إيقاع عمله، أو في أدوات بياناته، أو في منظومة حوافزه، أو في موقعه من مركز الحكومة (center of government). قيمة العنصر هنا محفوظة في منطقته، والعمل كله ينصب على الشكل الذي يُجري هذا المنطق في بيئة مختلفة.

ونحكم بالتأجيل حين يكون العنصر نافعاً أو واعداً، غير أن شروطه الدنيا لم تنضج بعد: قدرة إدارية، أو بيانات، أو حيز مالي، أو استقرار سياسي، أو شرعية. وهنا يقع أدق تمييز في الإطار، وهو الفصل بين الترجمة والتأجيل، ويحسمه سؤال واحد: أين يقع الخلل؟ فإن كان في تصميم العنصر، كفت إعادة تصميمه ليعمل في الحاضر، وهذا حكم الترجمة. وإن كان في البيئة المحيطة، لم تنفع إعادة التصميم؛ لأن النسخة المعدلة نفسها تنكسر إذا شُغلت قبل نضج شروطها، وهذا حكم التأجيل. ولأن التأجيل حكم مؤقت، يُربط دائماً بمؤشرات خروج تحدد متى ينتهي، ومتى يصير النقل أو الترجمة ممكناً، حتى لا ينقلب إلى تأجيل مفتوح يخفي وراءه رفضاً صامتاً.

ونحكم بالرفض حين تزيد كلفة العنصر على فائدته، في بعدها السياسي أو القيمي أو المؤسسي، أو حين يغلب أن يحدث تشوهاً، أو يعزز القسر، أو ينتج محاكاة شكلية، أو يفتح باباً للالتفاف على الشرعية، أو يمس وظيفة من وظائف الدولة الأساسية. والرفض في موضعه علامة نضج، فهو يميز بين امتناع مبني على حساب الكلفة وامتناع ناشئ عن خوف من التعلم، ويحمي القدرة الناشئة من أن تُستهلك في تشغيل ما لا يصلح لها.

يبقى الموضوع الأصعب، وهو العنصر الذي يبدو مفيداً وخطيراً في آن: نافع في وظيفته، ثقيل في كلفته السياسية أو القيمية. هنا تتدخل ثلاث اعتبارات لها قوة ترجيح خاصة: الاقتصاد السياسي وبنية المصالح والتعطيل، والشرعية، وخطر التشوه. فالقيمة الوظيفية العالية وحدها لا تكفي لإصدار حكم النقل. فإذا تبين أن في البيئة من يخسر من تشغيل العنصر ويقدر على ابتلاعه أو تشويهه، أو أن إدخاله يستنزف رصيد الشرعية أسرع مما يبني رصيد القدرة، أو أنه يميل إلى أن يصير أداة عرض أكثر منه أداة إنجاز، تغيّر موضع الحكم بحسب طبيعة الخطر: فقد ينتقل من النقل إلى الترجمة، أو من الترجمة إلى التأجيل، أو من أي منهما إلى الرفض. فالفئات الأربع ليست خانات جامدة، بل أحكام تتأثر بارتفاع المخاطر وضعف الشروط، وتتحرك مع الواقع بدل أن تُكره الواقع على قالب سابق.

تبقى كلمة في قابلية التكرار. هذا البروتوكول لا يضمن أن يخرج باحثان بالحكم نفسه على العنصر نفسه في كل مرة. لكنه يضمن شيئاً لا يقل أهمية: أنه يُلزم كلاً منهما بأن يضع على الطاولة ما حكم عليه، والدليل الذي اعتمده، والشروط التي عدها ناضجة أو غائبة، والسبب الذي نقله من الفحص إلى القرار. وبهذا يصير الخلاف نقاشاً حول خطوة معلنة: أي وحدة حُكم عليها، وأي دليل رُجح، وأي خطر دفع الحكم في اتجاه دون آخر. وتلك، في التحليل المؤسسي، نقلة من التقدير الذي يصعب مناقشته إلى الدعوى التي يمكن فحصها والاعتراض عليها.

وفيما يلي مثال موجز على دعوى من هذا النوع: نتناول عنصراً واحداً في خطوة بناء الحكم وحدها، لا في تطبيق الإطار كاملاً.

مثال عملي · بناء الحكم على عنصر واحد

المتابعة الدورية المسنودة بالبيانات (stocktake)

جلسة دورية يقودها مركز الحكومة، تراجع تقدم أولويات محدودة في ضوء بيانات أداء منتظمة. نغزله عنصراً مفرداً عن بنية وحدة الإنجاز التي احتضنته في أصلها.	العنصر
كان هذا العنصر يعمل في موضعه الأصلي داخل جهاز ينتج بيانات موثوقة، ويسنده مركز حكم مستقر قادر على متابعة ما تكشفه تلك البيانات. أما في البيئة الانتقالية فمنظومة البيانات ضعيفة، والمركز ما يزال في طور التشكل، والأولويات متزاحمة. فالخلل ليس في قيمة العنصر نفسه، بل في غياب شروط تشغيله.	ما كشفه الفحص
الحكم ليس نقلاً، لأنه يشترط حاملاً بيانياً وقدرة متابعة غير متوافرين بعد. وليس رفضاً، لأن وظيفته في تركيز الانتباه على قليل من الأولويات بانضباط الدليل نافعة في ذاتها. وليس تأجلاً كاملاً، لأن صورة أبسط منه تعمل الآن. وإنما هو ترجمة: يُحفظ منطقته، ويُعاد تصميم شكله ببيانات تُقاس على المتاح لا على المفترض، وإيقاع يحتمله المركز، وضمانة تمنعه من أن يصير طقس عرض بلا أثر.	بناء الحكم
يقع العنصر في خلية «يُترجم» من المصنوفة، مع تعليل واضح: قيمة العنصر محفوفة في وظيفته، ويتركز العمل على تهيئة حامله وإيقاعه وأدوات قياسه.	المخرج
	يُترجم
	الحكم

الجدول 4: مثال تطبيقي على بناء الحكم لعنصر واحد.

المصفوفة الرباعية: أربع نتائج محتملة

يُنقل	يُترجم	يُؤجل	يُرفض
العناصر التي يتضح بعد الفحص والحكم أنها منخفضة الاعتماد على شروط معقدة، وواضحة المنطق السببي، ومحدودة الأثمان الجانبية، ويمكن أن تؤدي وظيفة نافعة حتى بعد انتقالها إلى سياق أقل استقراراً. وهذه الفئة أضيق مما توحى به سرديات النجاح، وقد تكون كثرة النماذج المتداولة دليلاً على كثرة ما يُستنسخ شكلياً من غير أن يعمل، لا العكس.	في الغالب هي الفئة المركزية في البيئات العربية الانتقالية. والمقصود بها العناصر التي تكمن قيمتها في منطقتها الأصلي، لكنها لا تحتمل العبور إلا إذا أُعيد تركيبها داخل شروط جديدة في الصلاحيات، والإيقاع، والحكومة، وموقعها من الجهاز التنفيذي، وعلاقتها بالبيانات والمالية والمساءلة. الذكاء هنا في معرفة ما الذي لا يصلح إلا إذا تغير شكله.	لا ينبغي أن تبقى حكماً مفتوحاً. فالتأجيل حكم مشروط: العنصر قد يكون نافعاً من حيث المبدأ، غير أن شروطه التمكينية لم تنضج بعد. ولذلك يجب أن يُربط التأجيل دائماً بسؤالين: إلى أي مرحلة؟ وما العلامات التي تدل على أن التأجيل انتهى وصار النقل ممكناً؟ كما ينبغي حيث أمكن أن يُطرح بدل التأجيل الكلي سؤال الحد الأدنى الكافي.	من علامات النضج في الحكم المؤسسي، إذ قد تكون كلفة العنصر المرجحة بعد النقل أعلى من نفعه، أو يكون مبنياً على شروط غائبة إلى حد يجعل إدخاله منتجاً للتشوه لا للإنجاز، أو يحمل في داخله منطقاتاً يناسب دولة مستقرة لكنه يهدد دولة انتقالية بمزيد من المركزية الهشة. وفي بعض الحالات، يكون الرفض حمايةً للقدرة الناشئة من أن تُستهلك في تشغيل شيء غير صالح لها.

الجدول 5: فئات الحكم الأربع في المصفوفة الرباعية.

بهذا يكتمل بناء الحكم. وتعرض المصفوفة الرباعية حصيلته في صورة واحدة، ولا تنتج الحكم بنفسها: أربع فئات ينتهي إليها المسار من الفحص إلى القرار، وفيما يأتي عرضها.

الفئات الأربع للحكم

يعرض الجدول السابق (المصفوفة الرباعية) فئات الحكم الأربع كاملةً، بتعريف كل فئة ومنطقها. وفيما يلي إيضاح موجز لمنطق بناء الحكم فيها. يقوم بناء الحكم على الفئات الأربع وفق قاعدة واحدة: النقل لما هو قليل الحساسية لسياقه واضح المنطق، والترجمة لما تكمن قيمته في منطقته ويحتاج إعادة تركيب حامله، والتأجيل لما لم تنضج شروطه بعد على أن يُربط بعلامات نضج، والرفض لما تزيد كلفته على نفعه أو تغيب شروطه وتفصيل كل فئة مبسوط في خلية المصفوفة المقابلة لها أعلاه.

وعند تطبيق هذه المصفوفة على البيئات العربية الانتقالية، تتبين نتيجة حاكمة: الفئة الغالبة لن تكون تُنقل، بل يُترجم أو يُؤجل. ذلك أن هذه البيئات تعيش في كثير من الأحيان لحظة تأسيس أو إعادة تأسيس. ومن ثم، فإن العنصر الذي قد يُنقل في دولة مستقرة قد يحتاج، في سياق مثل سورية، إلى ترجمة كثيفة، أو إلى تأجيل مشروط، أو حتى إلى رفض بسبب طبيعة الحقل الذي سيدخل إليه.

وهذا المعنى، تعيد هذه المصفوفة تعريف معنى التعلم من الخارج نفسه. فهي تمنع التعلم من أن يتحول إلى استعارة لغة الإنجاز من غير بنية الإنجاز، أو إلى استيراد وحدات تنظيمية من غير قدرة على تشغيلها، أو إلى ضغط زمني يدفع الدولة إلى الوعد قبل أن تبني ما يتيح لها الوفاء والتحقق.

الاعتراض المقابل والرد عليه

قد يُعترض على هذا الإطار بأنه يُحتمل عملية النقل قدرًا كبيراً من التحفظ والتفكيك في وقت لا تملك فيه الدول الانتقالية رفاهية البطء. فالدولة الخارجة من صراع أو انهيار تُحاكم على قدرتها على الاستجابة السريعة لضغط المعيشة، والأمن، والخدمات، والثقة العامة. وفي مثل هذا السياق قد يبدو الإصرار على التفكيك، والفحص، والترجمة، أقرب إلى التأجيل المقنع منه إلى الحكمة المؤسسية.

بل قد يذهب الاعتراض إلى أبعد من ذلك، فيقول إن الدول الانتقالية تحتاج في لحظاتها الحرجة إلى أدوات جاهزة، ووحدات واضحة، ونماذج مجربة، لا إلى عدسات أكثر دقة، فهذه الأدوات قادرة على إحداث صدمة إنجاز سريعة تُعيد بناء الثقة أولاً، ثم يُنظر بعد ذلك في تحسين التأسيس

والتأسيس. وهذا اعتراض لا يجوز الاستخفاف به، لأن الفجوة بين الحاجة إلى السرعة وبين الحاجة إلى البناء المؤسسي معضلة واقعية تضغط على الدولة والمجتمع في آن واحد.

غير أن هذا الاعتراض، على وجاهته الظاهرة، يقوم على افتراض يحتاج إلى مراجعة: وهو أن السرعة والتأسيس ضدان لا يجتمعان. ذلك أن الواقع المؤسسي في البيئات الانتقالية يدل في الغالب على أن السرعة غير المؤسسة كثيراً ما تنتج تقارير أسرع، ووعوداً أعلى، وصوراً أكثر كثافة للإنجاز، من غير أن تُنتج بالضرورة نتائج أسرع، أو قدرة أعمق على الفعل.

فإذا كانت البيانات ما تزال هشّة، والمالية العامة في طور الاستعادة، وعلاقة المركز بالأطراف غير مستقرة، والشرعية العامة ما تزال قيد البناء، فإن إدخال نموذج جاهز عالي الوعود قد يرفع سقف التوقعات أسرع من قدرة الدولة على الوفاء، ويغري بالتمثيل الشكلي أكثر مما يغري بالإصلاح الحقيقي. وفي الحالة السورية خصوصاً، حيث ما تزال المرحلة الانتقالية دستورياً ومؤسسياً ومالياً في طور التشكل، يصبح القفز إلى لغة النتائج الكبيرة السريعة قبل بناء الحد الأدنى من قدرة الضبط والتحقق وصفة لمضاعفة الفجوة بين الخطاب والواقع، لا لتقليصها.

وفوق ذلك، فإن الأدبيات التي دعت إلى *الحوكمة الكافية* كانت تقصد بذلك التمييز بين ما يجب بناؤه الآن وما يمكن أن ينتظر، وبين ما يصلح بوصفه حداً أدنى ممكناً وما يظل سابقاً لأوانه. فالمشكلة في كثير من البيئات الهشة تكمن في غياب القدرة على تشغيل أفضل الممارسات من غير أن تتحول إلى محاكاة شكلية، أو إلى عبء إضافي على جهاز لم يكتسب بعد شروط عملها.

ولهذا، فإن الإطار المقترح يقف ضد السرعة الوهمية: السرعة التي تستهلك رصيد الشرعية قبل أن تبني رصيد القدرة، وترفع سقف الوعود قبل أن تُحكم شروط الوفاء وآليات التحقق منها. أما السرعة الرشيدة فثمرة من ثمرات التأسيس، لا نقيضاً له، إذ تنشأ من حسن الترتيب، ودقة الاختيار، وبناء الحد الأدنى الكافي، لا من استعارة نموذج جاهز عالي البريق ثم تركه يصطدم بسياق لا يحتمله.

الخاتمة

تخلص هذه الورقة، في ضوء ما سبق، إلى أن تعثر نقل تجارب الإنجاز الحكومي إلى البيئات العربية الانتقالية لا ينتج من عامل منفرد، ولا يُفسَّر بجودة النموذج أو رداءة التنفيذ وحدهما؛ وإنما يتشكل عند تقاطع شروط تمكينية غائبة، وقدرات إدارية محدودة، وقابلية مؤسسية للمحاكاة الشكلية، ثم يشتد حين يُتصور النقل بوصفه استنساخاً لبنية جاهزة، لا فحصاً لعناصر مشروطة بسياقها. فالنماذج تعبر بين البيئات بوصفها استجابات مركبة لمشكلات مخصصة، نشأت داخل بنى سلطة معينة، وعلى أرضية مؤسسية ومالية وبيانية مخصصة. ومن ثم، فإن انتقالها لا يكون ممكناً إلا إذا أُعيد تفكيكها، وفحص عناصرها، والنظر في ما بينها من تبعيات وتكاملات، ثم الحكم على ما يمكن أن يعيش منها في البيئة الجديدة.

وبهذا المعنى، فإن القيمة الحقيقية لأي مشروع تعلم من الخارج تكمن في مقدار ما يضيفه إلى قدرة الدولة على الفعل من غير أن يفسد عملية التأسيس المؤسسي والسياسي التي ما تزال البيئات الانتقالية في أمس الحاجة إليها. فالنجاح هنا يُقاس بمقدار ما يضيفه النموذج إلى قدرة الدولة على الفعل من غير أن يستنزفها، وفي تحويل الإنجاز من حدث استثنائي أو أثر دعائي إلى قدرة قابلة للبقاء والتكرار.

وفي سياق مثل سورية، حيث ما تزال الدولة تعيش طوراً انتقالياً دستورياً ومؤسسياً، وتتقاطع فيه أسئلة الشرعية مع أسئلة الضبط المالي والقدرة التنفيذية والتماسك الأمني، يصبح النقل الرشيد للنماذج مشروطاً أكثر من أي وقت آخر بالتمييز الصارم بين ما يُنقل، وما يُترجم، وما يُؤجل، وما يُرفض.

ومن هنا، فإن إطار فحص قابلية النقل المؤسسي يقدم مساراً تحليلياً لتجارب الإنجاز الحكومي، يبدأ بتفكيك التجربة، ثم فحصها في ضوء الفجوة بين سياقها الأصلي والسياق المستهدف، ثم الحكم على عناصرها وحزمها، ثم استخلاص الدرس الذي يصلح للبناء عليه. وبذلك يفضي عمل الإطار إلى مادة أولية أكثر انضباطاً: عناصر يترجم بقاؤها بعد الفحص، وأخرى تتبين حدودها، وعلاقات لا ينبغي تمزيقها، ومبادئ أولية يمكن أن تدخل لاحقاً في إعادة تركيب أكثر ملاءمة للبيئات العربية الانتقالية.

وعلى هذا الأساس، تمثل هذه الورقة تثبيتاً للعدسة التي يجب أن تمر عبرها كل تجربة لاحقة في هذه السلسلة. ولأن الإطار لا يثبت إلا باختباره على حالات عالية التوثيق وواضحة البنية، فإن الورقة التالية ستجته أولاً إلى تجربة وحدة الإنجاز الرئاسية البريطانية، بوصفها الحالة المرجعية الأولى في أدبيات الإنجاز الحكومي، والأوضح من حيث البنية المؤسسية، والأقدر على بناء معيار المقارنة الأول.

ومن هذا المعيار المرجعي ستنقل السلسلة بعد ذلك إلى اختبار النماذج الأخرى، ولا سيما التجارب غير الغربية وتجارب ما بعد الانهيار، من أجل استخلاص ما يبقى حياً فيها، ثم إعادة بنائه، عبر المرور النقدي المتراكم، في صورة نموذج عربي مبتكر للإنجاز في البيئات الانتقالية.

بيانات ختامية

كيفية الاقتباس

المشهداني، أيمن. «لا تنسخ النموذج، حاكمه: إطار لفحص تجارب الإنجاز الحكومي قبل نقلها إلى البيئات العربية الانتقالية». أوراق الموقف، سلسلة نقل تجارب الإنجاز الحكومي، العدد 1. 2026. <https://doi.org/10.5281/zenodo.20466364>

Al-Meshhadani, Ayman. “Don’t Copy the Model, Examine It: A Framework for Assessing Government Delivery Experiences Before Their Transfer to Arab Transitional Environments.” Position Papers, Government Delivery Transfer Series, no. 1. 2026. <https://doi.org/10.5281/zenodo.20466364>

الترخيص والإتاحة

© 2026 أيمن المشهداني. تصدر هذه الورقة برخصة المشاع الإبداعي: النسب، غير التجاري، منع الاشتقاق 4.0 دولي (CC BY-NC-ND 4.0). يجوز تداول الورقة ومشاركتها كما هي، مع نسبة العمل إلى المؤلف وذكر بيانات الاقتباس، دون تعديل في متنها أو استعمالها لغرض تجاري. رابط الرخصة: <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>

عن هذه الورقة

هذه الورقة عمل فكري مستقل، وهي الإصدار الأول من أوراق الموقف ضمن سلسلة نقل تجارب الإنجاز الحكومي، الصادرة عن أيمن المشهداني. تعرض السلسلة اجتهاداً بحثياً يخص صاحبها وحده، نابعاً من خبرة ميدانية في بيئات الإنجاز الحكومي، ولا يمثل جهة أو مؤسسة. وما يرد فيها من أحكام تقدير شخصي مفتوح للمراجعة

والنقد. ORCID: 0000-0002-1166-7391

المراجع

- Andrews, Matt, Lant Pritchett, and Michael Woolcock. "Escaping Capability Traps through Problem-Driven Iterative Adaptation (PDIA)." *World Development* 51 (2013): 234–244. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2013.05.011>.
- Andrews, Matt, Lant Pritchett, and Michael Woolcock. "Looking Like a State: Techniques of Persistent Failure in State Capability for Implementation." *Journal of Development Studies* 49, no. 1 (2013): 1–18. <https://doi.org/10.1080/00220388.2012.709614>.
- Clement, Michelle. *The Art of Delivery: The Inside Story of How the Blair Government Transformed Britain's Public Services*. London: Biteback Publishing, 2025.
- Dolowitz, David P., and David Marsh. "Learning from Abroad: The Role of Policy Transfer in Contemporary Policy-Making." *Governance* 13, no. 1 (2000): 5–23. <https://doi.org/10.1111/0952-1895.00121>.
- Grindle, Merilee S. "Good Enough Governance: Poverty Reduction and Reform in Developing Countries." *Governance* 17, no. 4 (2004): 525–548. <https://doi.org/10.1111/j.0952-1895.2004.00256.x>.
- Grindle, Merilee S. "Good Enough Governance Revisited." *Development Policy Review* 25, no. 5 (2007): 533–574. <https://doi.org/10.1111/j.1467-7679.2007.00385.x>.
- Independent International Commission of Inquiry on the Syrian Arab Republic. "UN Syria Commission of Inquiry Welcomes New Ceasefire and Calls for Continuing Efforts to Protect Civilians and Prevent Violations in Northeast Syria." Press release. OHCHR, January 30, 2026. <https://www.ohchr.org/en/press-releases/2026/01/un-syria-commission-inquiry-welcomes-new-ceasefire-and-calls-continuing>
- Pritchett, Lant, and Michael Woolcock. "Solutions When the Solution Is the Problem: Arraying the Disarray in Development." *World Development* 32, no. 2 (2004): 191–212. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2003.08.009>.
- Rose, Richard. "What Is Lesson-Drawing?" *Journal of Public Policy* 11, no. 1 (1991): 3–30. <https://doi.org/10.1017/S0143814X00004918>.
- Røvik, Kjell Arne. "Knowledge Transfer as Translation: Review and Elements of an Instrumental Theory." *International Journal of Management Reviews* 18, no. 3 (2016): 290–310. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12097>
- Sahlin, Kerstin, and Linda Wedlin. "Circulating Ideas: Imitation, Translation and Editing." In *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism*, edited by Royston Greenwood, Christine Oliver, Kerstin Sahlin, and Roy Suddaby, 218–242. London: SAGE, 2008.
- Stone, Diane. "Transfer and Translation of Policy." *Policy Studies* 33, no. 6 (2012): 483–499. <https://doi.org/10.1080/01442872.2012.695933>.
- Stone, Diane. "Understanding the Transfer of Policy Failure: Bricolage, Experimentalism and Translation." *Policy & Politics* 45, no. 1 (2017): 55–70. <https://doi.org/10.1332/030557316X14748914098041>.
- Syrian Arab Republic. *Constitutional Declaration*. Damascus, March 13, 2025. <https://constitutionnet.org/vl/item/constitutional-declaration-syria-2025>
- United Nations Development Programme. *The Impact of the Conflict in Syria: A Devastated Economy, Pervasive Poverty and a Challenging Road Ahead to Social and Economic Recovery*. UNDP, 2025. https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2025-02/undp-sy-seia-final-24022025_compressed.pdf
- World Bank. "New \$20 Million Grant to Enhance Public Financial Management for Syria's Recovery and Development." Press release, March 11, 2026. <https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2026/03/11/new-20-million-grant-to-enhance-public-financial-management-for-syria-s-recovery-and-development>