

02
POSITION PAPER

سلسلة نقل تجارب الإنجاز الحكومي · الورقة الثانية

وحدة الإنجاز في مكتب رئيس الوزراء البريطاني PMDU 2001-2005

تفكيك التجربة، وفحص شروط عبورها، وبناء الحكم عليها، واستخلاص الدروس للبيئات العربية
الانتقالية

ورقة موقف تطبيقية

بطاقة الورقة

البيانات التعريفية للورقة ومكانها في السلسلة

| البند | التفصيل |
|---------------------|--|
| العنوان | وحدة الإنجاز في مكتب رئيس الوزراء البريطاني (PMDU 2001-2005) |
| العنوان الفرعي | تفكيك التجربة، وفحص شروط عبورها، وبناء الحكم عليها، واستخلاص الدروس للبيئات العربية الانتقالية |
| نوع الوثيقة | ورقة موقف تطبيقية |
| السلسلة | أوراق الموقف، سلسلة نقل تجارب الإنجاز الحكومي، الورقة الثانية |
| المجال | أدبيات الإدارة العامة، نقل السياسات، الإنجاز الحكومي |
| إعداد | أيمن المشهداني |
| ORCID | 7391-1166-0002-0000 |
| الترخيص | CC BY-NC-ND 4.0 |
| المعرف الرقمي (DOI) | 10.5281/zenodo.20832062 |
| تاريخ النشر | 24 يونيو 2026 |
| الإصدار | 1.0 |
| الرابط الدائم | almeshhadani.com/papers/position-paper-02 |

هذه الورقة عمل فكري مستقل أعده ونشره أيمن المشهداني على منصبه البحثية، وهي الورقة الثانية من أوراق الموقف ضمن سلسلة نقل تجارب الإنجاز الحكومي، وأولى أوراقها التطبيقية بعد الورقة التأسيسية. وما تتضمنه من أحكام وتقديرات اجتهاد بحثي يخص صاحبه وحده، مفتوح للمراجعة والنقد، ولا يعبر عن موقف أي جهة عمل المؤلف معها أو يعمل معها.

الملخص

تمثل هذه الورقة التطبيق الأول للإطار التأسيسي الذي طرحته الورقة الأولى في السلسلة على حالة واقعية عالية التوثيق. وقد اختبرت تجربة وحدة الإنجاز التابعة لرئيس الوزراء البريطاني (PMDU) بوصفها الحالة المرجعية الأولى في أدبيات الإنجاز الحكومي، والأقدر على بناء معيار المقارنة الأول الذي سُنِّق عليه التجارب اللاحقة. طبقت الورقة المسار التحليلي للإطار بخطواته الأربع: تفكيك التجربة إلى عنصر مستقل وخمس حزم مترابطة، ثم فحص شروط العبور عبر شبكة الفحص بطبقتيها (السؤال السابق عن الفاعلين الخارجيين ودرجة الطوعية، ثم الأبعاد البنيوية التسعة) بمقارنة السياق الأصلي البريطاني بالسياق السوري الانتقالي، وختم الفحص ببوابة الحكم بمعاييرها الخمسة، ثم بناء الحكم عبر بروتوكول إصدار الحكم وعرضه في المصفوفة الرباعية بتسعة أحكام معللة، ثم استخلاص ستة دروس وسبعة مبادئ أولية لإعادة التركيب. وقد أسفر التحليل عن نتيجة مفادها أنّ أغلب عناصر التجربة البريطانية تقع في فئة يُترجم أو يُؤجّل، لأنّ الفجوة بين السياقين فجوة نوع لا درجة؛ بريطانيا كانت تُسرّع جهازاً قائماً، وسورية تعيد بناء الجهاز من أصله.

الكلمات المفتاحية: PMDU، وحدات الإنجاز، نقل السياسات، الترجمة المؤسسية، التجربة البريطانية، البيئات الانتقالية، سورية، إصلاح الدولة

Abstract

This paper presents the first application of the foundational framework introduced in the opening paper of the series to a highly documented empirical case. The Prime Minister's Delivery Unit (PMDU) in the United Kingdom was selected as the first reference case in the government-delivery literature, and the most capable of establishing the initial benchmark against which subsequent experiences will be measured. The paper applies the analytical path of the framework in its four steps: decomposing the experience into one standalone element and five interconnected bundles; examining the conditions of transfer through the two-layer examination network (the preceding question on external actors and voluntariness, then the nine structural dimensions), comparing the original British context with the Syrian transitional context, and sealing the examination with the five-criterion judgment gate; constructing the verdicts through the judgment protocol and displaying them in the fourfold matrix as nine reasoned verdicts; and extracting six lessons and seven preliminary principles for reassembly. The analysis yields the conclusion that most elements of the British experience fall into the translate or defer categories, since the gap between the two contexts is one of kind rather than degree: Britain was accelerating an already-functioning apparatus, whereas Syria is rebuilding the apparatus from its foundations.

Keywords: PMDU, delivery units, policy transfer, institutional translation, British experience, transitional contexts, Syria, state reform.

المحتويات

| | | |
|-----|---|----|
| 1. | المقدمة..... | 5 |
| 2. | لماذا هذه التجربة تحديداً؟..... | 6 |
| 3. | كيف ستُقرأ الحالة البريطانية؟..... | 7 |
| 4. | ما المشكلة التي جاءت PMDU لمعالجتها؟..... | 9 |
| 9. | العطب الموثق..... | 9 |
| 9. | الاستنتاج التحليلي..... | 9 |
| 5. | تفكيك التجربة البريطانية: العناصر والحزم..... | 10 |
| 13. | ما الذي لم يثبت بما يكفي؟..... | 13 |
| 13. | تمييز الصلب من العرضي..... | 13 |
| 6. | شبكة الفحص بـPMDU بين السياقين..... | 14 |
| 7. | بوابة الحكم: العناصر التي تحتمل العبور..... | 21 |
| 23. | خلاصة ما تقوله البوابة قبل المصفوفة..... | 23 |
| 8. | بناء الحكم: من الفحص إلى المصفوفة المعبأة..... | 24 |
| 28. | النمط الغالب في المصفوفة..... | 28 |
| 29. | ما يقوله عمود (شروط العبور)..... | 29 |
| 29. | مواضع سوء الفهم الأكثر احتمالاً في السياق السوري..... | 29 |
| 30. | ماذا تكشف المصفوفة حين تُقرأ كوحدة واحدة..... | 30 |
| 9. | الدروس والمبادئ..... | 31 |
| 31. | الدروس الستة..... | 31 |
| 33. | المبادئ الأولية السبعة لإعادة التركيب..... | 33 |
| 10. | الخاتمة..... | 34 |
| 35. | الهوامش..... | 35 |
| 38. | المراجع..... | 38 |

1. المقدمة

تفتتح هذه الورقة المرحلة التطبيقية من السلسلة بالتجربة البريطانية لسبب منهجي: تجربة وحدة الإنجاز التابعة لرئيس الوزراء البريطاني (PMDU) هي الأعلى توثيقاً في أدبيات الإنجاز الحكومي، والأكثر وضوحاً من حيث البنية المؤسسية، والأوسع نطاقاً من حيث محاولات النقل والتكرار، فقد ألهمت وحدات إنجاز في دول عديدة حول العالم وتبنتها مؤسسات دولية في عملها مع الحكومات.¹ ولهذا فإنها تصلح بوصفها معياراً مرجعياً أولياً (benchmark) نختبر عليه الإطار التأسيسي المقترح في الورقة الأولى من هذه السلسلة، ونبني من خلاله أول حكم تطبيقي منضبط يمكن للتجارب اللاحقة أن تُقارن به.

السؤال المركزي لهذه الورقة: ماذا يقول الإطار التأسيسي حين يُطبّق على هذه الحالة؟ وبعبارة أدق: ما الذي في هذه التجربة يمكن أن يعيش بعد النقل إلى بيئة مغايرة، وما الذي يحتاج إلى ترجمة جذرية، وما الذي ينبغي تأجيله حتى تنضج شروطه، وما الذي ينبغي رفضه لأن كلفته المرجحة أعلى من نفعه؟ تهدف الورقة من هذا السؤال إلى تحويل التعلم من الخارج من فعل انبهار إلى حكم عقلائي.

هذه الورقة تطبيقية تبني على الإطار المنهجي الذي طرحته الورقة التأسيسية. لمراجعة المسار بخطواته الأربع وأدواته (شبكة الفحص بطبقتيها، بوابة الحكم، بروتوكول إصدار الحكم، المصفوفة الرباعية) ولغته الحاكمة (التصنيف الرباعي)، انظر الورقة الأولى: (لا تنسخ النموذج، حاكمه).
تنبية منهجي: هذه الورقة دراسة تطبيقية، لا دراسة تاريخية شاملة عن بريطانيا، ولا مقارنة نهائية مع السياق السوري أو أي سياق عربي بعينه، ولا استنساخاً للنموذج تحت غطاء أكاديمي. هي تطبيق منضبط للإطار التأسيسي على حالة واحدة عالية التوثيق، تمهيداً لتراكم الأحكام عبر الأوراق اللاحقة.

¹Centre for Public Impact, "The Prime Minister's Delivery Unit (PMDU) in the UK," March 30, 2016, <https://www.centreforpublicimpact.org/case-study/prime-ministers-delivery-unit-uk>; Ray Shostak, Joanna Watkins, Ana Bellver, and Indu John-Abraham, "When Might the Introduction of a Delivery Unit Be the Right Intervention?" GET Note (Washington, DC: World Bank, 2014).

2. لماذا هذه التجربة تحديداً؟

حين يُذكر الإنجاز الحكومي في أي حوار سياساتي معاصر، يظهر اسم مايكل باربر ووحدة الإنجاز في مكتب رئيس الوزراء البريطاني (PMDU) التي أسسها عام 2001 وقادها حتى 2005، واستمرت بعده حتى ألغتها حكومة الائتلاف عام 2010، والتي أصبحت في أدبيات الإصلاح الحكومي نموذجاً مرجعياً جرى استلهامه في دول عديدة، وتبنته مؤسسات دولية في عملها مع الحكومات وفي مقدمتها البنك الدولي.² الديلفرولوجي، مصطلح ابتكره نيكولاس ماكفرسون من الخزانة البريطانية بسخرية ثم تبناه باربر بجدية، أصبح أقرب ما يكون إلى حزمة إصلاحية جاهزة للتصدير.

غير أن هذا التصدير الواسع هو بالتحديد ما يستوجب الفحص. فكلما زاد انتشار نموذج ما، زاد خطر نقله كوصفة جاهزة، واستنساخ بنيته الظاهرة دون تفكيك فرضياته الكامنة وشروطه التمكينية، وهو ما حذرت منه الورقة الأولى في هذه السلسلة تحت مفهوم (المحاكاة الشكلية).³ تُخضع هذه الورقة التجربة البريطانية للمسار التحليلي رباعي الخطوات الذي أسسته الورقة التأسيسية: تفكيك التجربة إلى عناصرها وحزمها، ثم فحص شروط عبورها عبر شبكة الفحص بطبقتها وختم الفحص ببوابة الحكم، ثم بناء الحكم عبر بروتوكول إصدار الحكم وعرضه في المصفوفة الرباعية، ثم الاستخلاص وإعادة التركيب. والحصيلة ستكون: ما الذي يمكن أن يعبر منها إلى بيئة عربية انتقالية، وما الذي لا يمكن، ولماذا؟ أما سؤال (هل نجحت PMDU؟) فهذا سؤال حسمه التقييمات المستقلة بدرجات متفاوتة.

كما أن سورية ما بعد 2024 تحضر هنا بوصفها حقل اختبار لأنها الحالة الأكثر دلالة: فهي تختبر افتراضات الإطار اختباراً أسمى مما تختبره أي حالة مستقرة، وتكشف حدوده قبل أن تظهر منافعه. أما إثبات صلاحية الإطار أو نقضها فيقوم به الفحص النقدي المتراكم عبر السلسلة، لا حالة واحدة مهما بلغت دلالتها.

²Michael Barber, How to Run a Government: So that Citizens Benefit and Taxpayers Don't Go Crazy (London: Penguin, 2015); Michelle Clement, The Art of Delivery: The Inside Story of How the Blair Government Transformed Britain's Public Services (London: Biteback, 2025).

³Matt 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>; أيمن المشهداني، لا تنسخ النموذج، حاكمه: إطار لفحص تجارب الإنجاز الحكومي قبل نقلها إلى البيئات العربية الانتقالية، أوراق الموقف، سلسلة نقل تجارب الإنجاز الحكومي، العدد 1 | <https://doi.org/10.5281/zenodo.20466364>، 31 مايو 2026، almeshhadani.com.

ملاحظة على كتب باربر اللاحقة

بعد مغادرة باربر الحكومة، طُوّر منهجية الإنجازية (Deliverology)، ونشرها في سلسلة كتب، أبرزها: (Instruction to Deliver, 2007)، الذي يروي تجربته الشخصية، و (How to Run a Government, 2015)، الذي يعتم المنهجية، و (Deliverology 101, 2010)، الذي يحولها إلى دليل تطبيقي.

تتعامل هذه الورقة مع هذه الكتب بحذر منهجي، ولا تتخذها مرجعية أولية لتوصيف التجربة الأصلية، لسبب منهجي دقيق: ما نشره باربر لاحقاً يمثل إعادة بناء تنظرية للتجربة بعد حدوثها (Ex Post Rationalization)، وهي عملية طبيعية، غير أنها تنتج صورة أكثر تماسكاً واتساقاً مما كانت عليه التجربة في لحظتها الفعلية.

المصادر الأكاديمية المستقلة، كدراسة (Clement)، المبينة على مذكرات باربر الخاصة غير المنشورة ووثائق حكومية، ودراسة (Richards and Smith)، المبينة على مقابلات ميدانية، تقدم صورة أقرب إلى الواقع التشغيلي الفعلي⁴.

3. كيف ستقرأ الحالة البريطانية؟

تقرأ الحالة البريطانية عبر المسار الذي قرره الورقة التأسيسية بخطواته الأربع: تفكيك التجربة، ثم فحص شروط العبور عبر شبكة الفحص بطبقتها وختمه ببوابة الحكم بمعاييرها الخمسة، ثم بناء الحكم عبر بروتوكول إصدار الحكم وعرض حصيلته في المصفوفة الرباعية، ثم الاستخلاص وإعادة التركيب. ويحكم القراءة كلها التصنيف المفاهيمي الرباعي (استنساخ / ترجمة سياقية / تأجيل مشروط / رفض وإع) بوصفه لغة لأنماط التعامل مع المنقول. والحكم يصدر على عناصر التجربة وحزمها المترابطة، لا على التجربة بوصفها كتلة واحدة.

⁴ Clement, Art of Delivery; David Richards and Martin J. Smith, "Central Control and Policy Implementation in the UK: A Case Study of the Prime Minister's Delivery Unit," Journal of Comparative Policy Analysis: Research and Practice 8, no. 4 (2006): 325–45, <https://doi.org/10.1080/13876980600971151>.

المسار التحليلي

من التفكيك إلى الاستخلاص

المسار التحليلي بخطواته الأربع كما تطبقه هذه الورقة على PMDU، خطوة خطوة.

الخطوة 1: تفكيك التجربة

تفكيك النموذج إلى عناصره الأساسية وحزمه المترابطة، وتمييز الصلب من العرضي.

المخرج: عنصر مستقل وخمس حزم وظيفية + جدول التمييز بين العناصر والحزم الصلبة والعرضية

الخطوة 2: فحص شروط العبور

فحص كل عنصر وحزمة عبر شبكة الفحص بطبقتيها: السؤال السابق عن الفاعلين الخارجيين ودرجة الطوعية، ثم الأبعاد البنيوية التسعة،

بمقارنة السياق الأصلي البريطاني بالسياق السوري المستهدف.

المخرج: قراءتان لكل بُعد ودلالة فجوة + قراءة معيارية تمنع الحكم المتسرع

الخطوة 3: بناء الحكم

يسير البروتوكول في خطوات: يحدد أولاً وحدة الحكم، ثم يطبق عليها قاعدة فئتها، ثم يفحص أين يقع الخلل الذي يمنع النقل، ثم يوازن

الاعتبارات الأرجح. والمصفوفة تعرض هذه النتيجة بعد بنائها، فهي واجهة عرض لا أداة إنتاج.

المخرج: تسعة أحكام معللة بشروط عبور أو إعادة تقييم

الخطوة 4: الاستخلاص وإعادة التركيب

الدرس السياقي، والدرس الأوسع للبيئات الانتقالية، ومبادئ أولية لإعادة التركيب تتراكم عبر السلسلة.

المخرج: ستة دروس + سبعة مبادئ أولية

يعمل هذا المسار بصورة متدرجة: كل خطوة تنتج المادة التي تغذي الخطوة التالية، ولا يجوز القفز من خطوة إلى أخرى. والغرض من ذلك منع

الحكم المتسرع من أن يتخفى في صورة حسم سريع، ومنع الانهيار بالتجربة من أن يتحول إلى قرار نقل قبل الفحص.

4. ما المشكلة التي جاءت PMDU لمعالجتها؟

وفقاً لمنطق الإطار التأسيسي، لا يجوز أن يبدأ تحليل أي تجربة إنجاز حكومي من وصف بنيتها الظاهرة. البداية الصحيحة هي من المشكلة التي صُممت لمعالجتها. فالنموذج لا يُفهم حقاً إلا إذا أدركنا أولاً: ما العطب الذي استدعى إنشاءه؟

العطب الموثق

حكومة توني بليز الأولى (1997–2001) فازت بأكثر أغلبية برلمانية منذ الحرب العالمية الثانية، وبدأت منذ 1998 ضخ استثمارات كبيرة في الخدمات العامة. غير أن هذه الاستثمارات لم تتحول بالسرعة المطلوبة إلى نتائج ملموسة يشعر بها المواطن. وقد عبر بليز نفسه عن إحباطه عام 1999 حين قال أمام جمعية رأس المال المغامر إن محاولاته لإصلاح الخدمات العامة تركت على ظهره ندوباً.⁵ وقد كشفت هذه العبارة عن مشكلة عميقة، وهي وجود فجوة بنيوية بين صنع السياسات وتنفيذها.

أكد أندرو تيرنيل، رئيس الخدمة المدنية الذي تولى منصبه في سبتمبر 2002، هذا التشخيص حين صرح بأنه يريد بحلول 2005 (تشكيل خدمة مدنية تُحترم بقدرتها على التنفيذ بقدر ما تُحترم بقدرتها على صنع السياسات).⁶ وهذا التصريح يعني ضمناً أن الترقى في أعلى مراتب الخدمة المدنية كان يعتمد تاريخياً على مهارات السياسات لا التنفيذ، وأن الجهاز الإداري البريطاني، رغم مهنته العريقة، كان يعاني من خلل ثقافي عميق في تقدير وظيفة التنفيذ.

الاستنتاج التحليلي

المشكلة التي استدعت إنشاء PMDU كانت من نوع محدد: فجوة تنفيذ داخل دولة مستقرة مؤسسياً ومالياً. وبمصطلحات الورقة التأسيسية، كانت بريطانيا تعالج تعثراً تنفيذياً داخل دولة قائمة لا سؤالاً تأسيسياً أعمق. والعالم الذي تتحرك فيه التجربة البريطانية هو عالم تسريع الإنجاز وتحسين قبضته المركزية، لا عالم استعادة الدولة الأساسية أو إعادة تأسيس السلسلة التنفيذية من أصلها. وهذه المسافة بين العالمين معطى تأسيسي سيظهر أثره لاحقاً في التفكيك والفحص والحكم.

⁵Michelle Clement, "The Art of Delivery: The Prime Minister's Delivery Unit 2001–2005," History of Government (blog), August 26, 2022, <https://history.blog.gov.uk/2022/08/26/the-art-of-delivery-the-prime-ministers-delivery-unit-2001-2005/>.

⁶Richards and Smith, "Central Control".

إطار 1: تحديد عالم المشكلة الأصلية نوع المشكلة فجوة تنفيذ داخل دولة مستقرة، لا أزمة تأسيس أو إعادة بناء. السياق تفويض سياسي استثنائي + موارد مالية متزايدة + بيروقراطية مهنية متماسكة، غير أنها بطيئة ومقاومة. المعنى أنّ PMDU لم تُنشأ لبناء قدرة الدولة من الصفر، وإنما لتسريع جهاز قائم يملك القدرة الأساسية ويفتقر إلى الضغط المنظم. الدلالة أي سياق لا يملك هذه البنية التحتية المؤسسية يواجه مشكلة مختلفة في نوعها لا في حجمها فحسب.

بناءً عليه، فإنّ كل عنصر في PMDU يحمل في داخله أثر هذه المشكلة المؤسسية، ويستمد منطقته من طبيعتها، ويتحدد مجال عبوره خارج بريطانيا بمقدار قرب السياق الجديد منها أو بعده عنها.

5. تفكيك التجربة البريطانية: العناصر والحزم

تفكيك PMDU يقتضي الانطلاق من سؤال بنيوي: مم تألفت التجربة فعلياً حين انتقلت من لحظة التأسيس إلى لحظة التشغيل؟ التجارب التي تتحول إلى نماذج مرجعية تُعاد روايتها غالباً في صورة مبسطة: وحدة صغيرة في المركز، واجتماعات دورية مع رئيس الوزراء، وبعض المؤشرات. غير أن القراءة الأدق تكشف أن PMDU كانت تركيباً من عناصر مستقلة نسبياً وحزم وظيفية لا تؤدي معناها إلا في تماسكها الداخلي.

الشكل 2 - التفكيك البنوي

وحدات التفكيك الست: عنصر مستقل وخمس حزم

العنصر 1: مستقل نسبياً

الحامل المؤسسي المركزي (Cabinet Office No.10): وحدة قائمة داخل (Cabinet Office)، ترفع تقاريرها إلى رئيس الوزراء، يقودها باربر من داخل (No.10) أداة مركزية موصولة برأس السلطة، مهمتها متابعة مسار الإنجاز ووصله عبر الوزارات.

الحجم الفعلي: نحو 40 شخصاً (موظفون مدنيون + مستشارون)

الموقع: صلب؛ يستمد قيمته من قربه من رأس السلطة

تصنيف الحجم: عرضي؛ أبقاها باربر صغيرة عمداً، لتجنب بناء بيروقراطية تراقب بيروقراطية أكبر.⁷

⁷ Clement, Art of Delivery; Richards and Smith, "Central Control".

الحزمة 1: مترابطة

الالتزام التنفيذي: عقود + خطط + تسمية مسؤولية

ثلاثة عناصر متشابكة: عقود التسليم (delivery contracts) مع الوزراء، وخطط الإنجاز المفصلة (delivery plans)، وتحديد

المسؤولية السياسية والإدارية الشخصية عن كل أولوية.

المنطق: العقد يحدد الأولوية، والخطة ترسم خطوات الطريق، وتعيين المسؤول يحوّل الالتزام من وعد إلى مسار قابل للتتبع

الترابط: حزمة لا تجوز تجزئتها؛ المبدأ صلب، القوالب عرضية.⁸

الحزمة 2: مترابطة

المتابعة العليا: القلب الإيقاعي للتجربة، الرعاية السياسية المباشرة من رئيس الوزراء، واجتماعات المراجعة الدورية

(stocktakes) كل ستة إلى ثمانية أسابيع، والتحديثات المنتظمة، ومراجعات الأولوية للتدخل العاجل. الـ (stocktake) دورة كاملة

من الرصد والعرض والتحدي والتعقيب؛ حلقة متكاملة تبدأ بالبيانات وتنتهي بتعليمات رئيس الوزراء

الوظيفة: صلبة؛ الإيقاع المنتظم

الشكل: عرضي؛ اسم الاجتماع وتواتره وترتيب جلسته.⁹

الحزمة 3: مترابطة

القياس والتقارير: نظام اتفاقيات الخدمة العامة (PSAs) والمؤشرات الكمية، نظام سابق على (PMDU)، قائم منذ 1998، لكنها

استخدمته بوصفه الإطار الذي تتابع عبره الأهداف، مع تقارير الإنجاز الفصلية وتقديرات الاحتمال (RAG ratings)

⁸ Clement, "Art of Delivery" (blog); Nehal Pancharia and Peter Thomas, "Public Service Agreements and the Prime Minister's Delivery Unit," in Civil Service Reform in the Real World: Patterns of Success in UK Civil Service Reform (London: Institute for Government, 2014), <https://www.instituteforgovernment.org.uk/sites/default/files/case%20study%20psas.pdf>.

⁹ Clement, Art of Delivery; Pancharia and Thomas, "Public Service Agreements"; Rhys Clyne, "The New Prime Minister's Delivery Unit Needs Prime Ministerial Authority and Attention," Institute for Government, May 10, 2021, <https://www.instituteforgovernment.org.uk/article/comment/new-prime-ministers-delivery-unit-needs-prime-ministerial-authority-and-attention>.

الوظيفة: صلبة؛ جعل الأهداف قابلة للتحقيق والمراجعة والمحاسبة.

الحامل: عرضي؛ بنية (PSA) البريطانية مخصصة لا مقابل لها.

التوثيق النقدي (Bevan and Hood): وثقنا ثلاثة أنماط تلاعب حتى في هذه البيئة الغنية بالبيانات.¹⁰

الحزمة 4: مترابطة

كسر العوائق **Support and challenge** : من أكثر عناصر (PMDU) أهمية وأقلها ظهوراً في الروايات المبسطة. تحاسب الوزارات

وفي الوقت نفسه تتدخل لتساعد في حل المشكلات، عبر جلب خبرات من القطاعين العام والخاص.

الفلسفة: الجمع بين المساءلة والمساعدة؛ المشكلات ينبغي كشفها ومعالجتها مهما بدت عصية.

الاعتماد: تعتمد على وجود الالتزام التنفيذي السابق والمتابعة العليا والقياس الدوري.

الصلابة: غير محسوم؛ القيمة ظاهرة لكنها لم تختبر بعزل العنصر.¹¹

الحزمة 5: مساندة

الحزمة الداعمة: تحليل، منهجية، بيانات، تدريب، طبقة معرفية تسند الوحدة: فريق محللين، منهجية عمل، قاعدة بيانات تشغيلية،

وتحديد احتياجات التدريب. لم تكن الوحدة تعيش على السلطة السياسية وحدها.

الوظيفة: لا تصنع الإنجاز السياسي مباشرة، لكنها توفر شروط تشغيله المعرفية والإجرائية

الصلابة: عرضية نسبياً؛ لا ينهار المنطق السببي بدونها لكن أداءها يضعف.

الخطر: الاختزال إلى طبقة تقنية معزولة عن القرار.¹²

¹⁰ Panchamia and Thomas, "Public Service Agreements"; Gwyn Bevan and Christopher Hood, "What's Measured Is What Matters: Targets and Gaming in the English Public Health Care System," Public Administration 84, no. 3 (2006): 517–38, <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.2006.00600.x>.

¹¹ Clement, Art of Delivery; Clyne, "New Prime Minister's Delivery Unit".

¹² Clement, Art of Delivery; Panchamia and Thomas, "Public Service Agreements".

ما الذي لم يثبت بما يكفي؟

بعض العناصر المتداولة في أدبيات الإنجاز الحكومي اللاحقة لا يثبت في حزمة المصادر الحالية بوصفه مكوناً بنيوياً محسوماً في PMDU الأصلية بين 2001 و2005. كتب باربر اللاحقة مفيدة في فهم كيف تحولت deliverology إلى مدرسة قابلة للتصدير،¹³ غير أنها لا تصلح مرجعية أولية لتوصيف التجربة الأصلية لأنها كتب لاحقة وتنظيرية. ومن أمثلة ما لم يثبت بما يكفي: بعض القوالب التشغيلية المفصلة، وبعض التسميات الأداة التي اشتهرت في الكتب القطاعية والتعليمية.

تمييز الصلب من العرضي

الورقة التأسيسية تعرف العنصر الصلب بأنه (ما ينهار المنطق السببي للنموذج بدونه)، والعنصر العرضي بأنه (ما يمكن تعديله من غير أن ينكسر المنطق). ولاختبار ذلك، يمكن الاستناد إلى اختبار الإزالة: ماذا يحدث للتجربة إذا أزيل هذا العنصر أو عُذِل جوهرياً؟ والمصادر تقدم أدلة فعلية لأن PMDU مرت بمراحل فقدت فيها عناصر محددة.

التجربة البريطانية تقوم على ثلاثة عناصر صلبة تشكل القلب السببي: الرعاية السياسية المباشرة من رئيس الوزراء (لحظات تراجع موثقة كلما ضعفت هذه الرعاية: بعد رحيل باربر عام 2005، ثم ضعف الصلة برأس الحكومة في الطور الأخير، وانتهاءً بالإلغاء عام 2010)¹⁴، والتركيز على عدد محدود من الأولويات (توسيع النطاق بعد باربر أضعف الفعالية)، ووجود إيقاع محاسبة منتظم أمام أعلى سلطة تنفيذية (ضعف الإيقاع أضعف الوحدة). والعنصر الأشهر في السردية، اجتماعات الstocktake، ليس صلباً كله: وظيفته صلبة (الإيقاع المنتظم) لكن شكله عرضي (اسم الاجتماع، تواتره الدقيق، ترتيب الجلسة). وهذا يعيدنا إلى تحذير الورقة التأسيسية من اختزال التجربة في حاملها المؤسسي: قد تُفهم التجربة البريطانية بوصفها وحدة مركزية، أكثر من كونها علاقة مخصصة بين القيادة والمتابعة والأولية والقدرة البيروقراطية.

Michael Barber, Instruction to Deliver: Tony Blair, the Public Services and the Challenge of Achieving Targets (London: ¹³ Político's, 2007); Michael Barber, Andy Moffit, and Paul Kihn, Deliverology 101: A Field Guide for Educational Leaders (Thousand Oaks, CA: Corwin, 2010); Barber, How to Run a Government

الشكل 3 • جدول الصلابة والعرضية

ما لا يحتمل الإزالة، وما يحتمل التعديل

تمييز العناصر التي ينهار المنطق السببي بدونها عن العناصر التي يمكن تعديلها.

| العنصر | التصنيف | سبب التصنيف | الخطر إذا أسوء تصنيفه |
|-----------------------------------|------------------------------|---|---|
| رعاية رئيس الوزراء | صلب | لحظات تراجع موثقة عند فتور الرعاية | تُنشأ وحدة إنجاز بلا سلطة فعلية |
| التركيز المحدود على أولويات قليلة | المبدأ صلب | التوسع أضعف الفعالية | تتحول الوحدة إلى رقابة مشتتة |
| إيقاع المحاسبة المنتظم | الوظيفة صلبة، الشكل عرضي | ضعف الإيقاع أضعف الوحدة | يُستنسخ الشكل بلا الوظيفة، أو يُلغى الإيقاع |
| منظومة أهداف | الوظيفة صلبة، الحامل عرضي | فدونها لا تقوم متابعة من أساسها | يُحاول استنساخ PSAs في بيئة لا تملك بنيتها |
| نموذج العلاقة مع الوزارات | غير محسوم | لا دليل انهيار صريح + سؤال الشخصية | تُبني الوحدة بأسلوب عدائي أو يُفترض تعاون مضمون |
| التدريب | عرضي | لا دليل على انكسار المنطق السببي بدونها | تُنفق الموارد على التدريب قبل العناصر الصلبة |

6. شبكة الفحص بطبقتيها: PMDU بين السياقين

كيف تعمل PMDU في سياقها الأصلي، وكيف تبدو الفجوة في السياق السوري المستهدف؟

تعمل شبكة الفحص هنا بوظيفتها الكاملة كما قررتها الورقة التأسيسية: قراءة السياق الأصلي، وقراءة السياق المستهدف، ثم استخراج دلالة الفجوة على الحكم. هذا القسم يعامل بريطانيا بوصفها الحالة المرجعية الأولى، ويعامل سورية بوصفها حقل الاختبار الكاشف. والغاية من هذا الترتيب إنتاج مادة حكم منضبطة قبل الوصول إلى بوابة الحكم والمصفوفة.

شبكة الفحص بطبقتيها هي أداة الخطوة الثانية. أما السؤال السابق والأبعاد البنوية التسعة فمعرفة بالتفصيل في الورقة الأولى، القسم الرابع. ما يتغير هنا هو تطبيقها على بريطانيا في عمود، وعلى سورية في عمود مقابل.

الشكل 4. شبكة الفحص بطبقتها

PMDU بين السياق الأصلي والسياق السوري

الشبكة بطبقتها: السؤال السابق ثم الأبعاد البنيوية التسعة.

الطبقة الأولى . السؤال السابق

0 الفاعلون الخارجيون ودرجة الطوعية

السياق الأصلي: بريطانيا:

PMDU نشأت بوصفها استجابة سيادية داخلية بحتة. بلير نفسه طلب من باربر إنشاءها بعد فوزه في انتخابات 2001. لم تكن مشروطة بتمويل خارجي، ولا جاءت ضمن حزمة إصلاح دولية، ولا فرضتها مؤسسة مانحة. النموذج في أصله خيار سيادي حر.

السياق المستهدف: سورية:

الفاعلون الخارجيون حاضرون بكثافة: البنك الدولي (146 مليون دولار للكهرباء يونيو 2025، و20 مليون دولار للإدارة المالية مارس 2026)، وصندوق النقد (بعثة فبراير 2026)،¹⁵ والاتحاد الأوروبي (620 مليون يورو يناير 2026)، ورفع تدريجي للعقوبات الأمريكية.

دلالة الفجوة: فجوة جوهريّة: بريطانيا صممت نموذجها بحريّة سيادية كاملة، أما سورية فتبني مؤسساتها في ظل حضور دولي كثيف يشكل الأولويات ويحدد شروط التمويل. أي محاولة لبناء آلية إنجاز ستحتاج التمييز بين ما هو خيار سيادي وما هو استجابة لشرط تمويلي، وإلا تحول النقل من فعل تعلم إلى فعل امتثال.

الطبقة الثانية . الأبعاد البنيوية

¹⁵World Bank, "Syria: World Bank US 146\$Million Grant to Improve Electricity Supply and Support Sector Development," press release, June 25, 2025, <https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2025/06/25/syria-world-bank-us-146-million-grant-to-improve-electricity-supply-and-support-sector-development>; World Bank, "New 20\$ Million Grant to Enhance Public Financial Management for Syria's Recovery and Development," press release, March 11, 2026; International Monetary Fund, "IMF Staff Concludes Staff Visit to Syria," Press Release No. 26/062, February 25, 2026, <https://www.imf.org/en/news/articles/2026/02/25/pr26062-syria-imf-staff-concludes-staff-visit-to-syria>; "EU Grants Syria 722\$Million for Recovery, Humanitarian Aid, von der Leyen Says," Reuters, January 9, 2026.

1 طبيعة الدولة والسياق السياسي:

السياق الأصلي: بريطانيا:

دولة مستقرة مؤسسياً، نظام ويستمنستر يمنح رئيس الوزراء سلطة مركزية واسعة في ظل غياب دستور مدون، يتيح إنشاء وحدات مركزية بتفويض مباشر دون حاجة إلى تشريع. بلير يتمتع بأغلبية برلمانية استثنائية (167 مقعداً). المعضلة تنفيذية، لا تأسيسية.

السياق المستهدف: سورية:

حامل مركزي يعمل داخل مرحلة انتقالية دستورية تمتد خمس سنوات، مع إعادة تركيب السلطة والمؤسسات بعد سقوط النظام السابق ديسمبر 2024. ¹⁶ الإعلان الدستوري في 13 مارس 2025 ¹⁷ أعطى الرئاسة مركزاً تنفيذياً واضحاً، مع بقاء البناء السياسي والمؤسسي مفتوحاً.

دلالة الفجوة: فجوة نوعية لا كمية. بريطانيا كانت تعالج فجوة تنفيذ داخل دولة قائمة، وسورية تواجه سؤال تأسيس: بناء مركز قرار موحد، وتوحيد الأراضي، وبناء شرعية عامة. نقل نموذج صُمم لتسريع جهاز قائم إلى بيئة تعيد بناء الجهاز من أصله يعني نقله بين عالمي مشكلة لا يشبه أحدهما الآخر إلا في الاسم.

2 البنية البيروقراطية والإدارية والكفاءات البشرية

السياق الأصلي: بريطانيا:

الخدمة المدنية البريطانية مهنية عريقة و متماسكة، خضعت في التسعينيات لإصلاحات متعاقبة (FMI, Next Steps) ركزت على رفع الكفاءة. PMDU جاءت إلى بيئة اعتادت على موجات الإصلاح وتملك حداً أدنى من البنية التحتية الإدارية. الضعف كان في ثقافة الأداء، لا في القدرة الأساسية.

السياق المستهدف: سورية:

البيروقراطية خرجت مدمرة من الحرب ومن خمسة عقود من الحكم البعثي. تقرير Lyall and Akil (2026) الصادر عن Trends Research

¹⁶ للاطلاع على خلفية أوسع حول الانتقال السوري وأوضاعه السياسية والاقتصادية، انظر Christopher M. Blanchard, Syria: Transition and U.S. Policy, CRS Report RL33487 (Washington, DC: Congressional Research Service, February 26, 2026); Philip Loft, Syria One Year after Assad: Forming an Interim Government, Research Briefing CBP-10430 (London: House of Commons Library, January 22, 2026); Edward P. Djerejian, External States and Syria's Challenge of Reunification under Transitional President Ahmed al-Sharaa (Cambridge, MA: Belfer Center for Science and International Affairs, October 29, 2025); Gregory Waters, "Why Syria's Government Must Turn Inward in 2026," Atlantic Council, January 29, 2026; Riham Alkousaa, "Syria's Islamist Rulers Overhaul Economy with Firings, Privatization of State Firms," Reuters, January 31, 2025

¹⁷ Presidency of the Syrian Arab Republic, Constitutional Declaration of the Syrian Arab Republic for the Transitional Period, March 13, 2025

وصف الجهاز بأنه (هاوٍ، يفتقر إلى التنسيق، ويعاني من ضعف هائل في الموارد البشرية).¹⁸ انعدام الثقة بين القدامى والجدد يعيق نقل المعرفة المؤسسية. خطط لتسريح ثلث القطاع العام.

دلالة الفجوة: بريطانيا كانت تملك بيروقراطية يمكن ضغطها لأن قدرتها الأساسية قائمة. سورية تملك بيروقراطية يجب إعادة بنائها أولاً. أي آلية متابعة مركزية ستصطدم بعجز بنيوي: لا كوادر كافية، ولا ثقة مؤسسية داخلية، ولا ذاكرة مؤسسية متماسكة. الضغط على جهاز بهذه الحالة قد يكسره أكثر مما يسرعه.

3 بنية القرار والتنسيق

السياق الأصلي: بريطانيا:

الوحدة أنشئت في مكتب مجلس الوزراء وعملت بوصفها عقدة ربط بين 10 Downing Street وRichards and Smith Whitehall وصفا PMDU بأنها أنتجت درجة من السيطرة المركزية الرسمية المباشرة على تنفيذ السياسات لم تكن موجودة قبلها.¹⁹ سلطتها مستمدة كلياً من تفويض رئيس الوزراء ومشاركته الشخصية.

السياق المستهدف: سورية:

مركز القرار في طور التشكل. الإعلان الدستوري أسس نظاماً رئاسياً يمنح الرئيس سلطة تعيين الوزراء مباشرة بلا منصب رئيس وزراء، غير أن التنسيق بين الوزارات يُوصف بأنه شبه معدوم. السيطرة الفعلية على الأراضي لم تكتمل إلا في مطلع 2026 بعد العملية ضد قوات سوريا الديمقراطية. دلالة الفجوة: في بريطانيا كان هناك مركز قرار واضح ومؤسسات قطاعية يمكن الربط بينها. في سورية لا يوجد بعد تنسيق مؤسسي فعال بين الوزارات، والسلطة الفعلية مركزة في الرئاسة مع غياب آليات مؤسسية للتفويض والمتابعة. أي وحدة إنجاز ستواجه سؤالاً لم تواجهه PMDU: هل يوجد أصلاً مركز مؤسسي يمكن أن تعمل من خلاله؟

¹⁸ Nicholas Lyall and Samy Akil, "Syria at One Year Post Assad: Priority Risks, and the Path for a Durable Transition," TRENDS Research & Advisory, January 18, 2026, <https://trendsresearch.org/insight/syria-at-one-year-post-assad-priority-risks-and-the-path-for-a-durable-transition/>

¹⁹ Richards and Smith, "Central Control"

4 البيانات والقياس والتحقق

السياق الأصلي: بريطانيا:

PMDU بدأت من بنية PSA القائمة منذ 1998، بدأت بنحو 600 هدف ثم سُذبت تدريجياً. تبنت RAG ratings أداة لتقدير التقدم، ولم يكن يمكن للوزارات الطعن فيها إلا بتقديم أدلة. Bevan and Hood وثقا ثلاثة أنماط تلاعب (أثر السقاطة، أثر العتبة، تشويه المخرجات) حتى في هذه البيئة الغنية بالبيانات.²⁰

السياق المستهدف: سورية:

البنية الإحصائية والبيانية شبه منهارة. تحليل Progress Center (2025)²¹ أشار إلى أن أولويات ما بعد زيارة صندوق النقد تشمل بناء هيئة إحصاء وطنية وتحسين تكامل قواعد البيانات. البنك الدولي وصف أنظمة الإدارة المالية العامة بأنها تواجه تحديات كبيرة وأن المشروع الجديد سيبدأ بالأساسيات أولاً).

دلالة الفجوة: بريطانيا كانت تملك بنية بيانات سابقة ومع ذلك أنتجت تلاعباً موثقاً. سورية لا تملك هذه البنية أصلاً. أي محاولة لبناء منظومة مؤشرات في هذه البيئة ستواجه أخطاراً أعمق من التلاعب: إنتاج وهم كمي، أرقام تملأ الجداول لكنها لا تصف الواقع ولا يمكن التحقق منها. هذا البُعد وحده يكفي لوضع حزمة القياس في فئة يُوجَل.

5 الحيز المالي والقدرة على إعادة توجيه الموارد

السياق الأصلي: بريطانيا:

الحكومة كانت تضخ استثمارات متزايدة في الخدمات العامة منذ 1998. والخزانة كانت شريكاً فعلياً عبر PSAs. PMDU لم تكن وحدة تقيس فحسب، دخلت في قلب آلة تخصيص الموارد.

السياق المستهدف: سورية:

الإيرادات الحكومية ما تزال عند حدود دنيا قياساً بمستوياتها قبل الحرب: نحو 3.5 مليار دولار لكامل سنة 2025. وموازنة 2026 تتوسع إلى نحو 10.5 مليار دولار على توقعات إيراد وصفها صندوق النقد بأنها (طموحة).²² التمويل الخارجي ركن أساسي في سد فجوة الموازنة. تكاليف إعادة الإعمار المقدرة: 216 مليار دولار.

²⁰Bevan and Hood, "What's Measured".

²¹Progress Center for Policies, "Syrian Economy after the IMF Assessment: Current Transformations, Reform Challenges, and Future Scenarios," November 18, 2025, <https://www.arabprogress.org/en/syrian-economy-after-the-imf-assessment/>.

دلالة الفجوة: في بريطانيا كان الإنجاز موصولاً بالإفناق: الخزانة شريكة والموارد متزايدة. في سورية الحيز المالي بالغ الضيق، والتمويل الخارجي ركن أساسي في سد فجوة الموازنة. أي آلية إنجاز تفترض قدرة على تحويل الأولويات إلى إنفاق فعلي ستصطدم بقيود مالي سابق عليها.

6 العلاقة بين المركز والأطراف

السياق الأصلي: بريطانيا:

النظام البريطاني يقوم على مسؤولية وزارية فردية: كل وزير مسؤول أمام البرلمان عن وزارته. PMDU عملت بأفضل أداء حين جمعت بين التحدي والدعم. غير أن بعض الوزارات رأت فيها أمراً مركزياً آخر.

السياق المستهدف: سورية:

السيطرة المركزية على كامل الأراضي لم تكتمل إلا مطلع 2026 بعد العملية ضد قوات سوريا الديمقراطية. اتفاقيات التكامل مع القوات الكردية (مارس 2025، يناير 2026) لا تزال قيد التنفيذ. اتفاق 10 مارس 2025²³ نص على دمج المؤسسات المدنية والعسكرية في الشمال الشرقي، غير أن تفاصيل الدمج لم تكن محسومة.

دلالة الفجوة: في بريطانيا كان التوتر بين المركز والوزارات توتراً مؤسسياً داخل نظام موحد. في سورية الحامل المركزي سيعمل في فضاء لم يكتمل توحيدته المؤسسي بعد. وهذه الفجوة تجعل سؤال المجال الذي تُمارس عليه المتابعة سؤالاً سابقاً على سؤال أدوات المتابعة نفسها.

7 الشرعية المجتمعية والتواصل العام

السياق الأصلي: بريطانيا:

بلير فاز في انتخابات 2001 بأغلبية 167 مقعداً وتفويض شعبي واضح. PMDU عملت في بيئة يُحاسب فيها رئيس الوزراء أمام البرلمان. إعلان الأهداف والنتائج كان جزءاً من آلية المساءلة المعمول بها.

السياق المستهدف: سورية:

الشرعية ما تزال تُبنى عبر الأداء، في ظل ضغط داخلي وخارجي على شمول جميع الأطراف، مع حاجات إنسانية واسعة. UN OCHA قدرت أن 16.5 مليون شخص احتاجوا إلى المساعدة في 2025.²⁴ مسار الحوار الوطني والاعتراف الأوسع مرتبط بدرجته الشمول السياسي.

²³"Syria's Interim President Signs Deal with Kurdish-Led SDF to Merge Forces," Reuters, March 10, 2025.

²⁴United Nations Office for the Coordination of Humanitarian Affairs, Syrian Arab Republic: Humanitarian Overview, Issue No. 1 (October 2025), November 20, 2025, <https://www.unocha.org/publications/report/syrian-arab-republic/syrian-arab-republic-humanitarian-overview-issue-no-1-october-2025>; United Nations High Commissioner for Refugees, "Comprehensive Overview of Refugee Returnees," March 5, 2026, <https://data.unhcr.org/en/documents/download/121495>.

دلالة الفجوة: الإعلان والوعود يجب أن يكونا أشد تحفظاً، وإلا ارتفع خطر رفع التوقعات فوق القدرة. الشرعية السورية لا تحتمل خطاباً عالي الطموح لا تتبعه نتائج محسوسة، خصوصاً في الخدمات الأساسية.

8 الاستدامة المؤسسية

السياق الأصلي: بريطانيا:

حتى الأصل البريطاني أظهر هشاشة عند تغير المزاج الحكومي. PMDU ضعفت بعد رحيل باربر، وألغيت آلة PSA/PMDU بعد 2010. النموذج عاش على رعاية شخصية وسياسية محددة الأمد.

السياق المستهدف: سورية:

سورية ما تزال في طور بناء وحدات الإصلاح والأنظمة الأساسية خلال فترة انتقالية طويلة. أي مؤسسة تعتمد على شخص واحد أو لحظة سياسية واحدة معرضة للزوال قبل أن تترسخ.

دلالة الفجوة: يميل الحكم إلى الحذر من النماذج التي تقوم على الزخم السياسي وحده، ويرجح العناصر التي يمكن ترسيخها تدريجياً. أي ترتيب جديد في سورية يحتاج آلية حماية قانونية ومؤسسية تستمر بعد تغير القيادة.

9 الأثمان الخفية والمخاطر الجانبية

السياق الأصلي: بريطانيا:

التلاعب بالمؤشرات (gaming) الذي وثقه Bevan and Hood هو الثمن الأبرز.²⁵ المركزية الزائدة أثارت قلق لجنة PASC البرلمانية. وثيقة Devolving Decision Making (2004) أوصت بتخفيف الطبيعة الفوقية، مما يدل على أن النموذج أنتج في داخل سياقه الأصلي ردود فعل تصحيحية.

السياق المستهدف: سورية:

المخاطر المرجحة أشد وأعمق. التلاعب بالمؤشرات الذي حدث في بيئة بريطانية غنية بالبيانات والمساءلة، سيكون أسهل وأعمق أثراً في بيئة لا تملك آليات تحقق ولا رقابة برلمانية فعالة حتى الآن.

دلالة الفجوة: الأثمان الخفية التي أنتجها النموذج في بيئته الأصلية، حيث توجد ضوابط ومراجعات ذاتية، ستتضخم في بيئة لا تملك هذه الضوابط. تكلفة التشوه في سورية أعلى من بريطانيا، لأن البيئة أقل قدرة على امتصاص أخطاء التصميم المبكر.

²⁵Bevan and Hood, "What's Measured".

إطار2: شروط العمل الأصلية التي اعتمدت عليها PMDU الدولة دولة مستقرة مؤسسياً تواجه فجوة تنفيذ، لا أزمة تأسيس. التفويض تفويض سياسي واسع: أغلبية 167 مقعداً في انتخابات 2001. المالية استثمار مالي متزايد في الخدمات العامة منذ 1998. البيروقراطية بيروقراطية مهنية متماسكة قادرة على استقبال الضغط وتحويله إلى فعل. البيانات بنية بيانات ومؤشرات سابقة (نظام PSAs منذ 1998). النظام نظام ويستمنستر يتيح إنشاء وحدات بتفويض مباشر دون تشريع، وتقاليد إصلاح إداري متراكمة. القيادة شخصية قيادية (باربر) بخبرة سابقة ناجحة وقدرة على بناء علاقات.

7. بوابة الحكم: العناصر التي تحتمل العبور

كشفت شبكة الفحص أن المسافة بين السياق البريطاني والسياسي السوري مسافة نوعية تمس طبيعة الدولة والجهاز وسلسلة القرار: بريطانيا كانت تُسرّع جهازاً قائماً، وسورية تعيد بناء الجهاز من أصله. غير أن هذه النتيجة العامة لا تكفي وحدها لإصدار الحكم. فالورقة التأسيسية تشترط أن يمر كل عنصر وكل حزمة عبر بوابة حكم تمنع الانتقال إلى المصفوفة قبل استيفاء شروطه.

شبكة الفحص تنتج مادة المقارنة، وبوابة الحكم تنقل هذه المادة إلى سؤال عملي: هل هذا العنصر يحتمل العبور أصلاً؟ وإذا عبر، ماذا سيحدث له؟ وما أقل ما يلزم لكي يعمل؟

الشكل 5 • بوابة الحكم

المعايير الخمسة قبل المصفوفة

تمر كل حزمة عبر هذه المعايير بالتسلسل.

1. القابلية للترجمة:

هل يمكن فصل هذا العنصر عن سياقه الأصلي دون أن يفقد وظيفته؟ كشفت شبكة الفحص أن بعض عناصر PMDU تحمل منطقاً سببياً قابلاً للفصل عن شكله البريطاني، كمبدأ التركيز على عدد محدود من الأولويات، لأنه مبدأ تصميمي واضح لا يتطلب بنية مؤسسية بريطانية ليعمل. في المقابل، حزمة القياس والتقارير مبنية على بنية PSA التي لا مقابل لها في سورية. القاعدة: كلما كان العنصر أعمق تضميناً في مؤسسات سياقه الأصلي، انخفضت قابليته للترجمة. الحامل المؤسسي المركزي يقع في المنطقة الوسطى: قيمته مرتفعة لكنها صادرة من موقعه في شبكة القرار البريطانية، وترجمته تتطلب إعادة بناء هذا الموقع لا نسخه.

2. التشوه المتوقع:

ما الذي سيتشوه إذا نُقل هذا العنصر إلى البيئة السورية تحديداً؟ حزمة المتابعة العليا قد تتشوه إلى أداة تهيب أو مسرح أداء. حزمة القياس ستنتج وهماً كميّاً مسرعاً: أرقام تملأ التقارير لكنها لا تصف الواقع. حزمة كسر العوائق قد تتحول إلى رقابة من فوق يفرضها المركز على وزارات لا تملك القدرة على الاستجابة. الحزمة الداعمة الأقل عرضة للتشوه، غير أنها قد تُختزل إلى طبقة تقنية معزولة عن القرار والمتابعة.

3. الحد الأدنى الكافي:

ما أقل ما يجب توافره لكي يعمل هذا العنصر ولو بالحد الأدنى في البيئة السورية؟ ثلاثة شروط دنيا لا يمكن لأي آلية إنجاز أن تعمل بدونها: (1) سلطة تنفيذية فعلية تدعم الآلية: متوفر شكلياً، غير مكتمل مؤسسياً. (2) حد أدنى من البيانات الموثوقة: غير متوفر، وصندوق النقد يضع تحسين الإحصاءات في صلب برنامج مساعدته الفنية تمهيداً لاستئناف مشاورات المادة الرابعة (المراجعة الاقتصادية السنوية الدورية التي يجريها الصندوق لكل دولة عضو). (3) جهاز بيروقراطي قادر على الاستجابة: الشرط الأضعف، الجهاز يفتقر إلى التنسيق ويعاني من ضعف هائل في الموارد البشرية.

4. الاقتصاد السياسي وبنية المصالح:

من يملك تعطيل الآلية أو امتصاصها أو تشويهها؟ في بريطانيا كانت مقاومة الوزارات متوقعة ضمن نظام مؤسسي يسمح بالتفاوض. في سورية، الفاعلون القادرون على التعطيل مزيج من بيروقراطيين مترددين، وشبكات مصالح محلية وإقليمية، وبقايا بني سلطة سابقة. أي ترتيب مؤسسي جديد يحتاج حساباً أمنياً وسياسياً يسبق الحساب التنفيذي. السؤال يتحول من: هل ستقاوم الوزارات؟ إلى: هل يملك أحد خارج الجهاز الإداري تعطيل الآلية برمتها؟

5. طبيعة المهمة المستهدفة:

هل المهام تحتل القياس والتوحيد، أم أنها تأسيسية تفاعلية؟ المهام السورية الأولى (بناء مؤسسات، توحيد أراضي، إعادة تشغيل خدمات أساسية، استيعاب عودة لاجئين) تحمل طابعاً تأسيسياً تفاعلياً عالي التعقيد، ولا تنتمي في معظمها إلى فئة المهام اللوجستية القابلة للتوحيد المعياري. نموذج PMDU صُمم لمهام يمكن تحويلها إلى مؤشرات تقدم كمية. محاولة فرض هذا القالب على مهام تأسيسية تنتج تشوهاً: تقيس ما يُقاس بسهولة وتُهمل ما يصعب قياسه، وهو غالباً الأهم.

القراءة المزدوجة - المعياران الراجحان

الاقتصاد السياسي وطبيعة المهمة بين السياقين

تمنح الورقة التأسيسية المعيارين الرابع والخامس الوزن الأرجح بين المعايير الخمسة، ولهذا يفردان هنا بقراءة كاملة تقابل السياق الأصلي بالسياق المستهدف.

4 الاقتصاد السياسي وبنية المصالح:

السياق الأصلي: بريطانيا:

بليز كان يملك رأسمالاً سياسياً كافيّاً لتحمل كلفة الضغط المركزي. مقاومة الوزارات كانت متوقعة، غير أنها كانت ضمن نظام مؤسسي يسمح بالتفاوض والتسوية.

السياق المستهدف: سورية:

الاقتصاد السياسي معقد بدرجة لا تُقارن: المهام تجمع ملفات مالية وتشغيلية محددة، وملفات تأسيسية عالية الحساسية، وبقايها شبكات فساد بعثية، وتنافس إقليمي (تركيا، إسرائيل، روسيا) على النفوذ. أي آلية متابعة مركزية ستواجه مقاومة بيروقراطية.

دلالة الفجوة: في بريطانيا كان السؤال: من سيقاوم داخل الجهاز الإداري؟ في سورية السؤال: من يملك تعطيل الدولة نفسها؟ هذا يجعل أي ترتيب مؤسسي جديد مشروطاً بحسابات أمنية وسياسية تسبق الحسابات التنفيذية.

5 طبيعة المهمة المستهدفة

السياق الأصلي: بريطانيا:

المهام المستهدفة (أوقات انتظار المستشفيات، نتائج التعليم، معدلات الجريمة) كانت قابلة للقياس الكمي نسبياً. النموذج ازدهر حيث أمكن تحويل الإنجاز إلى نتائج مرئية.

السياق المستهدف: سورية:

المهام الأولى: إعادة بناء البنية التحتية الأساسية، وإعادة تشغيل المحاكم والسجلات المدنية، واستيعاب عودة 1.4 مليون لاجئ منذ ديسمبر 2024.²⁶ وتوحيد الأراضي، وبناء منظومة أمنية موحدة. هذه مهام تأسيسية عالية التعقيد، أقرب إلى ما يسميه Pritchett and Woolcock مهام تفاعلية عالية التقدير المهني.²⁷

دلالة الفجوة: نموذج PMDU صُمم لمهام يمكن تحويلها إلى مؤشرات تقدم. بينما المهام السورية الحالية في أغلبها لا تحتل هذا النوع من القياس. المحاولة المبكرة لفرض مؤشرات كمية على مهام تأسيسية قد تنتج تشوهاً: تتحول المتابعة إلى عد ما يُعد بدل فهم ما يحدث فعلاً.

خلاصة ما تقوله البوابة قبل المصفوفة

بوابة الحكم لا تصدر أحكاماً نهائية، فبناء الحكم ينهض به بروتوكول إصدار الحكم وتعرضه المصفوفة، غير أنها تكشف اتجاهها واضحاً: العناصر الأسهل عبوراً هي الأقل أثراً (مبدأ الحجم الصغير، الحزمة الداعمة)، والعناصر الأعلى أثراً هي الأصعب عبوراً لأنها الأعمق تضميناً في شروط السياق الأصلي.

هذا يعني أن أي محاولة نقل تبدأ من الأسهل ستحتفظ بالقشرة وتفقد اللب، وهو ما يجعل السؤال المحوري في المصفوفة: كيف نترجم المنطق السببي الذي جعل هذه العناصر تعمل في أصلها، إلى بنية جديدة تلائم سياقاً يختلف عنه في كل بُعد من أبعاد الفحص؟

²⁷Lant 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>.

8. بناء الحكم: من الفحص إلى المصفوفة المعبأة

بعد أن وصفت شبكة الفحص الشروط التي عملت فيها PMDU وقارنتها بما هو قائم في سورية، وبعد أن كشفت بوابة الحكم أن أغلب العناصر الصلبة تواجه فجوات نوعية، يصبح من الممكن بناء الحكم الرباعي على كل عنصر وكل حزمة. والحكم هنا يبينه بروتوكول إصدار الحكم الذي قررته الورقة التأسيسية، ثم تعرضه المصفوفة ولا تنتجه: كل حكم يستند إلى فجوة محددة، وكل تعليل يحيل إلى شرط موثق. تعرض المصفوفة الأحكام وفق أربع فئات حددتها الورقة التأسيسية: يُنقل (العنصر يحتفظ بوظيفته بعد الانتقال)، يُترجم (المنطق السببي قيم لكنه يحتاج حاملاً جديداً)، يُؤجل (الوظيفة ضرورية لكن شروط تشغيلها غير مكتملة)، يُرفض (العنصر لا يحتفظ بوظيفته خارج سياقه أو أن كلفته نقله أعلى من نفعه).

بروتوكول إصدار الحكم والمصفوفة الفارغة وتعريفات فئاتها الأربع موجودة في الورقة الأولى، القسم السادس. ما تراه هنا هو المصفوفة معبأة بأحكام محددة على عناصر PMDU.

الشكل 6 • بروتوكول إصدار الحكم

كيف بُني كل حكم قبل عرضه

ثلاث خطوات يقررها البروتوكول في الورقة التأسيسية: تحديد وحدة الحكم، ثم تطبيق قاعدة الفئة، ثم اختبار موضع الخلل مع وزن الاعتبارات الراجعة. وأول ما يحدده البروتوكول هو وحدة الحكم: هل نحكم على عنصر مفرد أم على حزمة كاملة؟ فككنا التجربة إلى ست وحدات، لكن المصفوفة تصدر تسعة أحكام، لأن ثلاث وحدات انقسم كلٌّ منها إلى حكمين. والجدول الآتي يوضّح هذا الاشتقاق.

| وحدة التفكيك | وحدات الحكم المشتقة | مسوخ الأفراد |
|---------------------------------|---|---|
| العنصر 1 الحامل المؤسسي المركزي | الحامل المؤسسي القريب من رأس السلطة + مبدأ الحجم الصغير | الموقع صلب يُحكم عليه بذاته، والحجم سمة تصميمية تحمل منطقاً مستقلاً يستحق حكماً منفرداً |
| الحزمة 1 الالتزام التنفيذي | حكم واحد على الحزمة كاملة | حزمة مترابطة الوظائف لا تحتل التجزئة |
| الحزمة 2 المتابعة العليا | حزمة المتابعة العليا + التزام أعلى سلطة تنفيذية | الآلية شيء والمبدأ الصلب داخلها شيء آخر، ومصيرهما قد يفترقان عند النقل |
| الحزمة 3 القياس والتقارير | حزمة القياس والتقارير + الارتباط العضوي بمنظومة PSA | داخل الحزمة عنصر عالي الخصوصية البريطانية يتلقى حكماً مغايراً لحكم الحزمة |
| الحزمة 4 كسر العوائق | حكم واحد على الحزمة كاملة | وظيفة واحدة متماسكة الأدوات |
| الحزمة 5 الحزمة الداعمة | حكم واحد على الحزمة كاملة | طبقة مساندة تؤدي وظيفتها مجتمعة |

بهذا السجل تتضح وحدة الحكم في كل صف من صفوف المصفوفة، ويمتنع الحكم مرتين على مضمون واحد.

الشكل 7. المصفوفة المعبأة

تسعة أحكام على عناصر وحزم PMDU

| العنصر | الحكم | التعليل المستند إلى الفحص والبوابة |
|-------------------------------------|--------|--|
| مبدأ الحجم الصغير للوحدة المركزية | يُنقل | مبدأ تصميمي مجرد لا يعتمد على خصوصية بريطانية. بوابة الحكم أظهرت أنه الأعلى قابلية للترجمة والأقل عرضة للتشوه. ووظيفته واضحة: منع بناء بيروقراطية تراقب بيروقراطية أكبر، وهو خطر أشد في بيئة سورية تعاني أصلاً من تضخم القطاع العام. شروط العبور لا توجد شروط مسبقة. المبدأ قابل للتطبيق فوراً. |
| الحامل المؤسسي القريب من رأس السلطة | يُترجم | قيمتها العالية مصدرها موقعه في شبكة القرار أكثر من شكله البريطاني. شبكة الفحص كشفت أن مركز القرار السوري في طور التشكل. الترجمة تعني إعادة بناء الموقع المؤسسي، أي بناء آلية ربط فعلية بين الرئاسة والوزارات القطاعية، قبل إنشاء الحامل نفسه. شروط العبور بناء آلية تنسيق مؤسسية فعالة بين الرئاسة والوزارات. وجود تفويض واضح ومنظم لا شخصي. |

| التعليق المستند إلى الفحص والبوابة | الحكم | العنصر |
|---|--------|---|
| <p>المبدأ، تحويل الأولوية من وعد إلى التزام مشخص، قوي وقابل للترجمة. شبكة الفحص كشفت أن تشغيله يفترض وزارات قادرة على الاستجابة، والبيروقراطية السورية لا تزال تفتقر إلى التنسيق. بوابة الحكم أظهرت أن التشوه المتوقع هو التحول إلى أوراق تخطيطية بلا مساءلة فعلية، أي طقس تخطيط بدل التزام تنفيذي. الترجمة تبدأ بصيغة مبسطة: أولوية واحدة أو اثنتان، مسؤول مسعى، جدول زمني قصير، ومراجعة منتظمة. شروط العبور وجود وزراء يملكون سلطة فعلية على وزاراتهم. وجود حد أدنى من سلسلة القيادة الإدارية داخل كل وزارة.</p> | يُترجم | <p>حزمة الالتزام التنفيذي (عقود + خطط + تسمية مسؤولة)</p> |
| <p>هذا العنصر من أقوى عناصر التجربة، ومن أسرعها تشوهاً عند النقل. أظهر الفحص أن قوة جلسات المتابعة في بريطانيا جاءت من تضافر أربعة شروط: انتباه بلير الشخصي، وبيروقراطية قادرة على الاستجابة، وبيانات ذات معنى، وثقافة تحلّ المشكلات دون تهيب. ولا يتوفر من هذه الشروط في سورية إلا الأول جزئياً. وحذرت البوابة من أن التشوه الأرجح هو انزلاق هذه الجلسات إلى طقس للتهيب أو مسرح للأداء. لذلك يكون الحكم: يُترجم والترجمة هنا تعني الإبقاء على إيقاع منتظم ولو فصلي، بحضور صاحب القرار الفعلي، مع تركيز على حل المشكلات في مرحلته الأولى. وهذا يؤكد على مستوى الحزمة الحكم نفسه الذي انتهى إليه مثال الورقة التأسيسية حين طبّق البروتوكول على هذه الجلسات منفردة. شروط العبور أن تُبنى البيانات على ما هو متاح فعلاً، وأن تكون مادةً للنقاش والمساءلة، لا مجرد أرقام تُعرض. وجود ثقافة مؤسسية أولية تسمح بالحوار لا بالإذلال.</p> | يُترجم | <p>حزمة المتابعة العليا (stocktakes + رعاية الرئيس + تحديثات + تدخل عاجل)</p> |
| <p>الوظيفة ضرورية، فلا إنجاز بلا قياس، غير أن شروط تشغيلها غائبة. شبكة الفحص كشفت أن سورية لا تملك تعريفات مستقرة للمؤشرات، ولا آليات تحقق، ولا قاعدة بيانات مركزية. صندوق النقد يضع بناء القدرة الإحصائية في صلب مساعده الفنية، والبنك الدولي يبدأ من إعادة بناء أساسيات الإدارة المالية العامة. البوابة أظهرت أن التشوه الأخطر هو النجاح المضلل: إنتاج أرقام تملأ الجداول لكنها لا تصف الواقع، الوهم الكمي الذي حذرت منه الورقة التأسيسية. التأجيل هنا حماية لا تقصير. شروط إعادة التقييم إنشاء هيئة إحصاء وطنية أو وحدة بيانات مركزية. وجود تعريفات مستقرة ولو لعدد محدود من</p> | يُؤجّل | <p>حزمة القياس والتقارير (مؤشرات + تقارير فصلية + RAG ratings)</p> |

| التعليل المستند إلى الفحص والبوابة | الحكم | العنصر |
|---|--------|--|
| <p>المؤشرات الأساسية. وجود آلية تحقق ولو بسيطة (مراجعة ميدانية، مصدر بيانات مستقل).</p> <p>PSA بنية بريطانية مخصصة ربطت الأهداف بمراجعات الإنفاق الشامل والعلاقة بين الخزنة والوزارات في نظام ويستمنستر. شبكة الفحص كشفت أن الحيز المالي السوري بالغ الضيق، وأن الإدارة المالية العامة نفسها موضوع إعادة بناء بمساندة دولية،²⁸ ولا توجد خزنة بالمعنى البريطاني قادرة على ربط الهدف بالتمويل. محاولة استنساخ PSAs ستنتج قشرة بلا مضمون: أهداف مكتوبة بلا موارد مربوطة بها. شروط العبور الرفض نهائي لهذا الشكل. الوظيفة (ربط الأهداف بالموارد) تحتاج إعادة تصميم من الصفر حين تنضج شروطها، لا استنساخ البنية البريطانية.</p> | يُرفض | الارتباط العضوي بمنظومة PSA البريطانية |
| <p>الوظيفة صلبة وضرورية، والتجربة البريطانية تظهر تراجع النموذج كلما ضعفت هذه الرعاية. غير أن الشكل البريطاني (التعويل على الانتباه الشخصي المنتظم لرئيس الوزراء عبر جلسات stocktake دورية يرأسها بنفسه) غير قابل للنقل ولا للاستدامة. وقد وثقت أدبيات التجربة محطات تراجع متعاقبة: تراجع أثر الوحدة بعد رحيل باربر عام 2005 وانصراف الانتباه الرئاسي، ثم ضعف صلتها برأس الحكومة في طورها الأخير، وانتهاءً بإلغائها عام 2010 على يد حكومة الائتلاف.²⁹ الترجمة تعني: بناء آلية التزام تنفيذي مؤسسية محمية بقرار رسمي، تستمر بعد تغير القيادة لا تتعلق بمزاج القائد. شروط العبور أن يكون الالتزام مؤسسياً (قرار أو مرسوم) لا شخصياً. أن يُبنى إيقاع محمي يستمر بعد تغير القيادة.</p> | يُترجم | الترام أعلى سلطة تنفيذية بمتابعة الإنجاز |
| <p>المنطق (الجمع بين الضغط والدعم) بالغ القيمة. شبكة الفحص كشفت أن التوازن بين التحدي والمساعدة كان هشاً حتى في بريطانيا (بعض الوزارات رأت في الوحدة مُخبراً). في سورية، حيث انعدام الثقة الداخلية بين الموظفين القدامى والجدد، والبيروقراطية تعمل تحت سقف خفي من التردد، الخطر أن يتحول التحدي إلى تهيب والدعم إلى مجرد</p> | يُترجم | حزمة كسر العوائق |

| العنصر | الحكم | التعليل المستند إلى الفحص والبوابة |
|---|--------|---|
| <p>الحزمة الداعمة (تحليل + منهجية + قاعدة بيانات + تدريب)</p> | يُترجم | <p>شعارات. الترجمة تعني: البدء بالمساعدة والدعم الفني حصرياً في المرحلة الأولى، وعدم إدخال عنصر المساءلة إلا بعد بناء حد أدنى من الثقة المؤسسية. شروط العبور بناء علاقات عمل فعلية بين الفريق المركزي والوزارات القطاعية. وجود قدرة تحليلية فعلية (لا استشارية فقط) قادرة على تشخيص العوائق.</p> <p>الأقل اعتماداً على سياق بعينه والأعلى أولوية في المرحلة الأولى. بوابة الحكم أظهرت أنها الأبسط ترجمةً والأقل عرضة للتشوه الخطير. غير أن الخطر، كما كشفتها البوابة، هو الاختزال: إنشاء فريق تحليلي معزول عن مركز القرار والمتابعة يتحول إلى طبقة تقنية لا يصل عملها إلى من يملك الحسم. الترجمة تعني: ربط الحزمة عضويًا بالحامل المؤسسي وبآلية المتابعة، لا فصلها بوصفها وحدة دعم مستقلة. شروط العبور يمكن البدء فوراً، بشرط الربط بمركز القرار.</p> |

خلاصة المصفوفة

1 يُنقل: مبدأ تصميمي مجرد.

6 يُترجم: الفئة الغالبة في الحكم.

1 يُؤجل: شروط تشغيل غائبة.

1 يُرفض: بنية مخصصة لا مقابل لها.

النمط الغالب في المصفوفة

من تسعة عناصر وحزم، واحد في فئة يُنقل (مبدأ الحجم الصغير)، وستة في فئة يُترجم (الحامل المؤسسي، حزمة الالتزام التنفيذي، حزمة المتابعة العليا، التزام أعلى سلطة تنفيذية بالمتابعة، حزمة كسر العوائق، الحزمة الداعمة)، وواحد في فئة يُؤجل (حزمة القياس والتقارير)، وواحد في فئة يُرفض (الارتباط العضوي بمنظومة PSA البريطانية).

هذا التوزيع ينسجم مع ما توقعته الورقة التأسيسية: الفئة الغالبة هي يُترجم. والعناصر الصلبة التي يتوقف عليها المنطق السببي، بما فيها التزام أعلى سلطة تنفيذية، جميعها في فئة الترجمة أو التأجيل. والعنصر الوحيد القابل للنقل المباشر مبدأ تصميمي مجرد، والعنصر الوحيد المرفوض بنية بريطانية مخصصة لا مقابل لها في سورية.

وثمة نتيجة مهمة: المصفوفة تقول إن النسخ غير ممكن، وتقول أيضاً إن الترجمة نفسها عملية شاقة ومشروطة، وليست مساراً سهلاً. فالعناصر الستة في فئة يُترجم جميعها مشروطة بشروط عبور محددة، وأغلب هذه الشروط لم يكتمل بعد في السياق السوري.

ما يقوله عمود (شروط العبور)

عمود (شروط العبور أو إعادة التقييم) هو الإضافة الأهم التي أنتجها الفحص المقارن بين السياقين. فالحكم بالترجمة أو التأجيل لا يكفي إذا بقي معلقاً في الهواء. الورقة التأسيسية حذرت من التأجيلات المفتوحة التي لا تحدد شروط إعادة التقييم. ولهذا فإن المصفوفة تربط كل حكم بشروط قابلة للرصد:

حزمة القياس والتقارير (يُؤجل): لا تُعاد إلى طاولة الحكم إلا حين تُنشأ هيئة إحصاء أو وحدة بيانات مركزية، وحين تتوفر تعريفات مستقرة ولو لعدد محدود من المؤشرات، وحين تُبنى آلية تحقق ولو بسيطة. هذه حدود دنيا قابلة للرصد يمكن رصد اكتمالها.

الحامل المؤسسي (يُترجم): يُشترط فيه وجود آلية تنسيق مؤسسية بين الرئاسة والوزارات. إنشاء الحامل قبل هذا الشرط يعني إنشاء وحدة في فراغ.

حزمة المتابعة العليا (يُترجم): لا تُشغل بكامل طاقتها إلا بعد توفر بيانات قابلة للنقاش وثقافة مؤسسية أولية تسمح بالحوار. يمكن البدء بإيقاع مبسط (لقاء ربع سنوي مع تركيز على حل المشكلات)، دون ادعاء أنه stocktake بريطاني.

مواضع سوء الفهم الأكثر احتمالاً في السياق السوري

الفحص المقارن يكشف ثلاثة مواضع لسوء الفهم ينبغي التحذير منها صراحةً:

الموضع الأول: الظن بأن إنشاء (وحدة إنجاز) هو الخطوة الأولى. المصفوفة تقول العكس: الحامل المؤسسي في فئة يُترجم لا يُنقل، وترجمته مشروطة ببناء آلية تنسيق سابقة عليه. في السياق السوري إنشاء وحدة مركزية قبل بناء آلية التنسيق يعني إنشاء جهاز يراقب جهازاً لا يستجيب، أي بيروقراطية فوق بيروقراطية، وهو بالضبط ما حذر منه باربر نفسه.

الموضع الثاني: الظن بأن المؤشرات والتقارير يمكن أن تبدأ فوراً. المصفوفة تضع هذه الحزمة في فئة يُوجَلُ لأن شروط تشغيلها (تعريفات مستقرة وبيانات قابلة للتحقق وآلية اعتراض) غائبة. وصندوق النقد نفسه يبدأ من (بناء القدرة الإحصائية)، لا من (بناء لوحات مؤشرات). البدء بالمؤشرات قبل البنية هو الطريق الأقصر إلى الوهم الكمي.

الموضع الثالث: الظن بأن رعاية الرئيس الشخصية تكفي لتعويض غياب البنية المؤسسية. المصفوفة وضعت التزام أعلى سلطة تنفيذية في فئة يُترجم، أي أن الوظيفة ضرورية لكنها تحتاج أساساً مؤسسياً لا شخصياً. التجربة البريطانية نفسها تشهد بذلك: ضعفت PMDU بعد رحيل باربر، وتراجع موقعها في طورها الأخير، ثم ألغتها حكومة الائتلاف عام 2010. الترجمة تعني بناء إيقاع التزام محمي بقرار رسمي يستمر بعد تغير القيادة.

ماذا تكشف المصفوفة حين تُقرأ كوحدة واحدة

حين تُقرأ الأحكام التسعة معاً، تظهر أربع نتائج حاکمة:

النتيجة الأولى: قيمة التجربة البريطانية مستقرة في بنائها لمعيار مرجعي أولي يُقاس عليه ما بعده من حالات. العنصر الوحيد القابل للنقل المباشر (مبدأ الحجم الصغير) لا يكفي وحده لبناء شيء. القيمة الحقيقية في المبادئ التصميمية التي تحتاج ترجمة: التركيز، وتعيين المسؤول، والإيقاع، والتوازن بين الضغط والدعم.

النتيجة الثانية: الترجمة مشروطة ببناء مؤسسي سابق عليها. الترجمة عملية بناء حامل جديد يستوعب المنطق السببي للنموذج. وهذا البناء يتطلب وقتاً وقدرة وصبراً، وهو ما تفتقر إليه عادةً البيئات الانتقالية التي تريد نتائج سريعة.

النتيجة الثالثة: التأجيل الواعي أفضل من التشغيل المبكر المضلل. تأجيل حزمة القياس والتقارير إجراء حمائي مقصود: تشغيل مؤشرات بلا بنية تحقق في بيئة سورية ينتج وهماً كميّاً يضعف القدرة على فهم الواقع، ويجعل وجود المؤشرات أخطر من غيابها.

النتيجة الرابعة: الرفض حماية، والترجمة التزام ببناء بديل. رفض الارتباط العضوي بمنظومة PSA حكم يخص بنية بريطانية لا مقابل لها. أما الحكم على التزام القيادة العليا بالترجمة لا بالرفض فيعكس حقيقة أن الوظيفة ضرورية، غير أن شكلها البريطاني (التعويل الحصري على انتباه شخص واحد) يجب أن يُعاد بناؤه على أساس مؤسسي لا شخصي.

9. الدروس والمبادئ

ماذا تكشف الحالة البريطانية حين تُقرأ من موقع الحكم لا من موقع الانهيار؟ يمكننا الآن، بعد أن مررنا بالمراحل السابقة، أن نستخرج دروساً مهمة من التجربة البريطانية: بعضها يخص PMDU نفسها، وبعضها يخص منطق نقل تجارب الإنجاز الحكومي، وبعضها يمس مباشرة إمكان بناء نموذج عربي جاد في البيئات الانتقالية، وسورية تحديداً.

الدروس الستة

الشكل 8. الدروس الستة

ما تكشفه الحالة من موقع الحكم

1. المبدأ في (PMDU) أقوى من الآلية

أقوى ما تكشفه الحالة البريطانية أن القيمة الأعلى في (PMDU) تكمن في مبادئها التصميمية العميقة: الاقتصاد في الحجم، والتركيز على عدد محدود من الأولويات، وتسمية المسؤولية، وربط المتابعة بالإيقاع السياسي الأعلى، ومزج التحدي بالدعم، وتحويل الإنجاز من نية عامة إلى التزام تنفيذي قابل للمراجعة. (PMDU) في جوهرها مدرسة تصميم أكثر منها جهازاً بعينه. والذي يخطئ في قراءتها يظن أن وحدة الإنجاز هي الأصل، بينما الأصل الأعمق هو المنطق الذي جعل الوحدة تعمل. تتأكد هذه النتيجة حين ننظر إلى المصروفة: العنصر الوحيد القابل للنقل المباشر كان من رتبة المبدأ التنظيمي، وهو صغر الحجم. أما العناصر الأهم، حزمة الالتزام التنفيذي، وحزمة المتابعة العليا، وحزمة كسر العوائق، فانتهى الحكم فيها إلى الترجمة لا النقل. أهم ما في التجربة البريطانية يعبر بوصفه منطقاً يحتاج إلى حامل جديد، لا بوصفه بنية جاهزة.

2. الإنجاز الحكومي ترتيب سياسي-مؤسسي مكثف

تُقدّم (PMDU) في كثير من الأدبيات كما لو كانت براعة تقنية في المتابعة. غير أن الفحص يبين أن الوحدة استمدت أثرها من مكانها في بنية السلطة، ومن علاقتها بالخزانة، ومن الانتباه الشخصي لرئيس الوزراء، ومن قدرتها على أن تجعل الوزارات تشعر بأن ما يجري مساءلة تجري داخل مركز القرار نفسه. الإنجاز الحكومي في هذه التجربة كان إعادة ترتيب سياسية ومؤسسية للعلاقة بين المركز والتنفيذ، أكثر منه تقنية محايدة أُضيفت إلى نظام قائم. وهذا يمنع سوء الفهم الأكثر شيوعاً: حين يُختزل (PMDU) في أدوات يسهل افتراض أن نقل الأدوات يكفي. أما حين تُقرأ في ضوء شبكة الفحص، يتضح أن الأداة كانت تعمل لأنها مسنودة بسلطة، ومحمولة على جهاز قادر على الاستجابة، ومتصلة بنظام تمويل وبيانات. أي محاولة لتقليد التجربة عبر إنشاء وحدة أو فرض تقارير من غير بناء هذا الترتيب السياسي-المؤسسي ستكون أقرب إلى إنتاج صورة تشبه الأصل من بعيد وتختلف عنه في كل ما يصنع أثره.

3. الخطر الأكبر هو النجاح الشكلي

بعض عناصر (PMDU) الأكثر إغراءً هي نفسها الأشد قابلية للتشوه. حزمة القياس والتقارير كانت مسنودة إلى بنية (PSA) وتعريفات مستقرة وآلية اعتراض قائمة على الأدلة. إذا نُقلت إلى سياق أضعف، فإنها قد تعمل على نحو مضلل: تنتج أرقاماً وألواناً وتملاً الجداول وتمنح القيادة شعوراً كاذباً بأن الدولة تضبط أداءها. وهذا أخطر ما يمكن أن يحدث في البيئات الهشة: أن تنجح نجاحاً تمثيلاً، أي تنتج وهم الإنجاز في الوقت الذي تضعف فيه القدرة الفعلية. هذا الدرس يتجاوز الأدوات: الوحدة الصغيرة إن انتفخت تتحول إلى عبء بيروقراطي. المراجعة الرئاسية إن فُصلت عن ثقافة حل المشكلات تتحول إلى منصة ترهيب. التحدي المدعوم إن انقطع عن الثقة يتحول إلى رقابة من فوق. المحاكاة الشكلية قادرة على أن ترتدي هيئة النجاح، وهذه أخطر درجات الفشل لأنها تمنح النظام شعوراً مبكراً بالرضا.

4. ما يحتاجه المركز: التركيز على أولويات قليلة

(PMDU) عملت على عدد محدود من الأولويات ورفعتها من مستوى الوعد العام إلى مستوى التزام تنفيذي معلوم الأطراف والخطوات والمخاطر. الدرس المهم هنا هو أن التركيز يصنع سلسلة مساءلة يمكن أن تعمل. فحين تتسع الأولويات أكثر من قدرة المركز على متابعتها تفقد المتابعة معناها وتفقد الخطة وظيفتها ويتحول الإنجاز إلى خطاب منتشر بلا مركز ثقل.

مبدأ التركيز هنا رافعة سيادية، فهو قاعدة تمنح المركز القدرة على أن يلتقط أنفاسه ويعرف أين يضغط وأين يحاسب. وهو من جنس ما تعرفه قاعدة يُنقل في الورقة التأسيسية: مبدأ وظيفي قليل الحساسية للسياق، يعبر بأقل قدر من التشوه.

5. الترجمة السياقية فعل تصميم أعلى مرتبة من النسخ

أحد أكثر الانحرافات شيوعاً النظر إلى الترجمة على أنها حل وسط بين النقل والرفض. الحالة البريطانية تنقض هذا: العناصر الأغنى في (PMDU) حكمت بأنها تُترجم لأنها تحمل قيمة سببية تحفظها إعادة البناء وحدها.

الترجمة تحرير للنموذج من قشرته المحلية وإعادة بنائه داخل شروط جديدة. وحين نقول إن العنصر يُترجم فنحن نقر بأنه كان صالحاً لأنه وُلد داخل شروطه، وأن وفاءنا له يقتضي ألا نقله حين ننقله. الترجمة فعل احترام للنموذج الأصلي، وليس تخفيفاً منه.

6. البداية الرشيدة: تقليل الوعد وزيادة الصديق التصميمي

البداية الرشيدة تكون ببناء حد أدنى صادق: حامل صغير، لا يتجاوز 15-20 شخصاً، موصول فعلياً بمركز القرار، وأولوية واحدة أو اثنتين يمكن تحويلهما إلى التزام تنفيذي قابل للمتابعة، ومسؤولية مسماة بوضوح، ومراجعة منتظمة تركز على حل المشكلات لا على المحاسبة، وبيانات تحتل قدرراً معقولاً من التحقق، دون ادعاء امتلاك آلة أداء كاملة. هذا يعيد تعريف معنى الطموح في البيئات الانتقالية. فالطموح يُقاس بقدرة المصمم على أن يميز بين ما يمكن أن يعيش الآن وما يجب أن ينتظر وما يجب أن يُعاد اختراعه. التأجيل الواعي الذي انتهت إليه المصنوفة في حزمة القياس علامة نضج مؤسسي. ورفض الارتباط بمنظومة (PSA) حماية من استنساخ بنية لا مقابل لها. وترجمة التزام القيادة العليا، بدل رفضه، إقرار بأن الوظيفة ضرورية وأن ما يجب تغييره هو شكلها الشخصي لا جوهرها المؤسسي.

المبادئ الأولية السبعة لإعادة التركيب

من مصفوفة الحكم، ومن دروس الحالة البريطانية كما انتهى إليها هذا القسم، يمكن استخلاص سبعة مبادئ أولية تصلح للبناء عليها في الأوراق اللاحقة. هذه المبادئ محصلات أولية تراكم عبر الأوراق التطبيقية، ستُختبر وتُعدّل حين تُطبق على تجارب أخرى. ومن تراكم هذه المبادئ، عبر الأوراق التطبيقية اللاحقة على تجارب غير غربية وتجارب ما بعد الانهيار، يمكن أن يُبنى لاحقاً نموذج عربي مبتكر للإنجاز في البيئات الانتقالية، نموذج يتعلّم ممّا سبقه ويبني عليه، دون أن ينسخه.

الشكل 9.0 المبادئ الأولية

سبعة مبادئ مستخلصة من الحالة البريطانية

المبادئ التي يبني عليها التحليل في الأوراق اللاحقة من السلسلة.

1. ابدأ من المشكلة لا من الشكل
(PMDU) صُممت لمعالجة فجوة تنفيذ محددة داخل دولة مستقرة. أي محاولة تبدأ باستيراد وحدة إنجاز قبل تشخيص العطب المحلي تقع في الاستنساخ.
2. المبدأ أقوى من الآلية
القيمة الأعلى في (PMDU) كانت في مبادئها التصميمية: التركيز، تسمية المسؤولية، الإيقاع، والتحدي المدعوم، أكثر من شكلها الظاهري.
المبدأ: لا حامل تنفيذي بلا اتصال فعلي بمركز القرار
أثر (PMDU) صدر من موضعها في بنية السلطة، لا من اسمها. أي وحدة منفصلة عن مركز الجسم ستتحول إلى جهاز متابعة أو استشارة بلا أثر تنفيذي حقيقي.
3. ركز قبل أن توسع
الإنجاز يبدأ من عدد محدود من الأولويات التي يمكن للمركز أن يلاحقها فعلياً. التوسع المبكر يبدد الضغط ويحول الإنجاز إلى خطاب بلا مركز ثقل.
المبدأ: لا قياس بلا تحقق، ولا تقارير بلا بنية بيانات
حزمة القياس في (PMDU) كانت مشروطة بـ (PSA) وبنية تحقق قائمة. تشغيل المؤشرات في بيئة أضعف من دون هذه الشروط يسرع الوهم الكمي أكثر مما يحسن الأداء.
4. اجعل المساءلة جزءاً من حل المشكلات
(PMDU) احتفظت بفعليتها حين جمعت بين الضغط والدعم. أما إذا انفصلت المساءلة عن القدرة على إزالة العوائق، فإنها تنقلب إلى ترهيب أو مسرح أداء.
5. ابدأ بحد أدنى صادق، لا بوعده مؤسسي كبير
الدرس الأهم للبيئات الانتقالية أن تقليل الوعد وزيادة الصدق التصميمي يسبق بناء النظم الكبيرة. البداية الرشيدة: حامل صغير، أولوية محدودة، مسؤولية مسماة، مراجعة منتظمة، وبيانات تحتل حداً معقولاً من التحقق.

10. الخاتمة

تخلص هذه الورقة إلى أن التجربة البريطانية في الإنجاز الحكومي، على أهميتها المرجعية، غير قابلة للاستنساخ في البيئات العربية الانتقالية. الفجوة بين السياقين فجوة نوع: بريطانيا كانت تُسرّع جهازاً قائماً، وسورية تعيد بناء الجهاز من أصله، في ظل بيروقراطية خارجة من دمار، وبنية بيانات شبه منهارة، وحيز مالي بالغ الضيق، وشرعية قيد التفاوض. وحين فُقد بعض هذه الشروط ضعف النموذج حتى في سياقه الأصلي. العناصر التي يسهل نسخها (الشكل التنظيمي، اسم الوحدة، صيغة الاجتماعات) هي العناصر العرضية التي لا يتوقف عليها شيء. أما العناصر الصلبة فانتهدت جميعها في المصفوفة إلى الترجمة أو التأجيل أو الرفض.

قيمة التجربة تكمن في ثلاثة أمور: أنها تبني معياراً مرجعياً ثلاثي الأبعاد (تجربة أصلية + سياق مستهدف + فجوة) تُقاس عليه التجارب اللاحقة. وأنها تكشف أن فاعلية PMDU كانت خاصية سياق بقدر ما كانت خاصية تصميم. وأنها تنتج سبعة مبادئ أولية لإعادة التركيب: ابدأ من المشكلة، والمبدأ أقوى من الآلية، ولا حامل بلا مركز قرار، وركز قبل أن توسع، ولا قياس بلا تحقق، واجعل المساءلة جزءاً من حل المشكلات، وابدأ بحد أدنى صادق.

الفحص المقارن الذي أُجري هنا يصلح نموذجاً منهجياً قابلاً للتكرار على أي تجربة لاحقة. والورقة التالية في السلسلة ستختبر الإطار على تجربة غير غربية، حيث تتغير طبيعة المشكلة الأصلية وتتغير معها شروط الحكم. ومن تراكم هذه الأحكام يصبح ممكناً الانتقال من محاكاة النماذج القائمة إلى ابتكار نموذج عربي للإنجاز يلائم البيئات الانتقالية.

1. Centre for Public Impact, "The Prime Minister's Delivery Unit (PMDU) in the UK," March 30, 2016, <https://www.centreforpublicimpact.org/case-study/prime-ministers-delivery-unit-uk>; Ray Shostak, Joanna Watkins, Ana Bellver, and Indu John-Abraham, "When Might the Introduction of a Delivery Unit Be the Right Intervention?" GET Note (Washington, DC: World Bank, 2014).
2. Michael Barber, How to Run a Government: So that Citizens Benefit and Taxpayers Don't Go Crazy (London: Penguin, 2015); Michelle Clement, The Art of Delivery: The Inside Story of How the Blair Government Transformed Britain's Public Services (London: Biteback, 2025).
3. 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>; أيمن المشهداني، لا تنسخ النموذج، حاكمه: إطار لفحص تجارب الإنجاز الحكومي قبل نقلها إلى البيئات العربية الانتقالية، أوراق الموقف، سلسلة نقل تجارب الإنجاز الحكومي، العدد 1 (almeshhadani.com31، مايو 2026)، <https://doi.org/10.5281/zenodo.20466364>.
4. Clement, Art of Delivery; David Richards and Martin J. Smith, "Central Control and Policy Implementation in the UK: A Case Study of the Prime Minister's Delivery Unit," Journal of Comparative Policy Analysis: Research and Practice 8, no. 4 (2006): 325–45, <https://doi.org/10.1080/13876980600971151>.
5. Michelle Clement, "The Art of Delivery: The Prime Minister's Delivery Unit 2001–2005," History of Government (blog), August 26, 2022, <https://history.blog.gov.uk/2022/08/26/the-art-of-delivery-the-prime-ministers-delivery-unit-2001-2005/>.
6. Richards and Smith, "Central Control."
7. Clement, Art of Delivery; Richards and Smith, "Central Control."
8. Clement, "Art of Delivery" (blog); Nehal Pancharia and Peter Thomas, "Public Service Agreements and the Prime Minister's Delivery Unit," in Civil Service Reform in the Real World: Patterns of Success in UK Civil Service Reform (London: Institute for Government, 2014), <https://www.instituteforgovernment.org.uk/sites/default/files/case%20study%20psas.pdf>.
9. Clement, Art of Delivery; Pancharia and Thomas, "Public Service Agreements"; Rhys Clyne, "The New Prime Minister's Delivery Unit Needs Prime Ministerial Authority and Attention," Institute for Government, May 10, 2021, <https://www.instituteforgovernment.org.uk/article/comment/new-prime-ministers-delivery-unit-needs-prime-ministerial-authority-and-attention>.
10. Pancharia and Thomas, "Public Service Agreements"; Gwyn Bevan and Christopher Hood, "What's Measured Is What Matters: Targets and Gaming in the English Public Health Care System," Public Administration 84, no. 3 (2006): 517–38, <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.2006.00600.x>.

11. Clement, Art of Delivery; Clyne, "New Prime Minister's Delivery Unit."
12. Clement, Art of Delivery; Panchamia and Thomas, "Public Service Agreements."
13. Michael Barber, Instruction to Deliver: Tony Blair, the Public Services and the Challenge of Achieving Targets (London: Politico's, 2007); Michael Barber, Andy Moffit, and Paul Kihn, Deliverology 101: A Field Guide for Educational Leaders (Thousand Oaks, CA: Corwin, 2010); Barber, How to Run a Government.
14. World Bank, "Syria: World Bank US\$146 Million Grant to Improve Electricity Supply and Support Sector Development," press release, June 25, 2025, <https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2025/06/25/syria-world-bank-us-146-million-grant-to-improve-electricity-supply-and-support-sector-development>; World Bank, "New \$20 Million Grant to Enhance Public Financial Management for Syria's Recovery and Development," press release, March 11, 2026; International Monetary Fund, "IMF Staff Concludes Staff Visit to Syria," Press Release No. 26/062, February 25, 2026, <https://www.imf.org/en/news/articles/2026/02/25/pr26062-syria-imf-staff-concludes-staff-visit-to-syria>; "EU Grants Syria \$722 Million for Recovery, Humanitarian Aid, von der Leyen Says," Reuters, January 9, 2026.
15. انظر Christopher M. Blanchard, Syria: Transition and U.S. Policy, CRS Report RL33487 (Washington, DC: Congressional Research Service, February 26, 2026); Philip Loft, Syria One Year after Assad: Forming an Interim Government, Research Briefing CBP-10430 (London: House of Commons Library, January 22, 2026); Edward P. Djerejian, External States and Syria's Challenge of Reunification under Transitional President Ahmed al-Sharaa (Cambridge, MA: Belfer Center for Science and International Affairs, October 29, 2025); Gregory Waters, "Why Syria's Government Must Turn Inward in 2026," Atlantic Council, January 29, 2026; Riham Alkousaa, "Syria's Islamist Rulers Overhaul Economy with Firings, Privatization of State Firms," Reuters, January 31, 2025.
16. Presidency of the Syrian Arab Republic, Constitutional Declaration of the Syrian Arab Republic for the Transitional Period, March 13, 2025.
17. Nicholas Lyall and Samy Akil, "Syria at One Year Post Assad: Priority Risks, and the Path for a Durable Transition," TRENDS Research & Advisory, January 18, 2026, <https://trendsresearch.org/insight/syria-at-one-year-post-assad-priority-risks-and-the-path-for-a-durable-transition/>.
18. Richards and Smith, "Central Control."
19. Bevan and Hood, "What's Measured."
20. Progress Center for Policies, "Syrian Economy after the IMF Assessment: Current Transformations, Reform Challenges, and Future Scenarios," November 18, 2025, <https://www.arabprogress.org/en/syrian-economy-after-the-imf-assessment/>.
21. "Syria's Interim President Signs Deal with Kurdish-Led SDF to Merge Forces," Reuters, March 10, 2025.
22. United Nations Office for the Coordination of Humanitarian Affairs, Syrian Arab Republic: Humanitarian Overview, Issue No. 1 (October 2025), November 20, 2025, <https://www.unocha.org/publications/report/syrian-arab-republic/syrian-arab-republic-humanitarian->

[overview-issue-no-1-october-2025](#); United Nations High Commissioner for Refugees, "Comprehensive Overview of Refugee Returnees," March 5, 2026, <https://data.unhcr.org/en/documents/download/121495>.

23. Bevan and Hood, "What's Measured."

24. 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>.

-
- Alkousaa, Riham. "Syria's Islamist Rulers Overhaul Economy with Firings, Privatization of State Firms." Reuters, January 31, 2025.
- 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>.
- Barber, Michael. *Instruction to Deliver: Tony Blair, the Public Services and the Challenge of Achieving Targets*. London: Politico's, 2007.
- Barber, Michael. *How to Run a Government: So that Citizens Benefit and Taxpayers Don't Go Crazy*. London: Penguin, 2015.
- Barber, Michael, Andy Moffit, and Paul Kihn. *Deliverology 101: A Field Guide for Educational Leaders*. Thousand Oaks, CA: Corwin, 2010.
- Bevan, Gwyn, and Christopher Hood. "What's Measured Is What Matters: Targets and Gaming in the English Public Health Care System." *Public Administration* 84, no. 3 (2006): 517–38. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.2006.00600.x>.
- Blanchard, Christopher M. *Syria: Transition and U.S. Policy*. CRS Report RL33487. Washington, DC: Congressional Research Service, February 26, 2026.
- Centre for Public Impact. "The Prime Minister's Delivery Unit (PMDU) in the UK." March 30, 2016. <https://www.centreforpublicimpact.org/case-study/prime-ministers-delivery-unit-uk>.
- Clement, Michelle. "The Art of Delivery: The Prime Minister's Delivery Unit 2001–2005." *History of Government (blog)*, August 26, 2022. <https://history.blog.gov.uk/2022/08/26/the-art-of-delivery-the-prime-ministers-delivery-unit-2001-2005/>.
- Clement, Michelle. *The Art of Delivery: The Inside Story of How the Blair Government Transformed Britain's Public Services*. London: Biteback, 2025.
- Clyne, Rhys. "The New Prime Minister's Delivery Unit Needs Prime Ministerial Authority and Attention." *Institute for Government*, May 10, 2021. <https://www.instituteforgovernment.org.uk/article/comment/new-prime-ministers-delivery-unit-needs-prime-ministerial-authority-and-attention>.
- Djerejian, Edward P. *External States and Syria's Challenge of Reunification under Transitional President Ahmed al-Sharaa*. Cambridge, MA: Belfer Center for Science and International Affairs, October 29, 2025.
- "EU Grants Syria \$722 Million for Recovery, Humanitarian Aid, von der Leyen Says." Reuters, January 9, 2026.
- International Monetary Fund. "IMF Staff Concludes Staff Visit to Syria." Press Release No. 26/062, February 25, 2026. <https://www.imf.org/en/news/articles/2026/02/25/pr26062-syria-imf-staff-concludes-staff-visit-to-syria>.
- Loft, Philip. *Syria One Year after Assad: Forming an Interim Government*. Research Briefing CBP-10430. London: House of Commons Library, January 22, 2026.
- Lyll, Nicholas, and Samy Akil. "Syria at One Year Post Assad: Priority Risks, and the Path for a Durable Transition." *TRENDS Research & Advisory*, January 18, 2026. <https://trendsresearch.org/insight/syria-at-one-year-post-assad-priority-risks-and-the-path-for-a-durable-transition/>.

Panchamia, Nehal, and Peter Thomas. "Public Service Agreements and the Prime Minister's Delivery Unit." In *Civil Service Reform in the Real World: Patterns of Success in UK Civil Service Reform*. London: Institute for Government, 2014.

<https://www.instituteforgovernment.org.uk/sites/default/files/case%20study%20psas.pdf>.

Presidency of the Syrian Arab Republic. *Constitutional Declaration of the Syrian Arab Republic for the Transitional Period*. March 13, 2025.

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>.

Progress Center for Policies. "Syrian Economy after the IMF Assessment: Current Transformations, Reform Challenges, and Future Scenarios." November 18, 2025. <https://www.arabprogress.org/en/syrian-economy-after-the-imf-assessment/>.

Richards, David, and Martin J. Smith. "Central Control and Policy Implementation in the UK: A Case Study of the Prime Minister's Delivery Unit." *Journal of Comparative Policy Analysis: Research and Practice* 8, no. 4 (2006): 325–45. <https://doi.org/10.1080/13876980600971151>.

Shostak, Ray, Joanna Watkins, Ana Bellver, and Indu John-Abraham. "When Might the Introduction of a Delivery Unit Be the Right Intervention?" GET Note. Washington, DC: World Bank, 2014.

"Syria's Interim President Signs Deal with Kurdish-Led SDF to Merge Forces." Reuters, March 10, 2025.

United Nations High Commissioner for Refugees. "Comprehensive Overview of Refugee Returnees." March 5, 2026.

<https://data.unhcr.org/en/documents/download/121495>.

United Nations Office for the Coordination of Humanitarian Affairs. *Syrian Arab Republic: Humanitarian Overview, Issue No. 1 (October 2025)*.

November 20, 2025. <https://www.unocha.org/publications/report/syrian-arab-republic/syrian-arab-republic-humanitarian-overview-issue-no-1-october-2025>.

Waters, Gregory. "Why Syria's Government Must Turn Inward in 2026." Atlantic Council, January 29, 2026.

World Bank. "New \$20 Million Grant to Enhance Public Financial Management for Syria's Recovery and Development." Press release, March 11, 2026.

World Bank. "Syria: World Bank US\$146 Million Grant to Improve Electricity Supply and Support Sector Development." Press release, June 25, 2025.

<https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2025/06/25/syria-world-bank-us-146-million-grant-to-improve-electricity-supply-and-support-sector-development>.

World Bank. "Syria's Post-Conflict Reconstruction Costs Estimated at \$216 Billion." Press release, October 21, 2025.

<https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2025/10/21/syria-s-post-conflict-reconstruction-costs-estimated-at-216-billion>.

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، almeshhadani.com، 31 مايو 2026. <https://doi.org/10.5281/zenodo.20466364>.