



دليل بناء السياسات العامة

إعداد
المعهد العربي للتخطيط

دليل بناء السياسات العامة

فهرس المحتويات

| | |
|----|--|
| 5 | 1- السياسات العامة: المفهوم والخصائص وطرق التصنيف |
| 5 | 1.1 مفهوم السياسات العامة |
| 6 | 2.1 خصائص السياسات العامة |
| 6 | 3.1 معايير تصنيف السياسات العامة |
| 7 | 2- مراحل بناء السياسات العامة |
| 8 | 1.2 مرحلة تحديد المشكلة |
| 8 | 1.1.2 طبيعة مشاكل السياسات العامة |
| 9 | 2.1.2 خصائص المشكلة |
| 9 | 3.1.2 متطلبات صياغة المشكلة |
| 10 | 4.1.2 حالة تطبيقية - كيفية تحديد المشكلة التي تهدف السياسات معالجتها |
| 13 | 2.2 مرحلة جمع الأدلة والمعلومات والبيانات الخاصة بالسياسات العامة |
| 13 | 1.2.2 دور الأدلة – التساؤلات والمبررات الأساسية |
| 15 | 2.2.2 أنواع الأدلة |
| 15 | 3.2.2 متطلبات جودة الأدلة |
| 16 | 4.2.2 أدوات جمع البيانات والمعلومات |
| 17 | 5.2.2 إطار احتياجات البيانات للسياسة العامة |
| 18 | 6.2.2 دور مصادر البيانات المستجدة (ثورة البيانات) في صنع السياسات العامة |
| 19 | 7.2.2 مناهج وأساليب تحليل معلومات وبيانات السياسات العامة |
| 20 | 8.2.2 مهام محلل السياسات العامة |
| 21 | 9.2.2 حالة تطبيقية - كيفية تحديد المعلومات المطلوبة لصياغة السياسات العامة |
| 23 | 3.2 مرحلة تصميم/صياغة السياسات العامة |
| 25 | 1.3.2 تحديد الهدف من السياسة – معايير الاختيار |
| 26 | 2.3.2 تحديد كيفية التحرك لحل المشكلة - المسارات والخيارات المقترحة |
| 26 | 3.3.2 تأثيرات المسارات والخيارات الممكنة |
| 28 | 4.3.2 اختيار وإقرار السياسات – نتائج عملية المفاضلة |

دليل بناء السياسات العامة

| | |
|----|---|
| 28 | 5.3.2 ضمانات اختيار البديل الأنسب للسياسات |
| 29 | 6.3.2 الشروط المسبقة لعملية تصميم السياسات العامة |
| 29 | 4.2 مرحلة تنفيذ السياسات العامة |
| 30 | 1.4.2 خصائص عملية تنفيذ السياسات العامة |
| 30 | 2.4.2 أساليب تنفيذ السياسات العامة |
| 32 | 3.4.2 قيود/معوقات تنفيذ السياسات العامة |
| 32 | 4.4.2 متطلبات تنفيذ السياسات العامة |
| 33 | 5.4.2 التنفيذ الجيد للسياسات العامة – شروط من الميدان |
| 34 | 6.4.2 حالة تطبيقية: تنفيذ السياسات العامة |
| 36 | 5.2 مرحلة متابعة وتقييم السياسات العامة |
| 36 | 1.5.2 المتابعة والتقييم: المفهوم وأوجه التمايز |
| 37 | 2.5.2 المهام والوظائف الأساسية للمتابعة والتقييم |
| 39 | 3.5.2 معايير التقييم |
| 39 | 4.5.2 محددات اختيار المنهج المناسب للتقييم |
| 40 | 5.5.2 مؤشرات قياس الأداء Key Performance Indicators- KPIs |
| 40 | 6.5.2 المعلومات المطلوبة لنظام المتابعة والتقييم ومؤشرات قياس الأداء |
| 41 | 7.5.2 كفاءة عملية جمع المعلومات |
| 41 | 8.5.2 مصادر الحصول على المعلومات |
| 41 | 9.5.2 محددات أساسية لصياغة المؤشرات المستخدمة في عمليتي المتابعة والتقييم |
| 42 | 10.5.2 حالة تطبيقية لمواضع التركيز في عملية المتابعة والتقييم: منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية |
| 44 | 3. المراجع |

فهرس الجداول

| | |
|----|--|
| 11 | الجدول رقم 1: تحديد المشكلات باستخدام منهجية شجرة التفرع المنطقي/ الأسئلة الاستفهامية |
| 12 | الجدول رقم 2: تحديد المشكلات باستخدام منهجية PESTLE – حالة السمعة عند الأطفال |
| 19 | الجدول رقم 3: خطوات استخدام مصادر البيانات الجديدة: الفرص، التحديات، والابتكارات |
| 35 | الجدول رقم 4: الأطراف المعنية بالسياسة العامة للحد من السمعة عند الأطفال وتقييم مصالحتها |
| 37 | الجدول رقم 5: المتابعة والتقييم: مواضع التمايز الأساسية |
| 42 | الجدول رقم 6: الأبعاد الواجب الاهتمام بها عند بناء منظومة المتابعة والتقييم وفق منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية |

فهرس الأشكال

- الشكل رقم 1: نماذج من تعريفات السياسات العامة 5
- الشكل رقم 2: التساؤلات الممكنة لضمان جودة صياغة المشكلة 10
- الشكل رقم 3: أسئلة استخدام الأدلة في صنع السياسات العامة 13
- الشكل رقم 4: متطلبات الدليل الجيد (أدلة ذات جودة) 15
- الشكل رقم 5: أبرز أدوات جمع المعلومات والبيانات المتاحة لتحليل السياسات العامة 16
- الشكل رقم 6: إطار احتياجات البيانات للسياسة العامة 17
- الشكل رقم 7: مهام محلل السياسات العامة 21
- الشكل رقم 8: خطوات عملية تصميم السياسات العامة 24
- الشكل رقم 9: خطوات بناء المسارات البديلة للسياسات العامة 27
- الشكل رقم 10: التساؤلات الممكنة لطرح بدائل السياسات العامة القادرة على حل المشكلات 27
- الشكل رقم 11: أهم المعايير المستخدمة في المقارنة بين بدائل السياسات العامة 28
- الشكل رقم 12: التساؤلات الأساسية التي تساعد في التأكد من اختيار أفضل البدائل المطروحة 28
- الشكل رقم 13: قضايا يجب التأكد منها عند تحديد الشروط المسبقة لتصميم السياسات العامة 29
- الشكل رقم 14: أساليب تنفيذ السياسات العامة 30
- الشكل رقم 15: شروط وضمانات التنفيذ الجيد للسياسات العامة 34
- الشكل رقم 16: الأطراف المعنية بتحقيق الشروط المطلوبة لمعالجة مشكلة "ظاهرة السمعة عند الأطفال" 35
- الشكل رقم 17: المهام والوظائف الأساسية للمتابعة والتقييم 37
- الشكل رقم 18: محددات اختيار المنهج المناسب للتقييم 39
- الشكل رقم 19: ضوابط كفاءة عملية جمع المعلومات 41
- الشكل رقم 20: المحددات الأساسية لصياغة مؤشرات قياس الاداء 42

فهرس الإطارات

- إطار رقم 1: نموذج تحليل العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتقنية والقانونية والبيئية PESTLE 11
- إطار رقم 2: دراسة حالة للمعلومات المطلوب توفيرها كأدلة لمشكلة/ظاهرة السمعة عند الأطفال وفق منهجية PESTLE 22
- إطار رقم 3: دراسة حالة للمعلومات المطلوب توفيرها كأدلة لمشكلة/ظاهرة السمعة عند الأطفال وفق منهجية شجرة التفرع المنطقي 23
- إطار رقم 4: دراسة حالة حول أثر تناقض المصالح على عملية تصميم السياسات - سياسات البيئة في السويد 24

حول الدليل

تتوقف درجة فعالية السياسات العامة في تحقيق أهدافها في معالجة التحديات والمشكلات التنموية المختلفة على كفاءة وتفاعل أصحاب المصلحة في إطار شبكة السياسات العامة، حيث تتطلب عملية تنظيم رسم السياسات العامة اعتماد منهجية توضح الخطوات والمتطلبات التي يجب توفرها بهدف تحقيق الحد الأدنى من الكفاءة والفعالية في هذه العملية.

يهدف هذا الدليل إلى توفير خارطة طريق تفصيلية توجه الممارسات الخاصة برسم السياسات العامة في مراحلها المختلفة، وفي جميع مستوياتها، استناداً إلى مرجعية علمية ومهنية تستجيب لمبادئ رسم السياسات العامة والمنهجيات والأدوات الفنية والأطر والمعايير اللازمة لضمان سلامة وفعالية تلك الممارسة.

يسعى هذا الدليل لعرض المراحل والخطوات الإجرائية اللازم إتباعها في كل مرحلة من مراحل عملية رسم السياسات العامة، وتوفير موجبات فنية تفصح عن كيفية استكمال تلك المراحل والخطوات، وتوفير أطر وأمثلة توضح كيفية الاضطلاع بالمعالجات الفنية للخطوات الإجرائية.

يوضح الدليل كذلك بشكل محدد خطوات وموجبات عملية تحديد المشكلات التي تستهدف السياسات معالجتها، وكذلك الخطوات والموجبات الخاصة بتحديد الأولويات المتعلقة بالسياسات، وإجراءات طرح بدائل السياسات، والخطوات والإجراءات المتعلقة بعملية إقرار السياسات واختيار البديل المناسب. وكذلك الإجراءات المتعلقة بعملية تنفيذ السياسات ومتابعتها وتقييمها.

يدعم الدليل تزويد العاملين في مجال رسم السياسات العامة في مختلف الجهات الحكومية بالمعارف والمهارات اللازمة لإعداد السياسات العامة بشكل يضمن كفاءة وفعالية الأداء، وتوحيد الممارسة الخاصة برسم السياسات العامة فنياً ومنهجياً، وفي إطار زمني موحد، بما يسهل معه توفير صورة كلية شاملة عن النشاط الحكومي، ومن ثم تسهيل عملية متابعتها وتقييمه وتطويره. وبذلك يستهدف الدليل العاملين في الجهاز الإداري للدولة وذلك على مستويين: يتضمن المستوى الأول كبار المسؤولين عن صنع السياسات والقرارات في الجهاز الإداري، أما المستوى الثاني فيستهدف الخبراء في السياسات، والمعينين بوضع وتصميم وتنفيذ ومتابعة وتقييم السياسات، وإلى جانب ذلك، الباحثين والمحللين، وكل من له علاقة بعملية صنع السياسات.

1- السياسات العامة: المفهوم والخصائص وطرق التصنيف

بالرغم من حداثة المصطلح النسبية لاسيما عند مقارنته بغيره من المصطلحات الإدارية والاقتصادية، ومع أن دراسته كتحخصص لا تزال ناشئة على صعيد أقطارنا العربية، فإن هناك عديد من الاسهامات التي تولت التأصيل لمختلف الجوانب المتعلقة بهذا المفهوم.

1.1 مفهوم السياسات العامة

تتعدد تعريفات السياسات العامة وتتنوع صيغها، ومع أننا نلحظ التباين والاختلاف في الكلمات وفي المعاني التي تحملها هذه التعريفات من حيث درجة اتساعها وضيقها وغموضها ووضوحها، فإن في كل منها شيئاً قد يعبر عن ماهية السياسة العامة أو يدلل على بعض مضامينها. وقد آثرنا عرضها هنا، وندع للفئة المستهدفة من الدليل التأمل فيها ليكونوا الصورة الكلية التي قد تسعفهم وهم يخوضون في جوهر السياسة العامة ومضامينها المختلفة. فالسياسات العامة هي كما ترد في الشكل التالي.

الشكل رقم 1: نماذج من تعريفات السياسات العامة

| | | | |
|---|--|---|---|
| الخطوط العريضة المحددة لكيفية تحقيق الأهداف العامة | المشروعات المستقبلية التي تنوي الحكومة فعلها | القواعد التنظيمية المعبرة عن فلسفة الدولة وظائفها | القرارات السياسية التي تنطلق وتتفرع منها القرارات التنظيمية |
| الأداة الرسمية لتنظيم حياة الشعوب والمجتمعات والمنظمات | مجموعة القوانين والأنظمة والقواعد الموجبة لأفعال الحكومة المتعلقة بالمجتمع | فن الممكنات لموازنة المصالح وحل الخلافات والاتفاق ما بين القوى المجتمعية | الحلول المثلى لمواجهة المشكلات العامة القائمة أو المحتملة |
| خطوط حمراء تفصل بين المسموح والمنوع من السلوكيات والأعمال | الفعل أو عدم الفعل الحكومي إزاء القضايا العامة | الاستجابة الرسمية لما يعرض على الحكومة من مطالب واحتياجات مجتمعية أو دولية | نتاج تفاعل السلطات الثلاث لمواجهة القضايا والمشكلات العامة |

المصدر: إعداد فريق العمل - بناءً على مصادر عدة.

يتضح مما تقدم أنه ليس هناك تعريف موحد أو جامع للسياسات العامة، فالسياسات العامة المنظمة للعلاقات الدولية تختلف عن السياسات الأمنية والسياسات الاقتصادية أو السياسات الاجتماعية، وغير ذلك. فلكل منها خصوصيته وطبيعته التي تجعل بعض التعريفات أكثر تطابقاً أو تعبيراً عن ماهية بعضها البعض.

2.1 خصائص السياسات العامة

يمكن بلورة أهم خصائص السياسات العامة في كونها:

- حصيلة عملية جماعية تطرح فيها الاجتهادات وتؤثر فيها الاتجاهات والأيدولوجيات مثلما تخضع للمعرفة، وللأطر النظرية، وللأساليب العقلانية، والتقنية.
- تناقش، ثم تقر، ثم تصدر من جهات رسمية مخولة دستورياً أو قانونياً بذلك، لكن ذلك لا يمنع من بحثها ودراستها ومشاركة الكثيرين في بلورة أفكارها وبدائلها ممن هم غير رسميين.
- تتناول قضايا ومسائل ومشكلات تهم المصلحة العامة ولها طابع الشمولية، ولكن ذلك لا ينفي تناول السياسات العامة لقضايا تهم شريحة أو فئة بعينها، أو تكون للسياسات العامة توجهات استراتيجية ومستقبلية لا تشغل عموم المواطنين.
- تتسم بالاستمرارية، وإن كان لبعضها سقف زمني بوقف مفعولها ويكون معلوماً في قرار صدورها، وعندها تكون السياسة العامة مرحلية أو مؤقتة.

3.1 معايير تصنيف السياسات العامة

ليس هناك معيار محدد يتم بموجبه تصنيف السياسات العامة على صعيد المؤلفات الأكاديمية ولا على صعيد الحكومات والمنظمات، وذلك لاتساع الموضوعات التي تشملها والأشكال التي تتخذها والآثار التي تتركها على مختلف الأطراف التي غالباً ما تقف من السياسات العامة مواقف متناقضة، أو متباينة في درجة التأييد. وقد تدخل السياسة الواحدة ضمن ثلاثة أو أربعة معايير لتأخذ مسميات أو تصنيفات مجتمعة، وفيما يلي عرض لأهم معايير تصنيف السياسات العامة:

- **معياري الشكل:** يقوم هذا المعيار على الشكل الذي تتخذه السياسة العامة، ويتم بموجبه إقرارها وصدورها ونشرها وإعلانها، فهناك من السياسات العامة ما يصدر بصيغة القانون الذي يأتي استجابة لنص دستوري يلزم الحكومة بإصداره لتنظيم قطاع معين، أو لتحديد حقوق وواجبات لسلطات حكومية أو للأفراد ولعموم المواطنين. وهناك من السياسات العامة ما يصدر بشكل مرسوم جمهوري، أو ملكي، أو أميري، أو سلطاني وفقاً لمسمى رئيس الدولة، وحين تكون السلطة التشريعية غير منعقدة أو معالجة قضايا عاجلة ومهمة وتستلزم التدخل. وقد تصدر بصيغة نظام، أو لائحة، أو تعليمات موجبة وضابطة، أو مقيدة، أو مانحة.
- **معياري الأهداف:** يقوم هذا المعيار عما يراد من السياسات العامة، أو الباعث للتحرك، فإذا كان التحرك سابق للأحداث والمشكلات لمنعها أو للحد من أثارها، فعندها تكون السياسة العامة "مانعة، أو وقائية، أو حمائية، أو استباقية" (Proactive Policy). وإن أريد منها أن تكون علاجية ودفاعية أو مخففة ومهدئة لما وقع من أضرار

أو من أمراض أو من آفات وكوارث طبيعية، فعندها تسمى بالسياسات العامة "الاستجابية (Reactive Policy) أو التداركية أو الإصلاحية".

- **معييار الأثر:** يعتمد هذا التصنيف على رصد آثار السياسات العامة ونتائجها ومخرجاتها وما تحدثه من مكاسب ومزايا. وفقا لذلك فقد تكون السياسات العامة "سياسات عامة توزيعية" (Distributive Policy)، حيث تتحقق بموجبها منافع مادية أو خدمية أو رمزية لمختلف شرائح المجتمع. وقد تكون سياسات عامة تعيد وتراجع ما يتم توزيعه من هذه المنافع والخدمات، وعندها تسمى بسياسات إعادة التوزيع Re-Distributive Policy. وبين النوعين تطرح **السياسات الضابطة (Regulative)** التي تضع قواعد منظمة لسلوكيات المنظمات أو الشركات أو الأفراد، وتكون هذه الضوابط إيجابية حين تسهل العمل أو توسع حرية الحركة أمامهم، أو قد تكون مقيدة حين تحد أو تقيد من تلك الحرية (المخالفات والغرامات وغيرها).
- **معييار الزمن:** وفقاً لهذا المعيار قد تكون السياسات العامة مستقبلية واستراتيجية (Strategic Policy) يراد منها التهيئة للمستقبل والمستلزماته، وقد تمتد لعقد أو أكثر من الزمان. يقابلها سياسات أخرى تسمى تكتيكية (Tactical policy) تلجأ إليها الحكومات للتعامل مع المواقف الاستثنائية والحرجة فتكون مدتها قصيرة أو مؤقتة لا تتجاوز السنة الواحدة. وفي بعض الأحيان تلجأ المنظمات إلى وضع سياسات للطوارئ (Emergency Policy) حين يتعثر العمل بالسياسات المعتمدة والنافذة (Intended Policy).
- **معييار النطاق المكاني أو الجغرافي:** وفقاً لهذا المعيار قد تكون السياسات العامة إما شاملة لكل مناطق الدولة (أقاليم ومحافظات)، فتسمى عندها بالسياسة العامة القومية أو الوطنية (National Policy)، أو أنها تقتصر على أحد الأجزاء أو إحدى المحافظات التي تتميز بخصوصية معينة، وعندها تكون السياسة محلية الطابع (Local Policy)، أما إذا كانت الدولة تضم عدة ولايات أو عدة أقاليم، ولها بعض الاستقلال عن الدولة المركزية فتكون لها سياسات فيدرالية (Federal Policy) تطبق على صعيد الدولة كلها، وأخرى إقليمية (Regional Policy) أو محلية (Local Policy) تطبق على حكومات المحافظات أو الولايات أو المدن.

2- مراحل بناء السياسات العامة

هناك عديد من المنهجيات التي يمكن استخدامها في بناء ورسم السياسات العامة، مثل منهج تحليل النظم (المدخلات والمخرجات)، ومنهجية دورة السياسات، وعديد من المنهجيات التي تبنتها المؤسسات الانمائية الدولية لاسيما البنك الدولي (نموذج منطق السياسة العامة Logic Mode) وهي المنهجيات التي تتفق إلى حد بعيد في مضمونها ولكنها تختلف في مستويات التفصيل. يتبنى هذا الدليل منهجية دورة السياسات Policy cycle، التي تقوم على عدد من الخطوات المتتالية التي تهدف في مجملها إلى رسم أو بناء سياسات عامة ذات كفاءة وفعالية.

وفيما يلي تفصيل لعناصر ومتطلبات بناء السياسات العامة وفقاً لمنهجية "دورة السياسات".

1.2 مرحلة تحديد المشكلة

المرحلة الأولى

تحديد المشكلة

1

تتطلب هذه المرحلة التأكيد على ضرورة الانطلاق في تحديد المشكلة العامة بناء على مجموعة القيم السائدة في المجتمع كأساس لترتيب الأولويات في تناول المشكلات، من حيث درجة الإلحاح لمعالجتها، ويدخل ضمن هذه العملية عوامل شخصية وتفاعلات بين المجموعات الفاعلة في المجتمع سواء كانت رسمية أو غير رسمية.

تتطلب هذه المرحلة بشكل رئيسي تجميع البيانات والمعلومات حول مشكلات تستهدف السياسات العامة معالجتها، والتحقق عن طريق تفعيل دور الاستشارة والمشاورة مع ذوي الاختصاص، وكذلك توفير معلومات كافية كماً ونوعاً وفي الوقت المحدد، لكل ما يتعلق بالأهداف والوسائل وبالتأثيرات المتبادلة بين القرارات والبدائل، وتوظيف أفضل وأجود المعلومات بالاستناد إلى مقاييس موضوعية، والتي تتسم بالدقة والصدق والثبات بما يضمن جودة الصياغة للمشكلات والتقييمات الجيدة للتفضيلات والخيارات.

يمكن مناقشة هذه المرحلة (تحديد المشكلة) من خلال تحليل الجوانب التالية.

1.1.2 طبيعة مشاكل السياسات العامة

تسعى السياسات العامة لمواجهة المشكلات والاحتياجات غير المحققة، أو التي قد تكون بحاجة للتحسين. ويتم إنتاج معلومات حول طبيعة المشكلة ونطاقها وشدتها من خلال تطبيق الإجراء التحليلي لهيكلية المشاكل. حيث يقوم المحللون بمقارنة صياغات المشاكل المتنافسة والتفريق بينها وتقييمها. وتعد عملية هيكلية المشاكل بمثابة آلية التحكم التي تؤثر على نجاح المراحل اللاحقة من عملية بناء السياسات. ويعزى سبب فشل المحللين في أحيان كثيرة إلى القيام بحل المشكلة الخطأ أكثر من القيام بالحل الخاطئ للمشكلة الصحيحة. هذا، وغالباً ما يوصف تحليل السياسات كمنهجية أو أسلوب لحل المشاكل أو طرح الحلول لمعالجة المشكلة محل الاهتمام. وبالرغم من صحة هذا الوصف جزئياً - حيث ينجح المحللون في إيجاد حلول للمشاكل - إلا أن صورة حل المشاكل قد تكون مضللة، فهي تشير على نحو خاطئ إلى قدرة المحللين على تحديد حلول للمشكلة وتقييم تلك الحلول، والتوصية بها بنجاح من غير استثمار قدر كبير من الوقت والجهد في صياغة وتوصيف تلك المشكلة. إن عملية تحليل السياسات هي عملية ديناميكية ومتعددة المستويات تكون فيها أساليب هيكلية المشاكل ضرورية لنجاح أساليب حل المشاكل، حيث يقصد بهيكلية المشاكل صياغة إطار محدد لفهم المشكلة يتضمن تعريف المشكلة، والتأكد من وصف المشكلة بشكل دقيق وسليم، وكذلك التأكد من ارتباط الحلول المطروحة مع المشكلة التي تستهدف السياسات معالجتها.

2.1.2 خصائص المشكلة

للمشكلة عدة خصائص مهمة، تتضح على النحو التالي:

- الاعتماد المتبادل: كثيراً ما تؤثر مشاكل السياسات في مجال معين (مثل الطاقة) على مشاكل سياسات أخرى (مثل: الرعاية الصحية، والبطالة، والتلوث،...). وفي الواقع، لا تعد مشاكل السياسات كيانات مستقلة، بل هي أجزاء من منظومات كاملة من المشاكل المتنوعة، أي أنها منظومات من الظروف الخارجية التي تنتج عدم الرضا بين مختلف شرائح المجتمع، ويصعب أو يستحيل تسوية منظومات تلك المشاكل من خلال استخدام المنهج التحليلي بشكل حصري- أي المنهج الذي يحلل المشاكل إلى عناصرها أو أجزائها المكونة؛ وذلك لأنه نادراً ما يمكن تعريف المشاكل وتسويتها بشكل مستقل عن بعضها البعض. وفي بعض الأحيان، يكون من الأسهل حل عشر مشاكل متشابكة في آن واحدة عوضاً عن حل كل مشكلة على حدة، وتستلزم منظومات المشاكل المعتمد بعضها على بعض منهجاً شمولياً، أي منهج ينظر إلى المشاكل على أنها غير قابلة للفصل.
- الذاتية: يتم تعريف وتصنيف وتقييم الظروف الخارجية التي تسببت بحدوث مشكلة معينة بشكل محدد وموضوعي غير متحيز. ويكون هنالك تصور أو معايير واضحة لتصنيف المشاكل. على سبيل المثال، يمكن تعريف تلوث الهواء من حيث مستويات غازات ثاني أكسيد الكربون والجسيمات في الغلاف الجوي (هنا يكون التعريف واضح قائم على معيار مستويات غازات ثاني أكسيد الكربون والجسيمات في الغلاف الجوي)، إلا أنه قد يتم تفسير نفس بيانات التلوث لتأخذ شكلاً مختلفاً غير خاضع لمعايير الموضوعية لتأخذ شكلاً ارتجالياً.
- الاصطناعية: تكون مشاكل السياسات ممكنة فقط عندما يطلق البشر الأحكام حول الرغبة في تغيير حالة مشكلة معينة، فمشاكل السياسات هي نتاج الحكم البشري الذاتي. كما أنها أيضاً تعريفات مشروعة للظروف الاجتماعية الموضوعية. ويتم بناء مشاكل السياسات اجتماعياً، والحفاظ عليها، وتغييرها. وليس لمشاكل السياسات وجود بمعزل عن الأفراد والمجموعات التي تقوم بتعريفها، وهذا يعني بأنه لا يوجد حالات "طبيعية" للمجتمع تشكل في حد ذاتها مشاكل السياسات. (القصد من ذلك هو أن السياسات والمشكلات عبارة عن أحكام بشرية توضع تصورات حول مسألة معينة للقيام بمعالجتها وتطويرها).
- عدم الثبات: قد يكون للمشكلة حلول عديدة مختلفة بقدر ما لها من تعريفات عديدة ومختلفة، فالمشاكل والحلول في حالة تدفق مستمر، وبالتالي لا تبقى المشاكل على حالها، وتصبح حلول المشاكل قديمة حتى عندما لا تصبح المشاكل كذلك.

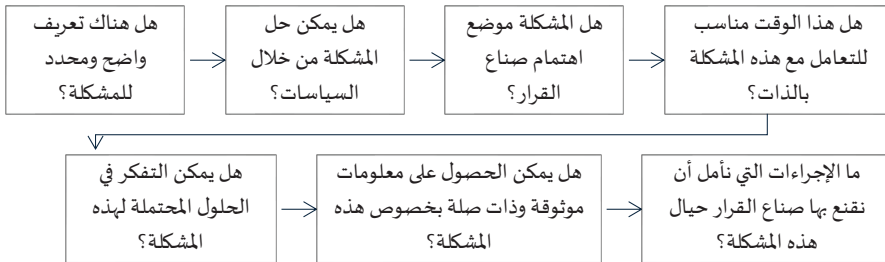
3.1.2 متطلبات صياغة المشكلة

تتطلب عملية صياغة المشكلة التي تهدف السياسات العامة إلى معالجتها ما يلي:

دليل بناء السياسات العامة

- تصنيف المشكلة: هل هي عامة ومتكررة يمكن حلها بطرق محددة أم أنها استثنائية تتطلب تطوير برنامج جديد لها؟ كما يساعد تصنيف المشكلات على إيجاد ترتيب لها على السلم الحكومي حسب الأولوية وطبقاً لدرجة تأثيرها.
 - التعريف بالمشكلة: يتم تعريف المشكلة من خلال تحديدها ومنحها تفسيرات مناسبة معينة عن جميع الحقائق التي تدور حولها من أجل الإجابة على ثلاثة تساؤلات. هي: ما الذي يحدث بالضبط؟ ما الذي له علاقة فعلية بما يحدث؟ وما هو مفتاح المشكلة؟
 - تحديد الجواب الخاصة بالمشكلة: وذلك بتحديد المعايير الواضحة بخصوص ما يجب على الإجراء المتخذ أو القرار الصادر أن ينجزه؟ وما الهدف الذي يجب الوصول إليه؟
- وبناءً على تلك المتطلبات أعلاه، يمكن صياغة مجموعة من التساؤلات التي قد تساعد في عملية ضمان جودة تحديد المشكلة بشكل دقيق، وذلك على النحو التالي (الشكل رقم 2):

الشكل رقم 2: التساؤلات الممكنة لضمان جودة صياغة المشكلة



المصدر: إعداد فريق العمل - بناءً على مصادر عدة.

4.1.2 حالة تطبيقية - كيفية تحديد المشكلة التي تهدف السياسات معالجتها

هناك عديد من المنهجيات والأساليب التي يمكن الاستناد إليها لتحديد وفهم المشكلة، وفي هذه الحالة التطبيقية سيتم الاعتماد على منهجية تحليلية قائمة على مجموعة من الأسئلة الاستفهامية، فيما تعرف بمنهجية "شجرة التفرع المنطقي"، الهادفة لتحديد المشكلة الأساسية التي تهدف السياسات إلى معالجتها. حيث يتم تقسيم المشكلة إلى عناصر وأجزاء صغيرة (تفكيك المشكلة).

كانت منظمة الصحة العالمية قد أصدرت تقريراً أشارت فيه أن أحد البلدان الآسيوية يواجه أسوأ معدلات السممنة عند الأطفال في العالم. ماذا يمكن لفريق صنع السياسات المعني أن يفعل في هذا الشأن؟

تكمن الخطوة الأولى لفهم هذه المشكلة بشكل جيد في تطبيق منهجية تحليلية قائمة على مجموعة من الأسئلة الاستفهامية بهذا الشأن (شجرة التفرع المنطقي) لتفرع المشكلة إلى أسئلة مختلفة (ماذا؟، لماذا؟، من؟ كيف، متى؟ أين؟) وهي الأسئلة التي توجه نحو التوصيف الصحيح للمشكلة المستهدفة التصدي لها (الجدول رقم 1)

الجدول رقم 1: تحديد المشكلات باستخدام منهجية شجرة التفرع المنطقي/ الأسئلة الاستفهامية

| مجال الاستفهام | الأسئلة الرئيسية |
|----------------|--|
| ماذا | ماذا تريد الحكومة أن تحقق فيما يتعلق بالسمنة عند الأطفال؟ ما النتائج العكسية للسمنة عند الأطفال التي تريد الحكومة أن تتجنبها؟ |
| لماذا | لماذا أصبحت السمنة عند الأطفال تشكل مشكلة. لم الآن؟ |
| من | من هم المؤسسات/ الأشخاص/ الأسر/ الأطفال الذين يتأثرون بالسمنة عند الأطفال؟ |
| كيف | كيف يمكن للحكومة الاستفادة من الشركاء في حل مشكلة سمنة الأطفال؟ |
| متى | متى يجب أن تستجيب الحكومة؟ |
| أين | أين تظهر مشكلة السمنة عند الأطفال بشكل واسع؟ |

المصدر: وزارة شؤون مجلس الوزراء – مكتب رئاسة مجلس الوزراء، دولة الإمارات العربية المتحدة "دليل وضع السياسات".

كما يمكن تطبيق منهجية PESTLE التي ترصد تأثيرات وتداعيات ظاهرة السمنة من مختلف الأبعاد السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والقانونية والبيئية، Political, Economic, Social, Technological, Legal, and Environment analysis، حيث تتسم تلك المنهجية بالبساطة وسهولة الاستخدام لفهم وتحليل الحقائق المعقدة، وإن كان يجب الحرص عند تطبيقها على عدم المبالغة في تبسيط الحقائق المعقدة، كما يلزم تحديدها بانتظام حتى يظل التحليل مناسباً كأساس لرسم السياسات العامة. (الإطار رقم 1، الجدول رقم 2).

إطار رقم 1: نموذج تحليل العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتقنية والقانونية والبيئية PESTLE

يساعد تحليل PESTLE على تحديد وتقييم العوامل الخارجية التي قد يكون لها تأثير على السياسة العامة على مستوى العوامل السياسية Political، والاقتصادية Economic، والاجتماعية Social، والتكنولوجية Technological، والقانونية Legal، والبيئية Environmental. ويستخدم هذا النموذج التحليلي عندما تبدأ الجهة المسؤولة في إطلاق سياسة عامة أو خطة إستراتيجية جديدة أو تدخل حقبة جديدة، حيث تكون البيئة المحلية غير واضحة المعالم، أو عندما تحتاج هذه الجهة إلى تحديد العوامل الخارجية الأساسية التي يمكن أن تؤثر على السياسات العامة والتنبؤ بالمشاكل ذات الصلة. هذا وتُصنّف خطوات تنفيذ تحليل PESTLE إلى خمس خطوات رئيسية، وذلك على النحو التالي:

الأولى: العصف الذهني من خلال تبادل الأفكار وسرد القضايا الرئيسية الخارجة عن سيطرة الجهة المسؤولة عن السياسة العامة.

الثانية: تحديد الآثار المترتبة على كل من هذه القضايا الرئيسية.

دليل بناء السياسات العامة

الثالثة: ترتيب الأهمية النسبية لكل من القضايا الرئيسية بالنسبة للجهة المسؤولة باستخدام مقاييس متدرجة، على سبيل المثال، قد يتضمن المقياس المستويات التالية: حرج؛ شامل؛ مهم؛ معتبر؛ معتدل؛ ذو أهمية طفيفة، غير مهم.

الرابعة: تقييم احتمالية حدوث التأثيرات السابقة فعلياً باستخدام مقياس فنوي. ويشمل هذا المقياس على سبيل المثال الفئات التالية: مؤكّد؛ مُرجح جداً؛ راجح؛ ممكن؛ من غير المرجح؛ مستبعد جداً.

الخامسة: وضع قائمة مرتبة بالأثار المترتبة على القضايا الرئيسية التي تم تحديدها في الخطوة الأولى إذا حدثت بالفعل المشكلات.

وفيما يلي توضيح للعوامل التي يتضمنها نموذج تحليل PESTE، وذلك على النحو التالي:

1. **العوامل السياسية:** تشمل التغييرات في سياسة الحكومة؛ التغييرات في الشخصيات داخل الحكومة (على جميع المستويات)؛ العوامل الأخرى التي تؤثر على التشريع أو التشريع الجديد؛ البيروقراطية والفساد. بالإضافة إلى معرفة ما إذا كانت المشكلة المدروسة تندرج ضمن الأولويات الاستراتيجية للحكومة أم لا.
2. **العوامل الاقتصادية:** تتألف العوامل الاقتصادية من الاستقرار الاقتصادي الكلي. مثل: التوظيف، التضخم، أسعار الفائدة، سعر الصرف، مصادر الطاقة، جودة البنية التحتية، أسعار السلع والخدمات، الضرائب والجبائيات والرسوم، تكلفة المعيشة، سهولة ممارسة الأعمال التجارية، توافر الائتمان.
3. **العوامل الاجتماعية:** تشمل الأعراف والتقاليد والمعتقدات الثقافية والاجتماعية، فضلاً عن الاستقرار الاجتماعي؛ وأنماط عدم المساواة الاجتماعية؛ ومستويات التعليم. وكذلك رصد أثر المشكلة المدروسة على كافة شرائح المجتمع.
4. **العوامل التكنولوجية:** تشمل وتيرة التغيير في التكنولوجيا؛ التقنيات والابتكارات الجديدة؛ التصنيع والبنية التحتية للبيانات بما في ذلك تغطية الشبكة الإلكترونية؛ وأنماط وسلوكيات المستخدمين/ المستهلكين.
5. **العوامل القانونية:** تشمل التشريعات القائمة والجديدة؛ اللوائح والهيئات التنظيمية؛ أداء المحاكم؛ المناخ التشريعي العام.
6. **العوامل البيئية:** تشمل التضاريس الجغرافية؛ الموقع الجغرافي؛ الطقس والمناخ؛ جودة الموارد البيئية؛ الكوارث الطبيعية؛ مدى التعرض للكوارث والقابلية للإصابة المرنة.

الجدول رقم 2: تحديد المشكلات باستخدام منهجية PESTLE – حالة السمّنة عند الأطفال

| العامل | الأسئلة الرئيسية |
|------------|--|
| السياسي | ما السياق السياسي للسمّنة عند الأطفال؟ أين تندرج الرعاية الصحية ضمن الأولويات الاستراتيجية للحكومة؟ |
| الاقتصادي | ما الأثار الاقتصادية للسمّنة عند الأطفال على الحكومة مقابل القطاع الخاص، وعلى المدى القصير مقابل المدى البعيد؟ |
| الاجتماعي | هل تؤثر مشكلة السمّنة عند الأطفال على كل شرائح المجتمع؟ |
| التكنولوجي | هل تتوفر الأدوات التكنولوجية من أجل تحقيق التغيير في القطاع الخاص و/أو القطاع العام؟ |
| القانوني | هل يتوفر إطار قانوني لدعم التغيير لمعالجة مشكلة السمّنة عند الأطفال، أم هناك حاجة لإطار قانوني جديد؟ |
| البيئي | هل تتوافق مشكلة السمّنة عند الأطفال أو تتعارض مع سياسات البيئة الحالية على الصعيدين المحلي والدولي؟ |

2.2 مرحلة جمع الأدلة والمعلومات والبيانات الخاصة بالسياسات العامة

المرحلة الثانية

جمع الأدلة والمعلومات والبيانات الخاصة بالسياسات العامة

2

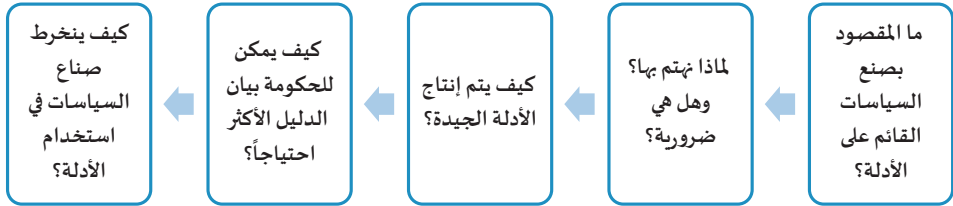
تلعب مرحلة جمع الأدلة دوراً هاماً في بناء وتطوير السياسات العامة، وقد تستغرق مهمة جمع الأدلة وقتاً طويلاً. لذا، من المهم جمع البيانات والمعلومات التي يمكن تحويلها إلى "أدلة" لها علاقة بموضوع السياسة العامة. ولتحقيق هذه الغاية، يجب أن يعتمد المحللون على مصادر موثوقة للبيانات، وأن تتم مراجعة الأدبيات المتوفرة، وأن تجرى الدراسات والاستطلاعات والمقابلات قدر الإمكان.

تجدر الإشارة إلى أن العديد من الدول المتقدمة اتجهت صوب ما يطلق عليه "نهج صنع السياسات القائم على الأدلة" Evidence-based decision making، حيث تمثل عملية صنع السياسات العامة القائمة على أساس الأدلة، واحدة من أهم السمات الجيدة المنشودة في صنع السياسات. لذلك يركز هذا الجزء من الدليل على توضيح تفاصيل مرحلة جمع الأدلة والمعلومات والبيانات الخاصة بالسياسات العامة.

1.2.2 دور الأدلة – التساؤلات والمبررات الأساسية

في إطار رصد أهم التساؤلات التي يمكن استخدامها في أدلة صنع السياسات العامة، يمكن توضيحها من خلال (الشكل رقم 3).

الشكل رقم 3: أسئلة استخدام الأدلة في صنع السياسات العامة



المصدر: إعداد فريق العمل - بناءً على مصادر عدة.

بناءً على التساؤلات التي يطرحها الشكل أعلاه، يمكن تقديم بعض الإجابات التي توضح المقصود بها، وذلك على النحو التالي:

■ ما المقصود بصنع السياسات القائم على الأدلة؟

يقصد بعملية صنع السياسات بأنها الأسلوب أو المنهجية التي يتم من خلالها صياغة وبناء السياسات، وهي بطبيعة الحال تدعم أصحاب القرار بشأن السياسات والبرامج والمشاريع العامة بشكل أفضل وأكثر كفاءة وفعالية، وذلك من خلال عرض أفضل الأدلة المتاحة في مجال تصميم وتطوير السياسات العامة وتنفيذها.

■ لماذا نحتاج الأدلة في عملية صنع السياسات العامة؟

يهدف فهم بيئة السياسة العامة وآلية تغييرها، من خلال تقييم الآثار المحتملة للتغيرات التي تصيب السياسة العامة لتمكينا من الاختيار بين بدائل السياسة المختلفة وتقييم أثارها لاحقاً، وتوضيح الروابط السببية والتوجه الاستراتيجي والنتائج المطلوبة وأهداف السياسة العامة، وتحديد الأدوار لتحقيق الأهداف الاستراتيجية أو الوسيطة، والتأثير على الآخرين ودفعهم للمساهمة في تحقيق أهداف السياسة العامة، وكذلك للإبلاغ عن جودة (اتساع وعمق) قاعدة الأدلة المتوفرة لمناصري السياسة لتلبية أجندة الحكومة.

■ كيف يتم إنتاج الدليل؟

تعتبر عملية إنتاج الأدلة الخاصة بالسياسات العامة عملية تعاونية تتطلب مشاركة مجموعة متنوعة الخبرات تضم: الخبراء والباحثين والمقيمين والإحصائيين وموظفي تكنولوجيا المعلومات والاختصاصيين في مجال جمع البيانات ومديري البرامج. وقد ينتهي هؤلاء لإدارات حكومية أو للقطاع الخاص، أو للأوساط الأكاديمية، أو لمراكز الفكر، أو للمنظمات غير الهادفة للربح. ويتم جمع كثير من البيانات الأساسية المستخدمة لتحليل البرامج والسياسات العامة مباشرة من قبل الإدارات الحكومية، ويمكن استكمالها بمعلومات إضافية من خلال الدراسات الاستقصائية المصممة لجمع بيانات محددة أو من خلال القطاع الخاص.

■ كيف تبين الحكومة الدليل الأكثر احتياجاً؟

يلعب صانعو السياسات دوراً رئيسياً في الإشارة إلى الأدلة التي تشتد الحاجة إليها لاتخاذ القرارات. ويمثل جدول أعمال الحكومة واحدة من قنوات الاتصال التي تستخدمها الإدارات الحكومية للموائمة بين الأدلة المتوفرة من جانب والمطلوبة من الجانب الآخر. وتعتبر أجندة جدول الأعمال أداة مهمة لتحديد الأهداف التشغيلية والأسئلة الرئيسية التي يجب الإجابة عليها وتقييم ما إذا تم تحقيق أهداف السياسة أم لا.

■ كيف ينخرط الباحثون وصناع السياسات في استخدام الأدلة؟

تعتمد عملية استخدام الأدلة المتاحة لاتخاذ القرارات على معرفة ما هو الدليل متاح، والذي قد يتطلب تفسيراً من قبل "وسيط المعرفة Knowledge broker" لتوفير المعلومات الأكثر صلة باتخاذ القرار بشأن السياسة العامة. ويعتبر نقل وتبادل المعرفة أمراً بالغ الأهمية، ويشمل الإدارات الحكومية ومراكز الفكر والوسطاء الآخرين

داخل الحكومة وخارجها. وتساعد مشاركة هذه المجموعات في ضمان نقل المعلومات الأكثر صلة بموضوع السياسة وفي الوقت المناسب وبطريقة موثوقة وذات مصداقية. ويمكن أن يحدث ذلك من خلال عدد من القنوات مثل مراكز تبادل المعلومات. كما يمكن لواقعي السياسات بعد ذلك استخدام الأدلة للتأثير بشكل مباشر على وجهات النظر العامة حول السياسة، أو تعديلها، أو إنشاء سياسات جديدة.

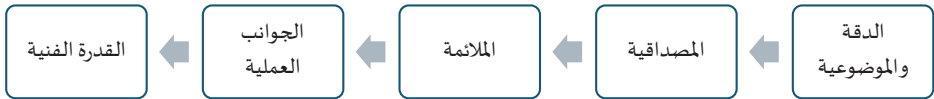
2.2.2 أنواع الأدلة

يمكن تصنيف الأدلة على أنها إما "ناعمة Soft" أو "صلبة Hard"، بمعنى أنها ذاتية/شخصية (Subjective) أو موضوعية (Objective). وتعتبر البيانات الكمية (Quantitative) الأولية من الأدلة الصلبة وتتكون من بيانات تجمع بواسطة الباحثين من البحوث التجريبية الميدانية، بالإضافة إلى البيانات الكمية الثانوية التي تجمعها الإدارات الحكومية والمسوحات الإحصائية الاجتماعية. بينما تمثل الأدلة "الناعمة Soft" بيانات نوعية (Qualitative)، حيث إنها تهدف إلى توفير تفسيرات حول كيفية حدوث الأشياء، وتعتمد بشكل أساسي على وسائل مثل دراسات الحالة ومجموعات التركيز والمقابلات.

3.2.2 متطلبات جودة الأدلة

بناء على ما تم مناقشته أعلاه، يتضح بأن هناك بعض المتطلبات التي يجب أن تتوفر في الدليل الجيد أو الموثوق أو ذو جودة عالية (الشكل رقم 4).

الشكل رقم 4: متطلبات الدليل الجيد (أدلة ذات جودة)



المصدر: إعداد فريق العمل - بناء على مصادر عدة.

وفيما يلي عرض أكثر تفصيلاً حول تلك المتطلبات:-

- **الدقة / الموضوعية:** يتم الإشارة هنا إلى دقة الأدلة، بمعنى هل الدليل يصف بشكل صحيح الهدف المنشود من السياسة العامة؟، هل تم احتساب المتوسطات الإحصائية بطريقة صحيحة؟، هل تم تجميع الأرقام بشكل إحصائي صحيح؟، هل تم تحديد معالم السبب والنتيجة (Cause and Effect Parameters) بشكل صحيح؟، هل تُمثل الاقتباسات من حديث الأشخاص حقيقة ما يشعرون تجاه المشكلة التي تحاول السياسة العامة علاجها؟،... وهكذا.
- **المصدقية:** يقصد بتوفر المصدقية أن تعتمد الأدلة الموثوقة على حجة قوية وواضحة؛ بالاعتماد على طرق تحليلية مجربة ومختبرة؛ توفر الصرامة التحليلية في جميع عمليات جمع البيانات وتحليلها؛ وتعرض

دليل بناء السياسات العامة

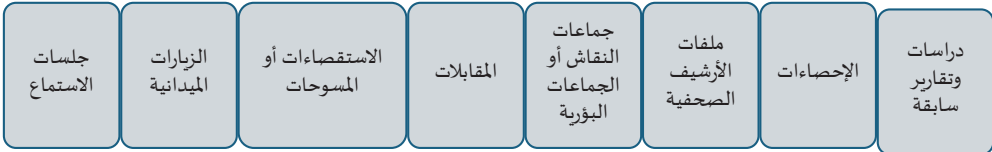
الاستنتاجات بشكل واضح ومفهوم، وبالتالي تتيح إمكانية الاعتماد عليها في عمليات الرصد والتقييم العام وتقييم الأثر في المدى البعيد لاستخلاص الدروس المفيدة بدورها لعملية التخطيط للمستقبل. وفي الواقع، يجد صانعو السياسات العامة صعوبة في التحقق من مصداقية الأدلة مما يجعلهم يعتمدون غالباً على سمعة مصدر المعلومات كمؤشر لجودة البيانات.

- **الملائمة (Relevance):** يشترط في ملاءمة الأدلة أن تأتي في الوقت المناسب، وأن تكون موضوعية ولها ارتباط بالسياسية العامة المقترحة. ويمثل نوع الدليل المستخدم أهمية بالغة للجمهور الذي يتم تقديمه إليه والتأثير المحتمل الذي يمكن أن يخلقه. فعلى سبيل المثال، سيكون صانعو السياسات في القطاع العام أكثر اهتماماً بالدليل العملي مقارنة بنظيره القائم على وجهات النظر (مثال: سياسة خفض التدخين أو زيادة مشاركة المرأة في صنع القرار الحكومي).
- **توفر الجوانب العملية (Practicalities):** يتعلق ذلك بمدى إمكانية وصول صانعي السياسات إلى الأدلة التي تشكل قيمة مضافة في صنع السياسات، وبالتالي سهولة ترجمتها إلى سياسات عامة، بالإضافة إلى تكلفة الآثار المترتبة على البحث عن الأدلة، ومعرفة إمكانية إجراء البحث ومعقولية تكلفته.
- **توفر القدرة الفنية:** بمعنى آخر توفر الموارد البشرية المؤهلة والقادرة على جمع وتحليل الأدلة لدى الجهة المسؤولة عن السياسة (من حيث صياغتها، وتنفيذها)، وهنا تظهر أهمية بناء قدرات رأس المال البشري في مجال الإحصاء والتعامل مع البيانات والمعلومات وبناء الأدلة.

4.2.2 أدوات جمع البيانات والمعلومات

يمكن الإشارة في هذا الصدد إلى أهم وأبرز أدوات جمع المعلومات والبيانات المتاحة لتحليل السياسات العامة، والتي تستخدم أيضاً في بناء وصياغة الأدلة. (الشكل رقم 5).

الشكل رقم 5: أبرز أدوات جمع المعلومات والبيانات المتاحة لتحليل السياسات العامة

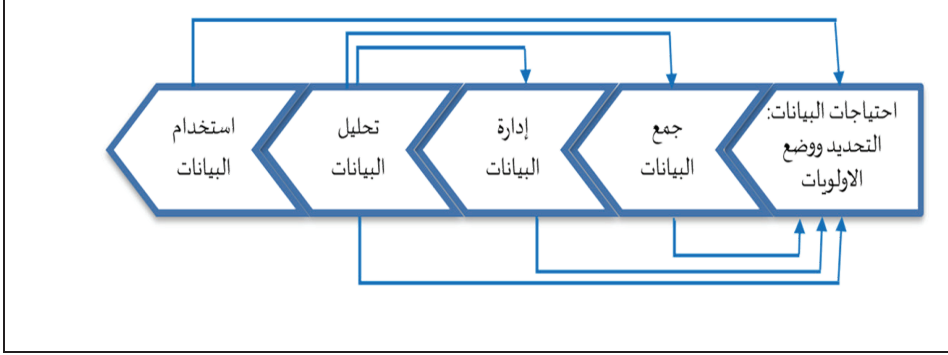


المصدر: إعداد فريق العمل - بناءً على مصادر عدة.

5.2.2 إطار احتياجات البيانات للسياسة العامة

يشمل إطار احتياجات البيانات للسياسة العامة الآتي: تحديد ووضع الأولويات، جمع البيانات؛ إدارة البيانات؛ تحليل البيانات، استخدام البيانات، فضلاً عن التغذية الراجعة بين هذه العمليات (الشكل رقم 6).

الشكل رقم 6: إطار احتياجات البيانات للسياسة العامة



المصدر: إعداد فريق العمل - بناءً على مصادر عدة.

وفيما يلي استعراض لمكونات إطار احتياجات البيانات للسياسة العامة، وذلك على النحو التالي:

- **تحديد احتياجات البيانات:** يجب تحديد البيانات المطلوبة ووضع الأولويات بطريقة منهجية، وذلك باستخدام الأساليب المناسبة اعتماداً على مدى توفر الخبرة المنهجية ذات الصلة بالموضوع. وعادةً ما يكون النظام اللامركزي لتحديد الاحتياجات من البيانات مفضلاً على النظام المركزي، ويمكن استكمال النظام اللامركزي باتباع منهجية "من أعلى إلى أسفل" لتحديد أولويات احتياجات البيانات، لضمان توفر مشاركة عالية المستوى من الأطراف ذات الصلة.
- **جمع البيانات:** يجب أن تأخذ عملية تنظيم جمع البيانات التكاليف في الاعتبار، وأن تعتمد بشكل أساسي على الجهود التعاونية، ومن المستحسن الاعتماد على جمع البيانات الثانوية عندما يكون ذلك ممكناً، ويتم جمع البيانات الأولية فقط عندما تكون البيانات الثانوية غير متوفرة أو غير مناسبة. وفي كثير من الأحيان يكون استخدام عدد أقل من مصادر البيانات الثانوية هو الأفضل. ويمكن الاستفادة من طريقة مراجعة الأقران (Peer Review) كضمان لجودة البيانات المجمعة.
- **إدارة البيانات:** يمكن أن تستخدم ثلاثة معايير رئيسية لتقييم ما إذا كان نظام تخزين البيانات المركزي أو اللامركزي أكثر ملاءمة، وذلك على النحو التالي:
 - هل هناك تداخل في احتياجات البيانات لوحدات السياسة المختلفة؟

دليل بناء السياسات العامة

- هل البيانات المطلوبة - إلى حد ما - محدودة النطاق ؟
 - إلى أي مدى يجب أن تكون البيانات في الوقت المناسب؟
- لمواجهة خطر التحيز الشديد في جمع البيانات يمكن إنشاء نظام رسمي لذلك إما داخلياً أو عن طريق الاستعانة بمصادر خارجية (فحص البيانات).
- **تحليل البيانات:** يمكن للجهة المسؤولة عن السياسة العامة في هذه المرحلة تقييم قدرتها الداخلية على إجراء "تحليل البيانات"، بما يمكنها من تحديد الثغرات في قدراتها، لتتم المقارنة بين تكاليف سد تلك الثغرات (توسيع قدراتها التحليلية) بالنسبة لتكلفة الاستعانة بمصادر خارجية، وقياس القيمة المضافة وفوائد امتلاك خبرة داخلية في تحليل البيانات. كما يجب تقييم مزايا النهج المركزي واللامركزي لتحليل البيانات مقابل الهيكل التنظيمي القائم حالياً.
 - **استخدام البيانات:** يمكن تحديد المستخدمين الرئيسيين لمنتجات/مخرجات تحليل البيانات الخاصة بالسياسة العامة لضمان الاستخدام الواسع والفعال، واستيعاب متطلبات وأعمال السياسة العامة. ويمكن فهم أغراض وكيفية استخدام المستخدمين النهائيين للتحليل - على سبيل المثال - من خلال ورش العمل وتطوير آليات للوصول إليهم وإشراكهم.
 - **مراجعة النموذج الخطي:** قد ترغب الجهات المسؤولة عن السياسة العامة في إعادة هيكلة تحديد أولوياتها لاحتياجات البيانات، وقد يكون ذلك من خلال ثلاثة خطوات على النحو التالي:
 - تحديد الاحتياجات من البيانات (بدور أساسي لمحللي السياسات).
 - تحديد الجدوى (بدور أساسي للأشخاص المسؤولين عن جمع وإدارة البيانات).
 - تحديد الأولويات (بدور أساسي من جانب الإدارة العليا).

6.2.2 دور مصادر البيانات المستجدة (ثورة البيانات) في صنع السياسات العامة

تهتم عملية صنع السياسات العامة القائمة على البيانات بإدراج البيانات الضخمة (Big Data) والمفتوحة في صنع السياسة، ويستمر التقدم الملحوظ في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (ICT) في التأثير على الطرق التي يتفاعل بها صانعو السياسات والمواطنون مع بعضهم البعض خلال عملية صنع السياسات العامة. ويتشكل هذا التفاعل من خلال التطورات الحديثة في مجالات فتح البيانات الحكومية والتحليلات المتقدمة ونظم المحاكاة والوصول للمواطنين أينما كانوا باستخدام تطبيقات الهاتف المحمول، وتستخدم عمليات صنع السياسات القائمة على البيانات من المصادر الجديدة مثل بيانات الاستشعار (Sensor Data) في الوقت الحقيقي (Real

(Time). ومع ذلك، فإن تأثير هذه التطورات على صانعي السياسات غير واضح وتحتاج المزيد من الدراسات، بيد أن هذه التطورات تقود إلى تغيير الأدوار و بروز الحاجة إلى توفر قدرات جديدة لدى الإدارة الحكومية.

يؤدي استخدام مصادر البيانات الجديدة إلى رفع الكفاءة التشغيلية والفعالية بصورة أكبر، بالإضافة إلى إمكانية تطوير منتجات وخدمات حكومية ونماذج أعمال جديدة.

وتواجه الحكومات كمأ كبيراً من البيانات التي لديها القدرة على توجيه عملية صنع القرار والسياسات العامة بطرق غير مسبوقة عند دمجها مع التقنيات الجديدة وأساليب التحليل المتطورة. ويتربك استخدام بيانات المستجدة في صنع السياسات من ثلاث خطوات وهي: جمع البيانات، ودمج البيانات، وتطبيق أو استعمال البيانات. ويلخص الجدول رقم (3) الفرص والتحديات والابتكارات الرئيسية في كل خطوة من هذه الخطوات.

الجدول رقم 3: خطوات استخدام مصادر البيانات الجديدة: الفرص، التحديات، والابتكارات

| خطوات استخدام البيانات | الفرص | التحديات | الابتكارات أو المستجدة |
|--|---|--|---|
| جمع البيانات Capturing Data | - توافر بيانات الوقت الحقيقي Real (Time) مثل: بيانات الاستشعار، البيانات المفتوحة، بيانات الوسائط الاجتماعية. | - تنوع واتساع البيانات. - موثوقية البيانات. - أمن البيانات. | - التعمد الجماعي Crowd Sourcing. - البث الآني Now Casting. |
| دمج البيانات | - إمكانية التعاون عبر المنظمات والجهات المسؤولة. - ربط مصادر البيانات الجديدة بالإحصاء التقليدي. | - التوافقية (Interoperability). - نقص الجوانب المعيارية والهندسية والبوابات الإلكترونية. - وجود الأنظمة القديمة. | - تحليل المشاعر Sentiment Analysis - تخطيط الموقع (location Mapping). - تحليل الشبكات الاجتماعية المتقدم. |
| تطبيق / استعمال البيانات Application | - رصد ومتابعة السياسة العامة في الوقت الحقيقي - الشفافية والمساءلة. | - التفسير المنطقي والتأويل. | - تقنيات التصور. - محاكاة الكمبيوتر. |

المصدر: إعداد فريق العمل - بناء على مصادر عدة.

7.2.2 مناهج وأساليب تحليل معلومات وبيانات السياسات العامة

تقوم فكرة تحليل السياسات بالأساس على عدد من القواعد أهمها: "حل المشكلات، الجمع بين أدوات التحليل الكمي والكيفي، استخدام الأسلوب المقارن، الاعتماد على الأسلوب الوقائي وليس العلاجي أو التدخل فقط، استخدام برمجيات الحاسب الآلي، استخدام أساليب المحاكاة والنمذجة، العصف الذهني وأسلوب دلفي، استخدام مفاهيم متنوعة في عملية التحليل مثل الكفاءة، والفعالية، والعدالة، والتكلفة، والعائد، والرضا العام، والمشاركة، وعدالة الإجراءات".

هناك عديد من الأساليب والأدوات التي تساعد في عملية تحليل السياسات العامة، نذكر منها:-

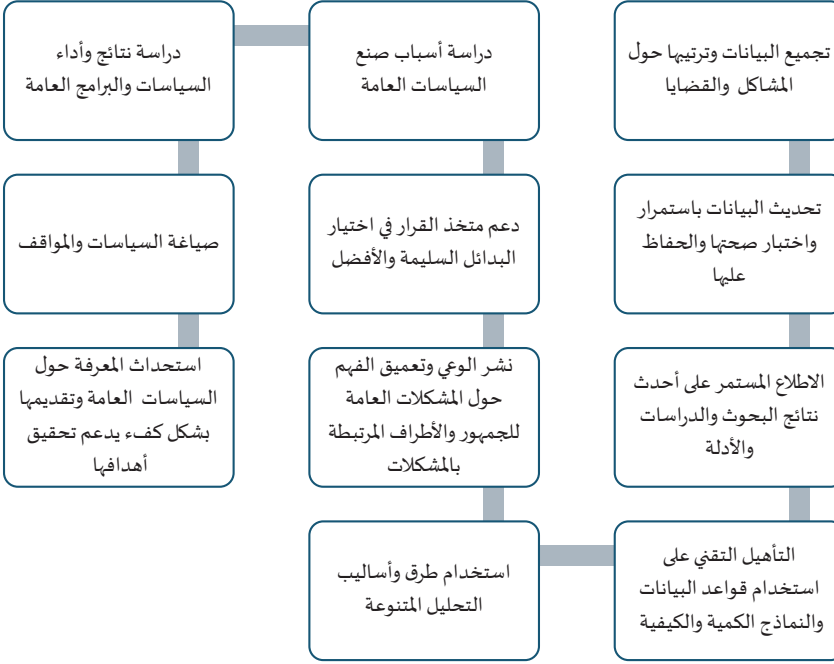
دليل بناء السياسات العامة

- **تقدير الحاجات:** تستهدف السياسات العامة مواجهة المشكلات المحسوسة في المقام الأول، ومحلل السياسة يحدد طبيعة نطاق ومدى المشكلات بأساليب متنوعة من خلال تحليل المعلومات المتاحة المنشورة وغير المنشورة، وقواعد البيانات الأساسية من خلال الحصر للمسوح السكانية، وسجلات الهيئات الخاصة بمختلف المسوح، والمقابلات مع الخبراء، وذلك بغرض وصف الحالة الراهنة للحاجة والتنبؤ بالحاجات المحتملة.
 - **تحليل التكلفة والعائد (Cost-benefit analysis - CBA):** منهج يحاول إيجاد وتقدير العلاقة بين التكاليف المباشرة وغير المباشرة للسياسات مقابل الفوائد أو العوائد المباشرة وغير المباشرة لها. وهو ما يتطلب إحصاء وتجميع كل من التكلفة والعائد في شكل مالي.
 - **تحليل فعالية التكلفة:** يبحث هذا الأسلوب في تكاليف سياسات مختلفة لتحقيق نتائج مرغوبة، يتطلب هذا عقد مقارنة حول أي سياسة تكاليفها أقل لتحقيق عائد مرغوب فيه بصرف النظر عن القيمة المالية للفوائد المتوقعة.
 - **دراسات العائد:** حيث يتم التركيز على تقدير الفعالية لسياسة ما. هنا يمكن لمحللي السياسة تقدير العائد لبعض التدخلات السياسية وحجم ونوعية تأثيرها على المشكلة التي يجري مواجهتها. فعلى المستوى الاجتماعي على سبيل المثال يمكن قياس مخرجات/عوائد السياسة من خلال المقاييس النفسية أو الاجتماعية، وفحص الاتجاهات في مؤشرات مثل حدود الفقر، وسلوك الجماعات، ودرجة المشاركة.
 - **دراسات الحالة:** عديد من دراسات السياسات العامة يمكن اعتبارها دراسات حالة أو حالة مقارنة باعتبارها تنطوي على وصف منهجي وتفصيلي وتحليل للمعلومات، وهي تعطي تحليلاً أيضاً حول عملية تنفيذ وتقييم سياسات معينة.
 - **التحليل البعدي:** ينطوي على أسلوب منهجي لتجميع وتحليل وتلخيص نتائج البحث، والتحليل البعدي يمكن أن يوفر دليلاً لصانعي السياسة في الأطوار المبكرة لتطوير سياسة ما، وذلك من خلال مجمل تلخيصات الدراسات الكمية الموجودة.
- كما أن هناك منهجيات ونماذج أخرى تستخدم في عملية تحليل السياسات العامة، وكيفية خلق بيانات تساهم في عملية بناء السياسات، مثل أسلوب دلفي Delphi، ونموذج "جلبرت وسبكت" لتحليل السياسات العامة، ونموذج "دافيد جل" لتحليل السياسات العامة، ومنهج التحليل الرباعي SWOT Analysis، هذا إضافة إلى نموذج تحليل العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتقنية والقانونية والبيئية PESTLE.

8.2.2 مهام محلل السياسات العامة

يمكن الإشارة بهذا الصدد إلى مهام محلل السياسات العامة، والتي يظهرها الشكل التالي (الشكل رقم 7)

الشكل رقم 7: مهام محلل السياسات العامة



المصدر: إعداد فريق العمل - بناءً على مصادر عدة.

يبرز هذا الاستعراض أهمية الدور الذي يؤديه محلل السياسات في كافة مراحل بناء السياسات العامة، كما أنه يسلط الضوء على ضرورة اتباعه للمناهج العلمية في عملية التحليل ووضع البدائل والتنفيذ، وهو ما يسمح له في الأخير من تمكين صانعي السياسات العامة من صنع كفاء للسياسات التي تخدم الصالح العام.

9.2.2 حالة تطبيقية - كيفية تحديد المعلومات المطلوبة لصياغة السياسات العامة

بالاستناد إلى الأسئلة العامة التي طورت في خطوة "تحديد المشكلة"، يمكن أن يتم توسيع نطاق التحليل عن طريق تقسيم المشكلة إلى أسئلة فرعية أكثر والبحث عن المعلومات المطلوبة للإجابة عن كل سؤال من هذه الأسئلة (مثلاً، أدلة من المقارنات المعيارية المحلية والدولية، قصص النجاح من بلدان أخرى، وغير ذلك).

وفي حالة مشكلة مثل "السمنة عند الأطفال" يجب على فريق وضع السياسات أن يجمع الأدلة الأساسية التالية لكي تشكل الأساس لأي أدلة إضافية يقتضي جمعها، وذلك على النحو التالي:

- تحديد المراجع الدولية المستخدمة لتحديد ترتيب الدولة فيما يتعلق بالسمنة عند الأطفال.
- الحصول على الإحصائيات المحلية حول طلاب المدارس الذين يعانون من السمنة، وهي إحصائية توفرها الجهات الحكومية الأخرى المختصة (مثلاً، وزارة التعليم).

دليل بناء السياسات العامة

- اعتماد الطرق والمراجع المستخدمة من قبل منظمة الصحة العالمية كجزء من أبحاثها.
 - الحصول على تقرير سريع يوفر تقييماً دقيقاً لمعدلات السممة عند الأطفال في الدولة، باستخدام المراجعات الدولية ونتائج تقييم منظمة الصحة العالمية المدرجة ضمن تقاريرها الدورية.
- ويمكن الحصول على بعض هذه الأدلة بشكل سريع، في حين أن بعضها الآخر يتطلب وقتاً أكثر، ويمكن أن يجمع ضمن مراحل أخرى (إذا ما تم الحصول على موافقات أصحاب القرار على المضي قدماً في وضع وتطوير السياسة). وبذلك يكون على فريق وضع السياسة أن يحدد الأدلة اللازمة ويوثقها ليتم بعد ذلك تضمينها في المراحل القادمة.
- هذا ويعرض (الإطاران 2، 3) لحالة تطبيقية لكيفية تحديد المعلومات المطلوب توفيرها كأدلة وذلك باستخدام بعض المنهجيات السابق الإشارة في القسم الخاص بتحديد وفهم المشكلات (البند: 4.1.3) باستخدام منهجية PESTLE، ومنهجية شجرة التفرع المنطقي.

إطار رقم 2: دراسة حالة للمعلومات المطلوب توفيرها كأدلة لمشكلة/ظاهرة السممة عند الأطفال وفق منهجية PESTLE

| مجال الاستفهام | الأستئلة الرئيسية | الأستئلة الفرعية | المعلومات المطلوبة |
|-------------------|---|---|--|
| العامل السياسي | <ul style="list-style-type: none"> ▪ ما السياق السياسي للسممة عند الأطفال؟ ▪ أين تندرج الرعاية الصحية ضمن الأولويات الاستراتيجية للحكومة؟ | <ul style="list-style-type: none"> ▪ من هم القادة/صانعو التغيير؟ ▪ من أين يأتي الضغط من أجل الحد من السممة عند الأطفال؟ ▪ ما الوزارات/ الهيئات الحكومية التي يجب إشراكها لمعالجة مشكلة السممة عند الأطفال؟ | <ul style="list-style-type: none"> ▪ لائحة بالأطراف الرئيسية المعنية. ▪ الخطوات المتخذة حالياً من قبل وزارات/ هيئات أخرى أو من قبل السلطات المحلية حيال هذه المسألة؟ |
| العامل الاقتصادي | <ul style="list-style-type: none"> ▪ ما الأثار الاقتصادية للسممة عند الأطفال على الحكومة في مقابل القطاع الخاص؟، وعلى المدى القصير مقابل البعيد؟ | <ul style="list-style-type: none"> ▪ ما الأثار التي ستترتب على السوق من جراء تدخل الحكومة للحد من السممة عند الأطفال؟ ▪ ما الأثار التي ستترتب على منتجي المواد الغذائية، والموزعين، والموظفين، والمستهلكين؟ | <ul style="list-style-type: none"> ▪ جمع معلومات وأدلة المقارنات المعيارية المحلية والدولية. |
| العامل الاجتماعي | <ul style="list-style-type: none"> ▪ هل تؤثر مشكلة السممة عند الأطفال على كل شرائح المجتمع؟ | <ul style="list-style-type: none"> ▪ هل هناك وعي كاف حول أسباب السممة عند الأطفال ومخاطرها على الصحة؟ ▪ هل هناك عوامل ثقافية/دينية في اختيار الأطلعمة؟ | <ul style="list-style-type: none"> ▪ الإحصائيات المحلية والدولية (مثلاً منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي، البنك الدولي، مركز الإحصاء). |
| العامل التكنولوجي | <ul style="list-style-type: none"> ▪ هل تتوافر الأدوات التكنولوجية من أجل تحقيق التغيير في القطاع الخاص و/أو القطاع العام؟ | <ul style="list-style-type: none"> ▪ هل تعمل جهات حكومية أخرى على تطوير تكنولوجيات يمكن أن تساعد في معالجة مشكلة السممة عند الأطفال؟ | <ul style="list-style-type: none"> ▪ قصة نجاح في بلد آخر. ▪ الحلول التي تم تطويرها من قبل دول إقليمية ودولية لمعالجة مشكلة السممة لديها. |
| العامل القانوني | <ul style="list-style-type: none"> ▪ هل يتوفر الإطار القانوني اللازم لمعالجة مشكلة السممة عند الأطفال، أم هناك حاجة لإطار قانوني جديد؟ | <ul style="list-style-type: none"> ▪ هل هناك أي عوائق أو إمكانات قانونية حالية أو يخطط لها مستقبلاً على المستويين المحلي والدولي؟ | |
| العامل البيئي | <ul style="list-style-type: none"> ▪ هل تتوافق أم تتعارض مشكلة السممة عند الأطفال مع سياسات البيئة الحالية؟ | <ul style="list-style-type: none"> ▪ هل ستطرح التغييرات في الإنتاج والاستهلاك الغذائيين تحديات بيئية جديدة؟ | |

المصدر: وزارة شؤون مجلس الوزراء - مكتب رئاسة مجلس الوزراء، دولة الإمارات العربية المتحدة "دليل وضع السياسات".

إطار رقم 3: دراسة حالة للمعلومات المطلوب توفرها كأدلة لمشكلة/ظاهرة السمنة عند الأطفال وفق منجحة شجرة التفريع المنطقي

| مجال الاستفهام | الأسئلة الرئيسية | الأسئلة الفرعية | المعلومات المطلوبة |
|----------------|--|--|--|
| ماذا | <ul style="list-style-type: none"> ماذا تريد الحكومة أن تحقق فيما يتعلق بتلك الظاهرة؟ ما النتائج العكسية للظاهرة التي تريد الحكومة أن تتجنبها؟ | <ul style="list-style-type: none"> ما طبيعة الأدلة المتوافرة حول الظاهرة؟ ما الأبحاث الإضافية التي يحتاج إليها الفريق حول الظاهرة؟ | <ul style="list-style-type: none"> لائحة بالأطراف الرئيسية المعنية. الخطوات المتخذة من قبل وزارات / هيئات أخرى حيال هذه المشكلة؟ |
| لماذا | لماذا أصبحت ظاهرة السمنة عند الأطفال تمثل مشكلة؟ | لماذا يتعين على الحكومة التدخل للحد من الظاهرة؟ | |
| من | من هم المؤسسات/الأشخاص/الأسر/الأطفال الذين يتأثرون بالظاهرة؟ | <ul style="list-style-type: none"> من الأطراف الحكومية الواجب إشراكها؟ من الأطراف التي ستؤمن الخدمات الضرورية من أجل الحد من السمنة عند الأطفال؟ | <ul style="list-style-type: none"> جمع معلومات وأدلة المقارنات المعيارية المحلية والدولية. الإحصائيات المحلية - والدولية قصة نجاح في بلد آخر. |
| كيف | كيف يمكن للحكومة الاستفادة من الشركاء في حل مشكلة السمنة عند الأطفال؟ | كيف يمكن للقطاع الخاص المشاركة لمساعدة الحكومة في الحد تلك الظاهرة؟ | |
| متى | متى يجب أن تستجيب الحكومة؟ | متى يمكن رؤية النتائج الأولية للحد من تلك الظاهرة؟ | <ul style="list-style-type: none"> الحلول التي تم تطويرها من قبل دول أخرى لمعالجة مشكلة السمنة عند الأطفال |
| أين | أين تظهر مشكلة السمنة عند الأطفال بشكل واسع؟ | أين برزت مشكلة السمنة عند الأطفال حول العالم وتمت معالجتها بشكل ناجح؟ | |

المصدر: وزارة شؤون مجلس الوزراء - مكتب رئاسة مجلس الوزراء، دولة الإمارات العربية المتحدة "دليل وضع السياسات".

3.2 مرحلة تصميم/صياغة السياسات العامة



يتم التحرك في مرحلة تصميم/صياغة السياسات العامة Policy Formulation لصياغة ثم لإقرار السياسات القادرة على إيجاد الحل للمشكلة محل الاهتمام، وذلك بوضع حلول واقتراحات تستند إلى المعلومات المقدمة في المرحلتين السابقتين. تشير عملية تصميم/صياغة السياسات إلى كيفية تحويل المشاكل المحددة سلفاً إلى برامج على جدول الأعمال الحكومي، وهي تهدف إلى بناء رؤية واضحة للمستقبل واتخاذ الإجراءات اللازمة لتحقيقها. أي أنها تتضمن تخيل مسبق لهياكل اجتماعية أو اقتصادية أو بيئية مستهدف تحقيقها في المستقبل. في ضوء ذلك يتم تحديد أهداف السياسات التي تستهدف في المحصلة النهائية رفاهية المجتمعات وتحقيق متطلباتها واحتياجاتها مثل "الإسكان، التوظيف، الصحة، التعليم، الأمن، الحماية، خدمات البنية الأساسية، الأنظمة الاقتصادية، تخطيط المدن وفق الاشتراطات البيئية، وغير ذلك". هذا وتتضمن هذه المرحلة: تحديد وتعبئة

دليل بناء السياسات العامة

مجموعة من خيارات الحل أو المعالجة فيما يتعلق بالقضية/المشكلة، وتحديد الخيار الأكثر قدرة على حلها أو معالجتها مع مراعاة الموارد المتاحة والقيود الحالية. حيث يمكن بناء السيناريوهات ومن ثم تتم صياغة السياسات البديلة. في هذا الإطار يجب لفت الانتباه إلى أن عملية تصميم السياسات تعبر وتعاكس واقع موازن القوى بين مختلف الفاعلين وأصحاب المصالح، وهو الأمر الذي سيعود ليؤثر لاحقاً على عملية التنفيذ والنتائج على حد سواء. والأمثلة عديدة على أثر تناقض المصالح على كفاءة عملية صنع السياسات (الإطار رقم 4).

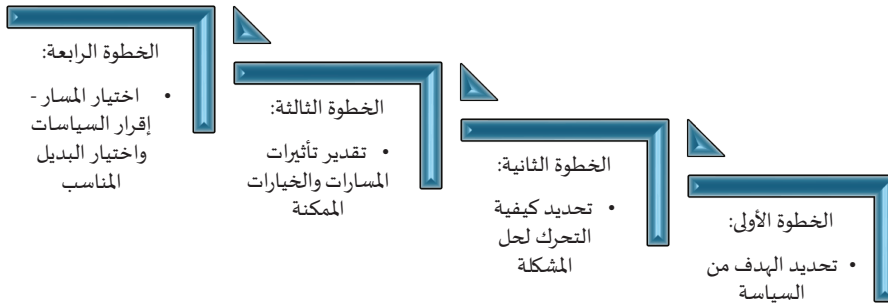
إطار رقم 4: دراسة حالة حول أثر تناقض المصالح على عملية تصميم السياسات - سياسات البيئة في السويد

تمثل الهدف الأساسي لتصميم سياسات البيئة في السويد في "الحفاظ على التنوع الحيواني لسلالة الغزال السويدي الكبير".

أوضحت المراجعة أنه في الوقت الذي بررت فيه دوافع وأسناد هذه السياسة كمشكلة بيئية البعد، فقد ظهر أن الدوافع التي قامت عليها هذه السياسة اعتمدت بشكل كبير على جوانب/أبعاد اقتصادية ترتبط بمصالح الملاك وأصحاب الأراضي المتضررين من تواجد وتزايد هذه السلالة وما تسببه من خسائر وأضرار على مصالحيهم من جانب، وبأنشطة الصيد (الذي يرتبط بالتقاليد الاجتماعية والثقافية القوية في السويد)، والمعنيون بإدارة الحياة البرية الذين يزعمون أن تنمية هذه السلالة يساهم في التنوع البيولوجي وخدمات النظام البيئي والترفيه وتوفير اللحوم من جانب آخر، وهو التناقض الذي لم يمكن السياسة في المحصلة النهائية من النجاح والفعالية في تحقيق أهدافها. والذي كان يمكن حله من خلال قيام الحكومة بتفعيل نهج الإدارة القائمة على النظم الإيكولوجية، والتعامل مع كافة أصحاب المصلحة، وضمان التمثيل العادل للجهات الفاعلة الرئيسية في صياغة السياسات.

وفقاً للتطبيقات القائمة في هذه المرحلة، يمكن تحديد الخطوات الأساسية لعملية تصميم السياسات العامة، كما هي موضحة في (الشكل رقم 8).

الشكل رقم 8: خطوات عملية تصميم السياسات العامة



المصدر: إعداد فريق العمل - بناءً على مصادر عدة.

1.3.2 تحديد الهدف من السياسة – معايير الاختيار

يركز هذا الجزء على عرض عدد من المعايير الواجب توفرها في الأهداف التي تستهدفها عملية صياغة السياسات. كما سبق التقديم، فإنه بعد تحديد المشكلة يتم التحرك لتحديد الأهداف، ويتم هذا من خلال تحويل صياغة المشكلة إلى صياغة إيجابية للهدف. فمثلاً إذا كانت المشكلة هي الارتفاع الشديد في حساسية الإيرادات العامة لتغيرات أسعار النفط، يكون الهدف للسياسات المقترحة هو تنويع الإيرادات العامة للدولة. هذا ويتم تحديد هذه الأهداف واختيارها باستخدام منهجية SMART، التي تعني أن تكون الأهداف محددة (Specific)، وقابلة للقياس (Measurable)، وقابلة للتحقيق (Achievable)، وواقعية (Realistic)، ومحددة زمنياً (Time bound). وفيما يلي توضيح لعناصر تلك المنهجية:

- **هدف محدد:** يجب أن يكون الهدف ملموساً ومفصلاً ومركزاً ومحدداً جيداً وأن يساهم بشكل مباشر في حل قضية أو مشكلة محددة. وتتمثل الأسئلة الرئيسية للتحقق من كون الهدف محدداً في التالي: ماذا الذي نريد فعله؟ من الذي يشارك في تحقيقه؟ متى ينتهي؟ كيف نحققه؟
- **هدف قابل للقياس:** ما يعني إمكانية التعبير عنه وقياسه عددياً وكمياً ولفترة معينة، وبالتالي من الممكن مراقبة تحقيقه. بعبارة أخرى، إذا لم نتمكن من قياس الهدف، فلن نتمكن من معرفة ما إذا كنا قد حققناه بالفعل. والأسئلة الرئيسية للتحقق مما إذا كان الهدف قابلاً للقياس أم لا. هي: كيف سنعرف ما إذا كان قد تم إحراز تقدم؟ هل يمكن الحصول على هذه المعلومات وحسابها؟
- **هدف قابل للتحقيق:** ما يعني أنه يمكن تحقيق الهدف وفي الوقت المناسب وذلك من خلال تنفيذ الأنشطة الملموسة. والأسئلة الرئيسية للتحقق مما إذا كان الهدف قابلاً للتحقيق. هي: هل يمكننا الوصول إلى الهدف ضمن الإطار الزمني المخطط له؟ هل نحن على دراية كاملة بالقيود والعوائق التي تعيق تحقيق الهدف؟ هل من الممكن تحقيق الهدف بالموارد المتاحة؟ هل تمكنت دول أخرى من تحقيق نفس الهدف أو هدف مشابه؟
- **هدف واقعي:** وهو ما يُعني بمدى توفر الموارد اللازمة لتحقيق الهدف بالفعل (تحت التصرف أو يمكن الحصول عليها). والأسئلة الرئيسية المستخدمة للتحقق مما إذا كان الهدف واقعياً. هي: هل لدينا الموارد اللازمة لتحقيق الهدف؟ هل نحتاج إلى تحديد أولويات جديدة من أجل تحقيق الهدف؟
- **هدف محدد بوقت:** الهدف محدد زمنياً إذا كان من الممكن تحديد تحقيقه خلال فترة زمنية محددة، مما يعني أنه من الممكن تحديد مواعيد نهائية لتحقيقه. والسؤال الرئيسي المستخدم للتحقق مما إذا كان الهدف محدداً بوقت محدد. هو: متى يتحقق الهدف؟ أو هل من الممكن واقعياً تحديد موعد نهائي لتحقيقه؟

2.3.2 تحديد كيفية التحرك لحل المشكلة - المسارات والخيارات المقترحة

يعني ذلك البحث في كيفية الانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع المستهدف. على سبيل المثال عند النظر لمجموعة من المشاكل الاقتصادية كالعجز التجاري، ووفقاً للهدف المحدد للسياسة المتمثل في "خفض معدل العجز التجاري بنسبة معينة سنوياً"، يمكن التحرك (للخيار 1) المتمثل في اتباع سياسة لزيادة الصادرات من السلع المصنعة في الدولة بنسبة تتوافق والنسبة المطلوب تخفيضها في العجز. وتتشكل هذه السياسة من عدد من البرامج والإجراءات المتناسقة التي تؤدي في المحصلة لزيادة الصادرات المصنعة مثل تسهيل استخراج تراخيص إنشاء المصانع الجديدة المنتجة، أو تأسيس مناطق صناعية، أو تصديرية جديدة، أو توسيع مناطق قائمة، أو بناء عناقيد صناعية للمنتجات القابلة للتصدير، أو تقديم تسهيلات ائتمانية وقروض ميسرة للمؤسسات الإنتاجية التي تصدر منتجاتها، إلى غير ذلك.

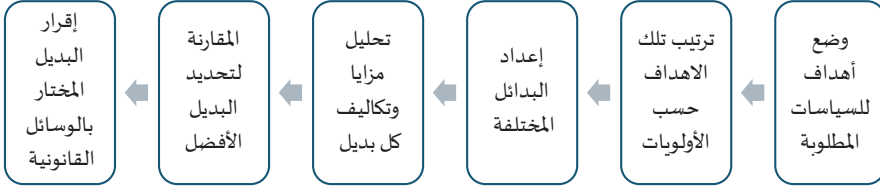
كما يمكن التحرك لتحقيق ذات الهدف (الخيار 2) باتباع سياسة تستهدف الحد من الواردات من السلع والخدمات بنسبة تتوافق والنسبة المطلوب تخفيضها في العجز، وستتشكل هذه السياسة بدورها من حزمة من البرامج والإجراءات المتناسقة لتحقيق الهدف المطلوب. مثل: الحد من توجه المواطنين للسياحة الخارجية من خلال تهيئة الحوافر السياحية المناسبة لتوجيههم إلى السياحة الداخلية، أو خفض الاعتماد على الخدمات الاستشارية الأجنبية وتشجيع الاعتماد على المكاتب والخبرات الوطنية، أو التوسع في إنتاج عدد من المنتجات التي يتم استيرادها (إحلال الواردات) بما يتناسب مع طبيعة القاعدة الإنتاجية المتوفرة أو عبر عقد شراكات مع الشركات الدولية التي تنتج هذه المنتجات لتوطين صناعاتها وإتاحة منتجاتها في السوق المحلي، أو العمل على رفع كلفة الاستيراد للسلع الكمالية، إلى غير ذلك. كذلك يمكن التحرك لتحقيق ذات الهدف (الخيار 3) من خلال إقرار سياسة نقدية تقوم على تغيير سعر الصرف، أو خفض قيمة العملة الوطنية مقابل العملات الأجنبية، وذلك بهدف رفع كلفة الواردات وخفض كلفة المنتجات القابلة للتصدير، ويمكن طرح خيارات لسياسات إضافية حيث يتوفر دوماً أكثر من مسار للوصول لذات الهدف. يمكن أن تتضمن هذه الخطوة عملياً تضيق نطاق خيارات السياسات الممكنة من خلال استبعاد الخيارات غير الممكنة، وذلك من خلال عقد لقاءات وورش عمل مكثفة لتحديد الخيارات المستبعدة.

3.3.2 تأثيرات المسارات والخيارات الممكنة

تمثل هذه المرحلة اتجاهاً فاعلاً نحو إيجاد حل للمشكلة محل الاهتمام، وذلك بوضع حلول واقتراحات أولية تستند إلى المعلومات المقدمة في المرحلتين السابقتين، وتقوم صياغة البدائل على تساؤلين هامين. هما: هل يتم ترك المشكلة على ما هي عليه؟ أم هل يتم التدخل لحلها؟

فإذا كان الجواب هو التدخل فيتم طرح سؤال آخر يتعلق بالبدائل المطروحة للحلول. وبذلك تتضمن هذه المرحلة عدد من الخطوات التي يبرزها الشكل التالي (الشكل رقم 9).

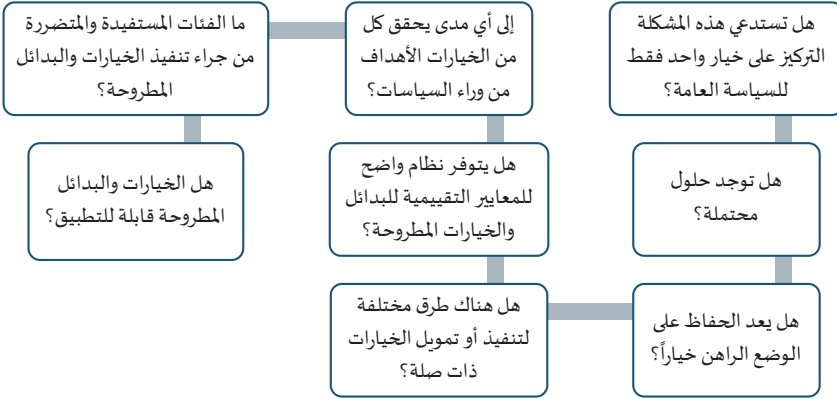
الشكل رقم 9: خطوات بناء المسارات البديلة للسياسات العامة



المصدر: إعداد فريق العمل - بناءً على مصادر عدة.

يمكن أيضاً طرح عدد من التساؤلات التي تساعد في صياغة السياسات، بشكل يضمن الوصول إلى طرح البدائل القادرة على حل المشكلات التي يتم صياغة السياسات من أجلها، وذلك على النحو الموضح في (الشكل 10).

الشكل رقم 10: التساؤلات الممكنة لطرح بدائل السياسات العامة القادرة على حل المشكلات



المصدر: إعداد فريق العمل - بناءً على مصادر عدة.

رغم أن تصميم السياسات قد يتم نتيجة عمليات رشيدة عقلانية تقوم على المساومة والمفاوضات الخالصة بين الجهات الفاعلة، أو نتيجة اعتبارات أخرى، وأن وسائل تحقيقها قد تكون علمية تطبيقية أو قد تكون ذات توجهات ثقافية أو عقائدية أو أيولوجية، إلا أن موضع الاتفاق يبقى هو استهداف الاستخدام الفعال للموارد في تحقيق الأهداف، الأمر الذي يدفع إلى توجيه مزيد من الجهود إلى عملية "تصميم السياسات". كما تمثل مسألة تأثيرات ونتائج السياسات محصلة انعكاس السياسة على المجتمع سواء عبر النتائج المباشرة والمقصودة، وكذلك النتائج غير المباشرة أو غير المقصودة سواء كانت إيجابية أو سلبية.

حرصاً على استيفاء معايير الكفاءة في استخدام الموارد المتاحة يتم في هذه الخطوة حساب أو تقدير التأثيرات والنتائج المحتملة لتنفيذ كل خيار من خيارات السياسات المقترحة لحل المشكلة، وكذلك تقدير لتكاليفها وما تتطلبه من عناصر (المال، والوقت، والموارد البشرية، وباقي مدخلات العملية الإنتاجية، أو مدى توفر البنى

دليل بناء السياسات العامة

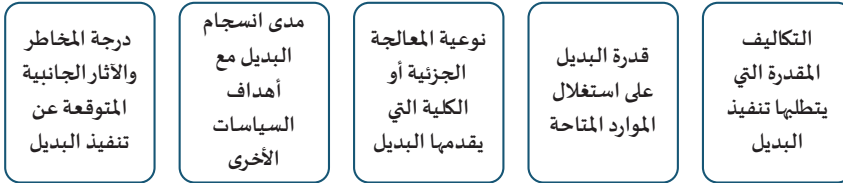
التحتية أو التشريعية الميسرة لها). يمكن تقدير تلك العوامل في معظم الحالات باستخدام نماذج المحاكاة، وذلك للتعنؤ بالسلوكيات الجديدة على أساس الاتجاهات السابقة، حيث تبرز في هذا الإطار استخدامات الحاسب وبرامجه لاسيما الحديثة بقوة كأداة هامة في تصميم السياسات وتقدير كلفتها (تحليل التكاليف) بما يساعد على الاختيار الصحيح والدقيق للسياسة.

4.3.2 اختيار وإقرار السياسات – نتائج عملية المفاضلة

بناء على نتائج التقديرات السابقة يتم اختيار البديل أو الخيار المناسب من السياسات المقترحة، وفق المعيار الذي يتم تبنيه، فقد تكون الأولوية لخيار السياسات الأقل كلفة مالياً، أو لخيار السياسات الأقل في كلفتها الاجتماعية، أو لخيار البديل الأكثر فعالية، أو الأعلى مردوداً، وهكذا.

في ضوء ذلك يتم إتمام المفاضلة بين البدائل لتحديد البديل الأفضل، ومن أهم المعايير المستخدمة في عملية المفاضلة أو الاختيار بين مختلف البدائل، تلك التي تتمحور حول التكاليف، والموارد، والمخاطر، ونطاق المعالجة، ومدى التوافق والانسجام مع السياسات الأخرى، كما يوضح ذلك (الشكل رقم 11).

الشكل رقم 11: أهم المعايير المستخدمة في المفاضلة بين بدائل السياسات العامة

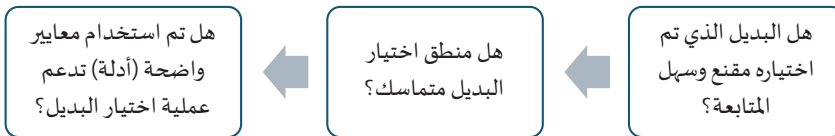


المصدر: إعداد فريق العمل - بناءً على مصادر عدة.

5.3.2 ضمانات اختيار البديل الأنسب للسياسات

بناءً على ما سبق، يمكننا طرح مجموعة من التساؤلات التي قد تساعد في التأكد من اختيار أنسب البدائل المطروحة، وذلك على النحو الموضح في (الشكل رقم 12).

الشكل رقم 12: التساؤلات الأساسية التي تساعد في التأكد من اختيار أفضل البدائل المطروحة

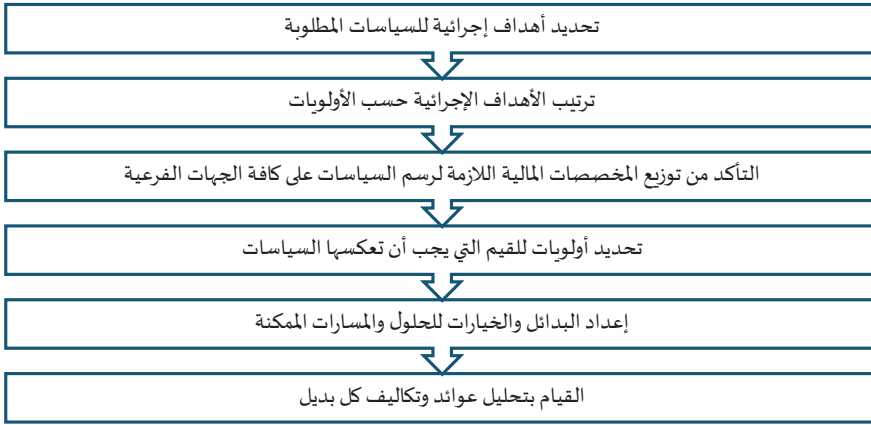


المصدر: إعداد فريق العمل - بناءً على مصادر عدة.

6.3.2 الشروط المسبقة لعملية تصميم السياسات العامة

يسلط هذا الجزء من الدليل الضوء على عدد من الجوانب الإجرائية التي تساعد المتعاملين مع عملية بناء السياسات العامة في فهم عناصر هذه العملية بشكل عميق، حيث يتحدد مسار تصميم السياسات في البداية بنتيجة الإجابة على التساؤلين المركزيين السابق الإشارة إليهما المتعلقين بالتدخل أو بعدم التدخل لحل المشكلة، ثم بعملية طرح البدائل للحلول في حال كانت الإجابة بالتدخل (البند 3.3.3)، وضمن هذه المرحلة يجب التأكد من عدد القضايا التي يوضحها (الشكل رقم 13).

الشكل رقم 13: قضايا يجب التأكد منها عند تحديد الشروط المسبقة لتصميم السياسات العامة



المصدر: إعداد فريق العمل - بناءً على مصادر عدة.

4.2 مرحلة تنفيذ السياسات العامة



تعددت التعريفات التي تناولت مفهوم تنفيذ السياسات العامة، ولكنها اجتمعت على أن عملية تنفيذ السياسات العامة ليست نشاطاً محدوداً أو تلقائياً يتم تنفيذه من الأطراف المعنية كما هو الحال في تنفيذ بعض النصوص القانونية أو الإجرائية، وإنما بات التنفيذ يستلزم صياغة جديدة للمشاريع أو تصميم البرامج أو تقديم خدمات جديدة أو تدخل لتغيير سلوكيات أو لتطوير أوضاع قائمة. أخذاً في الاعتبار حقيقة أن أي فشل أو تقصير

دليل بناء السياسات العامة

في تنفيذ هذه المخرجات أو وصول هذه المنافع والعوائد لمستحقيها قد يؤدي إلى مشكلات أخرى قد يصعب السيطرة عليها أو قد تكون تكلفة معالجتها عالية جداً.

1.4.2 خصائص عملية تنفيذ السياسات العامة

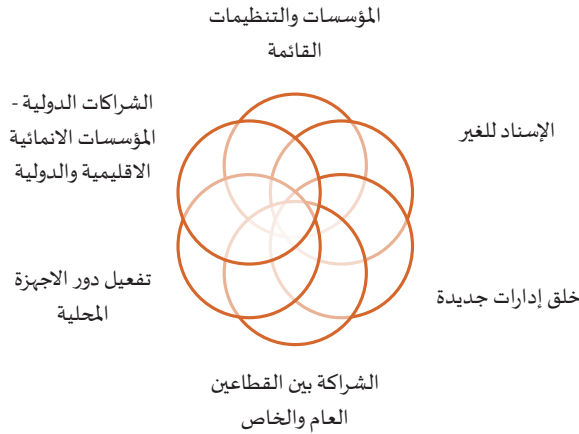
تتميز عملية تنفيذ السياسات العامة بالخصائص التالية:

- العلاقة بين صنع السياسات العامة وأهدافها المحددة وبين الوسائل والأساليب المستخدمة في تنفيذها ذات طبيعة عضوية تقررها الظروف المحيطة بعملية التنفيذ.
- إمكانية تبدل الأساليب والوسائل في عملية تنفيذ السياسات العامة حسبما تقتضي الحاجة، بما يضمن التوائم مع الغايات المقصود تحقيقها.
- كلما اتسع نطاق السياسات العامة، تطلب تنفيذها جهات تتمتع بالصلاحيات والسلطات الواسعة لتتمكن من التصرف بمرونة وحرية.
- وعي الجهات القائمة على عملية التنفيذ بالأهداف المطلوب تحقيقها للسياسات دون أي غموض.

2.4.2 أساليب تنفيذ السياسات العامة

تشير مراجعة مختلف الأدبيات التي تناولت عملية التنفيذ لعدد من الأساليب التي تتم عن طريقها عملية التنفيذ، وهي الأساليب التي تتكامل فيما بينها وفق تطبيقاتها في مختلف التجارب الدولية. وفيما يلي استعراض لتلك الأساليب (الشكل رقم 14):

الشكل رقم 14: أساليب تنفيذ السياسات العامة



المصدر: إعداد فريق العمل - بناء على مصادر عدة.

- **التنظيمات القائمة:** قد تناط مسؤولية تنفيذ السياسات العامة إلى الأجهزة والمؤسسات والأطر القائمة في الدولة لتتولى تنفيذها، وبما قد يتطلبه هذا من تخويلها مهام وصلاحيات إضافية للقيام بذلك، وعندها يمكن لهذه الجهات أن تستحدث أقسام أو وحدات فرعية تتبع لها لتتفرغ لهذه المهام، أو أنها توكل عملية التنفيذ لوحدة موجودة فعلاً وذلك وفق ما يتوافق والاهداف المطلوب تحقيقها والموارد المتاحة.
- **الإسناد للغير:** يتم تنفيذ السياسات وفق هذا الأسلوب من خلال إيكال العمل في مجال معين للغير، مثل ما هو قائم بالفعل في معظم دول العالم لاسيما المتقدمة حيث يتم إسناد إدارة مرافق عامة للقطاع الخاص (على سبيل المثال تقوم الولايات المتحدة الأمريكية بإيكال مهمة إدارة مرفق السجون للقطاع الخاص).
- **استحداث إدارات جديدة:** قد تنص السياسات العامة على إنشاء هيئة أو إدارة جديدة حين يكون الموضوع مستجداً ولم يسبق معالجته. كأن تتجه الدولة إلى مكافحة الفساد وتوكل إلى وزارة أو مجلس أو إدارة متخصصة يتم إنشاؤها واستحداثها لتنفيذ هذه السياسات، وهذا وفقاً لمعيار الحاجة وحدثة القضايا.
- **الشراكة بين القطاعين العام والخاص:** تعرف الشراكة بين القطاعين الخاص والعام بأنها أوجه التفاعل والتعاون بين القطاعين العام والخاص المتعلقة بتوظيف إمكانياتهما البشرية والمالية والإدارية والتنظيمية والتكنولوجية والمعرفية، على أسس من المشاركة والالتزام بالأهداف وحرية الاختيار والمسؤولية المشتركة والمساءلة، من أجل تحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية التي تهتم العدد الأكبر من أفراد المجتمع ولها تأثير بعيد المدى على تطلعاتهم حتى يتمكن المجتمع من مواكبة التطورات والمتغيرات بطريقة فاعلة وتحقيق وضع تنافسي أفضل. وتمثل الشراكة أحد أهم أساليب تنفيذ السياسات العامة في وقتنا الراهن عالمياً وعربياً، وذلك في ظل ما تواجهه الحكومات في معظم دول العالم من تحديات تتعلق بقدرتها على تمويل موازنتها العامة وفي ضوء تنامي تطلعات المواطنين نحو خدمات أكثر شمولاً وجودة.
- **تفعيل دور الأجهزة المحلية:** يتضمن هذا الأسلوب للتنفيذ وجود توجهات مسبقة للسياسات وللأنظمة القائمة في الدولة تسمح بمشاركة الأجهزة والاطر المحلية بالمشاركة في عملية التنفيذ، أو على المستوى المحلي كأن تنص السياسات العامة على تحميل مسؤولية التنفيذ لكل الوزارات ولكل الأجهزة المركزية والمحلية. وعندها يكتب بالنص "على جميع الجهات الرسمية المختصة تنفيذ هذه السياسات".
- **الشراكات الدولية - المؤسسات الانمائية الإقليمية والدولية:** قد يتم تنفيذ السياسات العامة من خلال التعاون مع أطر ومؤسسات الدولة (المركزية أو المحلية) أو مع المؤسسات الانمائية الدولية والإقليمية مثل البنك الدولي أو برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، أو الصندوق العربي للإنماء الاقتصادي والاجتماعي، وغيرهم، وذلك بالنظر لتقاطع أهداف السياسات العامة في الدول النامية بما فيها الدول العربية مع أهداف ومجالات

دليل بناء السياسات العامة

عمل تلك المؤسسات الانمائية التي تغطي جوانب عمليات التنمية الاقتصادية والاجتماعية والبيئية والمؤسسية.

3.4.2 قيود/معوقات تنفيذ السياسات العامة

تعد عملية تنفيذ السياسات العامة من أهم المراحل في دورة السياسات العامة، وتنبع هذه الأهمية من كونها المرحلة التي تتم فيها ترجمة السياسات على أرض الواقع. في المقابل تؤكد مختلف الأدبيات على وجود جملة من المعوقات التي قد تعترض طريق عملية تنفيذ تلك السياسات، والتي يمكن تصنيفها على النحو التالي:

- **المعوقات السياسية:** نذكر منها ضعف الانسجام بين النظام السياسي والنظم الإدارية المعمول بها، وغياب واقعية السياسات المطروحة من قبل الفاعلين في عملية صنع السياسات، وتفشي ظاهرة الفساد سواء على المستوى الإداري أو السياسي، واحتدام الصراع على مستوى السياسيين والمنفذين.
- **المعوقات الإدارية والتمويلية:** تتضمن النقص في الكفاءات الإدارية والطاقات البشرية المنفذة، واحتمال ألا يتناسب التوقيت الذي وضع لتنفيذ السياسة مع الظروف والمتغيرات المحيطة، والقصور في عملية التخطيط والتنسيق والتنظيم والمتابعة، وشح الموارد المادية أو المالية المخصصة لعملية تنفيذ السياسات، والضعف في نظم المعلومات. كما يضاف إلى ذلك الغموض في توزيع الأدوار ومقاومة المنفذين.
- **المعوقات الاجتماعية:** تتضمن القصور في تهيئة المجتمع لتقبل تنفيذ السياسات العامة المقررة، وكذلك مقاومة الفئات المستهدفة.

4.4.2 متطلبات تنفيذ السياسات العامة

يمكن التمييز بين أربع متطلبات أساسية لتنفيذ السياسات العامة، وذلك على النحو التالي:

- **متطلبات قانونية:** لا تتم مرحلة تنفيذ السياسات العامة إلا بعد سن القوانين والتشريعات العامة التي يضعها المشرع على هيئة صيغ عامة لتتولى بعد ذلك أجهزة الإدارة العامة "كل في مجاله" دراسة تلك التشريعات وترجمتها لواقع ملموس؛ أي ترجمة القوانين المكتوبة وتحويل الكلمات إلى تصرفات فعلية، ويبرز هنا دور القانون الإداري والذي يتم من خلاله وضع القواعد القانونية اللازمة لإنجاز أنشطة الإدارة العامة على نحو يحقق العدالة الاجتماعية من انتفاع المواطنين بالخدمات المختلفة التي تقدمها الدولة، ومن أن السياسات تنفذ على نحو سليم، وفي الدول النامية يلاحظ أن الجانب الأكبر من مشاكلها لا يكمن في صياغة السياسات والبرامج، بل في ضعف قدرة أجهزة الإدارة العامة على تنفيذ تلك السياسات والبرامج.
- **متطلبات فنية:** تتولى أجهزة الإدارة العامة تخطيط وتنظيم وتوجيه موارد الدولة المتاحة البشرية والمادية، على نحو يخدم الأهداف العامة التي تسعى الدولة للوصول إليها، وعليه يعتمد نجاح الحكومة في مواجهة

متطلبات الأفراد وتحقيق مستهدفات التنمية على مدى حسن اختيار ووضع الأسس والآليات ذات الكفاءة والفعالية على المستوى الفني، وتطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة والارتقاء بمستوى التنفيذ على نحو سليم.

■ **متطلبات مالية ورقابية:** السياسات التي تضعها الدول تمثل مجموعة من البرامج والمشاريع التي لا يمكن تحويلها لواقع ملموس وتنفيذها إلا من خلال رصد المبالغ المالية والميزانيات، والتي عادة ما تتولى الأجهزة التنفيذية مسؤولية إعدادها وإدارتها نظراً لطبيعتها الفنية، ولحاجتها لوجود المؤهلين من المحاسبين العاملين بهذا المجال، كما أن السياسات العامة لا يمكن لها أن ترى النور وتنفذ بشكل سليم ما لم يكن هناك نظام محاسبي يضبط الصرف ويراقب سلامة الإجراءات المالية. أما الرقابة فيقصد بها الرقابة الإدارية للتأكد من مدى تطبيق توجهات وأهداف الخطط المركزية والسياسات العامة للدولة، والرقابة المالية لضمان حسن الصرف والإنفاق وسلامة توظيف الأموال العامة والحفاظ على ثروات الدولة، والرقابة القانونية للتأكد من تطبيق مؤسسات الدولة للقوانين واللوائح المنظمة، وهذه جهود تقوم بها أجهزة الإدارة العامة المتخصصة.

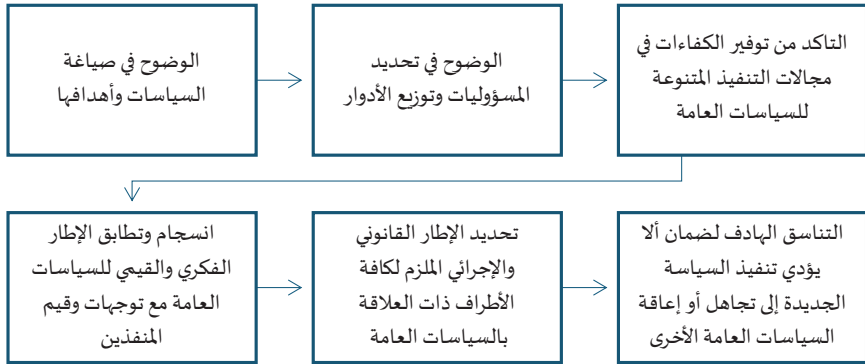
■ **متطلبات بناء القدرات والتمكين:** تكمن عملية بناء القدرات والتمكين في توفير الأشخاص الأكفاء من المديرين والموظفين القادرين على الاضطلاع بمهام ومسؤوليات وظائفهم، وتكوين صف إداري قادر على تنفيذ السياسات العامة بكفاءة وفعالية، فتنفيذ السياسات العامة يعتمد على وجود قيادات وموظفين قادرين على فهم محتوى السياسات العامة وتحمل أعباء المسؤولية، وعلى إدارة وتصريف شؤون العمل على أفضل شكل. لأجل ذلك برزت أهمية بناء القدرات وتمكين العاملين من خلال عملية تأهيل وتدريب وتطوير العنصر البشري القادر على القيام بعملية تنفيذ السياسات وترجمتها على أرض الواقع.

5.4.2 التنفيذ الجيد للسياسات العامة – شروط من الميدان

من أجل الوصول إلى سياسات عامة قابلة للتنفيذ بشكل جيد وتخطي المعوقات التي قد تعوق أو تحد من وتيرة التنفيذ، يمكن تسليط الضوء على عدد من الشروط العملية التي توفر ضمانات أعلى للقدررة على المضي قدماً في عملية التنفيذ، والتي يوضحها (الشكل رقم 15).

دليل بناء السياسات العامة

الشكل رقم 15: شروط وضمانات التنفيذ الجيد للسياسات العامة



المصدر: إعداد فريق العمل - بناءً على مصادر عدة.

6.4.2 حالة تطبيقية: تنفيذ السياسات العامة

في دراسة الحالة الخاصة بسياسات الحد من ظاهرة السمنة عند الأطفال، قام الفريق المختص (المكلف) بالخطوات التالية:

- قرر فريق العمل الذي عُهدت إليه مهمة وضع سياسة لمعالجة معدلات النمو السريعة للسمنة عند الأطفال "تقييم مصالح الأطراف المعنية بالمسألة". وقبل البدء بالتقييم، قام الفريق بتحديد مختلف الأطراف المعنية، التي تم التقدير بأنها قد تتأثر إذا ما اعتمدت سياسة جديدة في هذا الشأن، والتثبت من مواقفها.
- قام الفريق بتنفيذ تلك الخطوة ضمن ورشة عمل داخلية، أجرى فيها نشاط عصف ذهني لتحديد الأطراف والمصالح والمواقف المحتملة التي قد تظهر لديها، ثم قام بتوثيق النتائج. حيث تم تصنيف الأطراف المعنية بين مؤيد جداً" إلى "معارض جداً (الجدول رقم 4).

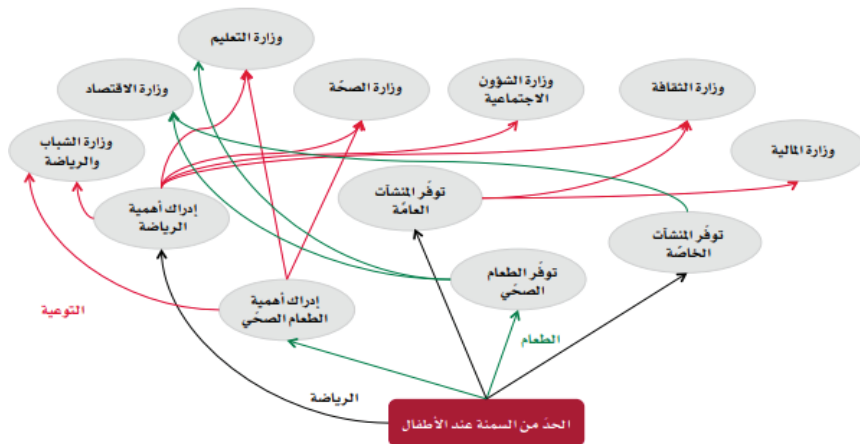
الجدول رقم 4: الأطراف المعنية بالسياسة العامة للحد من السمنة عند الأطفال وتقييم مصالحتها

| أطراف مؤيد جداً | أطراف مؤيدة | أطراف محايدة | أطراف معارضة | أطراف معارضة جداً |
|--------------------------|-----------------------|------------------------------|-----------------------------------|----------------------------------|
| شركات التأمين | النوادي الرياضية | الإعلام | باعة المواد الغذائية (بالجملة) | وزارة المالية |
| مجلس الوزراء | المواطنون | مركز الإحصاء | باعة المواد الغذائية (بالجزئة) | مصنعو المواد الغذائية (جمعية) |
| هيئة الصحة | المزارعون (جمعيات) | المدارس الخاصة (نقابة) | وزارة الاقتصاد | مجموعات الضغط |
| المنظمات الدولية | مراكز الأبحاث | البلديات | الدوائر الاقتصادية | |
| الناشطون الاجتماعيون | اختصاصيو التغذية | المستشفيات الخاصة (نقابة) | | |
| وزارة الشباب والرياضة | وزارة التعليم | | | |
| وزارة الصحة | المنظمات غير الحكومية | | | |
| | الهيئات التربوية | | | |

المصدر: وزارة شؤون مجلس الوزراء - مكتب رئاسة مجلس الوزراء، دولة الإمارات العربية المتحدة "دليل وضع السياسات".

- بعد ذلك أجرى فريق وضع السياسات تحليلاً لمجموعة التنفيذ من أجل تحديد الشروط المطلوبة للحد من السمنة عند الأطفال بشكل ناجح، ولتحديد الأطراف المعنية في تحقيق كل شرط من هذه الشروط، كما ييلور ذلك (الشكل رقم 16).

الشكل رقم 16: الأطراف المعنية بتحقيق الشروط المطلوبة لمعالجة مشكلة "ظاهرة السمنة عند الأطفال"



المصدر: وزارة شؤون مجلس الوزراء - مكتب رئاسة مجلس الوزراء، دولة الإمارات العربية المتحدة "دليل وضع السياسات".

دليل بناء السياسات العامة

أظهر التحليل الذي نفذه الفريق أن الشروط المطلوبة للحد من السمنة عند الأطفال تقتضي جهوداً مشتركة بين مختلف الجهات الحكومية، مع العمل على إشراك القطاع الخاص. واستنتج الفريق أيضاً أنه من أجل إحداث تغيير كبير، يجب أن يتم التركيز بشكل أكبر على التوعية حول مخاطر السمنة عند الأطفال، وأهمية زيادة النشاط البدني لديهم، وتحسين عاداتهم الغذائية.

5.2 مرحلة متابعة وتقييم السياسات العامة



بعد إتمام المراحل السابقة، تأتي مرحلة متابعة وتقييم عملية التنفيذ للسياسات المطبقة، حيث يتم رصد أثر السياسات المنفذة وتحديد ما إذا كانت تحقق الهدف المنشود، وبما يمكن من تطوير أو تغيير السياسات المختارة وفق نتائج التطبيق على الأرض، ومما إذا كان التنفيذ بمختلف مراحله يتم في الاتجاه الصحيح. يجب التأكيد هنا على أن منظومة المتابعة والتقييم للسياسات العامة يتم التخطيط لها كجزء من مكونات خطة التنمية في الدولة، التي تتضمن بدورها مجموعة السياسات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية المحققة لأهداف الخطة. حيث تبدأ خطوات التخطيط لعمليات المتابعة والتقييم بوضع الإطار العام لتلك العمليات قبل فترة طويلة من بدء التنفيذ أو التطبيق للخطة وسياساتها وما تتضمنه هذه السياسات من برامج ومشروعات.

1.5.2 المتابعة والتقييم: المفهوم وأوجه التمايز

تتمايز عملية المتابعة عن عملية التقييم في أنها تعتبر "عملية مستمرة لجمع وتحليل البيانات والمعلومات حول تنفيذ السياسات بما تتضمنه من برامج ومشروعات". في حين تعرف عملية التقييم بأنها "العملية التي من خلالها تتم المقارنة بين ما تم التخطيط له وما تم تنفيذه على أرض الواقع، مع اهتمامها بإظهار الآلية التي تم بها التنفيذ"، كما أنها تتضمن تقييم أبعاد الكفاءة والفعالية، وكذلك تقييم المخرجات والنتائج والآثار الناجمة عن التنفيذ للسياسات العامة. هذا ويوضح الجدول التالي عدداً من أهم أوجه التباين بين عمليتي المتابعة والتقييم.

الجدول رقم 5: المتابعة والتقييم: مواضع التمايز الأساسية

| المحاور | المتابعة | التقييم |
|-------------------------------|--|---|
| الغرض | - مدى تنفيذ الأنشطة. | - مدى تحقيق الأهداف. |
| التوقيت | - عملية مستمرة طوال مرحلة التنفيذ. | - عملية مرحلية (ربع أو نصف سنوية -نهاية التنفيذ- بعد انتهاء التنفيذ بفترة عند تقييم الأثر). |
| الجهات المشاركة | - أفراد من الداخل | - أفراد من الخارج |
| الاستفادة | - صياغة وتنفيذ السياسات وإدارة موارد المشروعات | - صياغة وتقييم وتحديث السياسات التخطيطية لبرامج ومشروعات جديدة أو مماثلة |
| العلاقة بين المتابعة والتقييم | - توفر المتابعة معلومات هامة للتقييم عن عملية التنفيذ وعن النتائج التي تحققت | - يقوم التقييم باقتراح أساليب وأدوات جديدة لزيادة فعالية المتابعة |

المصدر: إعداد فريق العمل - بناءً على مصادر عدة.

2.5.2 المهام والوظائف الأساسية للمتابعة والتقييم

للمتابعة والتقييم عديد من المهام والتي تبدأ منذ بدء عملية التخطيط ذاتها وصياغة السياسات وما تتضمنه من برامج ومشروعات، وصولاً لتنفيذ تلك الأنشطة والانتهاء منها، كما يوضح ذلك الشكل التالي (الشكل رقم 17).

الشكل رقم 17: المهام والوظائف الأساسية للمتابعة والتقييم



المصدر: إعداد فريق العمل - بناءً على مصادر عدة.

وفيما يلي توضيح للعناصر الإجرائية التفصيلية لما تتضمنه كل مرحلة من تلك المراحل.

■ مهام ووظائف المتابعة والتقييم في مرحلة التصميم المبكر للنظام - قبل التنفيذ بفترة طويلة نسبياً

في هذه المرحلة تتبلور مهام ووظائف المتابعة والتقييم في التالي: تحديد نطاق وغاية نظام المتابعة والتقييم - وضع أسئلة الأداء والمؤشرات الأساسية KPIs وآليات المتابعة ذات الصلة - تحديد الترتيبات التنظيمية

دليل بناء السياسات العامة

للمتابعة والتقييم - تحديد اختصاصات موظفي المتابعة والتقييم - وضع ميزانية إرشادية للمتابعة والتقييم - توثيق كل ما سبق في إطار أو وثيقة واحدة.

■ مهام ووظائف المتابعة والتقييم في مرحلة ما قبل الشروع في تنفيذ السياسات

تأتي هذه المرحلة قبل الشروع في التنفيذ بفترة قصيرة، ويتم فيها إنجاز المهام والوظائف التالية: تنقيح المسائل والقضايا المتعلقة بالأداء ومؤشراته وآليات المتابعة وذلك بعد استعراض ومراجعة المخططات القائمة - تنظيم عمليات التدريب مع الموظفين والشركاء الذين يحتمل مشاركتهم في المتابعة والتقييم - التأكد من إعداد دراسات خط الأساس - إعداد دليل لتنفيذ المشروعات بالاشتراك مع الموظفين الرئيسيين.

■ مهام ووظائف المتابعة والتقييم في مرحلة الاستعداد لبدء التنفيذ

في هذه المرحلة يتم التالي: مراجعة واستعراض تصميم المشروعات فيما يختص بالمتابعة والتقييم مع أصحاب المصلحة الرئيسيين - وضع خطة تفصيلية للمتابعة والتقييم مع مراعاة الآليات القائمة مع الشركاء - تهيئة الظروف والقدرات اللازمة لتنفيذ المتابعة والتقييم.

■ مهام ووظائف المتابعة والتقييم في مرحلة التنفيذ على الأرض

تتسم هذه المرحلة باتساع عدد المهام الملقاة على عاتق منظومة المتابعة والتقييم والعاملين عليها، حيث يتم فيها التالي: التأكد من توفير الاحتياجات اللازمة للإدارة من المعلومات - تنسيق جمع المعلومات وإدارتها - تنظيم جمع المعلومات وإبلاغها بالطرق السريعة (غير الرسمية) - تقديم الدعم لاجتماعات وعمليات الاستعراض المنتظمة مع جميع القائمين بالتنفيذ - الإعداد لبعثات الإشراف والزيارات الميدانية - إجراء الدراسات المركزة للمسائل الطارئة التي واكبت عملية التنفيذ - إبلاغ النتائج إلى أصحاب المصلحة - إعداد التقارير المحلية.

■ مهام ووظائف المتابعة والتقييم في مرحلة منتصف المدة

في هذه المرحلة يتم التالي: جمع المعلومات اللازمة لاستعراض منتصف المدة - تنظيم عملية الاستعراض الداخلية للإعداد لعملية الاستعراض الخارجية - تأمين وتوفير الاستجابة المتعلقة بالمعلومات المرتدة لاستعراض منتصف المدة - تعديل منظومة المتابعة والتقييم وذلك حسب الاقتضاء.

■ مهام ووظائف المتابعة والتقييم في مرحلة اكتمال التنفيذ

في هذه المرحلة تبلور مهام ووظائف منظومة المتابعة والتقييم في التالي: تقييم ما يستطيع المنفذون عمله لإدامة الأثر - تنظيم حلقات العمل وإجراء المناقشات اللازمة مع أصحاب المصلحة لتقييم آثار السياسات والمشروعات المنفذة - استخلاص الدروس للعمل على تنفيذها في المراحل التالية للتنفيذ أو في الخطط التالية.

3.5.2 معايير التقييم

هناك عدة أنواع للتقييم يتم تحديدها وفقاً لمعايير مختلفة، تعكس محور اهتمام الجهة القائمة بالتقييم، والممثلة في الآتي (أبوشماله، 2021):

- التقييم طبقاً لمعيار التوقيت: حيث يتم التصنيف وفقاً لمعيار توقيت إجراء عملية التقييم (التقييم القبلي - التقييم المرحلي - التقييم نصف المرحلي - التقييم النهائي).
- التقييم طبقاً لمعيار نوعية المعلومات المطلوبة: حيث تتحدد نوعية التقييم وفق طبيعة المعلومات المستخدمة (التقييم الكمي - التقييم الكيفي أو النوعي).
- التقييم طبقاً لمعيار فريق العمل: فقد يكون فريق التقييم من الداخل (التقييم الداخلي/الذاتي)، وقد يكون فريق التقييم من الخارج (التقييم الخارجي)، وقد يكون فريق التقييم من الداخل مدعوماً بعدد من الخبراء أو المتخصصين من الخارج (التقييم التشاركي)، كما قد يكون فريق التقييم من الخارج، ولكنه مدعوم بعدد من العاملين من الداخل (التقييم التأثري).
- التقييم طبقاً لمعيار محور التقييم: قد يكون محور اهتمام التقييم التأكد من تحقق النتائج أو المخرجات المتوقعة (تقييم النتائج)، وقد يكون محور الاهتمام هو التأكد من تحقق الأثر النهائي المستهدف من السياسة (تقييم الأثر).
- كما يمكن أن يكون التقييم تكوينياً **Formative**، أي أنه يحدث خلال مدة التنفيذ للسياسات المطبقة ومشروعاتها، بقصد تحسينها أو تحسين طرق العمل؛ أو يكون استخلاصياً **Summative**، أي أنه يتم في نهاية فترة التنفيذ لاستخلاص الدروس المستفادة عند الانتهاء من التنفيذ.

4.5.2 محددات اختيار المنهج المناسب للتقييم

يمكن للمناهج السابقة أن يكمل أحدها الآخر، أو أن يتم تطبيقه منفرداً. ويتوقف اختيار المنهج أو المناهج المناسبة على عدد من المحددات التي يوضحها (الشكل رقم 18).

الشكل رقم 18: محددات اختيار المنهج المناسب للتقييم



المصدر: إعداد فريق العمل - بناءً على مصادر عدة.

5.5.2 مؤشرات قياس الأداء KPIs - Key Performance Indicators

تبدأ خطوات التخطيط لعمليات المتابعة والتقييم بوضع الإطار العام لتلك العمليات قبل فترة طويلة من بدء التنفيذ، حيث يتم وضع وصياغة المؤشرات التي تشكل الإطار العام لنظام المتابعة والتقييم. هذا وتعتمد عملية التقييم أساساً على القياس، ما يجعل المؤشرات عنصراً أساسياً في عملية التقييم، حيث تتم المقارنة بين ما تم التخطيط له (الأهداف المخططة للسياسات) وما تم تنفيذه، وتحديد نسب وتيرة الإنجاز على أرض الواقع (مدي تحقق أهداف السياسات).

يمكن تعريف المؤشرات على أنها: المعلومات القابلة للقياس بدقة، والتي تساعد في رصد ظاهرة أو متغير في الواقع، وتمكن من معرفة تطور هذا المتغير". وهي عبارة عن مقاييس لمدخلات - والإجراءات - والنتائج - والأثر، لتساعد في معرفة مدى التقدم المحرز، وبيان النتائج المحققة، ومن ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية لتحسين الأداء. كما أن هذه المؤشرات تسهم في تحديد حجم ونوعية المعلومات المطلوب الحصول عليها، ومن ثم تحديد الأسلوب الأكثر مناسبة للحصول عليها (أبوشماله، 2021)

6.5.2 المعلومات المطلوبة لنظام المتابعة والتقييم ومؤشرات قياس الأداء

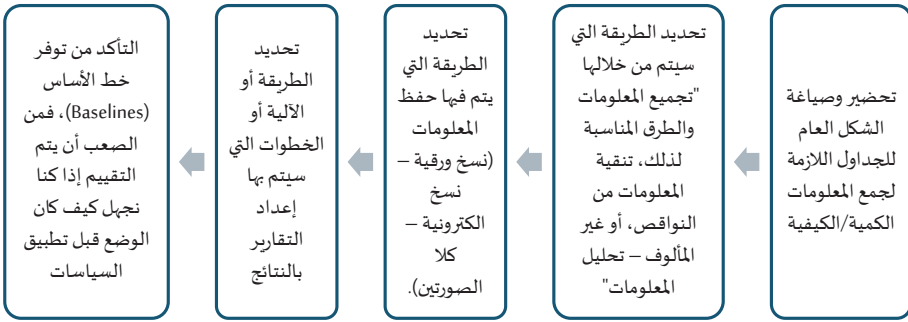
يمكن التمييز بين نوعين من المعلومات المستخدمة في بناء المؤشرات وفي تغذية منظومة المتابعة والتقييم على العموم، فهي إما معلومات كمية الطابع أو كيفية الطابع (كما سبق التقديم) وفي الوقت الذي يجد البعض المعلومات الكمية أكثر موضوعية واعتمادية ومصداقية من نظيرتها الكيفية، إلا أن المؤكد أن المعلومات الكمية تتطلب الكثير من التفسير لتصبح ذات معنى، فقد تكون هناك بيانات إحصائية حول عدم تنفيذ السياسات أو تحقق أهدافها، ولكن المعلومات الوصفية قد تظهر أن حدوث أزمات أو صدمات (مثل أزمة كوفيد-19، أو تداعيات الأزمة الأوكرانية- الروسية، أو صدمات تقلبات أسعار النفط) قد تسبب في عدم القدرة على استمرار التنفيذ لاضطراب الإمدادات أو عدم توفر التمويل المطلوب (معلومة تفسيرية). وتستوجب عمليتي "المتابعة" و"التقييم" مزيجاً من المعلومات الكمية والنوعية لتكون شاملة وقادرة على تفسير النتائج.

بشكل عام يتحدد ما نريد أن نعرفه بشكل كبير بالأهداف الرئيسية للخطة أو للسياسات العامة، حيث قد يكون الهدف التعرف على كفاءة استخدام الموارد المخصصة أو مدى وصول الخدمات للجهات المستهدفة أو مدى تحقق الأثر المطلوب أو كل ما سبق. كذلك يجب أن نقرر المجالات المستهدفة للتقييم. وفيما إذا كنا نريد معرفة الآلية التي يتم بها العمل (العمليات)، أم أننا مهتمون أكثر بالمنتجات النهائية لهذا العمل (النتائج)، أم أننا مهتمون بالآئينين معاً.

7.5.2 كفاءة عملية جمع المعلومات

في ضوء تلك الأهمية العالية للمعلومات ودورها في بناء المؤشرات التي تشكل حجر الأساس لنظام المتابعة والتقييم، والتي ستكون بدورها أساس للقرارات الإدارية والتنظيمية والمالية التي سيتم اتخاذها، فإن الأمر يستلزم ضمان كفاءة عملية جمع المعلومات، وهو ما يوضحه (الشكل رقم 19) الذي يبرز ما يمكن عمله للتأكد من كفاءة عملية جمع المعلومات.

الشكل رقم 19: ضوابط كفاءة عملية جمع المعلومات



المصدر: إعداد فريق العمل - بناءً على مصادر عدة.

8.5.2 مصادر الحصول على المعلومات

تتمثل أهم مصادر المعلومات في: المقابلات الشخصية؛ الخبراء والمستشارين الخارجيين؛ الاستبيانات؛ مجموعات التركيز/ورش العمل؛ لقاءات مجتمعية؛ تقارير العاملين الميدانيين؛ الوسائل البصرية؛ التقارير والسجلات، وغيرها. (والتي سبق استعراضها في الأجزاء السابقة)، وأياً كانت الوسيلة المستخدمة في تجميع البيانات أو المعلومات فإنه يجب أن تتوافر فيها المعايير التالية: البساطة؛ العملية؛ الموضوعية؛ الثبات والوثوق؛ الصدق والحقيقة.

9.5.2 محددات أساسية لصياغة المؤشرات المستخدمة في عمليتي المتابعة والتقييم

ترتبط القدرة على التقييم باتساع المعلومات والبيانات وعدد المؤشرات المستخدمة، والتي يبرز كل منها جانب من جوانب الظاهرة محل المتابعة والتقييم، إلا أن ذلك لا يتوفر في الواقع حيث قيد الموارد، لذا يمكن بلورة عدد من المحددات الأساسية التي يتحدد وفقها اتساع أو محدودية المؤشرات المستخدمة في نظام المتابعة والتقييم (الشكل رقم 20).

دليل بناء السياسات العامة

الشكل رقم 20: المحددات الأساسية لصياغة مؤشرات قياس الأداء

| | | |
|---|---|--|
| <p>الموازنة أو التكاليف المقدرة</p> <p>إعداد مثل هذه المؤشرات يمكن أن يكون ذو تكلفة (مرتفعة أو منخفضة) حسب عدد المؤشرات ونوعيتها</p> | <p>المهارات المطلوبة</p> <p>تتعلق بمدى توفر مهارات "جمع وتحليل البيانات"</p> | <p>الوقت المتاح</p> <p>تبعاً لعمق واتساع العملية، وكذلك تبعاً لمستوى وحجم "التشاركية"، لتحديد الإجراءات المستخدمة والمؤشرات المطلوب إعدادها</p> |
|---|---|--|

المصدر: إعداد فريق العمل - بناءً على مصادر عدة.

10.5.2 حالة تطبيقية لموضع التركيز في عملية المتابعة والتقييم: منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية

حددت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) خمسة معايير أو مجالات رئيسية يجب لمنظومة المتابعة والتقييم أن تقوم بتتبعها في أنشطة وبرامج مشروعات السياسات العامة والمثلة في: "الملاءمة، والكفاءة، والفعالية، والنجاح، والاستدامة" وهي الأبعاد التي يوضحها بقدر من التفصيل (الجدول رقم 6).

الجدول رقم 6: الأبعاد الواجب الاهتمام بها عند بناء منظومة المتابعة والتقييم وفق منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية

| الأبعاد | المجالات/المؤشرات محل المتابعة |
|-----------|--|
| الملاءمة | <ul style="list-style-type: none"> - ملاءمة السياسات مع احتياجات القطاع وأصحاب المصلحة الرئيسيين ضمن سياسات، وأولويات القطاع، والدولة. - مستوى الدعم من جميع المؤسسات ذات الصلة التي ينبغي أن تدعم تنفيذ السياسات. - مستوى المشاكل التي يتم حلها من خلال تنفيذ السياسات فيما يتعلق باحتياجات كل قطاع. - جودة عملية إعداد السياسات، أي المنطق الذي يعمل كأساس لها، وإشراك جميع أصحاب المصلحة المعنيين في تطوير وتصميم السياسات. |
| الكفاءة | <ul style="list-style-type: none"> - الاستخدام الاقتصادي للموارد من أجل تحقيق النتائج المحددة للسياسات (عن طريق خطط العمل السنوية والأنشطة المناسبة). - كفاية تصميم السياسات بالنسبة لتكلفتها والغرض منها. - تقييم مستوى النجاح من حيث تحويل الموارد المستخدمة إلى نتائج، والكمية والوقت المستغرق ونوعية النتائج المحققة (تطوير المتطلبات، مقارنة السياسة المختارة مقابل السياسات البديلة، وتقييم ما إذا كانت السياسات الأخرى ستكون أكثر فعالية). |
| الفعالية | <ul style="list-style-type: none"> - الدرجة التي تحققت فيها النتائج مقابل الأهداف التي تم تحديدها. - تحليل أسباب تحقيق أو عدم تحقيق النتائج، والمقترحات من حيث زيادة الفعالية. - تحليل الدرجة التي ساهمت بها النتائج المحققة في تحقيق غرض السياسات وأهدافها ودرجة تحقق الافتراضات التي قامت عليها السياسات بالفعل. |
| النجاح | <ul style="list-style-type: none"> - مدى تحقق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والاجتماعية وغيرها من أهداف السياسات. - حجم الاستفادة المباشر من جانب المشاركين الرئيسيين في تنفيذ السياسات. - تقييم قابلية القياس لأثار تنفيذ السياسات. - تقييم أثر تنفيذ السياسات على البيئة الأوسع ومساهمتها في تحقيق الأهداف القطاعية الأوسع التي تم تحديدها أثناء إعداد السياسات. |
| الاستدامة | <ul style="list-style-type: none"> - مستوى الاستدامة المالية للنتائج المحققة. - ملاءمة السياسات والمنهجيات المطبقة فيما يتعلق باستراتيجية التنمية طويلة المدى. - تقييم احتمالية استمرار الآثار التي تحققت أثناء التنفيذ خاصة تلك التي سيكون لها تأثير إيجابي على تحقيق الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية. |

المصدر: OECD, 2021.

ويدلنا الواقع على إمكانية إضافة معايير أخرى لتلك القائمة، وذلك وفق أولويات السياسات التي يتم تقييمها والتي تعكس بدورها الأولويات التنموية القائمة في الدولة. حيث يمكن إضافة معايير ذات طبيعة اقتصادية تتعلق بأبعاد مثل خفض أو ترشيد الانفاق العام أو رفع كفاءته، أو معايير ذات طبيعة اجتماعية تتعلق بأبعاد مثل التوزيع العادل للدخل أو للمنافع بين مختلف الشرائح وكذلك بين مختلف الأقاليم، أو معايير ذات طبيعة تشريعية وقانونية تتعلق بجوانب مثل مدى مطابقة وانسجام البرامج والأنشطة المكونة للسياسات مع التشريعات والقوانين واللوائح، وهكذا.

3. المراجع

أولاً- المراجع العربية

- أبو شمالة، نواف، 2021. "ورقة خلفية حول "أساليب المتابعة والتقييم وأهم التطبيقات الدولية الحديثة" ضمن إعداد دليل التخطيط التنموي، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، 2021 (https://www.arab-api.org/Files/Publications/PDF/804/804_30112022.pdf)
- اندرسون، جيمس. (2007)، صنع السياسة العامة، ترجمة عامر الكبيسي، الطبعة الثالثة، (عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة).
- جمعة، سلوى شعراوي. (2002)، تحليل السياسات العامة في الوطن العربي. (القاهرة: مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة).
- حديد، محمد موفق. (2007)، الإدارة العامة: هيكله الأجهزة وصنع السياسات وتنفيذ البرامج الحكومية، (عمان: دار الشروق).
- حسين، خليل. (2007)، السياسات العامة في الدول النامية، (بيروت: دار المنهل اللبناني).
- دن، وليام (2015)، تحليل السياسات العامة، ترجمة رشا السدحان، (الرياض: معهد الإدارة العامة).
- الفيهداوي، فهدى خليفة. (2001)، السياسة العامة: منظور كلي في البنية والتحليل، (عمان: دار المسيرة).
- القريوتي، محمد قاسم. (2006)، رسم وتنفيذ وتقييم وتحليل السياسة العامة، (الكويت: مكتبة الفلاح).
- الكبيسي، عامر (2008)، السياسات العامة مدخل لتطوير أداء الحكومات، (القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية).
- المنور، فيصل (2022)، بناء السياسات العامة، سلسلة جسر التنمية، العدد (157).
- المنوفي، كمال (2010)، أصول النظم السياسية المقارنة، (الكويت: شركة الربيعان للنشر والتوزيع).
- وزارة شؤون مجلس الوزراء، دليل وضع السياسات، مكتب رئاسة مجلس الوزراء، دولة الإمارات العربية المتحدة، <https://www.moca.gov.ae/docs/default-source/default-document-library/policy-development-manual.pdf?sfvrsn=0>

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Dunn, William. (1994), Public Analysis: An Introduction, Second Edition, New Jersey, Prentice Hall.
- Gomaa, Salwa. (1997), Environmental Policy Making, Cairo: The American University in Cairo.
- Kusek, J., and Rist, R., (2004), "A Handbook for Development Practitioners: Ten Steps to a Result-Based Monitoring and Evaluation System", The World Bank, Washington, D.C.
- Nunan, Fiona. (1999), Policy Network Transformation: The Implementation of the EC Directive on Packaging and Packaging Waste, Public Administration, Vol. 77, No. 3.
- Pearson, S., and Gotsch, C., (2003), "Applications of the Policy Analysis Matrix in Indonesian Agriculture", Stanford University, May 25, 1/11/2011, http://www.stanford.edu/group/FRI/Indonesia/new_regional/new_book.htm#_Toc75959410
- World Bank Institute (2009), "Monitoring and Evaluation for Results", Training Course Material, WBI in Collaboration with Arab Administrative Development Organization, Egypt, Sharm El-Sheikh, May 25-28.



صندوق البريد 5834 الصفاة 13059 دولة الكويت

+965 22093080

api@api.org.kw

www.arab-api.org

/APIKW

@Arab_API

Arab Planning Institute

