





التأثير في السياسات العامة

دليل لرواد السياسات العامة الشباب والباحثين





التأثير في السياسات العامة دليل لرواد السياسات العامة الشباب والباحثين

لمياء الارياني	إشراف
تميم الشيباني	مدير المشروع
لبيب شائف محمد إسماعيل	إعداد
د. أحمد محمد ناصر د. عبد الوهاب محمد الجنيد د. محمد علي الحرازي د. نعمان أحمد علي فيروز	تحكيم
ليبيا هزاع العبسى	مراجعة لغوية
أمجد عبدالله الرازحي	تصميم

سبتمبر - 2023 م

التأثير في السياسات العامة

دليل لرواد السياسات العامة الشباب والباحثين

الآراء الواردة في هذا الدليل لا تعبر بالضرورة عن رأي منظمة مدرسة السلام ولا مؤسسة فريدريش إيبرت الممولة لهذا المشروع

رقم الإيداع (510)

جميع الحقوق محفوظة © لدى منظمة مدرسة السلام 2023



كلمة منظمة مدرسة السلام

تعتبر السياسات العامة من العلوم الإدارية والسياسية حديثة النشأة، تحديدا منذ خمسينيات القرن الماضي في أمريكا وأوروبا، وللسياسات العامة العديد من التعريفات منها بأنها " مجموعة من القرارات الأساسية والالتزامات والأعمال التي يقوم بها فاعل أو مجموعة من الفاعلين الذين يمسكون أو يؤثرون في مراكز السلطة للنظام السياسي لغرض معالجة حالة او مشكلة معينة "،وتأتي أهمية السياسات العامة من تغير أنماط ومهام ومسئوليات الدولة المدنية الحديثة من الأدوار التقليدية إلى الأدوار الحديثة والتي أصبحت مناطة بالمهام الإنتاجية والخدمية وكافة القضايا التي تؤثر على حياة المواطنين.

ولاشك أن اليمن وبعد ست سنوات من الحرب وخساراتها لمؤسسات الدولة وانهيار القطاع الاقتصادي والمنظومة التعليمية والصحية وغيرها من الخدمات فقد أصبحت عاجزة عن القيام بمهامها وتلبية مطالب المواطنين وحل الإشكالات الكثيرة في حياتهم - خاصة في ظل موارد شحيحة - بصورة سريعة وسليمة؛ لذا لابد من تحديد الأوليات ووضع معالجات للقضايا وفقا لأهميتها، ومن هنا تأتي أهمية تحليل و صناعة السياسة العامة والتي يتشارك فيها الجهات الرسمية في مختلف السلطات التشريعية ،والتنفيذية والقضائية وكذا الجهات غير الرسمية كجماعات الضغط والمجتمع المدني، والأحزاب السياسية، والمواطنين.

ولكون منظمة مدرسة السلام تؤمن بحق الشباب في المشاركة بعملية صنع السياسات العامة باعتبارهم يمثلون شريحة متميزة لها تصوراتها ونظرتها الحديثة لمستقبل اليمن، وتؤمن بأهمية اتاحة الفرص كما ونوعا للشباب لمشاركة فاعلة في بناء اليمن الجديد، فقد تبنت المنظمة برنامج لتعزيز مشاركة الشباب في بناء السلام والذي يعد مشروع إعداد دليل إعداد أوراق السياسات العامة مرحلة ثانية في البرنامج، حيث يعزز من المشاركة الفاعلة للشباب في حل مشكلاتهم المجتمعية والاسهام في وضع أولويات القضايا وانتكار الحلول لها.

ولاشك أن على عاتق شباب اليمن مسئولية كبيرة في التكامل مع الجهات الرسمية للسير بالوطن نحو البناء والتنمية، لكونهم من أهم الموارد المتاحة لليمن فقد توجب علينا في منظمة مدرسة السلام كمجتمع مدني أن نسعى إلى الاستثمار في هذا المورد الهام والعمل على تحويل طاقات الشباب وإبداعاتهم إلى عناصر إنتاج إيجابية تخدم المجتمع في كل القطاعات من خلال تقديمهم لحلول للمشاكل والاسهام في رسم سياسات عامة صائبة تعمل على انتشال اليمن من الوضع الراهن العصيب، وذلك عبر إنتاج هذا الدليل والذي يعتبر نوعي وريادي في إعداد أوراق السياسات العامة، فتمكين الشباب بالنسبة لنا في المنظمة يعتبر هدف ووسيلة نحو بناء اليمن الجديد.

ويسرنا أن نقدم للمكتبة المعرفية في اليمن هذا الدليل النوعي الذي سوف يستفيد منه الشباب والباحثون في مجال السياسات العامة في المرحلة القادمة، وبالتالي سوف يسهم في الإصلاح التنموي لليمن الجديد.



نبذة عن مؤسسة فريدريش إيبرت:

مؤسسة فريدريش إبيرت - مكتب اليمن هو واحد من أكثر من 100 مكتب ومشروع في جميع أنحاء العالم التابعة لقسم المؤسسة للتعاون الإنمائي الدولي. تأسست رسميا في عام 1999 في مدينة صنعاء القديمة، وتعمل على اتصال وثيق مع المنظمات غير الحكومية والمؤسسات البحثية الأكاديمية والمؤسسات الحكومية حول مواضيع مختلفة بشأن عملية التحول الديمقراطي في اليمن، والسلام والأمـن والسياسات الاجتماعية والاقتصادية.

حول مشروع تعزيز السلم المجتمعاي:

عمل المشروع على تمكين الباحثين في المجتمع المدني في اليمن الذي سبق لهم وان اعدو بحوث ودارسات من مهارة كتابة أوراق سياسات في بناء السلام ومن تناول القضايا التي تتعلق بالمجتمع بطرق علمية وعملية ووفقاً لأحدث الممارسات في مجال كتابة أوراق السياسات وتحليلها وتقديم تشخيص علمي للقضايا المجتمعية في اليمن واقتراح حلول لها تساعد متخذي القرار في تأدية مهامهم بصورة جيدة.

المحتويات

الصفحة	الموضوع
9	مقدمة
11	الوحدة الأولى: الإطار العام للدليل
17	الوحدة الثانية: مدخل مفاهيمي حول السياسات العامة (منظور عام ومنظور وطني)
61	الوحدة الثالثة: أدوات التأثير والمؤثرون في السياسات العامة
87	الوحدة الرابعة: إعداد أوراق السياسات العامة
115	الوحدة الخامسة: مناصرة أوراق السياسات العامة وإيصالها إلى المستهدفين
127	المراجع و الملاحق



ا مقدمة:

بسم الله والحمد لله والصلاة والسلام على معلم الناس الخير سيدنا محمد وعلى آله الطيبين وصحابته الميامين وبعد؛

لم يعد خافيا على أحد الدور الذي تمثله السياسات العامة في إدارة الدولة فهي عصب إدارة الشأن العام، حيث أصبح يقاس نجاح الدول وفشلها بقدرتها على صنع وتنفيذ سياسات عامة كفؤة وفعالة ومستجيبة مع احتياجات الموطن، ولا يمكن لجهة رسمية مهما كانت منفردة الاسطلاع بصنع سياسة عامة دون تحقيق مشاركة فعلية من المجتمع، فالانفراد بصنع السياسة دون إشراك المجتمع ومعرفة احتياجاته إنما هي مجازفة لفشل السياسة المطروحة مقدما، لذا بات معلوما لدى مختلف الدول الالتزام بمشاركة المجتمع في صنع السياسات العامة، فشرعية السياسة إنما ترتبط بقبولها المجتمعي، ومن جهة أخرى يحتاج صانع القرار أن يستمع لوجه نظر المجتمع في أي سياسة يقدم على إقرارها، فلقد استقر في الدول ذات الممارسات الجيدة بصنع السياسات أن يتم إعطاء مساحة للمجتمع عبر مراكز الفكر ومنظمات المجتمع المدني ورواد السياسات للتأثير في صنع وتقييم السياسات العامة لضمان نجاحها، بل أصبح ذلك شرطا أساسيا لجودة السياسات وحوكمتها.

يأتي هذا الدليل ليقدم إطارا معرفيا وتطبيقيا للتأثير في السياسات العامة يساعد رواد السياسات العامة والباحثين الشباب والأكاديميين والمهتمين بالسياسات العامة على فهم عملية التأثير في السياسات العامة والتعامل التطبيقي الواقعي مع أدواتها.

تضمن الدليل خمس وحدات مترابطة، حيث تناولت الوحدة الأولى الإطار العام للدليل من حيث أهدافه والمستهدفين منه ومنهجيته وأهميته وبنيته. كما تناولت الوحدة الثانية المفاهيم اللازمة للتعامل مع السياسات العامة والتأثير فيها من حيث هيكلية إدارتها وعملياتها ...إلخ، وقدمت محتوى يدعم جهود التأثير في السياسات العامة، وعرضت الوحدة موجزا لواقع السياسات العامة في اليمن مشخصة ذلك الواقع ومقدمة مقترحا لنظام إدارة السياسات العامة في اليمن

أما الوحدة الثالثة فقد ركزت على أدوات التأثير والمؤثرون في السياسات العامة، حيث تناولت أهم أدوات التأثير في السياسات العامة، ولأول مرة يتوفر دليل يضم بين دفتيه هذا الكم من الأدوات وخاصة أوراق التأثير في السياسات العامة، حيث تناولت الوحدة (٨) أنواع من بحوث وأوراق التأثير في السياسات العامة معطيا مساحة كبيرة للباحثين في السياسات العامة وأوراق التأثير في السياسات العامة وأنواعهم، ثم الاستفادة من تنوعاتها، كما تناولت الوحدة المؤثرون في السياسات العامة والتأثير فيها، تطرقت إلى أساليب تحليل المشكلات العامة لأغراض تحليل السياسات العامة والتأثير فيها، ثم عرجت إلى بعض التوجهات الحديثة في تصميم السياسات باعتبارها من متطلبات التأثير في السياسات العامة.



وقد تناولت الوحدة الرابعة إعداد أوراق السياسات العامة، حيث ركزت على بيان كيفية إعداد أوراق السياسات باعتبارها قلب الدليل، وقد تم النظر إلى إعداد هذه الأوراق من زاوية المجتمع المدني ومراكز الفكر، ولم يتم التعرض لإعداد هذه الأوراق من منظور الجهات المجتمع المدني ومراكز الفكر، ولم يتم التعرض لإعداد هذه الأوراق من منظور الجهات السمية، كون الدليل موجها للباحثين الشباب ورواد السياسات في المجتمع المدني ومراكز الفكر، وقد جرى عرض مختلف الجوانب التطبيقية وتقديم نماذج ودراسة حالة وتطبيقات تدعم البعداد العملي لورقة السياسات. أما الوحدة الخامسة فقد تناولت مناصرة ورقة السياسات وإيصالها إلى المستهدفين وبينت كيفية تحقيق مناصرة فعالة لورقة السياسات بحسب هدف الورقة والمستهدفين وتم تضمين الوحدة أيضا نماذج وتطبيقات تدعم هذا الجانب. وفي الورقة والمستهدفين ورقة السياسات ونماذج أوراق السياسات سواء المجتمعية أو الرسمية. شمل استمارة تقييم ورقة السياسات ونماذج أوراق السياسات سواء المجتمعية أو الرسمية. أخير أقدم خالص الشكر والتقدير لمنظمة مدرسة السلام التي تبنت الدليل ولجهودها الملموسة في مجال السياسات العامة، كما لا أنسى منظمة مؤسسة فريدرش إيبرت التي تبنت تمويل المشروع ضمن أنشطتها في اليمن وسعيها الدائم لتطوير قدرات الشباب والمجتمع عموما في مجال السياسات العامة كونه أحد أدوات مساندة إدارة الحكم ومدخل أساسى لتحسين الخدمات للمواطن.

يظل الدليل بما قدمه جهد يضاف للجهود المجتمعية في مجال السياسات العامة والتعامل التطبيقي معها، وقد يكون أحسن هنا وأخفق هناك، حيث يظل عملا إنسانيا يشوبه القصور، لذا سنكون ممتنين لكل من يقدم مقترحاته لتطوير الدليل وسنعمل خلال السنتين القادمتين على تطوير مضمونه باستمرار، بحيث يكون مرجعية تطبيقية يستفيد منها الباحثين ورواد السياسات وعموم المجتمع المدني والمؤسسات الأكاديمية.

والله الموفق،،،

لبيب شائف محمد اسماعيل صنعاء سبتمبر 2021م الوحدة الأولى الإطار العام للدليل



تهدف هذه الوحدة إلى إيضاح إطار الدليل من حيث، أهدافه، والمستهدفين منه، ومنهجية إعداده، ومنهجية التدريب التي تبناها، وبنية الدليل وأهميته، وهي عادة مكونات يتم تناولها في بداية أي دليل لتسهيل فهم منطلقات الدليل ومحددات إعداده.





ا أهداف الدليل:

يهدف هذا الدليل عموما إلى تقديم إطاراً مرجعياً للشباب ورواد السياسات، وكل من يرغب بإحداث تأثير في السياسات العامة، من خلال أوراق السياسات وايصالها إلى المستهدفين؛ وفي إطار ذلك يهدف الدليل خصوصا إلى:

- 1. توفير إطاراً مفاهيمياً متكاملاً حول السياسات العامة، وإدارتها، والتأثير فيها سواء من منظور عام أو منظور وطنى فى الجمهورية اليمنية.
- 2. دعم مهارات رواد السياسات العامة، والباحثين، والمهتمين بالتأثير في السياسات العامة، وخصوصا فئة الشباب الطامحين للتأثير في السياسات العامة من خلال أوراق السياسات العامة.
- 3. الاسهام في تعزيز اتجاهات المستهدفين من الدليل في التعامل مع أوراق السياسات كإحدى أدوات التأثير في السياسات العامة.
- 4. دعم المكتبات، والمؤسسات البحثية، والأكاديمية بمرجعية تطبيقية في مجال التأثير في السياسات العامة.

ا المستهدفون من الدليل:

يستهدف الدليل الفئات الرئيسة الأتية:

- 1. قادة التأثير من الرواد الشباب والباحثين منهم في مجال السياسات العامة.
- 2. المختصون في الحكومة والمجتمع المدني والإعلام في مجال التأثير في السياسات العامة.
 - 3. الباحثون والدارسون في مراكز الأبحاث والجامعات في مجال تحليل السياسات.
 - 4. عموم المهتمين في التأثير في السياسات العامة على المستويين المركزي والمحلي.



ا منهجية إعداد الدليل:

جرى إعداد الدليل وفقاً لمنهجية أخذت بالاعتبار التالى:

- الاستناد إلى المرجعيات الدولية والمعايير ذات العلاقة بالتأثير في السياسات العامة وإعداد أوراق السياسات العامة عموماً، وخاصة عدد من الأدلة ذات العلاقة.
- 2. تضمين الدليل محتوى معرفي كافي يدعم تكوين قاعدة معرفية عريضة للباحثين الشباب خاصة ومعدو أوراق السياسات عموماً.
- 3. تنويع أساليب عرض محتوى الدليل بالاستناد على الجداول والرسوم الإيضاحية والنماذج.
- 4. المزج بين جعل الدليل إطاراً مرجعياً ومحتوى تدريبياً من خلال تطبيقات، ودراسة حالات تدعم مهارات التعامل مع محتوى الدليل، وتسهيل تطبيق مضامينه، وخاصة في إعداد أوراق السياسات العامة.
- 5. تم إعداد الدليل على مرحلتين؛ الأولى المسودة الأولى، ومراجعتها، وتحكيمها من قبل محكمين، والثانية تطبيق الدليل في الميدان عبر التدريب العملي على مضامينه ومن ثم إجراء التحسينات التي برزت أثناء التطبيق في الميدان من خلال البرنامج التدريبي، وهو ما يجعل الدليل أكثر قرباً من المستفيدين بمضامينه العلمية.
- 6. التركيز عند إعداد الدليل على منظورين الأول: عام ، والثاني: وطني، بحيث تم عكس
 بعض جوانب المحتوى على واقع السياسات العامة، والتأثير فيها فى الجمهورية اليمنية.
- 7. تم تطوير منهجية لإعداد أوراق السياسات تراعي خصوصية السياسات العامة في البلدان النامية واليمن خصوصاً، ونفسية صناع السياسات العامة في المستويات التنفيذية في الحكومة، بحيث يسهل قبول مضامينها من قبلهم، وتعزيز قبول المشاركة في صنع السياسات العامة عموماً لدى هذه الفئات.

منهجية التدريب على الدليل:

جرى إعداد الدليل بحيث يتضمن منهجية تدريب تشمل على الأتى:

- استهداف الشباب خصوصاً، وعموم الباحثين في السياسات العامة كفئات يتطلب بناء مهاراتها.
 - 2. تضمن الدليل محتوى تدريبي يركز على الأمثلة، والنماذج، والتطبيقات، ودراسات الحالة.
- 3. التركيز على جعل المتعامل مع الدليل كمتدرب، ومستفيد من مضامينه هو محور العملية، ومن ثم إتاحة فرص تطويره للمضامين، ومشاركته في إثرائها عند إجراء التطبيقات.
 - 4. وضع ملحق إيضاحي في الدليل.



ا بنية الدليل:

الدليل.

جرى بناء الدليل ليكون مرجعية في التأثير في السياسات العامة من خلال إعداد أوراق السياسات العامة وبعض أدوات التأثير الأخرى، ومع ذلك لم يقتصر الدليل على هذا الجانب، وإنما أعطى مساحة كافية للقاعدة المعرفية الأساسية للباحثين في مجال السياسات العامة، وإدارتها، وبيئتها، وارتباطاً بذلك فإن بنية الدليل تضمنت خمسة مكونات أساسية على النحو الأتى:

أولاً: الإطار العام للدليل: وتطرق إلى أهداف الدليل، والمستهدفين، والمنهجيات، وبنية الدليل، وأهميته.

ثانياً: مدخل مفاهيمي حول السياسات العامة منظور عام ومنظور وطني: وتناول العديد من المفاهيم التي تكون قاعدة معرفية أساسية تدعم القدرة العلمية للمستهدفين في التعامل مع السياسات العامة مع التركيز في هذا الجانب على المفاهيم التطبيقية، كما تضمن أيضاً موجز تعريفي بواقع السياسات العامة في اليمن باعتبار ذلك مدخلاً مهماً للمستهدفين في التعامل مع بيئة السياسات العامة، وواقعها الراهن، وتسهيل التعامل معها عند الشروع في أي جهد للتأثير على السياسات العامة.

ثالثاً: التأثير في السياسات العامة: وركزت هذه الوحدة على المفاهيم المرتبطة بالتأثير في السياسات العامة، وأدوات التأثير، وتضمنت على موجز عن كل نوع من أنواع أوراق التأثير في السياسات العامة، وانتهت بتناول رواد السياسات العامة، والمهارات التي يتطلب توفرها لديهم باعتبارهم أهم المؤثرين في السياسات العامة.

رابعاً: إعداد أوراق السياسات العامة: وهي تمثل قلب الدليل النابض، حيث تناولت بشكل مفصل مضامين إعداد أوراق السياسات العامة، وإجراءات إعدادها، وكيفية ضمان إعداد أوراق ذات تأثير، وقبول مع تضمين نموذجاً لتقييمها وتحسين محتواها.

خامساً: مناصرة أوراق السياسات العامة وإيصالها للمستهدفين: في هذه الوحدة جرى تناول كيف يمكن إيصال ورقة السياسات إلى المستهدفين سواء كمجتمع، ورأي عام، أو الحكومة، أو مستهدفين تحاول الورقة التأثير عليهم وإقناعهم.

سادساً: الملاحق: تم تضمين الدليل عدد من الملاحق لدعم التعامل مع أوراق السياسات العامة، وفهم عملية تطبيق مضامين شكل رقم (1) بنية الدليل





ا أهمية الدليل:

تكمن أهمية الدليل في حيث كونه:

- 1. يتوجه نحو فئة الشباب الساعين للتأثير على السياسات العامة، ولا يهمل أيضا الفئات الأخرى التي لها دورها في هذا الجانب، بحيث يقدم محتوى معرفياً وتطبيقياً شاملاً لكل من يسعى للتأثير على السياسات العامة من منظور الباحثين ومؤسسات الفكر.
- 2. يركز على موضوع هام في حياة المواطن، والمجتمع، والدولة، وهو موضوع السياسات العامة، والتأثير فيها، وتعزيز مشاركة الفاعلين في صنع السياسات العامة الذي بالتأكيد سينعكس على تحسن إدارة الخدمات، ونفاذ القانون، وتحسين معيشة المواطن عموماً.
- 3. جمع الدليل مكونين معرفيين وتطبيقيين معاً هما: إدارة السياسات العامة، والتأثير فيها، وربط الإطار المفاهيمي بالإطار التطبيقي، وقدم تشخيصاً لبيئة السياسات العامة في اليمن كدراسة حالة لتقييم واقع هذه السياسات.
- 4. شمولية الدليل في تناوله كل ما يتعلق بالتأثير في السياسات العامة وعدم اقتصاره على أوراق السياسات، وإيصالها إلى المستهدفين، وإنما بنى قاعدة معرفية هامة ينطلق منها الشباب، والباحثين عموماً الساعين للتأثير على السياسات العامة.
- 5. اهتم الدليل بتنقيح المفاهيم المرتبطة بالجانب التطبيقي، وانتقاء تلك التي تتطابق مع الواقع مع الإشارة إلى بعض الاختلافات خاصة فيما يتعلق بأنواع السياسات، وتصنيفها، والمفهوم الاجرائي للتعامل مع السياسات في الدولة كونه يختلف من دولة لأخرى مما يترك لبساً لدى البعض في هذا الجانب.
- انطلق الدليل من مراجعة منهجية للعديد من الأدلة السابقة التي أعدت في هذا الجانب،
 وبالتالي قدم إطاراً أوسع، ومدخل تطبيقي للتعامل مع التأثير في السياسات، وشمولية
 لم يتضمنها أي دليل سابق مشابه له.

الوحدة الثانية مدخل مفاهيمي حول السياسات العامة (منظور عام ومنظور وطني)



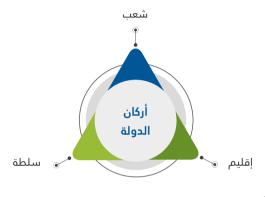
تهدف هذه الوحدة إلى تقديم محتوى معرفياً شاملاً ومتكاملاً حول السياسات العامة وإدارتها، حيث تركز على المفاهيم والمعلومات اللازمة لفهم السياسات العامة، والتأثير فيها، وربطها بدور مؤسسات الدولة، ومستويات تعاملها مع السياسات العامة، ودورة عمليات السياسات العامة، ومتطلبات صنع السياسة العامة الجيدة وحوكمتها، واختتمت هذه الوحدة بتناول واقع السياسات العامة في الجمهورية اليمنية، ومحاولة ربط كل ذلك عبر تسلسل منطقي للمفاهيم المطروحة بحيث يقدم للمتعامل مع الدليل الفهم اللازم للتعامل مع الوحدات اللاحقة منه.



1. الدولة وصنع السياسات العامة:

1.1. مفهوم الدولة:

ينصب مفهوم الدولة: بكونها جماعة من الناس يقطنون رقعة جغرافية معينة بصفة دائمة ومستقرة ويخضعون لنظام معين. وتتكون شكل رقم (2) أركان الدولة



سلطات الدولة من ثلاث سلطات هي: السلطة التشريعية، السلطة القضائية، السلطة التنفيذية (الأخيرة يطلق عليها غالبا الحكومة)، ففي حين تعنى السلطة التشريعات، والرقابة على السلطة التنفيذية، تعنى السلطة القضائية بالفصل في النزاعات في المجتمع، وعلى مستوى المؤسسات، أما السلطة

التنفيذية فهي تعنى بتنفيذ القوانين، وأيضاً صنع وتنفيذ السياسات التي تقرها مكوناتها المختلفة عموماً وإدارة شؤون البلد الداخلية والخارجية.

أحياناً يجري بعض الخلط بين الدولة والحكومة، حيث يتم تسمية الحكومة بالدولة وهو ناتج من فهم لدى العامة أن الدولة هى الحكومة وهو أمر غير دقيق.

1.2. نظام الحكم وهيكل إدارة الدولة وصنع السياسات العامة:

نظام الحكم هو مجموعة من المؤسسات السياسية التي تكّون سلطات الدولة ، وتنظم عملها وهناك العديد من الأنظمة السياسية في العالم منها: الرئاسية، والبرلمانية، والملكية المطلقة.

ومهما كان شكل نظام الحكم فإنه غالباً ما يكون هناك علاقة محددة بين السلطات الثلاث، ولكل منها دوره ومسؤولياته في السياسات العامة سواء من حيث صنعها، أو تنفيذها، أو تقييمها، أو الفصل في الاختلافات التي تجري بشأنها. وكلما كانت الدولة دستورية، وديمقراطية، وشورية كلما كانت عملية صنع السياسات وتنفيذها وتقييمها أكثر تشاركية وأكثر استجابة لاحتياجات المواطن.

1.3. نشأة حقل السياسة العامة:

على الرغم من أن السياسة العامة قديمة التطبيق بقدم ظهور الدولة إلا أنها لم تظهر كعلم مستقل، وإطار منهجي واضح المعالم إلا في النصف الثاني من القرن العشرين على يد عالم السياسة الأمريكي هارولد لاسويل الذي دمج بين دراسة النظرية السياسية، والإدارة العامة، كما أدت بعض هذه العوامل إلى تطور



الاهتمام بالسياسة العامة، وتحوله إلى علم مستقل ومنها:

- تزاید دور الدولة في تنظیم شؤون المجتمع، وخاصة بعد التأثیرات الناتجة عن الحرب العالمیة الثانیة.
 - انحسار الفكر الرأسمالي التقليدي، وتزايد الاهتمام بالفكر الاشتراكي.
- تأثيرات انتهاء الحرب الباردة، ودخول المجتمعات المعاصرة في عصر العولمة وثورة المعلومات، وما صاحبها من تغيرات هائلة في وظيفة، وأدوار الحكومة على صعيد إدارة الدولة والمجتمع.

1.4. مفهوم السياسة العامة:

السياسة لغة:	مشتقة من ساس يسوس أي يرشد ويوجه، أو يحسن التدبير في أمر معين.
السياسة اصطلاحاً:	حسن التصرف في الأمور العامة التي تحتاج إلى اتخاذ قرار من ولي الأمر، أو المسؤول عن تدبير أمور الناس.
السياسة Policy:	تشير إلى المخرجات التي تتمخض عنها العملية السياسية- والتي هي محط الاهتمام التقليدي في الإدارة العامة- والتي تكون على شكل (قوانين / أنظمة/ لوائح/ إجراءات/ قرارات حكوميةإلخ تؤثر في الشأن العام).

والفرق بين هذا المصطلح (Policy) ومصطلح السياسة بمعنى (politics) أن المصطلح الأخير يشير إلى العملية السياسية للفاعلين السياسيين، والتي هي محط الدهتمام التقليدي في العلوم السياسية، والذي يتم التركيز فيه على اللاعبين السياسيين (الأحزاب والقوى السياسية والقادة السياسيين الساعين للسلطة)، وطريقة أو أسلوب استخدامهم لمصادر القوة للتأثير على مخرجات السياسة العامة التي تتبناها الحكومة، وبعبارة أخرى ينظر إلى السياسة في هذا السياق بكونها عملية صناعة السياسة العامة التي تتبناها الحكومة. لا يوجد تعريف محدد للسياسة العامة مجمع عليه؛ إذ أن للسياسة العامة مداخل مختلفة يتم النظر إليها، مما يعطي تنوعاً لتعريف السياسة العامة وفقاً للمدخل الذي ينظر إليها منه، ويوجد العديد من التعريفات الخاصة بالسياسة العامة إلا أننا هنا سنركز على تعريف السياسة العامة من مداخل محددة لخدمة أهداف الدليل، وذلك على النحو الأتى:

السياسة العامة: نشاط (تصرف) تقوم به إحدى هيئات/ مؤسسات الدولة للتعامل مع مشكلة أو قضية معينة ذات علاقة بالشأن العام تعكس أهداف الدولة.

وهناك من يعرفها بأنها كل ما تفعله وما لا تفعله هيئات، ومؤسسات الدولة، والحكومة فهر انعكاس لسلوك مؤسسات الدولة/ الحكومة تجاه الشأن العام.

السياسة العامة كقرارات حكومية (من منظور علم الإدارة العامة): حيث ينظر لها كمجموعة من القواعد، والبرامج الحكومية التى تشكل قرارات، أو مخرجات النظام السياسى فى مجال

معين، ويتم التعبير عن السياسة العامة في عدة صور وأشكال منها: القوانين، اللوائح، القرارات الإدارية، الخطط والاستراتيجيات والبرامج، الأحكام القضائية،....وغيرها، وهي في نفس الوقت مضامين تلك القرارات (أوعية السياسة العامة) من القواعد والموجهات التي تؤثر على سلوك الدولة والمجتمع والمواطن.

السياسة العامة كعمليات (من منظور علم الإدارة): مجموعة العمليات التي تمر بها السياسة العامة وتشمل:

- عملية تحليل السياسة العامة.
- عملية إقرار السياسة العامة.
- عملية تنفيذ السياسة العامة.
- عملية متابعة وتقييم السياسة العامة.

السياسة العامة كمنظومة (من منظور علم السياسة): هي عملية يتم من خلالها توزيع الحاجات المادية، والقيم المعنوية في المجتمع بطريقة سلطوية آمرة من خلال القرارات، والأنشطة الإلزامية، وفي إطار عمليات تفاعلية كل من:

- **مدخلات السياسة العامة:** وهي تتمثل في مطالب المواطنين والمجتمع من النظام السياسي.
 - عمليات السياسة: التحليل، الإقرار، التنفيذ، المتابعة والتقييم.
- مخرجات السياسة العامة: وهي مجمل القرارات التي تنتج عن النظام السياسي كالقوانين، اللوائح، الأنظمة، الأنشطة الحكومية، ...إلخ باعتبارها ملزمة للمجتمع.
- التغذية الراجعة: ردود أفعال المجتمع حيال مخرجات النظام السياسي، وتقاس عادة من خلال تقييم السياسة العامة.

1.5. تعدد المفاهيم التطبيقية للسياسة العامة من دولة لأخرى:

تتفاوت نظرة الدولة إلى مفهوم السياسات كون كل منها تنظر لها من زاوية مختلفة، حيث تفرق بعض الدول بين القوانين، والتشريعات، وبين السياسات في المستويات التنفيذية، كما تفرق بعضها بين السياسات العليا، والسياسات التنفيذية، في حين تنظر بعضها إليها من منظور شامل، وتجعل المستوى الصادر هو الذي يحدد نوع السياسة وتنسبها له، ويمكن إيراد ذلك وفقاً للجدول التالى:



جدول رقم (1) مفاهيم السياسات العامة

المفهوم الشامل	مفهوم سياسات موجهة	مفهوم التدخلات	المفهوم
السياسات العامة كتشريعات	ينظر للسياسات العامة	يخطر للسياسات	
وقــرارات ومخرجات منظمة	كتشريعات أساسية موجهة	العامة كإجراءات وبرامج	
وتحخلات عامة وقطاعية	تترجم إلى سياسات عمومية	ومـشـروعـات وتـدخـلات	: II
وهـو المفهوم الـذي تعتمده	(تنفیذي) وقطاعیة تعتمده	حكومية (تعتمده بعض	الوصف
الجمهورية اليمنية وجمهورية	المملكة المغربية.	الــدول الخليجية كالإمارات	
مصر العربية.		العربية).	
تصنعها المستويات	تصنعها المستويات العليا	تصنعها المستويات	
المختلفة وتشمل مختلف	(مجلس الـنـواب ، رئيس	المختلفة للتعامل مع	
أنــواع التشريعات والــقــرارات	الجمهورية، مجلس الــوزراء)	القضايا والمشكلات	مستويات
والتدخلات.	أمـا الـسـيـاسـات العمومية	العامة في المستويات	الصنع
	فتصنع غالباً في المستويات	المختلفة.لا تدخل القوانين	
	المؤسسية التنفيذية.	والتشريعات ضمنها.	

1.6. صنع السياسة العامة وصنع القرار الحكومى:

- صنع القرار الحكومي: هي عملية تحليل للمشكلة، ووضع البدائل، ومن ثم اختيار البديل المناسب اتخاذ قرار- بعد مفاضلة بين بدائل متنافسة، وهي عملية يمكن أن تكون فردية، أو جماعية، ولمرة واحدة فقط أي لا تكرر.
- صنع السياسة: عمل هادف يوجه ويرشد المتعاملين مع مشكلة، أو قضية ما في إطار حلقات عمل موزعة عبر سقف زمني من خلال قرارات روتينية أو إبداعية، أي أن السياسة الواحدة يمكن أن تمر بأكثر من عملية صنع قرار نتيجة تعدد مستويات إقرار السياسة الواحدة.

ومن ثم فإن السياسة العامة؛ منظومة فاعلة، ومتفاعلة مع بيئتها يتم من خلالها اتخاذ قرارات من قبل الحكومة، والنظام السياسي تجاه المشكلات، والقضايا التي تثار من خلال النظام السياسي ذاته.

أي أن عملية صنع القرار الحكومي هي إحدى العناصر المكونة للسياسة العامة وأداة من أدواتها، فالسياسة العامة تهتم بتحديد النموذج الملائم لاتخاذ القرار الحكومي كونه موجه وأداة مهمة فى صنع السياسة العامة.

1.7. صنع السياسة العامة في المستويات المختلفة للدولة - رأسي:

تتم عملية صنع السياسات العامة عادة من مستويات مختلفة في الدولة والحكومة، وغالباً ما يكون هناك أربعة مستويات لصنع السياسات هي على النحو التالي:

- صنع السياسات على المستوى الوطني: وغالباً ما تكون السياسات في هذا المستوى على شكل قوانين, وتشريعات, وخطط، واستراتيجيات وطنية شاملة.
- صنع السياسات على المستوى القطاعي: حيث تركز هذه السياسات على تنمية قطاع محدد كالتعليم، والصحة، والزراعة، وتكون على شكل خطط، أو برامج، أو لوائح، ... إلخ.



- **صنع السياسات على المستوى المؤسسى:** وهن سياسات تصدر عن المؤسسات المختلفة في الحكومة، وتركز على تحقيق فاعلية القيام بأدوارها وتقديم خدماتها، وغالباً ما تكون مترجمة، أو مرتبطة بالسياسات في المستويين السابقين معاً، أو بأحدهما.
- صنع السياسات على المستوى المحلى: وهم غالباً تلك القرارات، والخطط، والموازنات المتعلقة بالتنمية المحلية، وباحتياجات المجتمعات المحلية، وتصدرها غالباً هيئات السلطة المحلية، والمكاتب التنفيذية (أو ما يعرف في بعض الدول بالبلديات)، وغالباً ما تكون في إطار ما هو مسموح للهيئات المحلية من أدوار وصلاحيات.



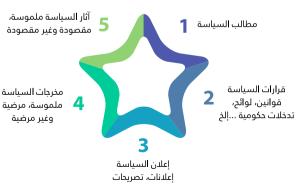
شكل رقم (3) صنع السياسة في المستويات المختلفة - رأسي

1.8. عناصر السياسة العامة: هناك خمسة عناصر أساسية مكونة لأى سياسة عامة:

قرارات، أدله إجرائية، خطط تنموية محلية، ... أخرى

- مطالب السياسة: هـ مطالب المجتمع والمواطن، أو النظام السياسي ذاته المطروحة على طاولة المسؤولين
 - الحكوميين، وهي تقدم غالباً من قبل المجتمع (أحزاب، ونقابات،... وغيرها) إلى الإدارات الحكومية.
 - **قرارات السياسة:** ما بصدره المسؤولون الحكوميون ورجال الدولة المخولون قانوناً ورسمياً من: قوانین، لوائح، استراتیجیات،
 - قرارات، ... الخ. • إعلان محتويات السياسة: وتتمثل في الخطابات، والإعلانات
- الرسمية، والتصريحات الحكومية العامة الموجهة للمجتمع، والـرأى العام، والمعنيين، وتشير في مضمونها بأن توجها نحو قضية معينة قد بُت فيها، وجرى التعامل معها.







- مخرجات السياسة: وتمثل محصلة النتائج، والمعطيات الملموسة الناتجة عن تنفيذ السياسة بصورة يمكن التحقق منها، وقياسها سواء كانت مرضية، أو غير مرضية (مثل: نمو حجم الإنتاج الزراعى نتيجة سياسة دعم المحاصيل النقدية).
- آثار السياسة: وتمثل العوائد، والنتائج الملموسة المقصودة، وغير المقصودة الناتجة عن تنفيذ السياسة سواء إيجابية أو سلبية (مثل: انخفاض معدل البطالة نتيجة تطبيق سياسة دعم للاستثمار المحلي، أو تطبيق برامج واسعة لدعم الصناعات الصغيرة). كل ذلك يتطلب التعامل مع بيئة السياسة العامة والعمل على ملاءمة السياسة للتعامل مع متغيرات البيئة القائمة والتوافق ما أمكن معها.

1.9. أهمية السياسات العامة:

تكمن أهمية السياسة العامة من كونها تهتم بتحقيق ما يلى:

- حل المشكلات والقضايا العامة سواء الراهنة أو المستقبلية.
 - توجيه التنمية وتحقيق توازنها.
 - تحقيق العدالة في تقديم الخدمات العامة.
 - ترشيد القرارات الحكومية لتجنب التحيز والعشوائية.
 - تحقيق فعالية وكفاءة إدارة شؤون المجتمع.
- تنظيم شؤون المجتمع وتعامله مع الحكومة ومشاركته فى إدارة شؤونه العامة.
- ترشيد استخدام الموارد والإمكانات المتاحة لتقديم الخدمات للمجتمع والمواطن.
 وارتباطاً بذلك كله تؤدي السياسات العامة الجيدة، والمستجيبة لاحتياجات الواقع إلى تحسين معيشة المواطن، وتحقيق التنمية، والنهوض بالدولة عموماً.

1.10. خصائص السياسات العامة:

تتميز السياسة العامة عن غيرها من السياسات، والبرامج، والاستراتيجيات التي تصدر عن المؤسسات الخاصة، ومنظمات المجتمع المدني بمجموعة من الخصائص، هي على النحو الأتى:

- أ. **ارتباط السياسة العامة بالسلطات الدستورية:** أي أنها تنبثق عن السلطات الدستورية (المسؤولون الحكوميون، الأشخاص الاعتباريون الرسميون) مما يجعلها تتصف بالرسمية بحيث يتم إصدارها فى إطار تنظيمى له صفة دستورية وقانونية.
- ب. اكتساب السياسة العامة للشرعية: حيث تستمد شرعيتها من شرعية المؤسسات الدستورية التي اعتمدتها (تشريعية، تنفيذية، قضائية)، ومن ثم يجب أن تنبثق السياسة العامة من خلال المؤسسات الدستورية التي تحتكر سلطة إصباغ الشرعية على السياسة العامة في المجتمع، بحيث تستطيع الحكومة عبر أجهزتها المختلفة استخدام سلطة الإجبار أو القوة المادية لكل من يخالف السياسات الحكومية المقرة والمعلنة، ولكي تتحقق الشرعية للسياسة العامة يجب أن تمر بالإجراءات الرسمية المعتمدة لوضعها،

- وإقرارها مما يجعل للسياسة العامة نطاق إلزام واسع وقوة نفاذ تستند على الدستور، والقانون، وسلطة المؤسسات المصدرة لها، والمعنية بتنفيذها، كما تعطى صفة الشرعية الحق لمؤسسة بعينها دون غيرها بإصدار سياسة معينة، ولا يعطى لغيرها هذا الحق كون ذلك سيخلق تعارضاً للسياسات المصدرة، ويؤثر على شرعيتها، فمثلاً لا يحق لمؤسسة تعنى بقطاع الزراعة أن تصدر سياسة منظمة في قطاع التعليم.
- ج. السياسة العامة تتصف بأنها هادفة: فالسياسة العامة موجهة أساساً نحو تحقيق أهداف مجتمعية مقصودة، ومحددة بذاتها زماناً ومكاناً ضمن برامج الحكومة، أو آليات تشريعية (قوانين، لوائح، أنظمة)، ومن ثم لا يدخل في نطاق السياسة العامة بالمعنى الاصطلاحي التصرفات، والقرارات العفوية، والعشوائية التي قد تتخذها الحكومة في موقف معين، أو التصريحات التي تصدر من مسؤولين حكوميين، والتي تقتصر على الدعاية للحكومة، أو التأثير على المواطنين في غمار حدث ما. ومثال السياسة العامة الهادفة: سياسة تمكين الشباب اقتصادياً، بحيث يتم استيعاب ذلك من خلال سياسات إما شاملة كما هو الحال في الخطط الخمسية والرؤى الوطنية، أو جزئية كما هو الحال في برامج التمكين الشقادي القطاعية.
- د. السياسة العامة تتصف بالاستمرارية: استمرارية السياسة يجعلها تحقق التأثير المطلوب لها لأنها تشمل القرارات المنسقة الصادرة عن هيئات الدولة، والحكومة مثل: القوانين، واللوائح التي لها حق الديمومة والتكرار، وبالتالي تغيير الواقع الحالي إلى واقع أفضل، أو منع تغيرات سلبية على المجتمع في المستقبل، ولا تقف استمراريتها حتى تحقق أهدافها.
- هـ. السياسة العامة هي تجسيد لقرارات فعلية (وليس مجرد مشروع لم يقر): السياسة العامة هي القرارات الفعلية التي تتخذها هيئات الدولة والحكومة، لذا فإن النوايا ومشروعات السياسات غير المقرة لا تدخل ضمن السياسة العامة حتى يتم إقرارها فعلياً، وفي إطار هذه الخاصية فالسياسة العامة قد تعالج قضية، أو مشكلة فعلية قائمة، أو محتملة قد تأتي في فترة لاحقة، على سبيل المثال: (السياسات الخاصة التي تعنى بتقليل الآثار السلبية عند التعامل مع الكوارث)، وبمعنى أخر إن السياسة العامة يجب أن يكون قد تم إقرارها، وتداولها بالفعل في الأجهزة المعنية، وإن لم يتم تنفيذها مثل: أن تقرر الحكومة بيع حصصها في الاستثمارات الخارجية لتغطية عجز موازنتها في حال ارتفاع العجز عن (20 %) خلال السنوات الخمس القادمة.
- و. **السياسة العامة تكرس قوة الإلزام:** إن جزءاً هاماً من السياسة العامة يوجه نحو سلوك أفراد المجتمع بما يخدم أهدافا محددة للحكومة كالأهداف المتعلقة بضبط النظام العام مثل: (الإلزام باستخراج رخصة قيادة السيارة قبل قيادتها أو منع أفراد المجتمع من إتيان تصرفات معينة تضر بالسلامة العامة)؛ إذ أن السياسات العامة تكون آمرة وناهية في



صياغتها، ويعرض المخالف لها للمساءلة، أو العقوبة، وبالمقابل هناك بعض السياسات لا تعد آمرة، وناهية مثل: الاستراتيجيات، والخطط، والسياسات التحفيزية عموماً.

ز. الواقعية والمرونة والديناميكية: من الأهمية أن تتصف السياسة العامة بالواقعية بحيث تكون قابلة للتطبيق, وبالمرونة التي تجعلها سهلة التطبيق وقابلة للتطوير والتعديل, مما يضفى عليها أيضاً الديناميكية, والقابلية للتحسين والتطوير.

1.11. تصنيفات السياسات العامة:

تعد السياسة العامة من الحقول الواسعة التنوع لارتباطها بكل ما تقوم به الدولة المعاصرة من أنشطة متنوعة في مختلف المجالات السياسية، والاقتصادية، والاجتماعية، وهناك أربعة محاور أساسية لتصنيف السياسات العامة وهى:

شكل رقم (5) تصنيفات السياسة العامة



أ. السياسات العامة حسب مستوى الإقرار والاهتمام بها وتشمل:

- السياسات العامة في المستوى التشريعي.
- السياسات العامة في المستوى الحكومي السياسي.
 - السياسات العامة في المستوى الحكومي الإداري.
- السياسات العامة في المستوى الحكومي الفني/الإجرائي.

كل نوع من هذه الأنواع تصدر من مستوى سياسي في البلد وعن سلطة مخولة لها.



جدول (2) يوضح مستويات السياسات وجهات الإقرار لها وأمثلة لها (حالة الجمهورية اليمنية)

مثال للسياسات	جهة الإقرار	نوع السياسة حسب مستوى الإقرار
قوانين، موازنات الدولة، خطط خمسية،	مجلس النواب البرلمان، ورئيس	السياسات العامة في المستوى
اتفاقيات، قرارات جمهورية إلخ	الجمهورية	التشريعي
خطط، استراتيجيات، لوائح، قرارات	مجلس الوزراء (الحكومة)*	السياسات العامة في المستوى
حكومية، إلخ.	مجنس انورزاء (الحجومة)	الحكومي (السياسي)
خطط، استراتيجيات، أدلة عمل، قرارات	الوزير المختص أو رئيس الجهة	السياسات العامة في المستوى
وزارية.	الوزير المختص او رئيس الجهه	الحكومي (الإداري)
خطط وموازنات محلية، أدلة عمل إجرائية،	وكيل الوزارة أو المحافظ أو	السياسات العامة في المستوى
آليات عمل، قرارات فنية وإجرائية.	المجلس المحلي في المحافظة	الحكومي (الفني/الإجرائي)

^{*} هناك من يرى أن مستوى رئيس الجمهورية تنفيذي، لذا فالسياسات التي يصدرها تقع ضمن المستوى الحكومي السياسي.

ب. تصنيف السياسات العامة حسب الأهداف الكبرى للدولة:

هذا النوع يركز على تصنيف السياسات العامة وفقا لأهداف الدولة الكبرى وغايتها، حيث تنقسم إلى أربعة تصنيفات وفقاً للجدول الأتى:

جدول رقم (3) يوضح تصنيف السياسات العامة حسب الأهداف الكبرى للدولة

مجال السياسات حسب الأهداف	أمثلة لبعض السياسات
السياسات العامة الهادفة للحفاظ على الآمن الوطني والسلامة العامة	 سياسات تحقيق الاستقرار السياسي. سياسات حفظ الأمن والسكينة العامة. سياسات التصدي للأخطار الخارجية.
السياسات العامة الهادفة إلى زيادة النمو الاقتصادي	 سياسات التحفيز والنمو الاقتصادي. سياسات جذب وتنويع الاستثمار. السياسات المالية والنقدية.
السياسات العامة الهادفة إلى تحسين الظروف المعيشية والاجتماعية لأفراد المجتمع	 سياسات تقديم الخدمات الاجتماعية. سياسات إدماج الفئات المهمشة. سياسات الحد من الفقر.
· السياسات العامة الهادفة إلى تحقيق التنمية	 سياسات توجيه التنمية. سياسات التعليم وتنمية الموارد البشرية.



ج. تصنيف السياسات العامة حسب وظائف الحكومة وآثارها على المجتمع وتشمل:

- السياسات العامة التنظيمية.
- السياسات العامة التوزيعية وإعادة التوزيع.
 - السياسات العامة الاستخراجية.
- السياسات العامة الرمزية (تهتم بالقيم المعنوية).

جدول رقم (4) يوضح تصنيفات السياسات وفقا لوظائف الحكومة

أمثلة لأنواع السياسات	تصنيف السياسة حسب وظائف الحكومة
 سياسة تنظيم الأحوال المدنية. سياسات تنظيم الانشطة التجارية. سياسات ضبط وتنظيم شؤون النقل والاتصالات. 	السياسات العامة التنظيمية
 سياسات توزيع المنافع الاقتصادية للموارد المتاحة. سياسات توزيع المنافع والقيم المعنوية مثل: سياسة إتاحة منح التعليم, وسياسة دعم ممارسة الإبداع والابتكارإلخ. سياسة إعادة توزيع الدخل والثروة. 	السياسات العامة التوزيعية وإعادة التوزيع
 سياسة توجيه وتعبئة الموارد المادية والبشرية للمجتمع بما يحقق حسن توظيفها، واستغلالها، وتعميم منافعها للمجتمع. سياسات توجيه وسائل الإنتاج نحو الفروع الإنتاجية التي ترغب الحكومة في تنميتها. 	السياسات العامة الدستخراجية
 سياسات تنظيم العطل الرسمية. سياسات منح الأوسمة والنياشين. سياسات تنمية الولاء الوطني. 	السياسة العامة الرمزية (سياسة تهتم بالقيم المعنوية)

د. تصنيف السياسات العامة حسب الإطار العام:

وهو تصنيف للسياسات يتناول مستويات إدارة الدولة ابتداء من المستوى العام الكلي مروراً بالقطاعي وحتى المحلي.

جدول رقم (5) يوضح تصنيف السياسات العامة حسب الإطار العام

مثال على السياسات	نوع السياسات
سياسات التنمية الشاملة.	السياسات العامة الكلية
السياسات القطاعية (التعليم, الصحة، العمل,إلخ).	السياسات العامة القطاعية
سياسة دعم وتطوير مناطق معينة أو خدمة في إطار جغرافي محدد كمعالجة جفاف المياه.	السياسات العامة الجزئية
سياسة التنمية المحلية في محافظة محددة أو سياسة تنمية الموارد المحلية.	السياسات العامة المحلية



1.12. يبئة السياسة العامة:

تتأثر السياسة العامة، والنظام السياسي في أي بلد بمجموعة من العوامل والمتغيرات الخارجية، والداخلية تفرض على هيئات الدولة، والحكومة، والقائمين على صنع وتنفيذ السياسة العامة أخذها في الاعتبار، وتؤثر على قدرة الحكومة على الاستجابة، والتعامل بكفاءة، وفاعلية مع القضايا العامة التي ضمن أجندتها، حيث تعمل هذه العوامل على تشكيل طبيعة القضايا والمشكلات السياسية للدولة.

جدول رقم (6) عوامل بيئة السياسة العامة

العوامل السياسية.	y,	النظام الدولي.	<u>ھ</u> _
العوامل الاقتصادية.	رامل اا للسيا	العولمة.	ا مل آ اسا
العوامل المؤسسية (الإدارية).	لبيئة اا سة الا	ثورة المعلومات.	لبيئة ا سة ال
العوامل العامة الأخرى (جغرافية، اجتماعية، تاريخية، ثقافية، تعليمية).	الداخلية العامة	المنظمات الدولية.	لذارجية عامة

وتنبع أهمية التعامل مع بيئة السياسة العامة من عدة مبررات أهمها:

- إن كفاءة وفعالية السياسة العامة لا يمكن أن تتحقق إلا من خلال الأخذ بالاعتبار عوامل
 البيئة المحيطة بها.
- الحاجة لسياسة عامة يجب أن تقوم في إطار بيئتها ثم تنقل إلى النظام السياسي عبر القنوات الرسمية وغير الرسمية لإضفاء الشرعية لها.
- إن البيئة المحيطة توجد قيوداً ومحددات على متخذي القرارات، وصانعي السياسة العامة.
- إن كفاءة وفاعلية صنع السياسة العامة باتت ترتبط بعوامل معقدة ومتشابكة تفرضها بيئتها المحيطة لا يمكن تجاهلها كونها تتفاعل بقوة مع بيئتها، مما ينعكس إما بتحقيق نجاح السياسة أو فشلها.

أ. عوامل البيئة الخارجية للسياسة العامة:

هي مجموعة العوامل الخارجية (من خارج البلد) التي لها تأثيرات مباشرة وغير مباشرة تقيد، أو تدعم قدرة النظام السياسي، وصناع السياسة العامة على وضع وتنفيذ السياسة العامة ،وهذه العوامل هي: النظام الدولي، العولمة، ثورة المعلومات، المنظمات الدولية. ويمكن تناول مفهوم كل هذه العوامل وإبرز تأثيراته وفقاً للجدول التالى:



جدول رقم (7) عوامل البيئة الخارجية للسياسات العامة – المفهوم وأبرز التأثيرات

أبرز تأثيراته		المفهوم	العامل
فرض قواعد ومبادئ من قبل المجموعة الدولية واللاعبين الكبار على الــدول منفردة وهيمنة تلك الـقواعد على السياسات العامة داخل الدول. ضمان تنظيم للنقل الـدولي والأمــن البحري العالمي، وتعزيز الأمن الاقتصادي كمثال القواعد الدولية لمكافحة غسيل الأموال. لا يعد النظام الدولي شراً محضاً ولا خيراً محضاً.	•	مجموعة الترتيبات الحاكمة والقواعد والمعايير التي تعمل على تنظيم سلوك الدول وتتدكم في نتائجه، وعلى أساسها تتدرك القوى السياسية الفاعلة في النظام الحولي، وتتمثل في الاتفاقيات، والمعاهدات الدولية،	النظام الدولي ميثتاا
اختراق الشركات العالمية للحدود الجغرافية للدول وفرضها لسياسات تخدم مصالحها. فرض سياسة حرية انتقال السلع ورؤوس الأموال والمهارات البشرية والتقنية بين البلدان، ومن ثم إلزام الدول في إطار حرية التجارة الأخذ بالحسبان عند وضع سياساتها وفقاً لسياسات أقطاب العولمة التي تحقق مستوى الحرية التي تحدده منظمات العولمة الدولية الثلاث. تأثر اقتصاديات البلدان الفقيرة، وعدم قدرتها على حماية اقتصاداتها في ظل تحيز قواعد النظام الدولي للإنتاج الكبير لصالح الدول ذات الاقتصاديات الكبيرة	•	وقـد نشأت ببعد اقـتصادي يركز على حرية إنسياب عوامل الإنتاج بـين الــدول والـمـتـمـثـلـة بــرؤوس الأموال والسلع والخدمات والقوى العاملة بـصـورة تشجع على حرية عالمية للتجارة، إلى جانب تحفقات التكنولوجيا والمعلومات، ترعى ذلـك ثـلاث منظمات دولـيـة هــي: منظمة التجارة العالمية، والبنك	العولمة
تضاعف المعرفة وحصول انفجار معرفي كبير. بروز مؤسسات إعلامية عملاقة توجه وتؤثر على سياسات البلدان تصل إلى كل بيت وشخص في أي مكان في العالم. تحول الثروة من مادة جامدة جغرافياً إلى عنصر معرفي متجدد متدفق سريع الانتقال والتحول، وبـروز اقتصاد معرفي عملاق يقود الاقتصاد العالمي، وهـو محط لتنافس بين الدول، مما يدفعها لتكييف سياساتها وفقاً لذلك. سرعة التواصل المعلوماتي وخلق علاقات نوعية بين الأفراد والجماعات وتوجهها بصورة مؤثرة عبر شبكة الإنترنت مثال خلك (ثورات الربيع العربي). خلك ذلك يؤثر على سيادة الدول وقـدرة الدكومات على السيطرة على شعوبها، ويفرض عليها التفاعل مع العالم من حولها بصورة تراعي الواقع العالمي المتحول والأخذ	•	الثورة العلمية والتقنية الهائلة في مجالات المعلومات، والاتصالات والإعــــلام، والـــذكـاء الاصطناعي والبيولوجي الــذي أثــر على حياة المجتمعات في كل بلدان العالم, وجعل العالم قرية واحدة.	ثورة المعلومات



أبرز تأثيراته	المفهوم	العامل البيئي
أبرز تأثيرات المنظمات الدولية(الرسمية/ الحكومية): التأثير على رسم السياسات المالية والنقدية للدول النامية	هي مجموعة المنظمات الدولية الرسـمـيـة الـتــى جــرى تـكويـنـهـا	
(صندوق النقد الدولي، البنك الدولي).	 بموافقة مجموعة من الدول بهدف	
• فـرض قـواعـد وسـياسـات دولـيـة تنعكس فـي سياسات	توجیه ورعایة نشاط/ مجال أو عدة	
وطنية في المجالات المختلفة اقتصادياً، سياسياً، إدارياً. •	مجالات معاً، أو تلك المنظمات الدولية غير الرسمية التى أنشأها	
التى تتبناها.	الدونية غير الرسمية التي الساها الشاها الشاها الشاها المساها ا	
أبرز تأثيرات المنظمات الدولية (غير الرسمية/ غير الحكومية):	تأثيرات تتجاوز حـدود دولـة معينة	llair
• فـرض معاییر وقـواعـد دولیـة مـن خـلال تقاریر ومـؤشـرات	إلى عدة دول.	لمنظمات الدولية
تقييمية للدول في مجالات حقوق الإنسان والحريات		الدو
والديمقراطية.		3
• توجهها لدعم منظمات المجتمع المدني داخـل البلدان		
النامية باعتبارها ذراعها الداخلي ودعم برامج وسياسات		
مركزة تنفذها المنظمات المحلية بدلًا عنها.		
• توجه الشركات العالمية لتقديم الدعم الـمادي لهذه		
المنظمات بغرض تحسين صورتها أمام الرأي العام العالمي		
مما يخلق تأثيراً مزدوجاً على الحكومات وسياساتها ويفرض		
عليها التعامل مع المتغيرات التي تفرضها هذه المنظمات.		

ب. عوامل البيئة الداخلية للسياسة العامة:

هي مجموعة العوامل والمتغيرات داخل هيئات الدولة، والمجتمع التي تعمل على تشكيل طبيعة القضايا، والمشكلات التي تواجه الحكومة على صعيد إدارة الشأن العام (اقتصادياً، سياسياً، إدارياً،...إلخ)، والتي يجب العمل على فهمها في سياق عملية صنع وتنفيذ السياسة العامة.

وتأتي أهمية التعرف على عوامل البيئة الداخلية عند صناعة السياسة العامة وتنفيذها من الأتم:

- إن هذه العوامل تؤثر على كفاءة وفعالية السياسة العامة، وقدرة الحكومة على التعامل
 مع قضايا ومطالب المجتمع والمواطنين.
- إن هذه العوامل تشكل طبيعة القضايا والمشكلات التي تواجه الحكومة، مما يعني أن
 تلك القضايا والمشكلات هي في الأساس وليدة البيئة التي تحيط بها.
- إن عوامل البيئة الداخلية تفرز قيوداً ومحددات على صانعي السياسة العامة وقد تحد
 من إمكانية خوضهم لبعض القضايا والمشكلات التي تهم المجتمع.
- إن المتغيرات في الظروف الاجتماعية والاقتصادية وغيرها من عوامل البيئة الداخلية
 تؤثر على عملية المفاضلة والاختيار بين بدائل السياسات المتاحة.



ويمكن تناول مفهوم كل عامل وأبرز تأثيراتها وفقاً للجدول التالي:

جدول رقم (8) أبرز تأثيرات عوامل البيئة الداخلية للسياسة العامة

عامل البيئي	أبرز التأثيرات	
الدستور	يزود محللو السياسات العامة بالمرجعية الأساسية للأهداف التي يتضمنها بحيث لا تخرج أي سياسة عامة عن مضامين الدستور.	
نوع الدولة (بسيطة/ مركبة)	كلما كانت الدولة بسيطة كانت السياسات العامة موحدة لأن الحكومة المركزية أصل كل السلطات في حين أن الدولة المركبة فيها تنوع في السياسات وفقاً للمساحة المتاحة (للولايات/ الاقاليم) لديها، وبمعني آخر أن السياسة العامة ليست موحدة في كل الدول بل تراعي خصوصية كل إقليم باستثناء مجالات محددة هي التي توضع لها سياسات موحدة مثل الخارجية، والدفاع.	
شكل الحكم (رئاسي/ برلماني/ ملكي/ دستوري)	إن عملية صنع وتنفيذ السياسة العامة، وتقويمها تتأثر بشكل الحكم القائم في الدولة والعلاقات بين السلطات الدستورية الثلاث (تنفيذية، تشريعية، فضائية) حيث تعكس خصائص وطبيعة هذه العلاقة مسار انسياب عمليات صنع وتنفيذ السياسة العامة وتقييمها بحسب انسجام العلاقة أو تعقدها فكلما تعقدت العلاقة أثر ذلك على فعالية وكفاءة صنع السياسة وتنفيذها.	
طبيعة النظام السياسي (ديمقراطي شمولي، فردي)	حيث تكون السياسات العامة متأثرة بطبيعة النظام ورغبات واجتهادات القوى السياسية الحاكمة التي تعكس إمكانية محاسبة القائمين ومساءلتهم، فكلما كان النظام شمولياً تأثرت جودة السياسة وخدمتها لمطالب المواطنين.	
الثقافة السياسية	 مناك ثلاثة أنواع من الثقافة السياسية الحاكمة للسياسة العامة وهي: الثقافة السياسية الهامشية: وهي ثقافة تعكس عدم الاهتمام بالنظام السياسي من قبل المواطنين, على اعتبار أن هذا النظام يُعبر - من وجهة نظرهم- عن ظاهرة عرضية لا تحظى بأي تفاعل أو اتصال مع المواطنين، ومن ثم لا يتفاعل المواطن مع السياسات العامة الموضوعة. الثقافة السياسية الخضوعية: يكون فيها للسلطة السياسية حضوراً واضحاً, فالمواطنون يعرفون أفعال السلطة, ولديهم مواقف حيالها, وتتسم هذه المواقف بالسلبية, لكنهم يحترمون تلك الأفعال إذا نجمت عنها أعمال حسنة, ويخضعون لها إذا كانت غير مرغوبة لديهم, وفي ضوء هذا النوع من الثقافة يبدو أن فكرة وجود عمل فردي أو جماعي من شأنه التأثير على عمل السلطة وسياساتها العامة, وهي فكرة غريبة عن هذه الثقافة. الثقافة السياسية المشاركة: يكون فيها المواطنون فاعلون ويشعرون بأنهم قادرون على التأثير على السلطة السياسية, ويعدون مثل هذا الشعور طبيعياً الأمر الذي يدعوهم إلى المشاركة في الحياة العامة, من خلال: الانتخابات, الأمر الذي يدعوهم إلى المشاركة في الحياة العامة, من خلال: الانتخابات, الأحراب السياسية, جماعات المصالح، ومن ثم التفاعل مع السياسات العامة والتأثير عليها. 	



أبرز التأثيرات	العامل البيئي	
• كلما توفرت موارد اقتصادية أفضل للدولة كانت أقدر على وضع سياسات تنمية		" <u>;;</u>
مستدامة ومتكاملة ومتوازنة وأكثر فعالية في تحقيق تأثيرات أفضل على حياة مواطنيها، في حين تعجز الدولة الفقيرة عن اتباع مثل تلك السياسات.	الموارد	العوامل
• توثر الموارد المتاحة على السياسات الخارجية للدول فكلما كانت الدولة فقيرة	المتاحة	ل الدقة
كانت سياساتها خضوعية وزادت تبعيتها لغيرها، حيث أنها تتأثر بضغوط المانحين والممولين لنفقاتها.		نطادية
0 05		

- كلما كانت أجهزة الدولة والحكومية أكثر كفاءة وفاعلية كانت السياسات العامة هم الأخرى كذلك، وكلما توفرت بيئة مؤسسية ملائمة لتنفيذ السياسات العامة وتطويرها كلما زادت قدرة الدولة على وضع سياسات أكثر تأثيراً ونضجاً وكانت أقدر على تنفيذها.
- ثالثاً: العوامل البدارية • الأجهزة الحكومية مصدر ضغط على الحكومة وعامل حكم على فساد الحكومة أو رشادها، فكلما كانت المؤسسات أكثر كفاءة مؤسسية كانت أقدر على صنع وتنفيذ السياسات العامة.

1.13. المشكلات والقضايا العامة التي تعالجها السياسات العامة:

أ. المشكلة العامة:

هي ظرف أو موقف يثير الحاجات وعدم الرضا لدى الأفراد/ المجتمع مما يجعلهم يطالبون بالعون والمساعدة لمواجهة ما يعانون منه، وهذا يقع عادة من جانب الذين يهمهم الموقف، أو المتأثرين، أو من جانب الممثلين، أو المتعاطين معهم، ومن أمثلة المشكلات العامة: مشكلة الأمن الغذائم، تدنى مستوى مخرجات التعليم، ارتفاع معدل البطالة بين السكان. لا تظهر المشكلة العامة إلا إذا طرحت وكشفت وتعالت الأصوات بشأنها، وإلا ظلت طب الكتمان وبدون مطالبة بحلها ما لم فلا يمكن اعتبارها مشكلة أصلاً، فلا تكون المشكلة عامة إلا إذا كان تأثيرها واسعاً وشاملاً وتثير اهتمام الأشخاص من خارج دائرة المتأثرين بها.

ب. القضية العامة:

هي مسألة أو موضوع خلاف إن لم يُحسم فقد تنتج عنه مشكلة، وهذا يعني أن كل قضية تطرأ على تفكيرنا ليست مشكلة؛ إذ أن المشكلة قد تبدأ كقضية ثم تتحول إلى مشكلة. وهناك تعريف آخر ينظر للقضية باعتبارها مجموعة مشكلات عامة تتراكم وتتجمع لتكون قضية عامة، ومن أمثلة القضايا العامة: قضايا التنمية الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، قضية العدالة، قضية الثأر.

وبالتالي فإن العلاقة بين المشكلة والقضية العامة جدلية، وعضوية كل منها في مرحلة جزء من الآخر. وعلى كل حال فإن السياسات العامة تعالج مشكلات وقضايا عامة بغض النظر عن شكلها، فحينما يتطلب الأمر التعامل معها يكون هناك سلوك لمؤسسات الدولة تجاه تلك القضايا والمشكلات للتعامل معها.



ج. صعود القضايا والمشكلات العامة للأجندة الحكومية:

من الصعوبة بمكان أن يتم إدخال سياسة ما إلى أجندة الحكومة/ هيئات الدولة وتضمينها في جدول أعمالها مالم تكن للمشكلة والقضية التي تعنى بها أولوية لدى الحكومة/هيئات الدولة، أو وجود ضغط سياسي عليها يفرض التعامل مع تلك المشكلة، أو القضية وإدراجها في اجندتها، وعموماً هناك خمس مراحل أساسية قد تمر بها أو ببعضها أي قضية أو مشكلة عامة في الأجندة الحكومية:

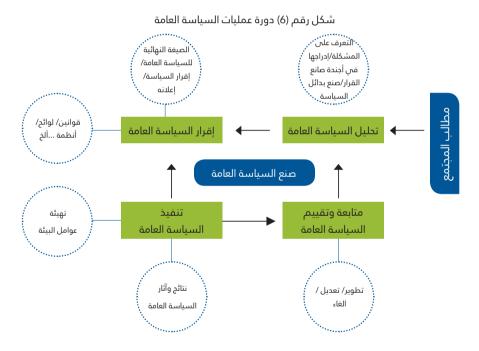
- مرحلة ما قبل المشكلة/ القضية: إثارة المشكلة/القضية وتتبع مظاهرها.
- **مرحلة الاكتشاف المفزع للمشكلة/ القضية:** وضوح المشكلة/القضية أمام أنظار السياسيين والمعنيين.
- **مرحلة تقدير تكاليف وضع سياسة عامة لمعالجة المشكلة/ القضية:** تحديد متطلبات متفق عليها لوضع سياسة مناسبة لحل المشكلة ومدى توفرها.
- مرحلة تراجع اهتمام الجمهور: بسبب المتطلبات الباهظة لحل المشكلة/ القضية مقارنة مع النتائج المتوقعة من تأجيلها.
- **عودة المشكلة/القضية إلى الأجندة:** إعادة إثارة المشكلة/ القضية ودفع مستوى أولوياتها لدى المجتمع وصناع القرار لتدرج ضمن الأجندة.



2. دورة عمليات السياسة العامة:

أ. مفهوم دورة عمليات السياسة العامة:

يرتبط مفهوم دورة عمليات السياسة العامة بالمفهوم الإجرائي (العملياتي) للسياسة العامة والتي تمر بمراحل متعددة بدءا بتحليل السياسة ومروراً بإقرارها وتنفيذها وأخيراً متابعتها وتقييمها. كل تلك المراحل معاً تشكل دورة متكاملة للسياسة العامة، حيث أن كل سياسة عامة تمر بهذه المراحل جميعاً وفي نهاية المطاف يحدث لها إما تطوير أو تعديل أو استبدال، بناءً على التغذية الراجعة لعملية التقويم التي تجرى للسياسة العامة، كما أن كل مرحلة من هذه المراحل تترجم من خلال خطوات وإجراءات متعددة، ويمكن إيضاح مراحل حورة عمليات السياسة العامة من خلال الشكل التالى:



ب. عمليات السياسة العامة:

كما تم الإشارة سابقا فإن السياسة العامة تتكون من أربع عمليات أساسية تمثل كل منها مرحلة من مراحل السياسة العامة، هي: عملية تحليل السياسة العامة، عملية إقرار السياسة العامة، وسيتم تناول العامة، عملية متابعة وتقييم السياسة العامة، وسيتم تناول كل عملية على حدة بإيجاز كما يلى:



تحليل السياسة:

تعرف عملية تحليل السياسة العامة بأنها: المنهج العلمي والتطبيقي الذي يمكن أن يساعد متخذ القرار السياسي على اختيار وتنفيذ وتقييم البدائل المناسبة للقضايا والمشكلات التي تواجه الحكومة على صعيد إدارة الدولة والمجتمع، وهي عملية تسبق صياغة السياسة العامة؛ إذ أنها تتطرق لتحليل المشكلة وآثارها وأبعادها ووضع بدائل الحلول اللازمة لها.

كما أنها عملية لاحقة لتنفيذ السياسة (في مرحلة تقييم السياسة) حيث تدرس آثار السياسة العامة ومدى تحقيقها لأهدافها، ومن ثم فهي عملية ديناميكية مستمرة ترافق مختلف المراحل التى تمريها السياسة العامة.

تمر عملية السياسات العامة بخطوات أساسية هي كما يلي:

- التعرف على المشكلة (مظاهرها وأبعادها).
- الاعتراف الرسمى بالمشكلة (إدراجها ضمن أجندة الحكومة).
 - دراسة وتحليل المشكلة.
 - استكشاف وتحديد بدائل الحلول المتاحة.
 - وضع معايير لتقييم بدائل الحلول.
 - التنبؤ بما يؤدي إليه كل بديل.
- صياغة مسودة السياسة ببدائلها تمهيداً لعرضها على متخذ القرار للختيار البديل المناسب (إقرار السياسة).





العلاقة بين تحليل السياسة وصنع السياسة العامة:

تحليل السياسة العامة هي إحدى مراحل عملية صنع السياسة العامة التي تتكون من عملية تحليل السياسة العامة، وعملية إقرار السياسة العامة، حيث أن عملية صنع السياسة العامة تتجل المثل كالمراب المثل المثل المثل القم (8) العلاقة بين تحليل السياسة وصنع السياسة العامة

تحليل السياسة العامة لعامة عملية معلية العامة العامة العامة عملية العامة العام

تبدأ بتحديد المشكلة والتعرف عليها والاعتراف بها وإدراجها في أجندة الحكومة ثم يليها بعد ذلك مراحل تحليل السياسة العامة ثم صياغة السياسة العامة وإقرارها، إلا أننا نجد أن كثيرا من أدبيات السياسة العامة تدمج بين مرحلتى تحليل

السياسة العامة وإقرارها، وتجعلها عملية مستقلة تطلق عليها مرحلة صنع السياسة العامة. كما أن هناك من يستخدم مصطلح رسم السياسات العامة كرديف لتحليل السياسة العامة، باعتباره يركز اساساً على تحليل المشكلة، ووضع بدائل الحلول المقترحة للسياسة العامة، حيث يتشابه مفهوم رسم السياسات مع مفهوم تحليل السياسة العامة.

المعوقات التي تحد من جودة تحليل السياسة العامة في الدول النامية عموماً واليمن خصوصاً:

- معوق القدرات: محدودية توفر القدرات من المختصين ومحللي السياسات وخبراء السياسات وضعف دور مراكز البحث، إلى جانب ضعف قدرة القيادات الحكومية في التعامل مع السياسات العامة.
- **معوق المعلومات والتقنيات:** عدم توفر المعلومات اللازمة للتحليل بالكفاية والدقة اللازمة يصاحب ذلك قصور في استخدام أنظمة وأساليب تحليل السياسات.
- معوق ضغط القوى السياسية وأصحاب المصالح: الضغوط من السياسيين وجماعة المصالح التي تشكل عامل مؤثر على موضوعية تحليل السياسات وتوجيهها خارج سياق أهدافها المنشودة ولصالح قوى محددة.
- معوق المشاركة: بشقيها الرسمي والمجتمعي، حيث هناك محدودية في المشاركة والتعاون بين الجهات الرسمية كذلك ضعف في المشاركة المجتمعية في تحليل السياسة.
- المعوق المالي والإداري: محدودية توفر الموارد المالية اللازمة للتحليل الجيد للسياسات السرياب الدختلالات الإدارية وفي مقدمتها الصلاحيات وضعف التفويض مما يحد من فرص تحليل السياسات.



إقرار السياسة:

هي العملية التي يترجم من خلالها النظام السياسي رؤيته، ووعوده إلى سياسات وقرارات تحدث التغير المرغوب، وتتضمن مجموعة من الخطوات تتمحور حول اتخاذ القرار بالبديل الأنسب للسياسة العامة وإصدار السياسة من قبل المستويات المعنية.

عندما تنتهي عملية تحليل السياسة العامة بوضع بدائل الحلول المتاحة والمفاضلة بينها فعندها تبدأ عملية جديدة هي عملية إقرار السياسة العامة، والتي تتم من خلال عدد من الخطوات هي:

- إدراج السياسة العامة في الأجندة الحكومية للبت فيها.
 - اختيار البديل الأنسب.
 - الصياغة النهائية للسياسة العامة.
- إصدار السياسة من خلال تشريع أو قرار بالسياسة العامة المعتمدة.
 - إعلان السياسة العامة للجمهور.

وهناك أربعة مستويات لإقرار السياسة العامة كما تم الإشارة إليها سابقاً في تصنيف السياسات العامة، وفقاً لنوع السياسة ذاتها، والإطار المؤسسى المعنى بإقرارها.

إدراج السياسة العامة في أجندة الحكومة:

مفهوم أجندة سياسة الحكومة: هي جدول أعمال يتضمن الموضوعات والمشكلات الموجودة أمام متخذي القرار الرسميين التي أصبحت محط اهتمام من قبل المجتمع والمواطن ويتوجب إيلائها قدراً من الاهتمام خلال فترة محددة من الزمن.

طرق تنظيم الأجندة:

نتيجة للكم الكبير من القضايا والمشكلات التي يواجهها متخذو السياسات العامة فقد جرى تنظيم عملية إدراج هذه القضايا بأكثر من طريقة، وذلك على النحو الأتي:

الجدول النظامي: ويتضمن جميع القضايا التي يستشعرها أعضاء السلطات الثلاث ويستدعي أن تدخل في أجندة أي منها حسب صلاحية الاختصاص، أي أنه جدول للنقاش وعرض التنفيذ في إطار المستوى الحكومي المعني والمخول مناقشتها لأجل معالجتها، وفي إطار هذا الجدول تكتسب القضية اعترافا عاماً بوجودها، بالإضافة إلى أن القضايا في هذا الجدول تتصف بالسعة على مختلف المستويات الإدارية المركزية والمحلية.

الجدول المؤسسي: وهو أن مؤسسة بعينها (تشريعية، قضائية، تنفيذية) تأخذ في اعتبارها العمل على مواجهة قضية معينة محط الاهتمام، أي أن هذا الجدول يعنى بالقضايا التفصيلية والتخصصية أكثر من تلك المعدة في الجدول النظامي.

وفى إطار هذين الجدولين يتم بحث القضايا وفقاً لنمطين من أنماط صنع القرار هما:



- ميدان صنع القرار الواسع: ويعنى بالقضايا العامة الكبيرة الواضحة والمجمع عليها من قبل الرأى العام، وكذا القضايا الجديدة في أغلب الأحيان.
- ميدان صنع القرار الضيق: ويعني بالقضايا المتخصصة والقرارات الروتينية أو تعديل سياسات قائمة، ومن النادر أن يتم اتخاذ قرارات بسياسة جديدة.

المعوقات التي تواجه عملية إقرار السياسة العامة:

- ضعف عملية تحليل السياسة العامة وصياغتها مما يؤثر على ثقة صناع القرار الرسميين في مضمون السياسة العامة.
 - ازدحام الأجندة بقضايا أهم يؤدى إلى تأخير مناقشة السياسة العامة وإقرارها.
- ضعف التنسيق بين الأطراف المعنية سواء الرسمية أو غير الرسمية أو مع صناع القرار أنفسهم.
 - تباين واختلاف جماعات المصالح وتباين رؤى متخذى القرار.
- عدم كفاية المعلومات اللازمة لإيضاح أهمية إقرار السياسة العامة في الموعد المحدد لها.
- ظهور متغيرات جديدة تدفع السياسيين ومتخذى القرار إلى تأجيل إقرار السياسة العامة.
- عدم وضع إجراءات عملية للإقرار أو التعقيد في تلك الإجراءات مما يطيل من الزمن
 اللازم لسير عملية الإقرار ويؤخرها حتى ظهور متغيرات جديدة تؤجل إصدارها.
- غياب الإطار المؤسسي المعني بمتابعة وتنظيم وتنسيق عملية إقرار السياسة العامة فى كل مستوى من مستويات إقرارها.
 - عدم توفر الموارد اللازمة لتنفيذ السياسة مما يؤجل عملية إقرارها أو يلغيها تماماً.

تنفيذ السياسة:

المفهوم: هي عملية تفاعلية بين الأهداف والعوائد المطلوب والمرغوب تحقيقها من إقرار السياسة العامة، أي أن التنفيذ هو الحلقة التي تبقي الوسائل والأساليب والجهود المبذولة موجهة نحو غايات ومقاصد السياسة العامة، وتشمل مجموعة النشاطات والإجراءات التنفيذية الهادفة لإخراج السياسة العامة أو قراراتها إلى حيز الواقع العملي، وتقوم على استخدام المصادر والموارد البشرية والمادية والتكنولوجية وغيرها في سبيل تحقيق مقاصد السياسة العامة.

تحديد واختيار الوقت المناسب لتنفيذ السياسة العامة:

يرتبط تحديد واختيار الوقت المناسب لتنفيذ السياسة العامة أساساً بالوقت الذي تصدر فيه السياسة، فغالباً ما تصدر السياسة العامة وتوجه فوراً للتطبيق إلا أن بعض السياسات يتطلب انتقالها للتنفيذ وقتاً أطول يبعد كثيراً عن وقت إصدارها, حيث يتضمن قرار إصدارها برنامج زمني للتنفيذ، يبدأ بتهيئة البيئة الخارجية والداخلية اللازمة لتنفيذ السياسة العامة،



لذا يجب أن يسبق عملية التنفيذ التحديد الدقيق للوقت المناسب لتنفيذ السياسة وجدولة عملية التنفيذ زمنياً بحيث يعرف المعنيون بالتنفيذ والجمهور الذي تطاله السياسة العامة وتؤثر فيه أو سيتعامل معها.

إن إهمال تحديد الوقت المناسب لتنفيذ السياسة العامة قد ينعكس في خلق موجة رأي عام معاكسة، إلى جانب أن المؤسسات المعنية بالتنفيذ قد لا تكون مهيأة فعلياً للبدء بتنفيذ السياسة العامة مما يؤدي إلى عدم فاعلية السياسة وتأخرها في تحقيق أهدافها بل وقد يفضى الأمر إلى عدم تنفيذها.

تهيئة عوامل البيئة الداخلية لتنفيذ السياسة العامة:

يرتبط الانتقال لتنفيذ أي سياسة عامة بعوامل تؤثر في البيئة الداخلية للسياسة العامة، وهي لا تشمل كل عوامل البيئة الداخلية للسياسة العامة وإنما تلك التي لها تأثير على عملية التنفيذ وهي في الغالب تتركز في التالي:

- توفير الموارد والإمكانات المادية اللازمة لتنفيذ السياسة العامة.
 - تحدید المؤسسات المعنیة وتهیئتها تنظیمیاً وإداریاً.
- إعداد أو تطوير السياسات الإدارية الإجرائية اللازمة لتنفيذ السياسة العامة في إطار المؤسسات المعنية بالتنفيذ.
- توفير وتأهيل الكادر المعنى بتنفيذ السياسات العامة في إطار المؤسسات المعنية بالتنفيذ.
 - توفير الدعم السياسي والقانوني للمؤسسات المعنية بالتنفيذ.

تهيئة عوامل البيئة الخارجية لتنفيذ السياسة العامة:

هناك مجموعة من العوامل في البيئة الخارجية يجب أخذها في الاعتبار لضمان تفاعل البيئة الخارجية مع عملية تنفيذ السياسة العامة وذلك كما يلى:

- توعية الجمهور والمؤسسات المختلفة الرسمية وغير الرسمية المعنية بتنفيذ السياسة العامة وذلك من خلال الإعلان والتعريف بالسياسة وآليات تنفيذها وما هو المطلوب من كل الأطراف المتعاملين معها.
- حشد الدعم والمساندة المجتمعية لتنفيذ السياسة من خلال إشراك منظمات المجتمع المدني في حملات التوعية ولعبها لأدوار فاعلة في مرحلة تنفيذ السياسة.
- خلق شراكة فاعلة مع الشركاء الدوليين والإقليميين فيما يتعلق بالسياسات العامة التي يؤثر عليها النظام العالمي والسياسة العالمية والإقليمية. بما يدعم تحقيق السياسة العامة الوطنية. في ظل دعم خارجي ومسانحة من الأطراف الداعمة إقليمياً وعالمياً وخاصة في السياسات التي تجد صدى لدى الشركاء الدوليين وتحتاج لدعم مالي أو فني لتنفيذها.



أساليب تنفيذ السياسة العامة (أدوات تنفيذ السياسة العامة):

تتعدد أساليب تنفيذ السياسات العامة وفقاً لخصوصية السياسة نفسها ومدى تقبل المجتمع لها وغالبا ما تكون هذه الأدوات أساساً مدمجة منذ مرحلة تصميم السياسة العامة لكنه في مرحلة التنفيذ يتم التعامل مع أساليب التنفيذ التي أقرت أساساً في وثيقة السياسة، ومن أبرز هذه الأساليب ما يلى:

- الأدوات الرقابية والتنظيمية: حيث تركز على
 التنفيذ عبر الانصياع والإذعان (إلزامية السياسة العامة) وفقاً لمصدر تشريعها مما يجعلها ملزمة ويفرض الانصياع والإذعان لها (مثال: رخص قيادة السيارات، اتجاهات السير المروري).
- أدوات التحفيز والتثبيط: من خلال تطبيق الترغيب والتحفيز أو التثبيط لمن ينفذ السياسة العامة ووضع عقوبات مقابلة لمن يذالف السياسة العامة (مثال: استخدام المبيدات، حماية البيئة، سياسات توطين إنتاج سلعة محلية على حساب سلع مستوردة).
- محلية على حساب سلع مستوردة).

 التدخلات المباشرة: عبر المشاريع والبرامج
 حيث يجري تبني مشاريع وبرامج موجهة لتحقيق السياسة العامة وغالباً ما يحدث ذلك
 في السياسات الموجهة نحو تحسين الخدمات الاجتماعية (مثال برامج/ مشاريع: التعليم،
 الصحة).
- التنفيذ بالتفتيش والتدقيق والفحص: إنشاء وحدات إدارية للتفتيش والرقابة والفحص للتأكد من تطبيق السياسة العامة (مثال: السياسات السعرية، تداول السلع الاستهلاكية).
- التنفيذ الاستراتيجي للسياسات العامة: تطبيق التخطيط الاستراتيجي كأسلوب حديث وفعال في تنفيذ بعض السياسات من خلال وضع رؤى وخطط واستراتيجيات وبرامج تعكس فعالية السياسة العامة وتنظم عملية تنفيذها.
- التأیید والإقناع وتوفیر المعلومات: حیث تعتمد على التشجیع والإقناع لممارسة سلوك
 ما اختیاری، مثل ذلك سیاسة تشجیع التطوع والخدمة الاجتماعیة
- الأدوات المؤسسية/ التشغيلية: وهي تتطرق إلى إنشاء أطر مؤسسية أو إجراء التغييرات المؤسسية أو التشغيلية في إطار الهيئات المعنية بالسياسات كإنشاء مؤسسة جديدة أو إعادة هيكلة مؤسسة قائمة، أو تعزيز اللامركزية، وانتقال السلطة وزيادة الصلاحيات، أو آليات التنسيق وغيرها من الأدوات التي تركز على تعزيز الدور المؤسسي لتنفيذ سياسة معينة.

شكل رقم (9) أدوات تنفيذ السياسة العامة أولان المعلى والتنفيذ السياسة العامة التدوات ا



المعوقات التي تواجه عملية تنفيذ السياسة العامة:

- شحة الموارد المالية والمتطلبات المادية اللازمة للتنفيذ.
- ضعف الاهتمام بتهيئة متطلبات البيئة الداخلية والخارجية لتنفيذ السياسة.
- بروز صراع أو تنافس بين الأطراف المعنية بالتنفيذ أو أصحاب المصالح وجماعات الضغط مما يؤثر على توجهات تنفيذ السياسة العامة وبعيقها.
 - غياب المساندة والدعم القانوني والسياسي لبعض السياسات العامة بعد صدورها.
 - الفساد الإداري المتفشى في المؤسسات المعنية بالتنفيذ.
 - سوء اختيار الوقت الملائم لبدء تنفيذ السياسة.
- ضعف عملية المشاركة المجتمعية اللازمة في مرحلة التنفيذ فيما يتعلق بتلك السياسات التى تحتاج لدور مجتمعى.

متابعة وتقييم السياسة (تقويم السياسة العامة):

المفهوم: هي العملية التي تطبق فيها مناهج البحث والقياس للتأكد من فاعلية وكفاءة السياسة العامة ومدى تحقيقها لأهدافها، ويجب أن تغطي عملية متابعة وتقييم السياسات مرحلة تحليل السياسة وإقرارها والمدخلات التي استخدمت في صنع السياسة، وأساليب التنفيذ ومدى ملائمتها، ومخرجات ونتائج السياسة وآثارها، ورضا المستفيدين من السياسة، وأخيراً إبداء الرأى حول الاستمرار في تنفيذ السياسة أو تغييرها أو تطويرها.

العمليات الفرعية لمتابعة وتقييم السياسة:

- المتابعة للسياسة العامة: رصد مسار تنفيذ السياسة والتأكد أنها تطبق كما وضعت وهو جهد وقائى من حدوث أى أخطاء محتملة أو تغيير أو خلل فى تنفيذ السياسة.
- الرقابة على السياسة العامة: التأكد من عدم حدوث أخطاء في التنفيذ والعمل على
 تلافيها، وهي جهد علاجي للانحرافات التي قد تحصل.
- التقييم للسياسة العامة: قياس حجم التغير في الواقع جراء السياسة من خلال معرفة النتائج والمخرجات والآثار وفقا للأهداف المحددة.
- معالجة السياسة العامة (التقويم): تصحيح مسار تنفيذ السياسة من خلال إجراء التعديل،
 أو التطوير أو حتى استبدال السياسة العامة إذا لزم الأمر.

أهمية متابعة وتقييم السياسة العامة:

- تلافي فشل السياسات العامة المنفذة أو الاستمرار في تنفيذ سياسات ثبت عجزها أو ذات نتائج محدودة.
- ربط جهات التنفيذ للسياسة بالمجتمع والمستفيدين منها بشكل مستمر لتحقيق فاعلية
 وكفاءة تنفيذ السياسة وفقا لمتغيرات المجتمع.
- معرفة الجدوى الاقتصادية للسياسة العامة (التأكد من أن العوائد المتحققة أكثر من

التكلفة المنفقة عليها)، وتحديد مدى تحقيق أهداف السياسة العامة والآثار التي تنتج عن تنفيذها.

- التأكد من مدى رضا المستفيدين من السياسة العامة.
- تحدید ما یجب اتخاذه تجاه السیاسة العامة المنفذة بناءً على نتائج التقویم بالاستمرار فى تنفیذها أو تعدیلها أو إلغائها.

استخدام المؤشرات في المتابعة والتقييم للسياسات:

يتطلب متابعة وتقييم أي سياسة عامة الأخذ بالحسبان للمؤشرات المستهدفة مسبقاً التي تم وضعها عند صناعتها (تحليلها وإقرارها)، وكل سياسة عامة لها مؤشرات تترجم الأهداف التي وضعت لتحقيقها، ويمكن أن يعكس من خلالها مدى تحقيق هذه الأهداف كما أن عملية الرقابة على السياسة العامة تتطلب التعرف على العمليات الفرعية والخطوات التي جرى تنفيذها بها للتأكد من عدالة وصحة وموضوعية هذه الخطوات والإجراءات وسلامة التنفيذ، وعادةً ما يتم وضع مؤشرات للسياسة العامة ومعايير ضابطة أهمها ما يلى:

- مؤشر الفاعلية: تحديد المخرجات وما ترتب عليها من قيم مضافة ومدى تحققها فعلاً.
 - مؤشر الكفاءة: قياس حجم الموارد المستخدمة لتحقيق المخرجات المقيمة.
- **مؤشر المساواة:** قياس مدى توزيع التكلفة والمنافع على الفئات المختلفة بالتساوى.
- مؤشر الاستجابة: قياس مدى تلبية السياسة العامة للمطالب والاحتياجات وتستجيب لخبارات الفئات المستفيدة.
- **مؤشر الكفاية:** قياس إلى أي حد أسهمت المخرجات المحققة في حل المشكلة المستهدفة من السياسة العامة.
- مؤشر الملاءمة: يحدد هل الأهداف والمخرجات المرغوبة ملاءمة مع فوائدها وذات قيمة.

المعنيون بمتابعة وتقييم السياسات العامة:

إن عملية متابعة وتقييم السياسة العامة لا تقتصر على جهة بعينها حيث تتنوع الجهات التي تشارك في عملية التقييم تبعاً للأهداف التي يسعى لها المقيمون باختلاف مواقفهم ومراكزهم وخلفياتهم العلمية والفنية والسياسية، ويمكن تحديد أبرز الجهات والأطراف المشاركة في عملية متابعة وتقييم السياسة العامة على النحو الأتي:

• السلطة التشريعية (مجلس النواب): بحكم الصلاحيات الدستورية والقانونية الممنوحة للمجلس فإنه معني بعملية الرقابة والمتابعة وتقييم السياسات التي يصدرها أو التي تصدرها الحكومة باعتباره يتولى تقييم الأداء الحكومي، وعادة ما يكون للمجلس لجان مختصة تؤدي عملية المتابعة والتقييم والاستعانة بالاستشاريين أو مكاتب فنية تابعة للجان المختصة.



- أجهزة الرقابة الرسمية: حيث يوجد أكثر من جهاز رقابي في أي دولة معنى بعمليات الرقابة والمتابعة والتقييم مثل: جهاز الرقابة والمحاسبة، وأجهزة الرقابة الإدارية والمالية والاقتصادية والنقدية، ... إلخ، وهي تعنى بالرقابة على مجال أو عدة مجالات محددة وفقا لتخصصها، حيث يمتلك كل منها مقومات فنية وبشرية تمكنها من تنفيذ مهام الرقابة والمتابعة والتقييم للسياسات العامة التي تقع تحت نطاق إشرافها الرقابي.
- وحدات الرقابة والتقييم الداخلية داخل الوزارات والأجهزة التنفيذية: حيث تنشأ في كل وزارة أو جهاز تنفيذي حكومي وحدة للرقابة والمتابعة والتقييم، وأحياناً يكون هناك مكتب فني للجهة التنفيذية وجميعها تعنى بعملية الرقابة والمتابعة وتقييم السياسات باعتبار هذه المهمة إحدى الوسائل الموجهة للأداء الحكومي للجهة أو ما يعرف بالرقابة والمتابعة والتقييم الداخلي، كما نجد أن بعض الحكومات تلزم أجهزتها التنفيذية بإنشاء وحدة متخصصة بالسياسات العامة تقوم بعمليات التحليل والتقييم للسياسات العامة للجهة وتستعين بمتخصصين من داخل الجهة إلى جانب المستشارين أفراداً أو مكاتب متخصصة.
- منظمات المجتمع المدني والجامعات ومراكز البحث: وهي جهات لها مصلحة في دراسة وتقييم السياسات والبرامج التي تقترب من اهتماماتها، حيث تهتم بدراسة وتقييم السياسات، والبرامج الحكومية، وتنشر نتائج تقييمها للمجتمع.
- المنظمات الإقليمية والدولية: تهتم المنظمات الإقليمية والدولية (رسمية وغير رسمية) بإجراء تقييم لأداء الحكومات في المجالات التي تقدم الدعم لها أو لإعداد تقارير تقييم دولية أو ما يعرف بتقارير ومؤشرات الأداء الدولي كمؤشر الحوكمة ومؤشر كفاءة المؤسسات ومؤشر جودة التعليم، ... إلخ.

المعوقات التي تواجه عملية متابعة وتقييم السياسات العامة:

- صعوبة تحديد أهداف ومؤشرات السياسات من قبل صانعي السياسة العامة مما يجعلها عرضة لتفسيرات القائمين على التقييم.
 - صعوبة الوصول للمعلومات اللازمة لإجراء عملية المتابعة والتقييم.
- عدم تعاون الإدارات التنفيذية مع فريق المتابعة والتقييم وعدم خضوعها لنتائج التقييم.
 - شحة الموارد المالية والإمكانات المادية اللازمة لعملية المتابعة والتقييم.
- ضعف القدرات البشرية المكلفة بعملية المتابعة والتقييم أو عدم حيادية بعض المعنيين
 مما يؤثر على النتائج.
 - ضعف مستوى الدعم والمساندة السياسية والإدارية لفريق المتابعة والتقييم.
- الفساد الإداري في الأجهزة التنفيذية، وما يصاحبه من إخفاء للمعلومات، وعدم التجاوب مع المعنيين بالتقويم، وإطالة فترة عملية التقويم.



| 3.صنع السياسات العامة الجيدة:

3.1. أسباب التوجه لصنع السياسات العامة:

هناك مجموعة من الأسباب والدوافع التي تمثل مطالب تدفع لصنع السياسات العامة وهـر علـر النحو التالري:

- **أولويات النظام السياسي:** حيث تركز قيادة الدولة والحكومة على موضوعات محددة تعدها ذات أولوية لديها يجب أن تتجه لصنع سياسات جديدة أو تطوير سياسات قائمة.
 - شكل رقم (10) أسباب صنع السياسات العامة



• الـرؤى والاستراتيجيات:
تمثل الرؤى الاستراتيجية
سياسات عامـة كلية،
وتقـتضـي فـي إطارها
إيجاد سياسات مترجمة
متعددة لهذه الرؤى، مما
يجعل تلك الـرؤى مصدرا
هاما لمطالب السياسات
العامة التي يجب صنعها.

الـمـشـكـلات الـطـارئـة
 ومتغيرات الواقع: ظهور

متغيرات أو مشكلات في المجتمع تجعل الجهات الرسمية تضطر إلى صنع سياسات عامة لمواجهة تلك المشكلات أو المتغيرات الطارئة.

- الأزمات والطوارئ: تعد الأزمات مصدر قوي يفرض على الحكومة معالجة تأثيراتها أو التخفيف منها أو تلافي بعض نتائجها وتأثيراتها من خلال سياسات عامة تذهب نحو صنعها بصور طارئة أيضا.
- أحداث دولية وإقليمية: تدفع الأحداث الدولية المترابطة وذات التأثيرات على مجموعة بلدان إلى أن تتجاوب بلد ما مع تلك الأحداث من خلال سياسات استباقية لتلافي التأثيرات السلبية لتلك الأحداث أو الاستفادة من فرصها (سياسات الطوارئ الصحية لمكافحة الأوبئة مثل كوفيد 19).
- **تأثير الإعلام والمجتمع المدني (الرأي العام):** يصنع الإعلام رأي عام ضاغط على الحكومة يدفعها إلى التجاوب وصنع سياسات ترضخ للضغوط التي يحدثها الرأي العام نتيجة دور الإعلام.
- الالتزامات تجاه الاتفاقات الدولية: بمجرد توقيع اتفاقية دولية تقوم الحكومة بترجمة تلك الاتفاقية إلى سياسات تنفيذية تعكس قناعتها بالاتفاقية والتزامها بتنفيذها.



- تقييم السياسات السابقة: أحياناً تتمخض عملية التقييم لسياسات حالية عن الحاجة إلى
 إيجاد سياسات عامة تكميلية جديدة لسد فجوة قائمة ومعالجة مشكلات مترابطة مع
 السياسة التى تم تقييمها.
- نتائج البحوث والدراسات: في العديد من الدول التي تطورت فيها عملية صنع السياسات يتم التجسير بين نتائج البحث العلمي وصنع السياسات من خلال عكس نتائج الأبحاث التطبيقية إلى سياسات عامة تطويرية أو معالجة لمشكلات جرى تقديم حلول عملية لها في تلك البحوث.
- ضغوط أصحاب المصالح ومراكز القوى: تمثل ضغوط أصحاب المصلحة والنفوذ في الدولة أحد مطالب صنع السياسات العامة، حيث تشكل تلك الفئات شبكات سياسات عامة تتوفر لها قدرة على التأثير والضغط على الحكومة لصنع سياسات تستجيب لمصالحما.

3.2. حوكمة السياسات العامة:

لصنع سياسة جيدة من الأهمية النظر إلى العوامل التي تحقق جيودة السياسة، ولعل ضمان حوكمة السياسة هو أحدى الطرق المؤدية لصنع سياسات عامة جيدة، حيث هناك عدد من عناصر حوكمة السياسات العامة يتباين الأخذ بها من دولة لأخرى باختلاف مستوى التطور الذي وصلت إليه الدولة في إدارة الحكم وصنع السياسات العامة، إدارة الحكم وصنع السياسات العامة، ويمكن تناول مجموعة عناصر حوكمة السياسات العامة والتي تمثل



مبادئ وشروط عند صنع السياسة العامة، وذلك كما يلي:

- منهجية الإعداد للسياسة (حوكمة الإعداد): وهي تشمل شرطين أساسيين الأول:
 تحديد فريق صنع السياسة من ذوي الخبرة من الأطراف المعنية وتحديد مهامهم
 وأدوارهم، والثاني: تحديد إجراءات واضحة لصنع السياسات العامة، حيث نرى العديد من
 الدول لديها أدلة خاصة بصنع السياسات العامة لضمان حوكمة إعداد السياسة.
- الشفافية: أهمية ضمان إعداد السياسة بالاستناد على معلومات كافية وبصورة شفافة تتيح مشاركة مختلف المعنيين وعلمهم بمسار صنع السياسة.



- المسؤولية: تحقيق مستوى عالى من المسؤولية تجاه المستفيدين والمتأثرين بالسياسة والتزام المعنيين بمسؤوليتهم تجاه ضمان توفير مختلف شروط نجاح السياسة عند تطبيقها.
- المساءلة: التزام المعنيين بصنع السياسة بالإجابة على تساؤلات المستفيدين حول جوانب صنع السياسة واستعدادهم للرضوخ لمطالبهم في تطوير السياسة وقبول التعامل مع متطلباتهم في تحسين مضامين السياسة أثناء صنعها وبعد تقييمها مباشرة.
- تعتمد على الأدلة والحجج: الاهتمام بصنع السياسة وفقاً لتوفر أدلة وحجج مقنعة باعتماد السياسة وصلاحيتها للتنفيذ وتحقيقها لأهدافها المحددة.
- المشاركة: ضمان مشاركة مختلف المعنيين سواء الرسميين أو غير الرسميين وممثلين
 عن الفئات المستفيدة من السياسة لضمان إيصال آرائهم واحتياجاتهم لصناع السياسة
 وتضمينها فى إطار السياسة.
- مستجيبة: يجب أن تكون السياسة العامة مستجيبة لاحتياجات المستفيدين منهم وهو
 ما لا يمكن تحقيقه إلا بدراسة احتياجات المستفيدين واشراكهم في صنع السياسة،
 كما يضمن مبدأ الاستجابة استمرار التطوير للسياسة وفقاً لتغير احتياجات المستفيدين.
- فعالة وكفؤة: من الأهمية أن تحقق السياسة نتائج ملموسة في إطار مدى زمني محدد وفي نفس الوقت يجب أن تدعم توفير الموارد وحسن استغلالها في خدمة المستفيدين منها.
- قابلة للقياس: يجب أن تتوفر للسياسة العامة أدوات لقياسها تضمن حسن المتابعة والتقييم لها وأهم أدوات القياس توفر مؤشرات يمكن وفقاً لها تقييم السياسة وقياس مخرجاتها ونتائجها وآثارها.
- خاضعة للمتابعة والتقييم: لا يمكن الحكم على جودة السياسة إلا من خلال عملية متابعة وتقييم لها؛ لذا فإن من الأهمية أن يتم تقييم السياسات العامة، وتوفير آليات عمل على مستوى الحكومة تضمن تحقيق متابعة وتقييم مستمرة للسياسات العامة.
- قائمة على الإبداع والابتكار: صنع سياسات جيدة لا بد أن يقوم على الابداع والابتكار في تقديم حلول ومعالجات ذات تأثير عالي لحل المشكلات التي تهتم بها السياسات العامة وهو نهج ضروري لنجاح الدولة في صنع السياسات العامة بل أنه أصبح محط تنافس للدول.
- منفتحة محلياً وخارجياً: لم يعد من الممكن أن يتم صنع السياسات العامة بعيداً عن تأثيرات البيئتين الداخلية والخارجية فقد باتت العوامل البيئية مؤثرة على السياسات؛ لذا يستوجب الأمر صنع السياسات العامة بصورة منفتحة على الواقع المحلي والخارجي، والتفاعل معهما والاستفادة منهما.



3.3. مخاطر عدم توفر آلية جيدة لصنع السياسات:

- تكرار إصدار السياسات أو التراجع عنها: إصدار السياسة الواحدة بأكثر من صيغة لعدم ملائمة الصيغة السابقة وكفاءتها وأحياناً التراجع عن السياسة يؤدي إلى ضعف الثقة يصانعي السياسات وبالحكومة شكل رقم (12) مخاطر عدم توفر آلية جيدة لصنع السياسات
 - ومؤسساتها.
 - تضارب أداء المؤسسات: نتبحة التداخل في السياسات العامة (سواء التداخل التشريعي أو تداخل السياسات التنفيذية وتعارضها).
 - ضعف تقديم الخدمات للمواطن: نتيجة قصور السياسات المنظمة لتلك الخدمات.
 - تذمر المواطن وعدم رضاه: حيث يجد أن السياسات غير مستجيبة لاحتياجاته وغير متوافقة مع واقعه
 - ومتطلباته. • معاناة فئات في المجتمع: يحدث
 - تفشم الفساد وسوء البدارة: نتيجة عدم كفاءة إعداد السياسات وشفافيتها مما يخلق نوع من الفساد في صنعها وتنفيذها.

ذلك عندما لا يتم أخذها بالاعتبار نتيجة عدم مشاركتهم في صنع السياسة.

- ارتباك الموظف الحكومي وضعف ثقته بالقيادة والمؤسسات: فهو لا يستطيع تنفيذ السياسة نتيجة للعديد من جوانب القصور فيها ويصطدم بتذمر المواطن.
- سياسات رديئة تؤدى إلى دولة فاشلة: فكلما كانت السياسة قاصرة انعكست في ضعف أداء الحكومة ومؤسساتها وتردى قدرتها على إدارة الشأن العام، مما يجعل سياساتها فاشلة ويقودها لما يعرف بفشل الدولة وهو أساسا فشل في السياسات.

3.4. هيكل إدارة السياسات العامة: (منظور عام ومنظور وطنى):

تمر إدارة السياسات العامة عبر أطر مؤسسية وتأثيرات مجتمعية من مختلف جماعات الضغط ويمكن إيضاح هيكل السياسات العامة في أي دولة من خلال مستويات صنع السياسة ـ العامة وذلك كما يلى:





هيكل السياسات العامة (منظور عام): ويتكون هيكل إدارة السياسات العامة في هذا المنظور من المستويات التالية:

- المستوى التشريعي: ويعنى بها عادة المجلس التشريعي (البرلمان) في أي دولة وهو معني بإصدار القوانين والتشريعات ومساءلة الحكومة عن تنفيذها، وهناك من يدخل ضمن هذا النوع الأحكام القضائية العامة، أو أحكام المحكمة الدستورية، ومحاكم المحاسبات التي يكون لأحكامها أثر على السياسات العامة ويتم الالتزام بها في إطار المستوى التنفيذي.
- المستوى الحكومي التنفيذي: وهو عادة يتكون من رئيس الدولة أو مجلس الوزراء كمستوى لصنع السياسات التنفيذية، ويجب أن تكون أساساً مترجمة للسياسات التشريعية التى يصدرها المجلس التشريعي (البرلمان).
- السياسات الإجرائية والمحلية: وهي عادة ما تصدر من مكونات دنياً في الحكومة وأجهزتها، وهي تترجم السياسات التنفيذية التي يصدرها رئيس الجمهورية أو مجلس الوزراء.

وفي مختلف مستويات هذا المنظور يكون لشبكات السياسات العامة، وجماعة الضغط دورها المؤثر في إدارة السياسة العامة (صنع، وتنفيذ، ومتابعة وتقييم السياسة العامة).

إدارة السياسات العامة (منظور وطني)

تدار السياسات العامة في الجمهورية اليمنية (صنع، وتنفيذ، ومتابعة وتقييم) وفقا للمنظور العام تقريباً مع وجود فارق لمستويات صنع السياسات التنفيذية، وذلك كما يلى:

- **المستوى التشریعي:** وهي كل ما يصدره البرلمان اليمني من قوانين ويقره من اتفاقيات ويصدره من قرارات، حيث تأخذ مستوى قراراته مستوى التشريع (القانون).
- المستوى السياسي الرئاسي: حيث أعطى الدستور لرئيس الجمهورية حق إصدار القرارات التي تأخذ صفة التشريع وقوته إلا أنه يتم التعامل معها في المستوى التنفيذي غالباً لكون إمكانية تعديلها أسهل وأسرع استجابة من تلك السياسات في المستوى التشريعي.
- المستوى الحكومي السياسي: وهي تلك القرارات والسياسات المختلفة التي يصدرها مجلس الوزراء، وهي بطبيعتها سياسات عامة تنفيذية عامة، ويدخل في إطارها السياسات التي تصدرها المجالس العليا التي تضم أكثر من وزارة وجهة.
- المستوى الحكومي الإداري: وهي السياسات التنفيذية التي يصدرها المسؤول الأول في الجهة الحكومية أو مجلس الوزارة/ الجهة ويجب أن تكون متوافقة مع السياسات التشريعية ومترجمة لسياسات رئيس الجمهورية ومجلس الوزراء.



• المستوى الحكومي الفني/ الإجرائي: وهي السياسات العامة التي تصدرها المستويات التنفيذية على المستوى المحلي، أو رؤساء القطاعات في الجهة، وهي سياسات إجرائية تتعامل مع متطلبات يومية، ومباشرة لترجمة السياسات الأعلى منها. وفي كل هذه المستويات هناك نوع من التأثير لجماعات الضغط إلا أن تكوين شبكات سياسات فاعلة مازال ضعيف في اليمن، ولم يرق لمستوى شبكات قوية للتأثير على إدارة السياسات العامة.

3.5. شبكات السياسة العامة:

لم تعد عملية صنع السياسات العامة حكراً على الحكومة بل أصبح المجتمع وجماعات متعددة ذات تأثير لها دور فاعل في صنع السياسات مما أوجد نوع من العلاقات بين هذه الأطراف أثناء صنع السياسات وتنفيذها شكلت ما يعرف بشبكات السياسة العامة.

مفهوم شبكة السياسة العامة: أشكال من العلاقات بين مجموعة من الفاعلين الحكوميين وغير الحكوميين، لهم أدوراً مختلفة في عمليات صنع السياسات العامة وتنفيذها وهذه العلاقات غالباً لا تعكس هرميةً أو تراتبيةً بين أعضاء شبكة صنع السياسات، حيث لكل طرف لعتياج لدور الآخر ، لذا تنشأ علاقة اعتماد متبادل بينهم, كما أنه ليس لكل طرف نفس المستوى من التأثير في التفاعل ومخرج السياسة بل لكل منهم أثره بحسب موارد القوة التي يمتلكها، فإذا كانت الحكومة تمتلك سلطة صنع السياسة وفرضها فإن لبعض الأطراف قوة الضغط والتأثير على قرارات الحكومة باتجاه تحقيق مصالح المجتمع أو مصالحها سواء في مرحلة صنع السياسة أو تنفيذها.

أنواع شبكات السياسات: تتنوع شبكات السياسات بحسب أنواع السياسات فهناك شبكات في قطاع التعليم وأخرى في الصحة وهكذا، لكن أقوى الشبكات عادة تكون شبكة السياسات العامة ذات الطابع الاقتصادي كونها تتشكل من أطراف أكثر فاعلة هي الجهات الحكومية والقطاع الخاص والإعلام والمجتمع المدنى ومراكز أبحاث، وخبراء وأكاديميين.

تنظيم شبكات السياسة العامة: أغلب الشبكات لا يكون لها أي إطار منظم وإنما علاقتها عفوية بحكم المتغيرات التي تحدث بالسياسات وتهتم بها، إلا أن بعض الشبكات يجري لها نوع من التنظيم وتحديد الأدوار خاصة بين الأطراف غير الحكومية كالقطاع الخاص والمجتمع المدني، حيث يلعبان أدوار مؤثرة في تشكل علاقات قوية ورسم أدوار لكل طرف منهم في إطار تلك الشبكات وغالباً لا يأخذ هذا التنظيم إطاراً هرمياً، وتبعية وإنما إطار تشاركي بحسب الموارد والقوة التي يمتلكها كل طرف لكنها أيضاً في إطار اتفاق مسبق حول ممارسة تلك الأدوار.



| 4. موجز واقع السياسات العامة في اليمن¹:

لم تأخذ إدارة عمليات السياسة العامة في اليمن خلال الفترة الماضية حقها من الاهتمام والحراسـة سـواء من قبل الجهات الرسمية أو من قبل المجتمع المدنص، نتيجة لعوامل متعددة أبرزها ضعف مستوى الوعس بموضوع السياسة العامة لدى القيادات الإدارية والمحتمعية، الأمر الذي أدى إلى غياب رؤية عامة للتعامل معها، وارتباطاً بذلك يمكن تحديد الملامح الأساسية لواقع عمليات السياسة العامة في الجمهورية اليمنية من خلال تناول واقع كل عملية من عمليات السياسة وذلك على النحو الأتي:

جدول (9) أبرز ملامح واقع إدارة عمليات السياسة العامة في اليمن

قصور في توفير البيانات اللازمة لتحليل القضايا والمشكلات العامة، ووضع السياسات المعالجة. • محدودية استخدام وتطبيق الأساليب الحديثة في تحليل القضايا والمشكلات العامة في إطار عملية صنع السياسات. انخفاض مستوى الاستفادة من مخرجات البحث العلمى في تحليل السياسات العامة.

- نـدرة الكادر المتخصص والمؤهل في تحليل السياسات العامة وضعف مستوى تأهيل خبراء ومختصين في تحليل السياسات.
 - ضعف مستوى الوعم لدى معظم القيادات الإدارية فم السياسات العامة عموماً.
 - قصور في إدارة عملية تحليل السياسة وحوكمتها.
- ضعف المشاركة والتنسيق في عملية تحليل السياسات العامة بين الأطراف المعنية والمجتمع المدنى ومراكز البحث والجامعات.

وجود مستوى مقبول من التنظيم في عملية إقرار السياسة العامة على مستوى مجلس النواب، إلا أن هناك قصورا في المشاركة في هذه المرحلة وتعقيد في إجراءات إقرار التشريعات.

- هناك خلل في إقرار السياسة العامة على مستوى مجلس الوزراء ورئاسة الجمهورية، حيث لا يتم تطبيق إجراءات محددة في هذا الجانب (باستثناء نماذج لم تنقل لواقع التطبيق) مما يخلق تعارضاً في إقرار السياسات على مستوى مجلس الوزراء.
- بروز اختلالات واضحة فيما يتعلق بإدارة عملية إقرار السياسات في المستوى الحكومي الإداري (الوزارات والأجهزة المركزية)، حيث يقوم رؤساء الأجهزة الإدارية بإقرار السياسات بدون التنسيق المسبق مع المؤسسات الأخرى ذات العلاقة مما يؤدي إلى تعارض وتداخل بعض السياسات .
 - ضعف الاهتمام بالإبلاغ والنشر والتوعية بالسياسات التى يتم إقرارها.

غالبا لا يتم وضع إجراءات تنفيذ السياسة وخطط واضحة لنقلها للتطبيق كما يتم إهمال وضع السياسات التفصيلية المترحمة للسياسة المنفذة، والسياسات الإدارية الحاضنة لها مثل اللوائم التنفيذية لبعض القوانين والاستراتيجيات والبرامج القطاعية.

- تعانى عملية التنفيذ للسياسات العامة من ظاهرة رئيسة تتمثل في غياب الدهتمام ببناء القدرات المؤسسية والبشرية اللازمة لتطبيق السياسة المقرة.
- عدم ترابط وتكامل عملية تنفيذ السياسات العامة والاتجاه في الغالب نحو تنفيذ السياسات بصورة جزئية وفقا للموارد المتاحة والأولويات التي تراها الجهات المعنية وليس وفقا لخطة تنفيذية وموازنة محددة لتنفيذ السياسة (مثال: الاستراتيجيات والخطط والبرامج وأحياناً حتى التشريعات).

تحليل السياسات العامة

إقرار السياسة العامة

تنفيذ السياسة العامة

¹ لبيب شائف محمد، واقع السياسات العامة في اليمن واتجاهات تطورها، مؤسسة تمكين، بتمويل من مؤسسة وست منستر، 2013م



تقييم ومتابعة السياسة العامة

- تداخل في أدوار الأجهزة المعنية بعملية متابعة وتقييم السياسات مثال: التداخل القائم بين دور كل من الجهاز المركزي للرقابة والمحاسبة، والهيئة الوطنية العليا لمكافحة الفساد، مجلس النواب، الدوائر التابعة لمكتب رئاسة الجمهورية، والدوائر التابعة لمجلس الوزراء.
 - عياب تطبيق الأساليب الحديثة في متابعة وتقييم السياسات العامة.
 - غياب تام للأخذ باتجاهات الرأى العام حول أثر السياسات التي يتم تقييمها.
- · عدم دقة وكفاية المعلومات اللازمة لعملية التقويم وتأثيرات الفساد الإداري التي تمنع الوصول للمعلومات اللازمة لعملية التقييم.
- ضعف عملية التوثيق للسياسة العامة في مختلف مراحلها مما يؤثر على عملية التقييم وتتبع
 مسار السياسة لتقييمها ومتابعتها.
 - ندرة الكادر البشرى المتخصص في تقييم السياسات.
- عدم اكتمال أغلب عملية تقييم السياسات، حيث تقف عند إعداد تقارير المتابعة والتقييم ولا تتجاوزها إلى المساءلة والتطوير.

5. ملامح النظام الملاءم لإدارة السياسات العامة في اليمن:

لضمان بناء نظام حديث وملائم لإدارة السياسات العامة في اليمن يجب التركيز على بناء وتطوير عناصر النظام، حيث يتطلب في إطار كل عنصر توفر مقومات تحقيقه وبناء عليها تتحدد ملامح هذا النظام ويمكن تناولها على النحو التالى:

5.1. الإدارة والتنظيم والهيكلية:

من الطبيعي أن يكون لإدارة السياسات العامة هيكلية لمسار السياسة بمراحلها المختلفة (عمليات السياسة العامة) وغالباً ما يكون هناك هيكل رسمي تمر به السياسة العامة عبر الأطر الرسمية، وأيضاً لها تداخلات مع أطر غير رسمية تحدث تأثير في السياسة في إطار كلعملية من عملياتها، ويمكن تقديم تصور لهيكل إدارة السياسة العامة في اليمن في الإطار المؤسسي الرسمي وفقاً للجهود التي بدأت في هذا الجانب وذلك وفقاً للجدول التالى:

جدول رقم (10) تصور عام لهيكل إدارة السياسات العامة في الجمهورية اليمنية

بناء القدرات	آليات التنظيم والإدارة	الدور في السياسات العامة	الهيكلية
بناء قدرات القيادات الفنية	لائحة مجلس النواب/ دليل مراقبة وتقييم السياسات فـي البـرلـمـان/ دلـيـل صنع الـسـيـاسـات فـي السـلـطـة القضائية	إقرار السياسات التشريعية ومراقبة تنفيذها	مجلس النواب/ السلطة القضائية
بناء قدرات فريق السياسات	دليل إدارة السياسات العامة على المستويين المركزي والمحلي	إقرار السياسات العامة والرقابة على التنفيذ	رئاسة الجمهورية (ومكتب رئاسة الجمهورية)



بناء القدرات	آليات التنظيم والإدارة	الدور في السياسات العامة	الهيكلية
بناء قـدرات فـرق السياسات القطاعية	دليل إدارة السياسات العامة عـلـى المسـتوييـن الـمركـزي والمحلي	إقـــرار الـسـيـاسـة العـامـة ومتابعة تنفيذها	مجلس الوزراء (والأمانة العامة للمجلس)
مختصي السياسات في الجهات (محلية/مركزية)	دليل إدارة السياسات العامة على المستويين المركزي والمحلى	تحليل السياسة العامة، متابعة وتقييم للسياسات العامة للجهة	وحدات السياسات في الجهات المركزية
محللي ومقيمي السياسات	دليل إدارة السياسات العامة على المستويين المركزي والمدلي	تحليل السياسات العامة ومتابعتها وتقييمها	وحدات السياسات في المحافظات
إدراج موضوع السياسة العامة في المناهج الجامعية، برامج تأهيل في مجال التأثير في السياسات	أوراق السياسات، حملات الـمـنـاصـرة، دعــم حوكـمة السياسات، أدلة إعداد أوراق السياسات العامة	المشاركة في صنع وتقييم ومراقبة السياسات العامة/ شبكات السياسات العامة	المجتمع المدني ومراكز البحث والإعلام والقطاع الخاص

5.2. المدخلات (آلية رصد مطالب السياسات):

- البيانات وأساليب التحليل: وهي تشمل قواعد البيانات الأساسية يتم توفيرها لاحتياجات التنمية عموماً، وتحليل السياسات العامة خصوصاً إلى جانب تحقيق كفاءة في إنتاج البيانات، والمعلومات من منظومة الحسابات القومية التي تحتاجها الكثير من السياسات العامة التي يتم صنعها في المستويات المختلفة للدولة، ويجب أن تتوفر لها أيضا المسوح والمحتوى البحثي الذي تنتجه الجامعات ومراكز البحث كمحخلات أساسية لصنع السياسات وتقييمها.
- بناء القدرات: حيث يجب أن يتم النظر لبناء القدرات في السياسات العامة في كافة المستويات إبتداء من إدراج السياسات العامة في مناهج الجامعات والمعاهد العليا كمتطلب جامعي وأيضا وجود أقسام معنية بالسياسات العامة في الكليات ذات العلاقة، وأخيراً تصميم برامج نوعية لبناء القدرات للقيادات الحكومية والمختصين في الحكومة في السياسات العامة، وأخيراً يجب الاهتمام ببناء قدرات نوعية وتأهيل خبراء في مجال تحليل السياسات العامة في مختلف القطاعات عبر الجامعات ومؤسسات الفكر، مالم سيكون من الصعب تطوير إدارة السياسات العامة على مستوى البلد.
- توفير الموارد المالية: لا يمكن تحقيق فاعلية وكفاءة صنع وتنفيذ السياسات العامة مالم تتوفر الموارد اللازمة لصنع السياسات وتقييمها فغالباً يتم توفر موارد للتنفيذ لكن يتم إهمال توفير موارد كافية لدراسة، وتحليل السياسات، وتقييمها، مما يؤثر في وجود سياسات مستجيبة للواقع، وبالتالي يتطلب الأمر الأخذ بالاعتبار في إطار الموازنات العامة رصد موارد في هذا الجانب وإدراك المعنيين أن توفر الموارد لتحليل وتقييم السياسات أمرا هاما لوجود سياسات جيدة ومستجيبة.



• آلية رصد وتسجيل مطالب السياسات: من البديهي أن نجاح صنع السياسات العامة ترتبط بقدرة الحكومة على التعامل مع متغيرات الواقع والتجاوب معها، لذا يجب أن تتوفر للجهات المعنية آلية لرصد أولويات السياسات المطلوبة وتحديد اتجاهات الرأي العام نحو الحاجة لسياسة ما أو معرفة موقفه من سياسة محددة، بحيث يسهل تحقيق استجابة عالية للتعامل مع السياسات من حيث تقييمها وتطويرها واستجابتها للحتياجات المجتمع، عبر وضعها في أجندة السياسات العامة في المستويات الحكومية المختلفة.

5.3. تنظيم وإدارة عمليات صنع وتنفيذ السياسة (أدلة العمل):

من البديهي في أي دولة أن يتم تحديد أدوار الجهات المعنية في عملية صنع وتنفيذ وتقييم السياسات العامة مع إعطاء مجالاً للمشاركة المجتمعية في صنع تلك السياسات والتأثير عليها، وغالباً ما يتم إعداد أدلة سياسات، أو لوائح تنظم اجراءات التعامل مع السياسات العامة في إطار كل مستوى حكومي، وفي الجمهورية اليمنية جرت محاولة للعمل على تطوير نماذج إجراءات تحليل وإقرار السياسات العامة وتدريب جميع الوزارات إلى جانب تدريب طاقم الأمانة العامة لمجلس الوزراء وطاقم مكتب رئاسة الجمهورية، ويمكن تحويل هذه النماذج والإجراءات إلى دليل حكومي لإدارة السياسات العامة على المستويين المركزي والمحلي في إطار السلطة المحلية.

5.4. التعامل مع مخرجات ونتائج وآثار السياسة:

تشير أكثر من دراسة إلى ضعف التعامل مع عملية متابعة وتقييم السياسات، وخاصة تتبع أثر السياسة، ويعود ذلك لعاملين أساسيين هما: الأول ضعف الاهتمام بعملية تحليل نتائع وآثار السياسات وتقييمها لدى صانع القرار أو لدى مراكز البحث، والثاني ضعف مستوى القدرات البشرية في هذا الجانب، حيث أن الاهتمام بتحليل السياسات العامة بمفهومه المعاصر لم يدخل في الحكومة إلا في مرحلة متأخرة مع بداية العقد الثاني: من القرن الحادي والعشرين وهو ما يعني عدم تطبيق الأساليب الحديثة اللازمة للتعامل مع عملية متابعة وتقييم السياسات العامة عموماً. ومع ذلك فإن توجه الجامعات، ودور المجتمع المدني الضاغط في مجال السياسات العامة دفع الحكومة، وبعض مراكز البحث نحو تطوير آليات متابعة، وتقييم للسياسات، ويتوقع من الجهات المعنية أن تعطي اهتماما لهذا الجانب لكن يكون للجامعات، ومراكز البحث دوراً كبيراً في الدفع نحو تطوير القدرات في مجال متابعة، وتقييم مخرجات السياسات العامة وتتبع أثرها وأيضاً الاسهام في توطين الأساليب الحديثة في هذا الحانب.



5.5. التأسيس لحوكمة السياسات:

من غير الممكن الاستمرار في إدارة السياسات بعيدا عن ضمان جودتها، وبالتالي يتوجب على الجهات المعنية بصنع السياسات، العمل على ضمان تطبيق مبادئ حوكمة السياسات والبدء عملياً بثلاث مبادئ هى:

- المشاركة في صنع وتقييم السياسات.
- الشفافية في صنع وتقييم السياسات.
- الالتزام بإعدادها بشكل منهجي ووفقا للقواعد العلمية التي تعد أو تقيم من خلالها السياسات.

كما سيكون لدليل إدارة السياسات العامة دوره في ترسيخ قواعد حوكمة السياسات العامة إلى جانب الاعتماد على تفعيل دور مراكز البحث في هذا الجانب، وأخيراً بناء قدرات نوعية لمحللي السياسات سواء في الحكومة أو لدى مراكز البحث والتأثير في السياسات، كل ذلك يتوقع أن يكون له تأثير مباشر في تحقيق مستوى جيد من حوكمة السياسات.



تطبيقات الوحدة

تطبيق رقم (1) مفهوم السياسات العامة

تطبیق فردی (5) دقائق

ما هو المفهوم المناسب الذي يجب تطبيقه في اليمن للسياسة العامة ولماذا؟

الأسباب التي تجعلك تختار هذا المفهوم	المفهوم المناسب

تطبيق رقم (2) خصائص السياسات العامة

تطبیق فردی (5) دقائق

حدد من القائمة ماهي منها سياسة عامة أو ليست سياسة عامة، وخصائصها

	ائص	الخصا					
تتصف بالأمر والنهي	تجسيد لقرارات فعلية	مستمرة	هادفة	شرعية	سیاسة عامة (نعم /لا)	الموضوع	٩
						خطاب رئيس الوزراء أمام البرلمان.	1
						خطة محافظ الحديدة بشأن تطوير الحدائق العامة مقرة	2
						من المحافظ.	
						برنامج تطوير المدرسة 2016 - 2022م المقر من	3
						وزير التربية	
						قانون السلطة المحلية رقم(4) لسنة 2000م لمقر	4
						من مجلس النواب	
						قرار الأمانة العامة لاتحاد نقابات الجمهورية بشأن	5
						شروط انضمام نقابات الجامعات اليمنية للاتحاد.	
						استراتيجية التعليم الأساسي مقرة من مجلس الوزراء	6
						مشروع قانون البحث العلمي.	7



تطبيق (3) تصنيفات السياسة العامة

تطبيق فردي (5) دقائق

حدد اسم التصنيف الفرعى المناسب أمام كل سياسة عامة في القائمة أدناه:

	ائص	الخص			
المستوى الحكومي الفني/ الإجرائي	المستوى الدكومي الإداري	المستوى الحكومي السياسي	المستوى التشريعي	اسم السياسة	٩
				استراتيجية التعليم الثانوي (مقرة من مجلس الوزراء).	1
				قانون الحق في المعلومات مقر من مجلس النواب.	2
				لائحة تنظيم خدمات رعاية القاصرات في السجون (مقرة	3
				من وزير الداخلية).	
				قرار محافظ عدن بشأن خطة المستر بلان .	4
				قرار رئيس الجمهورية بإنشاء هيئة المظالم.	5
				قرار وكيل الاشغال بشأن القواعد الفنية لمعايير استيعاب	6
				متطلبات ذوي الإعاقة في الإنشاءات والمباني الجديدة.	

تطبيق رقم (4) بيئة السياسة العامة

تطبيق جماعي (20 دقيقة)

اختر أحد السياسات أدناه وحدد أبرز التأثيرات البيئية المتوقعة من إقرارها:

السياسة	أهم عوامل البيئة الداخلية المؤثرة	أهم عوامل البيئة الخارجية المؤثرة
	البينة الداخلية المؤثرة	انبيته الخارجية المؤثرة
استراتيجية الأمن الغذائي.		
قانون التامين الطبي في القطاع الخاص.		
استراتيجية دعم الشباب.		
قانون المعاملات الإلكترونية.		
قانون حرية الصحافة.		



تطبيق رقم (5) دراسة حالة حول عمليات السياسة العامة

دراسة حالة: إصدار قانون رقم (13) لسنة 2012 م بشأن حق الحصول على المعلومات:

في إطار المساعي لبقناع المجتمع الدولي بإيجاد سياسات مكافحة الفساد والالتزام بالاتفاقيات مع المجتمع الدولي تجاه تحقيق متطلبات الدعم الدولي للتنمية في اليمن والسير في الاصلاحات الاقتصادية والسياسية، خاصة بعد أن أصبح ترتيب اليمن في المؤشرات الدولية في ذيل قائمة مؤشر مدركات الفساد، حيث حصلت على (14) نقطة من إجمالي (100) نقطة، وكانت في تقرير سلامة الدول ضمن فئة الدول الهشة بترتيب (138) من أصل (168) دولة، حيث استشرى الفساد في مختلف مستويات الدولة، وقد وجد ما يقارب من (200) قضية فساد بعشرات المليارات من الريالات نهبت من المال العام أحيلت للنيابة العامة، ولم تكتمل معلومات وأدلة التحقيق بشأن بعضها. يتأثر المواطن من مباشرة والخزينة العامة من الفساد الذي يطال الخدمات العامة، ويعيق التنمية ويحرم المواطن من الخدمة الجيدة ويفقد عدالة الحصول على الخدمات العامة الجيدة للجميع، ومع ثورة الربيع العربي في اليمن وتنامي دور المجتمع المدني والاهتمام بالإعلام بدأت تتشكل شبكة ضغط مجتمعية وسياسية نحو إصدار قانون حول حرية الحصول على المعلومات لتعزيز نهج الشفافية في اليمن.

وفي إطار ذلك سارع مجموعة من أعضاء مجلس النواب إلى تيني قانون بشأن الحق في الحصول على. المعلومات أخذ نصا من موقع أحد البلدان العربية دون أي تعديلات عليه، وهنا قامت الحكومة بتبنى قانون بنسخة أخرى لكن بإضافة قسم مهم للقانون يتعلق بتنظيم وإدارة المعلومات إلى جانب الحق في الحصول على المعلومات، مما جعل المجتمع المدنى يعترض على نسخة الحكومة ويتهم نسختها بأنها من مطبخ الأجهزة الأمنية، وساند ذلك بعض وسائل الإعلام لترفض نسخة الحكومة من المناقشة في مجلس النواب، بعدها أنبرت بعض منظمات المجتمع المدني وبدعم من منظمات دولية مولت بسخاء إعداد نسخة جديدة للقانون لكن هذه المرة بدون أي اهتمام بجودة صنع المعلومات وإدارتها؛ فقط تم التركيز على الحصول على المعلومة بغض النظر عن جودة صنع المعلومات وتوفرها، وساعد بعض البرلمانيين والإعلام الحزبى على ذلك وجرى تنفيذ مجموعة من ورش العمل للبرلمانيين والمجتمع المدني في داخل البلد وخارجه، واستبعدت الحكومة من تلك الورش كونها تعارض بعض بنود مسودة القانون الجديد، وتم الاستفادة من بعض التجارب الدولية في هذا الجانب، لكن بالمقابل لم يتم تحليل الجوانب المتعلقة بتنظيم وإدارة المعلومات وضمان جودتها في إطار القانون، مما يعني ضعف تحليل المشكلة وعدم تغطية جميع جوانبها، حيث اعترف بعض قيادات المشروع في المجتمع المدنى بذلك مؤخر عند إجراء مقابلات معهم بشأن تنفيذ القانون كون إهمال جانب إدارة المعلومة أثر لاحقاً على تنفيذ القانون، واستطاع هذا الضغط من المجتمع المدنى ،والمساند بعض المنظمات الدولية أن يحقق نجاح في إقصاء نسخة البرلمان وتقديم نسخة المجتمع المدني وإقرار القانون من مجلس النواب, حمل القانون في طياته نصوص إذعان وعقوبات لمن يخفي المعلومات في الجهات الحكومية عن من يطلباها من المجتمع أفراداً ومؤسسات، وعند الإقرار الرئاسي تدخلت الحكومة واعترضت على بعض بنود القانون مما اضطر رئيس الجمهورية لتقديم ملاحظات للبرلمان حول القانون قدمتها الحكومة وجرى فعلياً استيعاب بعضها وأقر القانون بصورته النهائية. بعد الإقرار لم يتم الاستعداد لتنفيذ القانون ولم توفر الميزانيات اللازمة لنقله إلى التنفيذ ولم توفر البيئة الإدارية اللازمة له، كما لم يتم إعداد لائحة تنفيذية للقانون، لذلك وحتى اليوم يعد القانون مجمداً. وقد تم بعد عام من إقرار القانون عملية تقييم من قبل المجتمع المدنى لمستوى تنفيذ القانون لكنه لم يلاق اهتمام من البرلمان أو من الجهات الحكومية المعنية واعتبر القانون في حكم المتوقف عن النفاذ.



المطلوب: صف أهم الجوانب المتعلقة بعمليات السياسة العامة التي تنطبق على قانون الحق في الحصول على المعلومات أعلاه من خلال النموذج التالى:

تطبيق جماعي (30) دقيقة

المرحلة	وصف المرحلة ما ذا حدث	المؤثرون في المرحلة	نتيجة المرحلة
تحليل السياسة			
إقرار السياسة			
تنفيذ السياسة			
متابعة وتقييم السياسة			

تطبيق رقم (6) حول شبكة السياسة العامة

بالعودة إلى الحالة الدراسية حول قانون الحق في الحصول على المعلومات حدد التالي: تطبيق جماعي (20) دقيقة

الاجابة	السؤل
ي تشكلت للتعامل	ما نوع الشبكة الت
	مع السياسة؟
شبكة؟	من هم أطراف الـ
ً في تحقيق هدفها	هل نجحت الشبكة
لماذا؟	من وجهة نظرك و

تطبيق رقم (7) أبرز ملامح واقع السياسات العامة في اليمن

تطبيق جماعي (20) دقيقة

حدد بشكل موجز أبرز ملامح الواقع الراهن للسياسات العامة في اليمن وفقا للنموذج التالي:

الوصف من وجهة نظرك	مجال التقييم
	تحليل السياسة
	إقرار السياسة
	متابعة وتقييم السياسة
	القدرات البشرية في مجال السياسات
	العامة



تطبيق رقم (8) ملامح النظام الملائم لإدارة السياسة العامة في اليمن.

تطبيق جماعي (30) دقيقة

حدد أبرز ملامح النظام الملائم لإدارة السياسات العامة في اليمن وفقا للنموذج التالي:

المجال	أهم الخصائص الملائمة من وجهة نظرك
أدلة العمل	
المدخلات (آلية رصد مطالب	
السياسات)	
التعامل مع مخرجات ونتائج وآثار	
السياسة	
التأسيس لحوكمة السياسات	
العامة	

الوحدة الثالثة أدوات التأثير والمؤثرون في السياسات العامة



تهدف هذه الوحدة إلى تقديم إطار متكامل حول التأثير في السياسات العامة الأدوات، والمؤثرون ومتطلبات تحقيق التأثير، حيث تقدم عرضاً لأدوات التأثير في السياسات العامة وخاصة تلك التي لم تأخذ حقها في الظهور في اليمن بل وفي العديد من البلدان العربية، وفي إطار ذلك إبراز دور مراكز الفكر، ورواد السياسات في التأثير في السياسات العامة إلى جانب تناول أساليب تحليل المشكلات العامة والتوجهات الحديثة في تصميم حلول السياسات لتحقيق التأثير اللازم.





1. مفهوم التأثير في السياسات العامة:

هي الجهود النشطة التي تعمل على التدخل في مراحل صنع وتنفيذ وتقييم السياسات العامة والتي من خلالها يتم العمل على تعديل أو تطوير للسياسات باتجاه الاستجابة مع حاجات المجتمع وذلك بالاعتماد على أدوات فاعلة تحقق التأثير المطلوب، وتقوم عملية التأثير هذه على ضمان صياغة سياسات فاعلة ومستجيبة باستخدام الأدلة والحجج وأساليب البحث والتحليل الداعمة لضمان جودة السياسة.

من الأهمية أن يكون التأثير المطلوب مبني على جهود من قبل فاعلين من خارج الحكومة وبدرجة أساسية مراكز البحث والتفكير ومنظمات المجتمع المدنى ورواد السياسات والباحثين الأفراد.

2. أدوات التأثير في السياسات العامة:

هناك عدد كبير من أدوات التأثير في السياسات وهي ليست جميعاً محط نقاشناً هنا ولكن سنركز فقط على ثلاث أدوات أساسية، هى:

- **بحوث وأوراق التأثير في السياسات:** حزمة من البحوث وأوراق بحثية تطبيقية هدفها التأثير في السياسات العامة والتي منها: أوراق السياسات، أوراق الموقف ، أوراق الحقائق، ... إلخ.
- حملات مناصرة السياسات: وهي تلك الحملات التي تهدف إلى الضغط والمناصرة تجاه سياسة ما وإيصالها إلى صناع القرار الرسميين.
- رواد السياسات: وهم خبراء ومحللي السياسات العامة في مراكز البحث والمجتمع، وينقسمون إلى أربعة أصناف: (الرواة ، ناسجو الشبكات، المهندسون، محددو قواعد اللعبة)، كما أن هناك محللي السياسات في الجهات الحكومية ولكن على الرغم من دورهم الفاعل في صنع السياسات داخل الجهات الرسمية إلا أنهم يعملون غالباً لصالح تلك الجهات ويكون دورهم غير محايد إذ يميلون إلى البيروقراطية وإلى دعم منظور الحكومة وليس الوقوف مع منظور المجتمع واحتياجاته في صنع السياسات.



3. أنواع بحوث وأوراق التأثير في السياسات العامة:

3.1. بحوث السياسات التطبيقية:

- المفهوم: ونقصد بها هنا البحوث التطبيقية غير الأكاديمية التي تعد لصانع القرار عبر باحثين مستقلين أو عبر مراكز الفكر، وليس لها هدف أكاديمي (كبحوث السياسات الأكاديمية في مجال السياسات)، بل تهدف إلى تقديم نتائج وتوصيات إجرائية لصانع القرار، وتركز على دراسة عميقة للمشكلات العامة وغالباً مستقبلية وما يمكن أن تحدثه السياسات العامة في التعامل مع تلك المشكلات، وتعد أكثر عمقاً واتساعاً في تناول المشكلات العامة وموضوعات السياسات من أوراق السياسات العامة.
- الغرض: التأثير في السياسات العامة بدراسة جوانب مستقبلية إلى جانب تقديم إطاراً معرفياً لمؤسسات البحث، حيث تهتم بالتأصيل العلمى في مجال السياسات.
- **المستفيدون:** يستفيد من هذه البحوث عادة الجهات الرسمية المعنية الى جانب المؤسسات البحثية ذات الصلة.
- هيكلية بحوث السياسات: هي بحوث تطبيقية ونوع من أنواع أبحاث الإدارة العامة وغالبا تُتبع منهجية تركز على المسائل المتعلقة بتبعات السياسات المقترحة (دراسة تأثيرات السياسة في المستقبل) لا يوجد هيكلية محددة للبحث وإنما وفقا للمشكلة ومنهج التحليل المتبع غالباً هو ما يحدد إطار البحث وعادة ما يشمل إطار البحث منهج البحث والمشكلة، وعرض نتائج الدراسة والنتائج والتوصيات وتكون معظم توصياته احرائية.

3.2. أوراق السياسات:

- المفهوم: هي أوراق/مقالات بحثية تطبيقية تقدم لصناع ومتخذي القرار الرسميين تتضمن دراسة وتحليل مختصر ومركز وموضوعي حول سياسة عامة معينة أو مشكلة أو قضية محددة تمس المجتمع وتتضمن توصيات وبدائل حلول محددة وواقعية وقابلة للتطبيق، تتعدد أنواع أوراق السياسات بحسب مستوى الاقتناع لدى صناع القرار الرسمي بالمشكلة فهناك أوراق تحليل السياسات، وأوراق التوصية، وملخص السياسات. (سيتم تناولها لاحقا بشكل مفصل).
- الغرض: تركز أوراق السياسات على واحد من الأغراض الأتية: الأول التأثير على الرأي العام حول سياسة أو مشكلة عامة وتقديم حلول وتوصيات في إطار ذلك، الثاني لفت اهتمام صانع القرار إلى مشكلة عامة ما أو سياسة عامة يجب مراجعتها، الثالث: تقديم حلول مباشرة ومركزة لصانع القرار حيث يكون على قناعة بالمشكلة وضرورة معالجتها.
- المستفيدون: عادة ما يكون أكبر وأهم المستفيدين هم صناع القرار والمؤثرون الرسميون والجهات المعينة عموماً، ولكن بعض أوراق السياسات تركز على المجتمع المحلي أو الدولي بغرض توجيه اهتمامهم لقضية معينة.



إطار رقم (1) هيكل ورقة السياسات العامة

- العنوان
- الملخص
- المقدمة
- المشكلة
- السياسات الحالية
- التجارب والممارسات (دولية/محلية)
 - بدائل الحلول المقترحة
 - التوصيات
 - المراجع والهوامش

(عرض جذاب للورقة وتصميم نوعي)

• هيكل ورقة السياسات: غالباً ما يتم وضع هيكلية لورقة السياسات تعكس النهج الذي تتبعه، وقد جرى في هذا الدليل الاستفادة من تجارب دولية عديدة في تطوير منهجية وهيكلية لأوراق السياسات العامة يمكن تلخيصه وفقا للإطار رقم (1).

3.3. أوراق الحقائق:

- المفهوم: ورقة الحقائق أو صحيفة
- الوقائع، ورقة تسرد معلومات (أرقام، إحصاءات، مؤشرات، معلومات مجردة) على شكل حقائق مهمة قد تعرض واقع عام أو إنجازات أو حتى حقائق صادمة، وغير متوقعة حول مشكلة محددة أو موضوع ما. يمكن عمل ورقة حقائق واحدة بمعلومات أساسية متكاملة حول مختلف جوانب قضية ما، أو يمكنك عمل سلسلة كاملة منها لكل جانب على حدة.
- الغرض: ورقة الحقائق متعددة الأغراض، فقد تكون ورقة لإثارة رأي عام أو لجذب انتباه صناع القرار والمؤثرين الرسميين، والتأثير عليهم تجاه اتخاذ قرار نحو مشكلة/قضية ما، أو سياسة عامة محددة، قد تكون لعرض إنجازات جهة ما وإيصال ذلك إلى الجمهور، وقد تكون لححض سياسة ما، أو الوقوف مع سياسة ما يجرى نقاشها في أروقة الحكومة.
- **المستفيدون:** بحسب غاية الورقة والغرض منها يتحدد المستفيدون منها فقد يكون عموم المجتمع، أو صناع القرار الرسميين أو فئة معينة من المجتمع او مؤثرون محددون.
- هيكل ورقة الحقائق: هناك أكثر من طريقة لعرض ورقة الحقائق منها ما هو إطار رسمي، ومنها ما هو إعلامي (انفوجرافك) ويمكن تقديم نموذج جرى تجريبه ومن ثم تطويره في إطار هذا الدليل للتعامل مع أوراق الحقائق الرصينة التي تتبع منهجية بحثية تطبيقية وصفة رسمية للتأثير على صناع القرار الرسميين وذلك وفقاً للإطار رقم (2).

إطار رقم (2) هيكل ورقة الحقائق

- صفحة العنوان: (عنوان المشكلة واضح وجذاب مع الإشارة إلى أنها ورقة حقائق، اسم معد الورقة، تاريخ الورقة).
 - مقدمة: وصف عام لموضوع الورقة وأهميته (نصف صفحة على الأكثر).
- الحقائق الأساسية: عرض الحقائق الأساسية حول المشكلة بشكل موجز ومنطقي ومتسلسل ومن جميع الجوانب تتضمن أدلة وأرقام ومعلومات تعكس حقائق دقيقة وكل حقيقة يجب الاهتمام بالمصدر وموثوقيته. ويفضل أن تكون هناك صور أو وثائق أو جداول تعضد الحقائق المعروضة. (2:4 صفحات على الأكثر).
- الخلاصة: (النتائج والآثار المتوقعة) وما الذي سيؤدي إليه استمرار هذا الوضع بناء على هذه الحقائق. (نصف صفحة)
 - التوصيات: (نصف صفحة).
 - (عرض جذاب للورقة وتصميم نوعي)



3.4. أوراق الموقف:

- المفهوم: هي أوراق/ مقالات بحثية تطرح رأي حول قضية عامة. وتتحدد وجهة نظر كاتبها بناء على معلومات محددة تعبر عن واقع قضية عامة معينة (عادة ما يحدد الموقف حول ما طرحته الورقة في نهايتها).
- الغرض: إثارة نقاش وتكوين رأي حول قضية معينة في أوساط الفئة التي تستهدفها،
 حيث تعد أوراق الموقف في مجالات واقعية غير تقليدية، قانونية، سياسية، اجتماعية،
 وفى كل الأحوال هدفها التأثير على اتجاهات الرأى وتكوين رأى حول القضية.
- المستفيدون: غالباً يرتبط تحديد المستفيدون بالغرض من الورقة فهي إما توجه إلى
 فئات أكاديمية وأحياناً إلى مجتمع وأحياناً إلى صناع قرار رسميين، وأيضاً إلى دبلوماسية
 غبر رسمية.
- هيكل ورقة الموقف: هناك أكثر من تصور لهيكل ورقة الموقف ولكن بناء على التجارب العملية فإن أفضل هيكلية للورقة متاحة يمكن البدء بها للباحثين الجدد هي وفقاً للإطار رقم (3).

إطار رقم (3) هيكل ورقة الموقف

- عنوان الورقة: واضح وجذاب مع الإشارة إلى أنها ورقة موقف وتحديد التاريخ.
 - · مقدمة: وصف عام لموضوع الورقة وأهميته (نصف صفحة)
 - جذور القضية (المشكلة): ما الذي جرى؟ تطور المشكلة؟ (صفحة واحدة).
- الوضع الراهن الذي وصلت إليه المشكلة/ القضية: ما هو الوضع الراهن؟ مع إسناد
 المعلومات المعروضة بمراجع والإيجاز والتركيز. (صفحة إلى صفحتين على الأكثر).
- الوضع المستقبلي: بحسب توفر المعلومات، تحديد توقعات مسار تغير المشكلة (النتائج المستقبلية) يمكن عرض ثلاثة سيناريوهات (متفائل، معتدل، متشائم) ويمكن عرض مسارات التحول المتوقعة بمسارين فقط (مسار أ، مسار ب). (صفحة).
 - الموقف: تحديد موقف الكاتب بحيادية (نصف صفحة).
 (عرض جذاب للورقة وتصميم نوعي)

3.5. أوراق الإحاطة:

- المفهوم: ورقة بحثية/ مقالة تهدف إلى تقديم خلفية موجزة ودقيقة عن مشكلة أو قضية عامة ما لصناع القرار والمؤثرين وتسد الفراغ في معلومات هامة يتم إطلاع صناع القرار عليها عند صنع قرارهم، أحياناً تقدم ورقة الإحاطة أيضاً لصناع قرار في القطاع الخاص حول مشكلة تواجه مؤسساتهم، عادة تكون مركزة بحيث لا تتجاوز خمس صفحات.
- الغرض: عرض معلومات وافية ومركزة عن قضية ما تلهم صانع القرار إلى اتخاذ قراره،
 وهي أيضا تركز على توجيه نظر صانع القرار إلى جوانب مهمة في قضية ما وإحاطته
 علماً بها.



- المستفيدون: عادة صناع القرار في الحكومة والمؤثرون لدعمهم في إتخاذ قراراتهم من خلال اطلاعهم على معلومات وحقائق مهمة، وأحياناً أخرى توجه أيضا لصناع القرار في القطاع الخاص، كما بدأ البعض يستخدمها لاطلاع الجمهور أو على المستوى الدولي لاطلاع المؤثرين الدوليين حول قضية ما، مما يجعلها أداة للتأثير في صنع القرار وتوجيه الرأى العام حول القضية التي تتناولها.
- هيكلية الورقة: هناك شبه اتفاق على هيكلية ورقة الإحاطة ويمكن تناول الهيكلية العامة لأى ورقة احاطة من خلال الإطار رقم (4).

إطار رقم (4) هيكل ورقة الإحاطة

- العنوان: جذاب ومعبر عن الورقة، مع تحديد معد الورقة وتاريخ الورقة.
 - مدخل: يوضح موضوع الورقة وهدفها ولمن تقدم (نصف صفحة).
- أهم النتائج: عرض نقاط مختصر (7-5) عن أهم النتائج التي تناولتها الورقة.
- وصف القضية (عرض الحقائق): تحديد الحقائق الخلفية والاعتبارات المرتبطة بالمشكلة أو القضية مع الأدلة المؤكدة (لا يجب أن تقدم آرائك) فهي ليست ورقة سياسات مع التركيز على كيفية تطور القضية وصولاً للوضع الراهن. (1: 3صفحات).
- التوصيات: يجب أن تقدم عرضاً موجزاً كيف ستحسن توصيتك الواقع وتساهم بحل المشكلة
 وتدعم ذلك بالدجج (نصف صفحة).
 - المراجع.
- تذكر: أن هدف الورقة إطلاع متخذ القرار بخلفية المشكلة أو القضية وتقديم اتجاهات للحل.
 (عرض جذاب للورقة وتصميم نوعى)

3.6. الورقة البيضاء:

• المفهوم: مصطلح شائع الاستخدام للإشارة إلى مستند/ تقرير/ دليل رسمي، يتكون من صفحة واحدة إلى خمس صفحات واحياناً أكبر بكثير، يصف مشكلة معينة ويقترح حلًا محددًا لها. غالبًا ما تستخدم الورقة البيضاء في المجال الحكومي، ومجال الأعمال، كما أن هناك أوراق بيضاء تستخدم في القطاع الخاص تتضمن بحث وسائل تلبية احتياجات التسويق الخاصة بالعميل، أو تقترح استخدام منتج معين لغرض تقني أو تحدد طرق لمعالجة المشاكل المحلية. يشترط لكتابة ورقة بيضاء نموذجية أن تعرف المستهدفين منها جيداً، وأن توضح مشكلتك بوضوح، وأن تقدم حجة مقنعة وجذابة عن كيفية حل هذه المشكلة أو الإقناع بالخدمة أو المنتج.

نشأ مصطلح "الأوراق البيضاء" في إنجلترا كوثائق صادرة عن الحكومة. وأحد الأمثلة الشهيرة هو كتاب تشرشل الأبيض، بتكليف من ونستون تشرشل في عام 1922م، وفي الوطن العربي الورقة البيضاء الحكومية التي تقدمت بها الحكومة العراقية في تشرين الأول 2020م كبرنامج للإصلاح المالى.

بعض الأوراق البيضاء هي صور موجزة لأبحاث عميقة يتم تقديمها بصورة مركزة وموجزة للمستهدفين، بغرض التأثير والإقناع حول صنع قرار معين أو منتج أو رؤية إنتاج في حالة القطاع الخاص.



- الغرض: هناك غالباً غرضين أساسين للورقة البيضاء الأول: باتجاه مناقشة قضية، أو مشكلة عامة حكومية، وتقديم حلول بشأنها بصورة مجردة وموضوعية وموثوقة، والثاني: في القطاع الخاص للوصول لمستفيدين معينين، وإيصال معلومات ذات طابع تسويقي عن سلعة أو خدمة معينة، وعموماً يجب أن تكون الورقة عميقة وتصل إلى وعي من تقدم لهم.
- المستفيدون: عادة ما توجه الورق البيضاء إلى صناع القرار الرسميين ذوي التأثير، أو إلى مجتمع المستفيدين (العملاء) في القطاع الخاص بحسب غرض الورقة نفسها، وما يهم هو أن يكون مضمون الورقة أكثر عمقاً، وموثوقية لتحقيق الإقناع اللازم للمستهدفين.
- هيكلية الورقة: هناك العديد من أشكال هيكلية الورقة البيضاء، ولم يتم الاتفاق على
 نمط محدد إلا أنه على الباحثين الجدد التركيز على استخدام هيكلية رسمية، خاصة أولئك
 الذين يستهدفون الحكومة والتأثير على صناع القرار الرسمين، لذا يفضل الالتزام بقالب
 رسمى لورقة بيضاء يشمل عناوين محددة وفقا للإطار رقم (5).

إطار رقم (5) هيكل الورقة البيضاء

- صفحة العنوان: عنوان جذاب ويفضل أن يكون هناك عنوان رئيسي وآخر فرعي مع كتابة اسم المعد وتاريخ الورقة.
 - ملخص تنفیذی: موجزًا لموضوع الورقة البیضاء لا یزید عن 250 كلمة.
- مقدمة: تعرض موجز الموضوع وتتطرق إلى بعض النقاط الأساسية التي ستتناولها في جميع أنحاء الورقة.
- الأقسام الرئيسة: العناوين الرئيسة لموضوع الورقة ومشكلتها ومن المهم أن تكون مترابطة.
- الأقسام الفرعية: داخل كل قسم، يجب تضمين عناوين الأقسام الفرعية التي ستجسد النقاط الرئيسة التي ستناقشها. ويجب أن تتضمن الأقسام الفرعية أيضًا معلومات وبيانات عمىقة.
- الشريط الجانبي: يتضمن العديد من الأوراق البيضاء أشرطة جانبية، والتي يمكن أن تتكون من تعليقات وجداول بيانات إضافية، ومع ذلك على مستوى المخطط التفصيلي يمكن أن يتضمن الشريط الجانبي أيضًا ملاحظات تشير إلى ضرورة إجراء بحث إضافي أو إلى رسائل يمكن إيصالها للقارئ.
- الخاتمة: تشمل بيان للاستنتاجات الرئيسة للورقة وتضمين التوصيات المقترحة والحجج الداعمة للحل.

(عرض جذاب للورقة وتصميم نوعى)

3.7. الورقة الخضراء:

المفهوم: هي تقرير حكومي ووثيقة تشاور حول السياسات المقترحة والمناقشات، وهي تشرح بالتفصيل قضايا محددة، ثم تشير إلى مسارات العمل الممكنة فيما يتعلق بسياسة أو تشريع ما، وهي كثيراً ما تستعمل في دول الاتحاد الأوروبي، و دول الكومنوولث والولايات المتحدة، وتمثل الورقة الخضراء أفضل ما تقدمه الحكومة بخصوص مسألة ما، وتبقى غير ملزمة ودون تغيير معالمها الأساسية تترك القرار الأخير مفتوحاً إلى أن تكون قادرة على النظر في ردة فعل العامة على ذلك المقترح



المطروح للنقاش. أحياناً يتمخض من الورقة الخضراء ورقة بيضاء تقدم حلاً عميقاً بناء على الحوارات والنتائج التي أحدثته الورقة الخضراء، سميت الأوراق الخضراء بهذا الاسم لأنها كانت تكتب على ورق أخضر تمييزا لها.

- الغرض: الغرض الأساسي للورقة الخضراء تحفيز النقاش اللازم للتأثير في السياسات العامة من خلال فتح باب للحوار مع الرأي العام قد تنتجها أحدى الجهات الحكومية، أو يستعان بخبير في السياسات العامة يعدها لصالح الحكومة لاستطلاع الرأي العام وفتح باب النقاش في القضية التي تتناولها الورقة.
- المستفيدون: المستفيد الأول هو الحكومة ومن ثم المجتمع فصناع القرار الحكوميون
 هم من يتبنون الورقة سعياً منهم للوصول إلى نقاشات فعالة مفيدة، وتقديم تبريرات
 لسياستهم، والعمل مع المجتمع لتحسن من عملية صنع سياسة ما استناداً إلى نتائج
 النقاش للورقة الخضراء.
- **هيكلية الورقة:** لا توجد قاعدة محددة لهيكلية الورقة الخضراء لكن هناك شبه اتفاق على العناوين الأساسية التي يجب أن تتضمنها الورقة وهي المشكلة والسياسة الحالية، والخيارات السياسية الجديدة المطروحة، وارتباطاً بذلك تم وضع مقترح لفئة الباحثين الشباب لهيكلية تعينهم على إعداد الورقة الخضراء في البطار رقم (6).

إطار رقم (6) هيكل الورقة الخضراء

- صفحة العنوان: العنوان جذاب مع الإشارة في الغلاف إلى اسم الجهة المقدمة للورقة وتاريخها
 - ملخص: موجز للمشكلة والسياسات الحالية والسياسات البديلة
 - مقدمة: أهمية تناول المشكلة وضرورات تقديم بدائل سياسات حولها.
 - المشكلة: الوضع الراهن للمشكلة وتطورها التاريخي التي تتناولها الورقة.
- حدود السياسة الحالية وتطورها: وصف السياسة الحالية وحدودها وتأثيراتها وجوانب القصور فيها والحاجة لتطويرها.
- الخيارات السياسية المطروحة: وصف لخيارات السياسات الجديدة المطروحة بدقة وتفصيل كافي.
 - أهمية الخيارات السياسية المطروحة (منافع الخيارات الجديدة) والقدرة على تنفيذها.
 - الدستنتاحات.

(عرض جذاب للورقة وتصميم نوعى)



3.8. المذكرة عالية الأهمية:

المفهوم: أحد أوراق التأثير في السياسات العامة تركز على التنبؤ حول مسار مشكلة ما وتأثيراتها، وتقوم بإثارة أسئلة حول مشكلة ما بدأت تبرز في الأفق ولها تأثيرات كبيرة محتملة وغير واضحة (التنبؤ)، ويجب أن تأخذ أهمية عالية لدى صانع القرار الرسمي وتحتاج منه للتحرك للتعامل معها، ليس بالضرورة أن تقدم توصيات فهي تسعى للفت الانتباه والإشارة إلى المعنيين من الجهات الرسمية التي يجب أن تقوم بدورها في دراسة تلك التأثيرات المحتملة التي أثارتها المذكرة، وإنما تلفت انتباه صانع القرار إلى أهمية القضية، ومن هم المعنيون بوضع حلول لها.

جرى تطوير هذه الورقة من قبل (مركز الدار الرابع للاستشارات في صنعاء) في إطار جهوده في مجال التأثير في السياسات العامة وهي تدخل ضمن أوراق وتقارير دعم القرار الحكومي والتأثير في السياسات.

- الغرض: لفت انتباه صانع القرار إلى أهمية توقع تطور مشكلة ما متشابكة تحتاج إلى
 اتخاذ قرارات بالتعامل معها والاستعداد لها وهي أساساً ورقة تنبؤ حول مسار مشكلة
 ما على صانع القرار في المستويات العليا الانتباه لها.
- **المستفيدون:** صانع القرار في المستويات العليا في الحكومة، أيضا المجتمع كون أن للورقة تأثير على الرأي العام لدفع المعنيين بالتنبه للتعامل السريع معها قبل أن تتفاقم تأثيراتها أو تتحول إلى أزمة.
- هيكلية الورقة: تم تطوير هيكلية للورقة تشمل عدد من العناصر التي تجعل من الورقة سهلة التعامل معها وتتعامل مع توقعات غير واضحة لكنها أيضا خطرة لو تركت وذلك وفقا للإطار رقم (7)

إطار رقم (7) هيكل المذكرة عالية الأهمية

- العنوان: جاذب ومعبر ويتضمن الإشارة لكونها مذكرة عالية الأهمية مع ذكر معد الورقة وتاريخها.
- مقدمة: موجزة تعرض سياق المشكلة/القضية وأهميته في الوضع الراهن وهدف الورقة.
- التساؤلات: مقسمة أو مصنفة حسب موضوعات القضية الرئيسية مع عرض حقائق تثبت ما
 يتم عرضه من تساؤلات، حيث كل تساؤل ينطلق من حقيقة توضح توقعات محتملة لمسار
 القضية أو المشكلة.
- التوصيات: يمكن وضع توصيات بالجهات المعنية بتقديم معالجات لكل جانب في القضية المطروحة (لا تهتم بتقديم معالجات او مقترحات).
 - المراجع: نهاية الورقة.

(عرض جذاب للورقة وتصميم نوعى)



4. دور مراكز الفكر في التأثير على السياسات:

4.1. ماهى مراكز الفكر؟

تعرف بأنها مؤسسات غير ربحية وغير حزبية تقوم بإجراء البحوث والدراسات الموجهة لصانعي القرار والمجتمع، حيث تدرس القضايا والمشكلات التي تهم المجتمع والرأي العام، والدولة وتعمل على مساعدة الدولة، والأفراد، وعموم المجتمع على تشكيل السياسة العامة للدولة كما بنبغى.

إطار رقم (8) بعض مراكز الفكر في العالم والوطن العربي

- مركز كارنيغي الولايات المتحدة ttps://carnegieendowment.org/
 - https://www.rand.org مؤسسة راند الولايات المتحدة •
- المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات قطر https://www.dohainstitute.org/AR
 - http://scpr-syria.org المركز السورى لبحوث السياسات
 - المركز المصرى لدراسات السياسات العامة http://ecpps.org
 - المعهد العربيّ للبحوث والسياسات http://nawatinstitute.org
 - معهد عصام فارس للسياسات العامة والشؤون الدولية بيروت.

مراكز يمنية:

- مركز صنعاء للدراسات الاستراتيجية
 - مؤسسة رنين اليمن
 - مؤسسة شباب سبأ
 - منظمة مدرسة السلام

4.2. كيف تؤثر في السياسات العامة:

انتشرت مراكز التفكير عالميا وأصبح لها تأثير داخل دولها، وبعضها تجاوز تأثيرها عالمياً وأصبحت تؤثر على صنع السياسات العامة في دول أخرى، كما أصبح ينظر إلى مخرجاتها باهتمام من قبل صانعي القرار الرسميين في الدول على سبيل المثال في الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا تعد من أهم مراكز التأثير على القرار القومي والسياسات العامة.

ظَهر أوّل مركز أبحاث، بشكله الحديث، في الولايات المتّحدة، وهو معهد «كارنيغي» للسلام في عام 1910م، ثمّ معهد «هوفر» في عام 1910م، وتلا ذلك إنشاء معهد "بروكينغز" في عام 1910م، ومؤسّسة "القرن" في عام 1919م ومن ثم توالى إنشاء مراكز التفكير في مختلف العالم.

أما في الوطن العربي فقد تأخر الأمر حتى منتصف الخمسينيات، حيث تم إنشاء أول مركز فكر وبحث عربي سنة 1952م، وهو "معهد البحوث والدراسات العربية" التابع للجامعة العربية ومقره في القاهرة، وبعد ذلك تم تأسيس المركز القومي للبحوث 1956م، ومركز الأهرام للدراسات السياسية والإستراتيجية عام 1968 م، وفي عام 1975 م، تم إنشاء مراكز دراسات الوحدة العربية، ومنذ ذلك التاريخ بدأت مراكز الفكر الإستراتيجي في الانتشار بشكل واضح في الوطن العربي.

وفي اليمن ظلت مراكز الفكر حكراً على الأحزاب خلال عقدي التسعينيات والعقد الأول من



الالفية، ومع ثورة الربيع العربي بدأت تتميز بعض مراكز الفكر المعنية من خلال السياسات والإدارة العامة وبدعم من المنظمات الدولية والمانحين الدوليين، وعددها لم يتجاوز أصابع اليد الواحدة، كما أن جهدها محدود وانتاجها لا يحقق التأثير المنشود على صناع القرار الرسميين وينحصر تأثيرها فقط في التأثير على الرأي العام المحلي والعمل مع الأطراف الدولية لإيصال صوت المجتمع إليهم، خاصة أن السلطات القائمة تنظر لتلك المراكز بريبة، لذا اتجهت إلى الاستعانة بمستشارين وخبراء في السياسات العامة لتوفير ما تحتاجه من البحوث وأوراق السياسات التي تسعى إليها تلك السلطات، ومع انحسار دور السياسات التي تقدم بدائل للسياسات التي تسعى إليها تلك السلطات، ومع انحسار دور هذه المراكز وتأثيرها نتيجة الواقع المحبط أغلقت بعضها وبعضها بدأ بتغيير دوره ومجال عمله نحو العمل كمنظمة مجتمع مدني في بناء السلام والإغاثة الإنسانية وغيرها من الأعمال المجتمعية التى تضمن لها البقاء بعيداً عن دورها كمراكز للتفكير.

تقوم هذه المراكز بعدة أدوار في التأثير في السياسات العامة في الدول، ويمكن إيجازها كما يلى:

- إعداد البحوث والدراسات وأوراق السياسات حول المشكلات التي تواجه السياسات العامة.
 - تقديم الاستشارات القانونية والفنية للدولة حول الأمور الهامة التي تتطلب ذلك.
 - تقييم برامج الإدارة الحكومية في الدولة بما يتناسب مع مصالح الدولة.
- بناء قدرات الباحثين وتكوين الخبراء وذوي الكفاءة العلمية الشابة في مجال الإدارة العامة والسياسات العامة.
- نشر التحليلات والتقييمات وأوراق التأثير في السياسات وتشكيل الري المجتمعي حول
 العديد من السياسات العامة من خلال ما تنشره من بحوث وتحليلات في السياسات
 العامة.

| 5. أساليب تحليل المشكلات العامة بغرض إعداد أوراق السياسات:

من الأهمية قبل الشروع بتناول كيفية إعداد ورقة سياسات عامة التعرف أساساً على أساليب تحليل المشكلات في إطار السياسات العامة، وقد تم رصد العشرات من أساليب تحليل المشكلات (تحليل السياسات العامة)؛ إلا أننا سنركز هنا على عدد محدود من أساليب تحليل المشكلات العامة (لغرض تحليل السياسات العامة)، وهذه الأساليب مقتصرة على التحليل، ولا تمتد إلى وضع الحلول، حيث تركز فقط على معرفة أسباب المشكلات العامة ومساراتها، وأبرز هذه الأساليب التي سيتم تناولها: شجرة تحليل المشكلات، تحليل عظمة السمكة، مخطط باريتو، دراسة الحالة، ويمكن عرضها بإيجاز على النحو الآتى:



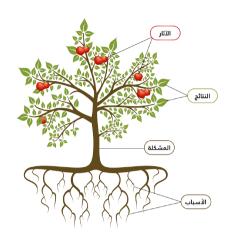
5.1. أسلوب شجرة تحليل المشكلات:

أداة بصرية لتحليل المشكلات والتعرف على أسبابها وكثيراً ما تستخدم بطريقة تشاركية

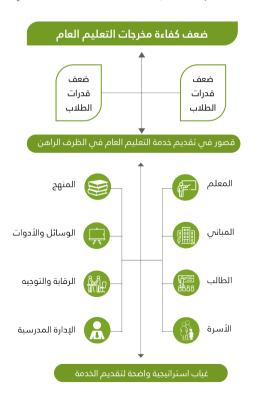
لتحديد الأسباب والنتائج ذات الصلة بالمشكلة، لذا تعد أسلوباً جيداً عند تحليل المشكلات العامة التي يتطلب وضع سياسات لها، وتقوم فكرة شجرة تحليل المشكلة في موضع الساق من الشجرة والأسباب في موضع الجذور ونتائج المشكلة في الاغصان، وهناك من يضع الآثار في ثمار الشجرة، وبالتالي تكوين فهما شاملاً ومترابطاً حول المشكلة، وهناك من يستخدمها أيضا في تحديد السبب الجذري (الرئيس) للمشكلة العامة، وليس فقط الأسباب المختلفة لتلك المشكلة كما يوضحها

المثال في الشكل التالي.

شكل رقم (13) أسلوب تحليل شجرة المشكلات



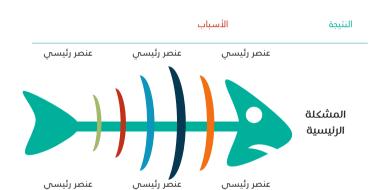
شكل رقم (14)تطبيق شجرة المشكلات والسبب الجذري





5.2. أسلوب عظمة السمكة (السبب والنتيجة):

مخطط ايشيكاوا أو السبب والنتيجة، هو أسلوب لتحليل المشكلات يستعمل لحصر كافة الأسباب المحتملة لأثر مشكلة ما وإيجاد العلاقة بين الأثر وأسبابه، ولكونه يأخذ شكل عظمة السمكة فقد سمي بها، يتم من خلاله تحديد المشكلة الرئيسة ومن ثم القيام برصد الأسباب الرئيسة و بعدها رصد الأسباب الفرعية المكونة لكل سبب رئيس. يفيد كثيراً في تحليل المشكلات العامة بصورة تفصيلية لغرض معالجتها من خلال سياسة عامة، ويمكن إيضاح ذلك من خلال المثال في الشكل (14):



شكل رقم (15) أسلوب عظمة السمكة (السبب والنتيجة) في تحليل المشكلات

5.3. مخطط باريتو:

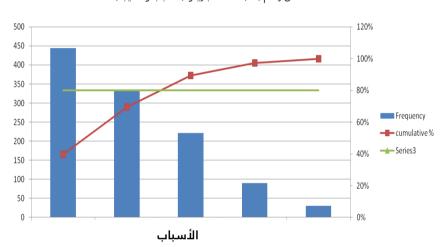
أحد الأدوات الاحصائية في تحليل المشكلات ويطلق عليه أحياناً قاعدة (20 / 80) قانون القلة القوية والكثرة الضعيفة، حيث تنص القاعدة على أن 20 % من الأسباب التي نأخذ بها في مشكلة ما تحقق 80 % من النتائج التي نحصل عليها، بينما لا تحقق الـ 80 % الأخرى من الأسباب إلا 20 % فقط من النتائج. وقد وضع القاعدة (جوزيف جوران) أستاذ الجودة وسماه قاعدة باريتو تيمناً باقتصادي إيطالي أسمه فيلفريدو باريتو، الذي لاحظ أن 80 % من الدخل في إيطاليا تذهب إلى 20 %من السكان.

يركز هذا الأسلوب على إيجاد أكثر الأسباب تأثيراً في المشكلة العامة، بحيث يمكن معالجتها من خلال سياسة عامة تركز على تلك الأسباب وذلك من خلال عملية إحصائية على النحو التالى:

- وضع جدول واضح لسرد الأسباب وتكرارها كنسبة مئوية.
- ترتيب الصفوف تنازليًا وفقًا لأهمية الأسباب من الأعلى إلى الأدنى.
 - إضافة عمود للنسبة التراكمية في الجدول.



- وضع الأسباب على المحور الأفقى والنسبة التراكمية على المحور الرأسى.
 - الربط بين النقاط السابقة لتشكيل منحنى.
- رسم بياني خطي (على نفس الرسم البياني)، بالأسباب على المحور الأفقي ونسبة التكرار على المحور الرأسي.
- رسم خط عند 80 % على المحور الأفقي موازيًا للمحور الرأسي. إسقاط خط على
 نقطة التقاطع مع المنحنى على المحور الأفقى.
 - مراجعة الرسم البياني بحيث يلتقي ما لا يقل عن 80 % من الأسباب.



شكل رقم (16) مخطط باريتو (السبب والنتيجة)

جدول رقم (11) مثال حول تحليل أسباب المشكلة وفقا لمخطط باريتو

النسبة المئوية	التكرار التراكمي	التكرار	الأسباب
% 40	85	85	السبب الأول
% 67	145	60	السبب الثاني
% 81	175	30	السبب الثالث
% 91	195	20	السبب الرابع
% 95	205	10	السبب الخامس
% 98	210	5	السبب السادس
% 99	213	3	السبب السابع
% 100	215	2	السبب الثامن



5.4. أسلوب دراسة الحالة:

وهو أسلوب يساعد على تتبع مشكلة أو ظاهرة معينة ميدانياً لمعرفة تطورها، بحيث يتم رصد كافة المؤثرات والمحددات الواقعة (أسباب ونتائج المشكلة) في فترة زمنية محددة والتي تؤثر بشكل أو بآخر على المشكلة، ويمكن من خلالها تعميم نتائج دراستها على المجتمع ككل وعلى سبيل المثال في مشكلة ما يمكن الإجابة على الأسئلة الأتية:

- ما الذي يحدث؟
 - كىف بحدث؟
- على من تؤثر؟
- ماهی آثارها؟
- ما هي أسبابها؟

في دراسة الحالة يتم التركيز على الجوانب الأكثر بروزاً وليس على التفاصيل.

6. بعض التوجهات الحديثة في تطوير السياسات العامة:

6.1. ماذا نقصد بالتوجهات الحديثة في تطوير السياسات العامة:

مع التطور الهائل العالمي والتقلبات الكبيرة في الواقع يضطر معها صانعو، ومحللو السياسات إلى البحث عن أدوات فعالة وحديثة لدعم تطوير سياسات كفؤة وفعالة ومستجيبة، وهذه الأدوات أساساً هي أدوات تفكير تدعم تصميم السياسات العامة ومعالجة مشكلاتها وتقديم حلولاً مبتكرة تعتمد على ممارسة عملية لدعم التفكير بحلول ابتكارية للمشكلات العامة على شكل سياسات فاعلة.

تعددت الوسائل الحديثة الداعمة لتطوير وتصميم السياسات، حيث بات اليوم هناك العديد من هذه الوسائل، فهناك على سبيل المثال: التفكير التصميمي، وهناك منهجية التفكير المنظومي، وهناك منهجية التفكير المستقبلي، كما برزت أدوات داعمة أخرى مثل الاعتماد على تقنية البيانات الضخمة (Big Data) وغيرها كثير من الوسائل الداعمة لتطوير وتصميم السياسات العامة التي يهتم العالم بها، ولا أدل على ذلك من تبني البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة (UNDP) لهذه الوسائل في إطار تحقيق اهدف خطة التنمية المستدامة ومختبرات التسريع التي يدعمها البرنامج وتدريب الدول النامية عليها لتقديم حلول مبتكرة لمشكلات تترحم بسياسات عامة.

تساعد هذه الأدوات على تصميم وتطوير حلول وسياسات فاعلة ومبتكرة للمشكلات العامة فهي أساساً أدوات للتفكير تركز على بعدين الأول: تحليل المشكلات، والثاني: حل المشكلات بطريقة مبتكرة منطلقة من ممارسة لعملية التفكير تتمحور حول الإنسان واحتياجاته التنموية.



6.2. ثلاثية أدوات التطوير الحديثة في تصميم السياسات العامة:

نظرا لوجود عدد كبير من المنهجيات الحديثة المعتمدة على الممارسة في التفكير وتطوير وتصميم السياسات العامة فإنه سيتم هنا التركيز على ثلاث وسائل أساسية فقط تدعم بفاعلية عملية تصميم وتطوير السياسات العامة في البلدان النامية ليستفيد منها الباحثين الشباب في إعداد أوراق السياسات العامة، وتقديم حلول مبتكرة في إطار تلك الأوراق، هذه الوسائل أساساً مترابطة، ويمكن استخدام واحدة أو أكثر منها معا.

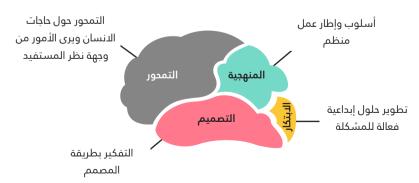
أ. التفكير التصميمي وتطوير السياسات العامة:

المفهوم: هي منهجية لحل المشاكل بطريقة مبتكرة تقوم على النمذجة (تصميم الحلول على شكل نموذج) تساعد الأفراد والفرق والمؤسسات للتوصل إلى حلول تركز على احتياجات ورغبات الفئة المستهدفة، وهي عملية غير خطية تتكون من خمس مراحل (التعاطف، تحديد المشكلة، اقتراح الحلول، تطوير النموذج، الاختبار)، ومع كل مرحلة ستكون أقرب لفهم احتباحات ورغبات المستفيد.

الأهمية: تنبع أهمية التفكير التصميمي في تطوير السياسات من كونه:

- يتمحور حول الإنسان ويركز على التعامل مع مشكلاته التنموية العامة ويتعاطف معها، كالفقر والحصول على الخدمات.
 - يهتم بتقديم تشخيص دقيق للمشكلة من الواقع.
 - يدعم تحديد الأولويات في السياسات المطلوبة.
 - يشجع ويعزز من إيجاد حلول ابتكارية تتمحور حول الأشخاص بصورة متكاملة.
- يدعم عملية التحقق من سير تنفيذ السياسة وقابليتها للتطبيق على الواقع في مراحل مبكرة من تطوير السياسة.

شكل رقم (17) التفكير التصميمي منهجية تتمحور حول المستخدم لإبتكار حلول إبداعية بطريقة تفكير المصممين





مراحل التفكير التصميمى وآليات تنفيذها:

جدول رقم (12) نموذج مراحل التفكير التصميمي في تطوير السياسات العامة

آليات تنفيذها	الوصف	المرحلة
الاقتراب من المستهدفين وتفهم مشكلتهم واحتياجهم من خلال: المقابلات، جلسات النقاش، استطلاعات الرأي بالاستبيانات، الملاحظة الميدانية، التسوق الخفي.	في هذه المرحلة يتم التركيز على فهم المشكلة العامة من وجهة نظر المتأثرين بها والمستفيدين من حلها مباشرة في المجتمع وفهم رغبات المستفيدين أنفسهم.	مردلة التعاطف (البدساس بالمشكلة)
تحليل الواقع ودراسة المشكلة بعمق من خلال : إعادة تعريف المشكلة، رسم رحلة المستفيد، فهم تجربة المستفيد، بيان فجوة التجربة، دراسة الحالة.	تركز على دراسة وتحليل المشكلة وتحديدها بدقة وإعادة تعريفها وتحديد احتياجات ورغبات المستفيدين والمعلومات الداخلية المتعلقة بهم.	مرحلة التحديد:
وضع بدائل حلول من خلال: العصف الذهنس، الخرائط الذهنية، الرسوم التخطيطية، أداة اسكامبر، استراتيجيات تريز، إلخ	تتم في هذه المرحلة عملية توليد العديد من الأفكار وتحديد فكرة معينة من أجل بناء النموذج.	مرحلة اقتراح الحلول (توليد الأفكار)
تقديم حلول مجردة تبني نموذج فعلي للحل من خلال استخدام أشكال النمذجة البديلة: تطوير نموذج مادي، تصميم نموذج رقمي بالحجم الطبيعي، تصميم نموذج تأدية الأدوار، نموذج مسار للحل على خارطة ورقية.	وفيها يتم تدويل الفكرة أقرب ما يكون للواقع، للوصول إلى نموذج يمكن عرضه للمستخدم.	مرحلة بناء النموذج
إجراء تجربة على عينة من المستفيدين، استفتاء ومناقشة المستفيد بعد عرض النموذج عليه، تطبيق تجريبي عام وتدوين الملاحظات، تطبيق النموذج مع خبراء ومستفيدين معا.	في هذه المرحلة تقوم بدعوة عينة من المستفيدين لتجربة النموذج الأولى لمعرفة رأيهم في الحل.	مرحلة الدختبار

ب. التفكير المنظومي وتطوير السياسات العامة:

المفهوم: عمليه يتم من خلالها أخذ جميع جوانب الموقف أو المشكلة في الاعتبار بهدف فهم النظام ككل، وهذا يساعد على رؤية الأسباب الجذرية للمشكلات، والعلاقات، والروابط، والأجزاء بينها، مما يساعد على تكوين نظرة شاملة لهذه المشكلات للوصول إلى حلول شاملة.

التفكير المنظومي هو نمط تفكير دائري وليس خطي كما هو الحال في التفكير التصميمي يشمل ثلاث مكونات للنظام (المدخلات ، المعالجة، المخرجات).

الأهمىة:

 يساعد على رؤية الأسباب الجذرية للمشكلات وتقديم نظرة شاملة لها، وتعميق الرؤية للمشكلة من جميع الجوانب.



- يدعم القدرة على التحليل والتركيب ودراسة العلاقات بما يدعم تقديم حلول شاملة.
 - يسمح بتكوين صورة كبيرة للتوصل للحلول المثلى والإبداعية لهذه المشكلات.
- يدعم المشاركة مع المستفيدين وصناع الحل مما يقدم حل مشترك مدعوم من الجميع.
 يشمل التفكير المنظومي دورة عمل تتكون من الآتي:
- تحليل المنظومات الرئيسة إلى منظومات فرعية، أي القدرة على تجزئة المعلومات عن المشكلة وإدراك العلاقات بين هذه الأجزاء.
 - الرؤية الشاملة لأى موضوع دون أن يفقد جزئياته.
 - إدراك العلاقات داخل المنظومة.
- إعادة تركيب المنظومات من مكوناتها، وتعني القدرة على القيام بتجميع الأجزاء المختلفة من المحتوى في بنية موحدة تجمع هذه الأجزاء.

ينظر للتفكير المنظومي بأنه قدرة الفرد، أو الفريق، أو المؤسسة على تكوين نماذج ومنظومات للمشكلات التي تحيط به، وهذه النماذج أو المنظومات هي تمثيلات للحقيقة يتم تكوينها وليست الحقيقة نفسها، وتلعب النماذج والمنظومات الفرعية دورًا رئيسًا في تبيان العلاقات السببية والمنطقية بين عناصر المنظومة، وأن يدرك أن هذه النماذج هي نماذج قام بوصفها، وليست حقائق، وأن يكون باستطاعته بناءها وتحليلها ونقدها وتطويرها باستمرار، وتقوم عملية بناء النماذج والمنظومات على أدوات وأشكال التمثيل المتاحة مثل السبب والنتيجة، الارتباط والعلاقة، التفكيك والتركيب من الجزء للكل والعكس، المدى القريب والبعيد.

ملاحظة: من الطبيعي أنه لا يمكن تطبيق التفكير المنظومي في جميع أنماط المشكلات العامة لوضع سياسات عامة لها.

دور العروة الحلقية loop في التفكير المنظومي :

تؤكد بحوث النظم الدينامية أن أي نظام يتصف بالكفاءة لابد وأن يمتلك إمكانيات أساسية وهي: استقبال المعلومات (المدخلات)، معالجة المعلومات (العمليات)، إعطاء مخرجات نوعية (المخرجات)، التعديل المستمر في العلاقة بين المخرجات والمدخلات من خلال العروة الحلقية loop (التغذية الراجعة). حيث يعتمد التفكير المنظومي على عروتين (حلقيتين) أساسيتين هما:

• عروة تحقق التوازن الداخلي للنظام: وهي تلك العروة التي تعمل على تحريك النظام من حالته الراهنة (الحالية) إلي الحالة المراد الوصول إليها عن طريق التفاعل بين البنية والفعل المؤثر. وقد يبدأ ذلك بحالة راهنة أعلى أو أقل من الحالة المرجعية المراد الوصول إليها إما من أعلى إلى أسفل أو من أسفل إلى أعلى، حيث تتفاعل الحالة المراد الوصول إليها مع الحالة الراهنة وتحدث فجوة، وكلما اتسعت الفجوة كلما ازداد التأثير، والتحفيز للقبام بفعل للوصول للحالة المرغوبة.



عروة تحقق التماسك (الدعم) الذاتي للنظام: هي بناء فرعي يعمل على التغذية الذاتية لتنشيط حالة النمو أو لانحسارها طبقاً لظروف النظام، فلو افترضنا أن تلك العروة تعمل بين حالتين "1" و"2" فعندما ترتفع أو تنخفض الحالة "1" تتأثر الحالة "2" لتتحرك في نفس الاتجاه ويعني ذلك أن الحالة "2" تؤثر علي الحالة "1" حتي تستمر الحركة في نفس الاتجاه التي تتحرك نحوه، ولأن تلك البنية الفرعية تعمل في اتجاه التقوية فإنها تنتج تزايداً أو انحساراً، وهذا التغير قد يكون غير ملحوظ لفترة من الزمن حتي يصل إلى القدر الذي يمكننا ملاحظته.

ويمكن اجراء نموذج تطبيقي للتفكير المنظومي لتحليل مشكلات السياسات العامة من خلال الجدول التالى:

الأدوات	الوصف	العملية
الخرائط الرقمية،	فهم المشكلة ومكوناتها بدقة تفكيك وتركيب	وضع سيناريو تخطيطي
المخططات.	مكونات المشكلة لمعرفة أسبابها والعلاقات بينها.	مفاهيمي عن حل المشكلة.
مخططات تفصيلية للمشكلة وأركانها وأثارها.	وضع مخطط لمسار المشكلة وأبعاده على شكل مخطط.	تسجيل هذا السيناريو الذي تم وضعه على أسس دقيقة.
الخروج بمخطط أدق للمشكلة وإعادة رسمه بشكل أشمل وأدق.	إجراء مناقشات لتطوير الفهم للمشكلة مع المستفيدين والمعنيين عموماً.	تحويل السيناريو إلى جلسات استماع للتركيز علي العناصر والجوانب المختلفة للمشكلة.
مخططات، خرائط ذهنية.	تحديد عناصر المشكلة والعلاقات بينها وديناميكية عملها وتحديد عناصرها الرئيسة التي يتطلب التعامل معها.	استنباط عناصر المشكلة ومتغيراتها.
خرائط ذهنية، تمثيل بياني.	معرفة العلاقات بين مكونات النظام على أساس فهم الروابط الحلقية (عروة التماسك، عروة الاتزان) لمعرفة ما الذي يؤثر؟ وعلى ماذا؟ لتحديد كيف يمكن استثمار الروابط في إيجاد الحل.	تحديد الروابط المتداخلة.
	محاولة بناء نموذج عملي لحل المشكلة على أساس	تحويل الروابط إلى العروة
تمثیل بیانی، نموذج	العلاقات التي تم تحديدها من خلال وضع سياسات	الحلقية التي تؤدي إلى الوصول
مصغر، تمثيل أدوار.	تحرك تلك العلاقات لإيصالها للمستوى المرغوب.	للحل.

جدول رقم (13) نموذج خطوات تطبيق التفكير المنظومي

ج. التفكير المستقبلي وتطوير السياسات العامة:

المفهوم: مجموعه من العمليات التي يقوم من خلالها الفرد أو الفريق بفحص احتمالات الحل لمشكلة عامة (سياسة),ودراسة مدى ما يمكن فعله أثناء معالجتها، أيّ أن التفكير هو ما يحدث أثناء حل مشكلة ما، وهناك مجموعة من المهارات التي يتطلبها التفكير المستقبلي هي: الاستشراف، التنبؤ، تطوير سيناريو مستقبلي، والتخطيط، الرؤية ومن خصائص التفكير المستقبلي الآتي:

• ذو طبيعة طويلة الأجل.



- يتعامل مع التغيير في النظام كله، وليس فقط في مجال معين، أو مشكلة واحدة أي يربط المشكلة ببيئتها العامة.
- يهتم بالتعامل مع الريبة وتوقع المتغيرات بحذر خاصة مع التغيرات المطردة في الوقت الحاضر وامتدادها المستقبلي.
 - يصف المستقبل مستخدمًا سيناريوهات محتملة متعددة، عوضًا عن تنبؤ أرجح.
- يعمل على زيادة الفرص لمستقبل أفضل؛ فهو نوع من التخطيط الإستراتيجي طويل
 الأجل، وأكثر طموحًا، ورؤية، وتحولًا.
- يبنى على إدارك أن التعقيد أكثر شيوعًا من نتائج العلاقة الآلية بين السبب والمُسبب
 (كل ما يمكننا فعله هو.. ألا نفعل!)
- أكثر حذرًا فيما نفكر فيه من عواقب، لذلك يصبح أكثر حذرًا وحرصًا في اتخاذ القرارات والأفعال.

الأهمىة:

- يركز على تحليل مسارات المشكلة وتوقعات تأثيراتها المستقبلية.
- يدرس متطلبات التعامل مع المشكلة في المستقبل ووضع حلول استباقية لها.
 - يدعم صنع سياسات عامة بعيدة المدى مبنية على فهم للمستقبل.
 - يدعم للتخطيط المستقبلي المبني على استشراف للمستقبل. ويمكن إجراء تطبيق لنموذج التفكير المستقبلي وفقاً للجدول التالي:

جدول رقم (14) نموذج خطوات التفكير المستقبلي

الآليات	المفهوم	الخطوة
تحليل السيناريو.	التنبؤ بمسار المشكلة من خلال وضع سيناريوهات المشكلة في المدى المتوسط والبعيد.	التنبؤ
تحليل البيئة المحيطة لكل سيناريو (SOWT).	دراسة البيئة التي ستتعامل مع المشكلة في المستقبل (متوسط وطويل) وكيفية تأثيراتها على المشكلة وفقاً للسيناريوهات الموضوعة.	استشراف المستقبل
وضع رؤية للحل وخطة ببدائل متعددة وفقا للسيناريوهات المحتملة لتحقيق الرؤية.	تحديد رؤية للحل من خلال وضع خطة للحل على شكل بدائل لحل المشكلة بناء على استشراف المستقبل.	وضع الرؤية وتخطيط الحل
اختيار الحل من خلال جدول مقارنة الميزات والمخاطر.	دراسة ومقارنة البدائل للحل وفقاً لمعايير محددة ووفقا لمعطيات البيئة المتوقعة وتحديد الحل الأفضل.	تحديد الحل الأمثل الممكن اتخاذه



7. رواد ومحللي السياسات العامة:

7.1. ماذا نقصد برواد السياسات العامة؟

هم محللي السياسات بمستويات مختلفة، وهم عادة خبراء أو ذوي معرفة عميقة إلى حد ما في مجال معين من مجالات السياسات العامة، وجميعهم يقومون بأدوار ذات تأثير على السياسات العامة من خلال دراسة وتحليل المشكلات العامة وتقييم السياسات وتقديم بدائل الحلول، وغالباً ما يعملون من خارج الحكومة ولصالح المجتمع، ومراكز الفكر وبعضهم قد يعمل بشكل منفرد، وينقسمون إلى أربعة أنواع، ولا يعني هذا التقسيم أن كل منهم لا يمكن أن يكون ضمن أكثر من نوع بل يمكن أن يكون الواحد منهم ضمن كل الأنواع كون التقسيم يركز على مظاهر سلوكهم في التأثير في السياسات العامة، وهم على النحو الآتي:

لديهم قدرة عالية على وصف واقع السياسات والمشكلات المرتبطة بها كرواية وإقناع لصناع القرار الرسميين والمؤثرين والجمهور بما يطرحونه من أفكار حول المشكلات العامة والسياسات العامة الراهنة، أو الحلول التي تقترح، فلديهم قدرة عالية على الرواية.	الرواة:
وهم فئة لديهم القدرة على الارتباط بشبكات التأثير في السياسات وفهم واقعها ومعرفة ميول صناع القرار والتأثير فيهم من داخل الشبكات نفسها، فهم أهل دراية عميقة من هم أعضاء شبكة السياسة العامة، والمؤثرين فيها ولديهم علاقة جيدة معهم وقدرة على العمل معهم، وهو ما يعرف بالدخول للخيمة والعمل مع المؤثرين ونيل ثقتهم.	ناسجو الشبكات:
وهم خبراء السياسة الذين يمتلكون قدرة نوعية في تصميم السياسات المقترحة بطريقة ترتبط بالواقع وتنقل تأثيراته بصورة مباشرة، فهم يقدمون مقترحاتهم على شكل تصميم مقنع وواقعي يمكن تطبيقه، حيث يقومون بهندسة فكرة السياسة المقترحة ويربطونها بالواقع لتحقيق الإقناع اللازم.	المهندسون:
هؤلاء هم الأكثر تأثيراً وأصحاب قدرة عالية في تحليل السياسات من الفئات السابقة، إذ بإمكانهم استخدام خبراتهم ودرايتهم بالواقع والتأثير على صناع القرار الرسميين فهم يعرفون كيف يطبقون نظرية اللعبة في السياسات العامة من خلال فرض أفكارهم كونهم يعتمدون على قوة الخبرة، والتأثير، والإقناع معاً، لذا نجدهم يحددون الموعد المناسب، والأسلوب الأكثر إقناعاً.	محددو قواعد اللعبة:

7.2. صفات رواد ومحللو السياسات العامة:

على الشباب الطامح نحو لعب دور مؤثر في السياسات العامة أن يعرف ماهي المهارات النُساسية التي يتوجب أن تتوفر لديه كرائد ومحلل سياسات عامة، والتي يمكن إيجازها هنا في التالي:

 مهارات البحث والوصول لمصادر المعلومات: قدرة على البحث والتقصي والوصول للمعلومات التى يحتاجها والعمل الميدانى والمكتبى والتعامل مع مصادر البيانات.



- مهارات التحليل: القدرة على تصنيف وتحليل البيانات والمعلومات واستخدام أدوات التحليل للمشكلات والسياسات العامة.
- مهارات التصميم: قدرة على بناء الحلول واقتراحها وتطبيق النماذج والأساليب
 الحديثة في تصميم وإيجاد الحلول الابتكارية للمشكلات العامة.
- **مهارات الاتصال والعمل مع الشبكات:** القدرة على العمل مع الشبكات والعمل مع المعنيين لضمان الاقتراب من واقع السياسة العامة أو المشكلة المرتبطة بها والتعامل معها بشكل أقرب.
- **الحس السياسي (مهارات التعامل مع بيئة السياسة العامة):** قدرة على فهم واقع السياسة العامة واتجاهات النظام السياسي القائم.



تطبيقات الوحدة

تطبيق رقم (1) بحوث وأوراق التأثير في السياسات العامة

تطبيق جماعي (30) دقيقة

الهيكلية	الغرض	نوع الورقة
		ورقة الحقائق
		ورقة الموقف
		ورقة الاحاطة
		الورقة البيضاء
		الورقة الخضراء
		المذكرة عالية الأهمية

دراسة حالة: تنامى مشكلة البطالة بين خريجات التعليم العالى:

في دراسة أولية لمجموعة من خريجات المعاهد والجامعات وجد أن من بين (100) خريجة هناك فقط (18) خريجة فقط حصلت على فرصة عمل خلال فترة السنوات من 2017 - 2020م، وأظهرت الدراسة أن أغلب المبحوثات تعاني من حالة إحباط نفسي من عدم الحصول على فرص عمل، وأن أغلبهن من فئات فقيرة تسعى لمساعدة أسرهن، وتوفير فرص العيش الكريم لها ولأسرتها، كما تعاني أغلبهن من فراغ كبير يدفع بعضهن معه للجلوس أمام التلفاز أو الهاتف لساعات طويلة، حيث يقود الفراغ والإحباط أحياناً إلى سلوكيات غير منضبطة اجتماعياً، كما اضطرت بعضهن للعمل في أعمال هامشية لا تتناسب مع مستواهن التعليمي وتخصصهن العلمي، حيث يتم استغلالهن بأجور زهيدة مما يدفعهن لترك العمل بسرعة لعدم ملاءمته.

تواجه هذه الفئة ايضاً معاملة قاسية من أهاليها خاصة التي لم تحصل على فرص للزواج، وتحاول الكثير منهن الحصول على مشروعات خاصة بها لكن فرص التدريب والتمويل محدودة ومعدل التنافس عليها كبير وهو عادة لصالح الذكور.

ويتوقع أن تنمو فجوة التوظف (التشغيل) بين الذكور والإناث، ولصالح الذكور خاصة في ظل الأوضاع القائمة وتزايد نمو حجم النساء العاطلات بسبب النمو السكاني المطرد مقابل ضعف فرص استيعاب النساء الخريجات في سوق العمل وضعف توليد الاقتصاد لفرص عمل جديدة عموماً، ويتوقع أن تصل الفجوة إلى أكثر من (70 %) في أوساط النساء مقارنة بالذكور حيث أنهن لا يحصلن على فرص التوظيف سوى بنسبة (18 %) من الفرص المتاحة.

أشارت المبحوثات أن أهم أسباب البطالة في أوساط الخريجات كانت مرتبة حسب التكرارات على النحو التالي: (20) تكرار ضعف التأهيل الجامعي، (25) تكرار طلب خبرة غير متوفرة منهن في الوظائف التي تنافس عليها، (15) تكرار منافسة الذكور لهن في الوظائف وتفضيل المجتمع لهم على الإناث، (10) تكرارات ضعف فرص الحصول على تدريب جديد لسوق العمل، (7) تكرارات ضعف فرص الحصول على تمويل لمشروعاتهن الجديدة، (3) تكرارات النظرة اللجتماعية القاصرة للمرأة حيث يمنع الأهالي بناتهم من اقتحام بعض الوظائف، (5) تكرار الزواج، (15)تكرار ضيق نطاق السوق وعدم توفر فرص عمل جديدة.



لم تقم الحكومة بأي جهود ملموسة في معالجة المشكلة في حين حاول المجتمع المدني الاسهام في التخفيف من المشكلة عن طريق برامج التمكين الاقتصادي وبرامج التأهيل لسوق العمل لكن تلك الجهود محدودة، ولم تنعكس بآثار ملموسة إلا في نطاق محدود، كما قامت إحدى منظمات المجتمع المدني أيضا بدراسة بدائل معالجة المشكلة، ودرست بعض التجارب الدولية، حيث اكتشفت في بعض التجارب وجود سياسات عامة في مجال مكافحة البطالة في أوساط الخريجات ركزت على تطوير برنامج التأهيل الجامعي لتوفير مخرجات تتلاءم مع احتياجات سوق العمل، والتنسيق مع معاهد خاصة لتبني برامج مهنية تأهيلية للنساء لسوق العمل، وإلزام البنوك ومؤسسات التمويل توفير تمويلات للنساء بتسهيلات مناسبة لإطلاق مشروعاتها، ودعم رائدات الأعمال عن طريق تشجيع إطلاق حاضنات للنساء، وتبني مشروعات تمكين جماعية خاصة ما يعرف بأسواق النساء ومشروعات الأحياء المنتجة التى تقودها نساء.

تطبيق (2) دراسة حالة لتحليل مشكلة عامة.

تقوم كل مجموعة باختيار أحد أساليب تحليل المشكلة العامة الأربعة (شجرة المشكلات، عظمة السمكة، مخطط باريتو، دراسة الحالة) وتطبيقه على الحالة أعلاه، مع إمكانية إضافة أي افتراضات تدعم الحالة لاستكمال التحليل.

تطبيق جماعي (30) دقيقة

تطبيق جماعي (30) دقيقة

تطبيق رقم (3) توجهات حديثة في تطوير السياسة العامة

بالاستفادة من الحالة الدراسية الخاصة بالبطالة في أوساط النساء الخريجات حاول تطوير حل باستخدام أحد نماذج التطوير الثلاثة للسياسات العامة (التفكير التصميمي، التفكير المنظومي، التفكير المستقبلي) مع إضافات أي افتراضات للحالة لدعم تطبيق النموذج.

نمر	وخج التطوير:		
	المرحلة/ الخطوة	الوصف	



تطبيق رقم (4) رواد السياسات العامة

بالعودة إلى الحالة الدراسية للبطالة في اوساط النساء الخريجات ما هو الدور الذي تحب أن تقوم به كرائد سياسات عامة، وفقا للنموذج التالى:

تطبيق فردى (15) دقائق

الدور الريادي في السياسة العامة	وصف الدور (ماذا ستعمل؟)	الصفات المطلوبة
الرواة		
ناسجو الشبكات		
المهندسون		
محددو قواعد اللعبة		

الوحدة الرابعة إعداد أوراق السياسات العامة



تهدف هذه الوحدة إلى تكوين خلفية معرفية كافية وتعزيز مهارات للشباب والباحثين في إعداد أوراق السياسات العامة فهي قلب هذا الدليل، حيث تركز على مختلف الجوانب التطبيقية التي يتوجب التعامل معها في إعداد ورقة السياسات العامة، التي تنطلق من إجراءات ونماذج عملية وتعتمد على دراسة حالة تطبيقية لإعداد ورقة سياسات، بحيث تجعل من السهل على المستهدفين من الشباب وعموم الباحثين امتلاك القدرات اللازمة لهم لإعداد هذه الأوراق.





1. مفهوم ورقة السياسات:

هي بحوث مركزة/ مقالات تقدم لصناع القرار الرسميين أو للجمهور أو أصحاب التأثير عموماً،

وتكون على هيئة دراسـة مركزة وموضوعية حول مشكلة أو قضية محددة تمس الشأن العام، وتتضمن بدائل لحلول مقترحة (بدائل السياسات)، وتوصيات بالحل الأمثل (السياسة المقترحة)

مدعومة بالحجج والأدلة.

ورقة السياسة وثيقة بحثية مركزة تربط بين المشكلة والحل من خلال استخدام الحقائق والمؤشرات التى تثبت وجود المشكلة،

شكل رقم (18) العلاقة بين المشكلة والحل في إطار ورقة السياسات



بدائل حلول إبداعية وحجج قوية

العلاقة القوية بين المشكلة والحل هي ما تجعل الورقة ذات قيمة عالية – كثير من الأوراق تُحسن عرض المشكلة وتخفق في وضع الحل.

| 2.أنواع أوراق السياسات:

• أوراق تحليل السياسات Policy analysis: تهدف إلى تحليل السياسة الموجودة تجاه المشكلة أو القضية القائمة وعرض تأثيراتها، وهي طويلة نسبيا (15 - 20) صفحة وقد تزيد عن ذلك، تسعى للفت انتباه المعنيين في الحكومة والمجتمع وأحياناً المجتمع الدولي. بالمشكلة والتأثير عليهم للتعامل معها، ومن المهم في هذا النوع نشر الورقة للِحداث التأثير اللازم.

وتأثيراتها، وتضع الحلول التي تقوم على الحجج الداعمة، والمقنعة لصانع القرار؛ لذا فإن ورقة

السياسات هي الجسر الذي يربط بين المشكلة والحل بطريقة مقنعة لصانع القرار.

- أوراق ملخصات السياسة Policy Brief: تركز على أهمية المشكلة/القضية وسبب اختيار سياسة ما للتعامل معها، حجمها ما بين (6 - 10) صفحات، تهدف إلى تسهيل إقناع المعنيين في المستويات العليا بحل ما، كونهم أصلا لديهم قناعة بالمشكلة، يمكن في هذا النوع نشر الورقة بغرض التأثير للتعامل مع الحل.
- أوراق التوصية السياسية Policy Recommendation: تهدف إلى تقديم عرض وتحليل واضح ومختصر جدا حول المشكلة أو القضية وبدائل حلولها وترجيح البديل الأنسب (3 - 6) صفحات، غرضها تقديم حل محدد للمعنيين، يكون فيها المعنيون في حالة بحث عن الحل الأمثل للمشكلة، ليس بالضرورة نشر الورقة كون صانع القرار الرسمى متقبل للتعامل معها، هذا النوع من الأوراق تركز عليه أكثر مراكز الأبحاث التابعة للحكومة أو المتعاملة معها.



| 3.مداخل إعداد أوراق السياسات العامة:

هناك مدخلان أساسيان لإعداد أوراق السياسات العامة كل منهما ينظر لورقة السياسات من زاوية مُعدها وغاية الورقة، مما يجعل مضامين الأوراق التي تعد وفقاً لكل مدخل مختلفة نوعاً ما عن الأخرى فى عدد من مكوناتها وهما:

محخل مراكز الفكر: يعد هذه الورقة باحثون وخبراء يعملون مع مراكز الفكر والمجتمع المدني أو مستقلون، وهذا المدخل يركز على إعداد أوراق سياسات من منظور مراكز الفكر والمجتمع المدني والمستشارين عموماً من خارج الحكومة، ويأخذ بالاعتبار التركيز على التجسير بين المشكلة العامة والحل كسياسة عامة لإقناع المستهدفين من الورقة، ولا يهتم بمتطلبات الحكومة في صنع السياسة والجوانب التفصيلية التي يطلبها صانع أو متخذ القرار الرسمي لإقرار السياسة فهو يهدف إلى إقناع صانع القرار من خلال ورقة السياسة، لذا يوجه نظره لإمكانات الحلول المتاحة وأحياناً يقدم ورقته لتكوين رأي عام كأسلوب للتأثير على صانع القرار للالتفات للمشكلة موضوع الورقة.

المدخل الحكومي: غالباً ما يعد هذه الورقة موظفون حكوميون أو باحثون ومستشارون يعملون مع الحكومة ويركزون على تطوير حل نموذجي، يهتم هذا المحخل بتفاصيل الحل ومخاطر تنفيذه، ومتطلبات التنفيذ وعرض تفاصيل المشكلة، ويركز أيضاً على تحديد المخاطر المتوقعة من تنفيذ السياسة، ويتناول العديد من الجوانب الإجرائية المتعلقة بتنفيذ السياسة والتي يتطلب فهمها من قبل متخذ القرار الرسمي ليقر السياسة، لذلك نجد هذه الأوراق وضعت أساساً لتنفيذ الحل وليس للإقناع، مما يجعل هذه الأوراق طويلة وأكثر تفصيلاً من أوراق السياسات التي تعدها مراكز البحث، وقد جرى وضع ملحق بنموذج لورقة سياسات عامة من منظور حكومي ليتم الاستفادة منها ملحق رقم(3).

ويمكن مقارنة هيكلية أوراق السياسات التي تنتج في كل من المدخلين وفقاً للجدول التالي:



جدول رقم (15) مقارنة بين هيكلية أوراق السياسات وفقا لمداخل إعدادها

هيكل ورقة السياسات وفقا لمدخل الحكومة	هيكل ورقة السياسات وفقا لمدخل مراكز الفكر
1. العنوان.	1. العنوان
2. الملخص.	2. الملخص
3. المقدمة.	3. المقدمة
4. المشكلة .	4. المشكلة
5. السياسات الحالية.	5. السياسات الحالية
6. التجارب والممارسات (دولية/محلية).	6. التجارب والممارسات (دولية/محلية)
7. بدائل الحلول المقترحة .	7. بدائل الحلول المقترحة
8. التوصيات ومتطلبات التنفيذ.	8. التوصيات
9. تحليل مخاطر تنفيذ السياسة.	9. المراجع والهوامش
10. تكامل السياسة المقترحة مع	10. الملاحق
السياسات الحالية.	
11. إطار تنفيذ السياسة.	
12. المخرجات التي ستحققها السياسة.	
13. مراحل/خطوات تنفيذ السياسة.	
14. الأطراف المعنية بتنفيذ السياسة.	
15. خيارات التمويل لتنفيذ السياسة.	
16. البرنامج الزمني والتكلفة.	
- 17. المراجع والهوامش.	
18. الملاحق.	



4. خصائص ورقة السياسات:

من الأهمية أن تكون ورقة السياسة العامة ذات خصائص مشجعة لقبولها للكري الله المستهدفين منها، بحيث تحقق التأثير اللازم؛ لذا فالسمة الأساسية المساسة الحيدة أن تكون ذكية بحيث تتميز بالخصائص التالية:

- محددة Specific: توفر عرض جيد ومختصر للمشكلة وحلولها المقترحة وتقدم ربط دقيق بين المشكلة والحل.
 - مهنية وليست أكاديمية (قابلة للقياس (Measurable): تركز على وجهة نظر الكاتب في المشكلة والحلول الممكنة لها، وتتجنب النظريات أو المنهجيات المعقدة، وتستخدم لغة بسيطة وسهلة.
 - دقيقة Accurate: تهتم بتحقيق الهدف المقصود وهو إقناع المستهدفين بالحلول المطروحة، بحيث تركز على استخدام الأفكار



شكل رقم (19) خصائص ورقة السياسات

- والأدلة واللغة التي تقنعهم من خلال الربط بين أهداف الورقة ومشكلتها والحلول والتوصيات المقدمة فيها.
- تصب في اهتمامات أو أجندة صناع القرار Relevant: تركز على القضايا الموضوعة فعلياً
 على أجندة صناع القرار وتلامس متغيرات الواقع واهتمامات الرأي العام، وتقدم عرضها
 بصورة مركز تسهل على صانع القرار فهمه والتعامل معه.
- مرتبطة بالوقت Time-bound: يهتم صناع القرار أن يحصلوا على الأوراق في الوقت المناسب، بحيث يستفيد من توصيات الورقة في التوقيت الزمني الملائم مالم فلن يكون لها فائدة لدى صانع القرار عندما يمر الوقت أو يكون تقديمها في وقت ليس ملائم لديه.

| 5. أهم أوجه الاختلاف بين ورقة السياسات والبحوث الأكاديمية:

هناك مجموعة من الفروق بين ورقة السياسات والبحوث الأكاديمية، حيث أن لكل منها أغراض تختلف عن الأخرى وتستدعي من معدي أوراق السياسات التنبه لها عند إعداد أوراقهم ويوضح الجدول التالي أبرز هذه الفروق:



جدول رقم (16) أهم الفروق بين ورقة السياسات والبحوث الأكاديمية

أوراق السياسات	البحوث الأكاديمية	وجه المقارنة
رصانة الكتابة أيضاً لا غنى عنها في كتابة أوراق السياسات. مع أهمية تجنب استخدام المصطلحات المتخصصة والتقنية قدر الإمكان لأن الورقة تخاطب صانع القرار الذي قد لا يكون متخصصاً في الموضوع محل البحث، كما أنها لا تهتم بالإطار النظري وتركز فقط على المفاهيم الأساسية وتجنب الإشارة إلى مدارس فكريه أو فلسفيه قدر الإمكان وإذا وجدت الضرورة يمكن التوضيح في الهوامش بصورة مختصرة.	رصانة الكتابة أساسيه في الكتابة الأكاديمية، إلى جانب الاهتمام باستخدام المصطلحات المتخصصة والإطــار الـنظري ويفضل تناول الـنظريات والــمــدارس الفكرية والفلسفية.	أسلوب الكتابة
أوراق السياسات يجب أن تراعي التراكم المعرفي المستقبلي في مجال دراساته أو الأوراق التي ستكتب بعد ورقته، فالتراكم في مجال أوراق السياسات مهم لأن صانع القرار قد لا يلتفت للأوراق المعدة من أول وملة ويحتاج لأكثر من ورقة ليهتم بها، مثال ذلك أوراق السياسات لمعهد كارنيجي حول الحركات الإسلامية حيث لم يلتفت لها من صناع القرار في الولايات المتحدة إلا بعد إصدار حوالي ثلاث أوراق، وفتحت الورقة الرابعة باباً للتواصل مع صناع القرار بعد صحورها .	الــورقــة الأكاديـمـيـة لـهـا قيمه كبيـره بغض النظر عـن علاقاتها بالـدراسـات فـي الحقل المعني، أو بالتراكم المعرفي في الحقل المعني في المستقبل . مــــــــــــــــــــــــــــــــــــ	مساله التراكم المعرفي
ورقة السياسات أساساً بكاملها عبارة عن خلفية لخدمة مجموعة من التوصيات موجهة لصانع القرار، كما يجب أن تكون محددة وواقعية وقابلة للتنفيذ، ويجب توضيح الآليات اللازمة لذلك.	البحث الأكاديمي لا يفترض وجود توصيات لصانع القرار، وإذا حدث فإنها تكون توصيات عامة.	التوصيات
من المهم والضروري أن يخصص كاتب ورقة السياسات جزء من وقته للتواصل مع الإعلام والرأي العام وصناع القرار، خاصة في الأوراق التي تركز على لفت الانتباه أو التأثير على الرأي.	الباحث الأكاديمي يمكنه أن لا يلتفت إلى الـرأي العام أو آراء صناع الـقـرار، وقـد لا يكـون لديه الاســتـعـداد الـكـافـي أو الرغبـة للتواصل مع الإعلام	التواصل مع الإعلام والرأي العام وصناع القرار

المصدر: مركز البدائل: دليل إعداد أوراق السياسات بتصرف.



| 6. إطار ورقة السياسة العامة:

يعد إطار أو هيكل ورقة السياسات أساساً مهماً في إعداد الورقة كونه يوضح الكيفية التي من خلالها يعرض محتوى الورقة وترتيب الأفكار؛ لذا تم وضع إطاراً عاماً يساعد الباحثين الشباب على الانطلاق منه في إعداد ورقة السياسات بصورة أكثر دقة وأسهل لعرض محتويات الورقة وارتباطا بذلك فإن هيكل ورقة السياسات يجب أن تشمل ثلاثة مكونات أساسية، وذلك وفقاً للجدول التالى:

جدول رقم (17) البطار العام لورقة السياسات (هيكل الورقة)

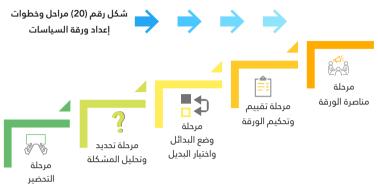
وصف	المكونات الفرعية	المكون الرئيس
واضح ومحدد ويمكن أن يكون هناك عنوان رئيس وآخر فرعي	العنوان	التمرية
ملخص للمشكلة والحل المقترح وأبرز التوصيات	الملخص	التعريف
تعرض سياق عام لموضوع الورقة وأهدافها وأهميتها إلخ.	المقدمة	بالورقة
تعرض موجز المشكلة ومحاورها وغالباً يكون الجزء الأكبر من الورقة.	المشكلة ومحاورها	
من الأهمية أن يعرف صانع القرار الرسمي أن معد الورقة لديه إلمام	السياسات الحالية	المشكلة
بالسياسات الحالية وما تقوم به الحكومة وجوانب القصور في هذا	وكيف تتصرف	العسحته
الجانب، لذا فإن هذا القسم أساساً جزءاً مهماً من أبعاد المشكلة.	الحكومة	
يبدأ الحل أساسا من الاطلاع على الممارسات الدولية وكيف تم حل		
المشكلة في تلك التجارب، بحيث يساعد ذلك على وضع حلول نوعية	1 -11	
تستفيد من الممارسات الجيدة ولا تقلدها، وقد يتم التعامل مع التجارب	التجارب	
من بعدين إيجابي للاستفادة من التجربة، أو سلبي لتجنب سلبيات	والممارسات	
التجربة، وقد لا تتوفر تجارب مماثلة، لذا ليس بالضرورة أن يتم إدراج هذا	الدولية/المحلية	
المكون في حال عدم توفر تجربة.		الحل
مجموعة من بدائل الحلول الممكنة وقد يكون هناك فقط حل إجرائي	بدائل الحلول	
وحيد	المقترحة	
تحديد الحل بناء على مقارنة بين الحلول الأخرى وفقا لمعايير محددة	1* fu 1 u	
(الكفاءة والفعالية، الاستجابة)	الحل الأمثل	
تركز التوصيات على ضمان نجاح الحل المقترح ولا تقدم الحل بذاته	التوصيات	
قائمة بالمراجع والهوامش نهاية الورقة لإثبات المصداقية وفقاً لمعايير	1 -11- * -111	
التعامل مع المراجع العلمية	الهوامش والمراجع	e *11
في حال وجود ضرورة لإرفاق ملاحق تكون نهاية الورقة، على أن تكون	gl II	التوثيق
موجزة ومهمة.	الملاحق	



7. مراحل وخطوات إعداد ورقة السياسات:

تمر عملية إعداد الورقة عادة بأربع مراحل متداخلة، وهمى على النحو الآتى:

• مرحلة التحضير: وفيها يتم تحديد الموضوع العام للورقة والهدف والمستهدفين من



الورقة ومنهجية إعـدادهـا، بحيث يـكـون الـمعـنـي بـالـورقـة مهيـئ للبدء بإعدادها.

• مرحلة تحديد وتحليل المشكلة: وفيها يتم دراسة وتحليل مختلف أبعاد المشكلة

وتحديد مسبباتها والمتأثرين والمؤثرين فيها وتحديد السياسات الحالية للحكومة وكيف تتصرف إزاء المشكلة والخروج باستنتاجات حول المشكلة، مع اللخذ بالاعتبار تضمين التحليل الأدلة التى تثبت ما يطرح حول المشكلة وتأثيراتها.

- مرحلة وضع البدائل واختيار البديل الأمثل: وفيها يتم دراسة وتحديد بدائل الحلول المتاحة
 ومقارنتها وتحديد البديل المناسب مع إيراد الحجج المقنعة لاختيار البديل الأمثل.
- مرحلة تقييم وتحكيم الورقة: من الطبيعي أن يتم التأكد من جودة الورقة من خلال تقييمها وتحكيمها، وعادة ما يتم مراجعة الورقة من قبل خبير محكم أو أكثر وأحياناً يتم الاستعانة بالأقران (زملاء مختصون بإعداد أوراق سياسات) لمراجعة الورقة بغرض تحسينها.
- **مرحلة مناصرة الورقة (إيصالها للمستفيدين):** عند الانتهاء من إعداد الورقة ومراجعتها تأتي المرحلة الأصعب، حيث تبدأ جهود المناصرة وإيصالها إلى المستهدفين بغرض إحداث التأثير اللازم، وهنا يتطلب وضع خطة لإيصال الورقة إلى المستهدفين.

وسيتم إفراد وحدة مستقلة بموضوع مناصرة الورقة كونها عملية مستقلة عن مراحل إعداد الورقة.

مرحلة التحضير للورقة (ما قبل البدء بإعداد الورقة):

لإعداد ورقة سياسات جيدة ومقبولة من المهم أن يتم التحضير للورقة من خلال القيام بتحديد عدد من الجوانب الأساسية والتي وفقاً لها ستعد الورقة، وغالباً هذه الجوانب لا يتم الإشارة إلى أغلبها في الورقة وإنما تمثل منطلقا مهما للبدء بإعداد الورقة والتعامل معها لاحقاً، وذلك كما يلى:



- تحديد الموضوع العام للورقة (مجال الورقة).
- جمع البيانات الأساسية حول موضع الورقة بدقة.
- تحديد موضوع مشكلة/قضية الورقة بدقة وحدود الموضوع.
 - تحديد الهدف من الورقة.
- تحديد المستهدفين من الورقة وكيفية الوصول إليهم بصورة عامة.
 - تحديد منهجية إعداد الورقة (أساليب جمع البيانات وكيفية تحليلها).
 - تحديد كيفية تحكيم الورقة ومن سُيحّكم الورقة ويراجعها.

وارتباطا بذلك يمكن استخدام النموذج التالى الخاص بتحديد متطلبات إعداد الورقة وتقييمها

رقم (18) نموذج تحديد المتطلبات الأساسية لورقة سياسات - حالة تطبيقية

ملاحظات	الوصف	المتطلب
قدرة الباحث على الوصول إلى البيانات والمعلومات المطلوبة	المساءلة المجتمعية في قطاع التعليم العام	الموضوع العام (مجال الورقة)
هي الحاكمة لنجاح الورقة، فالباحث لابد من له من بناء علاقات شخصية للوصول إلى البيانات المطلوبة للورقة من مصادرها المختلفة مكتبية وميدانية	تقارير، دراسات حول الموضوع، ثلاث مقابلات عامة مع معنيين	البيانات المكتبية
بعد الانتهاء من الورقة يمكن وضع عنوان أدق للورقة	دور مجالس الآباء والأمهات بمدارس التعليم العام في المساءلة المجتمعية	موضوع الورقة الدقيق
	إقناع صانع القرار بضرورة تفعيل دور مجالس الآباء والأمهات في مدراس التعليم العام الحكومية والأهلية	هدف الورقة
	مجالس الآباء والأمهات – الإدارات المدرسية - الجهات الرسمية المعنية بالتعليم	المستهدفون من الورقة
يمكن إضافة أساليب أخرى حسب مستوى التجاوب من المستهدفين	ورشة عمل/ جلسات نقاش/ نسخ من الورقة للمعنيين.	الوصول للمستهدفين
يمكن تغيير حجم العينة حسب حجم ودقة البيانات المتوفرة	جمع البيانات من الفئات المستهدفة عبر المقابلات المقننة وجلسات بؤرية في (ه) مدافظات ذات كثافة سكانية (أعضاء مجالس آباء وأمهات، مدراء، وإداريين في المدارس، معنيين في المناطق التعليمية ومكاتب التربية والوزارة، خبراء). إجراء تحليل وصفي للبيانات النوعية التي سيتم جمعها وتطبيق دراسة حالة (تتبع عدد من مجالس الآباء والأمهات).	منهجية الورقة
يمكن أن يكون أحدهما مختص بالتعليم والأخر خبير بإعداد أوراق السياسات	- إثنان من معدي أوراق السياسات أو خبير في التعليم العام	تحكيم الورقة



مرحلة تحديد وتحليل المشكلة:

وضع عنوان أولى للورقة:

من المهم أن يتم تحديد عنوان أولي للورقة ويمكن تحسينه عند الانتهاء من إعدادها لكن يبقى وضع العنوان أمراً مهماً للورقة منذ البداية ويمكن أن يتكون العنوان من عنوان رئيس وآخر فرعي، بحيث يشير بدقة إلى موضوع الورقة. أحياناً يشير العنوان إلى المشكلة وأحياناً إلى الحل وهناك أيضا عناوين يمكن أن تشير للمشكلة والحل معا، ويبقى صياغة العنوان الجيد انعكاس لقدرة معد الورقة في جذب انتباه القارئ للورقة.

ليس بالضرورة أن يطبق في كتابة عنوان ورقة السياسات معايير العناوين في الأبحاث الاكاديمية كون عنوان ورقة السياسات بذاته رسالة للمستهدفين من الورقة، كما لا يجب استخدام أسلوب العناوين الصحفية في صياغة عنوان ورقة السياسات.

معابير العنوان الحيد:

- أن يكون موجزا وجذابا ومعبرا عن موضوع الورقة.
 - يصنع تساؤل وفضول لدى القارئ.
 - يركز على المشكلة أو الحل أو الاثنين معا.

تحليل المشكلة/ القضية العامة:

من الأهمية أن يكون كاتب الورقة ملماً بالمشكلة وقد قام بجمع معلومات كافية حولها من المصادر الميدانية والمكتبية ويعرف بدقة كيف سيحلل البيانات التي بين يديه عن المشكلة، وغالباً يتم عرض السياق العام عن المشكلة أي البدء بالموضوع العام للمشكلة وصولاً لتحديدها ومن ثم يتم الانتقال لتعريف المشكلة بدقة على أن يتم عند عرض المشكلة تحديد الجوانب الأتدة:

- إبراز آثار المشكلة ونتائجها.
- على من تأثر وكيفية تأثيرها.
 - أسباب المشكلة.
- مدى أهمية تناول المشكلة للتأكد من أنها ذات أولوية.

في أوراق السياسات يفضل أن يكون عرض المشكلة مختصرا ومركزا ومباشرا، كما يجب أن يتم أثناء عرض عناصر المشكلة الاستناد إلى أدلة (حقائق) مؤكدة كأرقام ومؤشرات ومعلومات تثبت وجود المشكلة وتأثيراتها وأسبابها، مع الإشارة إلى مصادر تلك الحقائق لتأكيد موثوقية ما يتم طرحه حول المشكلة.

في نهاية عرض المشكلة يفضل أن توضع فقرة واحدة توضح أبرز الاستنتاجات عن المشكلة بحيث تكون هي الخلاصة لتحليل المشكلة وتأثيراتها وأسبابها.



إطار رقم (9) البيانات اللازمة لدراسة وتحليل المشكلة العامة

من المهم توفير البيانات اللازمة لدراسة وتحليل المشكلة بدقة وعمق وتركيز، وليس المهم كمية البيانات وإنما نوعيتها والدقة والموثوقية، لذا فإن مصادر البيانات لأوراق السياسات يمكن أن تتنوع مثلها مثل الأبحاث الأكاديمية، والمهم هو ما الذي نختاره من بيانات وأدلة مقنعة ومركزة، ومن أهم المصادر:

- المصادر الميدانية: المقابلات الاستبيانات، ..إلخ
- المصادر المكتبية: التقارير والوثائق الحكومية، الدراسات والأبحاث العلمية، المجلات العلمية والصحف، ... أخرى

نموذج أسئلة صياغة المشكلة:

يمكن الاستعانة بنموذج الأسئلة أدناه لتحليل المشكلة:

- ما هو السياق العام الذي تحدث فيه المشكلة؟
 - كيف بدأت المشكلة؟
 - كيف تحدث المشكلة؟
 - أبن تحدث المشكلة؟
 - ما هي نتائج وآثار المشكلة؟
 - من هم المتأثرين بالمشكلة؟
 - ما مدى إدراك المجتمع للمشكلة عموماً؟
 - ما هي أسباب المشكلة اللكثر تأثيراً؟
 - ما مدى معرفة الجهات الرسمية بالمشكلة؟
 - ماذا سيحدث لو تركت المشكلة دون حل؟

من المهم أن يتم تحديد ماهي الأدلة المتوفرة حول المشكلة في إطار الأسئلة التي تم وضعها.

معايير صياغة المشكلة:

- إبراز مظاهر المشكلة وما يدل على وجودها مع ضرورة دعهما بأدلة مقنعة (مؤشرات ومعلومات) عن المشكلة.
 - إيضاح كيفية تأثير المشكلة وعلى من تحديدا تؤثر ومخاطر تركها دون حل.
- تحدید أسباب المشكلة التي سیتم معالجتها مع التركیز على الأسباب التي سیتم معالجتها.
 - وجود استنتاجات واضحة حول المشكلة وتأثيراتها.



حالة تطبيقية لصياغة مشكلة (الإجابة على نموذج الأسئلة):

دور مجالس الآباء والأمهات في المساءلة المجتمعية لتعزيز العملية التعليمية بمدارس التعليم العام

	تعتيتم اتعاظ	
الاجابة	السؤال	
كان وما يزال لمجالس الآباء دوراً فاعلا في التعليم في اليمن ولا أدل على ذلك		
من دورهم في تطوير البنية المادية للمدارس الحكومية خلال عقود مضت وأيضاً		
إسهامهاً المشهود له في استعادة مسار العملية التعليمية أثناء الحرب الدائرة على	ما هو السياق العام	
اليمن منذ 2015م، حيث تحمل المجتمع عن طريق مجالس الآباء أعباء تشغيل الحجم	الذي تحدث فيه	
الأكبر من المدارس، ومع هذا الدور كان وما يزال تأثير مجالس الآباء على دعم المدارس	المشكلة؟	
مادياً وتهيئة متطلبات استمرار العملية التعليمية، إلا أن دورها في التأثير على جودة		
العملية التعليمية مازال محدودا.		
• تدهور العملية التعليمية والدور الفاعل لمجالس الآباء في استعادتها أثناء الحرب		
الحالية أفرز ضرورة لتعزيز دور هذه المجالس في تحسين العملية التعليمية، ومع		
ذلك على الرغم من العدد الكبير والدور المهم لمجالس الأباء إلا أنها لا تقوم بدور		
المساءلة لتحسين جودة العملية التعليمية.		
 غطت عملية تشكيل مجالس الآباء حتى 2016م قرابة (59 %) من مدارس الجمهورية 		
اليمنية الحكومية بإجمالي (9819) مجلس، في حين لم تشكل (6915) مدرسة		
مجالسها بنسبة (41 %)، وقد بلغ عدد أعضاء مجالس الآباء (62463) رجل، وعدد		
أعضاء مجالس الأمهات (8197) امرأة، في حين بلغ عدد أعضاء المجالس المختلطة		
آباء وأمهات (24025) عضواً، وبذلك يكون إجمالي عدد أعضاء مجالس الآباء في		
الجمهورية (94685) عضواً، بمتوسط (10) أعضاء تقريباً للمجلس الواحد، ومع ذلك		
كله لا تشارك أغلب تلك المجالس في تحسين جودة العملية التعليمية نظراً لعدد		
من الاعتبارات.	كيف بدأت	
• محدودية التزام أغلب المجالس بعقد الاجتماعات الدورية الشهرية لمناقشة الوضع	المشكلة؟ وكيف	
التعليمي والتربوي في المدراس، وتحديد الأسباب المؤدية لتدني مستوى الأداء	تحدث ؟	
التعليمي.		
• هناك بعض مظاهر للمساءلة المجتمعية لهذه المجالس وهي في الريف أكثر		
فاعلية من المدينة.		
• أدوار شكلية لمجالس الآباء والأمهات، وغياب المساءلة في مدارس التعليم		
الأهلي.		
 للنساء أدوار أضعف من الرجال في عضوية مجالس الآباء والأمهات. 		
• فشل الكثير من مجالس الآباء والأمهات في القيام بأدوارها نتيجة محدودية عقد		
اجتماعاتها، وهيمنة مدراء المدارس عليها.		
• تراجع انتشار مجالس الآباء والأمهات في بعض المحافظات، نتيجة عدم إلزامية		
اللائحة المنظمة لها.		
• ضعف أدوار الجهات المعنية في النهوض بمجالس الآباء والأمهات وتقييم أدائها.		
مدارس التعليم العام الحكومية والخاصة هي موقع المشكلة والعملية التعليمية	أين تحدث المشكلة:	
ومخرجاتها وترتبط بدور مجالس الآباء والأمهات في تلك المدراس.		



الاجابة	السؤال	
 تدني جودة العملية التعليمية في المدارس العامة باستمرار مضي الوقت. ضعف الثقة بمجالس الآباء والأمهات واضطرار بعض الآباء والأمهات للبحث عن 		
مدرسين لإعطاء دروس خصوصية لأبنائهم مما يزيد العبء عليهم. • تدنى مستوى رضا أولياء الأمور والمجتمع عن التحصيل العلمي لأبنائهم، وعدم		
قدرتهم على التأثير في العملية التعليمية في المدارس باتجاه تحسينها. • ضعف الثقة بمدارس التعليم العام الحكومية وتحولها لصالح المدارس الأهلية، الأمر الذي يؤدي إلى تكدس الطلاب فيها، وتدني جودة العملية التعليمية نتيجة محدودية قدرتها الاستيعابية.	ما هـي نتائج و آثار المشكلة؟	
 ضعف مخرجات التعليم العام التي تلتحق بالتعليم المهني والجامعي. ارتفاع نسبة التسرب من الدراسة، نتيجة ضعف ثقة الآباء بالتعليم، مما يضطرهم لتوجيه أبنائهم للبحث عن فرص عمل بدلاً من الدراسة. 		
 الطلاب وأسرهم وعموم المجتمع هم الأكثر تأثراً بالمشكلة. مجالس الآباء والأمهات باعتبارهم المعنيين بتحسين العملية التعليمية. المدرسة كمؤسسة تعليمية. 	من هم المتأثرين بالمشكلة؟	
 هناك ضعف واضح في إدراك المجتمع لدور مجالس الآباء والأمهات في تحسين العملية التعليمية وبالمقابل ضعف مستوى رضاهم عن دورهم في الدعم المادي الذي تقدمه هذه المجالس. 	ما مدى إدراك المجتمع للمشكلة عموما؟	
 وجود اعتقاد سائد بأن دور مجالس الآباء والأمهات الأساسي هو توفير التبرعات والمساهمة في صيانة المدارس وتوفير متطلباتها المادية. عدم انتخاب المجالس في الكثير من المدارس، وتوقف الكثير منها مؤخراً عن أداء دوره. ضعف التزام وفاعلية أعضاء المجلس أنفسهم نتيجة انشغالهم، أو لعدم إلمامهم بأدوارهم في المساءلة، أو لضعف قدراتهم على التعامل مع موضوع المساءلة عموماً. عدم وجود دليل عمل إجرائي يساعد أعضاء المجلس في القيام بأدوارهم وفقاً لما 		
حددته لائحة المجالس ويعزز من دور المساءلة لتحسين العملية التعليمية. ضعف دور الجهات الرسمية في متابعة إنشاء وتقييم وتطوير أدوار هذه المجالس نتيجة غياب آلية محددة للمتابعة بهذا الشأن. عدم ملاءمة الأطر القانونية المنظمة لمشاركة مجالس الآباء والأمهات (لائحة مجالس الآباء والأمهات) في مجال المساءلة لتحسين العملية التعليمية. عزوف الكثير من الآباء والأمهات الفاعلين عن المشاركة في هذه المجالس نتيجة ضعف تمكين المجالس في تحسين العملية التعليمية. محدودية دور المعلمين والأعضاء ذوي الخبرة في العمل التربوي لتفعيل دور هذه المجالس نتيجة المجالس نتيجة ميداء المحارس على المجالس.	ما هي أسباب المشكلة الأكثر تأثيراً؟	
 ضعف دور منظمات المجتمع المدني في تفعيل ودعم دور مجالس الآباء والأمهات في تحسين العملية التعليمية. ضعف دور الإعلام في التوعية بدور ومشاركة مجالس الآباء والأمهات في العملية التعليمية. 		



البجابة	السؤال
تدرك الجهات الرسمية للمشكلة ولكن لديها مخاوف من قبول تدخل المجتمع في	
العملية التعليمية، إذ تراه بمثابة إطلاق يد المجتمع في شؤون الرقابة والمساءلة، بحيث يمكن أن يتحول إلى سيف مسلط على الإدارات المدرسية، ويخلق العديد من	ما مدى معرفة الجهات الرسمية
بحيث يشدن أن يتحون إنن سيف مستط على الإدارات الشدرسية، ويحتق العديد من الصراعات والمشكلات ذات العلاقة بالشأن التربوي، لاسيما مع احتمال تجاوز المجتمع	البهات الرسمية بالمشكلة؟
والآباء والأمهات للمهام والنصوص المحددة لهم على حد تعبيرهم.	
سيستمر التأثير السلبي على العملية التعليمية خاصة في ظل الدور المحدود للجهات الرسمية وتقليص أدوار مجالس الآباء والأمهات والمجتمع في دعم استمرار التعليم، مما سينعكس في استمرار الانهيار للعملية التعليمية وتأثر ملايين الطلاب وأسرهم	ماذا سيحدث لو تركت المشكلة دون حل؟
والمجتمع.	J

دراسة واقع السياسة العامة وكيف تتصرف الحكومة:

يعد هذا المكون في أي ورقة سياسات مهماً جداً كونه يعكس موثوقية تحليل المشكلة، إذ يعرض ماهي السياسات الحالية للحكومة وكيف تتصرف إزاء المشكلة القائمة (ماذا فعلت أو تفعل؟) مع تحديد جوانب القصور في السياسة الحالية وتصرف الجهة الحكومية المعنية، كون هذا الجزء أيضاً يجب أن يقدم تبريراً منطقياً لمناقشة المشكلة وضرورة وضع حل بديل عن الوضع الحالي ويؤكد لصانع القرار علم مقدم الورقة الكافي بواقع السياسة وما تقوم به الحكومة والذي يقوم عليه تقديم حل أخر غير ما يتم.

نموذج صياغة أسئلة التعرف على واقع السياسة العامة وكيف تتصرف الحكومة:

يمكن تحسين عملية دراسة واقع السياسة العامة المتعلقة بالمشكلة وكيف تتصرف الحكومة تجاه المشكلة موضع الدراسة من خلال نموذج الأسئلة التالى:

- هل هناك سياسة حالية تتعلق بالتعامل مع المشكلة أو ذات علاقة بها؟
- لماذا لا تعد السياسة الحالية وتعامل الجهات الرسمية ملاءمة مع المشكلة الحالية من وجهة نظر الجمهور (المتأثرين بالمشكلة)؟
 - ما الذي قامت به الحكومة للتعامل مع المشكلة؟
- لماذا لم تحقق تصرفات الحكومة تجاه المشكلة النجاح المطلوب من وجهة نظر الجمهور (المتأثرين)؟
 - ما هـى المعوقات أمام الحكومة (الجهات المعنية) لمعالجة المشكلة على الوجه الأمثل؟

معايير دراسة واقع السياسة العامة وكيف تتصرف الحكومة:

- إيضاح كيف تتصرف الحكومة في الوضع الراهن مع المشكلة.
- تحليل السياسات الحكومية إن وجدت وجوانب الإيجابية وأوجه قصورها.

حالة تطبيقية لتحديد كيف تتصرف الحكومة تجاه مشكلة ما (الإجابة على نموذج الأسئلة) دور مجالس الآباء والأمهات في المساءلة المجتمعية لتعزيز العملية التعليمية بمدارس التعليم العام



الإجابة	السؤال
 قانون رقم (45) لسنة 1992م للتربية والتعليم، وهو لم يتضمن أي إشارة للمشاركة المجتمعية أو لمجالس التباء والأمهات ودورها في النهوض بالعملية التعليمية أو المساءلة المجتمعية. القرار الجمهوري رقم (28) لسنة 1993م بشأن اللائحة التنظيمية لوزارة التربية والتعليم وهي أيضا لم تشر صراحة إلى المساءلة ودورة المجلس في تحسين العملية التعليمية. الستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم الأساسي في اليمن 2003 - 2015 م شخصت المشكلة ودعمت دور للمساءلة المجتمعية لتحسين العملية التعليمية. القرار الوزاري رقم (262) لسنة 2009م بشأن لائحة مجالس الآباء والأمهات جاءت حذرة في مضامينها المتعلقة بالمساءلة لتحسين العملية التعليمية. برنامج التطوير المدرسي الذي يهتم كثيراً بدور المجالس والمجتمع في تحسين العملية التعليمية لكن تطبيقه محدود وشبه متوقف. تم إنشاء إدارة عامة للمشاركة المجتمعية تتبع قطاع تعليم الفتاة بالوزارة، إضافة إلى إدارات لمشاركة المجتمعية عن طريق مجالس الآباء والأمهات إلا أن دورها في تمكين هذه المجالس محدود. 	هل هناك سياسة تتعلق بالتعامل مع المشكلة أو ذات علاقة بهذه المشكلة؟
 لم تشر أغلب السياسات صراحة إلى دور مجالس الآباء والأمهات في المساءلة لتحسين العملية التعليمية وعدم تطبيق مضامين السياسات التي أشارت إليها بصورة غير مباشرة. الفهم القاصر للمساءلة المجتمعية من قبل الجهات الرسمية واعتبارها نوع من التحقيق والمحاسبة للمسؤولين الحكوميين مع أنها تعني عمل مشترك وتعاوني لتحسين العملية التعليمية من الطرفين. ضعف شديد في دور المكونات المؤسسية التابعة للوزارة وفروعها للتعامل مع أدوار مجالس الآباء والأمهات. 	لماذا لا تعد السياسة الحالية وتعامل الجهات الرسمية ملاءمة مع المشكلة الحالية من وجهة نظر الجمهور (المتأثرين بالمشكلة)؟
أصدرت كتيبات لتأهيل مجالس الآباء والأمهات وبدأت بتطبيق برنامج التطوير المدرسي واتجهت نحو تطوير لائحة مجالس الآباء والأمهات، لكن هذه الأعمال جميعها لم تدعم بشكل ملموس دور المجالس في المساءلة لتحسين العملية التعليمية.	ما الذي قامت به الحكومة للتعامل مع المشكلة؟
 أنها لم تركز على تفعيل المساءلة لتحسين العملية التعليمية. عدم توفر دعم مالي كافي أدى إلى شبه التوقف لبرنامج التطوير المدرسي. تطوير السياسات مازال لا يركز على دور المجالس في العملية التعليمية بل كرس دورهم في توفير الجوانب المادية والمالية للمدارس. 	لماذا لم تحقق تصرفات الحكومة تجاه المشكلة النجاح المطلوب من وجهة نظر الجمهور (المتأثرين)؟
 معوق الوعي الرسمي بمفهوم المساءلة كعملية تعاونية لتحسين العملية التعليمية وليس اعتبارها محاسبة وتدخل في أداء المحرسة والجهات المعنية. معوق الموارد المادية لتنفيذ برامج مشتركة مع تلك المجالس والدفع بتطبيق برنامج التطوير المحرسي. معوق الأداء الضعيف للمكونات المؤسسية المعنية بالمشاركة المجتمعية. 	ما هي المعوقات أمام الحكومة لمعالجة المشكلة على الوجه الأمثل؟



مرحلة وضع بدائل الحلول واختيار الحل الأمثل:

دراسة واستخلاص التجارب السابقة ذات العلاقة:

لتكون الورقة أكثر قوة وإقناعاً فيما تطرحه من حلول فإن ذلك يستدعي أن تعرض الورقة تجارب وممارسات دولية أو محلية في سياق التعامل مع مشكلة مشابهة والسياسات المعالجة لها، ويفضل وجود أكثر من تجربة والمقارنة بينها في أوجه التشابه والاختلاف وأخيراً بيان كيف يمكن الاستفادة من التجربة بصورة عملية تتوافق مع واقع البلد وسياق الوضع الجديد في حال كانت التحربة محلية؟

معايير عرض التجارب والممارسات الدولية:

- ملاءمة مع واقع البلد أو قضية الورقة.
- هناك استنتاجات للتجارب يمكن الاستفادة منها (كيفية الاستفادة منها)

حالة تطبيقية حول عرض تجارب وممارسات دولية أو محلية (ملخص التجارب والممارسات).

تجارب دولية في دور مجالس الآباء والأمهات في المساءلة لتحسين العملية التعليمية.

امكانية الاستفادة	موجز التجربة	البلد
يمكن تطوير دليل للمساءلة في مدارس التعليم العامة	تضمنت استراتيجية تطوير التعليم الأساسي في المغرب توجهات ندو تعزيز المساءلة المجتمعية في التعليم الأساسي، وتم ترجمة ذلك بإصدار دليل بالتعاون مع منظمة كير سمي (دليل إدماج المساءلة المجتمعية في التعليم الابتدائي) الذي من خلاله تم تطوير أداة لممارسة المساءلة الاجتماعية سميت (أداة بيان التعاقد المدرسي).	المملكة المغربية
توسيع المساءلة لإشراك الآباء والأمهات عبر آليات محددة وثابتة لضمان تحسين العملية التعليمية وفي إطار أدوار مجالس الآباء والأمهات وبالشراكة مع إدارة المدرسة.	ركزت التجربة على حقوق الآباء في التمثيل في السلطة التعليمية، من خلال "مجلس المشاركة". للتعاون والتواصل بين الآباء والمدرسة، حيث يسهم المجلس في وضع المشكلات على مستوى المصلحة العامة (بما في ذلك المساءلة). فالمسؤوليات الأبوية بالنسبة للتعليم المدرسي تمتد إلى الاهتمام بالحياة داخل المدرسة بصفة عامة، وإمداد الآباء بالمعلومات عن سياسة التعليم بالمدرسة، والتعاون في إعداد المشروعات مع المسؤولين من خلال التوقيع على عقد تعاون أو اتفاقية المشراكة بين الآباء والمدرسة، وهو ما يعزز المساءلة كوسيلة لتحسين الأداء التعليمي للمدرسة.	بلجيكا



وضع بدائل الحلول ومقارنتها واختيار البديل الأمثل:

في أوراق السياسات ينبغي التحري في وضع بدائل الحلول الممكنة والمتاحة وإذا لم يتوفر إلا بديل واحد فيكون هو الحل الأنسب بشرط أن لا يكون هذا الحل هو بقاء الوضع الحالي كما هو عليه مثلما تم الإشارة إليه في تحليل الوضع الراهن، فما هي الفائدة من إعداد الورقة إذا كان الحل بقاء الحال على ما هو عليه، وعادة فإن أية مشكلة ليس لها حل وحيد.

لتحديد البدائل بدقة يتم وضع معايير لمقارنة بدائل الحلول (السياسات المقترحة) من حيث تكلفة ومنافع كل منها وغالباً ما تكون معايير الفعالية والكفاءة والاستجابة من المعايير الشائعة، إلا أنها قد تكون هناك معايير أخرى أكثر ملاءمة.

مع نهاية المقارنة يتم تحديد أي البدائل أفضل، ومن هم المعنيون بتنفيذ هذا الحل، مع وصف تنفيذ الحل بطريقة إجرائية، كما يجب أن يتم تحديد ميزات البديل المناسب وكيف سيكون هو الحل الأمثل مقارنة بالحلول الأخرى.

معايير وضع البدائل ومقارنتها وتحديد الحل الأمثل:

- تم مقارنة الحلول المطروحة وتحديد البديل الأفضل في حال كان هناك أكثر من بديل.
 - الحل المقترح مقنع وذو علاقة بأسباب المشكلة.
 - الحل المقترح إجرائي ويمكن تطبيقه.
 - تم تحديد المعنيين بتنفيذ الحل المقترح.

وضع التوصيات:

لضمان إقناع أكبر لصانع القرار الرسمي بالحل المقترح من المهم وضع حجج مقنعة لهذا الحل، لذا على معد الورقة الإثبات بأن الحل المقترح هو الأفضل، حيث يحتاج الحل المقترح إلى حجج مقنعة وهي تتمثل بحقائق تثبت أنه الحل المناسب. وارتباطاً بذلك على معد الورقة أولاً أن يبحث في هذه الحجج ويستعرضها ضمن توصياته بالحل.

إطار رقم (10) ماذا نقصد بالحجة؟ تعرف الحجة بأنها: بيان يدعو إلى اعتماد سياسة معينة أو يبرر قراراً باعتماد سياسة ما.

علينا الإدراك تماماً أن توصيات ورقة السياسات ليست حلولاً

جديدة أو تفسيراً للحل المقترح، فهي فقط تركز على دعم الحل المقترح من بعدين الأول: لماذا هذا الحل هو الأفضل ويوصى به، والثاني: كيف يمكن ضمان نجاح تنفيذ الحل أي ماهي التوصيات التي تسند نجاح تنفيذ الحل، لذا فإن توصيات ورقة السياسات تتمحور حول الإقناع بالحل المقترح وضمان تنفيذه.

معايير وضع التوصيات:

- توضح لماذا الحل، البديل هو الأفضل وتقدم حجج مقنعة بذلك.
 - تقدم مقترحات لدعم تنفيذ الحل.



جدول رقم (19) نموذج وضع بدائل الحلول المقترحة ومقارنتها وتحديد البديل الأمثل

السلبيات	الميزات	وصف	بدائل الحلول المقترحة
			البديل الأول
			البديل الثاني
			البديل الثالث
			الحل الأمثل
	الحل الأمثل:	لمبررات والحجج لاختيار ا	I
		•	
		•	هو البديل الأمثل
		•	رقم ()
		•	
		•	

إعداد المكونات الأخرى للورقة وإخراجها:

تدوين المراجع والهوامش:

ورقة السياسات العامة باعتبارها عمل بحثي تطبيقي تحتاج لموثوقية وهذه الموثوقية يجب أن تستند على مراجع ومصادر للمعلومات التي يتم إيرادها في محتوى الورقة، وارتباطاً بذلك يجب على معد الورقة أن يقوم بتوثيق المصادر التي اقتبس منها معلوماته وتدوين تلك المصادر بالطرق العلمية المتعارف عليها، حيث يتم اعتماد أحد أساليب التوثيق العلمية الأتية:

- **الأسلوب التقليدي:** اسم معد الوثيقة/ عنوان الوثيقة/ رقم الطبعة/ الدولة أو المدينة / مركز النشر/ سنة النشر/ رقم الصفحة.
- أسلوب هارفارد: اللقب ومن ثم الاسم/سنة النشر/ عنوان البحث/ رقم الطبعة/ دار النشر/ الدولة أو المدنية/ رقم الصفحة.

طرق كتابة المصادر والهامش في أوراق السياسات:

يجب أن يبتعد معد الورقة عن أسلوب التهميش داخل النص نفسه أي بين السطور بوضع قوسين لتسجيل المصدر، كون ذلك سيربك صانع القرار الرسمي ويشغله عن متابعة قراءة المعلومات الهامة في الورقة، لذا فإن أفضل طريقتين لكتابة المصادر والهوامش هي:

- التسجيل في نهاية الورقة: أي وضع أرقام متسلسلة للمصادر والهوامش وجعل قائمة المصادر والهوامش نهاية الورقة بطريقة متسلسلة وهي الطريقة الأفضل والتي يدعمها هذا الدليل مع اعتماد أحد الأسلوبين السابقين لكتابة المصادر.
- التسجيل أسفل كل صفحة: أي تدوين بيانات المرجع في أسفل الصفحة وبإحدى طرق التوثيق المشار إليها أعلاه، وفيما يتعلق بالهامش فهو عبارة عن إيضاح لمعلومة ذكرت في متن الورقة يتم إيرادها في إحدى الموقعين في نهاية الصفحة أو في نهاية الورقة مع إعطاءها ترتيب لها مع المصادر.



معايير تسجيل المراجع والهوامش:

- تغطى الحقائق المستخدمة.
- مرتبة حسب استخدامها وبطريقة صحيحة.
- ليست موضوعة في وسط النص (في قلب الصفحة).

وضع الملاحق:

أحيانا تحتاج بعض أوراق السياسات لوضع ملاحق إضافية لها لتعطي إيضاحات أكثر عن المشكلة أو الحل المقترح كصور أو رسوم أو جداول أو وثائق، لذا يتم وضع هذه الملاحق نهاية الورقة، ويفضل أن لا تكون كبيرة من حيث عدد الصفحات.

معايير وضع الملاحق:

- مدى أهميتها وضرورتها لدعم الورقة
- لا تتضمن حشو ومعلومات كثيرة وغير مهمة.

صياغة ملخص الورقة:

ملخص ورقة السياسات ليس كملخص البحوث الأكاديمية فهو ضروري ومهم لإقناع القارئ للورقة بمواصلة قراءتها، ويجب أن يكون موجزاً لا يتعدى نصف صفحة (فقرتان إلى ثلاث فقرات صغيرة) ويركز فقط على عرض موجز للمشكلة وموجز الحل وأهم التوصيات.

معايير صياغة ملخص الورقة:

- محفز لاستكمال القراءة.
 - تضمن موجز المشكلة.
- تضمن موجز الحل المقترح وأهم التوصيات.

صباغة المقدمة:

تحتاج ورقة السياسات كغيرها من الأوراق البحثية لمقدمة توضح سياق الموضوع الذي تتناوله وتحدد هدف الورقة وأهميتها ولمن ستوجه، إلى جانب بيان كيفية جمع البيانات وتحليلها بشكل موجز. عادة تكون مقدمة ورقة السياسات موجزة ولا تتعدى صفحة واحدة، وليس بالضرورة أن تصف المقدمة المشكلة والحل المطروح بقدر وصف سياق الموضوع الذي تتناوله ومبرر تناول الورقة لهذا الموضوع.

معايير صياغة المقدمة:

- تحدد سياق الموضوع العام.
- تتضمن الهدف من الورقة وأهميتها.
- تشير إلى أسلوب جمع بيانات الورقة وتحليلها.



إعداد التقرير النهائي للورقة:

بعد إعداد عناصر الورقة بشكل عام يبدأ إعداد التقرير النهائي للورقة مرتباً ومنسقاً بصورة يسهل تصفحه، ويجب أن يكون تقرير الورقة بهيكل واضح ومحدد وفقاً للعناصر التي تم الإشارة اليها في الإطار رقم (15) الخاص بهيكل ورقة السياسات.

كما يجب على معد الورقة التنبه إلى أن تكون صياغته واضحة ولا تتضمن عبارات مستفزة أو التهامات للمعنيين في الجهات الرسمية أو حتى نقد غير بناء، بحيث تكون الصياغة موجهة نحو تحسين الواقع بموضوعية؛ فالمطلوب تجاوب المعنيين مع الورقة وليس نقدهم وإثارتهم. قد يؤدي أي نقد غير بناء أو استخدام عبارات إتهام بالتقصير أو النقد اللاذع إلى رفض الورقة، وبالتأكيد ليس هذا هدف أي ورقة سياسات، كون هدفها ينصب إما على الإقناع بأهمية قبول التعامل مع مشكلة عامة محددة أو على قبول الحلول المطروحة في الورقة ومناقشتها للاستفادة منها في صياغة سياسة عامة جديدة أو تطوير سياسية حالية تعالج تلك المشكلة.

معايير الصياغة فى ورقة السياسات:

- مركز ودقيق ومباشر.
- مصداقية المحتوى وموثوقية المعلومات.
- خال من عبارات مستفزة أو صياغات تعالى أو نقد غير بناء.

صياغة رسائل الورقة:

من الأهمية أن تتضمن الورقة مجموعة رسائل للمستهدفين وتكون كل رسالة من هذه الرسائل موضوعة على شكل إطار في الورقة، بحيث تعكس مضامين الرسائل أهم ما يريد كاتب الورقة إظهاره عن الواقع السيئ الذي تحدثه المشكلة العامة وإظهار أهمية وضع الحل للمشكلة وإبراز الحجج الداعمة للحل المقترح.

هذه الرسائل تستخدم أساساً للفت انتباه المستهدفين من الورقة إلى نقاط حساسة تعزز من قناعتهم وتدفعهم للتعامل بحماس مع المشكلة التي تتضمنها الورقة، فهي روح الورقة التي تحرك القناعات لديهم، كما أنها إحدى أدوات الإقناع التي يتم استخدامها عند تنفيذ حملة المناصرة للورقة وإيصالها للمستهدفين.

معايير صياغة الرسائل:

- تعكس أهم ما يجب إيصاله للقارئ.
 - مركزة وموجزة.
 - مقنعة وملفتة للانتباه.

المراجعة اللغوية للورقة:

من البديهي كورقة بحثية أن يجري مراجعة لغوية دقيقة للورقة، بحيث تكون خالية من الأخطاء اللغوية، لذا يجب مراجعتها لغوياً من قبل مختص.



معايير المراجعة اللغوية:

سلامة اللغة وعدم وجود أخطاء لغوية.

إخراج الورقة:

يعد إخراج ورقة السياسات من العناصر المهمة للورقة فهي ليست كالأبحاث الأكاديمية تأخذ طابع إخراج رسمي، بل يجب التركيز على إخراجها بصورة جذابة والاهتمام بتصميم الورقة وتوزيع الألوان والتنسيقات بصورة ملفتة واستخدام الأشكال والرسوم التوضيحية.

معايير إخراج الورقة:

- جذابة تستخدم التنسيقات والألوان بتصميم نوعى وملفتة للاهتمام.
 - تحتوى على إطارات ورسوم وأشكال بيانية وإيضاحية.

مرحلة مراجعة وتقييم ورقة السياسات:

لضمان جودة محتوى الورقة وتعزيز موثوقيتها فإن من الأهمية إجراء مراجعة وتقييم للورقة وعدم الاكتفاء بجهد كاتبها، وعادة هناك أكثر من طريقة لتقييم الورقة يمكن استخدام إحداها أو أكثر من طريقة معا، وهمى:

- مراجعة الأقران: من خلال عرض الورقة على اثنين أو ثلاثة من زملاء العمل المختصين
 بإعداد أوراق السياسات لتقييم الورقة وإعطاء ملاحظات تحسن جودتها.
- مراجعة الخبير: بعض الجهات التي تتبنى أوراق سياسات تسعى لاستخدامها في خلق
 رأي عام واسع أو إحداث تأثير عالي لدى المستهدفين من الورقة؛ تلجأ إلى خبير لمراجعة
 الورقة وقياس مستوى جودتها وتحسينها.
- المناقشة في إطار مجموعة عمل: أيضاً يمكن تحسين الورقة بعرضها على ورشة عمل لمعنيين بموضوع المشكلة قبل عرضها بصورة نهائية على صناع القرار الرسميين، حيث يعطي ذلك موثوثقية للورقة وأنه جرى تقييمها ومناقشتها من قبل مختصين ومعنيين، وبناء على تلك المناقشة يتم تطوير الورقة تمهيداً لتقديمها إلى صناع القرار في المستويات الأعلى أو نشرها.

لضمان مراجعة نوعية للورقة يتم استخدام نموذج تقييم للورقة شامل يسهل عملية تقييم الورقة وتحكيمها، وقد تم في هذا الدليل وضع نموذج تقييم شامل لورقة سياسات. أنظر الملحق رقم (2) استمارة تقييم ورقة سياسات عامة (ورقة توصية سياسية).



تطبيقات الوحدة

دراسة حالة: تفعيل دور المساءلة المجتمعية لتحسين الخدمات وتعزيز صنع السياسات في اليمن المسؤولية المساءلة المجتمعية كمفهوم عام إجرائي هي قبول الجهات الرسمية واستجابتها لتحمل المسؤولية والرد على استفسارات المواطنين والتفاعل لتحسين الخدمات أو تطوير السياسات العامة فهي ليست محاسبة أو نقد أو فرض سلطة المجتمع على الجهات الحكومية بقدر ما هي تعاون لتحسين الخدمات والسياسات المستجيبة مع احتياجات المواطن، وتأتي أهمية المساءلة من كونها تدعم تحسين الخدمات للمواطن، وتطوير العمل باستمرار بما يحقق نتائج أفضل، وتقديم الخدمات بصورة عادلة للمجتمع، ونشر النزاهة في الأداء الحكومي والابتعاد عن الأعمال المرفوضة، كما تسهم في الحفاظ على مؤسسة قائمة ومستمرة في عملها لتأدية دورها في المجتمع، وتعزيز الإصلاحات في القطاع العام واللامركزية، وتعزيز الشفافية، ودعم تطوير سياسات عامة ترعى المواطن وتستجيب لاحتياجاته.

في اليمن لا توجد في تشريعاتها أي إشارة إلى المساءلة المجتمعية كمصطلح وتم اختزالها كممارسة في اليمن لا توجد في تشريعاتها أي إشارة إلى المساءلة المجتمعية وبدرجة أساسية في الخدمات، ويبتعد المسؤولون من استخدام مصطلح المساءلة، حيث يعتبرونها تدخلا في دور الدولة وتحقيق مجتمعي مع الجهات المعنية، وعلى الرغم من تطبيق عدد لابأس به من أدوات المساءلة لكنها لا تقع تحت منهجية المساءلة وإنما تحت منهجية المشاركة ومن ضمن هذه الأدوات المطبقة في اليمن:

- إنشاء هيئة المظالم.
- تخصيص أرقام مجانية، وصناديق للشكاوى فى كل الدوائر الحكومية.
- تطبيق إذاعة المواطن-وهي مجموعه من البرامج موجهة نحو المساءلة في الخدمات لكن تطبيقها محدود.
 - ميثاق المواطن (دليل تقديم الخدمات) وهو معمم في أغلب الجهات الحكومية؟
- موازنة المواطن وهي مترجمة عبر إتاحة الفرصة أمام المجتمعات المحلية في المشاركة بإعداد الخطط والموازنات المحلية وتقييمها.

كما لوحظ أن مستوى العمل بالمساءلة المجتمعية عموماً ضعيف ويتركز في بعض جوانب المشاركة التي تتيح دوراً للمجتمع في تحسين الخدمات أما مساءلة السياسات فتكاد تكون منعدمة، كما أن مستوى وعي المسؤولين بأهمية المشاركة ضعيف جداً وينحصر بالسماح بالمشاركة الشكلية، إذ يعتبرون المساءلة تدخلاً في شؤونهم.

كذلك فإن مستوى الوعي في المجتمع بالمساءلة كحق اجتماعي ضعيف، وقدرات المجتمع محدودة ودور منظمات المجتمع المدني أيضاً يشوبه القصور في هذا الجانب، مما ينعكس في ضعف دور المجتمع في تحسين الخدمات يكاد المجتمع في تحسين الخدمات يكاد يكون منعدماً نظرا لعدم تمكنهم من الوصول لإبلاغ مشكلاتهم للمعنيين وضعف قبول المسؤولين لسماع شكاوى المجتمع، لذا فممارسة المساءلة المجتمعية شبه غائبة. ومن أهم أثار غياب المساءلة ما للمين.

ضعف دور الجهات المعنية بتطوير خدماتها وتراخيها بالإيفاء بالتزاماتها تجاه المواطن.



- قصور في تحقيق سلوك النزاهة والشفافية التي يجب أن تلتزم به الجهات الحكومية تجاه خدمات المواطن.
 - قصور واضح في تطوير السياسات العامة وتحسين معيشة المواطن.
 - تدنى مستوى تقديم الخدمات العامة عموماً.
 - عدم رضا المواطن عن مستوى الخدمات المقدمة.
 - ضعف مشاركة المواطن فى تحسين الخدمات وفقا لاحتياجاته.
 - اتساع فجوة الحرمان المتعلق بالخدمات بين السكان.
 - ضعف تغطية الخدمات لمختلف المواطنين.

وتتضمن عدد من السياسات القائمة في اليمن موضوع المساءلة بشكل أو بآخر بدون الإشارة لها كمصطلح مباشر فالدستور اليمنى تضمن عدد من الأسس المتعلقة بالحقوق والحريات الأساسية والتي تعتبر حجر الأساس لنظام سياسي ديموقراطي، تقوم عليه باقي التشريعات كمدخل لإرساء أسس المساءلة المجتمعية. في حين أنه على الرغم من أن جميع القوانين المتعلقة بالخدمات لم تتضمن أي نصوص مباشرة عن المساءلة، لكن هناك بعضاً منها يشير ضمنياً لأدوار في المساءلة من منظور المشاركة المجتمعية مثال ذلك تضمن تشريعات التعليم-إنشاء مجالس آباء للرقابة على التعليم وتحسين الخدمة التعليمية - وهو نوع من أنواع المساءلة الضمنية، من جهة أخرى تضمن قانون رقم (13) لسنة 2001م بشأن الانتخابات العامة والاستفتاء ممارسة المواطن الانتخاب ومساءلة الناخب للمواطن، مما يتيح فرص تطبيق المساءلة من منظور الشفافية. كما تضمن قانون الخدمة المدنية وكثير من قوانين الجهات الأخرى الإشارة إلى نوعين من أدوات المساءلة؛ كالالتزام بإعداد دليل لخدمات المواطن "ميثاق المواطن"، صناديق الشكاوي والخط الساخن-وهي أدوات ضمن المساءلة. أيضا تضمن قانون السلطة المحلية مشاركة المواطن في التنمية المحلية من خلال إعداد الخطة والموازنة، حيث اعتمد دليل لإعداد الخطة والموازنة في المحافظات والمديريات يدعم مشاركة المواطن في الخطط والموازنات المحلية (مشاركة المجتمع)، إضافة إلى بعض الأدلة في المشاركة المجتمعية التي تتضمن بعد المساءلة المجتمعية. كما تقوم وزارة المالية من حين لآخر بإعداد وثيقة ميزانية المواطن التس تقدم إيضاحات للمواطنين حول اتجاهات الإنفاق التي تخدم احتياجاتهم.

وفيما يتعلق بالهياكل الأساسية للمساءلة في الأطر الرسمية تم إنشاء هيئة المظالم وفقا للقانون رقم (9) لسنة 2011م بشأن إنشاء هيئة رفع المظالم وتحديد اختصاصاتها - وتم التعديل عليها بالقانون رقم (5) لسنة 2018م بشأن إنشاء هيئة رفع المظالم وتحديد اختصاصاتها، كما تم إنشاء وحدات للشكاوى والتعامل معها في مختلف وحدات تقديم الخدمة العامة، أيضا تم إنشاء المحاكم الإدارية وهي نواة لمحاكم محاسبة.

ويمكن القول أن كثيرا من دول العالم اتجهت لتطوير مضامين المساءلة المجتمعية، ومن التجارب الدولية الناجحة التجربة التونسية التي ألزمت الجهات الحكومية والمسؤولين فيها بتطبيق أدوات المساءلة في إطار برنامج الإصلاح الإداري، حيث تم إعطاء اهتمام بالمساءلة لتعزيز الخدمات العامة وتعزيز الاتصال بالمجتمع وتوحيد الإجراءات وإتاحتها للمجتمع، وإشراك المواطن في صنع السياسات وتقييمها وتقييم الخدمات العامة، التركيز على بناء قدرات القيادات والمختصين بالخدمات، لذا نجد أن تميز التجربة التونسية



بكونها أعطت للمساءلة والمشاركة المجتمعية اهتماماً خاصاً في إطار برنامج الإصلاح الإداري ووضعت السياسات والإجراءات المنفذة لها وأشاعت مناخ قابل لإجراءات المساءلة داخل المؤسسات الحكومية وهى الحلقة المفقودة في اليمن التي يجب أن يتم البدء منها.

ومن الحلول الممكنة لتعزيز المساءلة في اليمن ويمكن البدء بها: تطوير الإطار التشريعي للمساءلة ودمج المساءلة في سلوك الجهات الحكومية، التوعية وبناء القدرات للمعنيين في المؤسسات الرسمية، وإيجاد دليل توعوي للقيادات الحكومية في هذا الجانب، وتفعيل دور المجتمع المدني في مجال المساءلة وتهيئة المجتمع في هذا الجانب عبر عدد من الأنشطة كمنصة المساءلة، وإذاعة المواطن، وتطبيق أدلة إجرائية تدريبية للمجتمع في الخدمات الأساسية.

تطبيق رقم (1) تحديد المتطلبات الأساسية لورقة سياسات

بالعودة إلى الحالة الدراسية الخاصة بالمساءلة المجتمعية أعلاه قم بتحديد المتطلبات الأساسية لورقة سياسات حول المساءلة المجتمعية مستخدماً النموذج أدناه.

تطبيق جماعى الزمن (15) دقيقة

للب الوصف	الوصف	ملاحظات
عوع العام (مجال الورقة)		
ر البيانات المكتبية		
وع الورقة الدقيق		
، الورقة		
تهدفون من الورقة		
ول للمستهدفين		
بة الورقة		
ہ الورقة		

تطبيق (2) وضع عنوان أولي للورقة

وفقا لمحتوى الحالة الدراسية الخاصة بالمساءلة المجتمعية حدد عنوان دقيق وجذاب لورقة السياسات تطبيق جماعى (10) دقائق



تطبيق رقم (3) تحليل المشكلة / القضية العامة في إطار ورقة السياسات العامة

بالعودة إلى الحالة الدراسية للمساءلة المجتمعية قم بوصف المشكلة وفقا للنموذج أدناه. تطبيق جماعى (25) دقيقة

الإجابة	السؤال
	ما هو السياق العام الذي تحدث فيه المشكلة؟
	كيف بدأت المشكلة؟ وكيف تحدث؟
	أين تحدث المشكلة؟
	ما هـي نتائج وآثار المشكلة؟
	من هم المتأثرون بالمشكلة؟
	ما مدى إدراك المجتمع للمشكلة عموماً؟
	ما هي أسباب المشكلة الأكثر تأثيراً؟
	ما مدى معرفة الجهات الرسمية بالمشكلة؟
	ماذا سيحدث لو تركت المشكلة دون حل؟

تطبيق رقم (4) دراسة واقع السياسة العامة وكيف تتصرف الحكومة.

تطبيق جماعي (15) دقيقة

الإجابة	السؤال
	هــل هـنــاك سـيـاســة تتعلق بالتعامل مع المشكلة أو ذات علــقة بهـذه المشكلة؟
	لماذا لا تعد السياسة الحالية وتعامل الجهات الرسمية ملاءمة مع المشكلة الحالية من وجهة نظر الجمهور (المتأثرون بالمشكلة)؟
	مـا الــذي قـامـت بـه الحكومة للتعامل مع المشكلة؟
	لماذا لـم تحقق إجــراءات الحكومة تجاه المشكلة النجاح المطلوب من وجهة نظر الجمهور (المتأثرون)؟
	ما همي المعوقات أمام الحكومة لمعالجة المشكلة على الوجه الأمثل؟



تطبيق رقم (5) دراسة واستخلاص التجارب السابقة ذات العلاقة.

بالعودة إلى الحالة الدراسية الخاصة بالمساءلة المجتمعية قم باستخلاص التجربة وفقاً للنموذج أدناه. تطبيق جماعي (15) دقيقة

إمكانية الدستفادة	موجز التجربة	البلد

تطبيق رقم (6) وضع بدائل الحلول ومقارنتها

بالعودة إلى الحالة الدراسية حول المساءلة المجتمعية في اليمن، حدد بدائل الحلول المتاحة وقارنها في حال كانت ملاءمة واقترح حلول إضافية لها مستخدماً النموذج أدناه.

تطبيق جماعي (25) دقيقة

بدائل الحلول المقترحة	الوصف	الميزات	السلبيات			
البديل الأول						
البديل الثاني						
البديل الثالث						
	المبررات والحجج لاختيار الحل الأمثل:					
	•					
الحل الأمثل	•					
	•					
	•					
	•					



تطبيق رقم (7) صياغة رسائل للورقة.

بالعودة إلى الحالة الدراسية الخاصة بالمساءلة المجتمعية حاول إعداد رسائل حول موضوع المساءلة، بحيث تكون موجزة مستخدماً النموذج أدناه.

تطبيق جماعي (15) دقيقة

الرسالة الأولى
الرسالة الثانية
الرسالة الثالثة

الوحدة الخامسة مناصرة أوراق السياسات العامة وإيصالها إلى المستهدفين



تهدف هذه الوحدة إلى التعريف بموضوع مناصرة ورقة السياسات وإيصالها إلى المستهدفين من خلال: إما التأثير على الرأي العام، أو إقناع صناع القرار الرسميين بضرورة التعامل مع المشكلة وإيجاد المعالجات لها بالاستفادة مما تطرحه الورقة. إلى جانب ذلك تقدم هذه الوحدة إطاراً تطبيقياً للتعامل مع حملة المناصرة للورقة، وآليات الوصول لصناع القرار لإقناعهم بما تدعو إليه الورقة.



1. مناصرة السياسات؛ المفاهيم والاساليب والمستهدفين:

1.1. مفاهيم في مناصرة السياسات:

- مناصرة السياسات: هي عملية مساندة وتأييد لورقة السياسات حتى يتم القبول بالتغيير أو الدعتراف المطلوب بمضامين الورقة وهو ما يعرف بالكسب للقضية التي تم مناصرتها. وتجري المناصرة عادة عبر مواقف التأييد والمساندة التي يقوم بها من يقتنعون بالفكرة ويقبلون مناصرتها ويتحمسون في سبيل حدوث التغيير أو الاعتراف المطلوب. وتحتاج ورقة السياسات عادة إلى تبني حملة مناصرة وضغط لقبول مضامينها والتعامل مع المشكلة التى تناقشها.
- التحالفات: هي مجموعة من الأفراد والجماعات التي تعمل معاً بشكل منسق نحو تحقيق هدف واحد (إيصال ورقة السياسات للمستهدفين). ويتطلب التحالف جهوداً أكبر من التشبيك، ولكن نتائجه أكثر اتساعاً فالتحالف يزيد من قدرات الشبكات ولا يحل مكانها.
- الحشد: جمع أكبر عدد من الناس أو الأفراد المساندين والمؤيدين للموضوع أو للقضية، للالتفاف حولها بغرض الضغط للتعامل مع مضامين الورقة.
- شبكة المناصرة: هي مجموعة من الأفراد والمنظمات القابلة للمساعدة والمساهمة على نحو متناسق في موضوع ما محدد، تجمعهم قواسم مشتركة للعمل على إيصال مضامين ورقة السياسات للمستهدفين عبر حملة المناصرة.
- الضغط المتعلق بالسياسات: وتعني استخدام كل الوسائل التي تسمح بها النظم الديمقراطية لتحقيق الأهداف (الاعتراف بالمشكلة أو قبول معالجتها وفقاً لما تضمنته الورقة) عن طريق استخدام وسائل الإعلام، والملتقيات والندوات والمهرجانات وجمع التوقيعات والوقفات الاحتجاجية...إلخ، وتكوين حلفاء ومناصرين في اللجان المؤثرة على البرلمان وممثلى الأحزاب والشخصيات المؤثرة...إلخ.
- التأثير: التجاوب مع الظروف المحيطة التي أحدثها الضغط الذي تم من خلال حملة المناصرة أو الأسلوب الدبلوماسي لمناصرة الورقة وقبول صناع القرار والمستهدفين واستعدادهم للموافقة على التعامل مع مضامين الورقة أو تبنيها، والتأثير ينتج عادة عن أنشطة حملات المناصرة وأنشطة العمل الدبلوماسي لإيصال ورقة السياسات للمستهدفين.

1.2. أساليب مناصر السياسات:

من الطبيعي أن يتم إيصال ورقة السياسات إلى المستهدفين بأساليب مختلفة وفقاً للمداف الورقة وفئة المستهدفين وموقف المستهدفين من موضوع ورقة السياسات بغرض تحقيق الاقناع والتأثير اللازم للورقة، ويمكننا هنا الحديث عن أسلوبين رئيسين سيتم التركيز عليهما كونهما الأقرب للواقع في الكثير من الدول النامية ومن بينها اليمن، وهما:



- أسلوب المناصرة والضغط الناعم: تستخدم حملة المناصرة للإقناع أو الضغط عادة ما يتم عندما لا يكون صناع القرار الرسميين ملمين بالمشكلة التي تتناولها الورقة، والمجتمع أيضاً غير ملم بالمشكلة ويحتاج إلى توعية بها، أو أن صانع القرار غير معترف بوجود مشكلة أو يرفض تطبيق حلا ما لها عبر وضع سياسة لمعالجتها، فيكون استخدام حملة المناصرة لإقناع صانع القرار أو المجتمع لتكوين رأي عام، أما الضغط فيستهدف تكوين رأي عام ضاغط لدى المؤثرين على صناع القرار الرسميين.
- أسلوب دبلوماسية العلاقات والوصول الهادئ لصانع القرار: هذه الطريقة تستخدم عادة عندما يكون الموضوع إما حساس ولا يمكن إقحام الرأي العام به أو عندما يكون صانع القرار مقتنع بوجود المشكلة ولا مانع لديه من قبول النقاش في أي حلول مطروحة، وهنا نحتاج إلى طرق دبلوماسية وعلاقات للوصول لصانع القرار وليس حملات للمناصرة والضغط.

1.3. فئات المستهدفين من ورقة السياسات

كما سبق الإشارة إليه فإن أي ورقة سياسات تستهدف واحداً أو أكثر من الفئات ذات العلاقة المطلوب إيصال الورقة إليهم وفقا لمعطيات الواقع المحيط بالسياسة وهم:

- المجتمع المتأثر بالمشكلة العامة موضوع الورقة: حيث يتطلب إما إقناع المجتمع وتكوين صورة لديه بالمشكلة وأبعادها وأخطارها أو تحريك المجتمع للضغط على صناع القرار الرسميين.
- المؤثرون في المجتمع أو داخل النظام السياسي: وهم فئة ذات تأثير عالي على صناع القرار الرسميين مثل البرلمانيين والأحزاب والإعلام، الشخصيات السياسية والمجتمعية، القطاع الخاص...إلخ، حيث يمكن أن يكون لهم دور ضاغط على صناع القرار الرسميين، لذا يتطلب دعمهم لإقناع صناع القرار الرسميين بالتعامل مع مضامين الورقة باعتبارها تتناول مشكلة ذات أهمية كبيرة.
- صناع القرار الرسميون: حيث تستهدف الورقة هذه الفئة من ثلاث زوايا: عندما لا يكون لديهم علم بالمشكلة فهي تلفت انتباههم لها، أو عندما يكون لديه معرفة بالمشكلة ولكن غير مقتنع بالتعامل معها ولا يراها ذات أولوية، أو عندما يكون لديه معرفة وقناعة بضرورة حل المشكلة ويبحث عن حل لها، ومن كل زاوية يتم استخدام طريقة مختلفة في إيصال الورقة ومضامينها إليهم.



2. حملة المناصرة لورقة السياسات:

2.1. مفهوم حملة المناصرة لورقة السياسات:

هي مجموعة من الأنشطة والفعاليات يفضي بعضها إلى بعض أو يعزز بعضها بعضاً وذلك في إطار معين وضمن مدى زمنياً محدداً له بداية ونهاية ووفق مساراً إدارياً يتوخى توظيف جميع الإمكانات والموارد المتوفرة توظيفاً فعالاً وتنسيق جميع الجهود تنسيقاً محكماً للوصول إلى تحقيق إيصال ورقة السياسات ومضامينها إلى المعنيين والتعامل معها.

2.2. المبادئ الأساسية لحملة مناصرة السياسات:

- التركيز: تحديد أهداف محددة يجب إنجازها من الحملة وتوفير الموارد لتحقيق تلك الأهداف.
- **الوضوح:** وضوح الأهداف واستراتيجيات وأنشطة الحملة لدى جميع المعنيين بالحملة وتحقيق اتصالات عالية بينهم أثناء التنفيذ.
- المصداقية: توفر الدوافع القوية والإرادة للإقناع والتأثير لدى القائمين على حملة مناصرة السياسات.
- الارتباط بالواقع: واقعية الأنشطة التي يتم تحديدها للحملة واستخدام أشخاص مدركين للواقع الذي سيعملون فيه ومتحمسين لتحقيق التأثير المنشود.
- الالتزام: هو الاستمرار في تنفيذ الأنشطة وتطويرها وإيجاد أنشطة تأثير جديدة للحملة حتى تحقق نتائجها.
 - التوقيت المناسب: اختيار التوقيت الملاءم لكل نشاط من أنشطة الحملة.

2.3. مهارات فريق حملة المناصرة:

- قدرة على التخطيط والتخطيط الاستراتيجي.
 - مهارة التفاوض والإقناع.
 - مهارة إدارة الاجتماعات.
 - مهارة إدارة الوقت.
 - مهارة الاتصال الفعال.
 - مهارة فهم لغة الجسد.
 - قدرة على التفكير الابتكاري.
 - القدرة على التأثير في الآخرين.

2.4. مراحل حملة المناصرة:

- التخطيط: إعداد خطة متكاملة للحملة وتحديد متطلباتها وتوزيع الأدوار وتحديد مؤشرات وطرق قياس أهداف الحملة.
- التنفيذ للحملة: نقل الخطة إلى واقع التنفيذ باستخدام الموارد المادية والبشرية المتاحة.



- المتابعة والتقييم للحملة: التأكد من سير أنشطة الحملة وفقاً لما خطط له وتقييم مستوى التقدم في نتائج الحملة وتحقيقها للهدافها.
- التغذية الراجعة: الاستفادة من نتائج عملية المتابعة والتقييم لإجراء التعديلات اللازمة وتحسين مسار التنفيذ لضمان تحقيق أهداف ونتائج الحملة.

حملة مناصرة ورقة السياسات تحتاج إلى أن تكون في سياق محدد وغير واسع وتركز على وصول الورقة إلى المستهدفين، وتحقيق التأثير اللازم، سواء كان توعوياً أو إجرائياً لتنفيذ الحل، وارتباطاً بذلك يتم إعداد نموذج خطة لحملة مناصرة للسياسة تعتمد على عدد من المكونات الأساسية لضمان تحقيق الورقة لأهدافها، ويمكن تناول مختلف خطوات مراحل حملة المناصرة على النحو الآتى:

- أ. وضع أهداف الحملة الخاصة بإيصال الورقة: أهمية تحديد أهداف واضحة للحملة وفقاً لغرض الورقة ذاتها وأهداف الحملة عادة تكون إما لفت الانتباه للمشكلة العامة أو الإقناع بوضع حل للمشكلة على هيئة سياسة عامة تتبناها الورقة.
- ب. تحديد المستهدفين: بناء على هدف الورقة يتم تحديد المستهدفين وعادة هناك ثلاثة أنواع من المستهدفين، الأول المجتمع والمؤثرون المجتمعيون لتحقيق ضغط على صناع القرار الرسميين، والثاني صناع القرار الرسميون المعنيون بالمشكلة العامة، كما أن هناك أيضاً نوع ثالث من المستهدفين هو المجتمع الدولي الذي صار يؤثر على صناع القرار الرسميين في الداخل ومن ثم تحويل الورقة وحملة المناصرة باتجاه هؤلاء المستهدفين مما يصنع الضغط اللازم من الأطراف الدولية.
- ج. تحديد استراتيجية وأنشطة المناصرة: الاستراتيجية هي الطريقة أو الأسلوب الذي يستخدم في تحقيق أهداف حملة المناصرة، ومن خلالها يتم اختيار الأنشطة المترجمة للاستراتيجية وعادة يتم مناصرة أوراق السياسات من خلال أربع استراتيجيات لكل منها أنشطة محددة يمكن إيضاحها من خلال الجدول التالى:

جدول رقم (20) استراتيجيات وأنشطة المناصر لورقة السياسات

الأنشطة	الاستراتيجية
ورش عمل، اجتماعات ولقاءات ومقابلات مع المستهدفين، الإعلام	استراتيجية التوعية والإقناع:
لتحقيق ضغط إعلامي، كل ذلك لتحريك الرأي العام المجتمعي	تهدف إلى التأثير على الثقافة
والمؤثرين على صناع القرار الرسميين لتبني مواقف معلنة ونشرها	المجتمعية والوعي العام لأفراد
إعلامياً.	المجتمع.
كون المستهدفين هنا هم صناع القرار يتم استخدام أنشطة تأثير	استراتيجية التنسيق والتعاون:
ناعمة، كالمقابلات والاجتماعات وورش العمل المشتركة معهم، أو	تقوم بالتأثير على صانع القرار
الوصول إليهم عبر لقاءات قصيرة وفاعلة للإقناع عبر وسطاء مؤثرين	عن طريق عدد من أنشطة العمل
خاصة عندما يكون صانع القرار في مستويات عليا في الدولة.	المشتركة.



الأنشطة	الاستراتيجية
العمل ضمن تحالف: تقسيم مهام أنشطة الحملة (إعلامية وجماهيرية)	استراتيجيات العمل ضمن تحالف
وهي عادة أنشطة توعية (لتحقيق تأثير أقوى).	أو شبكة: هـي مجموعة من
العمل ضمن شبكة: بحيث يتم الوصول عبر أعضاء الشبكة إلى عدد	الأشخاص أو المؤسسات التي
أكبر من المستهدفين عبر أنشطة إعلامية وجماهيرية يقوم بها أعضاء	تناضل في سبيل تحقيق أهداف
الشبكة (لتحقيق تأثير أوسع).	مشتركة.

يمكن تحديد الاستراتيجية والأنشطة المناسبة لحملة مناصرة الورقة من خلال:

- دراسة طبيعة المستهدفين وموقفهم من المشكلة ونظرتهم إليها وهو يتطلب التحسس مسبق لهذا الموقف خاصة صناع القرار الرسميين.
 - الاستفادة من خبرات سابقة لآخرين.
 - الاستعانة بخبرات في هذا الجانب.
- د. تحدید الرسائل: لتحقیق النفاذ إلی وعی المستهدفین لابد من وضع رسائل مؤثرة ومقنعة لإیصال مضمون الورقة، وعادة تتضمن الورقة وفقاً لما تم الإشارة إلیه سابقاً رسائل محددة للمستهدفین تعکس تأثیر المشکلة ومعاناة المجتمع أو ترکز علی أهمیة الحل وضرورته، ومن ثم تکون الورقة أساسا قد تضمنت هذا المکون بوضوح مما یسهل من عملیة الإقناع وإیصال مضامین الورقة، ومع ذلك یمکن إضافة أي رسائل تحقق التأثیر اللازم وتدعم تحقیق أهداف إیصال الورقة للمستهدفین والتأثیر علیهم.
- ه. تحديد التمويل: من الأهمية أن يتم تحديد موازنة للحملة (كلفة إجمالية أو سقف محدد لكلفة تنفيذ الحملة) وعادة ما يكون قد حدد لها تمويل مسبق إذا كانت في إطار مشروع ممول أما إذا لم تكن كذلك فلابد من توفير التمويل بحدوده المعقولة التي تتيح تنفيذ الأنشطة المستهدفة.
- و. وضع خطة تنفيذية: يتم وضع خطة مزمنة تتضمن الأنشطة المختلفة والمواعيد
 ومؤشرات الأداء المستهدفة وكافة العناصر اللازمة للتنفيذ، ويمكن الاستعانة
 بالنموذج التالى:

نموذج رقم (21) الخطة التنفيذية لحملة مناصرة ورقة السياسات

يذ	لتنف	موعد ا	عدد أيام	مكان	1-5 -11	المعنى	مؤشر	النشاط
اية	نھ	بداية	التنفيذ	التنفيذ	المسؤول	بالتنفيذ	التحقق	النساط

أحياناً لا نحتاج للمبالغة في أنشطة مناصرة ورقة السياسات بجهد كبير بل يكفي نشاط أو أكثر يركز على تحقيق الأثر المرغوب خاصة عندما يكون صانع القرار لديه استجابة للتعامل مع الورقة، حيث يمكن الاقتصار على إجراء مقابلة أو لقاء موسع أو ورشة



تنسيقية مع صناع القرار ويمكن إلحاقها باجتماعات تنسيقية أو توضيحية لمستويات أدنى للتعامل مع مقترحات الورقة إذا لزم الأمر.

ز. وضع خطة متابعة وتقييم: من الأهمية أيضاً أن يتم قياس مستوى تحقيق حملة مناصرة ورقة السياسات؛ لذا يجب مسبقاً تحديد النتائج المطلوب تحقيقها في إطار الخطة التنفيذية للحملة وفي إطار كل نشاط ومن ثم وضع خطة متابعة وتقييم لتحديد مدى تحقيق الحملة لنتائجها، ويمكن الاستعانة بنموذج خطة المتابعة والتقييم الآتي.

نموذج رقم (22) خطة المتابعة والتقييم لورقة السياسات

مستخدم البيانات	المسؤول عن المتابعة/التقييم	أساليب جمع البيانات	مصادر البيانات	مؤشر التحقق	النشاط

ح. تنفيذ الحملة وتقييمها: بناء على ذلك تبدأ أنشطة حملة مناصرة الورقة، ومن الأهمية الدراك أن مناصرة الورقة أساساً هو مناصرة لسياسات يجب أن يتم العمل على التجاوب معها، لذا على المعنيين بتنفيذ حملة المناصرة التركيز على بعدين أساسيين: الأول التأكد من استيعاب المستهدفين بمضمون الورقة، والثاني العمل على تحقيق التجاوب المطلوب للتفاعل مع الورقة، كل ذلك يحتاج لإلمام من قبل من يقوم بالحملة، لذا عادة ما يكون لمعد الورقة وطاقمه الدور الأساسي في تصميم الأنشطة وأحياناً القيام بها أو الإشراف عليها الدور الأكبر، لضمان التعامل مع بيئة السياسة العامة بشكل سليم ومن ثم إحداث التأثير المطلوب، ولا يكفي أن نقوم بتقييم الحملة بل والتعلم من نتائجها وتوثيقها للاستفادة منها لاحقاً كون التأثير في السياسات العامة عملية مستمرة لا تتوقف.

3. مخرجات داعمة ذات علاقة بالورقة لإيصالها إلى المستهدفين (إعداد الانفوجرافيك التعريفي الخاص بالورقة، مقطع الفيديو التعريفي بالورقة)

بدأ مؤخراً يظهر نهج جديد عند إعداد أوراق السياسات يتمثل بإضافة مخرجات مساندة للورقة ذات طابع إعلامي وتوعوي، حيث يتم استخدام محتوى الورقة لإنتاج بعض المخرجات المصاحبة والمساندة للورقة لتسهيل إيصالها للمستهدفين وأحياناً لا يتم تنفيذ حملة مناصرة وإنما تنفيذ أنشطة نشر للورقة والمخرجات المساندة لها فقط، ويحدث ذلك قدراً من التأثير الجيد في بعض الأحيان خاصة حينما لا يتوفر التمويل اللازم أو لا يسمح الواقع المحيط بالنفاذ لصناع القرار عبر أنشطة مباشرة، ومن هذه المخرجات المساندة للورقة:



- إعداد أنفوجرافيك تعريفي بالورقة: وهي وسيلة لتحويل أهم مكونات الورقة والرسائل التي يتطلب إيصالها إلى رسوم إيضاحية وتكون شاملة ومركزة لمحتوى الورقة وتستخدم لنشرها على نطاق واسع ويجب أن تكون جاذبة ومحفزة لمن يطلع عليها وتدفعه للبحث على ورقة السياسات لقراءتها.
- إعداد مقطع فيديو تعريفي بالورقة: يستخدم مضمون الورقة ونقل صور من الواقع وعرض أهم مضامين الورقة بحيث لا يزيد عن دقيقتين يتم من خلاله إيصال رسالة الورقة الأساسية وشد انتباه المستهدفين للاطلاع على الورقة بتفاصيلها ويمكن نشره على نطاق واسع.



تطبيقات الوحدة

تطبيق رقم (1) مفاهيم حول مناصرة السياسات

حدد مفاهيمك الخاصة ببعض الموضوعات المتعلقة بالمناصرة وفقاً للنموذج التالى:

تطبيق فردى (10) دقائق

المفهوم	الموضوع
	مناصرة السياسات
	التحالفات
	الحشـد
	الضغط المتعلق بالسياسات
	التأثير

تطبيق رقم (2) أساليب مناصرة السياسات

بالعودة إلى دراسة الحالة الخاصة بالمساءلة المجتمعية في اليمن، حدد ما هو الأسلوب المناسب لمناصرة الورقة وإيصالها للمستهدفين مستخدما النموذج أدناه:

تطبيق جماعي (20) دقيقة

مبررات تطبيق الأسلوب	المستهدفون	الأسلوب المناسب



تطبيق رقم (3) خطة مناصرة شاملة لورقة سياسات

بالعودة إلى الحالة الدراسية الخاصة بالمساءلة المجتمعية في اليمن قم بإعداد خطة شاملة لمناصرة الورقة وفقا للنماذج أدناه:

تطبيق جماعي (45) دقيقة

•	
	هدف الحملة:
	المستهدفون من الحملة:
:	الاستراتيجيات التي ستطبق
الأنشطة المستهدفة في إطار الاستراتيجية	الاستراتيجية
•	الاستراتيجية (1)
•	الاستراتيجية (2)
•	الاستراتيجية (3)
	الرسائل
	حجم التمويل اللازم
	مصادر التمويل المقترحة
	موعد إطلاق الخطة
•	فريق العمل

الخطة التنفيذية للحملة:

لتنفيذ	موعد ا	عدد أيام	مكان	1 5 11	المعنى	مؤشر	النشاط
نهایة	بداية	التنفيذ	مكان التنفيذ	المسؤول	" بالتنفيذ	التحقق	السط



خطة المتابعة والتقييم:

مستخدم البيانات	المسؤول عن المتابعة/التقييم	أساليب جمع البيانات	مصادر البيانات	مؤشر التحقق	النشاط

المراجع والملاحق





المراجع:

- أحمد محمد عبد الزبيدي: بعض الذكاءات وعلاقتها بمهارات التفكير المنظومي لدى طلاب الصف الثانى المتوسط فى مادة الرياضيات, مديرية تربية القادسية العددان (4-3)/2011م.
 - أحلام رجب الشاوى، تحليل السياسات العامة واهميتها في اتخاذ القرارات، بدون.
- 3. البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة (UNDP)، التفكير التصميمي، دليل تدريبي، منهجية عالمية بلمسة عراقية، 2020م.
- الصندوق الاجتماعي للتنمية، المناصرة وكسب التأييد في الجمعيات والمؤسسات الأهلية، دليل للمناصرة، الإصدار الأول، 2011م.
 - محمد علاء عبد المنعم، ملف قضايا في الادارة والسياسات العامة في العالم العربي، بدون.
 - 6. إلهام محمد البعداني، مسودة ورقة سياسات عامة حول المساءلة المجتمعية، 2021م.
- آيدي فاينر، وأرنولد براون، التفكير المستقبلي، مركز الامارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية،
 ط1، 2008م.
 - 8. برنامج الشراكات مع المجتمع المدنى، بوميد، دليل تحليل السياسات ديسمبر، 2016م.
- 9. برنامج القيادات الشابة، التفكير التصميمي، البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة (UNDP) ، دليل لنمذجة ولاختبار حلول التنمية، 2017م.
- 10. جمس اندرسون، صنع السياسات العامة، ترجمة عامر الكبيسي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 1998م.
 - 11. حكومة دبي، دليل السياسات الحكومية، رحلة نحو التحول، 2018م.
 - 12. دانيال توانا، ندى زهدى، إعداد أوراق السياسات العامة مارس 2014م.
 - 13. دانييل تافانا .ندى زهدى: دليل إعداد تحليلات السياسات مارس 2013م.
- رحمة احمد سيد، دور مراكز الفكر الاستراتيجية في صنع السياسات العامة المصرية، المركز العربى للبحوث والدراسات،2020م.
 - 15. عبد الواحد حميد الكبيسي، التفكير المنظومي، ديبوتو للطباعة والنشر، الأردن، ط1، 2010م.
- 16. كاتيا هوربر بابازيان :دليل تقييم السياسات العمومية بدولة المغرب، وست منستر، بدون تاريخ.
- 17. كامل مهنا، اللقاء الاقليمي حول تأثير منظمات المجتمع المدني في العالم العربي في السياسات العامة2004م.
- 18. لبيب شائف محمد إسماعيل، دليل إدماج احتياجات النساء والشباب في السياسات العامة على المستوى المحلى إصدارات مركز الدراسات والإعلام الاقتصادي، 2013م.
- 19. لبيب شائف محمد، الدليل التدريبي للقادة الاداريين في السياسة العامة، مشروع استجابة، يناير 2012م.
- 20. لبيب شائف محمد، دور مجالس الآباء والأمهات في المساءلة المجتمعية، ورقة سياسات، رنين اليمن 2020م.
- 21. لبيب شائف محمد، واقع السياسات العامة في اليمن واتجاهات تطويرها، ورقة بحثية، مؤسسة تمكين للتنمية بدعم من وست منستر بريطانيا، 2013م.



- 22. لبيب شائف، الدار الرابع للاستشارات، نموذج ورقة سياسية في المؤسسات الحكومية، 2010م.
- 23. محمد على حمود، تحليل السياسات العامة وصفات ومهارات المحلل السياسي الناجح، مجلة كلية القانون للعلوم القانونية والسياسية/المجلد 10 /العدد 37 العام 2021م.
 - 24. مركز تطوير المؤسسات الأهلية الفلسطينية، دليل المناصرة ورسم السياسات، 2015م.
- 25. مراكز العلوم ومتاحفها، الماضي الحاضر المستقبل، التفكير المستقبلي، مهارة نحتاج إليها بشدة مقالة مترجمة، بدون.
- 26. مركز هي للسياسات العامة برنامج هي، دليل تدريبي في تحليل ورسم السياسات العامة سنة 2015م.
 - 27. مساءلة السياسات، دليل مرجعى لتعزيز الحقوق الاقتصادية والاجتماعية والثقافية 2013م.
 - 28. نواة، المعهد العربي للبحوث والسياسات، دليل إعداد اوراق السياسات، 2018م.
- 29. وسام صالح عبد الحسين جاسم, الرأي العام وأثرة في السياسة العامة للدولة العدد الرابع كانون أول 2020م.
- 30. دانيال استارت وإنجي هوفليند، أدوات التأثير في السياسات العامة، دليل للباحثين، للمعهد الديمقراطي الوطني NDI ومعهد التنمية الخارجية DOI 2004م
- 13. التفكير التصميمي دليل المبتدئين:-https://www.interaction-design.org/courses/de sign-thinking-the-beginner-s-guide



ملحق (1) استمارة تقييم ورقة سياسات

أسم المراجع	 عنوان الورقة:
	البيذ المبادعة

المعالجة المقترحة للتقييم الأقل من (3)	في حال كان التقييم أقل من (3) يحدد مكمن القصور بالضبط	التقييم (0: 4)	معايير التقييم	المكون
			ملاءم وجذاب ومعبر عن موضوع الورقة	العنوان
			محفز لاستكمال القراءة	
			تضمن موجز المشكلة	الملخص
			تضمن موجز الحل المقترح	
			حددت سياق الموضوع العام	
			تضمنت الهدف من الورقة وأهميتها	المقدمة
			أشارت إلى أسلوب جمع بيانات الورقة	
			مظاهر المشكلة وما يدل على وجودها مع ضرورة وجود حقائق مقنعة عن المشكلة	
			آثار المشكلة والمتأثرين بها	المشكلة
			تحديد لأسباب المشكلة التي سيتم معالجتها	
			وجود استنتاجات واضحة حول المشكلة وتأثيراتها	الدستنتاجات
			وضوح كيف تتصرف الحكومة في الوضع الراهن	- 11 11 -1 1 11
			السياسات الحكومية إن وجدت وجوانبها الإيجابية وأوجه قصورها	السياسات الحالية
			ملاءمة مع واقع البلد أو قضية الورقة	
			هناك استنتاجات للتجارب يمكن الاستفادة منها (كيف يمكن الاستفادة منها)	التجارب الدولية/ المحلية
			وجود مقارنة وتحديد الحل الأنسب بصورة مقنعة، عند طرح أكثر من حل	
			الحل المقترح مقنع وله علاقة بأسباب المشكلة	الحلول
			الحلول المقترحة إجرائية ويمكن تطبيقها	
			تحديد المعنيين بتنفيذ الحل المقترح	



المعالجة المقترحة للتقييم الأقل من (3)	في حال كان التقييم أقل من (3) يحدد مكمن القصور بالضبط	التقييم (0: 4)	معايير التقييم	المكون
			تدعم البديل المقترح باستخدام الحجج	- 111
			تقدم مقترحات لدعم تنفيذ الحل	التوصيات
			مركز ودقيق ومباشر	
			مصداقية المحتوى وموثوقية المعلومات	أسلوب الكتابة
			ملاءمة العرض والتنسيق	العرض
			سلامة اللغة وعدم وجود أخطاء إملائية	اللغة
			تغطي الحقائق المستخدمة	المراجع
			مرتبة حسب استخدامه وبطريقة صحيحة	والهوامش
			وجود ملاحق ومدى أهميتها وضرورتها	الملاحق
بر المحققة: ()	المجموع على عدد المعاير	المتوسط:	المجموع	

ورقة:	ملاحظات عامة لتحسين الو



ملحق رقم (2) نموذج ورقة سياسات عامة من منظور المستشارين ومراكز الفكر والمجتمع المدناي

• العنوان:

	• معد الورقة:
20	• التاريخ: / / (
	ملخص تنفيذي
	مقدمة
	المشكلة (مع أبعادها المختلفة كمجموعة عناوين تصف المشكلة)
	السياسات الدالية للجهات الرسمية (كيف تتصرف الحكومة)
	التجارب والممارسات (دولية/ محلية)
	بدائل الحلول المقترحة ومقارنتها وتحديد الحل الأنسب مع الحجج
	التوصيات
	المراجع والهوامش



الجهات الحكومية	من منظمر	ت عامة	huduu ää	ند مر	ani (3)	näi.	عادة
الجهاب الحجوليية	س سحور	ture c	سي سي	حج ور		رسم	سحو

1. العنوان
لجهة المتبنية للورقة:
غريق إعداد الورقة:
2. ملخص تنفيذي:
3. مقدمة:
4. هدف السياسة:
5. المشكلة التي تتناولها السياسة:
أ. تعريف المشكلة/ القضية التي تعنى بها السياسة (كيف تحدث وعلى من تؤثر):
تعريف إجرائي محدد للمشكلة/ القضية وكيف تحدث وعلى من تؤثر . (أدلة)



ب. الوضع المحيط بالمشكلة:
وصف للوضع المحيط بالمشكلة وكيف يتم التفاعل معها (أدلة)
ج. أسباب المشكلة (التحليل):
ما الذي يسبب المشكلة (أسباب المشكلة مرتبة حسب تأثيرها) (أدلة).
﴾. كيف تتصرف الجهات المعنية:
ما الذي تفعله الحكومة وما هو المبرر كاستنتاج لإيجاد حل مختلف عما يتم حالياً.
الحلول المقترحة:
أ. وصف الحل/ الحلول المقترحة:
وصف لکل حل مقترح
ب. تحليل البدائل:

المخاطر المحتملة	التكلفة/ المتطلبات	سرعة تحقيق النتائج	النتائج الإيجابية المتوقعة	البديل
				البديل الأول
				البديل الثاني

تحديد البديل الأنسب وفقا لحجج (تحديد النتائج الإيجابية المتوقعة والمخاطر المتوقعة من تطبيق كل بديل/ البديل الانسب) في حال كان هناك أكثر من بديل أو تحديد حجج الحل المقترح في حال كان الحل وحيد.

البديل الثالث



9. تحليل مخاطر تنفيذ السياسة:

تحديد مخاطر التنفيذ والمعالجات المطلوبة للتعامل معها.

الإجراءات المطلوبة للتخفيف من شدة الخطر	مستوی الخطر (عال/ متوسط/ ضعیف)	عواقب/تداعيات الخطر	احتمال وقوع الخطر (مرتفع/ متوسط/ ضعيف)	وصف الخطر ¹

	ىياسات الأخرى:	المقترح (السياسة) مع الس	1. تكامل الحل
		السياسة:	1. إطار تنفيذ
		اف السياسة:	أ. هدف/ أهدا
		اسها	ذكية يمكن قي
	داف السياسة:	التي سيحققها الهدف/ أهــــــــــــــــــــــــــــــــــــ	ب. المخرجات ا
		سهولة قياسها	محددة زمنياً،
		وات تنفيذ السياسة:	ج. مراحل/خطر
	:	لوات الرئيسة لتنفيذ السياسة	المراحل/ الخط

ا توضيح لنوعية المخاطر التي قد تحدث خلال مراحل صناعة السياسة وتطبيقها وأبرزها مخاطر مالية ناتجة عن سوء تقدير للتكاليف-مخاطر قانونية-مخاطر إدارية، ... إلخ)



د. الأطراف المعنية بتنفيذ السياسة:

الدور الذي سيقوم به الطرف المعني بتنفيذ السياسة	نتائج التشاور	ملخص التشاور	توقیت التشاور ⁴	آلية التشاور ³	الأطراف المعنية ²

ه. خيارات تمويل تنفيذ السياسة:

مصادر التمويل المقترحة كل مصدر ونسبة التمويل في حال تعدد المصادر

و. البرنامج الزمنى والتكلفة:

جدول يحدد بيانات تفصيلية لمراحل وخطوات وإجراءات تنفيذ السياسة والمسؤولين والتوقيتات وتكلفة تنفيذ السياسة

² الأطراف التي يمكن أن تؤثر أو تتأثر بوضع السياسة سواء أكانت جهات حكومية-قطاع خاص-منظمات مجتمع مدني.

³ الوسيلة التى يتم التشاور بها مع الأطراف المعنية وتشمل (عقد اجتماعات مباشرة-إقامة ورش عمل مصغرة-قنوات التواصل)

⁴ في أي مرحلة من مراحل صنع السياسة العامة يتم التشاور.







Influence in the Public Policy

Guide for Pioneers (Youths, Researchers) in public policy