

UNITED ARAB EMIRATES
MINISTRY OF CABINET AFFAIRS
PRIME MINISTER'S OFFICE



الإمارات العربية المتحدة
وزارة شؤون مجلس الوزراء
مكتب رئاسة مجلس الوزراء

دليل وضع السياسات

إن كافة محتويات هذه الوثائق بكل أجزائها وتفصيلها بما في ذلك على سبيل المثال لا الحصر النصوص والشعارات والملفات وغيرها تعتبر ملكية حصرية لمكتب رئاسة مجلس الوزراء في وزارة شؤون مجلس الوزراء في الإمارات. يحتفظ مكتب رئاسة مجلس الوزراء بكافة حقوق التأليف والعلامات التجارية وبراءات الاختراع وحقوق الملكية الفكرية وغيرها من حقوق الملكية المتعلقة بالمعلومات والتاريخ والصور وكل ما ختويه هذه الوثيقة بكل أشكال عرضها. لذا يمنع منعاً باتاً استخدام هذه الوثيقة بكليتها أو بجزئيتها بشكل غير مرخص كما يمنع نشرها أو نسخها أو طباعتها أو إجراء تعديلات عليها أو أي فعل يمس بها بأي شكل من الأشكال.

محتويات الدليل

الصفحة	
2	■ تمهيد
6	■ مقدّمة
18	■ المرحلة التحضيرية
32	■ الدراسة والتوصية
34	□ بدء المشروع
40	□ التحليل والتقييم
55	□ التوصية
60	■ متابعة التنفيذ والمراجعة
68	■ أدوات وضع السياسات

تمهيد

يعتمد الدليل هيكلية موحدة لكل الفصول. يبدأ الفصل أو القسم بعرض عام للأهداف المرجوة منه، ثم يقدم تعريف لبعض المصطلحات الرئيسية الواردة فيه، وينتقل بعد ذلك إلى مناقشة المحتوى الذي قد يشتمل على دراسة حالة، لينتهي أخيراً بملخص للخطوات الرئيسية.

يشكل هذا الدليل مرجعاً لكل المعنيين في مجال تطوير ووضع وصياغة السياسات في القطاع الحكومي. وهو موجه بشكل خاص لفرق وضع السياسات العاملة في الجهات الاتحادية في دولة الإمارات العربية المتحدة.

تتبع أهمية الدليل كونه أداة عملية تمكن القيادات والمختصين من وضع سياسات فعّالة تمكّن من تحقيق رؤية واستراتيجية حكومة دولة الإمارات، وترضي المتعاملين، وتؤمن خدمات حكومية أفضل.

المرحلة التحضيرية

- يناقش هذا الفصل المرحلة التحضيرية للسياسة، ويصف دورها في عملية وضع السياسات، ويركّز على خصائصها الرئيسية. وهو يتناول كذلك الخطوات المختلفة لعملية التحضير، ويقدم أمثلة عملية حول التحديات التي يجب التصدي لها في هذا الإطار. وتُعالج كل هذه المواضيع من خلال الإجابة على الأسئلة التالية:
- ما هو الدور الذي تلعبه المرحلة التحضيرية في مجمل عملية وضع السياسات؟
- ما هي الخصائص الرئيسية للمرحلة التحضيرية؟
- ما هي الخطوات الرئيسية في المرحلة التحضيرية؟
- ما هو ملخص الخطوات الرئيسية؟
- في ما يلي تعريف لبعض المصطلحات الرئيسية المستخدمة في هذا الفصل:
- **السياسة:** هي مسار أو أسلوب عمل مُحدّد يتمّ اعتماده من بين مجموعة من الخيارات لتوجيه واتخاذ القرارات الحالية والمستقبلية.
- **فريق وضع السياسات:** هو الفريق المسؤول عن رصد الحاجة إلى السياسات، ووضع وتقييم السياسات التي تنتهجها الحكومة.
- **الطرف المعني:** هو فرد أو جهة يمكن أن تؤثر أو تتأثر بوضع السياسات.
- **إدارة الأطراف المعنية:** هو العمل بشكل منهجي على تحديد وتحليل وتخطيط طرق التواصل مع الأطراف المعنية والتأثير عليهم وإدارتهم.
- **شجرة التفريع المنطقي:** هي أداة تُستعمل في معالجة المشاكل، ويصار فيها إلى تقسيم المشكلة (التي توضع في صيغة سؤال) إلى أسئلة فرعية تشكّل حلولاً ممكنة لها. ومُجدداً، يمكن تقسيم كل سؤال من الأسئلة الفرعية إلى مجموعة أخرى من الأسئلة الفرعية، ولا بد من الإشارة إلى أنّ الأسئلة الأساسية والأسئلة الفرعية يجب ألا تتداخل، بل أن تتسلسل بصورة تدرّجية (أي أنّ كل سؤال يأتي ليجيب على السؤال الذي سبقه).

تفصيل مضمون كل خطوة من خطوات عملية وضع السياسات بشكل واضح

تعريف المصطلحات الرئيسية

1.4 ما هو ملخص الخطوات الرئيسية؟

الرقم	ملخص الخطوات الرئيسية	✓
1	هل تمّ تقسيم المسألة باستخدام منهجية الأسئلة الاستهامية الستة أو منهجية "بستل"؟	☐
2	هل تمّ تحديد كل المعلومات المطلوبة والوقت المطلوب لجمعها؟	☐
3	هل تمّ تحديد الخطوات المحتملة الضرورية لمعالجة المسألة؟	☐
4	هل تمّ النظر في السؤال "ماذا يحصل في حال عدم تدخل الحكومة؟"	☐
5	هل تمّ اقتراح الخطوات اللازمة على الوزير/وكيل الوزارة من خلال نموذج عرض نتائج المرحلة التحضيرية؟	☐

عرض الملخص
الخطوات
الرئيسية في
نهاية كل فصل
للتأكد من أنّ كل
الخطوات قد تمّت
تغطيتها

دليل وضع السياسات

الفصل 1 | ما هو ملخص الخطوات الرئيسية؟

30

الامارات، بالإضافة الى توحيد المصطلحات والمنهجيات المستخدمة في الجهات الاتحادية، وتعزيز قدرات تلك الجهات في هذا المجال، وأخيراً تشجيع الابتكار والإبداع في وضع السياسات.

يذكر أنّ مجال وضع السياسات مجالٌ واسع ومعقّد يضم مجموعة متنوّعة من المدارس الفكرية والكثير من منهجيات وضع السياسات. يسعى هذا الدليل إلى تزويد المستخدم بمنهجية لوضع السياسات تكون ملائمة لحكومة دولة

مقدمة

يقدّم هذا الفصل مجموعةً من المواد التعريفية ضمن إطار وضع السياسات. فهو يعرف السياسات وكيف يتم وضعها وتطبيقها، ويناقش أهمية وضع السياسات وأهمية التمييز بينها وبين القوانين، ويحدّد عوامل النجاح في عملية وضع السياسات.

ويتناول هذا الفصل كذلك مختلف الأسباب والمصادر التي يُمكن أن تُبرز الحاجة إلى وضع السياسات، ومختلف الأطراف المعنية التي يمكن أن تؤثر فيها. وهو يقدّم أيضاً لمحة مختصرة عن المراحل الثلاثة لعملية وضع السياسات – التي يتم عرض كل منها بشكل مُفصّل في فصول لاحقة من هذا الدليل.

وتُعالج هذه المواضيع من خلال الإجابة على الأسئلة التالية:

- ما هي السياسات وكيف يجب أن تصمّم وأن تُنفّذ؟
- ما أهمية وضع السياسات؟
- ما الفارق بين السياسة والقانون؟
- ما هي المصادر المختلفة التي يمكن أن تبرز الحاجة إلى وضع السياسات؟

- ما هي خصائص السياسة الناجحة؟
- ما هي المصادر التي تبرز الحاجة إلى السياسة؟
- ما هي المراحل الرئيسية في عملية وضع السياسات؟

في ما يلي تعريف لبعض المصطلحات الرئيسية المستخدمة في هذا الفصل:

- **السياسة:** هي مسار أو أسلوب عمل مُحدّد يتمّ اعتماده من بين مجموعة من الخيارات لتوجيه واتخاذ القرارات الحالية والمستقبلية.
- **فريق وضع السياسات:** هو الفريق المسؤول عن رصد الحاجة إلى السياسات، ووضع وتقييم السياسات التي تنتهجها الحكومة.
- **الاستراتيجية:** هي المنهجية التي تختارها جهة ما لوضع أهداف مُحدّدة وتحقيقها. وهي بمثابة إعلان عن النهج الذي ستعتمده الجهة في إنجاز مهامها.

ما هي السياسات وكيف يجب أن توضع وأن تُنفذ؟

تكون منسجمة في الوقت ذاته مع مهام الجهة واستراتيجيتها وأهدافها على المدى البعيد.

وبالإضافة إلى الانسجام مع التوجّه الاستراتيجي للحكومة الاتحادية وللجهة نفسها، يجب أن تُصمّم السياسات وأن تُطبّق بوضع نتائج مُحدّدة نصبَ الأعين (مثلاً: سياسات صحيّة تهدف إلى زيادة متوسط العمر المتوقع، أو سياسات تربوية تهدف إلى تقليص معدل الأمية).

وتحتاج عملية تنفيذ السياسات كذلك إلى آليات عمل قوية وإجراءات مراجعة واضحة لجمع التغذية العكسية واستخلاص الدروس، بحيث يُصبح بالإمكان تكييف السياسات كما تدعو الحاجة - أو حتى تعديل التوجّه الاستراتيجي إذا اقتضى الأمر.

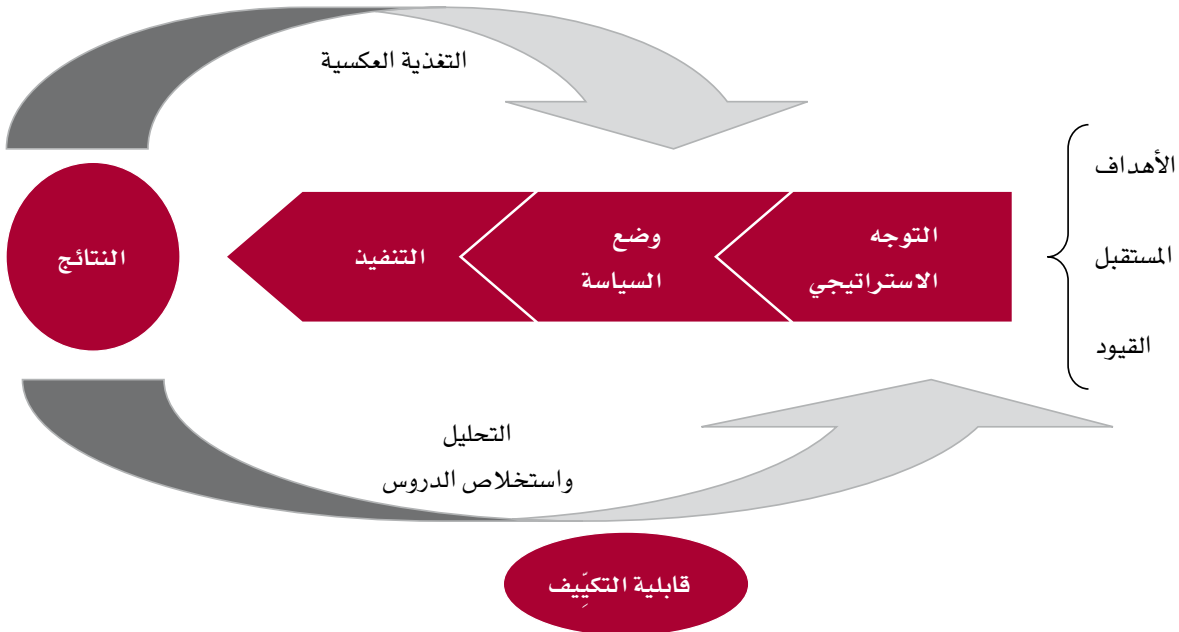
يُوضح الرسم البياني التالي المفهوم المعروض أعلاه:

يشمل مصطلح «السياسة» بشكلٍ عام معنيّين اثنين، فهي قد تمثّل:

- الخيارات المُتخذة على أعلى مستويات الحكومة أو جهاتها الاتحادية، والتي تحدّد بالتالي توجّه الحكومة وأولوياتها وقيمها وأهدافها.
- الخيارات المُتخذة من أجل تبسيط العمليات وضمان اتساقها (مثلاً: وضع أدلة حول سياسات المشتريات).

يركّز هذا الدليل على المعنى الأوّل للمصطلح، أي تحديد الخيارات الرئيسية للمستقبل وليس وضع الإجراءات.

بالاستناد إلى هذا التعريف، لا بدّ من التذكير بأنّ القرارات التي تتخذها الجهات الاتحادية في ما يتعلّق بالسياسات يجب أن تأخذ بعين الاعتبار التوجّه الاستراتيجي للحكومة الاتحادية في دولة الإمارات العربية المتحدة (أي رؤية الإمارات ٢٠٢١، واستراتيجية حكومة دولة الإمارات)، كما يجب أن



ما أهمية وضع السياسات؟

يعتبر وضع السياسات عنصراً أساسياً للتخطيط للمستقبل. ويجب أن يُنفذ بطريقة استباقية ومستمرة تساعد على التكيف مع التطور الدائم الذي يشهده العالم. ومن الأمثلة على التغييرات العالمية التي يجب التصدي لها من خلال السياسات السليمة والمدرسة:

- ارتفاع أسعار المواد الغذائية

- التغير المناخي

- السمّة

- الإتفاقيات الدولية

تؤثر هذه التطورات على قطاعات مختلفة مثل:

- الاقتصاد

- الطاقة

- الزراعة

- البيئة

- التعليم

- الرعاية الصحية

- إلخ.

بدراسة تبعات هذه التطورات على القطاعات المختلفة في الدولة، تستطيع الحكومة أن تحدد خياراتها وتوجهاتها (مثلاً: متطلبات تطوير البنية التحتية أو ضمان الأمن الغذائي على المدى البعيد). وفي كل قطاع، تقع على الحكومة مسؤولية دراسة التحديات الكامنة، والقيام بخيارات مدروسة، وتوثيق هذه الخيارات بطريقة تمكن من التخطيط للأهداف والغايات على المدى البعيد.

وتستطيع الحكومات أن تغير بشكل مباشر وحاسم بيئة العمل أو جانبي العرض و الطلب في أي قطاع من القطاعات عن طريق تنسيق سياساتها وإجراءاتها التنظيمية. فمن خلال وضع سياسة أو سلسلة من السياسات التي تسهل الوصول إلى خدمات الرعاية الصحية، تستطيع وزارة الصحة أن تؤثر بشكل مباشر على الطلب وبشكل غير مباشر على محركات العرض. وعلى نحو مماثل، باستطاعة وزارة الاقتصاد أن تصدر سياسات من شأنها أن تسهل على المستثمرين الأجانب إطلاق المشاريع وتشغيلها، مما يؤدي إلى تدفق الاستثمارات الأجنبية، وإلى زيادة الطلب على الخدمات في المقابل.

مثال: من المتوقَّع حدوث اضطراب سكاني غير متوازن ضمن صفوف الشباب في دولة آسيوية. فالإحصاءات الحالية تشير إلى أنَّ الشرائح السكانية التي يُرجَّح نموُّها هي تلك التي تتمتع بأعلى معدَّلات من الدخل المتاح. وإزاء نموِّ هذه الشريحة بالذات من السكان، يتعيَّن على فريق وضع السياسات أن يدرس تبعات النموِّ في السكان على المدى البعيد:

- السؤال الذي يطرح نفسه إزاء هذا التغيُّر الديموغرافي، هل سيكون باستطاعة نظام الرعاية الصحيَّة أن يؤمِّن التغيرات اللازمة من حيث قدرته الاستيعابية عند الضرورة (فالقسم الأكبر من السكان سيكون بحاجة إلى خدمات أفضل من الطوارئ والرعاية الصحية الأولية والوقائية، وإلى معدَّلات أقل لفترة الإقامة في المستشفيات)؟
 - هل سيكون باستطاعة النظام التعليمي أن يؤمِّن التعليم النوعي الذي يستجيب لمتطلبات الشريحة السكانية النامية؟
 - هل سيكون باستطاعة قطاع النقل أن يستوعب الأعداد المرتفعة للمواطنين والسلع التي تسلك طرقاً محدَّدة، مع الإلتزام بخفض معدَّلات حوادث السير والوقت المهدور بسبب ازدحام الحركة المرورية؟
 - هل سيكون باستطاعة قطاع الطاقة والمياه أن يؤمِّن كمية الطاقة الضرورية، والهواء النظيف، والإدارة الجيِّدة للمياه والنفايات بما يتوافق مع الأهداف البيئية العالمية؟
- بعد دراسة هذه التبعات ووضع السياسات المناسبة، يستطيع فريق وضع السياسات أن يتأكَّد من أنَّه قد نجح في مهمَّته إذا ما أدَّت السياسات التي وضعها إلى:
- أنظمة رعاية صحية متقدِّمة توفِّر خدمات أفضل من حيث العلاج والوقاية وتؤمِّن فترات استشفائية أقصر.
 - أنظمة تعليمية تستوعب العدد المتزايد للسكان بشكلٍ مستدام، مع الحفاظ على جودة التعليم وتعزيزها.
 - بنية تحتية أفضل للطرق ذات قدرة استيعابية أكبر، وتساهم في تقليص الازدحامات المرورية وفي انخفاض معدَّلات الحوادث على الطرقات.
 - أهداف بيئية مستدامة تُطبَّق عبر كل القطاعات، مع التركيز بشكلٍ رئيسي على قطاع الطاقة والمياه.
- هكذا يتبيَّن أن وضع السياسات في أي دولة هو أداة أساسية للتأثير على التطوُّرات المستقبلية والتحكم بها.

ما الفرق بين السياسة والقانون؟

المؤسسية والقانونية التي تساعد على تحقيق أهدافها، ولكنها لا تستطيع وحدها أن تحقق النتائج المرجوة من السياسة. ويجب أن تكون القوانين متسقة مع سياسة الحكومة الراهنة ومبنية على أساسها. وكذلك، إذا لم تُحترم القوانين، يمكن أن يصل الأمر بمن يخالفها إلى الملاحقة القضائية.

من المسائل التي يُساء فهمها وتفسيرها إلى حد كبير مسألة الفرق بين السياسة والقانون. فالسياسة تُحدّد ما تطمح الجهة الحكومية إلى تحقيقه في مجال محدد والطرق والمبادئ التي ستعتمدها في ذلك. ووثيقة السياسة ليست قانوناً، ولكنها غالباً ما تُحدّد الحاجة إلى قوانين جديدة تكون بمثابة الأدوات المطلوبة لتحقيق أهداف السياسة.

في المقابل، تحدد القوانين المعايير والإجراءات والمبادئ التي يجب اتباعها وتساهم في تمكين الحكومة من إرساء الأطر

ما هي المصادر المختلفة التي يمكن أن تبرز الحاجة إلى وضع السياسات؟

لفهم الأسباب التي تدعو إلى وضع السياسات، لا بدّ من النظر في مختلف المصادر التي تبرز الحاجة إلى سياسة ما: تجد الحكومة نفسها دائماً أمام حاجة إلى وضع السياسات أو مراجعتها في واحدة من الحالات الثلاثة التالية:

وصف السياسة	تظهر الحاجة في	أمثلة
مسألة طارئة، على المدى القصير (الحاجة إلى نتائج في أقل من سنة)	- حدث مُفاجئ تكون تبعاته خطيرة، ويثير عادة قلق المواطنين - حدث يتطلب اتخاذ قرارات فورية وضرورية	الكوارث الطبيعية، مثل الأوبئة
على المدى المتوسط (الحاجة إلى نتائج في غضون 1-3 سنوات)	الحاجة إلى التحديث وتطوير الخطط والسياسات الحالية، وضمان الانسجام مع أفضل الممارسات	تغيير هام في قانون الشركات أو قانون العمل
على المدى البعيد (الحاجة إلى نتائج بعد 3 سنوات)	- الحاجة إلى التخطيط المسبق لضمان حصول أجيال المستقبل على حاجاتهم السكنية والتعليمية، إلخ. - ضمان وجود المعايير المناسبة لتلبية الاحتياجات الناشئة - التخطيط للصحة، والتخطيط للبنية التحتية التعليمية	المستشفيات والطرق والمدارس وتطوير رأس المال البشري

مثلاً، يعتبر إجراء تعديل في قانون العمل إحدى المسائل التي تتطلب ظهور نتائج معالجتها على المدى المتوسط. هذه المسألة لا تتطلب تحركاً فورياً، لذا يقوم فريق وضع السياسات بدراسة المسألة وتقييمها وتحليلها بشكل تفصيلي لضمان اتخاذ التدابير التصحيحية المناسبة في غضون فترة زمنية متوسطة المدى.

وعلى نحو مماثل، عندما تبرز مسائل على المدى البعيد، يعتمد فريق وضع السياسات منهجية مشابهة لكيفية تعامله مع المسائل التي تستوجب معالجة على المدى المتوسط. ولكن الفارق الوحيد هنا هو أنّ نتائج وتبعات السياسات المرتبطة بهذه المسائل تبدأ بالظهور على المدى البعيد (أي بعد أكثر من ٣ سنوات). ومن الأمثلة التي يمكن أن تقدّم في هذا السياق المخاطر الصحية على المدى البعيد المترافقة مع مرض السكري ومعدل السمّة عند الأطفال. على الرغم من أنّ هذه الحالات المرضية تشكل هواجس حقيقية يجب البدء بالتصدي لها في المدى المنظور، إلّا أنّ آثارها العكسية لن تظهر على الأرجح قبل ٥-١٠ سنوات من الآن.

ترتبط المسائل الطارئة عادةً بحدث غير متوقّع يتطلب اتخاذ قرارات فورية لمعالجتها، مثل الأوبئة والكوارث الطبيعية، لضمان تحقيق نتائج سريعة. في هذه الحالة، يبدأ فريق وضع السياسات بدراسة المسألة الطارئة بسرعة (ولكن من دون تسرّع) ورفع توصيات عاجلة في شأنها إلى الوزير/ وكيل الوزارة لاتخاذ ما يلزم من قرارات. وإذا لزم الأمر، يقوم الفريق، ومن خلال القنوات المناسبة، بطمأنة الأطراف المعنية بأنّ المسألة تحظى بالمتابعة الوثيقة، وأنه سيتم إبقائهم مطلّعين على تطور الأمور. وبعد اتخاذ القرار المناسب من قبل الوزير/وكيل الوزارة، يمكن لفريق وضع السياسات العمل على دراسة المسألة بدقة وشمولية أكثر لمعالجة أي تداعيات لها على المدى المتوسط والبعيد.

أما عندما تبرز مسائل تتطلب ظهور نتائج معالجتها على المدى المتوسط (١-٣ سنوات)، قد لا يكون من الضروري على فريق وضع السياسات أن يتصرّف بالسرعة نفسها أو بالحزم نفسه كما يقتضي الأمر في المسائل الطارئة. ولكن، سيكون على الفريق أن يحرص على انطلاق عملية وضع السياسات ضمن فترة زمنية معقولة، وعلى رفع ملف أولي للوزير/وكيل الوزارة بتعديل إحدى السياسات الحالية أو بوضع سياسة جديدة.

ما هي خصائص السياسة الناجحة؟

بالإضافة إلى ضرورة تبني نظرة بعيدة المدى تكون منسجمة مع استراتيجية الحكومة واستراتيجية الجهة الاتحادية، هناك ست خصائص إضافية للسياسة الناجحة، موضحة في الرسم البياني أدناه:

الاستناد إلى الأدلة	دراسة أفضل الممارسات العالمية	التثبت من صحة الافتراضات
النظر في معطيات الأطراف المعنية	إجراء مراجعة إضافية	تقييم التكلفة مقابل الفائدة

- تمت معالجة مسألة (مسائل) مشابهة
 - المعلومات والطرق المستخدمة
 - الحل المقترح
 - مؤشرات النجاح (إذا كانت متوافرة)
- يعتبر الانترنت، ومعاهد السياسات، أو حتى الجهات الاتحادية والمحلية من المصادر المحتملة لجمع معلومات حول المقارنات المعيارية الدولية.
- التثبت من صحة الافتراضات: في حين يكون من الضروري وضع الافتراضات لدى استعمال الأدلة، لا بد من التثبت من أن الافتراضات الموضوعة تأتي في سياقها الصحيح. ومن الأمثلة على كيفية وضع الأمور والمعلومات في سياقها الصحيح تحديد ما إذا كان معدل نمو معتمد في بلد آخر ينطبق على البيئة المحلية. مثلاً، لنفترض أن سينغافورة تتوقع ارتفاعاً بنسبة X% في الطلب على خدمات الرعاية الصحية المزمنة. هذه النسبة (أي X%) قد لا ينطبق على الإمارات العربية المتحدة بالنظر إلى التركيبة السكانية المختلفة فيها (توزيع الفئات العمرية، توزيع الجنسيات، إلخ).
- الاستناد إلى الأدلة: من أهم العوامل في وضع السياسات هو بناء قرار السياسة على بيانات وإحصاءات سليمة (لمزيد من التفاصيل حول جمع البيانات، أنظر الملحق «أدوات وضع السياسات»).
- يتعين على كل جهة اتحادية أن تعمل بشكل روتيني على جمع الإحصاءات لتحصيل معلومات حول المجالات الأربعة التالية:
- الطلب: نطاق احتياجات المواطنين
- العرض: عدد الخدمات المقدمة وشموليتها
- الجودة: معايير الخدمات
- الأسعار: رسوم الخدمات
- والجدير بالذكر أنه على الرغم من أن كميات كبيرة من الأدلة قد تجمع، إلا أن مجموعة قليلة من المعلومات فقط تكون ذات قيمة حقيقية.
- دراسة أفضل الممارسات العالمية: من الخصائص الأساسية الأخرى لنجاح عملية وضع السياسات إجراء مقارنات معيارية لأفضل الممارسات العالمية ملائمة للبيئة المحلية لمعرفة كيف:
- يتم استخدام المعلومات والبيانات في اتخاذ القرارات

سياسة معيّنة. ويمكن أن تُنفذ هذه المراجعة عن طريق دعوة خبراء محليين و/أو أجانب أو مجموعات تركيز لتقديم أدلتهم/إثباتاتهم ومرئياتهم حول المسائل طويلة الأمد. والقيام بمراجعات إضافية منتظمة يعزز في النهاية من قوة وصلاية السياسة.

تقييم التكلفة مقابل الفائدة: من الضروري تقييم المبادرات التي ستشكل جزءاً من سياسة معيّنة بالاستناد إلى حساب التكلفة والفائدة. وفي حين أنّ معادلة التكلفة/الفائدة قد لا تكون هي المحرك الوحيد لاتخاذ قرار بشأن سياسة معيّنة، إلا أنّ اعتماد هذه المنهجية قد يساعد على بناء أساس قويّ وسليم لتبرير هذا القرار.

النظر في معطيات الأطراف المعنية: في حين تشكل الحكومة غالباً مصدراً أساسياً للإحصاءات، يمكن أن تتوافر لدى أطراف أخرى بيانات موثوقة يمكن الوصول إليها تساعد في وضع السياسات. ومن الأمثلة عن الأطراف المعنية التي غالباً ما تتوافر لديها معلومات إضافية مفيدة المنظمات غير الحكومية (مثلاً: منظمة أطباء بلا حدود، إلخ.) والمنظمات الدولية (مثلاً: الأمم المتحدة، منظمة الصحة العالمية، إلخ.) وقطاع الأعمال والشركات. وإضافة إلى توفير المعلومات الموثوقة، قد يكون باستطاعة الأطراف المعنية تقديم رؤية نافذة حول بعض المنهجيات الممكنة لمعالجة المسألة.

إجراء مراجعة إضافية: قد تشكل المراجعة الإضافية أساساً لتحقيق المزيد من الدعم وبناء المزيد من المصداقية لاقتراح

ما هي المصادر التي تبرز الحاجة إلى السياسة؟

- **المواطنون:** من وقت إلى آخر، قد يعبر المواطنون عن عدم رضاهم حيال مسألة معينة، مما يؤدي إلى انتشار الحديث وإلى تغطية إعلامية للمسألة.
- **قطاع الأعمال والتجارة:** غالباً ما يقوم قطاع الأعمال والتجارة بتسليط الضوء على مشاكل محددة أمام الحكومة، حيث يعتقد أن تحرك الحكومة يمكن أن يساهم في حل المشكلة أو سيكون له تأثير مباشر على تخفيف المخاطر المرتبطة به.
- **المنظمات غير الحكومية والوكالات الدولية:** في حين يكون تركيز المنظمات غير الحكومية والوكالات الدولية منصباً بشكل رئيسي على مهماتها الدائمة، إلا أنها تقوم من وقت إلى آخر بلفت انتباه الحكومة إلى مسألة معينة.
- **الصحافة والإعلام:** غالباً ما تلعب الصحافة والإعلام دوراً مباشراً في تسليط الضوء على الحاجة إلى السياسات، إما عن طريق المقالات الصحفية التي تتناول المسائل التي لا يتم الالتفات إليها، وإما عن طريق توفير منبر نقاش للمسائل الشائكة المثيرة للجدل، وبالتالي التركيز أكثر فأكثر على المصدر الرئيسي للمشكلة.
- **يقدم الجدول التالي بعض الأمثلة حول كيفية تأثير الأطراف المعنية المختلفة على وضع السياسات:**
- يمكن أن تبرز الحاجة إلى السياسة من مصادر متعددة. ففي حين تشكل الأحداث، والاتجاهات السائدة، وحتى التقدم التكنولوجي المصدر الأساسي للحاجة إلى السياسة في معظم الأحيان، إلا أن هذه الحاجة تأتي من خلال الشعور بالتأثير أو التغيير لدى الأطراف المعنية.
- وتختلف كل مجموعة من الأطراف المعنية بشكل ملحوظ في الطريقة التي تستطيع بها أن تساهم في أو تؤثر على سياسات الحكومة. لذلك، يجب النظر في مجموعة من الأولويات والعناصر المهمة في ما يتعلق بمختلف الأطراف المعنية.
- **الأطراف الرئيسية المعنية الأساسية هي:**
- **مجلس الوزراء:** يعتبر أعلى سلطة في الحكومة الاتحادية ويستطيع أن يصدر قراراً (عبارة عن سياسة عامة) يؤثر بدوره على أكثر من جهة اتحادية.
- **الجهات الاتحادية:** في كثير من الأحيان، تقوم الجهات الاتحادية بنفسها بتحديد الحاجة إلى إطلاق سياسة معينة. وهي بالتالي ترفع مقترح سياسة إلى مجلس الوزراء أو تبدأ مباشرة في تطبيق سياسة إذا لم تكن موافقة مجلس الوزراء مطلوبة.
- **الجهات المحلية:** تقوم الجهات المحلية في بعض الأحيان بتحديد الحاجة إلى سياسة معينة قد تكون من ضمن اختصاصات الحكومة الاتحادية، ولذلك قد تقوم برفع مقترح سياسة إلى الجهة الاتحادية المعنية أو إلى مجلس الوزراء مباشرة لاتخاذ ما يلزم.

أمثلة	الأطراف المعنية
قرار وزاري بتحسين البصمة البيئية التي تؤثر بدورها على قطاعات حكومية أخرى مثل الطاقة، والنقل، والبناء والتشييد، والتعليم، والعدل	1 مجلس الوزراء، أو الوزراء، أو المشاريع المشتركة بين الجهات، أو العملية التشريعية، أو الجهات الحكومية الأخرى
عدم رضا المواطنين على القوانين المتقدمة والشغرات القانونية القائمة	2 المواطنون
تطوير الإطار الضريبي وتشجيع مناطق التجارة الحرة وتوفير الحوافز لقطاع التصنيع من أجل دفع النمو الاقتصادي	3 قطاع الأعمال والتجارة
يقوم الصندوق العالمي للحياة البرية بالضغط على الدول لتقليل البصمة الكربونية	4 قطاع المنظمات غير الحكومية
المواءمة ما بين قانون الشركات من جهة وسياسة منظمة التجارة العالمية من جهة أخرى	5 المنظمات الدولية
ملاحظة تحرك بطيء عند وقوع كارثة طبيعية	6 الصحافة والإعلام

ما هي المراحل الرئيسية في عملية وضع السياسات؟

ثانياً: الدراسة والتوصية

تُنفَّذُ مرحلة الدراسة والتوصية على المسائل التي اجتازت المرحلة التحضيرية وحصلت على موافقة الوزير/وكيل الوزارة لإجراء المزيد من التحليل، وتنقسم بدورها إلى ثلاثة مراحل فرعية:

بدء المشروع: تتلخص مرحلة بدء المشروع الفرعية في تشكيل فريق العمل، وتحديد أهداف المشروع والإطار الزمني له والنتائج المرجوة منه، بالإضافة إلى الحصول على دعم الأطراف المعنية.

التحليل والتقييم: تتلخص مرحلة التحليل والتقييم الفرعية في مراجعة السياسات الحالية والسابقة لتحديد أي دروس مستفادة تضمن تحقيق النتائج المرجوة، وتطوير المبادرات باستخدام أدوات التفكير المناسبة، وتقييم مدى إمكانية تطبيقها بالتشاور مع الأطراف المعنية والقيام بتحليل التكلفة مقابل الفائدة لاعتماد المبادرات. وبعد ذلك، يتم تحديد مقاييس الأداء المرتكزة على النتائج للمبادرات المعتمدة لضمان متابعة فعالة لتنفيذ السياسة.

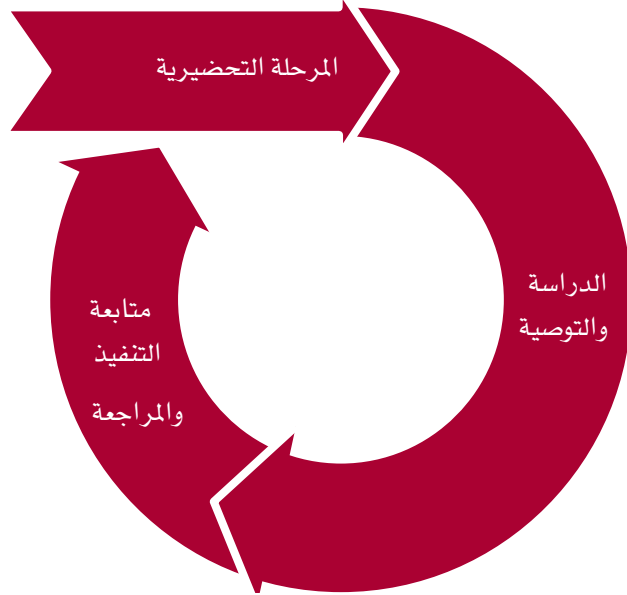
التوصية: تتلخص مرحلة التوصية الفرعية في إعداد ملف متكامل للسياسة، يبدأ بما جاء في المرحلة التحضيرية الأولية وينتهي بالتوصية النهائية. كما يتم تلخيص النتائج بغية عرضها على الوزير/وكيل الوزارة للموافقة، وتحضير مذكرة اقتراح السياسات في حال تطلب عرض السياسة على مجلس الوزراء.

ثالثاً: متابعة التنفيذ والمراجعة

في مرحلة متابعة التنفيذ والمراجعة، يتم تسليم السياسة إلى الفريق المعني بالتنفيذ. وتحصل في هذه المرحلة عملية متابعة السياسة من خلال قياس مؤشرات الأداء وتنفيذ المراجعات المستمرة للتأكد من أن السياسة تحقق النتائج المرجوة منها دون وجود آثار سلبية لها.

يتم وضع السياسات الفعالة بالتركيز على النتائج البعيدة المدى، وبالاعتماد على الأدلة القوية والتحليل الدقيق، وبالالتزام الأطراف المعنية. ولهذه الأسباب ينبغي أن تجري عملية وضع السياسات وفقاً لأسس مبنية ومنهجية ومنظمة ضمن مراحل واضحة ومحددة.

يلخّص الرسم البياني أدناه هذه المراحل، وتشرح الفصول المتبقية من هذا الدليل كل مرحلة بشكل مفصّل.



أولاً: المرحلة التحضيرية

يتمّ التركيز في المرحلة التحضيرية على متابعة وتحليل المسائل الجديدة والاتجاهات الحالية السائدة التي يمكن أن تؤدي إلى بروز حاجة لوضع سياسة محدّدة. وتتمّ عملية التحضير عبر تحليل المسألة وتقييم البيئة الخارجية وجمع الأدلة.

مع نهاية هذه المرحلة، يكون فريق وضع السياسات قد حدّد بوضوح الأهداف والنتائج المرجوة، إضافةً إلى رفع توصية للوزير/وكيل الوزارة حول ما إذا كانت المسألة تحتاج إلى المزيد من الدراسة أو إذا ما كان على الحكومة أن تتفاوض عن المسألة.

المرحلة التحضيرية

الفصل

1

- **فريق وضع السياسات:** هو الفريق المسؤول عن رصد الحاجة إلى السياسات، ووضع وتقييم السياسات التي تنتهجها الحكومة.
- **الطرف المعني:** هو فرد أو جهة يمكن أن تتأثر أو تتأثر بوضع السياسات.
- **إدارة الأطراف المعنية:** هو العمل بشكل منهجي على تحديد وتحليل وتخطيط طرق التواصل مع الأطراف المعنية والتأثير عليهم وإدارتهم.
- **شجرة التفريع المنطقي:** هي أداة تُستعمل في معالجة المشاكل، ويُصار فيها إلى تقسيم المشكلة (التي توضع في صيغة سؤال) إلى أسئلة فرعية تشكّل حلولاً ممكنة لها. ومُجدداً، يمكن تقسيم كل سؤال من الأسئلة الفرعية إلى مجموعة أخرى من الأسئلة الفرعية. ولا بدّ من الإشارة إلى أنّ الأسئلة الأساسية والأسئلة الفرعية يجب ألاّ تتداخل، بل أن تتسلسل بصورة تدرّجية (أي أنّ كل سؤال يأتي ليجيب على السؤال الذي "سبقه").

يناقش هذا الفصل المرحلة التحضيرية للسياسة، ويصف دورها في عملية وضع السياسات، ويركّز على خصائصها الرئيسية. وهو يتناول كذلك الخطوات المختلفة لعملية التحضير، ويقدم أمثلة عملية حول التحديات التي يجب التصدي لها في هذا الإطار. وتعالج كل هذه المواضيع من خلال الإجابة على الأسئلة التالية:

- ما هو الدور الذي تلعبه المرحلة التحضيرية في مُجمل عملية وضع السياسات؟
- ما هي الخصائص الرئيسية للمرحلة التحضيرية؟
- ما هي الخطوات الرئيسية في المرحلة التحضيرية؟
- ما هو ملخص الخطوات الرئيسية؟

في ما يلي تعريف لبعض المصطلحات الرئيسية المستخدمة في هذا الفصل:

- **السياسة:** هي مسار أو أسلوب عمل مُحدّد يتمّ اعتماده من بين مجموعة من الخيارات لتوجيه واتخاذ القرارات الحالية والمستقبلية.

1.1 ما هو الدور الذي تلعبه المرحلة التحضيرية في مُجمل عملية وضع السياسات؟

المرحلة التحضيرية هي المرحلة الأولى من المراحل الثلاثة الرئيسية لوضع السياسة. وتؤدي هذه المرحلة بشكل رئيسي وظيفة الفرز، حيث يتمثل دورها في تقييم ما إذا كانت المسألة المطروحة تحتاج إلى مزيد من الدراسة والتحليل وبالتالي إلى وضع السياسة أو إذا لم تكن تستدعي معالجة من قبل الحكومة. وتتسم هذه المرحلة بسرعتها، حيث يمكن أن تُنجز في غضون أيام قليلة (يجب ألا تتعدى الشهر الواحد). وهي تركز برمتها على البحث المكتبي، وتتميز بالموضوعية مع الاستجابة بشكل تام للمسألة المطروحة.

- دراسة المسائل
 - جمع الأدلة
 - الاطلاع على أفضل الممارسات العالمية
 - تحديد النتائج المرجوة من السياسة
 - الاستجابة بسرعة للوزير/وكيل الوزارة
- في حال أظهر العمل التحضيري حاجة لدراسة السياسة أكثر، تُرفع توصية بهذا الشأن إلى الوزير/وكيل الوزارة.

تجدر الإشارة إلى أن الكثير من المسائل عادة ما تتوقف عند هذه المرحلة ولا تستلزم وضع سياسة جديدة أو تحديث سياسة حالية. أما بالنسبة إلى المسائل الأخرى، فيكون من الضروري التحري أكثر عنها ووضع تصور واضح لاستجابة سريعة للمسائل الطارئة من ناحية؛ ولتأمين الرعاية اللازمة للمسائل

المرحلة التحضيرية هي المرحلة الأولى من المراحل الثلاثة الرئيسية لوضع السياسة. وتؤدي هذه المرحلة بشكل رئيسي وظيفة الفرز، حيث يتمثل دورها في تقييم ما إذا كانت المسألة المطروحة تحتاج إلى مزيد من الدراسة والتحليل وبالتالي إلى وضع السياسة أو إذا لم تكن تستدعي معالجة من قبل الحكومة. وتتسم هذه المرحلة بسرعتها، حيث يمكن أن تُنجز في غضون أيام قليلة (يجب ألا تتعدى الشهر الواحد). وهي تركز برمتها على البحث المكتبي، وتتميز بالموضوعية مع الاستجابة بشكل تام للمسألة المطروحة.

1.2 ما هي الخصائص الرئيسية للمرحلة التحضيرية؟

الدعم وتهيئة الوزير/ وكيل الوزارة أو الجهة الاتحادية للتعامل معها.

- **معرفة الأطراف الرئيسية المعنية:** يجب أن يكون فريق وضع السياسات على علم بالأطراف الرئيسية المعنية التي تتأثر و/أو تكون مهتمة بموضوع السياسة، وبدور واستراتيجية كل طرف في هذه المسألة، وبلاستجابة المحتملة لكل منهم.

- **السرية:** من المهم في هذه المرحلة أن تبقى الأفكار التي يتم تداولها بعيداً عن متناول العامة. وبالتالي، يقتصر العمل عادةً على إشراك المعنيين من داخل الجهة فقط والاعتماد على المعلومات المتوفرة لديهم.

يجب أن يلتزم فريق وضع السياسات بالخصائص الجوهرية للعمل التحضيري:

- **الاستجابة الفورية:** يجب أن يكون بالإمكان الإجابة على الأسئلة الطارئة والهامة، ووضع خطة للاستجابة في غضون أيام.

- **البحث المكتبي:** العمل التحضيري هو بحث مكتبي بحت، يستوجب من فريق وضع السياسات جمع البيانات الموجودة أساساً لدى الجهة الاتحادية، وضمن منشورات المنظمات الحكومية و/أو غير الحكومية الأخرى، والبيانات المتوافرة على الإنترنت، ومنشورات القطاعات المتخصصة و/أو قواعد البيانات، إلخ.

- **التصرف الاستباقي:** يكون فريق وضع السياسات واعياً للمسائل التي قد تنشأ، وقادراً على استباقها وعلى تقديم

1.3 ما هي الخطوات الرئيسية في المرحلة التحضيرية؟

بعد عرض إطار العمل العام للمرحلة التحضيرية، ينظر هذا القسم في كيفية تطبيق الخطوات الأربعة الأساسية في هذه المرحلة:



1 فهم المسألة

لتحديد ما إذا كانت المسألة تحتاج إلى المزيد من الدراسة وبالتالي إخضاعها لـ "التحليل والتقييم"، يجب أن يتم فهمها بشكل كامل. ولفهم المسألة بشكل كامل، يتم تقسيمها إلى أسئلة حيوية تعالج مختلف العناصر الفرعية فيها.

يُصَحَّح في هذا الصدد بالاستعانة بتمرين شجرة التفريع المنطقي الذي يقدم هيكلية واضحة لهذه العملية. (المزيد من المعلومات حول شجرة التفريع المنطقي، أنظر الملحق "أدوات وضع السياسات").

وهناك منهجيتان مختلفتان يمكن اعتمادهما بغرض تطوير "شجرة التفريع المنطقي" ضمن المرحلة التحضيرية.

تقتضي المنهجية الأولى تقسيم المسألة إلى عناصر فرعية باعتماد منهجية أسئلة الاستفهام الستة التالية: ما/ماذا، لماذا، من، متى، أين، كيف. والمنطق الكامن وراء اعتماد هذه المنهجية هو أن كل سؤال يُصاغ باستخدام أحد هذه الأسئلة الاستفهامية يستطيع أن يقدم رواية "كاملة" حول الموضوع المُعالج (يُذكر أن هذه الطريقة شائعة الاستعمال في إطار الصحفيين وتحقيقات الشرطة). المبدأ الرئيس هنا هو أن كل سؤال من الأسئلة من شأنه أن يأتي بحقيقة معينة - حقائق من الضروري معرفتها في مسألة ما لكي يتم تقييمها بشكل كامل. في ما يلي مجموعة من الأمثلة عن هذه الأسئلة:

• ما هي المشكلة؟

• لماذا يعتبر تدخل الحكومة ضرورياً؟

• من هي الأطراف المعنية؟

• متى يجب أن تكون الاستجابة جاهزة؟

• أين تقع المشكلة؟

• كيف يُقَيَّم حجم المشكلة؟

أما المنهجية الثانية فتتطلب تقسيم المسألة إلى عناصر فرعية باعتماد منهجية تحليل "بستل" (PESTLE). وتشمل العناصر الفرعية ضمن هذا التحليل العوامل السياسية، والاقتصادية، والاجتماعية-الثقافية، والتكنولوجية، والقانونية، والبيئية. في ما يلي مجموعة من الأمثلة عن هذه الأسئلة:

• **العامل السياسي:** ما هو السياق السياسي؟ أين يندرج ذلك ضمن الأولويات الاستراتيجية للحكومة؟

• **العامل الاقتصادي:** ما هي الآثار الاقتصادية لهذه المسألة على الحكومة في مقابل القطاع الخاص؛ وعلى المدى القصير في مقابل المدى البعيد؟

• **العامل الاجتماعي-الثقافي:** هل تؤثر هذه المشكلة على كل شرائح المجتمع؟

• **العامل التكنولوجي:** هل تتوافر الأدوات التكنولوجية في القطاع الخاص و/أو القطاع الحكومي من أجل تحقيق التغيير؟

• **العامل القانوني:** هل يتوفّر الإطار القانوني اللازم لدعم أي تغيير في هذا المجال، أم أن هناك حاجة إلى إطار قانوني جديد؟

• **العامل البيئي:** كيف تدعم أو تتعارض المسألة مع سياسات البيئة الحالية على الصعيدين المحلي والدولي؟

دراسة حالة: السمنة عند الاطفال

أصدرت منظمة الصحة العالمية مؤخراً تقريراً أشارت فيه إلى أنّ أحد البلدان الآسيوية يحتوي على أسوأ معدلات السمنة عند الأطفال في العالم. ماذا يمكن لفريق وضع السياسات المعني أن يفعل في هذا الشأن؟

تكمن الخطوة الأولى لفهم هذه المسألة بشكل جيد في تطبيق منهجية التحليل التي يتم فيها تطوير شجرة التفريع المنطقي لتوجيه الفريق نحو طرح المجموعة الصحيحة من الأسئلة. وقد استخدم الفريق في هذه العملية كلتا المنهجيتين المقترحتين، وهما منهجية الأسئلة الاستفهامية الستة، ومنهجية تحليل "بستل" لتفريع المسألة إلى أسئلة مختلفة.

منهجية الأسئلة الاستفهامية الستة	
مجال الاستفهام	الأسئلة الرئيسية
ماذا	ماذا تريد الحكومة أن تحقّق في ما يتعلق بالسمنة عند الأطفال؟ ما هي النتائج العكسية للسمنة عند الأطفال التي تريد الحكومة أن تتجنبها؟
لماذا	لماذا أصبحت السمنة عند الأطفال تُعدُّ مشكلة، لم الآن؟
مَنْ	مَنْ هم المؤسسات/الأشخاص/الأسر/الأطفال الذين يتأثرون بالسمنة عند الأطفال؟
كيف	كيف يمكن للحكومة الاستفادة من الشركاء في حل مشكلة السمنة عند الأطفال؟
متى	متى يجب أن تستجيب الحكومة؟
أين	أين تظهر مشكلة السمنة عند الأطفال بشكل واسع؟

منهجية تحليل "بستل" (PESTLE)	
مجال التحليل	الأسئلة الرئيسية
العامل السياسي	ما هو السياق السياسي للسمنة عند الاطفال؟ أين تدرج الرعاية الصحية ضمن الأولويات الاستراتيجية للحكومة؟
العامل الاقتصادي	ما هي الآثار الاقتصادية للسمنة عند الأطفال على الحكومة في مقابل القطاع الخاص، وعلى المدى القصير في مقابل المدى البعيد؟
العامل الاجتماعي	هل تؤثر مشكلة السمنة عند الأطفال على كل شرائح المجتمع؟
العامل التكنولوجي	هل تتوفر الأدوات التكنولوجية من أجل تحقيق التغيير في القطاع الخاص و/أو القطاع العام؟
العامل القانوني	هل يتوفّر الإطار القانوني اللازم لدعم التغيير لمعالجة مشكلة السمنة عند الأطفال، أم أنّ هناك حاجة لإطار قانوني جديد؟
العامل البيئي	هل تتوافق مشكلة السمنة عند الأطفال أو تتعارض مع سياسات البيئة الحالية على الصعيدين المحلي والدولي؟

الذين يعانون من السمّة، وهي إحصائيات توفرها الجهات الحكومية الأخرى المختصة (مثلاً، وزارة التعليم)

- اعتماد الطرق والمراجع المستخدمة من قبل منظمة الصحة العالمية كجزء من أبحاثها
- الحصول على تقرير سريع يوفر تقييماً دقيقاً لمعدلات السمّة عند الأطفال في البلد، باستخدام المراجع الدولية وبتقييم تقرير منظمة الصحة العالمية

يمكن الحصول على بعض هذه الأدلة بشكل سريع، في حين أنّ البعض الآخر منها يتطلب وقتاً أكثر ويمكن أن يُجمع ضمن مرحلة الدراسة والتوصية (إذا ما تمّ الحصول على موافقة الوزير/وكيل الوزارة على المضي قدماً في وضع وتطوير السياسة). ويكون على فريق وضع السياسة في هذا الإطار أن يُحدّد الأدلة الضرورية اللازمة ويوثّقها ليتم بعد ذلك تضمينها في الخطوة الأخيرة من المرحلة التحضيرية.

بالاستناد إلى الأسئلة العامّة التي طُوّرت في خطوة "فهم المسألة"، يمكن أن يتمّ الآن توسيع نطاق التحليل عن طريق تقسيم المسألة إلى أسئلة فرعية أكثر والبحث عن المعلومات المطلوبة للإجابة عن كل سؤال من هذه الأسئلة (مثلاً، أدلة من المقارنات المعيارية المحلية والدولية، وقصص النجاح من بلدان أخرى، إلخ).

في حالة مشكلة السمّة عند الأطفال، يجب على فريق وضع السياسات أن يجمع الأدلة الأساسية التالية لكي تشكل الأساس لأي أدلة إضافية يقتضي جمعها:

- تحديد المراجع الدولية المستخدمة لتحديد ترتيب البلد في ما يتعلق بالسمّة عند الأطفال
- الحصول على الإحصائيات المحلية حول طلاب المدارس

دراسة حالة: السمّة عند الأطفال

قسّم فريق وضع السياسات الأسئلة الرئيسية في كلّ من المنهجيتين إلى سلسلة من الأسئلة الفرعية. وقد حدّد الفريق أيضاً المعلومات المطلوب توفيرها كأدلة بهدف دعم أي قرارات أو أي خطوات يوصى بها:

مجال الاستفهام	الأسئلة الرئيسية	الأسئلة الفرعية	المعلومات المطلوبة
ماذا	ماذا تريد الحكومة أن تحقّق في ما يتعلق بالسمّة عند الأطفال؟ ما هي النتائج العكسية للسمّة عند الأطفال التي تريد الحكومة أن تتجنبها؟	ما هي طبيعة الأدلة المتوافرة حول السمّة عند الأطفال؟ ما هي الأبحاث الإضافية التي يحتاج إليها الفريق حول السمّة عند الأطفال؟	لائحة بالأطراف الرئيسية المعنية الخطوات المتخذة حالياً من قبل وزارات/ هيئات أخرى أو من قبل السلطات المحلية حيال هذه المسألة؟
لماذا	لماذا أصبحت السمّة عند الأطفال تُعدّ مشكلة، لم الآن؟	لماذا يتعيّن على الحكومة أن تتدخل للحدّ من السمّة عند الأطفال؟	جمع معلومات وأدلة المقارنات المعيارية المحلية والدولية الإحصائيات المحلية والدولية (مثلاً: منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي، البنك الدولي، مركز الإحصاء)
من	من هم المؤسسات/ الأشخاص/ الأسر/ الأطفال الذين يتأثرون بالسمّة عند الأطفال؟	من هي الأطراف الحكومية الواجب إشراكها؟ من هي الأطراف التي ستؤمّن الخدمات الضرورية من أجل الحدّ من السمّة عند الأطفال؟	قصة نجاح في بلد آخر الحلول التي تم تطويرها من قبل دول إقليمية ودولية لمعالجة مشكلة السمّة لديها
كيف	كيف يمكن للحكومة الاستفادة من الشركاء في حل مشكلة السمّة عند الأطفال؟	كيف يمكن للقطاع الخاص المشاركة لمساعدة الحكومة في الحدّ من السمّة عند الأطفال؟	
متى	متى يجب أن تستجيب الحكومة؟	متى يمكن رؤية النتائج الأولى للحدّ من السمّة عند الأطفال؟	
أين	أين تظهر مشكلة السمّة عند الأطفال بشكل واسع؟	أين برزت مشكلة السمّة عند الأطفال حول العالم وتمت معالجتها بشكل ناجح؟	

دراسة حالة: السمنة عند الاطفال

مجال الاستفهام	الأسئلة الرئيسية	الأسئلة الفرعية	المعلومات المطلوبة
العامل السياسي	ما هو السياق السياسي للسمنة عند الأطفال؟ أين تدرج الرعاية الصحية ضمن الأولويات الاستراتيجية للحكومة؟	■ مَنْ هم القادة/صانعو التغيير؟ ■ من أين يأتي الضغط من أجل الحد من السمنة عند الأطفال؟ ■ ما هي الوزارات/الهيئات الحكومية التي يجب إشراكها لمعالجة مشكلة السمنة عند الأطفال؟	■ لائحة بالأطراف الرئيسية المعنية ■ الخطوات المتخذة حالياً من قبل وزارات/هيئات أخرى أو من قبل السلطات المحلية حيال هذه المسألة؟ ■ جمع معلومات وأدلة المقارنات المعيارية المحلية والدولية
العامل الاقتصادي	ماهي الآثار الاقتصادية للسمنة عند الأطفال على الحكومة في مقابل القطاع الخاص، وعلى المدى القصير في مقابل المدى البعيد؟	■ ما الآثار التي ستترتب على السوق من جراء تدخل الحكومة للحد من السمنة عند الأطفال؟ ■ ما الآثار التي ستترتب على منتجي المواد الغذائية، والموزعين، والباعة، وأصحاب العمل، والموظفين، والمستهلكين؟	■ الإحصائيات المحلية والدولية (مثلاً: منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي، البنك الدولي، مركز الإحصاء)
العامل الاجتماعي	هل تؤثر مشكلة السمنة عند الأطفال على كل شرائح المجتمع؟	■ هل هناك وعي كاف حول أسباب السمنة عند الأطفال ومخاطرها على الصحة؟ ■ هل هناك عوامل ثقافية/دينية مختلفة في اختيار الأطعمة؟	■ المقارنات المعيارية المحلية والدولية ■ الإحصائيات المحلية والدولية (مثلاً: منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي، البنك الدولي، مركز الإحصاء)
العامل التكنولوجي	هل تتوفر الأدوات التكنولوجية من أجل تحقيق التغيير في القطاع الخاص و/أو القطاع العام؟	■ هل تعمل جهات حكومية أخرى على تطوير تكنولوجيات يمكن أن تساعد في معالجة مشكلة السمنة عند الأطفال؟	■ قصّة نجاح في بلد آخر ■ الحلول التي تم تطويرها من قبل دول إقليمية ودولية لمعالجة مشكلة السمنة لديها
العامل القانوني	هل يتوفر الإطار القانوني اللازم لدعم التغيير لمعالجة مشكلة السمنة عند الأطفال، أم أنّ هناك حاجة لإطار قانوني جديد؟	■ هل هناك أي عوائق أو مميكنات قانونية حالية أو يُخطط لها مستقبلاً على المستويين المحلي والدولي؟	■ المقارنات المعيارية المحلية والدولية ■ الإحصائيات المحلية والدولية (مثلاً: منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي، البنك الدولي، مركز الإحصاء)
العامل البيئي	هل تتوافق مشكلة السمنة عند الأطفال أو تتعارض مع سياسات البيئة الحالية على الصعيدين المحلي والدولي؟	■ هل ستطرح التغييرات في الإنتاج والاستهلاك الغذائيّين تحديات بيئية جديدة؟	■ المقارنات المعيارية المحلية والدولية ■ الإحصائيات المحلية والدولية (مثلاً: منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي، البنك الدولي، مركز الإحصاء)

ودراسة السياسات الحالية المتعلقة بالمسألة، والقيام بتحليل التكلفة مقابل الفائدة. هذا بالإضافة إلى الأمور اللوجستية المرافقة لأي مشروع، مثل تحديد المدة الزمنية وتشكيل فريق العمل، إلخ.

وإذا لم يكن الفريق متأكداً بعد مما يجب أن يقترحه من خطوات على القيادة حيال المسألة المطروحة، يجب عليه أن يجري بحثاً مفصلاً إضافياً ضمن الفترة الزمنية المحددة، أو طلب وقت إضافي لإنجاز خطة العمل.

بعد الانتهاء من تقسيم المسألة إلى أسئلة فرعية وبعد تحديد المعلومات المطلوبة، يكون من الضروري في الخطوة الثالثة وضع خطة العمل.

تختلف خطة العمل بحسب طبيعة المسألة قيد الدرس، إلا أن هناك خطوات رئيسية مشتركة ينبغي القيام بها بغض النظر عن المسألة، مثل دراسة الأطراف المعنية بشكل أكثر دقة،

دراسة حالة: السمنة عند الاطفال

نظر فريق وضع السياسات في الأسئلة الفرعية وحدد خطوات معينة يجب اتخاذها من أجل تحديد الخطوات الأنسب لمعالجة مشكلة السمنة عند الاطفال. وبالنظر إلى تعقيد المشكلة المطروحة، اقترح الفريق إجراء دراسة معمّقة أكثر يتم فيها تقييم تأثير الأطراف المعنية، وتحديد المبادرات المحتملة، والعمل على تحليل التكلفة/الفائدة لهذه المبادرات.

الخطوات المطلوبة	المعلومات المطلوبة	الأسئلة الفرعية	الأسئلة الرئيسية	مجال الاستفهام
- تقييم تأثير الأطراف الرئيسية المعنية - وضع لائحة بالمبادرات المحتملة والضرورية لتحقيق التغيير - تقييم التكلفة المحتملة للسياسة الجديدة مقابل فائدتها	- لائحة بالأطراف الرئيسية المعنية - الخطوات المتخذة حالياً من قبل وزارات/ هيئات أخرى أو من قبل السلطات المحلية حيال هذه المسألة؟ - جمع معلومات وأدلة المقارنات المعيارية المحلية والدولية - الإحصائيات المحلية والدولية (مثلاً: منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي، البنك الدولي، مركز الإحصاء) - قصّة نجاح في بلد آخر - الحلول التي تم تطويرها من قبل دول إقليمية ودولية لمعالجة مشكلة السمنة لديها	- ما هي طبيعة الأدلة المتوافرة حول السمنة عند الأطفال؟ - ما هي الأبحاث الإضافية التي يحتاج إليها الفريق حول السمنة عند الأطفال؟	- ماذا تريد الحكومة أن تحقّق في ما يتعلق بالسمنة عند الأطفال؟ - ما هي النتائج العكسية للسمنة عند الأطفال التي تريد الحكومة أن تتجنبها؟	ماذا
		لماذا يتعيّن على الحكومة أن تتدخّل للحدّ من السمنة عند الأطفال؟	لماذا أصبحت السمنة عند الأطفال تُعدّ مشكلة، لم الآن؟	لماذا
		- من هي الأطراف الحكومية الواجب إشراكها؟ - من هي الأطراف التي ستؤمّن الخدمات الضرورية من أجل الحدّ من السمنة عند الأطفال؟	من هم المؤسسات/ الأشخاص/ الأسر/ الأطفال الذين يتأثرون بالسمنة عند الأطفال؟	من
		كيف يمكن للقطاع الخاص المشاركة لمساعدة الحكومة في الحدّ من السمنة عند الأطفال؟	كيف يمكن للحكومة الاستفادة من الشركاء في حل مشكلة السمنة عند الأطفال؟	كيف
		متى يمكن رؤية النتائج الأولى للحدّ من السمنة عند الأطفال؟	متى يجب أن تستجيب الحكومة؟	متى
		أين برزت مشكلة السمنة عند الأطفال حول العالم وتمت معالجتها بشكل ناجح؟	أين تظهر مشكلة السمنة عند الأطفال بشكل واسع؟	أين

دراسة حالة: السمنة عند الاطفال

مجال التحليل	الأسئلة الرئيسية	الأسئلة الضمنية	المعلومات المطلوبة	الخطوات المطلوبة
العامل السياسي	ما هو السياق السياسي للسمنة عند الاطفال؟ أين تدرج الرعاية الصحية ضمن الأولويات الاستراتيجية للحكومة؟	- من هم القادة/صانعو التغيير؟ - من أين يأتي الضغط من أجل الحد من السمنة عند الاطفال؟ - ما هي الوزارات/الهيئات الحكومية التي يجب إشراكها لمعالجة مشكلة السمنة عند الاطفال؟	- لائحة بالأطراف الرئيسية المعنية - الخطوات المتخذة	
العامل الاقتصادي	ما هي الآثار الاقتصادية للسمنة عند الاطفال على الحكومة في مقابل القطاع الخاص، وعلى المدى القصير في مقابل المدى البعيد؟	- ما الآثار التي ستترتب على السوق من جراء تدخل الحكومة للحد من السمنة عند الاطفال؟ - ما الآثار التي ستترتب على منتجي المواد الغذائية، والموزعين، والباعة، وأصحاب العمل، والموظفين، والمستهلكين؟	- حالياً من قبل وزارات/هيئات أخرى أو من قبل السلطات المحلية - حيال هذه المسألة - جمع معلومات وأدلة - المقارنات المعيارية المحلية والدولية - الإحصائيات المحلية والدولية (مثلاً: منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي، البنك الدولي، مركز الإحصاء) - قصة نجاح في بلد آخر - الحلول التي تم تطويرها من قبل دول إقليمية ودولية لمعالجة مشكلة السمنة لديها	- تقييم تأثير الأطراف الرئيسية المعنية - وضع لائحة بالمبادرات المحتملة والضرورية لتحقيق التغيير - تقييم التكلفة المحتملة للسياسة الجديدة مقابل فائدها
العامل الاجتماعي	هل تؤثر مشكلة السمنة عند الاطفال على كل شرائح المجتمع؟	- هل هناك وعي كاف حول أسباب السمنة عند الاطفال ومخاطرها على الصحة؟ - هل هناك عوامل ثقافية/دينية مختلفة في اختيار الأطعمة؟		
العامل التكنولوجي	هل تتوفر الأدوات التكنولوجية من أجل تحقيق التغيير في القطاع الخاص و/أو القطاع العام؟	هل تعمل جهات حكومية أخرى على تطوير تكنولوجيات يمكن أن تساعد في معالجة مشكلة السمنة عند الاطفال؟		
العامل القانوني	هل يتوفر الإطار القانوني اللازم لدعم التغيير لمعالجة مشكلة السمنة عند الاطفال، أم أن هناك حاجة لإطار قانوني جديد؟	هل هناك أي عوائق أو مميزات قانونية حالية أو يُخطط لها مستقبلاً على المستويين المحلي والدولي؟		
العامل البيئي	هل تتوافق مشكلة السمنة عند الاطفال أو تتعارض مع سياسات البيئة الحالية على الصعيدين المحلي والدولي؟	هل ستطرح التغييرات في الإنتاج والاستهلاك الغذائيين تحديات بيئية جديدة؟		

هي عليه“. وغالباً ما يُستخدم هذا المصطلح للإشارة إلى النظريات الاقتصادية والسياسية التي تسعى إلى الحد من أو القضاء على التدخل الحكومي في بعض جوانب المجتمع.

تتحدد هذه المنهجية إلى درجة كبيرة بالسياق المحيط بالمسألة التي تتم معالجتها. وهذا يتطلب من فريق وضع السياسات أن يستعين بخبرته وبحكمه السليم على الأمور لكي يقرّر ما إذا كانت المسألة تحتاج إلى التحرك أو يمكن تجاهلها. وقد يكون من المنطقي أحياناً أن يقوم الفريق بإبلاغ الوزير/وكيل الوزارة بأن المسألة لا تتطلب أي تحرك إطلافاً.

في نهاية المرحلة، سواءً كانت المشكلة تستدعي اتخاذ إجراء معين يرتبط بوضع السياسة أم لا، يقوم الفريق بعمل تقرير لنتائج المرحلة التحضيرية. يتضمن هذا التقرير عرض للمسألة قيد الدرس والتحليل وما يوصي به الفريق لمعالجتها ورفعها إلى الوزير/وكيل الوزارة. إضافة إلى ذلك، يمكن تلخيص النتائج من خلال عرض تقديمي أو باستخدام النموذج الاسترشادي أدناه. ويكون على الوزير/وكيل الوزارة إمّا أن يتخذ قراراً بطلب إجراء تحليل وتقييم للسياسة، وإمّا أن يمرر السياسة مباشرة إلى التوصية في الحالات الطارئة (مثلاً: وباء، كارثة بيئية، إلخ).

تتمثل الخطوة الرابعة من المرحلة التحضيرية في قيام الفريق بعرض نتائج المرحلة على الوزير/وكيل الوزارة والتي تتضمن ملخص لفهم الحالة، والمعلومات المطلوبة، وخطة العمل المقترحة. ويتعين على الفريق أيضاً أن يتأكد من أن كل الأسئلة التي يمكن أن يطرحها الوزير/وكيل الوزارة قد تمت الإجابة عليها في الاقتراح. تجدر الإشارة إلى أن هناك عملياً سؤال واحد يجب الإجابة عليه في جميع الحالات:

ماذا يحصل في حال عدم تدخل الحكومة؟

إن أكثر من ٨٤٪* من كل المسائل المرتبطة بالسياسات تكون مسائل عابرة وليس لها أي تأثير على سياسة الحكومة النهائية (أي لا تتخذ أي خطوة كنتيجة لتقصي الحقائق في المرحلة التحضيرية). وتسمى هذه المنهجية عامّة سياسة عدم التدخل بحسب استخدام المصطلح في اللغة الفرنسية "Laissez-faire"، والذي يعني حرفياً "ترك الأمور على ما

دراسة حالة: السمينة عند الأطفال

نموذج عرض نتائج المرحلة التحضيرية

مقدمة	■ وصف للمسألة (أي الحاجة إلى السياسة وأهدافها)
الأسئلة المطروحة في المرحلة التحضيرية	■ الأسئلة الرئيسية والأسئلة الفرعية المطروحة خلال عملية التحليل
المعلومات المطلوبة	■ المعلومات المطلوبة لمعالجة المسألة
خطة العمل	■ خطة العمل المقترحة ○ خطة العمل اللوجستية (المدة الزمنية وفريق العمل والموارد المطلوبة) ○ خطة العمل الفنية (الخطوات الرئيسية التي ينبغي القيام بها لوضع السياسة)
ماذا يحصل في حال عدم تدخل الحكومة؟	■ توضيح النتائج والتبعات المترتبة على عدم قيام الجهة بأي تدخل حيال المسألة

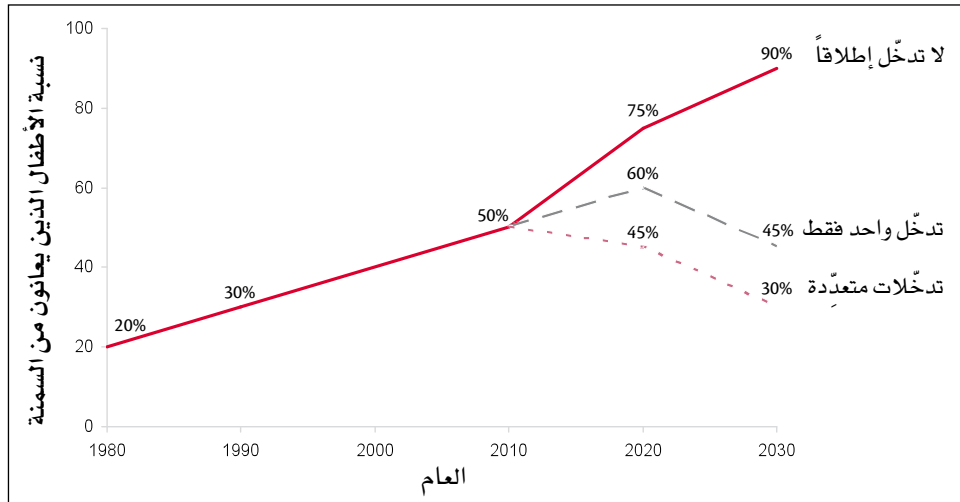
توصية إلى الوزير حول مسار العمل الذي يمكن اتباعه.

في المثال المعروض أدناه، يتبين لفريق وضع السياسات أن عدم القيام بأي خطوة لم يكن خياراً مطروحاً، ممّا دفعه إلى رفع

* تحليل البيئة العالمية الكلية (موتوم، ٢٠٠٥)

دراسة حالة: السمنة عند الأطفال

عمل فريق وضع السياسات المُكَلَّف بفهم مشكلة السمنة عند الأطفال على دراسة تأثير المشكلة إذا لم تقم الحكومة بأي خطوة تجاه خفض مستويات السمنة عند الأطفال، وتوصل إلى الاستنتاج الموضح في الرسم أدناه. وفي هذه الحالة بالذات، أوصى الفريق باعتماد منهجية متعدّدة التدخّلات لإزاء مشكلة السمنة عند الأطفال.



دراسة حالة: السمنة عند الأطفال

إضافة إلى التقرير الخاص بنتائج المرحلة التحضيرية، أعدّ فريق وضع السياسات النموذج التلخيصي التالي ورفعته إلى الوزير لإطلاعه على العمل المنجز خلال هذه المرحلة وعلى خطة العمل المقترحة في المرحلة التالية.

نموذج عرض نتائج المرحلة التحضيرية

- أدى الارتفاع الهائل في عدد الأطفال المُصنّفين ضمن خانة السمنة (بالاستناد إلى المستويات العالمية المقبولة بها لمتوسط مؤشر كتلة الجسم) إلى ازدياد انتشار مرض السكري، وإلى تزايد مخاطر الإصابة بارتفاع ضغط الدم وأمراض القلب. - تهدف السياسة إلى الحدّ من نسبة الأطفال الذين يعانون من السمنة، وبالتالي خفض احتمال الإصابة بأمراض مثل السكري وارتفاع ضغط الدم وأمراض القلب.	مقدمة
- ما هي المعلومات المطلوبة؟ - من أين يمكن الحصول على الأدلة المناسبة؟ - كيف سيتمّ تنفيذ البرنامج المقترح؟ - من هو الطرف المنفذ؟	الأسئلة المطروحة في المرحلة التحضيرية
- تحديد مصالح الأطراف المعنية والتشاور معهم حول المقاربة أو المقاربات القابلة للتطبيق - تحديد مبادرات معيّنة لمعالجة مشكلة السمنة عند الأطفال - تقييم تكلفة المبادرات مقابل فعاليتها	المعلومات المطلوبة
- خطة العمل اللوجستية - إطلاق مرحلة الدراسة والتوصية رسمياً على مدى 3-4 أشهر القادمة - تشكيل فريق العمل، تخصيص الموارد الضرورية، إلخ - خطة العمل الفنية - تحديد تأثير الأطراف المعنية - تحديد المبادرات الممكنة لمعالجة السمنة عند الأطفال - تقييم مدى إمكانية تطبيق هذه المبادرات	خطة العمل
يمكن أن تزداد نسبة الأطفال الذين يعانون من السمنة من 50% حالياً (2010) إلى 90% بحلول العام 2030	ماذا يحصل في حال عدم تدخل الحكومة؟

دليل وضع السياسات

الفصل 1 | ما هي الخطوات الرئيسية في المرحلة التحضيرية؟

1.4 ما هو ملخص الخطوات الرئيسية؟

الرقم	ملخص الخطوات الرئيسية	✓
1	هل تم تقسيم المسألة باستخدام منهجية الأسئلة الاستفهامية الستة أو منهجية "بستل"؟	☐
2	هل تم تحديد كل المعلومات المطلوبة والوقت المطلوب لجمعها؟	☐
3	هل تم تحديد الخطوات المحتملة الضرورية لمعالجة المسألة؟	☐
4	هل تم النظر في السؤال "ماذا يحصل في حال عدم تدخل الحكومة؟"؟	☐
5	هل تم اقتراح الخطوات اللازمة على الوزير/وكيل الوزارة من خلال نموذج عرض نتائج المرحلة التحضيرية؟	☐

الدراسة والتوصية

الفصل 2

مصالحها، وإضفاء الطابع الرسمي للمشروع من خلال وضع ميثاق له والحصول على الموافقة عليه.

- في المرحلة الفرعية الثانية، مرحلة التحليل والتقييم، يتولّى فريق وضع السياسات عملية التحليل الضرورية من أجل الاستفادة من الدروس المتعلقة بالسياسات الحالية والسابقة، وطرح أفكار متعدّدة للمبادرات الممكنة لمعالجة المسألة، وتصنيف المبادرات المختلفة ضمن موضوعات محدّدة، والتشاور مع الأطراف المعنية، وترتيب المبادرات بحسب أولوياتها، وأخيراً تقييم تكلفة وفوائد المبادرات ووضع مؤشرات أداء لها.

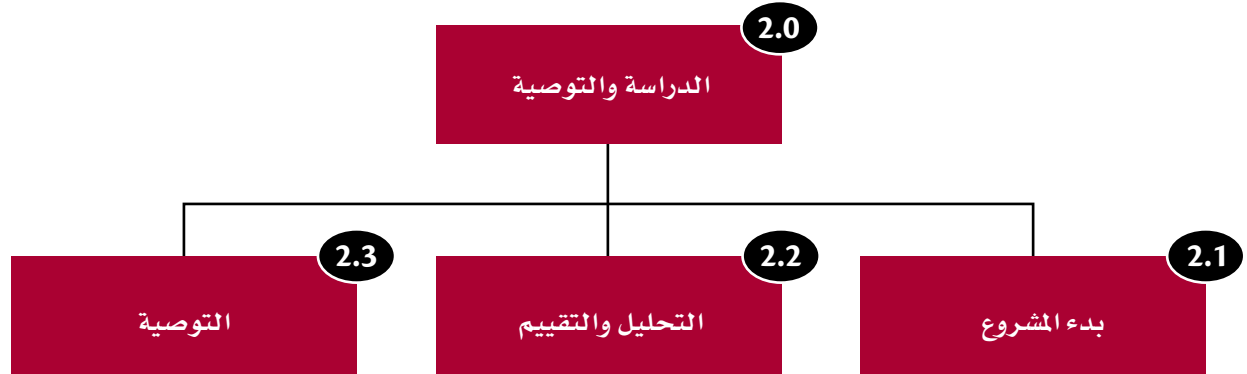
- في المرحلة الفرعية الثالثة، مرحلة التوصية، يقوم فريق وضع السياسات بتجميع نتائج العمل التقييمي بدءاً بما جاء في المرحلة التحضيرية وانتهاءً بالتوصية النهائية، وصياغة اقتراح متكامل يُرْفَع إلى الوزير/وكيل الوزارة.

يوضح الرسم البياني أدناه المراحل الفرعية، ويناقش هذا الفصل كل منها بالتفصيل.

تعتبر مرحلة الدراسة والتوصية من أهم المراحل في عملية وضع السياسات، إذ فيها يتخذ الوزير/وكيل الوزارة القرار النهائي بالسياسة. تتطلب هذه المرحلة الكثير من الدقة وتهدف إلى تنفيذ خطة العمل المعتمدة، أي إلى تشكيل فريق العمل، وتخصيص الموارد اللازمة، وتحليل تأثير الأطراف المعنية، ووضع المبادرات الممكنة لمعالجة المسألة قيد الدراسة وتقييم مدى إمكانية تطبيقها تمهيداً لرفع التوصية النهائية للاعتماد.

ويكمن دور فريق وضع السياسات في هذه المرحلة في التأكد من أن التحليل مُعدّ ومُنسّق بشكل جيّد، وأنه يغطي كل المسائل الهامّة ويوفّر كل ما يحتاجه الوزير/وكيل الوزارة من حقائق وإرشاد لكي يتخذ قراراً موضوعياً ومدروساً. وبالنظر إلى طبيعة هذه المرحلة الدقيقة، يتم تقسيمها إلى ثلاث مراحل فرعية تتضمّن كلّ منها خطوات متعدّدة:

- تتمثّل المرحلة الفرعية الأولى، مرحلة بدء المشروع، في القيام بالترتيبات اللازمة من أجل الحصول على الخبرات والمعلومات والموارد المطلوبة لتنفيذ التحليل. وهي تتضمّن كذلك تحديد الأطراف المعنية والتثبّت من



- **المبادرة:** هي عبارة عن برنامج مُحدّد يساعد على تطبيق السياسة إمّا بصورة مُستقلّة أو كجزء من حزمة أشمل من المبادرات.

- **الأطراف المعنية:** هم أفراد أو جهات يمكن أن يؤثروا أو يتأثروا بوضع السياسات.

- **تحليل التكلفة مقابل الفائدة:** هو تحليل لكفاءة التكلفة في مبادرة معيّنة، ويهدف إلى معرفة ما إذا كانت الفوائد تفوق التكاليف.

- **مؤشرات الأداء:** هي مؤشرات تقيس نجاح السياسة في تحقيق النتائج المرجوة خلال التطبيق.

في ما يلي تعريف لبعض المصطلحات الرئيسية المستخدمة في هذا الفصل:

- **السياسة:** هي مسار أو أسلوب عمل مُحدّد يتمّ اعتماده من بين مجموعة من الخيارات لتوجيه واتخاذ القرارات الحالية والمستقبلية.

- **فريق وضع السياسات:** هو الفريق المسؤول عن رصد الحاجة إلى السياسات، ووضع وتقييم السياسات التي تنتهجها الحكومة.

- **ميثاق المشروع:** هو وثيقة تعرض أهداف مشروع تقييم السياسة، ونطاقه، ومخرجاته النهائية، وإنجازاته المحلية، وقيوده وضوابطه، وميزانيته، وفريق عمله.

2.1 بدء المشروع

- يناقش القسم الأول من هذا الفصل مرحلة بدء المشروع الفرعية، من خلال الإجابة على الأسئلة التالية:
- ما هي خطوات مرحلة بدء المشروع؟
- ما هو ملخص الخطوات الرئيسية؟

2.1.1 ما هي خطوات مرحلة بدء المشروع؟

يركّز هذا القسم على المرحلة الفرعية الأولى وهي بدء المشروع، والتي تتألف من ثلاثة خطوات.



أساس فردي أو مشترك، المعارف والمهارات والخبرات المطلوبة لتقييم المسائل والخيارات واقتراح حل فعال ومتكامل. وعند تشكيل الفريق، ينبغي النظر في العناصر الرئيسية التالية:

- **الفريق الأساسي مقابل الفريق الموسّع:** ينتمي أعضاء الفريق إما إلى الفريق الأساسي أو إلى الفريق الموسّع، اللذين يختلفان وفقاً للخصائص التالية:
 - عضو الفريق الأساسي هو عضو ناشط في الفريق، معنيّ بتنفيذ المهام المحددة وتحقيق المخرجات النهائية بشكل يومي.
 - عضو الفريق الموسّع هو اختصاصي يشارك في المشروع لمساندة الفريق الأساسي من خلال تنفيذ مهام محدّدة، مما يضمن أخذ المخرجات النهائية لرأي الخبراء في الاعتبار.
- **رئيس الفريق:** يقوم رئيس الفريق بإرشاد وتوجيه أعضاء الفريق. ويتميّز الرئيس بقدرته على التنويه بمساهمات أعضاء الفريق وأفكارهم، والاعتراف بها وتقديرها، وعلى تزويدهم بالنقد البناء والتغذية العكسية. وهو يتميّز أيضاً بكونه شخص مسؤول يمكن الاعتماد عليه ويستطيع تحفيز فريقه وبث الحماسة فيه. كذلك، يجب أن يتمتّع القائد بقدرة كبيرة على فهم المسائل الفنية والتحليلية التي يمكن أن تواجه أعضاء الفريق.

1 تأمين موارد المشروع

بدايةً، لا بدّ في مرحلة بدء المشروع من تأمين الموارد اللازمة لإطلاق أنشطة المشروع ودعمها، والتي تشمل تشكيل فريق العمل وتحديد مصادر جمع المعلومات الإضافية التي تدعم فرضية الفريق الأساسية حول المسألة المطروحة، وتأمين الاحتياجات اللوجستية.

وبالإضافة إلى ذلك، يجب توزيع الأدوار على أعضاء الفريق وتحديد آليات التواصل وتشارك المعلومات. وفي ما يلي عرض مُفصّل لهذه النقاط.

1. تشكيل فريق وضع السياسات: تتطلب المسائل المعقّدة تفكيراً مبتكراً وخلاقاً. ووجود فريق يجمع المزيّج الصحيح من المهارات والتجارب يأتي بأفكار خلاقة ورؤية نافذة لمعالجة المسائل المعقّدة. إنّ وجود خليط من أصحاب الخبرة ومن المعنيّين من داخل الجهة وخارجها (مثلاً: ممثلون من جهات حكومية ذات صلة بالموضوع) يساهم كثيراً، إلى جانب عنصرَي الإبداع والإبتكار، في خلق التوازن الصحيح لإجراء تحليل مركز.

كما يجب أن يتميّز الفريق بالتنظيم اللازم من أجل الوصول إلى المخرجات النهائية المحدّدة للمشروع، وأن يدمج، على

• **خبرة الفريق:** وحدها السياسات المبسطة هي التي يمكن وضعها دون الاستعانة بالخبرات والمعلومات المتخصصة. فكلما ازداد موضوع السياسة أهمية وتعقيداً، كلما كانت الحاجة أكبر لوجود فريق يتمتع بالمزيج الصحيح من المهارات، والقدرة على تحليل المعلومات، والخبرة الدولية. والخبرات والمهارات الأساسية التي يجب أخذها في الاعتبار هي:

◦ **خبرة في العمل الحكومي:** يجب أن يكون لدى الفريق مجتمعاً عدد من سنوات الخبرة من العمل في القطاع الحكومي.

◦ **خبرة في مجال وضع السياسات:** يجب أن يكون لدى بعض أعضاء الفريق خبرة في مجال وضع السياسات، أو أن يكون بعضهم قد عمل في الماضي ضمن مشاريع مشابهة.

◦ **إدارة المشروع:** يجب أن يتمتع رئيس الفريق بالخبرة في مجال إدارة المشاريع، وبمهارات القيادة لضمان التنفيذ السليم للمشروع.

◦ **فهم لطبيعة الأطراف المعنية:** يجب أن يكون بعض أعضاء الفريق على معرفة جيدة بالأطراف الرئيسية المعنية، وأن يكونوا قادرين على الوصول إليهم بشكل مباشر.

◦ **الدراية الداخلية/خبرة طويلة في الجهة:** يجب أن يكون لدى أحد أعضاء الفريق، أو لدى عدد منهم، خبرة عمل طويلة في الجهة. يُشار إلى أنه لدى اختيار هذا الفرد، يجب الأخذ بعين الاعتبار أن الأشخاص الذين يعملون في الجهة منذ وقت طويل غالباً ما يجدون صعوبة في عملية التغيير.

2. **آلية تواصل واضحة:** التواصل أمر أساسي لأنه يبقى جميع أعضاء الفريق على اطلاع بأنشطة أعضاء الفريق الآخرين وبالتقدم الذي يُحرزونه. وهو مفيد أيضاً من حيث أنه يمكن من تشارك المعلومات بشكل تفاعلي ويحد بالتالي من ازدواجية الجهود. ومن الطرق الفعالة لتأمين التواصل الجيد هي عقد اجتماعات منتظمة ولقاءات دورية لتشارك المعلومات.

3. **آليات تشارك المعلومات:** لضمان وجود تشارك للمعلومات بين كل أعضاء الفريق، يجب إنشاء مكتبة خاصة بالمشروع (مثلاً: موقع إلكتروني آمن مشترك يتم حفظ الوثائق فيه). ويجب أن تتضمن هذه المكتبة كل الوثائق المتصلة بعملية التقييم، والمعلومات التي يمكن أن يستعملها أعضاء الفريق، ومعلومات الاتصال التي تعود للأطراف الداخلية والخارجية المعنية.

- العدل
- التعليم
- التجارة

من الضروري أيضاً النظر في ما إذا كان من شأن تبني سياسة جديدة أن يزيد من التعقيدات التشغيلية (مثلاً: زيادة المتطلبات الإجرائية والقانونية على الشركات)، أو يأتي بتأثير مالي سلبي على مجموعة أو أكثر من الأطراف المعنية (مثلاً: انخفاض العائدات أو زيادة التكاليف).

وكجزء من هذه المرحلة، يجب على فريق وضع السياسات أن يصنّف كل الأطراف المعنية من خلال تحديد مصالحها المحتملة، ليعرف بالتالي ما إذا كانت مجموعة الأطراف المعنية ستدعم السياسة أو تعارضها.

بعد تأمين موارد المشروع، لابدّ من تحديد الأطراف المعنية بالمسألة وتقييم مصالحها فيما يتعلق بالسياسة قيد الدرس. ويسمح ذلك للفريق معرفة ما إذا كانت الأطراف المعنية ستنظر إلى السياسة بصورة إيجابية أو سلبية، مما يساهم في تحديد طريقة التعامل مع كل طرف من الأطراف - في الوقت المناسب.

وللقيام بتقييم ناجح لمصالح الأطراف المعنية، يتعيّن على فريق وضع السياسات أن ينظر في ما إذا كان من شأن تبني أي سياسة جديدة أن يؤثّر على سياسات متعلقة بأطراف أخرى. مثلاً، يمكن لسياسة صحية جديدة أن تؤثر على سياسات:

- البلديات
- المستشفيات

دراسة حالة: تحديد الأطراف المعنية والتثبت من مصالحها

قرر فريق العمل الذي عُهدت إليه مهمة وضع سياسة لمعالجة معدلات النمو السريعة للسمنة عند الأطفال تقييم مصالح الأطراف المعنية بالمسألة. وقبل البدء بالتقييم، قام الفريق بتحديد مختلف الأطراف المعنية التي شعر بأنها قد تتأثر إذا ما اعتمدت سياسة جديدة في هذا الشأن، والتثبت من مواقفها.

نفّذ الفريق هذه الخطوة ضمن ورشة عمل داخلية، أجرى فيها نشاط عصف ذهني لتحديد الأطراف والمصالح والمواقف المحتملة التي قد تظهر لديها، ثم قام بتوثيق النتائج ضمن جدول يصنّف الأطراف المعنية بين "مؤيد جداً" إلى "معارض جداً".

مؤيد جداً	مؤيد	محايد	معارض	معارض جداً
شركات التأمين	النوادي الرياضية	الإعلام	باعة المواد الغذائية بالجملة (جمعية)	وزارة المالية
مجلس الوزراء	المواطنون	مركز الإحصاء	باعة المواد الغذائية بالتجزئة (جمعية)	مصنّعو المواد الغذائية (جمعية)
هيئة الصحة	المزارعون (جمعيات)	المدارس الخاصة (نقابة)	وزارة الاقتصاد	مجموعات الضغط (اللوبيات)
المنظمات الدولية	مراكز الأبحاث	البلديات	الدوائر الاقتصادية	
الناشطون الاجتماعيون	اختصاصيو التغذية	المستشفيات الخاصة (نقابة)		
وزارة الشباب والرياضة	وزارة التعليم			
وزارة الصحة	المنظمات غير الحكومية			
	الهيئات التربوية			

3 وضع ميثاق المشروع

عندما تتوضَّح الصورة لفريق وضع السياسات حول المصالح المتأثرة لدى الأطراف الرئيسية المعنية، يصبح بإمكان الفريق أن يخطِّط بشكل أفضل لمنهجيته في إشراك هؤلاء الأطراف.

ويعتبر ميثاق المشروع مهماً لأنه يقر بوجود المشروع ويُطلق عملية وضع السياسات بشكل رسمي. كذلك، فإن التوثيق يساعد في ضمان وجود فهم مشترك لدى كل الأطراف المعنية إزاء المشروع – وبالتالي الحد من إمكانية فقدان التركيز – والعمل بشكل متواصل على متابعة وقياس التقدم المحرز طيلة فترة المشروع.

أخيراً، يساهم ميثاق المشروع في تمكين رئيس الفريق ويؤمِّن له الصلاحيات اللازمة لاتخاذ القرارات التي تساهم في إنجاز المشروع بنجاح. في ما يلي نموذج عن ميثاق المشروع.

يتمثل هدف الخطوة الأخيرة من مرحلة بدء المشروع في وضع ميثاق رسمي للمشروع. بشكل عام، يتطلب ميثاق المشروع توضيح وتوثيق أهداف المشروع وإطاره الزمني ومخرجاته النهائية (بما في ذلك الإنجازات المرحلية)، ونطاقه، وقيوده/ضوابطه، وميزانيته، وفريق عمله.

دراسة حالة: ميثاق المشروع

عمل فريق وضع السياسات على توثيق العناصر الأساسية لمشروع الدراسة والتوصية ضمن ميثاق خاصٍّ بالمشروع، وتمَّ الحصول على موافقة الوزير عليه (المتمثل براعي المشروع في هذه الحالة).

ميثاق المشروع

اسم المشروع:	التاريخ	الإطار الزمني
الحد من السمعة عند الأطفال	1 أغسطس، 2010	3 أشهر
أهداف المشروع		
يهدف المشروع إلى وضع سياسة واضحة لاحتواء النمو السريع لمعدلات السمعة عند الأطفال والتمكّن من الحدّ من مستوياتها على المدى البعيد.		
تحديد النطاق:	المُخرجات النهائية (المُهل الزمنية):	
ضمن نطاق المشروع: يشمل المشروع الموضوعات المرتبطة مباشرةً بالسمعة عند الأطفال (مثلاً: مرض السكري، أمراض القلب لدى الأطفال، إلخ).	- الأطراف المعنية بالتنفيذ في مشروع الحدّ من السمعة عند الأطفال (أوائل سبتمبر) - تحليل الضغوط الخاصة بالأطراف الرئيسية المعنية (أوائل سبتمبر) - تحديد مبادرات معالجة السمعة عند الأطفال (أواخر سبتمبر) - تحليل التكلفة مقابل الفائدة للمبادرات المُحدّدة (منتصف أكتوبر) - رفع توصية بالسياسة إلى الوزير / وكيل الوزارة (نهاية أكتوبر)	
خارج نطاق المشروع: لا يغطي المشروع الأمراض الوراثية التي تؤدي إلى السمعة عند الأطفال.		
الضوابط والقيود:		
قد يكون هناك تداخل بين هذا المشروع ومبادرات أخرى مندرجة ضمن استراتيجية وزارة الصحة، وعلى الفريق أخذها بعين الاعتبار.		
الميزانية (مرحلة الدراسة والتوصية): 10 آلاف دولار		
الهيكل التنظيمي للمشروع:		
المجموعة	الاسم	الوظيفة ضمن المجموعة
راعي المشروع	هاجيمي ت.	راعي المشروع
فريق وضع السياسات	تاكويا م	رئيس الفريق
	يوكي ب.	عضو 1
	شينجي ب.	عضو 2
	دايسكي س.	عضو 3
اعتماد المشروع		
اعتماد راعي المشروع:	اعتماد رئيس الفريق:	
(التاريخ والتوقيع)	(التاريخ والتوقيع)	

2.1.2 ما هو ملخص الخطوات الرئيسية؟

الرقم	ملخص الخطوات الرئيسية	✓
1	هل تمّ تأمين كل الموارد المطلوبة (أي أعضاء الفريق ومصادر المعلومات، إلخ.)؟	☐
2	هل يملك أعضاء الفريق المهارات والمعرفة اللازمة لتحقيق أهداف المشروع؟	☐
3	هل تمّ تحديد الأطراف الرئيسية المعنية والتبّث من مصالحها؟	☐
4	هل تمّ وضع ميثاق للمشروع واعتماده؟	☐

2.2 التحليل والتقييم

- يشكّل التحليل والتقييم عنصراً رئيسياً في عملية وضع السياسات ويسبق القرار النهائي الذي يتخذه الوزير/ وكيل الوزارة بالسياسة. وفي حين ركّز القسم السابق على كيفية بدء المشروع، يتناول هذا القسم وبشكل مفصّل مرحلة التحليل والتقييم الفرعية. وهو يحقّق ذلك من خلال الإجابة على الأسئلة الرئيسية التالية:
- ما هي خطوات مرحلة التحليل والتقييم؟
- كيف يتم تحديد المبادرات المُحتملة؟
- ما الهدف من التشاور مع الأطراف المعنية؟
- كيف يتم تقييم المبادرات المُحتملة؟
- كيف يُنفّذ تحليل التكلفة مقابل الفائدة؟
- ما هو ملخّص الخطوات الرئيسية؟

2.2.1 ما هي خطوات مرحلة التحليل والتقييم؟

تتألف مرحلة التحليل والتقييم الفرعية من الخطوات المعروضة أدناه:



بالاستناد إلى إسهامات الأطراف المعنية، وانسجام المبادرات مع التوجّه الاستراتيجي العام، ومدى قابلية التطبيق العملي للمبادرات، وتحليل التكلفة مقابل الفائدة.

مع تنفيذ الخطوات المذكورة أعلاه، لا يكون الفريق قد تمكّن من تحديد المبادرات المحتملة التي ستدرج ضمن الاقتراح العام بالسياسة - من خلال أدوات التفكير - فحسب، بل يكون قد عمل أيضاً على ترتيب المبادرات بحسب أولوياتها

2.2.2 كيف يتم تحديد المبادرات المحتملة؟

تتم تنفيذها بشكل ناجح (أو غير ناجح) في إطار السياسات الحالية أو السابقة. ويكون تحديد ماهية هذه المبادرات، إن وُجدت، الخطوة الأولى التي يقوم بها فريق وضع السياسات ضمن مرحلة التحليل والتقييم الفرعية.

وللقيام بذلك، يتعين على الفريق أن يجري بحثاً شاملاً حول السياسات الحالية والسابقة التي قد أثرت على مجموعة مشابهة من الأطراف المعنية أو التي وضعت لمعالجة نوع مماثل من المسائل (مثلاً الهواجس الصحية). لمزيد من المعلومات حول كيفية إجراء البحث، أنظر الملحق "أدوات وضع السياسات".

يمكن أن توفر دراسة هذه المبادرات معلومات قيّمة حول المبادرات التي حققت نجاحاً في بلوغ النتائج المرجوة منها. كما يمكن أن تشكل مصدراً رئيسياً للدروس المستفادة من المبادرات التي لم تكن فعّالة في تحقيق النتائج المرجوة أو المبادرات التي أسفرت عن نتائج غير مقصودة أو عكسية.

يستطيع فريق وضع السياسات أن يستعين بطرق متعدّدة من أجل تحديد المبادرات التي يجب إدراجها ضمن اقتراح السياسة. وقد تشكّل السياسات الحالية أو السياسات السابقة أحد المصادر الممكنة التي تساعد الفريق على تحديد المبادرات المحتملة. كذلك، بإمكان الفريق الاستعانة بتمارين التفكير المنهجي والتفكير الخلاق للتوصل إلى أفكار جديدة حول هذه المبادرات. ويجري شرح كل هذه المنهجيات بشكل مُفصّل ضمن الفقرات اللاحقة. يُشار إلى أنه يمكن للفريق أن يكون قد حدّد مبادرات مُحتملة خلال المقارنة المعيارية مع بلدان أخرى ضمن إطار المرحلة التحضيرية.

4 مراجعة السياسات الحالية والسابقة

من المصادر القيّمة لأفكار المبادرات التي يجب إدراجها ضمن توصية السياسة (أو استبعادها منها) هي تلك المبادرات التي

دراسة حالة: مراجعة السياسات الحالية والسابقة

- مع بداية مرحلة التحليل والتقييم الفرعية، أجرى فريق وضع السياسات المُكلف برفع توصية بسياسة تحدّ من معدّلات السمنة عند الأطفال، مراجعة منهجية للسياسات الحالية والسابقة. وقد ركّز الفريق على المعلومات المتصلة بالسياسات الصحية، وكذلك السياسات التي أثّرت على الأطراف المعنية الذين جرى تحديدهم. وقد تمكّن الفريق من اكتشاف المعلومات التالية:
- إنّ نسبة كبيرة من السياسات الصحية السابقة كانت ناجحة بفضل مشاركة القطاع الخاص في تنفيذ المبادرات. فلقد أظهرت مراجعة النتائج أن المبادرات التي قامت الحكومة بتنفيذها بصورة مستقلة، ومع تفاوت معدّلات النجاح فيها، كانت أبطأ بصورة عامّة في تحقيق النتائج المرجوة منها، خلافاً لتلك المبادرات التي نفّذت بمشاركة القطاع الخاص.
- تضمّنت إحدى السياسات السابقة التي كان الهدف منها الحدّ من القيادة المتهوّرة إطلاق مجموعة من الحملات التثقيفية الناجحة الموجهة للشباب (الفئة العمرية ١٨-٢٥). وقد أظهرت النتائج أنّ الحملة التثقيفية كان لها أثر إيجابي مباشر في الحد من معدّل الوفيات الناجمة عن القيادة المتهوّرة ضمن هذه الفئة العمرية.
- أخفقت إحدى السياسات السابقة التي كان الهدف منها تعزيز نمو قطاع التصنيع المحلي في تحقيق أي نجاح لأنّها حاولت بلوغ هدفها من خلال زيادة التعرّفة الجمركية على الواردات. وفي حين ازداد الطلب على المنتجات المُصنّعة محلياً بصورة هامشية، تراجع الاستثمار الأجنبي المباشر إلى حدّ كبير بسبب الشعور بأنّه ثمة تدخّل حكومي في السوق.

الاستعانة بمعلومات الفريق وخبراته وحسّ الابتكاري لتحديد أفكار إضافية تتعلق بالمبادرات. ويمكن تحقيق ذلك من خلال تطبيق تقنيات التفكير المنهجي والتفكير الخلاق.

بعد القيام بالدراسات اللازمة لجمع المعلومات النافذة واستخلاص الدروس من السياسات الحالية والسابقة، يكون على فريق وضع السياسات أن يركّز في خطواته التالية على

المرتبطة بمثل هذه العلاقات لقيود وضوابط ناجمة عن الضغوطات الداخلية، حيث يكون من الصعب تحقيق الكفاءة المطلوبة.

ولكن، يمكن تعزيز هذه العلاقات عن طريق إدخال عنصر العلاقات التعاقدية أو التنظيمية، مثل تبني الشراكات الرسمية، أو وضع اتفاق لتشارك المسؤوليات في ما يتعلق بتحقيق المستهدفات، أو اعتماد التمويل المشترك لمشاريع معينة.

• **العلاقات مع المجتمع:** هي العلاقات التي لا يكون فيها للمؤسسة أي سلطة رسمية على المجموعات أو الأفراد التي تريد التعاون معهم، ويكون عليها بالتالي الاعتماد بشكل رئيسي على عامل الإقناع للتأثير على سلوكهم بغية تحقيق النتائج المرجوة. من الأمثلة على ذلك محاولات إقناع شركات القطاع الخاص من أجل تشجيع موظفيها على اعتماد وسائل النقل المشترك أو دعم وتشجيع المواطنين على الإقلاع عن التدخين.

تتضمن مجموعات التنفيذ المعقدة الكثير من العلاقات التي تُصنّف ضمن هذا النوع. غير أنّ هذه العلاقات غالباً ما تبرز على أنها الأضعف، حيث تكون الحوافز الإيجابية التي تشجّع المجتمع على المشاركة قليلة، ناهيك عن إمكانية وجود حوافز سلبية أحياناً. إن نجاح مؤسسات القطاع الحكومي يتطلب منها أن تكون خلاقة ومبتكرة في الطرق التي تعتمد عليها لإشراك المجتمع في دعم عملية الإنجاز.

ولتقييم حجم مجموعة التنفيذ ودرجة التعقيد فيها وعلاقاتها والضغوط التي تواجهها، يُنصح باتّباع تقنيتين اثنتين من تقنيات التفكير المنهجي، وهما تحليل مجموعة التنفيذ وتحليل الضغوط.

يتعين على فريق وضع السياسات في تحليل مجموعة التنفيذ أن يركّز على تحديد الشروط المطلوبة لبلوغ النتائج المرجوة من السياسة بنجاح. وبذلك، سيتمكن الفريق من معرفة مختلف الأطراف المعنية التي ينبغي إشراكها في تأمين الشروط المطلوبة، ونوع العلاقات التي قد تكون موجودة بين هؤلاء الأطراف المعنية، وكذلك نوع المبادرات التي قد تكون ضرورية لتهيئة الظروف (مثلاً: زيادة الوعي، زيادة الثقافة، اعتماد أطر تنظيمية جديدة، إلخ).

تتضمن تقنيات التفكير المنهجي ضمن إطار وضع السياسات تقييم علاقات مجموعة التنفيذ المعنية بتطبيق المبادرات، ودرجة التعقيد فيها والضغوط التي تواجهها. ومجموعة التنفيذ هي مجموعة من الجهات، بما في ذلك الحكومة الاتحادية والحكومة المحلية والشركاء من القطاع الخاص والمجتمع المدني، التي تتعاون في ما بينها من أجل تحقيق النتائج المرجوة للمواطنين.

ومهما كان حجم وتعقيد مجموعة التنفيذ، فجميعها تشتمل على أربعة أنواع أساسية من العلاقات:

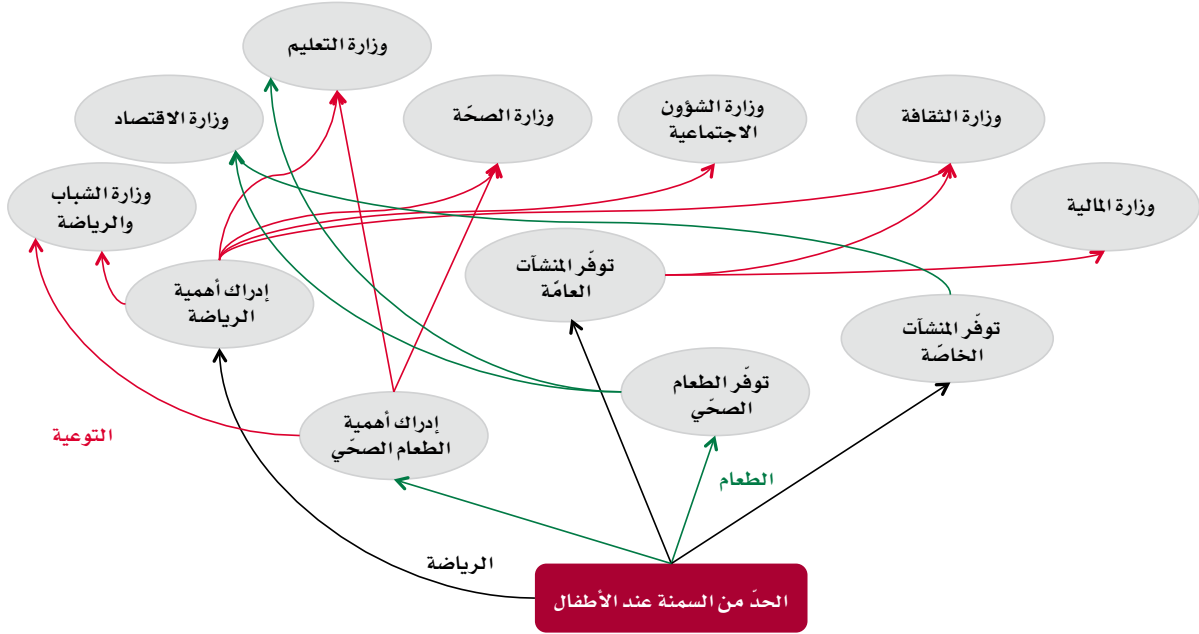
• **العلاقات الهرمية:** هي العلاقات التي يتولّى فيها أحد أطراف المجموعة إدارة طرف آخر بشكل مباشر. وغالباً ما تكون العلاقات الهرمية علاقات قوية وفعّالة، بحيث يتم الاعتماد على ممكّنات مثل الأداء الداخلي وإدارة فريق العمل لضمان التنفيذ الناجح. كذلك، يمكن أن تكون الكفاءة في العمل مثل تشارك الخدمات وتعزيز استخدام الموارد والأصول من الممكّنات الفعّالة للتنفيذ.

• **العلاقات التنظيمية أو التعاقدية:** هي العلاقات التي يُحدّد فيها أطراف مجموعة التنفيذ، بموجب قانون و/أو من خلال التمويل، كيف سيقوم الطرف الآخر بتقديم العمل. ويمكن أن تكون هذه العلاقات قوية وفعّالة في تأمين المخرجات بطريقة تتميز بالكفاءة، طالما أنّ هناك عقد جيّد، وإدارة مشروع جيّدة، وتنظيم استراتيجي مناسب. وغالباً ما يظهر هذا النوع من العلاقات ضمن مجموعات التنفيذ المعقدة.

• **علاقات الهدف المشترك:** هي العلاقات التي يكون فيها لجهتين اثنتين مهام متوازية للعمل من أجل الصالح العام أو لإحداث فارق إيجابي في المجتمع. من الأمثلة على ذلك العلاقة بين جهتين حكوميتين أو بين جهة حكومية وجمعية خيرية محلية، يكون لهما مصلحة مشتركة في تحقيق النتيجة المرجوة. وفي حين تظهر هذه العلاقات في الغالب ضمن مجموعات التنفيذ المعقدة، إلا أنّها تكون أحياناً علاقات ضعيفة يعتمد العمل فيها على العلاقات الجيدة بين أفراد المجموعة. وتتعرّض الأطراف المعنية

دراسة حالة: تحليل مجموعة التنفيذ

أجرى فريق وضع السياسات تحليلاً لمجموعة التنفيذ من أجل تحديد الشروط المطلوبة للحد من السمنة عند الأطفال بشكل ناجح، ولتحديد الأطراف المعنية في تحقيق كل شرط من هذه الشروط.



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

وأن يُحدّد المجالات التي يمكن أن تشكّل مصدر إجماع و/أو التي يمكن أن تكون مفيدة لكل من الأطراف المعنية والمجتمع على حدّ سواء.

أمّا في تحليل الضغوط فيتعين على الفريق أن يركّز على تحديد مختلف الضغوط التي تتعرّض لها الأطراف الرئيسية المعنية التي تشارك في تنفيذ المبادرات. وبذلك، يستطيع الفريق أن يتبيّن المجالات التي يقل احتمال معارضة الأطراف المعنية لها،

دراسة حالة: تحليل الضغوط

أجرى فريق وضع السياسات تحليلاً للضغوط مع تركيز خاص على باعة المواد الغذائية بالتجزئة، لفهم التأثير الذي قد يلحق بهم في حال صدور سياسة جديدة تتعلق بالسمنة عند الأطفال.



أظهر تحليل الفريق أنّ باعة المواد الغذائية بالتجزئة يواجهون الكثير من الضغوط وأنّ أفضل الخيارات القابلة للتطبيق فيما يتعلق بإشراكهم في أي سياسة جديدة سيكون من خلال جعل السياسة متمحورة حول الحوافز، وتنوع خطوط الإنتاج، وتحسين مكونات المواد الغذائية ومفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات.

6b

التفكير الخلاق

العصف الذهني: هو طريقة معروفة وشائعة الاستعمال ضمن إطار تقنيات التفكير الخلاق. ويقتضي العصف الذهني البدء بالتفكير في النتائج المرجوة والأهداف المتوقعة لتنفيذ المبادرة. ويكون على فريق وضع السياسات عندئذ وضع أكبر قدر ممكن من الاقتراحات والخيارات لبلوغ النتائج المرجوة أو الأهداف (ضمن فترات زمنية محدّدة). ويجب الامتناع عن تقييم الأفكار خلال جلسة عصف الأفكار لأنّ ذلك سيمنع تدفق الأفكار.

العصف الذهني العكسي: الهدف من العصف الذهني العكسي وضع أكبر قدر ممكن من الأسباب التي تجعل بلوغ النتائج المرجوة مستحيلاً، أو التي ستؤدي إلى تحقيق هذه النتائج بطريقة غير فعالة على الإطلاق. والمنطلق وراء هذه

في حين يعتمد التفكير المنهجي طرق تفكير تقليدية في تطوير أفكار المبادرات، يهدف التفكير الخلاق إلى تشجيع الابتكار وتوسيع الآفاق وتبني التفكير المختلف (المعروف في اللغة الإنكليزية بالمصطلح الشهير "Thinking outside the box"). وعلى الرغم من أنّ الكثير من الأفكار التي تتولّد بواسطة تقنيات التفكير الخلاق قد تبدو غير قابلة للتطبيق في البداية، إلّا أنّ التقييم اللاحق يظهر أنّ بعض هذه الأفكار يمكن أن تشكل أساساً لحل جديد وفعال. ومن تقنيات التفكير الخلاق التي يوصى بها:

دليل وضع السياسات

الفصل 2 | كيف يتم تحديد المبادرات المحتملة؟

مجلة أو كتاباً ويفتح على الصفحة التي تمثل الرقم الأول المختار (أي 90). ثم يبحث عن السطر الذي يمثل الرقم الثاني المختار (أي 12) وعن الكلمة التي تمثل الرقم الأخير (أي 6). وهكذا يتم استخدام هذه الكلمة لتحفيز المزيد من الأفكار (مثلاً: العشب = تمضية المزيد من الوقت في الطبيعة).

تحفيز الأفكار من خلال الصورة: يتعين على فريق وضع السياسات في هذه الطريقة أن يتناول مجلة أو مجموعة من الصور. ثم يكون على كل فرد من الفريق أن يفكر في كل صورة من الصور ويعبر لبقية أعضاء الفريق عما تعنيه هذه الصور له من حيث ارتباطها بالمشكلة المطروحة. ويمكن استخدام الأفكار التي يثيرها مختلف أفراد الفريق لتحفيز المزيد من الأفكار وتحويلها بعد ذلك إلى مبادرات محتملة.

التقنية هو أنه غالباً ما يكون التفكير بسلبية أسهل من التفكير بإيجابية. بعد وضع كل الأفكار السلبية، يمكن عندها عكس هذه الأفكار للتوصل إلى خيارات أكثر فعالية.

الخارطة الذهنية: تقوم هذه الطريقة على توليد وتطوير وتسجيل الأفكار بسرعة عن طريق وضع رسم بياني على شكل شبكة عنكبوتية تكون فيها المشكلة في المحور والأفكار المسجلة في الفروع المتنامية. تكون هذه الطريقة مفيدة بصورة خاصة لدى العمل بشكل منفرد.

الشخصية المشهورة: تقتضي هذه التقنية أن يختار الفريق شخصية مشهورة، وأن يتخيل بطريقة جماعية كيف كانت هذه الشخصية لتحل المشكلة المطروحة.

تحفيز الأفكار من خلال الكلمات العشوائية: تقتضي هذه الطريقة أن يقوم فريق وضع السياسات باختيار ثلاثة أرقام بشكل عشوائي (مثلاً: 90 و12 و6). بعد ذلك، يتناول الفريق

دراسة حالة: التفكير الخلاق

نظم فريق وضع السياسات ورشة عمل نفذ فيها أنشطة التفكير الخلاق باعتماد تقنيتي العصف الذهني والشخصية المشهورة. وبعد انتهاء الفريق من العمل، وضع لائحة مختصرة بالأفكار التي شعر بأنها تحتاج إلى مزيد من التقييم.

لائحة تمرين العصف الذهني:

- زيادة خيارات الطعام الصحي
- رفع التعرفة الجمركية على استيراد الأطعمة غير الصحية

لائحة تمرين الشخصية المشهورة:

- بروس لي
- صفوف اللياقة البدنية
- حملة تسويقية

خلال تقنيات التفكير المنهجي والتفكير الخلاق. كما يجب جمع المبادرات ضمن لائحة واحدة لإزالة أي تداخل أو تكرار بينها.

بعد وضع لائحة منقّحة بالمبادرات، يجب تجميع هذه الأخيرة ضمن موضوعات مُحدّدة. فهذا يساعد على تصنيف المبادرات بحسب أنواع الإجراءات المطلوبة لتنفيذها (مثلاً: تعزيز الوعي، زيادة البرامج التثقيفية، اعتماد أطر تنظيمية جديدة، إلخ).

في هذه الخطوة، يتعيّن على فريق وضع السياسات استخدام المعلومات التي حصل عليها من مراجعة السياسات الحالية والسابقة بغية فرز أفكار المبادرات التي تمّ التوصل إليها من

دراسة حالة: تجميع المبادرات

أعدّ فريق وضع السياسات لائحة بكل المبادرات المحتملة التي جرى تحديدها من خلال تقنيات التفكير المنهجي والتفكير الخلاق. وقد تمّ فرز هذه المبادرات كي تأخذ بعين الاعتبار الدروس المستفادة من مراجعة السياسات الحالية والسابقة. وقد جاءت الدروس المستفادة على الشكل التالي:

- فعالية إشراك القطاع الخاص في عملية تنفيذ المبادرات
- فعالية إطلاق حملات تثقيفية تستهدف مجموعات محدّدة
- عدم فعالية فرض تعرفه جمركية على الواردات لمعالجة مشكلة ما



وقد وجد الفريق أيضاً أنّ هناك ثلاثة موضوعات رئيسية تتكرّر عبر كلّ أفكار المبادرات، ولا سيّما توافر الأطعمة الصحية، وتنظيم صناعة المواد الغذائية، والوعي حول الهواجس الصحيّة المتعلقة بالسمنة عند الأطفال.

وعلى الرغم من أنّ زيادة التعرّف الجمركية على الواردات قد اعتُبرت غير فعّالة في الماضي، إلّا أنّ فريق وضع السياسات قد قرّر إدراج مبادرة في هذا الشأن وتقييم أهميتها بالتشاور مع الأطراف المعنية.

رؤيتهم النافذة ومن معرفتهم بالمسألة. وهذا يقود إلى الخطوة التالية، وهي "التشاور مع الأطراف المعنية".

بعد وضع لائحة بالمبادرات المحتملة، يكون على فريق وضع السياسات أن يتشاور مع الأطراف المعنية للاستفادة من

2.2.3 ما الهدف من التشاور مع الأطراف المعنية؟

7 التشاور مع الأطراف المعنية

- معلومات فريدة حول المشكلة أو نوعية النتيجة
 - زيادة فهم المشكلة
 - البيانات أو التوجيهات التي تساهم في تحسين نوعية النتائج
 - زيادة فهم المخاطر الكامنة في التغيير المحتمل
- ويأخذ التشاور واحداً من الشكلين التاليين:

- **سري:** تكون العملية التشاورية ذات طابع سري من ناحية التأكد من أن الأطراف المعنية لن تقوم بمشاركة المعلومات المطروحة للتشاور مع أي طرف ثالث. ومن ناحية أخرى، تكون المعلومات التي يحصل عليها فريق وضع السياسات نتيجة التشاور مع الأطراف المعنية سرية في غالب الأحيان أيضاً، ولا يمكن الإفصاح عنها إلا بعد الحصول على الموافقة من الطرف المعني. ومن الأمثلة حول عملية التشاور السرية، اللقاءات الثنائية مع الأطراف المعنية، ومجموعات التركيز. وفي حال تم خرق مبدأ السرية، يقوم فريق وضع السياسات بتجميد عملية التشاور، واستشارة القيادة حول ما ينبغي فعله، وتوجيه الموظفين حول كيفية الاستجابة إلى أية استفسارات (إذا دعت الحاجة).

- **علني:** تعتمد الجهات الاتحادية التي تدرس وضع سياسة ما أحياناً إلى مشاركة المقترحات مع أكبر شريحة ممكنة من المواطنين للاستفادة من الملاحظات وخاصة من أولئك الأكثر تأثراً بها، قبل اعتماد السياسة. ومن الأمثلة في هذا السياق، نشر مقترح السياسة على صفحة الجهة الرئيسية في الإنترنت، أو عبر وسائل الإعلام لأخذ التغذية العكسية.

بعد وضع لائحة أولية بالمبادرات المحتملة من خلال تقنيات التفكير المنهجي والتفكير الخلاق، يكون على فريق وضع السياسات التشاور مع الأطراف المعنية للتأكد من إمكانية تنفيذ المبادرات ومن عدم وجود هواجس أساسية لديهم. ولإجراء التشاورات على أسس سليمة، يتعين على فريق وضع السياسات أن يكون واعياً للهدفين الرئيسيين للعملية التشاورية:

- التأكد من سلامة أفكار المبادرات
- فهم المشاكل المحتملة والحلول ذات الصلة

وخلال عملية التشاور، ينبغي إشراك تلك الأطراف التي يُتوقع أن تكون معنية مباشرة بالتنفيذ أو المتابعة في المراحل اللاحقة - كالجهات الحكومية الاتحادية والمحلية - لضمان الحصول على تأييدهم، إضافة إلى الأطراف التي ستتأثر بالتنفيذ لضمان عدم معارضتهم للسياسة حينها. وعند التشاور مع الأطراف المعنية التي ستتأثر بتنفيذ السياسة، يجب على فريق وضع السياسات التركيز على تلك الأطراف التي تكون إما داعمة جداً للسياسة أو معارضة بشدة لها، حيث يكون لهذه الأطراف القدرة الأكبر على التأثير على نتائج السياسة (إما إيجابياً أو سلبياً).

وبالإضافة إلى ذلك، على فريق وضع السياسات أن يتحقق مما إذا كان بالإمكان الاعتماد على الأفراد أو المؤسسات الذين يجري التشاور معهم في مسألة الحفاظ على عنصر السرية، وفي تزويد فريق وضع السياسات بواحدة أو أكثر من الأمور التالية:

دراسة حالة: التشاور مع الأطراف المعنية

قام فريق وضع السياسات بالتشاور مع عدد من الأطراف المعنية كما تظهر اللائحة أدناه:

الموضوع	الأطراف المعنية
توافر الأطعمة الصحيّة والتوعية	■ الأهل ■ الأفراد الذين يعانون من السمنة ■ منظمات المجتمع المدني ■ المحال التجارية لبيع المواد الغذائية بالتجزئة ■ مدراء المدارس ■ خبراء اقتصاديون في مجال الصحة ■ مسؤولو الصحة العامة ■ أخصائيو التغذية ■ خبراء التربية الصحية ■ اختصاصيون في مجال التمريض ■ وزارة الاقتصاد
الإطار التنظيمي	■ مسؤولو الضرائب والجمارك ■ المحال التجارية لبيع المواد الغذائية بالتجزئة ■ باعة المواد الغذائية بالجملة والموزعون

2.2.4 كيف يتم تقييم المبادرات المحتملة؟

ومن أجل ترتيب المبادرات بحسب الأولوية، يُنصح بتصنيف كل مبادرة من المبادرات وفقاً لمقياس من 1 إلى 10، وبالاستناد إلى كل متغير من المتغيرات المذكورة أعلاه (أي الانسجام مع التوجه الاستراتيجي العام، مدى إمكانية التطبيق العملي، والفعالية)، بحيث يمثل الرقم 1 درجة متدنية من الانسجام مع المتغير المحدد، في حين يعبر الرقم 10 عن درجة مرتفعة من الانسجام. بعد ذلك، يجب أن تُجمع نتائج كل مبادرة ويتم اختيار المبادرات التي تحقق نتائج عالية لكي تخضع للمزيد من التقييم من خلال القيام بتحليل التكلفة مقابل الفائدة.

تقييم المبادرات

بعد مناقشة المبادرات المقترحة والمصادقة عليها مع الأطراف المعنية، يكون على الفريق تحديد المبادرات الأكثر قابلية للتنفيذ من حيث انسجامها مع التوجه الاستراتيجي العام (أي رؤية الإمارات 2021، واستراتيجية حكومة دولة الإمارات، واستراتيجية الجهة الاتحادية)، بالإضافة إلى مدى إمكانية التطبيق العملي للمبادرة وفعاليتها في تحقيق النتائج المرجوة.

دراسة حالة: تقييم المبادرات

بعد التشاور مع الأطراف الرئيسية المعنية حول لائحة المبادرات المقترحة، قرّر فريق وضع السياسات أن يرتّب المبادرات بحسب الأولوية بالاستناد إلى انسجامها مع التوجه الاستراتيجي العام، ومدى إمكانية التطبيق العملي لها، ومدى فعاليتها في تحقيق النتائج المرجوة.

الموضوع	المبادرات	التوجه الاستراتيجي	التطبيق العملي	الفعالية	المجموع	خطوات إضافية
توافر الأطعمة	تعزيز توافر الأطعمة الصحية في المقاصف المدرسية	8	8	6	22	تحليل التكلفة مقابل الفائدة
	بناء شراكة مع موزعي المنتجات الغذائية العضوية من أجل تقديم عينات مجانية في الأماكن العامة	2	5	5	12	إنهاء
الإطار التنظيمي	زيادة التعرفة الجمركية على الواردات من الوجبات الجاهزة التي لا تستوفي الشروط الحكومية المرعية حول الصحة والتغذية	2	6	8	16	إنهاء
التوعية	نشر الوعي الصحي عن طريق إطلاق حملات تثقيفية حول مخاطر السمّة	8	8	7	23	تحليل التكلفة مقابل الفائدة
	تقديم استشارات مجانية حول الصحة والتغذية للأهل (والأطفال)	9	6	9	24	تحليل التكلفة مقابل الفائدة
	إدخال دروس حول الصحة ضمن المنهج الدراسي في المدارس كافة	7	6	9	22	تحليل التكلفة مقابل الفائدة

أظهرت نتائج ترتيب المبادرات بحسب الأولوية أنّ بعض المبادرات، وعلى الرغم من أنّها بدت قابلة للتنفيذ على الورق، لن تُحقّق النتائج المرجوة على الأرجح، وبالتالي يجب إلغاؤها. أمّا بالنسبة إلى المبادرات المتبقية، فيتعيّن على الفريق أن يُخضعها لتحليل التكلفة مقابل الفائدة.

2.2.5 كيف ينفذ تحليل التكلفة مقابل الفائدة؟

9

تحليل التكلفة مقابل الفائدة

- المتطلبات المالية لإنشاء البنية التحتية الضرورية لتنفيذ المبادرة (مثلاً: بناء المنشآت الجديدة الضرورية لتأمين الخدمات للمواطنين)

من الأمثلة على الفوائد المباشرة المحددة لمبادرة من المبادرات (على سبيل المثال لا الحصر):

- خفض التكاليف المرتبطة بإدارة المشكلة الحالية (مثلاً: انخفاض في تكاليف العلاج المُقدم لمعالجة الظروف الصحيّة الخاصة بموضوع السياسة، مثل السمّة)

- خفض التكاليف المرتبطة بإدارة المشاكل المترابطة (مثلاً: انخفاض في تكاليف العلاج المُقدم لمعالجة الظروف الصحيّة الخاصة بموضوع السياسة، مثل أمراض القلب والسكري).

وبالإضافة إلى ذلك، يتعيّن على فريق وضع السياسات أن يقوم بتقييم التأثير غير المباشر لتنفيذ المبادرات. فالهدف يكمن في معرفة ما إذا كان تنفيذ المبادرات سيترك أثراً على قطاعات أخرى إضافة إلى الأثر الاقتصادي، مثل الأثر على القطاع الاجتماعي أو البيئي.

ومن أجل الحصول على رؤية متوسّطة المدى حول المسألة، يفضل تقدير تكاليف المبادرات وفوائدها على مدى 5-10 سنوات. وعلى الرغم من أنّ تقدير التكاليف والفوائد قد يطرح تحدّ واضح في هذا المجال، إلا أنّ فريق وضع السياسات قد يكون قادراً على التعويل على مشاريع مشابهة نُفذت في السابق إمّا داخل الجهة نفسها أو من قبل جهة حكومية أخرى في الدولة.

في هذه المرحلة من عملية التحليل والتقييم، يتعيّن على فريق وضع السياسات أن يجري تحليلاً للتكلفة مقابل الفائدة لكلّ المبادرات التي صُنّفت على أنّها بحاجة إلى مزيد من التحليل. ومن خلال إعداد تحليل جيّد للتكلفة مقابل الفائدة، يصبح بالإمكان اختيار أكثر المبادرات فعالية وكفاءة، والتوصية بها على أساس موثوق. ويمكن أن يكون تحليل التكلفة مقابل الفائدة تحليلاً بسيطاً أو معقّداً بحسب المسألة المدروسة. بالنسبة إلى المسائل المعقّدة، يُنصَح بطلب المساعدة من الاختصاصيين الداخليين أو الخارجيين (مثلاً: استشارة مختصين ماليين). يتضمّن تحليل التكلفة مقابل الفائدة عنصرين مهمين لفريق وضع السياسات: التأثير المباشر والتأثير غير المباشر.

ضمن التأثير المباشر، تجري مقارنة تكلفة المبادرة بفوائدها بالعبارات المالية الصرفة.

من الأمثلة على التكاليف المباشرة المحددة لمبادرة من المبادرات (على سبيل المثال لا الحصر):

- تكلفة الموارد البشرية لتنفيذ المبادرة (مثلاً: تعيين مستشار لتطوير وإدارة عملية تنفيذ إحدى مبادرات الصحة)
- التكلفة التشغيلية لإطلاق وتنفيذ مبادرة من المبادرات (مثلاً: استخدام وكالة تسويق لتنفيذ حملة توعية)

دراسة حالة: تحليل التكلفة مقابل الفائدة

كجزء من تقييم التكاليف والفوائد للسياسة الصحية المقترحة، عمل فريق وضع السياسات على تقييم الفوائد المالية المحتملة المرتبطة بهذه السياسة على مدى الـ ٥ سنوات القادمة.

- انخفاض معدلات العلاج المُقدّم لحالات السمّة (تأثير مباشر)
 - انخفاض في العلاجات الأخرى المرتبطة بالصحة (تأثير مباشر)
 - تراجع الاعتماد على فوائد الضمان الاجتماعي من قبل الأشخاص العاطلين عن العمل الذين يعانون من السمّة (تأثير غير مباشر)
- كذلك، قيّم الفريق تكلفة كل مبادرة من المبادرات على مدى الـ ٥ سنوات القادمة.

- تأمين أطعمة صحية أكثر للمقاصف المدرسية

- الحملات التثقيفية حول مخاطر السمّة

- استشارات مجانية حول الصحة والتغذية

- إدخال دروس حول الصحة ضمن المنهج الدراسي

بعد ذلك، عمل الفريق على تحليل التأثير المالي الصافي للسياسة ووجد أنها ستحقّق تأثيراً إيجابياً صافياً يعادل ٦٠٠ مليون دولار خلال الـ ٥ سنوات القادمة.

مقترح لخفض معدلات السمّة عند الأطفال – تحليل التكلفة مقابل الفائدة (دولار)						
المجموع	السنة 5	السنة 4	السنة 2	السنة 1	السنة 0	
220,000,000	100,000,000	70,000,000	40,000,000	10,000,000	-	انخفاض معدلات العلاج المُقدّم لحالات السمّة (تأثير مباشر)
650,000,000	300,000,000	200,000,000	120,000,000	30,000,000	-	انخفاض في العلاجات الأخرى المرتبطة بالصحة (تأثير مباشر)
30,000,000	15,000,000	10,000,000	3,000,000	2,000,000		تراجع الاعتماد على فوائد الضمان الاجتماعي من قبل الأشخاص العاطلين عن العمل الذين يعانون من السمّة (تأثير غير مباشر)
900,000,000						الفائدة الإجمالية
100,000,000	20,000,000	20,000,000	20,000,000	20,000,000	20,000,000	تأمين أطعمة صحية أكثر للمقاصف
105,000,000	5,000,000	10,000,000	10,000,000	30,000,000	50,000,000	الحملات التثقيفية حول مخاطر السمّة
20,000,000	5,000,000	5,000,000	5,000,000	3,000,000	2,000,000	استشارات مجانية حول الصحة والتغذية
75,000,000	10,000,000	10,000,000	10,000,000	10,000,000	35,000,000	إدخال دروس حول الصحة ضمن المنهج الدراسي
300,000,000						التكلفة الإجمالية
600,000,000						التأثير الصافي (الفائدة ناقص التكلفة)

لمتابعة التقدم وبالتالي تحديد ما إذا كانت النتائج المرجوة يتم تحقيقها أم لا. وعليه، تصبح هذه المؤشرات أداة تساعد صناع القرار على تحديد الخطوات التالية التي يجب اتخاذها بالاستناد إلى نتائج الأداء. كذلك، يجب تحديد مؤشرات مبنية على المخرجات على مستوى المبادرات، بحيث يتم متابعتها ورصدها كجزء من عملية إدارة المشروع (سيتم مناقشة عملية متابعة التنفيذ والمراجعة بالتفصيل في الفصل الثالث).

بعد الانتهاء من تحليل التكلفة مقابل الفائدة، يكون الفريق قد حصل على قائمة نهائية منقحة بالمبادرات التي يعتزم تنفيذها لتحقيق السياسة.

ولكن لدى وضع أي سياسة من السياسات، وقبل الانتقال إلى المراحل اللاحقة، من المهم التخطيط مسبقاً لمجموعة من مؤشرات الأداء المتسقة والمبنية على النتائج، وتحديد مسؤولية قياس وتحقيق كل منها. وهي مؤشرات يمكن استخدامها

دراسة حالة: مؤشرات الأداء

بعد أن حصل فريق وضع السياسات على قائمة نهائية بالمبادرات التي يعتزم تنفيذها لتحقيق السياسة، قام بتحديد المؤشرات والمستهدفات التالية لها:

مؤشرات الأداء						
السنة 6 (المستهدف)	السنة 5 (المستهدف)	السنة 4 (المستهدف)	السنة 3 (المستهدف)	السنة 2 (المستهدف)	السنة 1 (المستهدف)	مؤشر الأداء
40%	43%	45%	47%	49%	50%	نسبة الأطفال الذين يعانون من السمنة من السكان
30%	24%	19%	15%	12%	10%	نسبة المدارس التي تقدّم خيارات أطعمة صحية للطلاب
42%	40%	38%	35%	32%	30%	نسبة الطلاب الذين يختارون أطعمة صحية في معظم وجباتهم في المدرسة
25%	25%	25%	25%	25%	25%	نسبة ارتفاع وعي الأطفال حول المخاطر المرتبطة بالسمنة عند الأطفال
25%	25%	25%	25%	25%	25%	نسبة ارتفاع وعي الأهل حول المخاطر المرتبطة بالسمنة عند الأطفال
100%	100%	90%	70%	50%	30%	نسبة المدارس التي تعطي دروساً في الصحة ضمن مناهجها الدراسية

2.2.6 ما هو ملخص الخطوات الرئيسية؟

الرقم	ملخص الخطوات الرئيسية	✓
1	هل تمت مراجعة السياسات الحالية والسابقة للاستفادة من قصص النجاح ومن الدروس المستفادة؟	☐
2	هل تم تنفيذ نشاط التفكير المنهجي لتحديد المبادرات المحتملة؟	☐
3	هل تم تنفيذ نشاط التفكير الخلاق لتحديد المبادرات المحتملة؟	☐
4	هل تم تجميع المبادرات المحتملة ضمن موضوعات محددة؟	☐
5	هل جرى التشاور مع الأطراف المعنية؟	☐
6	هل تم ترتيب المبادرات بحسب الأولوية بالاستناد إلى التوجه الاستراتيجي العام والتطبيق العملي والفعالية؟	☐
7	هل تم تنفيذ تحليل التكلفة مقابل الفائدة للمبادرات التي صُنِّفَت كأولوية؟	☐
8	هل تم تحديد مؤشرات ومستهدفات للمبادرات النهائية؟	☐

2.3 التوصية

- يتناول القسم الأخير من هذا الفصل مرحلة التوصية الفرعية، حيث يشرح كيفية رفع التوصية النهائية بالسياسة من خلال الإجابة على الأسئلة الرئيسية التالية:
- كيف يتم رفع التوصية النهائية بالسياسة؟
- ما هو ملخص الخطوات الرئيسية؟

مرحلة التوصية الفرعية

10

رفع التوصية

- وضع تقرير متكامل حول النتائج ورفعته إلى الوزير/وكيل الوزارة
- تلخيص السياسة ضمن "مذكرة اقتراح سياسات"

2.3.1 كيف يتم رفع التوصية النهائية بالسياسة؟

10

رفع التوصية

للتكلفة مقابل الفائدة للمبادرات التي تعتبر ذات أولوية، ووضع مؤشرات الأداء ومستهدفاتها.

وفي هذه المرحلة، يتعين على فريق العمل إعداد تقرير متكامل بنتائج الأنشطة المذكورة أعلاه، إضافة لما جاء في المرحلة التحضيرية، ورفعها إلى الوزير/وكيل الوزارة للمراجعة والاعتماد. كما يمكن تلخيص النتائج من خلال عرض تقديمي أو باستخدام نموذج "ملخص نتائج التقييم" أدناه.

متى وصل فريق وضع السياسات إلى هذه المرحلة، تكون عملية الدراسة والتوصية قد شارفت على الانتهاء. فهنا، يكون الفريق قد جمع كل الحقائق المطلوبة، وتساور مع الأطراف المعنية، ورتب المبادرات بحسب أولوياتها، وأجرى تحليلاً

دراسة حالة: نموذج "ملخص نتائج التقييم"

عمل فريق وضع السياسات بعد ذلك على إعداد تقرير متكامل بالإضافة إلى ملخص حول نتائج التحليل بغية تقديمه إلى الوزير/وكيل الوزارة كي يتمكن من مراجعته قبل الاختيار النهائي للمبادرات.

الموضوعات	المبادرات	رؤية الأطراف المعنية	معدل العلامات *	التكلفة المتوقعة ** (مليون دولار)	الفائدة المتوقعة ** (مليون دولار)
توافر الأطعمة	تعزيز توافر الأطعمة الصحية في المقاصف المدرسية	دعم قوي من غالبية الأطراف المعنية	22	(100)	900
	بناء شراكة مع موزعي المنتجات الغذائية العضوية من أجل تقديم عينات مجانية في الأماكن العامة	معارضة من موزعي الأطعمة التقليدية	12	لا ينطبق	
الإطار التنظيمي	زيادة التعريفات الجمركية على الواردات من الوجبات الجاهزة التي لا تستوفي الشروط الحكومية المرعية حول الصحة والتغذية	معارضة قوية من قطاع الأعمال ومن وزارة الاقتصاد	16	لا ينطبق	
التوعية	نشر الوعي الصحي عن طريق إطلاق حملات تثقيفية حول مخاطر السمنة	معارضة متوقعة محدودة	23	(105)	
	تقديم استشارات مجانية حول الصحة والتغذية للأهل (والأطفال)	دعم قوي من غالبية الأطراف المعنية	24	(20)	
	إدخال دروس حول الصحة ضمن المنهج الدراسي في المدارس كافة	دعم من قبل المواطنين، ولكن وزارة التعليم تبدي مخاوف لناحية التمويل	22	(75)	
التكلفة مقابل الفائدة الصافية (ملايين الدولارات)				(300)	900
التأثير الصافي (ملايين الدولارات)				600	

مجلس الوزراء (إذا تطلبت السياسة موافقة المجلس) ضمن "مذكرة اقتراح سياسات"، مع إدراج التقرير الكامل ضمن المرفقات.

وبعد اعتماد الوزير/وكيل الوزارة لللائحة النهائية بالمبادرات والمؤشرات، يكون الاقتراح قد أصبح جاهزاً لعرضه على

دراسة حالة: نموذج "مذكرة اقتراح سياسات"

وبالإضافة إلى ذلك، أنجز فريق وضع السياسات نموذج مذكرة اقتراح السياسات أدناه:

مذكرة اقتراح سياسات	
الموضوع	■ تدابير لمعالجة السمعة عند الأطفال
الشرح	■ أكثر من 30% من الأطفال يعانون من السمعة - إرفاق التفاصيل
استراتيجية الدولة	■ الحد من الأمراض المرتبطة بنمط الحياة
الخيارات والحلول المتاحة	■ وصف مختصر للخيارات والحلول المتاحة - إرفاق التفاصيل
التوصية النهائية المقترحة	■ وصف مختصر للتوصية النهائية المقترحة - إرفاق التفاصيل
آلية التنفيذ	■ إنطلاق المرحلة التجريبية في غضون 12 أسبوعاً من الموافقة على السياسة؛ البدء بتطبيق السياسة خلال 18 شهراً - إرفاق التفاصيل
الاستشارات	■ وصف مختصر للاستشارات - إرفاق التفاصيل
المرجعية القانونية	■ السند القانوني الداعم لاتخاذ القرار (تحديد النصوص أو التشريعات القانونية ذات الصلة)
الأثر المالي	■ وصف مختصر للتكلفة المالية المترتبة على تنفيذ السياسة (إن وجدت) وكيفية تمويلها ورأي وزارة المالية إذا لزم - إرفاق التفاصيل
الأثر التشريعي	■ وصف مختصر للآثار التشريعية المترتبة على تنفيذ السياسة (إن وجدت)
التأثيرات الأخرى	■ وصف مختصر للتأثيرات الأخرى (الاجتماعية، البيئية، الاقتصادية ...) - إرفاق التفاصيل
المرفقات	■ جميع الوثائق التفصيلية (التقرير المتكامل) ■ نسخة الكترونية من المذكرة المقدمة أو الدراسة المرفقة (محفوطة على ملف word)

2.3.2 ما هو ملخص الخطوات الرئيسية؟

الرقم	ملخص الخطوات الرئيسية	✓
1	هل تم إعداد تقرير متكامل بالسياسة وتلخيص النتائج ضمن "ملخص نتائج التقييم" لعرضه على الوزير/وكيل الوزارة؟	☐
2	هل تم إنجاز نموذج "مذكرة اقتراح سياسات" المعتمد من مجلس الوزراء؟	☐

الفصل 3

متابعة التنفيذ والمراجعة

في ما يلي تعريفٌ لبعض المصطلحات الرئيسية المستخدمة في هذا الفصل:

- **السياسة:** هي مسار أو أسلوب عمل مُحدد يتمّ اعتماده من بين مجموعة من الخيارات لتوجيه واتخاذ القرارات الحالية والمستقبلية.
- **فريق وضع السياسات:** هو الفريق المسؤول عن رصد الحاجة إلى السياسات، ووضع وتقييم السياسات التي تنتهجها الحكومة.

يركّز هذا الفصل على مرحلة متابعة التنفيذ والمراجعة من دورة وضع السياسات، وهو يوفر معلومات أساسية حول الوظيفة الرئيسية لمراجعة السياسة وأسسها ونتائجها. وتُعالج كل هذه المواضيع من خلال الإجابة على الأسئلة التالية:

- ما هي وظيفة مرحلة متابعة التنفيذ والمراجعة؟
- ما هي أسس مراجعة السياسة؟
- ما هي المسارات المحتملة الناجمة عن مراجعة السياسة؟
- ما هو ملخص الخطوات الرئيسية؟

3.1 ما هي وظيفة مرحلة متابعة التنفيذ والمراجعة؟

تكتسب عملية متابعة التنفيذ والمراجعة أهمية قصوى من حيث أنها تضمن تحقيق السياسة للنتائج المرجوة منها والحد قدر الإمكان من المخاطر المترتبة على المجتمع. فقد تكون السياسات الحكومية قد وُضعت بمهنية عالية وتهدف إلى تحقيق نتائج جيدة، إلا أنه من دون المتابعة والمراجعة الدورية، يصبح من الصعب تحسين السياسة وتعديلها بناءً على التطورات الحاصلة على أرض الواقع أو من خلال النتائج الفعلية التي تحققها.

وبالإضافة إلى ذلك، يستمر فريق وضع السياسات خلال عملية متابعة التنفيذ والمراجعة بجمع البيانات ذات العلاقة. وبهذا، لا يكون الفريق قادراً على التأكد من أن السياسة تحقق النتائج المرجوة منها فحسب، بل يصبح بإمكانه أيضاً أن يتأكد من توافر البيانات الملائمة والكافية لوضع السياسات المستقبلية. فالبيانات الملائمة هي بغاية الأهمية لأنها تسمح بإجراء مراجعة منهجية للأداء السابق، وبالتالي تمكين الجهة من التخطيط المستقبلي الفعال.

إنّ متابعة تنفيذ السياسة هي وسيلة للحصول على التغذية العكسية حول التقدم المحرز في عملية التنفيذ من خلال رفع التقارير حول الأداء الفعلي بالاستناد إلى الأداء المُخطّط له. وهو يقتضي جمع البيانات المرتبطة بالسياسة من حيث المدخلات والمبادرات والنتائج ورفع تقارير حولها. والمدخلات هي الموارد المستثمرة في إنتاج سياسة وتطبيقها، مثل الموارد البشرية، والموارد المالية، والأجهزة والمعدات. والمبادرات هي البرامج المحددة التي تساعد على تنفيذ سياسة من خلال استخدام المدخلات. أما النتائج فهي المخرجات والآثار التي تهدف السياسة إلى تحقيقها. يركّز هذا الفصل على متابعة تنفيذ المبادرات ومراجعتها.

ومراجعة السياسة هي عملية تُجرى بشكل دوري وتهدف إلى تحديد فعالية السياسة وكفاءتها ومعرفة ما إذا كان من الضروري إجراء أي تعديلات عليها. وتعتمد دورية مراجعة السياسات على الإطار الزمني للسياسة. مثلاً، تتطلب السياسات طويلة المدى، ك معالجة السمنة، إجراء مراجعات سنوية (أو نصف سنوية)، في حين تتطلب السياسات قصيرة المدى إجراء مراجعات ربع سنوية (أو أقل من ذلك إذا كانت المسألة ملحة).

3.2 ما هي أسس مراجعة السياسة؟

تقوم المراجعة السليمة بالإجابة على الأسئلة الرئيسية التالية:

- هل يتم تحقيق النتائج المرجوة؟
- هل المعطيات التي تدعم النتائج دقيقة ومبنية على أبحاث مناسبة؟
- هل تغيّر سياق السياسة؟
 - هل لا يزال الجمهور المستهدف هو نفسه؟
 - هل لا تزال المشكلة قائمة؟
 - هل برزت مشكلة جديدة؟

ويقوم فريق وضع السياسات بطلب النتائج المرتبطة بكل مؤشر من مؤشرات الأداء التي تم وضعها في الفصل السابق، من الجهة التي حُدِّدت على أنها مسؤولة عن هذا المؤشر أو ذاك ضمن السياسة النهائية. ويمكن جمع نوعين من البيانات في هذا الإطار لقياس الأداء، وهي البيانات الأولية (التي تُجمع من المصدر الأصلي لكي تُستخدم خصيصاً في مشروع وضع السياسات)، والبيانات الثانوية (التي تكون بيانات تم جمعها أساساً لأهداف مختلفة، وغالباً من قبل جهة مختلفة).

وتشمل مصادر البيانات على سبيل المثال لا الحصر، الجهة المعنية بحد ذاتها، أو جهة حكومية أخرى، أو منظمة دولية. للمزيد من التفاصيل حول البيانات وكيفية جمعها، يُرجى الاطلاع على فصل "أدوات وضع السياسات".

في بعض الحالات، قد يكون بالإمكان معرفة مستوى أداء السياسة من خلال عدد من الأطراف غير الحكومية، بما في ذلك الباحثون والإعلام والجمهور المستهدف والمواطنون كافة. ولكن، يجب على أي حال التحقق من دقة وموثوقية النتائج بالرجوع بشكل رئيسي إلى المصادر المعتمدة للمعلومات.

وفي الوقت الذي تؤمّن فيه نتائج المؤشرات رؤية توجيهية حول الأداء الفعلي بالاستناد إلى المستهدفات المخطط لها، لابدّ من دراسة النتائج بصورة وثيقة لتحديد الأسباب الرئيسية واستخلاص الدروس. ويُعد هذا الأمر في غاية الأهمية من حيث أنّه يساعد على التأكد من القيمة الفعلية للمؤشرات، وعلى طلب بيانات إضافية إذا دعت الحاجة، وعلى اتخاذ قرارات مدروسة بناء على نجاح السياسة أو فشلها.

دراسة حالة: أسس مراجعة السياسة

بعد سنة من الموافقة على السياسة التي اقترحها فريق وضع السياسات ومن تنفيذها فعلياً، قرّر الفريق إجراء مراجعة للسياسة من أجل تقييم التقدّم المحرز باتجاه تحقيق النتائج المرجوة منها.

وبغية تقييم الأداء، تواصل الفريق مع الأطراف المعنية المشاركة في تنفيذ السياسة والمبادرات المرتبطة بها. يُشار إلى أنّ الطرفين الرئيسيين المعنيين اللذين قادا عملية تنفيذ المبادرات المرتبطة بالسياسة كانا وزارة الصحة ووزارة التعليم. في ما يلي مجموعة المؤشرات التي طُلبت من الجهتين بعد أن كانت قد عمّمت عليهما سابقاً:

• وزارة الصحة

- المعدّلات الأخيرة للسمنة عند الأطفال والتغيّر الحاصل مقارنةً مع السنة السابقة
- التقدّم المحرز في تنفيذ البرامج الاستشارية في مجال التغذية للأهل والأطفال الذين يعانون من السمنة
- التقدّم المحرز في تنفيذ البرامج التثقيفية التي تهدف إلى نشر الوعي حول المخاطر المرتبطة بالسمنة عند الأطفال

• وزارة التعليم

- التقدّم المحرز في مجال اعتماد الأطعمة الصحية داخل المقاصف المدرسية
- التقدّم المحرز في مجال إدخال دروس حول الصحة في المناهج المدرسية

عرضت الوزارتان المعنيتان النتائج المطلوبة، وقدمت مصادر المعلومات الخاصة بكل مؤشّر من مؤشرات الأداء. وقد أفضى التحليل المُعمّق للأسباب الرئيسية للنتائج إلى ما يلي:

مراجعة السياسة المرتبطة بالسمنة عند الأطفال (السنة 1)				
مؤشّر الأداء	السنة 1 (المستهدف)	السنة 1 (المحقّق)	الفارق	الأسباب الرئيسية وراء النتائج المحقّقة / مصادر المعلومات
■ نسبة الأطفال الذين يعانون السمنة من السكان	50%	51%	--	■ نظراً إلى حداثة السياسة (سنة واحدة فقط) وبدء تنفيذ المبادرات المرتبطة بها مؤخراً (9-12 شهراً) ■ الانخفاض الملموس يبدأ بعد سنتين وما فوق المصدر: تقرير وزارة الصحة السنوي حول مؤشرات الصحة لدى المواطنين
■ نسبة المدارس التي تقدّم خيارات أطعمة صحية للطلاب	10%	5%	-5%	■ معدلات استجابة بطيئة بالنظر إلى التعاقد القائم أصلاً مع مزوّدِي الأطعمة في نسبة كبيرة من المدارس المصدر: تقرير وزارة التعليم حول مبادرة تقديم خيارات أطعمة صحية في المقاصف المدرسية
■ نسبة الطلاب الذين يختارون أطعمة صحية في معظم وجباتهم في المدرسة	30%	32%	2%	■ دعم كبير من قبل الطلاب لرسائل الطعام الصحي التي شكلت جزءاً من الحملة التثقيفية المصدر: الإحصاءات التي جمعتها وزارة التعليم من المدارس التي عمدت فعلاً إلى تقديم أطعمة صحية في المقاصف المدرسية
■ نسبة ارتفاع وعي الأطفال حول المخاطر المرتبطة بالسمنة عند الأطفال	25%	30%	5%	■ الانتشار السريع للأحاديث بين طلاب المدارس حول الحملة التثقيفية المرتبطة بمخاطر السمنة عند الأطفال المصدر: استطلاع طرف ثالث (نُفِذ بشكل نصف سنوي) طال الشريحة الطلابية كجزء من مبادرة الحملة التثقيفية
■ نسبة ارتفاع وعي الأهل حول المخاطر المرتبطة بالسمنة عند الأطفال	25%	18%	-7%	■ نسبة أقل من المتوقع لوعي الأهل نظراً لاستخدام قنوات تثقيفية تقليدية لا تتماشى مع الظروف الحياتية الحالية المصدر: استطلاع طرف ثالث (نُفِذ بشكل نصف سنوي) طال الشريحة الطلابية كجزء من مبادرة تأمين الاستشارة حول مسائل التغذية
■ نسبة المدارس التي تعطي دروساً في الصحة ضمن مناهجها الدراسية	30%	25%	-5%	■ معدلات استجابة بطيئة بالنظر إلى المدة الزمنية الضرورية لتطوير البرنامج الدراسي الجديد وبدء العمل به المصدر: تقرير وزارة التعليم حول مبادرة تقديم خيارات أطعمة صحية في المقاصف المدرسية

بناءً على تقييم النتائج أعلاه، تأكّد الفريق من أنّ الشريحة المُستهدفة من المواطنين وحجم المشكلة قد ازداد من ٥٠٪ إلى ٥١٪ من الأطفال. وتمكّن الفريق أيضاً من التثبت من أنّه في حين حقّقت بعض المبادرات تقدّماً أسرع من المتوقع، فشلت مبادرات أخرى في تحقيق الأهداف المرجوة منها ويمكن أن تكون قد فاقمت المشكلة أكثر.

3.3 ما هي المسارات المحتملة الناجمة عن مراجعة السياسة؟

تدلّ على تأخر أو قصور، وبالتالي تسريع الجهود ذات الصلة. بعد ذلك، يعود الفريق إلى إعادة ترتيب المبادرات بحسب الأولوية (القسم 2.2.4) ليتحقّق ممّا إذا كانت الافتراضات أو القرارات المتخذة حينذاك لا تزال قائمة وصحيحة؛ أي التّثبت مُجدداً من صحّة الافتراضات. ونتيجة لذلك، قد تظهر حاجة للتخلي عن بعض المبادرات أو اعتماد مبادرات جديدة أو القيام بالأمرين معاً.

أخيراً، عندما يتبيّن أن السياسة قد أسفرت عن نتائج وآثار عكسية أو أوجدت مشكلة جديدة، يكون على واضعي السياسات العودة إلى مرحلة الدراسة والتوصية ووضع سياسة جديدة.

ولابدّ من الإشارة إلى أنّه بغض النظر عن المسار الذي يتم اختياره والتوصيات التي تنجم بسبب مراجعة السياسة، فإنّ الفائدة الكبرى تكمن في عملية التعلّم التي تنشأ من عملية المراجعة. فهذه المرحلة هي المرحلة الرئيسية التي يحدث فيها التعلّم والتي تقدّم الفرصة لتحسين عملية وضع السياسات.

يجب أن تكون النتيجة النهائية لمراجعة السياسة واضحة جداً، بحيث يكون بالإمكان تصنيفها ضمن إحدى الخيارات التالية:

1. تسير السياسة بحسب المخطط
 2. السياسة بطيئة جداً أو سريعة جداً
 3. أدّت السياسة إلى تأثير عكسي أو أوجدت مشكلة جديدة
- إنّ كل خيار من الخيارات المذكورة أعلاه يؤدي إلى اعتماد مسار مختلف عند المضي قدماً. فإذا كانت السياسة مثلاً تسير بحسب المخطط في تحقيق النتائج المرجوة منها، لا يكون من الضروري إدخال أي تعديلات عليها، ويجب متابعة التنفيذ كما هو مُقرّر للتأكد من استمرارية تحقيق الإنجازات.
- أمّا إذا تبين وجود قصور أو تخلف في تحقيق النتائج/المستهدفات المرسومة، فيجب عندئذ القيام بمزيد من التحليل وإدخال التعديلات اللازمة. أولاً، يتعيّن على فريق وضع السياسات أن يحدّد أي من المبادرات تنطوي على مؤشرات

دراسة حالة: نتائج مراجعة السياسة

بعد مراجعة النتائج المحقّقة، عاد فريق وضع السياسات إلى تصنيف الأولويات وتحقّق من صحّة الافتراضات التي وُضعت سابقاً. وقرر الفريق تقوية الجهود الهادفة إلى توفير خيارات الأطعمة الصحية، وتعزيز وعي الأهل، وإعطاء دروس حول الصحة. وقد ارتكز هذا القرار على حقيقة أنّ الارتفاع البسيط في مستوى السمنة (من 50% إلى 51%) هو بسبب التقدّم البطيء للسياسة وليس بسبب نتائجها العكسية، حيث أنّ التوقعات السابقة كانت قد أشارت إلى إمكانية وصول مستوى السمنة إلى 53% في حال لم تُعتمد أي سياسة.

بالإضافة إلى ذلك، وبما أنّ الحملات التي أطلقت بهدف التثقيف واعتماد خيارات الأطعمة الصحية قد أدّت إلى ارتفاع مستويات الوعي وإلى توفير أطعمة صحية أكثر، فإن الفريق سيستمر في العمل بهذه المبادرة وإخضاعها إلى إعادة تقييم خلال المراجعة الدورية التالية للسياسة.

3.4 ما هو ملخص الخطوات الرئيسية؟

الرقم	ملخص الخطوات الرئيسية	✓
1	هل تم طلب نتائج مؤشرات الأداء من كل طرف مسؤول والحصول عليها؟	☐
2	هل عمل كل طرف مسؤول على تحديد الأسباب الرئيسية لنتائج كل مؤشر من مؤشرات الأداء ومصادر المعلومات المرتبطة بها؟	☐
3	هل تم التأكد من أن سياق السياسة لا يزال على حاله ولم يتغير؟	☐
4	هل جاءت النتيجة النهائية للسياسة واضحة بحيث يمكن تصنيفها ضمن الخيارات الثلاثة المحتملة المتعارف عليها؟	☐

الفصل 4

أدوات وضع السياسات

• **المقابلة:** هي أداة تُستعمل لجمع البيانات الكمية والنوعية عن طريق طرح الأسئلة ضمن لقاءات وجهاية أو باستخدام آليات أخرى (مثل الاتصالات الهاتفية).

• **مجموعة التركيز:** هي أداة تُستعمل لجمع البيانات الكمية والنوعية حول موضوع معين أو مسألة معينة من خلال عقد لقاءات جماعية تُطرح فيها مجموعة من الأسئلة الأساسية والتعقيبية.

• **المقارنة المعيارية:** هي طريقة لمعرفة كيف تعالج الجهات الأخرى مشاكل مشابهة أو كيف تنجز الجهات الأخرى مهاماً مشابهة. وتُستخدم المقارنة المعيارية في عملية تحليل البيانات، لتقييم الوضع الحالي بالاستناد إلى الممارسات الفضلى.

• **التوقعات:** هي أداة تُستخدم في تحليل البيانات لتحديد التوقعات حول الاتجاهات المستقبلية.

• **العصف الذهني:** هو أداة تُستعمل في معالجة المشاكل، حيث يعتمد المشاركون على وضع مجموعة واسعة من الأفكار والحلول لمشكلة معينة، من دون تقييمها أو تحليلها للسماح بأكبر قدر ممكن من الابتكار. ويُصار إلى تقييم هذه الأفكار والحلول في مرحلة لاحقة لتحديد مدى فائدتها.

• **تحليل بستر:** هو أداة للتقييم الخارجي تنظر في العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية-الثقافية، والتكنولوجية، والقانونية والبيئية التي تؤثر على جهة معينة.

• **شجرة التفريع المنطقي:** هي أداة تُستعمل في معالجة المشاكل، ويُصار فيها إلى تقسيم المشكلة (التي توضع في صيغة سؤال) إلى أسئلة فرعية تشكل حلولاً ممكنة لها. ومُجدداً، يمكن تقسيم كل سؤال من الأسئلة الفرعية إلى مجموعة أخرى من الأسئلة الفرعية. ولا بد من الإشارة إلى أن الأسئلة الأساسية والأسئلة الفرعية يجب ألا تتداخل، بل أن تتسلسل بصورة تدرجية (أي أن كل سؤال يأتي ليحجب على السؤال الذي "سبقه").

تستخدم الجهة الاتحادية خلال مرحلة التحضير للسياسة سلسلة من المعلومات وأدوات التحليل المتطورة والعالية النوعية. ويعرض هذا الفصل الإضافي مجموعة متنوعة من الأدوات والتقنيات الشائعة الاستعمال في وضع السياسات. يُشار إلى أن هذه المجموعة غير شاملة وأن الأدوات والنماذج المعتمدة في هذا النوع من العمل هي دائمة التطور والتقدم. ويعالج هذا الفصل النقاط التالية:

• فهم البيانات

• جمع البيانات

• الأدوات الخاصة باستخدام البيانات

• أدوات التفكير المنهجي

في ما يلي تعريف لبعض المصطلحات الرئيسية الواردة في هذا الفصل:

• **البيانات:** هي مجموعة الإحصاءات، والأرقام، والرسوم، والآراء، إلخ. المتوافرة في صيغتها الأولية أو غير المعالجة.

• **جمع البيانات:** هو عملية تحديد وجمع البيانات ذات الصلة والضرورية لوضع الخلاصات.

• **تحليل البيانات:** هو عملية دراسة وتلخيص البيانات التي جُمعت بنية استخراج معلومات مفيدة ووضع الخلاصات.

• **المحرك الرئيسي:** هو عامل يؤثر مادياً على نتيجة نشاط معين؛ وهو تأثير يدفع التغيير ويحدد شكله في مجموعة من البيانات.

• **مفهوم الحصرية والشمولية (MECE):** هو مفهوم يضمن تقسيم المشكلة إلى نقاط مستقلة وغير متداخلة (حصرية)، تعالج المشكلة بكاملها وبصورة حاسمة متى جُمعت معاً (شاملة).

في ما يلي عرض للأدوات المستخدمة في هذا الفصل:

• **الاستبيان:** هو أداة تُستعمل لجمع البيانات الكمية والنوعية - من دون تحقق تفصيلي - حول موضوع معين أو مسألة معينة. والاستبيان هو بشكل أساسي عبارة عن استمارة أسئلة توزع عادة على مجموعة كبيرة من الأشخاص الذين يتم اختيارهم بصورة عشوائية.

يمكن استخدام الأدوات والتقنيات التي يُناقشها هذا الفصل في كثيرٍ من خطوات عملية وضع السياسات كما يظهر في الرسم البياني أدناه:

مراحل تطبيق السياسة / الأدوات / الطرق	التحضير للسياسة	دراسة السياسة (الإطلاق)	دراسة السياسة (التقييم والتوصية)	متابعة التنفيذ والمراجعة
الاستبيانات		■ تحديد الأطراف المعنية	■ تقييم مواقف الأطراف المعنية	
المقابلات		■ التشاور مع الأطراف المعنية حول إمكانية تطبيق المبادرات المقترحة	■ الحصول على التغذية العكسية حول اقتراح السياسة	
مجموعات التركيز			■ الحصول على التغذية العكسية حول اقتراح السياسة	
التوقعات	■ تقييم الاتجاهات الاستراتيجية ■ اقتراح الخطوات			
المقارنات المعيارية	■ تأمين موارد المشروع ■ تقييم الاتجاهات الاستراتيجية وجمع الأدلة			■ تحديد وقياس مؤشرات الأداء الرئيسية
العصف الذهني	■ تحليل المسألة ■ تقييم الاتجاهات الاستراتيجية	■ تحديد الأطراف المعنية ■ التفكير الخلاق		
تحليل (PESTLE)	■ تحليل المسألة			
شجرة القرار المنطقي	■ تحليل المسألة (تحليل PESTLE ومقاربة الأسماء الاستفهامية الستة)			

فهم البيانات

في ما يلي تعريف لمجموعة من المصطلحات المهمة الواردة في هذا السياق:

- **البيانات:** البيانات هي المادة الأولية الخام التي تُستخلص منها المعلومات. وهي توفر معطيات مباشرة عن كيانات مادية ملموسة كشخص، أو مبنى، أو سيارة، إلخ. وبشكل عام، تجمع البيانات وتنظم وتحفظ في قواعد خاصة بالبيانات. وقواعد البيانات الحديثة مُصممة بشكل يسمح باختيار البيانات وفرزها بما يجيب على السؤال الذي يشكل محور البحث.

- **المعلومات:** هي ما تكشفه البيانات للمحلل كنتيجة لبحثه وتقصّيه. وللوصول إلى ذلك، يجري فرز البيانات، وتصنيفها، وتجميعها، وفهرستها، وتحديد مصادرها. وهكذا، فإن المعلومات المتعلقة بحادث سير معين على أحد الطرقات السريعة الكبرى تشمل ارتباطاً بين بيانات مثل:

- تصنيف الطريق السريع
- أنواع السيارات المتورطة في الحادث
- في أي وقت من اليوم وقع الحادث
- حالة الطقس وقت وقوع الحادث
- عدد الأشخاص المتورطين في الحادث
- مصدر نداءات الاستغاثة
- حجم الحادث
- إلخ.

- **الإحصاءات:** الإحصاءات هي أشكال من المعلومات التي تركز إما على تلخيص دقي مستمر من البيانات وإما تأتي عن طريق أخذ العينات. وبما أن الحصول على دقي مستمر من البيانات يكون مكلفاً جداً في غالبية الأحيان، تعتمد معظم التحليلات الإحصائية على أنشطة أخذ العينات. فإذا عمل أحدهم على تسجيل عدد حوادث السير على الطريق السريع المذكورة أعلاه يوم الجمعة كل أربعة أسابيع، فذلك سيشكل على الأرجح أساساً جيداً لاحتساب عدد الحوادث المتوقعة أيام الجمعة.

يعتبر فهم نوعية البيانات المطلوبة عنصراً فائق الأهمية بالنسبة إلى فريق وضع السياسات، لأنه يساعده على التركيز على جمع البيانات المناسبة والمفيدة لعمله، بدلاً من هدر الوقت في جمع كل ما توافر من معلومات بصورة عشوائية والفرق في تفاصيل غير ضرورية. فالحاجة إلى البيانات تتحدد بحسب الموضوع الذي تعالجه السياسة.

بعد فهم المسألة المطروحة وفهم البيانات المطلوبة، يجب أن يركز بحث البيانات الأولي على تحديد العوامل الرئيسية، وذلك من خلال معالجة الأسئلة التالية:

- ما العوامل التي يمكن أن تساهم في تحسين المسألة أو ازديادها سوءاً (عادات الاستهلاك الغذائي، الإرشاد الأسري، إلخ.)؟
- والعوامل هي أمور مثل:

- شرائح معينة من السكان (مثلاً: الوحدات الأسرية، الأفراد دون/فوق عمر معين، إلخ.)
- معدلات الحدوث (مثلاً: حركة السيارات موزعة بحسب أنواع السيارات)
- معدلات الاستهلاك (مثلاً: معدلات استخدام موارد معينة مثل مياه الشرب، الكهرباء، إلخ.)
- ما هو ارتباط العوامل المختلفة ببعضها (مثلاً: ما ارتباط حجم الأسرة بمستويات البدانة؟)
- كيف يمكن للتغييرات الحاصلة في حجم شريحة سكانية معينة أو مواقفها أن يؤثر على المسألة؟ (مثلاً: المستوى العلمي، الأمهات العاملات، إلخ.)

ترتبط العوامل الرئيسية إلى حد بعيد بسياق الموضوع أو المسألة المطروحة. وتحديد نوعية وماهية البيانات المطلوبة يقلل كثيراً من إمكانية الوقوع في تفاصيل غير ضرورية. ومتى يتم تحديد نقطة التركيز في البيانات المطلوبة، سيكتشف فريق وضع السياسات أن أنواع البيانات ومصادرها واسعة جداً. فالآراء المجموعة في استبيان معين هي بيانات؛ والحقائق المجموعة حول حجم حركة المرور والسير هي بيانات أيضاً. لذلك، من المهم جداً فهم مصدر البيانات ونوعها.

ويمكن أن تكون البيانات كمية أو نوعية:

- **البيانات الكمية:** هي بيانات رقمية يمكن قياسها بالوحدات (مثلاً: الوقت، أو التكلفة المادية، أو الحجم، أو النسب، إلخ).
- **البيانات النوعية:** هي بيانات وصفية تستخدم الكلمات كوسيلة تعبيرية (مثلاً: ملاحظات، أو توصيفات، أو آراء، أو أفكار، إلخ).

ويمكن أن تنبثق البيانات أيضاً من:

- **الملاحظات المجموعة في نقطة زمنية محددة (cross-sectional data):** يكون ذلك مفيداً عندما يكون المطلوب الحصول على "لمحة تصويرية" عن الوضع في نقطة زمنية محددة (مثلاً: البيانات المتضمنة في تحليل "SWOT")
- **الملاحظات المجموعة خلال فترة زمنية معينة (time-series data):** يكون ذلك مفيداً عندما يكون المطلوب مراقبة اتجاه معين أو نزعة معينة (مثلاً: دراسة الناتج المحلي الإجمالي أو مجموع السكان خلال سنوات متعددة لتحديد اتجاه النمو).

كذلك، يمكن التمييز بين البيانات بحسب وجهة استعمالها. والاستعمالات النموذجية للبيانات ضمن عملية وضع السياسات تشمل قياس ووصف:

- **الاتجاهات السائدة:** الاتجاه العام لشيء معين في خلال فترة زمنية معينة
- **الخيارات المفضلة:** الأمور التي يثمنها المواطنون و/أو الأطراف المعنية، ورأيهم في بعض المسائل
- **النتائج المالية:** كمية المال الذي تم إنفاقه، أو هدره، أو جنيه، أو توفيره، أو استثماره، إلخ.
- **نتائج الأداء:** نتائج العمل المنجز لبلوغ نتيجة معينة
- **العلاقات المتلازمة:** كيف ترتبط المتغيرات ببعضها أو تؤثر على بعضها
- **المقارنات المعيارية:** كيف تُقارن الحالة/الوضع الراهن بأوضاع/حالات أخرى (يمكن اعتبارها أفضل)
- **التوقعات:** توقعات النتائج قبل بلوغها

جمع البيانات

هناك نوعان رئيسيان من جمع البيانات:

- **جمع البيانات الأولية:** ويُشار إليه أحياناً بالبحث الميداني، وهو يعني جمع البيانات من مصدرها الأساسي خصيصاً لاستعمالها في مشروع وضع السياسة. وهناك ثلاث طرق لجمع البيانات الأولية تُناقش في هذا القسم، وهي:

- الاستبيانات

- المقابلات

- مجموعات التركيز

- **جمع البيانات الثانوية:** يعني جمع بيانات موجودة أصلاً في شكل معين، بحيث تكون هذه البيانات قد جُمِعَت لغاية مختلفة من قبل جهة أخرى. وميزة هذا النوع من جمع البيانات هو أنه يوفر الوقت والطاقة التي يتعين على الجهة المعنية بذلها. إلا أنه قد يكون من الضروري شراء هذه البيانات من أحد مزودي خدمات البحث، كما أنها قد لا تكون ذات صلة مباشرة بما تحتاجه الجهة المعنية من معلومات.

جمع البيانات الأولية:

الاستبيانات:

الاستبيانات هي وسيلة لتكوين فهم واسع وتصويري لوضع معين أو لمواقف اجتماعية معينة أو لسلوك سائد في إطار مُحدّد.

وتتضمّن الاستبيانات في معظمها بيانات مجموعة في نقطة زمنية مُحدّدة، أي أنها تقدّم "لمحة تصويرية" عن مرحلة زمنية معينة. والاستبيانات النموذجي، الذي يجمع البيانات في نقطة زمنية مُحدّدة، يطرح مجموعة الأسئلة نفسها على عيّنة عشوائية من السكان. وإذا كانت هذه العيّنة مهمة من الناحية الإحصائية (أي يمكن الاعتماد عليها من حيث تمثيل جميع المواطنين)، تأتي النتائج تمثيلية، دلالية تعبر عن الإجابات التي كان لیتّم الحصول عليها لو أنّ الأسئلة نفسها قد طُرِحت على السكّان بأسرهم. يُشار إلى أنّ هذه الطريقة في اعتماد العيّنة التمثيلية تختلف عن المسوح التي يُصار فيها إلى جمع وتسجيل المعلومات بصورة جماعية شاملة تغطي كل مواطن من المواطنين.

وبالإضافة إلى ذلك، يمكن للاستبيان أن يجمع البيانات خلال فترة زمنية معينة. ويتراوح هذا النوع من الاستبيانات من الدراسات الاستشارية القصيرة الأجل (مثلاً: عندما يُسأل الأشخاص أنفسهم الأسئلة نفسها قبل وبعد حدث كبير)، إلى الدراسات الشاملة التي تتعقّب مجموعة من الأفراد - وحتى عائلات أو أسر بأكملها - طوال حياتهم، بما يمكن من تحديد العلاقات السببية بيقين أكبر. وتساهم البيانات المجموعة خلال فترة زمنية معينة في تحليل التأثيرات التي تحصل مع مرور الوقت، وفي تكوين تصوّر حول كيف يمكن أن تتأثر السياسة في المستقبل.

نموذج من أنواع الأسئلة التي يمكن طرحها ضمن الاستبيانات:

النوع	مثال	نوع الأسئلة	متى يمكن اعتماد هذا النوع
رأي	ما رأيكم بأسلوب دولة الإمارات العربية المتحدة في تطوير قطاع الصناعة؟	أسئلة مفتوحة: هي مجموعة من الأسئلة التي ليس لها إجابة واحدة مُحددة. وهي تعطي المستطلعين فرصة للإجابة بعباراتهم الخاصة.	عندما يكون المطلوب الحصول على رأي المستطلعين
لائحة	يُرجى منكم أن تضعوا لائحة بالمسائل التي ترونها مهمة لتحسين الاقتصاد في دولة الإمارات العربية المتحدة.		
الاختيار من ضمن قائمة خيارات	أي من البلدان التالية تتمتع بالاقتصاد الأقوى بنظركم؟ ■ الإمارات العربية المتحدة ■ المملكة العربية السعودية ■ الكويت ■ قطر ■ البحرين ■ عمان	الأسئلة المغلقة: هي مجموعة من الأسئلة التي لها إجابات واضحة ومحددة على المستطلعين أن يختاروا الإجابة الفضلى من ضمن مجموعة من الخيارات الممكنة	عندما يكون على المستطلعين أن يختاروا الإجابة الفضلى من ضمن مجموعة من الخيارات الممكنة
التصنيف	من ضمن لائحة دول مجلس التعاون الخليجي التالية، اختاروا ثلاث دول تعتبرون أنها تملك الاقتصادات الأقوى (1 = الاقتصاد الأقوى الأول؛ 2 = ثاني أقوى اقتصاد؛ 3 = ثالث أقوى اقتصاد) ■ الإمارات العربية المتحدة ■ المملكة العربية السعودية ■ الكويت ■ قطر ■ البحرين ■ عمان	التي لها إجابات واضحة ومحددة على المستطلعين أن يختاروا من بينها. وصياغة هذه الأسئلة تكون عادةً أصعب من صياغة الأسئلة المفتوحة لأن الخيارات يجب أن تُصمم بشكل تغطي فيه كل الإجابات الممكنة التي يمكن أن يعطيها المستطلعون لكل سؤال من الأسئلة.	عندما يكون المطلوب تصنيف الأجوبة المحتملة في محاولة لإيجاد رابط في ما بينها
درجة التأييد / الاختلاف (مقياس ليكرت)	إن اعتماد عملة موحدة في دول مجلس التعاون الخليجي سيكون مفيداً للإمارات العربية المتحدة ■ أوافق بشدة ■ أوافق ■ لا تعليق ■ لا أوافق ■ لا أوافق إطلاقاً		عندما يكون المطلوب معرفة آراء ومشاعرهم المستطلعين حول مسألة معينة

والمعتقدات التاريخية حولها. وتعدّ المقابلات من الأدوات المفيدة جداً لجمع البيانات من الخبراء ومن القادة داخل (أو خارج) الجهة الاتحادية عند وضع سياستها. إلا أن المقابلات تستهلك الكثير من الوقت بالنسبة إلى فريق العمل، وقد يكون من الصعب تحديد مواعيد لها إذا كان الوقت المحدد لجمع البيانات قصيراً جداً. والتحضير للمقابلة هو عنصر أساسي جداً في إنجاح المقابلة. فقبل المقابلة، يجب أن:

- يكون هناك وضوح حول غاية المقابلة – ما نوع البيانات التي يتم السعي للحصول عليها؟ وكيف ستُستعمل؟

في حال برزت حاجة لإجراء استبيان، قد يكون من المفيد تكليف شركة متخصصة في مجال الإحصاءات والأبحاث للقيام بالعمل المطلوب. وتكتسب هذه المسألة أهمية خاصة عندما يكون المطلوب جمع كمية كبيرة من البيانات في غضون فترة قصيرة من الوقت. فشركات الإحصاء والبحث تتمتع بخبرة واسعة لناحية ما يعزّز من جودة الاستبيانات وتستطيع اعتماد الممارسات الفضلى في تصميم منهجية جمع البيانات.

المقابلات

تبرز أهمية المقابلات عندما يكون من الضروري الحصول على آراء 'فورية' حول مسألة معينة، وجمع المعطيات

خلال تحديد موعد ثابت للمقابلة وإطلاعهم على هدف المقابلة.

- **تحضير المحاور** عن طريق إطلاعهم على خلفية الشخص الذي ستجري معه المقابلة.

ويتحدد نوع الأسئلة التي يجب طرحها بحسب هدف المقابلة (أسئلة مفتوحة أو أسئلة تكون الإجابة عليها بـ "نعم/كلا"). وبشكل عام، تنتقل الأسئلة المطروحة من نوع إلى آخر مع تقدم المقابلة كما نرى في المثال التوضيحي أدناه:

- **وضع لائحة بالأسئلة المنهجية** (دليل المقابلة) إذا كان الهدف مقارنة النتائج بإجابات عدد من المستطلعين.
- **ترتيب الأسئلة لطرحها بحسب الأولوية** تحسباً لاختصار الوقت، وسلسلة الأسئلة بشكل يكون الواحد منها مبنياً على الآخر.
- **التحقق من أن الأسئلة تعالج لائحة المسائل المحددة** التي لأجلها تجمع البيانات.
- **تحضير الأشخاص الذين تجري معهم المقابلة** من

البداية				النهاية	
أسئلة سهلة		أسئلة صعبة		أسئلة محدّدة أكثر	
أسئلة عامة	أسئلة مفتوحة	أسئلة مغلقة	أسئلة تفصيلية		
■ أسئلة عامة تُطرح كمقدمة أو "نقطة إنطلاق" لإرساء أرضية مشتركة للمقابلة	■ أسئلة مفتوحة تسمح للمستطلعين بأن يتوسّعوا في الإجابة ويعطوا معلومات قد تكون جديدة بالنسبة إلى المحاور. وغالباً ما يطلب من المستطلعين هنا أن يفكروا ويعبروا عن آرائهم ومشاعرهم	■ أسئلة مغلقة تتطلب من المستطلعين الإجابة بـ "نعم" أو "كلا"، أو بإعطاء رقم محدّد. وهي أسئلة يسهل عليهم الإجابة عليها، ولكنها لا تعطي المحاور إلا حقائق محدّدة عن مسألة معيّنة.	■ هي أسئلة تتابع النقاش في نقطة معيّنة عولجت في وقت سابق من المقابلة. وهي تسمح للشخص الذي يجري المقابلة بأن يتحرى بعمق عن موضوع معيّن، ويتوجّه الحوار حتى يتمكن من توضيح نقطة معيّنة		
■ ما هو المعدّل الحالي لحوادث السيارات؟	■ ما هي برأيك العناصر المحركة الرئيسية لهذا المعدّل المرتفع من حوادث السير؟	■ هل تعتقد بأن تركيب المزيد من الرادارات سيقلل من حوادث السير؟	■ أي أماكن هي الأفضل برأيك لتركيب الرادارات؟		

- **الانفتاح** - السماح للشخص الذي تتم مقابله بإعطاء آرائه من دون أي تحديات
- **المرونة** - مواكبة أفكار الشخص الذي تتم مقابله، مع توجيه المقابلة بما يسمح بجمع البيانات المطلوبة
- **الشمولية** - التأكد من أن كل النقاط ذات الصلة قد تمت تغطيتها
- **التقصّي** - فهم أفكار المستطلع وطرح أسئلة تعقيبية للتأكد من فهم الآراء أو الحقائق التي يعطيها
- **التعاون** - قد يشكّل تبادل المعلومات (غير الخاصة) مع المستطلع طريقة جيّدة لكسب ثقته

في هذا النوع العام من المقابلات (المعروض أعلاه)، يجب أن يبدأ المحاور بإعادة التأكيد على هدف المقابلة للشخص الذي تجري معه المقابلة وسبب اختياره لها. وبعد ذلك، يستطيع أن يفتح مقابله بطرح الأسئلة العامة لإطلاق نوع من الحوار مع المستطلع، وينتقل من بعدها إلى أسئلة مفتوحة أكثر (أي الأسئلة التي قد تتطلب شرحاً بدلاً من الإجابة بمجرد "نعم" أو "كلا") ليسمح للشخص الذي تتم مقابله بأن يتوسّع في الموضوع. ويمكن أن تتبع الأسئلة المفتوحة سلسلة من الأسئلة المغلقة (أي الأسئلة التي تدخل في تفاصيل نقطة معيّنة) للتحقق من مسألة معيّنة. ومع اقتراب المقابلة من نهايتها، يستطيع المحاور أن يعطي الشخص الذي تتم مقابله فرصة للتعبير عن آرائه/ها وإضافة ما يرغب في إضافته.

وفي ما يلي مجموعة من المبادئ التوجيهية العامة الخاصة بإجراء المقابلة:

ويفضل توثيق المقابلات في استمارة تلخيصية تسهل العودة إليها لاحقاً. وفي ما يلي نموذج عن هذه الاستمارة:

اسم المحاور	اسم الشخص الذي يُجري المقابلة
التاريخ / الساعة	تاريخ وساعة إجراء المقابلة
المكان	مكان إجراء المقابلة
هدف المقابلة	صف مختصر لهدف اللقاء (مثلاً: هدف هذا اللقاء هو تحديد الاتجاهات الأخيرة في احتواء الأوبئة)
معلومات خاصة بالشخص الذي تتم مقابلاته	
الاسم	اسم الشخص الذي تجري معه المقابلة
الجهة	الجهة التي ينتمي إليها الشخص الذي تتم مقابلاته
الإدارة/المنصب	الإدارة التي ينتمي إليها الشخص الذي تتم مقابلاته ومنصبه فيها
معلومات الاتصال	رقم الهاتف و/أو عنوان البريد الإلكتروني للشخص الذي تتم مقابلاته
دليل المقابلة	
السؤال ١	
الجواب ١	
السؤال ٢	
الجواب ٢	

مجموعات التركيز

مصدر إزعاج للمشاركين، يُنصح بأن تضم المجموعة ما بين خمسة وثمانية أشخاص في الجلسة الواحدة.

- **وضع لائحة بالأسئلة التي يجب طرحها خلال الجلسة.** ولضمان مناقشة كل سؤال بشكل معمق، يُنصح بعدم تغطية أكثر من ٥ إلى ١٠ أسئلة ضمن النقاش.

ومجموعات التركيز هي بشكل رئيسي مجموعة مقابلات تُجرى دفعة واحدة. لذلك، فالكثير من المبادئ التوجيهية الخاصة بـ "مجموعات التركيز" مشابهة للمقابلات (أنظر المقابلات).

وتقتضي مقارنة مجموعة التركيز العمل على تيسير نقاش بين المشاركين حول الأجوبة التي يعطونها على كل سؤال من الأسئلة. ومنسق الجلسة الجيد هو القادر على أن:

- **يوجه النقاش** من دون أن يخرط في الحوار بشكل مباشر
- **يولد الحماسة بين المشاركين** ويُبقي على اهتمامهم بالموضوع
- **يضمن المشاركة الناشطة لكافة أفراد المجموعة**، ويعطي الجميع الفرصة للمساهمة في النقاش
- **يصغي للمشاركين من دون أن يظهر ردات فعل قوية أو تبدلاً في حركاته (لغة الجسد)**، متجنباً بالتالي إعطاء أي تلميح حول رضاه أو عدم رضاه حيال الآراء المقدّمة

مجموعات التركيز هي عبارة عن مقابلات منهجية تجري مع عدد من الأفراد لمناقشة موضوع مُحدّد أو الحصول على عينة من الآراء حول التحديات الموجودة. وتعتبر "مجموعات التركيز" بشكل عامّ منهجية "نوعية" تُبين آراء ومشاعر عدد صغير من الأشخاص بصورة معمّقة، على عكس الاستبيانات الواسعة النطاق التي تتوجّه إلى عدد كبير من الأشخاص بأسئلة متطابقة، والتي تكون مناسبة أكثر للتحليل الكمي.

تتطلب مشاريع وضع السياسات بشكل عامّ العمل مع عدد من مجموعات التركيز التي ينتمي أفرادها إلى خلفيات مختلفة وتكون لهم توجهات متنوعة، وذلك بهدف معرفة كيف ستشعر مختلف الفئات حيال مسألة معيّنة أو كيف ستتفاعل معها.

وتتضمن هذه العملية نموذجاً ما يلي:

- **تحديد الهدف المطلوب** واختيار منسق متخصص للجلسة (إذا دعت الحاجة لوجود منسق)
- **تحديد الفئات-الهدف وكيف يجب تقسيمها** (مثلاً: فئة اجتماعية-اقتصادية، أو إدارة ضمن مؤسسة معيّنة، إلخ). وللتأكد من أنّ المجموعة تتضمن ما يكفي من الأفراد بحيث تضمن تمثيلاً جيداً للفئة، من دون أن يشكّل حجمها

دليل وضع السياسات

الفصل 4 | جمع البيانات

جمع البيانات الثانوية

المؤسسات. ويمكن الوصول إلى كثير من هذه البيانات بسهولة عن طريق الانترنت. وفي الجدول المبين أدناه لائحة مختصرة حول مصادر البيانات الداخلية والخارجية الأكثر شيوعاً.

هناك كميات هائلة من البيانات التي يجري العمل على جمعها وتنظيمها ونشرها بشكلٍ روتيني من قبل مجموعة كبيرة من

مصادر المعلومات		
المصادر الحكومية		
غرف التجارة	تقدّم غرف التجارة الوطنية (بما في ذلك غرف التجارة في مختلف إمارات دولة الإمارات العربية المتحدة) تقارير وملخصات مفيدة حول المؤشرات الاقتصادية، والقطاعات، إلخ.	
المصارف المركزية	تنشر مختلف المصارف المركزية في مختلف البلدان حول العالم تقارير تتعلق بالتوقعات الاقتصادية في هذه البلدان	
الوكالات الدولية		
صندوق النقد الدولي	www.imf.org	يصدر تقارير خاصة بكل بلد. وهناك ثلاث منشورات رئيسية تصدر عن الصندوق، وهي: ■ التوقعات الاقتصادية العالمية ■ التقرير السنوي ■ الأسواق المالية العالمية
برنامج الأمم المتحدة الإنمائي	www.undp.org	يصدر منشورات تحلّل تطوّر التنمية على المستوى الإقليمي، والوطني، والمحلي. ومن منشوراته الرئيسية: التقرير السنوي للتنمية البشرية.
منظمة العمل الدولية	www.ilo.org	تصدر منشورات حول مختلف القضايا المتعلقة بالعمل وحقوق الإنسان. ومن منشوراتها الرئيسية: تقارير وكيل الوزارة
منظمة التجارة العالمية	www.wto.org	تصدر منشورات حول سياسات وأنظمة التجارة الدولية. ومن منشوراتها الرئيسية: ■ تقرير التجارة العالمية ■ إحصاءات التجارة الدولية ■ التقرير السنوي لمنظمة التجارة العالمية
منظمة الصحة العالمية	www.who.int	تصدر منشورات مختلفة تحلّل المسائل المتعلقة بتفشّي الأمراض، وأداء أنظمة الصحة حول العالم. ومن منشوراتها الرئيسية: تقرير الصحة العالمية
البنك الدولي	www.worldbank.org	يوفر مجموعة من قواعد البيانات الضخمة المتعلقة بالإحصاءات الاقتصادية والاجتماعية، والإحصاءات المرتبطة بالقضايا التنموية الأخرى، وهي تغطي كافة البلدان حول العالم.
المنشورات الخاصة ببيئة الأعمال		
مجلة "ذي إيكونوميست"	www.economist.com	لديها أرشيف يحتوي على المقالات القديمة والتقارير والاستطلاعات المتخصصة. وتشكّل وحدة الاستخبارات الاقتصادية التابعة لهذه المجلة والمعنية بوضع تقارير اقتصادية حول البلدان المختلفة (Economic Intelligence Unit Country Briefings)، مصدراً جيداً للمعلومات الاقتصادية الخاصة بكل بلد.

قواعد البيانات التي يمكن التسجيل فيها		
داتامونيتور	www.datamonitor.com	وهي توفر إمكانية إجراء بحث شامل حول المؤسسات والشركات، وتشكّل بوابة للنفاذ إلى مقالات بحثية متنوعة صادرة عن جهات مختلفة.
بزنس مونيتور إنترناشونال	www.bmi.com	
زاويا	www.zawya.com	
محركات البحث على شبكة الانترنت		
غوغل	www.google.com	تشكّل بوابة للنفاذ إلى أيّ من المعلومات ومصادر المعلومات المطلوبة. وهي تعتبر نقطة جيّدة للانطلاق بأي بحث.
ألتافيستا	www.altavista.com	
أول ذا ويب	www.alltheweb.com	

مفيدة يمكنها أن توجّه الباحث إلى حيث يستطيع إيجاد مصادره من المعلومات الثانوية. ويشمل هؤلاء - ومعظمهم موجود في القطاع الحكومي:

- خبراء الاقتصاد
- الأكاديميون
- العلماء
- الباحثون الاجتماعيون
- خبراء الإحصاء

وتتوافر في معظم الأحيان مجموعة واسعة من مصادر المعلومات الإضافية المرتبطة بالموضوع قيد البحث، مثل المواقع الإلكترونية التابعة للإدارات المعنية ومراكز الإحصاءات وأقسام المنشورات الخاصة بها. ويمكن أن تؤمّن هذه المواقع كمية كبيرة من البيانات المحدّدة وتوفّر إحالات إلى مواقع أخرى ذات صلة. وقد يكون من المفيد أيضاً البحث في المنشورات الأكاديمية والمجلات التجارية والمجلات المتخصصة إذا دعت الحاجة.

وبالإضافة إلى ما تقدّم، يعتبر خبراء المجال - أي الأشخاص الذين يتمتعون بخبرة واسعة في الموضوع قيد الدرس - مصادر

أدوات استعمال البيانات

فترة زمنية معينة واعتماد المبادرات و/أو التدابير المناسبة للتعامل مع هذه التغييرات.

صحيح أنه من الصعب التكهّن بالمستقبل بشكل صحيح؛ ولكن، عندما يكون بالإمكان تحديد العوامل الرئيسية (تمت مناقشة "العوامل الرئيسية" في قسم "فهم البيانات") في قطاع معين، يمكن وضع التوقعات وتحديد معالم التوجهات المستقبلية. واستعمال هذه العوامل إلى جانب البيانات التاريخية يسمح بتوقع المستقبل.

وفي ما يلي ملخص عن عملية وضع التوقعات:

تُستخدم البيانات في وضع خلاصات واستنتاجات مُحدّدة تسهّل عملية وضع السياسات في الجهات الاتحادية. ويناقش هذا القسم أداتين من الأدوات المستخدمة في معالجة البيانات وهي: التوقعات والمقارنات المعيارية.

التوقعات

تتمثّل في العمل على تحديد الاتجاهات السابقة ودراساتها والارتكاز عليها في استقراء المستقبل. وتُستعمل هذه الطريقة عادةً لمراقبة التغيرات مع مرور الوقت (تُعرف بنظرية السلاسل الزمنية) ووضع التوقعات. وهي أداة مفيدة جداً ذلك أنها قد تساعد على تحديد التغييرات المحتملة خلال

تقييم العوامل الرئيسية	جمع البيانات	وضع التوقعات
■ تحديد العوامل الرئيسية ذات الصلة وتقييم كيفية تأثير كلٍّ منها على التوقعات ○ مقابلات مع خبراء (خارجيين) ○ مقابلات مع خبراء (داخليين)	■ جمع البيانات المرتبطة بالعوامل الرئيسية للتحقق من صحة التقييم ■ جمع البيانات المرتبطة بالموضوع للتمكن من تحليل الاتجاهات السابقة (أي معرفة كيف تغيّرت البيانات مع الوقت في السابق) ○ إجراء بحث ثانوي	■ وضع نموذج للتوقعات يشمل كيفية تأثير كل عامل من العوامل الرئيسية على التوقعات. وطلب مساعدة الأشخاص المذكورين أدناه، لتصميم نموذج التوقعات ○ خبراء الإحصاء ○ خبراء الرياضيات

من الوقت، قد يكون من الضروري جمع عيّات من البيانات المرتبطة بالعوامل الرئيسية للاستفادة منها في وضع توقعات دقيقة.

هناك إذاً شرطان أساسيان لوضع التوقعات: تحديد العوامل الرئيسية الرئيسية وجمع البيانات الدقيقة حولها. وإذا كانت التوقعات أساسية لوضع السياسة وكان هناك متسع

المقارنات المعيارية:

تستخدم المقارنات المعيارية البيانات لمقارنة النتائج وتحديد المعايير والأهداف. ومقارنة الأداء من خلال المقارنات المعيارية هي وسيلة مهمة جداً لتحديد النواحي الواجب تطويرها في عملية تنفيذ السياسة الأمر الذي من شأنه أن يؤثر على وضع السياسات. وهناك ثلاثة طرق رئيسية لتطبيق المقارنات المعيارية في وضع السياسات:

1. مقارنة البيانات المعيارية: إن مقارنة البيانات المعيارية (أي مقارنة النتائج بنتائج جهة أخرى تتولى عملاً مماثلاً) يمكن أن تشكل مُحركاً فعّالاً يساعد على دعم الحجج التي تدعو إلى التغيير، وذلك من خلال مقارنة مستوى الأداء عند الجهات المماثلة بمستويات الأداء الحالية للجهة المعنية.

2. التعلم من المقارنات المعيارية: بعد الانتهاء من مقارنة البيانات المعيارية لدعم حجج التغيير، يمكن تطبيق آلية التعلم من المقارنات المعيارية التي تساعد على معرفة كيف تخطى الآخرون مشاكل مشابهة أو كيف ابتكروا

طرقاً خلاقة لإنجاز عملهم. ومن خلال المقارنات الدولية، يمكن جمع البيانات والمعلومات، والعمل على تحليل المقاربات التي اعتمدتها بلدان أخرى لمعالجة قضايا مماثلة والاستفادة من خبرتها وتجاربها.

3. المقارنات المعيارية غير المباشرة: وهي تقتضي توسيع أفق التفكير ونطاقه واعتماد التفكير المختلف والخلق (المعروف باللغة الإنكليزية بالمصطلح الشهير "Thinking outside the box") لاكتشاف ما يمكن تعلّمه من جهات أخرى مختلفة. وهي طريقة مفيدة للبحث عن أفكار جديدة لـ "إنجاز الأمور" وتعزيز وجود ثقافة منفتحة على الممارسات الجديدة الخلاقة.

من المصادر الرئيسية للحصول على معلومات المقارنات المعيارية شبكة الانترنت. فالأبحاث البسيطة عبر الشبكة غالباً ما تقضي إلى كميات هائلة من المقارنات المعيارية التي يمكن استعمالها طوال عملية وضع السياسات. ويمكن تلخيص عملية المقارنة المعيارية بصورتها الإجمالية في ما يلي:

تحديد الجهة المُقارَن بها	جمع الأدلة	تفسير النتائج
- تحديد نوع البيانات المطلوبة - تحديد الدولة أو المنطقة المُقارَن بها والتي نعرف بأنها تطبّق الممارسات الفضلى - تحديد/تقييم مدى ملاءمة المقارنة وصلتها بالموضوع	إجراء بحث أساسي وآخر ثانوي بهدف جمع الأدلة	- وضع خلاصات حول النواحي التي يمكن تحسينها - طلب مساعدة الخبراء في تحديد السبب وراء التقلّبات في الأداء

دراسة حالة: وزارة التعليم

أرادت وزارة التعليم أن تجري مقارنة معيارية بين الإنفاق على التعليم الجامعي والإنفاق على التعليم الجامعي في البلدان المتطورة، وذلك في محاولة للربط بين إنفاق الدولة على التعليم العالي ومكانتها كدولة متقدمة.

تحديد الدولة/المنطقة المقارن بها

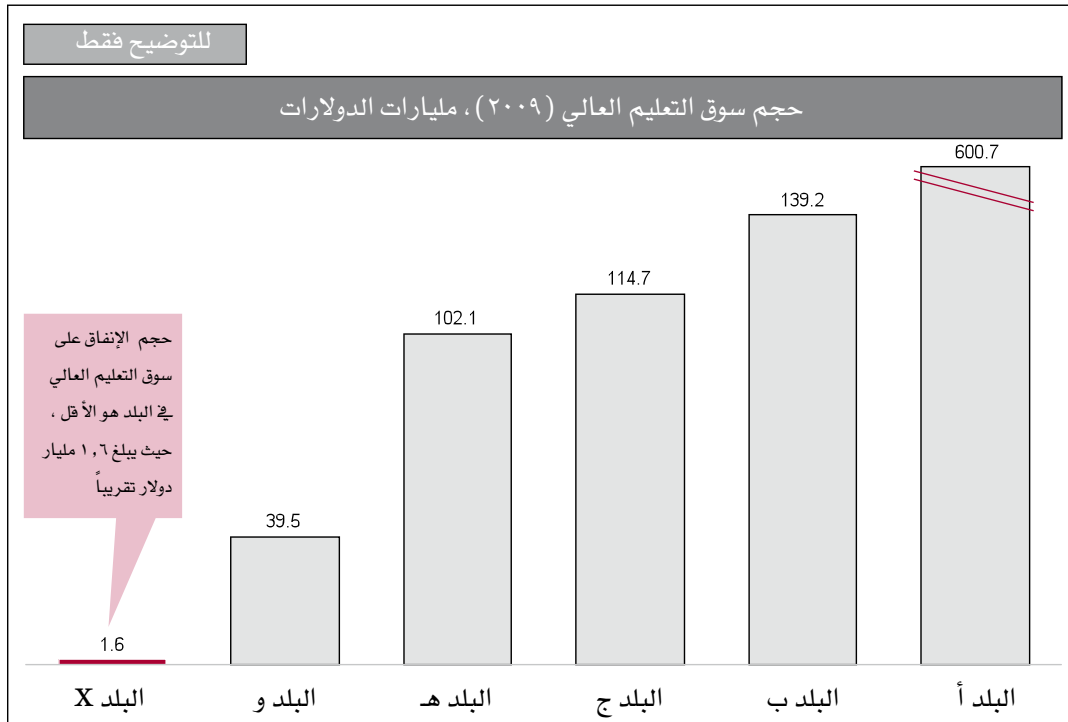
بدأ فريق العمل في الوزارة بتحديد نوع البيانات التي سيجري استعمالها في المقارنة المعيارية. وجاءت البيانات المطلوبة على الشكل التالي:

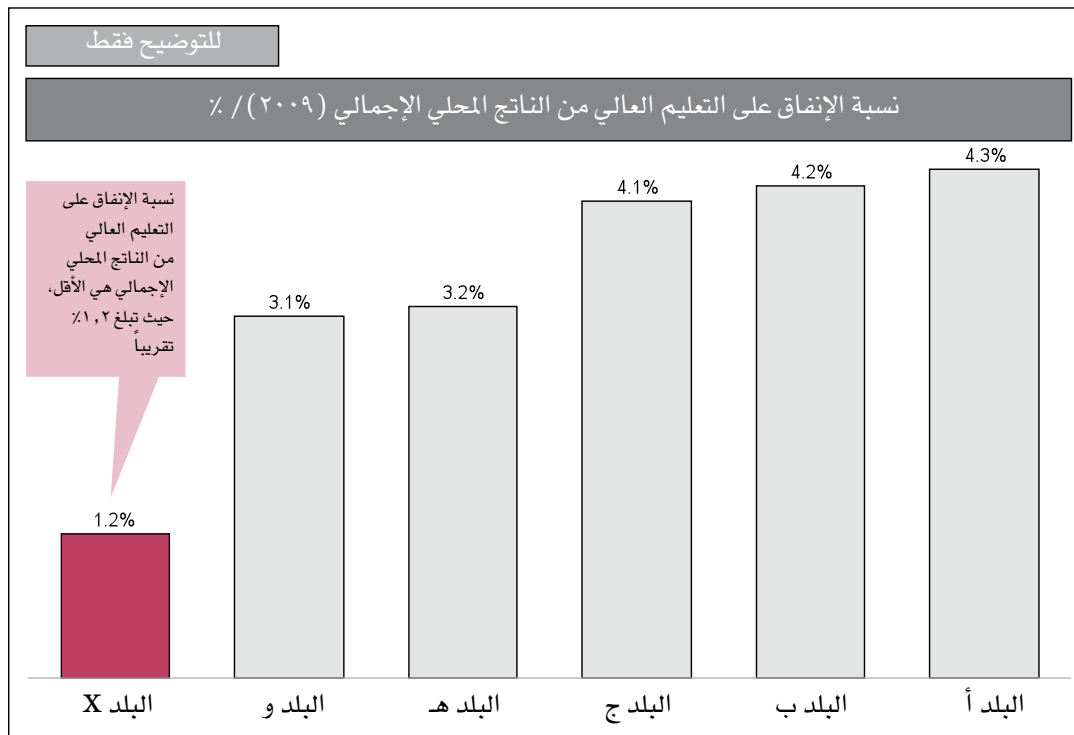
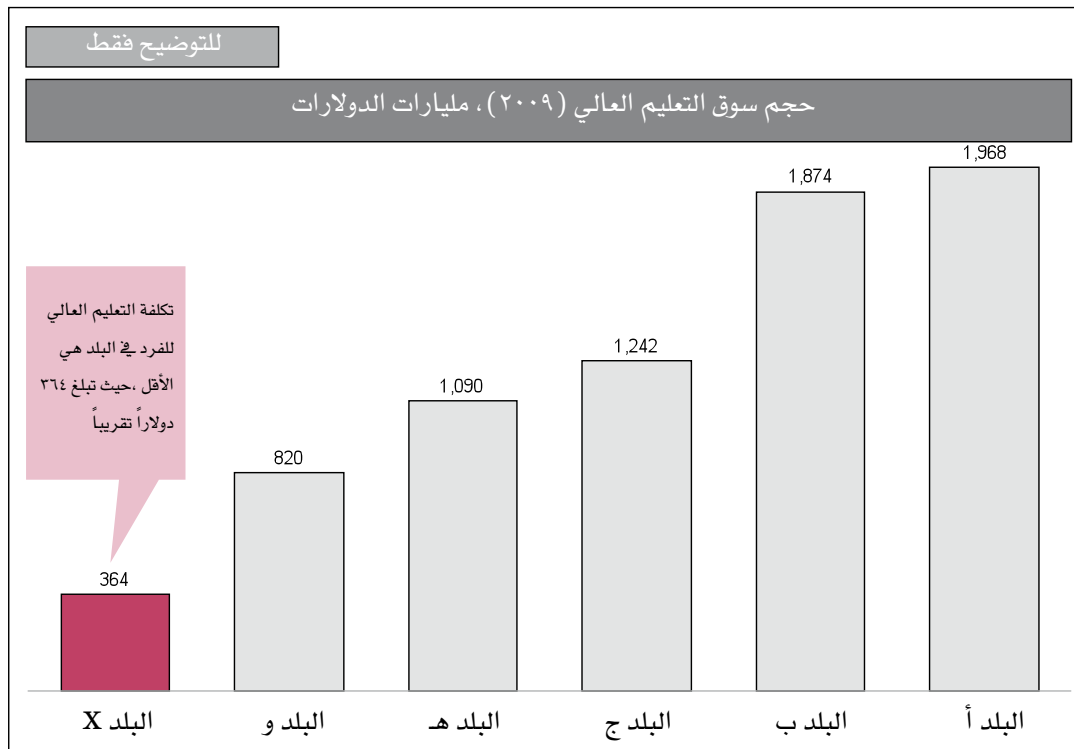
- تكلفة التعليم العالي للفرد الواحد
- نتائج الاختبارات في مادتي الرياضيات والعلوم الاجتماعية (TIMSS)
- نسبة الإنفاق على التعليم العالي من الناتج المحلي الإجمالي
- مؤشر التنمية البشرية

بعد ذلك، حدّد الفريق مجموعة من البلدان المحتملة التي تُطبّق فيها أفضل الممارسات في قطاع التعليم العالي.

جمع الأدلة

أجرى الفريق بحثين، أحدهما أساسي والآخر ثانوي، وجمع البيانات المعيارية التالية:

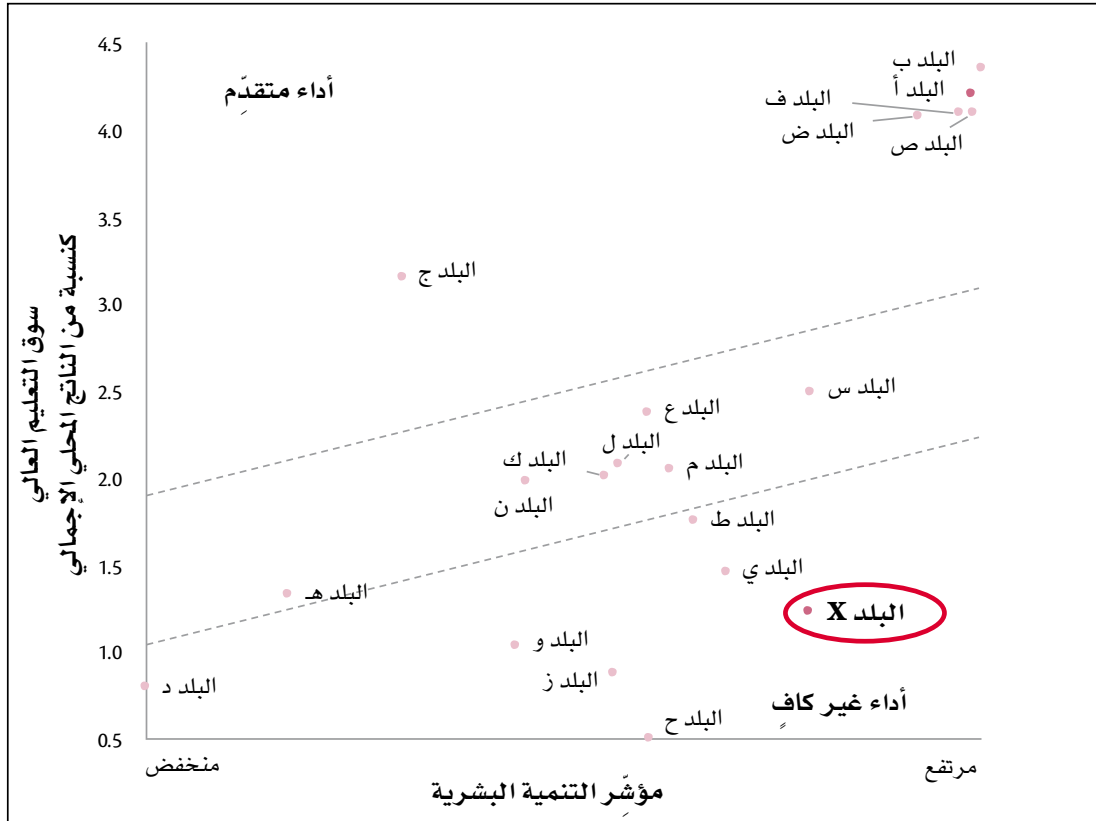




تفسير النتائج

أظهرت سلسلة المقابلات التي أُجريت مع عدد من خبراء التربية أنَّ على الباحث أن يتوقع ارتباطاً قوياً بين مؤشر التنمية البشرية في البلد والإنفاق على التعليم العالي، ذلك أنَّ التعليم العالي هو مُحرك أساسي للنمو في المستقبل. فالدول التي أصبحت مؤشرات التنمية البشرية فيها مرتفعة جداً والتي تبغي الحفاظ على هذه المعدلات، تعتمد في الغالب على تبني سياسات تدفع باتجاه تخصيص نسبة أكبر من إجمالي الناتج المحلي للتعليم العالي.

للتوضيح فقط



أظهرت هذه المقارنة المعيارية أنه قد يُضطر البلد إلى تطبيق سياسات تعزّز الإنفاق على قطاع التعليم العالي، وربما العمل على مضاعفة المعدل الحالي.

أدوات التفكير المنهجي

• مبدأ "الحصرية والشمولية"

العصف الذهني

العصف الذهني هو تقنية ذهنية تساعد على وضع مجموعة كبيرة من الأفكار بهدف إيجاد حل لمشكلة معينة. والعصف الذهني هو من أدوات التفكير المعروفة جداً في وضع السياسات، ذلك أنها تعمل بشكل أساسي على توسيع أفق التفكير وتحت على النظر في كل الأبعاد الموجودة في المسألة أو المشكلة المعنية. وإذا استعملت هذه الأداة بشكل جيد، يمكنها أن تعطي الكثير من الحلول الممكنة في فترة زمنية قصيرة. وفي ما يلي إيجاز لعملية العصف الذهني:

أظهرت هذه المقارنة المعيارية أنه قد يُضطر البلد إلى تطبيق سياسات تعزز الإنفاق على قطاع التعليم العالي، وربما العمل على مضاعفة المعدل الحالي.

التفكير المنهجي مهم جداً في كثير من مراحل عملية وضع السياسة، لأنه يساعد على التوصل إلى حلول أفضل وربما أكثر ابتكاراً لمسألة معينة. وفي ما يلي، أربع أدوات أساسية تساعد في تنظيم أفكار الفريق ومنهجتها:

- العصف الذهني
- تحليل البيئة الخارجية "PESTLE"
- شجرة التفريع المنطقي



الطريقة الفضلى لفرز الأفكار

- مُحَدَّدة وليست عامّة
- قابلة للقياس
- تعالج مشكلة فعلية
- قابلة للتنفيذ

لاقتراح أفكار جيّدة (تكون أحياناً حاسمة).

• الترحيب بالأفكار الخارجة عن المألوف: للحصول على

لائحة متينة وطويلة من الأفكار، يجب الترحيب بالأفكار الاستثنائية أو الخارجة عن المألوف. ويمكن التوصل إلى هذه الأفكار من خلال معالجة المسألة من منظور جديد ومختلف وبالاكتفاء عن الافتراضات والاستنتاجات. فقد تساهم هذه الطرق غير الاعتيادية في إيجاد حلول أفضل.

وبالعودة إلى عملية وضع السياسات داخل الجهة الاتحادية، يكون أعضاء فريق وضع السياسات هم المسؤولين عن إدارة عملية العصف الذهني. فهذا الفريق يشكل بصورة رئيسية مجموعة من معاونين والمساعدين هدفهم دعم المشاركين في جلسة العصف الذهني.

هناك ثلاث قواعد رئيسية في العصف الذهني تساهم في كسر الجليد بين أفراد المجموعة، وتحفز توليد الأفكار، وتزيد من مستوى الابتكار لديهم:

• **تشجيع الأشخاص على تشاطر الأفكار:** يجب أن يُعطى الأفراد الثقة للتعبير عن أفكارهم (المرتبطة بالموضوع). بشكل عام، كلما زاد عدد الأفكار المقترحة، كلما زادت فرصة التوصل إلى حل مبتكر.

• **الامتناع عن الانتقاد:** يجب الامتناع عن انتقاد أي من الأفكار المطروحة أثناء العصف الذهني؛ وعضواً عن ذلك، يجب أن يركّز المشاركون على توسيع الأفكار المقدّمة أو إضافة المزيد عليها. وبالامتناع عن إطلاق الأحكام وانتقاد الأفكار، يشعر المشاركون بحرية أكبر



ولدى ادارة جلسات العصف الذهني، يجب التنبّه طيلة الوقت للعوامل التالية:

- **مساعدة الأشخاص كي يفهموا سبب وجودهم في الجلسة:** وهذا يتطلب توضيح هدف الجلسة وتذكير المشاركين به كلما ابتعدوا عنه. ويجب إشعار المشاركين بالحاجة الماسة لإنجاز العمل والطاقة الضرورية له.
- **الحرص على الحيادية إزاء المضمون:** يتعيّن على فريق وضع السياسات أن يبقى مركّزاً على العملية طوال فترة ادارته لهذا النوع من الجلسات، والامتناع عن محاولة التأثير على قرارات المجموعة إلا إذا طُلب منه تقديم النصيحة بشكل واضح.
- **الدفاع عن الأفكار وليس عن الأفراد:** وهذا يعني معاملة جميع المشاركين في جلسة العصف الذهني بصورة متساوية.
- **ربط الأفكار ببعضها:** وهذا يعني الطلب من المشاركين أن يبنوا على أفكار بعضهم بعضاً، كي ينشأ التفكير الجماعي.
- **إعادة الصياغة بالفاظ مختلفة سعياً للوضوح:** وهذا يعني تكرار ما يقوله الأشخاص كي يعرفوا أنّ افكارهم تؤخذ على محمل الجدّ وكي يسمعوها الآخرون مرّة ثانية.
- **التلخيص بين الحين والآخر:** وهذا يعني تلخيص النقاش/الأفكار المطروحة باقتضاب وانتظام وكلّما دعت الحاجة لذلك.
- **الاستعانة بالتوثيق وبالأدوات البصرية** (مثلاً: اللوح الورقي، واللوح الخشبي، شاشة الكترونية). وهذا يعني تدوين ما يقوله المشاركون لتعقب الأفكار المطروحة. ويجب أن تكون الجمل قصيرة ودقيقة.
- **تحضير المواد المرجعية قبل جلسة العصف الذهني:** قد يكون فريق وضع السياسات بحاجة لإعداد عرض تقديمي عن موضوع معيّن من أجل وضع المشاركين في السياق الصحيح أو إعطائهم الخلفية المناسبة حول الموضوع قبل بدء عملية العصف الذهني.

تحليل البيئة الخارجية – “بستل” PESTLE

”بستل” هو أداة تحليل منهجية تدرس العوامل الخارجية المؤثرة على المسألة المطروحة. ويعالج ”بستل” هذه العوامل

الخارجية من ست نواح: الناحية السياسية، والناحية الاقتصادية، والناحية الاجتماعية-الثقافية، والناحية التكنولوجية، والناحية البيئية، والناحية القانونية.

تتطلق العملية من خلال بحث حول القضايا والأحداث العالمية والإقليمية والمحلية المرتبطة بنطاق عمل الجهة. ويمكن دعم البحث المكتبي (نحو: البحث عبر الانترنت، الاطلاع على التقارير، إلخ.) بإجراء مقابلات شخصية أو هاتفية مع خبراء مختصين في مجال عمل الجهة. ويمكن أن يشمل هؤلاء:

- **خبراء/اختصاصيون من الخارج،** ويشمل هؤلاء علماء الاقتصاد، وعلماء الاجتماع، وربما خبراء مختصون في مجال عمل الجهة. ويمكنهم أن يقدموا رؤية محايدة عن البيئة الخارجية.
 - **ممثلون عن و/أو تقارير الوكالات الدولية،** يمكنهم أن يساهموا في تحديد المعايير المطلوبة من الجهة (مثلاً، بالنسبة إلى وزارة الصحة، يمكن أن تكون هذه الوكالة منظمة الصحة العالمية)، وذلك من خلال تسليط الضوء على مختلف الاتجاهات السائدة.
 - **خبراء/اختصاصيون من الداخل،** ويشمل هؤلاء أفراداً من موظفي الجهة نفسها، مثل مدراء الإدارات أو كبار المستشارين والخبراء.
- وكجزء من عملية جمع البيانات وتنفيذ العمل التحليلي، يمكن الاستعانة بقائمة الأسئلة التالية لتحديد العوامل المؤثرة في كلّ ناحية من النواحي التي يدرسها تحليل ”بستل“:
- ما هو الرابط بين النمو/التراجع الاقتصادي والسياسات المرتبطة بالمسألة المطروحة؟
 - كيف أثّرت القضايا الاجتماعية-الثقافية الأخيرة على المسألة؟ ما هي التوقعات حول التغيّرات التالية التي ستحصل في هذا المجال؟
 - ما هي الاتجاهات الدولية البيئية التي ستؤثر على المسألة المطروحة؟
 - أيّ من عوامل ”PESTLE“ سيكون له التأثير الأكبر على المسألة المطروحة؟
 - أيّ من عوامل ”بستل“ هو الأهم في الوقت الحاضر وسيبقى كذلك في السنوات القليلة المقبلة؟

في ما يلي، لائحة غير شاملة لمجموعة من المسائل التي يمكن النظر فيها لدى الإجابة على الأسئلة المطروحة أعلاه:

العامل	عينة من الأمثلة التي يمكن دراستها
العامل السياسي	- سياسة فرض الضرائب (إذا كان ذلك مناسباً) - الحكومة المحلية - الاتجاهات السياسية - سمعة البلد - العلاقات الحكومية
العامل الاقتصادي	- الدورات الاقتصادية - اتجاهات الناتج المحلي الإجمالي - معدلات الفائدة - التضخم - البطالة
العامل الاجتماعي-الثقافي	- ديمغرافية السكان - تبدل الفئات أو الطبقات الاجتماعية - تغيرات الأنماط المعيشية - مستويات التعليم
العامل التكنولوجي	- الاكتشافات الجديدة - سرعة انتقال التكنولوجيا - معدلات تقادم التكنولوجيا
العامل القانوني	- الاتفاقيات الدولية/الإقليمية - قانون التوظيف - قانون الصحة والسلامة - التشريعات
العامل البيئي	- التأثيرات/التشريعات المتعلقة بالبيئة - استهلاك الطاقة - التخلص من النفايات

ضمن ورشة عمل أو مجموعة تركيز هدفها تحديد كيفية تأثر المسألة بكل عامل من عوامل "PESTLE". ويمكن استعمال النموذج الوارد أدناه لجمع آراء المجموعة:

بعد الحصول على نتائج هذين النشاطين المرتبطين بجمع البيانات، يمكن العمل على تنظيم المعلومات وجمعها ضمن وثيقة مرجعية خاصة بالموضوع و/أو ترتيبها في عرض يُقدّم

العامل	المسألة	مستوى التأثير	طبيعة التأثير	الإطار الزمني
العامل السياسي		مرتفع منخفض	إيجابي سلبي	طويل الأمد متوسط الأمد قصير الأمد

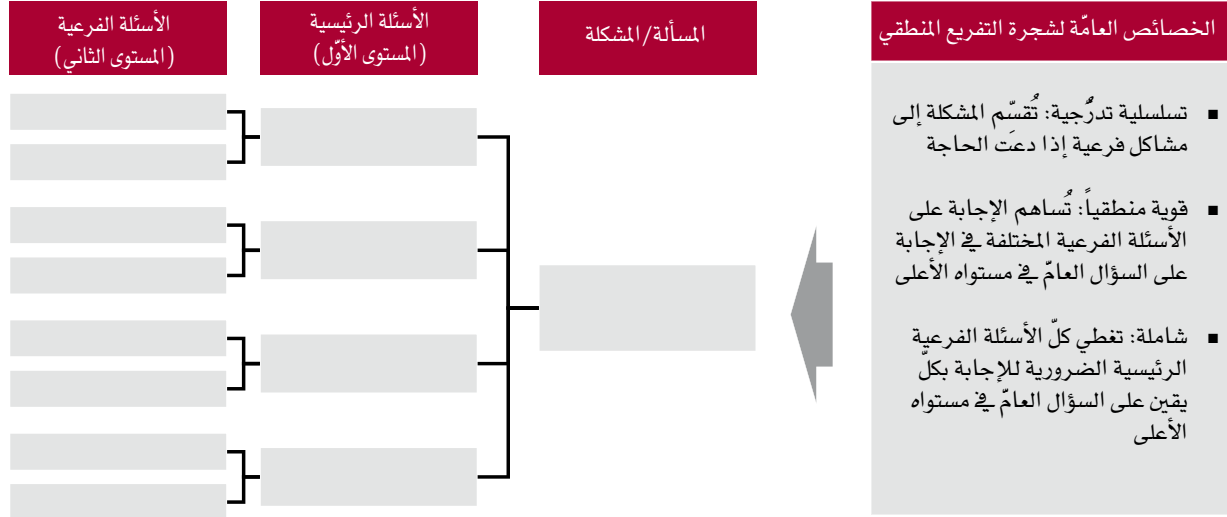
- في ما يلي تعريف لكل خانة من خانات الجدول أعلاه:
- العامل:** هو أحد عوامل "PESTLE" (أي السياسية، والاقتصادية، والاجتماعية-الثقافية، والتكنولوجية، والقانونية، والبيئية)
- المسألة:** هي وصف للمسائل التي تدرج ضمن عوامل "بستل"
- مستوى التأثير:** هو مستوى تأثير المسائل على المشروع و/أو الجهة (مرتفع/منخفض)
- طبيعة التأثير:** هي نوع التأثير الذي تتركه المسائل على المشروع و/أو الجهة (إيجابي/سلبي)
- الإطار الزمني:** هو المدة الزمنية المتوقعة التي سيستمر فيها التأثير على المشروع و/أو الجهة (المدى القصير/المدى المتوسط/المدى الطويل)

شجرة التفريع المنطقي

شجرة التفريع المنطقي هي أداة أخرى يمكن أن تساهم في تنظيم التفكير ومنهجه، فهي تساعد على تحديد المسألة أو المشكلة الأساسية التي يتعين على الفريق معالجها، وتقسّمها إلى عناصر وأجزاء صغيرة (مسائل فرعية). ويمكن استعمالها على سبيل المثال لـ:

• لتحليل مسائل/ مشاكل محدّدة

- لتطبيق مقارنة الأسماء الإستفهامية الستة
 - لتطبيق تحليل "بستل" (الذي ينظر في العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية-الثقافية والتكنولوجية والقانونية والبيئية)
- يظهر الرسم البياني أدناه الخصائص العامّة لشجرة التفريع المنطقي:



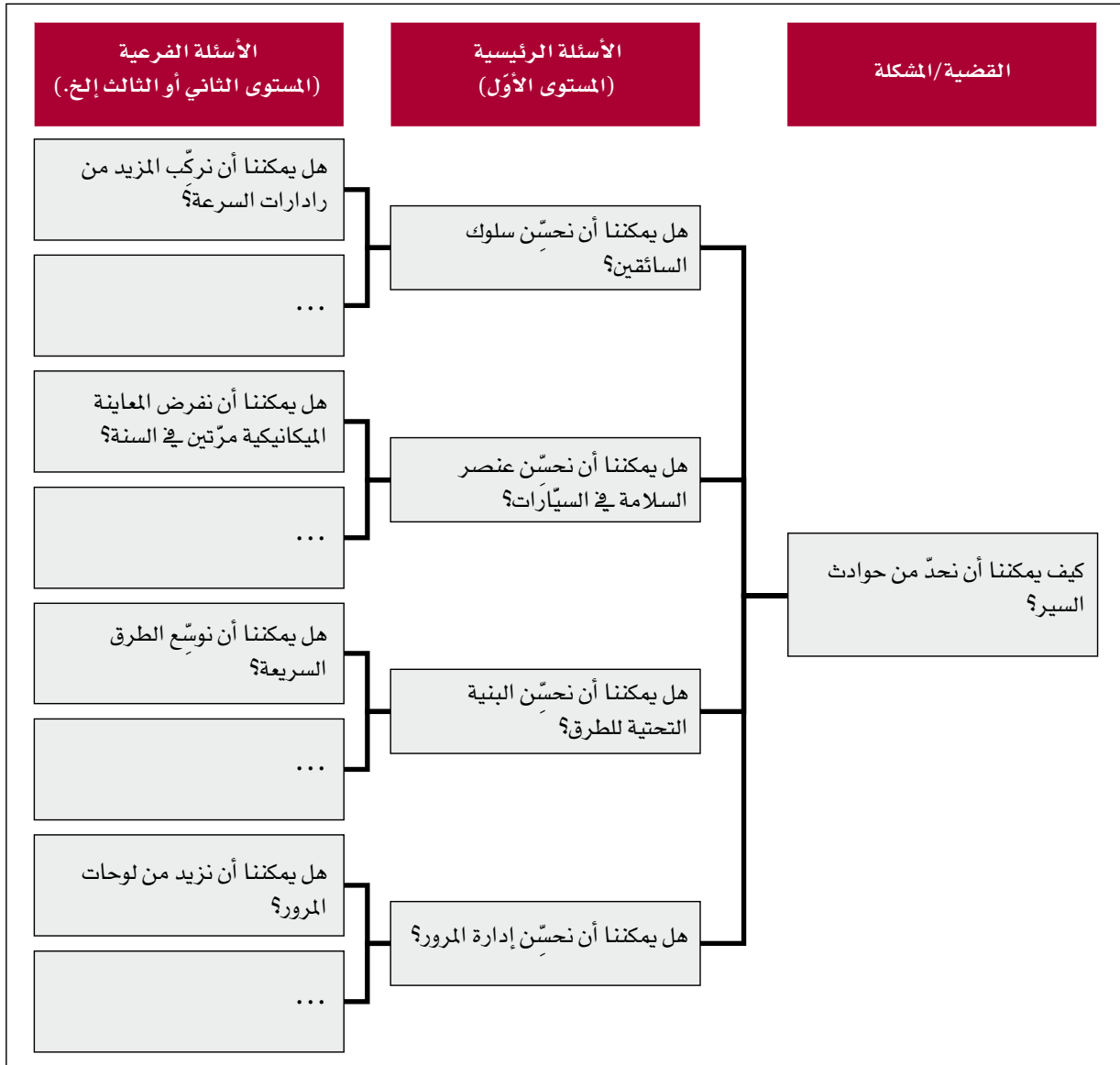
(مثلاً: العوامل المُحرّكة الرئيسية وراء عدد حوادث السير المرتفع قد تشمل: السائقون، السيّارات، الطرق، زحمة السير، إلخ.)

وفي معظم الحالات، يكون من الضروري تفريع الأسئلة المرتبطة بالعوامل الرئيسية المختلفة إلى مستوى جديد من الأسئلة، التي يمكن بدورها أن تُجزأ إلى مستوى أخرى من الأسئلة، وهكذا دواليك.

قبل أن يبدأ فريق وضع السياسات بالتفكير في التفاصيل، يجدر به أن يُخصّص بعض الوقت للتفكير في القضية/ المشكلة الرئيسية - السؤال الرئيسي - التي يحاول أن يُقسّمها إلى أجزاء فرعية. ومن الطرق التي تساعد على ذلك، العمل على تحديد الجوانب المختلفة التي تنطوي عليها القضية/ المشكلة، فيمكنه أن يسأل مثلاً: ما هي العوامل الرئيسية المُحتملة المرتبطة بهذه القضية/ المشكلة؟ وبعد ذلك، يقوم بصياغة أسئلة مُحدّدة ترتبط بكل عاملٍ من العوامل المُحرّكة هذه

والأسئلة الفرعية الصغيرة يجب أن تغطي كل الجوانب الواجب معالجتها من دون أن تتداخل أو تكرر. وفي ما يلي مثال توضيحي عن ذلك:

وفي كل مرة يتم فيها تقسيم السؤال إلى أسئلة صغيرة بمستويات فرعية، يجب أن تأتي الإجابة على كل هذه الأسئلة الفرعية بإجابة على السؤال الأول بمستواه العام. وهذه



مفهوم الحصرية والشمولية (MECE)

يهدف تفريع القضية/المشكلة إلى أجزاء مختلفة إلى بلوغ ما يُعرف بمفهوم ”الحصرية والشمولية“. وهو يعني تجزئة القضية/المشكلة إلى نقاط مستقلة وغير متداخلة (الحصرية) مع الحرص على عدم إغفال أي نقطة متعلقة بالمشكلة (الشمولية). وعند الانتهاء من تحديد هذه النقاط، يكون من المفيد طرح الأسئلة التالية للتأكد من أن النقاط جاءت حصرية وشاملة:

- هل تتميز كل نقطة من النقاط باستقلاليتها عن النقاط الأخرى؟
- هل تُعالج كل جوانب المشكلة ضمن النقاط المحددة؟ وهل هناك نقطة واحدة (وواحدة فقط) لكل جانب؟
- هل تمّ إغفال أي نقطة؟

يضمن مبدأ ”الحصرية والشمولية“ عدم إغفال أي ناحية من المسألة، ويساعد على التفكير المنهجي المنظم. غير أن الوصول إلى نتيجة ينطبق عليها مبدأ ”الحصرية والشمولية“ لا يعني إطلاقاً إغراق الفريق بوابلٍ من التفاصيل الدقيقة، وإنما يعني

ببساطة تجزئة المشكلة بشكل يمنع التداخل والتكرار ويؤمن شمولية المعالجة.

وينصح في مبدأ الشمولية المذكور بتطبيق نظرية المنطق العام التي تعتمد قاعدة ٢٠/٨٠ (والمعروفة أيضاً بـ ”مبدأ باريتو“) تيمناً بالخبير الاقتصادي الشهير ”فيلفريدو باريتو“ الذي أطلقه في أوائل القرن العشرين). وتشير هذه القاعدة إلى أن ٨٠٪ من النتائج في كثير من القضايا تنجم عن ٢٠٪ من الأسباب فقط. وبالتالي، متى حُدِّدَت النقاط التي تعالج ٨٠٪ تقريباً من المشكلة، يُفترض أن تكون النقاط المتبقية ذات طبيعة ثانوية لا تتطلب تطبيق هذا التمرين بحذافيره للتأكد من معالجة المشكلة بصورة كاملة.

إن شجرة التفريع المنطقي المعروضة أعلاه هي مثال عن شجرة التفريع المنطقي التي تتضمن أسئلة حصرية وشاملة. فعندما فكّر الفريق في كيفية الإجابة على السؤال ”كيف يمكننا أن نحدّ من حوادث السير؟“، حدّد أربع نقاط حصرية وغير متداخلة (تحسين سلوك السائقين – تحسين عنصر السلامة في السيارات – تحسين البنية التحتية للطرق – تحسين إدارة المرور)، تعالج المشكلة برمّتها عند اجتماعها (كيف يمكننا أن نحدّ من حوادث السير؟).

