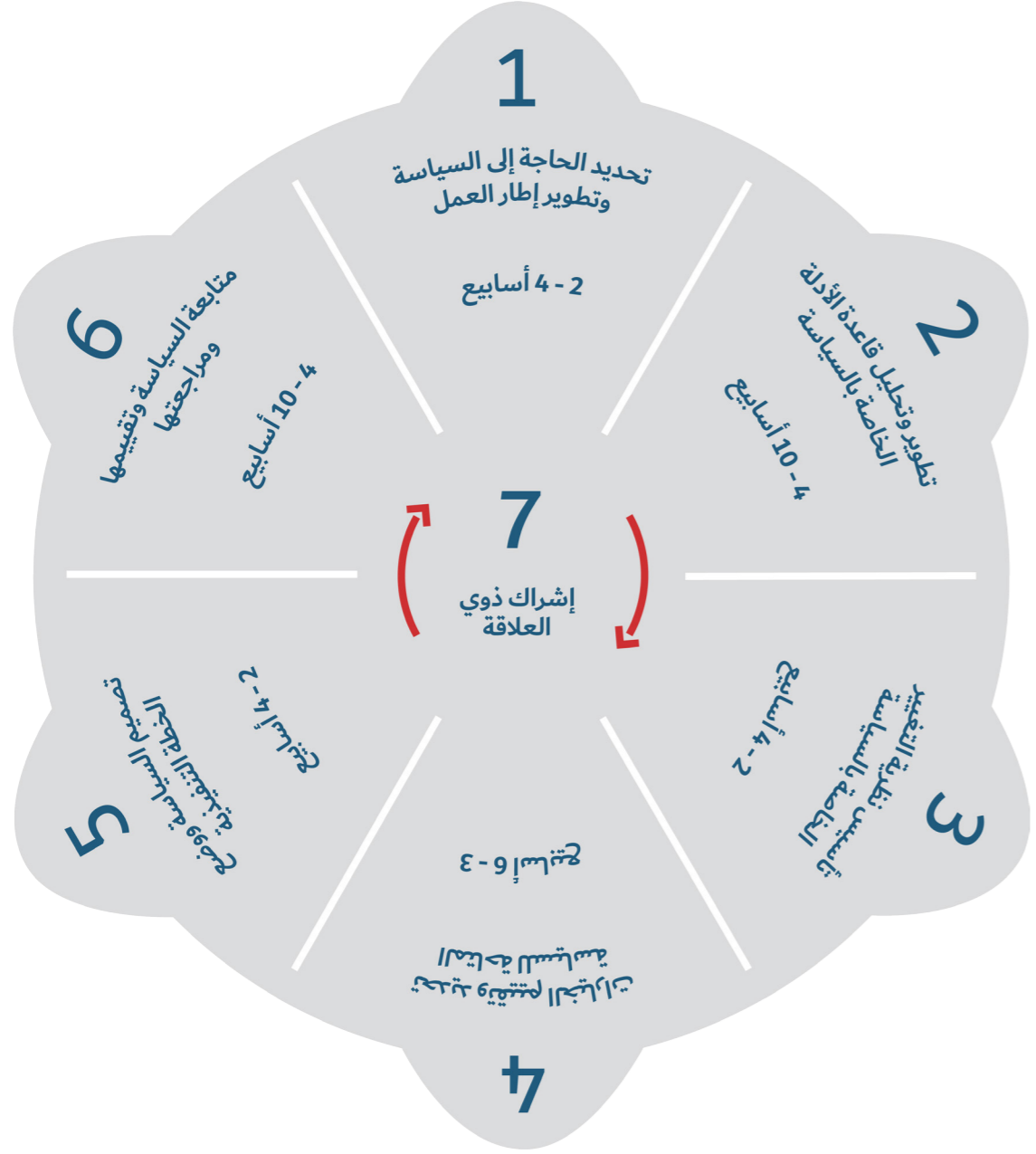


# دليل السياسات الحكومية

رحلة نحو التحوّل





# تقديم

يأتي ”دليل السياسات الحكومية“ تجسيداً لتوجيهات صاحب السمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم، نائب رئيس الدولة رئيس مجلس الوزراء حاكم دبي، رعاه الله، في إرساء نهج التميز إطاراً عاماً لعمل الحكومة والارتقاء بالخدمات بأسلوب مُبدِع ومُبتَكِر يكفل الحفاظ على استدامة الموارد لتحقيق الأهداف الاستراتيجية المتوافقة مع رؤية الإمارات وخطة دبي 2021؛ فشهدت السنين الماضية تطوراً لافتاً في منظومة العمل الحكومي ومخرجاتها، وضعت دبي على خارطة العالمية، كمدينة رائدة وطموحة وعالمية.

وعندما تعلن حكومة دبي بأن سعادة الناس هي غاية مقصدها، فهي تدرك أنها بذلك ترفع سقف التوقعات بشكل غير مسبوق، وأن عليها أن توجد الأسس التي تكفل تحقيق هذه الغاية.

وفي خضم عالم متغير، تبرز الحاجة اليوم أكثر من أي وقت مضى إلى تقوية أسس تطوير السياسات الحكومية، لمواكبة الحاجات المتنامية للأفراد، والاعتماد على الحلول الذكية التي غيرت قواعد العمل الحكومي. فجاء إطلاق ”دليل السياسات الحكومية“ حرصاً منا على وضع ركائز واضحة ومحددة لعملية تطوير سياسات حكومية تعلي مصلحة الفرد والمجتمع، وتدعم تحقيق الأهداف العليا للإمارات ودبي، وتلتزم بقيمنا المجتمعية في التطبيق، وتتمتع بقدر كبير من الانسجام فيما بينها مع الحفاظ على أعلى مستويات الشفافية ومشاركة كافة المعنيين أفراداً ومؤسسات.

أدعو كافة صانعي السياسات في حكومة دبي إلى اعتماد هذا الدليل مرجعاً رئيساً لهم في عملهم، آملاً أن يكون عوناً لنا جميعاً في مسيرة التطوير، وأن يكون محل اهتمام المعنيين به، ومواصلة تطويره وإثراء محتواه.

حمدان بن محمد بن راشد آل مكتوم

ولي عهد دبي رئيس المجلس التنفيذي

## أهداف الدليل

تتمثل الأهداف الرئيسية لدليل السياسات الحكومية في ما يلي:

← توفير منهجيات منظمة، ومتسقة، ومبتكرة لجميع مراحل تطوير وتنفيذ ومتابعة وتقييم سياسات حكومة دبي تبعاً لأفضل الممارسات؛

← توفير أطر عمل، وأدوات، ونماذج، ودراسات حالات مفضلة لجميع مراحل إعداد السياسة؛

← تعزيز المساءلة، والشفافية، والمشاركة في عملية تطوير السياسات؛

← ضمان مواءمة سياسات الحكومة مع أهدافها الاستراتيجية من جهة، ومع أدوار الجهات الحكومية ومسؤولياتها من جهة أخرى؛

← وضع وسنّ سياسات أكثر شمولية تقوم على الأدلة والنتائج وتنطوي على أهداف وآثار ونتائج ومخرجات وأغراض محددة، وقابلة للقياس، وواقعية، وملائمة، وضمن إطار زمني محدد (SMART<sup>1</sup>)؛

← ضمان تناسق السياسات الحكومية، وفعاليتها من حيث التكلفة، واهتمامها بالمتعاملين، واستخدامها وتكيفها.

## جمهور الدليل المستهدف

يتوجه هذا الدليل بشكل أساسي إلى العاملين في حكومة دبي على مستويين. يتضمّن المستوى الأول كبار المسؤولين عن تطوير السياسات والقرارات في حكومة دبي، ويشمل المستوى الثاني الخبراء في السياسات، المعنّيين بوضع، وتصميم، وتنفيذ، ومتابعة وتقييم السياسات. كما يتوجّه هذا الدليل إلى الباحثين، والمحليين، والمشاركين، وذوي العلاقة الآخرين في عملية تطوير السياسات، ممّن يستفيدون من المنهجيات، والنماذج، ودراسات الحالات المقترحة.

## بنية الدليل

يتبع الدليل بنية موحدة لكل الفصول، فيحدّد كل فصل الأهداف، والمبادئ، والمنهجيات، والأنشطة، والأدوات، والنماذج لكل مرحلة من مراحل إعداد السياسة. وينتهي بقائمة تفقّد تلخّص المرحلة والمنجزات. ويقدم الفصل المعنون "المقدمة التعريفية للسياسات" الأسس لوضع سياسات ناجحة. وتشمل المبادئ التوجيهية، والعوامل المحفزة للسياسة، وأدوات السياسة، ومراحل إعداد السياسة وأحدث الاتجاهات المبتكرة في مجال تطوير السياسات. أما الفصول الأخرى من الدليل فيتطرق كل منها إلى المراحل المختلفة التي تشكّل عملية تطوير السياسات. يشدد الفصل الأول "تحديد الحاجة إلى السياسة وتطوير إطار العمل" على أهمية تبرير الحاجة إلى التدخل الحكومي والتخطيط الفعال منذ بداية تطوير السياسة. ومن ثم يوفّر الفصل الثاني "تطوير وتحليل قاعدة الأدلة الخاصة بالسياسة" توجيهاً حول كيفية الحرص على قيام السياسة على الأدلة والبراهين، بما في ذلك جمع وتحليل المصادر البديلة للأدلة والبراهين. من ناحية أخرى، يتناول الفصل الثالث "تأسيس نظرية التغيير الخاصة بالسياسة" كيفية تحديد نظرية التغيير الخاصة بالسياسة؛ ويشمل الأهداف المرجوة للسياسة، وآثارها، ونتائجها، ومخرجاتها، ومؤشراتها، ومستهدفاتها. فيما يتطرّق الفصل الرابع "تحديد وتقييم الخيارات المتاحة للسياسة" إلى طريقة تحديد وتقييم الخيارات المتاحة للسياسة باستخدام أطر عمل تحليلية خاصة بالتكلفة مقابل المزايا والمخاطر. إلى ذلك، يعالج الفصل الخامس "تصميم السياسة ووضع الخطة التنفيذية" تصميم خيار السياسة المحدد ووضع خطة لتنفيذه بما في ذلك تقنيات إدارة التنفيذ، والمخاطر، والتغييرات. أما الفصل السادس "متابعة السياسة وتقييمها ومراجعتها" فيستعرض الآليات البديلة لمتابعة السياسة وتقييمها. بدوره، ينظر الفصل السابع "إشراك ذوي العلاقة" في منهجيات إشراك ذوي العلاقة الواجب اعتمادها طوال مراحل إعداد السياسة. ويختتم الدليل مع فصل بعنوان "ما أسباب إخفاق السياسات؟" الذي يقدّم دروساً مستقاة حول أسباب إخفاق السياسات أحياناً. ويقترح بعض التدابير التلطيفية. أمّا ملاحق الدليل فتتضمّن كافة النماذج المتعلقة بشكل مباشر بشتى مراحل إعداد السياسة. وينتهي الدليل بدراسة حالة مع رسوم توضيحية حول سياسة التأمين الصحي في دبي، التي تستعرض التنفيذ العملي لكافة النظريات والنماذج الخاصة بإعداد السياسة التي تمت معالجتها في فصول هذا الدليل.

## كيفية استخدام هذا الدليل

يتعيّن استخدام دليل السياسات الحكومية بالتزامن مع كلّ من "دليل التخطيط الاستراتيجي لحكومة دبي" و"النجاح الاستراتيجي لفريق القيادة: دليل حكومة دبي لإدارة تنفيذ الاستراتيجية". تشكّل العمليات الثلاث المتمثلة في التخطيط الاستراتيجي، وتطوير السياسات، وإدارة تنفيذ الاستراتيجية مجتمعةً إطار عمل موحد لصياغة وتنفيذ استراتيجيات وسياسات حكومة دبي.

## المراجعة والتطوير

تخضع كُتّيبات دليل التخطيط الاستراتيجي، وإدارة تنفيذ الاستراتيجية وتطوير السياسات للتحديث والتحسين بصورة مستمرة. وإذا كانت لديكم أي تعليقات أو مقترحات لتحسين هذه الكُتّيبات، أو إذا كنتم ترغبون بتلقي أحدث الإصدارات، بوسعكم إرسال بريد إلكتروني إلى قطاع الإدارة الاستراتيجية والحوكمة، في الأمانة العامة للمجلس التنفيذي لإمارة دبي على العنوان التالي: smg@tec.gov.ae أو الاتصال على الرقم التالي: 04-3302111.

## شكر وتقدير

استفادت حكومة دبي إلى حد كبير من خبرة الحكومة البريطانية في تطوير السياسات، لاسيما المنشورات التالية:

1. كتاب "The Green Book: Appraisal and Evaluation in Central Government" الصادر عن وزارة الخزانة في المملكة المتحدة (2003).

2. كتاب "The Magneta Book: Guidance for Evaluation" الصادر عن وزارة الخزانة في المملكة المتحدة (2011).

3. كُتّيبات "Effective Policy Making: Workbooks 1-5" الصادرة عن وحدة ابتكار السياسات في المملكة المتحدة.

<sup>1</sup> SMART: محددة بدقة، وقابلة للقياس، وقابلة للتحقيق، وملائمة، ومحددة زمنياً.



# جدول المحتويات

XVI	مسرد المصطلحات الواردة في الدليل	قائد الفريق عائشة عبدالله ميران
XXI	مراجع الدليل	
01	مقدمة إلى السياسات	معدة الدليل ديمة سامي الساييس
03	1. ما هي السياسات الحكومية؟	
05	2. ما هو الفارق بين الاستراتيجية، والسياسة، والبرنامج، والتشريع؟	
09	3. ما هي العوامل الدافعة إلى تطوير السياسات؟	
11	4. ما هي أدوات السياسة الرئيسية؟	الترجمة للغة العربية محمد عدنان الجلجولي
13	5. ما هي المبادئ التوجيهية لعملية تطوير السياسة؟	
14	6. ما هي المراحل الرئيسية لإعداد السياسة؟	
19	7. ما هي ميزات السياسات الجيدة؟	
20	8. ما هي أحدث التوجهات المبتكرة في عملية تطوير السياسات؟	لاستفساراتكم يرجى الاتصال بقطاع الإدارة الاستراتيجية والحوكمة في الأمانة العامة للمجلس التنفيذي لإمارة دبي على:
20	أ. حكومة منفتحة وبيانات مفتوحة	
20	ب. توظيف البيانات الضخمة	
21	ج. التعهيد الجماعي	البريد الإلكتروني: smg@tec.gov.ae
21	د. التفكير التصميمي	هاتف: 04 - 3302111
21	هـ. استخدام المنهجيات والأفكار السلوكية	فاكس: 04 - 3302999
22	و. الألعاب الإلكترونية وتطبيقات المحاكاة	ص.ب: 72233
22	ز. التجارب العشوائية المضبوطة	دبي
22	ح. مسح الأفق	الإمارات العربية المتحدة
23	1. تحديد الحاجة إلى السياسة وتطوير إطار العمل	
27	1. مقدمة	
27	أ. لمحة عامة عن المرحلة وأهدافها	
27	ب. المدة الزمنية للمرحلة	
27	ج. أدوات المرحلة ونماذجها	
28	2. تحديد نطاق مشروع تطوير السياسة	
29	3. تحديد القضايا الرئيسية والفرعية للسياسة	
33	4. تقييم جدوى التدخل الحكومي	
35	5. إعداد حوكمة المشروع	
39	6. تشكيل فريق المشروع	
39	أ. حجم الفريق	
39	ب. مهارات الفريق	
41	7. إعداد موجز مبررات السياسة	
42	8. قائمة التفقد والمنجزات الخاصة بالمرحلة	
42	أ. قائمة التفقد الخاصة بالمرحلة	
42	ب. منجزات المرحلة	

89	9. قائمة التفقد والمنجزات الخاصة بالمرحلة	43
89	أ. قائمة التفقد الخاصة بالمرحلة	
90	ب. المنجزات الخاصة بالمرحلة	47
<hr/>		
91	4. تحديد وتقييم الخيارات المتاحة للسياسة	47
95	1. مقدمة	47
95	أ. لمحة عامة عن المرحلة وأهدافها	48
96	ب. المدة الزمنية للمرحلة	48
96	ج. أدوات المرحلة ونماذجها	49
97	2. وضع قائمة طويلة بخيارات السياسة المتاحة	49
105	3. وضع قائمة مختصرة / نهائية بخيارات السياسة التي تمّ اتقاؤها	49
108	4. تحديد وتقييم التكاليف والمنافع النقدية الناجمة عن الخيارات	49
108	أ. مقدمة	52
108	ب. تقدير التكاليف	53
110	ج. تقدير المنافع	53
110	د. إعطاء قيمة نقدية للتكاليف والمنافع التي لا تتوفر لها قيمة سوقية	53
112	5. تقييم التكاليف والمنافع غير النقدية الناجمة عن الخيارات	54
115	6. تحديد وتحليل مخاطر الخيارات	54
117	7. تحديد صافي القيم الحالية للتكاليف والمنافع الناجمة عن الخيارات	54
118	8. انتقاء الخيار المفضل والتوصية به	55
119	9. قائمة التفقد والمنجزات الخاصة بالمرحلة	57
119	أ. قائمة التفقد الخاصة بالمرحلة	59
120	ب. المنجزات الخاصة بالمرحلة	61
<hr/>		
121	5. تصميم السياسة ووضع الخطة التنفيذية	63
125	1. مقدمة	63
125	أ. لمحة عامة عن المرحلة وأهدافها	64
125	ب. المدة الزمنية للمرحلة	65
125	ج. أدوات المرحلة ونماذجها	67
126	2. التخطيط لعملية التنفيذ	67
128	3. إدارة المخاطر	68
132	4. إدارة التغيير	69
133	أ. تحديد مبررات التغيير ونطاقه	73
133	ب. تعيين فريق عمل إدارة التغيير	73
134	ج. تحديد ذوي العلاقة الذين سيتأثرون بالتغيير	74
135	د. وضع خطة إدارة التغيير	74
137	5. ترجمة السياسة إلى تشريع	75
140	6. قائمة التفقد والمنجزات الخاصة بالمرحلة	78
140	أ. قائمة التفقد الخاصة بالمرحلة	80
140	ب. المنجزات الخاصة بالمرحل	81

## 1. مقدمة

أ. لمحة عامة عن المرحلة وأهدافها

ب. المدة الزمنية للمرحلة

ج. أدوات المرحلة ونماذجها

## 2. أنواع الأدلة ومصادرها

أ. الأدلة الكمية/الإحصائية

ب. الأدلة النوعية

ج. أدلة التقييم الاقتصادي

د. الأدلة السلوكية والموقفية

هـ. الأدلة التجريبية

## 3. ميزات الأدلة الجيدة

## 4. أدوات جمع الأدلة وتقنياتها

أ. المراجعات المنهجية

ب. التقييم المتعجل للأدلة

ج. خرائط الأدلة

د. خرائط الثغرات في الأدلة

## 5. إنشاء خط أساس السياسة

أ. منهجية تحليل العوامل السياسية، والاقتصادية، والاجتماعية-الثقافية، والتقنية، والقانونية، والبيئية

ب. منهجية تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات

## 6. المقارنة المعيارية وتحليل تطوير السياسة مقارنة بغيرها من السياسات

## 7. تحليل الآفاق المستقبلية المحتملة للسياسة

أ. استشراف المستقبل

ب. التخطيط وفقاً للسناريوهات

## 8. إعداد التقرير التحليلي حول السياسة

## 9. إدارة المعرفة المستندة إلى الأدلة

## 10. قائمة التفقد والمنجزات الخاصة بالمرحلة

أ. قائمة التفقد الخاصة بالمرحلة

ب. المنجزات الخاصة بالمرحلة

## 3. تأسيس نظرية التغيير الخاصة بالسياسة

## 1. مقدمة

أ. لمحة عامة عن المرحلة وأهدافها

ب. المدة الزمنية للمرحلة

ج. أدوات المرحلة ونماذجها

## 2. العناصر الرئيسية لنظرية التغيير الخاصة بالسياسة

## 3. تحديد أهداف السياسة

## 4. تحديد آثار السياسة

## 5. تحديد نتائج السياسة

## 6. تحديد مخرجات السياسة

## 7. وضع مؤشرات السياسة

## 8. وضع مستهدفات السياسة

181	1. مقدمة	145
181	أ. لمحة عامة عن المرحلة وأهدافها	145
181	ب. المدة الزمنية للمرحلة	145
181	ج. أدوات المرحلة ونماذجها	145
182	2. المبادئ التوجيهية لإشراك ذوي العلاقة	146
183	3. الإعداد لإشراك ذوي العلاقة	150
183	أ. تحديد أهداف ذوي العلاقة	151
184	ب. تحديد ذوي العلاقة الرئيسيين	151
185	4. التخطيط لإشراك ذوي العلاقة	151
185	أ. تطوير خطة التواصل	152
185	ب. تحديد توقيت إشراك ذوي العلاقة	153
185	ج. تحديد مستويات إشراك ذوي العلاقة	153
186	د. اختيار تقنيات إشراك ذوي العلاقة	156
189	هـ. تحديد وإدارة مخاطر إشراك ذوي العلاقة	157
189	و. تطوير خطة إشراك ذوي العلاقة	157
190	5. تنفيذ إشراك ذوي العلاقة	158
191	6. قائمة التفقد والمنجزات الخاصة بالمرحلة	158
191	أ. قائمة التفقد الخاصة بالمرحلة	160
192	ب. المنجزات الخاصة بالمرحلة	160

#### الخاتمة: ما أسباب إخفاق السياسات؟

193		162
195	1. المقدمة والأهداف	167
196	2. تعريف ما يُقصد بإخفاق السياسة وتحديد الأسباب الجوهرية المحتملة	167
196	أ. إخفاق في عملية إعداد السياسة	169
196	ب. إخفاق في تنفيذ السياسة	169
197	ج. إخفاق سياسي للسياسة	169
198	3. تقليص مخاطر إخفاق السياسة	172
		173
		175
		175
		176

145	1. مقدمة	145
145	أ. لمحة عامة عن المرحلة وأهدافها	145
145	ب. المدة الزمنية للمرحلة	145
145	ج. أدوات المرحلة ونماذجها	145
146	2. مقارنة المتابعة والتقييم	146
150	3. المبادئ التوجيهية الرئيسة للمتابعة والتقييم	150
151	4. تنفيذ عمليات متابعة السياسة	151
151	أ. الخطوة 1: تحديد مؤشرات المتابعة	151
151	ب. الخطوة 2: تحديد أدوات وأنظمة المتابعة	151
152	ج. الخطوة 3: جمع ومقارنة المعلومات الواردة من المتابعة	152
153	د. الخطوة 4: تحليل معلومات المتابعة	153
153	هـ. الخطوة 5: رفع التقارير بشأن تحليل المتابعة	153
156	5. مراحل تقييم السياسة	156
157	أ. الخطوة 1: تحديد الجمهور المعني بالتقييم والأهداف ذات الصلة	157
157	ب. الخطوة 2: اختيار نهج التقييم	157
158	ج. الخطوة 3: تحديد المتطلبات من البيانات الخاصة بالتقييم	158
158	د. الخطوة 4: تحديد الموارد المطلوبة للتقييم ومتطلبات الحوكمة	158
160	هـ. الخطوة 5: إجراء التقييم	160
160	و. الخطوة 6: نشر نتائج التقييم	160
162	6. إجراء تقييم لعمليات السياسة	162
162	أ. ما هو تقييم العمليات؟	162
162	ب. ما هي الأسئلة التي يتناولها تقييم العمليات؟	162
162	ج. ما هي الاعتبارات التي ينبغي مراعاتها في جمع البيانات عند تصميم تقييم العمليات؟	162
164	د. ما هي منهجيات جمع البيانات لتقييم العمليات؟	164
167	7. إجراء تقييم لأثر السياسة	167
167	أ. ما هو تقييم الأثر؟	167
169	ب. ما هي الأسئلة التي يتناولها تقييم الأثر؟	169
169	ج. ما هي اعتبارات جمع البيانات التي يجب الأخذ بها عند تصميم تقييم الأثر؟	169
169	د. ما هي منهجيات جمع البيانات لتقييم الأثر؟	169
172	8. إجراء التقييم الاقتصادي للسياسة	172
173	9. دمج نتائج المتابعة والتقييم في مراجعة السياسة	173
175	10. قائمة التفقد والمنجزات الخاصة بالمرحلة	175
175	أ. قائمة التفقد الخاصة بالمرحلة	175
176	ب. المنجزات الخاصة بالمرحلة	176

201	الملحق 1أ: نموذج شجرة القضايا (نموذج اختياري)
202	الملحق 1ب: نموذج موجز مبررات السياسة (نموذج إلزامي)
204	الملحق 2أ: نموذج تحليل العوامل السياسية، والاقتصادية، والاجتماعية-الثقافية، والتقنية، والقانونية، والبيئية (نموذج اختياري)
205	الملحق 2ب: نموذج تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات (نموذج اختياري)
206	الملحق 2ج: نموذج المقارنة المعيارية (نموذج اختياري)
207	الملحق 2د: تقنيات استشراف المستقبل وبناء السيناريوهات
209	الملحق 2هـ: نموذج التقرير التحليلي للسياسة (نموذج إلزامي)
210	الملحق 3أ: نموذج نظرية التغيير الخاصة بالسياسة (نموذج إلزامي)
211	الملحق 4أ: لمحة عامة عن التكاليف والمنافع النقدية السنوية المرتبطة بالخيارات المتاحة (بالدرهم الإماراتي) (نموذج اختياري)
212	الملحق 4ب: لمحة عامة عن التكاليف والمنافع المرتبطة بالخيار المتاح والتي لا تتوفر لها أسعار سوق سنوية محددة (بالدرهم الإماراتي) (نموذج اختياري)
213	الملحق 4ج: لمحة عامة عن التكاليف والمنافع غير النقدية المرتبطة بالخيارات المتاحة (نموذج اختياري)
214	الملحق 4د: لمحة عن أداة تقييم أثر السياسات (نموذج إلزامي)
224	الملحق 4هـ: احتساب ومقارنة صافي القيم الحالية لخيارات السياسة
226	الملحق 4و: ملخص تقييم خيارات السياسة (نموذج إجباري)
227	الملحق 5أ: نموذج خطة التنفيذ (نموذج إجباري)
228	الملحق 5ب: نموذج تقييم المخاطر (نموذج اختياري)
229	الملحق 5ج: نموذج خطة التواصل (نموذج اختياري)
230	الملحق 5د: مذكرة إيضاحية لمسودة التشريع (نموذج اختياري)
231	الملحق 5هـ: نموذج مقترح التشريع (نموذج اختياري)
232	الملحق 5و: نموذج مذكرة طلب إصدار تشريع (نموذج اختياري)
233	الملحق 6أ: نموذج تخطيط المتابعة (نموذج اختياري)
234	الملحق 6ب: نموذج تقرير المتابعة (نموذج إلزامي)
236	الملحق 6ج: نموذج مواصفات مشروع تقييم السياسة (نموذج إلزامي)
238	الملحق 7أ: نموذج خطة إشراك ذوي العلاقة (نموذج اختياري)
239	الملحق 8: دراسة حالة سياسة التأمين الصحي لإمارة دبي
239	1. تحديد الحاجة إلى السياسة وتطوير إطار العمل لسياسة التأمين الصحي لإمارة دبي
243	2. تطوير وتحليل قاعدة الأدلة الخاصة بسياسة التأمين الصحي لإمارة دبي
247	3. تأسيس نظرية التغيير لسياسة التأمين الصحي لإمارة دبي
248	4. تحديد وتقييم خيارات سياسة التأمين الصحي لإمارة دبي
250	5. تصميم السياسة ووضع الخطة التنفيذية لسياسة التأمين الصحي لإمارة دبي
258	6. متابعة سياسة التأمين الصحي لإمارة دبي وتقييمها ومراجعتها
262	7. إشراك ذوي العلاقة بسياسة التأمين الصحي لإمارة دبي

06	الرسم التوضيحي (أ.1): التسلسل الهرمي بين الاستراتيجية، والسياسة، والبرنامج، والتشريع	07	الجدول (أ.1): محاور خطة دبي 2021 وغاياتها وأمثلة عن السياسات والبرامج
15	الرسم التوضيحي (أ.2): مراحل إعداد السياسة	10	الجدول (أ.2): أمثلة على بعض العوامل الدافعة إلى تطوير السياسات في حكومة دبي
21	الرسم التوضيحي (أ.3): خطوات تنفيذ التفكير التصميمي	12	الجدول (أ.3): أمثلة على أدوات سياسة وظيفتها حكومة دبي
27	الرسم التوضيحي 1.1: خطوات تحديد الحاجة إلى السياسة وتطوير إطار العمل	16	الجدول (أ.4): لمحة عامة عن مراحل إعداد السياسة
30	الرسم التوضيحي 1.2: الفرق بين مشكلة السياسة، وقضاياها الرئيسية والفرعية وأسبابها الجوهرية	18	الجدول (أ.5): لمحة عامة عن المدّة الزمنية، والخطوات المطلوبة، والمنجزات، والأدوات والنماذج اللازمة لمراحل إعداد السياسة
31	الرسم التوضيحي 1.3: مثال على مخطط شجرة القضايا		
37	الرسم التوضيحي 1.4: مثال على بنية حوكمة المشروع	38	الجدول 1.1: أمثلة على هياكل الحوكمة من سياسات حكومة دبي
48	الرسم التوضيحي 2.1: متطلبات تطوير السياسة المستندة إلى الأدلة	50	الجدول 2.1: أنواع الأدلة ومصادرها
53	الرسم التوضيحي 2.2: خطوات إجراء المراجعات المنهجية	58	الجدول 2.2: أمثلة على مجالات يتناولها تحليل العوامل السياسية، والاقتصادية، والاجتماعية-الثقافية، والتقنية، والقانونية، والبيئية
57	الرسم التوضيحي 2.3: خطوات إجراء تحليل العوامل السياسية، والاقتصادية، والاجتماعية-الثقافية، والتقنية، والقانونية، والبيئية	60	الجدول 2.3: أمثلة على مجالات يتناولها تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات
76	الرسم التوضيحي 3.1: العناصر الرئيسية لنظرية التغيير	87	الجدول 3.1: أمثلة عن نظريات التغيير لبعض سياسات حكومة دبي
96	الرسم التوضيحي 4.1: مراحل تحديد وتقييم الخيارات المتاحة للسياسة	99	الجدول 4.1: فئات وتعريف أدوات السياسة المحتملة وأمثلة من حكومة دبي
111	الرسم التوضيحي 4.2: تقنيات التقييم	104	الجدول 4.2: أهم الاعتبارات المرتبطة بأدوات السياسة المختلفة
116	الرسم التوضيحي 4.3: إطار العمل الخاص بتقييم المخاطر	107	الجدول 4.3: أمثلة على خيارات السياسة النهائية التي تمّ انتقاؤها
130	الرسم التوضيحي 5.1: إطار العمل الخاص بإدارة المخاطر	113	الجدول 4.4: مثال عن تقييم التكاليف والمنافع غير النقدية الناجمة عن الخيارات
133	الرسم التوضيحي 5.2: عملية إدارة تغيير السياسة	129	الجدول 5.1: أمثلة عامة على المخاطر التي تواجه السياسة
146	الرسم التوضيحي 6.1: أسئلة المتابعة في إطار مكونات نظرية التغيير الخاصة بالسياسة	134	الجدول 5.2: العلاقة المحتملة لذوي العلاقة بالتغيير
147	الرسم التوضيحي 6.2: أسئلة التقييم في إطار مكونات نظرية التغيير الخاصة بالسياسة	136	الجدول 5.3: مكونات خطة التواصل
157	الرسم التوضيحي 6.3: مراحل تقييم السياسة	138	الجدول 5.4: عملية ترجمة السياسة إلى تشريع
170	الرسم التوضيحي 6.4: خطوات إجراء تجارب عشوائية مضبوطة	139	الجدول 5.5: أمثلة على سياسات حكومة دبي التي تطلبت / لم تتطلب إصدار تشريعات
184	الرسم التوضيحي 7.1: خريطة تحليل ذوي العلاقة	148	الجدول 6.1: أوجه الاختلافات الرئيسية ما بين المتابعة والتقييم
		152	الجدول 6.2: الفئات الرئيسية وأمثلة على أدوات المتابعة
		153	الجدول 6.3: أخطاء جمع البيانات الشائعة والآليات لتفاديها
		154	الجدول 6.4: مثال على تخطيط متابعة إحدى سياسات حكومة دبي
		159	الجدول 6.5: العوامل المحددة للموارد وبنية الحوكمة المطلوبة لتقييم السياسة
		163	الجدول 6.6: الاعتبارات الرئيسية التي يتعيّن الأخذ بها عند تقييم العمليات
		164	الجدول 6.7: الجوانب الإيجابية والسلبية لبدائل منهجيات جمع بيانات تقييم العمليات
		166	الجدول 6.8: مثال لتقييم عملية خاصة بإحدى سياسات حكومة دبي
		168	الجدول 6.9: جدوى إجراء تقييم لأثر السياسة
		170	الجدول 6.10: أمثلة على مصادر الحصول على مجموعات مقارنة في التصاميم شبه التجريبية
		171	الجدول 6.11: مثال لتقييم أثر إحدى سياسات حكومة دبي
		183	الجدول 7.1: أمثلة على المدخلات من إشراك ذوي العلاقة في مختلف مراحل إعداد السياسة
		186	الجدول 7.2: مستويات إشراك ذوي العلاقة
		187	الجدول 7.3: تقنيات إشراك ذوي العلاقة وفقاً لمستويات المشاركة
		197	الجدول (ب.1): أمثلة عن إخفاق السياسات



يُدرج الجدول أدناه أهم المصطلحات والمفاهيم الواردة في دليل السياسات الحكومية هذا. ويتم شرح كل مصطلح في إطار تطوير السياسات وضمن سياق هذا الدليل. وتجدر الإشارة إلى أن التعريفات الواردة أدناه قد تتفق أو تختلف مع تعريفاتها في سياقات مختلفة.

المصطلح	المقابل بالإنجليزية	التعريف
34		تغيير واسع، ودائم وطويل المدى في واحد أو أكثر من المجالات التالية: وضع المجتمع وظروفه، والاقتصاد، والبيئة. ويشير هذا المصطلح إلى الآثار الواسعة التي تحدثها السياسة، والتي يمكن اعتبارها محصلة نهائية لنتائج السياسة، ومجموعة من العوامل الأخرى، على المدى الطويل.
40	الأثر	Impact
64		عملية منهجية لتحديد، وتقييم، وترتيب الأولويات، ومراقبة حدة المخاطر التي يمكن أن تنشأ خلال مراحل إعداد السياسة وتطبيقها، وإيجاد السبل لتجاوزها أو التخفيف من حدتها.
66	إدارة المخاطر	Risk Management
77		ويُقصد بها الأدوات أو التقنيات التي توظفها الحكومة لبلوغ نتائج السياسة المرجوة. ثمة خمسة أنواع رئيسة من أدوات السياسة: (أ) الأدوات التشريعية أو التنظيمية، (ب) التدخلات الحكومية المباشرة والموجهة، (ج) الحوافز أو المثبطات الاقتصادية، (د) أدوات التأييد/ الإقناع/ توفير المعلومات، و(هـ) التدخلات المؤسسية أو التشغيلية.
79		هي إطار عمل موثق يحدّد الاتجاهات، والأولويات، والأهداف وخطط العمل الضرورية لبلوغ المستقبل المنشود على المديين المتوسط والطويل. تجسر الاستراتيجية الفجوة ما بين "الوضع الحالي" و"الوضع المنشود"، وتمنح بدورها السياسات السياق والإطار المنطقي المتماسك.
84	الاستراتيجية	Strategy
106		هي عملية تُستخدم لإشراك ذوي العلاقة في السياسة باعتبارها حقاً لهم، وتهدف إلى تقبلهم للسياسة، ورفع الوعي بها، علاوة على أنها وسيلة لجمع المعلومات، وفهم القضايا المرتبطة بالسياسة واختبار الحلول المحتملة.
109	إشراك ذوي العلاقة	Stakeholder Engagement
127		إعلان نوايا محددة، يفصّل النتائج المنشودة والمُراد تحقيقها عبر تنفيذ سياسة ما.
130	الأهداف	Objectives
131		هو مجموعة من أدوات السياسة أو المشاريع المترابطة في ما بينها والمتكاملة بغية تحقيق هدف واحد أو أكثر من أهداف السياسة. وغالباً ما تنشأ الحاجة لتنفيذ عدد من البرامج من أجل بلوغ هدف سياسة معين.
154	البرنامج	Program
161		هي بيانات بحجم هائل، سواء كانت منظمة أو غير منظمة، من مختلف الأنواع، والأشكال، والسرعات والدقة. تُستخدم في عملية تطوير السياسات بُغية: جمع، وتحليل، وتبادل، واختبار، وتخصيص وتحسين استخدام البيانات.
	البيانات الضخمة	Big Data

الإطار 1.1: أمثلة على أبرز أسباب التدخّل الحكومي

الإطار 1.2: سمات فريق المشروع الناجح والمنسجم

الإطار 2.1: الأسئلة الرئيسية التي تتم معالجتها في التقرير التحليلي حول السياسة

الإطار 2.2: عناصر إدارة المعرفة المستندة إلى الأدلة

الإطار 3.1: الخصائص المطلوبة لنظرية التغيير الخاصة بالسياسة

الإطار 3.2: وضع أهداف محددة، وقابلة للقياس، وواقعية، وملائمة، وضمن إطار زمني محدد

الإطار 3.3: مزايا مؤشرات الأداء الجيد

الإطار 4.1: إرشادات عرض خيارات السياسة

الإطار 4.2: لمحة عامة عن فئات التكاليف المتعارف عليها

الإطار 5.1: خصائص خطط التنفيذ القائمة على أفضل الممارسات

الإطار 5.2: خصائص خطط إدارة المخاطر القائمة على أفضل الممارسات

الإطار 5.3: تدابير إدارة المخاطر

الإطار 6.1: نصائح خاصة بنشر تحليل معلومات المتابعة ونتائجه

الإطار 6.2: نصائح لضمان مراقبة جودة عمليات التقييم

المصطلح	المقابل بالإنجليزية	التعريف
<b>البيانات المفتوحة</b>	<b>Open Data</b>	بيانات متاحة يمكن للجميع الوصول إليها، واستخدامها وإعادة نشرها كيفما شاءوا. وهي تُنشر من دون التقييد بحقوق النشر، أو براءات الاختراع أو غيرها من آليات الرقابة الأخرى. وحتى توسم البيانات بأنها مفتوحة، فإنها يجب أن تكون: (i كاملة، (ii أولية، (iii متاحة في الوقت المناسب، (iv يمكن الوصول إليها، (v قابلة للمعالجة آلياً، (vi غير منحازة، (vii غير مملوكة، و(viii لا تستوجب الترخيص.
<b>التجارب العشوائية المضبوطة</b>	<b>Randomised Controlled Trial (RCT)</b>	منهج قائم على استخدام التجارب العلمية في تقييم أثر السياسة، يعتمد على اختيار عشوائي لعينة من الأفراد في مجموعة ”علاجية“ (التي تتعرض للتدخل من قبل أدوات السياسة) وأخرى في مجموعة ”ضابطة“ (لا تتعرض لأي تدخل من قبل أدوات السياسة) لمعرفة الأثر الذي أحدثته السياسة بعد تطبيقها، من خلال ملاحظة الفارق في النتائج بين المجموعتين.
<b>تحليل العوامل السياسية، والاقتصادية، والاجتماعية-الثقافية، والتقنية، والقانونية، والبيئية</b>	<b>PESTLE Analysis</b>	هي أداة تحليلية تُستخدم لتحديد وتقييم البيئة الخارجية المحيطة بالسياسة. وتتألف من العوامل السياسية، والاقتصادية، والاجتماعية-الثقافية، والتقنية، والقانونية، والبيئية.
<b>التشريع</b>	<b>Legislation</b>	هو نظام مبادئ، ومعايير، وإجراءات، وحقوق وواجبات يتم إصداره وتطبيقه من قبل الحكومة، وعادةً من قبل اللجنة العليا للتشريعات. وتشمل الأدوات التشريعية في دبي: القوانين، والمراسيم، والقرارات، والأوامر والأنظمة.
<b>تطوير السياسات المستندة إلى الأدلة</b>	<b>Evidence-Based Policy Making</b>	استخدام أفضل الأدلة البحثية المتاحة في عملية اتخاذ قرارات بشأن السياسة، عبر البحث عن المعلومات واستنباطها بشكل فعال.
<b>التعهد الجماعي</b>	<b>Crowdsourcing</b>	هي أداة مشاركة عامة لالتماس المساهمات وتوليد الأفكار من المجتمع الإلكتروني عبر استخدام منصات الإنترنت. يُستخدم التعهيد الجماعي في عملية تطوير السياسات من أجل: جمع وإدارة المعلومات والمعارف، وتحليل المعلومات، وحلّ المشكلات، وإيجاد حلول مبتكرة.
<b>التفكير التصميمي</b>	<b>Design Thinking</b>	هي أداة لحلّ المشكلات تركز على توقّعات وحاجات الأشخاص من السياسة، ومن ثم تطوير المقترح لإحداث التغيير من خلال الاختبارات والتجربة المتكررة. تشمل خطوات إجراء التفكير التصميمي: التعاطف لفهم طريقة سلوك الأشخاص، وتحديد مشكلة السياسة، ومن ثم تصوّر الحلول المحتملة، وتصميمها واختبارها.
<b>التقييم</b>	<b>Evaluation</b>	مراجعة منهجية وموضوعية لنتائج السياسة بُغية تحديد إلى أي مدى حققت السياسة أثرها المنشود، وفعاليتها، وكفاءتها، واستدامتها، وملاءمتها.

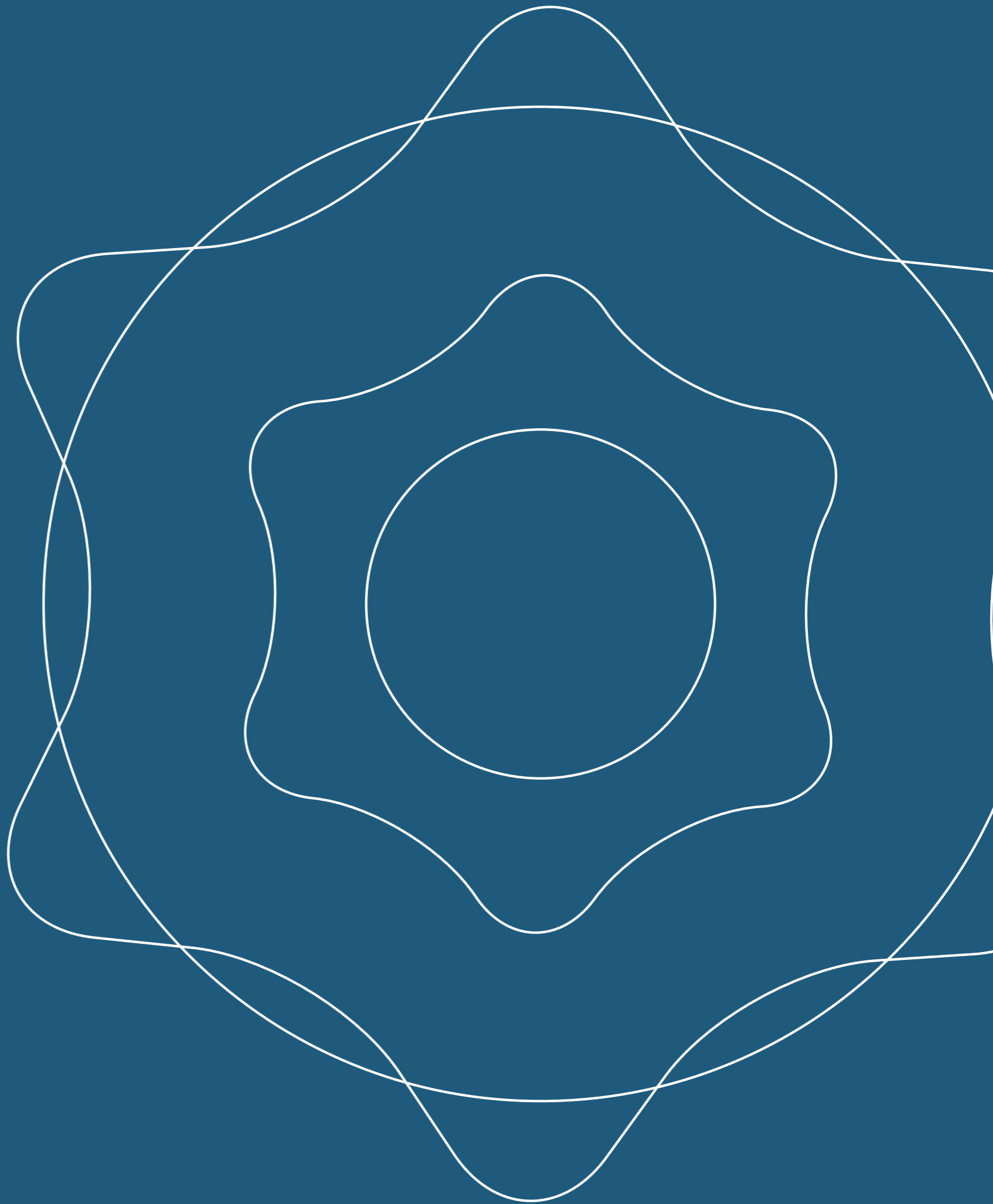
المصطلح	المقابل بالإنجليزية	التعريف
<b>تقييم الأثر</b>	<b>Impact Evaluation</b>	أحد أشكال تقييم السياسات، يهدف إلى تقييم ما إذا كانت السياسة تحقق النتائج والأثر المنشود، عبر توفير مخرجات السياسة الملائمة بكفاءة، وفعالية واستدامة. وهو يجب عن أسئلة السبب والنتيجة المرتبطة بآثار التدخل بالسياسة.
<b>التقييم الاقتصادي</b>	<b>Economic Evaluation</b>	هو نوع من تقييم السياسات يصبو إلى تقييم ما إذا كانت عوائد السياسات تفوق تكاليفها، وبالتالي قياس القيمة المولّدة مقابل التكاليف المتكبّدة.
<b>تقييم العمليات</b>	<b>Process Evaluation</b>	هو أحد أشكال التقييم التي تسلط الضوء على فعالية تنفيذ السياسة ومخرجاتها والعوامل التي أثرت في فعاليتها.
<b>التقييم المتعجل للأدلة</b>	<b>Rapid Evidence Assessment</b>	هي أداة بحث منهجية، تعد أكثر سرعة من المراجعة المنهجية، تقوم بتوفير الخطوط العريضة حول الأدلة المتاحة، وتقييمها، ثم تستبعد الأدلة ضعيفة الجودة.
<b>خريطة الأدلة</b>	<b>Evidence Map</b>	أداة بحثية تحدّد طبيعة الأدلة المتوفرة بشأن سياسة ما، من خلال تحديد المنهجيات المختلفة في جمع الأدلة وتقييمها استناداً إلى دقتها العلمية وقدرتها على تناول الجوانب المختلفة للسياسة.
<b>خريطة الثغرات في الأدلة</b>	<b>Evidence Gap Map</b>	أداة بحثية توفّظ المعلومات التي تمّ جمعها في خرائط الأدلة للإشارة إلى الثغرات في الأدلة الخاصة بسياسة ما.
<b>خط الأساس</b>	<b>Baseline</b>	هي المعلومات الأساسية الخاصة بالسياسة التي جرى جمعها وتحليلها، والمتعلقة بخلفية السياسة وتاريخها ووضعها الحالي، والمشكلة القائمة أو الفرصة السانحة في سياق محيطها الداخلي والخارجي القائم، فضلاً عن آثار السياسات المطبّقة حالياً وتلك التي يتوقع تطبيقها مسبقاً.
<b>خطة التنفيذ</b>	<b>Implementation Plan</b>	أداة إدارة تُستخدم لتصميم وتنفيذ خيار السياسة المتفق عليه. وتتكون من: الأنشطة الرئيسية، وجدول التنفيذ، والأدوار والمسؤوليات، والموارد المطلوبة، والقرارات اللازم اتخاذها وتبعاتها.
<b>دليل</b>	<b>Evidence</b>	حقائق فعلية أو مؤكّدة، ونتائج دقيقة مثبتة علمياً تُستخدَم لوضع الخطط واتخاذ قرارات مستنيرة بشأن السياسة، فضلاً عن التخفيف من العواقب غير المقصودة وتعزيز المساءلة في عملية تطوير السياسات.
<b>سياسات اتحادية</b>	<b>Federal-Level Policies</b>	هي سياسات تتناول الاتجاهات، أو الأولويات، أو التحديات، أو الفرص الاستراتيجية أو القيادية على المستوى الاتحادي، والتي لا يكون لأي إمارة ولاية قانونية عليها.

المصطلح	المقابل بالإنجليزية	التعريف
موجز مبررات السياسة	Policy Justification Brief	هو موجز يتم إعداده عند الانتهاء من المرحلة الأولى لإعداد السياسة: مرحلة تحديد الحاجة إلى السياسة وتطوير إطار العمل. ويتعين على الموجز أن يتضمن مبررات الحاجة إلى السياسة، بما في ذلك نطاقها، والقضايا الرئيسية والفرعية، وسياقها، والمخرجات الرئيسية، والإطار الزمني، والحوكمة، والمعلومات، ومتطلبات الميزانية، والمحاذير الرئيسية المحتملة.
مؤشرات الأداء الرئيسية	Key Performance Indicators	هي مقاييس أداء تستخدم من أجل إظهار وقياس التقدم المحقق نحو تحقيق نتائج السياسة المنشودة. ويمكن لهذه المؤشرات أن تكون كمية أو نوعية.
النتائج	Outcomes	التغييرات في السلوك، أو المعرفة، أو الموقف السلوكي، أو العلاقات، أو النشاطات أو الأفعال على مستويات مختلفة، جزاء السياسة، والتي تطرأ عادةً خلال المدى المتوسط.
نظرية التغيير	Theory of Change	هي أداة إدارة مستندة إلى النتائج، تحدد المنطق السببي للطريقة التي يُفترض بالسياسة اتباعها بُغية تحقيق أربعة مستويات مختلفة من النتائج: الأهداف، والآثار، والنتائج والمخرجات، فضلاً عن الروابط السببية التي تجمع بينها.

المصطلح	المقابل بالإنجليزية	التعريف
سياسات تكيّفية	Adaptive Policies	هي سياسات تتسم بنوعين من القدرات: (i) قدرتها على التكيّف مع الظروف المتوقعة، و(ii) قدرتها على التكيّف مع الظروف غير المتوقعة.
السياسات الحكومية	Public Policy	هي ترجمة لأولويات الحكومة ومبادئها على شكل سلسلة برامج متّسقة ومنسقة من أجل تحقيق الأهداف الاستراتيجية، ومعالجة القضايا الاجتماعية، والاقتصادية و/أو البيئية على وجه الخصوص، وإحداث التغيير المنشود. وغالباً ما تنشأ الحاجة لتنفيذ عدد من السياسات معاً بغية تحقيق هدف استراتيجي محدّد.
السياسات الخاصة بجهة محددة	Entity-Specific Policies	ويُقصد بها السياسات التي تتناول الاتجاهات، أو الأولويات، أو التحديات، أو الفرص الاستراتيجية أو القيادية على مستوى الجهة الحكومية، والتي لا تؤثر بشكل مباشر على أداء القطاع.
سياسات محلية (على مستوى الإمارة)	Emirate-Level Policies	ويُقصد بها السياسات التي تتناول الاتجاهات، أو الأهداف، أو الأولويات، أو التحدّيات، أو الفرص الاستراتيجية أو القيادية على مستوى حكومة دبي، والتي لها تداعيات على قطاعات مختلفة.
المتابعة	Monitoring	هو تتبّع دوري لتقدّم السياسة عبر جمع وتحليل البيانات المتعلقة بالمؤشرات المحددة بطريقة دورية، من أجل تحديد حُسن سير مشروع السياسة، وتقيّده بالإطار الزمني المقرّر، والميزانية المخصصة له ومواءمته مع الأهداف المرجوة.
المخرجات	Outputs	المنتجات، والسلع، والمرافق والخدمات التي تنشأ عن تدخل السياسة.
مخطط شجرة القضايا	Issues Tree Diagram	طريقة لحلّ المشكلات تربط المشكلة التي تعترض السياسة بقضاياها الرئيسية والفرعية.
المراجعة المنهجية	Systematic Review	هي أداة بحث منهجية تتضمّن جمع، وتوحيد وتقييم كافة الأدلة العملية ذات الصلة التي تتوافق مع معايير محددة.
المستهدفات	Targets	هي القيم الكمية للتغيير أو التحسن المرغوب تحقيقه في المؤشرات في إطار زمني محدّد.
مسح الأفق	Horizon Scanning	أداة تُستخدم لتحليل المستقبل، واستقراء الأثر الذي يمكن أن تتركه التوجهات والتطورات الناشئة على السياسات والممارسات الحالية. وهي تحليل منهجي ومدعوم بالأدلة للبيئة الخارجية.
المقارنة المعيارية	Benchmark	هي عملية منهجية توفر نقاطاً مرجعية لمقارنة مستويات أداء السياسة الحالية، ووضعها مقارنة بغيرها من السياسات في مجالات محددة، مع معايير أفضل الممارسات المحلية، والإقليمية والعالمية.

26. كتاب "The Magneta Book: Guidance for Evaluation" الصادر عن وزارة الخزانة في المملكة المتحدة (2011)
27. كتاب "The Orange Book: Management of Risk Principles and Concepts" الصادر عن وزارة الخزانة في المملكة المتحدة (2004)
28. منشور "Supplementary Green Book Guidance: Optimism Bias" الصادر عن وزارة الخزانة في المملكة المتحدة (2013)
29. كتيبات "Effective Policy Making: Workbooks 1-5" الصادرة عن وحدة ابتكار السياسات في المملكة المتحدة
30. منشور "Design Service for Public Service Excellence" الصادر عن المركز العالمي للتميز في الخدمات العامة التابع لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي (2014)
31. كتيب "Result-Based Management Handbook" الصادر عن مجموعة الأمم المتحدة الإنمائية (2011)
32. منشور "Victorian Government Risk Management Framework" الصادر عن وزارة الخزانة والمالية في حكومة ولاية فيكتوريا (2015)
33. منشور "Stakeholder Engagement: Tools for Action" الصادر عن مركز إنفاذ أنظمة الرعاية بالأطفال في ولايات القطاع الغربي والمحيط الهادئ (2013)
1. دليل "Guide to Implementation Planning" الصادر عن رئاسة مجلس الوزراء في أستراليا (2014)
2. منشور "Better Policy Making" الصادر عن مركز الإدارة والدراسات السياسية من إعداد Mountford J. و Bullock H. و Stanley R. (2001)
3. منشور "Analysis for Policy: Evidence-Based Policy in Practice" الصادر عن قسم البحوث المجتمعية الحكومية من إعداد Penn G. و Davies P. و Coates E. و Benita S. و Campbell S. (2007)
4. منشور "Understanding Policy Options" من إعداد Miller N. و Ledbury M. و Fairman T. و Clifton C. (2006)
5. منشور "What Works? Evidence-Based Policy and Practice in Public Services" الصادر عن جامعة Policy Press من إعداد Smith P. و Nutley S. و Davies HTO (2000)
6. منشور "Impact Assessment Guidelines" الصادر عن المفوضية الأوروبية (2009)
7. دليل "Supreme Legislation Committee Handbook" الصادر عن حكومة دبي
8. منشور "Stakeholder Engagement Guidelines for Community Services Procurement" الصادر عن وزارة المالية والمشتريات الحكومية في حكومة غرب أستراليا (2015)
9. منشور "Test, Learn, Adapt: Developing Public Policy with Randomised Controlled Trials" الصادر عن فريق الأفكار السلوكية التابع لمكتب مجلس الوزراء في المملكة المتحدة من إعداد Torgerson D. و Goldcare B. و Service O. و Haynes L. (2012)
10. دليل "Project/Programme Monitoring and Evaluation" الصادر عن الاتحاد الدولي لجمعيات الصليب الأحمر والهلال الأحمر (2011)
11. دليل "Theory of Change Tool Manual" الصادر عن الشبكة الدولية للأعمال الخيرية الاستراتيجية (2005)
12. كتيب "Handbook on Impact Evaluation: Quantitative Methods and Practices" الصادر عن البنك الدولي من إعداد Samad H. و Koolwal G. و Khandker S. (2010)
13. منشور "Ten Steps to a Results-Based Monitoring and Evaluation System" الصادر عن البنك الدولي من إعداد Rist R. و Kusek J. (2004)
14. منشور "Building Better Policies: The Nuts and Bolts of Monitoring and Evaluation Systems" من إعداد Mackay K. و Krause P. و Lopez-Acevedo G. (2012)
15. منشور "Why Do Policies Fail? A Starting Point of Exploration" من إعداد McConnell A. (2014)
16. دليل "A Practical Guide to Policy Making in Northern Ireland, Professional Policy Making for the Twenty First Century" الصادر عن مكتب الوزير الأول ونائب الوزير الأول في إيرلندا الشمالية (2005)
17. نموذج "Change Management Plans Workbook Template" الصادر عن مكتب الاستعلامات الرئيسية في حكومة ولاية كوينزلاند
18. منشور "Stakeholder Engagement Framework" الصادر عن وزارة التعليم وتنمية الأطفال المبكرة في حكومة ولاية فيكتوريا (2011)
19. منشور "Evidence-Based Policymaking: What is it? How does it Work? What Relevance for Developing Countries?" الصادر عن معهد التنمية في الخارج من إعداد Court J. و Sutcliffe S. (2005)
20. منشور "Creating Adaptive Policies: A Guide for Policy Making in an Uncertain World" الصادر عن مركز البحوث التنموية الدولي من إعداد Bhadwal S. و Swanson D.
21. دليل "Scottish Capital Investment Manual: Business Case Guide" الصادر عن الحكومة الاسكتلندية (2011)
22. منشور "Professional Policy Making for the Twenty-First Century" الصادر عن مكتب رئاسة مجلس الوزراء في المملكة المتحدة (1999)
23. دراسة "Modernising Government White Paper" الصادرة عن مكتب رئاسة مجلس الوزراء في المملكة المتحدة (1999)
24. منشور "Mindspace: Influencing Behaviour through Public Policy" الصادر عن المعهد الحكومي التابع لمكتب رئاسة مجلس الوزراء في المملكة المتحدة، (2015)
25. كتاب "The Green Book: Appraisal and Evaluation in Central Government" الصادر عن وزارة الخزانة في المملكة المتحدة (2003)

# مقدّمة إلى السياسات





# 01. ما هي السياسات الحكومية؟

السياسات الحكومية هي ترجمة أولويات الحكومة ومبادئها إلى سلسلة متسقة ومنسقة من البرامج لتنفيذ الأهداف الاستراتيجية، ومعالجة قضايا اجتماعية، واقتصادية و/أو بيئية محدّدة، وإحداث التغيير المنشود.

يمكن وصف عملية تطوير السياسات الحكومية بأنها تتمحور حول اتخاذ القرار، وبأنها مدفوعة بأهداف محددة. ويقصد بالتمحور حول اتخاذ القرار بأن عملية تطوير السياسات تركز على خيارات وقرارات ينبغي اتخاذها. أما كونها مدفوعة بأهداف محددة، فيُقصد بها أنّ العملية قد استندت إلى أهداف، وآثار، ونتائج، ومخرجات، يمكن تحقيقها من خلال تكرار المحاولة.

يمكن تصنيف السياسات الحكومية على النحو التالي:

← **سياسات اتحادية:** تتناول الاتجاهات، أو الأهداف، أو الأولويات، أو التحديات، أو الفرص الاستراتيجية أو القيادية على المستوى الاتحادي، (بما يتواءم مثلاً مع رؤية الإمارات 2021 واستراتيجية حكومة دولة الإمارات العربية المتحدة)، والتي لا يكون لأي إمارة منفردة صلاحية قانونية أو سلطة بشأنها (مثلاً سياسة العمل، وسياسة ضريبة القيمة المضافة)؛

← **سياسات محلية (على مستوى الإمارة):** تتناول الاتجاهات، أو الأهداف، أو الأولويات، أو التحديات، أو الفرص الاستراتيجية أو القيادية على مستوى إمارة دبي (بما يتواءم مثلاً مع خطة دبي 2021) والتي لها تداعيات على قطاعات مختلفة (مثلاً سياسة التأمين الصحي)؛

← **سياسات قطاعية:** تتناول الاتجاهات، أو الأهداف، أو الأولويات، أو التحديات، أو الفرص الاستراتيجية المتعلقة بقطاع محدد (مثلاً التعليم، أو الصحة، أو الموارد البشرية، أو الاقتصاد، أو البيئة)، والتي لا تؤثر بشكل مباشر على القطاعات الأخرى (مثلاً سياسة ترخيص المعلمين والخبراء في الطب)؛

← **سياسات خاصة بجهة محددة:** تتناول الاتجاهات، أو الأهداف، أو الأولويات، أو التحديات، أو الفرص الاستراتيجية أو القيادية على مستوى جهة حكومية محددة، والتي لا تؤثر بشكل مباشر على أداء القطاع (مثلاً سياسة الدوام). وهذا النوع من السياسات هو خارج نطاق هذا الدليل ولن يتم التطرق إليه.

يمكن تصنيف السياسات الحكومية بصفاتها رأسية أو أفقية.

← **السياسات الرأسية:** يتم تطويرها من قبل جهة أو كيان حكومي واحد؛

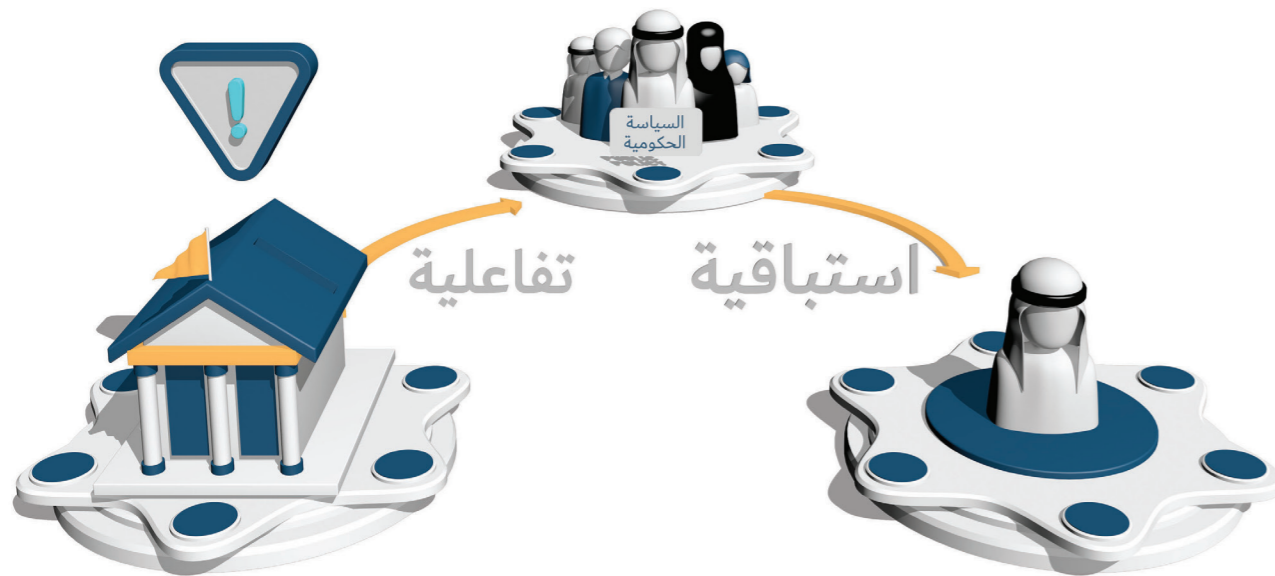
← **السياسات الأفقية:** يتم تطويرها من قبل جهتين حكوميتين أو أكثر، تعالج كل منها بُعداً محدداً من السياسة.

تصّب الحكومات جهودها بشكل متزايد على وضع سياسات أفقية تأخذ بالاعتبار أوجه التداخل ما بين تحديات أو فرص سياسة ما.

إلى ذلك، يمكن تصنيف السياسات الحكومية بصفاتها تفاعلية أو استباقية.

← **السياسات التفاعلية:** تنشأ استجابةً لمصدر قلق أو أزمة ينبغي معالجتها (مثلاً زيادة تكلفة المعيشة، وزيادة رسوم المدارس الخاصة، وحالات الطوارئ المتعلقة بالصحة)؛

← **السياسات الاستباقية:** تنشأ وتُطبّق بقرار متداول ومدرّوس (مثلاً سياسة البيانات المفتوحة وسياسة التوظيف).



## 02. ما هو الفارق بين الاستراتيجية، والسياسة، والبرنامج، والتشريع؟

تُستخدم المصطلحات “استراتيجية”، و“سياسة”، و“برنامج”، و“تشريع” بأشكال مختلفة، ويتم استخدام أحدها بديلاً للآخر أحياناً.

أما في هذا الدليل، فتحمل هذه المصطلحات التعريفات التالية، بما يتماشى مع سياق إمارة دبي:

← **الاستراتيجية:** هي إطار عمل موثق يحدّد الاتجاهات، والأولويات، والأهداف وخطط العمل الضرورية لبلوغ المستقبل المنشود على المدى المتوسط والطويل. وتجسر الاستراتيجية الفجوة ما بين “الوضع الحالي” و“الوضع المنشود”، وتمنح بدورها السياسات السياق والإطار المنطقي المتماسك.

← **السياسة:** هي وثيقة توضح وسيلة تحقيق الأهداف الاستراتيجية من خلال اختيار مجموعة من أدوات السياسة، وتصميمها، وتطبيقها، ومتابعتها، وتقييمها. وبخلاف الاستراتيجية، تتضمن السياسة تقييماً للخيارات البديلة في شكل أدوات السياسة، وانتقاء الخيار أو البدائل التي تُوفّر أفضل عائد مقابل الكلفة، وأدنى المخاطر بطبيعة الحال. وغالباً ما تنشأ الحاجة لتنفيذ عدد من السياسات مجتمعة لتحقيق هدف استراتيجي محدد.

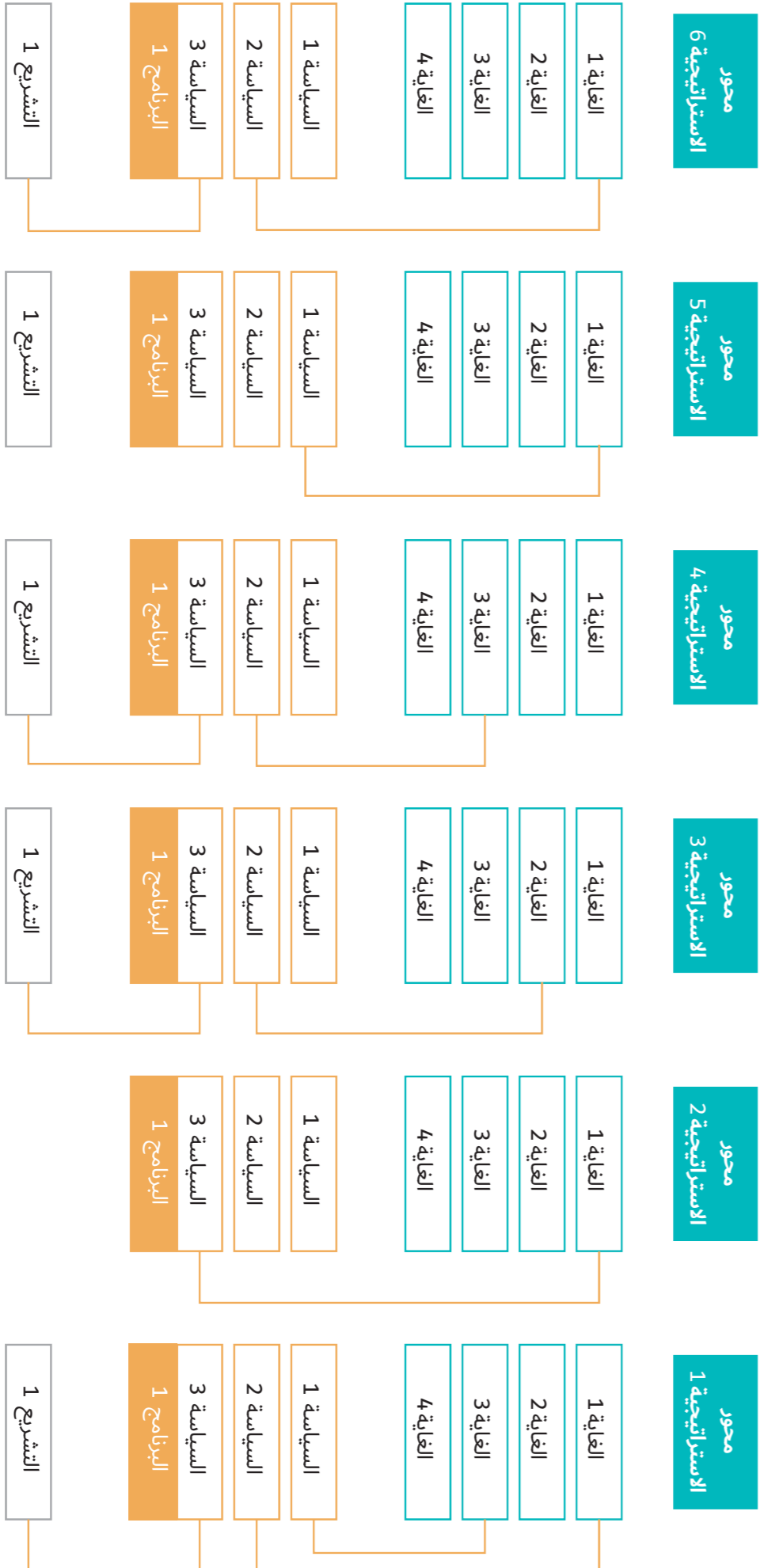
← **البرنامج:** هو مجموعة من أدوات السياسة أو المشاريع المترابطة في ما بينها والمتكاملة بغية تحقيق هدف واحد أو أكثر من أهداف السياسة. وغالباً ما تنشأ الحاجة لتنفيذ عدد من البرامج مجتمعة من أجل بلوغ هدف سياسة معين. سيتم التطرّق إلى مختلف أنواع أدوات السياسة في القسم 4. “ما هي أدوات السياسة الرئيسة؟”. يستعرض الجدول (أ.1) أوجه الاختلاف ما بين محاور وغايات وسياسات وبرامج خطة دبي 2021.

← **التشريع:** هو نظام مبادئ، ومعايير، وإجراءات، وحقوق وواجبات يتم إصداره وتطبيقه من قبل الحكومة، وعادةً من قبل اللجنة العليا للتشريعات. وتشمل الأدوات التشريعية في دبي: القوانين، والمراسيم، والقرارات، والأوامر والأنظمة. لا تتطلب كل السياسات سنّ تشريع خاص بها، وعادةً ما تنشأ الحاجة إلى سنّ تشريع لتنفيذ سياسة ما في حال:

- الحاجة إلى تعديل المبادئ، والمعايير، والإجراءات، والحقوق والموجبات القائمة؛
- كانت السياسة على قدر عالٍ من الأهمية بحيث تتطلب تشريعاً لتنفيذ مبادئها وتحقيق أهدافها؛
- كانت فترة إنفاذ السياسة طويلة المدى.

بيّن الرسم التوضيحي (أ.1) التسلسل الهرمي بين الاستراتيجية، والسياسة، والبرنامج، والتشريع.

الرسم التوضيحي (أ.1): التسلسل الهرمي بين الاستراتيجية، والسياسة، والبرنامج، والتشريع  
الاستراتيجية (مثلاً خطة دبي 2021)



المحور 1	المحور 2	المحور 3	المحور 4	المحور 5	المحور 6
موطنٌ لأفرادٍ مبدعين وممكّنين، ملوّههم الفخر والسعادة	مجتمعٌ متلاحمٌ ومتماسك	المكانُ المفضل للعيش والعمل، والمقصُدُ المفضّل للزائرين	مدينةٌ ذكيّةٌ ومستدامة	محورٌ رئيسٌ في الاقتصاد العالمي	حكومة رائدة ومتميزة
أفرادٌ متعلمون ومثقفون وموفورو الصحة	مجتمع متوافقٌ ومتعاوّد، ويتبنى قيماً إنسانيةً مشتركة	مدينةٌ هي الأفضلُ في الخدمات التعليمية والصحية والإسكان بما يلبي احتياجات الجميع	ذات عناصر بيئية نظيفة، صحية ومستدامة	مدينةٌ تتمتع بنمو اقتصادي مستدام	مستدامة ومبتكرة في إدارة مواردها
<b>أمثلة على السياسات</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>سياسة دبي حول النشاط البدني في المدرسة</li> <li>سياسة تطوير الموارد البشرية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>سياسة إعادة هيكلة الرسوم المدرسية</li> <li>سياسة إسكان ذوي الدخل المحدود</li> <li>سياسة التسعير في المستشفيات</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>سياسة الحد من التلوّث بالكربون</li> <li>سياسة المياه الجوفية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>سياسة تهيئة المناطق الحرة</li> <li>سياسة الحدّ من التضخم</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>سياسة المشتريات الخضراء</li> <li>سياسة تخطيط التعاقب الوظيفي</li> <li>سياسة التخطيط المالي الذكي</li> </ul>
<b>أمثلة على البرامج</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>برنامج تمكين الإماراتيين لإعادة دمجهم بالقوة العاملة</li> <li>الترخيص لمراكز التعليم المبكر للأطفال</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تقديم حوافز لمقدمي الخدمات التعليمية ذات المستوى المرتفع والكلفة المقبولة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>فرض رسوم على دخول النفايات إلى المكبات، تتفاوت بحسب فرز النفايات</li> <li>تحديد معايير وتصانيف للأجهزة والمعدات للحد من استهلاك الطاقة والمياه</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تسريع "إجراءات تأسيس شركة"</li> <li>إطلاق نظام تصنيف بالنجوم للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تطوير نظام متكامل لقياس كفاءة الخدمات الحكومية</li> </ul>

## 03. ما هي العوامل الدافعة إلى تطوير السياسات؟

الجدول (2.أ): أمثلة على بعض العوامل الدافعة إلى تطوير السياسات في حكومة دبي

العوامل الدافعة إلى تطوير السياسة	أمثلة على سياسات صادرة عن حكومة دبي
اتجاهات/أولويات استراتيجية و/أو قيادية	• سياسة الحدّ من استخدام المواد المخدّرة
مخاوف ذوي العلاقة / الجهات العامة	• سياسة الزيادة الاستثنائية في رسوم المدارس الخاصة
ضغوط على الموارد المالية أو الطبيعية	• سياسة الكفاءة المالية
أزمات / حالات طوارئ / أحداث خارجية	• سياسة حالات الطوارئ والأزمات
عوامل مؤسسية / تشغيلية	• سياسة السلامة في النقل البحري
اهتمام وسائل الإعلام	• سياسة حماية الطفل
أحداث خارجية	• سياسة مكافحة التغيّر المناخي
أحداث دولية	• سياسة حقوق الإنسان

يمكن للتخطيط الاستراتيجي، إذا ما أُنجز بشكل شامل، أن يسلّط الضوء على كافة السياسات اللازمة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية. إلا أن عملية تطوير ومناقشة وتنفيذ ومراجعة السياسات هي عملية مستمرة، ولا تقتصر على دورة التخطيط الاستراتيجي السنوية فقط.

- ← وقد تكون هناك حاجة إلى تطوير سياسات جديدة للتكيف مع عدد من العوامل المختلفة، مثل:
    - ← اتجاهات وأولويات استراتيجية و/أو قيادية (مثلاً: متطلبات اتحادية، ومتطلبات خطة دبي 2021، وثغرات في بعض القطاعات)؛
    - ← مخاوف واحتياجات ذوي العلاقة / الجهات العامة (مثلاً: انخفاض معدّل الرضا عن بعض الخدمات العامة، ووجود ثغرات في الخدمات، والاحتياجات الاجتماعية الاقتصادية، والقصور في إنفاذ التشريعات المختلفة)؛
    - ← ضغوط على الموارد المالية، أو الموارد الطبيعية، وغيرها؛
    - ← أزمات / حالات طوارئ / أحداث خارجية (مثلاً: كوارث طبيعية أو أوبئة)؛
    - ← اهتمام وسائل الإعلام؛
    - ← أحداث خارجية (مثلاً: التغيّر المناخي، أو التقدّم التقني، أو الابتكارات، أو البحث والتطوير)؛
  - ← أحداث أو مبادرات أو التزامات دولية (مثلاً: الاتفاقيات الدولية)؛
  - ← عمليات مراجعة أو تقييم مخططة للسياسات القائمة؛
  - ← أبحاث المرصد، والجامعات وفرق الخبراء والمتخصّصين.
- يُدرج الجدول (2.أ) أمثلة على بعض العوامل الدافعة إلى تطوير السياسات في سياق حكومة دبي.



# 04. ما هي أدوات السياسة الرئيسية؟

## أدوات السياسة هي عبارة عن وسائل أو تقنيات توظفها الحكومة لبلوغ أهداف سياستها.

تهدف أدوات السياسة عادةً إلى:

← معالجة التحديات أو الظروف الاجتماعية، والثقافية، والسياسية، والقانونية، والاقتصادية، والمالية والبيئية؛

← توفير الحقوق و/أو الخدمات و/أو المعلومات للرأي العام؛

← توفير هيكل وتنظيم للجهات الحكومية؛

← تحقيق التغيير السلوكي داخل المجتمع أو على مستوى الأفراد.

يعتمد اختيار الحكومة لأدوات السياسة عادةً على:

← الأدوات التي استخدمتها الحكومة في السابق؛

← التحديات أو الظروف الاجتماعية، والثقافية، والسياسية، والقانونية، والاقتصادية، والمالية والبيئية؛

← المعايير الدولية والدروس المستفادة من أفضل الممارسات.

غالباً ما تستند الحكومات إلى خمسة أنواع رئيسة من أدوات السياسة، ألا وهي:

### ← الأدوات الرقابية / التنظيمية

التي تعتمد على فرض التزامات (مثلاً: المنصوص عليها في التشريعات/ الأنظمة/ المحظورات)، لتشجيع أو حظر أنواع معينة من السلوكيات، أو التي تتطلب الحصول على إذن صريح من الحكومة لممارسة أنشطة معينة؛

### ← التدخلات الحكومية المباشرة والموجهة التي تعتمد

على توفير برامج أو خدمات من أجل تحقيق نتائج محددة (مثلاً: التعليم، وجمع النفايات، والحدائق والترفيه)؛

### ← الحوافز أو المثبطات الاقتصادية

التي تعتمد على الأدوات المالية لتحقيق النتائج (مثل: الضرائب، والأعباء، والرسوم، والغرامات، والدعم المالي، والحوافز/العوامل المثبطة والرخص القابلة للتداول)؛

### ← أدوات التأييد / الإقناع / توفير المعلومات

التي تعتمد على نقل المعرفة، والتواصل والإقناع (مثل: التشجيع على التطوع وتأدية خدمات للمجتمع)؛

### ← الأدوات المؤسسية أو التشغيلية

التي غالباً ما تتطرق إلى التغييرات المؤسسية أو التشغيلية في إطار الهيئات المتأثرة بالسياسات (مثل: إعادة هيكلة المؤسسة، واللامركزية، وانتقال السلطة وزيادة الصلاحيات، و/أو آليات التنسيق).

يوفر الجدول (3.أ) أمثلة على أدوات السياسة التي توظفها حكومة دبي.

الجدول (3.أ): أمثلة على أدوات سياسة وظيفتها حكومة دبي

أدوات السياسة	أمثلة من حكومة دبي
الأدوات الرقابية / التنظيمية	<ul style="list-style-type: none"><li>• توفير تأشيرات إقامة لمدة سنتين لمالكي العقارات في عام 2011 من أجل تعزيز الاستثمارات في السوق العقاري</li><li>• سياسة منع التدخين في الأماكن العامة</li></ul>
التدخلات الحكومية المباشرة والمستهدفة	<ul style="list-style-type: none"><li>• توفير حلول الإسكان للإماراتيين</li><li>• توفير خدمات التعليم والرعاية الصحية</li></ul>
الحوافز أو المثبطات الاقتصادية	<ul style="list-style-type: none"><li>• اعتماد تجميد الرسوم واقتطاع ما يصل إلى 50% من تكاليف ورسوم الأعمال من أجل مساعدة الشركات على مواجهة الأزمة المالية العالمية في العام 2009</li><li>• توفير الدعم المالي الاستثماري في المناطق الأقل استقطاباً في دبي</li></ul>
أدوات التأييد / الإقناع / توفير معلومات	<ul style="list-style-type: none"><li>• المبادئ التوجيهية للصحة المدرسية</li><li>• سياسة خدمة المجتمع</li></ul>
الأدوات المؤسسية / التشغيلية	<ul style="list-style-type: none"><li>• إنشاء لجنة عليا لحماية حقوق الأشخاص ذوي الإعاقة</li><li>• إنشاء لجنة عليا للإحصاء السكاني في دبي</li></ul>

عادةً، قد يتطلب الأمر استخدام مجموعة من أدوات السياسة بُغية إيجاد تدخلات حكومية فعالة وتحقيق نتائج السياسة المرجوة. لذا، ينبغي فهم الميزات والآثار المحتملة لكل أداة من أدوات السياسة، لا سيما من حيث التكاليف، والعوائد والمخاطر. ولهذه الغاية، ستتم معالجة سُبُل تقييم أدوات السياسة البديلة بالتفصيل في الفصل 4. "تحديد وتقييم الخيارات المتاحة للسياسة".





## 05. ما هي المبادئ التوجيهية لعملية تطوير السياسة؟

تقوم عملية تطوير السياسة في دبي على مجموعة من المبادئ الأساسية التي مُنحت طابعاً مؤسسياً ورسمياً.

في ما يلي أهم هذه المبادئ التوجيهية:

— **الشفافية:** تسهّل الجهات الحكومية وصول المعلومات المتعلقة بالسياسة إلى ذوي العلاقة في الوقت المناسب بوضوح، وشمولية. وتساهم الشفافية في تعزيز المساءلة، وتشجّع ذوي العلاقة على المشاركة بفعالية في عملية تطوير السياسة.

— **المسؤولية، والملكية والمساءلة:** تلعب الجهات الحكومية الدور القيادي في عملية تطوير السياسات العامة، باعتبارها الجهات المسؤولة والمساءلة عن نجاح العملية. وتترجم المسؤولية على مختلف المستويات في الجهة الحكومية من خلال أدوار ومسؤوليات واضحة. وتتطلب المساءلة من الجهات الحكومية المعنية معالجة أي مخاطر، قضايا، وأسباب تقصير متعلقة بالسياسة، واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.

— **الاستناد إلى الأدلة:** تستخدم الجهات الحكومية أفضل الأدلة المتوافرة في جميع مراحل عملية تطوير السياسة. حيث تقوم الجهات بوضع وتحليل وقياس أهداف الأداء المستندة إلى الأدلة، وأثرها، ونتائجها، ومخرجاتها ومستهدفاتها. وتستقي الدروس من هذه الأدلة ثم تراجع السياسات وترفع التقارير بشأنها تبعاً لذلك.

— **الوضوح:** تعمل الجهات الحكومية على ضمان أن تكون السياسات مصاغة بوضوح وإيجاز، بما لا يخل بعمق التحليل. كما تضمن الجهات وضوح تحديد مجالات السياسة، وقضاياها وأسبابها الجوهرية، وتطوير خيارات السياسة وتحليلها، وتصميم الحل وخطة التنفيذ، فضلاً عن متابعة وتقييم النتائج بوضوح وفقاً للمقاييس والمستهدفات المحددة دون التباس.

— **الاستشارات:** تقوم الجهات الحكومية بإعلام وإشراك واستشارة ذوي العلاقة بطريقة واضحة وشاملة في جميع مراحل إعداد السياسة. وتتيح الاستشارات التعاون على حلّ المشكلات فضلاً عن تطوير السياسات، وتصميمها، وتنفيذها، وتقييمها ومراجعتها بطريقة أكثر تجاوباً وابتكاراً وفعالية.



## 06. ما هي المراحل الرئيسية لإعداد السياسة؟

ليس هناك من نهج موحد لتطوير السياسات، إذ أنّ نطاق العوامل الدافعة إلى تطوير السياسة والسياقات التي يعمل فيها صانعو السياسات قد تتغير بشكل ملحوظ.

غير أنه ثمة عدد من المراحل العامة التي تنطبق على معظم مجالات السياسة، والتي تتطلب الإجابة عن الأسئلة التالية:

— ما هو وضعنا الحالي؟ (ما هي المشكلة أو الفرصة الحالية؟ ما هو حجمها؟ ما هي قضاياها الرئيسية والفرعية وأسبابها الجوهرية؟ ما هو أثرها؟)

— ما الذي نضبو إليه؟ (ما هي أحدث التوجهات وأفضل الممارسات المتعلقة بموضوع السياسة؟ ما هي الآفاق المستقبلية المحتملة؟ ما هي النتائج التي نريد تحقيقها؟)

— كيف سنحقق مبتغانا؟ (ما هي خيارات السياسة البديلة؟ ما هو أفضل خيار متاح؟ كيف سيتم تنفيذه؟)

— كيف سنعرف أننا حققنا ما نريد؟ (ما هي آليات المتابعة والتقييم التي يتعيّن اتّباعها؟ كيف يتم قياس النجاح؟ كيف تتم مراجعة السياسات؟)

يمكن الإجابة على هذه الأسئلة في المراحل السبع لإعداد السياسة، التي يتم استعراضها في الرسم التوضيحي (أ.2) والجدول (أ.4).





**1- تحديد الحاجة إلى السياسة وتطوير إطار العمل:** تهدف هذه المرحلة إلى تطوير تعريف وفهم واضح للسياسة، مما يشمل: (أ) تحديد نطاق السياسة (أي طبيعتها، والعوامل الدافعة إلى وضعها وحجمها)؛ و(ب) صياغة فرضيات حول قضايا السياسة الرئيسية والفرعية؛ و(ج) تقييم جدوى التدخل الحكومي؛ و(د) اقتراح الحوكمة وفريق العمل المطلوبين. وتُختتم المرحلة بإعداد موجز حول تحديد الحاجة إلى السياسة.

**2- تطوير وتحليل قاعدة الأدلة الخاصة بالسياسة:** تشتمل هذه المرحلة على جمع وتحليل أفضل الأدلة المتوافرة بغية توجيه عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالسياسة. ويشمل ذلك: (أ) تحديد أنواع ومصادر الأدلة؛ و(ب) إنشاء خط أساس للسياسة؛ و(ج) إجراء المقارنات المعيارية وتحليل الموقف النسبي للسياسة؛ و(د) تحليل الآفاق المستقبلية المحتملة للسياسة عبر استشراف المستقبل وتطوير السيناريوهات؛ و(هـ) إعداد التقرير التحليلي للسياسة الذي يوحّد الاستنتاجات، والتحليلات والنتائج المستندة إلى الأدلة؛ و(و) إدارة المعرفة التي تمكّن المؤسسة، ونشر الأدلة التي تمّ جمعها.

**3- تأسيس نظرية التغيير الخاصة بالسياسة:** تتضمن هذه المرحلة وضع أهداف السياسة الشاملة والتي تتسم بأنها محددة، وقابلة للقياس، وواقعية، وملائمة، وضمن إطار زمني محدد. كما تكون هذه الأهداف واضحة وقائمة على تحليلات مستندة إلى أدلة، وذلك بغرض تحديد النطاق الكامل لخيارات السياسة المتاحة. وبترافق هذا أيضاً مع تحديد التسلسل الهرمي للنتائج التي تصبو السياسة إلى تحقيقها عبر الآثار، والنتائج، والمخرجات، والمؤشرات والمستهدفات.

**4- تحديد وتقييم الخيارات المتاحة للسياسة:** تتضمن هذه المرحلة تحديد وتطوير مجموعة من خيارات السياسة المحتملة، وتقييمها وفقاً لمجموعة من المعايير (بما في ذلك التكاليف، والمنافع والمخاطر) ليُصار إلى انتقاء الخيار الأفضل والأجدي والأكثر تأثيراً. يتم اختتام هذه المرحلة بإعداد موجز حول تقييم الخيارات المتاحة للسياسة.

**5- تصميم السياسة ووضع الخطة التنفيذية:** تشمل هذه المرحلة وضع خطة تنفيذ للخيار المحدد وتنفيذه، بما تتضمنه من تحديد المنجزات، والجدول الزمني، والموارد، والحوكمة وفرق العمل. كما تشمل أيضاً إعداد خطط لإدارة المخاطر وإدارة التغيير.

**6- متابعة السياسة وتقييمها ومراجعتها:** تشمل هذه المرحلة قياس النتائج التي حققتها السياسة من حيث الآثار، والنتائج والمخرجات. وتشمل المتابعة المستمرة لأداء السياسة الفعلي مقابل الأداء المتوقع بحسب الخطة الأصلية. أما التقييم فهو طريقة منهجية لتحديد فعالية السياسة وأثرها وكفاءتها. كما تشمل هذه المرحلة أيضاً على إجراء عمليات مراجعة وتكييف للسياسة بناءً على النتائج التي يتم التوصل إليها لدى عبر المتابعة والتقييم.

ما هو وضعنا الحالي؟

ما الذي نصبو إليه؟

كيف سنحقق مبتغانا؟

ما الدلالات على أننا حققنا ما نريد؟

7 - إشراك ذوي العلاقة: تنطوي هذه المرحلة على تحديد ذوي العلاقة وتصنيفهم بحسب الأولوية، ومن ثم تحديد الأساليب الملائمة لإشراكهم، واستشارتهم، وتبليغهم، وتعاونهم، ومشاركتهم في تصميم وتنفيذ السياسة.

تغطي الفصول من الأول إلى السابع الأهداف، والمبادئ، والأنشطة الرئيسية المشمولة، وأبرز الأسئلة التي يتعيّن طرحها (قائمة التفقّد والمنجزات)، والأدوات والنماذج لكل مرحلة من مراحل إعداد السياسة.

تجدون ملخصاً لهذه النقاط في الجدول (4.أ).

## الجدول (أ.5): لمحة عامة عن المدّة الزمنية، والخطوات المطلوبة، والمخرجات، والأدوات والنماذج اللازمة لمراحل إعداد السياسة

المرحلة	1. تحديد الحاجة إلى السياسة وتطوير إطار العمل	2. تطوير وتحليل قاعدة الأداة الخاصة بالسياسة	3. تأسييس نظرية التغيير الخاصة بالسياسة
المدة الزمنية	4 - 2 أسابيع	4 - 10 أسابيع	2 - 4 أسابيع
الخطوات المطلوبة	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تحديد نطاق مشروع تطوير السياسة</li> <li>• تحديد القضايا الرئيسية والفوعية للسياسة</li> <li>• تقييم جدوى التدخل الحكومي</li> <li>• إعداد حوكمة المشروع</li> <li>• تشكيل فريق المشروع</li> <li>• إعداد موجز مبررات السياسة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• مراجعة المصادر وجودة الأداة المتوفرة ذات الصلة بالسياسة</li> <li>• إنشاء خط أساس للسياسة</li> <li>• إجراء المقارنة المعيارية، واستنباط الدروس المستفادة وتحليل موقع السياسة من السياسات الأخرى</li> <li>• تحليل الاتفاق المستقبلية المحتملة عبر استشراف المستقبل وتطوير السيناريوهات</li> <li>• إعداد التقرير التحليلي للسياسة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تحديد أهداف السياسة</li> <li>• تحديد آثار السياسة</li> <li>• تحديد نتائج السياسة</li> <li>• تحديد مخرجات السياسة</li> <li>• وضع مؤشرات السياسة</li> <li>• وضع مستهدفات السياسة</li> </ul>
المخرجات	<ul style="list-style-type: none"> <li>• موجز مبررات السياسة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• التقرير التحليلي للسياسة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• نظرية التغيير الخاصة بالسياسة</li> </ul>
الأدوات والنماذج	<ul style="list-style-type: none"> <li>• نموذج شجرة القضايا (الملحق 1أ)</li> <li>• نموذج موجز مبررات السياسة (الملحق 1ب)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• نموذج تحليل العوامل السياسية، والاقتصادية، والاجتماعية-الثقافية، والتبئية، والقانونية، والبيئية (الملحق 2)</li> <li>• نموذج تحليل تقاط القوة والضعف والفرص والتحديات (الملحق 2ب)</li> <li>• نموذج المقارنة المعيارية (الملحق 2ج)</li> <li>• تقييمات استشراف المستقبل وتطوير السيناريوهات (الملحق 2د)</li> <li>• نموذج التقرير التحليلي للسياسة (الملحق 2هـ)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• نموذج نظرية التغيير الخاصة بالسياسة (الملحق 3)</li> </ul>
المدة الزمنية	3 - 6 أسابيع	2 - 4 أسابيع	4 - 10 أسابيع
الخطوات المطلوبة	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تحديد القائمة العنوية لخيارات السياسة المتاحة</li> <li>• انتقاء خيارات السياسة المراد تقييمها</li> <li>• تحديد وتقييم التكاليف والمنافع النقدية للخيارات التي تم انتقاؤها</li> <li>• تحديد وتقييم التكاليف والمنافع غير النقدية للخيارات التي تم انتقاؤها</li> <li>• تحديد مخاطر الخيارات</li> <li>• تحديد صافي القيمة الحالية للتكاليف والمنافع للخيارات التي تم انتقاؤها</li> <li>• انتقاء الخيار المفضل والتوصية به</li> <li>• إعداد موجز تقييم الخيارات المتاحة للسياسة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تطوير خطة تنفيذ السياسة</li> <li>• تطوير خطة إدارة مخاطر السياسة</li> <li>• تطوير خطة نشر السياسة</li> <li>• ترجمة السياسة إلى تشريع (إن دعت الحاجة)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تحديد أهداف ذوي العلاقة</li> <li>• تحديد ذوي العلاقة الرئيسيين</li> <li>• تطوير خطة نشر السياسة</li> <li>• تحديد المستويات المشمولة لإشراك ذوي العلاقة</li> <li>• تحديد المستويات الحالية لإشراك ذوي العلاقة</li> <li>• تحديد تقييمات إشراك ذوي العلاقة</li> <li>• تحديد وإدارة مخاطر إشراك ذوي العلاقة</li> <li>• تطوير خطة إشراك ذوي العلاقة</li> <li>• تنفيذ خطة إشراك ذوي العلاقة</li> </ul>
المخرجات	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ملخص تقييم الخيارات المتاحة للسياسة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• خطة تنفيذ السياسة</li> <li>• خطة إدارة مخاطر السياسة</li> <li>• خطة إدارة التغيير للسياسة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• متابعة السياسة وفتح التقارير بشأنها</li> <li>• تقييم عمليات السياسة</li> <li>• تقييم أثر السياسة</li> <li>• تقييم اقتصادي للسياسة (إن دعت الحاجة)</li> <li>• دمج نتائج المتابعة والتقييم في مراجعة السياسة</li> </ul>
الأدوات والنماذج	<ul style="list-style-type: none"> <li>• لمحة عامة عن التكاليف والمنافع النقدية للخيارات المتاحة (الملحق 1أ)</li> <li>• لمحة عامة عن تكاليف ومنافع الخيارات ذات سعر السوق غير المحدد (الملحق 4ب)</li> <li>• لمحة عامة عن التكاليف والمنافع غير النقدية للخيارات المتاحة (الملحق 4ج)</li> <li>• لمحة عن آلية تطبيق أداة تقييم أثر السياسات (الملحق 4د)</li> <li>• احتساب ومقارنة صافي القيم الحالية لخيارات السياسة المتاحة (الملحق 4هـ)</li> <li>• موجز تقييم الخيارات المتاحة للسياسة (الملحق 4و)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• نموذج خطة تنفيذ (الملحق 5أ)</li> <li>• نموذج إدارة المخاطر (الملحق 5ب)</li> <li>• نموذج خطة النشر (الملحق 5ج)</li> <li>• مذكرة إيضاحية لنموذج مسودة التشريع (الملحق 5د)</li> <li>• نموذج مقترح التشريع (الملحق 5هـ)</li> <li>• مذكرة طلب إصدار تشريع (الملحق 5و)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• نموذج خطة تخطيط المتابعة (الملحق 6أ)</li> <li>• نموذج إعداد تقارير المتابعة (الملحق 6ب)</li> <li>• نموذج موصفات مشروع تقييم السياسة (الملحق 6ج)</li> </ul>



## 07. ما هي ميزات السياسات الجيدة؟

تتسم السياسات الحكومية التي تتبّع أفضل الممارسات بأنها<sup>2</sup>:

— **استشراافية:** تحدّد بوضوح النتائج والأولويات ذات الصلة. وتنظر إلى الأثر المحتمل للسياسة على المدى البعيد بناءً على التوقعات المستندة إلى الأدلة المرتبطة بالتوجهات الاجتماعية، والاقتصادية والبيئية، وذلك في إطار خمس سنوات على الأقل من الأثر المحتمل للسياسة.

— **منفتحة:** تأخذ بالاعتبار العوامل المؤثرة على المستوى الوطني، والإقليمي والدولي. كما تعتمد على الدروس المستفادة من المقارنة المعيارية لأفضل الممارسات حول الأساليب المجدية وغير المجدية.

— **قائمة على جهود مشتركة ومتكاملة:** تلقي نظرة شمولية على السياسات والأهداف الأخرى ذات الصلة حرصاً على اتساق السياسة وتماسكها، وتجنّب التكرار أو التناقض بين أذرع الحكومة المختلفة. كما تساهم في تكامل القطاع أفقياً (أي بين مختلف الجهات الحكومية) وتكامل القطاع رأسياً (أي بين مختلف المستويات ضمن الجهة الحكومية الواحدة) أو مزيج من الاثنين معاً.

— **مبتكرة وخلافة:** تشجع وتصمّم وتستكشف أفكاراً، وحلولاً واستراتيجيات جديدة مبتكرة. تبحث في الوضع الراهن وتقدّم منهجيات بديلة مبتكرة ومرنة.

— **تتمحور حول الأفراد وشاملة:** تلبي الاحتياجات وتراعي أثر السياسة المحتمل على كافة الأفراد. وببسيط العبارة، تصون "المصلحة العامة".

— **قائمة على الأدلة:** تستخدم أفضل المصادر المتوافرة (مثل: الأدلة الكمية، والنوعية، والتقييم الاقتصادي، والأدلة السلوكية والاختبارية) للمساعدة على اتخاذ قرارات مستنيرة خاصة بالسياسة. كما أنها تحلّل الأسباب، والتوجهات، ونقاط القوة والضعف، والفرص والتحديات.

— **قابلة للقياس:** تحدّد بوضوح النتائج التي تصبو السياسة إلى تحقيقها عبر وضع أهداف، وآثار مرغوبة، ونتائج ومخرجات واضحة ومحددة، وقابلة للقياس، وملائمة، وواقعية، وضمن إطار زمني محدد؛ مع وضع المؤشرات والمستهدفات المناسبة لها.

— **فعالة ومجدية من حيث التكلفة:** تحدّد وتطبّق خيار (خيارات) السياسة الذي يقدم النتائج الأكثر فعالية مقارنةً مع أفضل عائد مقابل الكلفة، وذلك بإجراء تقييمات شاملة للتكاليف والفوائد والمخاطر.

— **خاضعة للمتابعة والتقييم ودورات المراجعة الرسمية:** تطوّر آليات منهجية للمتابعة والتقييم عبر جميع مراحل إعداد السياسة لإدارة التدخلات، وتقييم الأثر وتحسين الأداء وإجراء المراجعات الضرورية. كما تحلّل فعالية مختلف أدوات السياسة وقدرة الجهات الحكومية على تقديم النتائج المرجوة.

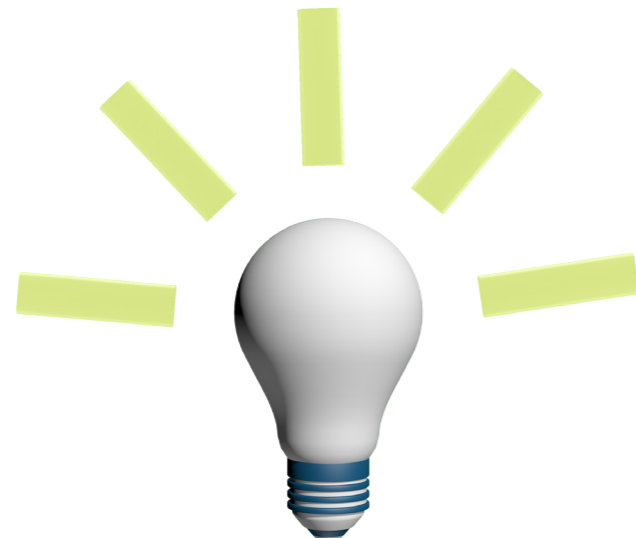
— **خاضعة للاستشارة والتعميم:** تُعلّم، وتُشرك وتتواصل بفعالية مع ذوي العلاقة في جميع مراحل إعداد السياسة. تتولى إعداد وتنفيذ استراتيجيات ومواد إشراك ذوي العلاقة الضرورية.

## 08. ما هي أحدث التوجهات المبتكرة في عملية تطوير السياسات؟

يرزح صانعو السياسات، بصورة دائمة، تحت وطأة وضع الحلول عالية الجودة ضمن إطار زمني مناسب وسط بيئة تسودها التقلبات وعدم اليقين والتعقيدات والغموض.

تشمل أحدث التقنيات والمفاهيم المبتكرة في مجال تطوير السياسات ما يلي:

**أ. حكومة منفتحة وبيانات مفتوحة:** أضحى مفهوم الحكومة المنفتحة توجهاً عالمياً في السياسات الحكومية يرمي إلى تعزيز الشفافية والمساءلة ومشاركة الأفراد والكفاءة واستخدام حسّ الابتكار والتقنية وتوفيرها عبر استعمال البيانات المفتوحة. تقوم البيانات المفتوحة على ضرورة توفير البيانات مجاناً وفي الأطر الزمنية المناسبة ليتمكّن الجميع من الوصول إليها، واستخدامها وإعادة نشرها كيفما شاءوا، كما تُنشر من دون التقيد بحقوق النشر، أو براءات الاختراع أو غيرها من آليات الرقابة الأخرى. تُعتبر البيانات الحكومية مفتوحة شرطاً يتعيّن توافره مسبقاً لتطوير السياسات ولتعزيز قدرة الأفراد على اتخاذ قرارات قائمة على بيانات وأدلة راسخة.



**ب. توظيف البيانات الضخمة:** تتسم البيانات الضخمة بالخصائص التالية: (i) حجم هائل من البيانات، (ii) مجموعة واسعة من أنواع البيانات، وأشكالها، (iii) السرعة التي تتم بها معالجة البيانات، و (iv) موثوقية البيانات بفضل دقتها وشموليتها. يمكن استخدام البيانات الضخمة في عملية تطوير السياسات للأغراض التالية:

— إثراء عملية تطوير السياسات برؤى وسياقات وتحليلات جديدة، بالاعتماد على مجموعة واسعة من البيانات. على سبيل المثال، من شأن رفع تقارير فورية أن يقود إلى تطوير سياسات تعكس الزمن الراهن؛

— ربط معلومات مجزأة من مصادر متعددة ببعضها، ومواءمتها بما يؤدي إلى تبسيط الإجراءات وتقليص هامش الخطأ والحد من التكرار؛

— توظيف التحليلات وعمليات المحاكاة الموثوقة والقائمة على توقعات مدروسة، بصورة تساعد على تقييم، واختبار، وتحسين الأثر المتوقع، وأنماط التفاعل المرتقبة مع البدائل المتاحة لخيارات السياسة؛

— تصميم خدمات وفق معطيات محددة وتلبي الاحتياجات الخاصة، عبر الاستناد إلى دقة البيانات الضخمة؛

— تعزيز الكفاءة وتوفير الكلفة بما يساهم في دعم الإنتاجية.

<sup>2</sup> تمّ الاستناد بشكل رئيسي إلى منشور "Professional Policy Making for the Twenty-First Century" الصادر عن مكتب رئاسة مجلس الوزراء في المملكة المتحدة (1999)، ودليل "A Practical Guide to Policy Making in Northern Ireland, Professional Policy Making for the Twenty First Century" الصادر عن مكتب الوزير الأول ونائب الوزير الأول في إيرلندا الشمالية (2005).

**ج. التعهيد الجماعي:** هي أداة مشاركة عامة لالتماس المساهمات وتوليد الأفكار من المجتمع الإلكتروني عبر استخدام منصات الإنترنت. يُستخدم التعهيد الجماعي في عملية تطوير السياسات من أجل: جمع وإدارة المعلومات والمعارف، وتحليل المعلومات، وحلّ المشكلات، وإيجاد حلول مبتكرة. تستخدم الحكومات التعهيد الجماعي على نحو متناهِ للأغراض التالية:

← جمع المعلومات في مكان وشكل شائعين؛

← تحليل دفعات كبيرة من المعلومات الحكومية المتوفرة والموزعة؛

← إيجاد حلول للمشكلات عبر استنباط أفكار جديدة ومبتكرة للتحديات المطروحة.

**الرسم التوضيحي (أ.3): خطوات تنفيذ التفكير التصميمي**



← **حامل الرسالة:** يتأثر الأشخاص إلى حد كبير بالشخص الذي يزودهم بالمعلومات.

← **الحوافز:** تختلف استجابة الأشخاص للحوافز تبعاً لنوعها وحجمها وتوقيتها.

← **الأعراف:** غالباً ما تكون الأعراف الاجتماعية والثقافية عبارة عن القواعد أو التوقعات السلوكية السائدة في مجتمع أو مجموعة.

← **الخيارات المحددة مسبقاً:** يميل الناس إلى مجازاة التيار وانتقاء الخيارات الافتراضية أو المحددة مسبقاً؛ أي الخيارات التي تمّ انتقاؤها مسبقاً إذا لم يُقدّم الفرد على اتخاذ خيار فاعل.

**د. التفكير التصميمي:** هي أداة لحلّ المشكلات تركز على توقّعات وحاجات الأشخاص من السياسة، ومن ثم تطوير المقترح لإحداث التغيير من خلال الاختبارات والتجربة المتكررة. تشمل خطوات إجراء التفكير التصميمي: التعاطف لفهم طريقة سلوك الأشخاص، وتحديد مشكلة السياسة، ومن ثم تصوّر الحلول المحتملة، وتصميمها واختبارها. كما تساعد منهجيات التفكير التصميمي على تقديم حلول ومنظورات متمحورة حول الأشخاص، وشاملة، ومتكاملة وموجهة بشكل أفضل. كما تساعد على توفير آليات من شأنها التحقق من حسن سير السياسة وقابليتها للتطبيق على أرض الواقع في مراحل مبكرة من عملية تطوير السياسة، فضلاً عن الحدّ من مخاطر تحمّل العواقب غير المقصودة.

بالتالي، يمكن تلخيص الخطوات الرئيسة لاستخدام التفكير التصميمي في عملية تطوير السياسة في الرسم التوضيحي (أ.3).

← **العناصر المميزة:** يجذب اهتمام الناس عادةً إلى الأمور غير المألوفة (مثل: عرض رسائل بمصاحبة أضواء وامضة)، والتي يسهل استيعابها وتمييز ببساطتها.

← **العوامل الممهّدة:** قد يتعدل سلوك الأشخاص في حال تعرضهم لإشارات غير مباشرة (مثل: مشاهد، كلمات، أحاسيس).

← **العاطفة:** قد يؤثر الارتباط العاطفي لدى الأشخاص بالكلمات، والصور والأحداث على أفعالهم إلى حد كبير.

← **الالتزامات:** يميل الأشخاص إلى الوفاء بالوعود التي يقطعونها على الملأ والمعاملة بالمثل.

← **الأنبا:** يميل الأشخاص إلى التصرف بطريقة تعزز الانطباع عن الصورة الذاتية الإيجابية والثابتة.

**و. الألعاب الإلكترونية وتطبيقات المحاكاة:** استُخدمت الألعاب الإلكترونية وتطبيقات المحاكاة في عدة مجالات منها: استقرار سلوك مجموعات محددة من ذوي العلاقة في تطوير السياسات؛ تطوير خطط محكمة لمواجهة مجموعة من العوامل الخارجية؛ بناء نماذج للقوى الاجتماعية الناشئة؛ ومساعدة صانعي القرارات على تعلّم طريقة تشغيل نظام ما وآلية عمله. وللتطبيقات الإلكترونية الرامية إلى دعم السياسات ثلاثة أهداف رئيسة هي: التوعية، والبحث، والفعل/التدخل.

**ز. التجارب العشوائية المضبوطة:** شكل تجريبي من أشكال تقييم أثر السياسة يعتمد على اختيار عشوائي لعينة من الأفراد في مجموعة "علاجية" (التي تتعرض للتدخل من قبل أدوات السياسة) وأخرى في مجموعة "ضابطة" (لا تتعرض لأي تدخل من قبل أدوات السياسة) لمعرفة الأثر الذي أحدثته السياسة بعد تطبيقها، من خلال ملاحظة الفارق في النتائج بين المجموعتين. تساعد التجارب العشوائية المضبوطة على تقييم الأثر المحتمل للسياسة، والمدة الزمنية التي ستستغرقها قبل تحقيق الأثر والنتائج المرجوة.

**ح. مسح الأفق:** أداة تُستخدم لتحليل المستقبل، واستقراء الأثر الذي يمكن أن تتركه التوجهات والتطورات الناشئة على السياسات والممارسات الحالية. وهي تحليل منهجي ومدعوم بالأدلة للبيئة الخارجية. وتهدف إلى: (i) فهم طبيعة التغيير ووتيرته بصورة أوضح في تلك البيئة، و (ii) تحديد الفرص، والتحديات، والمخاطر، والقضايا المستجدة والتطورات المستقبلية المحتملة في الإطار السياسي، والاقتصادي، والاجتماعي، والثقافي، والبيئي، والصحي، والعلمي والتقني. ثمة مجموعة متنوعة من أساليب مسح الأفق، نذكر منها:

← **المسح الآلي:** تتبّع الإصدارات والمواقع الإلكترونية الخاصة بجهات حكومية و/أو دولية و/أو منافسة أخرى.

← **المسح على مستوى الجهة الحكومية:** استخدام الإنترنت لجمع أفكار ومفاهيم تتعلق بعمل المؤسسة برمتها.

← **التفكير الجماعي:** تشجيع الأشخاص على الإشارة إلى (وسم) الأفكار ذات الاهتمام خلال فترة محدّدة من الزمن.

← **التفكير الخارج عن المألوف:** تشجيع الأشخاص على البحث بانتظام والمساهمة بأفكار خارج مجالات اختصاصهم.

سيوفر دليل السياسات الحكومية ملاحق بشأن المحاور أعلاه.

<sup>3</sup> منشور "MindSpace: Influencing Behaviour through Public Policy" الصادر عن المعهد الحكومي التابع لمكتب رئاسة مجلس الوزراء في المملكة المتحدة، (2015).



تحديد الحاجة إلى  
السياسة وتطوير  
إطار العمل

1

تحديد الحاجة إلى السياسة  
وتطوير إطار العمل



27	1. مقدمة
28	2. تحديد نطاق مشروع تطوير السياسة
29	3. تحديد القضايا الرئيسية والفرعية للسياسة
33	4. تقييم جدوى التدخل الحكومي
35	5. إعداد حوكمة المشروع
39	6. تشكيل فريق المشروع
41	7. إعداد موجز مبررات السياسة
42	8. قائمة التفقد والمنجزات الخاصة بالمرحلة

## 02. تحديد نطاق مشروع تطوير السياسة

تنطوي الخطوة الأولى في أي مشروع تطوير سياسة، على تحديد المشكلة التي ينبغي حلها أو الفرصة التي يتعين اغتنامها، فضلاً عن العوامل الدافعة الرئيسة لتطوير السياسة.

## أ. لمحة عامة عن المرحلة وأهدافها

تهدف المرحلة الأولى من عملية إعداد السياسة، وعنوانها "تحديد الحاجة إلى السياسة وتطوير إطار العمل"، إلى تعريف واضح لطبيعة موضوع السياسة ونطاقها (المشكلة أو الفرصة) وتقسيمها على شكل قضايا رئيسة وقضايا فرعية، وتبيان جدوى التدخل الحكومي والحاجة إليه، فضلاً عن وضع خطة تطوير السياسة وفقاً لذلك.

وعليه، تشتمل هذه المرحلة على ست خطوات رئيسة كما هو مبين في الرسم التوضيحي 1.1:

تحديد نطاق مشروع تطوير السياسة، بما في ذلك صياغة تعريف واضح لموضوع السياسة والعوامل الدافعة لوضعها؛

تحديد القضايا الرئيسة والفرعية التي تسعى السياسة إلى معالجتها من أجل المساعدة على التخطيط للمراحل اللاحقة؛

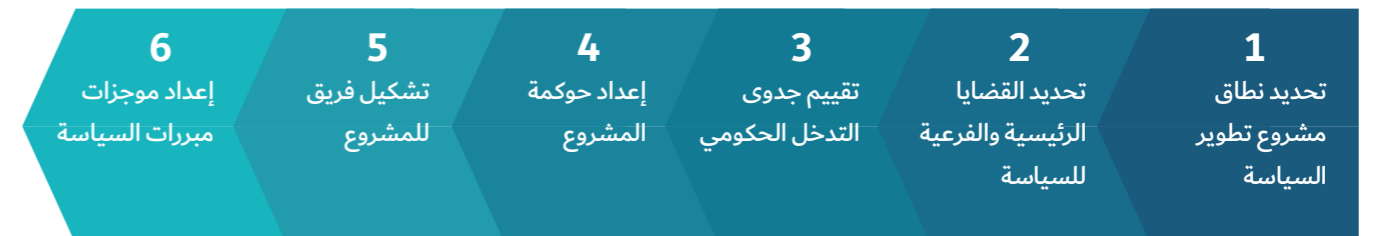
تقييم جدوى التدخل الحكومي؛

إعداد حوكمة المشروع (بما في ذلك الأدوار والمسؤوليات)؛

تشكيل فريق المشروع (بما في ذلك حجم الفريق ومهاراته)؛

إعداد موجز مبررات السياسة.

## الرسم التوضيحي 1.1: خطوات تحديد الحاجة إلى السياسة وتطوير إطار العمل



## ب. المدة الزمنية للمرحلة

تعتمد المدة الزمنية المطلوبة لمرحلة "تحديد الحاجة إلى السياسة وتطوير إطار العمل" على وضوح نطاق المشروع ومدى الإجماع عليه، وأيضاً على القضايا الرئيسة والفرعية ومدى سرعة تطوير موجز مبررات السياسة واعتماده. وعموماً، تستغرق هذه المرحلة من أسبوعين إلى أربعة أسابيع، إلا أنه من الممكن استكمالها خلال أسبوع واحد في حال كان تدخل السياسة المطلوب عاجلاً جداً.

تجدر الإشارة إلى ضرورة إيلاء اعتبار كافٍ لتطوير موجز مبررات السياسة، وإجراء التحضيرات الرئيسة المطلوبة، إذ إن الاستعجال في هذه المرحلة قد يؤدي في نهاية المطاف إلى قصور في التحليلات الرئيسة وإلى بعض من الخطوات التي لن تتسم بالكفاءة في مرحلة لاحقة من عملية تطوير السياسة.

## ج. أدوات المرحلة ونماذجها

سيتم استخدام الأدوات والنماذج التالية في مرحلة "تحديد الحاجة إلى السياسة وتطوير إطار العمل":

نموذج شجرة القضايا (الملحق 1أ)

نموذج موجز مبررات السياسة (الملحق 1ب)

وعليه، يجب إجراء عملية أولية من أجل "تحديد نطاق السياسة" ضمن يوم أو يومين بهدف:

تحديد موضوع السياسة (أي المشكلة التي تهدف السياسة إلى حلها أو الفرصة التي تسعى إلى اغتنامها)؛

فهم العوامل الدافعة لتطوير السياسة (على سبيل المثال، خطة دبي 2021، أو حالات الطوارئ الأخيرة، أو الضغوط الاجتماعية أو البيئية أو الاقتصادية، أو الأحداث الإعلامية و/أو الخارجية، وغيرها)؛

تقييم نطاق المشكلة أو الفرصة وطريقة تطورها؛

تحديد الأنشطة المنجزة مسبقاً، إن وجدت، المتعلقة بموضوع السياسة ذاته؛

تحديد الأهداف الأولية لمشروع تطوير السياسة.



## 03. تحديد القضايا الرئيسية والفرعية للسياسة

ينطوي موضوع السياسة عادةً على قضايا معقدة ومتشابكة. لذلك، من الحيوي إدراك الأبعاد الرئيسية لموضوع السياسة (المشكلة أو الفرصة) في مرحلة مبكرة، وتقسيمها إلى قضايا رئيسية وفرعية.

الرسم التوضيحي 1.2: الفرق بين مشكلة السياسة، وقضاياها الرئيسية والفرعية وأسبابها الجوهرية



يتم تحديدها في المرحلة التالية "تطوير وتحليل قاعدة الأدلة الخاصة بالسياسة"

تم الشروع بها في مرحلة "تحديد الحاجة إلى السياسة وتطوير إطار العمل"

يساعد تقسيم موضوع السياسة تقسيماً منطقياً على:

← تحديد جذور موضوع السياسة (المشكلة أو الفرصة)؛

← تحديد القضايا الرئيسية والفرعية وتحليل أسبابها الجوهرية في مرحلة لاحقة؛

← وضع خطة وبنية محددة لمراحل السياسة اللاحقة؛

← تطوير عمليات تدخّل للسياسة أكثر ملاءمة واستهدافاً من أجل معالجة موضوع السياسة؛

← تركيز النقاشات بين ذوي العلاقة؛

← تسليط الضوء على مجالات أو مسارات العمل المحتملة لمشروع تطوير السياسة.

يوضح الرسم التوضيحي 1.2 أهم الفروق بين مشكلة السياسة، وقضاياها الرئيسية والفرعية وأسبابها الجوهرية.

يشكّل مخطط شجرة القضايا أداة فعّالة لضابطة موضوع السياسة. وهو أيضاً وسيلة لحلّ المشكلات تربط مشكلة السياسة (أو الفرصة) بقضاياها الرئيسية والفرعية، كما هو مبين في المثال الوارد في الرسم التوضيحي 1.3.

**يُرجى العودة إلى الملحق 1 للاطلاع على نموذج شجرة القضايا.**

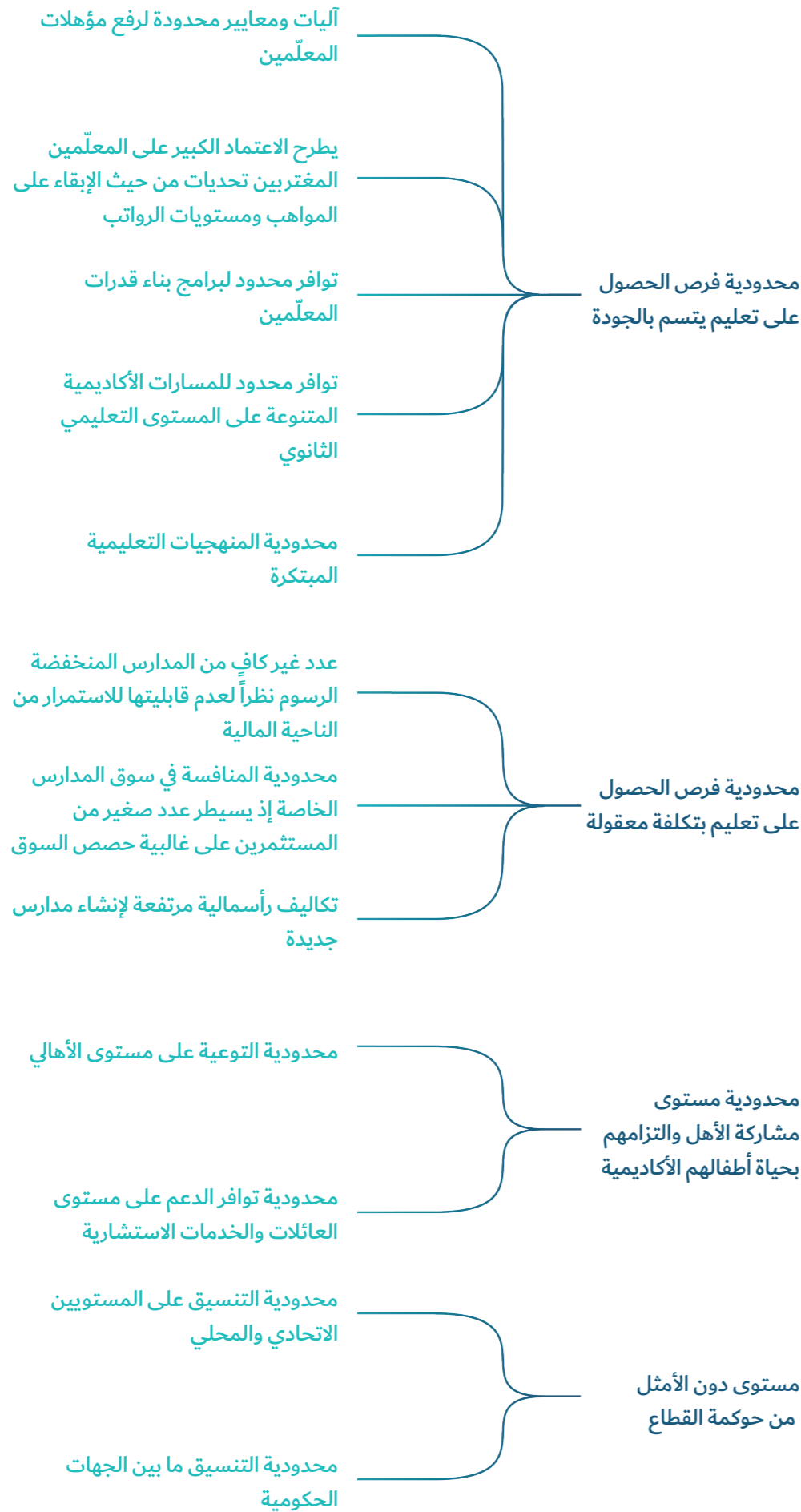
يتوقف تحديد المشكلة وأعراضها على حجم ونوعية التحليل الذي يتناول القضايا الرئيسية والفرعية. وسيتم التطرّق إلى المزيد من التحليلات المستندة إلى الأدلة والمتعلقة بالقضايا الرئيسية والفرعية والأسباب الجوهرية في الفصل الثاني وعنوانه "تطوير وتحليل قاعدة الأدلة الخاصة بالسياسة".

## المشكلة

تعاني دبي، لا سيما الإماراتيين، من فجوة في التحصيل العلمي

## القضايا الرئيسية

### القضايا الفرعية





## 04. تقييم جدوى التدخل الحكومي

تشمل هذه الخطوة إجراء تقييم أولي لجدوى التدخل الحكومي وإدراج موضوع السياسة على جدول الأعمال الرسمي الخاص بسياسة حكومة دبي.

تطلب هذه الخطوة من واضع السياسة القيام بما يلي:

← مراجعة وضع الجهة الحكومية الراهن وتحليله. ويشمل ذلك مراجعة القطاع (القطاعات) و/أو الخطة (الخطط) الاستراتيجية ذات الصلة الخاصة بالجهة، بالإضافة إلى الدراسات والتحليلات والسياسات المرتبطة بموضوع السياسة والتدابير المتخذة سابقاً للتخفيف من وطأة المخاطر.

← تحديد العلاقة بين موضوع السياسة والأهداف الاستراتيجية للحكومة والمنهجيات التي تعالج بها التحديات القائمة.

← صياغة فرضيات بشأن أدوات السياسة التي يُحتمل استخدامها لمعالجة موضوع السياسة. من الممكن لهذه الأدوات كما ذكر في فصل "مقدمة إلى السياسات"، أن تتضمن ما يلي:

- الأدوات الرقابية والتنظيمية
- البرامج/ الخدمات الحكومية المباشرة والموجهة
- الحوافز أو المثبطات الاقتصادية
- أدوات التأييد/الإقناع/ تقديم معلومات
- أدوات مؤسسية و/أو تشغيلية

← إجراء تقييم تمهيدي لمتطلبات الموارد المالية والبشرية المتوقعة بغية تطوير السياسة وإنجازها بناءً على تقييم أولي لأداة (أدوات) السياسة المحتملة. ويكون هذا التقييم أولياً فقط، يخضع للمراجعة. ويجب تفصيله بعدما يتم تطوير خيارات السياسة المذكورة في الفصل الرابع "تحديد وتقييم الخيارات المتاحة للسياسة"

← تقييم جدوى التدخل الحكومي بناءً على آفاق السياسة، وموقف الحكومة الراهن وتجاربه السابقة، فضلاً عن أهدافها وأولوياتها ومتطلبات الموارد الأولية. كما يتوجب إجراء هذا التقييم من خلال الإجابة على الأسئلة التالية:

- ما هو الدافع إلى تطوير السياسة؟
- ما هي الآثار المباشرة والأوسع نطاقاً التي تنجم عن الحفاظ على الوضع الراهن، أي في حال لم يتم تنفيذ السياسة، أو في حال القيام بحد أدنى من التغيير (مثل: ما قد يترتب من ضغط إعلامي و/أو شعبي، أو مخاوف تتعلق بالسلامة، أو مخاوف تتعلق بمستوى المعيشة، أو تدهور في عروض الخدمات وغيرها)؟
- هل من داع للتدخل الحكومي، أم أن السوق قادر على الإصلاح الذاتي؟
- هل من المتوقع أن يتطور موضوع السياسة وينمو في المستقبل (مثلاً، يمكن للآثار أن تتضاعف عبر الأجيال)؟
- ما هو العدد التقديري للمتضررين أو المستفيدين المحتملين من السياسة؟
- ما هو التقدير الأولي العام لمتطلبات الموارد المالية والبشرية الرامية إلى معالجة موضوع السياسة؟

← إذا نشأ ما يستوجب التدخل الحكومي، سيتم عندها إدراج موضوع السياسة على جدول الأعمال الرسمي للمجلس التنفيذي واللجنة (أو اللجان) القطاعية المعنية<sup>4</sup>.

يقدم الإطار 1.1 أمثلة على أبرز أسباب التدخل الحكومي.

### الإطار 1.1: أمثلة على أبرز أسباب التدخل الحكومي

#### الإخفاق على مستوى السوق

- لا تعكس أسعار السوق التكاليف والمنافع الفعلية للمجتمع
- عدم كفاية توريد السلع والخدمات العامة
- تدني جودة السلع والخدمات العامة
- الإخفاق في تقديم المعلومات (مثلاً، تقديم معلومات منقوصة أو صعوبة حصول صانعي القرار على المعلومات المناسبة)

#### الإخفاق على مستوى المجتمع

- عدم المساواة في توفير السلع والخدمات العامة
- ضعف الإنجازات في المؤشرات الاجتماعية
- ضعف الانسجام المجتمعي

#### الإخفاق على المستوى التشريعي

- حقوق/أطر عمل قانونية غير محدّدة بصورة كافية
- عواقب غير مقصودة ناجمة عن التدخل (التدخلات) الحكومي(ة)
- إخفاقات على صعيد التنفيذ والإنفاذ



<sup>4</sup> تأسست خمس لجان قطاعية لدعم المجلس التنفيذي لإمارة دبي، ألا وهي لجان: (1) التنمية الاقتصادية، (2) التنمية الاجتماعية، (3) البنية التحتية والبيئة، (4) الصحة والسلامة، و (5) الأمن والعدل.

# 05. إعداد حوكمة المشروع

## يُعتبر إعداد حوكمة مشروع السياسة خطوة محورية لوضع سياسات فعالة تهدف إلى:

- ← متابعة مدى تقدم العمل في خطة المشروع، ورفع القرارات اللازمة؛
- ← معالجة المشكلات التي تنشأ على مستوى المشروع، ورفع تلك التي لم يُصَرَّحَ إليها إلى راعي المشروع؛
- ← تنسيق عملية جمع المعلومات وتوثيقها بين مختلف أعضاء الفريق؛
- ← تزويد راعي المشروع / فريق التوجيه بتقارير تقدم العمل؛
- ← التوصية بإجراء تغييرات في الموارد عند الحاجة.
- ← يعمل **أعضاء فريق المشروع** بنشاط ودأب على تطوير وثيقة السياسة. وفيما تختلف أدوارهم وفقاً لمرحلة تطوير السياسة، إلا أنه يمكن تلخيصها على النحو التالي:
- ← توفير الخبرات الوظيفية والفنية خلال تطوير السياسة؛
- ← تنفيذ أنشطة المشروع تماشياً مع خطة العمل؛
- ← العمل مع مختلف أعضاء الفريق لتطوير إنجازات السياسة؛
- ← المساهمة في تحقيق الأهداف الإجمالية؛
- ← إبداء الملاحظات حول إنجازات المشروع؛
- ← تحديد وتوفير المعلومات المطلوبة؛
- ← رفع التقارير حول تقدم العمل أو التحديات التي تعيق التقدم إلى مدير المشروع.
- ← توجيه مشروع تطوير السياسة وتعزيز الوعي على مستوى كبار المسؤولين؛
- ← الموافقة على فريق المشروع وقيادته وتوجيهه؛
- ← الإشراف على مدى التقدم في خطة المشروع ومعالجة أي تحديات أو تأخير؛
- ← حلّ أي قضايا تمّ تصعيدها من جانب راعي/مدير/فريق المشروع؛
- ← قيادة، وتوجيه والتصديق على إنجازات مشروع تطوير السياسة؛
- ← التواصل مع ممثلي الجهات المطلوبين؛
- ← مدّ جسور التواصل مع كبار ذوي العلاقة الآخرين لضمان تعاون الجهات الحكومية الأخرى؛
- ← اقتراح طريقة تنفيذ التوصيات المتفق عليها، بما في ذلك توزيع المسؤوليات والموارد؛
- ← تعزيز وإدارة التغيير.
- ← يضمن **مدير المشروع** تنفيذ المشروع في الوقت المحدد، وضمن إطار الميزانية المخصصة له ووفقاً لمعايير الجودة المطلوبة. وتتمثل أدوار مدير المشروع ومسؤولياته الرئيسة بما يلي:
- ← الاضطلاع بدور جهة الاتصال الرئيسة بين راعي المشروع وفريق المشروع؛
- ← تعبئة وقيادة وإدارة فريق المشروع؛
- ← تطوير خطة مفصلة للمشروع والحرص على تحديدها؛
- ← إدارة إنجازات المشروع بما يتماشى مع خطة المشروع (بما في ذلك المنجزات، والميزانيات ومؤشرات الأداء الرئيسة)؛

يقود **راعي المشروع** السياسة على المستوى التنفيذي، فيتولى مسؤولية قيادة تطويرها وضمان تصديقها. ويكون الراعي عادةً من كبار المسؤولين الإداريين الأعضاء (بمستوى مدير عام أو رئيس تنفيذي مثلاً) وفقاً للسياسة المعنية (سياسة على صعيد الإمارة أو القطاع مثلاً). وتتمثل أدوار الراعي ومسؤولياته الرئيسة بما يلي:

- ← قيادة مشروع تطوير السياسة منذ البدء بتنفيذه وحتى إنجازه؛
- ← ترؤس اللجنة / مجموعة توجيه المشروع؛
- ← تأمين الموارد الضرورية لمشروع تطوير السياسة (بما في ذلك الموارد البشرية والمالية)؛
- ← إدارة إنجازات مشروع تطوير السياسة وتوجيهها واعتمادها؛
- ← قيادة القرارات المؤسسية والتجارية الرئيسة المتعلقة بمشروع تطوير السياسة.
- ← تتألف **اللجنة / مجموعة التوجيه** (في حال كانت السياسات متداخلة بين القطاعات أو الجهات) عادةً من ممثلين رفيعي المستوى عن الجهات الحكومية المعنية. ويتولى أولئك الممثلون مهمة توجيه المشروع، والإشراف على التقدم المُحرَز على صعيد تنفيذ المشروع، ومعالجة متطلبات القضايا/القرارات الاستراتيجية. وقد تتضمن اللجنة/ المجموعة التوجيهية أيضاً الجهات الحكومية أو شبه الحكومية أو جهات من القطاع الخاص أو خبراء المجال. وتتمثل الأدوار والمسؤوليات الرئيسة المنوطة بالمجموعة/ اللجنة التوجيهية بما يلي:
- ← الاتفاق على نطاق وخطة المشروع؛

- ← تخصيص الموارد (البشرية والمالية) لدعم تطوير وتنفيذ السياسة؛

← تحديد نطاق المسؤولية والمساءلة بهدف تطوير السياسة وتنفيذها؛

← تحديد نتائج السياسة المرجوة وتحقيقها؛

← توفير وتخصيص الموارد المناسبة؛

← تحديد التوجه والآلية لحلّ القضايا واتخاذ القرارات؛

← توفير آلية دائمة لاستقبال الملاحظات؛

← توفير منظومة خاصة بالمعلومات المتعلقة بالمشروع ونشرها.

يتطلب مشروع تطوير السياسة تحديد راعٍ للمشروع، ولجنة/ مجموعة توجيهية (في حال كانت السياسات متداخلة بين القطاعات أو الجهات)، فضلاً عن مدير مشروع وفريق مشروع (يمكن أن يحظى بالدعم من قبل فريق استشاري من الخبراء لاستكمال أي خبرات فنية عند الحاجة). يجب تحديد هيكليات رفع التقارير ودوريتها، كما يتعيّن تحديد أطر عمليات اتخاذ القرارات كجزء من حوكمة المشروع.

- يتّأس مجموعة التوجيه
- يقود مشروع تطوير السياسة
- يؤمن الموارد المطلوبة
- توجّه مشروع تطوير السياسة
- توزّع الموارد المطلوبة
- تتخذ القرارات اللازمة



توجيه/ إرشاد

رفع التقارير

- يدير فريق المشروع
- يدير مخرجات المشروع
- يراقب التقدم المحرز



الاستشارة

مستشارون  
خبراء

- يقدمون الخيارات اللازمة عند الحاجة
- يراجعون المخرجات ويوفرون المراجعة والتطوير

عنوان السياسة	مثال (1) عن سياسة حكومة دبي للإماراتيين	مثال (2) عن سياسة حكومة دبي
من تتألف اللجنة/ مجموعة التوجيه الخاصة بالمشروع؟	لجنة التنمية الاجتماعية	لجنة البنية التحتية والبيئة
من هي الجهة الراعية للمشروع؟	أمين عام المجلس التنفيذي	أمين عام المجلس الأعلى للطاقة في دبي
من هو فريق المشروع؟	ممثلون عن: دائرة الموارد البشرية لحكومة دبي، ومركز دبي للإحصاء، ومؤسسة دبي للمرأة، وهيئة المعرفة والتنمية البشرية، والأمانة العامة للمجلس التنفيذي لإمارة دبي	ممثلون عن: المجلس الأعلى للطاقة في دبي، وهيئة الطرق والمواصلات، وبلدية دبي، وهيئة كهرباء ومياه دبي، والأمانة العامة للمجلس التنفيذي لإمارة دبي
من هو مدير المشروع؟	أحد موظفي الأمانة العامة للمجلس التنفيذي لإمارة دبي	أحد موظفي الأمانة العامة للمجلس الأعلى للطاقة في دبي

## 06. تشكيل فريق المشروع



قبل الشروع في عملية تطوير السياسة، من الأساسي تشكيل فريق عمل للمشروع يمتاز بتعدد الاختصاصات والمهارات، والخبرات، والخلفيات ووجهات النظر المناسبة. كما ينبغي أخذ حجم الفريق ومهاراته في الاعتبار عند تشكيل الفريق، مع الحرص على التمثيل المتوازن من الجهات الحكومية وغير الحكومية.

قد يكون ممثلو الحكومة من عدة جهات حكومية بحسب تلك منها المعنية والمتأثرة بموضوع السياسة. أما ممثلو الجهات غير الحكومية، فيشتملون عادةً على خبراء و/أو مستشارين في المجال يتم إشراكهم عند الحاجة.

### أ. حجم الفريق

يتطلب تشكيل فريق المشروع التخطيط والعناية الحريصة من أجل التوفيق بين حجم فريق سهل الإدارة من جهة، وتحصله على المهارات والمعارف والخبرات المطلوبة من جهة أخرى. وبصورة عامة، غالباً ما تكون الفرق المؤلفة من 4 إلى 6 أعضاء أكثر فعالية في تفادي تحديات التنسيق وتعزيز التواصل واتخاذ القرارات، مقارنة بالمجموعات الأكبر حجماً. إلا أنه من المرجح أن تختلف بنية الفريق وتكوينه باختلاف مراحل إعداد السياسة.

### ب. مهارات الفريق

يحتاج الفريق المعني بتطوير السياسة إلى مجموعة من المهارات والخبرات والخلفيات ووجهات النظر المختلفة. وبالتالي، يجب أن تشتمل مهارات الفريق على ما يلي:

### ← خبرة في المجال / موضوع السياسة:

خبرة أو معرفة أكثر تعمقاً في المجال (المجالات) الوظيفي(ة) ومواكبة أحدث التوجهات والتطورات وأفضل الممارسات ذات الصلة.

### ← قدرات على حلّ المشكلات والتحليل والبحث:

خبرات في تحديد القضايا وضابقتها عبر استخدام منهجيات وأطر عمل مبتكرة لحلّ المشكلات، وفي تنفيذ مختلف آليات البحث وجمع المعلومات.

### ← مهارات إحصائية واقتصادية ومالية:

خبرة في تطوير النماذج والمنهجيات المالية والاقتصادية والإحصائية والتقييمية واستخدامها، بما في ذلك على سبيل المثال تحليل المنافع والتكاليف، وتطوير نماذج السوق، وتحليل خيارات الوضع الراهن، والتحليل الديموغرافي وتحليل سوق العمل وتقييم آثار التطورات الحاصلة في القطاع.

### ← إدارة المشروع والفريق:

خبرات في التخطيط للمشاريع، وتنفيذها ومتابعتها وتقييمها من أجل تحقيق الأهداف المرجوة والمنجزات العالية الجودة على ضوء خطط المشروع؛ ويشمل ذلك امتلاك مهارات راسخة في إدارة العلاقات بين الأشخاص لقيادة الفريق المعني بتنفيذ المشروع وتحفيزه، إضافةً إلى بناء روح التعاون والتكاتف بين أعضائه.

### ← التواصل وإدارة التغيير:

خبرات في إشراك ذوي العلاقة من خلفيات مختلفة والإجابة على استفساراتهم أو مخاوفهم وتطوير حس الالتزام وتقديم مبررات مقنعة من أجل التغيير وإدارة الاعتراضات.

### ← الخبرة التشغيلية والقدرة على فهم أفراد المجتمع:

خبرات في فهم متطلبات مستخدمي خدمات القطاع العام وتفضيلاتهم وتوقعاتهم.

### ← الإحاطة بمفاهيم الحوكمة والتشريع والإدارة

**المؤسسية:** امتلاك معرفة بمختلف الجهات الحكومية واستراتيجياتها وأدوارها ومسؤولياتها وعملياتها على صعيد التعاون واتخاذ القرارات وسنّ التشريعات، بالإضافة إلى التمتع بالخبرات الفنية اللازمة لصياغة التشريعات.

ينبغي أن تُسند الأدوار والمسؤوليات إلى أعضاء الفريق بناءً على مؤهلاتهم وخلفياتهم ومناصبهم وخبراتهم ومهاراتهم.

### الإطار 1.2: سمات فريق المشروع الناجح والمنسجم

- وضوح في الأدوار والمسؤوليات والمساهمات والمخرجات المتوقعة من كلّ عضو في الفريق.
- تفعيل المساءلة المتبادلة من أجل تحقيق أهداف الفريق.
- ضمان تكامل الخبرات والمهارات والخلفيات الفردية بين أعضاء الفريق.
- الالتزام بتحقيق أهداف محددة وقابلة للقياس وواقعية وملئمة وضمن إطار زمني محدد، ومؤشرات الأداء الرئيسة.
- مرونة كافية في اتباع المنهجيات والمنهجيات لتلبية مختلف أساليب العمل وتعزيز الإبداع.
- شفافية وانفتاح في تبادل المعلومات.



## 07. إعداد موجز مبررات السياسة

ينبغي أن تترجم المخرجات الرئيسية لهذه المرحلة في موجز مبررات السياسة.

يهدف موجز مبررات السياسة إلى ما يلي:

← توضيح نطاق السياسة وأهدافها الأولية؛

← تحديد المراحل المهمة لمشروع تطوير السياسة، والجدول الزمنية والميزانية المستهدفة؛

← تحديد الأدوار والمسؤوليات الخاصة براعي المشروع واللجنة/ المجموعة التوجيهية ومدير المشروع وفريق المشروع؛

← تحديد متطلبات المعلومات العامة؛

← وضع خطط فعالة لإدارة المخاطر.

وعليه، يجب أن يغطي موجز مبررات السياسة النقاط التالية المتعلقة بمشروع تطوير السياسة:

← **الحاجة:** ما هو موضوع السياسة؟ ما هي القضايا الرئيسية؟ ما هي أبرز القضايا الفرعية؟ هل هناك مبررات واضحة لتدخل الحكومة؟

← **الأهداف:** ما هي الأهداف المرجوة من المشروع؟

← **النطاق:** ما هي أدوات السياسة التمهيديّة الواجب دراستها؟

← **السياق:** هل هي سياسة جديدة، أم أنها تستند إلى تجربة سابقة؟ هل سيتم توظيف المنصات القائمة؟

← **المنجزات الرئيسية:** ما هي أنشطة المشروع ومخرجاته الرئيسية؟

← **الجدول الزمني:** ما هي تواريخ بدء مراحل المشروع المهمة وانتهائها؟

← **الحوكمة:** من سيكون راعي المشروع؟ واللجنة التوجيهية؟ ومدير المشروع؟ وفريق المشروع؟ ما هي أدوارهم ومسؤولياتهم؟

← **المتطلبات على مستوى المعلومات:** ما هي المتطلبات على مستوى المعلومات/البيانات؟ ما هي مصادر البيانات؟ ما هي آليات جمع البيانات؟

← **متطلبات الميزانية:** كيف سيتم تقسيم جميع تكاليف المشروع المتوقعة؟ ما هي موارد التمويل التي سيتم اللجوء إليها؟

← **المخاطر:** ما هي المخاطر الرئيسية التي قد تعيق إنجاز المشروع في الوقت المحدد، وضمن الميزانية المخصصة له ووفقاً لمعايير الجودة المطلوبة؟ كيف سيتم التخفيف من وطأة هذه المخاطر؟

بشكل عام، يتولى مدير المشروع إعداد موجز مبررات السياسة بالتعاون مع فريق المشروع ويوافق عليه راعي المشروع ومجموعة/ لجنة التوجيه.

راجع الملحق 1 ب للحصول على نموذج موجز مبررات السياسة.



## 08. قائمة التفقد والمنجزات الخاصة بالمرحلة

أ. قائمة التفقد الخاصة بالمرحلة

تحديد نطاق المشروع

- [ ] ما هو موضوع السياسة (المشكلة أو الفرصة) الذي يحتاج إلى معالجة؟
- [ ] ما هي العوامل الدافعة إلى تطوير السياسة؟
- [ ] ما هو حجم السياسة؟
- [ ] ما هي الأعمال المنجزة سابقاً في موضوع السياسة هذا؟

تحديد القضايا الرئيسية والفرعية

- [ ] ما هي القضايا الرئيسية والفرعية ضمن موضوع السياسة؟

تقييم جدوى التدخل الحكومي

- [ ] ما هو موقف الحكومة الراهن حيال موضوع السياسة؟
- [ ] كيف يرتبط موضوع السياسة بأهداف الحكومة الاستراتيجية؟
- [ ] ما هي أدوات السياسة التي يمكن استخدامها لمعالجة موضوع السياسة؟
- [ ] ما هي التقديرات الأولية للموارد؟
- [ ] هل توجد مبررات واضحة للتدخل الحكومي؟

إعداد حوكمة المشروع

- [ ] من سيكون راعي المشروع؟ والفريق المعني بإدارة المشروع؟ ومدير المشروع؟ وفريق العمل في المشروع؟
- [ ] ما هي أدوارهم ومسؤولياتهم؟
- [ ] ما هي بنية رفع التقارير/التواصل واتخاذ القرارات؟

تشكيل فريق المشروع

- [ ] ما هو حجم الفريق المطلوب؟
- [ ] ما هي مهارات ومؤهلات الفريق المطلوبة؟

إعداد موجز مبررات السياسة

- [ ] ما هو موضوع السياسة؟
- [ ] ما هي أدوات السياسة التمهيديّة التي يتعين أخذها بالاعتبار؟
- [ ] ما هي مراحل المشروع المهمة ومهله الزمنية؟
- [ ] ما شكل إطار الحوكمة الخاص بالسياسة؟
- [ ] ما هي الميزانية الأولية الخاصة بالسياسة؟
- [ ] ما هي مخاطر المشروع الرئيسية وكيف ستتم إدارتها؟

ب. منجزات المرحلة

موجز مبررات السياسة، بما في ذلك:

- [ ] نطاق مشروع تطوير السياسة الذي يحدد موضوع السياسة، والعوامل الدافعة لوضعها، وحجمها
- [ ] القضايا الرئيسية والفرعية للسياسة
- [ ] تقييم جدوى التدخل الحكومي
- [ ] حوكمة مشروع تطوير السياسة
- [ ] الفريق المسؤول عن مشروع تطوير السياسة
- [ ] متطلبات المعلومات والميزانية الخاصة بمشروع تطوير السياسة والمخاطر المحتملة

تطوير وتحليل قاعدة  
الأدلة الخاصة  
بالسياسة

2



47	1. مقدمة
49	2. أنواع الأدلة ومصادرها
52	3. ميزات الأدلة الجيدة
53	4. أدوات جمع الأدلة وتقنياتها
55	5. إنشاء خط أساس السياسة
61	6. المقارنة المعيارية وتحليل موقع السياسة من مثيلاتها
63	7. تحليل الآفاق المستقبلية المحتملة للسياسة
64	8. إعداد التقرير التحليلي
65	9. إدارة المعرفة المستندة إلى الأدلة
67	10. قائمة التفقد والمنجزات

## أ. لمحة عامة عن المرحلة وأهدافها

في المرحلة الثانية من مشروع تطوير السياسة "تطوير وتحليل قاعدة الأدلة الخاصة بالسياسة"، يتم تأكيد الفرضية التي تمّ تطويرها في عملية تحديد نطاق السياسة المذكورة في الفصل الأول ويُصار إلى تحسينها. وللتذكير، تتطرق تلك الفرضية إلى قضايا السياسة الرئيسية والفرعية من خلال جمع وتحليل الأدلة المرتبطة بالوضع الراهن للسياسة، وموقعها النسبي والمستقبلي.

تتشكل الأدلة من حقائق فعلية أو مُثبتة ونتائج محسومة علمياً. وتُستخدَم لاتخاذ القرارات الواعية ووضع الخطط المستندة إلى المعلومات بشأن السياسة، والحد من التحديات، وتفعيل المساءلة في عملية تطوير السياسة.

تستند عملية تطوير السياسة المستندة إلى الأدلة إلى استخدام أفضل الأدلة البحثية المتوافرة في عملية اتخاذ القرارات بشأن السياسة عبر إيجاد المعلومات واستخراجها بشكل فعال.

سيتم استخدام الأدلة بشتى الأشكال وفي أوقات مختلفة في إطار عملية تطوير السياسة، لتشكّل الأساس لما يلي:

تحليل موضوع السياسة ونطاقه والقضايا الرئيسية والفرعية وأسبابه الجوهرية؛

تحديد أهداف السياسة وأثرها ونتائجها ومخرجاتها (راجع الفصل الثالث)؛

توفير المعلومات حول كيفية تطوير حلول السياسة وخياراتها الفعالة المتاحة وكيفية تصميمها (راجع الفصل الرابع)؛

تقييم أساليب التنفيذ الفعالة وتلك غير الفعالة، وتقدير الموارد المطلوبة (راجع الفصل الخامس)؛

إجراء عمليات متابعة وتقييم ومراجعة السياسة (راجع الفصل السادس)؛

تحقيق التوافق بين المصالح المتباينة لذوي العلاقة (راجع الفصل السابع).

يطلب تطوير السياسات المستندة إلى الأدلة قدرات كبيرة لصانعي السياسات في المجالات التالية:

**جمع واستعراض الأدلة** حول موضوع السياسة وقضاياها الرئيسية والفرعية وأسبابها الجوهرية. ويشمل ذلك تحديد أنواع الأدلة ومصادرها وتقييم ميزاتها، بالإضافة إلى تحديد الثغرات الرئيسية فيها ومعالجتها.

**دمج وتحليل** بيانات الأدلة الوطنية والدولية. وتشمل هذه الخطوة إنشاء خط الأساس لسياق السياسة وبيئتها، وتجميع الدروس المستفادة من أفضل الممارسات ووضع مخطط الآفاق المستقبلية المحتملة للسياسة.

**توحيد وتطوير ونشر** الأدلة التي تم جمعها. ويشمل ذلك إعداد التقرير التحليلي للسياسة واعتماد منهجية إدارة المعرفة المستندة إلى الأدلة.

## ب. المدة الزمنية للمرحلة

تعتمد المدة الزمنية المطلوبة لإنجاز مرحلة "تطوير وتحليل قاعدة الأدلة الخاصة بالسياسة" على توافر الأدلة المطلوبة وعمق التحليلات الضرورية لتحديد خط أساس السياسة وإجراء المقارنة المعيارية واستشراف المستقبل المحتملة. وعموماً، تستغرق هذه المرحلة بين 4 و10 أسابيع، لا سيما في غياب الأدلة المطلوبة وضرورة إجراء بحث أولي<sup>5</sup>.

تجدر الإشارة إلى أنّه ينبغي إيلاء الاهتمام الكافي بجمع الأدلة المطلوبة، إذ يساهم هذا الأمر في اتخاذ قرارات مستنيرة وتحقيق الإجماع بين المصالح المتباينة وبين ذوي العلاقة المختلفين.

## ج. أدوات المرحلة ونماذجها

سوف يتم استخدام الأدوات والنماذج التالية في مرحلة "تطوير وتحليل قاعدة الأدلة الخاصة بالسياسة":

نموذج تحليل العوامل السياسية، والاقتصادية، والاجتماعية-الثقافية، والتقنية، والقانونية، والبيئية (PESTLE) (الملحق 12)

نموذج تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات (SWOT) (الملحق 2ب)

نموذج إجراء المقارنات المعيارية (الملحق 2ج)

تقنيات استشراف المستقبل وبناء السيناريوهات (الملحق 2د)

نموذج التقرير التحليلي الخاص بالسياسة (الملحق 2هـ)

## الرسم التوضيحي 2.1: متطلبات تطوير السياسة المستندة إلى الأدلة



<sup>5</sup> البحث الأولي هو البحث الأصلي الذي تم تنفيذه لغايات جمع البيانات المرتبطة بالسياسة المطروحة بشكل خاص. ويقابله البحث الثانوي الذي يشمل البحث في قواعد البيانات القائمة، والتي تم جمعها في الأساس لأغراض أخرى.



## 02. أنواع الأدلة ومصادرها

الجدول 2.1: أنواع الأدلة ومصادرها – (الجزء 1)

أنواع الأدلة	مصادر الأدلة	التعاريف
الأدلة الكمية	الإحصاءات الرسمية	إحصاءات تنشرها الجهات الحكومية (مثل مركز دبي للإحصاء) أو غيرها من المؤسسات الدولية (مثل البنك الدولي). ويتم عادة استخلاص نتائج الإحصاءات الرسمية من تنفيذ المسوح أو التعدادات أو الاستطلاعات. وتشمل أيضاً المؤشرات والتصنيفات العالمية.
الأدلة النوعية	البيانات الإدارية	هي بيانات تجمعها الجهات الحكومية بشكل أساسي لأغراض إدارية أو تشغيلية على غرار التسجيل، والمعاملات وحفظ السجلات، وتتم عادةً خلال تنفيذ خدمة ما.
الأدلة النوعية	الملاحظات والاستشارات والمقابلات والتصريحات ودراسات الحالة ووسائل التواصل الاجتماعي	هي المدخلات التي توفرها الجهات الآتية: <ul style="list-style-type: none"> <li>مسؤولون حكوميون (بما في ذلك القادة والمديرون وغيرهم من الموظفين والأشخاص المعنيين بتصميم الخدمات وتوفيرها في الوقت الحالي)؛</li> <li>مستشارون غير حكوميين؛</li> <li>متعاملون أو مستفيدون أو مستخدمو الخدمات؛</li> <li>أصحاب الأعمال أو الشركات؛</li> <li>الأكاديميون؛</li> <li>مجموعات مناصرة لقضايا محددة؛</li> <li>فرق البحوث؛</li> <li>المجتمع المدني (مثل المنظمات غير الحكومية)؛</li> <li>ممثلو المنظمات على اختلافها (مثل المنظمات النسائية ومنظمات العمال، وغيرها).</li> </ul>
أدلة التقييم الاقتصادي	تحليل المنافع والتكاليف	نهج منظم لاحتساب ومقارنة تكاليف ومنافع خيارات السياسة المتاحة، ولتقييم مدى استحسان وجدوى القرارات التي تنطوي على استثمار.
أدلة التقييم الاقتصادي	تحليل فعالية التكلفة	هو نهج منظم لمقارنة التكاليف والنتائج النسبية للخيارات البديلة. ويختلف تحليل فعالية التكلفة عن تحليل المنافع والتكاليف الذي يعبر عن قياس الأثر بقيمة نقدية.

تشمل هذه الخطوة البحث عن مصادر الأدلة الضرورية وجمعها لإجراء خط أساس السياسة وتعزيز الفرضيات التي تم تطويرها بشأن قضايا السياسة الرئيسية والفرعية وتحديد أسبابها الجوهرية.

تتنوع مصادر الأدلة وأشكالها كما هو مبين أدناه:

**أ. الأدلة الكمية/الإحصائية** لغايات فهم السياسة ووضع مخطط لها باستخدام الأرقام. وتشمل المصادر:

← الإحصاءات الرسمية؛ ومن المفضل أن تكون على شكل بيانات مفتوحة وضخمة؛

← البيانات الإدارية.

**ب. الأدلة النوعية** من أجل فهم تصوّرات الناس ومواقفهم وتوفير معلومات حول قضايا السياسة والتدخلات المحتملة وغيرها من الجوانب المتعلقة بعملية تنفيذ السياسة. وتشمل المصادر ملاحظات ذوي العلاقة والاستشارات والمقابلات المجرية معهم والمعلومات المستقاة منهم، بالإضافة إلى دراسات الحالة ومجموعات النقاش المركز أو وسائل التواصل الاجتماعي.

ثمة أشكال أخرى من الأدلة التي تمت بصلة أكبر إلى المواد المذكورة في الفصل الرابع وعنوانه "تحديد وتقييم الخيارات المتاحة للسياسة"، والفصل السادس وعنوانه "متابعة السياسة وتقييمها ومراجعتها"، إلا أنه تم التطرق إليها هنا لتوفير نظرة شاملة عن مصادر الأدلة، وهي كالآتي:

**ج. أدلة التقييم الاقتصادي** لفهم تكاليف ومنافع السياسات المقترحة والصادرة بشكل دقيق. وتستقى من:

← تحليل المنافع والتكاليف؛

← تحليل فعالية التكلفة.

**د. الأدلة السلوكية والموقفية** لفهم وعي المواطن، وتصوراته ومواقفه. وتستقى من:

← مسوح سلوكية؛

← تحليل العوائق؛

← البحث الإثنوغرافي.

**هـ. الأدلة التجريبية** لاختبار وتجريب خيارات السياسة المتاحة المقترحة، بغية تقييم آثارها المحتملة قبل تعميمها على السكان. وقد اكتسب هذا الشكل من الأدلة مزيداً من الزخم مع إدماج الجهات الحكومية للعلوم السلوكية في عملية تطوير السياسة كما هو مُشار إليه. وتشمل مصادر هذا النوع من الأدلة:

← التجارب العشوائية المضبوطة؛

← التصميم شبه التجريبي.

يُرجى العودة إلى الجدول 2.1 للاطلاع على تعاريف أنواع ومصادر الأدلة المذكورة أعلاه.



## 03. ميزات الأدلة الجيدة

لا تحظى كل أشكال الأدلة بالقدر عينه من الأهمية أو درجة الصلة أو الثقل. ولذلك، تحتاج الجهات الحكومية إلى تقييم الأدلة الواجب استخدامها بناءً على عدد من المبادئ.

- نذكر من هذه المبادئ ما يلي:
- ← **الجودة والدقة والموضوعية** من خلال: إجراء الأبحاث الملائمة واعتماد المنهجيات والمنهجيات الإحصائية التي تساعد في توفير الأدلة؛
  - ← **الأهمية والطابع العملي** من خلال: إجراء دراسات تحليلية واسعة النطاق ومعمقة والأخذ بالاعتبار مجموعة متنوعة من وجهات النظر (مثلاً: من خلال إشراك عدد من ذوي العلاقة).
  - ← **المصداقية والموثوقية والدقة** من خلال: تنفيذ عمليات جمع الأدلة وتحليلها وتفسيرها بشكل منهجي وشفاف.
  - ← **التحلي الأفراد أو المؤسسات التي أجرت الدراسة أو قامت بتمويلها بالمصداقية والخبرة الكافية؛**
  - ← **البحث الإثنوغرافي** من خلال: اختيار التوقيت المناسب لإجراء البحث؛
  - ← **قابلية تعميم النتائج؛**
  - ← **قابلية الوصول إلى النتائج.**



أنواع الأدلة	مصادر الأدلة	التعاريف
الأدلة السلوكية والموقفية	مسوح سلوكية	تنفيذ استبيان يقوم من خلاله المستجيبون بالإجابة عن أسئلة متمحورة حول أفعال أو سلوكيات معينة تؤثر على صحتهم الجسدية، أو النفسية، أو العقلية. ولا تسعى المسوح السلوكية إلى تحديد الأفكار التي تجول في أذهان الناس؛ بل تركز على أفعالهم. كما أنها تُستخدم لإبراز القضية بهدف التوعية العامة.
	تحليل العوائق	هي أداة تقييم سريعة تُستخدم في مشاريع الصحة المجتمعية وغيرها من مشاريع التنمية المجتمعية لتمييز المحددات السلوكية المرتبطة بسلوك معين، من أجل تطوير رسائل، واستراتيجيات وأنشطة داعمة لعملية نشر التغيير بطريقة أكثر فعالية.
	البحث الإثنوغرافي	هي تقنيات ملاحظة وتحليل للأشخاص وعلاقتهم بالأشياء المحيطة بهم، عبر اليوميات المسجلة على شرائط الفيديو والصور الفوتوغرافية والمقابلات السياقية، بهدف تقديم نظرة معمقة حول سلوك الأفراد على أرض الواقع، في البيت أو العمل أو المرافق الترفيهية. ويتسم هذا النهج بأهمية كبيرة خصوصاً قبل إطلاق أداة سياسة محددة، حين تنشأ الحاجة لفهم الاحتياجات الفعلية للمستخدم النهائي، أو لفهم قيود استخدام منتج أو خدمة جديدة من قبل جمهور محدد.
الأدلة التجريبية	التجارب العشوائية المضبوطة	منهج قائم على استخدام التجارب العلمية في تقييم أثر السياسة، يعتمد على اختيار عشوائي لعينة من الأفراد في مجموعة "علاجية" (التي تتعرض للتدخل من قبل أدوات السياسة) وأخرى في مجموعة "ضابطة" (لا تتعرض لأي تدخل من قبل أدوات السياسة) لمعرفة الأثر الذي أحدثته السياسة بعد تطبيقها، من خلال ملاحظة الفارق في النتائج بين المجموعتين.
	التصميم شبه التجريبي	منهج قائم على استخدام التجارب العلمية في تقييم أثر السياسة، يقوم، بعكس التجارب العشوائية المضبوطة، على اختيار غير عشوائي لعينة من الأفراد في مجموعة "علاجية" (التي تتعرض للتدخل من قبل أدوات السياسة) وأخرى في مجموعة "ضابطة" (لا تتعرض لأي تدخل من قبل أدوات السياسة) لمعرفة الأثر الذي أحدثته السياسة بعد تطبيقها، من خلال ملاحظة الفارق في النتائج بين المجموعتين.

# 04. أدوات جمع الأدلة وتقنياتها

يتطلب جمع البيانات والأبحاث المستندة إلى الأدلة توافر عملية واضحة المعالم. وتتضمن الخطوة الأولى من تلك العملية استعراض موضوع السياسة عبر التحقق من المصادر الثانوية القائمة.

لذلك، ينبغي إنشاء روابط مبكرة مع الجهات الحكومية، والخبراء الفنيين والأكاديميين لتحديد مجموعة كاملة من مختلف أنواع البيانات والمصادر المتوافرة ونطاق العمل المنجز في القضايا المرتبطة بالسياسة. وقد تشمل مصادر الأدلة ما يلي:

← قواعد البيانات الإلكترونية (مثلاً قواعد بيانات حكومة دبي وغيرها من المواقع الإلكترونية الخاصة بالمؤسسات الحريضة على تنفيذ الممارسات الفضلى، والخبراء والمواقع الإلكترونية لفرق الأبحاث الفكرية المعنية بالسياسة)؛

← الأبحاث والتقارير والخطط الاستراتيجية والسياسات القائمة على صعيد الإمارة، والاتحاد والعالم؛

← تقييم السياسات القائمة (على الصعيدين الوطني والدولي)؛

← كتب ومقالات صحفية وصحف؛

← استشارات مع موظفين حكوميين وخبراء في المجال.

الرسم التوضيحي 2.2: خطوات إجراء المراجعات المنهجية



يشتمل العديد من المراجعات المنهجية على استخدام التحليل التجميعي Meta Analysis، والذي يتمثل في استخدام أساليب إحصائية لجمع وتحليل بيانات كمية مستقاة من دراسات فردية. ويهدف التحليل التجميعي إلى زيادة حجم العينة من

ولكن، قد تكون كمية الأدلة المتاحة هائلة؛ لذلك يحتاج صانعو السياسات إلى تحديد الأدلة الفضلى المتوافرة باستخدام وسائل عدة تساعد في جمع الأبحاث المتاحة وتفسيرها وتقييمها. ومن بين وسائل جمع الأدلة تلك نذكر:

أ. المراجعات المنهجية: أداة بحث منهجية تنطوي على جمع وتوحيد وتقييم كافة الأدلة العملية ذات الصلة التي تلائم معايير أهلية محددة.

تلخيص خطوات إجراء المراجعات المنهجية في الرسم التوضيحي 2.2.

ب. التقييم المتعجل للأدلة: هي أداة بحث منهجية، تعد أكثر سرعة من المراجعة المنهجية، تقوم بتوفير الخطوط العريضة حول الأدلة المتاحة، وتقييمها، ثم تستبعد الأدلة ضعيفة الجودة.

ج. خرائط الأدلة: أداة بحثية تحدّد طبيعة الأدلة المتوفرة بشأن سياسة ما، من خلال تحديد المنهجيات المختلفة في جمع الأدلة وتقييمها استناداً إلى دقتها العلمية وقدرتها على تناول الجوانب المختلفة للسياسة.

د. خرائط الثغرات في الأدلة: أداة بحثية توّظف المعلومات التي تمّ جمعها في خرائط الأدلة للإشارة إلى الثغرات في الأدلة الخاصة بسياسة ما.

بعد مراجعة الأدلة المتاحة باستخدام وسيلة واحدة أو أكثر من هذه الوسائل، تقوم الخطوة التالية على تحديد أبرز الثغرات الواردة في المعلومات وتطوير نهج من شأنه سدّ هذه الفجوات. كما أنّه من الضروري ترتيب المعلومات المطلوبة بحسب أهميتها وتطوير استراتيجيات حيازة المعلومات من خلال معالجة القضايا التالية:

← ما هي الثغرات في الأدلة القائمة؟

← أي أدلة إضافية يترتّب جمعها لمعالجة الثغرات الحالية؟

← أي خطط بحثية تجيب عن الأسئلة المتعلقة بتلك الأبحاث، وما هي الخصائص المنهجية لإجراء الأبحاث المتينة؟

← من سيتولى مسؤولية جمع الأدلة؟

← متى سيتم جمع الأدلة؟

← ما هي الصيغة التي يجب أن تكون عليها الأدلة المطلوبة؟

← كيف سيتم التحقق من صحة الأدلة لضمان اتّسامها بالدقة والموثوقية؟

← كيف يجب نشر نتائج الأدلة وتعميمها؟

← كيف يمكن إشراك مستخدمي البحث في عملية إنتاج الأدلة لضمان تنفيذ النتائج المترتبة عليه بشكل أسرع؟

## 05. إنشاء خط أساس السياسة

تعد عملية تحليل البيانات المستندة إلى الأدلة، والتي تم جمعها بهدف خلق فهم ورؤى نافذة، الجهد الأهم من بين الجهود التحليلية المبذولة في إطار مشروع تطوير السياسة، ومن شأنها أن توظف في تصميم حلول فعالة كشرط مسبق.

يُعتبر إنشاء خط أساس السياسة خطوة ضرورية بهدف تأكيد فرضيات السياسة التي تمّ تطويرها في الفصل الأول، وتوفير نقطة مرجعية أولية لمقارنة خيارات السياسة على ضوءها في مرحلة لاحقة.

يُقصد بمصطلح "خط الأساس" المعلومات الأساسية الخاصة بالسياسة التي جرى جمعها وتحليلها، والمتعلقة بخلفية السياسة وتاريخها ووضعها الحالي، والمشكلة القائمة أو الفرصة السانحة في سياق محيطها الداخلي والخارجي القائم، فضلاً عن آثار السياسات المطبقة حالياً وتلك التي يتوقع تطبيقها مستقبلاً.

من شأن خط الأساس أن يساهم في ما يلي:

← تقييم المعالم والتوجهات الرئيسة المرتبطة بموضوع السياسة؛

← رسم الخطوط العريضة للسياسة في سياقها؛

← تطوير مفهوم مفصل حول موضوع السياسة؛

← تأكيد الفرضيات المطروحة حول قضايا السياسة الرئيسة والفرعية وتقييم أسبابها الجوهرية؛

← تحديد التحديات الرئيسة التي تهدف السياسة إلى معالجتها بحسب الأولوية.



يغطي خط الأساس بشكل رئيسي المحاور التالية:

← الأهداف والغايات الاستراتيجية المتصلة بالسياسة؛

← خلفية السياسة التاريخية واتجاهها والتحليلات الحالية ذات الصلة؛

← مدى أهمية المشكلة أو الفرصة الخاصة بالسياسة؛

← المجموعات التي تتأثر بالسياسة؛

← تقييم قضايا السياسة الرئيسة والفرعية وأسبابها الجوهرية؛

← السياسات الماضية والحالية المطبقة لمعالجة موضوع السياسة ونتائجها.

تستند عملية تطوير خط الأساس إلى وسيلتين رئيسيتين لتقييم البيئات الداخلية والخارجية التي تؤثر على السياسة، ألا وهما:

← منهجية تحليل العوامل السياسية، والاقتصادية، والاجتماعية-الثقافية، والتقنية، والقانونية، والبيئية بهدف تحليل العوامل الخارجية المرتبطة بالسياسة؛

← منهجية تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات بهدف تحليل بيئة العمل الداخلية والخارجية المرتبطة بالسياسة.



## أ. منهجية تحليل العوامل السياسية، والاقتصادية، والاجتماعية-الثقافية، والتقنية، والقانونية، والبيئية

هذه المنهجية عبارة عن وسيلة لتحديد وتقييم بيئة السياسة الخارجية. وبصورة أكثر تفصيلاً، تقضي هذه المنهجية بتحليل العوامل السياسية، والاقتصادية، والاجتماعية-الثقافية، والتقنية، والقانونية، والبيئية التي تحيط بالسياسة، ويتم ذلك على النحو التالي:

← **العوامل السياسية:** ما هي الآثار الحالية والمحتملة على السياسة المترتبة عن البيئة السياسية؟ ما هي الاتجاهات الاستراتيجية للحكومة؟ ما هي التدخلات الحكومية السابقة والحالية ذات الصلة؟

← **العوامل الاقتصادية:** ما هي التوجهات الاقتصادية التاريخية والحالية التي تؤثر على السياسة؟ ما هي آثارها الاقتصادية على المستويين المحلي والوطني (مثل التضخم والناجح المحلي الإجمالي وأنظمة التداول، وغيرها)؟ وفي القطاعين الحكومي والخاص؟ وعلى المدى القصير والمتوسط والطويل؟

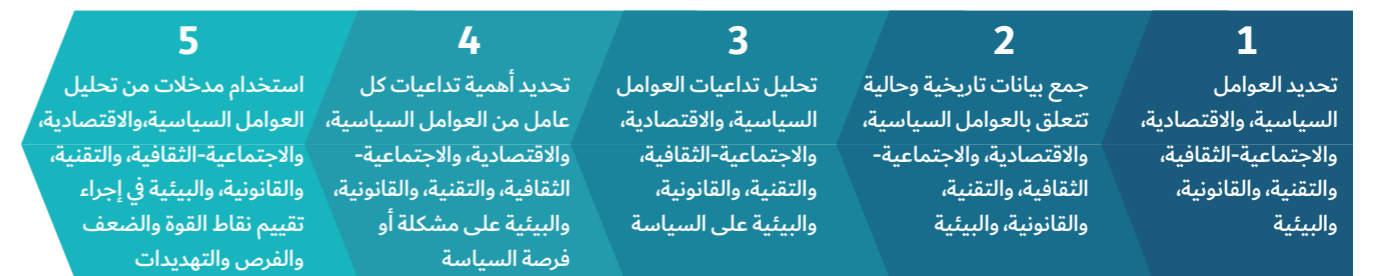
← **العوامل الاجتماعية والثقافية:** كيف تؤثر السياسة على المجتمع (مثلاً الفقر ونمط الحياة والتعليم والثقافة والخصائص السكانية وسهولة التنقل والدمج، وغيرها)؟ أي مجموعات تستهدفها السياسة أكثر من غيرها؟ وما هي طبيعة تأثير هذه المجموعات؟

← **العوامل التقنية:** أي ابتكارات تقنية من المرجح أن تؤثر على السياسة؟ هل تتوفر التقنيات المناسبة على مستوى القطاع الحكومي والخاص لدعم التغيير التقني (مثل النظم، وبراءات الاختراع والتراخيص والملكية الفكرية وغيرها)؟

← **العوامل القانونية:** ما هي القوانين والأنظمة التي تحكم السياسة؟ هل يتم تحديد السياسة بموجب قانون اتحادي أو محلي؟ هل ثمة فرص لتحسين القوانين أو تعديلها؟

← **العوامل البيئية:** ما هي المخاوف البيئية التي تطرحها السياسة؟ كيف تدعم السياسة أو تتعارض مع السياسات البيئية الأخرى المعمول بها في إمارة دبي والإمارات العربية المتحدة والعالم؟

## الرسم التوضيحي 2.3: خطوات إجراء تحليل العوامل السياسية، والاقتصادية، والاجتماعية-الثقافية، والتقنية، والقانونية، والبيئية



يمكن استخدام مخرجات هذا التحليل بمثابة مدخلات في تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات كما هي مذكورة في القسم 5ب.

يوفر الجدول 2.2 أمثلة على المجالات التي يمكن أن يتناولها تحليل العوامل السياسية، والاقتصادية، والاجتماعية-الثقافية، والتقنية، والقانونية، والبيئية. علماً بأن ما هو مذكور في الجدول ليس شاملاً وقد لا ينطبق على كافة السياسات.

يرجى العودة إلى الملحق 2 للاطلاع على نموذج منهجية تحليل العوامل السياسية، والاقتصادية، والاجتماعية-الثقافية، والتقنية، والقانونية، والبيئية.

## الجدول 2.2: أمثلة على مجالات يتناولها تحليل العوامل السياسية، والاقتصادية، والاجتماعية-الثقافية، والتقنية، والقانونية، والبيئية

مجالات اجتماعية ثقافية	مجالات اقتصادية	مجالات سياسية
<ul style="list-style-type: none"> <li>التوجهات الديمغرافية</li> <li>التعليم</li> <li>الصحة</li> <li>الإسكان</li> <li>التاريخ/ الثقافة</li> <li>العوامل الدينية</li> <li>القضايا الأخلاقية</li> <li>نمط الحياة</li> <li>آراء الإماراتيين ومواقفهم</li> <li>آراء غير الإماراتيين ومواقفهم</li> <li>الدمج الاجتماعي</li> <li>التلاحم المجتمعي</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>الدخل المتاح والنمو الاقتصادي في إمارة دبي ودولة الإمارات العربية المتحدة</li> <li>تكوين الناتج المحلي الإجمالي في إمارة دبي ودولة الإمارات العربية المتحدة</li> <li>التوجهات الاقتصادية الدولية</li> <li>مستويات التوظيف والبطالة في إمارة دبي ودولة الإمارات العربية المتحدة</li> <li>معدلات التضخم (على الصعيدين الوطني والدولي)</li> <li>الفائدة وأسعار صرف العملات (على الصعيدين الوطني والدولي)</li> <li>دورات السوق والتجارة</li> <li>القضايا الضريبية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>الاتجاهات، والأهداف والأولويات الحكومية/ الاستراتيجية</li> <li>السياسات القائمة والحالية</li> <li>أدوار ومسؤوليات الجهات الحكومية</li> <li>الإجراءات الحكومية</li> </ul>

مجالات تقنية	مجالات قانونية	مجالات بيئية
<ul style="list-style-type: none"> <li>الحوافز التقنية</li> <li>إمكانية التطور التقني</li> <li>النضج التقني ومعدل التغيير</li> <li>قدرة الوصول إلى التقنية، ومنح التراخيص وبراءات الاختراع</li> <li>قدرات الابتكار</li> <li>قضايا الملكية الفكرية</li> <li>الأبحاث والتطوير</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>قانون العمل</li> <li>قانون المستهلك</li> <li>قانون الصحة والسلامة</li> <li>الأنظمة المتعلقة بالقطاع</li> <li>الأنظمة البيئية</li> <li>الأنظمة التنافسية</li> <li>التشريعات المستقبلية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>إدارة المياه</li> <li>إدارة النفايات</li> <li>الحماية البيئية</li> <li>استهلاك الطاقة</li> <li>انبعاثات الكربون</li> </ul>



## ب. منهجية تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات

إنّ تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات عبارة عن وسيلة تحليلية تُستخدم لتحديد بيئة العمل الداخلية والخارجية الخاصة بالسياسة وتقييمها. ويمكن تفصيلها على النحو التالي:

← **نقاط القوة:** ما هي أوجه القوة في الممكنات (مثل الموارد البشرية والمالية والعمليات التنظيمية والقدرات) التي تميز السياسة عن سواها؟

← **نقاط الضعف:** ما هي الثغرات في الممكنات (مثل الموارد البشرية والمالية والعمليات التنظيمية والقدرات) التي قد تؤثر سلباً على السياسة؟

← **الفرص:** ما هي العوامل الخارجية المؤاتية التي قد تستفيد السياسة منها أو تستغلها لتحسين نتائجها؟

← **التهديدات:** ما هي العوامل الخارجية غير المؤاتية التي قد تقيد السياسة أو تعرّض نتائجها للخطر؟

توفر منهجية تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات مفاهيم واضحة تساعد السياسة في استغلال نقاط القوة المحددة، ومعالجة نقاط الضعف أو القضاء عليها، واستغلال الفرص المتاحة، وتخفيف حدة التهديدات أو تجنبها.

تساهم نتائج تحليل العوامل السياسية، والاقتصادية، والاجتماعية-الثقافية، والتقنية، والقانونية، والبيئية في تزويد تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات بالمعلومات الضرورية، لاسيما تلك المتعلقة بـ“الفرص” و“التهديدات” ومنهجيات مساهمتها في الحد من “نقاط الضعف” وتعزيز “نقاط القوة” والاستناد إليها.

يوفر الجدول 2.3 أمثلة على مجالات يمكن أن يتناولها تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات. تجدر الإشارة إلى أنّ العوامل المدرجة ليست شاملة وقد لا تنطبق على كافة السياسات.

يُرجى العودة إلى الملحق 2ب للاطلاع على نموذج تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات.

S

نقاط القوة

O

W

نقاط الضعف

T

الفرص

التهديدات

## الجدول 2.3: أمثلة على مجالات يتناولها تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات

نقاط القوة	نقاط الضعف
<ul style="list-style-type: none"> <li>هل ثمة موارد بشرية كافية (من حيث العدد والمواهب)؟</li> <li>هل ثمة دعم قيادي قوي؟</li> <li>هل هناك ما يكفي من الموارد المالية؟</li> <li>هل المنشآت المادية مناسبة؟ (من حيث الحجم، والتقنية، وغيرها)؟</li> <li>هل تتوفر شبكة قوية على الصعيد المحلي و/أو الدولي؟ هل هناك قدرة عالية على تقديم الخدمات؟</li> <li>هل ثمة نموذج تشغيل قوي (مثل هياكل وعمليات التنظيم والحوكمة)؟</li> <li>ما هي نقاط القوة الرئيسية الخاصة بذوي العلاقة؟</li> <li>ما هي الموارد الفريدة المتوفرة؟</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ما هي الثغرات الكامنة في الموارد البشرية؟ هل توفر القيادة دعماً محدوداً؟</li> <li>هل يشكّل توفير الموارد المالية تحدياً؟</li> <li>هل ثمة مراقب مادية غير كافية؟</li> <li>ما هي أسباب نشوء التحديات على مستوى الأداء؟ هل ثمة تحديات على مستوى النماذج التشغيلية (مثل هياكل وعمليات التنظيم والحوكمة)؟</li> <li>هل هناك ضعف في سجل الأداء / السمعة؟</li> <li>ما هي التحديات الرئيسية الخاصة بذوي العلاقة؟</li> </ul>
الفرص	التهديدات
<ul style="list-style-type: none"> <li>أي فرص تتيحها التطورات السياسية/ الحكومية؟</li> <li>أي فرص تتيحها التطورات الاقتصادية؟</li> <li>أي فرص تتيحها التطورات الاجتماعية؟</li> <li>أي فرص تتيحها التطورات التقنية؟</li> <li>أي فرص تتيحها التطورات القانونية؟</li> <li>أي فرص تتيحها التطورات البيئية؟</li> <li>أي فرص تتيحها التطورات المحلية والدولية؟</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>أي تهديدات تطرحها التطورات السياسية/ الحكومية؟</li> <li>أي تهديدات تطرحها التطورات الاقتصادية؟</li> <li>أي تهديدات تطرحها التطورات الاجتماعية؟</li> <li>أي تهديدات تطرحها التطورات التقنية؟</li> <li>أي تهديدات تطرحها التطورات القانونية؟</li> <li>أي تهديدات تطرحها التطورات البيئية؟</li> <li>أي تهديدات تطرحها التطورات المحلية والدولية؟</li> </ul>

## 06. المقارنة المعيارية وتحليل تطوير السياسة مقارنة بغيرها من السياسات

تتمثل الخطوة التالية في إجراء مقارنة معيارية وتحليل الموقع النسبي للسياسة مقارنة بغيرها من السياسات. وتلي هذه الخطوة تحديد خط الأساس لبيئات السياسة الداخلية والخارجية بالاستناد إلى كل من تحليل العوامل السياسية، والاقتصادية، والاجتماعية-الثقافية، والتقنية، والقانونية، والبيئية، وتحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات، علاوة على تأكيد القضايا الرئيسية والفرعية وأسبابها الجوهرية. وتُعتبر هذه الخطوة ضرورية، إذ تتيح الالتزام بالممارسات الفضلى الإقليمية والدولية التي قد تسعى حكومة دبي إلى تنفيذها أو تطوير ممارسات أفضل منها لاحقاً.

“المقارنة المعيارية” هي عملية منهجية توفر نقاطاً مرجعية لمقارنة مستويات أداء السياسة الحالية ووضعها مقارنة بغيرها من السياسات في مجالات محددة، مع معايير الممارسات الفضلى المحلية، والإقليمية والعالمية.

تساعد المقارنة المعيارية على ما يلي:

← تقييم موقف دبي وأدائها على ضوء معايير أفضل الممارسات؛

← تحديد الفرص المتاحة في الدول أو المدن أو الجهات الرائدة بخصوص منهجيات معالجة موضوع السياسة، وتحديد قصص النجاح والممكنات الرئيسية؛

← تزويد صانعي السياسات بأحدث أدوات السياسة؛

← تعزيز الثقافة القائمة على الابتكار والمنفتحة على التغيير؛

← وضع أهداف ومستهدفات طموحة إنما واقعية تصبو حكومة دبي إلى تحقيقها.

ينبغي أن تكون المقارنة المعيارية ملائمة وقابلة للتنفيذ في حكومة دبي وفقاً للعوامل الداخلية والخارجية المحددة والتي تؤثر على السياسة. بالتالي، من المهم مراعاة الخاصيتين التاليتين عند إجراء المقارنة المعيارية/ تحليل التوجه:

### ← الدول أو المدن أو الجهات الخاضعة للمقارنة

**المعيارية:** يمكن إجراء المقارنات المعيارية مع ممارسات داخل الجهة الحكومية عينها، أو في جهات حكومة دبي التي سبق أن نجحت في هذا المجال، فضلاً عن أفضل الممارسات المعتمدة على الصعيدين الإقليمي والعالمي. وفي بعض الأحيان، يمكن إجراء المقارنات المعيارية عبر النظر في تحديات واجهتها عملية تطوير السياسة في مكان آخر، حيث يمكن تحديد السياسات التي لم تجد نفعاً والأسباب وراء ذلك. إلا أنّ المزايا الرئيسية للمقارنة المعيارية الداخلية هي سهولة الوصول إلى المعلومات في الإطار الزمني المناسب وبصورة فعالة. أما المقارنة المعيارية الخارجية فتوفر فرصاً للتعلّم ممّن يتصدّرون مركز الطليعة في التصنيفات والابتكار على الصعيد الدولي. علماً بأنه من غير الممكن تبني كافة الحلول الخاصة بأفضل الممارسات وتنفيذها على الصعيد المحلي. وقد تكون معايير الاختيار المحتملة للمقارنات المعيارية المستهدفة ما يلي:

- قابليتها للمقارنة مع إمارة دبي (مثلاً الهياكل والظروف الحكومية، والاقتصادية، والديموغرافية، والاجتماعية-الثقافية والمؤسسية المشابهة)؛
- أهداف السياسة (مثلاً الدوافع وأوجه شبهها مع الدوافع في إمارة دبي)
- أثر السياسة ونجاحها (مثلاً تحسين التوجه والتصنيفات العالمية، وغيرها).

### ← العناصر التي يتعيّن مقارنتها معيارياً: يجب أن

تغطي المقارنة المعيارية مجموعة من العناصر ذات الصلة بالسياسة والتي تشمل:

- مجالات السياسة وأبعادها؛
- الأدوات المستخدمة لمعالجة مشكلة السياسة أو استثمار الفرص الناتجة عنها؛
- منهجيات التنفيذ؛
- الممكنات (بما فيها التقنية، والموارد البشرية، والهياكل المؤسسية، وهياكل الحوكمة، وغيرها)؛
- نظم وأدوات المتابعة والتقييم المستخدمة؛
- النتائج التي تشمل مدى تحقيق السياسة لمستهدفاتها المرجوة وما إذا وُجدت أي تحديات أو مزايا غير مقصودة أو غير متوقعة.

يُرجى العودة إلى الملحق 2 ج للاطلاع على نموذج إجراء المقارنة المعيارية.



## 07. تحليل الآفاق المستقبلية المحتملة للسياسة

ينبغي ألا تقتصر قاعدة الأدلة التي تُعتمد لتطوير السياسة الجديدة، على القضايا الحاضرة فحسب، بل أن تشمل طريقة تطوّر القضية المحتملة في المستقبل. وتتمثل التقنيات الرئيسة التي قد تساعد على تحليل التوجهات القائمة، واستشراف المستقبل، بما يلي: (أ) استشراف المستقبل، و (ب) تخطيط السيناريوهات.

سيتم التطرّق إلى هذه التقنيات بالتفصيل في الملحق 2 وفي ما يلي ملخص عن مفهوم كل منهما:

**أ. استشراف المستقبل:** ويقصد به التكهن بأشكال التطور المستقبلي للسياسة ومتطلباتها في إطار سيناريوهات مختلفة، استناداً إلى المسارات والافتراضات التي اتخذتها العوامل المؤثرة في الماضي. وثمة نهجان واسعان لاستشراف المستقبل، هما: (i) الاستشراف الكمي، و(ii) الاستشراف النوعي.

يستند الاستشراف الكمي إلى النماذج الإحصائية القائمة على التوظيف الموضوعي والمنهجي للبيانات التاريخية بهدف توقّع المستقبل. وتشمل تقنيات الاستشراف الكمي الرئيسة ما يلي:

### تحليل السلسلة الزمنية ونماذج التطور المستقبلي:

يشمل مراقبة وتقييم بيانات السلسلة الزمنية (عدة سنوات مثلاً)، واستقراء طريقة تسلسل البيانات في المستقبل؛

**النماذج السببية:** تشمل مراقبة العلاقات بين مجموعة من المتغيرات التابعة والمستقلة وتقييمها، إضافةً إلى توقّع المتغيّرات التابعة في المستقبل.

يعوّل الاستشراف النوعي بشكل أساسي على الحكم والحدس، لا سيّما حين لا تكون المعلومات والبيانات الكمية كافية.

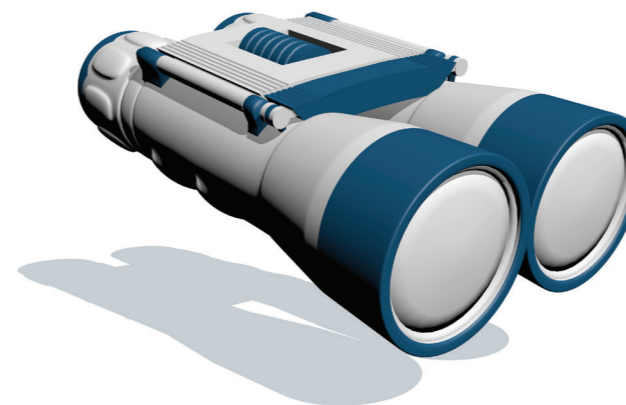
تشمل تقنيات الاستشراف النوعي الرئيسة ما يلي:

**التعرف على توقعات المستهلكين/الأفراد:** تشمل إجراء استبيان للمستهلكين/الأفراد لمعرفة احتياجاتهم المستقبلية؛

**هيئة أصحاب الرأي التنفيذي:** يتم أخذ آراء الخبراء المعنّيين، وجمعها واستخلاص متوسّطها؛

**منهجية دلفي:** نسخة أكثر رسمية عن هيئة الرأي التنفيذي، حيث يتم وضع حالة معينة أمام لجنة من الخبراء الذين يُطلب إليهم القيام بتوقعات أولية بشأنها وفقاً لاستبيان معد سلفاً.

**ب. التخطيط وفقاً للسيناريوهات:** يشكّل الاستشراف النوعي والكمي حجر الأساس الذي يُبنى عليه التخطيط وفقاً للسيناريوهات. وتُستخدم السيناريوهات لرسم عدد من الآفاق المستقبلية البديلة المحتملة، وطرق تحققها إن لزم الأمر. وقد تشمل السيناريوهات أيضاً تحليلاً افتراضياً لواقع مغاير يفيد في التنبؤ بما يمكن أن يترتب على عدم تطبيق السياسة.



## 08. إعداد التقرير التحليلي حول السياسة

ينجم عن هذه المرحلة إعداد تقرير تحليلي حول السياسة يحدّد بوضوح الأدلة التي تم جمعها والنظر فيها. ويشير كذلك إلى نتائج الأدلة والتحليلات والاستنتاجات المرتبطة بها.

يهدف التقرير التحليلي حول السياسة إلى ما يلي:

إيجاد فهم مشترك بين ذوي العلاقة الرئيسيين حول موضوع السياسة والعوامل الدافعة ومدى أهميته؛

تحديد الأدلة المتوافرة واستخدامها لتقسيم موضوع السياسة إلى قضايا رئيسة وفرعية وأسباب جوهرية، وتحديد العلاقة بين الأسباب والنتائج؛

توفير منصة مشتركة قائمة على الأدلة والاعتماد عليها لتحديد نتائج السياسة المرجوة، ومن ثم تطوير خيارات السياسة وتحليلها؛

توحيد الهيكل الأولي للوثائق الخاصة بإشراك ذوي العلاقة لاحقاً.

يجب أن يتسم مضمون التقرير التحليلي حول السياسة بالخصائص التالية:

**دقيق وكامل:** الحرص على دعم التحليلات بمعلومات قائمة على الأدلة.

**متوازن، واضح ومنطقي:** الحرص على أن تعرض التحليلات النتائج الرئيسة، وأن تشمل كل المعلومات الرئيسة. كما ينبغي أن تكون الجمل واضحة والانتقال في المواضيع منهجي حرصاً على سهولة متابعة التحليل.

**موثّق بطريقة ملائمة:** الحرص على ذكر مصادر الدليل الأولية والثانوية بشكل ملائم بغية تعزيز مصداقيته.

**يرجى العودة إلى الملحق 2هـ للاطلاع على نموذج التقرير التحليلي حول السياسة.**

### الإطار 2.1: الأسئلة الرئيسة التي تتم معالجتها في التقرير التحليلي حول السياسة

- ما طبيعة الوضع الراهن؟ ما هي القضايا الرئيسة والفرعية؟
- ما هي الأسباب الجوهرية الرئيسة التي تؤثر على السياسة؟
- ما هو حجم موضوع السياسة وما مدى أهميته؟
- ما هي مصادر الأدلة ذات الصلة التي تم استخدامها لتقييم موضوع السياسة؟ ما هي الثغرات في الأدلة؟
- ما هي التوجهات التاريخية والحديثة عبر مختلف القطاعات ذات الصلة؟
- ما هي حالة الاستجابة الحالية للسياسة وما سبب عدم نجاحها؟
- ما هي النتائج التي يمكن توقعها إذا لم يجر العمل على السياسة؟
- هل تمّت معالجة موضوع السياسة سابقاً؟ وما هي النتائج؟ وما هي الدروس التي يمكن استخلاصها من الجهات الأخرى التي تطرقت إلى هذا المجال؟
- ما هي التوجهات والتطورات المستقبلية المتوقعة التي قد تؤثر على السياسة؟



## 09. إدارة المعرفة المستندة إلى الأدلة

بعد أن تم جمع واستعراض ودمج وتحليل أدلة السياسة، تأتي هذه الخطوة لنشر الأدلة عبر نظام مؤسس لإدارة المعرفة.

### الإطار 2.2: عناصر إدارة المعرفة المستندة إلى الأدلة

#### تحديد المعرفة المستندة إلى الأدلة:

الوصول إلى قواعد البيانات الداخلية والخارجية المستندة إلى الأدلة، وربط مختلف أنواع البيانات، وموردي وطالبي الأدلة وإعداد خرائط المعرفة.

#### الاستحصال على المعرفة المستندة إلى الأدلة:

الحصول على الأدلة من مصادر مختلفة، كالأدلة التي يتم جمعها من قبل جهات وذوي علاقة وخبراء آخرين.

#### تطوير المعرفة المستندة إلى الأدلة:

إجراء أنشطة بحثية تهدف إلى توليد أدلة جديدة داخلية وخارجية. كما يشمل هذا الأمر تنظيم الأدلة عبر تصنيفها، وفهرستها، والتدقيق فيها وربطها.

#### توزيع المعرفة المستندة إلى الأدلة:

مشاركة المعرفة المستندة إلى الأدلة عبر تطوير البنى التحتية الملائمة للتوزيع على غرار البرامج الجماعية والأشكال الحديثة لنظم المعلومات الإدارية التفاعلية.

#### حفظ المعرفة المستندة إلى الأدلة:

تحديد المعارف القيمة المستندة إلى الأدلة والجديرة بالحفظ، وضمان تخزينها بالشكل المناسب مع تغذيتها بطريقة منتظمة في قاعدة بيانات المعرفة.

#### قياس المعرفة المستندة إلى الأدلة:

قياس مصادر المعرفة المستندة إلى الأدلة، وجودتها، وعمق عملياتها وقدراتها.

تستند إدارة المعرفة المستندة إلى الأدلة إلى عدد من الممكّنات التي تشمل:

← تشجيع والتزام القادة بتبادل المعرفة؛

← التمتع بالثقافة المناسبة لإدارة المعرفة بما في ذلك الاستعداد لمشاركة المعرفة وتلقيها فضلاً عن الاستثمار في إدارة المعرفة؛

← امتلاك القدرات التنظيمية بما في ذلك البحث عن المعلومات، واستخدامها واكتسابها؛

← توفير البنية التحتية الملائمة لتقنية المعلومات والاتصالات من أجل تأمين التواصل وإمكانية الحصول إليها ونقل المعرفة؛

← تعزيز الشراكة والتعاون؛

← إقامة مكتبات المعرفة.

← تحسين عملية اتخاذ القرارات؛

← تحسين عملية المساءلة والتخفيف من وطأة المخاطر عبر اتخاذ قرارات مستنيرة وحل القضايا بشكل أسرع؛

← تحفيز التغيير الثقافي والابتكار.

تتطلب إدارة المعرفة المستندة إلى الأدلة أن تقوم الجهات بجمع وتبسيط كافة معارفها المستندة إلى الأدلة، وجمعها سوية بشكل منهجي لخلق قاعدة من المعارف يمكن استخدامها لتسهيل عملية اتخاذ قرارات أفضل وأكثر وعياً. وتظهر العناصر الرئيسية لإدارة المعرفة المستندة إلى الأدلة في الإطار 2.2.

إن إدارة المعرفة المستندة إلى الأدلة هي العملية التي يتم من خلالها تطبيق نهج منظم للحصول على المعرفة المستندة إلى الأدلة وتنظيمها وتحسينها وإدارتها ونشرها واستخدامها بفعالية.

تهدف إدارة المعرفة المستندة إلى الأدلة إلى تحقيق ما يلي:

← الاستفادة من الكم الهائل من المعرفة المستندة إلى الأدلة الموجودة في الجهات الحكومية؛

← ربط مجموعات الأدلة المنعزلة عبر مختلف المستويات الحكومية؛

← توفير طريقة سهلة وسريعة للوصول إلى قاعدة المعارف العالمية المستندة إلى الأدلة؛

← التخفيف من العقبات الزمنية والمكانية المترتبة على الاتصالات؛

# 10. قائمة التفقد الخاصة بالمرحلة

## أ. قائمة التفقد الخاصة بالمرحلة

### أنواع الأدلة ومصادرها

- [ ] ما هي الأدلة الكمية المطلوبة والمتوافرة؟
- [ ] ما هي الأدلة النوعية المطلوبة والمتوافرة؟
- [ ] ما هي أنواع الأدلة ومصادرها الأخرى المطلوبة والمتوافرة (الاقتصادية و/أو السلوكية و/أو التجريبية مثلاً)؟

### مميزات الأدلة السليمة

- [ ] هل تستوفي الأدلة المتوافرة متطلبات الجودة والدقة والموضوعية؟
- [ ] هل تستوفي الأدلة المتوافرة متطلبات المصادقية والموثوقية والدقة؟
- [ ] هل تستوفي الأدلة المتوافرة شروط الصلة بالموضوع قيد البحث وتتسم بطابع العملية؟

### أدوات جمع الأدلة وتقنياتها

- [ ] ما هي الثغرات في الأدلة الحالية؟ أي بيانات إضافية يترتب جمعها؟
- [ ] أي تصاميم بحثية تناسب الأسئلة البحثية المحددة؟
- [ ] من سيتولى مسؤولية جمع البيانات؟ ومتى سيتم جمعها؟
- [ ] ما هي صيغة البيانات المطلوبة؟ كيف سيتم التحقق من صحتها؟

### إنشاء خط الأساس الخاص بالسياسة

- [ ] ما هي الخلفية التاريخية الخاصة بموضوع السياسة وتوجهاته ووضعها الراهن؟
- [ ] ما هو حجم المشكلة، أو مدى أهمية الفرصة المرتبطة بالسياسة؟
- [ ] ما هو تقييم البيئة الخارجية للسياسة باستخدام تحليل العوامل السياسية، والاقتصادية، والاجتماعية-الثقافية، والتقنية، والقانونية، والبيئية؟
- [ ] ما هو تقييم البيئة العملية للسياسة باستخدام تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات؟
- [ ] ما هي تقنية تجميع القضايا الرئيسة والفرعية والأسباب الجوهرية؟

### المقارنة المعيارية وتحليل الموقف النسبي

- [ ] ما هي الدول أو المدن أو الجهات الخاضعة للمقارنة المعيارية؟
- [ ] ماذا ستكون عناصر المقارنة المعيارية؟
- [ ] ما هي الدروس المستفادة من المقارنات المعيارية؟

### تحليل الآفاق المستقبلية المحتملة للسياسة

- [ ] ما هي أساليب استشراف المستقبل التي سيجري استخدامها؟ ما هي التوقعات المستقبلية؟ أي سيناريوهات ستتم دراستها؟

### تطوير التقرير التحليلي حول السياسة

- [ ] ما هي مصادر الأدلة والتحليلات والنتائج والاستنتاجات الرئيسة؟

### إدارة المعرفة المستندة إلى الأدلة

- [ ] ماذا ستكون العمليات الرامية إلى اعتماد إدارة المعرفة المستندة إلى الأدلة؟

## ب. المنجزات الخاصة بالمرحلة

### التقرير التحليلي حول السياسة، بما في ذلك:

- [ ] الأدلة التي تم جمعها بحسب النوع والمصدر (على سبيل المثال الأدلة الكمية، والنوعية، وأدلة التقييم الاقتصادي، والأدلة السلوكية، والتجريبية)
- [ ] الثغرات في الأدلة وكيفية التخفيف من أثرها
- [ ] نتائج تحليل خط الأساس للسياسة
- [ ] نتائج المقارنة المعيارية والدروس المستفادة
- [ ] تحليل الآفاق المستقبلية المحتملة للسياسة من خلال استشراف المستقبل وتخطيط السيناريوهات



تأسيس نظرية  
التغيير الخاصة  
بالسياسة

3

73	1. مقدمة
75	2. العناصر الرئيسية لنظرية التغيير الخاصة بالسياسة
78	3. تحديد أهداف السياسة
80	4. تحديد آثار السياسة
81	5. تحديد نتائج السياسة
82	6. تحديد مخرجات السياسة
83	7. وضع مؤشرات السياسة
85	8. وضع مستهدفات السياسة
89	9. قائمة التفقّد والمنجزات الخاصة بالمرحلة



## أ. لمحة عامة عن المرحلة وأهدافها

في المرحلة السابقة من مراحل إعداد السياسة، تم تحديد موضوع السياسة وقضاياها الرئيسية والفرعية وأسبابها الجوهرية عبر إجراء تحليل مستند إلى الأدلة. وتأتي المرحلة الثالثة لتوضيح "نظرية التغيير الخاصة بالسياسة" بشكل أكبر، من خلال تحديد النتائج المرجوة من السياسة، عبر تحديد أهدافها وآثارها المرجوة ونتائجها ومخرجاتها.

توضّح مرحلة "نظرية التغيير الخاصة بالسياسة" المنطق السببي الذي ينبغي أن تتبعه السياسة لتحقيق نتائجها بمستوياتها الأربعة المشار إليها. أي أنها تركز الاهتمام على أهداف السياسة وآثارها ونتائجها ومخرجاتها، عوضاً عن مدخلاتها وأنشطتها فحسب.

تمتاز نظرية التغيير المعدّة بعناية بأنها:

— توفر فهماً واضحاً للنتائج المرجوة من السياسة، بما في ذلك الأهداف والآثار والنتائج والمخرجات المخطط لها، علاوة على روابطها السببية؛

— تقدم نظرية حول طريقة حدوث التغيير من خلال السياسة؛

— توفر أساساً واضحاً لتحديد الخيارات وتقييمها؛

— تضع مؤشرات لمتابعة وتقييم مستهدفات واضحة وقابلة للقياس الكمي من أجل قياس التقدم المحقق؛

— توفر إطار عمل متين للتواصل عبر مختلف مستويات السياسة.

## ب. المدة الزمنية للمرحلة

تعتمد المدة الزمنية المطلوبة لاستكمال مرحلة "تأسيس نظرية التغيير الخاصة بالسياسة" على اتفاق ذوي العلاقة حول أهداف السياسة، وآثارها ونتائجها ومخرجاتها ومؤشراتها ومستهدفاتها، فضلاً عن توافر المعلومات المتمحورة حول المؤشرات والمستهدفات المقترحة. وكقاعدة عامة، تستغرق هذه المرحلة ما بين أسبوعين إلى أربعة أسابيع، لا سيما إذا نشأت الحاجة لمشاركة ذوي العلاقة بطريقة مكثفة من أجل مواءمة مختلف مستويات نظرية التغيير.

## ج. أدوات المرحلة ونماذجها

سوف يتم استخدام النموذج التالي في مرحلة "تأسيس نظرية التغيير الخاصة بالسياسة":

— نموذج "نظرية التغيير الخاصة بالسياسة" (الملحق 13)



## 02. العناصر الرئيسية لنظرية التغيير الخاصة بالسياسة

تمتاز نظرية التغيير الجيدة بالعناصر الرئيسية التالية:

— **أهداف محددة للسياسة:** تشكّل أهداف السياسة نقطة الانطلاق لنظرية التغيير. ويجب أن ينعكس موضوع السياسة، والقضايا الرئيسية والفرعية المحددة في الفصلين الأول والثاني، في أهداف السياسة النهائية.

— **آثار محددة للسياسة:** بعد تحديد أهداف السياسة، يحتاج صانعو السياسات إلى العمل عكسياً لتحديد الآثار المرجوة. وهي عبارة عن التغييرات في ظروف الرفاه أو التحسينات الاجتماعية التي يتوجب حدوثها لبلوغ هذه الأهداف. وتكون الآثار في العادة بعيدة المدى.

— **نتائج محددة للسياسة:** بعد تحديد الأهداف والآثار، تكمن الخطوة التالية في تحديد النتائج، والتي يمكن تعريفها بأنها التغييرات المطلوبة في إطار مستخدمي الخدمات. وغالباً على مستوى القدرات والأداء الذي سيساهم في تحقيق الآثار. وتكون النتائج في العادة قصيرة إلى متوسطة المدى.

— **مخرجات محددة للسياسة:** بعد تحديد أهداف السياسة وآثارها ونتائجها، تقوم الخطوة التالية على تحديد أفضل توليفة من المخرجات. وهي المنتجات و/أو الخدمات التي يتوجب إنتاجها أو تقديمها بغية توفير نتائج السياسة المحددة.

— **مؤشرات ومستهدفات محددة:** تكمن الخطوة الأخيرة لمرحلة نظرية التغيير في تحديد المؤشرات المرتبطة بكل من الآثار والنتائج والمخرجات. وتُعدّ المؤشرات مقياس رئيسة للأداء؛ إذ تساعد على تقييم مدى تحقيق النتائج المنشودة. كما ينبغي كذلك تحديد المستهدفات الخاصة بالمؤشرات.

— **افتراضات محددة:** تنطوي عملية تحديد أهداف السياسة، وآثارها ونتائجها ومخرجاتها على سلسلة من الافتراضات التي قد تكون: (i) علاقات سببية بين أهداف السياسة، وآثارها ونتائجها، (ii) علاقات سببية بين مخرجات السياسة ونتائجها، و (iii) عوامل سياقية أو بيئية قد تؤثر على نتائج السياسة وآثارها. ويساعد توضيح هذه الافتراضات على تحديد العوامل الحاسمة لنجاح السياسة. يُرجى مراجعة الرسم التوضيحي 3.1 للاطلاع على العناصر الرئيسية لنظرية التغيير الخاصة بالسياسة.

الرسم التوضيحي 3.1: العناصر الرئيسية لنظرية التغيير

بيانات الأغراض أو النوايا التي يمكن الربط بينها وبين الآثار، أو النتائج أو المخرجات

مستهدفات الآثار	خطوط أساس الآثار	مؤشرات الآثار	مؤشرات الآثار أو المخرجات	تحديد الأهداف أو "إلى أين نريد أن نصل"
مستهدفات النتائج	خطوط أساس النتائج	مؤشرات النتائج	مؤشرات النتائج	تحديد الآثار أو "ماذا نريد أن نغيّر"
مستهدفات المخرجات	خطوط أساس المخرجات	مؤشرات المخرجات	مؤشرات المخرجات	تحديد النتائج أو "ماذا نريد أن نحقق"
مستهدفات الأنشطة	خطوط أساس الأنشطة	مؤشرات الأنشطة	مؤشرات الأنشطة	تحديد المخرجات أو "ماذا نريد أن ننجح"
مستهدفات المدخلات	خطوط أساس المدخلات	مؤشرات المدخلات	مؤشرات المدخلات	تحديد الأنشطة أو "ماذا علينا فعله"
				تحديد المدخلات أو "ما الموارد التي نحتاج إليها"

التنفيذ

العناصر الرئيسية لنظرية التغيير

إلى أين نريد أن نصل ضمن كل فترة زمنية لمختلف المؤشرات؟

ما هو وضعنا الآن على ضوء مختلف المؤشرات؟

كيف نعرف أنّ السياسة حققت نتائجها المرجوة؟

ما الذي تهدف السياسة إلى تحقيقه على المدى القصير والمتوسط الطويل؟

## 03. تحديد أهداف السياسة

إن أهداف السياسة هي جمل مصاغة لتعبر عن نوايا محددة، وتتناول النتائج أو الإنجازات المنشودة والمُراد تحقيقها عبر تنفيذ السياسة.

يمكن تصنيف الأهداف إلى قصيرة، أو متوسطة أو طويلة المدى على النحو التالي:

← **أهداف قصيرة المدى:** التغييرات الأولية المتوقعة بعد تنفيذ السياسة (على سبيل المثال: تغييرات في المعرفة، والمهارات والأساليب). وعادة ما تكون مرتبطة بالمخرجات.

← **أهداف متوسطة المدى:** النتائج الفصلية التي توحى بالاقتراب من تحقيق الأهداف طويلة المدى (مثل: التغييرات في السلوك والمعايير، وغيرها). وعادة ما تكون مرتبطة بالنتائج.

← **أهداف طويلة المدى:** النتائج التي لا يتم تحقيقها سوى بعد مرور وقت على تنفيذ السياسة (مثلاً: تغييرات في معدل الوفيات ونوعية الحياة، وغيرها). وعادة ما تكون مرتبطة بالآثار.

يجب أن تكون أهداف السياسة:

← متسقة مع:

- رؤية الإمارات 2021؛
- خطة دبي 2021؛
- أولويات الحكومة ومبادئها؛
- أهداف القطاعات؛
- أهداف الجهات الحكومية.

← مرتبطة مباشرة وبتماشية مع موضوع السياسة، وقضاياها الرئيسية والفرعية وأسبابها الجوهرية؛

← موصوفة بمصطلحات محددة، وقابلة للقياس، وواقعية، وملائمة، وضمن إطار زمني محدد. يمكن الاطلاع على المبادئ التوجيهية الخاصة بتحديد أهداف السياسة (المحددة، والقابلة للقياس، والواقعية، وذات الصلة، وضمن إطار زمني محدد) بالرجوع إلى الإطار 3.2؛

← متضمنة في معايير تقييم بدائل خيارات السياسة، كما هو مبين في الفصل الرابع "تحديد وتقييم الخيارات المتاحة للسياسة".

### موثوقة

- يجب أن تكون مبنية على أدلة كمية ونوعية ملائمة.

### قابلة للتحقيق

- يجب أن تكون مبنية على توافر الموارد الضرورية لإجراء تدخلات السياسة اللازمة بغية تحقيق النتائج المرجوة والآثار المرجوة.

### قابلة للاختبار

- يجب أن تكون مبنية على مؤشرات محددة، وقابلة للقياس، وواقعية، وملائمة، وضمن إطار زمني محدد، ويمكن استخدامها لتقييم التقدم المحقق والإنجازات.

### مدعومة

- يجب أن تكون مبنية على مشاركة ذوي العلاقة أثناء تحديد نظرية التغيير والاتفاق على لغة مشتركة للمضي قدماً.





## 04. تحديد آثار السياسة

تعكس الآثار التغييرات الكبيرة، والمستدامة وطويلة المدى في حالة المجتمع وظروفه، والاقتصاد و/أو البيئة كذلك.

تشمل الآثار الخاصة بالتنمية المستدامة على سبيل المثال:

← **الآثار الاجتماعية:** الآثار التي تحدثها السياسة على النسيج الاجتماعي للمجتمع، ورفاه الأفراد والعائلات. ويشمل الرفاه الرضا عن مستوى الحياة، والعلاقات، والصحة، والتعليم، والعمل، والمشاركة المجتمعية، والإسكان والشؤون المالية الشخصية.

← **الآثار الاقتصادية:** الآثار التي تتركها السياسة على النشاط والنمو الاقتصادي، والأجور، وفرص العمل وقيمة العقارات وغيرها من مؤشرات الاقتصاد الكلي.

← **الآثار البيئية:** الآثار التي ترتبها السياسة على المناخ، والأرض، والمياه، والهواء وغيرها من الموارد الطبيعية، والتنوع البيولوجي والنفايات وغيرها.

تشير الآثار إلى نتائج السياسة على نطاق أوسع. ويمكن وصفها على أنها الآثار الأبعد مدى لمجموعة من النتائج والعوامل الأخرى.



### محددة

- يجب أن تكون الأهداف دقيقة ومحددة بوضوح. بمعنى ألا تفتح المجال للتأويلات. كما ينبغي أن تكون مصاغة بأسلوب بسيط وتجيّب على التساؤلات التي تبدأ بـ "من" و "ماذا" و "أين".

### قابلة للقياس

- ينبغي أن تحدّد الأهداف الوضع المنشود في المستقبل بشكل قابل للقياس، لكي يصبح بالإمكان التحقق من بلوغ الأهداف. ويتم قياس هذه الأهداف إما بطريقة كمية أو باستخدام مزيج من التوصيفات ومقياس النتائج للإشارة إلى حجم التغيير المتوقع.

### واقعية

- يجب أن تكون الأهداف سامية، وإنما واقعية وفقاً للموارد المتوافرة (الموارد المالية، والبشرية والوقت).

### ملائمة

- يجب أن تقيس الأهداف النتائج (أي آثارها ونتائجها) عوضاً عن الأنشطة والمدخلات.

### ضمن إطار زمني محدد

- يجب أن تكون الأهداف مرتبطة بإطار زمني يولّد شعوراً بالإلحاح إزاء "الوقت" الذي سيتم فيه تحقيق الهدف.

## 05. تحديد نتائج السياسة

تعكس النتائج التغييرات التي تتسبب بها السياسة، والتي ما تطبق عادة على المدى المتوسط، في سلوك الأفراد والأسر والمجتمعات والمؤسسات، أو معارفهم، أو مواقفهم السلوكية، أو علاقاتهم، أو أنشطتهم وأفعالهم على مستويات مختلفة.

النتيجة هي تغيير محدود، غالباً ما يمكن قياسه. وعلى هذا الأساس، يتم تحديد النتيجة مسبقاً وتكون آفاقها محدودة بشكل عام.

تصف المؤشرات الخاصة بالنتيجة التغييرات الحاصلة في السلوك، أو المعارف، أو الأساليب، أو العلاقات، أو الأنشطة أو الأفعال الناتجة عن السياسة. وقد تظهر النتائج بمعزل عن بعضها أو قد تكون مرتبطة ببعضها.



## 06. تحديد مخرجات السياسة

لاحقاً لتحديد نتائج السياسة، يترتب على صانعي السياسات التفكير بالمخرجات المحتملة التي من شأنها تحقيق النتائج المحددة. والمخرجات هي عبارة عن المنتجات، والسلع، والمرافق والخدمات التي تنتج عن تدخلات السياسة.

قد تشمل المخرجات على سبيل الذكر لا الحصر:

← توفير الخدمات؛

← توفير التدريب والمساعدة الفنية؛

← تعيين طاقم العمل؛

← وضع المعايير وصياغة الوثائق التشريعية؛

← الاستثمار في المباني والبنى التحتية.

المخرجات هي النتائج الفورية لخيارات/تدخلات السياسة. وسيتم التطرق إلى عملية تطوير خيارات السياسة في الفصل الرابع "تحديد وتقييم الخيارات المتاحة للسياسة".

يعتمد تحقيق المخرجات على تنفيذ الأنشطة واستخدام المدخلات التي سيتم تناولها في الفصل الخامس "تصميم السياسة ووضع الخطة التنفيذية".

## 07. وضع مؤشرات السياسة

إن منتهى نجاح نظرية التغيير الخاصة بالسياسة هو في القدرة على تبيان التقدم المحرز في تحقيق نتائج السياسة وقياسه. ولذلك، ينبغي الاتفاق على المؤشرات والمقاييس لكل مستوى من مستويات نظرية التغيير.

قد تتطلب الآثار، والنتائج والمخرجات أكثر من مؤشر واحد لقياس جوانبها النوعية والكمية. وفي حين أنه لا يوجد عدد مثالي للمؤشرات التي يجب اعتمادها، غير أنه ينبغي طرح الأسئلة التالية:

هل هذا المؤشر ضروري لقياس ما إذا تم إحراز التقدم نحو تحقيق الأثر، أو النتيجة أو المخرج؟

هل سيشكل هذا المؤشر عبئاً إضافياً على جمع المعلومات وتحليلها؟

كيف سيساعد هذا المؤشر في عملية متابعة السياسة، وتقييمها؟

قد يتم تعديل المؤشرات المعتمدة خلال مرحلة تصميم نظرية التغيير بعد تعريف الخيارات، بعد أن يتم تحديد إطار عمل متابعة السياسة وتقييمها.

تهدف المؤشرات الكمية إلى قياس الكميات أو القيم ويتم التعبير عنها بالأرقام، على شكل:

وحدات: على سبيل المثال، عدد الموظفين الذين تم تدريبهم؛

أسعار: على سبيل المثال، العوائد الإضافية التي يتم جنيها؛

نسب مئوية / معدلات: على سبيل المثال، نسبة الأشخاص الذين يستفيدون من خدمة ما؛

معدلات التغيير: على سبيل المثال، النسبة المئوية للتغيير في متوسط دخل الأسرة خلال مدة ومنية محددة؛

إحصاء النقاط وتحديد المرتبة: على سبيل المثال، عدد النقاط التي تُعطى على عشرة من قبل مشاركين لتصنيف جودة الخدمات التي تم تلقيها؛

المؤشرات الثنائية (نعم أو لا): على سبيل المثال، تحديد ما إذا تم تحقيق أمر ما أم لا؛

المؤشرات المركبة: على سبيل المثال، مؤشر الأمم المتحدة للتنمية البشرية.

تقيس المؤشرات النوعية مدى التغيير في الأساليب، والمعارف، والسلوك والمهارات التي يتم التعبير عنها بالكلمات، على غرار:

المعايير: على سبيل المثال، مدى توافق الخدمات الحكومية مع المواصفة المعيارية "أيزو" (ISO)؛

السلوكيات والممارسات: على سبيل المثال، كيفية تغيير ممارسات الطلاب منذ إكمال برنامج الصحة المدرسية؛

التغييرات المؤسسية: على سبيل المثال، أثر البيانات المفتوحة على التزام الجهات الحكومية بالمساءلة تجاه الأفراد.

يتم تحديد المؤشرات عادةً باستخدام:

تحليل المقارنة المعيارية: البحث عن المؤشرات والمقاييس المتعارف عليها المستخدمة في أبرز الجهات الحكومية لقياس أهداف السياسة، وآثارها، ونتائجها ومخرجاتها المشابهة والقابلة للمقارنة.

خبراء خارجيين: الاستعانة بأراء خبراء خارجيين أو منظمات / مؤسسات / هيئات دولية للاطلاع على المؤشرات التي يستخدمونها.

يوضح الإطار 3.3 مزايا مؤشرات الأداء الجيد.

## وثيقة الصلة بالموضوع

- يجب أن يتمتع المؤشر بصلة منطقية ومباشرة بالرؤية والاستراتيجية الحكومية وتحقيق الأهداف.

## موثوقة

- يجب أن يكون المؤشر دقيقاً ومتسقاً طوال فترة استخدامه ويجب أن يقدم قياساً دقيقاً للتغيرات في مستويات الأداء.

## محددة بوضوح

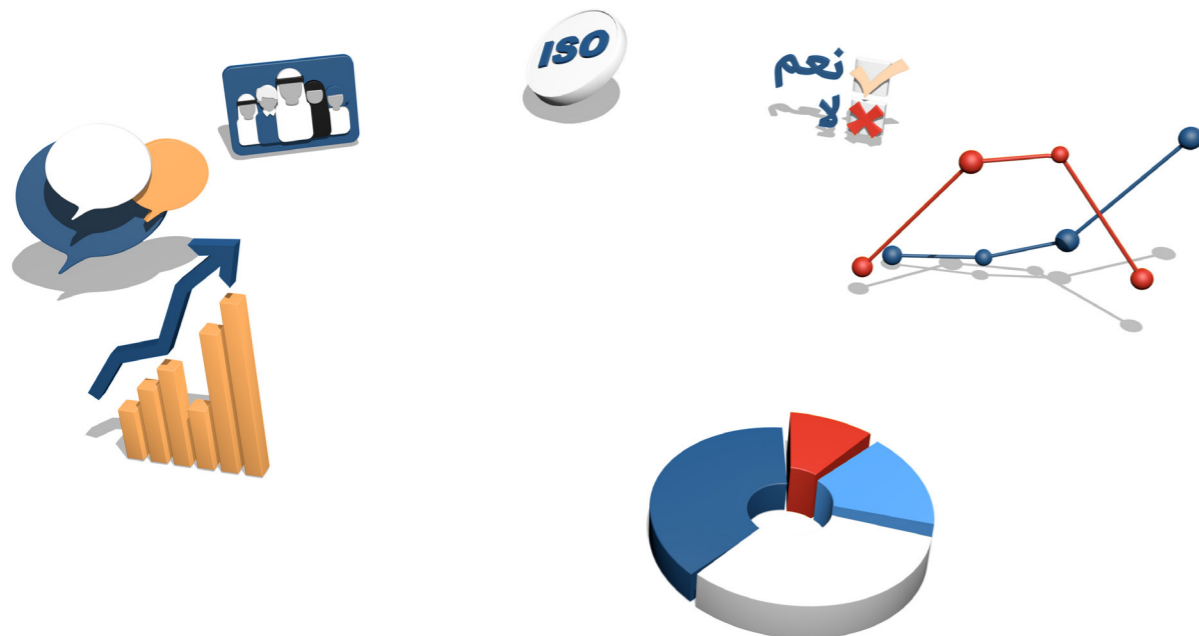
- يجب أن يُعرّف المؤشر تعريفاً قطعياً لا لبس فيه وغير قابل للتفسيرات المختلفة أو التضارب في جمع البيانات.

## قابلة للتحقق

- يجب أن تكون العمليات والنظم التي يتألف منها المؤشر مصدقة.

## مجدية من حيث التكلفة

- يجب أن تبرر فائدة المؤشر تكاليف جمع البيانات ذات الصلة.



## 08. وضع مستهدفات السياسة

بعد تحديد المؤشرات الخاصة بمختلف مستويات نظرية التغيير، تقوم الخطوة التالية على تحديد مستويات الأداء المرغوبة، أو المستهدفات الخاصة بهذه المؤشرات. وتحدّد المستهدفات القيم الكمية للتغيير أو التحسين المتوقع في المؤشرات والأطر الزمنية التي سيتم فيها تحقيق هذه المستهدفات.

يساعد تحديد المستهدفات في تحقيق الأهداف التالية:

← ترجمة الغايات التي تهدف السياسة إلى تحقيقها في نهاية المطاف؛

← متابعة مدى آثار السياسة والنتائج والمخرجات المرجو تحقيقها وتقييمها.

ينبغي اتباع الخطوات التالية من أجل تحديد المستهدفات:

← **تحديد مستويات خط الأساس:** تشير قيمة خط الأساس المستهدفة إلى مستوى الأداء الحالي الذي ترمي الجهة الحكومية إلى تحسينه. ويتم استخدام قيم خط الأساس لتتبع التحسن الذي أحرزته السياسة مقارنة مع حالتها الراهنة. وعادة ما يمثل خط الأساس مستوى الأداء الذي تم تسجيله في السنة السابقة للعام الذي تم فيه تنفيذ السياسة. وبالنسبة إلى الخطط السنوية، يتبدل خط الأساس كل سنة ويصبح أداء السنة الأولى

هو خط الأساس للسنة التالية. علماً بأنه في حال اعتماد نظام لإدارة الأداء، قد لا تكون معلومات خط الأساس الأولى متوافرة.

← **وضع قيم المستهدفات:** ينبغي وضع مؤشر قيم المستهدفات عبر البحث عن الممارسات الفضلى الأخرى القابلة للمقارنة التي تستخدم أنواع المؤشرات ذاتها لإظهار التقدم المحقق، مع مراعاة مستوى تطور الجهة المعنية وخبرتها المتقدمة. وفي بعض الأحيان، يتم وضع المستهدفات بالاستناد إلى اتجاهات القيادة وطموحاتها، بغض النظر عن المعارف الحالية المتعلقة بخط الأساس.



الأهداف	الآثار	النتائج	المخرجات	مؤشرات الأداء الرئيسية	المستهدفات
<p><b>مثال السياسة 1:</b> سياسة تشجيع ممارسة التمارين الرياضية في دبي</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>التخفيف من عبء الأمراض غير المعدية في دبي عبر استهداف أحد أبرز عوامل الاختطار، والتمثل بعدم ممارسة التمارين الرياضية يومياً</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تراجع معدلات الوفيات الناتجة عن الأمراض غير المعدية</li> <li>زيادة معدلات العمر المتوقع عند الولادة</li> <li>تحسّن الصحة العقلية عموماً</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تعزيز الوعي الصحي</li> <li>زيادة النشاط البدني</li> <li>تراجع انتشار الأمراض غير المعدية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>المبادئ التوجيهية للتمارين الرياضية في المدارس</li> <li>بنى تحتية على مستوى المدينة لزيادة الخيارات المتاحة لممارسة التمارين الرياضية</li> <li>حملات توعية على نطاق المجتمع</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>نسبة الأشخاص الذين يمارسون التمارين الرياضية بشكل اعتيادي (بحسب الجنس والجنسية) = زيادة بنسبة 20% بحلول عام 2021، مقارنة بعام 2014</li> <li>انتشار السكري من النوع الثاني في دبي (%) = انخفاض المعدل بنسبة 10% بحلول عام 2021، مقارنة بعام 2014</li> <li>انتشار السمنة في دبي (بحسب العمر، والجنس، والجنسية) (%) = انخفاض المعدل بنسبة 20% بحلول عام 2021، مقارنة بعام 2014</li> <li>معدل أمراض القلب والأوعية الدموية لكل 100 ألف فرد = انخفاض المعدل بنسبة 15% بحلول عام 2021، مقارنة بعام 2013</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>نسبة الأشخاص الذين يمارسون التمارين الرياضية بشكل اعتيادي (بحسب الجنس والجنسية) (%)</li> <li>معدل انتشار داء السكري من النوع الثاني في دبي (بحسب العمر، والجنس، والجنسية) (%)</li> <li>معدل أمراض القلب والأوعية الدموية لكل 100 ألف فرد</li> </ul>
<p><b>مثال السياسة 2:</b> سياسة تطوير الموارد البشرية الخاصة بالإماراتيين</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ضمان تزويد الإماراتيين بكل الوسائل المتاحة لرفع قدراتهم، بما يجعلهم الخيار المفضّل لأصحاب العمل في القطاعات الاستراتيجية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ارتفاع إنتاجية الإماراتيين عبر تعيينهم في قطاعات استراتيجية وصقل مهاراتهم أو تجديدها</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>زيادة مشاركة القوى العاملة الإماراتية في سوق العمل</li> <li>زيادة مشاركة الإماراتيين في القطاعات الاستراتيجية والمناصب الاستراتيجية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تخطيط وتشغيل الموارد البشرية</li> <li>برامج التعليم والتدريب</li> <li>برامج التوجيه المهني</li> <li>أنظمة العمل</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>نسبة مشاركة الرجال الإماراتيين في القوى العاملة (%)</li> <li>نسبة مشاركة النساء الإماراتيات في القوى العاملة (%)</li> <li>نسبة الإماراتيين في القطاعات الاستراتيجية (%)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>مشاركة الرجال الإماراتيين في القوى العاملة = 69% بحلول 2020 و71% بحلول 2030</li> <li>مشاركة النساء الإماراتيات في القوى العاملة = 37% بحلول 2020 و44% بحلول 2030</li> <li>نسبة مشاركة الإماراتيين في القطاعات الاستراتيجية = 60% بحلول 2020 و67% بحلول 2030</li> </ul>
<p><b>مثال السياسة 3:</b> سياسة تخفيض انبعاثات الكربون</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>تخفيض انبعاثات ثاني أكسيد الكربون</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تخفيف حدّة التغيّر المناخي</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>زيادة استهلاك الطاقة المولدة من مصادر متجددة</li> <li>زيادة استخدام المركبات المراعية للبيئة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تأمين محطة للطاقة الشمسية وغيرها من مصادر الطاقة النظيفة</li> <li>توفير مواقف مخصصة للمركبات المراعية للبيئة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>معدل انبعاثات ثاني أكسيد الكربون لكل فرد (طن لكل فرد)</li> <li>معدل انبعاثات ثاني أكسيد الكربون إلى الناتج المحلي (كلغ لكل دولار أمريكي)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>انبعاثات ثاني أكسيد الكربون لكل فرد (طن لكل فرد) = 17.5 طن لكل فرد بحلول 2021</li> <li>انبعاثات ثاني أكسيد الكربون إلى الناتج المحلي الإجمالي (كلغ لكل دولار أمريكي) = 0.47 كلغ لكل دولار أمريكي بحلول 2021</li> </ul>



### أ. قائمة التفقد الخاصة بالمرحلة

#### عناصر نظرية التغيير الخاصة بالسياسة الرئيسية

- [ ] ما هي العناصر الرئيسية لنظرية التغيير الخاصة بالسياسة؟
- [ ] ما هي الصلات الضرورية بين الأهداف والآثار والنتائج والمخرجات؟

#### تحديد أهداف السياسة

- [ ] ما هي أهداف السياسة؟
- [ ] هل أهداف السياسة محددة، وقابلة للقياس، وواقعية، وملائمة، وضمن إطار زمني محدد؟
- [ ] كيف ترتبط أهداف السياسة بالأجزاء الأخرى من عملية تحليل السياسة؟

#### تحديد آثار السياسة

- [ ] ما هي الآثار المنتظرة من السياسة؟

#### تحديد نتائج السياسة

- [ ] ما هي النتائج المنتظرة من السياسة؟

#### تحديد المخرجات

- [ ] ما هي المخرجات المنتظرة من السياسة؟

#### وضع مؤشرات السياسة

- [ ] ما هي المؤشرات الكمية لآثار السياسة ونتائجها ومخرجاتها؟
- [ ] ما هي المؤشرات النوعية لآثار السياسة ونتائجها ومخرجاتها؟

#### تحديد مستهدفات السياسة

- [ ] ما هي قيم خط الأساس للمؤشرات المختارة؟
- [ ] ما هي قيم مستهدفات المؤشرات المختارة؟

### ب. المنجزات الخاصة بالمرحلة

#### وضع نظرية السياسة للتغيير وتحديد ما يلي:

- [ ] الأهداف
- [ ] الآثار
- [ ] النتائج
- [ ] المخرجات
- [ ] المؤشرات
- [ ] المستهدفات

تحديد وتقييم  
الخيارات المتاحة  
للسياسة

4

95	1. مقدمة
97	2. وضع قائمة طويلة بخيارات السياسة المتاحة
105	3. وضع قائمة مختصرة بخيارات السياسة التي تم انتقاؤها
108	4. تحديد وتقييم التكاليف والمنافع النقدية الناجمة عن الخيارات
112	5. تقييم التكاليف والمنافع غير النقدية الناجمة عن الخيارات
115	6. تحديد وتحليل مخاطر الخيارات
117	7. تحديد صافي القيم الحالية للتكاليف والمنافع الناجمة عن الخيارات
118	8. انتقاء الخيار المفضل والتوصية به
119	9. قائمة التفقد والمنجزات الخاصة بالمرحلة



تحديد وتقييم الخيارات المتاحة  
للسياسة



## ب. المدة الزمنية للمرحلة

تعتمد المدة الزمنية المطلوبة لإنجاز مرحلة "تحديد وتقييم الخيارات المتاحة للسياسة" على عدد الخيارات التي يفترض تقييمها، ومدى تعقيد التحليلات المطلوبة على مستوى المناافع والتكاليف والمخاطر. عموماً، تستغرق هذه المرحلة بين 3 و6 أسابيع.

سوف يتم استخدام الأدوات والنماذج التالية في مرحلة "تحديد وتقييم الخيارات المتاحة للسياسة":

← لمحة عامة عن التكاليف والمناافع النقدية للخيارات (الملحق 14)

← لمحة عامة عن تكاليف ومناافع الخيارات التي تفتقر إلى سعر سوقي محدد (الملحق 4ب)

← لمحة عامة عن التكاليف والمناافع غير النقدية للخيارات (الملحق 4ج)

← لمحة عامة عن آلية تطبيق أداة تقييم أثر السياسات (الملحق 4د)

← احتساب ومقارنة صافي القيم الحالية للخيارات (الملحق 4هـ)

← ملخص تقييم خيارات السياسة (الملحق 4و)



## أ. لمحة عامة عن المرحلة وأهدافها

تأتي المرحلة الرابعة من مراحل إعداد السياسة بعد إنجاز نظرية التغيير الخاصة بالسياسة، والتي استندت إلى عملية تحليل مرتكز على الأدلة لموضوع السياسة. وتتضمن هذه المرحلة تحديد وتقييم بدائل الخيارات المتاحة للسياسة بهدف التوصية بالخيارات الأكثر ملاءمةً، وفعاليةً وكفاءةً واستدامةً.

لا بدّ من تقييم الخيارات للأغراض التالية:

← تمكين اتخاذ قرارات مدروسة وشفافة بشأن الفوائد والسلبيات ذات الصلة بخيارات السياسة البديلة؛

← توفير نهج متسق لصنع القرارات عبر استخدام الأدوات والتقنيات الأنسب لتقييم الخيارات؛

← المساعدة على تحقيق فعالية أعلى ومنفعة أفضل مقابل التكاليف المالية للسياسة؛

← توفير أسس واضحة لمتابعة، وتقييم ومراجعة السياسة.

ينطوي تقييم الخيارات على مجموعة من الأنشطة المبينة في الرسم التوضيحي 4.1. نذكر منها ما يلي:

← تحديد قائمة طويلة من بدائل الخيارات لتحقيق النتائج المرجوة؛

← تقييم قائمة الخيارات الطويلة وفقاً لبعض المعايير النوعية لغرض وضع قائمة مختصرة بالخيارات المناسبة؛

← تقييم التكاليف والمناافع النقدية وغير النقدية للخيارات النهائية التي تمّ انتقاؤها؛

← تقييم المخاطر للخيارات النهائية التي تمّ انتقاؤها؛

← احتساب صافي القيم الحالية للخيارات النهائية التي تمّ انتقاؤها؛

← انتقاء الخيار الأنسب والتوصية به.

## 02. وضع قائمة طويلة بخيارات السياسة المتاحة

تشتمل هذه الخطوة على إعداد قائمة طويلة بالخيارات المحتملة التي قد تتخذها الحكومة لتحقيق نتائج السياسة المرجوة. ويتعيّن على هذه الخيارات ألا تقتصر على الحلول التقليدية فحسب، بل يجب أن تشمل احتمال تطبيق حلول مبتكرة كذلك.



يجب أن تشمل الخيارات كذلك "الحالة الأساس" (أي السيناريو الذي يفترض "عدم القيام بأي فعل"، والتي هي حالة افتراضية توظف كحالة مقارنة عند قياس نتائج السياسة.

تُستخدم الحالة الأساس لقياس التغييرات الناجمة عن السياسة. وعند التفكير بالوضع الراهن، فإنه من الضروري ألا يقتصر التحليل على فهم الوضع القائم فحسب، بل كذلك ما يمكن أن يحدث في المستقبل في حال لم تتخذ الحكومة أية تدابير إضافية. مع الأخذ في الاعتبار الاتجاهات المتوقعة بهذا الشأن (مثلاً: على مستوى المجتمع، والدخل، والثقافة، والتقنية وغيرها من العوامل).

تعتمد مجموعة خيارات السياسة على:

التقارير والبيانات المتعلقة بموضوع السياسة والنتائج المرجوة؛

القضايا الرئيسية والفرعية والأسباب الجوهرية الخاصة بالسياسة؛

استشارة ذوي العلاقة والخبراء؛

معلومات حول الأسباب التي أدت إلى التطرق إلى موضوع السياسة هذا سابقاً؛

الدروس المكتسبة من المقارنات المعيارية لحلول السياسة التي تتبع أفضل الممارسات (على المستوى الوطني، والإقليمي و/أو الدولي).

ثمة خمس فئات رئيسة لأدوات السياسة التي يجوز استخدامها لتحقيق النتائج المرجوة للسياسة. وهي مذكورة في الفصل الأول "مقدمة إلى السياسة" وموضحة بتفاصيل أكثر في الجدولين 4.1 و4.2. وفي ما يلي هذه الفئات:

### الأدوات الرقابية/التنظيمية، على سبيل المثال:

- القواعد أو التشريعات الخاصة بآلية تحديد الأسعار والسوق؛
- القواعد أو التشريعات الخاصة بوضع المعايير؛
- القواعد أو التشريعات الخاصة بالإلزام أو الحظر؛
- القواعد أو التشريعات الخاصة بحقوق التمثيل.

### التدخلات الحكومية المباشرة والموجهة، على سبيل المثال:

- توفير الحكومة للسلع و/أو الخدمات إلى العامة بشكل مباشر؛
- تعاقد الحكومة مع القطاع الخاص لتزويد، أو بناء/أو تشغيل خدمات محددة.

### الحوافز أو المثبطات الاقتصادية، على سبيل المثال:

- الضرائب؛
- الرسوم؛
- الدعم المالي وقسائم الإعانات؛
- المنافع والهبات؛
- الرخص والحصص؛
- منح الامتيازات؛
- القروض الحكومية، وضمانات القروض والتأمين.

### أدوات التأييد/الإقناع/ تقديم المعلومات، على سبيل المثال:

- توفير المعلومات للعامة؛
- حملات التوعية؛
- متطلبات رفع التقارير والإفصاح عن المعلومات؛
- وضع الملصقات التعريفية؛
- الخدمات الاستشارية؛
- خدمات التمثيل.

### أدوات مؤسسية/تشغيلية، على سبيل المثال:

- إنشاء جهات؛
- تغيير المهام والوظائف؛
- المركزية مقابل اللامركزية في الخدمات و/أو صنع القرارات؛
- التغييرات في النماذج التشغيلية.

في هذه المرحلة، من المطلوب وجود توصيف عام لكل من الخيارات المدرجة في القائمة الطويلة، بما يشمل:

- كيف ستقوم بتحقيق النتائج المرجوة للسياسة؛
- كيف ستعالج متطلبات السياسة؛
- كيف سيتم تنفيذها؛
- التقديرات الأولية العامة للتكاليف.



أدوات السياسة	التعريف	أمثلة من سياسات حكومة دبي
<b>الأدوات الرقابية/ التنظيمية</b>	قواعد آلية تحديد الأسعار	<ul style="list-style-type: none"> <li>القوانين والقواعد التي تحدد الأسعار للقطاع العام أو الخاص أو تفرض رسوماً على سلع/ خدمات محددة.</li> <li>أداة احتساب إعادة هيكلة الرسوم المدرسية</li> <li>أداة احتساب سقف الإيجار العقاري</li> <li>تعرفة الكهرباء</li> </ul>
قواعد وضع المعايير	القواعد التي تضع المعايير الخاصة بسلع وخدمات وتقنيات إنتاج محددة.	<ul style="list-style-type: none"> <li>منظومة الرقابة المدرسية</li> <li>معايير صحة وسلامة الغذاء</li> <li>قوانين البناء الأخضر لترشيد استهلاك الموارد وكفاءة الطاقة</li> </ul>
تشريعات الإلزام أو الحظر	التشريعات التي تحدد ما يجب على الأفراد/ المؤسسات فعله/عدم فعله.	<ul style="list-style-type: none"> <li>منع التدخين في الأماكن العامة</li> <li>فرض معايير للأدوات والمعدات لضمان الامتثال لمعايير الكفاءة</li> </ul>
تشريع حقوق التمثيل	التشريعات التي تمنح الأفراد حقوقاً مباشرة و/أو تمثيلاً.	<ul style="list-style-type: none"> <li>قانون حماية الطفل</li> <li>قانون حماية حقوق المسنين</li> <li>قانون حماية حقوق المرأة</li> <li>قوانين حقوق الإنسان</li> <li>قانون حماية حقوق الأشخاص ذوي الإعاقة</li> </ul>
<b>التدخلات الحكومية المباشرة والموجهة</b>	تزويد الحكومة للسلع والخدمات بشكل مباشر	<ul style="list-style-type: none"> <li>توفير الحكومة للسلع و/أو الخدمات للعام بشكل مباشر (مثلاً: تقديم التعليم المجاني، والرعاية الصحية، والإسكان، وغيرها).</li> </ul>
<b>التدخلات الحكومية المباشرة والموجهة</b>	تزويد الحكومة غير المباشر للسلع والخدمات عبر القطاع الخاص	<ul style="list-style-type: none"> <li>مراكز "تسهيل" التي يتم عبرها تقديم خدمات وزارة الموارد البشرية والتوطين، عبر الشراكة مع القطاع الخاص</li> <li>مراكز "تسجيل" التابعة لهيئة الطرق والمواصلات، والتي تقدم خدمات تسجيل المركبات</li> </ul>
<b>الحوافز/ المثبطات الاقتصادية</b>	أعباء مالية إلزامية تفرض بشكل مباشر على الأفراد و/أو المؤسسات، أو بشكل غير مباشر على السلع والخدمات.	<ul style="list-style-type: none"> <li>الضريبة على القيمة المضافة</li> <li>الرسوم المفروضة على المصارف الأجنبية (20%)</li> </ul>
الرسوم	الرسوم الحكومية المفروضة على تقديم خدمات محددة للمستهلكين.	<ul style="list-style-type: none"> <li>نظام "سالك" للتعرف المرورية المفروض على استخدام طرق محددة</li> <li>رفع تعرفة المياه والكهرباء لتشجيع الحفاظ على الطاقة</li> </ul>
الدعم المالي وقسائم الإعانات	تخفيض التكلفة التي يتكبدها المستهلك أو المؤسسات عند حصولهم على سلع أو خدمات.	<ul style="list-style-type: none"> <li>الدعم المالي المقدم للإماراتيين بشأن رسوم الكهرباء</li> <li>بطاقة "سند" للأشخاص ذوي الإعاقة</li> </ul>

أدوات السياسة	التعريف	أمثلة من سياسات حكومة دبي
<b>الحوافز/ المثبطات الاقتصادية</b>	المنافع والهبات	<ul style="list-style-type: none"> <li>تقديم الحكومة لدعم نقدي أو غير نقدي للمجموعة المستهدفة المستحقة.</li> <li>منافع مالية للأسر الإماراتية ذات الدخل المنخفض</li> <li>أراضي مجانية لإسكان الإماراتيين</li> </ul>
الرخص والحصص	تصريح أو متطلبات الحكومة لأعمال محددة.	<ul style="list-style-type: none"> <li>حصص التوطين في القطاع الخاص</li> <li>رخص إنشاء المدارس</li> </ul>
القروض الحكومية، وضمائم القروض والتأمين	تقديم الحكومة إعانات مالية أو قروض ميسرة لدعم بعض المجموعات المستهدفة (مثلاً: قروض الإسكان).	<ul style="list-style-type: none"> <li>قروض حسنة لإسكان الإماراتيين</li> <li>صندوق دعم الشركات الصغيرة ومتوسطة الحجم</li> </ul>
<b>أدوات التأييد/ الإقناع/ تقديم المعلومات</b>	توفير المعلومات للعامة	<ul style="list-style-type: none"> <li>توفير البيانات و/ أو التقارير إلى العامة.</li> <li>تقارير الرقابة المدرسية</li> <li>توفير معلومات وقائية حول الأحداث المتعلقة بجودة الهواء (مثلاً: العواصف الرملية، ارتفاع معدلات التلوث)</li> </ul>
حملات التوعية	إطلاق حملات لرفع الوعي حول قضايا محددة وتقديم معلومات أساسية.	<ul style="list-style-type: none"> <li>حملة توعية بشأن حقوق الأشخاص ذوي الإعاقة</li> <li>حملة توعية بشأن الأمراض المزمنة (مثلاً: السكري وأمراض الأوعية الدموية)</li> <li>حملة توعية بشأن أهمية ترشييد الاستهلاك المحلي للمياه والكهرباء</li> </ul>
أدوات السياسة	التعريف	أمثلة من سياسات حكومة دبي
متطلبات رفع التقارير والإفصاح عن المعلومات	القواعد التي تفرضها الحكومة والتي تلزم من خلالها الأفراد أو المؤسسات بتزويد المعلومات.	<ul style="list-style-type: none"> <li>الكشف الإلزامي عن البيانات المالية للشركات المدرجة في سوق دبي المالي</li> </ul>
وضع الملصقات التعريفية	فرض الحكومة على الشركات الصناعية ذكر المعلومات على المنتجات بصيغة محددة.	<ul style="list-style-type: none"> <li>ملصقات المخاطر الصحية على منتجات التبغ</li> </ul>
الخدمات الاستشارية	تحشد الحكومة الخبراء لتوفير المعلومات وإسداء النصائح إلى الأشخاص أو الشركات.	<ul style="list-style-type: none"> <li>برنامج "شورك" لتوفير قنوات التواصل المباشرة الإلكترونية ما بين الطلاب الثانويين في دبي وطلاب التعليم العالي في الخارج</li> </ul>
خدمات التمثيل	تعيين خبراء للتحقيق في الشكاوى، والتصرف بالنيابة عن أشخاص أو شركات، والتوسط في التسويات العادلة.	<ul style="list-style-type: none"> <li>مركز فض المنازعات الإيجابية للدعم في الشكاوى المتعلقة بالإيجارات</li> </ul>

أدوات السياسة	التعريف	أمثلة من سياسات حكومة دبي
<b>أدوات مؤسسية / تشغيلية</b>	إنشاء جهات / لجان	<ul style="list-style-type: none"> <li>اللجنة العليا لحماية حقوق الأشخاص ذوي الإعاقة</li> <li>لجنة تخصيص أراضٍ للمدارس</li> <li>اللجان القطاعية المنبثقة عن المجلس التنفيذي</li> <li>مؤسسة دبي للمستقبل</li> </ul>
المركزية مقابل اللامركزية في تقديم الخدمات و/أو اتخاذ القرارات	إعادة توزيع الأدوار والمسؤوليات وإعادة تصميم عمليات صنع القرار والمساءلة.	<ul style="list-style-type: none"> <li>نقل مسؤولية إدارة المدارس الحكومية في دبي من المستوى المحلي إلى المستوى الاتحادي</li> </ul>
التغييرات في النماذج التشغيلية	التغييرات في العمليات و/أو المنهجيات و/أو الأدوات المستخدمة في ممارسة الأعمال.	<ul style="list-style-type: none"> <li>سياسة وقانون البيانات المفتوحة</li> </ul>

المصدر: "Understanding Policy Options" من إعداد Miller N. و Ledbury M. و Fairman T. و Clifton C. (2006)، (من صفحة 4 إلى 11) وأمثلة من حكومة دبي.

أدوات السياسة	الاعتبارات الرئيسية
<b>الأدوات الرقابية / التنظيمية</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>من شأنها توضيح التوقعات والمتطلبات و/أو الواجبات من الأفراد / المؤسسات؛</li> <li>يمكن أن تكون غير مرنة أو أن تؤدي إلى تبعات غير متوقعة؛</li> <li>يمكن أن تخلق حواجز أمام دخول لاعبين جدد/ منافسين إلى الأسواق.</li> </ul>
<b>التدخلات الحكومية المباشرة والموجهة</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>يمكن تنفيذها من قبل الحكومة أو عبر التعاقد مع القطاع الخاص؛</li> <li>تضمن تزويد السلع أو الخدمات؛</li> <li>يمكن اعتبارها بمثابة تحويل للمخاطر من القطاع العام إلى القطاع الخاص في حال التعاقد الخارجي؛</li> <li>قد تترك أثراً على المنافسة؛</li> <li>ممولة عموماً من قبل الحكومة.</li> </ul>
<b>الحواجز / المثبطات الاقتصادية</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تعتمد على كيفية تجاوب الأفراد أو المؤسسات تجاه التغييرات الحاصلة في الأسعار/ أعباء التكاليف؛</li> <li>قد تؤدي إلى فائض في الطلب أو فائض في عرض بعض المنتجات/الخدمات.</li> </ul>
<b>أدوات التأييد / الإقناع / تقديم المعلومات</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>يمكن أن تشكل أداة سريعة نسبياً للاستخدام؛</li> <li>يجب أخذها بالاعتبار فقط إذا كان المتلقي يملك القدرة والحافز للتجاوب مع المعلومات الجديدة؛</li> <li>تعتمد فعاليتها على المعلومات الموجهة، والتوقيت وموثوقية المرسل.</li> </ul>
<b>أدوات مؤسسية / تشغيلية</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>يجب أن تتفادى إنشاء جهات ذات صلاحيات مزدوجة أو صلاحية ناقصة؛</li> <li>ستتطلب تقييماً بشأن كيفية تعزيز كفاءة العمليات مع الحد من المقاومة المبنية على أسباب سياسية؛</li> <li>قد تتطلب جهداً معتبراً في إدارة التغيير.</li> </ul>

المصدر: "Understanding Policy Options" من إعداد Miller N. و Ledbury M. و Fairman T. و Clifton C. (2006)، (من صفحة 12 إلى 13).

## 03. وضع قائمة مختصرة / نهائية بخيارات السياسة التي تمّ انتقاؤها

• من غير الضروري أن يكون عرض الخيارات طويلاً ومفصلاً؛ يتعيّن فقط عرض المعلومات الرئيسة بشأن التكاليف والمنافع والمخاطر ذات الصلة بالخيارات.

• لا بدّ من الاتساق في تحليل وطريقة عرض كل خيار. فبذلك يسهل على المتلقي تقييم الخيار مقارنة بالخيارات الأخرى، واستخلاص الاستنتاجات على أساس هذه المقارنات.

• يمكن إدراج معلومات إضافية حول خيارات محددة في المرفقات أو الملاحق.

من أجل الحفاظ على سهولة إدارة عملية تقييم السياسة، يجب اختصار قائمة الخيارات الطويلة إلى قائمة نهائية يتم تقييمها بشكل مفضل أكثر. ويجب أن تكون الخيارات النهائية التي يتم انتقاؤها هي الأكثر ترجيحاً لتحقيق نتائج السياسة المنشودة، وتوليد أكبر قيمة ممكنة مقارنة بالموارد المستثمرة فيها.

يتعيّن على صانعي السياسات إجراء تقييم نوعي لقائمة الخيارات الطويلة لانتقاء الخيارات النهائية المناسبة، وفقاً لما يلي:

← **الكفاءة:** كيف ينسجم الخيار مع السياسات الأخرى والأهداف الاستراتيجية الأوسع نطاقاً؟ وهل سيحقق الخيار نتائج السياسة المرجوة؟ وهل سيحقق الخيار مختلف حاجات ذوي العلاقة؟

← **الفعالية:** هل سيحقق الخيار قيمة عالية مقارنة بالموارد المستثمرة فيه؟ وهل يمكن تنفيذ الخيار وتنفيذه بفعالية؟

← **قابلية التنفيذ:** هل الخيار عملي وقابل للتنفيذ؟ هل يمكن تنفيذ الخيار ضمن جدول زمني وموارد (بشرية ومالية) معقولة؟ هل يتطلب الخيار تغييراتٍ تشريعية هامة؟ ما هي تحديات التنفيذ الرئيسة أو الآثار الجانبية المحتملة؟ وهل يمكن إدارتها أو التخفيف من شدتها؟

يمكن تحويل التقييم النوعي للخيارات إلى عدد من النقاط لكل من المعايير أعلاه: الكفاءة والفعالية وقابلية التنفيذ (مثلاً: يمكن استخدام مقياس من 0 إلى 10 لكل معيار). ووحدها الخيارات التي تسجل عدد نقاط مرتفع يتم انتقاؤها ضمن القائمة النهائية وتقييمها بشكل إضافي. كما يجب توثيق أسباب استبعاد بعض الخيارات.

يختلف عدد الخيارات النهائية التي يتم انتقاؤها، ولكنه يتراوح عموماً بين ثلاثة وستة خيارات. ويجب أن تشمل قائمة الخيارات النهائية المنتقاة دائماً خيار "الوضع الراهن"، الذي يعبر عادةً عن الحالة الأساس، والتي تستخدم بدورها في أساساً معيارياً في تحديد المنافع والتكاليف المتزايدة لكل خيار. كما أنّ من شأن مقارنة الخيارات مع الحالة الأساس تزويد صانع السياسة بأدلة تدعم الحاجة إلى تدخّل الحكومة.

في بعض الأحيان، تستبعد الخيارات بعضها بعضاً؛ ممّا يعني أنه في حال انتقاء خيار ما، تُستبعد الخيارات الأخرى تلقائياً. وأحياناً، يتم انتقاء مزيج من الخيارات لتحقيق الأثر الأقصى (مثلاً: وضع منهج دراسي جديد والاستثمار في البنية التحتية وتحسين تدريب المعلمين من أجل رفع معايير التعليم).

ومن الضروري مراعاة التكاليف الخاصة بكل خيار من الخيارات النهائية التي تم انتقاؤها، علاوة على المنافع، والمخاطر وعدم التيقن وفقاً للخطوات الواردة أدناه والموصوفة بالتفصيل في الأقسام التالية:

← تحديد وتقييم التكاليف والمنافع النقدية للخيارات؛

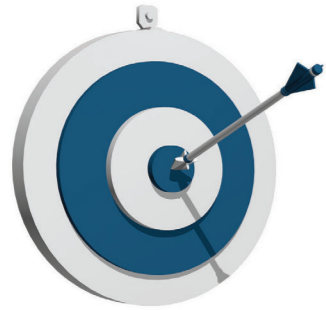
← تحديد وتقييم التكاليف والمنافع غير النقدية للخيارات؛

← تقييم مخاطر الخيارات وتحديد استراتيجيات إدارة المخاطر المناسبة؛

← احتساب صافي القيم الحالية وإجراء تحليل الحساسية لأخذ حالة عدم التيقن في الحسبان.

تستند آليات تقييم الخيارات في الأقسام أدناه إلى كتاب "The Green Book" الصادر عن وزارة الخزانة في المملكة المتحدة و"دليل Scottish Capital Investment Manual: Business Case Guide".<sup>6</sup>

### الكفاءة



### قابلية التنفيذ



### الفعالية



<sup>6</sup> كتاب "The Green Book: Appraisal and Evaluation in Central Government" الصادر عن وزارة الخزانة في المملكة المتحدة (2003).  
<sup>7</sup> دليل "Scottish Capital Investment Manual: Business Case Guide" الصادر عن الحكومة الاسكتلندية (2011).

الحد من كمية النفايات المنزلية في دبي				قضية السياسة		
الاختيار ضمن القائمة النهائية (نعم/لا)	مجموع نقاط الخيار (على 30)	عدد نقاط قابلية تنفيذ الخيار (على 10)	عدد نقاط فعالية الخيار (على 10)	عدد نقاط كفاءة الخيار (على 10)	خيارات السياسة	أدوات السياسة

نعم	22	7	8	7	خيار السياسة 1: نشر كتيبات مفيدة موجهة إلى الأسر لإرشادها حول كيفية التقليل من إنتاج النفايات.	التأييد/الإقناع/تقديم المعلومات
نعم	22	7	7	8	خيار السياسة 2: بدء خدمة إعادة تدوير جديدة لجمع وإعادة تدوير عناصر النفايات المنزلية مثل الزجاجات والعبوات البلاستيكية، وعبوات التغليف.	التدخلات الحكومية المباشرة

نعم	22	7	7	8	خيار السياسة 3: إنشاء جهة إدارة نفايات جديدة بدبي بهدف تقليل النفايات المنزلية.	مؤسسية/تشغيلية
-----	----	---	---	---	---	----------------

نعم	23	7	7	9	خيار السياسة 4: فرض رسوم جديدة على الأسر لإزالة النفايات التي تتجاوز وزناً أو حجماً محدداً، أو دفع دعماً مالياً بسيطاً عن كل زجاجة أو أي غرض يرسل إلى مركز إعادة تدوير.	المبطلات الاقتصادية
-----	----	---	---	---	---	---------------------

<sup>8</sup> تم تطوير هذا المثال لأغراض التوضيح والاستعراض في سياق هذا الدليل، ولم يتم الحصول عليه من سياسة حكومية فعلية صادرة عن حكومة دبي

## 04. تحديد وتقييم التكاليف والمنافع النقدية الناجمة عن الخيارات

### أ. مقدمة

يجب أن يبدأ تقييم الخيارات بتقييم التكاليف والمنافع ذات الصلة بالخيارات واحتساب صافي القيم الحالية للتكاليف والمنافع. ويعتبر تحليل التكلفة والمنفعة أداة تدعم عملية تطوير السياسة على أساس الأدلة، عبر تقديم استشراف شامل للظروف المستقبلية مرتبط بكافة التكاليف والمنافع، لمعرفة ما إذا كانت المنافع تفوق التكاليف، وإلى أي مدى.

يجب أن تغطي التكاليف والمنافع كامل فترة العمر الإنتاجي للأصول المطلوبة بموجب الخيارات قيد الدراسة.

يجب أيضاً مراعاة التكاليف والمنافع الاجتماعية والبيئية الأوسع نطاقاً، حيث لا تتوفر أسعار سوقية.

يقدم الملحق 4 نموذجاً لتقييم التكاليف والمنافع النقدية للخيارات.

### ب. تقدير التكاليف

يجب أن تشمل التكاليف كافة التكاليف المباشرة وغير المباشرة المرتبطة بتقديم السلع والخدمات لخيارات محددة ولكافة المجموعات المستهدفة (مثلاً: الحكومة، والشركات، والمجتمع، وغيرها).

ينبغي عند تقييم الخيارات أن يتم استبعاد تكاليف السلع والخدمات التي تم تكبدها مسبقاً. فيما ينبغي تركيز الاهتمام على التكاليف التي ما زال من الممكن اتخاذ قرارات بشأنها.

يقدم كتاب "The Green Book: Appraisal and Evaluation in Central Government" (صفحة 20) الصادر عن وزارة الخزانة في المملكة المتحدة (2003)، شرحاً للفروق بين مختلف أنواع التكاليف، على النحو التالي:

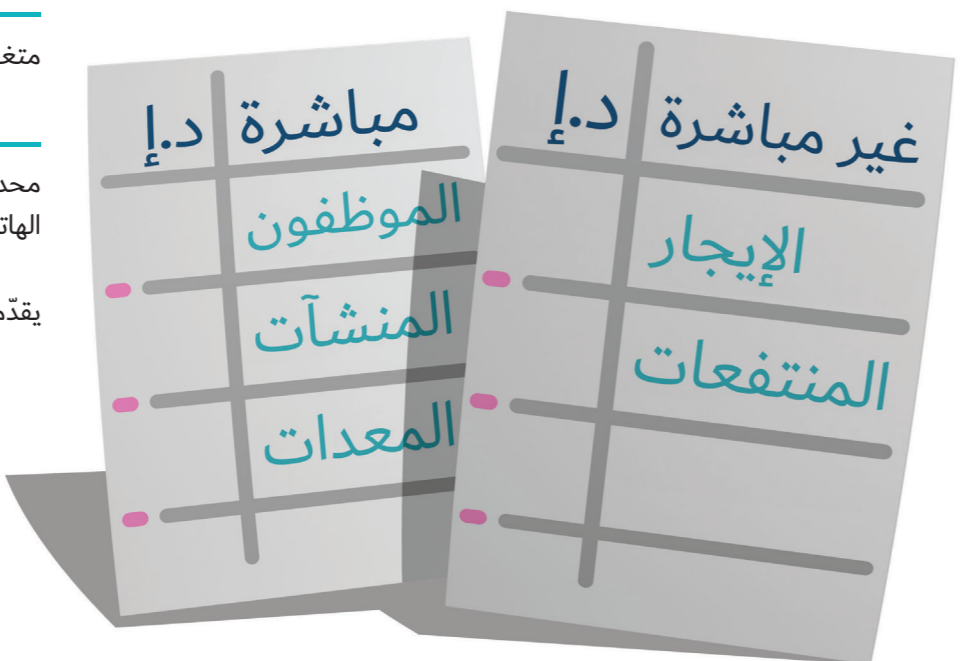
← تبقى التكاليف الثابتة مستقرة لمجموعة واسعة من الأنشطة لفترة زمنية محددة (مثلاً: مبنى مكاتب)؛

← تتغير التكاليف المتغيرة بحسب حجم النشاط (مثلاً: تكاليف التدريب تختلف بحسب عدد المتدربين)؛

← تشمل التكاليف شبه المتغيرة عنصراً ثابتاً وآخر متغيراً (مثلاً: الصيانة)؛

← تبقى التكاليف شبه الثابتة مستقرة لمستوى نشاط محدد، ولكنها ترتفع في مرحلة ما (مثلاً: بعد بلوغ الاتصالات الهاتفية مستوى محدد، قد يلزم مكتب اتصالات جديد).

يقدم الإطار 4.2 لمحة عامة عن فئات التكاليف المتعارف عليها.





## التكاليف الرأسمالية الأولية مثل مشتريات:

- الأراضي والمباني
- المعدات/الآلات/الأثاث/المركبات
- أنظمة المعلومات بما فيها أجهزة الحاسوب، والبرمجيات

## التكاليف الأخرى لبدء التشغيل مثل:

- تكاليف التطوير (مثلاً: رسوم التدريب والاستشارة)
- تكاليف البحث والتصميم (مثلاً: الرخص وبراءات الاختراع)
- تكاليف الاختبار
- التكاليف الأولية للأمن وحالات الطوارئ المحتملة
- تكاليف التركيب

## التكاليف التشغيلية مثل تكاليف الإنتاج المباشرة، بما فيها:

- تكاليف استهلاك المواد والخدمات
- تكاليف الموظفين (بما فيها الرواتب الأساسية، والمخصصات وغيرها من المصاريف الإضافية)
- تكاليف الإيجار
- تكاليف الصيانة
- تكاليف الإنتاج العامة
- التكاليف الإدارية العامة
- تكاليف المرافق العامة
- تكاليف المبيعات والتوزيع

## ج. تقدير المنافع

يهدف تقدير المنافع إلى تقييم ما إذا كانت منافع الخيار تتخطى تكاليفه أم لا. كما يتيح المجال لمقارنة بدائل الخيارات من حيث صافي منافعها أو صافي تكاليفها بصورة منتظمة.

يجب على التقييمات أن تأخذ بالاعتبار كافة المنافع التي يمكن أن تعود على إمارة دبي بسبب الخيار، وتشمل، بالإضافة إلى المنافع المباشرة، منافع أخرى أوسع نطاقاً كالأثار التي يمكن أن يتركها على المجتمع، والاقتصاد والبيئة.

يجب تحديد قائمة المنافع المتوقع تدفقها من خيارات السياسة، وقد تشمل قائمة المنافع بنوداً مثل:

← **العوائد** التي قد تنتج بشكل مباشر أو غير مباشر عن السياسة (مثلاً: الأشغال العامة أو الطرقات السريعة برسم مرور). وسوف يتم تحديد العوائد من خلال توقع كميات المنتجات والخدمات المقدّمة وأسعارها الفعلية أو التقديرية في السوق؛

← **التكاليف التي أمكن تفاديها**، وهي تكاليف لا مفرّ منها في حال عدم القيام بشيء، إنما يمكن تفاديها في حال تنفيذ خيار السياسة؛

← **الوفر في التكلفة أو الناجم عن زيادة الكفاءة** وهو تخفيض، يمكن قياسه، في مستويات الإنفاق القائمة في حال تنفيذ خيار السياسة (مثلاً: تخفيض عدد الموظفين)؛

← **المنافع الاجتماعية، والاقتصادية والبيئية** التي يمكن تحديد حجمها. وفي حال غياب تقدير نقدي موثوق ودقيق لمنفعة ما، لا بد من اتخاذ قرار بشأن جدوى إجراء دراسة لتقييم هذه المنافع.

## د. إعطاء قيمة نقدية للتكاليف والمنافع التي لا تتوفر لها قيمة سوقية

ستحدد معظم التقييمات تكاليف ومنافع محدودة، حيث لا تتوفر بيانات سوقية. وفي هذه الحالات، يوصي كتاب "The Green Book: Appraisal and Evaluation in Central Government" (صفحة 57) الصادر عن وزارة الخزانة في المملكة المتحدة، باستخدام التقنيات التالية:

← **الاستعداد للدفع**، وهو القيمة المالية القصوى التي يقبل الفرد التنازل عنها في سبيل الحصول على السلعة أو الخدمة؛

← **الاستعداد للقبول**، وهو القيمة المالية الدنيا التي يقبل الفرد أن يُعوّض عنها مقابل التنازل عن أو التخلي عن السلعة أو الخدمة.

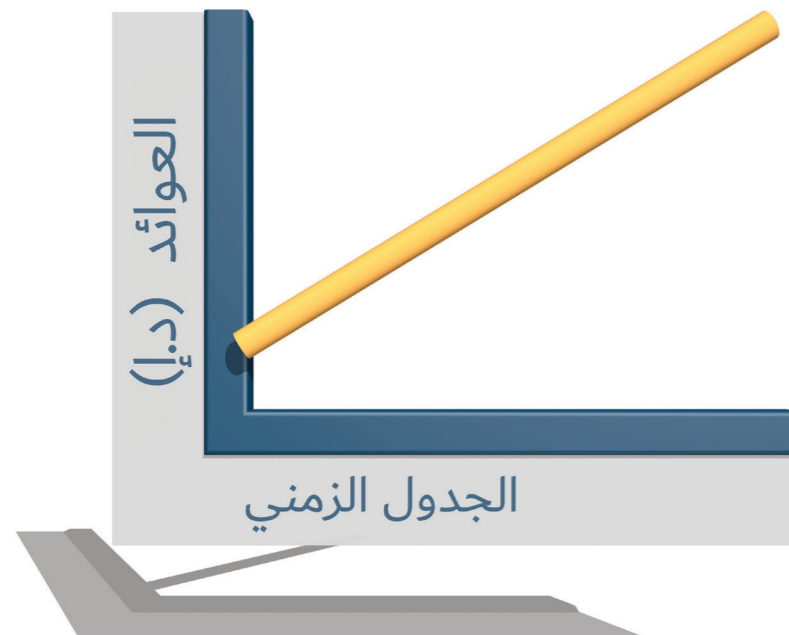
وتشمل المنهجيات المتمحورة حول السوق والمرتبطة بتقييم الاستعداد للدفع والاستعداد للقبول، ما يلي:

← **تقنية التفضيل المعلن**، التي تنطوي على استنتاج السعر الضمني الذي يضعه المستهلكون لسلعة أو خدمة ما عبر مراقبة سلوكهم في سوق مماثل أو ذات صلة؛

← **تقنية التفضيل المعبر عنه**، التي تنطوي على استخدام استبيانات محدّدة تصف الخيارات الافتراضية ضمن سوق افتراضية من أجل استنتاج تقديرات الاستعداد للدفع والاستعداد للقبول.

يظهر الرسم التوضيحي 4.2 تقنيات التقييم هذه.

يقدم الملحق 4ب نموذجاً لتقييم التكاليف والمنافع التي لا تمتلك قيمة سوقية.



## 05. تقييم التكاليف والمنافع غير النقدية الناجمة عن الخيارات

لعلّه يصعب تقييم بعض التكاليف والمنافع من الناحية النقدية إذا كان أثرها غير معروف أو غير أكيد. ويتعدّر تقييم تكاليف ومنافع أخرى حتى ولو كان أثرها معروفاً، لأنه يصعب التعبير عنها بقيمة نقدية. ويشمل ذلك آثار الاستدامة الاجتماعية، والبيئية والاقتصادية والآثار على رفاهية وسعادة الفرد.

تحويل الآثار القابلة للقياس التي يتم تقييمها بوحدات مالية (الدرهم الإماراتي مثلاً) إلى عدد من النقاط من +10 إلى -10 (يجوز استخدام أي مقياس). أما الآثار غير القابلة للقياس فيمكن تحويلها إلى عدد من النقاط من -10 إلى +10، بحسب مساهمتها في أهداف السياسة. ويُحدّد عدد النقاط بحسب الحالة الأساس.

يقدم الملحق 4ج نموذجاً لتقييم التكاليف والمنافع غير النقدية للخيارات.

ويمكن أيضاً تقييم خيارات السياسة استناداً إلى مدى أثرها على رفاهية وسعادة الأفراد من خلال أداة تقييم أثر السياسات.

يقدم الملحق 4د لمحة عامة عن كيفية تطبيق أداة تقييم أثر السياسات.

إنّ التقنيات الأكثر شيوعاً لمقارنة التكاليف والمنافع غير المثقنة هي:

← توفير وصف نوعي لكل من الخيارات في إطار المعايير المحددة المتعلقة عموماً بأهداف السياسة؛ أو

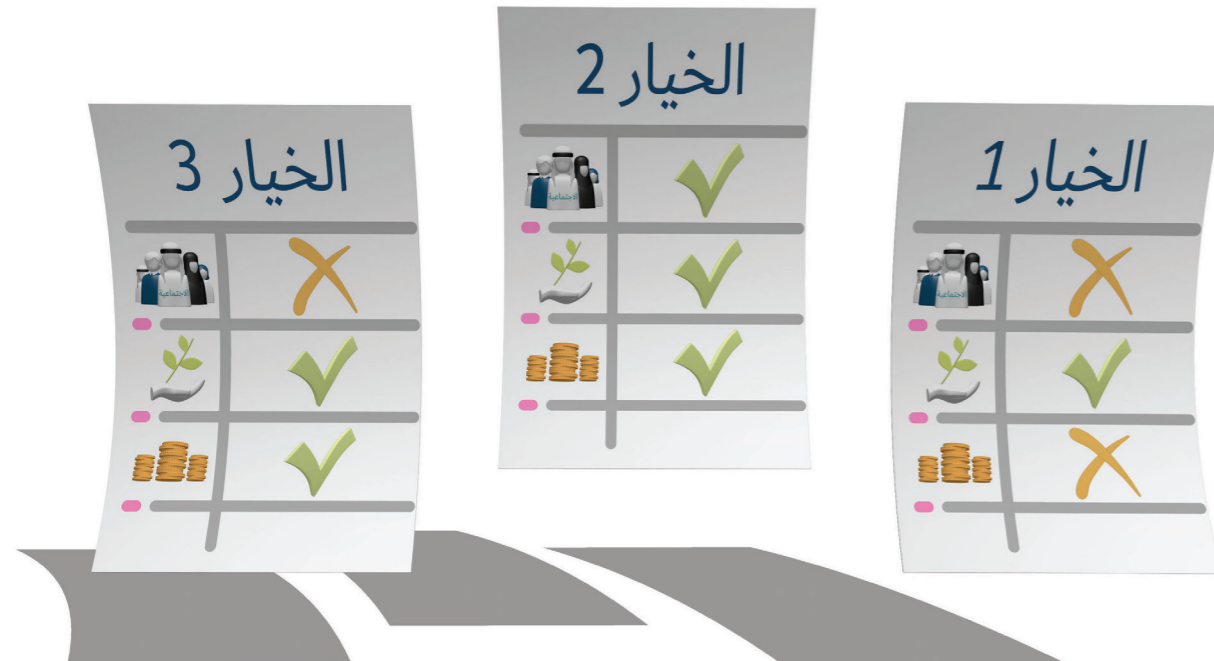
← وضع علامة في خانة للإشارة إلى أنّ الخيار يحقق معياراً أو بُعداً ما؛ أو

← تخصيص آليات قياس للمعايير المحددة، ومن ثمّ إعطاء نقاط للخيارات من حيث أدائها مقارنةً بالمقاييس الخاصة بالمعايير المعتمدة.

يُرجى العودة إلى الجدول 4.4 للاطلاع على مثال. إنّ وجود منافع أو تكاليف غير قابلة للقياس لا يستبعد القدرة على وضع قيمة إجمالية أو عدد نقاط لكل خيار. فمثلاً، يمكن



المصدر: كتاب "The Green Book: Appraisal and Evaluation in Central Government" (صفحة 23) الصادر عن وزارة الخزانة في المملكة المتحدة (2003).



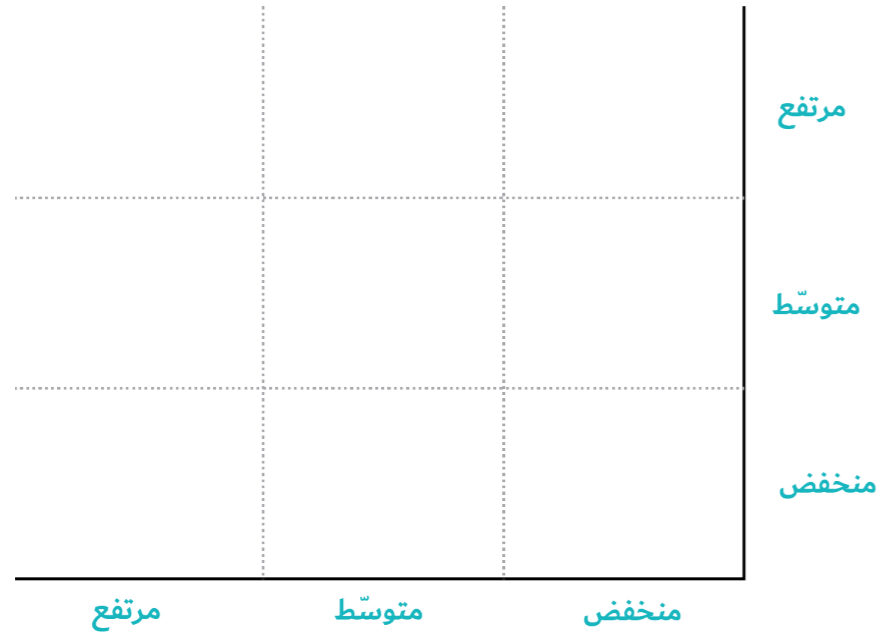
تحسين استخدام وسائل النقل العام				قضية السياسة	
				أهداف السياسة	
				<ul style="list-style-type: none"> <li>تحسين جودة الحياة</li> <li>تعزيز مستويات السلامة والأمان لجميع المسافرين</li> <li>المساهمة في النمو الاقتصادي</li> <li>حماية وتحسين البيئة</li> </ul>	
أهداف السياسة	الهدف الفرعي للسياسة (سيتم تقييم كل هدف فرعي بعلامة من 10)	قياس الهدف الفرعي	خيار السياسة الأول: رفع رسوم تسجيل السيارات	خيار السياسة الثاني: زيادة عدد الحافلات العامة الصديقة للبيئة	خيار السياسة الثالث: إنشاء بطاقات مخصصة لعضوية المترو
تحسين جودة الحياة	تخفيض مؤشر زمن الرحلة	0.3	2.4 =8x0.3	1.5 =5x0.3	0.9 =3x0.3
	إتاحة فرص للتواصل الاجتماعي	0.1	0.1 =1x0.1	0.5 =5x0.1	0.7 =7x0.1
تعزيز مستويات السلامة والأمان لجميع المسافرين	الحد من خطر الوفاة أو الإصابة	0.2	1.4 =7x0.2	1.2 =6x0.2	1 =5x0.2
	تخفيض التكاليف الصحية لجودة الهواء	0.1	0.8 =8x0.1	0.7 =7x0.1	0.6 =6x0.1
المساهمة في النمو الاقتصادي	تحسين الارتباط	0.1	0.2 =2x0.1	0.5 =5x0.1	0.6 =6x0.1
حماية وتحسين البيئة	تخفيف انبعاثات الكربون	0.2	1.6 =8x0.2	1.8 =9x0.2	0.4 =2x0.2
المجموع العام للخيار (الناتج عن ضرب مجموع كل هدف فرعي من عشرة بقياس الهدف الفرعي)		1	6.5	6.2	4.2

<sup>9</sup> تم تطوير هذا المثال لأغراض التوضيح والاستعراض في سياق هذا الدليل، ولم يتم الحصول عليه من سياسة حكومية فعلية صادرة عن حكومة دبي.

## 06. تحديد وتحليل مخاطر الخيارات

خلال عملية تقييم الخيارات، هناك احتمال قائم باستمرار بظهور فوارق ما بين النتائج الفعلية وتلك المتوقعة، نظراً للمخاطر المرتبطة بكل من الخيارات. وهو ما يجعل من تحليل المخاطر عنصراً أساسياً في مرحلة تقييم الخيارات.

الرسم التوضيحي 4.3: إطار العمل الخاص بتقييم المخاطر



الأثر



- ← ما هي المخاطر المرتبطة بكل خيار؟
  - ← هل الخطر محدد زمنياً؟
  - ← ما هو احتمال حدوث الخطر؟
  - ← ما هي عواقب الخطر؟
  - ← ما هو احتمال أن يؤدي الخطر إلى العواقب أعلاه؟
  - ← هل يمكن التخفيف من وطأة هذه المخاطر أو تقليصها؟
- قد تنشأ المخاطر نتيجةً لعدد من العوامل، بما فيها، على سبيل المثال لا الحصر: المخاطر الاقتصادية، والتقديرات غير الدقيقة للتكاليف والمنافع، إضافةً إلى المخاطر القانونية، والمالية وغيرها من المخاطر، بما فيها على سبيل المثال:
- ← غياب التيقن بشأن أحوال السوق وانعكاساته على الأجور والمشاريع المستقبلية؛
  - ← تقدير غير واقعي ودون المستوى للموارد المطلوبة؛
  - ← غياب التيقن بشأن تجاوب الأفراد؛ و/أو
  - ← غياب التيقن بشأن المنافسة.
- يجب قياس المخاطر (حيثما أمكن) كنتائج عن:
- ← احتمال أثر الخطر على تكاليف ومنافع خيارات السياسة معاً؛
  - ← أثر/ عواقب الخطر (أي الفرق بين القيم المتوقعة والقيم المعدلة في ضوء المخاطر).
- بالتالي، يتعين على صانعي السياسات التطرق إلى اعتبارات المخاطر التالية:

يقدم الرسم التوضيحي 4.3 عرضاً بيانياً لنتائج تقييم المخاطر، من أجل المساهمة في تقييم مستوى الخطر المرتبط بكل خيار. حيث ينبغي تخصيص رقم لكل خطر وتسجيله في الخانة ذات الصلة. وفي حال الاتفاق على خيار نهائي، يمكن استخدام الرسم كذلك لترتيب المخاطر حسب الأولوية.

يسلط القسم المعني بإدارة المخاطر في الفصل التالي، الضوء على إجراءات يمكن اتباعها للتخفيف من أثر المخاطر في إطار الخيار الذي تم اتقاؤه.

## 07. تحديد صافي القيم الحالية للتكاليف والمناافع الناجمة عن الخيارات

عادةً ما تتحقق المناافع والتكاليف، التي تناولها تحليل المناافع والتكاليف، على عدد من السنوات وفي أوقات متباينة.

قد تترتب تكاليف فورية على بناء سكة حديدية مثلاً، إلا أن ذلك يوفر منافع لسنوات عديدة قادمة. وللمقارنة بين التكاليف والمناافع التي تطرأ في مدد زمنية مختلفة، يوصي كتاب "The Green Book: Appraisal and Evaluation in Central Government" (صفحة 26-28) الصادر عن وزارة الخزانة في المملكة المتحدة (2003)، باعتماد المقاربة التالية. يجب تحويل القيم المرفقة بالتكاليف والمناافع في السنوات المستقبلية والتعبير عنها "بالقيمة الحقيقية" أو الأسعار "الثابتة" (أي مستوى سعر الدرهم اليوم) مقابل "القيمة الاسمية" أو "الأسعار الراهنة". ويجب إزالة أثر التضخم المتوقع على مستوى السعر العام من خلال تقليص التدفقات النقدية المستقبلية وفق عامل خصم محدد، والذي هو نسبة أو معدل يستخدم في تحويل جميع التكاليف والمناافع إلى "قيم حالية" حتى يصبح بالإمكان مقارنتها بقيم أخرى.

وعليه، يجب إدراج صافي القيمة الحالية لكل خيار لدى تقييم الخيارات. ويساوي صافي القيمة الحالية مجموع المناافع المخصومة لخيار محدد ناقصاً مجموع تكاليفه المخصومة. وإذا تجاوز مجموع التكاليف المخصومة مجموع المناافع المخصومة، يكون صافي القيمة الحالية سلبياً. لذلك، تقضي قاعدة اتخاذ القرارات بانتقاء الخيار الذي يقدم صافي القيمة الحالية الأعلى.

**يقدم الملحق 4 لمحة عامة حول كيفية احتساب ومقارنة صافي القيم الحالية لمختلف خيارات السياسة.**

## 08. انتقاء الخيار المفضل والتوصية به

تتضمن هذه المرحلة انتقاء الخيار المفضل، بعد أن تم إنجاز تحليلات مفصلة للتكاليف والمناافع والمخاطر لكافة الخيارات. ويجب أن تأخذ عملية التقييم في الاعتبار التكاليف والمناافع النقدية وغير النقدية لكل خيار، والمخاطر المرتبطة به.

يوفر الخيار المفضل ما يلي:

— الخيار الذي يتمتع بأفضل قيمة نقدية (أي، ليس بالضرورة القيمة الأقل ثمناً لا بل خياراً يتمتع بصافي القيمة الحالية الأعلى)؛

— الآثار الأكثر إيجابية المستدامة من حيث الحجم والانتشار (مثلاً: الوصول لأشخاص أكثر، وغيرها)؛

— الخيار الذي ينطوي على أدنى خطر للإخفاق.

ما إن يتم انتقاء الخيار الأنسب، حتى يتعين على فريق المشروع أن يوضح لمجموعة / لجنة التوجيه الخيار الذي تم انتقاؤه وتبريره. ويشمل ذلك فهم أسس التوصيات والأدلة المقدمة، إضافةً إلى عرض أسباب رفض الخيارات المتبقية. ويجب أن تتضمن التوصيات المقدمة إلى مجموعة / لجنة التوجيه ما يلي كحد أدنى:

— تعريف واضح لموضوع السياسة؛

— تفسير واضح حول الخيار (الخيارات) الموصى به (ها)؛

— تبرير منطقي حول الكيفية التي سيتمكن فيها الخيار (الخيارات) من معالجة موضوع السياسة.

بالتالي، يجب أن يتضمن ملخص تقييم الخيارات المتاحة للسياسة العناصر الآتية:

— **الكفاءة:** كيف سيحقق الخيار الذي تم انتقاؤه الأهداف والنتائج المنشودة للسياسة؟

— **الفعالية:** كيف سيحقق الخيار الذي تم انتقاؤه أفضل عائد مقابل الكلفة؟

— **الشمولية:** كيف سيلبي الخيار الذي تم انتقاؤه مختلف حاجات ذوي العلاقة؟

— **إمكانية القبول:** هل سيحظى الخيار الذي تم انتقاؤه بموافقة ذوي العلاقة؟

— **مدى ملاءمة السياسة:** هل يتوافق الخيار الذي تم انتقاؤه مع المتطلبات التشريعية للسياسة؟

— **التنفيذ:** هل يعتبر الخيار الذي تم انتقاؤه عملياً وقابلاً للتنفيذ؟ ما هي أبرز التحديات المحتملة التي قد تتم مواجهتها خلال عملية التنفيذ؟ كيف يمكن إدارتها أو تقليصها؟

— **التوقيت:** هل يمكن تنفيذ الخيار الذي تم انتقاؤه في وقت قريب؟

— **العواقب:** هل للخيار الذي تم انتقاؤه أي آثار جانبية محتملة؟

**يرجى العودة إلى الملحق 4 للاطلاع على ملخص تقييم خيارات السياسة.**





## أ. قائمة التفقد الخاصة بالمرحلة

- وضع قائمة طويلة من خيارات السياسة المتاحة
- [ ] ما هي القائمة الطويلة لخيارات السياسة المحتملة التي يمكن للحكومة اتخاذها لتحقيق نتائج السياسة المنشودة؟
  - [ ] هل تم النظر في كافة أدوات السياسة ذات الصلة لاستخلاص القائمة الطويلة للخيارات؟
  - [ ] هل أجري تقييم تمهيدي وعام على القائمة الطويلة لتحديد كيف ستساهم الخيارات المأخوذة للاعتبار في نتائج السياسة؟ كيف تلائم السياسات القائمة أو المخططة؟ كيف يمكن تنفيذها؟ وما هي تكلفتها المتوقعة العامة؟

- وضع قائمة مختصرة بخيارات السياسة التي تم انتقاؤها
- [ ] من ضمن القائمة الطويلة لخيارات السياسة، ما هي الخيارات الأكثر كفاءة (أي تلك التي من شأنها تحقيق أهداف السياسة)، والأكثر فعالية (أي الأكثر ترجيحاً لتحقيق عائد مرتفع مقابل الكلفة)، والقابلة للتنفيذ (أي قابلة للتنفيذ ضمن موارد مالية وبشرية مقبولة والتي لا تتطلب تغييراتٍ تشريعية هامة)؟
  - [ ] هل تم اعتبار الوضع الراهن (أي خيار عدم القيام بشيء) ضمن قائمة السياسات المنتقاة؟

- تحديد وتقييم التكاليف والمنافع النقدية الناجمة عن الخيارات
- [ ] ما هي التكاليف المباشرة وغير المباشرة التقديرية للخيارات بالنسبة إلى كافة المجموعات (أي الحكومة، والشركات، والمجتمع وغيرها)؟
  - [ ] ما هي المنافع التقديرية للخيارات (أي العوائد الإضافية، التكاليف المخفضة، والكفاءات المرتفعة)؟
  - [ ] ما هو "الاستعداد للدفع" و"الاستعداد للقبول" بالنسبة إلى المنافع والتكاليف التي لا تتوفر بشأنها أي بيانات جاهزة في السوق؟

### تحديد وتقييم التكاليف والمنافع غير النقدية الناجمة عن الخيارات

- [ ] ما هي التكاليف والمنافع غير النقدية للخيارات في ما يتعلق بالآثار الاجتماعية، والاقتصادية والبيئية؟
- [ ] ما هي المقاييس النسبية وعدد النقاط الخاصة بالخيارات في ما يتعلق بهذه الآثار؟

### تحديد مخاطر الخيارات

- [ ] ما هي المخاطر المرتبطة بكل خيار من القائمة النهائية وما هو احتمال حدوثها؟
- [ ] ما هي عواقب المخاطر ذات الصلة؟

### تحديد صافي القيم الحالية للتكاليف والمنافع الناجمة عن الخيارات

- [ ] ما هو صافي القيم الحالية للتكاليف والمنافع المختلفة للخيارات المختلفة؟

### انتقاء الخيار المفضل والتوصية به

- [ ] ما هو الخيار المفضل بعد أخذ التكاليف والمنافع النقدية وغير النقدية في الاعتبار، وبعد احتساب صافي القيم الحالية للتكاليف والمنافع؟
- [ ] هل تم إعداد ملخص تقييم الخيارات المتاحة للسياسة بما يشمل بياناً واضحاً لموضوع السياسة، وتفسيراً واضحاً للخيارات وتبريراً للخيار (الخيارات) الموصى به؟

## ب. المنجزات الخاصة بالمرحلة

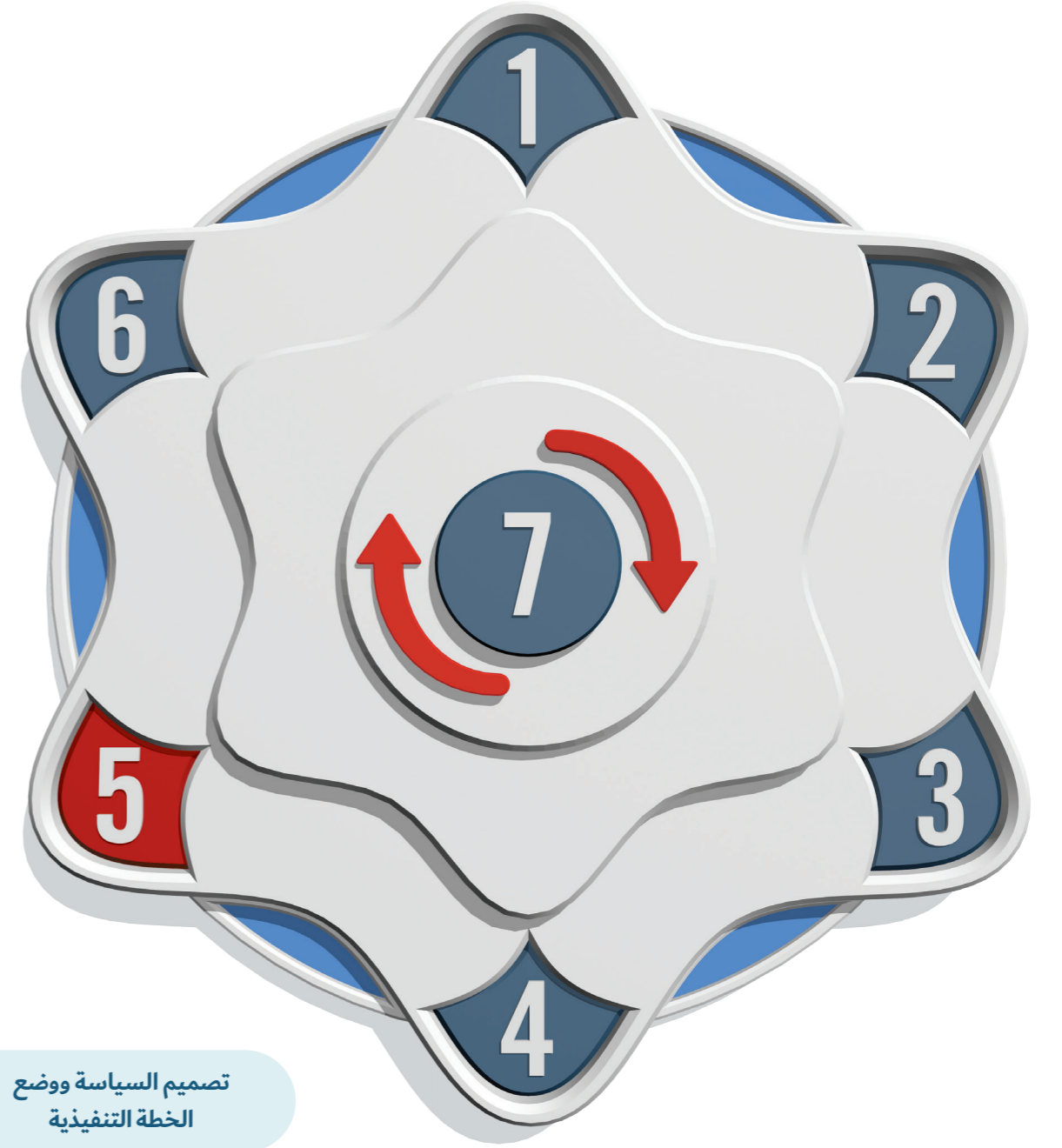
### ملخص تقييم الخيارات المتاحة للسياسة، بما في ذلك:

- [ ] التكاليف والمنافع النقدية لخيارات السياسة النهائية التي تم انتقاؤها
- [ ] التكاليف والمنافع غير النقدية لخيارات السياسة النهائية التي تم انتقاؤها
- [ ] المخاطر المتعلقة بخيارات السياسة النهائية التي تم انتقاؤها
- [ ] صافي القيم الحالية لتكاليف ومنافع خيارات السياسة النهائية التي تم انتقاؤها
- [ ] خيار (خيارات) السياسة الموصى به

تصميم السياسة  
ووضع الخطة  
التنفيذية

5

125	1. مقدمة
126	2. التخطيط لعملية التنفيذ
128	3. إدارة المخاطر
132	4. إدارة التغيير
137	5. ترجمة السياسة إلى تشريع
140	6. قائمة التفقد والمنجزات الخاصة بالمرحلة



إنّ تخطيط لعملية التنفيذ هو أداة إدارية تستخدم لتصميم وتنفيذ خيار السياسة الذي وقع الاختيار عليه. وسوف تعرض خطة التنفيذ المسار الذي من المتوقع أن يتّبعه صانعو السياسات، بما في ذلك الأنشطة المطلوبة، والمنجزات، والأطر الزمنية، والموارد، والأدوار والمسؤوليات والتبعيات الرئيسية لتنفيذ خيار السياسة الذي وقع الاختيار عليه.

#### أ. لمحة عامة عن المرحلة وأهدافها

بعد انتقاء خيار السياسة الأفضل، تتضمن المرحلة الخامسة من مراحل إعداد السياسة "تصميم السياسة ووضع الخطة التنفيذية" التخطيط لتصميم الخيار الذي تمّ اتقاؤه وتنفيذه بما يضمن تحقيق نتائج السياسة المنشودة.

يتطلب التنفيذ الناجح للسياسة عدداً من العناصر الرئيسية، بما في ذلك:

← تخطيط عملية التنفيذ وفق بنية محددة، تحدد الأطر الزمنية لتنفيذ أنشطة خيار السياسة، والمراحل الرئيسية والمنجزات، والأدوار والمسؤوليات، والموارد المطلوبة (بما فيها الموارد المالية، والموارد البشرية، والنظم، وغيرها) والتبعيات الرئيسية.

← إدارة متينة للمخاطر مبنية على تحديد مبكر للمخاطر وتقييمها ومعالجتها. ويشمل ذلك تحديد احتمال وقوع المخاطر ونتائجها، وتطوير استراتيجيات التخفيف من وطأتها.

← تواصل وإدارة واضحة للتغيير؛ تصيغ الأسباب التي تدعو للتغيير، ويلتزم بموجها قادة ووكلاء التغيير المناسبين، وتوضح خطة إدارة التغيير.

← ترجمة مقترح السياسة إلى تشريع (إن استدعت الحاجة).

سيتم في هذا الفصل التطرّق إلى هذه المكونات.

#### ب. المدة الزمنية للمرحلة

تعتمد المدة اللازمة لإنجاز مرحلة "تصميم السياسة ووضع الخطة التنفيذية" على درجة تعقيد خيار السياسة الذي وقع الاختيار عليه والحاجة لتطويره إلى تشريع. عموماً، تستغرق هذه المدة من 2 إلى 4 أسابيع. إنما قد تحتاج لمزيد من الوقت إذا تطلبت السياسة صياغة تشريع جديد و/أو توقيع مذكرات تفاهم أو اتفاقيات مستوى خدمة مع الجهات الحكومية الأخرى، أو جهات من القطاع الخاص أو المنظمات غير الحكومية.

#### ج. أدوات المرحلة ونماذجها

سوف تُستخدم الأدوات والنماذج التالية في "تصميم السياسة ووضع الخطة التنفيذية":

← نموذج الخطة التنفيذية (الملحق 5أ)

← نموذج خطة إدارة المخاطر (الملحق 5ب)

← نموذج خطة التواصل (الملحق 5ج)

← نموذج المذكرة الإيضاحية لمسودة التشريع (الملحق 5د)

← نموذج مقترح التشريع (الملحق 5هـ)

← نموذج مذكرة طلب إصدار تشريع (الملحق 5و)

إنّ المكونات الرئيسية لخطة التنفيذ هي:

← **الأنشطة الرئيسية:** تحديد الأنشطة المطلوبة لتنفيذ خيار السياسة الذي وقع الاختيار عليه وتجميعها ضمن مجموعات عمل منطقية، ومنجزات ونقاط فصلية رئيسية. إن مسارات العمل هي الأنشطة ذات الصلة حيث يمكن تقسيم السياسة، والمنجزات هي المخرجات القابلة للقياس، أو الملموسة أو القابلة للتدقيق. أما المراحل الهامة فهي نقاط التحقق على طول مسار التنفيذ والتي تحدد ما إذا كان النشاط في المسار الصحيح نحو التنفيذ الناجح.

← **جدول التنفيذ:** تحديد المهل الزمنية المطلوبة لتنفيذ الأنشطة الرئيسية. ويجب أن يقدم الجدول تسلسلاً منطقياً للأنشطة مع مرور الوقت، سواء أكانت متزامنة مع بعضها البعض أم متتابعة.

← **الأدوار والمسؤوليات:** تحديد أدوار ومسؤوليات وعمليات مساءلة الأطراف المشاركين في تنفيذ السياسة وقواعد وإجراءات عملية صنع القرارات، ولضمان فعالية تنفيذ السياسة، يجب أن يتولّى أحد كبار المسؤولين الإشراف على تنفيذها، ويتعين عليه تشكيل فريق للمشروع يتمتع بخبراتٍ وظيفية وفنية متنوعة بغية تنفيذ السياسة.

← **متطلبات الموارد:** يجب أن تتضمن ما يلي:

- **الموارد البشرية:** تحديد الموارد البشرية والمهارات المطلوبة والمتوفرة لتنفيذ السياسة. وإذا حدث نقص في مهارات تنفيذ السياسة، أو لم تكن ضمن المهارات المتوفرة في الجهات الحكومية، يجب عندئذٍ التفكير بإشراك خبراء خارجيين.
- **الموارد المالية:** تحديد تكاليف بدء التشغيل، والتكاليف الرأسمالية والتكاليف التشغيلية ومُهل سدادها. كما تشمل مصادر التمويل (مثلاً: الميزانية)، التي قد تتطلب إشراك دائرة المالية للاستشارة حول تمويل تنفيذ السياسة.
- **موارد النظام:** تحديد أنظمة تقنية المعلومات والاتصالات المطلوبة، وقواعد البيانات والقدرات اللازمة لنجاح تنفيذ السياسة.

← **متطلبات القرار:** تحديد المتطلبات اللازمة في إطار اتخاذ قرارات التنفيذ المرتبطة بالسياسة، وتحديد الأدوار والمسؤوليات والأطر الزمنية.

← **التبعيات:** تحديد المتطلبات الرئيسية المسبقة لتولّي أنشطة السياسة. يشمل ذلك إظهار كيف يمكن للنقص في الوقت، أو الموارد المالية أو البشرية، أو تدني جودة المنجزات أن تؤثر على المكونات الأخرى للخطة.

يرجى العودة إلى الملحق 5 للاطلاع على نموذج الخطة التنفيذية.

## 03. إدارة المخاطر

يجب تحديد وتقييم المخاطر التي يواجهها خيار السياسة الذي تمّ انتقاؤه في أقرب فرصة خلال عملية تصميم السياسة، وذلك وفقاً لما تمّ تحديده خلال مرحلة تقييم الخيارات في الفصل السابق. كما ينبغي متابعة هذه المخاطر خلال سير عملية التنفيذ. إنّ إدارة المخاطر عبارة عن نهج مصمم وفق بنية محددة لتحديد، وتقييم، وترتيب الأولويات، ومراقبة المخاطر التي تنشأ في سياق تنفيذ السياسة، والتخفيف من وطأتها.

- **تحديد مصادر المخاطر والأخطار:** تحديد ما المكروه الذي يمكن أن يقع، من حيث الأخطار المحتملة، والأحداث غير المرغوب فيها، أو الانحراف عن الأهداف المنشودة. ويسلّط الجدول 5.1 الضوء على مصادر المخاطر المحتملة.
- **تحليل الاحتمال:** تحديد امكانية أو احتمال حدوث كل سيناريو تقديري للمخاطر.
- **تحليل العواقب:** تحديد العواقب التي قد تحدث جراء حدوث سيناريو المخاطر (مثلاً: العواقب المترتبة على الصحة، أو الوضع المالي أو السمعة).
- **تقدير المخاطر:** دمج تقديرات تحليل الاحتمالات والعواقب. ويمكن احتساب الخطر عبر المعادلة: حجم المخاطر = الاحتمال (أو مدى تواتر الحدث) x العواقب.

← **احتساب مؤشر المخاطر:** تحديد درجة الخطر من أجل إعطاء الأولوية للأحداث ذات مؤشر المخاطر المرتفع على الأحداث ذات مؤشر المخاطر المنخفض.

← **تلطيف أثر المخاطر:** تقييم وانتقاء تدابير مراقبة المخاطر لتعديل المخاطر والتخفيف من أثرها، عبر تغيير العواقب واحتمالية حدوث المخاطر، ومن ثم إعداد خطة مجابهة المخاطر تبعاً لذلك. يبيّن الإطار 5.3 تدابير التخفيف من المخاطر المحتملة.

← **التواصل والاستشارة:** إشراك الأفراد المناسبين للمساهمة في التقليل من عدم التيقن، وتزويد المعلومات والتقارير إلى ذوي العلاقة.

← **المتابعة والمراجعة:** كشف التغييرات التي تجرى على السياقين الداخلي والخارجي، والمخاطر الناشئة، وقياس أداء معالجة المخاطر والتخفيف من شدتها.

يرجى العودة إلى الملحق 5ب للاطلاع على نموذج خطة إدارة المخاطر.

يساعد إطار العمل الجيد لإدارة المخاطر على تحقيق ما يلي:

← تنفيذ أفضل لخيار (خيارات) السياسة؛

← تنفيذ أكثر فعالية وكفاءة للسياسة؛

← تقديرات واستراتيجيات لمواجهة المخاطر، دقيقة ومدروسة؛

← استمرارية السياسة بحسب الخطط المحددة؛

← تكثيف أفضل مع النتائج غير المتوقعة؛

← استخدام أكثر كفاءة للموارد بما في ذلك الحد من الغش والهدر؛

← التشجيع على الابتكار.

تتضمن عناصر إدارة المخاطر المبيّنة في الرسم التوضيحي 5.1، ما يلي:

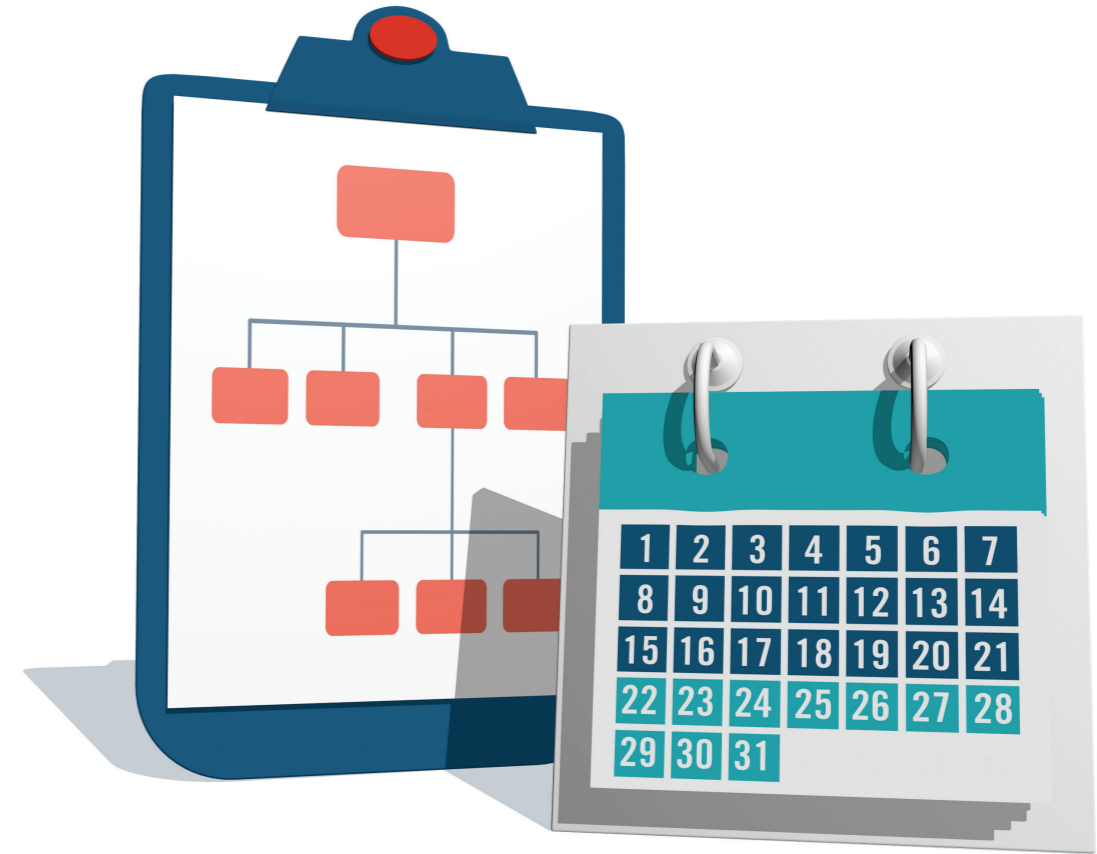
← **تأسيس سياق السياسة:** فهم نتائج السياسة، وتحديد المصادر الداخلية والخارجية المحتملة للمخاطر وغياب التيقن، وتحديد نطاق المخاطر ومعاييرها.

← **تحديد المخاطر:** تحديد أي المخاطر، وأين، ومتى، ولماذا وكيف يمكن أن تنشأ، وكيف ستؤثر على قدرة الجهة الحكومية على تحقيق نتائج سياستها المنشودة. كما يمكن دراسة المخاطر عبر إشراك ذوي العلاقة من القطاعين العام أو الخاص أو قطاعات الخدمات المجتمعية.

← **تحليل المخاطر:** تحديد مستوى المخاطر بالاستناد إلى معاييرها، من خلال فهم السرعة التي يمكن أن تحدث خلالها، ومصادرها وأسبابها، فضلاً عن احتمال ونتائج حدوثها. ويشمل هذا التحليل ما يلي:

- تقديم نهج متكامل، وواضح وعملي حول كيفية تنفيذ السياسة.
- ربط نتائج السياسة المنشودة بالأنشطة، والأطر الزمنية، والأدوار والمسؤوليات والتبعيات المطلوبة.
- توفير عملية مدروسة للمكونات الرئيسية للسياسة وتدابير التلطيف الواجب اتخاذها.
- تقديم فرضيات دقيقة عن الموارد المطلوبة.
- إعطاء لمحة عامة لذوي العلاقة وتسهيل الضوء على نقاط القرار الرئيسية.
- تفادي العائد المتدني مقابل التكلفة المتكبدة، والأداء دون المستوى المطلوب، نتيجة سوء التخطيط.
- تحديد عوامل النجاح بشكل واضح ومفيد.

المصدر: دليل "Guide to Implementation Planning" الصادر عن رئاسة مجلس الوزراء في أستراليا (2014).







المصدر: منشور "Victorian Government Risk Management Framework" الصادر عن وزارة الخزانة والمالية في حكومة ولاية فيكتوريا (2015).

### الإطار 5.2: خصائص خطط إدارة المخاطر القائمة على أفضل الممارسات

- نظامية، وتتبع بنية مناسبة، وضمن إطار زمني محدد: يتم تنفيذها بشكل متسق، وقياسها ورفع التقارير بشأنها طيلة فترة تصميم وتنفيذ السياسة.
- جزء من عملية صنع القرارات: مؤسسة ضمن عملية الموافقة على مشروع السياسة، وفي تخصيص الموارد والاتفاقيات التعاقدية.
- شفافة وشاملة: من شأنها أن تحدد مكونات المخاطر بوضوح، علاوة على احتمالية حدوثها والآثار التي قد تترتب عليها. كما تحدد نطاق عملية متابعة المخاطر ورفع التقارير بشأنها.
- ديناميكية، وتكرارية ومتجاوبة مع التغيير: مدمجة في الخطط التنفيذية وفي خطط إدارة التغيير.
- تأخذ في الاعتبار العوامل البشرية والثقافية: مدمجة في منظومة الحوكمة وثقافة المؤسسة.

أنواع المخاطر	التوصيف
<b>المخاطر الخارجية</b>	
السياسية	تغييرات في أولويات الحكومة، وهياكل ومهام الجهات، والوضع الجغرافي والسياسي، وغيرها.
الاقتصادية	أثر هبوط أسعار النفط، والركود المحلي والعالمي، والتضخم، وغيرها.
الاجتماعية-الثقافية	التغيرات الديموغرافية، والضغط المتزايد على الخدمات الاجتماعية، وغيرها.
التقنية	تقادم النظم الحالية، وتكلفة شراء أفضل تقنية متوفرة، والفرص الناشئة عن التطورات التقنية، وغيرها.
القانونية/التنظيمية	التغييرات (المحتملة) في التشريعات التي قد تؤثر على السياسة.
البيئية	الخطر الفعلي أو المحتمل بظهور آثار جانبية على الجمهور العام والبيئة بسبب مياه الصرف، والانبعاثات، والنفايات، و نفاذ الموارد وغيرها.

### مخاطر المنجزات

منجزات المشروع	الإخفاق في تحقيق منجزات مشروع السياسة ضمن الإطار الزمني المحدد، والميزانية والمواصفات المتفق عليها.
المنجزات المتعلقة بتقديم الخدمة/المنتج	الإخفاق في تقديم الخدمة/المنتج إلى المستخدم وفقاً للشروط/التصميم المنتظر أو المحدد.
الطلب	عدم تطابق الطلب على خدمة أو منتج مع المستويات المخطط لها.

### مخاطر القدرات والإمكانات

الموارد	عدم كفاية الموارد المالية (مثلاً: عدم كفاية التمويل، الميزانية، وغيرها)، والموارد البشرية (المهارات، التوظيف، وغيرها)، و/أو الأصول المادية (خسائر، أضرار، وغيرها).
العمليات التشغيلية	محدودية القدرات والإمكانات المطلوبة للإنجاز، بصورة شاملة.
السمعة	الانطباع الذي يتشكل لدى المتعامل / الإعلام بشأن قدرة الجهات على تحقيق متطلبات السياسة.

المصدر: كتاب "The Orange Book: Management of Risk Principles and Concepts" الصادر عن وزارة الخزانة في المملكة المتحدة (2004).

## 04. إدارة التغيير

من شأن السياسات الحكومية إحداث تغيير في نظم وسياقات مركبة، يتعدد فيها ذوو العلاقة والمصالح، مما يؤكد الحاجة إلى إدارة للتغيير. وتُعتبر إدارة التغيير نهجاً مصمماً وفق بنية محددة يرمي إلى نقل الأفراد، وفرق العمل، والمؤسسات من الحالة الراهنة إلى حالة مستقبلية منشودة، بهدف تحقيق أو تنفيذ السياسة.

ويشمل ذلك تحديد أسباب التغيير، ونطاقه، وأثره على ذوي العلاقة المختلفين. إضافةً إلى تعيين فريق إدارة التغيير والنهج الذي سيتم اعتماده كما هو موضح في الرسم التوضيحي 5.2.

عند التفكير بإدارة التغيير، يتعين على صانعي السياسات معالجة المسائل التالية:

خصائص خطط إدارة التغيير القائمة على أفضل الممارسات:

تعميم رؤية التغيير بوضوح وفي وقت مبكر؛

استعراض منافع وآثار التغيير؛

ضمان التواصل الفعال لقيادة الجهة الحكومية طيلة فترة عملية التغيير؛

استخدام قنوات متعددة للتواصل؛

توفير فرص للحوار؛

تكرار رسائل التغيير بشكل كافٍ؛

متابعة وقياس فعالية الاتصالات.

ما هو الدافع للتغيير؟ (مثلاً: هل هو نابع عن رؤية مستقبلية، ومن قمة الهرم إلى قاعدته، أم بفعل استجابة، ومن قاعدة الهرم إلى قمته؟)

ما هي رؤية التغيير؟

ما مدى جذرية التغيير المطلوب؟

بأي سرعة يجب تحقيق التغيير؟

كيف سيتم الحفاظ على الخدمات القائمة أثناء إجراء التغيير؟

ما هي حواجز التغيير وكيف يمكن التغلب عليها؟

ما هي مصادر مقاومة التغيير وكيف يمكن تخفيفها؟

ما هي العوامل التي تحفز السلوك (مثلاً: التمويل، والمستهدفات، والسمعة، وغيرها)؟

ما هي العواقب غير المقصودة التي قد تنشأ؟ كيف يمكن تفاديها؟

- إجراء الاستشارات مبكراً لتحديد الاحتياجات منذ البداية، وتفادي زيادة التكاليف في مرحلة لاحقة، والناجمة عن الإدراك الأولي المحدود لمتطلبات مجابهة المخاطر.
- تجنب/ تأجيل اتخاذ القرارات التي لا يمكن الرجوع عنها، بغرض توفير مزيد من الوقت للنظر في إجراءات التخفيف من وطأة المخاطر أو غيرها من الإجراءات البديلة لتحقيق الأهداف المرجوة.
- إجراء دراسات تجريبية للحصول على مزيد من المعلومات حول المخاطر، واتخاذ الخطوات المناسبة للتخفيف من أثر العواقب السلبية أو لزيادة المنافع.
- ضمان مرونة التصميم لرفع مستوى المرونة، بما يمنح المقترحات قدرة أكبر في مواكبة التغييرات التي قد تطرأ على الطلب في المستقبل.
- اتخاذ تدابير احترازية لتقليص مخاطر النتائج السلبية، حتى ولو كان احتمال وقوعها ضئيلاً.
- اتخاذ تدابير شرائية/ تعاقدية لنقل عبء المخاطر إلى أطراف أخرى.
- تقليل الاعتماد على أحدث التقنيات، بهدف اعتماد وسائل أكثر بساطة من شأنها تقليص المخاطر بصورة كبيرة.
- إعادة أو تطوير بدائل الخيارات تبعاً لتقييم المخاطر.
- إجراء البحوث اللازمة لتأكيد أو دحض موثوقية التقنية الحديثة، أو إعادة تقييم طبيعة المخاطر.
- التخلي عن خيار سياسة ما في حال كان ينطوي على مخاطر كبيرة جداً.

المصدر: كتاب "The Green Book: Appraisal and Evaluation in Central Government" (صفحة 81) الصادر عن وزارة الخزانة في المملكة المتحدة (2003).





### ج. تحديد ذوي العلاقة الذين سيتأثرون بالتغيير

تقضي هذه الخطوة بتحديد ذوي العلاقة الرئيسيين والمجموعات المستهدفة التي سوف تتأثر بالتغيير ومشاركتهم المطلوبة في إدارة التغيير. ويستعرض الجدول 5.2 العلاقة المحتملة لذوي العلاقة بالتغيير.

يجب أن تحدد هذه الخطوة أيضاً المواقف الحالية لذوي العلاقة إزاء التغيير، والمخاوف المحتملة، والأسباب التي تقف وراء مقاومة التغيير، وذلك من خلال جمع الملاحظات. وسوف يؤدي هذا التحليل دوراً أساسياً في إعداد خطة التواصل.

### الجدول 5.2: العلاقة المحتملة لذوي العلاقة بالتغيير

الوصف	علاقة ذوي العلاقة بالتغيير
<ul style="list-style-type: none"> <li>ذوو العلاقة الذين يتأثرون بشكل مباشر بالتغيير والذين يتحملون بعض المسؤولية في عملية التغيير.</li> <li>يفرض عليهم دورهم قيادة عملية التغيير سواء على المستوى الاستراتيجي أم على مستوى الجهة.</li> </ul>	<b>دفع التغيير</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>ذوو العلاقة الذين يتأثرون بشكل مباشر بالتغيير والذين يتحملون بعض المسؤولية عن عملية التغيير.</li> <li>يقضي دورهم بتسهيل عملية التغيير عن طريق الدعم، والتشجيع والقدرة على الأثر في الآخرين.</li> </ul>	<b>التأييد</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>ذوو العلاقة المتأثرون بشكل مباشر بالتغيير.</li> <li>تشمل مسؤولياتهم تغيير بعض نواحي دورهم وطريقة تأديته.</li> </ul>	<b>المشاركة الفعالة</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>ذوو العلاقة غير المتأثرين بشكل مباشر بالتغيير.</li> <li>قد يقضي دورهم بتقديم المساعدة في عملية التغيير.</li> </ul>	<b>الاستعداد للدعم</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>ذوو العلاقة غير المتأثرين بشكل مباشر بالتغيير.</li> <li>قد يقضي دورهم بنشر الوعي بالتغيير، ما يمنحهم الشعور بأنهم على اطلاع.</li> </ul>	<b>رفع الوعي</b>

المصدر: نموذج "Change Management Plans Workbook Template" (صفحة 9) الصادر عن مكتب الاستعلامات الرئيسية في حكومة ولاية كوينزلاند.

### أ. تحديد مبررات التغيير ونطاقه

تشتمل هذه الخطوة على تحديد أسباب التغيير بما فيها:

← تحديد موضوع السياسة الذي يتطلب تغييراً؛

← تحديد نطاق وآثار التغيير بما فيها، على سبيل المثال:

- تغيير العمليات إذا كان التغيير يتطلب عمليات جديدة كلياً أو تعديلاً للعمليات القائمة؛
- تغيير النظم/التقنية إذا كان التغيير يتطلب نظاماً وتقنيات جديدة كلياً؛
- تغيير الموارد البشرية إذا كان التغيير يؤثر على المناصب الوظيفية، والأدوار والمسؤوليات الخاصة بالموارد البشرية؛ و/أو
- تغيير المعلومات إذا كان التغيير يتطلب توليد و/أو تشارك معلومات جديدة.

← تحديد حجم التغيير وماذا سيحصل عند تنفيذ التغيير؛

← تحديد المبادئ التي تعزز خطة إدارة التغيير (مثلاً: الشمولية، والاستشارة، والتوقيت المناسب، وغيرها)؛

← توثيق الحالة المبررة للتغيير، بما في ذلك الأهداف التي تسعى عملية التغيير إلى تحقيقها.

### ب. تعيين فريق عمل إدارة التغيير

من المهم توظيف الموارد البشرية المناسبة الملتزمة بالكامل بمبادرة التغيير، والمحترمة جيداً داخل الجهة، والتي تتمتع بصلاحيات تحريك جهود التغيير على مستويات عديدة. ويتعين على فريق إدارة التغيير تمثيل مجموعة من الوظائف، والدوائر والمستويات داخل المؤسسة لضمان التعبير عن مخاوف ذوي العلاقة على اختلافهم.

يجب أن يتألف فريق إدارة التغيير عموماً من:

← راعي التغيير الذي تقع عليه المسؤولية والمساءلة الكبرى عن مشروع التغيير، وتحديد نطاقه، وتوفير التمويل، وإدارة فريق التغيير؛

← رائد التغيير، الذي يملك صلاحية اتخاذ القرار اليومي الخاص بالمشروع برمته، علاوة على مسؤوليته في إشراك الأفراد المناسبين، بما يحقق رؤية التغيير؛

← وكلاء التغيير المسؤولون عن إدارة التغيير اليومية وتنفيذها. كما يقومون مقام الخبراء المتخصصين في عملية إدارة التغيير.

لا داعي لأن يعمل الفريق بدوام كامل لإدارة التغيير. لكن عليه أن يكون ملتزماً بالكامل بالتغيير، وأن يتمتع بمهارات تواصل ممتازة ونفوذ في عمل المؤسسة. كما يجب أن يتولى أعضاؤه أدواراً ومسؤولياتاً واضحة.

يجب أن تتضمن خطة إدارة التغيير المكونات التالية:

← **خطة عمل** تنطوي على الأنشطة والمسؤوليات والإطار الزمني لمشروع إدارة التغيير التي يتعين تعميمها.

← **خطة تواصل** تقدم بنية لتحديد من يجب استهدافه وكيف. ويجب أن تتضمن خطة التواصل المكونات التالية المدرجة في الجدول 5.3.

- الأهداف؛
- الإطار الزمني؛
- الجمهور؛
- الرسائل؛
- الأدوات/القنوات؛
- المخاطر؛
- الموارد.

← **خطة تدريب** تتضمن مستويات المهارات والمعرفة الحالية والمطلوبة لدى المجموعات المتأثرة ومتطلبات البرامج التدريبية لتعزيز مهاراتها و/أو إعادة ترسيخ مهاراتها.

يُرجى العودة إلى الجدول 5.3 للاطلاع على مكونات خطة التواصل.

يُرجى العودة على الملحق 5 ج للاطلاع على نموذج خطة التواصل.



### الجدول 5.3: مكونات خطة التواصل

المكونات	الوصف
<b>الأهداف</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ما هو الوضع الراهن؟</li> <li>• ما هو الوضع المنشود؟</li> <li>• هل يرمي التواصل إلى تشجيع تغيير السلوك؟ (مثلاً: التعليم وإشراك ذوي العلاقة، ونشر الوعي، وغيرها).</li> </ul>
<b>الإطار الزمني</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• متى يجب إطلاق الاتصال؟</li> <li>• كم مرة يجب تكرار رسائل الاتصال؟</li> </ul>
<b>الجمهور</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• من هو الجمهور المستهدف في الاتصال (مثلاً: يمكن تقسيم الجمهور إلى فئات بحسب الديموغرافية، والتوظيف، والسلوك، والأساليب، وغيرها)؟</li> <li>• ما هي حاجات الجمهور المستهدف، وأولوياته، ومخاوفه واهتماماته؟</li> <li>• ما الذي يحرك الجمهور المستهدف؟</li> </ul>
<b>الرسائل</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• هل يحتاج كل جمهور مستهدف إلى رسائل مصممة وفق معيقاته الخاصة؟ إذا نعم، كيف؟</li> <li>• كيف سيكون محتوى، ومزاج، ولغة وتصميم الرسالة؟</li> <li>• هل ستكون الرسائل مصممة وفق المعطيات الخاصة بالجمهور المستهدف وفي متناوله (مثلاً: الرسائل المصممة بحسب الطلب لمن يعانون من مشكلات في البصر أو في السمع)؟</li> </ul>
<b>الأدوات/القنوات</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ماذا سيقراً الجمهور المقصود ويسمع، ويشاهد؟ وبماذا سيشارك؟</li> <li>• ما هي شبكة الاتصالات التي سوف تستخدم؟ الرسمية أو غير الرسمية؟</li> <li>• هل ستكون قنوات التواصل عبارة عن لافتاتٍ أو نشراتٍ أو كتيباتٍ أو بياناتٍ صحفية؟ أو إعلاناتٍ تلفزيونية؟ أو فعالياتٍ اجتماعية ووطنية؟</li> </ul>
<b>المخاطر</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ما هي أسوأ ردود فعل يمكن تلقيها إزاء التواصل؟</li> <li>• ما هي العواقب المترتبة على عدم وصولها إلى الجمهور المستهدف؟</li> </ul>
<b>الموارد</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ما هي الموارد البشرية المطلوبة لإطلاق خطة التواصل؟</li> <li>• ما هي الموارد المالية المطلوبة لإطلاق خطة التواصل؟</li> </ul>
<b>المتابعة والمراجعة</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• كيف يمكن قياس النجاح؟</li> <li>• كيف سيتم جمع الملاحظات بشأن العمليات، أو الأنظمة أو الوظائف الجديدة؟</li> <li>• كيف سيتم معالجة مجالات المقاومة؟</li> </ul>

المصدر: منشور "Stakeholder Engagement: Tools for Action" (صفحة 20) الصادر عن مركز إنفاذ أنظمة الرعاية بالأطفال في ولايات القطاع الغربي والمحيط الهادئ (2013).

## 05. ترجمة السياسة إلى تشريع

إن التشريع عبارة عن نظام من المبادئ، والمعايير، والإجراءات، والحقوق والواجبات، تصدره وتنفّذه الحكومة، عادةً بواسطة اللجنة العليا للتشريعات.

تتطلب سياسات عديدة، سواء جديدة أو معدلة، إصدار تشريع بهدف منح الجهات الحكومية أساساً قانونياً لتنفيذ السياسة. وتكون السياسات التي تتطلب عادةً سنّ تشريع، كما هو مبين في فصل "مقدمة إلى السياسة"، على النحو الآتي:

← سياسات بالغة الأهمية تتطلب تشريعاً لتنفيذ مبادئها وتحقيق أهدافها؛

← سياسات تتضمن عمليات طويلة المدى؛

← سياسات توكل مسؤوليات ومهام جديدة أو تمنح الصلاحية لجهة محددة؛

← سياسات تشمل على معاهدات أو اتفاقيات مع أطراف خارجية؛

← سياسات تتطلب تعديلاً على التشريع، والمبادئ، والإجراءات، والحقوق والواجبات القائمة.

الخطوات المتبعة في تطوير التشريع موضحة في الجدول 5.4 والنماذج:

← مذكرة إيضاحية لنموذج مسودة التشريع (الملحق 5د)

← نموذج مقترح التشريع (الملحق 5هـ)

← نموذج مذكرة طلب إصدار تشريع (الملحق 5و)



### الجدول 5.4: عملية ترجمة السياسة إلى تشريع

جهة حكومية	اللجنة العليا للتشريعات	الجهات الحكومية المعنية	اللجنة القطاعية المعنية	الهيئة المسؤولة عن إصدار التشريعات
1	3أ	6	8	12
تطوير اقتراح السياسة الأولى لإصداره كتشريع	مراجعة اقتراح السياسة بالتنسيق مع اللجنة القطاعية المعنية	دراسة مسودة التشريع والتنسيق مع اللجنة العليا للتشريعات ليُصار إلى وضع الصيغة النهائية للتشريع	مراجعة مسودة التشريع النهائية	اعتماد التشريع وإصداره
2	3ب			
إعداد وتقديم مذكرة إيضاحية لمسودة التشريع	منح موافقة أولية على اقتراح السياسة			
4	5			
تطوير اقتراح السياسة على شكل تشريع، ورفعها أمام اللجنة العليا للتشريعات إلى جانب مذكرة لتقديم مسودة التشريع	مراجعة مسودة التشريع وأحكامه، والحرص على عدم تعارضه مع التشريعات الأخرى على الصعيد الوطني والاتحادي، فضلاً عن استيفائه لمعايير صياغة القوانين			
9				
الموافقة على الصيغة النهائية للتشريع				
10				
طلب إصدار التشريع	تطوير الصيغة النهائية للتشريع ورفعها للأطراف المعنية من أجل مراجعته			
11				
	تقديم التشريع بصيغته النهائية لإعتماده من قبل الهيئة المسؤولة عن إصدار التشريع			

المصدر: دليل "Supreme Legislation Committee Handbook" الصادر عن حكومة دبي.



## 06. قائمة التفقد والمنجزات الخاصة بالمرحلة

## أ. قائمة التفقد الخاصة بالمرحلة

## خطة التنفيذ

- [ ] ما هي الأنشطة الرئيسية المطلوبة لتنفيذ خيارات السياسة؟
- [ ] ما هو جدول التنفيذ؟
- [ ] ما هي الأدوار والمسؤوليات؟
- [ ] ما هي متطلبات الموارد البشرية؟
- [ ] ما هي المتطلبات المالية؟
- [ ] ما هي متطلبات النظم؟
- [ ] ما هي متطلبات القرارات؟
- [ ] ما هي التبعيات الرئيسية؟

## إدارة المخاطر

- [ ] ما هي مصادر المخاطر المحتملة؟
- [ ] ما هو احتمال حدوث المخاطر؟
- [ ] ما هي عواقب المخاطر؟
- [ ] ما هو مؤشر المخاطر؟
- [ ] ما هي تدابير تخفيف أثر المخاطر؟

## إدارة التغيير

- [ ] ما هي أسباب التغيير ونطاقه؟
- [ ] من هو فريق إدارة التغيير؟ وما هي أدواره ومسؤولياته؟
- [ ] من هم ذوو العلاقة المتأثرون بالتغيير؟ وما هو مستوى مشاركتهم؟
- [ ] ما هي خطة إدارة التغيير (بما في ذلك، الأطر الزمنية، الأهداف، الجمهور، الرسائل، القنوات، المخاطر، الموارد)؟

## التشريع

- [ ] هل تتطلب السياسة سن تشريع جديد واعتماده أو يمكن المضي بها على أساس التشريعات القائمة؟

## ب. المنجزات الخاصة بالمرحلة

- [ ] خطة تنفيذ السياسة، التي تشمل الأنشطة الرئيسية للسياسة، والجدول الزمني للتنفيذ، والأدوار والمسؤوليات، ومتطلبات المصادر والقرارات، وتبعاتها
- [ ] خطة إدارة مخاطر السياسة، التي تشمل تحليل مخاطر السياسة، واحتمالية وقوعها، وتبعاتها، وتدابير التخفيف من أثرها
- [ ] خطة إدارة التغيير للسياسة، التي تشمل نطاق التغيير، وفريق إدارة التغيير، وذوي العلاقة بالخطة، وخطة التواصل
- [ ] التشريعات (عند الحاجة)

أمثلة عن السياسات	هل تطلبت السياسة تشريعاً جديداً (أو تشريعات جديدة)؟	المبرر
سياسة إعادة هيكلة الرسوم المدرسية	X	تطلبت هذه السياسة قراراً للمجلس التنفيذي لإمارة دبي، لا تشريعاً لتطبيقها.
سياسة ضابطة الرسوم المدرسية	X	تطلبت هذه السياسة قراراً للمجلس التنفيذي لإمارة دبي، لا تشريعاً لتطبيقها.
سياسة رعاية المسنين	X	لم تتطلب هذه السياسة تشريعاً جديداً، إذ أمكن تطبيقها في إطار الأدوار والمسؤوليات الحالية لهيئة تنمية المجتمع وبالتنسيق مع جهات أخرى.
سياسة تطوير وحماية الشباب	X	لم تتطلب هذه السياسة تشريعاً جديداً، إذ أمكن تطبيقها في إطار الأدوار والمسؤوليات الحالية لهيئة تنمية المجتمع وبالتنسيق مع جهات أخرى.
سياسة التضخم	X	لم تتطلب هذه السياسة تشريعاً، إذ تدرج صلاحية تطبيقها ضمن صلاحيات وأدوار ومسؤوليات الجهات المعنية.
سياسة تخفيض انبعاثات الكربون	X	لم تتطلب هذه السياسة تشريعاً إذ تدرج صلاحية تطبيقها ضمن صلاحيات وأدوار ومسؤوليات الجهات المعنية.
سياسة تطوير الموارد البشرية للإماراتيين	✓	تتطلب هذه السياسة إجراء تعديلات في بعض التشريعات على مستوى القطاع (في الكوتا المحددة في قطاع المصارف مثلاً) وفي قانوني العمل وقانون التقاعد.
سياسة حماية الطفل	✓	تطلبت هذه السياسة إجراء تغييرات تشريعية اتحادية نظراً إلى أن القانون والأنظمة الاتحادية الحالية لم تغط الثغرات التشريعية ومتطلبات السياسة.
سياسة حماية ذوي الإعاقة	✓	تطلبت هذه السياسة تشريعاً محلياً لدعم وإنفاذ القانون والأنظمة الاتحادية الحالية على مستوى إمارة دبي.
سياسة المنافع المالية	✓	تطلبت هذه السياسة تشريعاً محلياً حدد شروط التأهل ومستويات المنافع المالية.
سياسة المياه الجوفية	✓	تتطلب هذه السياسة بعض التشريعات لفرض واجبات معينة وتدابير تنفيذية.

متابعة السياسة  
وتقييمها ومراجعتها

6

145	1. مقدمة
146	2. مقارنة المتابعة والتقييم
150	3. المبادئ التوجيهية الرئيسة للمتابعة والتقييم
151	4. إجراء متابعة للسياسة
156	5. مراحل تقييم السياسة
162	6. إجراء تقييم لعملية إعداد السياسة
167	7. إجراء تقييم لأثر السياسة
172	8. إجراء التقييم الاقتصادي للسياسة
173	9. دمج نتائج المتابعة والتقييم في مراجعة السياسة
175	10. قائمة التفقد والمنجزات الخاصة بالمرحلة

متابعة السياسة وتقييمها  
ومراجعتها



## المتابعة والتقييم وظيفتان مختلفتان إنما مترابطتان بما أنهما تساهمان معاً في المعرفة كأساس للمساءلة والأداء المعزز.

### أ. لمحة عامة عن المرحلة وأهدافها

تأتي المرحلة السادسة من مراحل إعداد السياسة بعد التخطيط لعملية تصميم وتنفيذ خيارات السياسة، وتشمل متابعة السياسة وتقييمها ومراجعتها.

تشكل عملية المتابعة والتقييم إحدى أهم ركائز إعداد السياسة القائمة على الأداء، وذلك حرصاً على سير تنفيذ السياسة كما هو مخطط له، وتحقيق نتائجها المنشودة (مثلاً: الآثار، والنتائج والمخرجات) كما هو منصوص عليه في نظرية التغيير الخاصة بالسياسة (الفصل الثالث).

تتمثل أهداف المتابعة والتقييم في:

← تحديد ما إذا كان مشروع السياسة يمضي في الاتجاه الصحيح وضمن الإطار الزمني المحدد ووفق الميزانية المحددة كذلك؛

← اكتشاف وتجاوز أية صعوبات تطرأ خلال عملية التنفيذ؛

← تقديم أدلة على ما يلي: في أي نواح تمارس آليات تصميم وتنفيذ السياسة فعاليتها القصوى، ولماذا؟ وما هي التدخلات التي تحقق أفضل عائد مقابل التكلفة المتكبدة؟

← تقييم إلى أي مدى تحقق السياسة، أو حققت، النتائج المنشودة؛

← ضمان الاستخدام الأكثر كفاءة والأكثر فعالية للموارد، وتقديم بيانات للتخطيط لحاجات الموارد المستقبلية؛

← تعزيز الشفافية والمساءلة، لا سيما في ما يتعلق بكيفية تحقيق السياسات النتائج التي تم تخصيص التمويل لأجلها؛

← طلب دعم وتأييد للاستمرار في السياسة، أو تعديلها أو إنهاؤها؛

← توفير معلومات عامة وفرصة لتشارك المعرفة.

يغطي هذا الفصل منهجيات المتابعة والتقييم والمنهجيات والأنشطة والنماذج المطلوبة.

### ب. المدة الزمنية للمرحلة

تمتد المدة المطلوبة لإنجاز مرحلة المتابعة عادة طوال فترة عملية تنفيذ السياسة. وتختلف المدة المطلوبة لإجراء مختلف أشكال التقييم بحسب تعقيد التحليل المطلوب ومنهجيات جمع البيانات المعتمدة. ويحتاج تقييم العمليات عادةً إلى وقت أقل من تقييم الأثر والتقييمات الاقتصادية. وعموماً، تستغرق هذه المرحلة ما بين 4 و10 أسابيع.

### ج. أدوات المرحلة ونماذجها

سيتم توفير النماذج التالية في مرحلة "متابعة السياسة وتقييمها ومراجعتها":

← نموذج تخطيط المتابعة (الملحق أ6)

← نموذج رفع تقارير عن المتابعة (الملحق ب6)

← نموذج مواصفات مشروع تقييم السياسة (الملحق ج6)

← لمحة عامة عن آلية تطبيق أداة تقييم أثر السياسات (الملحق د4)

المتابعة هي التتبع الدوري لتقدم السياسة عبر جمع وتحليل البيانات المتعلقة بالمؤشرات المحددة بطريقة منهجية، من أجل تحديد حسن سير مشروع السياسة، وتقيده بالوقت المحدد، والميزانية المخصصة له وتماشيه مع المستهدفات المخطط لها.

تنطوي المتابعة على عملية مقارنة بين تنفيذ السياسة المخطط له والتنفيذ الفعلي، وتشكل نظام إنذار مبكر لكشف أي انحرافات للسياسة عن الخطة، من حيث النتائج، والجدول الزمني، والميزانية والنوعية مثلاً.

يعرض الرسم التوضيحي 6.1 أسئلة المتابعة المتعارف عليها في إطار مكونات نظرية التغيير الخاصة بالسياسة.

### الرسم التوضيحي 6.1: أسئلة المتابعة في إطار مكونات نظرية التغيير الخاصة بالسياسة



المصدر: دليل "Project/Programme Monitoring and Evaluation" الصادر عن الاتحاد الدولي لجمعيات الصليب الأحمر والهلال الأحمر (2011).

## الجدول 6.1: أوجه الاختلافات الرئيسية ما بين المتابعة والتقييم

التقييم	المتابعة	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تقييم أثر السياسة وفعاليتها وكفائتها واستدامتها وأهميتها خلال عملية تنفيذ السياسة وبعدها.</li> <li>- التحقق من النتائج التي تم بلوغها، وأسباب النجاح أو الإخفاق في تحقيقها.</li> <li>- الإجابة على الأسئلة التالية: "هل تنجز الأمور الصحيحة؟" و"هل هناك طرق أفضل لتحقيق النتائج؟".</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تتيح الإشراف / التتبع للتقدم المحرز في تطبيق السياسة، مع إجراء مقارنة بين ما تم إنجازه وما كان مخططاً له (من حيث المخرجات، والجدول الزمني، والميزانية والجودة).</li> <li>- تعطي علامات إنذار مبكرة حول أوجه التباين بين تطبيق السياسة الفعلي وذلك المخطط له، بغية اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.</li> <li>- تجيب عن الأسئلة التالية: "هل تنجز الأمور بالطريقة الصحيحة؟" و"ما هو وضعنا على مسار التنفيذ؟".</li> </ul>	الآثار
<ul style="list-style-type: none"> <li>- واسع النطاق، يشمل آثار السياسة ونتائجها وأهدافها الإجمالية.</li> <li>- تقييم المخرجات مقابل المدخلات، والنتائج مقابل التكاليف والأهمية مقابل الأولويات.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- محددة ومتمحورة حول مخرجات السياسة، وأنشطتها ومدخلاتها.</li> </ul>	التركيز
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تقييم إنجازات الآثار والنتائج ومدى ارتباط التغييرات الملحوظة بتدخلات السياسة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تتبع وتقييم الأداء والتقدم المحرز عبر مقارنة مؤشرات و أهداف المخرجات، والأنشطة والمدخلات على مر الوقت.</li> </ul>	المنهجية
<ul style="list-style-type: none"> <li>- عملية منهجية ومحددة زمنياً (مثل متابعة إنجاز السياسة وتنفيذها).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- عملية متكررة متواصلة تحدث بصورة دورية (مثلاً أسبوعياً، أو شهرياً أو فصلياً) في جميع مراحل عملية تنفيذ السياسة.</li> </ul>	التوقيت
<ul style="list-style-type: none"> <li>- يجريه عادةً مقيّمون خارجيون مستقلون يلتزمون الحياد في التشاور مع الجهات المعنية بتنفيذ السياسة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تجريه عادةً الإدارة الداخلية ومدير مشروع تطوير السياسة.</li> </ul>	الإجراءات

والحكومة وغيرهم من ذوي العلاقة؟ كيف تمت مقارنة التغييرات الفعلية بالتغييرات المتوقعة؟

← **الاستدامة:** هل من المتوقع الحفاظ على مزايا السياسة؟

← **وثيقة الصلة:** هل كانت نتائج السياسة المنشودة على توافق مع حاجات ذوي العلاقة وتوقعاتهم؟

الرسم التوضيحي 6.2 يعرض أسئلة التقييم المتعارف عليها في إطار مكونات نظرية التغيير الخاصة بالسياسة.

التقييم هو عبارة عن تقييم نظامي وموضوعي لنتائج السياسة من أجل تحديد إلى أي مدى حققت السياسة فعاليتها المنشودة، وأثرها، وكفاءتها، واستدامتها وملاءمتها، وذلك على النحو التالي:

← **الكفاءة:** إلى أي مدى حققت السياسة أهدافها المنشودة؟ هل ضمنت السياسة الثقة بالحكومة؟

← **الفعالية:** هل تم تنفيذ السياسة بفعالية وبكلفة ميسورة؟ هل حققت السياسة العائد المنشود مقابل التكلفة المتكبدة؟

← **الأثر:** ما هي التغييرات التي نجمت عن السياسة؟ هل اختلفت التغييرات عبر الأفراد، والمجتمع، والشركات،

## الرسم التوضيحي 6.2: أسئلة التقييم في إطار مكونات نظرية التغيير الخاصة بالسياسة

الآثار	← أي تغييرات نجمت عن السياسة؟ هل نشأت أي تغييرات غير مقصودة أو غير مخطط لها؟ هل من المتوقع الحفاظ على فوائد السياسة؟
النتائج	← هل أدت مخرجات السياسة إلى بلوغ النتائج المرجوة؟
المخرجات	← هل تم تنفيذ المخرجات بالكميات الصحيحة؟ هل بلغت المستهدفات المنشودة؟ هل كانت متماشية مع الاحتياجات؟
الأنشطة	← كيف تم تطبيق أنشطة السياسة؟ هل تطابقت السياسة مع تصميمها المنشود؟
المدخلات	← هل تم تنفيذ أنشطة السياسة ومخرجاتها بطريقة مجدية اقتصادياً؟

المصدر: دليل "Project/Programme Monitoring and Evaluation" الصادر عن الاتحاد الدولي لجمعيات الصليب الأحمر والهلال الأحمر (2011).



## 03. المبادئ التوجيهية الرئيسة للمتابعة والتقييم

ينبغي التخطيط للمتابعة والتقييم كجزء من مراحل تصميم السياسة. إذ يتم في كل مرحلة جمع معلومات مختلفة لبيان سير السياسة والنتائج التي أدت إليها.

تستند مرحلة المتابعة والتقييم إلى مجموعة المبادئ التالية:

— **وضع أهداف ونطاق وشمولية خاصة بالمتابعة والتقييم بشكل واضح:** تحديد الأساس المنطقي لعملية المتابعة والتقييم، وأهدافها ومستوى التفاصيل والمشاركة المطلوبة.

— **تحديد أدوار ومسؤوليات واضحة للمتابعة والتقييم، مع ضمان تبني الأطراف لمسؤولياتها:** تحديد أدوار ومسؤوليات الأنشطة المتعلقة بالمتابعة والتقييم، والمنجزات والأطر الزمنية لمختلف الجهات الفاعلة ومساءلتها.

— **توفير الممكنات اللازمة لوضع نظم المتابعة والتقييم، وإضفاء الطابع المؤسسي عليها:** تحديد وحشد قدرات المتابعة والتقييم المطلوبة داخل الجهة المعنية (في حالة المتابعة) وخارجها (في حالة التقييم)، وتخصيص الميزانية المطلوبة واعتماد النظم المناسبة.

— **تحديد أسئلة المتابعة والتقييم، وما تتطلبه من معلومات ومؤشرات، علاوة على مستخدمي المعلومات:** تحديد المعلومات المطلوبة للمتابعة والتقييم منذ البداية، استناداً إلى نظرية التغيير الخاصة بالسياسة، الطريقة التي ستتم بها متابعة وتقييم المؤشرات، وجمهورها المستهدف.

— **تطوير خطة لجمع وتحليل معلومات المتابعة والتقييم:** تطوير خطة لجمع، ومقارنة، وحفظ، وتحليل معلومات موثوقة، وواضحة، وسليمة وعملية.

— **ضمان التواصل مع ذوي العلاقة واستقبال ملاحظاتهم ومشاركتهم بشكل شفاف وعالي الجودة:** ضمان التواصل الشفاف مع ذوي العلاقة عبر مختلف مراحل المتابعة والتقييم.

— **توظيف نتائج المتابعة والتقييم في تطوير تصميم السياسة وتنفيذها:** وضع آلية تتسم بطابع مؤسسي لدمج الملاحظات الواردة من المتابعة والتقييم في عملية تصميم وتنفيذ السياسة وتعديلها بحسب الحاجة.

## 04. تنفيذ عمليات متابعة السياسة

تنطوي المتابعة على عمليات تتبع ورفع تقارير بصورة دورية بشأن تقدم تنفيذ السياسة. وتقيس المتابعة مدى تحقق مخرجات السياسة بصورة جيدة من خلال الأنشطة والمدخلات المخطط لها (مثلاً: الموارد البشرية، والمالية والزمنية). وبالتالي، يكمن التركيز الأولي للمتابعة في جمع، ومقارنة، ومعاينة وتحليل المعلومات، في سياق المؤشرات والمستهدفات المنصوص عليها في نظرية التغيير الخاصة بالسياسة و خطة تنفيذ السياسة.

تدخل الخطوات التالية في إطار عملية المتابعة:

← الخطوة 1: تحديد مؤشرات المتابعة؛

← الخطوة 2: تحديد أدوات المتابعة ومنهجيات ونظم جمع البيانات؛

← الخطوة 3: جمع ومقارنة معلومات المتابعة؛

← الخطوة 4: تحليل معلومات المتابعة؛

← الخطوة 5: رفع التقارير بشأن تحليل المتابعة.

**يُرجى العودة إلى الملحق 16 للاطلاع على نموذج التخطيط للمتابعة.**

**أ. الخطوة 1: تحديد مؤشرات المتابعة**

تقضي الخطوة الأولى من المتابعة بتحديد الجهة التي هي بحاجة إلى المعلومات، ولأي غرض، وكم مرة وبأي صيغة. كذلك تشمل هذه الخطة تحديد أهداف المتابعة، بما فيها:

← **إدارة النطاق:** الحرص على أن كافة الأنشطة المطلوبة لتنفيذ السياسة منجزة بنجاح؛

← **إدارة الوقت:** ضمان إنجاز الأنشطة في الوقت المناسب؛

← **إدارة التكاليف:** ضمان إنجاز السياسة ضمن الميزانية المعتمدة؛

← **إدارة الموارد البشرية:** ضمان التوظيف الفعال لفريق المشروع؛

← **إدارة الجودة:** التأكد من أن نتائج السياسة ترتقي إلى معايير ومتطلبات الجودة؛

← **إدارة القضايا:** التأكد من أن القضايا معالجة ومسوّاة بالشكل المطلوب.

**ب. الخطوة 2: تحديد أدوات وأنظمة المتابعة**

تعتمد أدوات المتابعة على المؤشرات المتتبع، والجمهور المستفيد من المعلومات الواردة، ودورية رفع التقارير ومستوى التفصيل المطلوب.

يمكن تصنيف أدوات المتابعة ضمن فئات تركز على: (i) رفع التقارير بشأن مستوى الإنجاز، أو (ii) تدقيق النتائج والتحقق من صحتها، أو (iii) التحقق من صحة المشاركة، كما هو مبين في الجدول 6.2.

الجدول 6.2: الفئات الرئيسية وأمثلة على أدوات المتابعة

التحقق من صحة المشاركة	تدقيق النتائج والتحقق من صحتها	رفع التقارير بشأن مستوى الإنجاز
<ul style="list-style-type: none"> <li>اجتماعات ذوي العلاقة</li> <li>اجتماعات مجموعة التركيز</li> <li>مشاركة/آليات اللجنة التوجيهية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>زيارات ميدانية</li> <li>الزيارات الفجائية</li> <li>استطلاعات رأي الأفراد</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تقارير الإنجاز الشهرية، أو الفصلية أو السنوية</li> <li>تقارير/ وثائق تنفيذ مشروع السياسة</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>هل يتم إشراك ذوي العلاقة في السياسة على النحو المناسب؟</li> <li>هل يتم دمج آرائهم والأخذ بها بالدرجة الكافية؟</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>هل تصل أدوات السياسة إلى المستهدفين المقصودين؟</li> <li>هل يتم تحقيق مستهدفات السياسة؟</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>مدى حسن تطبيق مشروع السياسة، مثلاً:</li> <li>هل يتم تطبيق السياسة في الوقت المحدد؟</li> <li>هل تراعي السياسة المطبقة الميزانية المحددة؟</li> </ul>

**ج. الخطوة 3: جمع ومقارنة المعلومات الواردة من المتابعة**

تختلف أغراض وطبيعة جمع البيانات بحسب أدوات ومؤشرات المتابعة المحددة في مراحل التخطيط. ولكن، في جميع الأحوال، يجب أن ينصب التركيز على البيانات ذات الصلة، والمتاحة بسهولة، والمناسبة، والمفهومة والدقيقة.

يتطلب جمع ومقارنة معلومات المتابعة تحديد ما يلي:

← أنواع البيانات؛

← مصادر البيانات؛

← نوعية البيانات؛

← منهجيات جمع البيانات؛

← مسؤوليات جمع البيانات؛

← الإطار الزمني لجمع البيانات (أسبوعياً، أو فصلياً، أو شهرياً مثلاً).

ويتطلب ذلك توفر موارد متخصصة (على سبيل المثال: موارد مالية، وبشرية، وتقنية المعلومات والاتصالات، وآليات وأدوات التواصل، وغيرها).

قد تعزى أخطاء جمع المعلومات إلى أخطاء خاصة بالعيينة (مثلاً: عينة ناقصة أو غير متجانسة) أو أخطاء غير خاصة بالعيينة على النحو التالي:

← انحياز الشخص الذي يجري المقابلة (مثلاً: أن يكون غير موضوعي أو تنقصه المهارات اللازمة)؛

← منهجيات غير ملائمة (مثلاً: أسئلة ناقصة أو غير ملائمة؛ أو أدوات رديئة لجمع البيانات)؛

← أخطاء المعالجة (مثلاً: عدم كفاية ضمان الجودة، بيانات ناقصة)؛ و/أو

← ضعف الاستجابة (مثلاً: بسبب تعذر فهم الأسئلة مثلاً أو حساسيتها).

يظهر الجدول 6.3 بعض الآليات لتفادي أخطاء عدم أخذ العينات.

الأخطاء الشائعة	آليات لتفاديها
انحياز الشخص الذي يجري المقابلة	<ul style="list-style-type: none"> <li>ضمان أن يستوعب الباحث البيانات التي تم جمعها؛</li> <li>التمرن على تقنيات إجراء المقابلات وإدارة الحوار.</li> </ul>
أخطاء المعالجة	<ul style="list-style-type: none"> <li>اتباع نمط موحد في طريقة إجراء المقابلات وتوثيق البيانات؛</li> <li>حوسبة عمليات جمع البيانات وتبويبها.</li> </ul>
ضعف الاستجابة	<ul style="list-style-type: none"> <li>الاختبار المسبق للاستبيانات وطريقة إجرائها؛</li> <li>عرض الأسئلة وطريقة إجرائها بوضوح أمام المتلقي لضمان فهمها.</li> </ul>

- اعمل على تقديم المعلومات وصياغتها بصورة مصممة وفق معطيات خاصة من شأنها تلبية احتياجات الجمهور المستهدف.
- احرص على تقديم بيانات تقارن مستويات عبر فترات زمنية مختلفة.
- تجنّب إثقال التقرير بكم هائل من البيانات لا داعي له.
- قم بتقديم البيانات بصيغة واضحة يسهل فهمها.
- زود التقرير بمعلومات خاصة بما قد يترتب على التوصيات المقدّمة.
- احرص على نشر ومشاركة كافة النتائج التي يتم التوصل إليها حتى ولو كانت سلبية؛ إذ من المهم المحافظة على النزاهة والموثوقية وفائدة عمليات المتابعة في دفع التحسين قدماً.

المصدر: منشور "Ten Steps to a Results-Based Monitoring and Evaluation System" الصادر عن البنك الدولي من إعداد J. Kusek و R. Rist (2004).

#### د. الخطوة 4: تحليل معلومات المتابعة

#### هـ. الخطوة 5: رفع التقارير بشأن تحليل المتابعة

لن يكون تحليل المتابعة قيماً إلا إذا تمّ رفع التقارير بشأن الاستنتاجات إلى ذوي العلاقة وصانعي القرارات وتنفيذها. وللحصول على القيمة القصوى عند مشاركة نتائج المتابعة، من الضروري الأخذ بالاعتبار:

يتمثل هدف هذه الخطوة في تحويل البيانات التي تم جمعها إلى أدلة موثوقة حول تنفيذ السياسة. وقد يشمل ذلك تحديد المناحي، والتحديات، والمخاطر ومجالات النجاح بهدف تحسين الأداء خلال تنفيذ المخرجات والأنشطة ذات الصلة.

أثناء تحليل معلومات المتابعة، يمكن اتباع الخطوات التالية:

← ما هي وسيلة الاتصال المفضلة لذوي العلاقة؛

← وضع بنية التحليل استناداً إلى أهداف المتابعة، ومجال التركيز، والنطاق، والجمهور المستهدف؛

← كيف سيستخدم ذوو العلاقة المعلومات المقدمة إليهم؛

← تنظيم بيانات المتابعة التي تم جمعها ضمن سياق بنية التحليل هذه؛

← ما هي توقعات ذوي العلاقة بشأن عملية رفع التقارير؛

← وضع خط أساس لمؤشرات المتابعة؛

← ما هي الصيغة التي يفضلها ذوو العلاقة في تزويد ملاحظاتهم؛

← مراجعة البيانات التي تم جمعها من مؤشرات المتابعة؛

← ما هي دورية رفع التقارير.

← تحليل الأنماط، والتوجهات وكافة الانحرافات عن الخطط (مثلاً: من حيث المنجزات، والوقت، والميزانية والجودة)؛

**يُرجى العودة إلى الملحق 6ب للاطلاع على نموذج رفع تقارير المتابعة.**

يُرجى العودة إلى الجدول 6.4 للاطلاع على مثال توضيحي.

← توثيق النتائج والتوصل إلى خاتمة وتوصيات.

#### الجدول 6.4: مثال على تخطيط متابعة إحدى سياسات حكومة دبي – (الجزء الأول)

عنوان السياسة: سياسة الاستثمارات الأجنبية المباشرة لإمارة دبي

متابعة جدول سياسة الاستثمارات الأجنبية المباشرة لإمارة دبي

النشاط	مسؤول النشاط	تاريخ البدء المخطط	تاريخ البدء الفعلي	تاريخ الانتهاء المخطط	تاريخ الانتهاء الفعلي	التقييم	التحديات/ الملاحظات
إنشاء آلية لدعم المستثمرين إزاء التحديات الفريدة التي يواجهونها	دائرة التنمية الاقتصادية – مكتب الاستثمار الأجنبي المباشر	يونيو 2013	يونيو 2013	يونيو 2013	يونيو 2013	●	لا يوجد
تشكيل منتديات لإشراك المستثمرين	دائرة التنمية الاقتصادية – مكتب الاستثمار الأجنبي المباشر	سبتمبر 2013	نوفمبر 2013	سبتمبر 2014	نوفمبر 2014	●	تأخر في اعتماد الموازنة

## 05. مراحل تقييم السياسة

تشكّل عمليات التقدير والتقييم جزءاً لا يتجزأ من عملية إعداد السياسة الإجمالية.

تتناول الأقسام الآتية ثلاثة منهجيات تقييم بالاستناد إلى كتاب "The Magneta Book: Guidance for Evaluation" الصادر عن وزارة الخزانة في المملكة المتحدة<sup>10</sup>.

يحدد كتاب "The Magneta Book: Guidance for Evaluation" (صفحة 51-40) الصادر عن وزارة الخزانة في المملكة المتحدة (2011) ست خطوات في تخطيط وتكليف وتنفيذ عملية تقييم السياسة. وهي:

الخطوة 1: تحديد الجمهور المعني بالتقييم والأهداف ذات الصلة؛

الخطوة 2: اختيار نهج التقييم؛

الخطوة 3: تحديد المتطلبات من البيانات الخاصة بالتقييم؛

الخطوة 4: تحديد الموارد المطلوبة للتقييم ومتطلبات الحوكمة؛

الخطوة 5: إجراء التقييم؛

الخطوة 6: نشر نتائج التقييم.

← **التقديرات:** هي عمليات مسبقة لتقييم السياسة، توفر تقييماً تشخيصياً تمهيدياً للسياسة (كما يتناوله الفصل الأول "تحديد الحاجة إلى السياسة وتطوير إطار العمل" والفصل الثاني "تطوير وتحليل قاعدة الأدلة الخاصة بالسياسة")، وتقييماً للتصميم (كما يتناوله الفصل الرابع "تحديد وتقييم الخيارات المتاحة للسياسة").

← **التقييمات:** هي عمليات لاحقة لتقييم السياسة، من شأنها أن تقيم تصميم السياسة وتنفيذها والنتائج المترتبة عليها، وذلك عبر ثلاث مجموعات من الأسئلة:

← **كيف تم تنفيذ السياسة؟** (يتم تناولها من خلال تقييم العمليات)

← **ما الفرق الذي أحدثته السياسة؟** (يتم تناولها من خلال تقييم الأثر)

← **هل برّرت منافع السياسة التكاليف المتكبدة؟** (يتم تناولها من خلال التقييم الاقتصادي)

بند التكلفة	الميزانية (بالدرهم الإماراتي)	الإنفاق الفعلي (بالدرهم الإماراتي)	الفرق (بالدرهم الإماراتي)	التقييم	التحديات / الملاحظات
تكاليف الصالة	10,000	0	10,000	●	تم توفير الصالة مجاناً من قبل جهة شبه حكومية
تكاليف الضيافة	4,000	0	4,000	●	تم توفير الضيافة من قبل جهة راعية

مؤشر الأداء الرئيس	خط الأساس	المستهدف لخمس سنوات	المستهدف لسنة واحدة	النتيجة الفعلية لمؤشر الأداء الرئيس	التقييم	التحديات / الملاحظات
نسبة الحالات المكفولة التي تمت معالجتها	غير متوفر	100%	90%	غير متوفر	●	خط الأساس غير متوفر ويجب احتسابه
نسبة الحالات التي تفوقت فيها جودة الخدمة على توقعات المستثمرين	70%	90%	80%	75%	●	يتوجب تحسين نظام الشكاوى
نسبة الحالات خضعت لمسار تسوية في غضون ثلاثة أسابيع من بين الحالات التي تنطبق عليها الشروط	60%	100%	75%	80%	●	لا توجد تحديات متعلقة بالمؤشر
مدى رضی المستثمرين عن المنتديات	90%	90%	90%	90%	●	لا توجد تحديات متعلقة بالمؤشر

التقييم: ● على المسار الصحيح، ● فرق طفيف، ● فرق كبير

<sup>10</sup> كتاب "The Magneta Book: Guidance for Evaluation" الصادر عن وزارة الخزانة في المملكة المتحدة (2011).





تحديد الجمهور/ المستخدمين النهائيين للتقييم	تحديد المرحلة التي سيتم فيها إجراء التقييم	تحديد ما المطلوب لإجراء التقييم	تحديد مستوى الموارد المطلوبة والمتوافرة (المالية والبشرية)	الاضطلاع بكافة مراحل التقييم (من جمع البيانات حتى تحليلها)	تحديد طريقة استخدام بيانات التقييم
تحديد أهداف ونطاق التقييم، بما في ذلك الأسئلة الرئيسية التي يسعى التقييم إلى الإجابة عنها	تحديد ما إذا كان التقييم على صعيد العمليات أو الأثر أو الجدوى الاقتصادية	المتوافرة/ التي يتم جمعها حالياً، وما هي البيانات الإضافية اللازمة	تحديد عملية ضمان الجودة	مشاركة ونشر بيانات التقييم	تحديد طريقة مشاركة ونشر بيانات التقييم
تحديد المستوى المطلوب لشمولية/ فعالية التقييم	تحديد المسؤول عن جمع البيانات وتحديد كيفية جمعها	تحديد المسؤول عن جمع البيانات وتحديد كيفية جمعها	تحديد بنية الحكومة المناسبة، بما في ذلك فريق التقييم		

#### أ. الخطوة 1: تحديد الجمهور المعني بالتقييم والأهداف ذات الصلة

تقضي الخطوة الأولى من تقييم السياسة، أيًا كان شكلها، بتحديد المستخدمين المتوقعين للأدلة، وكيف يتوقعون استخدام نتائجها. وقد يشمل مستخدمي تقييم السياسة كلاً من صانعي السياسات والمحللين داخل الجهة الحكومية التي تقع السياسة ضمن صلاحياتها، وغيرها من الجهات الحكومية، والأفراد، والشركات، والباحثين، والجامعات، وفرق الخبراء والمتخصصين وغيرهم من الأطراف المعنية.

كما يجب أن تشمل هذه الخطوة كذلك تحديد أهداف التقييم، مثل:

- تقييم الكيفية التي جرى بها تنفيذ السياسة، وتحديد الآليات التي ستستخدم في تحسين عملية تنفيذ السياسة؛
- فهم الفوارق التي أحدثتها السياسة، وما إذا حققت السياسة نتائجها المنشودة بالفعل؛ أي آثار السياسة، ونتائجها ومخرجاتها المنصوص عليها في نظرية التغيير الخاصة بالسياسة؛
- تقييم تكاليف السياسة ومنافعها والعائد منها مقابل التكلفة المتكبدة، وتحديد الدعم المالي المطلوب إذا دعت الحاجة؛
- تقديم أساس لصنع قرارات مستقبلية عبر دروس مستفادة من تصميم وتنفيذ السياسة؛

تزويد ذوي العلاقة والعموم بألية مساءلة حول تنفيذ السياسة والنتائج.

#### ب. الخطوة 2: اختيار نهج التقييم

تشتمل هذه الخطوة على اختيار نهج التقييم المناسب، والذي يعتمد على:

- أهداف التقييم وأسئلة البحث؛
  - درجة تعقيد آثار السياسة المخطط لها، ونتائجها، ومخرجاتها ومدخلاتها؛
  - مدى توفر ومصداقية الأدلة القائمة؛
  - مدى توفر مصادر البيانات وقابلية قياس النتائج والآثار؛
  - مدى توفر الموارد (الوقت، والموارد البشرية والمالية)؛
  - مستوى دقة التقييم المطلوب.
- هناك ثلاثة أنواع رئيسة للتقييم تتناولها البنود التالية بعمق أكبر، وهي:
- تقييم العمليات: استخدام مجموعة من التقنيات الكمية والنوعية لقياس كيفية تنفيذ السياسة وإنجازها؛

تقييم الأثر: استخدام بيانات كمية لتقييم ما إذا كانت السياسة مرتبطة بأي تغييرات ملموسة في الآثار والنتائج كما هو منصوص عليه في نظرية التغيير الخاصة بالسياسة؛

التقييم الاقتصادي: تقييم التكاليف والمنافع الاقتصادية المرتبطة بسياسة ما، وترجمة آثارها المتوقعة إلى صيغ اقتصادية بهدف توفير تحليل التكلفة والمنفعة.

#### ج. الخطوة 3: تحديد المتطلبات من البيانات الخاصة بالتقييم

يعتمد التقييم الجيد على بيانات عالية الجودة. ويمكن استهلال جمع البيانات قبل تنفيذ السياسة فعلياً، للتأكد من الحصول على خط أساس للسياسة.

يتطلب تعريف متطلبات البيانات تحديد ما يلي:

- أنواع البيانات (مثلاً: بيانات حول مدخلات السياسة، أو المخرجات، أو النتائج أو الآثار)؛
- مصادر البيانات (مثلاً: استطلاعات الرأي، والمقابلات، وغيرها)؛

نوعية البيانات؛

منهجيات جمع البيانات (مثلاً: تكليف شخص من داخل الجهة أو من خارجها لتنفيذها)؛

مسؤولية جمع البيانات؛

الإطار الزمني لجمع البيانات (مثلاً: أسبوعي، أو شهري، أو فصلي).

#### د. الخطوة 4: تحديد الموارد المطلوبة للتقييم ومتطلبات الحكومة

تتطلب تقييمات السياسة إشراك أنواع مختلفة من الموارد، بما فيها على سبيل المثال لا الحصر:

الموارد المالية: تكلفة إجراء التقييم التي تعتمد على ما إذا كانت بيانات التقييم موجودة أصلاً أو مجمعة من خلال أنشطة المتابعة. وقد ترتفع وتيرة جمع البيانات بشكل ملموس إذا كانت السياسة جديدة أو تستهدف نتائج وآثار يصعب قياسها.

الموارد الإدارية: مدير مشروع متفرغ وفريق مسؤول عن الإدارة اليومية للتقييم، والذين يتولون مهام إبلاغ المتعاقدين بإجراء التقييم، ومعالجة المشكلات التي قد تطرأ، وتكليف جهات خارجية بإجراء التقييمات (إن لزم الأمر).

الدعم التحليلي: أخصائيون تحليليون داخليون (مثلاً: اقتصاديون، إحصائيون، أخصائيون في علم النفس، إلخ.) لا بد من توفرهم للحصول على استشارات حول منهجيات ومخرجات التقييم.

جهات التنفيذ: المنظمات والأفراد المشاركون في تنفيذ السياسة.

ذوو العلاقة: المنظمات أو الأفراد المتأثرون بشكل مباشر أو غير مباشر بالسياسة.

الوقت: يعتمد توقيت التقييم على منهجيات جمع البيانات المطلوبة ودقتها بالإضافة إلى نتائج وآثار السياسة.

النظم: نظم تقنية المعلومات والاتصالات المطلوبة والمناسبة لتحليل البيانات، وإدارة السجلات ورفع التقارير.

يجب أن تكون موارد تقييم السياسة متناسبة مع مخاطر السياسة، ونطاق ومواصفات السياسة، وفقاً للعوامل المبينة في الجدول 6.5.





العوامل	الوصف
مخاطر السياسة	تتطلب السياسات عالية المخاطر تقييماً جيداً لفهم آثار السياسة وإظهار حجم العوائد على الاستثمار في السياسة.
نطاق وقيم ومواصفات السياسة	قد تتطلب السياسات واسعة النطاق، أو عالية المواصفات، أو بالغة الأثر أو المبتكرة تقييماً جيداً لبناء أدلة حول الوسائل الفعالة، وتحقيق متطلبات المساءلة وإثبات أن المال العام لا يُهدر.
المشاريع التجريبية للسياسة	تتطلب السياسات التجريبية، والتي يمكن أن يتبعها تكرار أو انتشار أوسع للسياسة، تقييماً دقيقاً، بحيث يستفاد من نتائجه في الأنشطة المستقبلية.
قابلية تعميم السياسة	قد تتطلب السياسات التي يمكن تعميم نتائج أدلتها، والتي تستند إلى أدلة أوسع من تلك التي تستند إليها السياسة محل التقييم - تخصيص المزيد من الموارد لضمان إمكانية تعميم النتائج بثقة.
نفوذ السياسة	إذا أمكن للتقييم أن يوفر معلومات من شأنها ممارسة أثر كبير على السياسة المستقبلية، فعلى الأرجح أنه سوف يحتاج لموارد إضافية.
قابلية تغيير الآثار	إذا كانت للسياسات نتائج مشكوك فيها أو آثار سلوكية يصعب عزلها، ينبغي إجراء تقييم أكثر دقة.
قاعدة الأدلة للسياسة	إذا افتقرت الأدلة المتاحة للجودة أو أنها لم تستند إلى بحث جيد، فعلى الأرجح أن التقييم سوف يحتاج لمزيد من الموارد لسد الثغرات.

المصدر: كتاب "The Magneta Book: Guidance for Evaluation" (صفحة 36) الصادر عن وزارة الخزانة في المملكة المتحدة (2011).

### و. الخطوة 6: نشر نتائج التقييم

فور إجراء التقييم، يتعين على فريق التقييم الاتفاق على كيفية تقديم، واستخدام ونشر نتائج التقييم، وما إذا كان سيتم إعداد تقرير فني، أو ملخص تنفيذي، أو عروض تقديمية.

عموماً، تعتمد عمليات رفع التقارير المتعارف عليها، والخاصة بنتائج التقييم على نوع التقييم، ويجب أن تتضمن ما يلي:

- ← أهداف وجمهور التقييم؛
- ← أسئلة البحث التي يتناولها التقييم؛
- ← منهجيات جمع البيانات؛
- ← حدود جمع وتقييم البيانات؛
- ← تحليل ونتائج التقييم؛
- ← التوصيات المقدمّة وفقاً لنتائج التقييم.

غالباً ما تتطلب التقييمات، سواء كانت تجري داخلياً أو من قبل جهة مُكلّفة من الخارج، مدخلاتٍ هامةً لضمان تصميمها وتنفيذها بنجاح.

وتتطلب التقييمات الكبيرة التي تحتاج لجمع بيانات شاملة وضع بنية حوكمة مناسبة، بما في ذلك مدير للمشروع للإشراف على التقييم، ولجنة توجيهية لتضمن إدارة صحيحة للتقييم.

تشمل أدوار ومسؤوليات فريق الإدارة ما يلي:

- ← إعداد مواصفات/ شروط مشروع التقييم (يرجى العودة إلى الملحق 6 ج للاطلاع على نموذج مواصفات مشروع التقييم)؛
- ← تكليف جهة خارجية (إذا كان ذلك مطلوباً) لوضع أسئلة التقييم، وتصميم منهجيات التقييم والتحليل؛
- ← ضمان جمع المعلومات/البيانات المناسبة؛
- ← متابعة عملية التقييم للتأكد من تحقيق أهدافها ضمن الفترة الزمنية والموارد المخطط لها؛
- ← مراقبة وضمان الجودة.

### هـ. الخطوة 5: إجراء التقييم

فور تحديد أهداف التقييم، ومنهجيته، والبيانات ومتطلبات الحوكمة، يجب إجراء التقييم وتنفيذه وفقاً لمواصفات مشروع التقييم. وتتضمن الاعتبارات المتعارف عليها ما يلي:

- ← طرح وثائق مشروع التقييم للمناقشة (إن كان منفضاً من قبل جهة خارجية)؛
- ← إدارة عملية التقييم الإجمالية (بما فيها الجدول الزمني للمشروع، والميزانية، وإدارة المخاطر) وضمان تنفيذ المشروع بحسب الخطة المعتمدة؛
- ← تنفيذ عملية جمع البيانات؛
- ← إجراء تحليل البيانات؛
- ← إشراك ذوي العلاقة.



## 06. إجراء تقييم لعمليات السياسة

### أ. ما هو تقييم العمليات؟

يستعرض تقييم العمليات كيفية تنفيذ السياسة والعوامل التي ساهمت في فعاليتها أو عرقلتها.

يمكن إجراء تقييم للعمليات في أي وقت، أو مرة واحدة أو بانتظام طيلة مرحلة تطوير السياسة، ويرمي إلى:

← فهم وتقييم كيفية تنفيذ وإنجاز العمليات المرتبطة بالسياسة؛

← التأكد مما إذا كان تنفيذ السياسة يسير على الطريق الصحيح، وتوفير المعلومات بشأن كيفية تحسين السياسة؛

← التنبه مبكراً إلى أية محاذير أو صعوبات تشغيلية؛

← كشف مكامن الضعف في استخدام الموارد، إن وجدت؛

← الإشارة إلى شكاوى أو اقتراحات بشأن مخرجات السياسة أو تقديم الخدمات؛

← تحديد العوامل التي دعمت أو عرقلت فعالية السياسة.

### ب. ما هي الأسئلة التي يتناولها تقييم العمليات؟

إن وثيقة السياسة وخطط التنفيذ الموصوفة في الفصلين الرابع والخامس تحدد الطريقة المعدة لتصميم السياسة، وتنفيذها وإنجازها.

ويجب أن يسعى تقييم العمليات إلى وصف وتحليل ما يلي:

← كيف تم تنفيذ السياسة وإنجازها، وعقد مقارنة ما بين السياسة المنشودة والسياسة الفعلية، في النواحي التالية:

- التصميم (بما في ذلك المخرجات والأنشطة)؛

- المتلقون (أيهم شارك، ومن لم يشارك، ولماذا؟)؛

- القدرة على الاستفادة من السياسة (ما هي العمليات التي وُضعت لتسهيل الوصول إليها؟)؛
- الموارد والهياكل التنظيمية؛

- التنفيذ، والعقبات وكيفية تجاوزها.

← كيف تلاءمت السياسة مع تصميمها المقصود، بما في ذلك:

- إلى أي مدى ساعدت أدوات السياسة في تحقيق نتائج السياسة المنشودة؟
- ما هي المجالات التي لم تحقق فيها أدوات السياسة النتائج المرجوة، ولماذا؟

### ج. ما هي الاعتبارات التي ينبغي مراعاتها في جمع البيانات عند تصميم تقييم العمليات؟

يحدد كتاب "The Magneta Book: Guidance for Evaluation" (صفحة 90-89) الصادر عن وزارة الخزانة في المملكة المتحدة (2011)، عدداً من مبادئ التصميم التي يتعين أخذها في الاعتبار لدى تصميم تقييم العمليات، وتحديدًا لدى اختيار منهجيات جمع البيانات. في ما يلي هذه المبادئ:

← أسئلة بحث واضحة يمكن معالجتها عبر تقييم تنفيذ السياسة وإنجازها؛

← الترابط المنطقي بين أسئلة البحث المأخوذة بالاعتبار والبيانات التي تم جمعها وتحليلها؛

← الترابط المنطقي بين أسئلة البحث والسياقات التي تجري دراستها (المواقع والمؤسسات والسياقات، والمجموعات التي شملتها عملية جمع البيانات)؛

← ملاءمة المنهجيات المستخدمة لإجراء الأبحاث وجمع البيانات؛

← أن يراعي التصميم المقارنات (مثلاً: مقارنة أجوبة مجموعتين، مجموعة "الضابطة" مقابل مجموعة "التدخل").

يقدم الجدول 6.6 قائمة أسئلة لاستخدامها كأساس توجيهي عند تصميم أسئلة تقييم العمليات.

- ينبغي أن تكون مراقبة الجودة جزءاً لا يتجزأ من عملية التقييم. لأن من شأنها أن تضمن تنفيذ عمليات تصميم التقييم، وتخطيطه وتنفيذه بشكل صحيح وبما يتماشى مع المعايير المهنية.
- من شأن مراقبة الجودة أن تحدد مكامن الضعف في منهجية التقييم، وتصميمه، وآلية جمع البيانات وتحليلها في وقت مبكر بما يكفي لإجراء التغييرات.

ينبغي أن تتبع مراقبة الجودة المبادئ التالية:

- استقلالية المقيم وموضوعيته؛
- إشراك المتلقين، وجهات التنفيذ أو ذوي العلاقة في التقييم، لتعزيز التعلم من ذوي العلاقة وضمان قبولهم نتائج التقييم؛
- الشفافية بشأن سبب إجراء التقييم والكيفية والإطار الزمني الذي ستم فيه العملية، بالإضافة إلى كيفية توظيف النتائج التي سيتم التوصل إليها؛
- تحري الدقة في توفير أدلة موثوقة للرد على أسئلة البحث و/أو استنتاجات البحث؛
- تحري الدقة والوضوح في رفع التقارير وعرض نتائج الأدلة.

المصدر: كتاب "The Magneta Book: Guidance for Evaluation" (صفحة 33) الصادر عن وزارة الخزانة في المملكة المتحدة (2011).

الاعتبارات	الأسئلة الرئيسية
<ul style="list-style-type: none"> <li>هل البيانات الرقمية مطلوبة؟</li> <li>هل البيانات الواقعية المثبتة مطلوبة؟</li> <li>هل البيانات المستقاة من الملاحظة مطلوبة؟</li> <li>هل من ضرورة لبيانات تصف خبرات، وآراء ووجهات نظر الأفراد؟</li> <li>هل سيتطلب الأمر مزيجاً من هذه الأنواع من البيانات؟</li> </ul>	<p>أي من أنواع البيانات مطلوبة للإجابة عن كل سؤال بحثي؟</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>أي مشاركين، أو مقدمي خدمات، أو معنيين، أو قواعد بيانات وغيرها يمكنهم الحصول على هذه البيانات و/أو يجب استشارتهم؟</li> <li>هل يستطيع الباحثون الوصول إلى هذه البيانات؟</li> <li>هل من حساسيات محتملة في جمع البيانات من هذه المجموعات، أو المناطق أو قواعد البيانات، وغيرها؟</li> </ul>	<p>من يستطيع تزويد هذه البيانات؟</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>من هو مجتمع الدراسة موضع الاهتمام؟</li> <li>هل سينطوي البحث على إحصاء لكافة أفراد مجتمع الدراسة، أو سوف تقتصر الدراسة على عينة منهم؟</li> <li>في ما يتعلق بالبيانات النوعية، أي مجموعات الأفراد، أو خبرات، أو منظمات، أو سياقات وغيرها. يجب تغطيتها؟</li> <li>في ما يتعلق بالبيانات الكمية، ما هي أنواع التقديرات التي يجب على البيانات توفيرها؟ وما هو أثرها على حجم العينة المطلوب؟</li> <li>في ما يتعلق بالبيانات النوعية والكمية، ما هي أطر أخذ العينات المتوفرة أو التي يجب إنشاؤها؟</li> </ul>	<p>من أي جزء من مجتمع الدراسة ينبغي جمع البيانات؟</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>ما هي طريقة جمع البيانات الأنسب لتوفير البيانات المطلوبة؟</li> <li>هل البيانات مجمعة أصلاً، أو سوف تلزم منهجيات جديدة لجمع البيانات؟</li> <li>متى يجب جمع البيانات؟</li> <li>كيف سيتم إضفاء الشرعية على البيانات؟</li> <li>من سيجمع البيانات؟</li> </ul>	<p>كيف سيتم جمع البيانات؟</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>أي طريقة سوف تستخدم لتحليل البيانات؟</li> <li>هل تتطلب طريقة تحليل البيانات حجم عينة محدد أو نوع بيانات ليتم جمعها؟</li> </ul>	<p>كيف سيتم تحليل البيانات؟</p>

المصدر: كتاب "The Magneta Book: Guidance for Evaluation" (صفحة 91) الصادر عن وزارة الخزانة في المملكة المتحدة (2011).

### د. ما هي منهجيات جمع البيانات لتقييم العمليات؟

← مقابلات مع ذوي العلاقة؛

قد يتضمن تقييم العمليات منهجيات عديدة لجمع البيانات، بما فيها:

← استطلاعات الرأي؛

← المشاهدات الاجتماعية المنتظمة.

← تحليل محتوى وثائق السياسة؛

← تقارير المتابعة؛

الجدول 6.7 يصف كل من منهجيات جمع البيانات، مع جوانبها الإيجابية والسلبية.

### الجدول 6.7: الجوانب الإيجابية والسلبية لبدائل منهجيات جمع بيانات تقييم العمليات - (الجزء الأول)

طريقة جمع البيانات	الوصف	الجوانب الإيجابية	الجوانب السلبية
<b>تحليل محتوى وثائق/ مواد السياسة</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>مراجعات منتظمة للوثائق القائمة المرتبطة بالتنفيذ أو التشغيل الفعلي أو المقصود للسياسة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تقدّم بيانات موثوقة، وموضوعية وغير منحازة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>يمكنها توفير معلومات مبسطة بشكل مبالغ فيه وناقصة.</li> </ul>
<b>تقارير المتابعة</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تقارير المتابعة المعدة كجزء من عملية متابعة السياسة لتقييم مدى التقدم نحو الأهداف المحددة مسبقاً، ولضمان مواءمتها مع المخرجات، والجدول الزمني، والميزانية والنوعية المتوقعة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تقدم قياساً كمياً وموضوعياً لتنفيذ السياسة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>يمكنها تقديم معلومات ناقصة بما أن دقتها تعتمد على دقة أنظمة المتابعة؛</li> <li>قد تتطلب الخوض في تفسير البيانات بشكل يستهلك الوقت، إن لم تكن المعلومات قد جمعت من حيث المبدأ لأغراض التقييم.</li> </ul>
<b>مقابلات مع ذوي العلاقة</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>المقابلات التي تجرى شخصياً أو عبر الهاتف للحصول على آراء ذوي العلاقة بشأن تنفيذ السياسة، والعمليات التشغيلية، والعمليات والنتائج.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>السماح بالتواصل وجهاً لوجه مع المشاركين؛ إتاحة المرونة في إدارة المقابلات مع أفراد محددين أو ظروف محددة؛</li> <li>السماح للمقيمين بتقييم ومقارنة أجوبة ذوي العلاقة؛</li> <li>توفير فرصة لاستكشاف المواضيع بالتفصيل، وتحصيل بيانات أغنى، وتفصيل ورؤى جديدة، وزيادة احتمال الحصول على إجابات مفيدة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>قد تكون باهظة الثمن ومستهلكة للوقت وبحاجة إلى أشخاص ذوي مؤهلات عالية ومُدربين تدريباً جيداً لإجراء المقابلة؛</li> <li>يمكن أن تتسبب بتوفير معلومات ناقصة، أو غير دقيقة أو غير متسقة بسبب بعض الانحيازات أو التصورات الانتقائية.</li> </ul>

طريقة جمع البيانات	الوصف	الجوانب الإيجابية	الجوانب السلبية
<b>استطلاعات رأي</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>توظيف شبكة الإنترنت، أو تقليدياً باستخدام الأوراق، لجمع البيانات. وتستخدم عندما يكون من المهم توحيد شكل الإجابات عند جمع المعلومات من مجموعات كبيرة.</li> <li>يمكن تصميم استطلاعات الرأي لإبقاء الأجوبة "مفتوحة"، أي السماح للأشخاص الذين تجرى معهم المقابلة بالرد بانسيابية حرة، أو "مغلقة" حين يُطلب من الأشخاص الذين تجرى معهم المقابلة الاختيار من ضمن مجموعة إجابات محددة مسبقاً.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>توفير فرصة الوصول إلى شرائح سكانية كبيرة ومتنوعة و/أو موزعة في بقاع جغرافية متنوعة، ما يسمح بجمع نوعية المعلومات عينها من مجموعات مختلفة وفي فترات زمنية متنوعة؛ يمكن استخدامها لمعالجة عدد من الأسئلة حول موضوع منفرد؛</li> <li>تقديم طريقة موثوقة بدرجة كبيرة لجمع المعلومات.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>قد تتطلب أن تكون الأسئلة عامة لتخاطب المشاركين ذوي الخلفيات المتنوعة؛ قد تكون مستهلكة للوقت من حيث تصميم الاستطلاع، وجمع البيانات وتحليلها؛</li> <li>ثمة خطر في عدم تحقيق تجاوب كاف من المشاركين في الاستطلاع؛</li> <li>قد تخضع لانحياز في الإجابات (متأثراً بكيفية تلقي المشاركين للأسئلة أو كيفية ترتيبهم لأجوبتهم).</li> </ul>
<b>المشاهدات الاجتماعية المنتظمة</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>مشاهدات منظمة وفق بنية محددة بشأن فئات وأسئلة بحث محددة مسبقاً، بما يسمح بمقارنات عبر الوقت والمواقع.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تتيح المجال لجمع المعلومات بصورة مستقلة عن أي أفراد معنيين بتنفيذ السياسة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>قد تستهلك الكثير من الوقت والموارد.</li> </ul>

المصدر: كتاب "The Magneta Book: Guidance for Evaluation" (صفحة 92-94) الصادر عن وزارة الخزانة في المملكة المتحدة (2011).



عنوان السياسة	سياسة المنافع المالية
<b>وصف السياسة</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>توفير الدعم المالي المتكامل للأسر الإماراتية محدودة الدخل بناء على مجموعة من المعايير الاجتماعية الاقتصادية المحددة لتحسين رفاهيتها الاجتماعية وتحقيق اكتفائها الاقتصادي مع ضمان عدم اعتمادها مستقبلاً على هذا الدعم.</li> </ul>
<b>أسئلة بحث حول تقييم عمليات السياسة</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>كيف يتم إنجاز السياسة؟</li> <li>هل يدرك المستفيدون أبعاد هذه السياسة على الوجه الصحيح؟ ما تقييمهم لها؟</li> <li>هل الدخل المؤهل الذي تحدده السياسة مناسب اجتماعياً واقتصادياً؟</li> <li>هل يتم تطبيق السياسة "على الأرض" كما هو خطط لها؟</li> <li>هل ثمة التزام في تطبيق السياسة؟ هل ثمة امتثال تام لشروط منافع السياسة؟</li> <li>هل ثمة تحديات في توزيع المنافع؟ كم يستغرق تقييم الأهلية وتوزيع المنافع؟</li> <li>كيف ترتبط هذه العملية بغيرها من خدمات المعونة الاجتماعية التي تقدمها هيئة تنمية المجتمع؟</li> <li>ما التحديات التي تواجهها هيئة تنمية المجتمع في تطبيق السياسة؟</li> <li>ما طبيعة التفاعلات بين فريق عمل هيئة تنمية المجتمع والمستفيدين من السياسة في مرحلة تعميمها؟</li> <li>هل طابقت السياسة تقديرات الميزانية عند تعميمها؟ أم برزت قضايا غير متوقعة وتكاليف خفية؟</li> <li>هل حققت السياسة أهدافها من حيث المدخلات والمخرجات؟</li> <li>كيف يمكن تحسين السياسة؟</li> </ul>
<b>منهجيات جمع بيانات تقييم عمليات السياسة</b>	<p>قد يطلب من المقيمين تقديم تفاصيل عن: (أ) عمليات السياسة بناءً على المعايير والمبادئ التوجيهية القائمة للسياسة، و (ب) عمليات السياسة بناءً على الملاحظات الميدانية المباشرة.</p> <p>تشمل منهجيات جمع البيانات:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>وثائق ومواد السياسة القائمة؛</li> <li>مقابلات مفصلة مع المستفيدين؛</li> <li>استطلاعات الرأي والاستبيانات المنسقة.</li> </ul>

## 07. إجراء تقييم لأثر السياسة

الجدول 6.9: جدوى إجراء تقييم لأثر السياسة

أقل جدوى في حال	أكثر جدوى في حال
<p><b>نطاق الأثر</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>العلاقة غير المباشرة أو المعقدة بين آثار السياسة ونتائجها من جهة ودوافعها وتنفيذها من جهة أخرى</li> <li>من المتوقع ترك أثر كبير</li> <li>يتحقق الأثر خلال فترة زمنية قصيرة من تنفيذ السياسة</li> </ul>	<p><b>نطاق الأثر</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>العلاقة المباشرة المحتملة بين آثار السياسة ونتائجها من جهة ودوافعها وتنفيذها من جهة أخرى</li> <li>من المتوقع ترك أثر كبير</li> <li>يتحقق الأثر خلال فترة زمنية قصيرة من تنفيذ السياسة</li> </ul>
<p><b>توافر البيانات</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>توافرت البيانات حول المجاميع الإجمالية فقط</li> <li>عدم التيقن بشأن وقت التطبيق</li> <li>عدم التماس البيانات المخصصة لدعم التقييم إلا بعد وضع السياسة</li> </ul>	<p><b>توافر البيانات</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>توافر البيانات حول مواضيع فردية</li> <li>توافر البيانات في الوقت المحدد</li> <li>وضمن الفترات المحددة</li> <li>تم جمع البيانات المخصصة لدعم التقييم قبل السياسة وخلال مرحلة تطبيقها</li> </ul>
<p><b>مجموعات المقارنة المحتملة كوسيلة لتقدير السيناريوهات المخالفة للواقع</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>عدم توافر اختبار تجريبي أو بيانات لمجالات التجريب فقط</li> <li>إطلاق السياسة بالوقت نفسه على مستوى الدولة ككل</li> <li>تخصيص غير موضوعي، مثلاً قد يعيق التوزيع الأمثل عملية تقييم الأثر من خلال عدم ترك أي مجموعة مقارنة</li> </ul>	<p><b>مجموعات المقارنة المحتملة كوسيلة لتقدير السيناريوهات المخالفة للواقع</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>إجراء اختبار تجريبي في البداية يشمل جمع البيانات في المجالات غير المتعلقة بالسياسة</li> <li>بداية مقسمة على مراحل عبر مجالات السياسة</li> <li>توزيع موضوعي، مثلاً استخدام طريقة الاستبعاد أو التخصيص العشوائي</li> </ul>

المصدر: كتاب "The Magneta Book: Guidance for Evaluation" (صفحة 101) الصادر عن وزارة الخزانة في المملكة المتحدة (2011).

### أ. ما هو تقييم الأثر؟

يستعرض تقييم الأثر ما إذا كانت السياسة تحقق نتائجها وآثارها المنشودة عبر تزويد مخرجات الجودة الملائمة، بكفاءة، وفعالية واستدامة.

تتضمن عمليات تقييم الأثر على ما يلي:

لا تتطلب كافة السياسات إجراء عمليات تقييم للأثر إذ أنها مكلفة ومستهلكة للوقت وتتطلب درجة عالية من الانتباه للتفاصيل. وغالباً ما تكون تقييمات الأثر، كما هي مصورة في الجدول 6.9، مناسبة عندما يكون تدخل السياسة:

- ← مبتكراً؛ أي يختبر نهجاً جديداً واعداً؛
- ← قابلاً للتنفيذ؛ أي يمكن زيادة مده أو تنفيذه في سياق مختلف؛
- ← ملائماً من الناحية الاستراتيجية؛ أي يعالج فجوة أو هدفاً استراتيجياً رئيسياً؛
- ← يستهلك الكثير من الموارد؛ أي يتطلب موارد مالية و/أو بشرية، و/أو بنية تحتية جوهرية؛
- ← غير مُجرب مسبقاً؛ أي لا يُعرَف سوى القليل حول فعالية وأثر تدخل السياسة؛
- ← مؤثراً؛ أي إذا كانت القرارات الرئيسة للسياسة ستعتمد على نتائج التقييم.

← تحديد ما إذا تم تحقيق آثار ونتائج السياسة المنشودة؛

← تحديد ما إذا كانت هناك آثار ونتائج غير مقصودة للسياسة؛

← تحديد إلى أي مدى يمكن إسناد الآثار والنتائج المصورة إلى السياسة؛

← تحديد ما إذا كان يجب توسيع نطاق السياسة و/أو المضي بالسياسات واسعة النطاق.





## ب. ما هي الأسئلة التي يتناولها تقييم الأثر؟

يجرى عادة تقييم الأثر بعد تقييم العمليات. ويتم تنفيذه بشكل انتقائي للرد على أسئلة السياسة الاستراتيجية من أجل تقييم نتائج وأثار تدخلات السياسة. وتشمل:

← ماذا كانت آثار السياسة (مثلاً: تغييرات مستدامة في المجتمع، والاقتصاد و/أو حالة البيئة بالإضافة إلى الأثر على رفاهية وسعادة الفرد)؟ هل حققت السياسة آثارها المقصودة أو أي آثار غير مقصودة؟ ماذا كان حجم التغييرات بالنسبة إلى الوضع الراهن؟ وإلى أي مدى يُعزى التغيير الحاصل إلى السياسة مقارنةً بعوامل أخرى؟ وهل توجد منهجيات أفضل لتحقيق آثار السياسة؟

← ماذا كانت نتائج السياسة (مثلاً: تغييرات في السلوك، والمعرفة، والأساليب، والعلاقات، والأنشطة والأفعال)؟ وهل حققت السياسة نتائجها المقصودة أو أي نتائج غير مقصودة؟ ما كان حجم التغييرات بالنسبة إلى الوضع الراهن؟ وإلى أي مدى يُعزى التغيير الحاصل إلى السياسة مقارنةً بعوامل أخرى؟ وهل توجد منهجيات أفضل لتحقيق نتائج السياسة؟

← هل حققت السياسة أهدافها المنشودة؟

← هل ما زالت السياسة متماسيةً مع أولويات الحكومة؟

← هل يجب توسيع، أو تضيق أو تعهيد أو قطع أدوات السياسة الراهنة؟ هل من مبرر لإجراء المزيد من تدخلات السياسة؟

**يقدم الملحق 4د لمحة عامة عن كيفية تطبيق أداة تقييم أثر السياسات.**

## ج. ما هي اعتبارات جمع البيانات التي يجب الأخذ بها عند تصميم تقييم الأثر؟

يشير كتاب "The Magneta Book: Guidance for Evaluation" (صفحة 99) الصادر عن وزارة الخزانة في المملكة المتحدة (2011)، إلى أن عملية تقييم الأثر الفعالة تتطلب ما يلي:

← وسيلة موثوقة لتقدير الواقع الافتراضي المضاد؛ أي ماذا كان ليحصل بغياب السياسة. وغالباً يكون ذلك تحدياً أمام تقييم الأثر؛ إذ غالباً يكون هناك عدد من العوامل، غير السياسة، تسبب النتائج والآثار؛

← بيانات مناسبة وموثوقة.

يعتمد نجاح إنشاء واقع افتراضي مضاد على وجود "مجموعات مقارنة أو ضابطة". وهم أفراد، أو مجموعات أو مناطق جغرافية لم تتعرض لتدخلات السياسة. فتجرى مقارنة بين تلك المعرضة للسياسة والأخرى التي لم تتعرض لها.

يتم استخراج أدلة حول الواقع الافتراضي المضاد عبر نهجين رئيسيين: التجارب العشوائية المضبوطة والتصاميم شبه التجريبية، التي سيتم التطرق إليها بمزيد من التفاصيل في الأقسام التالية.

## د. ما هي منهجيات جمع البيانات لتقييم الأثر؟

يتضمن تقييم الأثر عادةً طريقتين رئيسيتين لجمع البيانات:

← **التجارب العشوائية المضبوطة:** تشكل هذه التجارب المنهجية الأكثر صلابة لتقييم نتائج السياسة لأنها تقيس التغييرات في الآثار والنتائج المنشودة للمشاركين في مجموعة "علاج" أو "تدخل"، وأخرى في مجموعة "ضابطة". وما يميز التجارب العشوائية المضبوطة عن أنواع التقييم الأخرى هو إدخال مجموعة ضابطة عشوائية، تسمح بمقارنة النتائج مع وجود تدخلات السياسة مقابل غيابها. وقد حدد فريق الأفكار السلوكية التابع لمكتب مجلس الوزراء في المملكة المتحدة، ثماني خطوات رئيسة مطلوبة لوضع أي تجارب عشوائية مضبوطة. وهي مبينة في الرسم التوضيحي 6.4.

## الرسم التوضيحي 6.4: خطوات إجراء تجارب عشوائية مضبوطة



المصدر: منشور "Test, Learn, Adapt: Developing Public Policy with Randomised Controlled Trials" الصادر عن فريق الأفكار السلوكية التابع لمكتب مجلس الوزراء في المملكة المتحدة من إعداد Haynes L. و Service O. و Goldcare B. و Torgerson D.

## التصاميم شبه التجريبية:

تنطوي هذه التصاميم على طريقة بديلة لتقدير الافتراضيات عبر تنفيذ عمليات قياس لمجموعة مقارنة مختارة بشكل غير عشوائي (مثلاً: مختارة بحسب الحاجة، والموقع، والعوامل الاجتماعية، وغيرها). يوفر الجدول 6.10 أمثلة على خيارات للحصول على مجموعات مقارنة.

## الجدول 6.10: أمثلة على مصادر الحصول على مجموعات مقارنة في التصاميم شبه التجريبية

مصادر مجموعة المقارنة	الوصف
التطبيق على مراحل	تجزئة تطبيق السياسة على "موجات"، بدلاً من تطبيقها بشكل متزامن في كافة المناطق الجغرافية.
تنفيذ متقطع	تشمل السياسة تدخلات قصيرة المدى من حيث طبيعتها، بحيث يتم تنفيذها على دفعات متقطعة، فتتلقاها مناطق مختلفة في أوقات مختلفة.
تأخيرات عرضية	يتم تسريع تنفيذ السياسة في مناطق محددة، بحيث تنشأ مجموعات مقارنة من بين المناطق التي تأخر فيها التطبيق.
مستويات الشدة	إذا لم يكن بالإمكان تجنب تطبيق السياسة بشكل متزامن، فيمكن اتباع استراتيجية أخرى يتم من خلالها إجراء التقييم استناداً إلى أنماط أو مستويات شدة متباينة في مناطق مختلفة.
القواعد الإدارية	قد تنشأ مجموعة المقارنة كنتيجةً لتحديد المستفيد من تدخل السياسة (مثلاً: فئة عمرية محددة).
الاستهداف	متى استهدفت السياسة شرائح سكانية بعينها، فإنه يمكن تلقائياً اعتبار غير المتأثرين بها كمجموعة مقارنة محتملة.
غير المتطوعين	عندما تكون المشاركة في تدخل السياسة طوعيةً، يمكن لغير المشاركين أن يكونوا مصدر مجموعة مقارنة محتملة.

المصدر: كتاب "The Magneta Book: Guidance for Evaluation" (صفحة 107) الصادر عن وزارة الخزانة في المملكة المتحدة (2011).

## 08. إجراء التقييم الاقتصادي للسياسة

يهدف التقييم الاقتصادي إلى القياس الكمي لآثار السياسة ونتائجها إضافةً إلى تقييم ما إذا كانت منافع السياسة تفوق تكاليفها، وبالتالي قياس القيمة النقدية/ المالية.

تعمل التقييمات الاقتصادية على تقييم المدخلات، والنتائج والآثار عبر إجراء تحليل للمنفعة مقابل التكلفة المتكبدة. ويتناول الفصل الرابع "تحديد وتقييم الخيارات المتاحة للسياسة" بالتفصيل منهجيات إجراء هذا التحليل.



## سياسة حقوق الأشخاص ذوي الإعاقة

## عنوان السياسة

تزويد الأشخاص ذوي الإعاقة بأفضل التدخلات التي ستمكّنهم وتدعمهم في تحديد خياراتهم في بيئة شمولية تضمن تكافؤ الفرص. وتشمل أدوات هذه السياسة: توفير المنافع الصحية، والتعليمية، والتوظيفية، والحماية الاجتماعية الشاملة، وسهولة الوصول للجميع.

## وصف السياسة

- أسئلة بحث خاصة بتقييم أثر السياسة**
- هل نجحت السياسة في توفير منافع صحية أفضل للوقاية من الأمراض، والتشخيص والتدخل الصحي المبكر، وإعادة التأهيل للأشخاص ذوي الإعاقة؟
  - هل حققت السياسة مستويات أفضل من التحصيل العلمي والثقافي لذوي الإعاقة في نظم التعليم الأساسية (أي التعليم في السنوات الأولى، والتعليم المدرسي، والمهني، والثانوي)؟
  - هل أتاحت السياسة فرصاً أفضل للعمل الحر، والتوظيف المأجور، وريادة الأعمال لذوي الإعاقة؟
  - هل حسّنت السياسة جودة حياة ذوي الإعاقة؟
  - هل سهّلت السياسة وصول ذوي الإعاقة إلى المنافع العامة، مثل السكن، ودعم المقبلين على الزواج، وخدمات أخرى؟
  - هل كان للسياسة أية آثار معاكسة على ذوي الإعاقة؟

## منهجيات جمع بيانات تقييم أثر السياسة

يمكن استخدام تجربة عشوائية مضبوطة لتقييم أثر التدخلات المختلفة لسياسة حقوق ذوي الإعاقة.

بالتالي، يتم اختيار عيّنة عشوائية من الأفراد لتكوين مجموعة "ضابطة" أو "عدم تدخل". وتوفر هذه المجموعة بيانات الواقع المضاد وخط الأساس التي يتم على أساسها تقييم التدخلات المختلفة لمجموعات "المعالجة" أو "التدخل" المختلفة. وقد توجد خمس مجموعات "معالجة" أخرى، هي:

- مجموعة المعالجة الأولى للأطفال ذوي الإعاقة الذين يتلقون فحصاً للنمو العقلي وتدخلات للتشخيص الصحي المبكر
- مجموعة المعالجة الثانية للأطفال ذوي الإعاقة الذين يتلقون تدخلات تعليمية شاملة
- مجموعة المعالجة الثالثة للأطفال ذوي الإعاقة الذين يتلقون تدخلات توظيفية شاملة
- مجموعة المعالجة الرابعة للأطفال ذوي الإعاقة الذين يتلقون تدخلات للوصول إلى الخدمات العامة
- مجموعة المعالجة الخامسة للأطفال ذوي الإعاقة الذين يتلقون تدخلات للمنافع الصحية، والتعليمية، والتوظيفية، والعامة الشاملة

بعد تكليف عيّنة كافية للمجموعتين الضابطة والمعالجة، تبرز الحاجة إلى تحديد كيفية وتوقيت قياس آثار ونتائج السياسة عبر التجارب. ومن بالغ الأهمية اعتماد منهجية موحدة لقياس الآثار والنتائج لجميع المجموعات من حيث عملية القياس والمعايير المطبقة على حد سواء.

وبعد القيام بالتدخلات، تبرز الحاجة إلى قياس انعكاسات الآثار والنتائج المحددة واستخلاص الدروس المستفادة التي كان للتدخلات أكبر أثر عليها، ودعمت تطبيقها المستقبلي، واقتضت أية تعديلات.

## 09. دمج نتائج المتابعة والتقييم في مراجعة السياسة

لا تتحقق قيمة المتابعة والتقييم بالكامل إلا عندما تنطبق تحليلات ونتائج المتابعة والتقييم على الممارسة العملية، وذلك في سياق تنفيذ و/أو إنجاز السياسة و/أو الدروس المستقبلية المكتسبة.



قد تكون المعلومات الناشئة عن المتابعة والتقييم ملائمةً عبر:

— **دمج معلومات تقييم الأثر** في تحديد تدخلات السياسة مع الآثار والنتائج العليا ومراجعتها مع النتائج غير المقصودة أو دون المثالية، بالإضافة إلى تحديد ما إذا كان يجب رفع أو تخفيض السياسة.

— **دمج معلومات التقييم الاقتصادي** عبر تشجيع تدخلات السياسة مع أعلى عائد مقابل التكلفة المتكبدة، وتحديد أي فرص محتملة لتحسين مستوى الكفاءة.

— **تطوير تصميم وتنفيذ السياسات المستقبلية** في إمارة دبي، ودولة الإمارات العربية المتحدة والعالم.

— **دمج معلومات المتابعة في تنفيذ السياسة**، من خلال توجيه أي انحرافات عن الخطط (النتائج و/أو الوقت و/أو الميزانية و/أو النوعية)، وتحديد وتسوية المخاطر والوقت وتقديم المعلومات اللازمة لعمليات التدخل من قبل واضعي القرارات. كما يشمل ذلك ضمان وتنفيذ المسؤوليات والمسؤوليات.

— **دمج معلومات تقييم العمليات** في كيفية تعديل أدوات السياسة بما يحقق أهداف السياسة، وكيفية تنفيذها بشكل أفضل، وكيفية تعزيز العلاقة بين المدخلات، والمخرجات، والنتائج والآثار.

# 10. قائمة التفقد والمنجزات الخاصة بالمرحلة

## أ. قائمة التفقد الخاصة بالمرحلة

### مقارنة المتابعة والتقييم

- [ ] ما هي المتابعة؟
- [ ] ما هي أسئلة المتابعة المتعارف عليها، والتي يتعين طرحها خلال مرحلة نظرية التغيير الخاصة بالسياسة؟
- [ ] ما هو التقييم؟
- [ ] ما هي أسئلة التقييم المتعارف عليها، والتي يتعين طرحها عبر مرحلة نظرية التغيير الخاصة بالسياسة؟
- [ ] ما هي الاختلافات الرئيسة بين المتابعة والتقييم على الأصعدة التالية: الأهداف، ومحاور التركيز، والمنهجيات، والتوقيت، والإدارة؟

### المبادئ التوجيهية للرئيسة للمتابعة والتقييم

- [ ] هل تتميز منهجيات/نظم المتابعة والتقييم بأهداف واضحة، ونطاق ومستويات شمولية؟
- [ ] هل تتميز منهجيات/نظم المتابعة والتقييم بأدوار ومسؤوليات وصلاحيات واضحة؟
- [ ] هل تتوفر العوامل التمكينية اللازمة لوضع وإضفاء الطابع المؤسسي على منهجيات/نظم المتابعة والتقييم؟
- [ ] هل تمّ تحديد الأسئلة، ومتطلبات المعلومات، والمؤشرات المناسبة لأسئلة المتابعة والتقييم، بالإضافة إلى مستخدمي المعلومات؟
- [ ] هل من خطط متابعة وتقييم واضحة لجمع وتحليل المعلومات؟
- [ ] هل من تواصل وإبداء ملاحظات ومشاركة لذوي العلاقة تتسم بالشفافية والجودة العالية؟
- [ ] هل تمّ دمج نتائج المتابعة والتقييم في تصميم وتنفيذ السياسة؟

### إجراء متابعة السياسة

- [ ] ما هي مؤشرات المتابعة؟
- [ ] ما هي أدوات المتابعة، ومنهجيات ونظم جمع البيانات؟
- [ ] كيف سيتم جمع معلومات المتابعة؟
- [ ] كيف سيتم تحليل معلومات المتابعة؟
- [ ] كيف سيتم رفع التقارير بشأن معلومات المتابعة؟

### مراحل تقييم السياسة

- [ ] من هو جمهور التقييم؟ وما هي أهداف التقييم؟
- [ ] ما هو نهج التقييم المختار؟
- [ ] ما هي متطلبات بيانات التقييم؟
- [ ] ما هي موارد التقييم والقيادة المطلوبة؟
- [ ] كيف سيجري التقييم؟
- [ ] كيف سيتم نشر نتائج التقييم؟

### إجراء تقييم لعمليات السياسة

- [ ] ما هو تقييم العمليات؟
- [ ] ما هي الأسئلة التي يتناولها تقييم العمليات؟
- [ ] ما هي اعتبارات جمع البيانات عند تصميم تقييم العمليات؟
- [ ] ما هي منهجيات جمع البيانات لتقييم العمليات؟

### إجراء تقييم لأثر السياسة

- [ ] ما هو تقييم الأثر؟
- [ ] ما هي الأسئلة التي يتناولها تقييم الأثر؟
- [ ] ما هي اعتبارات جمع البيانات عند تصميم تقييم الأثر؟
- [ ] ما هي منهجيات جمع البيانات لتقييم الأثر؟

### إجراء التقييم الاقتصادي للسياسة

- [ ] ما هو التقييم الاقتصادي؟
- [ ] كيف يجري تحليل التكلفة والمنفعة؟

### دمج نتائج المتابعة والتقييم في مراجعة السياسة

- [ ] كيف يتم دمج نتائج المتابعة والتقييم في عملية مراجعة السياسة؟

## ب. المنجزات الخاصة بالمرحلة

- [ ] متابعة السياسة، بما في ذلك النطاق، والمدة الزمنية، والكلفة، والموارد البشرية، والجودة، والقضايا، ورفع تقارير لاحقة بشأنها
- [ ] تقييم العمليات (تقييم عمليتي تصميم وتنفيذ السياسة)
- [ ] تقييم الأثر (تقييم آثار ونتائج السياسة)
- [ ] التقييم الاقتصادي (تحديد العائد على السياسة مقابل التكلفة المتكبدة)
- [ ] مراجعة السياسة

إشراك ذوي العلاقة

7



181	1. مقدمة
182	2. المبادئ التوجيهية لإشراك ذوي العلاقة
183	3. الإعداد لإشراك ذوي العلاقة
185	4. التخطيط لإشراك ذوي العلاقة
190	5. تنفيذ إشراك ذوي العلاقة
191	6. قائمة التفقد والمنجزات الخاصة بالمرحلة



## أ. لمحة عامة عن المرحلة وأهدافها

تتطرق هذه المرحلة لضرورة بناء وحفظ علاقات قوية مع ذوي العلاقة وإشراكهم في دورة إعداد السياسة. ويتطلب ذلك:

← تحديد وإشراك ذوي العلاقة المتأثرين والقادرين على الأثر في السياسة و/أو دعمها؛

← توفير الظروف والآليات والأدوات الفعالة لإشراك ذوي العلاقة بالصورة الأمثل؛

← الحرص على توافر بيئة تعاونية مستمرة من شأنها تزويد ذوي العلاقة بالمعلومات والاستشارات اللازمة، وتأمين تأييد ذوي العلاقة للسياسة و/أو التكيف معها.

تكمّن الأهداف الرئيسية لإشراك ذوي العلاقة في:

← ضمان التأييد من ذوي العلاقة في كافة مراحل دورة إعداد السياسة، حسبما يلزم؛

← زيادة الوعي بموضوع السياسة وقضاياها وفهم موقف الحكومة في معالجتها؛

← تحديد الثغرات في المعلومات ومعالجتها؛

← ضمان الوصول إلى البيانات والمعلومات الواقعية؛

← فهم التحديات والمتطلبات الرئيسية؛

← التأكد من تماشي أدوات السياسة مع حاجات ذوي العلاقة ومتطلباتهم؛

← مشاركة الاستنتاجات الناشئة واختبار الأفكار؛

← تقديم فرص لتعزيز تصميم السياسة وتنفيذها؛

← تقييم نتائج السياسة؛

← تقييم مخاطر السياسة ووضع استراتيجيات محتملة للتخفيف من أثرها؛

← تشجيع الشفافية والمساءلة؛

← تحديد التفاعلات المتبادلة بين عمل الحكومة وعمل المعنيين.

يتضمن إشراك ذوي العلاقة اتخاذ الخطوات التالية التي سيتم تفصيلها في هذا الفصل:

← الإعداد لإشراك ذوي العلاقة؛

← التخطيط لإشراك ذوي العلاقة؛

← تنفيذ إشراك ذوي العلاقة.

## ب. المدة الزمنية للمرحلة

يختلف الوقت المخصص لإشراك ذوي العلاقة بحسب تعقيد السياسة، وتنوع وقدرة ذوي العلاقة ووسائل إشراكهم. كما يجب تحديد توقيت ومدة إشراك ذوي العلاقة على أساس كل حالة على حدة، وفقاً للسياسة المعنية.

## ج. أدوات المرحلة ونماذجها

سيتم استخدام الأدوات والنماذج التالية في مرحلة "إشراك ذوي العلاقة":

← نموذج خطة التواصل (الملحق 5ج)

← نموذج خطة إشراك ذوي العلاقة (الملحق 17)

يستند إشراك ذوي العلاقة إلى المبادئ التوجيهية التالية<sup>11</sup>:

← الشمولية والتمثيل: التشاور مع مجموعات مختلفة من ذوي العلاقة وإشراكهم في قرارات رئيسية قد تؤثر عليهم، مع ضمان إدخال مجموعات غالباً ما تكون مهمشة (مثلاً: الأشخاص ذوو الإعاقة، والنساء، والشباب، وغيرها).

← التواصل الواضح والشفاف: تأسيس عمليات واضحة وشفافة لتوفير المعلومات وأخذ الملاحظات، من شأنها أن تزود ذوي العلاقة بمعلومات ملائمة حول السياسة في كافة الصيغ المطلوبة والعملية.

← النزاهة، والاحترام والتعلم المتبادل: توفير بيئة تتسم بعمليات حقيقية، وصادقة ومتجاوبة. وبناء العلاقات على أساس التعاون، والتشارك، والتعلم من خبرات ومعلومات الآخرين، بحيث تكون المساهمات ذات قيمة ومحترمة.

← الانفتاح والمرونة: تبني الانفتاح في عمليات صنع القرارات لاستيعاب كافة المدخلات ذات الصلة من ذوي العلاقة المعنيين.

← المساءلة والمتابعة: السعي وراء أهداف ومنهجيات محددة بوضوح وفي الوقت المناسب، ومشاركة المعلومات ذات الصلة بشفافية.



<sup>11</sup> تم الاستناد بشكل رئيسي إلى منشور "Stakeholder Engagement: Tools for Action" (صفحة 13) الصادر عن مركز إنفاذ أنظمة الرعاية بالأطفال في ولايات القطر الغربي والمحيط الهادئ (2013).

## 03. الإعداد لإشراك ذوي العلاقة

### أ. تحديد أهداف ذوي العلاقة

يجب أن يبدأ إشراك ذوي العلاقة بتحديد الهدف من إشراكهم، ونطاقه والنتائج المتوقعة منه. ويمكن تسهيل ذلك عبر طرح الأسئلة التالية:

← ما هي الأسئلة التي تريد الحكومة تناولها؟

← لماذا يعتبر إشراك ذوي العلاقة ضرورياً لمعالجة هذه الأسئلة؟

← ما هي النتائج والمعايير المطلوبة لنجاح عملية إشراك ذوي العلاقة؟

← كيف يمكن للسياسة الاستفادة من مدخلات ذوي العلاقة؟

تعتمد أهداف إشراك ذوي العلاقة على مرحلة إعداد السياسة. يقدم الجدول 7.1 أمثلة على المدخلات المطلوبة خلال المراحل المختلفة.

### الجدول 7.1: أمثلة على المدخلات من إشراك ذوي العلاقة في مختلف مراحل إعداد السياسة

مراحل إعداد السياسة	مدخلات إشراك ذوي العلاقة
تحديد الحاجة إلى السياسة وتطوير إطار العمل	<ul style="list-style-type: none"> <li>الحصول على مدخلات ذوي العلاقة الحكوميين في تحديد نطاق مشروع السياسة وتحديد القضايا الرئيسية والقضايا الفرعية.</li> <li>إشراك أعضاء من جهات حكومية في اللجنة التوجيهية أو في فريق المشروع.</li> </ul>
تطوير وتحليل قاعدة الأدلة الخاصة بالسياسة	<ul style="list-style-type: none"> <li>الحصول على المدخلات حول خط أساس السياسة (بما في ذلك تحليل العوامل السياسية، والاقتصادية، والاجتماعية-الثقافية، والتقنية، والقانونية، والبيئية وتحليل نقاط القوة، والضعف، والفرص والتهديدات).</li> <li>الحصول على المدخلات بشأن التقرير التحليلي المرحلي للسياسة، والتوافق بشأنه.</li> </ul>
تأسيس نظرية التغيير الخاصة بالسياسة	<ul style="list-style-type: none"> <li>الحصول على المدخلات حول الأهداف، والآثار، والنتائج والمخرجات والمدخلات المقصودة للسياسة ومؤشراتها ومستهدفاتها، والاتفاق بشأنها.</li> </ul>
تحديد وتقييم الخيارات المتاحة للسياسة	<ul style="list-style-type: none"> <li>اقتراح خيارات السياسة المحتملة.</li> <li>الحصول على المدخلات حول ملاءمة الخيارات المتنوعة، وتحدياتها.</li> <li>الحصول على المدخلات الفنية لإجراء تحليلات المنافع والتكاليف والمخاطر المتعلقة بالخيارات المتاحة.</li> </ul>
تصميم السياسة ووضع الخطة التنفيذية	<ul style="list-style-type: none"> <li>الحصول على المدخلات التقنية/العملية للتأكد من أن كافة مراحل تصميم وتنفيذ السياسة، وإدارة المخاطر والتغيير مأخوذة بالاعتبار.</li> </ul>
متابعة السياسة وتقييمها ومراجعتها	<ul style="list-style-type: none"> <li>الحصول على المدخلات لقياس ما إذا حققت السياسة نتائجها المنشودة (أي الآثار، والنتائج والمخرجات) وتحديد الدروس المستفادة.</li> <li>إشراك ذوي العلاقة في تجارب عشوائية مضبوطة أو تجارب أخرى، حسبما تنطبق الحال.</li> </ul>

### ب. تحديد ذوي العلاقة الرئيسيين

يجب أن يشمل إشراك ذوي العلاقة فريقاً متنوعاً منهم، بما في ذلك:

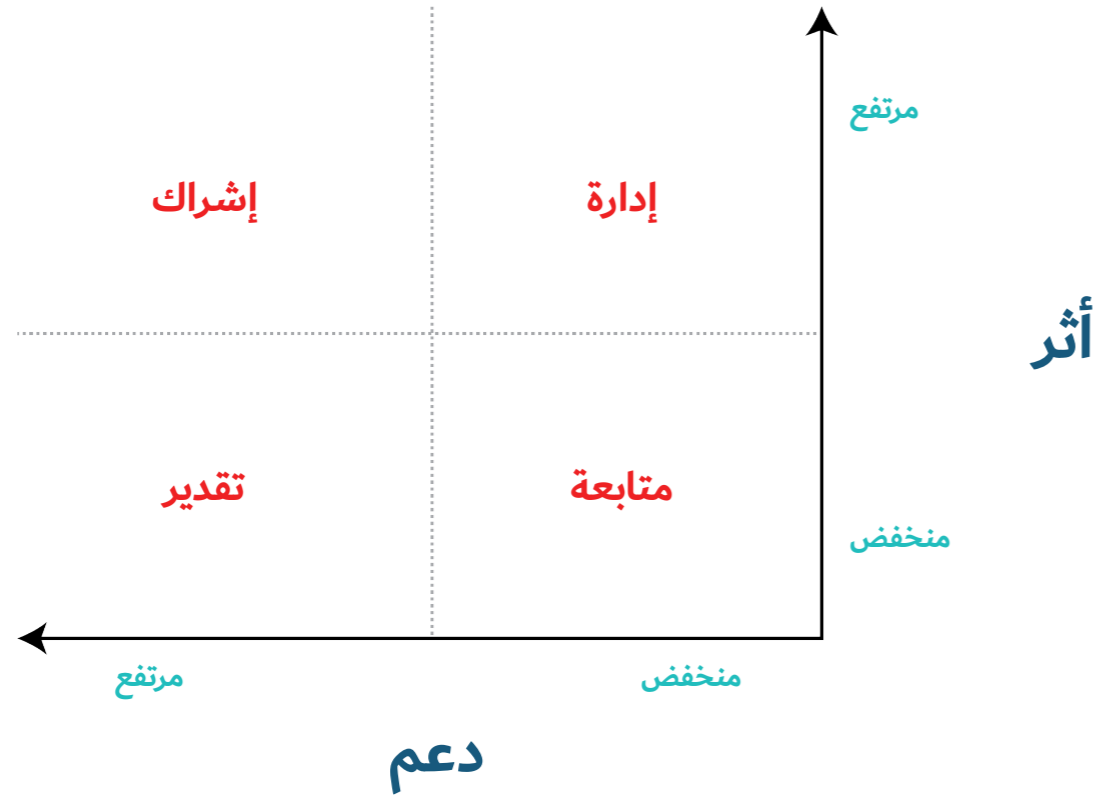
← **صانعو القرارات** الذين يتمتعون بأثر مباشر على قرارات رئيسة مطلوبة خلال مختلف مراحل إعداد السياسة؛

← **مزودو الموارد** الذين يستطيعون تقديم الموارد والمساعدة الضرورية؛

← **ذوو التأثير** الذين يستطيعون استخدام نفوذهم لدعم عملية إشراك ذوي العلاقة (مثلاً: المجموعات التي تبدي اهتماماً بالسياسة المعنية)؛

← **المجموعات السكانية المتأثرة**، من متعاملين ومواطنين، وأقليات، ومستفيدين، وشركات و/أو الصناعات الأكثر تأثراً بالسياسة؛

### الرسم التوضيحي 7.1: خريطة تحليل ذوي العلاقة



حتى ولو لم يحصل أي إشراك رسمي (ربما بسبب شدة حساسية السياسة)، يتعين على صانعي السياسات البحث عن أساليب لاختبار الأفكار مع الخبراء وذوي العلاقة. ويمكن أن يُطلب من أفراد موثوقين من خارج الحكومة، وذوي خبرة وأفكار ملائمة، بصورة سرية، التعليق على التحليل والنتائج أو تداول أفكار جديدة. وهناك مخاطرة كبيرة في التوصية بتغيير ملموس أو جذري إذا لم يتم اختبار الأفكار على أفراد خارج فريق المشروع.

← **الخبراء التقنيون** الذين يتمتعون بالمعرفة والخلفية والخبرات اللازمة (مثل: المؤسسات البحثية/ الأكاديمية، والمنظمات الدولية، وغيرها).

يجب تصنيف ذوي العلاقة ضمن مجموعات وفقاً لما يلي:

← **مدى أثر/نفوذ السياسة** على مجموعة ذوي العلاقة؛

← **مستوى اهتمام ذوي العلاقة** وتأبيدهم للتغيير.

من شأن موقع ذوي العلاقة في الرسم التوضيحي 7.1 أن يحدد الوقت والجهد الضروريين للتشاور معهم. ويجب توجيه الموارد إلى الأشخاص الأكثر نفوذاً والأقل تأييداً.

# 04. التخطيط لإشراك ذوي العلاقة

الجدول 7.2: مستويات إشراك ذوي العلاقة

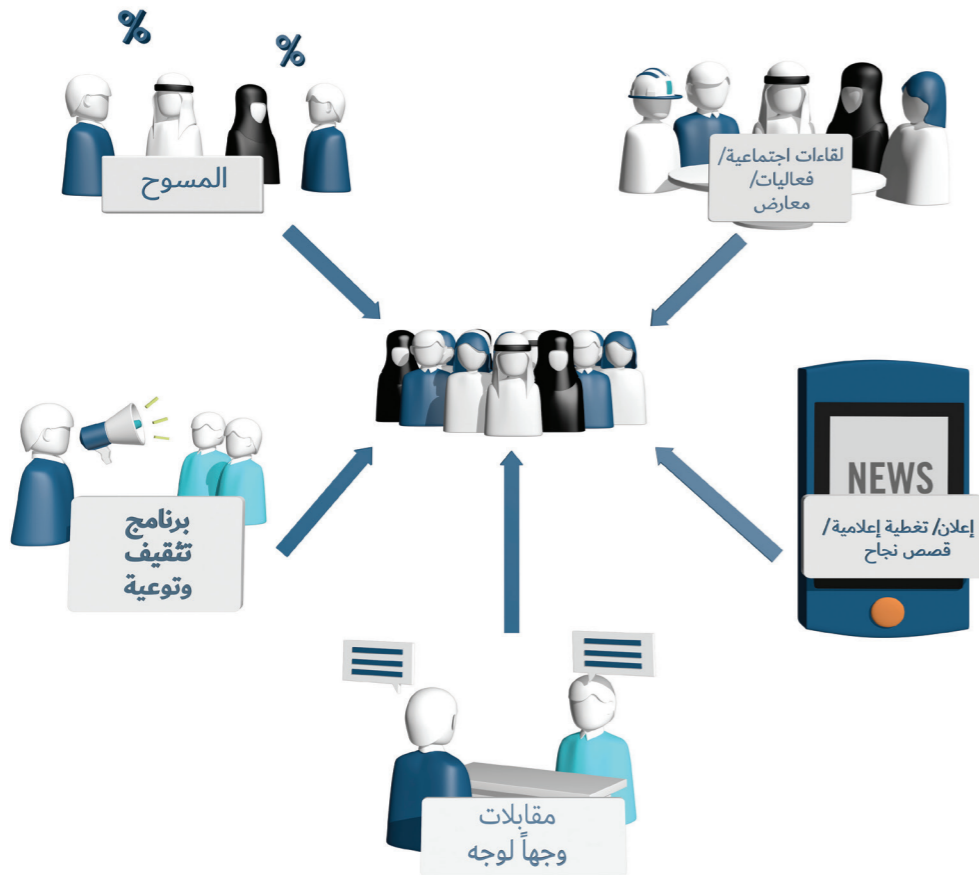
التعاون/ التمكين	إشراك ذوي العلاقة	التشاور	الإعلام
بناء شراكة مع ذوي العلاقة لصنع قرارات بشأن تطوير السياسة والتنفيذ المشترك.	العمل مباشرة مع ذوي العلاقة طيلة دورة إعداد السياسة للتأكد من أن مخاوفهم وحاجاتهم مفهومة ومدروسة بشكل جيد.	الحصول على ملاحظات من ذوي العلاقة حول أهداف السياسة، وتحليل المشكلات/القضايا، والخيارات والحلول.	تقديم معلومات متوازنة، وموضوعية، ودقيقة ومتسقة لمساعدة ذوي العلاقة على فهم مجال وقضايا، وخيارات وحلول السياسة.

## الالتزام بإشراك ذوي العلاقة

المصدر: منشور "Stakeholder Engagement: Tools for Action" (صفحة 11) الصادر عن مركز إنفاذ أنظمة الرعاية بالأطفال في ولايات القطاع الغربي والمحيط الهادئ (2013).

## د. اختيار تقنيات إشراك ذوي العلاقة

بعد تحديد ذوي العلاقة الذين يفترض إشراكهم ومستوى مشاركتهم، تقضي الخطوة القادمة باختيار تقنيات إشراك ذوي العلاقة التي سوف تُستخدم لبناء العلاقات معهم، والتشاور وجمع ونشر المعلومات. ويلخص الجدول 7.3 هذه التقنيات.



## أ. تطوير خطة التواصل

يساعد تطوير خطة التواصل على تحديد أنواع ومصادر وقنوات المعلومات المطلوبة من كل مجموعة من مجموعات ذوي العلاقة. لذلك، يجب أن تشمل خطة التواصل على:

← الجدول الزمني؛

← الأهداف؛

← الجمهور؛

← الرسائل؛

← الأدوات/القنوات؛

← المخاطر؛

← الموارد؛

← المتابعة والمراجعة.

يتناول الفصل الخامس أسئلة ونموذج خطة التواصل. يُرجى العودة إلى الجدول 5.3 للاطلاع على مكونات خطة التواصل.

يُرجى العودة إلى الملحق 5 ج للاطلاع على نموذج خطة التواصل.

## ب. تحديد توقيت إشراك ذوي العلاقة

يجب أن يبدأ إشراك ذوي العلاقة خلال مرحلة تحديد الحاجة إلى السياسة وتطوير إطار العمل، وأن يستمر في كافة مراحل دورة إعداد السياسة. وقد يستغرق التخطيط والتحضير لإشراك ذوي العلاقة وقتاً، لا سيما إذا كانت السياسة معقدة أو جديدة، وإذا كان لدى الجهة الحكومية مجموعة من ذوي العلاقة تتطلع إلى إشراكهم، وكانت تقنيات إشراكهم بحاجة إلى الوقت ليتم تحضيرها وإطلاقها.

## ج. تحديد مستويات إشراك ذوي العلاقة

يشمل إشراك ذوي العلاقة مستويات مختلفة من المشاركة المحتملة، بدءاً من إعلام ذوي العلاقة وانتهاءً بتفويض القرارات إليهم. كما أن تقنيات إشراك ذوي العلاقة تكون منوطة بتحديد مستويات إشراكهم.

يحدد منشور "Stakeholder Engagement: Tools for Action" (صفحة 11) الصادر عن مركز إنفاذ أنظمة الرعاية بالأطفال في ولايات القطاع الغربي والمحيط الهادئ (2013)، نطاق إشراك ذوي العلاقة ويفصله في أربعة مستويات من المشاركة، كما يظهر في الجدول 7.2:

← **الإعلام:** تزويد ذوي العلاقة بمعلومات متوازنة وموضوعية تساعدهم على فهم موضوع السياسة، والقضايا الرئيسية والقضايا الفرعية، والخيارات، والحلول والتنفيذ؛

← **التشاور:** الحصول على ملاحظات ذوي العلاقة حول تحليل السياسة، والخيارات والحلول؛

← **إشراك ذوي العلاقة:** العمل مباشرة مع ذوي العلاقة طيلة دورة إعداد السياسة للتأكد من أن حاجاتهم وتطلعاتهم مفهومة ومدروسة بشكل جيد؛

← **التعاون/التمكين:** بناء شراكة مع ذوي العلاقة في عملية صنع القرارات، بما في ذلك تطوير خيارات السياسة وتحديد الحل المفضل.



الجدول 7.3: تقنيات إشراك ذوي العلاقة وفقاً لمستويات المشاركة

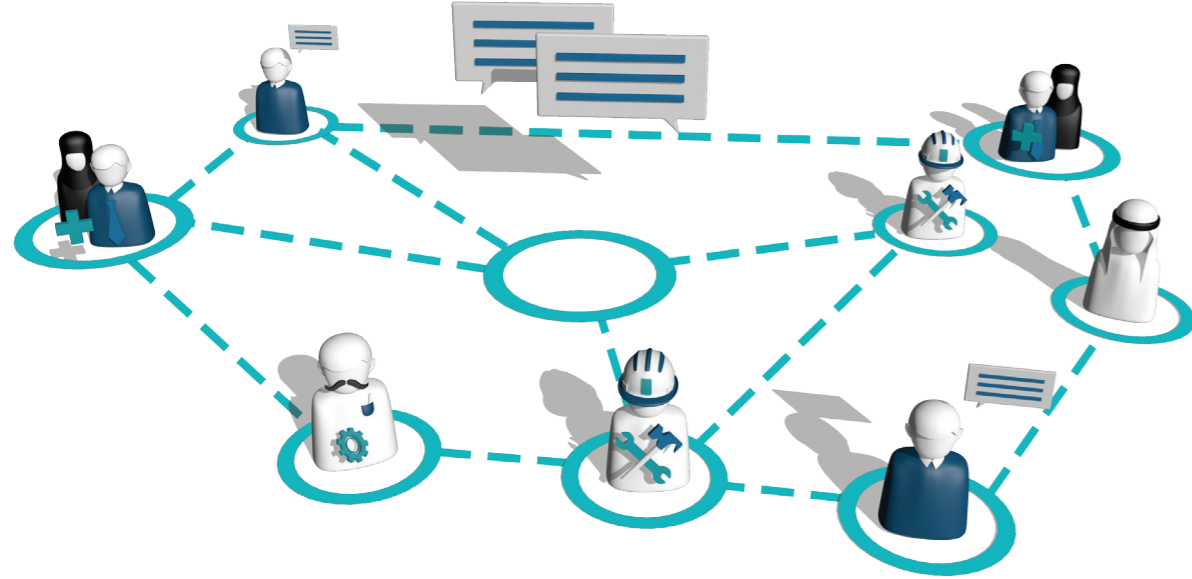
مستويات المشاركة	تقنيات إشراك ذوي العلاقة	الوصف
<b>الإعلام</b>	إدراج مصادر إعلانية/ إعلامية/ صحفية	معلومات خاصة بصيغ ولغات محددة يتم توزيعها عبر مطبوعات، ووسائل إذاعية وتلفزيونية وإلكترونية.
	المعلومات الإلكترونية	المعلومات المتوفرة عبر المواقع الإلكترونية وغيرها من منصات التواصل الاجتماعي.
	الموجزات	معلومات رئيسة تُقدّم إلى واضعي القرارات، والجهات الحكومية وذوي العلاقة الرئيسيين بصورة منتظمة لإبقائهم على اطلاع بتقديم السياسة.
	برامج التثقيف والتوعية	سلسلة خاصة من معلومات وقائية في أغلب الأحيان، لاستهداف مجموعة من المعنيين ودعم محتمل لتشكيلة متنوعة من تقنيات إشراك المجتمع.
	صحائف الوقائع/ النشرات الإخبارية	وثائق موجزة ورقية أو إلكترونية تلخّص بعض "وقائع" السياسة.
	العروض	مواد بصرية متعلقة بالسياسة لإعلام وتحفيز ذوي العلاقة.
	المؤتمرات الإخبارية	إعلانات صادرة عن مسؤولين حكوميين تشتمل على مخاطبة الجماهير مباشرة من خلال تلك الوسائل.
	اللقاءات الاجتماعية/ الفعاليات/ المعارض	معلومات تُقدّم من خلال لقاءات منظمة ومحددة من ناحية الوقت، والتاريخ، والمكان، وجدول الأعمال وقائمة المدعوين.
<b>التشاور</b>	مجموعات النقاش/ ورش العمل	حوارات مفتوحة وأنشطة وفق بنية محددة لاستخلاص آراء ذوي العلاقة ووجهات نظرهم.
	المقابلات وجهاً لوجه	اجتماعات وجهاً لوجه أو مكالمات هاتفية توفر أفضل الوسائل للحصول على معلومات نوعية من الأفراد.
	الأيام المفتوحة	فتح المكاتب الحكومية بشكل مؤقت لذوي الإعاقة، وتوفير منبر يطرحون من خلاله مخاوفهم وقضاياهم أو اقتراح الحلول.
	استطلاعات الرأي	منهجيات بحث مستخدمة لاستنباط النتائج وتحديد ما يفكر به الناس بشأن قضية ما عبر عدد صغير من الأسئلة المغلقة.
	المسوح	منهجيات بحث مستخدمة لقياس الآراء، والخبرات والسلوكيات.
<b>مستويات المشاركة</b>	<b>تقنيات إشراك ذوي العلاقة</b>	<b>الوصف</b>
<b>التشاور</b>	الجولات الترويجية	جولات تعريفية و/أو استعراضية للحصول على ملاحظات حول السياسة او مدخلاتٍ للسياسة.
	الاستشارات على شبكة الإنترنت	مواقع إلكترونية تفاعلية، واستبيانات على الإنترنت، واستقبال الملاحظات عبر البريد الإلكتروني، ومنتديات على الإنترنت ودرشات مباشرة على الإنترنت تمكّن ذوي العلاقة من المساهمة في التعبير عن آرائهم.
<b>إشراك ذوي العلاقة</b>	البحث الإجرائي	مجموعة منهجيات بحث تمكّن ذوي العلاقة من استكشاف قضايا السياسة وتحديد واختبار حلولها بشكل تعاوني وتشاركي.
	اللجان الاستشارية	ممثلون من خلفيات، وصناعات ومجتمعات محددة أو مجموعات مصالح يتم تعيينها لتقديم معلومات فنية أو خاصة حول قضايا متعلقة بالسياسة.
	لجان السكان	جهة تمثيلية يتم تشكيلها عشوائياً مؤلفة من نحو 12-20 فرداً يجتمعون ما بين 3-5 أيام كي يفحصوا بدقة قضية متعلقة بالسياسة. ويشتمل ذلك على مستوى عالٍ من التسهيل، والتنسيق، والتفاوض ومهارات حل النزاعات.
	مجموعات مرجعية من المجتمع	دعوة ممثلين عن مجتمعات لديها مصلحة في مجال سياسة محدد. ويشترك الممثلون في اجتماعاتٍ منتظمة، ويمثلون آراء مجتمعهم، ويقدمون مدخلاتاً لتطوير السياسة.
	مجموعات النقاش المركز	إشراك 6-10 أشخاص ممن لديهم معرفة/خبرة في قضية متعلقة بالسياسة، وتوجيههم من خلال وسيط نحو مجموعة من الأسئلة المفتوحة.
<b>التعاون/ التمكين</b>	مؤتمر البحث المستقبلي	طريقة مشاركة غالباً ما تُستخدم لتطوير رؤية وخطة مشتركتين حول قضية ما.
	استشراف رؤية ذوي العلاقة	طريقة استكشافية يُطلَب فيها من ذوي العلاقة تصور المستقبل بأفكار مبتكرة وتقديم خطط متابعة لهذه التصورات.
	ورش التصميم	ورش عمل مصممة وفق بنية محددة تضع ذوي العلاقة في قلب حل مشكلة السياسة للمساعدة على تحديد قرارات السياسة، بالإضافة إلى تطوير وتجربة وتقييم خيارات السياسة. وتوظف هذه الورش عادةً منهجيات التفكير التصميمي بما فيها: التعاطف، والتعريف، والتصوّر، ووضع النموذج الأولي والاختبار.
	التحرير التشاركي	إشراك ذوي العلاقة في كتابة التقارير والوثائق، والمصادقة على الوثيقة النهائية.

المصدر: منشور "Stakeholder Engagement Framework" (صفحة 26-27) الصادر عن وزارة التعليم وتنمية الأطفال المبكرة في حكومة ولاية فيكتوريا (2011).



## 05. تنفيذ إشراك ذوي العلاقة

- بعد التحضير والتخطيط لإشراك ذوي العلاقة، يأتي دور الخطوة القادمة، وهي التنفيذ. وقد يشمل ذلك:
  - ← **التفكير:** تمكين ذوي العلاقة من تقديم ملاحظات بشأن النتائج والقرارات؛
  - ← **التفعيل:** قياس اهتمام الأشخاص بالسياسة عبر تشجيع التبادل المفتوح، والإصغاء وإشراك ذوي العلاقة؛
  - ← **التثقيف:** التأكد من أن الأشخاص يعملون انطلاقاً من معرفة مشتركة أو متشابهة؛
  - ← **الاستخلاص:** جمع المعلومات المستخلصة من إشراك ذوي العلاقة للرد على أسئلة محددة واقتراح إجراءات موصى بها؛
- ← **صنع القرارات:** تحديد التفضيلات، والأولويات وخطوات الإجراءات؛
- ← **توفير الملاحظات:** توفير الملاحظات لذوي العلاقة حول القرارات الرئيسية والخطوات القادمة؛
- ← **التقييم والدروس المستفادة:** تقييم نجاح عملية إشراك ذوي العلاقة على أساس الأهداف والمؤشرات التي تم تحديدها في بداية عملية إشراك ذوي العلاقة.



### و. تطوير خطة إشراك ذوي العلاقة

بعد أن يتم تحديد كافة المكونات أعلاه، تقضي الخطوة التالية تطوير خطة إشراك ذوي العلاقة لتشمل:

- ← أهداف إشراك ذوي العلاقة؛
- ← قائمة ذوي العلاقة الرئيسيين الذين يجب إشراكهم؛
- ← خطة التواصل؛
- ← توقيت إشراك ذوي العلاقة؛
- ← مستويات إشراك ذوي العلاقة؛
- ← تقنيات إشراك ذوي العلاقة؛
- ← إدارة المخاطر والقضايا.

يُرجى العودة إلى الملحق 7 للاطلاع على نموذج خطة إشراك ذوي العلاقة.

### ه. تحديد وإدارة مخاطر إشراك ذوي العلاقة

ما إن يتم تحديد تقنيات ومستويات إشراك ذوي العلاقة، تقضي الخطوة التالية بتحديد المخاطر المحتملة لإشراك ذوي العلاقة، مثلاً:

- ← توافر محدود و/أو قدرة محدودة للمشاركين؛
- ← مشاركة محدودة نظراً لحساسية موضوع السياسة؛
- ← تقنيات غير ملائمة لإشراك ذوي العلاقة؛
- ← توقعات غير واقعية؛
- ← صراعات/اختلافات في توازن القوة بين المشاركين؛
- ← عدم القدرة على التوصل إلى اتفاق/إجماع.



## 06. قائمة التفقد الخاصة بالمنجزات الخاصة بالمرحلة

### أ. قائمة التفقد الخاصة بالمرحلة

#### المبادئ التوجيهية لإشراك ذوي العلاقة

- [ ] هل يتبع إشراك ذوي العلاقة المبادئ التوجيهية التالية:
- الشمولية والتمثيل؟ التواصل الواضح والشفاف؟
- النزاهة؟ التعلم والاحترام المتبادلين؟ الانفتاح والمرونة؟

#### تحديد أهداف ذوي العلاقة

- [ ] ما هي المشكلة/القضية التي يفترض حلها؟
- [ ] لماذا يعتبر إشراك ذوي العلاقة مطلوباً وحيوياً؟
- [ ] ما هي النتائج المرجوة لنجاح إشراك ذوي العلاقة؟

#### تحديد ذوي العلاقة الرئيسيين

- [ ] من يستطيع تنفيذ ودعم السياسة؟
- [ ] من يستطيع التأثير في السياسة؟
- [ ] من يتأثر بالسياسة؟
- [ ] من يهتم بالسياسة؟
- [ ] من هي مجموعات ذوي العلاقة التي تملك النفوذ الأكبر والتي تقدم أقل درجة من الدعم؟

#### تطوير خطة التواصل

- [ ] ما هي أهداف التواصل؟
- [ ] ما هي رسائل التواصل؟
- [ ] ما هي تقنيات/قنوات التواصل؟
- [ ] ما هو توقيت التواصل؟
- [ ] من هو مسؤول خطة التواصل؟
- [ ] ما هي القيود التي تحكم الإفصاح عن المعلومات؟

#### تحديد توقيت إشراك ذوي العلاقة

- [ ] ما هو التوقيت والجدول الزمني المخصصين لإشراك ذوي العلاقة؟

#### تحديد مستويات إشراك ذوي العلاقة

- [ ] أي من ذوي العلاقة يجب إعلامهم ومتى؟
- [ ] أي من ذوي العلاقة يجب استشارتهم ومتى؟
- [ ] أي من ذوي العلاقة يجب إشراكهم ومتى؟

### ب. المنجزات الخاصة بالمرحلة

#### خطة إشراك ذوي العلاقة بما في ذلك:

- [ ] أهداف إشراك ذوي العلاقة
- [ ] ذوو العلاقة الرئيسيون
- [ ] خطة التواصل
- [ ] توقيت إشراك ذوي العلاقة
- [ ] مستويات إشراك ذوي العلاقة
- [ ] تقنيات إشراك ذوي العلاقة
- [ ] إدارة المخاطر والقضايا

- [ ] أي من ذوي العلاقة يجب التعاون معهم ومتى؟

#### اختيار تقنيات إشراك ذوي العلاقة

- [ ] أي من تقنيات إشراك ذوي العلاقة يجب استخدامها لإعلامهم؟
- [ ] أي من تقنيات إشراك ذوي العلاقة يجب استخدامها لاستشارتهم؟
- [ ] أي من تقنيات إشراك ذوي العلاقة يجب استخدامها لإشراكهم؟
- [ ] أي من تقنيات إشراك ذوي العلاقة يجب استخدامها للتعاون معهم؟

#### تحديد وإدارة المخاطر

- [ ] ما هي مخاطر إشراك ذوي العلاقة؟

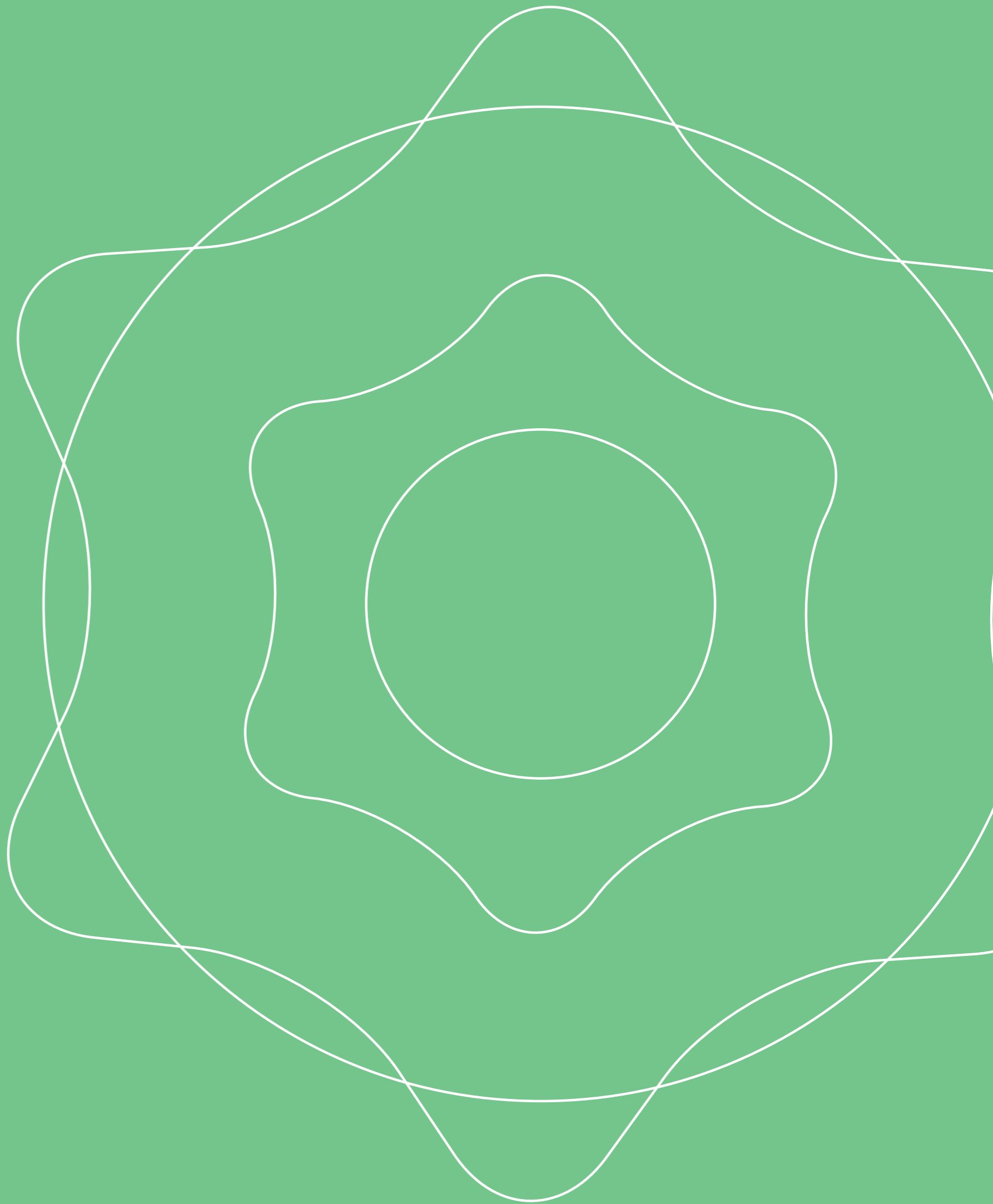
#### تطوير خطة إشراك ذوي العلاقة

- [ ] هل تم تطوير خطة إشراك مناسبة لذوي العلاقة لإدراج أهداف إشراكهم؟ قائمة ذوي العلاقة؟ خطة التواصل؟ توقيت إشراك ذوي العلاقة؟ مستويات إشراك ذوي العلاقة؟ تقنيات إشراك ذوي العلاقة؟ إدارة المخاطر والقضايا؟

#### تنفيذ إشراك ذوي العلاقة

- [ ] كيف سيتم تنفيذ إشراك ذوي العلاقة بالنسبة إلى التفعيل؟ التثقيف؟ الاستخلاص؟ التفكر؟ صنع القرارات؟ توفير الملاحظات؟ التقييم؟

**الخاتمة:  
ما أسباب إخفاق  
السياسات؟**



## 01. المقدمة والأهداف

على الرغم من جهود تطوير السياسة ووضعها ضمن الأطر والأدوات المناسبة لمختلف مراحل إعداد السياسة، ما زالت الحكومات تعاني في بعض الأحيان حالات إخفاق متكررة للسياسات. ويتطلب تصميم السياسات درجة معينة من التحليلات النوعية لقضايا السياسة الرئيسية والفرعية، ولنظرية التغيير الخاصة بالسياسة، وللحلول المقترحة في هذا الإطار ولعملية التنفيذ. كما يستوجب تصميم السياسات الاستشراف المناسب للظروف المستقبلية والعوامل المتداخلة (مثل: العوامل الاقتصادية، والاجتماعية، والبيئية، وغيرها) التي ستلعب دوراً حيوياً في تحديد إطار عملية التنفيذ.



من هنا تأتي أهمية فهم حالات إخفاق السياسة بهدف اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة وتقليص التكاليف الهائلة على المستوى الاقتصادي، والاجتماعي، والبيئي، وعلى مستوى السمعة والوقت التي تترافق عادةً مع مثل حالات الإخفاق هذه.

يرمي هذا الفصل إلى فهم طبيعة وأسباب إخفاق السياسة وكيفية التخفيف من وطأة الإخفاق.



## 02. تعريف ما يُقصد بإخفاق السياسة وتحديد الأسباب الجوهرية المحتملة

أدواتها، وخطط تنفيذها وآليات تقييمها المناسبة. ويعود ذلك ربما إلى عدم جمع تلك المعلومات أساساً، لا سيما عندما يتعلق الأمر بسلوكيات وتفضيلات الأشخاص، أو بسبب الخطأ في تحليل هذه المعلومات و/أو توقعها.

← نتائج منشودة للسياسة غير واضحة، أو أنها طموحة بشكل مبالغ فيه: تأسيس نظرية التغيير الخاصة بالسياسة استناداً إلى آثار ونتائج ومخرجات منشودة طموحة بشكل مبالغ فيه، مما ينذر بعدم تحققها.

← سوء تصميم أدوات السياسة: تصميم غير ملائم، أو لا يتسم بالكفاءة أو غير فعال للأدوات (مثلاً: من حيث تصميم الأدوات، ومعايير الأهلية والاختيار، والإجراءات التشغيلية وإجراءات الوصول، وغيرها).

← الأحداث غير المتوقعة: تغييرات مربكة ونقص في الأدوات الموجهة والقدرة على التكيف مع التغيير المستمر.

← مركزية صنع القرارات: إشراك محدود أو مضبوط لذوي العلاقة ما يؤدي إلى انفصال بين نظرية السياسة وممارستها.

### ب. إخفاق في تنفيذ السياسة

يشير مستوى تنفيذ السياسة إلى مدى تحقيق السياسة لنتائجها المقصودة.

قد يشمل إخفاق التنفيذ الإخفاق في تحقيق ما يلي:

← تنفيذ خيارات السياسة بفعالية بحسب الخطة؛

← العودة بالفائدة على المجموعة (المجموعات) المستهدفة المقصودة؛

← تحقيق النتائج المرجوة للسياسة (أي الأثر، والنتائج والمخرجات)؛

← ضمان استخدام الموارد بكفاءة؛

← تحقيق منافع تفوق التكاليف.

غالباً ما تتشكل انطباعات متباينة حول أداء السياسة؛ أي أن ما يتصوره البعض نجاحاً قد يعتبره آخرون إخفاقاً. وهو ما يعود إلى أن السياسة قد تؤثر على مجموعات متنوعة بأشكال مختلفة. كما أن للسياسات في الغالب أهدافاً متعددة، وقد تصعب الموازنة بين إخفاق بعضها مقابل حالات النجاح في بعضها الآخر. علاوة على نقص المعلومات في بعض الحالات، أو حالات أخرى تسجل فيها السياسة إخفاقاً على المدى القصير فيما تحقق نجاحاً على المدى البعيد.

من هنا، يهدف هذا القسم إلى تعريف طبيعة إخفاق السياسات؛ إذ نادراً ما تحقق السياسات نجاحاً مطلقاً أو إخفاقاً مطلقاً، بل تكون ناجحة في مستوى ما، كمستوى العمليات أو التنفيذ أو من القبول السياسي، فيما تشهد نجاحاً أدنى أو إخفاقاً في مستويات أخرى.

يصف إطار عمل Marsh وMcConnell<sup>12</sup> هذه المستويات على النحو التالي.

### أ. إخفاق في عملية إعداد السياسة

يشير المستوى الخاص بعمليات السياسة إلى المراحل الأولية لصياغة السياسة، بما فيها تحديد الحاجة إلى السياسة وتطوير إطار العمل، وصياغة القضايا والقضايا الفرعية، وانتقاء الخيارات وإشراك ذوي العلاقة.

قد يشمل إخفاق العمليات الإخفاق في تحقيق ما يلي:

← معالجة وتقييم موضوع السياسة، وقضاياها الرئيسية والفرعية والأسباب الجوهرية بدقة؛

← الحفاظ على الأهداف المنشودة للسياسة؛

← تصميم أدوات السياسة المناسبة؛

← اكتساب الدعم من ذوي العلاقة الرئيسيين.

قد تُعزى الأسباب الجوهرية لإخفاق عمليات السياسة إلى ما يلي:

← الإخفاق في الحصول على المعلومات: نقص أو غياب البيانات الموثوقة، مما يحد من قدرة صانعي السياسات على تقييم موضوع السياسة وقضاياها الرئيسية والفرعية وتصميم

<sup>12</sup> منشور "Towards a Framework for Establishing Policy Success" من إعداد Marsh D.

قد تُعزى الأسباب الجوهرية لإخفاق تنفيذ السياسة إلى ما يلي:

— < توزيع غير كاف للموارد: تخصيص موارد محدودة في ما يتعلق بالوقت، والموارد المالية، والبشرية، والفنية والبنية التحتية، والنظم و/أو البنى ذات الصلة، مما يؤدي إلى تنفيذ غير ملائم للسياسة.

— < بنى مؤسسية غير فعالة: غياب أدوار ومسؤوليات واضحة، ونقص في التنسيق و/أو التعاون و/أو المساواة بين الجهات الحكومية، مع وجود فساد محتمل.

— < قصور في الاختبارات والتجارب: غياب الاختبارات الكافية، وتعميم أدوات السياسة المقترحة على المستوى الوطني قبل تجربتها.

### ج. إخفاق سياسي للسياسة

يشير المستوى السياسي للسياسة إلى مدى دعم السياسة لسمعة الحكومة وتمكين الحكومة من التقدم في رؤيتها وأهدافها الاستراتيجية.

### الجدول (ب. 1): أمثلة عن إخفاق السياسات

عنوان السياسة	لمحة عامة عن أدوات السياسة	أسباب إخفاق السياسة
سياسة الولايات المتحدة الأمريكية لمكافحة المعلمين ذوي الأداء الجيد	تقديم مكافآت مالية لمعلمي المدارس الذين يرتقون بدرجة كبيرة بإنجازات الطلاب الأكاديمية	أخفقت السياسة للأسباب الرئيسية التالية: <ul style="list-style-type: none"><li>• محفزات مالية غير كافية تم تقديمها للمعلمين الناجحين؛</li><li>• قصور في الإجراءات الموضوعية المتفق عليها لتقييم أداء المعلمين؛</li><li>• تركيز المعلمين على نتائج اختبارات الطلاب، عوضاً عن تقييم مستواهم التعليمي الإجمالي؛</li><li>• غياب آلية تقييم دقيقة التي من شأنها تقييم مكونات السياسة وصقلها لكي تصبح السياسة أكثر فعالية.</li></ul>
سياسة الرعاية الصحية الميسورة (أوباما كير) في الولايات المتحدة الأمريكية	تقديم رعاية صحية في متناول اليد وذات جودة، عبر تمكين المستفيدين من الحصول على منافع وحقوق وإجراءات وقائية جديدة مع محاولة الحد من النمو في الإنفاق على الرعاية الصحية	أخفقت السياسة للأسباب الرئيسية التالية: <ul style="list-style-type: none"><li>• لم تتطرق بفعالية إلى تكاليف الرعاية الصحية المتزايدة؛</li><li>• إيقاع غرامات متدنية في حال غياب التغطية التأمينية، بالمقارنة مع التكلفة المرتفعة لأقساط التأمين؛</li><li>• تقوم فكرة التأمين على المشاركة في المخاطر، بحيث يتلقى الأقل حظاً دعماً من المحظوظين؛</li><li>• سمحت السياسة للأشخاص بالانضمام للبرنامج والاستفادة منه بعد تبين إصابتهم بالمرض؛</li><li>• أخفقت في الحصول على دعم ذوي العلاقة، فيما رفضت غالبية الولايات تطبيقها.</li></ul>
سياسة المناخ الاستراتيجية: إلغاء ضريبة الكربون	إلغاء ضريبة الكربون التي تم فرضها لمدة سنتين، واستبدالها بصندوق الحد من الانبعاثات، الممول من أموال دافعي الضرائب	أخفقت السياسة للأسباب الرئيسية التالية: <ul style="list-style-type: none"><li>• اتسمت السياسة بقصر النظر والسرعة في التطبيق فجاءت الاستجابة غير الرسمية من قبل الجهات التنظيمية متمثلة باستثمارات متدنية في مشاريع الحد من الانبعاثات؛</li><li>• لم يكن التعديل دستورياً لأن مجلس الشيوخ غير مخوّل بتقديم إجراءات ترفع من العوائد؛</li><li>• لم تقدّر بصورة مناسبة التداعيات المالية على الحكومة والبالغة 7 مليار دولار أمريكي على مدى 4 سنوات.</li></ul>

يشمل الإخفاق السياسي الإخفاق في تحقيق ما يلي:

— < تعزيز سمعة الحكومة؛

— < ضبط الأجندة الحكومية؛

— < مساندة توجه الحكومة.

قد تُعزى الأسباب الجوهرية لإخفاق السياسة على المستوى السياسي إلى ما يلي:

— < التزام سياسي محدود: حيث لا تقدم الحكومات الدعم السياسي المطلوب و/أو الدعم القيادي الضروري لتنفيذ ومساندة أدوات السياسة.

— < قصر نظر السياسة: إذ تتدخل الحكومة بحلول قصيرة الأجل وسريعة، بدلاً من إجراء تحليل للاعتبارات الطويلة الأجل (مثلاً: الدعم الحكومي، لا سيما للصناعات، بتقديم مساعدة قصيرة الأجل من دون معالجة المشكلات الاقتصادية الهيكلية).

تتطلب القدرة على التكيف مع الظروف المتوقعة وغير المتوقعة ما يلي<sup>13</sup>:

— < بناء قدرات المسؤولين عن تصميم وتنفيذ السياسة في مجال التنظيم الذاتي والمعالجة الذاتية لتحديات السياسة.

— < حوكمة جيدة تتسم بأنها متجاوبة، وشفافة، ومبنية على التوافق، وفعالة وتتسم بالكفاءة، والتشاركية والمسؤولية.

— < تنوع أدوات السياسة المقترحة أو آليات تنفيذ السياسة لتوطيد التكاملية، ومعالجة تنوع الاستجابات، وزيادة احتمالية تحقيق النتائج المرجوة.

— < تحليل متكامل وموجه للمستقبل، ويشمل تخطيطاً للسيناريوهات عبر تحديد عوامل وديناميكيات التغيير التي تؤثر على أداء السياسة، ودراسة سيناريوهات تطورها في المستقبل، وبالتالي تطوير خطط منعة وطوارئ وفقاً لذلك.

## 03. تقليص مخاطر إخفاق السياسة

يتعين على صانعي السياسات تصميم وتنفيذ سياسات تكيفية ناجحة في ظروف بالغة التعقيد، وديناميكية تتسم بعدم اليقين، مما يمكنهم من معالجة وتقليص مخاطر إخفاقها.

السياسات التكيفية هي تلك التي تتسم بنوعين من القدرات: (أ) قدرة السياسة على التكيف مع الظروف المتوقعة، و (ب) قدرة السياسة على التكيف مع الظروف غير المتوقعة.

— < مشاورات أطراف متعددة من ذوي العلاقة من خلال جهد جماعي وتعاوني لاختبار موضوع السياسة من أوجه نظر مختلفة قبل اتخاذ القرار.

— < تعديلات تلقائية وفي الوقت المناسب للسياسة بهدف تحديد الطبيعة المطلوبة للتعديلات للحفاظ على مستوى الأداء أو إيقاف السياسة في حال تسجيل حالات إخفاق خطيرة على الصعيد السياسي و/أو التنفيذي و/أو العملي.

ويمكن تصنيف التعديلات على أنها إجراءات تصحيحية (لتعديل السياسة) أو إجراءات دفاعية (لحفاظ على فوائد السياسة).

— < نظم متابعة وإنذار مبكر فعالة لتحديد متى تكون الانحرافات عن الخطط كافية للتأثير في الأداء.

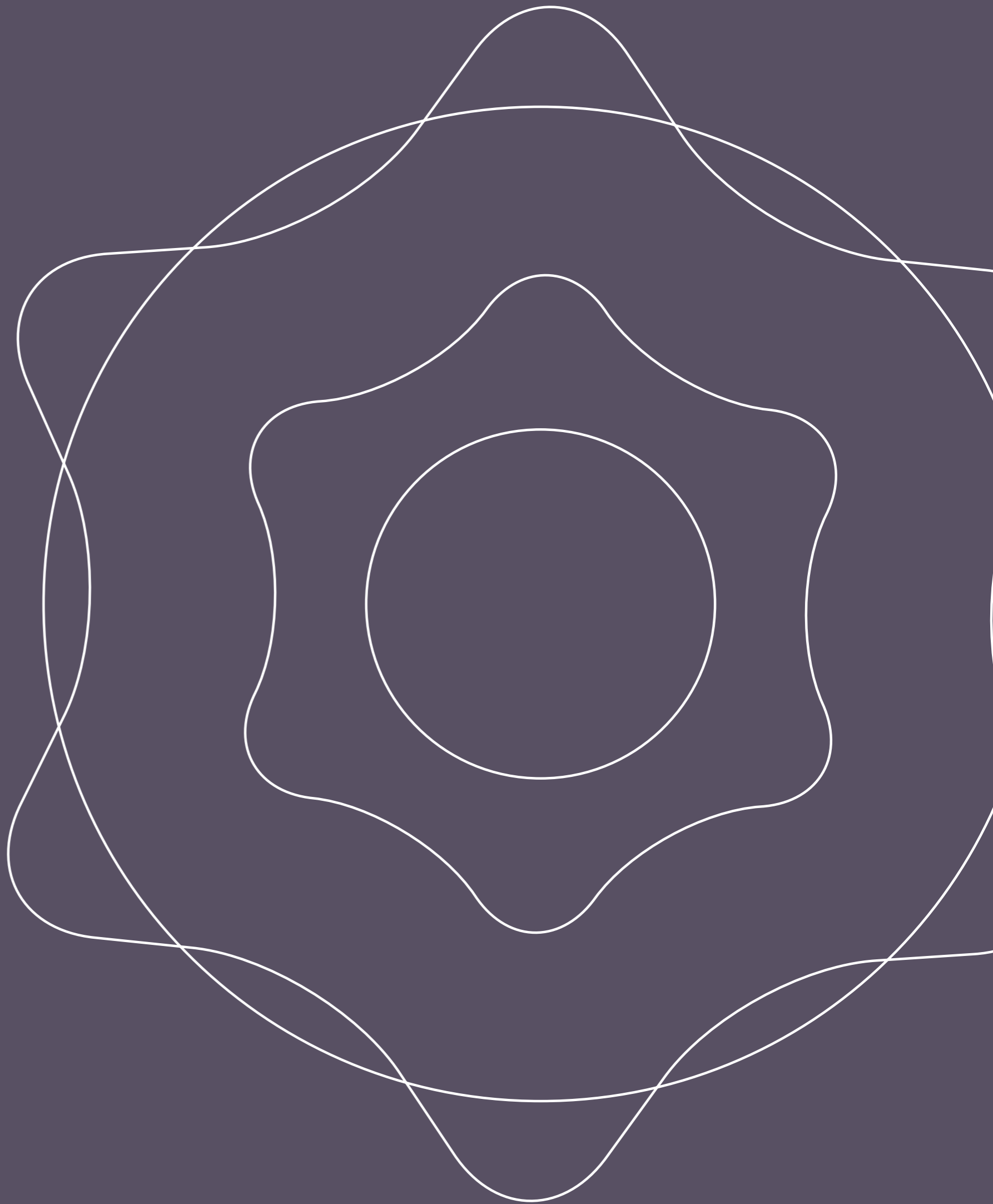
— < مراجعات رسمية للسياسة وتعلم مستمر عبر اختبارات تجريبية مصممة جيداً طيلة دورة السياسة لاختبار الفرضيات المتعلقة بالأداء والمساعدة على معالجة القضايا الناشئة.

<sup>13</sup>اقتبست بتصرف من منشور "Creating Adaptive Policies: A Guide for Policy Making in an Uncertain World" الصادر عن مركز البحوث التنموية الدولي من إعداد Bhadwal S. و Swanson D.

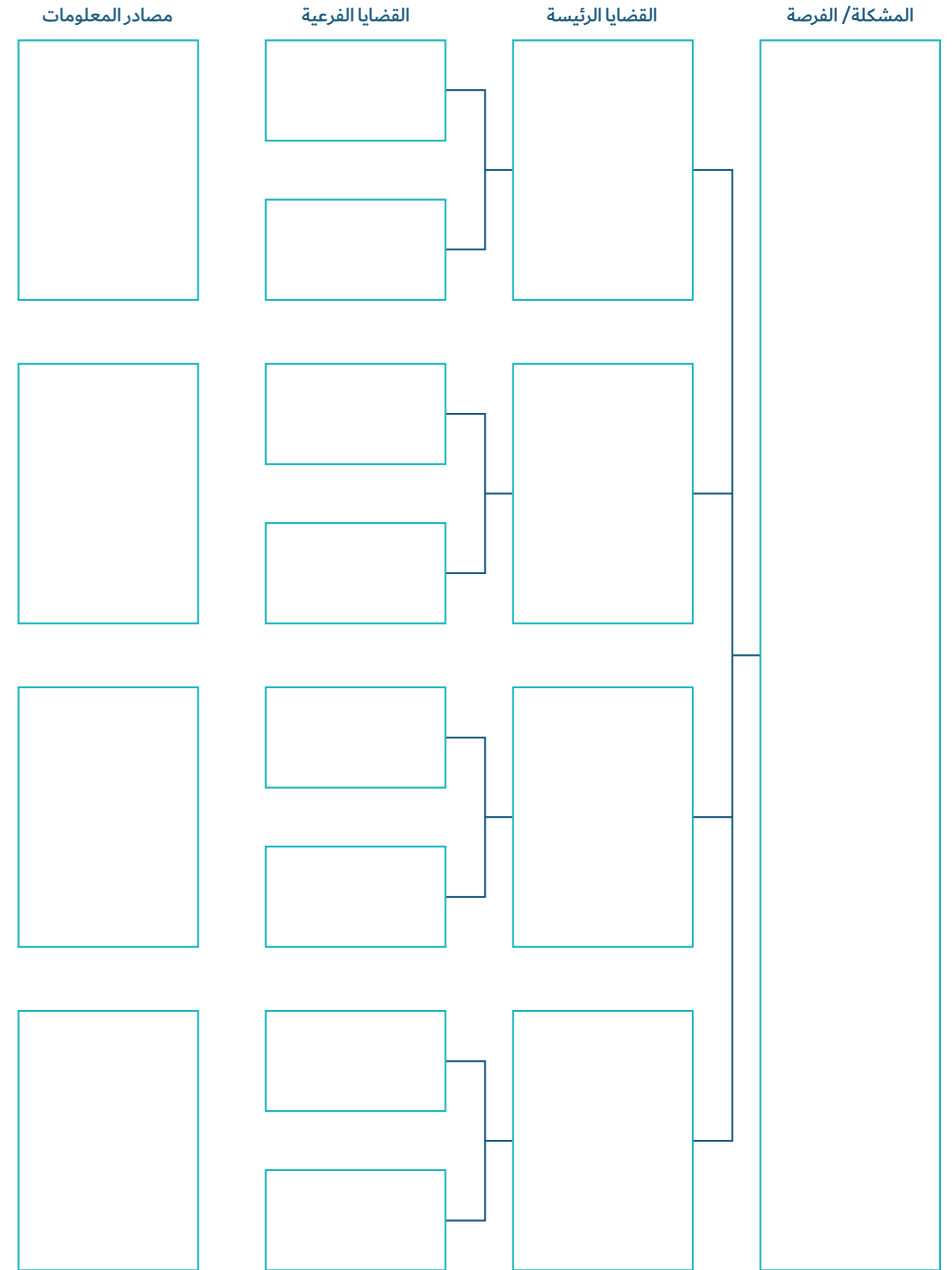


# الملاحق

تهدف هذه النماذج المقدمة في الملاحق إلى تسهيل عملية تطوير السياسات بمراحلها المختلفة. وحيث أنه يشجع صانعي السياسات بالسعي إلى تعبئة هذه النماذج كافة لضمان جودة السياسة، إلا أنه قمنا بتصنيفها إلى: نماذج إلزامية وأخرى اختيارية لتسهيل العملية.



التاريخ	عنوان السياسة
<p><b>تحديد المشكلة وأساس التدخل الحكومي</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ما هي مشكلة السياسة؟</li> <li>• ما هي القضايا الرئيسية والقضايا الفرعية التي يجب معالجتها؟</li> <li>• هل هناك مبرر للتدخل الحكومي (أي ماذا يحصل اذا لم تتدخل الحكومة)؟</li> </ul>	
<p><b>أهداف السياسة</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ما هي أهداف مشروع السياسة؟</li> </ul>	
سياق السياسة	نطاق السياسة
<ul style="list-style-type: none"> <li>• هل هي سياسة جديدة، أم إنها تستند إلى خبرة سابقة؟ هل ستستفيد من المنصات القائمة؟</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ما هي أدوات السياسة الرئيسية التمهيديّة/ التدخلات (على مستوى عالٍ) التي يجب أخذها في الاعتبار؟</li> </ul>
راعي المشروع	مدير المشروع
مجموعة التوجيه	فريق المشروع



الأهمية	الانعكاسات	الوصف	البعد
			السياسي
			الاقتصادي
			الاجتماعي-الثقافي
			التقني
			القانوني
			البيئي

مراحل المشروع الهامة ، والجدول الزمني والميزانية العامة للمشروع				
المرحلة	تاريخ البدء المتوقع	تاريخ الانتهاء المتوقع	مخرجات المرحلة الرئيسية	تقدير الميزانية العامة
تحديد الحاجة إلى السياسة وتطوير إطار العمل				
تطوير وتحليل قاعدة الأدلة الخاصة بالسياسة				
تأسيس نظرية التغيير الخاصة بالسياسة				
تحديد وتقييم الخيارات المتاحة للسياسة				
تصميم السياسة ووضع الخطة التنفيذية				
متابعة السياسة وتقييمها ومراجعتها				
إشراك ذوي العلاقة				

ذوو العلاقة الرئيسيون	متطلبات المعلومات العامة
آليات الاستشارة	

مخاطر المشروع وخطة التخفيف	
خطة التخفيف من أثر المخاطر	المخاطر الرئيسية

مدينتي/جهة المقارنة المعيارية	سبب المقارنة المعيارية	الدروس المستفادة من أدوات السياسة المستخدمة	الدروس المستفادة من منهجيات تنفيذ السياسة	الدروس المستفادة من الممكنات المستخدمة (مثلاً: التقنية، الموارد البشرية، الحكومة)	الدروس المستفادة من منهجيات المتابعة والتقييم المستخدمة	الدروس المستفادة من نتائج السياسة

الملحق 2ج: نموذج المقارنة المعيارية (نموذج اختياري)

داخلي	نقاط القوة	الانعكاسات
	.1	.1
	.2	.2
	.3	.3
	.4	.4
	.5	.5
	.6	.6
	.7	.7
	.8	.8
نقاط الضعف	الانعكاسات	
	.1	.1
	.2	.2
	.3	.3
	.4	.4
	.5	.5
	.6	.6
	.7	.7
	.8	.8
خارجي	الفرص	الانعكاسات
	.1	.1
	.2	.2
	.3	.3
	.4	.4
	.5	.5
	.6	.6
	.7	.7
	.8	.8
التهديدات	الانعكاسات	
	.1	.1
	.2	.2
	.3	.3
	.4	.4
	.5	.5
	.6	.6
	.7	.7
	.8	.8

لفهم مشكلة السياسة أو الفرصة التي تنطوي عليها، من الضروري استشراف النتائج المستقبلية المتوقعة إلى جانب الاطلاع على البيانات التاريخية. ويمكن لاستشراف المستقبل وبناء السيناريوهات أن يساعد على معرفة احتمال كيفية تطور المشكلة أو الفرصة الحالية.

### أ. استشراف المستقبل

استشراف المستقبل هو معرفة وتتبع الاتجاهات السابقة واستقراء حركتها المحتملة في المستقبل. وعادةً ما يُستخدم الاستشراف للتنبؤ على مدى زمن معين (الاستشراف عبر سلسلة زمنية)، ولبناء توقعات بشأن الاختلافات في أوساط الناس أو الشركات أو غيرها (الاستشراف عبر القطاعات). وبالإضافة إلى المنهجيات الكمية (الإحصائية)، فإن الاستشراف يتضمن كذلك استخدام منهجيات أقرب إلى أن تكون نوعية (إطلاق الأحكام).

**التحليل الكمي** هو من أكثر منهجيات الاستشراف شيوعاً. ويعتمد على التحليل الإحصائي للبيانات التاريخية، وبعبارة أخرى هو تحليل موضوعي نسبياً، وتتضمن التقنيات الكمية الاستقراء (مثل: متابعة المعدلات المتحركة، والتوقعات الخطية ضمن فترة زمنية، والتمهيد الأساسي) ومنهجيات الاقتصاد القياسي (التي تستخدم تحليل الانحدار لتقدير آثار المتغيرات السببية). وهذا النوع من التحليل يستخدم بشكل شائع لاستشراف التغيرات الديموغرافية والاقتصادية عندما يكون الاستقراء على مدى فترة زمنية ذا فائدة.

**المعدلات المتحركة البسيطة:** طريقة لاستشراف يتم اللجوء إليها عموماً عندما تكون السلسلة الزمنية مستقرة من حيث المتوسط والتباين. ويتم إجراؤها عبر أخذ عدد معين من الفترات السابقة وجمعها، وتقسيم الناتج على عدد الفترات. وتستخدم المعادلة التالية لإيجاد المعدل المتحرك للترتيب n،  $MA(n) = [Dt + Dt-1 + \dots + Dt-n+1] / n$ ، حيث n هي عدد المشاهدات المستخدمة في الحساب. والتنبؤ للفترة الزمنية (t + 1) هو التنبؤ الخاص بكل الفترات الزمنية المستقبلية. وتتم مراجعة هذا التنبؤ عند ظهور بيانات جديدة.

**المعدلات المتحركة الموزونة:** أداة استشراف تستخدم بشكل واسع عندما تكون عمليات الاستشراف المكررة مطلوبة، وكمثال على معدل متحرك موزون:  $Weighted MA(3) = w1xDt + w2xDt-1 + w3xDt-2$ ، حيث يمكن أن يتخذ الوزن أية قيمة موجبة مثل:  $w1 + w2 + w3 = 1$ .

**التوقعات الخطية:** طريقة استشراف تستخدم لتقدير القيم في فترات مستقبلية. حيث يمكن تحديد معدل النمو الفعلي استناداً إلى البيانات التاريخية. ويتم تطبيق هذا المعدل على آخر سنة معروفة وما بعدها. وتتوقف دقة معدل النمو المأخوذ من البيانات التاريخية بشكل كبير على عدد النقاط المرجعية وعلى طول الفترة الزمنية التي وجدت فيها هذه النقاط. وكلما ازداد عدد النقاط المرجعية، وكلما كانت الفترة أطول، تكون النتيجة أفضل. وتخدم التوقعات الخطية كمؤشر للقيم المستقبلية فقط إذا كانت محدثات الاتجاهات المستقبلية مماثلة للمحدثات التاريخية. ولذلك، فإن عوامل مثل الإبداع التقني، والتغيرات في السلوك، والتحولت الاقتصادية الجذرية، تعني جميعها بأن المحدثات التاريخية لا تشكل وسيلة توفّر دقيقة للتوجهات المستقبلية.

غالباً ما يكون من الصعب إيجاد بيانات كافية تسمح بإجراء تحليل كمي مفصل. ومن التقنيات لمعالجة ذلك: التقديرات، المطابقة، استقاء البيانات من عدة مصادر:

**التقديرات:** غالباً ما يكون التقدير أداة مفيدة في غياب بعض البيانات. والتقديرات الأكثر شيوعاً هي الطلب من خبير أو مجموعة خبراء استخدام خبرتهم لتكوين رأي أو لإعداد دراسة. والشئ الأهم هو التأكد من أن الافتراضات ملاحظة وموثقة بوضوح، بحيث يصبح بمقدور مستخدمي النموذج تعديل الافتراضات إذا ظهرت لديهم بيانات أكثر دقة.

**المطابقة:** يمكن أن تستخدم هذه الطريقة عند تحديد حادثة مشابهة. فعلى سبيل المثال، يمكن شراء وصفة علاج محددة بالترافق مع دواء آخر. وعليه، يمكن التحقق من خلال مبيعات الدواء الثاني بجمع الكميات من التقارير السنوية، ثم بعد ذلك "مطابقة" الرقم لإيجاد تقديرات حول رقم مبيعات الدواء الأول.

**استقاء البيانات من عدة مصادر:** عند تطوير نموذج ما تكون البيانات غالباً غير مكتملة أو تقريبية. وفي حالات أخرى، ربما تكون المصادر المتعددة للبيانات متضاربة. وإحدى المنهجيات لتطوير قاعدة للعمل هي مسح المعلومات المتوفرة للتوصل إلى معدل دقيق. ويمكن الحصول على مصادر للبيانات بمنهجيات متعددة مثل الاستقراء، تقديرات الخبراء، الدراسات، مراجعة الكتب السابقة، وغيرها. بعد مراجعة المعلومات المستقاة من جميع المصادر وفق معايير محددة (أي استخدام نفس القاعدة، والوحدات، وفئات القياس، وغيرها). وعادةً ما يكون الناتج معدلاً بسيطاً، مع أنه في بعض الأحيان يمكن إعطاء أوزان لبعض مصادر المعلومات التي تعد عالية الجودة.

**التحليل النوعي** هو تحليل أقل موضوعية، ويُعنى بصورة رئيسة بالأفكار الاجتماعية والمؤسسية والتجارية والسياسية (أي يهتم بالأشياء التي قد لا تكون مرتبطة خطياً بالماضي). وعلى سبيل المثال، فإن التحليلات النوعية تتعامل مع قضايا مثل:

ما هو مستقبل المنظمات النسائية؟

ما هو مستقبل المنظمات غير الحكومية؟

ما هو مستقبل قطاع الترفيه؟

إن أحد الأشكال الأكثر شيوعاً لتحليل الاتجاهات النوعية هو تحديد "الاتجاهات الكبرى" أي القوى الدافعة التي يمكن أن تغير المجتمع في جميع المجالات مثل السياسة، الاقتصاد، التقنية، القيم، والعلاقات الاجتماعية. ومن الأدوات الأخرى كذلك بناء السيناريوهات.

### ب. بناء السيناريوهات

تشكل التحليلات الكمية والنوعية معاً أساساً لبناء السيناريوهات. وتستخدم توليفات مختلفة من التوجهات الرئيسية لوصف السيناريوهات المحتملة في المستقبل، والتي يمكن أن تستخدم لاحقاً لتصميم السياسات أو اختبارها. وتستخدم السيناريوهات لتحديد عدد من البدائل المستقبلية المحتملة، ومعرفة كيفية الوصول إليها. وهي ليست تنبؤات للمستقبل؛ فهي توضح كيف أن التفسيرات المختلفة للقوى الدافعة نحو التغيير يمكن أن تؤدي إلى احتمالات مستقبلية مختلفة.

تمتاز السيناريوهات الجيدة بما يلي:

تعتمد على تحليل محركات التغيير؛

تسمح بالتمييز بين الأحداث الحرجة غير المؤكدة والعناصر المحددة سلفاً؛

مقنعة ويمكن الوثوق بها؛

منطقية ومتسقة على الصعيد الداخلي.

ويمكن أن تساعد السيناريوهات على تقديم توصيات، ولكنها بحد ذاتها لا تصنع القرارات. وعند بناء السيناريوهات، ينبغي الاتفاق على النقاط التي تستحق الاهتمام، وتحديد دوافع

التغيير، وتحليل المخاوف الأساسية، لكي يتم تحديد منطقة (مناطق) التخطيط الحرجة من أجل بناء السيناريوهات. ولكي تكون السيناريوهات فعالة فهي بحاجة لأن تكون معقولة ومقنعة. وهناك مخاطرة أو حتى احتمال أن يتخوف الجمهور وينثني عن المشاركة في سيناريوهات بعينها. وبقدر المستطاع، يجب الاستعانة بالجمهور لتطوير سيناريوهات واختبار مدى معقوليتها، ومعرفة مجالات الارتياح وعدم الارتياح في كل سيناريو.

في ما يلي خطوات بناء السيناريوهات:

تجميع فريق السيناريو

تحديد دوافع التغيير

تجميع الدوافع في إطار عمل قابل للتنفيذ

وضع سيناريوهات مصغرة أولية

تخفيض عدد السيناريوهات

اختبار السيناريوهات

صياغة السيناريوهات

التحقق من صحة السيناريوهات

لمزيد من المعلومات والأمثلة، يُرجى الاطلاع على الموقع الإلكتروني التالي: <https://www.gov.uk/government/collections/foresight-project>



أهداف السياسة					
يرجى إدراج بيانات أهداف السياسة.					

آثار السياسة	المؤشرات	المستهدفات (للسنة الأولى)	المستهدفات (للسنة الثانية)	المستهدفات (للسنة الثالثة)	المستهدفات (للسنة س)

نتائج السياسة	المؤشرات	المستهدفات (للسنة الأولى)	المستهدفات (للسنة الثانية)	المستهدفات (للسنة الثالثة)	المستهدفات (للسنة س)

مخرجات السياسة	المؤشرات	المستهدفات (للسنة الأولى)	المستهدفات (للسنة الثانية)	المستهدفات (للسنة الثالثة)	المستهدفات (للسنة س)

عنوان السياسة
<b>خلفية السياسة</b>
يرجى تقديم وصف موجز عن موضوع السياسة والفرضيات المتعلقة بالقضايا الرئيسية والفرعية التي تسعى الأدلة إلى تأكيدها.

مصادر الأدلة
يرجى تقديم وصف موجز حول أنواع ومصادر الأدلة المستخدمة لإجراء التحليل استناداً إلى الأدلة.

الثغرات في الأدلة
يرجى تقديم وصف حول الثغرات في الأدلة وحول الطريقة التي تمت بها معالجتها.

نتائج خط الأساس للسياسة
يرجى تقديم نتائج خط الأساس الرئيسية بما فيها: <ul style="list-style-type: none"> <li>• تقييم نطاق/خطورة موضوع السياسة؛</li> <li>• التوجهات التاريخية والحديثة عبر القطاعات ذات الصلة؛</li> <li>• الاستنتاجات الرئيسية لتحليل العوامل السياسية، والاقتصادية، والاجتماعية-الثقافية، والتقنية، والقانونية، والبيئية؛</li> <li>• الاستنتاجات الرئيسية لتحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات؛</li> <li>• تصديق/مراجعة القضايا الرئيسية والقضايا الفرعية؛</li> <li>• وصف الأسباب الجذرية؛</li> <li>• لمحة عامة لمعرفة ما إذا كان قد تمت معالجة السياسة في مكان آخر والنتائج التي تم التوصل إليها.</li> </ul>

استنتاجات المقارنة المعيارية للسياسة
يرجى تقديم نتائج المقارنة المعيارية الرئيسية بما فيها: <ul style="list-style-type: none"> <li>• لمحة عن المقارنات المعيارية المختارة ومبرر انتقائها؛</li> <li>• الدروس الرئيسية المستقاة من المقارنات على صعيد: <ul style="list-style-type: none"> <li>- أدوات السياسة؛</li> <li>- منهجيات التنفيذ؛</li> <li>- الممكنات المستخدمة؛</li> <li>- منهجيات ونظم المتابعة والتقييم؛</li> <li>- نتائج السياسة.</li> </ul> </li> </ul>

تحليل الاحتمالات المستقبلية للسياسة
يرجى تقديم نتائج التوقعات الرئيسية وتطوير السيناريوهات، بما فيها: <ul style="list-style-type: none"> <li>• تقييم التوجهات الرئيسية والتطورات المستقبلية المحتملة التي قد تؤثر على موضوع السياسة؛</li> <li>• كيف يمكن لموضوع السياسة أن يتطور في المستقبل.</li> </ul>

الملحق 4: لمحة عامة عن التكاليف والمنافع النقدية السنوية المرتبطة بالخيارات المتاحة (بالدرهم الإماراتي) (نموذج اختياري)

رقم الخيار	عنوان الخيار	السنة														
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	المجموع			
	الأرض															
	المنشئ															
	التكاليف															
	المعدات															
	المركبات															
	الأثاث															
	تقنية المعلومات															
	أ. المجموع															
	(بالدرهم الإماراتي)															
	الاستثمار															
	غيرها من															
	تكاليف بدء															
	التشغيل															
	(كما تطبق)															
	ب. المجموع															
	(بالدرهم الإماراتي)															
	الموظفون															
	الإيجار															
	الصيانة															
	الإنتاج															
	المبيعات/التوزيع															
	المراقب العامة															
	التكاليف الإدارية															
	العامة															
	ج. المجموع															
	(بالدرهم الإماراتي)															
	د. مجموع التكاليف (أ+ب+ج)															
	الإيرادات															
	مخزرات التكاليف															
	المنافع الاجتماعية															
	المنافع الاقتصادية															
	المنافع البيئية															
	هـ. مجموع المنافع (بالدرهم الإماراتي)															
	مجموع التكاليف والمنافع (هـ-د)															
	(بالدرهم الإماراتي)															

الملحق 4ب: لمحة عامة عن التكاليف والمنافع المرتبطة بالخيار المتاح والتي لا تتوقف لها أسعار سوق سنوية محددة (بالدرهم الإماراتي) (نموذج اختياري)

رقم الخيار	عنوان الخيار	السنة	السنة 2-0				السنة 6-3				السنة 10-7				المجموع	
			لمحة عن التكاليف/المنافع	النتيجة من 10	لمحة عن التكاليف/المنافع	النتيجة من 10	لمحة عن التكاليف/المنافع	النتيجة من 10	لمحة عن التكاليف/المنافع	النتيجة من 10	لمحة عن التكاليف/المنافع	النتيجة من 10	النتيجة من 10	النتيجة من 10		النتيجة من 10
	التكاليف غير النقدية															
	أ. مجموع التكاليف غير النقدية															
	المنافع غير النقدية															
	ب. مجموع المنافع غير النقدية															
	مجموع المنافع والتكاليف (ب-أ)															

رقم الخيار	عنوان الخيار	السنة		
		السنة 2-0	السنة 3-6	السنة 7-10
	وصف الأثر	النتيجة (على 10)	وصف الأثر	النتيجة (على 10)
	اجتماعية			
	أ. عدد النقاط			
	الاقتصادية			
	ب. عدد النقاط			
	البيئية			
	ج. عدد النقاط			
	مجموع الأثر (أ+ب+ج)			

قد يكون للخيار أثر اجتماعي، أو اقتصادي أو بيئي إيجابي (أي منفعة) أو أثر سلبي (أي تكلفة).

#### الملحق 4: لمحة عن أداة تقييم أثر السياسات (نموذج إلزامي)<sup>15</sup>

##### أهداف الأداة ووجهات استخدامها

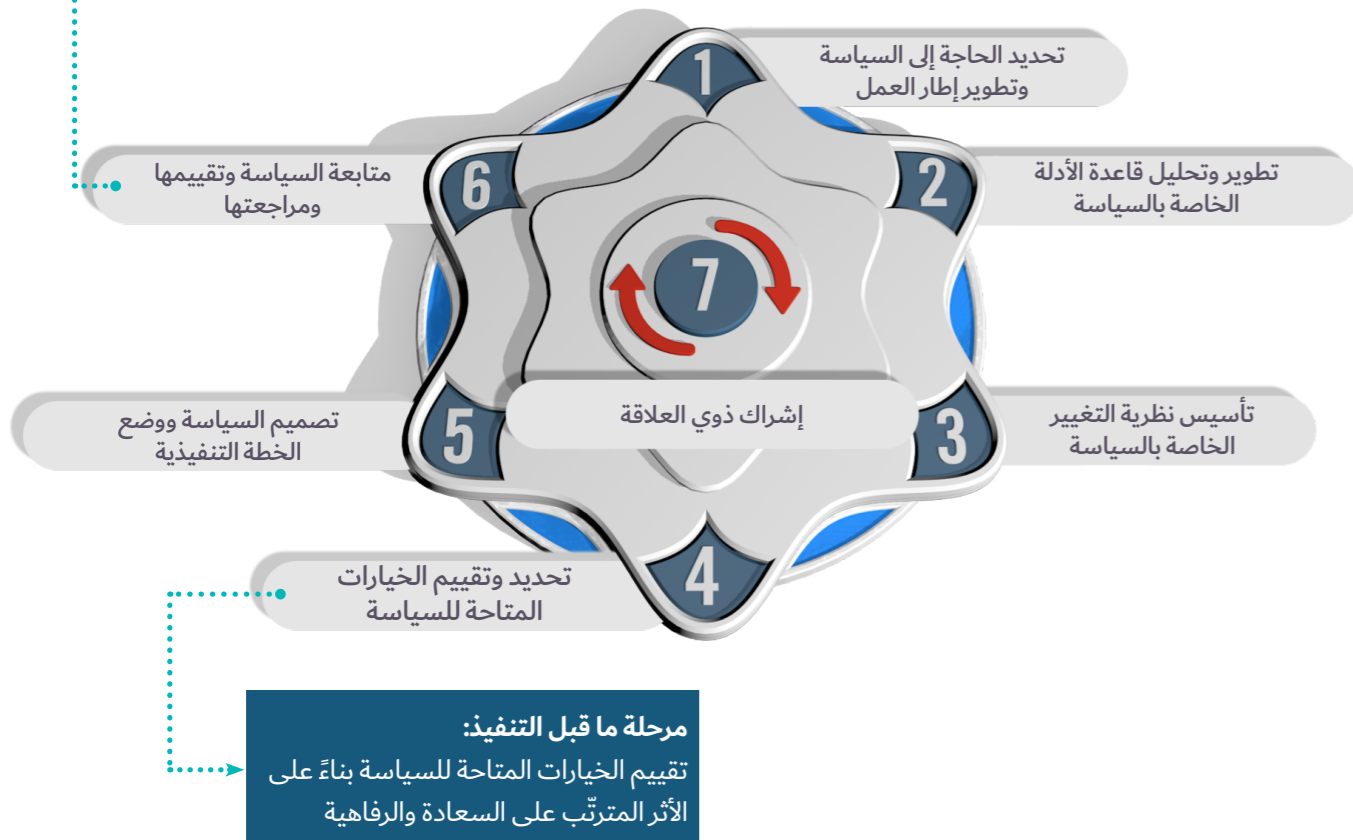
في إطار جهود حكومة دبي المتواصلة في الحرص على التنمية المجتمعية، أقدم المجلس التنفيذي على تطوير أداة تقييم أثر السياسات على الأفراد بهدف توفير وحدة قياس مبنية على الأدلة بوسع صانعي السياسات اللجوء إليها لتقييم بدائل الخيارات المتاحة للسياسة ولتقييم أثر السياسات المطبقة على سعادة المجتمع ورفاهيته. صُممت أداة تقييم أثر السياسات على الأفراد ليتم استخدامها عبر مرحلتين من مراحل إعداد السياسة:

- المرحلة 4: تحديد وتقييم الخيارات المتاحة للسياسة
- المرحلة 6: متابعة السياسة وتقييمها ومراجعتها

نظراً لأن سعادة الأفراد ورفاهيتهم تصب في قلب الأهداف الرئيسية لحكومة دبي، تم تصميم هذه الأداة لتمكين صانعي السياسات من صياغة وتنفيذ السياسات الحكومية التي تعزز سعادة المجتمع والأفراد ورفاهيتهم بشكل أمثل.

##### مرحلة ما بعد التنفيذ:

تقييم السياسة بناءً على الأثر المترتب على السعادة والرفاهية



<sup>15</sup> سيطلب من الجهات الحكومية ملء النموذج القائم على شبكة الإنترنت من خلال الموقع الإلكتروني للمجلس التنفيذي.

ترتبط أداة تقييم أثر السياسة على الأفراد بالرؤية الاستراتيجية لخطة دبي 2021، التي تتشكل من ستة محاور رئيسة تتمحور حول الأفراد، والمجتمع، والتجربة المعيشية، والبيئة الحضرية، والاقتصاد، والحكومة. وقد حرصنا على أن تغطي أداة تقييم أثر السياسات على الأفراد كافة محاور خطة دبي 2021. وعليه، تم تحديد اثني عشر مجالاً يقترن كل منها بالمكوّنات ذات الصلة، كما يوضح الجدول أدناه:

محاوّر خطة دبي 2021	المجالات التي تتناولها أداة تقييم أثر السياسات	المكوّنات	تعريف مكوّنات أثر السياسات على سعادة الأفراد ورفاهيتهم
الأفراد (مواطن) لأفراد مبدعين وممكّنين، ملوّمهم (الفخر والسعادة)	العمل	فرص التوظيف / استحداث فرص العمل	• إلى أي مدى ستستحدث السياسة فرص عمل وستزيد من فرص التوظيف للأفراد الموجودين في دبي؟
		نوعية فرص العمل	• إلى أي مدى ستؤثر السياسة على نوعية فرص العمل، بما في ذلك: خصائص مكان العمل، كمستويات الأجور، ودرجة الاستقلال الوظيفي، واكتساب المعرفة في موقع العمل، والدعم المقدم من قبل الزملاء والتوازن ما بين العمل والحياة الشخصية؟
		الإنتاجية	• إلى أي مدى ستؤثر السياسة على مستوى إنتاجية الأفراد في أدائهم لمهامهم الوظيفية؟ على سبيل المثال، هل ستترفع السياسة من قدرات رأس المال البشري ما يؤدي بالتالي إلى توافر مزيد من المهارات لحلّ المشكلات؟ أو هل ستدخّل السياسة تقنية جديدة إلى العمل من شأنها تسهيل حلّ التحدّيات المهنية التي تتم مواجهتها؟
		قدرة الحصول على التعليم	• إلى أي مدى ستعزز السياسة قدرة الحصول على التعليم لمجموعات الأفراد المختلفة، وإلى المجموعات الأقل حظاً في هذا الإطار على وجه التحديد؟
التعليم	نوعية التعليم	• إلى أي مدى ستؤثر السياسة على نوعية التعليم؟ مثلاً هل ستعزز تجربة اكتساب المعرفة لدى الأفراد، وهل ستترقي بمستوى الدرجات التي من المرجح أن يحصلوا عليها؟	
	التعلّم مدى الحياة	• إلى أي مدى ستؤثر السياسة على استمرارية تعلّم الأفراد خلال مرحلة الرشد؟	

الأفراد (مواطن) لأفراد مبدعين وممكّنين، ملوّمهم (الفخر والسعادة)	الصحة الجسدية والنفسية	قدرة الحصول على الرعاية الصحية	• إلى أي مدى ستعزز السياسة من قدرة الحصول على الرعاية الصحية لمجموعات الأفراد المختلفة، المجموعات الأقل حظاً في هذا الإطار وأصحاب الهمم على وجه التحديد؟
		نوعية الرعاية الصحية	• إلى أي مدى ستؤثر السياسة على نوعية الرعاية الصحية؟ مثلاً، من خلال زيادة عدد الأطباء إلى عدد المرضى، أو باستخدام أحدث التقنيات الطبية
		السلوكيات السليمة	• إلى أي مدى ستشجع السياسة الأفراد أو تثنيهم عن اعتماد نمط حياة صحي؟ مثلاً، عبر تشجيع تناول الوجبات الصحية، أو ممارسة التمارين، أو الامتناع عن التدخين
		حالة الصحة الجسدية	• إلى أي مدى سيكون للسياسة أثر على النتائج الصحية، ونعني بذلك حالة الأفراد الصحية؟ مثلاً معدّلات أمراض القلب ومؤشر كتلة الجسم لدى الأفراد
المجتمع	المجتمع (مواطن) متلاحم ومتماسك	حالة الصحة النفسية	• إلى أي مدى سيكون للسياسة أثر على الصحة النفسية للأفراد؟ مثلاً، من حيث مؤشرات اضطرابات الاكتئاب والجهد والقلق
		التماسك الاجتماعي	• إلى أي مدى ستؤثر السياسة على النسيج الاجتماعي لمدينة دبي؟ على سبيل المثال، هل ستعزز السياسة حسّ المسؤولية لدى الأفراد من حيث حرصهم على سعادة ورفاهية من حولهم؟ هل ستولّد شعوراً بالانتماء؟ هل ستعزز شعور الثقة بين مختلف الشرائح المجتمعية؟ هل ستترسّخ السياسة قيم احترام الآخر وتقبّله على اختلاف الخلفيات والمعتقدات؟
		التلاحم الاجتماعي	• إلى أي مدى ستؤثر السياسة على شبكات الأمان الاجتماعية؟ هل ستحرص السياسة على حماية الأفراد من التمييز والتهميش؟ هل ستؤثر على فرص الأفراد في الارتقاء في المستوى الاجتماعي؟
		التطوّع/ الأعمال الخيرية	• إلى أي مدى ستسهم السياسة في زيادة أو تقليص الوقت الذي يمضيه الأفراد في القيام بأعمال التطوّع و/أو الموارد الأخرى التي يقدّمها الأفراد للأعمال الخيرية؟
العائلة	التماسك العائلي	التلاحم العائلي	• إلى أي مدى ستؤثر السياسة على العلاقات العائلية؟ على سبيل المثال، هل ستسهم السياسة في لّم شمل العائلة وتقوية الترابط العائلي؟ هل ستؤثر على حجم وجودة الوقت الذي يمضيه الأفراد مع عائلاتهم؟

المستوى المعيشي	الدخل	<ul style="list-style-type: none"> <li>إلى أي مدى ستؤثر السياسة على الجانب المادي من نمط حياة الأفراد؟ مثلاً دخل الأُسْر وقدرتها الشرائية</li> </ul>
	المسكن	<ul style="list-style-type: none"> <li>إلى أي مدى ستؤثر السياسة على قدرة الأفراد على الحصول على مساكن تتسم بالجودة ومعقولية السعر في مناطق مناسبة؟</li> </ul>
	توزيع الدخل	<ul style="list-style-type: none"> <li>إلى أي مدى ستؤثر السياسة على العدالة الاقتصادية في دبي، أي ما النتائج التي ستترتب عن السياسة من حيث توزيع الدخل؟ على سبيل المثال، هل من المرجح أن تسهم السياسة في تخفيف أو تفاقم التفاوت الاقتصادي؟ هل ستؤثر السياسة بصورة غير عادلة على الوضع الاقتصادي ضمن مكونات مجتمعية معيّنة، وتلك الأقل حظاً على وجه التحديد؟</li> </ul>
الإنصاف الاقتصادي	العدالة الاقتصادية	<ul style="list-style-type: none"> <li>إلى أي مدى سيترتب على السياسة عواقب من حيث عدالة الفرص الاقتصادية؟ على سبيل المثال، هل ستؤثر على فرص النساء في العمل وعلى حظوظهن في الحصول على الفرص عينها كالرجال؟</li> </ul>
	سهولة مزاوله الأعمال	<ul style="list-style-type: none"> <li>إلى أي مدى ستؤثر السياسة على بيئة الأعمال؟ كيف ستؤثر السياسة على نسبة نجاح الشركات في الانطلاق والبدء بمزاولة عملياتها التشغيلية بسهولة؟</li> </ul>
بيئة الأعمال	ريادة الأعمال	<ul style="list-style-type: none"> <li>إلى أي مدى ستؤثر السياسة على قدرة رواد الأعمال على تأسيس أعمال جديدة ناجحة؟ مثلاً، من خلال التأثير في قدرة الأفراد على تلقي التدريب ورؤوس الأموال والحصول على الدعم اللازم في قطاع ريادة الأعمال</li> </ul>

**الاقتصاد (محور رئيس في الاقتصاد العالمي)**

الثقافة والترفيه	المشاركة والمساهمة في الأعمال الفنية	<ul style="list-style-type: none"> <li>إلى أي مدى ستؤثر السياسة على الحياة الثقافية في مدينة دبي؟ على سبيل المثال، هل ستؤثر على معدّل مشاركة الأفراد في الأعمال الفنية وحضورهم الفعاليات الثقافية؟</li> </ul>
	المشاركة والمساهمة في الأنشطة الرياضية والترفيهية	<ul style="list-style-type: none"> <li>إلى أي مدى ستؤثر السياسة في مشاركة الأفراد في الأنشطة الرياضية وغيرها من الأنشطة الترفيهية؟</li> </ul>
	الحفاظ على الإرث	<ul style="list-style-type: none"> <li>إلى أي مدى ستؤثر السياسة في الطريقة التي ينظر فيها الأفراد ويشتركون ويحافظون على الإرث التاريخي لمدينة دبي؟</li> </ul>
البيئة الطبيعية	جودة الهواء وبصمة الكربون	<ul style="list-style-type: none"> <li>إلى أي مدى ستؤثر السياسة في البيئة الطبيعية لمدينة دبي؟ على سبيل المثال، هل ستسهم السياسة في خفض الملوثات الهوائية وتقليص انبعاثات ثاني أكسيد الكربون الناجمة عن الحركة المرورية أو الأنشطة الصناعية؟</li> </ul>
	جودة المياه	<ul style="list-style-type: none"> <li>إلى أي مدى سترفع السياسة أو تخفض من جودة مياه الشرب وجودة مياه الخور وقناة دبي المائية والمساحات الشاطئية كذلك؟</li> </ul>
البيئة الحضرية (مدينة ذكية ومستدامة)	المحافظة على عناصر أخرى من البيئة الطبيعية	<ul style="list-style-type: none"> <li>إلى أي مدى سيكون للسياسة آثار إيجابية أو سلبية على البيئة الطبيعية الأوسع نطاقاً فيما تستمر المدينة بالنمو؟ على سبيل المثال، ما الأثر المتوقع على التنوع الحيوي؟</li> </ul>
	المباني	<ul style="list-style-type: none"> <li>إلى أي مدى سيكون للسياسة آثار على البيئة الحضرية، مثلاً من حيث المدة الزمنية لتشييد المباني ومتطلبات صيانتها إضافةً إلى جودة الناحية الجمالية وكفاءة الهندسة المعمارية؟</li> </ul>
	المساحات الخضراء والمكشوفة	<ul style="list-style-type: none"> <li>إلى أي مدى ستسهم السياسة في زيادة نسبة وجودة المساحات الخضراء والمكشوفة المتوفرة للعامّة، وتمكينهم من الوصول إليها؟</li> </ul>
	الضوضاء والجزر الحرارية	<ul style="list-style-type: none"> <li>إلى أي مدى ستسهم السياسة في زيادة أو تقليص النسبة غير المرغوب بها من الضوضاء والجزر الحرارية الحضرية؟</li> </ul>
	التنقل	<ul style="list-style-type: none"> <li>إلى أي مدى ستؤثر السياسة على خدمات النقل العام وعلى تدفق الحركة المرورية، وعلى قابلية المشي وركوب الدراجات حول المدينة؟</li> </ul>



## التقييم المستخدم في أداة تقييم أثر السياسات

سُيطلب إلى صانعي السياسات تقييم سياساتهم من خلال منحها درجات استناداً إلى جدول البيانات الخاص بأداة تقييم أثر السياسات على الأفراد. وهو عبارة عن مستند مستقل بصيغة مايكروسوفت إكسل مرفق بدليل السياسات الحكومية، وذلك بهدف تقييم المجالات التي تتناولها السياسة ومكوناتها وفقاً للفتات التالية:

1. أثر السياسة في المجالات المختلفة
2. نطاق أثر السياسة
3. المدة الزمنية لأثر السياسة

### 1. تقييم أثر السياسة في المجالات المختلفة

سُيطلب إلى صانعي السياسات تقييم أثر مجالات السياسة ومكوناتها، ومنح درجة تتراوح بين 5- و5+:

- « تشير درجة 4+ إلى أثر إيجابي (أو سلبي) قوي
- « تشير درجة 3 إلى أثر إيجابي (أو سلبي) معتدل
- « تشير درجة تتراوح ما بين 2- إلى 1- إلى أثر إيجابي (أو سلبي) طفيف
- « أما درجة الصفر فتشير إلى عدم تأثير السياسة على هذا الجانب، أو إلى أن الأثر غير معروف

أثر إيجابي					أثر سلبي					
5	4	3	2	1	-	1-	2-	3-	4-	5-
قوي					معتدل					قوي

### 2. تقييم نطاق أثر السياسة

بوسع السياسات أن تؤثر على الأفراد بصورة مباشرة أو غير مباشرة. لذلك سُيطلب إلى صانعي السياسات تقييم نطاق السياسة وفقاً لما يلي:

#### الأثر المباشر

يفترض بصانعي السياسات إجراء تقدير لنطاق أثر السياسة عبر احتساب إجمالي عدد الأفراد الذين سيتأثرون بشكل مباشر من السياسة. وتكون هذه التقديرات على النحو الآتي:

- « يشير النطاق الواسع جداً إلى التأثير في نسبة تتراوح من 80 إلى 100% من السكان
- « يشير النطاق الواسع إلى التأثير في نسبة تتراوح من 60 إلى 80% من السكان
- « يشير النطاق المتوسط إلى التأثير في نسبة تتراوح من 40 إلى 60% من السكان
- « يشير النطاق الضيق إلى التأثير في نسبة تتراوح من 20 إلى 40% من السكان
- « يشير النطاق الضيق جداً إلى التأثير في أقل من 20% من السكان

#### الأثر غير المباشر

يفترض بصانعي السياسات إجراء تقدير لنطاق أثر السياسة عبر احتساب إجمالي عدد الأفراد الذين سيتأثرون بشكل مباشر من السياسة. وتكون هذه التقديرات على النحو الآتي:

يفترض بصانعي السياسات هنا إجراء تقدير لنطاق أثر السياسة عبر احتساب إجمالي عدد الأفراد الذين سيتأثرون بشكل غير مباشر من السياسة. على سبيل المثال، إذا كانت السياسة ترفع معدّل فرص التعليم لأحد أفراد الشريحة السكانية المستهدفة، فهل يمكن أن يؤدي ذلك إلى رفع معدّل فرص التعليم واكتساب المعرفة إلى أفراد العائلة الآخرين؟ إذا كانت الإجابة بنعم، فكم يبلغ إجمالي عدد الأفراد الآخرين الذين سينتفعون فعلياً من الآثار غير المباشرة لمثل هذه الفرص؟ يشير الانتفاع الفعلي من الآثار غير المباشرة إلى أثر يوازي نحو ثلث أثر السياسة المباشر على الشريحة السكانية المستهدفة، أو أكثر. وسُيطلب إلى صانعي السياسات توفير مجموعة من التقديرات بالطريقة عينها كتلك المعتمدة لتقدير الأثر المباشر.

قدرة الحصول على الخدمات الحكومية	<ul style="list-style-type: none"> <li>• إلى أي مدى ستؤثر السياسة على كيفية تقديم الخدمات الحكومية؟ مثلاً، من حيث توسيع نطاق قدرة المجموعات الأقل حظاً على الحصول على الخدمات الحكومية</li> </ul>	الحكومة والخدمات	الحكومة (حكومة رائدة ومتميزة)
جودة الخدمات المقدّمة	<ul style="list-style-type: none"> <li>• إلى أي مدى ستسهم السياسة في تحسين أو إضعاف جودة الخدمات الحكومية؟ مثلاً، من خلال تقديم خدمات تتمحور حول المتعامل أو خدمات محوسبة</li> </ul>		
السلامة والأمان	<ul style="list-style-type: none"> <li>• إلى أي مدى ستؤثر السياسة على سلامة الأفراد في مدينة دبي وأمانهم؟ مثلاً، من حيث تعريض الأفراد إلى مستويات أقل أو أكثر من خطر الحوادث، أو من حيث قابليتهم بأن يصبحوا أكثر أو أقل عرضة كضحايا جرائم</li> </ul>		
تشكيل جزء من الحكومة	<ul style="list-style-type: none"> <li>• إلى أي مدى ستسهم السياسة في تعزيز أو إضعاف مشاركة الأفراد وتفاعلهم مع الإجراءات الحكومية؟ مثلاً، عبر إيصال صوتهم واستقبال ملاحظاتهم</li> </ul>		
مستوى الثقة في الحكومة	<ul style="list-style-type: none"> <li>• إلى أي مدى ستؤثر السياسة على مستوى ثقة الأفراد في من هم في السلطة، وفي نظام الحكومة الأوسع نطاقاً في دبي كذلك؟</li> </ul>		
قدرة الحصول على المعلومات	<ul style="list-style-type: none"> <li>• إلى أي مدى سيكون للسياسة أثر على شفافية الحكومة - أي، قدرة الأفراد على الحصول على معلومات وبيانات رئيسية والاضطلاع بصورة أكبر على الإجراءات المعتمدة في هذا الإطار؟</li> </ul>		

### الأهمية النسبية لمجالات أداة تقييم أثر السياسات

لغرض وضع سياسات تتمحور حول تحسين حياة الأفراد، من المهم معرفة أي من المجالات سيكون لها الأثر الأكبر على سعادة المجتمع ورفاهيته.

في هذا الإطار، يمكن لصانعي السياسات الاستناد إلى محاور ومكونات أثر السياسة، لمعرفة أي من المجالات سيكون لها الأثر الأكبر على سعادة المجتمع ورفاهيته. وهو ما يمكنهم من محاكاة أثر السياسة على السعادة والرفاهية. وعليه، من الضروري تحديد الأهمية النسبية لمجالات أثر السياسة في تحقيق سعادة المجتمع ورفاهيته في دبي.

لتحديد الأهمية النسبية، تمّت الاستعانة ببيانات استطلاعية من تقرير نبض دبي الصادر عن المجلس التنفيذي، والتي تم جمعها من خلال استطلاع نفذته مؤسسة جالوب لصالح الأمانة العامة للمجلس التنفيذي، للوقوف على انطباعات الأفراد بشأن مستوى حياتهم. وهو نسخة مطابقة عن الاستطلاع الذي تنفذه غالوب سنوياً في أكثر من 140 دولة حول العالم. ويعد المصدر الأول للدراسات الدولية حول السعادة.

أجري استطلاع تقرير نبض دبي للمرة الأولى في العام 2014 (لعينة من 1,200 مشارك)، ومن ثمّ في العام 2015 (لعينة من 2,584 مشارك) وأخيراً في بداية العام 2017 (لعينة من 2,614 مشارك). وفي كلّ من الاستطلاعات الثلاثة، تمّ طرح سؤال على المشاركين حول تقييمهم لحياتهم بشكل عام، وطلب إليهم تقييم هذا المستوى بمنحه علامة تتراوح من 0 إلى 10<sup>17</sup>.

إضافةً إلى السؤال المطروح حول السعادة والرفاهية، تم توجيه مجموعة كبيرة من الأسئلة الأخرى المتعلقة بجوانب متنوعة من حياة الأفراد. وبهدف المواءمة بأكبر صورة ممكنة مع بنية الأداة، فقد تمّ تصنيف بنود الاستطلاع ضمن فئات تحاكي بأقرب شكل ممكن مجالات السياسة الاثني عشر التي تنطوي عليها الأداة.

في هذا السياق، وبعد إجراء تحليل السيطرة أو تحليل الأهمية النسبية، فقد تمّ إعطاء أوزان لكل من المجالات التي تتناولها الأداة، استناداً إلى استطلاع نبض دبي 2017:

موضوع السياسة	أوزان الخاصة بسعادة ورفاه سكان دبي للعام 2017	الأوزان الخاصة بسعادة ورفاهية الإماراتيين في دبي للعام 2017
العمل	0.19	0.15
التعليم	0.05	0.07
الصحة الجسدية والنفسية	0.15	0.14
العائلة	0.06	0.06
المجتمع	0.11	0.11
الثقافة والترفيه	0.07	0.06
البيئة الطبيعية	0.01	0.01
البيئة الحضرية	0.01	0.02
المستوى المعيشي	0.23	0.25
الإنصاف الاقتصادي	0.05	0.04
بيئة الأعمال	0.04	0.05
الحكومة والخدمات الحكومية	0.04	0.03

سيتم تحديث هذه الأوزان بصورة منتظمة لتبقى مقترنة باستطلاع تقرير نبض دبي السنوي المُحدث.

<sup>17</sup> طرح السؤال على المشاركين باستخدام منهجية "سلم كاتنرل"، على النحو الآتي: "رجاء تخيل سلماً مكوّناً من درجات مرقمة من صفر عند أسفله إلى عشرة عند أعلاه. لنفترض بأن أعلى السلم يمثل أفضل حياة ممكنة لك، بينما يمثل أسفله أسوأ حياة تتصورها. على أي درجة من السلم تجد نفسك واقفاً هذه الأيام؟"

تقوم أداة تقييم أثر السياسات بتوظيف المعلومات التي يغذيها صانعو السياسات. وتعمل على دمج الأثر الخاص بمجالات السياسة ونطاقها والمدة الزمنية المتوقعة للأثر، علاوة على الأهمية النسبية لمجالات السياسة في تحقيق رفاه المجتمع.

يتم احتساب درجة الأثر في كلٍّ من المجالات الإثنى عشر من خلال متوسط درجة الأثر لكل المكونات الخاصة بكل مجال. كما يتم جمع التقديرات الخاصة بالنطاقين المباشر وغير المباشر (مع تخفيض وزن النطاق غير المباشر إلى ثلث الإجمالي المقدّر). ويتم بعدها الحصول على الدرجة المرجحة للمكوّن من خلال حاصل ضرب درجة أثر المجال بدرجات كل من المدة الزمنية المتوقعة للأثر وإجمالي نطاق الأثر، علاوة على الأهمية النسبية لمجالات السياسة في تحقيق سعادة المجتمع ورفاهه. وتكون بالتالي النتيجة الإجمالية لأثر السياسة على الأفراد عبارة عن حاصل مجموع الدرجات المرجحة للمكوّنات.

وتظهر النتيجة النهائية لمقترح السياسة في الصفحة المخصصة للموجز النهائي من المستند، إذ تتراوح بين 100- إلى 100، ويمكن توظيفها على النحو الآتي:

- خلال المرحلة الرابعة من مراحل إعداد السياسة: حيث يتم استخدام درجة أثر السياسة على الأفراد في مرحلة تحديد وتقييم الخيارات المتاحة للسياسة، لمقارنة الآثار المتوقعة على السعادة والرفاهية التي تنطوي عليها بدائل الخيارات المتاحة للسياسة. ويعكس الخيار الذي يحظى بأعلى درجة الأثر الأكبر على السعادة والرفاهية.
- خلال المرحلة السادسة من مراحل إعداد السياسة: حيث يتم استخدام درجة أثر السياسة على الأفراد في مرحلة متابعة السياسة وتقييمها ومراجعتها، لمقارنة الآثار الفعلية لمرحلة ما بعد التنفيذ في إطار خيار السياسة الذي تمّ انتقاؤه مع الأثر المتوقع للخيار عينه في مرحلة ما قبل التنفيذ (والذي تمّ احتسابه في المرحلة الرابعة) لتقييم ما إذا تحظت السياسة، أو حققت أو لم تحقق الآثار المتوقعة على السعادة والرفاهية.

#### الملحق 4: احتساب ومقارنة صافي القيم الحالية لخيارات السياسة

يستوجب احتساب صافي القيمة الحالية توضيح ما يلي:

— **سنة الأساس:** السنة التي يتم فيها تحديد قيم كافة التكاليف والمنافع؛

— **معدّل الخصم:** المعدّل النسبي المستخدم لتحويل كافة التكاليف والمنافع المستقبلية إلى قيم حالية؛ يتراوح معدّل الخصم ما بين 3%-6 في دول مثل المملكة المتحدة وبين 10%-15 في الدول النامية؛

— **أن الصيغة الحسابية المستخدمة هي:**  $D=1/(1+r)^n$ ، حيث أن D هي عامل الخصم، و r هي معدّل الخصم و n هي عدد السنوات التي يتم أخذها في الاعتبار. ويقدم الجدول أدناه مثالاً على تطبيق عامل الخصم لاحتساب صافي القيم الحالية للخيارات البديلة.

يجب أن يتضمن تقييم الخيارات احتساب صافي القيمة الحالية لكل خيار. ويتألف صافي القيمة الحالية من مجموع المنافع المحتسبة لخيار ما، ناقصاً التكلفة المحتسبة للخيار عينه. وفي حال تخطى مجموع التكاليف المحتسبة للخيار مجموع منفعه، يعتبر صافي القيمة الحالية سالباً. من هنا، تقضي القاعدة بانتقاء الخيار الذي ينطوي على أعلى صافي قيمة حالية موجب.

لغرض احتساب التدفقات النقدية المستقبلية لكل قرار، يتعيّن على صانعي السياسات تجنب احتساب ما يلي:

— **التضخم:** يتم تعديل القيم المستقبلية لإزالة أي أثر لارتفاع الأسعار؛

— **القيمة الزمنية للنقود:** يتم تعديل القيم المستقبلية لأن الأفراد يفضلون الدرهم الحقيقي اليوم بدلاً من وعد غير مؤكد بدرهم في الغد.

#### تقييم صافي القيمة الحالية

يوفر الخيار عائداً أعلى من التكلفة المتكبدة	إذا كان صافي القيمة الحالية < 0
يوفر الخيار عائداً أقل من التكلفة المتكبدة	إذا كان صافي القيمة الحالية > 0
لا يساهم الخيار في إضفاء عائد على التكلفة المتكبدة	إذا كان صافي القيمة الحالية = 0

صافي القيمة الحالية	السنة				0	1	السنة	عامل الخصم (بمعدل خصم = 10%)
	4	3	2	1				
	0	0	0	0	100	التكلفة (مليون د.)	الخيار 1: يتطلب 100 مليون د. كاستثمار رأسمالي أولي لتحقيق منافع بقيمة 25 مليون د. سنويًا على مدى 4 سنوات	
	25	25	25	25	0	المنفعة (مليون د.)		
-20.7	17.1 (25XD4)	18.8 (25XD3)	20.7 (25XD2)	22.7 (25XD1)	-100	القيمة الحالية (المنفعة - التكلفة) (مليون د.)		
	0	0	0	0	25	التكلفة (مليون د.)	الخيار 2: يتطلب 25 مليون د. كاستثمار رأسمالي أولي لتحقيق منافع بقيمة 15 مليون د. سنويًا على مدى 4 سنوات	
	15	15	15	15	0	المنفعة (مليون د.)		
22.5	10.2 (15XD4)	11.3 (15XD3)	12.4 (15XD2)	13.6 (15XD1)	-25	القيمة الحالية (المنفعة - التكلفة) (مليون د.)		

## الملحق 4: ملخص تقييم خيارات السياسة (نموذج إجباري)

عنوان السياسة
خلفية السياسة وأهدافها
يرجى تقديم وصف موجز حول خلفية مشروع تطوير السياسة وأهدافها.

أدوات السياسة	خيارات السياسة	تكلفة الخيار (بالدرهم الإماراتي)	منفعة الخيار (بالدرهم الإماراتي)	صافي القيمة الحالية للخيار (بالدرهم الإماراتي)	آثار (نوعية) أخرى	المخاطر	التوصيات

التوصية
يرجى تقديم وصف موجز حول الخيار الموصى به ومساهمته في أهداف السياسة والقيمة النقدية.

	التاريخ
	عنوان السياسة
	الجهة
	راعي السياسة
	مدير السياسة

نموذج التخطيط الزمني									
الرقم	الأنشطة	مسؤول النشاط	ذوو العلاقة الأساسيون	تاريخ البدء المرتقب	تاريخ الانتهاء المرتقب	المدة الزمنية	الموارد الداخلية	الموارد الخارجية	التبعيات

نموذج تخطيط التكاليف		
الرقم	بنود التكلفة	تقديرات التكاليف (درهم)

نموذج تخطيط المنجزات		
الرقم	المنجزات	تاريخ الإنجاز المتوقع

الملحق 5ب: نموذج تقييم المخاطر (نموذج اختياري)

وصف المخاطر	احتمالية وقوع المخاطر	عواقب / تداعيات المخاطر	تقدير / تصنيف المخاطر	إجراءات التخفيف من شدة المخاطر



مذكرة إيضاحية لمسودة التشريع		
التاريخ		
1. معلومات حول التشريع		
عنوان التشريع		
نوع الإجراء	<input type="checkbox"/> تشريع جديد	<input type="checkbox"/> تعديل على تشريع قائم
نوع التشريع	<input type="checkbox"/> تشريع	<input type="checkbox"/> نظام
	<input type="checkbox"/> مرسوم	<input type="checkbox"/> أمر
الجهة التي تتبنى التشريع		
أهمية التشريع ومبرراته		
2. محتوى التشريع المقترح		
يرجى وصف الأحكام الرئيسية التي يفترض إدراجها في التشريع.		
3. أثر التشريع المقترح وتأثيره في التشريعات القائمة		
يرجى وصف أثر التشريع المقترح (بما في ذلك التأثير في التشريعات الاتحادية أو المحلية وغيرها من الاتفاقيات).		
4. ذوو العلاقة الرئيسيون بالتشريع وآليات التنسيق المطلوبة		
يرجى وصف ذوي العلاقة المتأثرين بالتشريع وآليات التنسيق المقترحة.		
5. التاريخ المقترح لسنّ التشريع		
6. درجة التوافق بين التشريع المقترح وغيره من التشريعات الاتحادية، والمحلية والمقارنة		
7. الجهة التي تعتمد التشريع		
الاسم	التوقيع	
التاريخ		

قيود التواصل
يُرجى ذكر حدود الكشف عن المعلومات/الاتصالات.

المالك	التوقيت	تقنيات / قنوات التواصل	المحتوى / الرسائل الرئيسية	أهداف التواصل	اهتمام / نفوذ ذوي العلاقة	ذو العلاقة الرئيسيون

نموذج مقترح التشريع	
التاريخ	
عنوان التشريع	
موضوع التشريع المقترح	<ul style="list-style-type: none"> <li>يرجى وصف أهداف تطوير التشريع، أو تعديل التشريع القائم.</li> <li>يرجى وصف الأسباب التي تتطلب إصدار أو تعديل التشريع.</li> </ul>
أحكام عامة	<ul style="list-style-type: none"> <li>يرجى وصف الأحكام العامة المدرجة في التشريع.</li> </ul>
تاريخ الإنفاذ	<ul style="list-style-type: none"> <li>يرجى تحديد تاريخ سنّ التشريع.</li> </ul>
الملحقات	<ul style="list-style-type: none"> <li>نسخة بصيغة WORD لمقترح التشريع</li> <li>النسخة الإلكترونية لمقترح التشريع</li> <li>نسخة عن مذكرة الموافقة الأولية على السياسة</li> <li>وثائق التواصل مع الجهة مقدّمة الطلب</li> </ul>

الجهة التي تعتمد التشريع			
			الاسم
			التاريخ
	التوقيع		

مذكرة طلب إصدار تشريع	
التاريخ	
عنوان التشريع	
موضوع التشريع المقترح	<ul style="list-style-type: none"> <li>يرجى وصف أهداف تطوير التشريع أو تعديل التشريع القائم.</li> <li>يرجى وصف الأسباب التي تتطلب إصدار أو تعديل التشريع.</li> </ul>
محتوى التشريع وأحكامه العامة	<ul style="list-style-type: none"> <li>يرجى وصف الأحكام العامة المدرجة في التشريع.</li> </ul>
الملحقات	<ul style="list-style-type: none"> <li>نسخة بصيغة WORD لمقترح التشريع</li> <li>النسخة الإلكترونية لمقترح التشريع</li> <li>نسخة عن مذكرة الموافقة الأولية على السياسة</li> <li>وثائق التواصل مع الجهة مقدّمة الطلب</li> </ul>

الجهة التي تعتمد التشريع			
			الاسم
			التاريخ
	التوقيع		

التاريخ
عنوان السياسة
الجهة
القطاع/الدائرة
راعي السياسة
مدير السياسة

1. نموذج متابعة النشاط

النشاط	مسؤول النشاط	تاريخ البدء المخطط	تاريخ البدء الفعلي	تاريخ الانتهاء المخطط	تاريخ الانتهاء الفعلي	التقييم	التحديات/ القضايا

التقييم ● على المسار الصحيح ● فرق طفيف ● فرق كبير ●

القرارات الرئيسية المطلوبة

--

2. نموذج متابعة الميزانية

بنود التكلفة	الميزانية	الإنفاق الفعلي	التفاوت	التقييم	التحديات/ القضايا

التقييم ● على المسار الصحيح ● فرق طفيف ● فرق كبير ●

القرارات الرئيسية المطلوبة

--

استمارة رفع التقارير / استقبال الملاحظات
جمع/تحليل البيانات
مسؤولية رفع التقارير بشأن البيانات
مسؤولية تحليل البيانات
دورية جمع البيانات
مسؤولية جمع البيانات
منهجات جمع البيانات
مصدر البيانات
هدف المتابعة
مدير السياسة

التاريخ
عنوان السياسة
الجهة
راعي السياسة
مدير السياسة

## 3. نموذج متابعة المؤشرات والمستهدفات

التحديات/القضايا	التقييم	النتيجة الفعلية لمؤشرات الأداء الرئيسة	أهداف على مدى سنة واحدة	أهداف على مدى 5 سنوات	خط الأساس	مؤشرات الأداء الرئيسة

التقييم ● على المسار الصحيح ● فرق طفيف ● فرق كبير

## القرارات الرئيسة المطلوبة

--

عنوان السياسة: يرجى إدراج عنوان السياسة التي يجري تقييمها

## خلفية السياسة وأهدافها

يرجى تقديم وصف عام لخلفية السياسة، ومنطقيتها، وأهدافها، والمستفيدين المستهدفين، وطريقة التنفيذ والنتائج المرجوة.

## قاعدة الأدلة القائمة للسياسة

يرجى تقديم وصف عام للأدلة القائمة، والمستقاة من الأنظمة الإلكترونية، والبيانات، والدراسات السابقة، والاستراتيجيات، والسياسات وتقييم السياسات، علاوة على بيانات المتابعة.

## أهداف التقييم وأسئلة البحث

يرجى إدراج أهداف التقييم وأسئلة البحث الرئيسة التي يسعى التقييم إلى معالجتها.

## نهج التقييم المقترح للسياسة

يرجى إدراج نهج التقييم المقترح، وتصميم الدراسة ومنهجياتها.

## متطلبات بيانات تقييم السياسة

يرجى إدراج متطلبات تقييم السياسة من البيانات.

#### المعنيون الرئيسيون

- من هم ذوو العلاقة الذين يجب إشراكهم؟
- ما هي المعلومات المتوفرة عن مجموعات ذوي العلاقة هؤلاء (مثل: خصائصهم، وسلوكهم، وقيمهم، وثقافتهم وحاجاتهم)؟
- ما هي الأدوار التي سوف يلعبها ذوو العلاقة؟
- كيف سيساهمون في تحقيق الأهداف المنشودة؟

#### خطة التواصل

- يُرجى العودة إلى الملحق 5؛ تمّ إعداده كمستند منفصل وإرفاقه بخطة إشراك ذوي العلاقة.

#### توقيت إشراك ذوي العلاقة

- ما هي الأطر الزمنية لإشراك ذوي العلاقة؟ وهل من قيود متعلقة بالوقت؟

#### مستويات إشراك ذوي العلاقة

- ما هو مستوى الإشراك/النفوذ المناسب لكل ذي علاقة/مجموعة ذوي العلاقة في ما يتعلق بغرض إشراكهم؟

#### منهجيات الإشراك

- ما هي منهجيات الإشراك المناسبة لكل ذي علاقة/مجموعة ذوي العلاقة؟
- من سيكون مسؤول عملية الإشراك؟
- من سيدير عملية الإشراك؟
- من سيسهّل عملية الإشراك؟
- ما هي الخدمات اللوجستية المطلوبة؟

#### الموارد

- ما هي الموارد المالية المطلوبة لقيادة إشراك ذوي العلاقة؟
- ما هي الموارد البشرية (الخبرة والوقت) المطلوبة لتقديم المشورة بشأن إشراك ذوي العلاقة؟
- ما هي تقنيات المعلومات والاتصالات المطلوبة؟

#### إدارة المخاطر والقضايا

- ما هي المخاطر المحتملة في ما يتعلق بعملية الإشراك؟
- ما هي القضايا التي يجب حلها؟
- كيف يجب حل هذه المخاطر والقضايا؟

#### الموارد المطلوبة لتقييم السياسة

يرجى تزويد وصف عن ميزانية التقييم المطلوبة.

يرجى تزويد وصف حول فريق التقييم المطلوب (بما في ذلك القدرات، والمهارات والخبرات المطلوبة)، وما إذا كان التقييم بحاجة إلى تكليف جهة خارجية للقيام به.

يرجى تزويد وصف عن ميزانية التقييم المطلوبة.

#### حوكمة تقييم السياسة

يرجى تزويد وصف عن قيادة التقييم المطلوبة.

#### خطة تقييم السياسة

يرجى إدراج مسؤولية المرحلة المهمة الرئيسية	يرجى إدراج تاريخ المرحلة المهمة الرئيسية	يرجى إدراج المرحلة المهمة الرئيسية لتقييم السياسة

#### نشر تقييم السياسة

يرجى تزويد وصف حول الخطة المقترحة لنشر السياسة (مثلاً: إلى من وبأي صيغة).



عنوان السياسة	سياسة التأمين الصحي لإمارة دبي
<b>تحديد المشكلة وأساس التدخل الحكومي</b>	
<p>شهد إنفاق حكومة دبي على القطاع الصحي ارتفاعاً كبيراً يقدر بنحو 3 مليارات درهم إماراتي في عام 2012، وبمعدل سنوي يبلغ 16% منذ عام 2000. ومع ذلك، لا يستفيد نحو 52% من الإماراتيين وأكثر من 70% من المقيمين من أي تأمين صحي، ما يطرح عدداً من التحديات الكبرى، أهمها:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>زيادة الأعباء المترتبة على ميزانية الحكومة؛ حيث بلغت الزيادة المتوقعة بحلول عام 2015 نحو 5 مليارات درهم إماراتي؛</li> <li>العجز عن تلبية متطلبات المقيمين للرعاية الصحية؛ إذ يقدر عدد الأشخاص الذين لا تصلهم خدمات الرعاية الصحية بنحو 2 مليون شخص؛</li> <li>تراجع نوعية خدمات الرعاية الصحية وازدياد الاعتماد على تلقي العلاجات الطبية خارج الإمارات العربية المتحدة؛</li> <li>تراجع مكانة دبي في التصنيفات الدولية لخدمات الرعاية الصحية مقارنة بالمدن أو البلدان التي أقرت خططاً للتأمين الصحي؛</li> <li>تراجع مؤشرات منظمة الصحة العالمية، لا سيما من حيث عدد أسرة المستشفيات لكل 10,000 نسمة، إذ يسجل المؤشر حالياً 19 سريراً لكل 10,000 نسمة.</li> </ul> <p>بناء عليه، ثمة حاجة ملحة للتدخل الحكومي من خلال وضع وتطبيق نموذج ديناميكي لتمويل القطاع الصحي والاستجابة للتحديات الصحية، والديموغرافية، والاقتصادية التي تواجهها دبي، على ألا يفرض عبئاً مالياً إضافياً على ميزانية الحكومة.</p>	

أهداف السياسة
<ul style="list-style-type: none"> <li>توفير تغطية تأمين صحي للإماراتيين والمقيمين في دولة الإمارات؛</li> <li>بناء منظومة صحية عالية الجودة، تتماشى مع المعايير الدولية، مرنة ومستدامة مالياً دون استنزاف الميزانية الحكومية؛</li> <li>تعزيز تنافسية دبي محلياً وعالمياً في سعيها لتكون منظومة الرعاية الصحية الأولى في العالم؛</li> <li>تنمية الاقتصاد الصحي في دبي وتشجيع الاستثمار والسياحة الطبية؛</li> <li>اتباع أفضل الممارسات العالمية واستقطاب أفضل الخبرات الطبية للإمارة.</li> </ul>

سياق السياسة
<p>تنبثق هذه السياسة عن خطة دبي الاستراتيجية 2015، والتي تشمل أهدافها: "تطوير جودة خدمات الرعاية الصحية والوضع الصحي للسكان".</p>

يغطي هذا الملحق مراحل دورة إعداد السياسة. ويطبّق النظريات والنماذج المدروسة في الفصول من 1 إلى 7 من دليل السياسات الحكومية لتطوير سياسة التأمين الصحي لإمارة دبي، لا سيما من حيث:

1. تحديد الحاجة إلى السياسة وتطوير إطار العمل لسياسة التأمين الصحي لإمارة دبي
2. تطوير وتحليل قاعدة الأدلة الخاصة بسياسة التأمين الصحي لإمارة دبي
3. تأسيس نظرية التغيير لسياسة التأمين الصحي لإمارة دبي
4. تحديد وتقييم الخيارات المتاحة لسياسة التأمين الصحي لإمارة دبي
5. تصميم السياسة ووضع الخطة التنفيذية لسياسة التأمين الصحي لإمارة دبي
6. متابعة سياسة التأمين الصحي لإمارة دبي وتقييمها ومراجعتها
7. إشراك ذوي العلاقة بسياسة التأمين الصحي لإمارة دبي

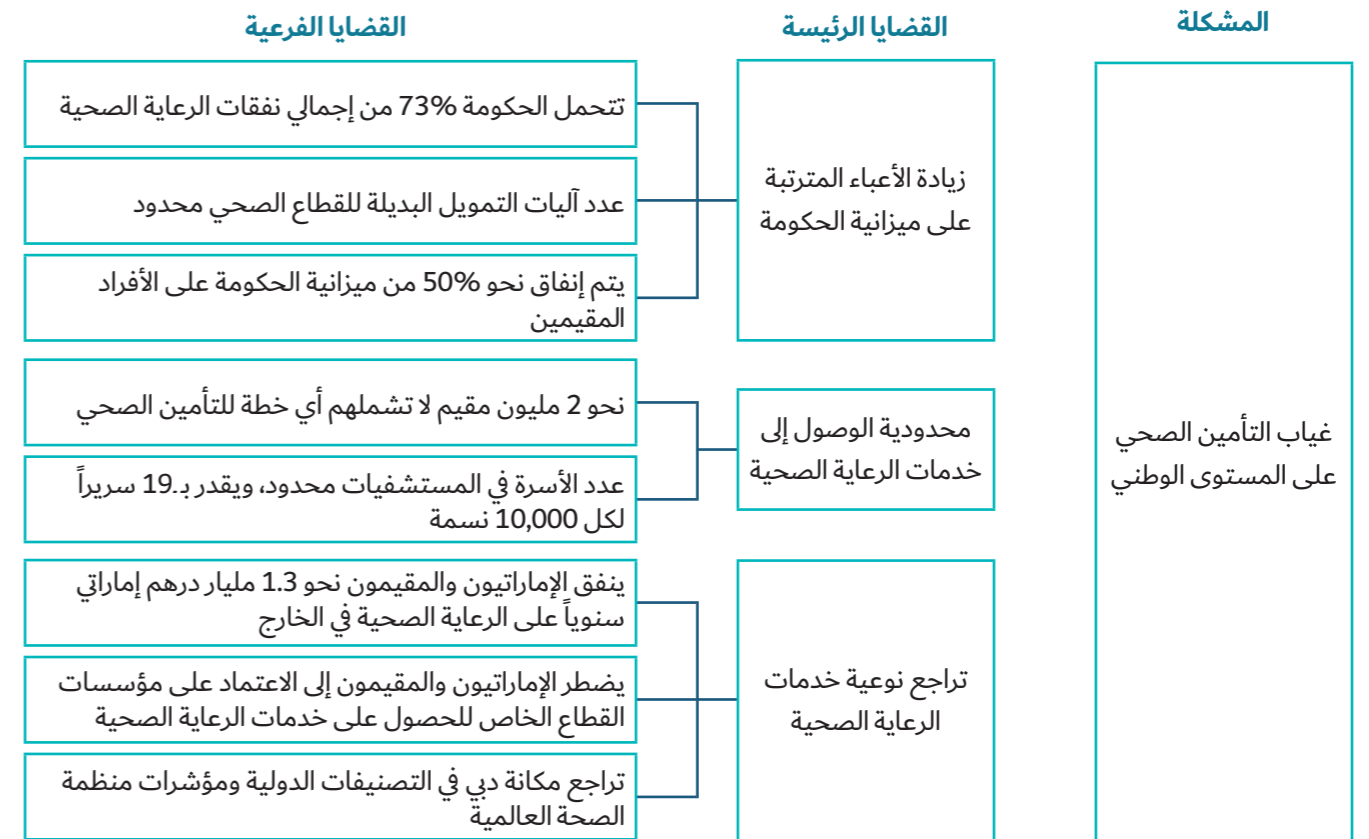
### 1. تحديد الحاجة إلى السياسة وتطوير إطار العمل لسياسة التأمين الصحي لإمارة دبي

جاء تطوير سياسة التأمين الصحي لإمارة دبي مدفوعاً بتزايد الإنفاق على القطاع الصحي في الإمارة، ومحدودية الوصول إلى خدمات الرعاية الصحية الناجمة عن محدودية تغطية التأمين، وتراجع نوعية تلك الخدمات.

وتهدف المرحلة الأولى من تطوير سياسة التأمين الصحي لإمارة دبي إلى تحديد نطاق مشروع السياسة، بما يشمل تحديد القضايا الرئيسية والفرعية ووضع إطار لها، وتقييم جدوى تدخل الحكومة، وإعداد أطر الحوكمة، وتشكيل فريق المشروع.

ويساعد مخطط شجرة القضايا على تفصيل مشكلة السياسة إلى قضايا رئيسية وفرعية على النحو التالي.

### مخطط شجرة قضايا سياسة التأمين الصحي لإمارة دبي



يُعدّ موجز مبررات السياسة أهم معطيات مرحلة "تحديد الحاجة إلى السياسة وتطوير إطار العمل". ويهدف الموجز إلى تعريف مشكلة السياسة وتحديد أهدافها، ونطاقها، وسياقها، وأهم معطياتها، ونظام الحوكمة، والمعلومات، ومتطلبات الميزانية، وأهم المخاطر ذات الصلة.

<sup>18</sup> تمّ تطوير دراسة الحالة حول سياسة التأمين الصحي لإمارة دبي بالتنسيق الوثيق مع هيئة الصحة بدبي التي نوّدت عن تجربتها عن جزيل شكرنا وامتناننا. وقد تمّ تطوير السياسة بما يتماشى مع دورة إعداد السياسة المعتمدة في دليل السياسات الحكومية، وباستخدام النماذج المتضمنة في ملاحق الدليل. يُرجى الإشارة إلى أنه تمّ تعديل الملاحق لتتلاءم مع سياق السياسة ومنجزاتها. ونظراً إلى أن السياسة قد تمّ إعدادها في العام 2013، فإن كافة البيانات الواردة فيها تعود إلى السنوات الممتدة من 2010 إلى 2013.

آليات الاستشارة	ذوو العلاقة الرئيسيون
<ul style="list-style-type: none"> <li>• عقد اجتماعات مع مختلف الجهات الحكومية لإشراكها طوال مرحلة تصميم السياسة؛</li> <li>• إجراء مقارنات معيارية مع النظم القائمة على التأمين في الإمارات العربية المتحدة والمملكة العربية السعودية بغية الاستفادة من خبراتها في تطبيق سياسات مماثلة؛</li> <li>• إجراء مقارنات معيارية وزيارات دولية للولايات المتحدة، وألمانيا، وسويسرا، وهولندا، وأستراليا، والمملكة المتحدة، وإيرلندا، وسنغافورة وغيرها، لاستخلاص الدروس المستفادة من تجاربها في هذا المجال؛</li> <li>• عقد اجتماعات ومجموعات نقاش مركز مع جهات القطاع الخاص المعنية، على غرار جهات التأمين وإدارة المطالبات، ومقدمي الرعاية الصحية، فضلاً عن المتقدمين بمقترحات محتملة لنظام التأمين، للاستفادة من خبراتهم وتطبيقاتهم العملية؛</li> <li>• عقد اجتماعات ومجموعات نقاش مركز مع أصحاب العمل لتسهيل مشاركتهم في المنظومة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• هيئة الصحة بدبي</li> <li>• المجلس التنفيذي لإمارة دبي</li> <li>• دائرة المالية بحكومة دبي</li> <li>• الإدارة العامة للإقامة وشؤون الأجانب - دبي</li> <li>• دائرة التنمية الاقتصادية</li> <li>• وزارة الموارد البشرية والتوطين (وزارة العمل سابقاً)</li> <li>• دائرة الموارد البشرية لحكومة دبي</li> <li>• الإماراتيون في دبي</li> <li>• المقيمون الذين يحملون تأشيرة إقامة في دبي</li> <li>• أصحاب العمل</li> <li>• شركات التأمين</li> <li>• شركات إدارة مطالبات التأمين</li> <li>• مقدمو خدمات الرعاية الصحية</li> </ul>

خطة التخفيف من أثر المخاطر	المخاطر الرئيسية
<ul style="list-style-type: none"> <li>• خفض تكلفة باقة الخدمات الصحية الأساسية؛</li> <li>• فرض أنظمة رقابة وتحكم صارمة؛</li> <li>• توفير معلومات شاملة لكافة المعنيين بالتأمين الصحي؛</li> <li>• إهمال أصحاب العمل وقتاً كافياً لوضع خطط تهدف إلى بدء تنفيذ المنظومة الجديدة؛</li> <li>• تطبيق النظام الجديد على مراحل.</li> </ul>	<p><b>ارتفاع التكاليف ومقاومة من قبل بعض أصحاب العمل</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• وضع خطة تطبيق شاملة مع تحديد الأدوار والمسؤوليات بوضوح؛</li> <li>• التأكد من توافر الموارد المالية والبشرية المطلوبة، ووضع الأنظمة الضرورية؛</li> <li>• التواصل مع كافة المعنيين والإعلان عن النظام الجديد بوضوح.</li> </ul>	<p><b>التباطؤ في تنفيذ النظام الجديد</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• تقديم حوافز للملتزمين من أجل تشجيع التطور الإيجابي لسلوك مقدمي الخدمات؛</li> <li>• تطبيق نظام مطالبات إلكتروني لإحكام السيطرة على النظام؛</li> <li>• تطبيق نظم الرقابة الملائمة؛</li> <li>• فرض عقوبات صارمة لتفادي التحايل على النظام و/أو إساءة استخدامه.</li> </ul>	<p><b>الآثار السلبية على سلوك بعض مقدمي خدمات الرعاية الصحية في القطاع الخاص (مثلاً استغلال التأمين في تقديم خدمات غير مستحقة)</b></p>

نطاق السياسة
<p>تقيّم سياسة التأمين الصحي مختلف الخيارات المحتملة على ضوء:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• خطط التأمين الصحي (بما فيها إمكانية الحصول على الرعاية الصحية والتغطية)؛</li> <li>• المجموعات التي يستهدفها التأمين الصحي من إماراتيين، ومقيمين، وزائرين؛</li> <li>• مسؤوليات التأمين الصحي (على سبيل المثال: الأدوار التي تضطلع بها هيئة الصحة بدبي، وأصحاب العمل، وشركات التأمين، وشركات إدارة مطالبات التأمين، ومقدمو خدمات الرعاية الصحية، وغيرهم).</li> </ul> <p>تقيّم السياسة تكاليف ومنافع كل من الخيارات المطروحة.</p>

حوكمة السياسة	
راعي المشروع	المدير العام لهيئة الصحة بدبي
المجموعة/اللجنة التوجيهية	لجنة الصحة والسلامة
المدير	ممثل عن إدارة التأمين الصحي في هيئة الصحة بدبي
فريق المشروع	<ul style="list-style-type: none"> <li>- هيئة الصحة بدبي</li> <li>- المجلس التنفيذي لإمارة دبي</li> <li>- اللجنة العليا للتشريعات</li> <li>- دائرة المالية بحكومة دبي</li> <li>- الإدارة العامة للإقامة وشؤون الأجانب - دبي</li> <li>- دائرة التنمية الاقتصادية في دبي</li> <li>- وزارة الموارد البشرية والتوطين (وزارة العمل سابقاً)</li> </ul>

المتطلبات العامة من المعلومات
<ul style="list-style-type: none"> <li>• التوزيع الديموغرافي للمستفيدين من الرعاية الصحية (بحسب الجنسية ومستويات الدخل)</li> <li>• عدد الإماراتيين العاملين في حكومة دبي والجهات ذات الصلة</li> <li>• عدد الإماراتيين العاملين في القطاع الخاص</li> <li>• عدد المقيمين العاملين، وأزواجهم، والمعاليين</li> <li>• عدد وحجم المؤسسات والجهات الموظفة (بحسب القطاع)</li> <li>• أجور العاملين في الجهات المختلفة</li> <li>• الإنفاق السنوي لهيئة الصحة بدبي على مدى السنوات العشر الماضية</li> <li>• تفصيل النفقات السنوية لهيئة الصحة بدبي</li> <li>• الميزانية الصحية التي وضعتها حكومة دبي</li> <li>• مساهمة القطاع الخاص في قطاع الصحة</li> <li>• عدد الإماراتيين والمقيمين الذين تشملهم خطط التأمين الصحي القائمة</li> <li>• عدد شركات التأمين ووسطاء التأمين في دبي</li> </ul>

## 2. تطوير وتحليل قاعدة الأدلة الخاصة بالسياسة التأمين الصحي لإمارة دبي

تهدف المرحلة الثانية من تطوير سياسة التأمين الصحي لإمارة دبي إلى توفير، وجمع، وتحليل أفضل الأدلة المتاحة لإنشاء خط أساس السياسة، والمقارنات المعيارية ذات الصلة، والاحتمالات المستقبلية للسياسة. ويتمثل المخرج الأساسي لهذه المرحلة في التقرير التحليلي لسياسة التأمين الصحي لإمارة دبي.

يعتمد إنشاء خط الأساس على أداتين أساسيتين لتقييم البيئات الداخلية والخارجية المؤثرة في سياسة التأمين الصحي لإمارة دبي. وهما:

← نموذج تحليل العوامل السياسية، والاقتصادية، والاجتماعية-الثقافية، والتقنية، والقانونية، والبيئية لتحليل العوامل الخارجية ذات الصلة بالسياسة؛

← نموذج تحليل نقاط القوة، والضعف، والفرص، والتهديدات لتحليل البيئات التشغيلية الداخلية والخارجية ذات الصلة بالسياسة.

## نموذج تحليل العوامل السياسية، والاقتصادية، والاجتماعية-الثقافية، والتقنية، والقانونية، والبيئية لسياسة التأمين الصحي لإمارة دبي – (الجزء الثاني)

الأهمية	الوصف	البُعد
متوسط	<ul style="list-style-type: none"> <li>غياب الاستخدام التقني للأدلة لتحليل الإحصاءات الصحية.</li> <li>يمكن الاستفادة من بوابة المطالبات الإلكترونية (eClaimLink) المراقبة من هيئة الصحة بدبي لكافة مطالبات التأمين الصحي.</li> </ul>	التقني
مرتفع	<ul style="list-style-type: none"> <li>يجري العمل على تطوير قانون إماراتي اتحادي للتأمين الصحي، من خلال اللجنة العليا للتشريعات، في الوقت الراهن؛ وقد تم تطوير القانون بما يتماشى مع أفضل الممارسات الدولية والخبرات المحلية.</li> <li>إنجاز مسودة تطبيق الأنظمة على القانون الإماراتي الاتحادي للتأمين الصحي.</li> <li>يجري العمل حالياً على وضع الأنظمة، والسياسات والإجراءات الداخلية.</li> </ul>	القانوني
منخفض	<ul style="list-style-type: none"> <li>لا آثار مباشرة لهذه السياسة على البيئة.</li> </ul>	البيئي

### نموذج تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات لسياسة التأمين الصحي – (الجزء الأول)

نقاط الضعف	نقاط القوة	داخلي
<ul style="list-style-type: none"> <li>زيادة التكاليف التي يتكبدها أصحاب العمل.</li> <li>نقص في توافر الموارد البشرية والمالية الضرورية لتطبيق السياسة المطروحة.</li> <li>نقص في خبرة مقدمي خدمات الرعاية الصحية الحكوميين في ما يختص بالتعامل مع خطط التأمين الصحي.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>بدأت هيئة الصحة بدبي تطوير الأنظمة المطلوبة مع تعيين الكادر الإداري اللازم.</li> <li>بدء العمل على تطوير أنظمة المرافق الصحية المناسبة لتتماشى مع نظام التأمين الصحي المطلوب، ولتتنافس مع القطاع الخاص على كافة الأصعدة.</li> <li>تحتضن دبي أكثر من 40 شركة تأمين وما يزيد على 50 وسيط تأمين.</li> <li>تحظى نحو 30 بالمائة من الشركات بخطط تأمين معدة مسبقاً تتماشى مع السياسة المطروحة.</li> <li>يتم تقديم خدمات التأمين الصحي في كافة مستشفيات دبي (22 مستشفى) وفي أكثر من 90 بالمائة من العيادات والصيدليات في دبي (وعددها نحو 1200 عيادة وصيدلية).</li> <li>تمر كافة مطالبات التأمين الصحي عبر بوابة المطالبات الإلكترونية (eClaimLink) المراقبة من هيئة الصحة بدبي.</li> </ul>	

### نموذج تحليل العوامل السياسية، والاقتصادية، والاجتماعية-الثقافية، والتقنية، والقانونية، والبيئية لسياسة التأمين الصحي لإمارة دبي – (الجزء الأول)

الأهمية	الوصف	البُعد
مرتفع	<ul style="list-style-type: none"> <li>تراجع تصنيف دبي العالمي مقارنةً بالمدن أو الدول التي وضعت خطط تأمين صحي، مما يتعارض مع أهداف خطة دبي 2021.</li> <li>يُعتبر وجود نسبة كبيرة من العمّال الذين لا يحظون بتغطية تأمين صحي أمراً يتعارض مع الاتفاقيات الدولية بشأن حماية حقوق العمال، لا سيما في ضوء استضافة دبي لمعرض إكسبو 2020.</li> </ul>	السياسي
مرتفع	<ul style="list-style-type: none"> <li>يرتفع الإنفاق الحكومي على الرعاية الصحية بمعدّل 16 بالمائة سنوياً.</li> <li>يناهز الإنفاق الكلي على الصحة في دبي 5.2 مليار درهم إماراتي، أي نحو 2 بالمائة من الناتج المحلي الإجمالي؛ وتتحمل الحكومة ما يربو على 73 بالمائة من الإنفاق الكلي على الصحة.</li> <li>يذهب أكثر من 50 بالمائة من ميزانية هيئة الصحة بدبي لتمويل الرعاية الصحية للمقيمين.</li> <li>ينفق الإماراتيون والمقيمون نحو 1.3 مليار درهم إماراتي على الرعاية الصحية في الخارج.</li> </ul>	الاقتصادي
مرتفع	<ul style="list-style-type: none"> <li>ما يزيد على 52 بالمائة من الإماراتيين و70 بالمائة من المقيمين لا يملكون تأميناً صحياً. وثمة نقص في آليات التمويل الصحي البديلة.</li> <li>تراجع نوعية خدمات الرعاية الصحية، والاعتماد بشكل كبير على تلقي العلاجات الطبية خارج الإمارات العربية المتحدة.</li> <li>تراجع في مؤشرات منظمة الصحة العالمية، لا سيما من حيث عدد أسرة المستشفى لكل 10 آلاف نسمة، إذ يبلغ المؤشر الحالي 19 سريراً لكل 10 آلاف نسمة.</li> <li>تدني قدرة ذوي الدخل المحدود على تلقي خدمات الرعاية الصحية.</li> </ul>	الاجتماعي-الثقافي

مصادر الأدلة
<p>اعتمد تحليل السياسة على مصادر الأدلة التالية:</p> <p>الأدلة الكمية/ الإحصائية، بما فيها:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>إحصائيات سوق العمل والتقسيم الديموغرافي من مركز دبي للإحصاء؛</li> <li>إحصائيات هيئة الصحة بدبي حول المستفيدين، والنفقات، ومقدمي الخدمات والتأمين، وأعداد وتكاليف مطالبات المرضى الداخليين والخارجيين، وعدد الأطباء والأسرة في المستشفيات؛</li> <li>ميزانية وإنفاق دائرة المالية على الرعاية الصحية؛</li> <li>الإحصائيات والتصنيفات الدولية لمنظمة الصحة العالمية.</li> </ul> <p>الأدلة النوعية، بما فيها:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>نظرة المستفيدين المحتملين؛</li> <li>نظرة جهات إدارة المطالبات والتأمين ذات الصلة، ومقدمي الرعاية الصحية؛</li> <li>نظرة أصحاب العمل.</li> </ul> <p>الأدلة الاقتصادية، بما فيها:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>التحليل الاقتصادي للتكاليف الإضافية التي يتكبدها أصحاب العمل عند تطبيق السياسة؛</li> <li>التحليل الاقتصادي للمبالغ التي تم توفيرها في الميزانية وللعوائد الناتجة عن تطبيق السياسة.</li> </ul>

الثغرات في الأدلة
<p>نشأت بعض الثغرات في الأدلة المتعلقة بالسلوك والموقف من الدور الذي يؤديه نظام التأمين المقترح في تغيير تجاوب أصحاب العمل والمستفيدين (مثلاً: إذا تحايل المستفيدون على النظام أو تردد أصحاب العمل في الانضمام). وقد تمت تغطية هذه الثغرات عبر إشراك أصحاب العمل والمستفيدين للتعبير عن مخاوفهم، وعبر التخطيط لوضع نظم رقابة وتحكم صارمة حالما يبدأ تطبيق السياسة.</p>

نتائج خط الأساس للسياسة (تم إجراء خط الأساس سنة 2010-2011)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- نحو 48 بالمائة من الإماراتيين و27 بالمائة من المقيمين يستفيدون من التأمين الصحي؛ أي ما مجموعه مليون شخص، مقابل نحو 2 مليون شخص ليس لديهم تأمين صحي؛</li> <li>- نحو 80 بالمائة من الإماراتيين العاملين في حكومة دبي لديهم تأمين صحي؛</li> <li>- نسبة صغيرة من المقيمين ذوي الدخل المحدود لديهم تأمين صحي؛ ثمة ما يناهز 2.5 مليون مقيم من ذوي الدخل المحدود في دبي؛</li> <li>- ارتفع إنفاق حكومة دبي على الرعاية الصحية بشكل ملحوظ ليصل إلى نحو 3 مليار درهم إماراتي في العام 2012. ومن المتوقع أن يرتفع ليصل إلى 5 مليار درهم إماراتي بحلول العام 2015؛</li> <li>- يبلغ إنفاق دبي الكلي على الرعاية الصحية نحو 5.6 مليار درهم إماراتي، منها 2.5 مليار درهم إماراتي تم إنفاقه على الإماراتيين و3.1 مليار على المقيمين؛</li> <li>- ينفق الإماراتيون والمقيمون نحو 1.3 مليار درهم إماراتي على الرعاية الصحية سنوياً خارج البلاد.</li> <li>- تنفق الحكومة نحو 320 مليون درهم إماراتي على الرعاية الصحية للإماراتيين خارج الإمارات العربية المتحدة.</li> <li>- بلغ عدد زيارات الطبيب 0.4 زيارة للمقيمين في دبي مقارنةً بمعدل 3.5 للمتوسط العالمي.</li> <li>- تحتضن دبي أكثر من 40 شركة تأمين وما يزيد على 50 وسيط تأمين.</li> <li>- يتم تقديم خدمات التأمين الصحي في كافة مستشفيات دبي (22 مستشفى) وفي أكثر من 90 بالمائة من العيادات والصيدليات في دبي (وعددتها نحو 1200 عيادة وصيدلية).</li> <li>- بدأت هيئة الصحة بدبي تطوير عوامل تمكين محددة من شأنها تسهيل عملية تطبيق سياسة التأمين الصحي، على سبيل المثال: <ul style="list-style-type: none"> <li>• تطوير الأنظمة المناسبة؛</li> <li>• تعيين الكوادر الإدارية المطلوبة؛</li> <li>• تطوير مرافق ونظم للرعاية الصحية لتتوافق مع القطاع الخاص.</li> </ul> </li> </ul>

الفرص	التهديدات
<ul style="list-style-type: none"> <li>• يخدم قطاع الرعاية الصحية حالياً ما يقارب المليون نسمة.</li> <li>• ستوفر مساهمة القطاع الخاص مصدر تمويل جديد لقطاع الصحة بنحو 2-3 مليار درهم إماراتي سنوياً، ما سيؤدي إلى توفير ما يناهز مليار درهم إماراتي على الحكومة.</li> <li>• تكون هيكل التأمين الصحي عادةً حيوية وسريعة الاستجابة للتطورات الاقتصادية والديموغرافية، ما يتماشى مع نمو دبي المتسارع.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• مقاومة أصحاب العمل المحتملة للسياسة الجديدة.</li> <li>• خطر تقديم خدمات صحية منخفضة الجودة، لا سيما للمستفيدين من باقة الخدمات الصحية الأساسية.</li> <li>• زيادة ملحوظة في تكاليف خدمات الرعاية الصحية، ما قد يؤثر سلباً على اقتصاد دبي.</li> <li>• ارتفاع الطلب على خدمات الرعاية الصحية وعدم كفاية المرافق والكوادر الصحية لتلبية ذلك الطلب.</li> <li>• خطر استغلال مقدمي خدمات الرعاية الصحية في القطاع الخاص لنظام التأمين الصحي من أجل تقديم خدمات غير مشمولة.</li> <li>• الانتهاك المحتمل لسرية بيانات المرضى.</li> </ul>

خارجي

يدعم التقرير التحليلي للسياسة الأدلة التي تم جمعها، وي طرح النتائج والتحليل الأساسي لخط أساس السياسة، والمقارنات المعيارية، والاحتمالات المستقبلية ذات الصلة.

### التقرير التحليلي لسياسة التأمين الصحي لإمارة دبي – (الجزء الأول)

عنوان السياسة	سياسة التأمين الصحي لإمارة دبي
<h4>خلفية السياسة</h4> <p>يواجه قطاع الرعاية الصحية في حكومة دبي عدداً من التحديات، لعل أبرزها زيادة العبء المالي على ميزانية الحكومة، والعجز عن استيفاء متطلبات المقيمين في مجال الرعاية الصحية، وانخفاض جودة الخدمات الصحية، وتراجع مؤشرات الرعاية الصحية.</p> <p>لهذا السبب، جرى اقتراح تطبيق سياسة تأمين صحي تضمن الاستدامة المالية في توفير الخدمات الصحية داخل الإمارة، مع الاعتماد المحدود على التمويل الحكومي، فضلاً عن التطوير المستمر للخدمات الصحية العالية الجودة والتغطية التي تتماشى مع أفضل الممارسات.</p>	



4. تحديد وتقييم خيارات سياسة التأمين الصحي لإمارة دبي

تهدف المرحلة الرابعة من تطوير سياسة التأمين الصحي لإمارة دبي إلى تحديد وتقييم مجموعة من الخيارات المحتملة وفقاً لمجموعة من المعايير تشمل التكاليف والمنافع.

وقد راعت السياسة خيارات للمجموعتين الأساسيتين المستهدفتين عبر قطاعات مختلفة، وهما: (1) الإماراتيون في دبي، و(2) المقيمون في دبي.

الخيارات المتاحة لسياسة التأمين الصحي للإماراتيين في دبي

الفئة المستفيدة	الوضع الراهن	الخيار المطروح	الفوائد / المستفيدون	التكاليف الإضافية المترتبة على حكومة دبي
- الإماراتيون في دبي العاملون في القطاع العام والمعالون	- يتمتع معظمهم بتأمين صحي من خلال البرامج الحكومية (مثل برنامج "عناية")	- لا تغيير بموجب السياسة الجديدة	نحو 72 ألفاً	- لا تكاليف إضافية مترتبة على حكومة دبي
- الإماراتيون في دبي غير المشمولين حالياً بأي تأمين صحي	- الاستفادة من خدمات هيئة الصحة بدبي حصراً	- سيتم تطوير باقة إضافية شاملة من الخدمات (منها تغطية طبابة الأسنان) بالتزامن مع تطور السياسة	نحو 90 ألفاً	- تقدر التكاليف الإضافية التي يتحملها القطاع الخاص نحو 52 مليون درهم إماراتي بالإضافة إلى التكاليف التي تتحملها حالياً هيئة الصحة بدبي
- موظفو القطاع الخاص الإماراتيون في دبي	- الاستفادة من خدمات هيئة الصحة بدبي حصراً - تتمتع نسبة قليلة منهم بالتأمين الصحي	- سيحظى موظفو القطاع الخاص بتغطية تأمينية بموجب الباقة السابقة من خدمات هيئة الصحة بدبي، لتشجيع القطاع الخاص على توظيف الإماراتيين - ثمة إمكانية أيضاً لتوسيع التغطية، ما لم توجد خطط مطابقة للتأمين الصحي	نحو 55 ألفاً	- تقدر التكلفة الإضافية التي يتحملها القطاع الخاص بنحو 33 مليون درهم إماراتي
- الإماراتيون المتقاعدون من الوظائف الحكومية	- الاستفادة من خدمات هيئة الصحة بدبي حصراً - لا يمتلكون تأميناً صحياً بعد التقاعد	- من المقترح الإبقاء على خطة التأمين الصحي التي كانت تستفيد منها هذه الفئة طوال مدة عملها	نحو 500	- نحو 1 مليون درهم إماراتي
- الإماراتيون من إمارات أخرى	- يستطيع المشمولون بالتأمين الصحي لهيئة الصحة بدبي، والذين تتم إحالتهم إلى وزارة الصحة والحالات الطارئة، الاستفادة من خدمات الرعاية الصحية التي تقدمها المنشآت التابعة لهيئة الصحة بدبي	- يستطيع المشمولون بالتأمين الصحي لهيئة الصحة بدبي الاستفادة من خدمات الرعاية الصحية التي تقدمها المنشآت التابعة لهيئة، شرط إجراء بعض التعديلات	تلقى نحو 57 ألف مستفيد في سنة 2011 نحو 303 ألف خدمة	- تغطي الميزانية التكاليف الحالية (التي تقدر بنحو 300 مليون درهم إماراتي) وفقاً لأسعار هيئة الصحة بدبي - هذه الأرقام قابلة للزيادة في حال ارتفعت التكاليف

استنتاجات المقارنة المعيارية للسياسة

- تم استعراض أنظمة التأمين الصحي في الولايات المتحدة، وألمانيا، وسويسرا، وهولندا، وأستراليا، والمملكة المتحدة، وإيرلندا، وسنغافورة، والمملكة العربية السعودية، وقطر، وأبوظبي. وفي ما يلي ملخص عن الدروس الأساسية المستقاة:
- كل دولة/مدينة تستخدم نظاماً خاصاً بها للتأمين الصحي لمعالجة قضاياها والتركيز على أولوياتها؛
- حتى وإن تشابه نموذجان، فقد تنشأ ثغرات هائلة في عملية التطبيق تؤثر على نجاح النموذج؛ إذ يؤدي التطبيق الضعيف إلى نتائج ضعيفة، حتى إن كان النموذج جيداً؛
- إن حيازة بيانات معيارية وإجراء عمليات متابعة، وقياس، وتحسين مستمرة على قدر كبير من الأهمية لنجاح أية منظومة؛
- يتطلب نجاح نموذج الدفع إبقاء العناية لكم كبير من التفاصيل والبيانات؛
- يمكن تحقيق توازن جيد بين تصميم الخدمات والفعالية والاستدامة المالية.

تحليل الاحتمالات المستقبلية للسياسة

من المتوقع أن:

- تزداد سعة العيادات الخارجية بمعدل 40 بالمائة بحلول العام 2015 عند تطبيق السياسة، مقابل 25 بالمائة في ظل الوضع الراهن؛
- يزداد عدد الأسرّة الكلي بمعدل 32 بالمائة بحلول العام 2015 عند تطبيق السياسة، مقابل 18 بالمائة في ظل الوضع الراهن؛
- يزداد عدد الأطباء بمعدل 48 بالمائة بحلول العام 2015 عند تطبيق السياسة، مقابل 45 بالمائة في ظل الوضع الراهن؛
- يرتفع تمويل القطاع بقيمة 2 إلى 3 مليار درهم إماراتي عند تنفيذ السياسة؛
- تدخر الحكومة ما يناهز 1.35 مليار درهم إماراتي عند تنفيذ السياسة.

3. تأسيس نظرية التغيير لسياسة التأمين الصحي لإمارة دبي

تهدف المرحلة الثالثة من تطوير سياسة التأمين الصحي لإمارة دبي إلى تأسيس نظرية التغيير الخاصة بهذه السياسة من خلال تحديد الأهداف، والآثار، والمخرجات، وأهم مؤشرات الأداء، والأهداف المرتبطة بها على النحو المذكور في الأمثلة التوضيحية في الجدول أدناه.

المكونات الرئيسية لنظرية التغيير لسياسة التأمين الصحي لإمارة دبي – أمثلة توضيحية غير شاملة

أمثلة على أهداف السياسة	أمثلة على آثار السياسة	أمثلة على نتائج السياسة	أمثلة على مخرجات السياسة	أمثلة على مؤشرات السياسة	أمثلة على مستهدفات السياسة
- التأكد من أن جميع العاملين يستفيدون من الحد الأدنى للتغطية الصحية لحمايتهم في حالات المرض	- الحد من المخاطر الصحية	- تحقيق الاستدامة المالية لنظام الرعاية الصحية	- تغطية التأمين الصحي لاحتياجات جميع سكان دبي للعلاج الطبي والرعاية الصحية	- النسبة المئوية للسكان المشمولين بتغطية التأمين الصحي = 50% في السنة الثانية و75% في السنة الثالثة بدءاً من نسبة 30%	- النسبة المئوية للسكان المشمولين بتغطية التأمين الصحي
- تعزيز تنافسية دبي محلياً وعالمياً في سعيها لامتلاك نظام الرعاية الصحية الأول في العالم	- زيادة إنتاجية اليد العاملة	- تخفيض الإنفاق الحكومي على الرعاية الصحية	- تسهيل الوصول إلى خدمات الرعاية الصحية	- تحسين نوعية الخدمات المقدمة	- تحسين نوعية الخدمات المقدمة



الفئة المستفيدة	الوضع الراهن	الخيار المطروح	الفوائد/المستفيدون	التكاليف
- المقيمون في دبي من ذوي الدخل المتوسط والمرتفع	- غير مشمولين بأي تأمين صحي إلزامي	- على صاحب العمل وضع خطط للتأمين الصحي الخاص، وتسديد تكاليفها لشركات التأمين الحائزة على رخصة التأمين الصحي في دبي - يجب ألا تقل تغطية التأمين الصحي عن خطة المنافع الأساسية التي حدتها هيئة الصحة بدبي، وتكون قابلة للتوسيع لتغطية منتجات محسنة والمعالين من قبل المستفيدين - توفر هيئة الصحة بدبي رخصة التأمين الصحي وفقاً لمعايير فنية محددة	- لن تتحمل الحكومة نفقات إضافية تحقيق عوائد إيجابية للحكومة ودخل سنوي محتمل للمرافق الحكومية يقدر بنحو 1 مليار درهم إماراتي في السنة بعد 5 سنوات من تطبيق السياسة - زيادة الاستثمار في قطاع الرعاية الصحية - ارتفاع عدد السكان المشمولين بالتأمين الصحي من نحو 500 ألف نسمة إلى نحو 2 مليون نسمة خلال 3 سنوات	- سيتحمل القطاع الخاص تكلفة تقدر بنحو 1.2-1.95 مليون درهم إماراتي لتغطية السكان غير المشمولين بالتأمين الصحي
- المقيمون في دبي من ذوي الدخل المحدود	- غير مشمولين بتأمين صحي إلزامي	- يتم تقديم منافع أساسية بتكاليف مقبولة لأصحاب العمل من خلال التنافس بين شركات التأمين وفقاً لمعايير معينة تفرضها هيئة الصحة بدبي - يمكن فتح المجال لذلك أمام جميع شركات التأمين عقب تطبيق السياسة، شرط البدء بعدد محدود من الشركات في السنوات الثلاثة الأولى من تطبيق السياسة	- ارتفاع عدد المستفيدين من خدمات الرعاية الصحية في دبي - تحسن نوعية خدمات الرعاية الصحية وارتفاع السياحة العلاجية - توفير تأمين صحي للعمال ذوي الدخل المحدود تماشياً مع المعاهدات الدولية لحقوق العمال - نظام ديناميكي يستجيب للنمو الديموغرافي والاقتصادي السريع في الإمارات	- تبلغ تكلفة تطبيق خطة المنافع الأساسية التي يتحملها أصحاب العمل أقل من 1.55% من الرواتب الشهرية للعمال

#### 5. تصميم السياسة ووضع الخطة التنفيذية لسياسة التأمين الصحي لإمارة دبي

تهدف المرحلة الخامسة من تطوير سياسة التأمين الصحي لإمارة دبي إلى التخطيط لتطبيق الخيار أو مجموعة الخيارات التي تم اتقاؤها لهذه السياسة. ويشمل ذلك وضع خطط لإنفاذ السياسة، وإدارة المخاطر، والتواصل. وقد تمت صياغة سياسة التأمين الصحي لإمارة دبي من خلال وضع القانون رقم 11 لسنة 2013 بشأن التأمين الصحي في إمارة دبي.

وتُعد خطة تطبيق السياسة الأنشطة الرئيسية، والجهات المسؤولة وذوي العلاقة الرئيسيين بالأنشطة، وإطار الزمن، ومتطلبات الموارد، والتبعيات الرئيسة على النحو المفصل في الجدول أدناه.

#### خطة تطبيق سياسة التأمين الصحي لإمارة دبي - (الجزء الأول)

الرقم	النشاط	الجهة المسؤولة عن النشاط	ذوو العلاقة	تاريخ البدء المرتقب	تاريخ الانتهاء المرتقب	المدة الزمنية	الموارد المطلوبة	التبعيات
1	إقرار التدخلات المقترحة في السياسة لصالح الإماراتيين	المجلس التنفيذي لإمارة دبي	هيئة الصحة بدبي، الإماراتيون في دبي، شركات التأمين، شركات إدارة مطالبات التأمين، مقدمو خدمات الرعاية الصحية	بداية الربع الثاني من سنة 2013	نهاية الربع الثاني من سنة 2013	3 أشهر	إشراك جميع الجهات والأطراف المعنية	إقرار المجلس التنفيذي لإمارة دبي ولجنة الصحة والسلامة بسياسة التأمين الصحي لإمارة
2	اعتماد قانون التأمين الصحي الإلزامي في دبي	اللجنة العليا للتشريعات	هيئة الصحة بدبي، الإماراتيون والمقيمون في دبي، أصحاب العمل، شركات التأمين، شركات إدارة مطالبات الرعاية الصحية	بداية الربع الثاني من سنة 2013	نهاية الربع الثاني من سنة 2013	3 أشهر		

الرقم	النشاط	الجهة المسؤولة عن النشاط	ذو العلاقة	تاريخ البدء المرتقب	تاريخ الانتهاء المرتقب	المدة الزمنية	الموارد المطلوبة	التبعيات
3	تعزيز قدرات الموارد البشرية على مستوى هيئة الصحة بدبي والقطاع الخاص	هيئة الصحة بدبي	موظفو هيئة الصحة بدبي، موظفو القطاع الخاص	بداية الربع الأول من سنة 2013	نهاية الربع الثالث من سنة 2013	9 أشهر	الموارد البشرية	تحديد متطلبات بناء قدرات الموارد البشرية الصحية ووضع البرامج المناسبة لذلك؛ التوظيف في المجالات التي توجد فيها ثغرات كبيرة
4	التأكد من ترابط الجهات الحكومية لتسهيل تطبيق السياسة	هيئة الصحة بدبي	جهات حكومية أخرى	بداية الربع الثاني من سنة 2013	نهاية الربع الرابع من سنة 2013	9 أشهر	نظم تقنية المعلومات والاتصالات	إنشاء نظم التكامل المناسبة
5	البدء بتنظيم قطاع التأمين الصحي طبقاً لأحكام قانون التأمين الصحي في دبي	هيئة الصحة بدبي	شركات التأمين، شركات إدارة مطالبات الرعاية الصحية	بداية الربع الأول من سنة 2013	نهاية الربع الرابع من سنة 2013	سنة واحدة	نظم تقنية المعلومات والاتصالات	إقرار المجلس التنفيذي لإمارة دبي ولجنة الصحة والسلامة سياسة التأمين الصحي لإمارة دبي
6	الترخيص لشركات التأمين للعمل في دبي	هيئة الصحة بدبي	شركات التأمين	بداية الربع الثالث من سنة 2013	نهاية الربع الرابع من سنة 2013	6 أشهر	نظم تقنية المعلومات والاتصالات	تحديد شروط الترخيص
7	استكمال المرحلتين الثانية والثالثة من نظام المطالبات الإلكترونية	هيئة الصحة بدبي	هيئة الصحة بدبي	بداية الربع الثالث من سنة 2013	نهاية الربع الثاني من سنة 2014	سنة واحدة	نظم تقنية المعلومات والاتصالات	استخدام النظم الإلكترونية المناسبة

خطة تطبيق سياسة التأمين الصحي لإمارة دبي - (الجزء الثالث)

الرقم	النشاط	الجهة المسؤولة عن النشاط	ذو العلاقة	تاريخ البدء المرتقب	تاريخ الانتهاء المرتقب	المدة الزمنية	الموارد المطلوبة	التبعيات
8	تجهيز المرافق والنظم التابعة لهيئة الصحة بدبي لتطبيق السياسة	هيئة الصحة بدبي	الإماراتيون والمقيمون في دبي	بداية الربع الأول من سنة 2013	نهاية الربع الرابع من سنة 2015	3 سنوات	الموارد المالية إضافة إلى البنية التحتية	تحديد شروط ومواصفات المرافق
9	استدراج عروض شركات التأمين لتوفير التأمين الصحي للإماراتيين	هيئة الصحة بدبي	شركات التأمين	بداية الربع الثاني من سنة 2013	نهاية الربع الرابع من سنة 2013	9 أشهر		وضع قائمة بشركات التأمين المحتملة، ومؤهلاتها، وتصنيفها
10	إصدار بطاقات تأمين صحي للإماراتيين والبدء بأول مرحلة من تغطية التأمين الصحي	هيئة الصحة بدبي	الإماراتيون	بداية الربع الأول من سنة 2014	نهاية الربع الرابع من سنة 2014	سنة واحدة		اعتماد بطاقات التأمين الصحي
11	تطبيق السياسة على المجموعة الأولى من المقيمين (أصحاب العمل الذين يتجاوز عدد موظفيهم ألف شخص)	هيئة الصحة بدبي، أصحاب العمل، شركات التأمين	العمال وأصحاب العمل الذين يتجاوز عدد موظفيهم ألف شخص، شركات إدارة مطالبات التأمين، مقدمو خدمات الرعاية الصحية	بداية الربع الثالث من سنة 2013	نهاية الربع الأول من سنة 2014	9 أشهر		استعداد أصحاب العمل (من حيث الأطلاع على تفاصيل السياسة، وامتلاك الموارد اللازمة لتطبيقها)

الرقم	النشاط	الجهة المسؤولة عن النشاط	ذو العلاقة	تاريخ البدء المرتقب	تاريخ الانتهاء المرتقب	المدة الزمنية	الموارد المطلوبة	المتبعيات
12	تطبيق السياسة على المجموعة الثانية من المقيمين (أصحاب العمل الذين يراوح عدد موظفيهم بين مائة وألف شخص)	هيئة الصحة دبي، أصحاب العمل، شركات التأمين	الموظفون وأصحاب العمل، الذين يراوح عدد موظفيهم بين مائة وألف شخص، شركات التأمين، إدارة مطالبات التأمين، مقدمو خدمات الرعاية الصحية	من سنة 2014	نهاية الربع الرابع من سنة 2014	سنة واحدة		استعداد أصحاب العمل (من حيث الاطلاع على تفاصيل السياسة، وامتلاك الموارد الملائمة لتطبيقها)
13	تطبيق السياسة على المجموعة الثالثة من المقيمين (جميع أصحاب العمل الآخرين)	هيئة الصحة دبي، أصحاب العمل، شركات التأمين	الموظفون وأصحاب العمل، شركات التأمين، إدارة مطالبات التأمين، مقدمو خدمات الرعاية الصحية	من سنة 2015	نهاية الربع الرابع من سنة 2015	سنة واحدة		استعداد أصحاب العمل (من حيث الاطلاع على تفاصيل السياسة، وامتلاك الموارد الملائمة لتطبيقها)

### تقييم مخاطر سياسة التأمين الصحي لإمارة دبي - (الجزء الأول)

يساعد تقييم المخاطر على تحديد أبرز مخاطر السياسة، وأرجحية أو احتمالية وقوعها، وخطر النتائج أو الآثار المترتبة عليها، ما يؤدي إلى تقدير المخاطر الذي يقاس على النحو التالي: احتمالية المخاطر x نتائج المخاطر. كما يشمل تقييم المخاطر تحديد تدابير معينة للتخفيف من شدتها.

الرقم	وصف المخاطر	احتمالية وقوع المخاطر	نتيجة/أثر المخاطر	تقدير / تصنيف المخاطر	التخفيف من شدة المخاطر
1	محدودية الموارد البشرية والمالية الضرورية لتطبيق السياسة المطروحة	0.8	8	6.4	<ul style="list-style-type: none"> <li>- وضع خطة مفصلة وواقعية للتطبيق ومشاركتها مع كافة ذوي العلاقة للحصول على الموافقة اللازمة.</li> <li>- تحديد الموارد البشرية والمالية المطلوبة، وإعطاء المهلة الزمنية الكافية للبحث عن ذوي التخصصات المطلوبة.</li> <li>- الحصول على دعم قوي من الجهة التشريعية.</li> </ul>
2	نقص خبرة القطاع العام في تطبيق التأمين الصحي	0.7	9	6.3	<ul style="list-style-type: none"> <li>- التغيير التدريجي للمنظومة الصحية المالية طوال مدة تطبيق السياسة من منظومة معتمدة على الميزانية الحكومية إلى منظومة معتمدة على الخدمات المدفوعة.</li> <li>- وضع نظام بوابة المطالبات الإلكترونية (eClaim) موضع التنفيذ وتدريب الموارد البشرية على استخدامه.</li> <li>- وضع خطط حوافز للموظفين والجهات الملتزمة بتطبيق السياسة الجديدة والامتثال لها.</li> </ul>
3	مقاومة الجهات المعنية للدخول في النظام	0.6	7	4.2	<ul style="list-style-type: none"> <li>- خفض تكلفة تطبيق خطة المنافع الأساسية.</li> <li>- تزويد كافة ذوي العلاقة بالمعلومات الشاملة.</li> <li>- الإعلان عن السياسة الجديدة قبل وقت طويل من تطبيقها لتمكين أصحاب العمل من التخطيط للزيادة المتوقعة في نفقاتهم.</li> <li>- البدء بأبرز أصحاب العمل الذين قد يتأثرون أقل من غيرهم بزيادة النفقات نظراً لوفورات الحجم.</li> </ul>
4	التباطؤ في تنفيذ السياسة الجديدة	0.5	6	3	<ul style="list-style-type: none"> <li>- وضع خطة مفصلة وواقعية للتطبيق تشمل بيان الأدوار والمسؤوليات ومشاركتها مع كافة ذوي العلاقة للحصول على الموافقة اللازمة.</li> <li>- التأكد من توفر الموارد المالية المطلوبة.</li> <li>- تأسيس وتشغيل النظم الإلكترونية المناسبة قبل تطبيق السياسة الجديدة.</li> <li>- الحصول على دعم قوي من اللجنة التشريعية.</li> </ul>

الرقم	وصف المخاطر	احتمالية وقوع المخاطر	نتيجة/أثر المخاطر	تقدير / تصنيف المخاطر	التخفيف من شدة المخاطر
5	تقديم خدمات للرعاية الصحية ذات النوعية المتدنية، لا سيما للمستفيدين من خطة المنافع الأساسية	0.3	5	1.5	- توفير ضوابط مفصلة وفعالة. - إلزام مقدمي خدمات الرعاية الصحية بالإعلان عن مؤشرات الجودة.
6	عدم وضوح البرامج المختلفة الخاصة بالإماراتيين، والمقارنة بينها وبين برنامجي "عناية" وأبوظبي.	0.7	4	2.8	- وضع خطة تواصل تشمل تفاصيل عن التأمين الصحي. - توضيح أن باقات التأمين الصحي تشمل خدمة وقائية وخدمات علاجية للإماراتيين مع كون الفارق الوحيد بينها هو في مقدمي خدمات الرعاية الصحية.
7	انتهاك حقوق المستفيدين (منعهم من الحصول على التغطية المناسبة مثلاً)	0.7	3	2.1	- وضع نظم المتابعة الملائمة موضع التنفيذ، وضمان دعم صانعي القرار. - التعاون مع الجهات الحكومية المختلفة. - ضمان شفافية التنفيذ (مثل شفافية المعايير، والمنافع، وغيرها).
8	زيادة العبء المالي على الحكومة	0.9	2	1.8	- إدارة وتطبيق السياسة الجديدة وفقاً للخطة وتماشياً مع أفضل الممارسات. - التأكد من تمتع الجهات المسؤولة عن تقديم خدمات الرعاية الصحية بالقدرة على إعداد المطالبات والحصول على خدمات شركات التأمين. - فرض عقوبات صارمة لتفادي إساءة استخدام و/أو استغلال النظام.
9	الآثار السلبية على سلوك بعض مقدمي خدمات الرعاية الصحية في القطاع الخاص (استغلال النظام لتقديم خدمات غير مستحقة مثلاً)	0.4	4	1.6	- تقديم حوافز لمقدمي الخدمات النظاميين تدعم سلوكهم الإيجابي. - اعتماد نظام للمطالبات الإلكترونية للرقابة الفعالة. - وضع نظم فعالة للمراقبة موضع التنفيذ. - فرض عقوبات صارمة لتفادي إساءة استخدام و/أو استغلال النظام.
10	تحامل شركات التأمين على الأفراد المعرّضين بشدة للمشكلات الصحية	0.3	3	1.5	- إدراج بنود قانونية تمنع أي تمييز في التعامل مع المستفيدين من التأمين الصحي بناءً على طبيعة مشكلاتهم الصحية. - تطبيق نظام مثل بوابة المطالبات الإلكترونية (eClaimLink) يضمن سرية المعلومات. - وضع نظام فعال للمراقبة موضع التنفيذ.

الرقم	وصف المخاطر	احتمالية وقوع المخاطر	نتيجة/أثر المخاطر	تقدير / تصنيف المخاطر	التخفيف من شدة المخاطر
11	ازدياد نفقات الرعاية الصحية، ما قد يؤثر سلباً على اقتصاد دبي	0.5	6	3	- ضبط خدمات الرعاية الصحية المشمولة في خطة المنافع الأساسية. - وضع نظم المتابعة المناسبة موضع التنفيذ لمتابعة الإسراف غير المبرر في الإنفاق أو مواطن الضعف المالية. - اعتماد مجموعة جديدة من شركات التأمين لتوفير المنافع الأساسية، التي تمكّن هذه الشركات من تغطية عدد أكبر من المستفيدين والاستفادة من وفورات الحجم لخفض الأسعار. - اختيار شركات التأمين بناءً على مناقصة تتبع أفضل الإجراءات.
12	ازدياد الطلب على خدمات الرعاية الصحية ومحدودية قدرات الموارد الحالية على تلبية هذا الطلب	0.5	7	3.5	- ضمان التواصل الفعال مع مقدمي خدمات الرعاية الصحية وإمهالهم الوقت الكافي للتخطيط للطلب المتزايد. - تقسيم عملية التطبيق إلى مراحل، بدءاً بالمجموعات ذات التغطية الأشمل. - ضبط القدرة الاستيعابية في تقديم خدمات الرعاية الصحية من خلال وضع النظم والإدارة المناسبة موضع التنفيذ.

6. متابعة سياسة التأمين الصحي لإمارة دبي وتقييمها ومراجعتها

تهدف المرحلة السادسة من تطوير سياسة التأمين الصحي لإمارة دبي إلى متابعة المسار الفعلي للسياسة مقابل الأداء المرتقب وتقييم نتائجها من حيث الآثار، والنتائج، والمخرجات.

وتشتمل المتابعة على التتبع الدوري لتقدم السياسة، للمقارنة بين التطبيق المرتقب والتطبيق الفعلي لها. ويوضح نموذج متابعة سياسة التأمين الصحي لإمارة دبي أدناه المؤشرات الرئيسية للأداء التي تنبغى متابعتها، ومصادر ومنهجيات جمع بياناتها، ودوريتها، ومسؤوليات الجمع، والتحليل، ورفع التقارير.

نموذج تخطيط متابعة سياسة التأمين الصحي لإمارة دبي

عنوان السياسة	سياسة التأمين الصحي لإمارة دبي
الجهة	هيئة الصحة بدبي
راعي السياسة	الأمين العام للمجلس التنفيذي لإمارة دبي
مدير السياسة	هيئة الصحة بدبي

مؤشر المتابعة	مصدر البيانات	منهجيات جمع البيانات	مسؤولية جمع البيانات	دورية جمع البيانات	مسؤولية تحليل البيانات	مسؤولية رفع التقارير بشأن البيانات	استمارة رفع التقارير/ استقبال الملاحظات
عدد الإماراتيين المشمولين بالتأمين الصحي في دبي	هيئة الصحة بدبي	بوابة المطالبات الإلكترونية	دائرة التمويل الصحي	الوقت الفعلي	دائرة التمويل الصحي	دائرة التمويل الصحي	لوحات تحكم تحمل بشكل تلقائي
عدد المقيمين المشمولين بالتأمين الصحي في دبي	بوابة المطالبات الإلكترونية	الارتباط الإلكتروني بشركات التأمين	دائرة التمويل الصحي	الوقت الفعلي	دائرة التمويل الصحي	دائرة التمويل الصحي	لوحات تحكم تحمل بشكل تلقائي
النسبة المئوية للإنفاق عبر بوابة المطالبات الإلكترونية	هيئة الصحة بدبي	بوابة المطالبات الإلكترونية	دائرة التمويل الصحي	الوقت الفعلي	دائرة التمويل الصحي	دائرة التمويل الصحي	لوحات تحكم تحمل بشكل تلقائي
النسبة المئوية لمطالبات الأعضاء التي تم حلها	هيئة الصحة بدبي	بوابة المطالبات الإلكترونية	دائرة التمويل الصحي	الوقت الفعلي	دائرة التمويل الصحي	دائرة التمويل الصحي	لوحات تحكم تحمل بشكل تلقائي

ذوو العلاقة الرئيسيون	اهتمام/نفوذ ذوي العلاقة	أهداف التواصل	المحتوى/ الرسائل الرئيسية	تقنيات/ قنوات التواصل	التوقيت	صاحب الصلاحية/ المسؤول
موظفو هيئة الصحة بدبي	مرتفع	المشاركة في تغيير وتطبيق السياسة	تحديد الرؤية المستقبلية، تحسين نوعية خدمات الرعاية الصحية وفعالية النظام	فعالية إعلامية وجلسات داخلية، شبكة الإنترنت	عبر جميع مراحل دورة السياسة	دائرة التمويل الصحي
دائرة المالية بحكومة دبي	مرتفع	الاستحصال على الموافقات والدعم	كفاءة النظام ومتطلبات الميزانية	لقاء مباشر	مرحلة تقييم الخيارات	هيئة الصحة بدبي، دائرة التمويل الصحي
الإدارة العامة للإقامة وشؤون الأجانب	مرتفع	توفير الدعم والامتثال	أدوات إنفاذ القوانين	لقاء مباشر	مرحلة تقييم الخيارات	هيئة الصحة بدبي، دائرة التمويل الصحي
دائرة التنمية الاقتصادية	مرتفع	توفير الدعم في المدخلات والامتثال	أدوات إنفاذ القوانين	لقاء مباشر	مرحلة تقييم الخيارات	هيئة الصحة بدبي، دائرة التمويل الصحي
وزارة الموارد البشرية والتوطين	مرتفع	توفير المدخلات	التخطيط ومتابعة التطبيق	لقاء مباشر	مرحلة تقييم الخيارات، مرحلة تطبيق السياسة	هيئة الصحة بدبي، دائرة التمويل الصحي
دائرة الموارد البشرية لحكومة دبي	مرتفع	توفير المدخلات والتنسيق	تنسيق البرامج الخاصة بموظفي حكومة دبي	لقاءات مباشرة	مرحلة تقييم الخيارات	هيئة الصحة بدبي، دائرة التمويل الصحي
أصحاب العمل	مرتفع	توفير التأمين للموظفين	الامتثال وإنفاذ القوانين	فعاليات إطلاق التأمين الصحي في إطار "سلسلة المعرفة"	مرحلة تطبيق السياسة	دائرة التمويل الصحي والهيئات المانحة للترخيص
الموظفون	مرتفع	تلقي التأمين وتقييم الرعاية الصحية على نحو مثالي	التحلي بالوعي، فهم الحقوق والمسؤوليات	وسائل الإعلام الجماهيرية وقنوات التواصل الاجتماعي	مرحلة تطبيق السياسة	هيئة الصحة بدبي، دائرة التمويل الصحي
المعالون	منخفض	تلقي التأمين وتقييم الرعاية الصحية على نحو مثالي	التحلي بالوعي، فهم الحقوق والمسؤوليات	وسائل الإعلام الجماهيرية وقنوات التواصل الاجتماعي	مرحلة تطبيق السياسة	هيئة الصحة بدبي، دائرة التمويل الصحي



يشتمل نموذج التقييم هذا على تقييم نتائج السياسة، بما في ذلك تطبيق السياسة، وأثرها، والعائد مقابل التكلفة. ويرصد التقييم التالي لسياسة التأمين الصحي لإمارة دبي أهداف ومنهجيات التقييم المقترحة لهذه السياسة.

### خلفية السياسة وأهدافها

يواجه قطاع الرعاية الصحية في حكومة دبي عدداً من التحديات، لعلّ أبرزها ازدياد العبء المالي على ميزانية الحكومة، والعجز عن استيفاء متطلبات المقيمين في مجال الرعاية الصحية، وانخفاض جودة الخدمات الصحية، وتراجع مؤشرات الرعاية الصحية.

لهذا السبب، تم تطوير سياسة التأمين الصحي لإمارة دبي بحيث توفر تغطية التأمين الصحي للإماراتيين والمقيمين. وتهدف هذه السياسة إلى إنشاء نظام صحي متكامل لدي، بناء على منظومة للتمويل المستدام تدعم تنافسية دبي في قطاع الرعاية الصحية وتحافظ على حقوق جميع المشاركين. وقد ألزمت السياسة تدريجياً جميع أصحاب العمل في دبي بتوفير تغطية صحية موافقة للشروط القانونية لموظفيهم. وتسري هذه السياسة على جميع المنخرطين في مجال التأمين الصحي، بمن فيهم مقدمو خدمات الرعاية الصحية، وشركات التأمين، وشركات إدارة المطالبات التأمين، وأصحاب العمل، والجهات الراعية، والمستفيدون.

### قاعدة الأدلة والبراهين القائمة للسياسة

اشتمل تحليل السياسة على استخدام مصادر الأدلة التالية:

الأدلة الكمية / الإحصائية، بما فيها:

- إحصائيات سوق العمل والتقسيم الديموغرافي من مركز دبي للإحصاء
- إحصائيات هيئة الصحة بدبي حول المستفيدين، والنفقات، ومقدمي الخدمات والتأمين، وأعداد وتكاليف المطالبات المرضى الداخليين والخارجيين، وعدد الأطباء والأسرة في المستشفيات
- ميزانية وإنفاق دائرة المالية على الرعاية الصحية
- الإحصائيات والتصنيفات الدولية لمنظمة الصحة العالمية

الأدلة النوعية، بما فيها:

- نظرة المستفيدين المحتملين
- نظرة جهات إدارة المطالبات والتأمين ذات الصلة، ومقدمي الرعاية الصحية
- نظرة أصحاب العمل

الأدلة الاقتصادية، بما فيها:

- التحليل الاقتصادي للتكاليف الإضافية التي يتكبدها أصحاب العمل عند تطبيق السياسة
- التحليل الاقتصادي للمبالغ التي تم توفيرها في الميزانية وللعوائد الناتجة عن تطبيق السياسة

### أهداف التقييم وأسئلة البحث

لتقييم سياسة التأمين الصحي لإمارة دبي ثلاثة أهداف رئيسية:

1. تقييم عمليات السياسة للوقوف على مدى:
  - توفير أصحاب العمل التغطية المطلوبة للتأمين الصحي بما يتماشى مع تصميم السياسة
  - تلقي الموظفين التغطية المطلوبة للتأمين الصحي بما يتماشى مع تصميم السياسة
2. تقييم أثر السياسة للوقوف على مدى:
  - تحسين نوعية خدمات الرعاية الصحية
  - تعزيز الوصول إلى خدمات الرعاية الصحية
  - رفع مستوى السلامة الصحية
  - زيادة الاستثمار في القطاع الصحي
3. إجراء تقييم اقتصادي للسياسة للوقوف على مدى تحقيقها:
  - الاستدامة المالية لنظام الرعاية الصحية (مثل خفض أقساط التأمين لخطة المنافع الأساسية نظراً إلى الاستدامة المالية لنظام التأمين)
  - تراجع الإنفاق الحكومي على الرعاية الصحية
  - زيادة عوائد الحكومة من التأمين الصحي
  - طبيعة وتركيب الاستثمارات المتزايدة في القطاع الصحي وانعكاساتها الاقتصادية

### نهج التقييم المقترح للسياسة

- يعتمد تقييم عمليات السياسة على تقارير المتابعة التي يعدها نظام بوابة المطالبات الإلكترونية (eClaimLink).
- يعتمد تقييم أثر السياسة على التجربة من خلال الدمج والتعميم المرحليين للسياسة وإجراء التجارب العشوائية المضبوطة والتصاميم شبه التجريبية لتقييم النتائج السريرية للسياسة (مثلاً أثرها على السكري) بالإضافة إلى الفحص.
- يعتمد التقييم الاقتصادي للسياسة على متابعة نفقات الحكومة من خلال نظام الحسابات الصحية لدي.

### متطلبات بيانات تقييم السياسة

- تقارير المتابعة التي يعدها نظام بوابة المطالبات الإلكترونية
- وضع نماذج، وإجراء اختبارات ومشاريع تجريبية من خلال التجارب العشوائية المضبوطة والتصاميم شبه التجريبية
- متابعة النفقات الحكومية عبر نظام الحسابات الصحية لدي

7. إشراك ذوي العلاقة بسياسة التأمين الصحي لإمارة دبي

تهدف هذه المرحلة الأخيرة من تطوير سياسة التأمين الصحي لدبي إلى بناء علاقات قوية مع ذوي العلاقة بالسياسة والمحافظة عليها، وإشراك ذوي العلاقة في جميع مراحل دورة إعداد السياسة. وتُعد خطة إشراك ذوي العلاقة بالسياسة أهم مخرج من مخرجات هذه المرحلة.

خطة إشراك ذوي العلاقة بسياسة التأمين الصحي لإمارة دبي - (الجزء الأول)

الغايات والأهداف

يهدف إشراك ذوي العلاقة بالسياسة إلى:

- جمع قاعدة بيانات الأدلة من الجهات الحكومية المعنية لوضع خط أساس السياسة واحتمالاتها المستقبلية
- دمج مدخلات ذوي العلاقة بالسياسة في تصميم خيارات السياسة ومعالجة أية تحديات محتملة في تطبيق السياسة
- رفع الوعي بالسياسة الجديدة، لاسيما في ما يتعلق بفهم حقوق ومسؤوليات الجهات المعنية (وعلى رأسها هيئة الصحة بدبي، والمستفيدين، وأصحاب العمل، وشركات التأمين، وشركات إدارة مطالبات التأمين، ومقدمو خدمات الرعاية الصحية)
- ضمان موافقة الجهات المعنية لتسهيل تطبيق السياسة
- توفير مدخلات لمراقبة تطبيق السياسة وتقييم نتائجها

النطاق

يهدف إشراك ذوي العلاقة بالسياسة إلى معالجة القضايا التالية:

- ما هي أبرز التدابير التي يمكن اتخاذها لتحسين نوعية خدمات الرعاية الصحية وفعالية النظام في دبي؟
- ما هي درجة استعداد هيئة الصحة بدبي لتطبيق السياسة؟
- ما مدى الحاجة إلى إجراء تعديلات في المرافق، والعمليات، والإجراءات، والنظم الحالية؟
- ما مدى حاجة الموارد البشرية الحالية إلى التدريب؟
- ما هي درجة استعداد أصحاب العمل المختلفين (للشركات المختلفة الأحجام) لتطبيق السياسة؟ إلى أي مدى يستطيع أصحاب العمل تحمّل نفقات تغطية التأمين الصحي؟ ما التحديات الرئيسية التي سيواجهها أصحاب العمل عند تعميم السياسة الجديدة؟
- ما هي درجة استعداد شركات التأمين لتطبيق السياسة؟ (هل تتمتع مثلاً بالقدرة على الحفاظ على سجلاتها المالية والإحصائية والتقارير ذات الصلة بالتأمين الصحي والمنافع الصحية؟)
- ما هي درجة استعداد شركات إدارة مطالبات التأمين لتطبيق السياسة؟ (هل تملك مثلاً طواقم عمل فنية وإدارية مؤهلة لإجراء تسويات مناسبة للمطالبات؟)
- ما هي درجة استعداد مقدمي خدمات الرعاية الصحية لتطبيق السياسة؟ (هل تتمتع مثلاً بالطاقات الاستيعابية والقدرات الداخلية لتلبية الطلب المتزايد على خدمات الرعاية الصحية؟)
- ما أبرز القضايا التي تستدعي قلق المستفيدين (الإماراتيين والمقيمين على حد سواء)؟

الموارد المطلوبة لتقييم السياسة

تقيّم هيئة الصحة بدبي الحاجة إلى الاعتماد على التقييمات الخارجية (لاسيما في الحالات التي تبرز فيها الحاجة إلى إجراء تجارب حول تقييم الأثر). ومع ذلك، تعتمد تقييمات العمليات والتقييمات الاقتصادية على حد سواء على النظم القائمة في هيئة الصحة بدبي بشكل مكثف وهي: بوابة المطالبات الإلكترونية (eClaimLink) ونظام الحسابات الصحية لدبي.

حوكمة تقييم السياسة

يعتمد تقييم سياسة التأمين الصحي لدبي على عمل المقيمين في جميع دوائر هيئة الصحة بدبي (بالأخص دائرة التمويل الصحي). وستقوم الهيئة بالاستعانة بمقيمين خارجيين وفقاً للاحتياجات، لاسيما لإجراء تجارب ومشاريع أولية.

نشر نتائج تقييم السياسة

سيتم نشر نتائج تقييم السياسة وتعميمها على الدوائر المعنية في هيئة الصحة بدبي.

سيتم نشر نتائج تقييم السياسة حيثما وأينما تقتضي حاجة الجهات الحكومية مثل:

- المجلس التنفيذي لإمارة دبي
- اللجنة العليا للتشريعات
- دائرة المالية بحكومة دبي
- الإدارة العامة للإقامة وشؤون الأجانب - دبي
- دائرة التنمية الاقتصادية
- وزارة الموارد البشرية والتوطين (وزارة العمل سابقاً)

كما سيتم تعميم نتائج تقييم السياسة على:

- أصحاب العمل
- شركات التأمين
- شركات إدارة مطالبات التأمين

### مستويات إشراك ذوي العلاقة

يجب إشراك ذوي العلاقة الحكوميين الرئيسيين التاليين:

- دوائر هيئة الصحة بدبي: التعاون والتمكين
- دائرة المالية بحكومة دبي: المشاركة
- الإدارة العامة للإقامة وشؤون الأجانب – دبي: المشاركة
- دائرة التنمية الاقتصادية: المشاركة
- وزارة الموارد البشرية والتوطين (وزارة العمل سابقاً): المشاركة
- دائرة الموارد البشرية لحكومة دبي: المشاركة

وذوو العلاقة الرئيسيون الآخرون هم:

- الإماراتيون المستفيدون المقيمون في دبي: الإعلام
- المقيمون المستفيدون في دبي: الإعلام
- أصحاب العمل: الاستشارة
- شركات التأمين: الإعلام
- مقدمو خدمات الرعاية الصحية: الاستشارة

### منهجيات إشراك ذوي العلاقة

يرجى مراجعة الفقرة 5 من "تصميم السياسة ووضع الخطة التنفيذية لسياسة التأمين الصحي لإمارة دبي"، لاسيما تقنيات وقرنات التواصل.

### إدارة المخاطر والقضايا

تتمثل المخاطر الرئيسية التي قد تعترض إشراك ذوي العلاقة في ما يلي:

- محدودية قدرة أصحاب العمل، وشركات التأمين، وشركات إدارة مطالبات التأمين و/أو مقدمي خدمات الرعاية الصحية على تطبيق السياسة؛
- العجز عن تأمين توافق/إجماع، لاسيما من طرف أصحاب العمل.

### ذوو العلاقة الرئيسيون

يجب إشراك ذوي العلاقة الحكوميين الرئيسيين التاليين:

- دوائر هيئة الصحة بدبي
- دائرة المالية بحكومة دبي
- الإدارة العامة للإقامة وشؤون الأجانب – دبي
- دائرة التنمية الاقتصادية
- وزارة الموارد البشرية والتوطين (وزارة العمل سابقاً)
- دائرة الموارد البشرية لحكومة دبي

وذوو العلاقة الرئيسيون الآخرون هم:

- الإماراتيون المستفيدون في دبي
- المقيمون المستفيدون في دبي
- أصحاب العمل
- شركات التأمين
- مقدمو خدمات الرعاية الصحية

### خطة التواصل

يرجى مراجعة الفقرة 5 عن خطة التواصل المتعلقة بـ"تصميم السياسة ووضع الخطة التنفيذية لسياسة التأمين الصحي لإمارة دبي". سيتم إعداد الخطة كوثيقة مستقلة ومرفقة بخطة إشراك ذوي العلاقة.

### توقيت إشراك ذوي العلاقة

يتم إشراك ذوي العلاقة بدرجات متفاوتة في جميع مراحل دورة السياسة، مع تكريس معظم الموارد والجهود لمراحل تقييم الخيارات وتطبيق ومراقبة وتقييم السياسة.