المجلس الوطني للتخطيط
National Planning Council
State of Qatar • دولة قطر

دولة قطر

دليل السياسات العامة



معلومات الوثيقة

الاسم	دليل السياسات العامة
الإصدار	V1.0
نوع الوثيقة	دليل
الملخص	يهدف دليل السياسات العامة، الذي أعدّه مختبر السياسات التابع لمركز استشراف المستقبل والرؤى الوطنية في المجلس الوطني للتخطيط، إلى إرساء أفضل الممارسات المتبعة في وضع السياسات من خلال دورة السياسات التي تغطي ست مراحل هي: تحليل الوضع الراهن للسياسات، وتطوير أدوات السياسة وتقييمها، ومواءمة أدوات السياسة واعتمادها، وتنفيذ أدوات السياسة، والمراقبة والتقييم، وتنقيح أدوات السياسات.
تاريخ النشر	2026
الجهة المسؤولة	المجلس الوطني للتخطيط



جدول المحتويات

تمهيد 6

القسم الأول: المقــدمــة 8

القسم الفرعي 1.1 - السياق العام للدليل 9
القسم الفرعي 1.2 - الغرض من الدليل 9
القسم الفرعي 1.3 - الجمهور المستهدف 10
القسم الفرعي 1.4 - هيكل الدليل 10

القسم الثاني: فهم السياسات العامة 12

القسم الفرعي 2.1 - ما هي السياسات العامة وكيف تتم صياغتها؟ 13
القسم الفرعي 2.2 - متى تبدأ إجراءات وضع السياسات؟ 18
القسم الفرعي 2.3 - المبادئ التوجيهية للسياسات العامة الفعّالة 20

القسم الثالث: دورة السياسات 21

القسم الفرعي 3.1 - ما هي دورة السياسات؟ 22

القسم الرابع: تحليل الوضع الراهن للسياسات 24

القسم الفرعي 4.1 - مقدمة 25
القسم الفرعي 4.2 - تحديد المشكلة وتشخيصها 26
القسم الفرعي 4.3 - تقييم جدوى التدخل الحكومي 29
القسم الفرعي 4.4 - إنشاء فريق الحوكمة والسياسات 31
القسم الفرعي 4.5 - توضيح الأساس المنطقي لمحور تركيز السياسات 33
القسم الفرعي 4.6 - ملخص المرحلة والقائمة المرجعية 37

القسم الخامس: تطوير أدوات السياسات وتقييمها 38

القسم الفرعي 5.1 - مقدمة 39
القسم الفرعي 5.2 - تحليل الوضع الحالي للسياسات 42
القسم الفرعي 5.3 - المقارنة المعيارية وتحليل الفجوات 48
القسم الفرعي 5.4 - التنبؤ والاستشراف الاستراتيجي 50
القسم الفرعي 5.5 - إعداد تقرير أدلة السياسات العامة 52
القسم الفرعي 5.6 - الإعداد الأولي لنظرية التغيير 52
القسم الفرعي 5.7 - وضع خيارات السياسة العامة 54
القسم الفرعي 5.8 - تقييم وترشيح خيارات أدوات السياسات العامة 56
القسم الفرعي 5.9 - اختيار خيارات السياسات العامة 65
القسم الفرعي 5.10 - ملخص المرحلة والقائمة المرجعية 66

القسم السادس: مواءمة أدوات السياسات واعتمادها 67

القسم الفرعي 6.1 - مقدمة 68
القسم الفرعي 6.2 - توحيد حزمة السياسات 69
القسم الفرعي 6.3 - مراجعة السياسات والمصادقة عليها 69
القسم الفرعي 6.4 - آلية التصعيد وتسوية النزاعات 69
القسم الفرعي 6.5 - اعتماد السياسة 70
القسم الفرعي 6.6 - تحويل السياسات إلى تشريعات 72
القسم الفرعي 6.7 - ملخص المرحلة والقائمة المرجعية 72

القسم السابع: تنفيذ أدوات السياسات 73

القسم الفرعي 7.1 - مقدمة 74
القسم الفرعي 7.2 - خطة التنفيذ 75
القسم الفرعي 7.3 - إدارة المخاطر 76
القسم الفرعي 7.4 - إدارة التغيير وخطة التواصل 78
القسم الفرعي 7.5 - ملخص المرحلة والقائمة المرجعية 80

القسم الثامن: المراقبة والتقييم 82

القسم الفرعي 8.1 - مقدمة 83
القسم الفرعي 8.2 - مراقبة تنفيذ أدوات السياسات 84
القسم الفرعي 8.3 - تقييم أدوات السياسات 90
القسم الفرعي 8.4 - ملخص المرحلة والقائمة المرجعية 95

القسم التاسع: تنقيح أدوات السياسات 96

القسم الفرعي 9.1 - مقدمة 97
القسم الفرعي 9.2 - تنقيح السياسات 97
القسم الفرعي 9.3 - ملخص المرحلة والقائمة المرجعية 98

القسم العاشر: الخاتمة 99

القسم الحادي عشر: الملحق 102

الملحق رقم 1 103
الملحق رقم 2 105
الملحق رقم 3 107
الملحق رقم 4 126

تمهيد

تتقدم دولة قطر بخطى ثابتة في رحلتها الوطنية نحو التنمية، حيث تواصل تنفيذ استراتيجية التنمية الوطنية الثالثة، بالتوازي مع استراتيجيات قطاعية ومؤسسية، سعياً لتحقيق مستقبل مستدام يرتكز على النمو والابتكار، ويساهم في التصدي للتحديات العالمية الجديدة، والفرص الناشئة، والتطورات التكنولوجية في اتخاذ القرارات التي تدفع بالمجتمع قدماً، وتعزز الكفاءة والإنصاف والاستدامة؛ بالإضافة إلى توجيه عملية تخصيص الموارد وضمان المساءلة عبر تحقيق نتائج قابلة للقياس. ومن خلال اتخاذ خيارات فعالة مرتبطة بالسياسات، تترجم الطموح إلى عمل، والرؤية إلى أثر دائم.

لقد تم إعداد هذا الدليل ليكون بوصلة مرشدة لصناع السياسات والممارسين والمؤسسات، إذ يزودهم بالأدوات اللازمة لتصميم وتنفيذ سياسات استشرافية ترتكز على الأدلة والابتكار، وتعكس هويتنا الثقافية الفريدة. ويأتي ذلك انطلاقاً مما نشهده من تحولات جوهرية في الاقتصاد السياسي العالمي، من التحولات الجذرية التي يقودها الذكاء الاصطناعي التوليدي إلى بروز استشراف المستقبل كضرورة استراتيجية؛ ومن التأثير المتزايد للاقتصاديات السلوكية في وضع السياسات العامة، إلى الضغوط الشديدة الناتجة عن الأوبئة والاضطرابات المرتبطة بالمناخ. لقد أعادت هذه القوى تعريف الحوكمة وديناميكيات السوق وطرحت تساؤلات حول افتراضاتنا المتعلقة بالمرونة ودور المؤسسات في التعامل مع حالة عدم اليقين.

ما يبقى ثابتاً هو الالتزام الدائم والراسخ بالريادة ومواكبة الاتجاهات العالمية الناشئة، مع اتباع نهج فريد في التنمية الاقتصادية والاجتماعية والسياسية يستمد قوته من ثراء الثقافة القطرية وأصالتها. فعلى مدى العقدين الماضيين، كان بلدنا نموذجاً يُحتذى به في وضع سياسات أولية مبتكرة واختبارها على أرض الواقع، مما حول مدننا



إلى مختبرات حية تتحول فيها الأفكار الجريئة في مجالات الاستدامة والتنقل الذكي والابتكار الرقمي من الرؤية إلى الواقع. وقد كانت قطر سباقة في إرساء مفاهيم جديدة ومبتكرة للسياسات العامة على مستوى المنطقة، حيث أنشأت واحدة من أوائل وحدات الرؤى السلوكية في المنطقة، والتي حققت تأثيراً واسع النطاق من خلال بطولة كأس العالم لكرة القدم 2022، بدءاً من تعزيز الاستهلاك المستدام، مروراً بتشجيع الخيارات الغذائية الصحية، وصولاً إلى تيسير الحصول على التأشيرات السياحية إلى قطر.

والآن، تترسخ روح الريادة في مؤسسات الدولة من خلال مختبر السياسات التابع للمجلس الوطني للتخطيط، والذي يطبق منهجيات علمية في وضع السياسات. ومن هذا المنطلق، نطمح إلى بلورة سياسات تعبر بصدق عن تفرد دولة قطر، المستمد من إرثها الحضاري العريق، وروحها الابتكارية المتجددة، واقتصادها الوطني، وانفتاحها الواعي على العالم، مع ترسيخ مبادئ الانتماء الوطني السليم. وإن بلوغ هذا المقصد يتطلب نهجاً في وضع السياسات يجمع بين الطموح، ووضع معايير عالية للتقدم، والقدرة على التكيف في مواجهة تعقيدات المشهد العالمي سريع التطور.

وختاماً، إن الغاية من هذا الدليل هي تيسير عملية وضع السياسات المبتكرة والمدعومة بالأدلة، إلى جانب المساهمة في الازدهار والاستدامة والتنمية البشرية المتجذرة في الهوية القطرية. لذا، نشجع على استخدام هذا الدليل كمرجع في وضع السياسات، بما يضمن استمراراً في ترسيخ مكانة قطر كنموذج عالمي يُحتذى به في كفاءة الأداء الحكومي والسياسات الاستشرافية.

د. عبد العزيز بن ناصر بن مبارك آل خليفة

الأمين العام للمجلس الوطني للتخطيط



القسم الأول

المقـــدمـــة

القسم الفرعي 1.1

السياق العام للدليل

إنّ تسارع وتيرة التنمية في الدولة، وما تحمله رؤيتها الوطنية الطموحة من آفاق، يستدعيان تطبيق سياسات استشرافية مدعومة بالأدلة ومرتكزة على احتياجات الأفراد. وفي ظل القفزات التكنولوجية الحديثة وتغيرات السوق العالمية، قد لا تكون المنهجيات التقليدية المعتمدة في وضع السياسات فعالة بما يكفي لمواكبة التغير المتسارع. وفي ظل مشهد عالمي يتّسم بتغيرات متسارعه في الأبعاد التقنية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية، يصبح الابتكار والكفاءة والتركيز على احتياجات الأفراد في وضع السياسات السبيل الأمثل لتحقيق الأثر المنشود الذي يعود بالنفع على المواطنين والمقيمين والأجيال القادمة.

يوفر هذا الدليل نهجًا منظمًا وعمليًا لتطوير أدوات السياسات العامة التي تعود بالنفع على المجتمع والاقتصاد والبيئة، وهو مصمم لتقديم الدعم لصناع السياسات والفرق الفنية في مختلف الجهات الحكومية في إعداد وتقييم وتطبيق أدوات السياسات المدعومة بالأدلة والمتوافقة من الناحية الاستراتيجية والمنسجمة مع الأولويات الوطنية والتوجهات العالمية الناشئة. وفي هذا الصدد، يحدد الدليل جميع مراحل دورة وضع السياسات، ويقدم الأدوات والنماذج والأطر اللازمة لضمان الاتساق والشفافية والكفاءة في إعداد السياسات وتنفيذها وتقييمها. وتستند هذه الإرشادات إلى أفضل الممارسات الدولية ومراجعات المقارنات المعيارية العالمية في مجال صنع السياسات القائمة على الأدلة.

ويتمثل الغرض من هذا الدليل في تحديد معايير وضع السياسات، ليكون مرجعًا لمختلف الجهات الحكومية في وضع أدوات السياسات.

القسم الفرعي 1.2

الغرض من الدليل

يهدف هذا الدليل إلى دعم عدة أهداف، وهي:

- السياسات وأدوات السياسات التي تحوّل الاستراتيجيات والرؤى إلى أنشطة ومخرجات ونتائج على أرض الواقع، وذلك على مستوى المستفيد والقطاع وعلى الصعيد الوطني ككل.
- تطوير القدرات وتعميق المعرفة لدى الفِرق الفنية المختلفة داخل الجهات الحكومية بآليات تطوير أدوات السياسات.
- توفير دليل عملي مفصل يضم الأدوات والنماذج والأطر اللازمة لوضع السياسات على مستوى جميع الجهات الحكومية.
- تزويد صناع السياسات على مستوى جميع الجهات الحكومية بنهج متسق وموحد ومبتكر.
- دعم المساءلة والشفافية والمشاركة الفعالة في عملية وضع السياسات.
- تقديم الدعم في إعداد نهج مبتكر مدعوم بالأدلة لإعداد السياسات وتقييمها.



القسم الفرعي 1.3

الجمهور المستهدف

صُمم هذا الدليل بشكل أساسي ليكون مرجعًا للموظفين الحكوميين الذين يعملون على المبادرات والمشاريع التي تتطلب تطوير وتنفيذ وتقييم أدوات السياسات العامة، لتحقيق النتائج على مستوى الجهات الحكومية والقطاعات وعلى المستوى الوطني.

القسم الفرعي 1.4

هيكل الدليل

يتّبع هذا الدليل نهجًا منظمًا في جميع فصوله ويشمل ست مراحل في دورة حياة وضع السياسات، وهي:

1. تحليل الوضع الراهن للسياسات
2. تطوير أدوات السياسة وتقييمها
3. مواءمة أدوات السياسة واعتمادها
4. تنفيذ أدوات السياسة
5. المراقبة والتقييم
6. تنقيح أدوات السياسة

يضم كل فصل لمحة عامة عن المرحلة المتناولة ويحدد أهدافها، بالإضافة إلى الأنشطة الرئيسية والمدة المستغرقة والأطر ذات الصلة والأدوات والنماذج، ويرد في خاتمة كل فصل ملخص وقائمة مرجعية. أما الملحق، فيحتوي على جميع الأطر والأدوات والنماذج للمراحل الست، ودراسات الحالة من مختلف القطاعات ومجالات السياسات المحلية لتحديد سياق الدليل.



القسم الثاني

فهم السياسات العامة

القسم الفرعي 2.1

ما هي السياسات العامة وكيف تتم صياغتها؟

تشير السياسات العامة إلى مجموعة منظمة من القرارات والأهداف والأدوات التي تعتمدها الحكومة للتطرق إلى القضايا العامة والنهوض بالأولويات الوطنية، وهي تسهم في تحويل رؤية الدولة طويلة المدى إلى الإجراءات العملية المتخذة لتحقيق نتائج فعلية بالتوازي مع التخطيط المدروس على مستوى الحكومة بالكامل.

وقد تم إعداد هذا الدليل بهدف إرساء فهم موحد للسياسات العامة على مستوى الجهات الحكومية، وإلى ترسيخ عملية منظمة وقائمة على الأدلة لإعداد السياسات (انظر الملحق 2 للاطلاع على الاتجاهات الناشئة في السياسات العامة). وقد أكدت مختلف الجهات الحكومية التي تمت استشارتها في صياغة هذا الدليل على أهمية توضيح الفرق بين أدوات السياسات، وهي الأدوات والآليات المستخدمة لتنفيذ السياسات؛ وبيانات السياسات، وهي إعلانات نوايا عامة، والقرارات الحكومية حول مجالات وطرق استثمار مواردها. ومن خلال ترسيخ هذا الفهم المشترك بين مختلف الجهات، يمكن للسياسات تحقيق مستوى أعلى من الاتساق والتنسيق والفعالية.

يقسّم دليل السياسات تعريف السياسات العامة إلى قسمين: 1- بيانات السياسات، و2- أدوات السياسات على مستوى الجهات الحكومية.

تعريف السياسة العامة: بيانات السياسات العامة مقابل أدوات السياسات العامة

بيانات السياسات هي إقرارات عامة للغايات والأهداف والطموحات التي تحدد التوجه الحكومي على المدى الطويل. حيث تعكس قرارًا حكوميًا يتعلق بتحديد أولوياتها وأهدافها الاقتصادية والاجتماعية والسياسية للدولة. وتتوفر بيانات السياسات في الرؤى الوطنية للدولة، واستراتيجيات التنمية الوطنية (أي استراتيجية التنمية الوطنية الأولى 2011-2016، والثانية 2018-2022، والثالثة 2024-2030)، واستراتيجيات الجهات الحكومية أو القطاعات (على سبيل المثال: الاستراتيجية الوطنية للأمن الغذائي 2030 واستراتيجية قطر الوطنية للصناعات التحويلية).

رغم أن بيانات السياسات تُفصَّل ضمن الاستراتيجيات الوطنية، إلا أنها لا تمثل الاستراتيجيات نفسها.

فهذه الأخيرة عبارة عن خطط واسعة النطاق قصيرة ومتوسطة الأجل تحدد الاتجاه العام وتسترشد بها الجهات الحكومية في تحديد وتحقيق أهدافها وخططها ومبادراتها، وتقوم على القرارات والأهداف الاستراتيجية الحكومية والعوامل التمكينية الرئيسية التي تحقق النجاح. وتشكل هذه القرارات والأهداف الحكومية والعوامل التمكينية معًا بيانًا للسياسة يحدد كلًا من الأهداف والنهج المتّبع لتحقيقها. كما توجه الاستراتيجيات، في جوهرها، عملية صياغة بيانات السياسات من خلال تحديد الأمور الهامة وسبب أهميتها، كما تتضمن الاستراتيجية المصممة بعناية أيضًا خطط عمل مفصلة توضح كيفية تحقيق الأهداف. وتجدر الإشارة إلى أن عملية وضع الاستراتيجية تقع خارج نطاق دورة السياسات، ويقودها بشكل رئيسي المجلس الوطني للتخطيط بالتشاور والتنسيق الوثيق مع مجلس الوزراء.

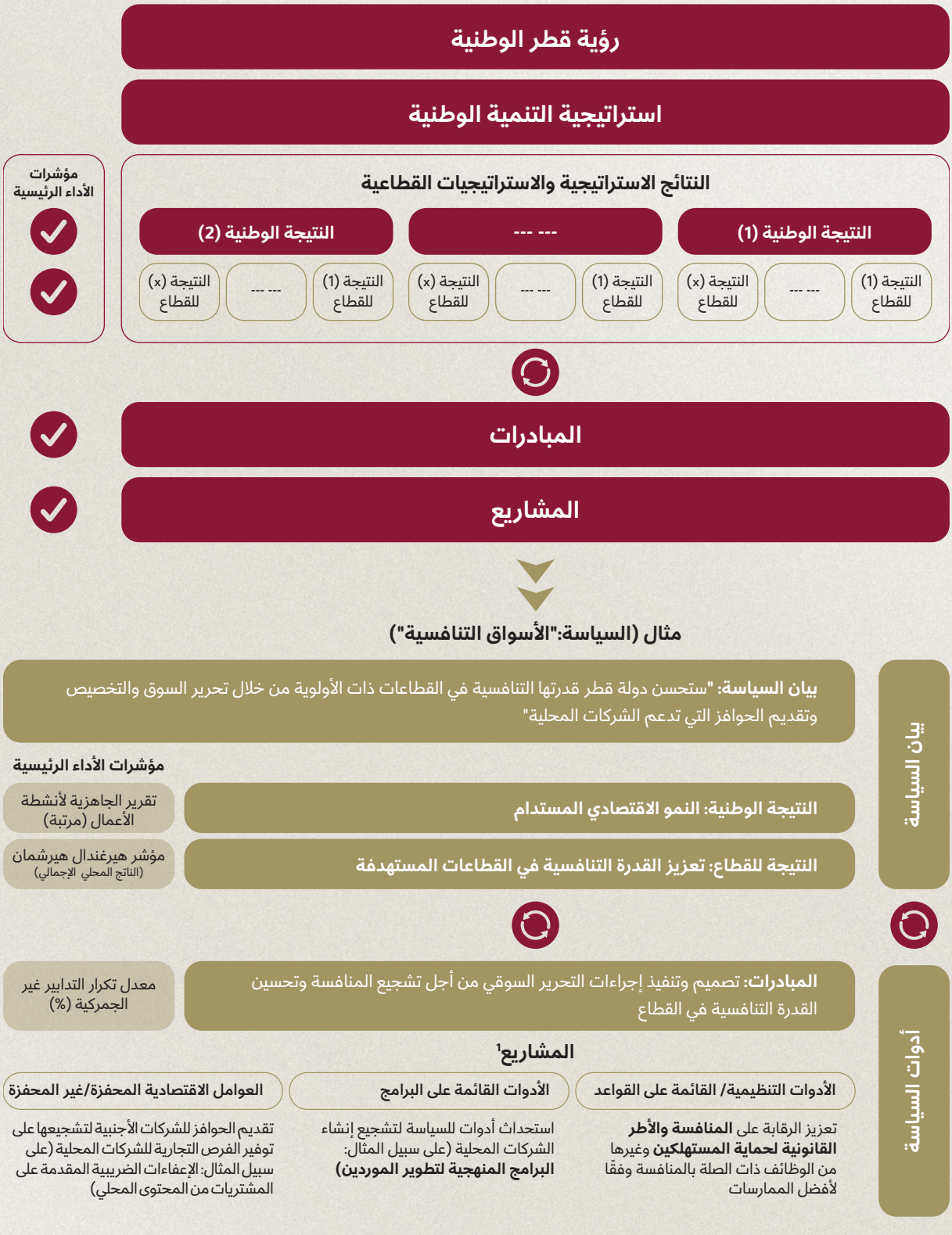
وغالبًا ما تتميز بيانات السياسات بالإيجاز والطابع التوجيهي، كما أنها توفر إجابة عن السؤال التالي: ما الذي نريد تحقيقه كدولة؟

ترد أدناه أمثلة على بيانات السياسات:

- استقطاب أفضل الكفاءات لتلبية احتياجات القطاعات ذات الأولوية من خلال ترسيخ مكانة الدولة كوجهة إقليمية رائدة تعتمد مسارات واضحة للاستقدام، وإجراءات مبسطة للتوظيف، وشروطًا ميسرة للإقامة بما يضمن الاحتفاظ بالوافدين لمدة طويلة.
- تنويع الاقتصاد الوطني من خلال جذب الاستثمار الأجنبي، وتمكين الشركات المحلية، وتعزيز الابتكار، وزيادة المشاركة في التجارة العالمية.

في المقابل، فإن أدوات السياسات العامة هي أدوات ملموسة تهدف إلى تحويل الأهداف الاستراتيجية إلى إجراءات يمكن أن تنفذها الحكومة، وتُلخص هذه الإجراءات في خطط عمل مخصصة لكل جهة حكومية، مع تحديد أدوات السياسات التي ستُستخدم لتحقيق الأهداف الاستراتيجية (انظر الشكل 2.1).

الشكل 2.1: الاختلافات بين بيانات السياسات وأدوات السياسات



وعلى الرغم من ورود عدد من أدوات السياسات في الاستراتيجيات، فإنها لا تُصاغ بشكل متسق في استراتيجيات القطاعات المختلفة ومجالات النتائج الوطنية، فعلى سبيل المثال: تُصاغ بعض المبادرات والمشاريع الواردة في استراتيجية التنمية الوطنية على شكل لوائح تنظيمية أو برامج أو حوافز محددة لتحقيق النتائج، بينما تُصاغ أدوات أخرى على شكل دراسات يجب تنفيذها لإعداد اللوائح أو البرامج أو خطط الحوافز الجديدة.

أمثلة على أدوات السياسات في مجال جذب المواهب:

- تبسيط إجراءات الترخيص للتشجيع على تأسيس شركات التكنولوجيا الناشئة في دولة قطر، وجذب انتقال تلك الشركات من الخارج إلى الدولة [1]
- إطلاق برنامج وطني للادخار من أجل تعزيز جهات إدارة الأصول من خلال التشجيع على الادخار وتوسيع نطاق تغطية المعاشات التعاقدية وإضفاء الطابع المهني على صناديق التقاعد والأوقاف [2]

وتختلف أدوات السياسة عن **الإجراءات** التي تفصّل آلية تنفيذ أداة السياسة، إذ تعمل كخطة تنفيذ مفصلة للجهات المعنية.

يوفر هذا الدليل مخططًا لتطوير وتنفيذ وتقييم وتنقيح أدوات السياسة العامة إذ أن بيانات السياسة العامة عادةً ما تشكّل جزءًا لا يتجزأ من استراتيجيات الجهات الحكومية وهي في المقام الأول مدخلات في تصميم الأنشطة والمخرجات التي تحقق الأثر المنشود الذي تسعى إليه الجهة الحكومية. ويبين الجدول 2.1 أمثلة محددة لأنواع مختلفة من أدوات السياسة العامة.



الجدول 2.1: أمثلة على أدوات السياسات في مختلف القطاعات

أداة السياسة	أداة السياسة الفرعية	التعريف	مثال من الدولة
الأداة التشريعية أو المؤسسية أو التشغيلية	الأداة التشريعية	مصطلح جامع يُطلق على القوانين واللوائح والقواعد التي تنشئ سلطة قانونية وحقوقًا والتزامات يجب الالتزام بها	تنص المادة 31 من القانون رقم (19) لسنة 2007 بإصدار قانون المرور، على ألا يقل عمر طالب الرخصة عن ثماني عشرة سنة ميلادية[3]
	الأداة المؤسسية أو التشغيلية	تركّز على إدخال التغييرات على المؤسسات والجهات واللجان وفقًا للسياسات (على سبيل المثال: إعادة الهيكلة التنظيمية، وتنفيذ النماذج اللامركزية، وتفويض الصلاحيات والتمكين و/أو آليات التنسيق)	أُنشئت الوكالة الوطنية للأمن السيبراني بموجب القرار الأميري رقم (1) لسنة 2021 لتوحيد الرؤى والجهود الخاصة بتأمين الفضاء السيبراني للدولة والحفاظ على الأمن السيبراني الوطني[4]
الأدوات المبنية على البرامج	أدوات الدعم والإقناع والإطلاع	تركّز على التواصل وحشد التأييد ومشاركة المعرفة وجهود زيادة الوعي (على سبيل المثال: الإعلان عن إطلاق برامج أو خدمات حكومية جديدة، والسرديات العامة بشأن الرؤية والأهداف الوطنية، وغير ذلك)	أطلق مكتب الاتصال الحكومي ووزارة التنمية الإدارية والعمل والشؤون الاجتماعية في عام 2021 خدمة روبوت محادثة مجانية ومتاحة على تطبيق واتساب على مدار الساعة، بهدف تزويد أصحاب العمل والعمالة الوافدة بمعلومات دقيقة وحديثة عن قوانين العمل والحقوق واللوائح التنظيمية[1]
	التدخلات الحكومية المباشرة والموجهة	تحدّد البرامج أو السلع والخدمات اللازمة لتحقيق النتائج المنشودة (على سبيل المثال: قطاع التعليم، وجمع النفايات، والحدائق والأنشطة الترفيهية)	توفر وزارة التربية والتعليم والتعليم العالي قسائم تعليمية للطلبة القطريين المسجلين في المدارس الخاصة تغطي جميع الرسوم الدراسية أو جزءًا منها[5]
	التدخلات السلوكية	تطبّق مفاهيم العلوم السلوكية، ومنها تصميم الخيارات، والمحفزات والعقبات السلوكية، وغيرها في إطار السياسات	إحدى مبادرات وزارة التربية والتعليم والتعليم العالي في استراتيجية التنمية الوطنية هي مبادرة "NudgED" التي تهدف إلى تصميم وإطلاق برنامج تغيير السلوك لتعزيز السمات والسلوكيات المرغوبة لدى الطلبة[6]
الحوافز أو الدوافع الاقتصادية أو السلوكية	الحوافز أو الدوافع الاقتصادية	تعتمد على التدابير المالية للوصول إلى النتائج المرجوة (على سبيل المثال: الضرائب أو الإعفاءات الضريبية، والتكاليف، والرسوم، والعقوبات، والإعانات، والحوافز والتصاريح القابلة للتداول)	توفر المناطق الحرة في قطر، وهي جزء من استراتيجية قطر للاستثمار الأجنبي المباشر، إعفاءات ضريبية (أي الإعفاء من ضريبة الشركات والرسوم الجمركية وضريبة دخل الأفراد)[7]
	الحوافز أو الدوافع السلوكية	تعتمد على تحفيز الامتثال للسياسات وتطبيقها وتبنيها وما ماثل ذلك من خلال المؤثرات الاجتماعية والنفسية والمعرفية والظرفية والبيئية، على سبيل المثال: التحفيز القائم على الحالة أو الحوافز المقدمة عند الاقتراب من تحقيق الهدف (على سبيل المثال: برامج العضوية في البنوك للتشجيع على الاستثمار والادخار)	تهدف وزارة الصحة العامة إلى تطبيق خطط تحفيز المرضى على السلوك الإيجابي الذي يحسن نتائج المرضى ويقلل من تكاليف القطاع الصحي[8]

1 Government Communications Office, Press Release, https://www.gco.gov.qa/en/media-centre/press-releases/government-communications-office-launches-labour-laws-and-regulations-information-service-on-whatsapp-in-cooperation-with-ministry-of-administrative-development-labour-and-social-affairs/

الفرق بين عمليتي وضع السياسات وسنّ القوانين في الدولة

على الرغم من أن التشريعات تمثّل أحد أدوات السياسات، فإن سنّ القوانين واللوائح يتم عبر عملية تشريعية محددة موضحة في الشكل 2.2. قد يُصاغ مشروع القانون من جانب مجلس الوزراء ثم يُرفع إلى سمو الأمير للموافقة بعد تصديق مجلس الشورى، أو قد تُعدّه إحدى الجهات الحكومية ثم تقدمه رسميًا إلى مجلس الوزراء لمراجعته وإبداء الموافقة المبدئية عليه قبل رفعه إلى مجلس الشورى. يصادق سمو الأمير على القانون المقترح عقب حصوله على الموافقة التشريعية من مجلس الشورى. يوضح الشكل 2.2 تفاصيل عملية سن القوانين في الدولة. وتجدر الإشارة إلى أن هذه العملية تنطبق على جميع الأدوات القانونية التي تُعدّها أي جهة حكومية (على سبيل المثال، الوزارات والسلطات والوكالات والمجالس وغيرها).

الشكل 2.2: إجراءات سنّ القوانين[9]



لا يقدم دليل السياسات هذا إرشادات بشأن وضع التشريعات أو اللوائح؛ ولكنه يقدم إرشادات بشأن موعد الانتقال إلى عملية سنّ القوانين بناءً على أداة السياسة المحددة أو ما إذا كان التشريع مطلوبًا كمكمل لأداة برنامجية أو قائمة على الحوافز لضمان التنفيذ أو التشريع (انظر القسم 6 لمزيد من التفاصيل).

القسم الفرعي 2.2

متى تبدأ إجراءات وضع السياسات؟

يمكن أن تنجم إجراءات وضع السياسات عن عدة عوامل سياسية واقتصادية واجتماعية وبيئية. وعادةً ما تكون محفزات السياسة هي الأحداث أو الظروف أو العوامل التي تستلزم الحاجة إلى سياسة جديدة وتعمل كمحفز للتغيير. يمكن تصنيف محفزات السياسة على أنها داخلية أو خارجية بناءً على مصدر المنشأ.

محفزات السياسة الداخلية

تنشأ هذه الأحداث من داخل الحكومة أو الإدارة العامة، وتتعلق عادةً على سبيل المثال لا الحصر بما يلي:

- التوجيه القيادي.
- الأولويات الاستراتيجية.
- الحاجة إلى تسريع وتيرة العمل لتحقيق الأهداف الوطنية حال رصد أي تأخيرات.
- المراجعة الداخلية للسياسات.
- التحليل المستمر لتحديات السياسات، بما في ذلك اكتشاف عوائق هيكلية وسلوكية جديدة.
- الضغط على الموارد.
- المحفزات المرتبطة بالمجلس الوطني للتخطيط من أدواته (على سبيل المثال: سجل المخاطر، ورادار الاستشراف، والتشخيص السلوكي).

محفزات السياسة الخارجية

تتأثر هذه المحفزات بأصحاب المصلحة غير الحكوميين، وتشمل:

- الاهتمامات العامة أو الدعوة إلى خدمات أو تشريعات أو برامج جديدة.
- التغيرات في المشهد التنافسي.
- التغطية الإعلامية للتحديات السياسية أو الاتجاهات العالمية الناشئة في السياسة العامة التي تحفز المطالب الشعبية للإصلاحات الجديدة.
- الأزمات أو حالات الطوارئ، بما في ذلك الأزمات الطبيعية أو التي من صنع الإنسان والصراع السياسي.
- الالتزامات الدولية، بما في ذلك المعاهدات الموقعة والمصادق عليها أو الالتزامات العالمية بأهداف التنمية.

في الدولة حاليًا، يتم البدء بمعظم تحليلات السياسات أو التطوير بشكل عام بناءً على توجيهات القيادة أو الأولويات الاستراتيجية (أي استراتيجية التنمية الوطنية) أو الأولويات القطاعية.

يعرض الجدول 2.2 أمثلة على كل منها من سياق الدولة، بينما يوضح الجدول 2.3 محفزات إضافية قد تظهر في الدولة، ومنها تلك الناشئة عن اهتمامات أصحاب المصلحة، أو الجمهور، أو الاهتمام الإعلامي، أو المحفزات المرتبطة بالمجلس الوطني للتخطيط من أدواته.

الجدول 2.2: أمثلة على أصول السياسات

اسم المحفز	أمثلة
التوجيه القيادي	أصدر سمو الأمير توجيهاته بوضع الاستراتيجية الوطنية الأولى للتنمية وما تلاها من استراتيجيات[10]
الأولويات الاستراتيجية	انطلاقًا من أولويتها الاستراتيجية في جذب الزوار وتعزيز موقعها كمحور عالمي للسياحة وزيادة الاستثمارات الأجنبية، تقدّمت الدولة لاستضافة بطولة كأس العالم لكرة القدم وشيدت مطارًا دوليًا بمعايير عالمية
المراجعة الداخلية للسياسات	تراجع اللجنة الدائمة للسكان سياسة السكان بصورة دورية، وتوظف نتائج المتابعة والتقييم في وضع السياسات القادمة[11]
الضغط على الموارد	أدى انخفاض أسعار النفط بين عامي 2014 و2016 إلى الضغط على الموارد في الدولة، وأعقب ذلك إصلاح الدعم[12,13]
الأزمات وحالات الطوارئ	دفعت الجائحة والضغوط التي فرضتها على نظام الرعاية الصحية وسلامة المواطنين والمقيمين وما ترتب عليها من تأثير على الاقتصاد والنظام التعليمي، الدولة إلى التفكير في طرق مبتكرة لتقديم التعليم عبر الإنترنت، وتكييف سياسات مكان العمل، وإدارة عمليات المستشفيات بطرق فعالة وآمنة
الالتزامات الدولية	تلتزم الدولة بالاستفادة من قطاع الرياضة كأداة داعمة لتحقيق التنمية المستدامة، وتعزيز السلام والشمول، والمساهمة في تحقيق أهداف التنمية المستدامة للأمم المتحدة[14]

الجدول 2.3: الأمثلة الافتراضية لمحفزات السياسات

اسم المحفز	أمثلة افتراضية
الاهتمامات العامة	اهتمامات المقيمين بشأن سوء جودة الهواء قد تدفع الحكومة إلى إطلاق سياسات لإدارة جودة الهواء
التغطية الإعلامية	يمكن أن تدفع التغطية الإعلامية للازدحام المروري الحكومة إلى وضع سياسات تشجع وتحفز النقل العام للحدّ من الازدحام المروري على الطرقات
أدوات المجلس الوطني للتخطيط - سجل المخاطر	كشف سجل المخاطر أن التقلبات المالية العالمية الناجمة عن صدمات أسعار الفائدة أو تراجعات السوق يمكن أن تقلل من عائدات المحافظ السيادية وتضغط على التخطيط المالي
أدوات المجلس الوطني للتخطيط - التشخيص السلوكي	تكشف الدراسات أنه على الرغم من وفرة خدمات رعاية الأطفال، فإن الإقبال عليها قد يكون محدودًا بسبب المواقف السلبية والأعراف الاجتماعية المتعلقة بإرسال الأطفال الصغار جدًا إلى دور الحضانة خارج المنزل

الجدول 2.4: السمات الرئيسة للسياسات الاستباقية والتفاعلية وأمثلة عليها

يكمن الفرق بين نوعَي السياسات الاستباقية والتفاعلية في التوقيت والطريقة التي تستجيب بها السياسات للقضايا العامة والمخاطر. فبعض السياسات تُصمَّم لتوقّع التحديات والحدّ منها أو منعها قبل أن تتبلور، في حين تُطرح سياسات أخرى كردّ مباشر على أحداث أو ظروف وقعت بالفعل.

يوضح الجدول 2.4 السمات الرئيسة لكل نوع، مع أمثلة توضيحية.

نوع السياسة	التعريف	الأمثلة
السياسة الاستباقية	إطار استراتيجي استشرافي يُصمَّم لتوقّع المخاطر والتحديات المحتملة ومنعها أو الحدّ من آثارها قبل وقوعها.	إرساء بروتوكولات شاملة للأمن السيبراني للحدّ من عمليات الاختراق غير المصرّح بها للأنظمة. دمج إصلاحات تعليمية تهدف إلى إعداد القوى العاملة المستقبلية بمهارات تتوافق مع احتياجات سوق العمل المتوقعة.
السياسة التفاعلية	إطار يُطوَّر استجابةً مباشرةً لأحداث أو صدمات أو قضايا ظهرت بالفعل، بهدف الاحتواء أو التخفيف من الآثار أو دعم التعافي.	تطبيق تدابير احتواء للصحة العامة (مثل الإغلاق أو قيود السفر) استجابةً لتفشّي الأمراض. مراجعة إجراءات أمن الطيران عقب حوادث أو خروقات أمنية.

القسم الفرعي 2.3

المبادئ التوجيهية للسياسات العامة الفعّالة

يشير مصطلح "فعّالة" في السياسات العامة إلى مدى تحقيق السياسات لأهدافها، وتنفيذها وفق المخطط، وما تسفر عنه من نتائج إيجابية على المجتمع والاقتصاد. وبشكل عام، تتميز السياسات العامة الفعّالة بمجموعة من المبادئ التوجيهية الرئيسية:

- **صياغة دقيقة للمشكلة ووضع الأهداف:** صياغة المشكلة التي تستهدفها السياسة بوضوح، أو الفرصة التي تسعى لمعالجتها، مع تقديم مبررات واضحة لاعتمادها وتحديد أهداف دقيقة.
- **تصميم مدعوم بالأدلة:** ضمان أن تكون قرارات السياسة مبنية على أفضل البيانات المتاحة.
- **النهج المجتمعي الشامل:** إشراك أصحاب المصلحة الحكوميين وغير الحكوميين (أي القطاعين العام والخاص) وإشراك المواطنين أو تبني المشاركة الإلكترونية في وضع السياسات وتنفيذها. على سبيل المثال، توفر منصة "شارك"[15] التي أنشأها ديوان الخدمة المدنية والتطوير الحكومي وسيلة للمواطنين والمقيمين لعرض آرائهم على صانعي القرار مباشرةً.
- **التماسك والتكامل:** الحفاظ على الاتساق مع السياسات الأخرى من حيث مواءمة الأهداف القطاعية المختلفة، وتجنب الازدواجية مع السياسات الأخرى ذات الصلة.
- **الشفافية والمساءلة:** ضمان أن تكون عملية صياغة السياسة واضحة وشفافة، وأن يتم التواصل بشأنها مع جميع أصحاب المصلحة.
- **التركيز على الأثر:** تنفيذ خيارات السياسة التي تحقق أعلى تأثير وقيمة مضافة مقابل المال.

يُرجى الرجوع إلى النموذج 1: ترد القائمة المرجعية لجودة السياسة في الملحق.

القسم الثالث

دورة السياسات

القسم الفرعي 3.1

ما هي دورة السياسات؟

تتبع السياسات عمومًا دورة مثالية تتألف من ست مراحل، وتوضح الأقسام التالية في الدليل تفاصيل كل مرحلة من هذه المراحل الست. كما يوضح الشكل 3.1 دورة السياسات.

تحليل الوضع الراهن للسياسات (القسم الرابع)

- تحديد المشكلات الأساسية، وتحليل الأسباب الجذرية وجمع الأدلة، وتقييم الحاجة إلى تدخل الحكومة، وذلك لأغراض وضع السياسات العامة.
- تقديم المبررات أو الأسس المنطقية للسياسة، ووضع أهداف واضحة لها، وتحديد أصحاب المصلحة المتأثرين ومصالحهم فيها.
- إعداد هيكل الحوكمة لفريق السياسات.

تطوير أداة السياسات وتقييمها (القسم الخامس)

- توفير مجموعة من خيارات السياسات القائمة على الأدلة لمعالجة التحديات المشتركة المتعلقة بالسياسات وتقييم جدواها ومخاطرها، ووضع نموذج منطقي للسياسات وفهم تأثيرها المتوقع على القطاعات ونتائجها على مختلف المجالات على المستوى الوطني.
- تقييم الخيارات واختبارها واختيار الأكثر قابلية منها للتطبيق بناءً على تأثيرها، ومدخلات أصحاب المصلحة بشأنها، وتوفر الموارد، وتوافقها مع الأهداف الاستراتيجية.

مواءمة أدوات السياسات والموافقة عليها (القسم السادس)

- الحصول على مصادقة رسمية على السياسات من السلطات المعنية وضمان المواءمة بين الجهات الحكومية المختلفة.
- العمل بالملاحظات الواردة للحصول على تأييد أصحاب القرار وبناء توافق في الآراء وتنقيح السياسات المقترحة.

تنفيذ أدوات السياسات (القسم السابع)

- وضع خطة تنفيذ مفصّلة تتضمن الجداول الزمنية والأدوار والموارد، وتقييم المتطلبات التنظيمية لذلك.
- تنفيذ السياسة من خلال تطبيقها تدريجيًا أو على مراحل تجريبية أو تطبيقها مباشرة.

المتابعة والتقييم (القسم الثامن)

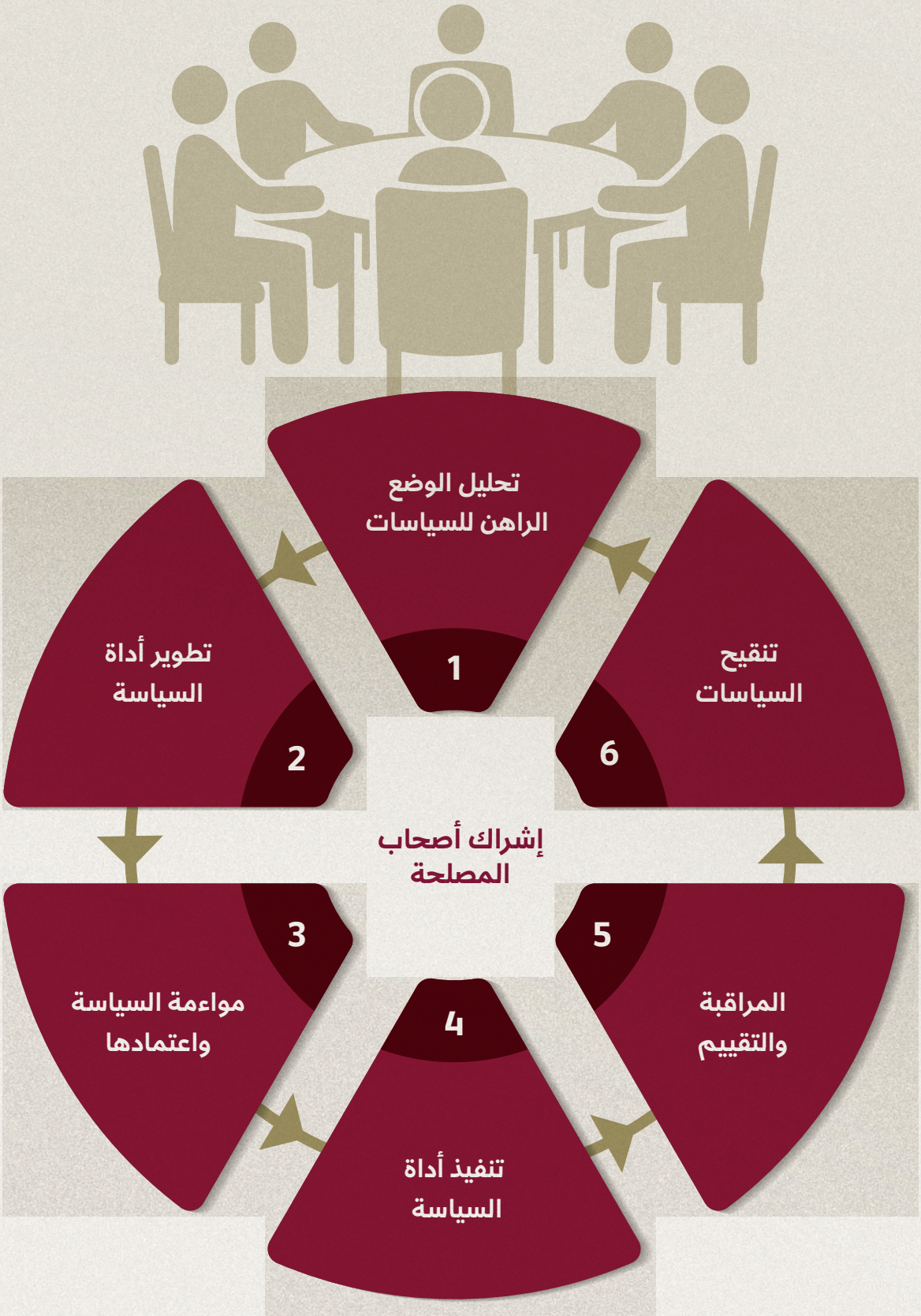
- تتبع التقدّم المحرز في تنفيذ السياسات وقياس الأثر الذي تحققه وتقييم فعاليتها.
- مشاركة النتائج مع أصحاب المصلحة لضمان الشفافية والتعلّم والمساءلة.

تنقيح أدوات السياسات (القسم التاسع).

- استخدام نتائج المتابعة وتعليقات أصحاب المصلحة لتعديل تحليل السياسات وصياغتها أو تحسينهما.
- الحرص على أن تتناول التنقيحات القضايا الناشئة وأن تحافظ على ملاءمة السياسات مع مرور الوقت.

يُشارك أصحاب المصلحة طوال المراحل الست من دورة السياسات، لضمان إجراء المشاورات وجمع المدخلات من مختلف أصحاب المصلحة لتصميم خيارات السياسات، كما يشارك أصحاب المصلحة أثناء تنفيذ السياسات ومتابعتها في تقديم الملاحظات لتنقيحها.

الشكل 3.1: دورة السياسات



القسم الرابع

تحليل الوضع الراهن للسياسات

القسم الفرعي 4.1

مقدمة

نظرة عامة على المرحلة وأهدافها

صُممت المرحلة الأولى من دورة السياسات، وهي تحليل الوضع الراهن للسياسات، لتكوين فهم واضح ومشترك حول القضايا المطروحة، وما إذا كانت تشكّل تحديات تحتاج إلى حل من خلال مراجعة السياسات القائمة، أو ما إذا كانت توفر فرصًا جديدة لوضع سياسات جديدة من شأنها دعم جهود الحكومة الحالية. وتركّز هذه المرحلة على توضيح نطاق المشكلة، ودراسة أسبابها الجذرية، وتقييم ما إذا كانت المشاركة الحكومية ضرورية وملائمة، أو إذا كان من الأفضل أن يحلّ القطاع الخاص المشكلة وتحديد أصحاب المصلحة المعنيين بالمشكلة. وبحلول نهاية هذه المرحلة، يجب أن يكون لدى صانعي السياسات مبررات مدعومة بالأدلة للمضي قدمًا.

الأنشطة الرئيسية (الموضحة في الشكل 4.1):

تُنفذ الخطوات التالية في هذه المرحلة:

- **رصد التحديات في السياسات وتشخيصها**

تحديد المشكلة أو الفرصة وأفرعها المختلفة وأسبابها الجذرية باستخدام أدوات التحليل العلمي التي تجمع بين التحليل الهيكلي والسلوكي للعوامل التي تسهم في المشكلة أو الفرصة أو تتسبب فيها.

- **تقييم دور التدخل الحكومي وجدواه**

تقييم التوافق مع الأولويات الوطنية، والأثر المحتمل، والآثار المترتبة على الموارد، وإمكانية تدخل الحكومة من خلال صنع السياسات، أو ما إذا كان يمكن معالجة المشكلة بشكل تلقائي من خلال تحركات السوق (القطاع الخاص) أو المنظمات غير الحكومية، فضلًا عن إجراء تحليل أولي لأصحاب المصلحة لتحديد الجهات الفاعلة الرئيسة، ومعرفة نطاق سلطتها وتأثيرها، وتحديد المجالات التي تتطلب تعاونًا بين قطاعات متعددة.

- **تشكيل فريق السياسات وهيكل الحوكمة**

إنشاء فريق السياسات وهيكل الحوكمة للإشراف على وضع السياسات، بما في ذلك الأدوار والمسؤوليات وآليات صنع القرار.

- **توضيح الأساس المنطقي للسياسات ونطاقها**

تلخيص الأساس المنطقي والنطاق والمخرجات والجدول الزمني والحوكمة والميزانية والمخاطر.

الشكل 4.1: الأنشطة الرئيسية في تحليل الوضع الراهن للسياسة



مدة المرحلة

قد تتراوح هذه المرحلة من 4-8 أسابيع حسب توفر البيانات، ومدى تعقيد المشكلات، ومدى استعجال نطاق المشروع والمشكلات، وفي الحالات العاجلة، قد تُنجز في إطار زمني أقصر. وتجدر الإشارة هنا إلى أن مدة المرحلة دلالية بحتة، فقد يكون الوقت الفعلي أقصر أو أطول حسب عوامل متعددة، منها التعقيد والاستعجال والوضوح.

أطر العمل والأدوات والنماذج ذات الصلة

ستستخدم الأطر والأدوات والنماذج التالية في مرحلة "تحليل الوضع الراهن للسياسات":

الأدوات:

- مخطط شجرة المشكلة

النماذج:

- نموذج شجرة المشكلة
- نموذج وثيقة الأساس المنطقي للسياسات
- نموذج بطاقة السياسات

القسم الفرعي 4.2

تحديد المشكلة وتشخيصها

تبدأ هذه الخطوة بتحديد المشكلة الأساسية التي يجب معالجتها أو الفرصة التي ينبغي الاستفادة منها. وهنا، لا بُدّ من تنفيذ نشاط تمهيدي عام لتحديد نطاق المشكلة أو الفرصة المعنية لفهم أصلها وأسبابها الجذرية وأصحاب المصلحة الرئيسيين المتأثرين بها وكيفية تأثرهم بها. وفي إطار هذه العملية، تبرز أهمية تقييم اختصاصات ومسؤوليات مختلف الجهات المعنية، لا سيما في المسائل المعقدة التي تطال قطاعات متعددة، حيث تتوزع الصلاحيات والمسؤوليات على جهات متعددة.

تتضمن الأسئلة الإرشادية الرئيسية ما يلي:

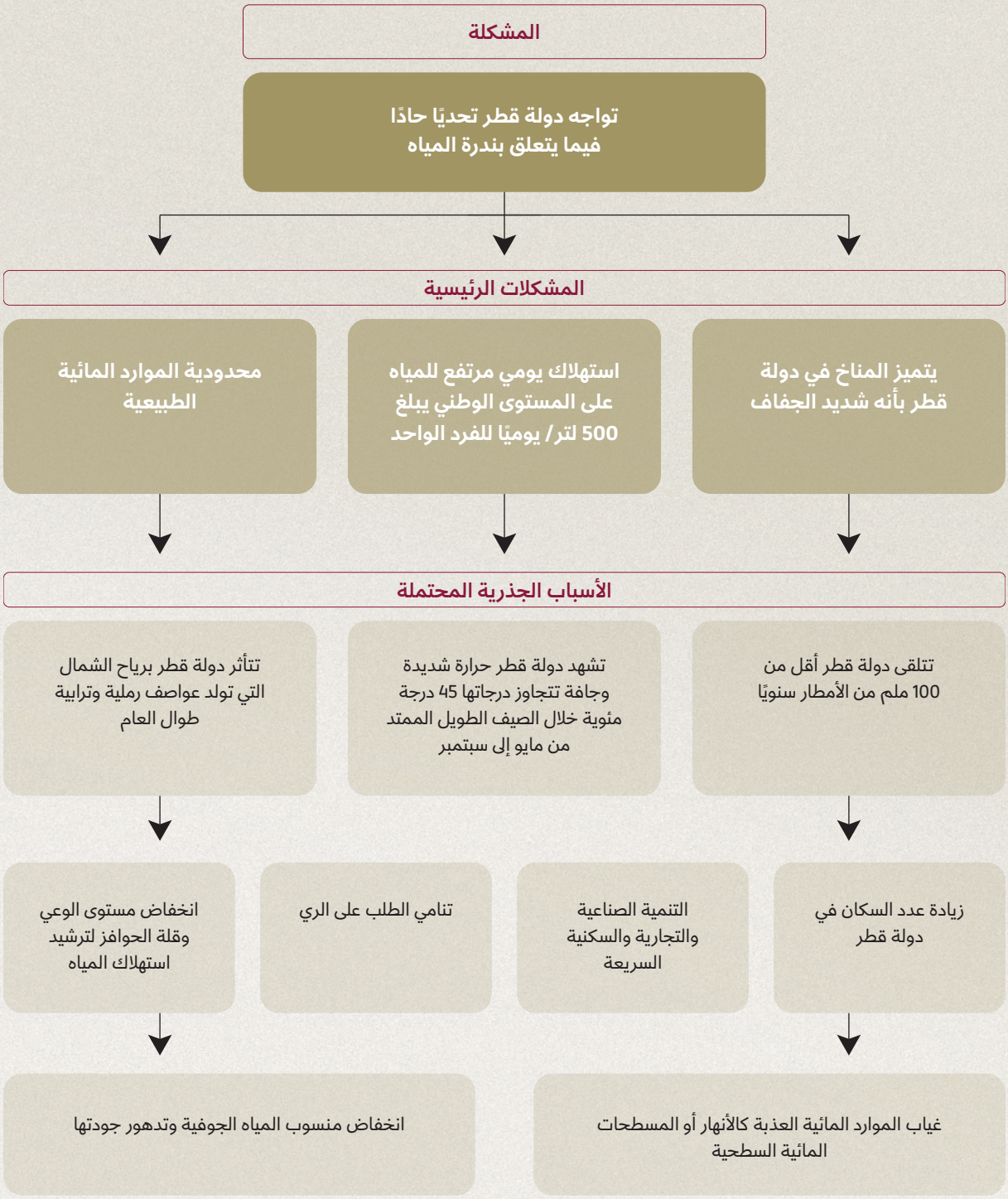
- هل هذه مشكلة أم فرصة؟
- ما الذي أثار ذلك؟ (على سبيل المثال: صدمات التجارة الخارجية، أو إطلاق استراتيجية جديدة، أو نتائج دراسات حول التوجهات المستقبلية، وما إلى ذلك).
- ما هي الأسباب الجذرية أو العوامل التي أفضت إلى المشكلة أو الفرصة؟ هل هذه العوامل هيكلية أم سلوكية أم مزيج من الاثنين معًا؟
- من المتأثر بها؟ وهل يختلف تأثيرها على فئات معينة من السكان؟ (على سبيل المثال: تأثيرها أكثر أو أقل، وكيف؟)
- ما هو حجم المشكلة أو الفرصة المتاحة ومدى استعجالها؟
- هل أنجِزت أي أعمال مسبقًا في هذا المجال؟ ومن هم أصحاب المصلحة الذين أنجزوها؟ وإلى أي مدى كانت جهودهم السابقة فعالة؟
- مَن هم أصحاب المصلحة الذين تندرج هذه المشكلة ضمن نطاق اختصاصهم أو الذين يملكون صلاحيات قانونية أو تشغيلية تتعلق بها؟
- هل توجد جهود قائمة أو مستمرة حاليًا؟ ومن هم أصحاب المصلحة؟
- هل حجم المشكلة يبرر التدخل؟

ملاحظة:

ينبغي للإدارات المعنية مراجعة المخرجات الأولية لهذه الخطة للتأكد من دقتها وتواؤمها. كما ينبغي مشاركة هذه الوثائق مع فرق المراقبة والتقييم لتقييم مدى إمكانية وضع خط أساس مناسب.

تتسم مجالات السياسات العامة بالتعقيد عمومًا، ومن الضروري تحديد المشكلة بالتفصيل لضمان الدقة في التعامل مع المشكلة أو الفرصة المطروحة. ومن الأدوات الرئيسية المستخدمة في هذا الأمر هو مخطط شجرة المشكلة، الذي يرسم خريطة بصرية للمشكلات الفرعية المختلفة الواردة في السياسات العامة التي تمثّل تحديًا، والأسباب الجذرية المحتملة للمشكلات الفرعية. يوضح الشكل 4.2 مثالًا لمخطط شجرة المشكلة لتحدي شح المياه في الدولة.

الشكل 4.2: مثال توضيحي افتراضي لمخطط شجرة المشكلة



راجع الملحق للاطلاع على النموذج 2: نموذج شجرة المشكلة.

من شجرة المشكلة إلى مخطط الحلقة السببية

تُستخدم شجرة المشكلة في هذا الدليل كأداة تشخيصية أولية تساعد في تحديد إطار المشكلة، ورصد الأسباب الجذرية، وتوضيح العلاقات السببية المباشرة. وتبرز أهميتها في المراحل المبكرة من تحديد نطاق المشكلة، إذ تتيح الفهم المشترك بين أصحاب المصلحة.

مع ذلك، غالبًا ما تكون التحديات في السياسات العامة، لا سيما تلك المرتبطة بالاستدامة، والسلوكيات الاقتصادية، وإدارة الموارد، ذات طبيعة معقدة وديناميكية ونظامية. وفي هذه الحالات، قد لا يكفي استخدام نماذج العلاقات السببية الخطية لأنها لا تغطي بالكامل حلقات الملاحظات، والاستجابات السلوكية، والتفاعلات بين أدوات السياسات المختلفة.

وبالتالي، عند مواجهة تحديات معقدة في السياسات، يوصى بأن تستخدم الفرق المعنية شجرة المشكلة إلى جانب مخطط الحلقة السببية.

في المقابل، يُعد مخطط الحلقة السببية أداة من أدوات التفكير النظمي التي توضح حلقات الملاحظات المعززة والموازنة بين المتغيرات الرئيسية، بما يساعد صانعي السياسات على فهم كيف يمكن للتغيرات في جزء واحد من النظام أن تعزز أو توازن الآثار في أجزاء أخرى. ويعكس هذا النهج مفهوم التوازن العام، حيث تتكيف عدة عوامل في الوقت نفسه.

على سبيل المثال، في حالة استهلاك المياه، قد لا تكفي حملات التوعية وحدها لترشيد استخدام المياه إذا بقيت الأسعار منخفضة بسبب الإعانات المقدمة، ما يضعف أثر الحوافز المالية. وبالتالي، يتيح مخطط الحلقة السببية للفرق المعنية بالسياسات نمذجة كيفية تفاعل سياسات التسعير، والتدخلات السلوكية، والاستثمارات في البنية التحتية، والأعراف الاجتماعية، ما يساعد في الكشف عن الآثار غير المقصودة ونقاط التدخل الأكثر تأثيرًا.

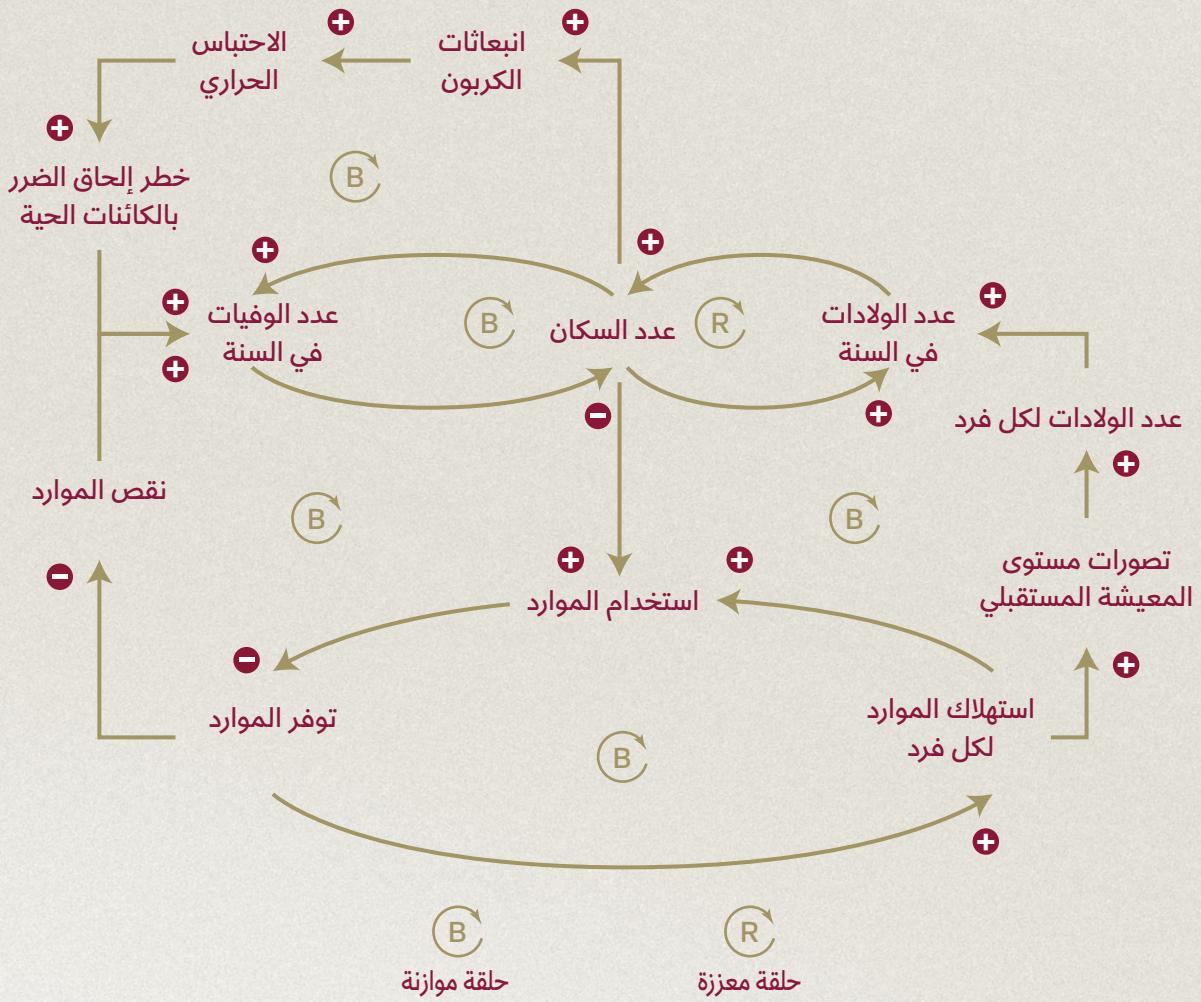
عند التطبيق العملي:

- يجب استخدام شجرة المشكلة في المراحل الأولية لتحديد إطارها وتعميمها.
- يجب استخدام مخطط الحلقة السببية في مواجهة التحديات النظامية في السياسات، أو المشاكل التي تطال عدة قطاعات، أو في الحالات التي تتفاعل فيها بشكل دينامي العوامل السلوكية والاقتصادية والتنظيمية.

وأخيرًا، يتعين على الفرق المعنية بالسياسات اختيار الأداة المناسبة بناءً على مستوى تعقيد المشكلة، بما يضمن تصميم السياسات بطريقة تحاكي ديناميات الواقع، مع تجنب الافتراضات المحدودة أو الثابتة.



الشكل 4.3: مثال توضيحي على مخطط الحلقة السببية



القسم الفرعي 4.3

تقييم جدوى التدخل الحكومي

تتضمن هذه الخطوة إجراء تقييم جدوى أولي لتحديد ما إذا كان هناك ما يبرر التدخل الحكومي. ولا بُد هنا التوضيح بأنه لا يوجد نهج واحد لتبرير التدخل الحكومي، ولذلك يجب النظر في مجموعة من وجهات النظر التي من شأنها توضيح الحاجة إلى تدخل الحكومة:

المواءمة الاستراتيجية

- هل تم تحديد المشكلة كأولوية أو الإشارة إليها في رؤى قطر الوطنية واستراتيجيات التنمية الوطنية والتطلعات الوطنية الأخرى؟
- هل تتماشى مع الاستراتيجيات والتطلعات القطاعية (على سبيل المثال: الصحة والتعليم والبيئة)؟
- هل تتعلق المشكلة بأي التزامات دولية وقعت عليها الحكومة أو صدقت عليها؟

نوع التدخل المطلوب

- ما نوع التدخل الذي تتطلبه المشكلة؟ وهل تتطلب حلًا تشريعيًا أو تنظيميًا أو قائمًا على القواعد، أم حلًا برنامجيًا، أم اقتصاديًا، أم سلوكيًا قائمًا على تقديم حوافز أو فرض ضوابط؟

أثر التدخل الحكومي

- من المستفيد وكيف؟
- ما هي عواقب عدم اتخاذ أي إجراءات؟
- هل يمكن للسوق أو المجتمع المدني معالجة المشكلة دون تدخل الحكومة؟

الجهود الحكومية السابقة والحالية

- هل حاولت الحكومة القطرية حل هذه المشكلة في السابق؟ وما الجهة أو الجهات الحكومية المعنية؟
- ما المبادرات التي تم تبنيها أو يجري تبنيها لحل هذه المشكلة؟
- ما هي النتائج وأبرز الدروس المستفادة من تلك الجهود؟
- هل الجهود الحالية تكفي لحل المشكلة، أم تحتاج إلى تعديل أو جهود إضافية؟
- كيف يمكن لهذه التجربة أن تفيدنا في النهج الذي نتبعه الآن؟
- هل توجد جهات خارجية (على سبيل المثال، جامعات أو مؤسسات بحث علمي أو خبراء متخصصون، أو حتى الجمهور العام) يمكنها الإسهام في معالجة المشكلة من خلال إنتاج الأدلة أو تقديم الخبرة الفنية؟

الموارد المطلوبة

- ما هو التقدير العام لتكاليف وضع السياسات وتنفيذها؟
- كم عدد الأشخاص (عدد الموظفين بدوام كامل أو ما يعادلهم) المطلوبين تقريبًا لدعم صياغة السياسة وتنفيذها؟
- ما هي المتطلبات التقنية ومتطلبات البنية التحتية اللازمة لضمان تنفيذ السياسة واستدامتها؟

مبررات دور الحكومة

- هل هناك حجة مقنعة لتدخل الحكومة (على سبيل المثال، ضعف الاستثمارات الخاصة الذي يمنع تطور قطاع التكنولوجيا الزراعية ما لم تتدخل الحكومة)؟
- هل هناك حاجة إلى معالجة المشكلة أو اغتنام الفرصة من خلال تدخل في شكل سياسات أو أي نوع آخر من التدخلات، بما يشمل القوانين أو التعليمات؟
- هل يمكن للقطاع الخاص أو المجتمع المدني معالجة المشكلة أو اغتنام الفرصة بفعالية أكبر في حالة عدم الحاجة إلى مشاركة الحكومة؟

على الرغم من شمولية الإطار الموضّح أعلاه، يجب ألا يتسبب في أي تعقيد أو تأخير غير ضروري. وينبغي أن يتناسب عمق التحليل مع طبيعة المشكلة؛ إذ قد تتطلب التحديات الكبرى التي تشمل قطاعات متعددة تقييمًا دقيقًا، في حين قد تقتصر المسائل التشغيلية المحصورة النطاق (على سبيل المثال، تعديل الإجراءات أو تحديث الإرشادات) على مراجعة مبسّطة. وعليه، ينبغي لفِرق السياسات تحديد النطاق المناسب لتحليلها بما يضمن اتخاذ قرارات فعالة وفي الوقت المناسب.

القسم الفرعي 4.4

إنشاء فريق الحوكمة والسياسات

تضمن الحوكمة الفعّالة توفير القيادة والمساءلة والتنسيق في جميع مراحل عملية وضع السياسات.

هيكل الحوكمة

يجب أن يحدد هيكل الحوكمة الأدوار التالية، التي تشغلها عادةً الجهات الحكومية المعنية:

المشرف على السياسات

مسؤول تنفيذي رفيع المستوى في الحكومة يقود مبادرة السياسات، ويوفر التوجيه الاستراتيجي، ويضمن التصديق عليها من الجهات العليا.

اللجنة التوجيهية للسياسات

مجموعة من كبار ممثلي الجهات الحكومية المعنية المسؤولة عن توجيه المشروع وحلّ المشكلات الرئيسية وضمان المواءمة مع أولويات السياسات الأوسع نطاقًا، ويمكن أن تكون هي لجنة مواءمة السياسات في سياق دولة قطر. بالإضافة إلى ذلك، تتولى اللجنة مسؤولية اعتماد النهج العام للتنفيذ وتوفير الموارد على امتداد دورة حياة السياسة، بما في ذلك اتخاذ القرارات بشأن ما إذا كان ينبغي إدراج المسؤوليات ضمن الهياكل القائمة أو دعمها من خلال ترتيبات خاصة، وذلك استنادًا إلى نطاق السياسة وتعقيدها والموارد المتاحة.

مدير فريق السياسات

الشخص المسؤول عن الإدارة اليومية للمشروع، وضمان التسليم في الوقت المحدد، والتنسيق بين أصحاب المصلحة، والالتزام بالنطاق والأهداف.

الفريق الفني للسياسات

فريق متعدد التخصّصات يتكون من الجهات الحكومية المعنية مسؤول عن إجراء التحليلات، وصياغة وثيقة السياسات، ودعم مشاركة أصحاب المصلحة والتشاور معهم. ويجب أن يضم الفريق الفني أيضًا شخصًا قانونيًا لتقييم المشهد التنظيمي والتشريعي لمجال السياسات والحاجة إلى مثل هذه التدخلات. كما يمكن للفريق الاستعانة بخبراء خارجيين متخصصين إذا ما دعت الحاجة إلى استشارة خارجية.

يوضح الشكل 4.4 مسؤوليات كل دور.

الشكل 4.4: أدوار أعضاء الفريق



اعتبارات تشكيلة الفريق

لضمان فعالية فريق المشروع، يجب مراعاة عاملين أساسيين:

1. **حجم الفريق**

يجب أن يعكس حجم الفريق مدى تعقيد المشكلة في السياسات ونطاقها.

2. **قدرات الفريق**

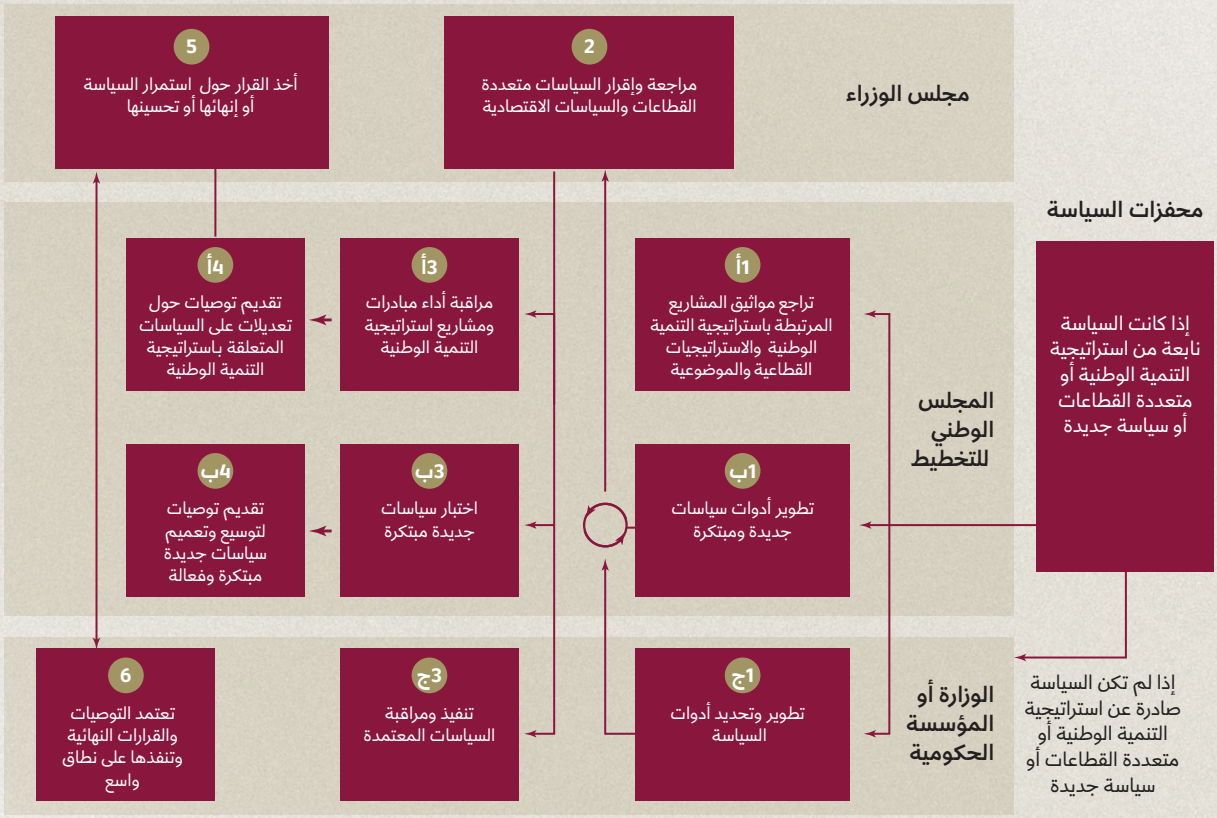
يجب أن تكون الفرق متعددة التخصّصات، وأن تمتلك المهارات المختلفة التالية:

- معرفة واسعة ومتخصّصة بالموضوع
- قدرة قوية على التحليل وحلّ المشكلات
- تجسيد المرئيات من البيانات في السياسات
- الكفاءة في التقييم الاقتصادي والمالي
- الخبرة في تخطيط المشاريع وتنفيذها
- مهارات التواصل الفعّال وقيادة التغيير الفعّالة
- خبرة عملية في العمليات التشغيلية
- فهم أُطر الحوكمة والإجراءات التشريعية
- الإلمام بالسياق القانوني لمجال السياسات العامة

وينبغي أيضًا مراعاة عوامل سياقية أخرى عند تشكيل الفريق، بما يشمل المتغيرات المتعلقة بأصحاب المصلحة ومدى الاستعجال وحساسية السياسات.

بالإضافة إلى هيكل حوكمة فريق السياسات الموضّح أعلاه، يراجع المجلس الوطني للتخطيط السياسات لضمان اتساقها بين مختلف القطاعات وتوافقها مع استراتيجية التنمية الوطنية (يرجى الرجوع إلى القسم السادس للاطلاع على المزيد من التفاصيل حول مواءمة أدوات السياسة والموافقة عليها).

يوضح الشكل أدناه دور المجلس الوطني للتخطيط ومجلس الوزراء في مراجعة السياسات والموافقة عليها وتعديلها.



القسم الفرعي 4.5:

توضيح الأساس المنطقي لمحور تركيز السياسات

توضح وثيقة الأساس المنطقي للسياسات رسميًا هذا الأساس للسياسة ومقصدها ونطاقها. ويُعِد مدير السياسات هذه الوثيقة بدعم من الفريق، ويوافق عليها المشرف على السياسات واللجنة التوجيهية. وتنص هذه الوثيقة على ما يلي:

- تحديد الحاجة إلى السياسات ومقصدها
- الاتفاق على الميزانية والحوكمة والجداول الزمنية

تغطي وثيقة الأساس المنطقي للسياسات المجالات التالية:

1. **تعريف السياسات: ما هي السياسات المقصودة؟ ولمن توجّه؟**

- **الهدف المنشود:** ما هو الغرض أو الهدف المقصود من هذه السياسات؟
- **الجمهور المستهدف:** من هم أصحاب المصلحة الرئيسيون المتأثرون؟
- **السياق:** هل هي سياسات جديدة أم قائمة، أم أنها تستند إلى جهود سابقة؟ هل هناك أي أدوات تنظيمية أو قانونية قائمة في مجال هذه السياسات؟
- **تحديد أصحاب المصلحة:** من هم أصحاب المصلحة المعنيون بتقديم الخدمة أو في تنفيذ السياسة؟ (ترد التفاصيل أدناه)

2. **الأساس المنطقي للسياسات: ما سبب الحاجة إلى هذه السياسات؟**

- **الحاجة إلى السياسات:** ما هي المشكلات والمسائل الأساسية والفرعية التي تتناولها هذه السياسات؟ وما الفجوات في الجهود الحكومية السابقة أو الحالية التي تعالجها؟
- **الأدلة:** ما هي البيانات أو المعايير أو التقييمات التي تدعم الأساس المنطقي لهذه السياسات؟

3. **تنفيذ السياسات: من يُنفذ هذه السياسات؟ وما آلية تنفيذها؟**

- **الحوكمة:** من المسؤول عن المشروع والجهات المعنية الأخرى؟ هل هناك دعم من جميع الجهات المعنية؟
- **الجدول الزمني:** ما هي تواريخ البدء والانتهاء الرئيسية؟
- **الميزانية:** ما هي التكلفة التقديرية لتنفيذ هذه السياسات؟
- **المخاطر:** هل هناك أي مخاطر كبرى تؤثر على الجداول الزمنية أو أهداف السياسات؟

تحديد أصحاب المصلحة

تُمثل عملية تحديد أصحاب المصلحة خطوة جوهرية لفهم شبكة الجهات الفاعلة التي تُشارك بشكل مباشر أو غير مباشر في وضع أي سياسة أو تنفيذها أو قياس مدى تأثيرها. ولا تقتصر هذه العملية على تحديد المستفيدين فحسب، وإنما تركز أيضًا على المؤسسات والهيئات والجهات التي تؤدي دورًا فاعلًا في تطبيق السياسات أو دعمها أو تنظيمها أو التأثير على مدى نجاحها.

وتضمن هذه العملية أن يدرك الفريق الفني للسياسات الترابط القائم بين القطاعين الحكومي والخاص والمجتمع، مما يتيح له وضع آليات استراتيجية للتعاون والمساءلة والتنسيق في جميع مراحل دورة صنع السياسات.

دراسة حالة توضيحية: تحديد أصحاب المصلحة لتقييم التحديات المتعلقة بالادخار لدى الأسر



في إطار الجهود الخاصة بالسياسات التي تهدف إلى رفع مستوى ادخار الأسر، ستشمل منظومة أصحاب المصلحة ما يلي:

- الهيئات الحكومية والرقابية التي ستضع الأطر الوطنية للادخار من خلال تصميم الحوافز المالية، وضمان استقرار المنتجات المالية.
- القطاع الخاص، الذي يمثل قنوات التنفيذ الرئيسية لتوفير منتجات الادخار، والأدوات الرقمية، ومبادرات الشمول المالي.
- يمكن لأصحاب العمل القيام بدور تمكيني عبر دمج برامج الادخار في أنظمة دفع الرواتب، أو بتقديم برامج يتم فيها مضاعفة مساهمات الموظفين.
- وتسهم المؤسسات التعليمية من خلال تضمين برامج التثقيف المالي وتعزيز ثقافة الادخار الطويل الأجل من خلال المناهج الدراسية وحملات التوعية العامة.
- يمكن للمنظمات غير الحكومية والمؤسسات أن تدعم عملية الشمول عبر استهداف فئات الدخل المنخفض أو الفئات الضعيفة ببرامج ادخار مخصّصة بما يلبي احتياجاتها.
- تمثل الأسر والأفراد محور تركيز السياسة، حيث يمكن توجيه قراراتهم الادخارية عبر تنفيذ حملات التوعية العامة، وتطبيق محفزات التغيير السلوكي، وبرامج التثقيف المالي.

ترد فيما يلي دراسة حالة تتمثل في تقييم الوضع الراهن بشأن تزايد تحديات الصحة النفسية بين الأطفال. يقدم هذا التقييم إجابات عن الأسئلة الإرشادية الأساسية، ويلخص الأساس المنطقي لمعالجة هذه المشكلة المتعلقة بالسياسات.

دراسة حالة توضيحية حول سياسة تهدف إلى سد الفجوات: توفير متخصّصين في الصحة النفسية ومرشدين تربويين في المدارس

تعريف السياسة	
الهدف المنشود	**الهدف المباشر** • العمل على خفض نسبة أو عدد الأطفال الذين يعانون من اضطرابات نفسية • تحسين نتائج التعلّم في مرحلة ما قبل الابتدائي والصفوف من 1-12 • تعزيز الصحة النفسية والجسدية للطلاب **التأثيرات طويلة الأجل** • تحسين الإنتاجية، و تحقيق نمو في إنتاجية العمل بنسبة تزيد على 2% بحلول عام 2030[16] • تحسين متوسط العمر المتوقع، وزيادته إلى 82.62 سنة بحلول عام 2030 • تحسن مستوى الرضا عن الحياة، حيث يمكن قياسه عن طريق إجراء الاستبيانات
الجمهور المستهدف (المستفيدون)	• الجمهور المستهدف الأساسي: الأطفال (بين سن 10-18 سنة) • الجمهور المستهدف الثانوي: أولياء الأمور وعائلات الأطفال، والمدارس
السياق	• سيتم إطلاقها كأداة سياسات جديدة • تستند إلى زيادة العرض من مرافق الرعاية الصحية النفسية المتخصّصة للأطفال، فعلى سبيل المثال، أنشأت مؤسسة حمد الطبية خدمة الصحة النفسية للأطفال والمراهقين[17]، ومرافق في سدرة للطب، وعيادات خاصة أخرى تابعة لمعهد ماينذ، وعيادة فلوريشن ماينذز، وزيادة الوعي حول معالجة الصحة النفسية لدى الأطفال • أطلِقت استراتيجية الصحة النفسية 2013-2018 في عام 2013 مع رؤية لنظام الصحة النفسية في الدولة[18] • صدر قانون الصحة النفسية في عام 2016 محددًا حقوق المرضى الذين يعانون من اضطرابات نفسية ومنظمًا لرعايتهم وعلاجهم[19] • أُطلق البرنامج التعليمي "معك" في عام 2022 بهدف تعزيز الوعي بالصحة النفسية في قطر والعمل على تقليل الوصم المجتمعي المرتبط بالاضطرابات النفسية[20] • أجرى سدرة للطب تجربة لبرنامج سفراء العافية في ثلاث مدارس تابعة لمؤسسة قطر لرفع مستوى الوعي وتقليل الوصمة الاجتماعية بين طلاب المدارس[21]
تحديد أصحاب المصلحة	• وزارة التربية والتعليم والتعليم العالي • وزارة الصحة العامة • المدارس الخاصة والحكومية (القيادة والموظفين) • المتخصصون/المستشارون في مجال الصحة النفسية في المراكز الصحية والمؤسسات التعليمية
الأساس المنطقي للسياسة	
الحاجة إلى السياسة	• وجود عدد محدود من المشاريع أو المبادرات القائمة التي تعالج مباشرة تحديات الصحة النفسية للأطفال والمراهقين • تشمل استراتيجية التنمية الوطنية الثالثة بعض المشاريع، منها: تطوير وتطبيق برامج للتوعية الصحية وتعزيز العادات السليمة بالتعاون مع وزارة التربية والتعليم والتعليم العالي (تركز على مواضيع محددة كالتدخين، والصحة النفسية، والتغذية السليمة، والنشاط البدني)، بالإضافة إلى برنامج متكامل لتحسين الرفاهية النفسية والجسدية في المدارس[22] • ومع ذلك، قد لا تكون هذه المبادرات والجهود القائمة كافية لدعم خدمات الصحة النفسية المساندة الموجهة للأطفال والمراهقين في الدولة بشكل مباشر، ومن المحتمل أن يكون السبب في ذلك التحديات التالية: • محدودية الوعي العام والتثقيف حول احتياجات الصحة النفسية للأطفال، أو قانون الصحة النفسية القائم • عدم كفاية الموارد المالية • عدم كفاية مرافق الرعاية الصحية • عدم كفاية المختصين بالصحة النفسية، خاصةً في المراحل التعليمية الابتدائية والثانوية
الأدلة	• تبلغ نسبة الإنفاق على الصحة النفسية في الدولة 1.08% من إجمالي ميزانية الصحة (في عام 2018)[23] • لا يتوفر في معظم المدارس في الدولة اختصاصي نفسي مدرسي لمساعدة الطلاب في مواجهة مجموعة من التحديات العاطفية التي قد يواجهونها[24] • قد يصاب الأفراد بالأمراض النفسية في أي عمر، ولكن معظمها يظهر في مرحلة مبكرة من العمر. وتشير التقديرات إلى أن نحو 50% من جميع الأمراض النفسية تظهر قبل سن 14 عامًا[24] • تعاني قطر من نقص في عدد المختصين بالصحة النفسية، إذ لا يتجاوز عدد العاملين في هذا المجال 25.28 مختصًا لكل 100 ألف نسمة[26] • يشكو العديد من الشباب الذين يراجعون العيادات في الدولة من سرعة الانفعال والعصبية والمزاج السيئ والعدائية تجاه أشقائهم[27]
تنفيذ السياسة	
الحوكمة	• بقيادة وزارة التربية والتعليم والتعليم العالي • بدعم من وزارة الصحة العامة • تُنفذ من خلال اتفاقيات شراكة بين المدارس وأخصائيي الصحة النفسية والمرشدين النفسيين
الجدول الزمني	• من المقرر إطلاق السياسة في عام 2027، وقبل ذلك ستُجرى اختبارات عليها في منتصف عام 2026 لتجربة السياسة وتنقيحها بناءً على الملاحظات الواردة
الميزانية	• تحدّد لاحقًا
المخاطر	• وصمة العار الثقافية حول الصحة النفسية • قلة اختصاصيي الصحة النفسية المهرة • المعارضة من المدارس وأولياء الأمور بشأن تطبيق هذه السياسة

النموذج 3: ترد وثيقة الأساس المنطقي التفصيلي للسياسة في الملحق.

يمكن إعداد وثيقة الأساس المنطقي للسياسة على شكل "بطاقة سياسة" تركّز بشكل أكبر على التحديات أمام السياسة والآثار المرجوة منها. تستخدم دراسة الحالة التوضيحية أدناه المثال التوضيحي التالي:
"توفير اختصاصيي الصحة النفسية ومرشدي التعلم في مدارس الدولة":

وضع السياسة وتنفيذها	الأساس المنطقي للسياسة
راعي السياسات	**سياق السياسة وتاريخها**
تحديد اسم السياسة	تحديد ما إذا كانت سياسة جديدة أم قائمة أم أنها تستند إلى جهود سابقة الإشارة إلى أي أدوات تنظيمية/قانونية قائمة في المجال توفير أي معلومات سابقة ذات صلة متعلقة بمجال السياسة
نوع أداة السياسة	
تحديد نوع أداة السياسة ونوعها الفرعي	
الجهات المسؤولة	**الهدف من السياسة**
تحديد الجهة المسؤولة عن تنفيذ أداة السياسة	تحديد الغاية أو الهدف المقصود مباشرة من السياسة
أصحاب المصلحة	
تحديد الجهات الداعمة في التنفيذ	
الجمهور المستهدف بالسياسة	**تحديات السياسة المتصورة**
وضع قائمة بالجمهور المستهدف الأساسي والثانوي	رصد أي تحديات متصورة في تنفيذ السياسة أو أي عواقب سلبية غير مقصودة بسبب تنفيذها (قد يكون هذا أكثر أهمية في حالة تغيير السياسة)

نتائج السياسة
الأثر المرجو
وضع قائمة بالآثار المرجوة من السياسة على المدى الطويل - اقتصاديًا واجتماعيًا وبيئيًا وما إلى ذلك

راجع النموذج 4 في الملحق للاطلاع على نموذج بطاقة السياسة.

القسم الفرعي 4.6

ملخص المرحلة والقائمة المرجعية

القائمة المرجعية لتحليل وضع السياسات

تحديد المشكلة وتشخيصها

- تحديد المشكلة أو الفرصة
- استخدام نموذج شجرة المشكلة

تقييم جدوى التدخل الحكومي

- التحقق من التوافق الاستراتيجي
- تحديد نوع التدخل الحكومي المطلوب
- تحديد أثر التدخل الحكومي
- استعراض الجهود الحكومية السابقة أو الحالية أو المستقبلية
- تحديد الموارد المطلوبة
- تفصيل مبررات دور الحكومة

حوكمة المشروع وتشكيل الفريق

- تعيين الراعي واللجنة التوجيهية
- تعيين مدير فريق السياسات
- تشكيل فريق متعدد التخصصات

وضع الأساس المنطقي للسياسة

- إنجاز وثيقة الأساس المنطقي للسياسة، أو بطاقة السياسة
- الحصول على موافقة راعي المشروع واللجنة التوجيهية

القسم الخامس

تطوير أدوات السياسات وتقييمها

القسم الفرعي 5.1

مقدمة

نظرة عامة على المرحلة والأهداف

تعتمد المرحلة الثانية من دورة السياسات، وهي مرحلة تطوير أداة السياسة وتقييمها، على تحديد النطاق التأسيسي والتبرير المُنجز في المرحلة السابقة. وتركّز على تحويل الحاجة المحددة من السياسات إلى مجموعة من الخيارات المدروسة والقائمة على الأدلة لأدوات السياسات التي يمكن أن تعالج التحديات المرصودة في السياسات.

تستند هذه المرحلة إلى التحليل الذي أُجري في المرحلة السابقة، مع إجراء التعديلات اللازمة عليه عند الضرورة، بدلًا من تكراره. وينبغي أن يتناسب أي عمل إضافي مع الحاجة الفعلية وأن يركز فقط على سد الفجوات المطلوبة لإعداد وتقييم خيارات سياسات قابلة للتنفيذ.

تتمثّل الأهداف الأساسية لهذه المرحلة في ما يلي:

1. تكوين فهم واضح للمشهد الحالي للسياسات.
2. تحديد الفجوات والفرص من خلال المقارنة المعيارية والاستشراف.
3. توفير خيارات السياسات العامة القائمة على الأدلة والمجدية والمؤثرة وتقييمها.
4. دراسة المفاضلات بين خيارات السياسات، و تحديد الخيار المفضّل للسياسات الذي يتماشى مع الأولويات الوطنية ويحقق نتائج قابلة للقياس.

وبحلول نهاية هذه المرحلة، يجب أن يكون لدى صانعي القرار أداة سياسات واحدة واضحة المعالم وجاهزة للموافقة الرسمية عليها وللمواءمة بشأنها مع أصحاب المصلحة المعنيين وهياكل الحوكمة ذات الصلة.

الأنشطة الرئيسية (الموضحة في الشكل 5.1):

تُنجز الخطوات التالية في إطار هذه المرحلة:

تحديد خط الأساس للمشكلة المتعلقة بالسياسات
تحديد الوضع الحالي لمجال السياسات باستخدام أدوات منظّمة لتحديد العوامل الرئيسية (الهيكلية والسلوكية) والقيود والعوامل السياقية التي تتسبب بالمشكلة.

تحليل الفجوات في تحقيق الأهداف وإجراء تحليل للمقارنة المعيارية.
تحليل سياق السياسات الوطنية مقابل أفضل الممارسات الإقليمية والدولية لتحديد الفجوات والفرص واستخلاص الدروس.

الاستفادة من تحليل استشراف السياسات وتنبؤاتها والتنبؤ بالتطورات المستقبلية في مجال السياسات المعنية باستخدام أساليب الاستشراف والتنبؤ الاستراتيجي، لتوقّع الاتجاهات الناشئة والمخاطر وحالات عدم اليقين.

إعداد تقرير الأدلة الداعمة للسياسات
دمج جميع الدروس المستفادة من خط الأساس والمقارنة المعيارية والاستشراف في تقرير واحد.

وضع نظرية عامة للتغيير للتدخلات المحتملة التي تعالج المشكلة في السياسات العامة
إعداد نسخة أولية عامة من نظرية التغيير، لتحديد المنطق العام للتدخل أو سلسلة التدخلات التي تعالج مشكلة مشتركة، من خلال الربط بين المشكلة الأساسية والنتائج والآثار المرجوة.

نظرية التغيير هي إطار عمل يُعتمد عادةً في صنع السياسات لتسليط الضوء على التسلسل المنطقي لمسار تأثير التدخل، بدءًا من تنفيذ الأنشطة ووصولًا إلى الآثار طويلة الأجل على المجتمع. للاطلاع على مزيد من التفاصيل راجع القسم الفرعي 5.6.

وضع خيارات السياسات للنظر فيها

وضع قائمة أولية بخيارات السياسات المحتملة بناءً على قاعدة الأدلة ونظرية التغيير الأولية.

تقييم خيارات السياسات والمخاطر المرتبطة بها

تقييم كل خيار من حيث الملاءمة والفعالية والكفاءة والاستدامة، ودراسة المفاضلات لكل خيار من الخيارات المختلفة المتاحة بهدف اتخاذ قرارات مستنيرة.

تحديد الخيار المفضّل للسياسات ووضع نظرية مفصّلة للتغيير

اختيار السياسات الأكثر ملاءمة على أساس الجدوى والأثر المتوقع والقيمة مقابل المال والتوافق مع الأهداف الاستراتيجية، ووضع نظرية مفصّلة للتغيير تحدّد تفاصيل الأنشطة والمخرجات التي ستحقق نتائج السياسة وآثارها.

الشكل 5.1: الأنشطة الرئيسية في وضع السياسات

1 تحديد خط الأساس للسياسة	تحديد الوضع الحالي لمجال السياسة باستخدام أدوات منظمة لتحديد الدوافع الرئيسية والقيود والعوامل السياقية.
2 المقارنات المعيارية وتحليل الفجوات	تحليل سياق السياسة الوطنية مقارنةً بأفضل الممارسات الإقليمية والدولية لتحديد الثغرات والفرص والدروس المستفادة.
3 استشراف السياسات ووضع السيناريوهات المستقبلية	التنبؤ بالتطورات المستقبلية في مجال السياسات باستخدام تخطيط السيناريوهات لتوقع الاتجاهات والمخاطر والشكوك الناشئة.
4 إعداد تقرير أدلة السياسة العامة	دمج جميع الدروس المستفادة من خط الأساس والمقارنة المعيارية والاستشراف في تقرير.
5 إعداد نظرية التغيير المبدئية	إعداد نسخة أولية لنظرية التغيير لتحديد المنطق العام للتدخل وربط المشكلة الأساسية بالنتائج والتأثيرات المقصودة.
6 ابتكار خيارات السياسات	وضع قائمة مبدئية بخيارات السياسات المحتملة بناءً على قاعدة الأدلة ونظرية التغيير الأولية.
7 تقييم خيارات السياسات والمخاطر	تقييم كل خيار من حيث الملاءمة والفعالية والكفاءة والاستدامة.
8 اختيار الخيار المفضل	اختيار خيار السياسة الواعدة بناءً على الجدوى والأثر المتوقع والقيمة مقابل المال والتوافق مع الأهداف الاستراتيجية.



مدة المرحلة

تمتد هذه المرحلة عادةً من 9 إلى 18 أسبوعًا، علماً أن هذه المدة دلالية فحسب، وقد تختلف المدة الفعلية حسب ما يلي:

- تعقيد مجال السياسات
- الحاجة إلى إجراء بحث أولي أو مشاركة أصحاب المصلحة
- توفّر البيانات
- عدد خيارات السياسات التي ستخضع للتقييم
- متطلبات النمذجة الاقتصادية أو المراجعة القانونية

أطر العمل والأدوات والنماذج ذات الصلة

ستستخدم الأطر والأدوات والنماذج التالية في مرحلة "تحليل الوضع الراهن للسياسات":

أطر العمل:

- إطار التحليل الرباعي (SWOT)
- إطار تحليل العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتقنية والقانونية والبيئية (PESTLE)
- النهج "الذكي" (SMART)
- نظرية التغيير

النماذج:

- نموذج التحليل الرباعي (SWOT)
- نموذج تحليل العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتقنية والقانونية والبيئية (PESTLE)
- نموذج المقارنة المعيارية
- نموذج تقرير أدلة السياسات
- نظرية التغيير في السياسات
- نموذج القائمة النهائية للسياسات
- نماذج التكاليف والفوائد
- نموذج صافي القيمة الحالية
- بطاقة المخاطر
- ملخص تقييم خيارات السياسات العامة

القسم الفرعي 5.2

تحليل الوضع الحالي للسياسات

قبل تصميم خيارات جديدة لأدوات السياسات، من الضروري فهم الحالة الراهنة لبيئة السياسات. وهكذا، يوفر خط الأساس للسياسات لمحة منظّمة لما هو موجود، وما هو ناجح، وما يحتاج إلى تحسين، ويؤكد فرضيات السياسات المُعدّة في القسم 4.

يجب أن يتناول خط الأساس العناصر التالية، مسترشدًا بالأسئلة الرئيسية التي تندرج تحتها:

1. السياق الاستراتيجي

كيف تتوافق المسألة مع الرؤى الوطنية أو الاستراتيجيات القطاعية أو أهداف السياسات العامة؟

هل تقع في مجال ذي أولوية للحكومة أو لأصحاب المصلحة؟

2. الوضع السابق والراهن

ما هي الاتجاهات والمعالم الرئيسية المتعلقة بهذه المسألة؟

كيف تطوّر الوضع مع مرور الوقت؟

3. حجم المشكلة ومدى الحاجة الملحة لمعالجتها

ما هو حجم المشكلة وخطورتها؟

من الأطراف المتضررة منها، وما مدى العجلة في معالجتها؟

4. منظومة أصحاب المصلحة

من هم أصحاب المصلحة الرئيسيين المعنيين أو المتأثرين؟

ما هي أدوارهم ومصالحهم ومستويات تأثيرهم؟

5. تفصيل الأسباب الجذرية (بالاستناد إلى القسم الفرعي 4.2)

ما هي العوامل المسبّبة للمشكلة؟

هل تم التحقق من صحتها من خلال التحليلات أو مدخلات أصحاب المصلحة؟

6. الأعمال والتدخلات القائمة

ما هي السياسات أو البرامج المنفذة؟

ما هي النتائج والدروس التي يمكن استخلاصها منها؟

يمكن لأطر من بينها تحليل العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتقنية والقانونية والبيئية (PESTLE) والتحليل الرباعي (SWOT) دعم هذا التحليل من خلال تحديد المؤثرات الخارجية والقدرات أو القيود الداخلية. ويشرح الشكل 5.2 تحليل PESTLE، بينما يشرح الشكل 5.3 تحليل SWOT. ويجدر التنويه هنا إلى أنه عادةً ما يتبع تحليل SWOT نتائج تحليل PESTLE.

الشكل 5.2: إطار تحليل العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتقنية والقانونية والبيئية (PESTLE)

يدعم **إطار عمل PESTLE** في تحليل كيفية تأثير العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والقانونية والبيئية على السياسة

العوامل السياسية (P): ما هي العوامل السياسية أو الحكومية التي قد تؤثر على السياسة؟ (على سبيل المثال: الأولويات الاستراتيجية للحكومة والتركيبة الحكومية الحالية).

العوامل الاقتصادية (E): ما هي العوامل الاقتصادية السابقة والحالية التي تؤثر على السياسة؟ (على سبيل المثال: توزيع دخل السكان ومعدلات نمو الناتج المحلي الإجمالي).

العوامل الاجتماعية والثقافية (S): كيف تؤثر البيئة الاجتماعية والثقافية في قطر على السياسة، وما الفئات التي تستهدفها السياسة؟ (على سبيل المثال: الاتجاهات الديموغرافية وأسلوب الحياة والتفضيلات القطرية).

العوامل التكنولوجية (T): ما الابتكارات أو الاتجاهات التكنولوجية التي قد تدعم السياسة أو تقيّدها؟ (على سبيل المثال: براءات الاختراع، والبحث والتطوير، والنضج التكنولوجي).

العوامل القانونية (L): ما القوانين واللوائح القائمة التي تحكم السياسة، أو كيف يؤثر النظام التشريعي القائم على السياسة؟ (على سبيل المثال: التشريعات المستقبلية والتشريعات في القطاعات الرئيسية).

العوامل البيئية (E): ما العوامل البيئية في قطر التي تؤثر على السياسة؟ (على سبيل المثال: جودة الهواء والالتزامات البيئية).

الشكل 5.3: إطار التحليل الرباعي (SWOT)

يساعد إطار التحليل الرباعي (SWOT) في تحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات المتعلقة ببيئة السياسات

نقاط القوة (S): ما هي نقاط القوة في البيئة الداخلية للسياسة التي تمنحها ميزة فريدة وتميزها عن غيرها؟ (على سبيل المثال: الدعم القائم من القيادة أو البنية التحتية المتاحة لتنفيذها).

نقاط الضعف (W): ما هي القيود الداخلية التي قد تعيق تنفيذ السياسة وفعاليتها؟ (على سبيل المثال: استثمار مالي كبير وعدم وجود مواءمة مع أصحاب المصلحة المتعددين).

الفرص (O): ما هي الفرص الخارجية المواتية التي يمكن للسياسة الاستفادة منها لتعزيز تنفيذها الفعال؟ (على سبيل المثال: الالتزامات العالمية والشراكات القوية).

المخاطر (T): ما هي المخاطر الخارجية الرئيسية التي تواجه السياسة؟ (على سبيل المثال: عدم اليقين التكنولوجي وعدم الاستقرار الجيوسياسي).

يعرض الشكل 5.4 تحليل SWOT لمجال السياسات في الدولة لزيادة معدل الالتحاق بدور الحضانة ورياض الأطفال: إعداد حملة وطنية حول فوائد التعليم والتنمية الرسميين في مرحلة الطفولة المبكرة وإطلاقها.

الشكل 5.4: مثال توضيحي على التحليل الرباعي (SWOT)

خيار السياسة

إعداد حملة وطنية حول فوائد التعليم والتنمية الرسمية في مرحلة الطفولة المبكرة (ECED) وإطلاقها في الدولة

نقاط القوة	نقاط الضعف
طريقة مجدية وغير مكلفة لنشر المعلومات لجمهور واسع، والوصول إلى معظم أولياء الأمور في البلاد استهداف الطلب وتشكيله لضمان حصول أولياء الأمور على خدمات التعليم والتنمية في مرحلة الطفولة المبكرة عند توفرها	قد لا تكون مشاركة المعلومات حول الفوائد وحدها كافية لإقناع الآباء والأمهات الذين لديهم معتقدات وأعراف اجتماعية قوية حول الاعتماد على الرعاية الأسرية فقط حتى بلوغ الطفل سن المدرسة إذا لم يتم تصميم الحملة جيدًا مع إنتاج عالي الجودة، فقد لا تكتسب زخمًا أو تستقطب تفاعلًا جيدًا نظرًا للمحتوى المنافس على التلفزيون ووسائل التواصل الاجتماعي ووسائل الاتصال الأخرى
الفرص	**المخاطر**
بدء حوار عام حول أهمية التعليم والتنمية الرسميين في مرحلة الطفولة المبكرة، واستخدام منصة التواصل وهوية الحملة لنشر المعلومات المستقبلية حول السياسات والبرامج الناشئة المتعلقة بالمناهج ومعايير الجودة وآليات التفتيش وبرامج تدريب المعلمين وما إلى ذلك جمع الملاحظات من أولياء الأمور الحاليين والمستقبليين حول الاحتياجات والاهتمامات والتحديات، لإثراء تصميم السياسات في مجال سياسات التعليم والتنمية في مرحلة الطفولة المبكرة (يمكن الحصول على هذه الملاحظات من خلال الاستماع الاجتماعي وغيرها من طرق استطلاع الرأي)	قد يقوم أولياء الأمور الذين عانوا من جودة الحضانات ورياض الأطفال المتوفرة بتشكيل حملة مضادة لمشاركة شهاداتهم حول تجربتهم السلبية، وهذا التهديد كبير، خصوصًا إذا لم تكن هناك آليات قائمة لمراقبة الجودة والتفتيش يمكن للحملة أن تولد طلبًا على خدمات التعليم والتنمية في مرحلة الطفولة المبكرة، ولكن إذا كان المعروض من الخدمات غير كافٍ للطلب عليها، فقد تواجه الحملة ردود فعل سلبية

راجع الملحق للاطلاع على النموذج 5: تحليل PESTLE والنموذج 6: تحليل SWOT.

مصادر الأدلة التي يمكن أن تُسهم في وضع السياسات العامة في الدولة

لبناء خط أساس قوي وقائم على الأدلة للسياسات، ينبغي النظر في مجموعة متنوعة من أنواع البيانات:

1. البيانات الكمية

بيانات رقمية من بينها الإحصاءات والمؤشرات وتحليلات الاتجاهات التي توفر رؤى قابلة للقياس حول المشكلة. يتناول الجدول 5.1 بالتفصيل مصادر البيانات للبيانات الكمية في الدولة ولمحة سريعة عن مجموعات البيانات المتاحة.

الجدول 5.1: لمحة عن مصادر البيانات الكمية وأمثلة على مجموعات البيانات المتاحة

مصدر البيانات	لمحة عامة	أمثلة على مجموعات البيانات المتاحة
منصة قطر للبيانات المفتوحة[28]	توفر إمكانية الوصول إلى أكثر من 1,000 مجموعة بيانات وتصورات للبيانات، مفهرسة حسب مواضيع مختلفة، منها العمل والصحة والسكان وغيرها.	السكان النشطون اقتصاديًا (15 عامًا فأكثر) [2017-2020] السكان حسب البلدية والفئات العمرية [2014-2023] النسبة المئوية للتغير في الناتج المحلي الإجمالي حسب الأنشطة الاقتصادية بالأسعار الجارية [2019-2023]
إحصاءات المجلس الوطني للتخطيط[29]	توفّر التقارير الإحصائية الشهرية ونقاط البيانات الرئيسية	البيانات السكانية التحويلات ربع السنوية
مصرف قطر المركزي[30]	ينشر الإحصاءات والتقارير المالية والمصرفية والنقدية	النشرة النقدية الشهرية [2014-2025] التي تتضمن تفاصيل عن النقد المصدر، والسيولة المحلية، وعرض النقد، والحسابات المالية لمصرف قطر المركزي والبنوك التجارية، وأسعار الفائدة، والاحتياطيات الدولية، وما إلى ذلك المؤشرات الاقتصادية الرئيسية، بما يشمل الناتج المحلي الإجمالي، ومعدل التضخم، وفائض/عجز الميزانية، والقيمة السوقية [الفصلية، 2006-2024] ميزان المدفوعات [الفصلي، 2023-2025]
الجهات الحكومية الأخرى	نشر الإحصاءات والتقارير الخاصة بكل قطاع	تنشر وزارة العمل[31] إحصاءات فصلية [2024، 2025] حول بعض المؤشرات بما يشمل عدد طلبات إعارة العمالة، وعدد طلبات تصاريح العمل، وعدد شكاوى العمالة ضد المنشآت، وعدد الزيارات التفتيشية، وما إلى ذلك تنشر وزارة البيئة والتغير المناخي[32] إحصائيات بيئية من بينها إجمالي مساحة المحميات، وما إلى ذلك.

في قطر، عادةً ما ينشر المجلس الوطني للتخطيط ومصرف قطر المركزي وغيرها من الهيئات الحكومية تقارير تشرح اتجاهات الاقتصاد الكلي والاتجاهات الخاصة بكل قطاع بناءً على بيانات كمية. إلى جانب الحكومة، تصدر وكالات الأنباء ومراكز الدراسات والمؤسسات الأكاديمية والبحثية رؤى حول المشهد السياسي والاقتصادي والاجتماعي في الدولة، مستندة إلى معلومات من مختلف أصحاب المصلحة. يسرد الجدول 5.2 بعض الأمثلة على التقارير الدورية المنشورة في الدولة.

من الضروري لأي فريق معني بالسياسات أو المشاريع أن يُجري مراجعة منهجية وأن يضمن المواءمة مع الأطر الوطنية الرسمية التي تنظّم حماية البيانات، وحوكمة البيانات، والذكاء الاصطناعي ضمن الولاية القضائية المعنية.

وتقدَّم الرقابة التنظيمية والتوجيهات الرئيسة في هذا المجال بصورة أساسية من وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، إلى جانب الجهات المختصة الأخرى، مثل الوكالة الوطنية للأمن السيبراني.

الجدول 5.2: مثال على التقارير الدورية المنشورة في الدولة

جهة النشر	مثال على التقرير
بنك قطر للتنمية	ينشر "تقرير دولة قطر" السنوي بالشراكة مع المرصد العالمي لريادة الأعمال الذي يلخص نشاط ريادة الأعمال في الدولة[33]
مصرف قطر المركزي	ينشر تقارير سنوية عن الاقتصاد، وتقارير الاستقرار المالي[34]
بنك قطر الوطني	ينشر تقارير يومية عن التغييرات في السوق من الدولة ودول مجلس التعاون الخليجي الأخرى من خلال فرعه للخدمات المالية[35]

تنشر المنظمات الدولية، ومنها البنك الدولي وصندوق النقد الدولي وغيرها، إحصاءات متعلقة بالدولة، بما في ذلك مؤشرات الناتج المحلي الإجمالي، والإقراض أو المراقبة الحكومية، واستعدادات الذكاء الاصطناعي، والمساواة بين الجنسين، وغيرها من المواضيع،[36] كما تصدر تقارير دورية حول الاقتصاد[37] تقارن بين دولة قطر والدول الأخرى المشمولة في الدراسة المعيارية في المنطقة وحول العالم لكن تجدر الإشارة إلى أن المجلس الوطني للتخطيط قد يكون أحد مصادر البيانات غير المحللة لتلك المنظمات، في حين أن الأخيرة لا تنشر سوى بيانات محلّلة لعامة الجمهور.

2. الأدلة النوعية

الرؤى المستقاة من الاستطلاعات والتقارير والمقابلات ومجموعات التركيز ودراسات الحالة وآراء الخبراء التي تساعد في شرح السياق والتصورات والتجارب الحية.

وعلى وجه التحديد، يمكن الحصول على الأدلة التشريعية من موقع "الميزان"[38]، وهو البوابة القانونية التي تقدّم المعلومات القانونية المتعلقة بالدولة. إضافة إلى ذلك، تنشر وزارة العدل الجريدة الرسمية[39] إلكترونيًا، وهي الجهة التي تنشر كافة التشريعات في الدولة.

3. البيانات الاقتصادية

البيانات المتعلقة بالتكاليف والفوائد والآثار الاقتصادية، بما في ذلك تحليلات فعّالية التكلفة والفوائد. يعتمد نوع التقييم الاقتصادي على نوع وجودة الأدلة المتاحة، وتوافر الوقت لإجراء التحليلات.

4. البيانات السلوكية

معلومات عن سلوكيات الجمهور وتفضيلاته ومواقفه التي تؤثر أو تتأثر بقضايا السياسات. ويُجمع هذا النوع من البيانات عادةً عبر الاستبيانات، ومجموعات

التركيز، والمقابلات المتعمقة، والدراسات الرصدية أو الإثنوغرافية، وكذلك باستخدام أدوات جمع وتحليل البيانات التي تعتمد على الذكاء الاصطناعي وتعلّم الآلة والمصادر الرقمية.

5. البيانات التجريبية

النتائج المستخلصة من البرامج التجريبية أو التجارب العشوائية أو التجارب المضبوطة التي تختبر فعّالية تدخلات محددة، سواء عبر الإنترنت أو في الميدان أو في بيئة مختبرية (مضبوطة).

ينبغي اتباع مجموعة من المبادئ التوجيهية عند اختيار الأدلة لتطوير خط الأساس للسياسات، مع الأخذ بعين الاعتبار التحديات القائمة.

- **الوصول إلى الأدلة**

هل يمكن الوصول إلى البيانات بسهولة ضمن الإطار الزمني للتحليل، أم أن هناك أي عوائق أمام الوصول إلى البيانات؟

هل يتم تخزين الأدلة على منصات البيانات المفتوحة، أم داخل الجهات الحكومية التي قد يكون الوصول إليها أصعب، وقد تتطلب اتفاقيات مشاركة البيانات؟

- **توافر الأدلة**

هل الأدلة المطلوبة متاحة بسهولة لإجراء تحليل السياسات؟

هل تُسجل الأدلة بصورة متسقة، أم يمكن الوصول إلى أدلة تاريخية؟

تحتوي غالبية مجموعات البيانات على منصة البيانات المفتوحة على مؤشرات وطنية وقطاعية ابتداءً من عام 2023، وذلك نتيجة لتغيير ملكية المنصة.

- **جودة الأدلة وتفصيلها**

هل الأدلة المتاحة مُعتمدة وتتوافق مع المعايير الدولية للبيانات لاستخدامها؟

هل الأدلة المتاحة دقيقة (أو مفصلة) بالمستوى المطلوب لتحليل السياسات؟ على سبيل المثال، يتطلب تحليل الأثر عادةً بيانات قبل التدخل وبعده على مستوى المستفيدين.

غالبية مجموعات البيانات العامة في الدولة متوفرة على المستوى الوطني والقطاعي، مع وجود عدد قليل من المجموعات التي تتيح التحليل على مستوى البلديات.

- **الملاءمة والتطبيق العملي**

ما هي الجداول الزمنية لإعداد خط الأساس للسياسة أو التحليل الذي قد يؤثر على نوع الأدلة؟

ما نوع الدليل الذي قد يكون أكثر ملاءمةً للتحليل بناءً على احتياجات أصحاب المصلحة؟

القسم الفرعي 5.3

المقارنة المعيارية وتحليل الفجوات

بعد وضع خط الأساس للسياسة، تأتي الخطوة التالية وهي فهم كيفية مقارنة الوضع الحالي بما هو ممكن أو مثالي. تساعد المقارنة المعيارية في تحديد كيفية معالجة التحديات المماثلة في أماكن أخرى والدروس التي يمكن تطبيقها.

يمكن تحديد الجهات أو البلدان المقارنة باستخدام المعايير التالية:

1. **الصلة بقطر:**
متشابهة من حيث السياق فيما يتعلق بالحكم، أو التركيبة السكانية، أو مرحلة التنمية.

2. **الاعتراف بالمتفوقين:**
البلدان أو الجهات المعترف بها كقادة في مجال السياسة المحددة.

3. **المواءمة مع أهداف السياسة:**
الأهداف المتشابهة أو النتائج المرجوة.

4. **النجاح المؤكد في التنفيذ:**
نتائج ملموسة وقابلة للقياس.

عادةً ما يُوصى بأن يشمل تحليل المقارنة المعيارية ثلاثة بلدان على الأقل أو ثلاث جهات تُصنف على أنها الأفضل أداءً ضمن المجالات المستهدفة. على سبيل المثال، يمكن للمجلس الوطني للتخطيط الاستفادة من أفضل الممارسات العالمية المتبعة في دول مثل فنلندا وإستونيا بشأن جمع البيانات وإدارة الإحصاءات الوطنية، وغالبًا ما يمكن العثور على أفضل الممارسات من خلال الأدبيات التي تنشرها المنظمات الدولية، ومنها البنك الدولي ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية وصندوق النقد الدولي وغيرها.

بالنسبة لكل معيار محدد، يجب توثيق العناصر التالية:

- **مشكلة أو فرصة في السياسة العامة:**
ما هو التحدي أو الهدف الذي تمت معالجته؟
- **أداة السياسة:**
ما نوع أداة السياسة المستخدمة؟
- **نهج التنفيذ:**
ما الأساليب أو الأدوات أو نماذج التنفيذ المستخدمة؟
- **التحديات المرصودة:**
ما العوائق أو المخاطر التي ظهرت أثناء التنفيذ؟
- **الرصد والتقييم:**
ما الأنظمة المستخدمة لتتبع التقدّم المحرز والتأثير؟
- **النتائج والمخرجات:**
ما الإنجازات القابلة للقياس أو الدروس المستفادة؟



القسم الفرعي 5.4

التنبؤ والاستشراف الاستراتيجي

في عالم يشهد تغيرات متسارعة، يجب ألا يقتصر تصميم السياسات الفعّالة على الاستجابة للظروف الراهنة فحسب، بل يجب أن يتنبأ أيضًا بالتطورات المستقبلية. تعتمد هذه الخطوة على تحليل خط الأساس والمقارنة المعيارية، من خلال تحويل التركيز من "الوضع الحالي" إلى "الوضع المحتمل"، لدعم خيارات سياسية أكثر مرونة وقدرة على مواجهة المستقبل.

يجب أن يتناسب عمق التنبؤ والاستشراف مع المشكلة المطروحة. فلا تستدعي كل التحديات إجراء تحليل شامل، وقد تحتاج المشاكل العاجلة أو المحدودة النطاق إلى نهج مبسّط. وتُستخدم هذه الأدوات لدعم عملية صنع القرار (وليس لإضافة شكليات غير ضرورية)، وينبغي تطبيقها بطريقة مرنة تتوافق مع طبيعة المشكلة والموارد المتاحة.

النُهج الرئيسية التي يمكن الاستعانة بها:

1. التنبؤ:

يستخدم البيانات والاتجاهات التاريخية لتوقع التطورات المستقبلية المحتملة. وهو مفيد لتحديد المسارات المتوقعة في مجالات، بما يشمل التركيبة السكانية أو التكنولوجيا أو النمو الاقتصادي. يوضح الشكل 5.7 بالتفصيل النهج المختلفة التي يمكن اعتمادها.

الشكل 5.7: أمثلة على نُهج التنبؤ

تحليل السلاسل الزمنية تقديرات الاتجاهات المستقبلية قصيرة الأجل بناءً على تحليل البيانات التاريخية
نماذج العلاقة السببية استخدام تحليل الانحدار ونماذج الاقتصاد القياسي لتقييم العلاقة بين المتغير التابع والمستقل
نماذج المحاكاة يحاكي التأثيرات طويلة الأجل باستخدام نمذجة ديناميكيات النظام أو النمذجة القائمة على العوامل (تركز على الأفراد)

2. الاستشراف الاستراتيجي:

تُعرّف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD[40]) الاستشراف الاستراتيجي بأنه نهج منظم ومنهجي لاستكشاف السيناريوهات المستقبلية المحتملة لتوقع التغيير والاستعداد له بشكل أفضل. إن الاستشراف ينمي القدرة على توقّع سيناريوهات مستقبلية بديلة والقدرة على تخيل عواقب محتملة متعددة وغير خطية. يهدف دمج الاستشراف الاستراتيجي إلى تحقيق الأهداف التالية:

- مراجعة الافتراضات والخطط الحالية من خلال السيناريوهات لتعزيز قوتها وفعاليتها.
- التعرّف على محرّكات التغيير التي يمكن تنبيه فرق السياسات بشأن التطوّرات الناشئة التي ستحدد معالم المستقبل.
- النظر إلى المستقبل على أنه منظومة مترابطة من خلال دمج الروابط المشتركة بين القطاعات وتقييمها.
- تشجيع بروز حلول وفرص متكاملة ومبتكرة.
- الحدّ من مخاطر المستقبل غير المؤكد من خلال نظم الإنذار المبكر و/أو التدابير الوقائية.
- تقديم توصيات قابلة للتنفيذ، مصممة لمواجهة المستقبل ومختبرة ضمن الأنظمة والقدرات القائمة.

يعتمد الاستشراف على أدوات متنوعة لاستكشاف السيناريوهات المستقبلية وتحويل النتائج إلى توجهات استراتيجية. على سبيل المثال، تتيح أدوات منها المسح الاستشرافي (Horizon Scanning) وعجلة المستقبل (Futures Wheel) تحديد الإشارات المبكرة والأحداث المستقبلية المحتملة ذات الصلة، في حين تساعد أدوات أخرى منها صياغة السيناريوهات (Scenario Development) وتحليل أثر التوجهات (Trend Impact Analysis) وغيرها في تحديد السيناريوهات المستقبلية الممكنة. بالإضافة إلى ذلك، توجد أدوات منها الاسترجاع الاستشرافي (Backcasting) واختبار الأنفاق الهوائية (الاختبار الضاغط/Stress Testing) وغيرها، والتي تساعد على تحديد التغييرات المطلوبة حاليًا لتحقيق المستقبل المنشود. وستتضمن ملاحق دليل السياسات مجموعة أدوات الاستشراف الاستراتيجي التي تفضّل هذه الأدوات المصممة خصيصًا للاستخدام في الدولة.

يوضح الشكل أدناه إطار الاستشراف الاستراتيجي.

الشكل 5.8: إطار الاستشراف الاستراتيجي

	أ	ب	ج	د	هـ	و
الخطوات	صياغة الإطار	الرصد	تكوين الفهم	تطوير السيناريوهات	تحديد الرؤية	التخطيط والتنفيذ
الأنشطة الرئيسية	• **تحديد** المشكلة المحورية أو التحدي الاستراتيجي • **تحديد** أصحاب المصلحة الرئيسيين، ووجهات النظر، وحدود النظام • **توضيح** الأهداف والأفق الزمني والأسئلة الإرشادية	• **استكشاف** الاتجاهات الخارجية والإشارات الناشئة والمؤشرات الضعيفة • **التحقيق في** دوافع التغيير • **جمع الرؤى** من مصادر البيانات المتنوعة ومدخلات الخبراء	• **تجميع** الاتجاهات والدوافع وتوليفها • **تحليل** أوجه الترابط والتأثيرات والأنماط المنهجية والاتجاهات الكبرى • **تحديد أولويات** أوجه عدم اليقين الحرجة والمجالات ذات الأهمية الاستراتيجية	• **بناء** سيناريوهات مستقبلية متعددة معقولة ومتباينة • **استخدام** التنسيقات السردية والبصرية لبناء قصص غامرة وجذابة • **استكشاف** عواقب كل مستقبل	• **تخيل** المستقبل المفضل أو الطموح والمشاركة في صنعه • **التفكير** في القيم والأهداف والآثار المجتمعية طويلة الأجل • **مواءمة** الرؤية مع الفرص والمخاطر الناشئة	• **ترجمة** الرؤى إلى خيارات استراتيجية ومسارات تكيفية • **تطوير** مؤشرات الإنذار المبكر ومحفزات اتخاذ القرار • **تضمين** الاستشراف في عمليات السياسة والتخطيط والمراقبة
النتيجة الرئيسية	• **غرض** استشرافي واضح • **فهم موحد** بين أصحاب المصلحة	• **إطار منظم للتغيير والقوى المؤثرة** • **رصد الإشارات المبكرة والأنماط بهدف التحليل المتعمق**	• **فهم** أعمق لديناميكيات تشكيل المستقبل • **إلمام واضح** بأبرز حالات عدم اليقين والتحديات	• **مجموعة** من التصورات المستقبلية البديلة المؤثرة • **أطر جديدة** لتحليل الاستراتيجية واستكشاف المخاطر	• **إجماع حول مفهوم النجاح** في بيئة غير مستقرة • **وضوح استراتيجي** بشأن الاتجاه المستقبلي المرغوب فيه	• **خطط** واستراتيجيات قابلة للتطبيق تناسب متطلبات المستقبل • **تعزيز** القدرات في الحوكمة الاستباقية

بناءً على ما هو متاح من بيانات ووقت ومهارات، يُنصح بالجمع بين أساليب التنبؤ والاستشراف بهدف استكشاف سيناريوهات مستقبلية متعددة للسياسة ودعم عملية التخطيط المستقبلي المبني على الأدلة. يمكن لمخرجات هذا التحليل أن تكشف عن أوجه عدم اليقين الرئيسية، والتوجهات، والمخاطر الناشئة التي ينبغي دمجها في تصميم السياسات لضمان مرونتها في مواجهة سيناريوهات مستقبلية متعددة ممكنة.



القسم الفرعي 5.5

إعداد تقرير أدلة السياسات العامة

بعد الانتهاء من تحليل خط الأساس والمقارنة المعيارية وتمارين الاستشراف، ينبغي توحيد النتائج في تقرير واضح وموجز لأدلة السياسات يمكن أن يكون بمثابة ملخص تنفيذي للنتائج المستخلصة من خط الأساس والمقارنة المعيارية والتخطيط المستقبلي. ويُعد هذا التقرير بمثابة مرجع تأسيسي للخطوة التالية ويضمن أن تكون جميع الرؤى موثقة بشكل جيد وفي متناول صناع القرار.

سيشمل ذلك:

1. معلومات أساسية (يتم تناولها في القسم 4 من خلال وثيقة الأساس المنطقي للسياسة).
2. خط الأساس للوضع الحالي.
3. مراجعة المعايير العالمية/الإقليمية.
4. التخطيط المستقبلي للقضايا .

يجب اتباع الإرشادات التالية أثناء إعداد هذا التقرير:

- التأكد من أن التقرير واضح وموجز ومنظم بشكل منطقي.
- استخدام العناصر المرئية (بما يشمل الرسوم البيانية والمخططات والجداول) لتحسين سهولة القراءة.
- ذكر جميع مصادر البيانات والمراجع بوضوح.
- تسليط الضوء على الأفكار الرئيسية والآثار المترتبة على تصميم السياسات.

يتم تضمين هيكل نموذجي لتقرير أدلة السياسات في الملحق. يرجى الرجوع إلى النموذج 8: تقرير أدلة السياسات.

القسم الفرعي 5.6

الإعداد الأولي لنظرية التغيير

بعد وضع تقرير أدلة السياسات، تتمثّل الخطوة التالية في تحديد كيفية تحقيق السياسة للتغيير. وينطوي ذلك على إعداد نظرية التغيير التي توفر هذا الجسر من خلال توضيح المسار المنطقي من إجراءات السياسة إلى النتائج المرجوة.

تحدّد نظرية التغيير المنطق السببي لكيفية تحقيق السياسة لأهدافها، فهي تحوّل التركيز من المدخلات والأنشطة إلى المخرجات والنتائج والآثار طويلة الأجل، ما يساعد أصحاب المصلحة على فهم كيفية حدوث التغيير وماهية النجاح.

في هذه المرحلة، سيكون من المهم فقط تحديد كيفية تحقيق النتائج.

الشكل 5.9: إطار نظرية التغيير



من المهم أثناء وضع نظرية التغيير أن تتبع المؤشرات/مؤشرات الأداء الرئيسية إطار النهج "الذكي" (SMART) (محدّدة، وقابلة للقياس، وقابلة للتحقيق، وملائمة، ومحددة زمنيًا) لضمان إمكانية استخدامها لتقييم التقدّم والإنجازات. يوضح الشكل 5.10 تفاصيل مبادئ النهج "الذكي" (SMART).

الشكل 5.10: إطار النهج "الذكي" (SMART)

إطار النهج "الذكي" (SMART)				
محدد	**قابل للقياس**	**قابل للتحقيق**	**ملائم**	**محدد زمنيًا**
تحديد هدف واضح ومحدد، والتأكد من أنه غير قابل للتأويلات المختلفة	التأكد من إمكانية قياس التقدم المحرز وتتبّعه كميًا	وضع أهداف واقعية وقابلة للتحقيق	ضمان مواءمة المؤشر والهدف مع رؤية قطر الوطنية واستراتيجيات التنمية الوطنية	وضع جداول زمنية لتحقيق الأهداف

فيما يلي بعض الاعتبارات التي يمكن اتباعها أثناء وضع نظرية التغيير للسياسات:

الاعتبارات/المبادئ التوجيهية

الأنشطة:

- موصوفة بوضوح ومحدّدة زمنيًا (على سبيل المثال، إطلاق السياسة).
- مسندة بشكل واضح إلى جهات تنفيذية محدّدة (على سبيل المثال، يمكن أن يطلق مكتب الاتصال الحكومي حملات التوعية).

المخرجات:

- توصف بوضوح بأنها مخرجات ناتجة عن الأنشطة.
- قد يشمل تقديم الخدمات وإطلاق البرامج وإصدار إرشادات جديدة (على سبيل المثال، عدد المتقدّمين إلى البرامج).

النتائج:

- التغييرات متوسطة الأجل التي تؤثر بشكل مباشر على المستفيدين المستهدفين.
- الرجوع إلى مؤشرات نتائج قطاع التنمية الوطنية، على سبيل المثال، حصة المواطنين في القطاع الخاص.
- تتضمن مؤشرات النتائج القطاعية للاستراتيجية الإنمائية الوطنية عادةً خط أساس وقيمة مستهدفة.

التأثيرات:

- عادةً ما تتماشى مع الأهداف الاجتماعية والاقتصادية والبيئية الوطنية الواسعة (على سبيل المثال، من استراتيجية التنمية الوطنية).
- ارجع إلى مؤشرات النتائج الوطنية لاستراتيجية التنمية الوطنية، على سبيل المثال، النسبة المئوية للوافدين ذوي المهارات العالية، وحصة الناتج المحلي الإجمالي من المصادر غير الهيدروكربونية، وما إلى ذلك.
- عادة ما تتضمن مؤشرات النتائج الوطنية لاستراتيجية التنمية الوطنية خط أساس وقيمة مستهدفة.

الشكل 5.11: نظرية التغيير التي تم وضعها لزيادة المعروض من الحضانات والالتحاق بدور الحضانة ورعاية الأطفال



يرجى الرجوع إلى الملحق للاطلاع على النموذج 9: الإعداد المبدئي لنظرية التغيير.

القسم الفرعي 5.7

وضع خيارات السياسة العامة

القائمة الأولية لخيارات السياسات

تتضمن هذه الخطوة إعدادًا منظمًا لقائمة أولية من خيارات السياسات التي يمكن للحكومة أن تنظر فيها لتحقيق النتائج من السياسات المقصودة، وهي عملية إبداعية مدعومة بالأدلة تضمن استكشاف مجموعة واسعة من التدخلات قبل حصر الحلول الأكثر جدوى وتأثيرًا منها.

يجب أن تتضمن القائمة الأولية المعدة جيدًا ما يلي:

- سيناريو الحالة الأساسية أو سيناريو "العمل المعتاد"، الذي يُستخدم كسيناريو يعكس الواقع لمقارنته مع جميع الخيارات الأخرى.
- مجموعة متنوعة من التدخلات بمستويات مختلفة من الطموح والتكاليف والتعقيد.
- خيارات شاملة في مجملها (تغطي جميع النهج المعقولة) ومختلفة في جوهرها (يختلف كل واحد منها عن الآخر).
- يمكن أن يكون هناك خيار واحد على الأقل غير تنظيمي إلى جانب الحالة الأساسية (على سبيل المثال: الحملات التسويقية، والشراكات، وغيرها).

تعتبر هذه الخطوة بالغة الأهمية لتجنب التقارب السابق لأوانه على حل واحد، ولضمان تقديم مجموعة كاملة من الخيارات لصناع القرار.

وقد يكون من الضروري تنظيم ورشة عمل مع أصحاب المصلحة المعنيين (صناع السياسات والمتخصصين والمستخدمين النهائيين) لحصر نطاق خيارات السياسات. وسيعتمد نطاق خيارات السياسة أيضًا على ما يلي:

- نتائج تحليل خط الأساس
- المرئيات من المقارنة المعيارية
- الاستشاريون الخبراء المتخصصون
- مشاركة أصحاب المصلحة ومدخلاتهم
- إرشادات اللجنة التوجيهية

يمكن للفرق الفنية للسياسات استخدام إطار خيارات القائمة الأولية[41, 42] كأداة رئيسية في تحديد مجموعة من الخيارات للسياسات وفرزها استنادًا إلى نهج منظم. وبعد

تحديد الأساس المنطقي للسياسات (أو سبب الحاجة إلى أدوات السياسات)، يمكن وضع قائمة أولية بالخيارات بناءً على سلسلة من الخيارات التي تهدف الإجابة عنها إلى توضيح خمسة محاور: التغطية والمستفيدون، ونهج التنفيذ، والجهة المنفذة، والوتيرة، والتمويل. يوضح الجدول 5.3 أدناه المحاور الرئيسية التي يجب استخدامها لتحديد الخيارات.

وإلى جانب خيار "العمل المعتاد"، يجب أن يكون هناك ثلاثة خيارات أخرى على الأقل مشمولة في القائمة الأولية توضح النطاق الكامل للخيارات المتاحة لكل خيار، بدءًا من تحقيق الهدف الأساسي للسياسات وصولًا إلى إجراء إصلاح شامل، في حين تقع "الخيارات المتوسطة" بين طرفي مجموعة الخيارات.

بالنسبة لكل خيار، لا بُد من تقييم مدى تلبية كل خيار "لعوامل النجاح الأساسية" التي تجب مواءمتها خلال ورشة عمل أصحاب المصلحة (قد تشمل الأمثلة على ذلك: المواءمة الاستراتيجية، والقيمة المحتملة مقابل المال، وإمكانية الإنجاز، وما إلى ذلك).

وبالنسبة لكل خيار كذلك، من المهم تحليل الخيارات مقابل عوامل النجاح الأساسية، وتصنيف الخيارات إلى "مفضلة" أو "الإبقاء عليها" أو "مستبعدة". وتجدر الإشارة هنا إلى أن "مفضلة" لا تعني الخيار المفضل في الوقت الحالي؛ بل هي طريقة لترتيب الخيارات ببساطة في كل محور.

الجدول 5.3: المحاور لكل خيار

المحور	الوصف
التغطية والمستفيدون	ما الذي تغطيه السياسات (على سبيل المثال: القطاعات والمناطق الجغرافية)؟ و/أو من المتأثر بها؟ (على سبيل المثال: الفئات المستفيدة مثل الطلاب والوافدين والإناث وغيرهم)
نهج التنفيذ	كيف سيتم تنفيذ السياسات؟ (على سبيل المثال: ما هي التكنولوجيا التي يمكن استخدامها؟ وما هي الإجراءات المتّبعة؟ وما هي أدوات السياسات التي يمكن استخدامها؟)
الجهة المنفذة	من هي الجهات المنفذة والجهات الداعمة لإنجاح تنفيذ السياسات؟ (على سبيل المثال: جهة حكومية، أو شراكة بين القطاعين العام والخاص)
الوتيرة	ما هي الوتيرة التي قد يتم فيها إطلاق السياسات أو تنفيذها؟ (على سبيل المثال: لمرة واحدة، أو متكررة، أو كل شهر لمدة عامين)
التمويل	ما هي التكلفة التقريبية لتنفيذ السياسات؟ وكيف سيتم تمويلها؟ (على سبيل المثال: تمويل من الجهات الحكومية، أو تمويل القطاع الخاص، وما إلى ذلك)

بالنسبة لكل خيار من خيارات أدوات السياسات، لا بُد من توفير ما يلي في هذه المرحلة:

1. العنوان ووصف موجز (بما في ذلك كيفية تحقيق النتائج المرجوة من السياسات)
2. النطاق في جميع المحاور
3. المزايا والعيوب (من خلال التحليل الرباعي (SWOT)، أو التحليل مقابل عوامل النجاح الأساسية)
4. نتائج جميع الخيارات (أي الطريقة المفضلة للمضي قدمًا، والترحيل، والحسومات)

القسم الفرعي 5.8

تقييم وترشيح خيارات أدوات السياسات العامة

بعد الانتهاء من تحديد خيارات السياسات، فإن الخطوة التالية هي التقييم المنظم لهذه الخيارات لتحديد الأداة الأنسب لتحقيق النتائج المرجوة من السياسات. وتتألف عملية التقييم والترشيح من الخطوات الفرعية التالية:

حصر الأدوات

تقييم خيارات السياسات، بما يشمل:

- تحليل التكاليف والمنافع
- تحديد المخاطر وتقييمها
- حساب صافي القيمة الحالية
- تقدير المفاضلات

حصر الأدوات

للتمكن من التحكم بتحليل التكاليف والمنافع ومحور تركيزه، تتمثل الخطوة الأولى في تضييق القائمة الأولية للخيارات المحددة في القسم الفرعي 5.7 بإجراء تقييم نوعي. ويجب أن تشتمل هذه القائمة على خيار "العمل المعتاد"، والخيار الأول، والخيارات الوسيطة الأخرى، والخيار الموصى به المستند إلى الخيارات المصنفة "مفضلة" في جميع المحاور.

ومن أجل تضييق نطاق قائمة الخيارات، يمكن لفريق التقييم استخدام نظام تسجيل درجات (من صفر إلى 10 لكل محور) لتقييم كل خيار مقابل المعايير التالية:[43]

1. الفعالية

- ما مدى نجاح الخيار في معالجة المشكلة المرصودة في السياسات؟
- هل سيحقق النتائج المرجوة منه؟

2. الكفاءة

- هل يوفر الخيار قيمة جيدة مقابل تكاليفه؟
- هل يمكن تنفيذه باستخدام كمية معقولة من الموارد المالية والبشرية؟

3. إمكانية التنفيذ

- هل الخيار ممكن وقابل للتنفيذ ضمن الإطار الزمني والموارد المتاحة؟
- هل يتطلب الأمر تغييرات تشريعية أو مؤسسية كبيرة؟
- ما هي التحديات الرئيسية التي تواجه التنفيذ أو الآثار الجانبية المحتملة؟ وهل تمكن إدارتها؟

4. ملاءمة السياسات ومواءمتها

- هل الخيار متسق مع السياسات القائمة والأهداف الاستراتيجية الأوسع نطاقًا؟
- هل يتماشى مع احتياجات أصحاب المصلحة، بما في ذلك احتياجات الفئات الضعيفة؟

قد يختلف عدد الخيارات المدرجة في القائمة النهائية حسب السياق، ولكن يجب أن تتضمن دائمًا الوضع الراهن (أي خيار "العمل المعتاد") كخط أساس للمقارنة.

راجع النموذج 10: نموذج القائمة النهائية لخيارات السياسات للاسترشاد به.

تقييم وترشيح خيارات أدوات السياسات العامة

بعد حصر الخيارات في القائمة النهائية، يمكن إجراء تقييم وترشيح لها لاختيار الأفضل من بينها باستخدام أدواتنا الخاصة، مثل أداة تقييم الأثر السريع (RIA)، وأداة القيمة مقابل المال (VfM). وستتناول ملاحق هذا الدليل بالتفصيل هذه الأدوات ووظائفها وستوفر دليل المستخدم التفصيلي. ويمكن لفرق السياسات أيضًا إجراء اختبار أ/ب السريع، وهي طرق تجريبية مرنة لتقييم أثر أحد خيارات السياسات على خيار آخر من خلال تحديد المستفيدين عشوائيًا لخيارات سياسات مختلفة ومقارنة الاختلافات في النتائج (راجع القسم 8 للتفاصيل حول الطرق التجريبية).

أداة مختبر السياسات للتقييم السريع للأثر

أداة طورها مختبر السياسات التابع للمجلس الوطني للتخطيط، تسمح لصانع السياسات بوضع نظرية التغيير التي تربط المبادرات بالمخرجات والنتائج والآثار على المؤشرات الوطنية على المستوى الكلي (على سبيل المثال: نمو الناتج المحلي الإجمالي، وانبعاثات ثاني أكسيد الكربون، وإنتاجية سوق العمل، وما إلى ذلك)، وحساب أثر أداة السياسة على الاقتصاد والمجتمع وعلى الناتج المحلي الإجمالي، بالإضافة إلى الآثار غير المباشرة لزيادة الإنفاق الحكومي. وتحدد هذه الأداة العلاقات بين مختلف عناصر نظرية التغيير وتستخدم المضاعفات الاجتماعية والاقتصادية لتقدير الأثر.

أداة القيمة مقابل المال (VfM)

أداة كمية طورها مختبر السياسات التابع للمجلس الوطني للتخطيط، تسمح لصانع السياسات بتقييم الفعالية من حيث التكلفة للسياسات (من خلال تحليل التكاليف والمنافع، أو صافي القيمة الحالية - المفضّلة أدناه)، من خلال تقييم الأثر المحقق مقابل النفقات المدفوعة. ويمكن تقدير الأثر الناتج إما من خلال المنافع الاقتصادية الاجتماعية، أو المنافع الاقتصادية فقط، أو كلاهما معًا؛ ويمكن للفريق الفني للسياسات موازنة التكاليف والمنافع وفقًا لكلا المنهجين، أو بالاكتفاء بالقياسات الاقتصادية وحدها.

تحليل التكاليف والمنافع

بالنسبة لخيارات السياسة المدرجة في القائمة النهائية، يمكن إجراء تحليل التكاليف والمنافع لتقييم القيمة الإجمالية لكل خيار.

قد تشمل التكاليف النفقات المالية والأعباء الإدارية وموارد التنفيذ والآثار الجانبية السلبية المحتملة. يرد في الجدول 5.4 توزيع مفصّل لأنواع التكاليف المختلفة وأمثلة عليها.

قد تشمل المنافع المكاسب الاقتصادية والتحسينات الاجتماعية والنتائج البيئية وأوجه الكفاءة طويلة الأجل. يرد في الجدول 5.5 توزيع مفصّل لأنواع المنافع المختلفة وأمثلة عليها.

الجدول 5.4: أنواع التكاليف وأمثلة عليها

التكلفة	التعريف	أمثلة
التكاليف الرأسمالية	مدفوعات لمرة واحدة يتم تكبدها بشكل عام في بداية تدخلات السياسات لشراء الأصول/القدرات أو تطويرها	الأراضي والمباني المعدات والأثاث نُظم المعلومات، مثل أجهزة الحاسوب والبرمجيات وما إلى ذلك تكاليف البحث والتطوير (على سبيل المثال: التراخيص)
التكاليف التشغيلية	مدفوعات متكررة للعمليات اليومية وصيانة الأصول والخدمات والأعمال التجارية	الإيجار استهلاك المواد والخدمات الرواتب والأجور تكاليف الصيانة تكاليف المرافق التكاليف الإدارية تكاليف التسويق
تكاليف على الصرف الحكومي	مدفوعات من موازنة الحكومة	دعم لتكاليف المياه والكهرباء المنح التجارية

الجدول 5.5: أنواع المنافع وأمثلة عليها[44]

نوع المنافع	التعريف	أمثلة
الإيرادات الحكومية	الإيرادات التراكمية المستحقة للحكومة نتيجةً لتدخلات السياسات	رسوم طلب التأشيرة الضرائب رسوم تقديم الخدمات العامة
التكاليف المتجنبة	التخفيضات في النفقات الحكومية و/أو الخاصة بسبب التحسينات المحتملة في الكفاءة، وانخفاض الحاجة إلى الخدمات المستقبلية	تراجع الحاجة إلى بنية تحتية للرعاية الصحية في المستقبل بسبب التدخل المبكر
فائض المستفيد	الفائض الوارد إلى المستفيد (المستهلك، أو المنتج، أو العمالة). على سبيل المثال، عندما يحصل المستهلك على سلعة أو خدمة بأقل من الحد الأقصى الذي يرغب في دفعه	الوفورات في وقت التنقل مساحات خضراء محسنة انخفاض تكلفة المواد الخام زيادة الحد الأدنى للأجور
المنافع التي تعود على المجتمع عمومًا	المنافع التي تعود على المجتمع ككل، بما يتجاوز المستفيدين المباشرين من تدخلات السياسات العامة	تحسن جودة الهواء وسائل نقل عام أكثر كفاءة

هناك بعض الأمور الأساسية التي يجب أخذها في الاعتبار أثناء إجراء هذا التقييم:

- **الأفق الزمني**

يجب توقع التكاليف والمنافع على مدى العمر الافتراضي الكامل المتوقع للسياسات.

- **النطاق الشامل**

تجب مراعاة كل من العوامل المباشرة (على سبيل المثال: تكاليف الموازنة) وغير المباشرة (على سبيل المثال: تكاليف الفرصة البديلة والآثار الاجتماعية).

- **تقييم التكاليف والمنافع غير السوقية**

في بعض الحالات، لن يكون لبعض التكاليف والمنافع بيانات قيمة سوقية جاهزة، ولكن يمكن تحديدها باستخدام أساليب أخرى. راجع الجدول 5.6 للاطلاع على أساليب التقييم الأخرى.

- **تقييم الآثار غير النقدية**

قد لا يمكن قياس بعض الآثار - مثل الرفاهية أو الاستدامة البيئية أو التماسك الاجتماعي - بسهولة من الناحية النقدية. ولذلك، يجب تقييمها باستخدام طرق التقييم النوعي (على سبيل المثال: من 10- إلى 10+)، بناءً على مساهمتها في أهداف السياسات. ويجب ذكر هذه الطرق بالإضافة إلى الأساليب الكمية لتقييم القيمة مقابل المال لتوفير رؤية شاملة حول خيارات السياسات. يمكن تقييمها باستخدام النموذج 11: القياس النوعي لتقييم التكاليف والمنافع غير السوقية وغير القابلة للقياس الكمي المدرج في الملحق.

- **تقييم الأعباء التنظيمية وتكاليف الامتثال**

ينبغي أن يتضمن التقييم، على نحوٍ واضح، تقدير الأعباء التنظيمية وتكاليف الامتثال والآثار الإدارية التي قد يتحملها المستفيدون. ويشمل ذلك تحليل الانعكاسات المالية والزمنية والتشغيلية، ورصد أي آثار قد تقع على فئات محددة من أصحاب المصلحة.

رؤية أفضل الممارسات من منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD[45])

تؤكد توصية منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بشأن السياسة التنظيمية والحوكمة على ضرورة أن يجري صانعو السياسات تقييمًا منهجيًا لتكاليف التنظيم ومنافعه وآثاره الأوسع، بما في ذلك الأعباء التنظيمية وتكاليف الامتثال والمتطلبات الإدارية المفروضة على أصحاب المصلحة.

ويُعدّ تقييم الأثر التنظيمي (Regulatory Impact Assessment) أداةً منهجية قائمة على الأدلة، تُستخدم لضمان أن تكون السياسات متناسبة وفعّالة ومبرَّرة، وأن تفوق منافعها تكاليفها. ويشمل ذلك تقييم الآثار على الشركات والأفراد والمؤسسات العامة.

ولمعالجة هذه التكاليف بفعالية، تُبرز إرشادات المنظمة أهمية ما يلي:

- تقدير تكاليف الامتثال بطريقة مبسطة ومنهجية، من خلال النظر في:

الوقت اللازم للوفاء بالمتطلبات التنظيمية (مثل إعداد التقارير أو تقديم الطلبات).

تكلفة ذلك الوقت (مثل رواتب الموظفين أو رسوم مقدمي الخدمات).

عدد الجهات المتأثرة، ومدى تكرار المتطلب (وتيرة الامتثال).

- تحديد أنواع التكاليف المختلفة، بما في ذلك التكاليف لمرة واحدة (مثل التأسيس أو التدريب) والتكاليف المتكررة (مثل التقارير الدورية أو التجديدات).
- إشراك أصحاب المصلحة للتحقق من صحة الافتراضات وضمان أن تعكس التقديرات ظروف التنفيذ الفعلية.
- تقييم ما إذا كانت بعض الفئات تواجه أعباءً أعلى، وتعديل تصميم السياسة لضمان التناسب والعدالة.

في الدولة، قد يتعين التكليف بإجراء دراسات بحثية محددة لتقييم التكاليف والمنافع غير السوقية والآثار غير النقدية. ومن شأن ذلك أن يتيح لفريق العمل إجراء تحليل مخصص بالكامل لسياق الدولة بهدف توفير فهم أكثر دقة وشمولية للآثار. يوضح الشكل 5.12 تفاصيل إطار العمل لتقييم أنواع مختلفة من التكاليف والمنافع.

الجدول 5.6: أساليب التقييم للتكاليف والمنافع بدون قيمة سوقية[46]

الأسلوب	التعريف
أسعار السوق	الأسعار من الأسواق ذات الصلة، وتستخدم عندما لا يتوفر سعر السوق المباشر ولكن يمكن استخدام سوق مشابهة في التقييم
الخيارات المفضلة المرصودة	تقدر السعر الذي يرغب الفرد في دفعه، أو التعويض الذي يرغب في قبوله من خلال مراقبة سلوكه في الأسواق ذات الصلة أو الأسواق المماثلة
الخيارات المفضلة المعلنة	الخيارات المفضلة المعلنة بشأن الاستعداد للدفع أو الاستعداد للقبول بالتعويض التي تم جمعها من خلال المسوحات والاستبيانات. ولكن هذه الخيارات قد تكون غير متخذة في الواقع

التحديات التي تواجه تقييم التكاليف والمنافع غير النقدية أو غير القابلة للقياس الكمي

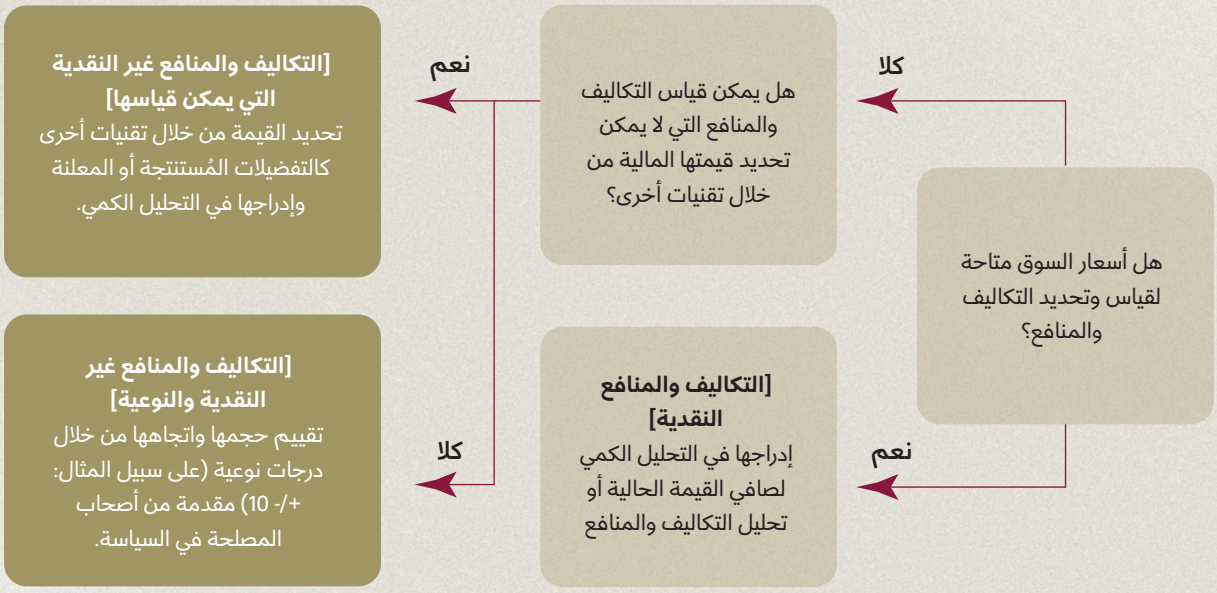
غالبًا ما قد يؤدي القياس الكمي للتكاليف والمنافع غير النقدية (على سبيل المثال: الرفاهية، أو اعتزاز المجتمع بدولته)، أو غير القابلة للقياس الكمي (على سبيل المثال: جودة الهواء) إلى تحديات مثل ما يلي:

- **الأحكام غير الموضوعية:** قد يؤدي ذلك إلى تفسيرات مختلفة، ويجعل التقييم عرضة لتساؤلات متعددة من جانب أصحاب المصلحة المختلفين.
- **القضايا المتعلقة بالأخلاقية والإنصاف:** قد يثير وضع قيمة نقدية لحياة الإنسان أو الهوية الثقافية في كثير من الأحيان مخاوف أخلاقية.
- **الإفراط في تقدير القيمة التجارية:** اتخاذ القرار يكون أسهل عند الاستناد إلى أرقام نقدية واضحة، إلا أن الإفراط في تقدير القيمة التجارية لأحد الجوانب قد يشوه الأولويات، ويقدم نظرة غير دقيقة.

أساليب التقييم غير السوقية المعتمدة في البلدان الأخرى:

- تشير الأدلة [47] على إجراء دراسات لتقدير قيمة البيئة (على سبيل المثال: جودة الهواء، والفيضانات، والضوضاء، وغيرها) والحياة والصحة، ووقت السفر، وغيرها.
- في حالة البيئة، نشرت بعض منظمات البيئة والغذاء والشؤون الريفية إرشادات[48] لتقييم وتقدير البيئة الطبيعية.

الشكل 5.12: إطار اتخاذ القرارات بشأن تقييم التكاليف والمنافع



النموذج 12: ترد في تحليل التكاليف والمنافع في الملحق ورقة تحليل التكاليف والمنافع.

تقييم صافي القيمة الحالية

بعد إجراء تحليل التكاليف والمنافع، تتمثل الخطوة التالية في تحديد القيمة الإجمالية لكل خيار من خيارات السياسات باستخدام صافي القيمة الحالية، وهو مقياس مالي يتم حسابه على أنه الفرق بين مجموع المنافع المخصومة ومجموع التكاليف المخصومة، حيث تنقسم المنافع إلى نقدية وغير نقدية قابلة للقياس الكمي وآثار اقتصادية. ويساعد ذلك في مقارنة الخيارات من خلال حساب القيمة الزمنية للنقود، مما يضمن منح التكاليف والمنافع في المستقبل وزنًا ترجيحيًا مناسبًا.

- إذا كانت القيمة الحالية للمنافع أكبر من صفر، حينها تفوق القيمة الحالية للمنافع القيمة الحالية للتكاليف، ويضيف الخيار قيمة مقابل المال.
- في حال كانت القيمة الحالية للمنافع أقل من صفر، فإن القيمة الحالية للتكاليف تفوق القيمة الحالية للمنافع، وبالتالي قد لا يوصى بخيار السياسات لأنه يقلل من القيمة مقابل المال.
- إذا كانت صافي القيمة الحالية تساوي صفرًا، فإن خيار السياسات لا يقدم قيمة مقابل المال.

عند النظر في الخيارات المتنافسة، يجب إعطاء الأولوية للخيار الذي يحقق أعلى صافي قيمة حالية، شريطة أن يكون أداؤه جيدًا أيضًا في المحاور النوعية والمخاطر. يقدم الشكل 5.13 التفاصيل الدقيقة حول كيفية حساب ومقارنة صافي القيم الحالية لخيارات السياسات.

الشكل 5.13: منهجية صافي القيمة الحالية

$$\text{صافي القيمة الحالية} = \text{الاستثمار الأولي} + \frac{(\text{المنفعة} - \text{التكلفة})}{(1 + \text{معدل الخصم})^1} + \dots + \frac{(\text{المنفعة} - \text{التكلفة})}{(1 + \text{معدل الخصم})^2} + \frac{(\text{المنفعة} - \text{التكلفة})}{(1 + \text{معدل الخصم})^3} + \frac{(\text{المنفعة} - \text{التكلفة})}{(1 + \text{معدل الخصم})^x}$$

- الاستثمار المبدئي هو التكلفة الثابتة التي يتم تكبدها في بداية تنفيذ خيار السياسة
- وفي السنوات اللاحقة، تُحسب القيمة الحالية للتدفقات النقدية على النحو التالي:

$$\frac{(\text{المنفعة} - \text{التكلفة})}{(1+\text{معدل الخصم})^x}$$

حيث أن x = عدد السنوات

و معدل الخصم = معدل الخصم المستخدم لحساب القيمة الحالية للتدفقات النقدية.

يوصى في البلدان النامية عادة باستخدام معدل خصم يتراوح بين 8 و 12%. [49]

راجع النموذج 13: تحليل صافي القيمة الحالية

تحديد المخاطر

يعدّ تحليل المخاطر عنصرًا أساسيًا في عملية تقييم أدوات السياسات، حيث يمكن أن تختلف طبيعة المخاطر وشدتها بشكل كبير في الخيارات المختلفة، حتى عندما تبدو التكاليف متشابهة.

بالنسبة لكل خيار من خيارات السياسات، ينبغي إجراء تقييم منظم للمخاطر لتحديد المخاطر المحتملة وتقييمها، ويمكن تحديدها باستخدام أساليب الاستشراف والتنبؤ وتخطيط السيناريوهات (كما هو موضح بالتفصيل في القسم الفرعي 5.4).

يمكن استخدام نموذج بطاقة المخاطر لتجميع هذه المعلومات. ويشمل ذلك:

1. **الوصف:** نظرة عامة على المخاطر المحتملة.
2. **الاحتمالية:** احتمال حدوث الخطر.
3. **الأثر:** العواقب المحتملة في حال وقوع الخطر.

يجب تخصيص تصنيف أو درجة لكل خطر مرصود على أساس مزيج من الاحتمالية والأثر. يوضح الجدول 5.7 تفاصيل أنواع المخاطر المختلفة. كما يمكن أن يساعد التحليل الرباعي (SWOT) الذي سبق إجراؤه في القسم الفرعي 5.2 في تحديد المخاطر وتوقعها من خلال "التهديدات". ويساعد ذلك في تحديد المخاطر ذات الأولوية ويوجه استراتيجيات التخفيف منها عند اختيار السياسات. ترد التفاصيل في القسم 7: تنفيذ السياسات

تساعد أداة "السجل التفاعلي للمخاطر" التي طورها المجلس الوطني للتخطيط في تحديد وتقييم وتتبع المخاطر الرئيسية التي يمكن أن تؤثر على أهداف التنمية في الدولة، ونُظم الحوكمة، والبنية التحتية الحيوية، ورفاهية السكان، والمكانة الدولية.

الجدول 5.7: أنواع المخاطر

فئة المخاطر	الوصف	أمثلة
المخاطر الشديدة والناشئة	المخاطر التي تتمثل في الصدمات المفاجئة أو الاضطرابات الحدودية التي لها القدرة على زعزعة استقرار أو تحويل النظم الوطنية، والتي تسببها قوى تكنولوجية أو بيئية أو جيوسياسية عالمية	• الاضطرابات التكنولوجية (اختراق كبير للأمن السيبراني، والمعلومات المضللة التي يحركها الذكاء الاصطناعي، وفشل البنية التحتية الرقمية) • الصدمات الجيوسياسية والاقتصادية (تداعيات النزاعات الإقليمية، والتحوّلات في ديناميات القوى العالمية، واضطراب الأمن الغذائي) • مخاطر الرعاية الصحية والمخاطر الاجتماعية (الأوبئة والأمراض المستجدة، والمخاطر الصحية المرتبطة بالمناخ، وصراعات الهوية والثقافة)
المخاطر البنيوية المزمنة	تهديدات بطيئة التقدم ومستمرة تتراكم بمرور الوقت، وتشمل عادةً تهديدات مثل تغير المناخ والتحوّلات الديموغرافية	• تغير المناخ والتصحر • التحوّلات الديموغرافية (طفرة الشباب، والشيخوخة) • نقاط هشاشة التحوّل في الطاقة • البطالة الهيكلية
المخاطر القطاعية والمؤسسية	المخاطر المحصورة في قطاع واحد/ مؤسسة واحدة/استراتيجية وأهداف قطاعية محددة، مما يتطلب تخطيطًا وتنسيقًا خاصًا بقطاع معين ولكن تبقى محصورة ضمن هذا المجال	• تحديات التنويع الاقتصادي • التدهور البيئي • الفجوات في رأس المال البشري والمهارات • مخاطر التنمية الاجتماعية (عدم المساواة، والتماسك الاجتماعي)
المخاطر المتكررة والتشغيلية	المخاطر قصيرة الأجل والمتكررة المرتبطة بالعمليات اليومية القصيرة الأجل والبروتوكولات الحالية للتخفيف منها (على سبيل المثال: عمليات التدقيق، وخطط الاستمرارية، وأمن تكنولوجيا المعلومات)	• مخاطر المراجعة الداخلية (المالية والإدارية) • المخاطر المؤسسية والتشغيلية الروتينية (على سبيل المثال: الموارد البشرية وفشل العمليات) • الحوادث المحلية لتكنولوجيا المعلومات / الأمن السيبراني التي تتعامل معها وحدات الأمن في الجهات
المخاطر السلوكية/ الاجتماعية	المخاطر المرتبطة بسلوكيات وآراء الجمهور إزاء تطبيق أدوات السياسات أو كرد فعل على أهداف السياسات	• الرفض العام لأدوات السياسات الجديدة • الانتقاد العام لأهداف السياسات • الآثار السلبية السلوكية غير المباشرة (على سبيل المثال، عمليات الشراء بدافع الذعر وتكديس السلع الأساسية).

راجع النموذج 14: نموذج بطاقة المخاطر لتحديد المخاطر وتقييمها

تقدير المفاضلات

يتعين، أثناء تقييم خيارات السياسات، إدراك أن هناك مفاضلات متأصلة في كل خيار مطروح، حيث تتطلب عملية وضع السياسات بطبيعتها الموازنة بين الأهداف المتعارضة، ومن ثم يجب تقييم حجم المفاضلات المتوقعة وأخذها بعين الاعتبار عند تحديد الخيار ذي الصلة.

ينبغي تحديد المفاضلات المحتملة التي قد تنشأ سواء عبر الأبعاد المختلفة لتقييم السياسات أو ضمن بُعد واحد في حد ذاته، ومنها على سبيل المثال:

1. الفعالية

- ما هي أنواع الأثر التي يحققها كل خيار من خيارات السياسات؟ وهل تتماشى مع الأغراض والأهداف التي وضعت لها السياسات؟
- على سبيل المثال، قد يكون لأحد خيارات السياسات أثر اقتصادي واجتماعي أكبر، ولكن أثره على الناتج المحلي الإجمالي أقل مقارنة بخيار آخر قد ينتج عنه أثر اقتصادي واجتماعي أقل في حين يحقق أثرًا أعلى على الناتج المحلي الإجمالي.

2. الكفاءة مقابل الفعالية

- ما هي القيمة مقابل المال التي تحققها خيارات السياسات؟ أو ما مدى فعاليتها في تحقيق أهدافها مقابل التكاليف المتكبدة؟
- على سبيل المثال، قد يكون للخيار (أ) أثر أعلى وتكاليف أقل مقارنة بالخيار (ب) الذي أثره أقل وتكاليفه أقل.

3. القيمة مقابل المال مقارنة بالمخاطر

- تعتبر سمات المخاطر التي تنطوي عليها خيارات السياسات مهمة في اتخاذ القرارات، فهي ضرورية لفهم أثر السياسات المتبادل على بعضها من حيث القيمة مقابل المال وسمات المخاطر التي تنطوي عليها.
- على سبيل المثال، يقدم الخيار (أ) قيمة أعلى مقابل المال ولكن المخاطر التي ينطوي عليها احتمالية وقوعها أكبر، كما أن تأثرها بهذه المخاطر احتماليته أكبر. وفي المقابل، يقدم الخيار (ب) قيمة أقل مقابل المال، إلا أن احتمالية وقوع المخاطر عند تطبيقه أقل.

4. الفعالية مقابل مدى التأثير

- هل يتوزع الأثر بالتساوي على فئات المستفيدين؟
- على سبيل المثال، قد يترتب عن الخيار (أ) أثر أعلى، ولكنه يقتصر على فئات محددة من المستفيدين، في حين أن الخيار (ب) يحقق أثرًا أقل ولكنه يطال عددًا كبيرًا من المستفيدين.

لا بُد أن تكون هذه المفاضلات واضحة بما يتيح اتخاذ قرارات مدروسة، ولضمان الثقة والشفافية في إجراءات إعداد السياسات.

وهنا، يوصى بأن تستخدم الفرق الفنية المعنية بالسياسات أداتي التقييم السريع للأثر والقيمة مقابل المال، من أجل تقدير حجم الأثر (المشار إليه سابقًا في القسم الفرعي " ترشيح وتقييم أدوات السياسات". نورد أدناه دراسة حالة لتقييم مسبق لخياري سياسات لفرض رسوم الازدحام المروري، من أجل توضيح المفاضلات المنظور فيها عند اتخاذ القرار بشأن أدوات السياسات المناسبة.

دراسة حالة: فرض رسوم على الازدحام المروري في الدوحة لتغيير سلوك السكان من استخدام السيارات الخاصة إلى استخدام وسائل النقل العام.

أداة السياسات (1): فرض رسوم على الازدحام المروري في الدوحة لتغيير سلوك السكان من استخدام السيارات الخاصة إلى استخدام وسائل النقل العام بالاستفادة من البنية التحتية القائمة للنقل العام .

أداة السياسات (2): فرض رسوم الازدحام المروري في الدوحة لتغيير سلوك السكان من استخدام السيارات الخاصة إلى استخدام وسائل النقل العام إلى جانب ضخ استثمارات إضافية لإنشاء خط مترو جديد.

أثناء المقارنة بين هاتين الأداتين، لا بُد للفريق المعني بالسياسات تقييم المفاضلات التالية:

- قد ينتج عن استخدام الأداة (1) نتائج بيئية أفضل، وأثر أقل على الناتج المحلي الإجمالي، وقيمة أقل مقابل المال.

- قد ينتج عن استخدام الأداة (2) أثر أعلى على الناتج المحلي الإجمالي، وأثر أقل على النتائج البيئية، وقيمة أعلى مقابل المال.

ومن أجل اتخاذ قرار بشأن أي الأداتين أنسب، قد يختار الفريق الأداة (1) في حال كان الغرض من السياسات تحقيق نتائج بيئية أفضل لجميع فئات المستفيدين، وقد يختار الأداة (2) في حال كان الغرض تحقيق عائدات أعلى من الاستثمار وأثر اقتصادي أعلى يتوافق أكثر مع الأولويات الوطنية والقرارات الحكومية بشأن السياسات.

وعند اتخاذ القرار بشأن الأداة المناسبة، يوصى بالتعرف على المفاضلات وتقييمها لكل أداة. ولا بد من التذكير بأن اختيار الأداة يعتمد في نهاية المطاف على الأداة التي تلبي الغرض من السياسات وأهدافها، والتي تحقق أدنى تباين في تقييم المفاضلات.

القسم الفرعي 5.9

اختيار خيارات السياسات العامة

بعد الانتهاء من تقييم أدوات السياسات، ينبغي اختيار أداة سياسات واحدة على أساس مجموعة من المعايير الكمية والنوعية، على أن يراعي الاختيار ما يلي:

- **صافي القيمة الحالية:** ينبغي إعطاء الأولوية للخيار الذي يحقق أعلى قيمة صافية، وهذا لا يعني بالضرورة الخيار الأرخص، ولكن الخيار الذي يوفر أكبر قيمة إجمالية على المدى الطويل.

- **التقييم النوعي:** الخيار الذي يحقق أفضل أداء في المحاور النوعية الرئيسية.

- **المخاطر:** الخيار الذي يمثل أقل قدر من المخاطر من حيث الجدوى والتنفيذ والعواقب غير المقصودة.

يجب إنجاز نظرية تغيير مفضّلة لخيار السياسات المحدد لمقارنتها بتقارير المراقبة والتقييم المستقبلية. ويمكن تكميل ذلك باستخدام نموذج نظرية التغيير الموضح في القسم الفرعي 5.6، أو باستخدام أداة التقييم السريع للأثر.

ينبغي إعداد وثيقة تقييم أدوات سياسات رسمية لدعم عملية صنع القرار، على أن تتناول هذه الوثيقة العناصر التالية:

- **الفعالية:** إلى أي مدى يحقق الخيار المحدد الأهداف والنتائج المرجوة من السياسات المتوخاة؟

- **الكفاءة:** هل يمثل الخيار قيمة جيدة مقابل المال من حيث التكلفة مقابل الأثر؟

- **الشمولية:** ما مدى تلبية الخيار لاحتياجات مختلف مجموعات أصحاب المصلحة، بما في ذلك الفئات السكانية الضعيفة أو المهمشة؟

- **القبول:** هل من المرجح أن يحظى الخيار بدعم أصحاب المصلحة الرئيسيين، بما في ذلك القطاع العام والقطاع الخاص والمجتمع المدني؟

- **ملاءمة السياسات:** هل الخيار متوافق مع الأطر القانونية والتنظيمية القائمة؟

- **جدوى التنفيذ:** هل الخيار عملي وقابل للتنفيذ؟ ما هي أبرز التحديات أمام التنفيذ؟ وكيف يمكن التخفيف من حدتها؟

- **التوقيت:** هل يمكن تنفيذ الخيار ضمن إطار زمني معقول لمعالجة المشكلة بفعالية؟

- **العواقب:** ما هي العواقب المحتملة غير المقصودة، الإيجابية والسلبية على حد سواء، لتنفيذ هذا الخيار؟

راجع النموذج 15: وثيقة تقييم أدوات السياسات في الملحق.

القسم الفرعي 5.10

ملخص المرحلة والقائمة المرجعية

القائمة المرجعية لمرحلة وضع أدوات السياسة وتقييمها لاختيار الأفضل منها

خط الأساس للسياسات

- جمع بيانات خط الأساس من مختلف أنواع الأدلة المتاحة.
- تحديد أصحاب المصلحة في المنظومة وتقييمها (على سبيل المثال: المبادرات السابقة والجارية والمقررة).
- إنجاز تحليل العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتقنية والقانونية والبيئية (PESTLE).
- إنجاز التحليل الرباعي لنقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات (SWOT).

المقارنات المعيارية وتحليل الفجوات

- اختيار الجهات المشمولة في المقارنة المعيارية المناسبة.
- جمع البيانات حول الجهات المشمولة في المقارنة المعيارية.
- توثيق أبرز الدروس المستفادة باستخدام نموذج المقارنة المعيارية.

الاستشراف وتخطيط السيناريوهات

- اختيار الأسلوب المناسب للاستشراف أو التخطيط للسيناريوهات.
- إجراء التحليل .

إعداد تقرير أدلة السياسات العامة

- إعداد تقرير أدلة السياسات الذي يتضمن تحليل خط الأساس، والمرئيات من الجهات المشمولة في المقارنة المعيارية، ونتائج الاستشراف وتخطيط السيناريوهات.

وضع نظرية التغيير الأولية

- إعداد وثيقة نظرية التغيير الأولية.

إعداد خيارات السياسات

- إعداد قائمة أولية بخيارات السياسات .
- تحديد التفاصيل الرئيسية لخيارات السياسات - الأوصاف، والمزايا والعيوب، وما إلى ذلك.

تقييم وترشيح خيارات أدوات السياسات العامة

- إعداد القائمة النهائية لأدوات السياسات.
- إنجاز نموذج القائمة النهائية لخيارات السياسات.
- إجراء تحليل التكاليف والمنافع.
- إجراء حساب صافي القيمة الحالية.
- إجراء تقييم المخاطر.
- إجراء تقييم المفاضلات.

اختيار خيار السياسات ووضع نظرية التغيير التفصيلية

- تحديد خيار السياسات استنادًا إلى الخطوط المعايير الموضوعة.
- إعداد وثيقة نظرية التغيير التفصيلية.
- إعداد وثيقة تقييم أدوات السياسات.

القسم السادس

مواءمة أدوات السياسات واعتمادها

القسم الفرعي 6.1

مقدمة

نظرة عامة على المرحلة والأهداف

تمثل هذه المرحلة الانتقال من مرحلة تصميم السياسات إلى مرحلة اعتمادها بشكل رسمي، وتركز على التحقق من جاهزية السياسات من خلال توحيد جميع المواد الداعمة، والحصول على موافقة الجهات العليا، وبدء العملية التشريعية لمنح السياسات قوة قانونية (عند الاقتضاء). ويهدف ذلك إلى ضمان عدم الاكتفاء باعتماد السياسات فحسب، بل أيضًا جعلها في موضع تنفيذ فعال ضمن الأطر القانونية والمؤسسية المناسبة. راجع القسم الثاني لمزيد من التفاصيل حول عملية وضع القوانين في الدولة.

وبنهاية هذه المرحلة، ينبغي أن يكون جميع أصحاب المصلحة الرئيسيين قد توصلوا إلى اتفاق على أداة سياسات واحدة معتمدة، وأن تكون عملية تحويل السياسات إلى تشريع قد بدأت رسميًا عند الضرورة.

الأنشطة الرئيسية (الموضحة في الشكل 6.1):

تستكمل الخطوات التالية في إطار هذه المرحلة:

- **توحيد حزمة السياسات**

  تجميع كل وثائق السياسات والمواد الداعمة ذات الصلة.

- **الحصول على مصادقة اللجنة التوجيهية للسياسات**

  رفع خيار السياسة الموصى به إلى اللجنة التوجيهية للمصادقة عليه، وكذلك الجهات الحكومية الأخرى حسب نطاق أداة السياسة ونوعها

- **تحديد التسلسل الهرمي المناسب لمراجعة السياسات واعتمادها**

  تقييم ما إذا كانت أداة السياسة تحتاج إلى المراجعة والاعتماد من قبل سمو الأمير أو مجلس الوزراء أو الجهة الحكومية المعنية، واتّباع المسار المناسب لاعتماد السياسات.

- **تطوير الخطط التنفيذية أو صياغة تشريع للسياسات الموافق عليها (إذا لزم الأمر)**

  الانتقال الى تطوير الخطط التنفيذية والتنسيق أو الشروع في عملية الصياغة التشريعية للسياسات المعمول بها.

الشكل 6.1: الأنشطة الرئيسية في اعتماد السياسات ومواءمتها



مدة المرحلة

عادةً ما تستغرق هذه المرحلة من أسبوعين إلى أربعة أسابيع أو أكثر، وذلك بحسب ما إذا كانت هناك حاجة لصياغة تشريع جديد. وقد تستلزم السياسات التي تنطوي على تغييرات قانونية كبيرة فترة زمنية أطول.

القسم الفرعي 6.2

توحيد حزمة السياسات

تتضمن هذه الخطوة تجميع حزمة سياسات شاملة ومتجانسة تتضمن جميع الوثائق ذات الصلة المعدة طوال دورة صنع السياسات. ويجب أن تحتوي الحزمة على:

- وثيقة الأساس المنطقي للسياسة
- وثيقة أدلة السياسة
- وثيقة نظرية التغيير
- نموذج القائمة النهائية لخيارات السياسة
- نتائج أدوات المجلس الوطني للتخطيط (في حال استخدامها)، مثل أداة التقييم السريع للأثر، وأداة القيمة مقابل المال
- وثيقة تقييم أدوات السياسات

القسم الفرعي 6.3

مراجعة السياسات والمصادقة عليها

ينبغي إعداد ملخص تنفيذي لحزمة السياسة، ويجب على هذا الملخص:

- توضيح السياسة المختارة
- تقديم أسباب اختيارها
- تحديد النتائج المتوقعة منها وآثارها واعتبارات تنفيذها

يُعرض الملخص على اللجنة التوجيهية للسياسات للمصادقة على السياسة المختارة رسميًا، وقد يستغرق إقرارها أحيانًا عدة جولات من الاجتماعات بين اللجنة التوجيهية وفريق إعداد السياسة.

القسم الفرعي 6.4

آلية تصعيد وتسوية النزاعات

نظرًا إلى طبيعة أدوات السياسات التي تشمل قطاعات متعددة، قد تنشأ خلافات أو تحديات بين أصحاب المصلحة أثناء مراجعة السياسات ومواءمتها أو تنفيذها. وقد تكون متعلقة بالمواءمة الاستراتيجية، أو ملكية المهام، أو الموارد، أو مسؤوليات التنفيذ، أو التحديات العملية التي تتم مواجهتها خلال مرحلة التطبيق. لذلك، من الضروري تحديد آلية واضحة لتصعيد وتسوية النزاعات بما يضمن اتخاذ القرارات في الوقت المناسب والحفاظ على التوافق مع الأولويات الوطنية.

تنطبق هذه الآلية على النزاعات التي تنشأ خلال مرحلة مواءمة السياسات واعتمادها، لا سيما تلك التي تتعلق باستراتيجية التنمية الوطنية أو التي تشمل جهات حكومية متعددة.

الخطوة الأولى: التسوية الفنية

ينبغي على مدير السياسات، بدعم من الفريق المعني بها، أن يعمل على تسوية الخلافات من خلال توضيح الأدلة، أو تحسين تصميم السياسات، أو إجراء مناقشات ثنائية مع الجهات المعنية.

الخطوة الثانية: مراجعة اللجنة التوجيهية

في حال عدم التوصل إلى حل، يجب تصعيد المشاكل إلى اللجنة التوجيهية للسياسات لتسهيل تحقيق التوافق، وتقييم المفاضلات، وتأكيد المواءمة مع أهداف السياسات المقررة.

الخطوة الثالثة: مواءمة السياسات بدعم من المجلس الوطني للتخطيط

بالنسبة إلى السياسات المتعددة القطاعات أو المرتبطة باستراتيجية التنمية الوطنية، يجب تصعيد النزاعات العالقة إلى المجلس الوطني للتخطيط الذي يعمل بشكل محايد على تحقيق المواءمة، وضمان الاتساق بين القطاعات، والتأكد من التوافق مع أولويات التنمية الوطنية.

الخطوة الرابعة: التصعيد إلى المستوى التنفيذي (عند الضرورة)

في حال تعذر تحقيق المواءمة من خلال الخطوات السابقة، يمكن تصعيد السياسة إلى الجهة المختصة بالاعتماد والموافقة (مثل مجلس الوزراء)، وفقًا للتسلسل الهرمي لاعتماد السياسات الموضح في القسم الفرعي التالي (6.5)

يضمن نهج التصعيد المنظم تسوية الخلافات بشكل مناسب وشفاف، مع الحرص على اتساق السياسات، والمساءلة، والمواءمة مع أهداف التنمية الوطنية.

القسم الفرعي 6.5

اعتماد السياسة

يمكن أن تختلف عملية مراجعة واعتماد أنواع الأدوات بحسب نطاقها. فعلى سبيل المثال، تخضع جميع الأدوات التنظيمية والتشريعية والقائمة على القواعد للمراجعة والاعتماد على مستوى الحكومة أو المستوى التنفيذي، في حين أنه يمكن إعداد بعض الأدوات القائمة على البرامج والحوافز واعتمادها والإعلان عنها على صعيد القطاعات أو الجهات الحكومية المعنية. ويقدم الشكل 6.2 توضيحًا لموقع الأنواع المختلفة من السياسات ضمن التسلسل الهرمي لأدوات السياسات.

تقع مسؤولية مراجعة واتخاذ القرارات بشأن الأدوات القانونية والتشغيلية الحكومية على مجلس الوزراء ومجلس الشورى (يُرجى مراجعة القسم الثاني المتعلق بإجراءات سن القوانين). في المقابل، تمنح بعض التشريعات الجهات الحكومية اختصاصًا شاملًا يخولها اتخاذ القرارات على مستوى الوزراء من دون الحاجة إلى تصعيدها إلى مستويات أعلى، ما يسمح للوزراء بمراجعة أدوات السياسات المقترحة من قبل إدارات الجهات الحكومية واعتمادها. ومع ذلك، إذا كانت الأداة تتضمن نُهجًا جديدة لا يشملها التشريع الصادر الذي يمنح هذه الصلاحية، فيجب أن يقرها مجلس الوزراء ومجلس الشورى.

لضمان فعالية التنفيذ وتفادي التأخير، يجب أن تجري عمليات اعتماد السياسات وتخطيط تنفيذها بالتزامن مع جدول إعداد واعتماد الموازنة السنوية لوزارة المالية. فذلك يضمن إدراج كافة السياسات المعتمدة في متطلبات التمويل وتنفيذها من دون أي تأخير. كما يمكن للفرق المعنية بالسياسات التنسيق مع وزارة المالية خلال مرحلة تخطيط الموازنة لتأمين الموارد اللازمة للسياسات الجديدة قبل بدء تنفيذها.

الشكل 6.2: التسلسل الهرمي القانوني والإداري لاعتماد أدوات السياسات واتخاذ القرارات بشأنها



ومن أجل تحديد الجهة التي عليها مراجعة السياسة واعتمادها رسميًا، يمكن لفريق إعداد السياسة العودة إلى الجدول 6.1. وبعد تحديد الجهة المناسبة، تُرفع السياسة إليها لاعتمادها.

الجدول 6.1: تحديد الجهات المسؤولة عن اعتماد أنواع مختلفة من السياسات

نوع أو نطاق أدوات السياسات	قرار أميري	قرار صادر عن رئيس مجلس الوزراء	قرار صادر عن مجلس الوزراء	قرار صادر عن وزير
نوع الأداة				
أداة تشريعية	•			
أداة مؤسسية أو تشغيلية لإنشاء جهة جديدة أو تغيير العمليات الحكومية	•	•		
عوامل محفزة أو غير محفزة اقتصادية أو سلوكية - حوافز اقتصادية (حافز مالي جديد أو ضخم يتطلب استثمارات كبيرة وموافقة على ميزانيته)			•	
نطاق الأداة				
أي نوع من أدوات السياسات التي تؤثر على قطاعات متعددة			•	
أي نوع من أدوات السياسة التي تؤثر على قطاع واحد، أو نتيجة قطاعية واحدة				•
أي نوع من أدوات السياسة التي تؤثر على النتائج الوطنية			•	
أي أداة سياسة لا تقع حاليًا ضمن الاختصاص القانوني الصريح لأي جهة حكومية			•	

القسم الفرعي 6.6

تحويل السياسات إلى تشريعات

يجب سن تشريعات تكميلية لبعض الأدوات لضمان إنفاذها. فعلى سبيل المثال، تستلزم بعض أنواع خطط الحوافز، والعمليات، والإجراءات، والأدوات الرقمية وضع أطر تنظيمية تحدد شروطها وأحكامها. وفي الدولة، تتضمن هذه المرحلة الانتقالية مواءمة الأداة مع الإجراءات التشريعية التي ينتج عنها عادة مصادقة سمو الأمير عليها. وتشمل الإجراءات عادةً صياغة القانون أو تعديله من جانب جهة حكومية، ومراجعته من قِبل مجلس الوزراء، والتشاور بشأنه واعتماده من قِبل مجلس الشورى. (يُرجى مراجعة الشكل 2.3 في القسم الثاني). وتُعتبر هذه الخطوة ضرورية لتوفير أساس قانوني متين للتنفيذ والامتثال والمساءلة.

بالإضافة إلى ذلك، ولضمان المراجعة الدورية للسياسات وتفادي تراكم اللوائح غير المحدثة أو الفعالة، يوصى بإضافة "بند انقضاء" إلى بعض السياسات. ويشير هذا البند إلى انتهاء مفعول السياسة في تاريخ محدد مسبقًا أو عند تحقيق الأثر المنشود منها، ما لم يتم تمديدها بشكل رسمي. وتضمن هذه الآلية ملاءمة السياسات وإعادة تقييم فعاليتها بشكل مستمر.

القسم الفرعي 6.7

ملخص المرحلة والقائمة المرجعية

القائمة المرجعية لمواءمة أدوات السياسة واعتمادها

توحيد حزمة السياسة

- إعداد حزمة السياسة بجميع مكوناتها الرئيسية

المصادقة على السياسة

- إعداد الملخص التنفيذي
- عرض الملخص التنفيذي على اللجنة التوجيهية

اعتماد السياسة

- تحديد الجهة التي عليها اعتماد السياسة (الجدول 6.1)
- تقديم حزمة السياسة إليها

تحويل السياسة إلى تشريع (عند الاقتضاء)

- تحديد ما إذا كانت السياسة تتطلب تشريعات
- بدء إجراءات تحويل السياسة إلى تشريع أو الانتقال الى تطوير الخطط التنفيذية



القسم السابع

تنفيذ أدوات السياسات

القسم الفرعي 7.1

مقدمة

نظرة عامة على المرحلة والأهداف

تركز هذه المرحلة على التخطيط للتنفيذ الفعال للسياسة المعتمدة.

الأنشطة الرئيسية (موضحة في الشكل 7.1):

يجب اتّباع الخطوات التالية في هذه المرحلة:

- **وضع خطة التنفيذ**

تحديد الهيكل والتسلسل وتوزيع المسؤوليات لتنفيذ السياسة الموافق عليها.

- **إدارة المخاطر**

تحديد وتقييم احتمالية حدوث المخاطر وأثرها ووضع تدابير التخفيف من حدتها

- **وضع خطة لإدارة التغيير والتواصل**

وضع وتنفيذ خطة لإدارة التغيير والتواصل مع الجهات المعنية أو أصحاب المصلحة

الشكل 7.1: الأنشطة الرئيسية في مرحلة تنفيذ السياسات



مدة المرحلة

تتراوح مدة هذه المرحلة عادةً ما بين أسبوعَين إلى أربعة أسابيع، لكنها قد تستغرق وقتًا أطول أو أقصر بحسب عدد أصحاب المصلحة المشاركين فيها.

أُطر العمل والأدوات والنماذج ذات الصلة

إطار مصفوفة توزيع المسؤوليات (RACI)

- إطار إدارة المخاطر

النماذج

- نموذج خطة التنفيذ
- نموذج مصفوفة توزيع المسؤوليات (RACI)
- نموذج إدارة المخاطر
- نموذج خطة التواصل

القسم الفرعي 7.2

خطة التنفيذ

يُعَد التخطيط المنظم للتنفيذ أمرًا ضروريًا لضمان التنفيذ الفعال للسياسة المعتمدة، كما يشكل خارطة طريق تضمن النجاح في نشر السياسة وتحقيق الأهداف المرجوة منها على النحو المبين في أهداف المشروع. وتشمل المكونات الرئيسية لخطة التنفيذ ما يلي:

الأنشطة والمحطات الرئيسية

- تحديد الأنشطة والمهام الرئيسية لتنفيذ السياسة والتي يمكن تقسيمها إلى مراحل متتابعة
- تحديد المخرجات والنتائج القابلة للقياس والملموسة لكل مرحلة
- تحديد المحطات الرئيسية في كل مرحلة، ويشكل تحقيقها دليلًا على أن المرحلة يتم إنجازها بالشكل الصحيح

الجدول الزمني للتنفيذ

- تحديد الجدول الزمني (تاريخا البدء والانتهاء) المطلوب لتنفيذ الأنشطة الرئيسية

الأدوار والمسؤوليات

- تحديد الجهات المسؤولة عن التنفيذ وصناع القرار الرئيسيين
- توزيع الأدوار والمسؤوليات بشكل واضح على الجهات لضمان التنفيذ الناجح للسياسة في كل نشاط أو مسار عمل (يُرجى العودة إلى الشكل 7.2 للاطلاع على مصفوفة توزيع المسؤوليات (RACI)

الموارد المطلوبة

- الموارد البشرية: تحديد القوى العاملة المطلوبة والمهارات اللازمة لتنفيذ السياسة
- الموارد المالية: تحديد بنود التكاليف الرأسمالية والتشغيلية المطلوبة لتنفيذ السياسة ومصادر التمويل
- التكنولوجيا/البنية التحتية: تحديد التكنولوجيا/البنية التحتية المطلوبة (إن وجدت) لضمان النجاح في تنفيذ السياسة

المتطلبات المسبقة

- فهم العوامل/الشروط/الأنشطة التي قد تكون مطلوبة قبل تنفيذ السياسة

يجب تعميم خطة التنفيذ على جميع الجهات المسؤولة عن التنفيذ ومراجعتها بانتظام من قِبل جميع أصحاب المصلحة لتضمين أي تغييرات قد تطرأ أثناء تنفيذ السياسة. ومن المهم أن توافق الجهات المعنية على خطة التنفيذ لضمان التنفيذ السلس للأنشطة وفقًا للجدول الزمني المحدد.

تساعد مصفوفة توزيع المسؤوليات (RACI) في تحديد أدوار الجهات المختلفة ومسؤولياتها. وترد تفاصيلها أدناه.

الشكل 7.2: مصفوفة توزيع المسؤوليات (RACI)

إطار مصفوفة توزيع المسؤوليات (RACI) هو أداة لإدارة المشاريع تساعد في توزيع الأدوار والمسؤوليات بين أصحاب المصلحة المتعددين في إنجاز مُخرج محدد وتضمن الوضوح لكل نشاط/مهمة.

الجهة المسؤولة (R): الجهات/أصحاب المصلحة الذين يقومون بالنشاط/المهمة.

الجهة الخاضعة للمساءلة (A): الجهات/أصحاب المصلحة الذين يُحاسَبون عن النشاط/المهمة.

الجهة المستشارة (C): الجهات/أصحاب المصلحة الذين يقدمون مدخلات بشأن النشاط/المهمة قبل اكتمالها.

الجهة المطّلعة (I): الجهات/أصحاب المصلحة الذين قد يتم إطلاعهم على التقدم المحرز في المشروع أو القرارات، لكن لا يساهمون بشكل فعال فيه.

يُرجى العودة إلى الملحق للاطلاع على النموذج 16: نموذج خطة التنفيذ و النموذج 17: نموذج مصفوفة توزيع المسؤوليات (RACI).

القسم الفرعي 7.3

إدارة المخاطر

المخاطر المحددة في القسم الخامس: يتطلب وضع السياسات خطة إدارية خلال مرحلة تنفيذها. وإدارة المخاطر هي نهج منظم للتحكم بالمخاطر المحددة والتخفيف من حدتها أثناء تنفيذ السياسات.

يُعتبر اعتماد إطار فعال لإدارة المخاطر أساسيًا لنجاح تنفيذ السياسات. ويوضح الشكل 7.3 إطار إدارة المخاطر. وتشمل عناصر إدارة المخاطر ما يلي:

تحديد المخاطر وتقييمها:

تحديد المخاطر التي يمكن أن تنشأ أثناء تنفيذ السياسة، وتقييم احتمالية حدوثها وأثرها المحتمل على تنفيذ السياسة. للمزيد من التفاصيل، يُرجى مراجعة القسم الفرعي 5.8.

ترتيب المخاطر بحسب الأولوية:

إعطاء الأولوية للمخاطر ذات الأثر العالي واحتمالية الحدوث المرتفعة.

التخفيف من المخاطر:

وضع خطط للتخفيف من المخاطر من أجل تحديد وتطبيق التدابير التي يجب اتخاذها في حال وقوع مخاطر ذات أولوية عالية وتقييم أثرها المحتمل، وذلك من خلال تنفيذ هذه التدابير للتخفيف من احتمالية حدوثها وأثرها في الوقت نفسه.

إلى جانب الاستراتيجيات التقليدية للتخفيف من المخاطر، وفي الحالات التي يصعب فيها التحكم بالمخاطر من حيث احتمالية حدوثها، مثل الصدمات الخارجية (الجوائح والأزمات العالمية)، يوصى باستخدام أدوات لتعزيز المرونة، ومنها:

- اختبار القدرة على الصمود: محاكاة سيناريوهات الحالات القصوى أو غير المتوقعة لتقييم قدرة السياسة على الالتزام بأهدافها في الظروف الصعبة.
- تحليل الحساسية: تقييم أثر التغييرات في الافتراضات الرئيسية أو المتغيرات الخارجية على نتائج السياسة، بما يضمن قدرتها على التكيف وفعاليتها.

مراقبة المخاطر:

قياس أداء خطة التخفيف من المخاطر وتتبّع السيناريوهات الداخلية والخارجية لتحديد أي مخاطر جديدة لم يتم أخذها في الاعتبار.

الشكل 7.3: إطار إدارة المخاطر



من الضروري وضع إطار فعال لإدارة المخاطر من أجل:

- تمكين اتخاذ قرارات قائمة على البيانات
- توقع المخاطر والتخفيف من حدتها في الوقت المناسب
- دعم أهداف السياسة وضمان نجاح تنفيذها
- ضمان استمرارية السياسة كما هو مخطط لها

يُرجى العودة إلى الشكل 7.4 للاطلاع على الممارسات الجيدة في إدارة المخاطر.

الشكل 7.4: الممارسات الجيدة في إدارة المخاطر[50]

- **توقع المخاطر في وقت مبكر** من خلال تطبيق نُهج متقدمة (على سبيل المثال: تمارين الاستشراف، والتنبؤ الكمي، والأدوات التحليلية الأخرى).
- **اعتماد تدابير للتخفيف من** المخاطر لتقليل احتمال حدوثها أو آثارها السلبية وضمان **إشراك أصحاب المصلحة في وقت مبكر** فيها.
- إنشاء **نُظم للمراقبة المستمرة للمخاطر وإعداد التقارير عنها** وضمان حصول صانعي القرار على معلومات دقيقة في الوقت المناسب.
- التأكد من **تضمين جميع التكاليف وتقييمها**، بما في ذلك تكلفة تأجيل الخيارات للتحقيق في المخاطر أو البدائل بشكل أكبر.
- **تنفيذ مشاريع تجريبية** لاختبار الأفكار وجمع الأدلة حول المخاطر المحتملة، ما يتيح إجراء تعديلات للحد من التعرض للمخاطر أو زيادة المنافع المحققة قبل التنفيذ على نطاق واسع.
- تصميم **سياسات مرنة في حالة عدم اليقين**.
- **اتخاذ تدابير وقائية** في حال كان احتمال حدوث الخطر منخفضًا للغاية لكن أثره كان غير مرغوب فيه بتاتًا.
- **تفضيل التكنولوجيا المجرّبة والمثبتة الفعالية** إذا كان بإمكانها تقليل المخاطر إلى حد كبير، حتى لو كانت تحقق منافع أقل مقارنةً بالخيارات المتطورة التي تطرح مخاطر عالية.
- إعادة النظر في خيارات السياسة أو تعديلها بعد تقييم المخاطر **لتحديد الخيارات التي تنطوي على مخاطر أقل أو التي تدير المخاطر بفعالية أكبر**.
- في بعض الحالات، قد يكون الخطر مرتفعًا جدًا لدرجة أن مسار العمل الأكثر مسؤولية هو **وقف المقترح أو رفضه**.

يُرجى العودة إلى الملحق للاطلاع على النموذج 18: نموذج إدارة المخاطر.

القسم الفرعي 7.4

إدارة التغيير وخطة التواصل

إدارة التغيير

غالبًا ما تؤدي مبادرات السياسات العامة إلى إحداث تغييرات داخل النُظم المعقدة التي قد يكون فيها للعديد من أصحاب المصلحة مصالح ودوافع متنوعة. لذا، توفر إدارة التغيير طريقة منظمة لمساعدة الأفراد والفِرق في الانتقال بسلاسة نحو الحالة المستقبلية المرجوة التي تحددها أهداف السياسة.

وقد تم تفصيل إجراءات إدارة التغيير[51] على النحو التالي:

الخطوة 1: تحديد دوافع التغيير:

تتضمن هذه الخطوة تحديد أسباب التغيير ونطاقه.

- ما هو مجال السياسة الذي يدفع نحو هذا التغيير؟
- ما مدى التغيير وأثره؟ يعدد الجدول 7.1 أنواع التغييرات المختلفة.
- ما هو الحجم المحتمل للتغيير؟
- متى يمكن أن يحدث هذا التغيير؟
- ما هو الهدف من إجراءات إدارة التغيير؟

الخطوة 2: تشكيل فريق لإدارة التغيير

- تتضمن هذه الخطوة تحديد أنسب إطار لإدارة التغيير بما يدعم التنفيذ الفعّال للسياسة. وتتحمل اللجنة التوجيهية للسياسات، بالتنسيق مع الجهة الراعية للسياسة، مسؤولية اعتماد الإطار المناسب، مع مراعاة مدى توفر الموارد (البشرية والمالية) ومستوى التغيير التنظيمي المطلوب. ويمكن أن يتألّف فريق العمل من الأعضاء التاليين:
- قائد التغيير الذي يقود الفريق ويتولى المسؤولية الكاملة عن نجاح جهود التغيير.
- رواد التغيير من مختلف المستويات الوظيفية والإدارات لتثقيف الآخرين بشأنه
- وكلاء التغيير الذين يقدمون الدعم في إجراءات إدارة التغيير اليومية والتنفيذ العملي له

الخطوة 3: تحديد أصحاب المصلحة المتأثرين

تركز هذه الخطوة على تحديد أصحاب المصلحة الذين يتأثرون بالتغييرات التي تتطلبها السياسة.

- تحديد مجموعات أصحاب المصلحة الرئيسيين المتأثرين بالتغيير وكيفية تأثرهم به.
- فهم المخاوف، أو المقاومة للتغيير، أو الانطباع العام تجاهه

الخطوة 4: صياغة خطة إدارة التغيير

تتضمن هذه الخطوة صياغة خطة إدارة التغيير، والتوافق عليها مع جميع أصحاب المصلحة، وتنفيذها

- إعداد خارطة طريق قابلة للتنفيذ تحدد هيكل فريق إدارة التغيير والأنشطة المطلوب تنفيذها
- وضع خطة التواصل (المفضّلة لاحقًا) لمشاركة الأهداف من السياسة مع أصحاب المصلحة المعنيين
- تصميم خطة لصقل المهارات من أجل تدريب أصحاب المصلحة المتأثرين وفهم المهارات والمعارف الحالية والمطلوبة للمجموعات المتأثرة

الجدول 7.1: أنواع التغيير

نوع التغيير	الوصف
تغيير في الإجراءات	يتطلب إجراءات جديدة تمامًا أو مبتكرة أو تغييرات كبيرة في الإجراءات الحالية
تغيير في النُظم أو التكنولوجيا	يتطلب تنفيذ نُظم وتقنيات جديدة ومبتكرة أو الاستثمار فيها
تغيير في الموظفين	يؤثر على الوظائف
تغيير في المعلومات	يتطلب إصدار و/أو مشاركة معلومات جديدة

خطة التواصل

تُعتبر خطة التواصل عنصرًا أساسيًا لضمان نجاح تنفيذ السياسة لأنها تؤدي دورًا محوريًا في إيصال أهداف السياسة إلى مختلف أصحاب المصلحة وتوعية عامة الجمهور والمجتمعات الدولية بشأنها.

وتشمل خطة التواصل المُثلى بشكل عام المكونات التالية:

الجمهور المستهدف

- ما هي مجموعات الجمهور المستهدف؟
- ما هي الفئة التي تنتمي لها كل مجموعة (أي السمات الديموغرافية، والأولويات، والدوافع، والخيارات المفضلة، وما إلى ذلك)؟

الأهداف

- ما هو الغرض من خطة التواصل (على سبيل المثال: التوعية، أو تثقيف أصحاب المصلحة، أو إحداث تغيير سلوكي، أو ما إلى ذلك)؟

الرسائل

- ما هو محتوى الرسائل الموجهة إلى كل مجموعة، وتصميمها، واللغة المستخدمة فيها؟

الجهة المُرسِلة

- ما الجهة المُرسِلة الأنسب لنوع المحتوى والجمهور؟

الجدول الزمني

- متى يجب إطلاق خطة التواصل؟
- كم مرة يجب تكرار الرسائل؟

قنوات التواصل

- ما هي قنوات التواصل التي سيتم استخدامها لكل مجموعة مستهدفة؟

المراقبة والمراجعة

- كيف سيتم قياس نجاحها؟
- كيف سيتم تحليل الانطباعات حيالها؟

قنوات جمع الملاحظات

- كيف سيتم التعامل مع الانطباعات السلبية والمخاوف؟
- كيف سيتم دمج الملاحظات في خطة التواصل أو إجراء التغييرات في السياسات؟

أثناء تصميم خطة التواصل، يُوصى باتّباع الإرشادات التالية:

- تحديد الغرض منها
- تصميم الرسائل خصيصًا لكل مجموعة من الجمهور المستهدف بحسب الفئة ذات الصلة
- اختيار قنوات تواصل متنوعة ومؤثرة للوصول بفعالية إلى الجمهور المستهدف

يُرجى العودة إلى الملحق للاطلاع على النموذج 19: نموذج خطة التواصل.

القسم الفرعي 7.5

ملخص المرحلة والقائمة المرجعية

خطة التنفيذ

- وضع خطة التنفيذ وتضمين مصفوفة توزيع المسؤوليات (RACI) فيها (إذا لزم الأمر)

إدارة المخاطر

- تحديد المخاطر وتقييمها
- ترتيب المخاطر بحسب الأولوية
- وضع خطة للتخفيف من حدة المخاطر ذات الأولوية
- مراقبة المخاطر باستمرار
- إعداد وثيقة إدارة المخاطر

خطة التغيير والتواصل

- تحديد دوافع التغيير
- تشكيل فريق إدارة التغيير
- تحديد أصحاب المصلحة المتأثرين
- وضع خطة إدارة التغيير
- إعداد خطة التواصل





القسم الثامن

المراقبة والتقييم

القسم الفرعي 8.1

مقدمة

نظرة عامة على المرحلة وأهدافها

المراقبة والتقييم عنصران مهمان في دورة السياسات، فهما يوفران الأدلة اللازمة لضمان تنفيذ السياسات على النحو المنشود، واستمرار توافقها مع الأهداف الاستراتيجية، وتحقيقها لنتائج ملموسة. وفي كثير من الأحيان، يتم تصميم السياسات وتنفيذها دون إيلاء الاهتمام الكافي للمراقبة والتقييم، ما يؤدي إلى عدم الكفاءة، أو عدم تحقيق الأهداف، أو ترتب عواقب غير مقصودة. لذا، من أجل تعزيز عملية صنع السياسات، يؤكد هذا الدليل على أهمية التمييز بين المراقبة والتقييم:

- **المراقبة** هي التتبع المنتظم والمنهجي لتنفيذ السياسات، بهدف التحقق من مدى التزام التنفيذ بالجدول الزمني المحدد، وبقاء الإنفاق ضمن حدود الميزانية المعتمدة، واستمرار مواءمة الأنشطة مع الأهداف والمستهدفات المحددة مسبقًا.
- **التقييم** هو تحليل منظم وموضوعي لنتائج السياسة بهدف تحديد مدى تحقيقها للفعالية والكفاءة والأثر والاستدامة والملاءمة المرجوة منها.

يوضح الشكل 8.1 الاختلافات الرئيسية بين مراقبة وتقييم السياسات.

الشكل 8.1: الفرق بين المراقبة والتقييم

المراقبة	التقييم
تركز المراقبة على تتبع تنفيذ أدوات السياسات من خلال جمع البيانات باستمرار حول مدخلاتها وأنشطتها ومخرجاتها. وتجيب أعمال المراقبة على الأسئلة التالية: • هل يتم تنفيذ أدوات السياسات وفق التصميم والخطة؟ • هل يتم تنفيذ أدوات السياسات وفقًا للجدول الزمني الموضوع؟ • هل نفذت أدوات السياسات ضمن التكلفة المقدرة لها؟	يستند التقييم إلى البيانات المجمعة من المراقبة ويهدف إلى تحديد مدى نجاح السياسة في تحقيق الأهداف المرجوة منها، وذلك من خلال قياسها على فترات منتظمة. تجيب أعمال التقييم على الأسئلة التالية: • هل تمكنت أدوات السياسات من تحقيق أهدافها المرجوة (النتائج للمستفيدين والآثار على الصعيد الوطني)؟ • هل أدى تنفيذ أدوات السياسات إلى أي آثار غير مباشرة سلبية أو إيجابية؟ • هل كانت أدوات السياسات فعالة من حيث التكلفة أو حققت قيمة مقابل المال؟

الأنشطة الرئيسية (موضحة في الشكل 8.2)

يتم في هذه المرحلة تنفيذ الخطوات التالية:

مراقبة التنفيذ

تتبع التقدم المحرز في تنفيذ أدوات السياسات وفق الأنشطة والمخرجات والجداول الزمنية والميزانيات ومؤشرات الأداء المخطط لها لضمان التوافق مع الأهداف.

تقييم أدوات السياسات

تقييم نتائج أدوات السياسات وأثرها لتحديد مدى فعاليتها وكفاءتها وملاءمتها واستدامتها.

الشكل 8.2: الأنشطة الرئيسية في المراقبة والتقييم



مدة المرحلة

تمتد هذه المرحلة طوال فترة تنفيذ السياسة أو تقييمها لاتخاذ القرار المناسب بشأنها. ومن المهم الانتباه إلى أن المراقبة عملية مستمرة تمتد طوال فترة تنفيذ السياسة.

أما مدة التقييم، فتعتمد على نوع التحليل الذي يتم إجراؤه ومدى تعقيده. على سبيل المثال:

- قد يتم إنجاز تقييمات الإجراءات بسرعة نسبيًا اعتمادًا على نطاقها
- أما تقييمات الآثار والتقييمات الاقتصادية، فعادةً ما تتطلب وقتًا أطول، لا يقل عن عام غالبًا، نظرًا لمدى تفصيل ودقة التحليلات التي تتناولها.

أُطر العمل والأدوات والنماذج ذات الصلة

أُطر العمل

- النموذج المنطقي

يوضح النموذج المنطقي بشكل مرئي المسار المتوقع لتدخلات أو سياسات ما من خلال الربط بين مدخلات وأنشطة ومخرجات ونتائج كل منها (القصيرة وطويلة الأجل). وهذا النموذج يشبه إلى حد كبير نظرية التغيير، إلا أنه يُستخدم تحديدًا لتتبع التقدم المحرز في تنفيذ السياسات وقياس مدى فعاليتها.

الأدوات

- أداة التقييم السريع للأثر
- أداة القيمة مقابل المال

النماذج

- نموذج تقرير المراقبة
- نموذج تقييم المشروع

القسم الفرعي 8.2

مراقبة تنفيذ أدوات السياسات

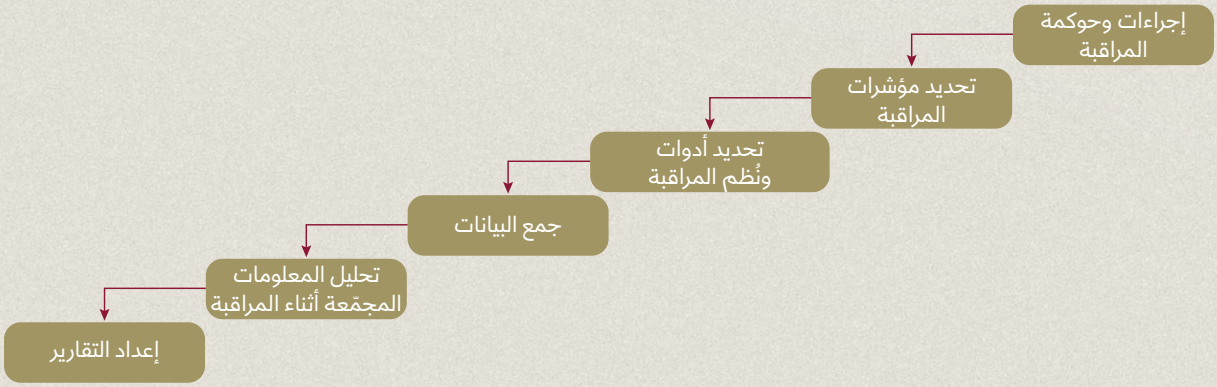
تتضمن عملية مراقبة تنفيذ أدوات السياسات جمع المعلومات وتحليلها وإعداد التقارير حولها بشكل منهجي استنادًا إلى المؤشرات والمستهدفات المحددة في الإطار المنطقي للسياسة وخطة تنفيذها. فتضمن هذه الخطوة بقاء التنفيذ على المسار الصحيح وتوفر إشارات مبكرة لتصحيح المسار إذا لزم الأمر.

ملاحظة: بمجرد اعتماد السياسة رسميًا، ينبغي أن ينتقل إطار نظرية التغيير تدريجيًا إلى الإطار المنطقي من أجل تحديد مؤشرات التنفيذ وتحسينها. ويضمن هذا الانتقال ترجمة الغرض الاستراتيجي الوارد في نظرية التغيير إلى مؤشرات واضحة وقابلة للقياس، تُوجّه عملية المراقبة الفعالة أثناء التنفيذ.

وتتضمن أيضًا عملية المراقبة الخطوات الفرعية التالية (الموضحة في الشكل 8.3).

- إجراءات وحوكمة المراقبة
- تحديد مؤشرات المراقبة
- تحديد أدوات ونُظم المراقبة
- جمع البيانات
- تحليل المعلومات المجمعة أثناء المراقبة
- إعداد التقارير

الشكل 8.3: الخطوات الفرعية في عملية المراقبة



إجراءات وحوكمة المراقبة

يمكن أن ينطوي هذا الإطار على تشكيل فريق متخصص في عملية المراقبة، أو دمج مهام المراقبة ضمن الوحدة الأصلية المعنية بصياغة السياسات، أو الاستفادة من وظائف المراقبة والتقييم القائمة، وذلك اعتمادًا على نطاق السياسة ومدى تعقيدها. وبفئات المخاطر المرتبطة بها.

وينبغي أيضاً اعتماد إطار المراقبة المناسب من خلال ترتيبات حوكمة السياسة، مع مراعاة القدرات المؤسسية وتوافر الموارد. ويجب أن يوضح نموذج الحوكمة ما يلي:

- **الأدوار والمسؤوليات** - توضيح المسؤول عن جمع البيانات وتحليلها وإعداد التقارير حولها والإشراف عليها. يمكن للفرق أيضًا استخدام مصفوفة توزيع المسؤولية (RACI) (المفضّلة في القسم الفرعي 7.2: خطة التنفيذ)، والمتوفرة في شكل نموذج في الملحق.
- **الإجراءات** - تحديد الإجراءات اللازمة (على سبيل المثال: إجراءات جمع بيانات حول المراقبة، وإجراءات تصعيد المشكلات التي تتطلب تدخلات من مستويات وظيفية أعلى، وما إلى ذلك).
- **وتيرة إعداد التقارير** - تحديد عدد المرات التي سيتم فيها إعداد ومشاركة تقارير عن عملية المراقبة.
- **بروتوكولات إشراك أصحاب المصلحة** - تحديد كيفية إشراك أصحاب المصلحة، بما في ذلك آليات جمع الملاحظات منهم.
- **الاستقلالية أو الإشراف** - التأكد من خضوع عمليات المراقبة للتحقق المستقل أو المراجعة الخارجية (على سبيل المثال: لجان تدقيق أو تقييمات يجريها طرف ثالث)، إذا لزم الأمر، لتعزيز المصداقية والشفافية والثقة العامة بها.

تحديد مؤشرات المراقبة

مؤشرات المراقبة هي حجر الأساس لأي نظام مراقبة فعال، فهي توفر أدلة قابلة للقياس حول ما إذا كانت السياسة تُنفذ وفق المخطط لها وما إذا كانت تتقدم نحو تحقيق النتائج المرجوة منها. وتشمل عملية تحديد مؤشرات المراقبة عدة اعتبارات رئيسية:

1. المواءمة مع أهداف السياسة

يجب أن تعكس المؤشرات بشكل مباشر الأهداف والنتائج المحددة في نظرية التغيير وخطة التنفيذ الخاصتَين بالسياسة. ويجب أن يكون لكل نشاط أو نتيجة مؤشر واحد على الأقل. مع الإشارة إلى أن نظرية التغيير مفصّلة في القسم الفرعي 5.6، ويمكن الاطلاع على نموذج عنها في الملحق.

2. تحديد الغاية من عملية المراقبة ومقاييس نجاحها

توضيح العناصر التي يتم تتبعها. وتشمل أهداف المراقبة الشائعة ما يلي:

- التحقق من تنفيذ الأنشطة وفق الخطة والجدول الزمني.
- التحقق من الالتزام بالميزانية المخصصة.
- تقييم مدى كفاءة استخدام الموارد.
- تتبع مدى تحقق النتائج وفق التوقعات.
- رصد الإشارات المبكرة على التقدم نحو تحقيق النتائج المرجوة.

3. تحديد المعلومات المطلوبة

تحديد من يحتاج إلى بيانات المراقبة (على سبيل المثال: صناع السياسات والجهات المسؤولة عن التنفيذ والممولون) ووتيرة حاجتهم إليها بناءً على إجراءات المراقبة المحددة أعلاه. تضمن هذه الخطوة ملاءمة المؤشرات وإعداد التقارير في الوقت المناسب.

تحديد أدوات ونظم المراقبة

بمجرد الانتهاء من وضع مؤشرات عملية المراقبة، يصبح من الضروري اختيار الأدوات والنُظم المناسبة لتتبعها بفعالية. ويجب أن يستند اختيار الأدوات إلى العوامل التالية:

- **نوع المؤشر المراد تتبعه:** كمي أو نوعي، أو مؤشر للمدخلات أو للنتائج، وغير ذلك.
- **الجمهور المستهدف:** الفِرق الداخلية، أو صناع القرار، أو أصحاب المصلحة الخارجيون، أو عامة الجمهور.
- **وتيرة إعداد التقارير عن المؤشرات:** تحديثات أسبوعية أو شهرية أو ربع سنوية أو سنوية.
- **مدى التفصيل المطلوب:** ملخصات عامة أو بيانات تشغيلية تفصيلية.

يمكن تصنيف أدوات المراقبة بشكل عام إلى ثلاثة أنواع رئيسية.[52]

- **أدوات تتبع التنفيذ:** تتبع حالة التنفيذ، والجداول الزمنية، واستخدام الموارد.
- أمثلة: لوحات متابعة الأداء، والبيانات الإدارية، ومخططات "جانت"، وأدوات تتبع المشاريع.
- **أدوات التحقق من النتائج:** التأكيد على دقة ومصداقية النتائج المبلغ عنها.
- أمثلة: عمليات التدقيق، والزيارات الميدانية، والتقييمات من أطراف ثالثة.
- **أدوات التحقق بالتعاون مع أصحاب المصلحة:** إشراك أصحاب المصلحة والمستفيدين للتحقق من التقدم المحرز وتقديم الملاحظات أمثلة: الاستبيانات، ومجموعات التركيز، وبطاقات تقييم الأداء.

يضمن اختيار المزيج الصحيح من الأدوات أن تكون المراقبة صارمة وتلبي احتياجات مختلف المستخدمين.

يمكن استخدام أداة التقييم السريع للأثر (RIA) الخاصة بالمجلس الوطني للتخطيط في مرحلتي ما قبل التنفيذ – كما ذكرنا سابقًا – وما بعد التنفيذ. فقبل تنفيذ السياسة، تُستخدم الأداة لتوقع الآثار المحتملة وتحديد المخاطر المصاحبة، أما بعد التنفيذ، فتساعد على تقييم ما إذا كانت السياسة قد حققت أهدافها المنشودة. كما تقوم الأداة بتقييم الفائدة المباشرة للتدخلات مقارنة بمساهمتها في تحقيق الأهداف الوطنية الكبرى وتحديد أي آثار غير مقصودة قد تنشأ. أما أداة القيمة مقابل المال، فتتحقق من الفعالية من حيث التكلفة وتقارن التكاليف بالمنافع. ويمكن الاطلاع على المزيد من التفاصيل حول الأداتَين في الإرشادات التكميلية للدليل.

جمع البيانات

بمجرد تحديد المؤشرات واختيار الأدوات، فإن الخطوة التالية هي البدء في جمع البيانات، بما فيها توضيح العناصر التالية:

- **نوع البيانات:** تحديد ما إذا كانت البيانات التي سيتم جمعها كمية أو نوعية أو مزيجًا من الاثنين معًا.
- **مصدر البيانات:** تحديد مصدر البيانات (على سبيل المثال: السجلات الإدارية، أو الاستبيانات، أو المقابلات، أو الملاحظات المجمعة ميدانيًا).
- **معايير جودة البيانات:** تحديد معايير الدقة والموثوقية والاكتمال والاتساق والتوقيت المناسب لضمان المصداقية.
- **طرق جمع البيانات:** تحديد التقنيات التي سيتم استخدامها (على سبيل المثال: النماذج عبر الإنترنت، أو التطبيقات على الهاتف الجوال، أو النُظم الآلية، أو إدخال البيانات يدويًا).
- **وتيرة جمع البيانات:** تحديد الوتيرة التي سيتم فيها جمع البيانات (على سبيل المثال: أسبوعيًا أو شهريًا أو ربع سنويًا) لتحقيق التوازن بين التوقيت المناسب وكفاءة الموارد.

لضمان جمع البيانات بجودة عالية، يُرجى مراجعة الشكل 8.4 للاطلاع على المبادئ التوجيهية الرئيسية وأفضل الممارسات ذات الصلة.



الشكل 8.4: المبادئ التوجيهية الرئيسية وأفضل الممارسات في جمع البيانات

أفضل الممارسات في جمع البيانات

- التأكد من أن تكون المؤشرات مؤشرات أداء رئيسية محددة، وقابلة للقياس، ويمكن تحقيقها، وذات صلة، ومرتبطة بفترة زمنية معينة (يمكن الاطلاع على الإطار في القسم الفرعي 5.6).
- اختيار مزيج من طرق جمع البيانات (أي استخدام النهجَين النوعي والكمي) للتحقق من صحة النتائج وتقديم مرئيات أدق.
- وضع مبادئ توجيهية لضمان قابلية المقارنة والاتساق والموثوقية في البيانات التي تم جمعها.
- التحقق من صحة البيانات قبل إدخالها.
- تطبيق مبدأ "العينتَين" الذي يتطلب وجود مراجعَين على الأقل للتحقق من البيانات الهامة المُدخلة للحد من الأخطاء البشرية.
- تتبع السجلات غير المكتملة أو المفقودة وفرض ضوابط للحد من البيانات الناقصة.
- استخدام عمليات التدقيق، والمراجعة المتقاطعة (التثليث)، والتحقق العشوائي لتحديد الأخطاء وتصحيحها.

عند تصميم مؤشرات قياس الأثر، يوصى بتطبيق المعايير التالية:

التغييرات متوسطة الأجل التي تؤثر بشكل مباشر على المستفيدين المستهدفين.

- **الدقة:** التأكد من أن المؤشر يقيس النتيجة المنشودة وليس نتائج أخرى خاطئة لضمان دقة الاستنتاجات.
- **الموثوقية:** التأكد من أن المؤشر ثابت ويعطي نتائج مشابهة عند إعادة قياسه في الظروف نفسها، ما يضمن أن البيانات دقيقة وخالية من الأخطاء العشوائية.
- **الحساسية:** التأكد من قدرة المؤشر على رصد التغيرات الفعلية والاستجابة لها؛ ففي حال تسجيل تحسن أو تراجع في الأداء، يجب أن يعكس المؤشر ذلك بشكل واضح وسريع.
- **البساطة:** التأكد من سهولة فهم وتفسير المؤشر بالنسبة لصناع القرار والعموم، مع تفادي التعقيدات الحسابية أو المنهجية التي قد تؤدي إلى تفسيرات خاطئة.
- **التكلفة المدروسة:** التأكد من أن تكلفة عمليات جمع البيانات وتحليلها تتوافق مع المنفعة المتوقع تحقيقها؛ بحيث لا يتطلب الحصول على المعلومات موارد مالية أو بشرية تفوق قيمتها.
- **الوتيرة:** تحديد وتيرة جمع البيانات (شهريًا أو ربع سنويًا أو سنويًا) بحسب طبيعة السياسة بما يضمن الحصول على المعلومات في الوقت المناسب لاتخاذ القرارات.
- **توفر بيانات خط الأساس:** التأكد من توفر بيانات موثوقة حول خط الأساس لتتبع التغيرات قبل وبعد اعتماد أداة السياسة.
- **وضوح المستهدفات والأطر الزمنية:** تحديد قيم رقمية يجب تحقيقها خلال فترات زمنية معنية، بما يتيح تقييم ما إذا كانت السياسة على المسار الصحيح نحو تحقيق أهدافها النهائية.

تحليل المعلومات المجمعة أثناء المراقبة

وبمجرد جمع البيانات، يجب تحليلها بشكل منهجي لتقييم التقدم المحرز في تنفيذ السياسة وتحديد أي انحرافات عن الأهداف المخطط لها. وتعمل هذه الخطوة على تحويل البيانات الأولية إلى مرئيات قابلة للتنفيذ تدعم اتخاذ القرارات في الوقت المناسب والتحسين المستمر.

تشمل الأنشطة الرئيسية ما يلي:

- **تنظيف البيانات والتحقق من صحتها:** ضمان دقة البيانات التي تم جمعها والتأكد من اتساقها واكتمالها.

- **تحليل الاتجاهات والفوارق:** مقارنة الأداء الفعلي بالمستهدفات لتحديد الأنماط أو الثغرات أو المشكلات الناشئة.

- **تقسيم البيانات وتحليل المجموعات الفرعية:** تقسيم البيانات وفق المحاور ذات الصلة (على سبيل المثال: المنطقة أو نوع الجنس أو الفئة العمرية) للكشف عن الأسباب الجذرية.

- **إجراء مقارنة معيارية وتحليل مقارِن:** مقارنة النتائج بالبيانات الحالية، أو السابقة، أو البيانات لدى الجهات المشمولة في المقارنة المعيارية من أجل توفير السياق.

- **تفسير وتحويل النتائج إلى سياسات:** ترجمة النتائج إلى استنتاجات ذات مغزى يُسترشد بها في إجراء تعديلات في السياسات أو التحسينات التشغيلية. يمكن الاطلاع على المزيد من التفاصيل حول تنقيح السياسات في القسم التالي.

- **عرض البيانات بشكل مرئي وإتاحة الوصول إليها:** عرض النتائج من خلال لوحات متابعة أداء، ومخططات، وسرديات واضحة لضمان إمكانية وصول صناع القرار وأصحاب المصلحة إلى المرئيات.

يسهم التحليل الفعّال في تمكين أصحاب المصلحة من استيعاب ما يحدث، وفهم أسباب حدوثه، وتحديد الإجراءات الواجب اتخاذها استجابةً لذلك.

إعداد التقارير

إن كفاءة وفعالية عملية إعداد التقارير يضمن مشاركة المرئيات المستخلصة من مرحلة المراقبة بوضوح واستخدامها بالشكل المناسب. وبشكل عام، تتضمن التقارير التقدم المحرز في تنفيذ الأنشطة الرئيسية، وحالة الإنفاق من الميزانية، وحالة مستهدفات السياسة. وتشمل الاعتبارات الرئيسية ما يلي:

- **تحديد أصحاب المصلحة:** من سيطلع على التقارير؟

- قنوات التواصل المفضلة: ما هي قنوات التواصل المفضلة لديهم (على سبيل المثال: البريد الإلكتروني، أو لوحات متابعة الأداء، أو العروض التقديمية، أو غيرها)؟

- **صيغة التقارير:** ما هي الصيغة الأكثر فعالية لمشاركة النتائج (على سبيل المثال: الملخصات المرئية، أو السرديات التفصيلية، أو جداول البيانات)؟

- **وتيرة إعداد التقارير:** ما هي الوتيرة التي يجب اعتمادها في تقديم التحديثات إلى أصحاب المصلحة المختلفين؟

- **الاستخدام المستهدف:** ما هي القرارات أو الإجراءات التي ستستند إلى التقرير؟

يُرجى مراجعة الملحق للاطلاع على النموذج 20: النموذج عن تقارير المراقبة.

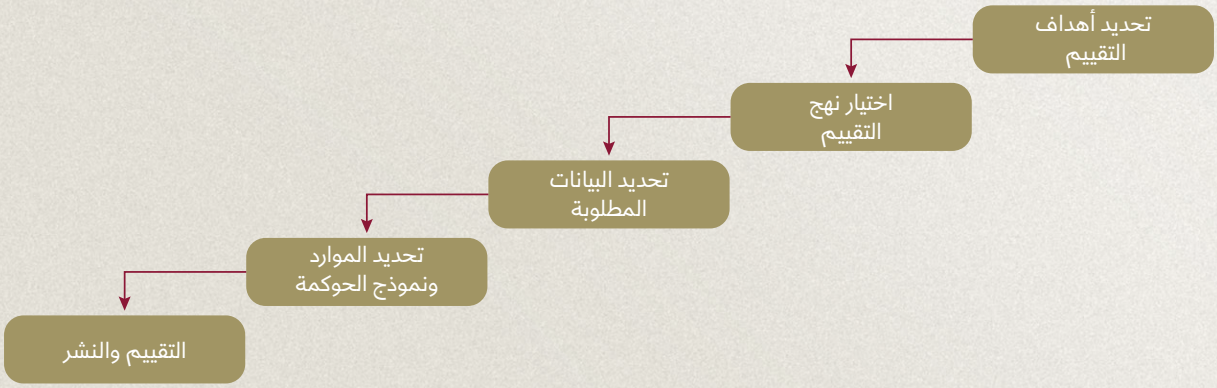
القسم الفرعي 8.3

تقييم أدوات السياسات

يُعدّ تقييم السياسات مرحلة مهمة في دورة السياسة يتم إجراؤها بعد مرحلة التنفيذ لقياس فعاليتها وكفاءتها وأثرها واستدامتها وملاءمتها. وهذه تقييمات لاحقة للسياسات تُكمل عملية المراقبة وتتبع التقدم المحرز أثناء التنفيذ. وتتألف هذه العملية من خمس خطوات فرعية (موضحة في الشكل 8.5):

1. تحديد أهداف التقييم
2. اختيار نهج التقييم
3. تحديد البيانات المطلوبة
4. تحديد الموارد ونموذج الحوكمة
5. التقييم والنشر

الشكل 8.5: الخطوات الفرعية في عملية التقييم



تحديد أهداف التقييم

من المهم فهم سبب إجراء التقييم، والذي قد يكون:

- تقييم تنفيذ السياسات
- تحديد ما إذا كانت النتائج المرجوة قد حُققت
- تقييم الكفاءة (أي مقارنة التكاليف بالمنافع والقيمة مقابل المال)
- الاستناد إلى التقييم في تصميم السياسات المستقبلية
- ضمان المساءلة والشفافية مع أصحاب المصلحة وعامة الجمهور
- دعم التعلم والتكيف

لتعزيز فعالية تقييم السياسات، يوصى بوضع عتبات واضحة لمؤشرات الأداء، استنادًا إلى البيانات السابقة وتحليلات السيناريوهات الاستشرافية. وينبغي أن توضح هذه العتبات نطاقات النتائج المقبولة وغير المقبولة، بما يتيح إجراء تقييم موضوعي لأداء السياسة. وتختلف القيم المحددة بحسب نطاق السياسة والعوامل السياقية، لضمان الملاءمة والدقة في القياس. وعندما يتجاوز أي مؤشر العتبة المحددة مسبقًا له، ينبغي تفعيل آليات الاستجابة التلقائية القائمة على السيناريوهات، بما يؤدي إلى تشغيل أنظمة الإنذار المبكر وتسهيل اتخاذ قرارات فورية وقائمة على الأدلة. على سبيل المثال، إذا تجاوز مؤشر سياسة، كمعدل بطالة الشباب، عتبة محددة استنادًا إلى المتوسطات السابقة والتوقعات المستقبلية، يمكن لنظام الإنذار المبكر أن يطلق تلقائيًا تدخلات موجهة، مثل برامج التوظيف السريعة أو المشاورات العاجلة مع أصحاب المصلحة. ويضمن هذا النهج الاستباقي رصد المخاطر الناشئة أو الانحرافات ومعالجتها بسرعة، بما يدعم الإدارة التكيفية للسياسات ويضمن تحقيق النتائج المنشودة.

اختيار نهج التقييم

في هذه المرحلة، يجب اتخاذ قرار بشأن نهج التقييم الذي سيتم استخدامه. ويجب أن يتماشى النهج المختار مع أهداف التقييم، ومدى تعقيد السياسة، والبيانات المتاحة، ومستوى الدقة المطلوبة. ومن هذه النُهج الشائعة:

1. تقييم الإجراءات

يُستخدم هذا النهج لتقييم كيفية تنفيذ السياسة وتشغيلها ولتحديد العوامل التي عززت أو حدت من فعاليتها. وعادةً ما يُعتمد أثناء التنفيذ أو بعد الانتهاء منه بوقت قصير، خاصةً للسياسات الجديدة أو المعقدة التي يكون فهم آليات تنفيذها أمرًا ضروريًا، وذلك للمساعدة في الإجابة عن الأسئلة التالية:

- هل تم تنفيذ السياسة على النحو المنشود؟
- هل تم الوصول إلى المجموعات المستهدفة بشكل فعال؟
- ما هي التحديات التشغيلية التي تمت مواجهتها؟
- كيف تتماشى آليات التنفيذ مع تصميم السياسة؟

وعادةً ما تتضمن طرق جمع البيانات التالية:

- تحليل محتوى وثائق ومواد السياسة
- تقارير المراقبة
- المقابلات مع أصحاب المصلحة
- الاستبيانات والاستطلاعات المنظمة
- الملاحظات الاجتماعية المنهجية

2. تقييم الآثار

يُستخدم هذا النهج لتحديد ما إذا كانت السياسة قد حققت النتائج والآثار المرجوة منها، وإلى أي مدى يمكن أن تُعزى هذه التغييرات إلى السياسة نفسها. وعادةً ما يُعتمد بعد التنفيذ، خاصةً للسياسات المبتكرة، أو التي تتطلب الكثير من الموارد، أو ذات الأهمية الاستراتيجية. وتدعم تقييمات الآثار القرارات المستندة إلى الأدلة بشأن ما إذا كان ينبغي الاستمرار في السياسة أو تعديلها أو توسيع نطاقها أو وقف العمل بها، وذلك استنادًا إلى أدائها ومدى ملاءمتها.

يساعد ذلك في الإجابة عن الأسئلة التالية:

- ما هي الآثار المقصودة وغير المقصودة للسياسة؟
- ما مدى أهمية التغييرات مقارنةً بالوضع الراهن؟
- إلى أي مدى يمكن أن تُعزى التغييرات الملحوظة إلى السياسة؟
- هل ينبغي الاستمرار في تنفيذ السياسة، أم تعديلها، أم توسيع نطاقها، أم وقف العمل بها؟

الطرق الشائعة المستخدمة لتقييم الأثر

1. **التجارب العشوائية المضبوطة:** دراسات تجريبية يُخصص فيها المشاركون (سواء كانوا أفرادًا أو مدارس أو مجتمعات محلية أو غيرها) عشوائيًا إما لمجموعة تجريبية (تتلقى التدخل) أو مجموعة ضابطة (لا تتلقى التدخل)، مما يقلل من التحيز ويوفر أدلة سببية قوية. على سبيل المثال، يمكن اختبار ما إذا كان تقديم الوجبات في المدارس يزيد من نسبة الحضور، وذلك من خلال مقارنة المدارس التجريبية بالمدارس التي لا تُقدم فيها وجبات الطعام.

2. **التصاميم شبه التجريبية:** مناهج تهدف إلى تحديد علاقة سببية بين المتغيرات من دون استخدام التخصيص العشوائي للمشاركين في المجموعات التجريبية والضابطة. تشمل التصاميم شبه التجريبية الشائعة أسلوب الاختلاف في الاختلافات (DiD)، الذي يركز على مقارنة التغيرات بمرور الوقت بين الفئات التي شملتها السياسة وتلك التي لم تشملها، وأسلوب مطابقة درجة الميل (PSM)، الذي يهدف إلى مطابقة المشاركين في مجموعتَي التدخل والمقارنة ممن يتقاربون في الخصائص. على سبيل المثال، يمكن للباحثين تقييم أثر قانون مرور جديد في الدولة من خلال مقارنة معدلات الحوادث قبل تطبيق القانون وبعده، إضافة إلى المقارنة مع دولة أو منطقة مجاورة لم يُطبق فيها القانون.

3. **تحليل البيانات الطولية:** يستخدم هذا النوع من التحليل بيانات تتبّع نفس الأفراد أو المجموعات أو الوحدات عبر الزمن بهدف رصد التغيرات والاتجاهات والنتائج طويلة المدى. فعلى سبيل المثال، يمكن متابعة مجموعة من الطلاب القطريين من الصف الأول حتى الصف الثاني عشر لتحليل أثر الخلفية الأسرية في الأداء الأكاديمي على المدى الطويل.

4. **تحليل الواقع المضاد:** يشكل هذا المفهوم الأساس النظري لتقييم الأثر، إذ يبحث في ما كان يمكن أن يحدث في حالة غياب التدخل أو السياسة، أي وفق سيناريو "ماذا لو". ويُعد هذا المفهوم محوريًا في الاستدلال السببي؛ إذ إن الفارق بين النتيجة المرصودة (في وجود التدخل) والنتيجة الافتراضية المقابلة (في غياب التدخل) هو ما يجسد أثر التدخل. تُعد طرق كالتجارب العشوائية المضبوطة (RCTs) وأسلوب الاختلاف في الاختلافات (DiD) وأسلوب مطابقة درجة الميل (PSM) أدوات تُستخدم لبناء سيناريوهات افتراضية مقابلة موثوقة. على سبيل المثال، عند تقييم برنامج للمِنح الدراسية، يطرح تحليل الواقع المضاد السؤال التالي: "كيف كانت ستبدو معدلات التحاق الطلاب وتخرجهم لو لم يحصلوا على المنحة الدراسية؟"

5. **تقييم الأثر على الاقتصاد عمومًا:** يُستخدم في تقييم الآثار غير المباشرة والممتدة للسياسات واسعة النطاق التي تشمل قطاعات ومناطق مختلفة، وغالبًا ما تستخدم فيها منهجيات النمذجة مثل تحليلات المدخلات والمخرجات (IO)، أو نماذج التوازن العام القابل للحساب (CGE).

3. التقييم الاقتصادي

تُستخدم هذه الطريقة لتحديد ما إذا كانت منافع السياسة تفوق تكاليفها، ولتقييم مدى جدواها الاقتصادية والقيمة المتحققة مقابل المال. وتُطبق عادةً على السياسات واسعة النطاق أو عالية التكلفة، حيث يكون التبرير المالي ذا أهمية بالغة.

تُستخدم هذه الطريقة للمساعدة في الإجابة عن الأسئلة التالية:

- ما إجمالي تكاليف السياسة ومنافعها؟
- كيف يتم توزيع التكاليف والمنافع؟
- هل المنافع كافية لتبرير الاستثمار؟
- كيف تقارن السياسة بالاستخدامات البديلة للموارد؟
- ما هو العائد الاقتصادي و/أو الاجتماعي على الاستثمار؟

وعادةً ما تتضمن هذه الأساليب الشائعة:

- **تحليل التكاليف والمنافع:** يقارن إجمالي المنافع المتوقعة بإجمالي التكاليف المقدرة، معبرًا عنها بالقيمة النقدية. يمكن الاطلاع على مزيد من التفاصيل حول التكاليف والمنافع في القسم الفرعي 5.8.
- **تحليل فعالية التكلفة:** يقارن بين مجموعة من الخيارات لتحديد الأكثر كفاءة من حيث التكلفة في تحقيق النتيجة المنشودة، دون الحاجة إلى تقدير كل التأثيرات بالقيمة المالية.
- **العائد على الاستثمار:** مؤشر يوضح مقدار العائد المالي مقابل تكلفة الاستثمار، ويساعد على توصيل المعلومات بوضوح إلى صناع القرار.
- **تقييم الآثار غير السوقية:** يستخدم أساليب مثل الرغبة في الدفع أو القبول، والتقييم الشرطي، لتقدير القيمة النقدية للمنافع غير المسعّرة في الأسواق، كالصحة والبيئة والرفاهية. ويمكن الاطلاع على مزيد من التفاصيل حول هذا التقييم في القسم الفرعي 5.8.
- **تحليل الحساسية والسيناريوهات:** يُستخدم لاختبار حساسية النتائج للتغير في الافتراضات المختلفة، بهدف قياس مدى قوة الاستنتاجات.

تحديد البيانات المطلوبة

تعتمد التقييمات على العديد من عناصر البيانات نفسها التي تعتمد عليها عمليات المراقبة، ولكنها تتطلب عادةً مستوى أعلى من الدقة. بالإضافة إلى بيانات المراقبة الروتينية، ينبغي أن يحدد المقيّمون ما يلي:

- **بيانات خط الأساس والمقارنة:** بيانات تُجمع قبل تنفيذ التدخل، أو من المجموعات الضابطة/المقارنة، بهدف تقييم التغيرات مع مرور الوقت
- **البيانات المفصلة:** بيانات مفصلة حسب المنطقة أو الفئة السكانية أو القطاع بهدف رصد الفروقات في التأثيرات
- **ضمان جودة البيانات:** وضع بروتوكولات أكثر صرامة للتحقق والتثليث وضمان الاستقلالية بما يعزز المصداقية
- **الوتيرة والتوقيت:** نقاط جمع بيانات استراتيجية تتماشى مع مراحل التقييم المختلفة (على سبيل المثال: منتصف المدة، أو نهاية المشروع، أو ما بعد التنفيذ)
- **المسؤولية والاستقلالية:** تحديد واضح للجهات المسؤولة عن جمع البيانات والتحقق منها، مع إشراك مراجعين أو مدققين خارجيين عند الحاجة.

تحديد الموارد ونموذج الحوكمة

بمجرد تحديد نهج التقييم والبيانات المطلوبة، يجب تحديد الموارد اللازمة وهياكل الحوكمة. تشمل الاعتبارات الرئيسية ما يلي:

- **الموارد المالية:** الميزانية اللازمة لدعم أنشطة جمع البيانات وتحليلها وإعداد التقارير بشأنها.

- **الموارد البشرية:** الموظفون من داخل الجهة أو الخبراء من خارجها (على سبيل المثال: المقيّمون والمحللون والباحثون) الذين يتمتعون بالمهارات والخبرات اللازمة.
- **الموارد التقنية:** الأدوات والنُظم والبرمجيات اللازمة لإدارة البيانات وتحليلها وتشكيلها بصريًا.
- **الوقت:** تخصيص وقت كافٍ لتخطيط عملية التقييم وتنفيذها ومراجعتها.
- **الاستقلالية والرقابة:** آليات لضمان الموضوعية،مثل اللجان التوجيهية أو مراجعة الأقران أو التحقق من قبل طرف ثالث.

قد تكون هذه الاحتياجات من الموارد أعلى في حالة:

- السياسات المعقدة أو واسعة النطاق.
- السياسات ذات المخاطر العالية أو الأبعاد السياسية الحساسة.
- التقييمات التي تتطلب جمع البيانات الأولية.
- تقييمات الأثر أو التقييمات الاقتصادية التي تتطلب منهجيات صارمة أو تحليلات للواقع المضاد.
- السياسات ذات الانتشار الواسع بين الجمهور أو التي تحظى بأهمية استراتيجية.

تنفيذ التقييم

في هذه المرحلة، يتم البدء في التقييم وتنفيذه وفقًا للخطة المتفق عليها. ومن المهم اتخاذ قرار في مرحلة مبكرة لتحديد ما إذا كان سيتم تنفيذ التقييم داخليًا أو إسناده لجهة خارجية، مع مراعاة التوازن بين الاستقلالية والكفاءة والتكلفة. لضمان المصداقية:

- يجب حماية الاستقلالية والموضوعية من خلال الرقابة الخارجية أو المراجعة من طرف خارجي.
- يجب تضمين آليات ضمان الجودة (مراجعة الأقران والتحقق من المنهجية) في العملية.
- يمكن إشراك أصحاب المصلحة من خلال جلسات جمع الملاحظات أو ورش عمل المصادقة.

نشر النتائج

على خلاف تقارير المراقبة التي تقدم تحديثات دورية حول مستوى التقدم، تُعرض نتائج التقييم عادةً في مراحل اتخاذ القرار الرئيسية. يتعين أن يحقق النشر الفعال ما يلي:

- استهداف الفئات الاستراتيجية (على سبيل المثال: صناع السياسات والممولون والجمهور) بمخرجات مصممة خصيصًا لهم.
- مواءمة نشر نتائج التقييم مع دورات اتخاذ القرار لتحقيق أقصى قدر من الاستفادة.
- ترجمة النتائج إلى دروس عملية يمكن الاستفادة منها في تصميم السياسات المستقبلية أو تخصيص الموارد أو تعديلات البرامج.
- ضمان المساءلة والشفافية من خلال إتاحة النتائج للجمهور عند الاقتضاء.

يرجى الرجوع إلى الملحق للاطلاع على النموذج 21: تقرير التقييم

القسم الفرعي 8.4

ملخص المرحلة والقائمة المرجعية لمرحلة المراقبة والتقييم

مراقبة السياسات

- تحديد نموذج حوكمة المراقبة
- تحديد مؤشرات المراقبة
- اختيار أدوات ونُظم المراقبة المناسبة
- جمع البيانات ذات الصلة
- إجراء تحليل البيانات
- الإبلاغ عن نتائج المراقبة إلى أصحاب المصلحة
- إعداد تقرير المراقبة

تقييم السياسات

- تحديد أهداف التقييم
- اختيار نهج التقييم المناسب
- تحديد البيانات المطلوبة
- تحديد الموارد المطلوبة ونموذج الحوكمة
- تنفيذ التقييم
- نشر نتائج التقييم من خلال تقرير التقييم

القسم التاسع

تنقيح أدوات السياسات

القسم الفرعي 9.1

مقدمة

نظرة عامة على المرحلة والأهداف

إن تنقيح السياسة هو عملية تحسين السياسة القائمة لضمان استمرار فعاليتها وملاءمتها وتماشيها مع الأهداف الوطنية. وتُمثل هذه الخطوة المرحلة الأخيرة في دورة حياة السياسة، حيث تُستخلص المخرجات من مرحلة المراقبة والتقييم لمراجعة السياسة القائمة أو تحديثها أو تحديد الحاجة إلى وضع سياسة جديدة أو إنهائها، بما يسهم بصورة مباشرةً في مرحلة وضع خارطة طريق السياسة وتحليل التحديات السياسية.

الأنشطة الرئيسية

تشمل الأنشطة الرئيسية في هذه المرحلة استخلاص الرؤى والتوصيات الخاصة بالسياسات من تقارير المراقبة والتقييم، وتقديم المشورة لأصحاب المصلحة المعنيين بشأن الإجراءات المطلوبة، وتنفيذ المراجعات بناءً على نتائج المشاورات وموافقات أصحاب المصلحة. يهدف هذا الإجراء إلى مراجعة السياسات الحالية وتحديثها بما يضمن اتساقها مع أحدث المستجدات واستدامة فعاليتها. وتسهم هذه المرحلة في الغاء سياسات غير فعالة أو سياسات ذو قيمة ايجابية محدودة مقابل الاستثمارات المالية.

مدة المرحلة

يمكن أن تتراوح مدة هذه المرحلة ما بين 3-4 أسابيع إلى 10-12 أسبوعًا اعتمادًا على المدخلات المستمدة من المراقبة والتقييم، وحجم التنقيح المطلوب، وعدد أصحاب المصلحة الذين تمت استشارتهم.

أُطر العمل والأدوات والنماذج ذات الصلة

النماذج

- قائمة التحقق من جودة السياسة

القسم الفرعي 9.2

تنقيح السياسات

تحديد السياسات الواجب مراجعتها

المراجعة المنتظمة لتقارير التقييم المعدّة ضمن القسم الثامن: قد تستلزم مرحلة المراقبة والتقييم الحاجة إلى بدء دورة تنقيح السياسات، وتقديم الدعم اللازم لفهم السبب الذي قد يتطلب تنقيح السياسة. وقد تشمل هذه الأسباب ما يلي:

- **الفشل في تحقيق الأهداف:** فشل السياسة في بلوغ مؤشرات الأداء الرئيسية المحددة، أو الالتزام بالجداول الزمنية للتنفيذ، أو تحقيق المعالم الرئيسية. وقد يكون من الضروري وضع حدود أو عتبات لمؤشرات الأداء الرئيسية لبدء عملية تنقيح السياسة.
- **الآثار الخارجية السلبية غير المقصودة:** أدت السياسة إلى آثار سلبية غير مقصودة على المستفيدين المباشرين أو غير المباشرين، أو أسفرت عن ظهور مخاطر جديدة.
- **الملاحظات السلبية من أصحاب المصلحة:** بناءً على استبيانات رأي أصحاب المصلحة، تشير الملاحظات إلى أن السياسة غير فعالة أو مرهقة أو غير واضحة.
- **عوائق التنفيذ:** عوائق غير متوقعة، سواء كانت مالية أو بشرية، تحول دون التنفيذ.
- **العوائق السلوكية:** سلوكيات فردية أو مجتمعية أو مؤسسية تؤثر على استيعاب السياسة أو تقديمها أو استقبالها أو تصورها، بما يؤدي إلى تقويض فعاليتها (على سبيل المثال: عدم استخدام خدمات رعاية الأطفال بسبب المواقف السلبية للوالدين تجاه الاستعانة بأفراد من خارج الأسرة قبل بلوغ الطفل سن الثالثة).

بالإضافة إلى المحفزات الناتجة عن مراجعة تقارير المراقبة والتقييم، قد يتم أيضًا تنقيح السياسات لأسباب أخرى، منها:

- دورات تحديث الاستراتيجية، على سبيل المثال: دورة تحديث استراتيجية التنمية الوطنية الحالية حتى عام 2030، والاستراتيجيات القطاعية للجهات الحكومية
- طلبات من كبار المسؤولين التنفيذيين الحكوميين
- التعهدات أو الالتزامات الدولية
- التغيرات في المشهد الخارجي (السياسي والتكنولوجي والاقتصادي والقانوني)
- التغييرات في التطلعات الوطنية

يرجى الرجوع إلى النموذج 1: قائمة التحقق من جودة السياسة في الملحق

القائمة المرجعية لتنقيح السياسات

بعد تحديد الأسباب التي تستدعي تنقيح السياسة، يصبح من الضروري إجراء مراجعة شاملة للسياسات القائمة والإجابة عن الأسئلة التالية:

1. ما الأسباب التي أدت إلى عدم نجاح السياسة، أو ما هي التحديات التي واجهتها، إن وُجدت؟
   - ما العوامل الداخلية (على سبيل المثال: عدم وضوح الأدوار أو سوء التقدير في تخطيط التنفيذ) أو العوامل الخارجية (على سبيل المثال: تحولات السوق أو التغيرات السياسية) التي قد تؤثر على أداء السياسة؟
   - هل كان أداء السياسة منخفضًا باستمرار منذ بدء التنفيذ، أم أن ذلك حدث لمرة واحدة فقط؟
2. هل السياسة ذات صلة ولا تزال تتماشى مع:
   - الالتزامات الدولية
   - الاستراتيجيات والتطلعات الوطنية
   - الأُطر التنظيمية القانونية
3. ما هي النقاط أو المجالات التي أشار إليها أصحاب المصلحة باعتبارها موضع قلق، وما هي اهتماماتهم المستقبلية؟

إجراء تنقيح للسياسة

تتضمن عملية تنقيح السياسة بشكل أساسي الخطوات التالية:

- تحديد الثغرات في السياسة الحالية
- التواصل مع أصحاب المصلحة لفهم التطلعات في السياسة المنقحة
- وضع سياسة منقحة تراعي ملاحظات أصحاب المصلحة ومعالجة الثغرات التي تم تحديدها
- تحديث تحليل الأثر (إذا لزم الأمر)
- تحديث خطة المراقبة والتقييم

القسم الفرعي 9.3

ملخص المرحلة والقائمة المرجعية

القائمة المرجعية لتنقيح أدوات السياسات

تنقيح السياسات

- تحديد السياسات الواجب مراجعتها/تنقيحها
- مراجعة القائمة المرجعية لتنقيح السياسات
- إجراء تنقيح للسياسة
- إكمال قائمة التحقق من جودة أدوات السياسات (إذا لزم الأمر)

القسم العاشر

الخاتمة

يهدف هذا الدليل إلى توفير نهج منظم ومبسط لتصميم وتقييم وتنفيذ السياسات العامة، بحيث تكون قائمة على الأدلة وشفافة ومتماشية مع الطموحات الوطنية للدولة، ويمكن تكييفها لتناسب مختلف الاحتياجات في مختلف القطاعات. ومن خلال دمج تحليل السياسات الدقيق، والإدارة الاستباقية للمخاطر، والمشاركة الشاملة لأصحاب المصلحة، تستطيع الجهات الحكومية تعزيز فعالية السياسات وضمان تحقيق التدخلات لمنافع اجتماعية واقتصادية مستدامة.

ومع ذلك، فإن اتباع أفضل الممارسات لا يضمن بالضرورة تحقيق جميع السياسات المصممة بعناية لأهدافها المرجوة. فمن الممكن ألا تحقق السياسات أهدافها لأسباب متعددة، منها التغيرات الاجتماعية والاقتصادية، أو محدودية الموارد، أو صعوبات التنفيذ، أو الصدمات الخارجية غير المتوقعة كالنزاعات السياسية والحروب التجارية والتقلبات التكنولوجية والكوارث البيئية وغيرها. وللتصدي للمخاطر، ينبغي على صناع السياسات دمج التقنيات المتقدمة بشكل منظم، واستخدام مناهج مبتكرة كنماذج أولية للسياسات، ووضع سياسات قابلة للتكيف لتعزيز قدرة أنظمة الحوكمة على المرونة والاستجابة. ومما لا يقل أهمية عن ذلك، إضفاء الطابع المؤسسي على بناء القدرات عبر الجهات الحكومية وشبكات أصحاب المصلحة، مما يضمن تطوير المهارات والأدوات والمعرفة اللازمة بشكل مستمر ومستدام.

وباختصار، فإن التركيز المستمر على الابتكار والمساءلة والقدرة على التكيف سيمكّن صناع السياسات من مواجهة التحديات الناشئة، مع حماية الأولويات الوطنية وتعزيز رفاهية جميع من يعيشون ويعملون في الدولة.





القسم الحادي عشر

الملحق

الملحق رقم 1

مسرد المصطلحات

المصطلح	التعريف
أ. **التقييم التكيفي للسياسات**	بمجرد تنفيذ السياسات، يمكن تبني نهج تكييفي، حيث تتيح البيانات شبه الفورية أو البيانات الآنية إجراء دورات متكررة من المراقبة والتقييم والتنقيح
ب. **الذكاء الاصطناعي**	يشير الذكاء الاصطناعي إلى قدرة نُظم الحاسوب على أداء المهام التي عادةً ما تتطلب ذكاءً بشريًا، على سبيل المثال، التعرف على الأنماط، واتخاذ القرارات، وفهم اللغة، وذلك استنادًا إلى تحليل مجموعات البيانات
ج. **الرؤى/العلوم السلوكية**	تهدف الرؤى السلوكية، أو العلوم السلوكية، إلى فهم سلوكيات الناس وخياراتهم المفضلة وآرائهم، وتحديد الأساليب الفعالة لتعزيز النتائج الإيجابية من خلال معالجة العوامل المحركة لاتخاذ القرارات البشرية. يشمل ذلك تقنيات كالمحفزات السلوكية، والعقبات السلوكية، وبنية الاختيار، والتفكير التصميمي
د. **إدارة التغيير**	توفر إدارة التغيير طريقة منظمة لدعم الأفراد والفِرق في الانتقال بسلاسة نحو الحالة المستقبلية المرغوبة التي تحددها أهداف السياسة
ه. **تحليل التكاليف والمنافع**	مقاربة منهجية لمقارنة التكاليف والمنافع المتوقعة لسياسة ما لتحديد ما إذا كانت المنافع تفوق التكاليف
و. **تحليل الواقع المضاد**	يشكل هذا المفهوم الأساس النظري لتقييم الأثر، إذ يبحث في ما كان يمكن أن يحدث في حالة غياب التدخل أو السياسة، أي وفق سيناريو "ماذا لو". ويُعد هذا المفهوم محوريًا في الاستدلال السببي؛ إذ إن الفارق بين النتيجة المرصودة (في وجود التدخل) والنتيجة الافتراضية المقابلة (في غياب التدخل) هو ما يجسد أثر التدخل
ز. **سياسات شاملة لعدة قطاعات/النظامية**	السياسات النظامية هي سياسات متعددة القطاعات، ومتكاملة، وتتّبع نهجًا شاملًا على مستوى الحكومة، يمتد عبر عدة قطاعات لتعزيز التعاون ومعالجة الترابطات النظامية
ح. **التقييم**	التقييم هو تقييم منظم وموضوعي لنتائج السياسات. بهدف تحديد مدى تحقيقها للفعالية والكفاءة والأثر والاستدامة والملاءمة المرجوة منها. وتشمل النُهج المختلفة تقييم العمليات وتقييم الأثر والتقييم الاقتصادي
ط. **تصميم السياسات المدعومة بالأدلة**	يضمن تصميم السياسات المدعومة بالأدلة أن يستند تصميم السياسات إلى قرارات مستنيرة تنبثق من تحليل أفضل البيانات المتاحة (الكمية أو النوعية أو كلاهما)
ي. **الآثار الخارجية**	الآثار الجانبية غير المقصودة (أو الآثار غير المباشرة) للسياسة التي تؤثر على الآخرين غير المعنيين بشكل مباشر، والتي يمكن أن تكون إما إيجابية (منافع) أو سلبية (تكاليف)
ك. **الاستشراف**	الاستشراف هو طريقة تستخدم البيانات والاتجاهات التاريخية لتوقع التطورات المستقبلية المحتملة. وهو مفيد لتحديد المسارات المتوقعة في مجالات كالتركيبة السكانية أو التكنولوجيا أو النمو الاقتصادي. ويمكن أن يكون الاستشراف إما كميًا أو نوعيًا حسب توافر البيانات
ل. **الذكاء الاصطناعي التوليدي**	نُظم الذكاء الاصطناعي التي تنتج محتوى جديدًا (نصوص، وصور، وصوت، وبرمجيات، وغيرها) من خلال التعلم من مجموعات بيانات ضخمة، مما يمكّنها من الإبداع وحل المشكلات بطريقة شبه بشرية
م. **التشريعات**	مصطلح جامع للقوانين واللوائح والقواعد التي تمنح السلطة القانونية وتحدد الحقوق والالتزامات التي يجب الالتزام بها. ويصادق سمو الأمير على القانون المقترح عقب حصوله على الموافقة التشريعية من مجلس الشورى
ن. **التحليل الطولي**	يستخدم هذا النوع من التحليل بيانات تتتبّع نفس الأفراد أو المجموعات أو الوحدات عبر الزمن بهدف رصد التغيرات والاتجاهات والنتائج طويلة المدى
س. **المراقبة**	تتضمن المراقبة التتبّع المنتظم والمنهجي لتنفيذ السياسات، وتقييم ما إذا كانت السياسة تسير وفق الجدول الزمني المحدد، وفي حدود الميزانية، وبما يتماشى مع الأهداف والمعايير المحددة مسبقًا
ع. **صافي القيمة الحالية**	صافي القيمة الحالية هو مقياس مالي يُحسب على أنه الفرق بين مجموع المنافع المخصومة ومجموع التكاليف المخصومة. ويساعد هذا المقياس في مقارنة الخيارات من خلال مراعاة القيمة الزمنية للنقود، وضمان ترجيح التكاليف والمنافع المستقبلية بشكل مناسب

ف. **منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية**[53]	تأسست المنظمة سنة 1961 وتضم في عضويتها 38 دولة، وتعتبر مركزًا للبيانات، والتحليلات، وأفضل الممارسات في السياسات العامة.
ص. **البيانات المفتوحة**	البيانات المفتوحة هي تلك التي تُتاح لأي شخص للوصول إليها واستخدامها وتعديلها ومشاركتها بحرية، وذلك بهدف تعزيز الشفافية والابتكار والتعاون
ق. **صنع السياسات التشاركية**	يركز صنع السياسات التشاركية على تصميم سياسات تتمحور حول المستخدم من خلال اعتماد نهج المشاركة في صنع السياسات الذي يشمل المواطنين وأصحاب المصلحة غير الحكوميين، إلى جانب أصحاب المصلحة الحكوميين المطلوبين
ر. **البيئة السياساتية / التنظيمية التجريبية**	البيئة التنظيمية التجريبية هي بيئة خاضعة للرقابة حيث يمكن للشركات، وخاصة الشركات الناشئة أو المبتكرة، اختبار منتجات أو خدمات أو نماذج أعمال جديدة مع عملاء حقيقيين تحت إشراف جهة تنظيمية - ولكن من دون تلبية جميع المتطلبات التنظيمية المعتادة على الفور
ش. **دورة السياسة**	دورة السياسات هي عملية من ست مراحل لوضع السياسات وتنفيذها وتقييمها وتنقيحها. ويشمل ذلك خارطة الطريق والتحليل والتطوير والموافقة والتنفيذ والمراقبة والتقييم وتنقيح السياسات
ت. **أدوات السياسة**	أدوات السياسات هي أدوات محددة تُطبق بهدف تحقيق الأهداف الاستراتيجية الواردة في بيانات السياسات. وتهدف أدوات السياسة إلى تحويل الأهداف الاستراتيجية إلى إجراءات يمكن أن تنفذها الحكومة، وهي عادةً ما تكون من ثلاثة أنواع: تنظيمية/قائمة على القواعد، وقائمة على البرامج، وحوافز/مثبطات اقتصادية
ث. **وضع النماذج الأولية للسياسات**	يتم اختبار السياسات وتجريبها من خلال نهج يُعرف بـ"وضع النماذج الأولية للسياسات" قبل تنفيذها على نطاق واسع، مما يضمن مرونة عملية صنع السياسات
خ. **محاكاة السياسات ولعب الأدوار**	تتم محاكاة السياسات بشكل متزايد في سيناريوهات افتراضية تحاكي العالم الواقعي، بالاعتماد على مجموعات بيانات واسعة النطاق وخوارزميات متقدمة، لاختبار تأثير السياسات على أصحاب المصلحة وتحسينه قبل تنفيذها على نطاق واسع
ذ. **بيان السياسة**	بيانات السياسات هي إقرارات عامة للغايات والأهداف والطموحات التي تحدد التوجه الحكومي على المدى الطويل. وتتوفر بيانات السياسات في رؤية قطر الوطنية 2030، واستراتيجيات التنمية الوطنية (أي استراتيجية التنمية الوطنية الأولى 2011-2016، والثانية 2018-2022، والثالثة 2024-2030)، والاستراتيجيات القطاعية (على سبيل المثال: الاستراتيجية الوطنية للأمن الغذائي 2030 واستراتيجية قطر الوطنية للصناعات التحويلية)
ض. **محفزات السياسة**	عادةً ما تكون محفزات السياسة هي الأحداث أو الظروف أو العوامل التي تستلزم الحاجة إلى سياسة جديدة وتعمل كمحفز للتغيير. ويمكن تصنيف مشغّلات السياسة إلى داخلية أو خارجية بناءً على مصدر المنشأ. ويمكن أن يشمل ذلك توجهات القيادة والأولويات الاستراتيجية والاهتمامات العامة وما إلى ذلك
غ. **التصاميم شبه التجريبية**	المناهج التي تهدف إلى تحديد علاقة سببية بين المتغيرات من دون استخدام التخصيص العشوائي للمشاركين في المجموعات التجريبية والضابطة
ظ. **التجارب العشوائية المضبوطة**	الدراسات التجريبية التي يُخصص فيها المشاركون (سواء كانوا أفرادًا أو مدارس أو مجتمعات محلية أو غيرها) عشوائيًا إما لمجموعة تجريبية (تتلقى التدخل) أو مجموعة ضابطة (لا تتلقى التدخل)، مما يقلل من التحيز ويوفر أدلة سببية قوية
أأ. **المخاطر**	المخاطر هي احتمالية وقوع حدث أو فعل يؤدي إلى عواقب سلبية، على سبيل المثال، الضرر أو الخسارة أو الفشل في تحقيق الأهداف
بب. **تخطيط السيناريوهات**	بناء سيناريوهات مستقبلية معقولة متعددة - استنادًا إلى أوجه عدم اليقين والمخاطر والاتجاهات الناشئة - لاختبار كيفية أداء خيارات السياسة المختلفة في ظل ظروف مختلفة
جج. **الاستشراف الاستراتيجي**	الاستشراف الاستراتيجي هو نهج منظم ومنهجي لاستكشاف السيناريوهات المستقبلية المحتملة بهدف توقع التغيير والاستعداد له بشكل أفضل (حسب تعريف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية)
دد. **تحديد الأهداف**	تحديد الأهداف هو نهج يهدف إلى وضع مؤشرات أو أهداف للسياسات أو المبادرات أو التدخلات، والتي تسعى الجهة لتحقيقها خلال فترة زمنية محددة
هه. **نظرية التغيير**	نظرية التغيير هي إطار يُعتمد عادةً في صنع السياسات لتسليط الضوء على الرحلة المنطقية للتدخل، بدءًا من تنفيذ الأنشطة وصولًا إلى الآثار طويلة الأجل على المجتمع. وتحدد نظرية التغيير المنطق السببي لكيفية تحقيق السياسة لأهدافها، مع التركيز على المخرجات والنتائج والتأثيرات الطويلة المدى بدلًا من المدخلات والأنشطة، مما يساعد أصحاب المصلحة على فهم كيفية حدوث التغيير ومعايير النجاح

الملحق رقم 2

الاتجاهات الناشئة في السياسة العامة

يتسم مشهد صنع السياسات العامة اليوم وتيرة سريعة من الطفرات التكنولوجية المتلاحقة، إلى جانب تحديات عالمية معقدة مصحوبة بتحولات في السلوكيات المجتمعية. ويمثل ذلك للدولة فرصة لتبنّي مناهج تحويلية مبتكرة في صنع السياسات، بما يضمن أن تكون عملياتها وأُطرها قوية واستباقية ومرنة أمام التغيرات المستقبلية. وتشمل الاتجاهات الناشئة في صنع السياسات ما يلي:

الذكاء الاصطناعي التوليدي: شهدت الدولة زيادة بنسبة 194% في تسجيلات الذكاء الاصطناعي التوليدي على أساس سنوي بين عامَي 2024 و2025.[54] يرجع الدافع لاستخدام الذكاء الاصطناعي التوليدي في صنع السياسات إلى قدرته على تعزيز كفاءة العمليات ودعم اتخاذ القرارات المبنية على الأدلة. يمكن للحكومات توظيف الذكاء الاصطناعي التوليدي في جميع مراحل دورة السياسة، بما في ذلك:

- تحديد الاتجاهات والأنماط الناشئة بناءً على مجموعات البيانات التاريخية والبيانات الآنية
- اختبار نماذج السياسات البديلة
- استشعار توجهات المواطنين تجاه السياسات المطروحة
- إعداد السياسات

وضع النماذج الأولية للسياسات والتقييم التكيفي للسياسات: يتم اختبار السياسات وتجريبها من خلال نهج يُعرف "بوضع النماذج الأولية للسياسات" قبل تنفيذها على نطاق واسع، مما يضمن مرونة عملية صنع السياسات. وبمجرد تنفيذ السياسات، يمكن أن تتّبع السياسات أيضًا نهجًا تكيفيًا حيث يمكن للبيانات شبه الآنية أو البيانات الآنية أن تتيح دورات متكررة من المراقبة والتقييم والتنقيح.

- أصبحت البيئات السياساتية / التنظيمية الصناديق التجريبية تُعتمد على نطاق واسع من قبل الحكومات لاختبار القوانين الجديدة وتنقيحها، خاصة عند التعامل مع التقنيات سريعة التطور أو الأسواق الجديدة أو المخاطر الناشئة. البيئة التجريبية التنظيمية هي بيئة خاضعة للرقابة، يمكن فيها للشركات، وخاصة الشركات الناشئة أو المبتكرة، اختبار منتجات أو خدمات أو نماذج أعمال جديدة مع عملاء حقيقيين تحت إشراف جهة تنظيمية - ولكن من دون تلبية جميع المتطلبات التنظيمية المعتادة على الفور.
- تُعد البيئة التنظيمية التجريبية التابعة لهيئة السلوك المالي في المملكة المتحدة مثالًا ناجحًا على بيئة تنظيمية تجريبية في القطاع المالي. وأدت إحدى المجموعات إلى إجراء تعديلات تنظيمية تسمح باستخدام الهوية الإلكترونية المحمولة (eID) في قطاع الخدمات المالية. وقد أدى ذلك إلى تحديث لوائح مكافحة غسل الأموال لتتيح للمؤسسات المالية باستخدام بطاقة الهوية الإلكترونية للعملاء.[55]

صنع السياسات التشاركية: يركز صنع السياسات التشاركية على تصميم السياسات التي تركز على المستخدم من خلال اعتماد نهج المشاركة في صنع السياسات الذي يشمل المواطنين وأصحاب المصلحة غير الحكوميين، إلى جانب أصحاب المصلحة الحكوميين المطلوبين من خلال:

- استخدام منصات المشاركة الرقمية لتمكين المواطنين من تقديم مدخلاتهم حول السياسات الناشئة
- زيادة المشاورات مع المواطنين أو الدراسات الاستقصائية أو مجموعات التركيز
- المختبرات المجتمعية التي تهدف إلى صياغة واختبار أفكار السياسات الصادرة عن المجتمع ومن أجل المجتمع، اعتمادًا على منهجية تنازلية من القاعدة إلى القمة

محاكاة السياسات ولعب الأدوار: تتم محاكاة السياسات بشكل متزايد في سيناريوهات افتراضية تحاكي العالم الواقعي، بالاعتماد على مجموعات بيانات واسعة النطاق وخوارزميات متقدمة، لاختبار تأثير السياسات على أصحاب المصلحة وتحسينه قبل تنفيذها على نطاق واسع.

صنع السياسات القائمة على الأدلة: يضمن استخدام البيانات عالية الجودة والتحليلات المتقدمة استناد السياسات إلى الأدلة التي تزيد من الشفافية وتعزز المساءلة في صنع السياسات:

- البيانات المفتوحة هي مبادرة رئيسية تعزز المساءلة والشفافية ومشاركة المواطنين. تُعد منصة البيانات المفتوحة في الدولة مركزًا وطنيًا للبيانات المفتوحة والرؤى والأدوات التفاعلية وتتضمن أكثر من 1,000 مجموعة بيانات.[56] لمزيد من التفاصيل حول جمع البيانات وتوافرها في الدولة، يرجى الرجوع إلى "مصادر الأدلة" تحت القسم الفرعي 5.2.

الاستشراف الاستراتيجي: يتزايد اعتماد عملية صنع السياسات على استخدام تقنيات الاستشراف الاستراتيجي المتمثلة في استشراف الآفاق وتخطيط السيناريوهات وتحليل الاتجاهات، من بين أمور أخرى، بما يضمن أن تكون السياسات استشرافية وقادرة على توقع المخاطر والفرص الناشئة، وتكفل بقاء السياسات مرنة وجاهزة للمستقبل[57]. ستتناول ملاحق دليل السياسات العامة بالتفصيل استخدام هذه التقنيات.

الرؤى السلوكية والتصميم المتمحور حول الإنسان: تهدف البحوث والتقنيات في مجال العلوم السلوكية متعددة التخصصات، على سبيل المثال، المحفزات السلوكية، والعقبات السلوكية، وبنية الاختيار، والتفكير التصميمي، إلى وضع المواطن (أو صاحب المصلحة المستهدف) في قلب تصميم السياسات، بما يضمن تنفيذها بفعالية ونجاحها.[58] وهي تهدف إلى فهم سلوكيات الافراد وخياراتهم المفضلة وآرائهم وتحديد الطرق الفعالة لتعزيز النتائج الإيجابية من خلال معالجة دوافع اتخاذ القرارات البشرية. وتكون العلوم السلوكية أكثر فعالية عند استخدامها لتعزيز الإصلاحات الهيكلية، بما يضمن تغيير العقلية والثقافة والسلوك، وهو أمر ضروري لنجاح السياسات الهيكلية واستدامتها. ويوضح المربع التوضيحي التالي بالتفصيل أمثلة على تطبيق العلوم السلوكية في قطاعات مختلفة.[59]

أمثلة من مركز الحكومة وقطاعات محددة:

- كانت اللجنة العليا للمشاريع والإرث من أوائل الجهات في المنطقة في إنشاء أول وحدة للرؤى السلوكية تحت مسمى (B4Development)، وهي وحدة مؤقتة تهدف إلى لتطبيق تقنيات العلوم السلوكية على المبادرات (على سبيل المثال: خلال كأس العالم لكرة القدم 2022، استخدمت الوحدة أساليب توجيهية لتعزيز خيارات الطعام الصحي في الملاعب).
- يمتلك ديوان الخدمة المدنية والتطوير الحكومي وحدة متخصصة في الرؤى السلوكية، تعمل على توظيف العلوم السلوكية لتعزيز نتائج موظفي الحكومة.
- يضم مركز استشراف المستقبل والرؤى الوطنية التابع للمجلس الوطني للتخطيط مختبرًا يُطلق عليه مختبر العلوم والدفع السلوكي يركز على السياسات الوطنية والقطاعية الشاملة لعدة قطاعات.

السياسات المنهجية الشاملة لعدة قطاعات: تتطلب التحديات المعاصرة بشكل عام سياسات منهجية شاملة ومتكاملة ومتعددة القطاعات، وتعتمد نهجًا يشمل الحكومة كلًا ويغطي قطاعات متعددة ويعزز التعاون ويعالج أوجه الترابط المنهجي (على سبيل المثال: ضمان المواءمة بين اللوائح الخاصة بمعايير الصحة والسلامة في المدارس الخاصة من وزارة الصحة العامة ومتطلبات الترخيص التي تفرضها وزارة التربية والتعليم والتعليم العالي).

الملحق رقم 3

النماذج

النموذج 1: قائمة التحقق من جودة السياسة

القسم 1: أسئلة التصفية

سؤال التصفية	خيارات الإجابة	محاور الجودة المنطبقة
ما هي مرحلة تطور السياسة التي يتم تقييمها؟	التصميم مكتمل، لكن لم يتم طرحها بعد	1-14
	بداية مرحلة التنفيذ	1-17
	منتصف مرحلة التنفيذ	1-17
	التنفيذ مكتمل	1-17
ما الهدف من هذا التقييم؟	اعتماد السياسة قبل البدء بتنفيذها	1-14
	إجراء تقييم تكويني (مرحلي) لمراجعة/تكييف السياسة أثناء التنفيذ	1-17
	إجراء تقييم تلخيصي (ختامي) لمراجعة أثر السياسة بعد بدء التنفيذ	1-17

القسم 2: القائمة المرجعية

محور الجودة	الأسئلة الإرشادية	الدرجات
1 الالتزام بالاختصاص المرتبط بالسياسة	أ. هل تندرج هذه السياسة ضمن اختصاص الجهة المكلفة بالمراجعة؟	0 = لا 1 = نعم
2 بيان النية	أ. إلى أي مدى تُعتبر المشكلة التي تعالجها السياسة واضحة؟	مقياس من 1 إلى 10، بحيث 1 = على الإطلاق و10 = للغاية إذا كانت الدرجة أعلى من 7 ← يجب تقديم دليل أو تفسير
	ب. إلى أي مدى يُعتبر هدف السياسة واضحًا؟	
	ج. إلى أي مدى تُعتبر مؤشرات الأداء الرئيسية للسياسة واضحة (على سبيل المثال: مؤشرات الأداء الرئيسية محددة، وقابلة للقياس، ويمكن تحقيقها، وذات صلة، ومرتبطة بفترة زمنية معينة)؟	
3 الإلحاح والملاءمة	أ. إلى أي مدى تلبّي السياسة حاجة محددة وواضحة أو ملحّة في الدولة؟	مقياس من 1 إلى 10، بحيث 1 = على الإطلاق و10 = للغاية إذا كانت الدرجة أعلى من 7 ← يجب تقديم دليل أو تفسير
	ب. ما هي نسبة السكان الذين تستهدفهم السياسة؟	إدراج النسبة المئوية
	ج. إلى أي مدى يشكل غياب هذه السياسة خطرًا كبيرًا على رفاه الدولة و/أو سكانها أو كليهما؟	مقياس من 1 إلى 10، بحيث 1 = على الإطلاق و10 = للغاية إذا كانت الدرجة أعلى من 7 ← يجب تقديم دليل أو تفسير
	ج. إلى أي مدى تتوافق السياسة مع الرؤية الوطنية؟	
4 استناد السياسة إلى الأدلة	أ. إلى أي مدى تستند السياسة إلى بيانات دقيقة	مقياس من 1 إلى 10، بحيث 1 = على الإطلاق و10 = للغاية إذا كانت الدرجة أعلى من 7 - يجب تقديم دليل أو تفسير
	ب. ما هي جودة تقييم الوضع الراهن؟	
	ج. إلى أي مدى تُعتبر مصادر البيانات واضحة وموثوقة؟	
	د. إلى أي مدى استندت السياسة إلى تحليل المقارنة المعيارية؟	
5 امتلاك السياسة نظرية تغيير مدعومة بالأدلة وواضحة	أ. هل تم تحديد نظرية التغيير بوضوح؟	مقياس من 1 إلى 10، بحيث 1 = على الإطلاق و10 = للغاية إذا كانت الدرجة أعلى من 7 ← يجب تقديم دليل أو تفسير
	ب. هل تم تحديد مؤشرات نظرية التغيير بوضوح؟	
6 أدوات السياسة	أ. إلى أي مدى كانت أداة (أدوات) السياسة المختارة مناسبة للمشكلة التي تعالجها؟	مقياس من 1 إلى 10، بحيث 1 = على الإطلاق و10 = للغاية إذا كانت الدرجة أعلى من 7 ← يجب تقديم دليل أو تفسير
	ب. هل تتوافق أدوات السياسة المختارة مع أفضل الممارسات وهل أثبتت فعاليتها؟	
	ج. هل تم تكييف أدوات السياسة مع السياق والظروف المحلية؟	
7 تقييم الخيارات البديلة	أ. هل تتضمن السياسة تقييمًا شاملًا لأدوات السياسة البديلة؟	مقياس من 1 إلى 10، بحيث 1 = على الإطلاق و10 = للغاية إذا كانت الدرجة أعلى من 7 ← يجب تقديم دليل أو تفسير
	ب. هل تم تحليل المفاضلات والتكاليف والمنافع في كل خيار بوضوح؟	

8	**تقييم الميزانية وإطار احتساب التكاليف**	أ. إلى أي مدى تتضمن السياسة منهجية واضحة ومحددة لاحتساب التكاليف (مثل الافتراضات، ومحركات التكلفة، ومنهجية/آلية التقدير)؟	مقياس من 1 إلى 10، بحيث 1 = على الإطلاق و10 = للغاية إذا كانت الدرجة أعلى من 7 ← يجب تقديم دليل أو تفسير
9	**الأثر وإمكانية توسيع التطبيق والقيمة مقابل المال**	أ. هل حققت السياسة التغيير المنشود في النتائج؟ ب. هل أثرت السياسة على العدد المتوقع من المستفيدين؟ ج. إلى أي مدى فاقت المنافع المحققة من هذه السياسة تكاليفها؟ د. هل تم وضع خطة لتوسيع نطاق تطبيق السياسة لخدمة السكان المحليين؟	مقياس من 1 إلى 10، بحيث 1 = على الإطلاق و10 = للغاية إذا كانت الدرجة أعلى من 7 ← يجب تقديم دليل أو تفسير
10	**التوافق مع أصحاب المصلحة وكسب تأييدهم**	أ. هل تم وضع خطة مناسبة لإشراك أصحاب المصلحة؟ ب. هل شارك أصحاب المصلحة فيما يلي: ب.1. الاستشارات بشأن تحليل السياسة؟ ب.2. الاستشارات بشأن تصميم السياسة؟ ب.3. إقامة الشراكات/الموافقة على التعاون في تنفيذ السياسة؟ ج. تخطيط التواصل (عند الحاجة): إلى أي مدى تتضمن السياسة خطة تواصل واضحة ومنهجية لضمان إيصال الرسائل إلى أصحاب المصلحة المعنيين والفئات المستفيدة وإشراكهم بفاعلية؟ ج.1 هل تم تحديد الفئات المستفيدة المستهدفة ومجموعات أصحاب المصلحة المعنية بشكل واضح؟ ج.2 هل تم تحديد قنوات التواصل المناسبة (مثل القنوات الرقمية، ووسائل الإعلام، والتواصل المباشر)؟ ج.3 هل تم تحديد وتوضيح وتيرة التواصل وتوقيته عبر مراحل دورة حياة السياسة (من الإعداد وحتى التنفيذ والمتابعة)؟ ج.4 إلى أي مدى تم تصميم منهجية التواصل بما يتوافق مع احتياجات أصحاب المصلحة وأهداف السياسة؟	مقياس من 1 إلى 10، بحيث 1 = على الإطلاق و10 = للغاية إذا كانت الدرجة أعلى من 7 ← يجب تقديم دليل أو تفسير
11	**الوضوح وسلاسة الصياغة**	أ. هل السياسة مكتوبة بوضوح ومقسمة بشكل منطقي؟	مقياس من 1 إلى 10، بحيث 1 = على الإطلاق و10 = للغاية إذا كانت الدرجة أعلى من 7 ← يجب تقديم دليل أو تفسير
12	**المواءمة القانونية والتنظيمية**	أ. إلى أي مدى تتواءم السياسة مع القوانين واللوائح والمعايير ذات الصلة؟ ب. إلى أي مدى توجد مخاطر أو عوائق قانونية؟	مقياس من 1 إلى 10، بحيث 1 = على الإطلاق و10 = للغاية إذا كانت الدرجة أعلى من 7 ← يجب تقديم دليل أو تفسير

13	**اتساق السياسة**	أ. إلى أي مدى تتسم السياسة بالاتساق مع المبادرات الأخرى في المجال/القطاع نفسه في المحاور التالية: 1. **الهدف:** هل تساهم هذه السياسة في تحقيق الأهداف نفسها التي تطمح لها السياسات الأخرى في هذا المجال؟ 2. **المضمون:** هل تتوافق أداة (أدوات) السياسة مع تلك المستخدمة في المبادرات القطاعية أو التكميلية الأخرى؟ 3. **التسلسل الزمني:** (أ) هل يتماشى توقيت هذه السياسة مع طرح مبادرات أخرى في القطاع؟ (ب) هل تستفيد السياسة من الجهود السابقة أم تمهّد الطريق لجهود مستقبلية؟ (ج) هل هناك اعتمادات أو متطلبات مسبقة من سياسات أخرى لهذه السياسة؟ (د) هل تم تقديم السياسة في مرحلة منطقية في دورة السياسات أو جدول أعمال الإصلاح؟	مقياس من 1 إلى 10، بحيث 1 = على الإطلاق و10 = للغاية إذا كانت الدرجة أعلى من 7 ← يجب تقديم دليل أو تفسير
14	**حوكمة السياسة**	أ. إلى أي مدى يعتبر نموذج حوكمة السياسة واضحاً ويحدد كافة الأدوار والمسؤوليات؟ ب. إلى أي مدى تم إنشاء آليات للتنسيق بين أصحاب المصلحة؟	مقياس من 1 إلى 10، بحيث 1= على الإطلاق و10= للغاية إذا كانت الدرجة أعلى من 7 ← يجب تقديم دليل أو تفسير
15	**خطة التنفيذ وإدارة المخاطر**	أ. إلى أي مدى تشمل السياسة خطة تنفيذ مفصلة وقابلة للتنفيذ (مع المحطات والموارد المخصصة والجدول الزمني)؟ ب. هل تتضمن خطة لإدارة المخاطر؟	مقياس من 1 إلى 10، بحيث 1= على الإطلاق و10= للغاية إذا كانت الدرجة أعلى من 7 ← يجب تقديم دليل أو تفسير 0 = لا 1 = نعم
16	**التنفيذ**	أ. إلى أي مدى تم تنفيذ السياسة على النحو المنشود في نظرية التغيير؟ ب. ما هي نسبة الأنشطة التي تم تنفيذها؟ ج. هل تم إنتاج جميع المخرجات؟ د. ما هي نسبة المستفيدين المستهدفين الذين استفادوا من السياسة؟ هـ. إلى أي مدى تمت معالجة الصعوبات في التنفيذ في الوقت المناسب؟	مقياس من 1 إلى 10، بحيث 1 = على الإطلاق و10 = للغاية إذا كانت الدرجة أعلى من 7 ← يجب تقديم دليل أو تفسير إدراج النسبة المئوية
17	**خطة المراقبة والتقييم**	أ. هل تضم السياسة إطارًا للتقييم (مع نُهج واضحة للتقييم وآليات للمراقبة وجمع البيانات)؟ ب. [في حال بدأ تنفيذ السياسة، وكان التنفيذ في مرحلة مبكرة أو متوسطة أو منجزًا] إلى أي مدى تم تنفيذ إطار المراقبة والتقييم على النحو المنشود؟ ج. إلى أي مدى التزم فريق المشروع بتقديم التقارير الروتينية؟ د. هل أصدر فريق المشروع تقريرًا فعالًا لتقييم أثر وفعالية السياسة؟	مقياس من 1 إلى 10، بحيث 1 = على الإطلاق و10 = للغاية إذا كانت الدرجة أعلى من 7 ← يجب تقديم دليل أو تفسير

القسم 3: نظام وضع الدرجات

1. نظرة عامة على آلية وضع الدرجات

يتم تقييم كل محور من محاور الجودة باستخدام إحدى وسائل وضع الدرجات التالية:

- درجة ثنائية (0 أو 1): تُستخدم للأسئلة البسيطة التي تتم الإجابة عليها بنعم أم لا (على سبيل المثال: الالتزام بنطاق الاختصاص)
- مقياس ليكرت (من 1 إلى 10): يُستخدم في معظم المحاور لتقييم المدى أو الجودة
- 1 = على الإطلاق
- 10 = للغاية
- ضرورة تقديم أدلة: إذا كانت الدرجة أعلى من 7، فيجب على المُراجع تقديم أدلة داعمة أو تفسير
- النسبة المئوية: في الأسئلة المتعلقة بالتنفيذ، قد يُطلب من المراجعين تحديد نسبة مئوية (على سبيل المثال: نسبة الأنشطة المنجزة)

2. دليل تحليل الدرجات

نطاق الدرجات	التحليل	الإجراء المقترح
3–0	جودة منخفضة/ثغرات كبيرة	تشير هذه الدرجات إلى نقاط ضعف كبيرة أو عدم الوضوح. تتطلب مراجعة شاملة أو المزيد من التطوير ← يراجع الفريق الفني المعني بالسياسات خيارات أدوات السياسات بناء على الفجوات المرصودة في التقييم.
6–4	جودة متوسطة/ضرورة التحسين	بعض العناصر موجودة لكن لم يتم تطويرها أو تبريرها بشكل كامل. يجب مراجعة أو تعزيز السياسة في هذه المجالات ← يراجع الفريق الفني المعني بالسياسات خيارات أدوات السياسات بناء على الفجوات المرصودة في التقييم.
8–7	جودة عالية/ثغرات طفيفة	السياسة فعالة بشكل عام، لكن يمكن إضافة أدلة أو إجراء تعديلات طفيفة عليها ← ينفذ الفريق الفني المعني بالسياسات التعديلات البسيطة قبل الموافقة عليها.
10–9	جودة عالية جدًا/سياسة مدعومة بالمبررات	السياسة واضحة، وفعالة، ومدعومة بالمبررات. تفي بمعايير أفضل الممارسات ← اتخاذ القرار بشأن الموافقة، أو التوسع، وما إلى ذلك

3. احتساب إجمالي الدرجات (خطوة اختيارية)

من أجل احتساب الدرجة الإجمالية:

- **الخطوة 1:** يجب جمع كل الدرجات الرقمية (يتم ضرب الدرجات الثنائية في 10 وتقسم الدرجات المئوية على 10 قبل جمعها)
- **الخطوة 2:** يتم قسمة النتيجة على عدد العناصر التي تم وضع درجات لها للحصول على المتوسط
- **الخطوة 3:** يُستخدم دليل التحليل أعلاه لتقييم الجودة العامة للسياسة وتنفيذ الخطوات التالية الموصى بها

النموذج 2: مخطط شجرة المشكلات



النموذج 3: مخطط الحلقة السببية



النموذج 4: وثيقة الأساس المنطقي للسياسة

اسم السياسة: يتم إدخال اسم السياسة

تعريف السياسة	
الهدف المنشود	ما هي الغاية أو الهدف المقصود من هذه السياسة؟
الجمهور المستهدف (المستفيدون)	من هم المستفيدون الرئيسيون (الأساسيون/الثانويون) المتأثرون؟
السياق	هل هي سياسة جديدة أم قائمة أم أنها تستند إلى جهود سابقة أو جارية أو قادمة؟ هل هناك أي أدوات تنظيمية/قانونية قائمة في المجال؟
تحديد أصحاب المصلحة	من هم أصحاب المصلحة الذين يقدمون الخدمة أو الذين ينفذون السياسات؟
الأساس المنطقي للسياسة	
الحاجة إلى السياسة	ما هي المشكلة أو الفرصة التي تعالجها السياسة؟ ما هي الأسباب الجذرية أو العوامل المساهمة فيها؟
الأدلة	ما هي البيانات أو المعايير أو التقييمات التي تدعم الأساس المنطقي لهذه السياسة؟
تنفيذ السياسة	
الحوكمة	من هي الجهة المسؤولة عن المشروع والجهات الأخرى الداعمة؟
الجدول الزمني	ما هي تواريخ البدء والانتهاء الرئيسية؟
الميزانية	ما هي التكلفة التقديرية لتنفيذ هذه السياسة؟
المخاطر	هل من مخاطر رئيسية تؤثر على الجداول الزمنية أو أهداف السياسة؟

النموذج 5: بطاقة السياسة

وضع السياسة وتنفيذها

اسم السياسة

تحديد اسم السياسة

نوع أداة السياسة

تحديد نوع أداة السياسة ونوعها الفرعي

الجهات المسؤولة

تحديد الجهة المسؤولة عن تنفيذ أداة السياسة

أصحاب المصلحة المعنيون

تحديد الجهات الداعمة في التنفيذ

الجمهور المستهدف بالسياسة

وضع قائمة بالجمهور المستهدف الأساسي والثانوي

الأساس المنطقي للسياسة

سياق السياسة وتاريخها

تحديد ما إذا كانت سياسة جديدة أم قائمة أم أنها تستند إلى جهود سابقة
الإشارة إلى أي أدوات تنظيمية/قانونية قائمة في المجال
توفير أي معلومات سابقة ذات صلة متعلقة بمجال السياسة

الهدف من السياسة

تحديد الغاية أو الهدف المقصود مباشرة من السياسة

تحديات السياسة المتصورة

رصد أي تحديات متصورة في تنفيذ السياسة أو أي عواقب سلبية غير مقصودة بسبب تنفيذها (قد يكون هذا أكثر أهمية في حالة تغيير السياسة)

نتائج السياسة

الأثر المرجو

وضع قائمة بالآثار المرجوة من السياسة على المدى الطويل اقتصاديًا واجتماعيًا وبيئيًا وما إلى ذلك

النموذج 6: تحليل العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والقانونية والبيئية (PESTLE)

اسم السياسة: يتم إدخال اسم السياسة

المحور	الوصف
العوامل السياسية	ذكر العوامل السياسية الرئيسية التي تؤثر على السياسة
العوامل الاقتصادية	ذكر العوامل الاقتصادية الرئيسية التي تؤثر على السياسة
العوامل الاجتماعية والثقافية	ذكر العوامل الاجتماعية والثقافية الرئيسية التي تؤثر على السياسة
العوامل التكنولوجية	ذكر العوامل التكنولوجية الرئيسية التي تؤثر على السياسة
العوامل القانونية	ذكر العوامل القانونية الرئيسية التي تؤثر على السياسة
العوامل البيئية	ذكر العوامل البيئية الرئيسية التي تؤثر على السياسة

النموذج 7: التحليل الرباعي (SWOT)

اسم السياسة: يتم إدخال اسم السياسة

نقاط القوة	نقاط الضعف
تحديد نقاط القوة الرئيسية للسياسة	تحديد نقاط الضعف الرئيسية للسياسة
الفرص	المخاطر
تحديد الفرص الرئيسية للسياسة	تحديد المخاطر الرئيسية للسياسة

النموذج 8: تحليل المقارنة المعيارية

المحور	الدولة أو الجهة 1 المشمولة في المقارنة المعيارية	الدولة أو الجهة 2 المشمولة في المقارنة المعيارية	الدولة أو الجهة 3 المشمولة في المقارنة المعيارية	الدولة أو الجهة 4 المشمولة في المقارنة المعيارية	...
سبب اختيار الدولة أو الجهة	لماذا تم اختيار هذه الدولة أو الجهة؟				
المشكلة أو الفرصة التي تتناولها السياسة	ما هو التحدي أو الهدف الذي تم التطرق إليه؟				
أداة السياسة	ما نوع أداة السياسة المستخدمة؟				
نهج التنفيذ	ما الأساليب أو الأدوات أو نماذج التنفيذ المستخدمة؟				
التحديات المرصودة	ما العوائق أو المخاطر التي ظهرت أثناء التنفيذ؟				
المراقبة والتقييم	ما النُظم المستخدمة لتتبّع التقدم المحرز والأثر؟				
النتائج والمخرجات	ما الإنجازات القابلة للقياس أو الدروس المستفادة؟				
أي معلومات أخرى	هل هناك أي معلومات أخرى ذات صلة مفيدة للتحليل؟				
المصادر	ذكر المصادر المستخدمة للأدلة				

النموذج 9: تقرير أدلة السياسة

في ملحق هذا التقرير، يوصى بتضمين وثيقة الأساس المنطقي للسياسة (النموذج 3) (أو بطاقة السياسة - النموذج 4)، وتحليل العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والقانونية والبيئية (PESTLE) (النموذج 5)، والتحليل الرباعي SWOT (النموذج 6)، وتحليل المقارنة المعيارية (النموذج 7)، وذلك لتوفير جميع التفاصيل، كما يمكن أن يكون هذا التقرير بمثابة ملخص تنفيذي لمستخدميه.

اسم السياسة: يتم إدخال اسم السياسة

نظرة عامة على السياسة	
الهدف المنشود	ما الغرض أو الهدف المقصود من هذه السياسة؟
الجمهور المستهدف	من هم أصحاب المصلحة الرئيسيون (الأساسيون/الثانويون) المتأثرون؟
الحاجة إلى السياسة	ما المشكلة أو الفرصة التي تعالجها السياسة؟ ما الأسباب الجذرية أو العوامل المساهمة فيها؟
الحوكمة	من الجهة المسؤولة عن المشروع والجهات الأخرى الداعمة؟
السياق	هل هي سياسة جديدة أم قائمة، أم أنها تستند إلى جهود سابقة؟
خط الأساس للسياسة	
السياق	هل هي سياسة جديدة أم قائمة، أم أنها تستند إلى جهود سابقة؟
الاتجاهات السابقة والحالية	ما أبرز المرئيات المستخلصة من الاتجاهات السابقة أو الحالية المتعلقة بالسياسة؟
تحليل العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والقانونية والبيئية (PESTLE)	ما الاستنتاجات الرئيسية من تحليل العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والقانونية والبيئية؟
التحليل الرباعي (SWOT)	ما الاستنتاجات الرئيسية من التحليل الرباعي؟
الأدلة	ما هي مصادر الأدلة المستخدمة؟ وهل كانت ثمة أي فجوات في تجميعها أو تحليلها؟
المقارنة المعيارية للسياسة	
الدول والجهات المعيارية	ما الدول والجهات التي أُجريت مقارنة معيارية لها؟ وما أسباب اختيارها؟
نتائج المقارنة المعيارية	ما النتائج الرئيسية المستخلصة من تحليل المقارنة المعيارية في مختلف المحاور (على سبيل المثال: أداة السياسات، والمتابعة والتقييم، والنتائج والمخرجات)
أبرز الآثار المترتبة على دولة قطر	ما الآثار الرئيسية المترتبة على سياسة دولة قطر في المستقبل؟
مستقبل السياسة	
النتائج الرئيسية من التنبؤ والاستشراف وتخطيط السيناريوهات	ما الاتجاهات الرئيسية التي ستتغير في المستقبل؟ ما السيناريوهات المستقبلية المعقولة للسياسة؟
أبرز الآثار المترتبة على دولة قطر	ما الآثار الرئيسية المترتبة على سياسة دولة قطر في المستقبل؟

النموذج 10: نظرية التغيير الأولية

اسم السياسة: يتم إدخال اسم السياسة

الأنشطة	المخرجات	النتائج	الآثار
ما الأنشطة والمدخلات المطلوبة في إطار السياسة؟	ما المنتجات أو الخدمات أو المخرجات الملموسة الناتجة مباشرة عن الأنشطة المنفذة؟	ما التأثيرات المباشرة قصيرة الأجل على المستفيدين المستهدفين؟	ما الآثار المقصودة أو غير المقصودة طويلة الأجل على المجتمع أو الدولة ككل؟

النموذج 11: القائمة النهائية لخيارات السياسات

الخيارات	العمل المعتاد	الخيار 2 (على سبيل المثال: القيام بالحد الأدنى)	الخيار 3 (على سبيل المثال: الخيار الموصى به)	الخيار الرابع
الفعالية	النتيجة من 0 إلى 10			
الكفاءة	النتيجة من 0 إلى 10			
إمكانية التنفيذ	النتيجة من 0 إلى 10			
ملاءمة السياسات ومواءمتها	النتيجة من 0 إلى 10			
الدرجة الإجمالية	الدرجة من 40			
الاختيار ضمن القائمة النهائية	نعم / لا			

النموذج 12: القياس النوعي لتقييم التكاليف والمنافع غير السوقية وغير القابلة للقياس الكمي

يعرض هذا النموذج مثالًا يمكن للجهات المعنية بالسياسات استخدامه لإدخال الآثار المختلفة وتقييمها وفق مقياس بناءً على المشكلة التي تعالجها السياسة.

خيار السياسة:			
المحور	المحور الفرعي	مؤشر الأثر	درجة الأثر (-5 إلى +5)
الاجتماعي	أ. اعتزاز المجتمع	المؤشر أ.1	
	ب. الرفاهية	المؤشر ب.1	
		المؤشر ب.2	
البيئي	أ. الاقتصاد الدائري		
...	...		

يمكن تخصيص وزن ترجيحي لكل محور فرعي (استنادًا إلى المسوحات والمدخلات من أصحاب المصلحة، وما إلى ذلك) لحساب الدرجة الإجمالية لكل خيار من خيارات السياسة. ويمثل إجمالي درجة الأثر لكل محور مجموع درجات الأثر لكل المؤشرات ضمن هذا المحور. وبناءً على ذلك، فإن الدرجة الإجمالية لخيار السياسة هي إجمالي درجة الأثر المرجحة لجميع المحاور الفرعية.

خيار السياسة:				
المحور	المحور الفرعي	الوزن الترجيحي	إجمالي نقاط الأثر	درجة الأثر المرجحة
الاجتماعي	أ. اعتزاز المجتمع			
	ب. الرفاهية			
البيئي	أ. الاقتصاد الدائري			
...	...			
المجموع				

النموذج 13: تحليل التكاليف والمنافع

اسم السياسة: يتم إدخال اسم السياسة

المحور	السنة 0	السنة 1	السنة 2	السنة 3	السنة (س)
التكاليف (بالريال القطري)					
التكاليف الرأسمالية (أ)					
التكاليف التشغيلية (ب)					
إجمالي التكاليف (أ+ب)					
المنافع (بالريال القطري)					
الإيرادات الحكومية (ج)					
الوفورات (د)					
فائض المستفيد (هـ)					
المنافع التي تعود على المجتمع عمومًا (و)					
إجمالي المنافع (ج + د + هـ + و)					

تجدر الملاحظة أنه يمكن تقسيم التكاليف والمنافع إلى بنود محددة تفصيلية، مثل تكاليف الأرض أو المعدات أو الإيجار أو المنافع البيئية أو الاجتماعية وما إلى ذلك.

النموذج 14: تحليل صافي القيمة الحالية

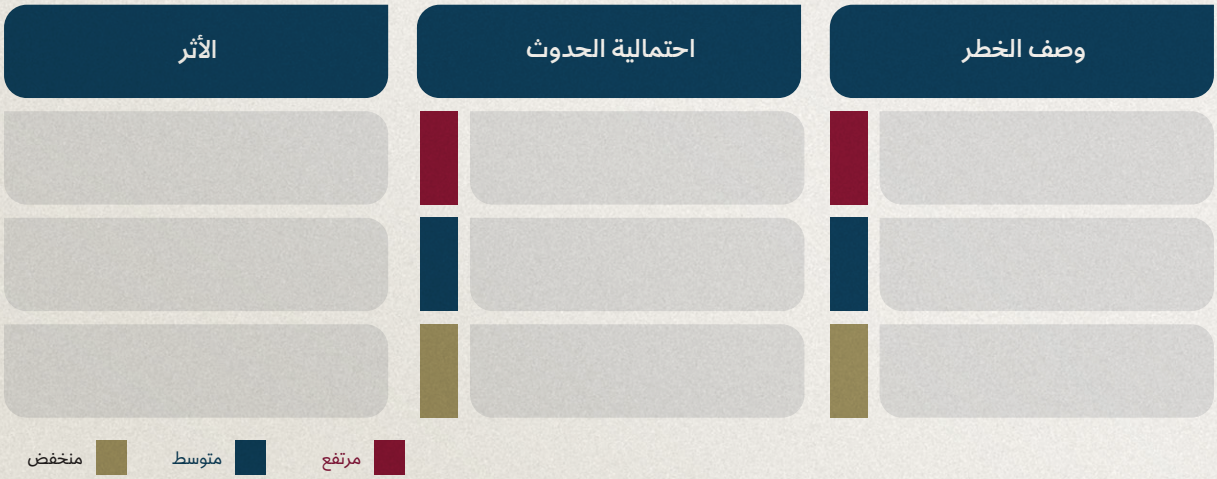
اسم السياسة: يتم إدخال اسم السياسة

المحور	السنة 0	السنة 1	السنة 2	السنة 3	السنة (س)
إجمالي الفوائد	0	X	XX	XXX	XN
إجمالي التكاليف	A	Y	YY	YYY	YN
إجمالي الفوائد - التكاليف (بالريال القطري)	A-	X-Y	XX-YY	XXX-YYY	XN-YN
معدل الخصم (%)		d	d	d	d
عامل الخصم					
التدفقات النقدية المخصومة (بالريال القطري)	A-				

$$\text{صافي القيمة الحالية} = A - \frac{X}{1+d^{1}} + \frac{Y}{1+d^{2}} + \frac{XX}{1+d^{3}} + \frac{YY}{1+d^{N}} + \text{---} + \frac{XXX}{1+d^{N}} + \frac{YYY}{1+d^{N}}$$

النموذج 15: بطاقة المخاطر

اسم السياسة: يتم إدخال اسم السياسة



النموذج 16: وثيقة تقييم أدوات السياسات

الحاجة إلى السياسة | يتم ذكر المشكلة أو الفرصة التي تعالجها السياسة.

الهدف من السياسة | يتم ذكر الأهداف والنتائج المقصودة والآثار المرجوة من السياسة.

التوصية | يتم ذكر الخيار المفضل للسياسة وأسباب اختياره بناءً على التقييم أدناه، والأسئلة الإرشادية الأخرى مثل:

الشمولية: ما مدى تلبية الخيار لاحتياجات مختلف مجموعات أصحاب المصلحة، بما في ذلك الفئات السكانية الضعيفة أو المهمشة؟

القبول: هل من المرجح أن يحظى الخيار بدعم أصحاب المصلحة الرئيسيين، من القطاعَين العام والخاص والمجتمع المدني؟

اتساق السياسة: هل الخيار متوافق مع الأطر القانونية والتنظيمية القائمة؟

جدوى التنفيذ: هل الخيار عملي وقابل للتنفيذ؟ ما أبرز التحديات أمام التنفيذ؟ وكيف يمكن التخفيف من حدتها؟

التوقيت: هل يمكن تنفيذ الخيار ضمن إطار زمني معقول لمعالجة المشكلة بفعالية؟

اعتبارات أخرى | يتم ذكر أي اعتبارات أخرى أُخذت في الحسبان عند اتخاذ القرار.

جدول تقييم أدوات السياسات

خيار السياسة	التكاليف (بالريال القطري)	المنافع (بالريال القطري)	صافي القيمة الحالية (بالريال القطري)	أي آثار نوعية	المخاطر	الاختيار
خيار السياسة 1						نعم أو لا
خيار السياسة 2						
...						
خيار السياسة (س)						

ترجى ملاحظة أن التقييم النوعي للآثار يمكن وصفه ببساطة، أو يمكن تقييمه باستخدام التقييم النوعي الموضح في النموذج 11.

النموذج 17: خطة التنفيذ

اسم السياسة: يتم إدخال اسم السياسة

الأنشطة	الجدول الزمني	الجهة المسؤولة والجهات الداعمة	الموارد المطلوبة			المتطلبات المسبقة
			موارد بشرية	مالية	تكنولوجية / بنية تحتية	
النشاط 1	تاريخ البدء والانتهاء	الجهة المسؤولة	(س) موظف بدوام كامل	(س) بالريال القطري	التقنية (س)	نعم أو لا
النشاط 2						
...						
النشاط (س)						

ترجى الملاحظة أنه يمكن ملء عمود الأدوار والمسؤوليات كجهة مسؤولة وجهات داعمة، أو في حالة الحاجة إلى مزيد من التفاصيل، يمكن للمستخدمين ملء مصفوفة توزيع المسؤوليات كما هو وارد في النموذج 17

النموذج 18: مصفوفة توزيع المسؤوليات (RACI)

اسم السياسة: يتم إدخال اسم السياسة

النشاط / المهمة	الجهات / أصحاب المصلحة				
	صاحب المصلحة 1	صاحب المصلحة 2	صاحب المصلحة 3	...	صاحب المصلحة (س)
النشاط 1	R	C	C	I	A
النشاط 2	C	C	A	R	I
النشاط 3	A	C	R	I	I
...					
النشاط (س)					

R = مسؤول؛ A = خاضع للمساءلة؛ C = مستشار؛ I = مطلع

النموذج 19: إدارة المخاطر

اسم السياسة: يتم إدخال اسم السياسة

اسم الخطر	التقييم قبل وقوع المخاطر		ترتيب المخاطر حسب الأولوية	إجراءات الحد من المخاطر	التقييم بعد وقوع المخاطر	
	احتمالية الحدوث	الأثر			احتمالية الحدوث	الأثر
وصف اسم الخطر	احتمالية وقوع المخاطر	ترتيب المخاطر حسب الأولوية (عالية، متوسطة، منخفضة)	ترتيب المخاطر حسب الأولوية (عالية، متوسطة، منخفضة)	قائمة التدابير التخفيفية المحتملة	انخفاض احتمالية وقوع الأثر بتنفيذ التدابير التخفيفية	انخفاض الأثر بتنفيذ التدابير التخفيفية

النموذج 20: خطة التواصل

اسم السياسة: يتم إدخال اسم السياسة

الجمهور المستهدف	الهدف	الرسائل	الجهة المرسلة	الجدول الزمني	قنوات الاتصال	المراقبة والمراجعة	قنوات جمع الملاحظات

النموذج 21: تقرير المراقبة

اسم السياسة: يتم إدخال اسم السياسة

التاريخ | يتم ذكر التاريخ الحالي بصيغة يوم/شهر/سنة

الجدول الزمني للتنفيذ

التقدم المحرز في التنفيذ | يتم حساب التقدم المحرز في التنفيذ على النحو التالي

الأنشطة	الجهة المنفذة	الجداول الزمنية المقررة	الحالة	المبررات

الحالة: قيد التنفيذ متأخر قيد الانتظار لم يبدأ بعد مكتمل

مراقبة الميزانية

النسبة المئوية للإنفاق من الميزانية الإجمالية | حساب الإنفاق من الميزانية على النحو التالي

الأنشطة	الميزانية (بالريال القطري)	الإنفاق من الميزانية (بالريال القطري)	التحديات / التعليقات

مراقبة مؤشرات الأداء الرئيسية للأنشطة والمخرجات

مؤشر الأداء الرئيسي	خط الأساس	مستهدف نهاية العام	المستهدف الخمسي	الوضع الراهن	المبررات
				على المسار الصحيح، متأخر، غ/م	

النموذج 22: تقرير التقييم

اسم السياسة: يتم إدخال اسم السياسة

التاريخ | يتم ذكر التاريخ الحالي بصيغة يوم/شهر/سنة

ملخص التقييم	
هدف التقييم	يتم ذكر سبب إجراء التقييم
النهج المختار	يتم ذكر سبب اختيار النهج وتقديم الأساس المنطقي للاختيار
منهجيات جمع البيانات	يتم ذكر آلية جمع البيانات والقيود التي قد تكون موجودة عند جمعها
ملخص تحليل التقييم	يتم وصف أبرز المرئيات الرئيسية المستخلصة من تحليل التقييم الذي تم إجراؤه
التقييم التالي	يتم ذكر الموعد المقرر لإجراء التقييم التالي

النموذج 23: موجز السياسة

[المجلس الوطني للتخطيط] [اسم الإدارة/القسم] (اختياري)]

عنوان التقرير: عنوان واضح ووصفي للتقرير

تاريخ الإصدار | ذكر التاريخ على الشكل التالي [اليوم/الشهر/السنة]

ملخص التقييم	
الرسائل الرئيسية	يقدم هذا القسم ملخصًا عامًا لأهم المعلومات الواردة في الموجز، ويجب أن يستوفي المتطلبات التالية: المحتوى: ملخص لأهم الاستنتاجات وأبرز التوصيات الواردة في التقرير الدعوة إلى العمل: لا بد من توجيه دعوة واضحة ومباشرة لصناع القرار إلى العمل الصيغة: على شكل 3 إلى 5 نقاط موجزة الطول: نصف صفحة كحد أقصى
الخلفية والغرض	نظرة عامة على الحالة والتحدي أو المشكلة قيد المعالجة؛ توضيح الأهداف من الموجز
التحليلات والاستنتاجات	عرض موضوعي للبيانات والتحليلات الأولية. يجمع هذا القسم، بغرض الإيجاز، قسمَي "الاستنتاجات" و"المناقشات" في التقرير الكامل. وينبغي توثيق كافة المعلومات الخارجية باستخدام المصادر الرسمية
المصادر الرئيسية	قائمة مختصرة بالمصادر الرئيسية المستخدمة في الموجز، على أن يتم اتباع التنسيق المحدد في دليل توثيق المراجع بأسلوب شيكاغو (الإصدار السادس عشر) لضمان الالتزام بالمعايير الأكاديمية

لغة وتنسيق موجز السياسة

اللغة

- استخدام لغة رسمية وموضوعية ومحايدة في مختلف أقسام التقرير.
- تجنب المصطلحات المتخصصة أو العبارات المبالغ فيها أو الغامضة.
- في حال الحاجة إلى استخدام لغة تقنية، يجب الحرص على تعريف كافة المصطلحات في قائمة الاختصارات.
- الالتزام بصيغة الغائب عند الكتابة، ما لم يكن السياق يتطلب استخدام صيغة المتكلم.
- استخدام صيغة المعلوم عند الإمكان لضمان الوضوح، إلا إذا كانت صيغة المجهول أكثر ملاءمة للتأكيد أو إضفاء طابع رسمي.

الشكل والتنسيق:

- الخط الأساسي: يُحدد لاحقًا (11 أو 12 للنص الأساسي).
- تباعد الأسطر: 1.5 في النص الأساسي.
- تباعد الفقرات: إضافة مساحة بين الفقرات.
- للحفاظ على الإيجاز، يجب ألا يزيد النص الأساسي للموجز عن صفحتين إلى ثلاث صفحات.
- يجب إدراج أي معلومات إضافية، مثل البيانات المفصلة، في الملاحق.



الملحق رقم 4

المراجع

1. المجلس الوطني للتخطيط
2. المجلس الوطني للتخطيط
3. الميزان، القانون رقم (19) لسنة 2007 بإصدار قانون المرور، المادة 31. https://www.almeezan.qa/LawArticles.aspx?LawTreeSectionID=13167&lawId=3993&language=en
4. الوكالة الوطنية للأمن السيبراني. (د.ت). الصفحة الرئيسية. https://www.ncsa.gov.qa/en/
5. وزارة الرياضة والشباب – خبر: التعليم والرياضة تطلقان مبادرة حاضنات الابتكار المدرسي. https://www.msy.gov.qa/en/news/education-and-sports-launch-the-school-innovation-incubators-initiative/
6. المجلس الوطني للتخطيط، لوحة معلومات استراتيجية التنمية الوطنية الثالثة (NDS 3).
7. جونسون، ج. (2025، 12 أغسطس). الإصلاح الاستراتيجي في قطر يُحفّز طفرة في الاستثمار الأجنبي (Qatar's strategic overhaul spurs foreign investment surge). صحيفة ذا بينينسولا قطر. https://thepeninsulaqatar.com/article/12/08/2025/qatars-strategic-overhaul-spurs-foreign-investment-surge
8. المجلس الوطني للتخطيط، لوحة معلومات استراتيجية التنمية الوطنية الثالثة (NDS 3).
9. السيّد، ه. (2021). النظام القانوني لمجلس الشورى القطري (The Legal System of Qatar Shura Council). في: L. Zaccara و A. Ehteshami (محرّران)، سلسلة الدراسات: مجالس الشورى في الخليج (العدد 4، سبتمبر 2021). مركز دراسات الخليج بجامعة قطر وبرنامج الصباح بجامعة دورهام. https://www.qu.edu.qa/siteimages/static_file/qu/research/gulf%20studies/documents/monograph%20shure%20councils%204%20qatar%20-%20sayed.pdf
10. الأمم المتحدة، إدارة الشؤون الاقتصادية والاجتماعية – الإعاقة. (2019). استراتيجية التنمية الوطنية لقطر. الأمم المتحدة.
11. جهاز التخطيط والإحصاء. (د.ت). السياسة السكانية – التطوّر. جهاز التخطيط والإحصاء، قطر. https://www.ppc.gov.qa/en/PopulationPolicy/development/Pages/default.aspx
12. حميزية، أ.، وموارنهاوت، ت. (2022، 16 فبراير). خمس خلاصات من عقدٍ من إصلاحات دعم الطاقة في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا (Five takeaways from a decade of energy subsidy reforms in MENA). تشاتام هاوس. https://www.chathamhouse.org/2022/02/five-takeaways-decade-energy-subsidy-reforms-mena
13. كرين، ج.، ومونالدي، ف. ج. (2017، يونيو). إصلاح دعم الطاقة لدى مصدّري النفط في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا: أسعار النفط وعدم الاستقرار السياسي وإصلاح دعم الطاقة (رقم النشر CES-pub-QLC). معهد جيمس أ. بيكر الثالث للسياسة العامة.
14. وزارة خارجية دولة قطر. (2024، 14 نوفمبر). الجمعية العامة للأمم المتحدة تعتمد قراراً مقدّماً من قطر وموناكو بشأن دور الرياضة في التنمية المستدامة. https://mofa.gov.qa/en/qatar/latest-articles/latest-news/details/2024/11/14/un-general-assembly-adopts-resolution-presented-by-qatar--monaco-on-sports-role-in-sustainable-development
15. منصة، شارك. https://www.sharek.gov.qa/en /
16. المجلس الوطني للتخطيط
17. https://qa.hamad.qa/en/Services-Our/Service-Health-Mental-HMC/services-and-Hospitals/EN/CAM-Pages/services-Health-Mental-Adolescent-and-Child-HS(services-and-Hospitals).aspx
18. https://www.moph.gov.qa/english/strategies/Supporting-Strategies-and-Frameworks/SummaryNationalMentalHealthFramework2019-2022/Pages/default.aspx

19. https://www.hamad.qa/EN/Hospitals-and-services/HMC-Mental-Health-Service/Advice-and-Support/Pages/Mental-Health-Legislation.aspx .

20. وكالة الأنباء القطرية. (2022، 6 نوفمبر). وزارة الصحة العامة تعلن عن برنامج وطني جديد للصحة النفسية والعافية. https://www.qna.org.qa/en/newsbulletins/2022-11/06/0051-moph-announces-new-national-mental-health-%2C-wellbeing-program

21. الحراحشة، س.، ونظير، أ.، وسكسينا، س.، وكليلاند، س.، وسامية العبدالله، وتاباكويات، ف.، ووقار عظيم، م.، وتّلي، إ. (د.ت). الصحة النفسية للأطفال والمراهقين: الوضع الراهن والتحديات وتوصيات لصنّاع السياسات (Child and adolescent mental health: Current status, challenges and recommendations for policymakers) [موجز سياسات]. مؤسسة قطر؛ وزارة الصحة العامة؛ مؤسسة الرعاية الصحية الأولية؛ وايل كورنيل.

22. المجلس الوطني للتخطيط

23. الحراحشة، س.، ونظير، أ.، وسكسينا، س.، وكليلاند، س.، وسامية العبدالله، وتاباكويات، ف.، ووقار عظيم، م.، وتّلي، إ. (د.ت). الصحة النفسية للأطفال والمراهقين: الوضع الراهن والتحديات وتوصيات لصنّاع السياسات [موجز سياسات]. مؤسسة قطر؛ وزارة الصحة العامة؛ مؤسسة الرعاية الصحية الأولية؛ كلية طب وايل كورنيل؛ خدمة الصحة النفسية، الدوحة، قطر.

24. شاركي، ت. استراتيجية الصحة النفسية وتقييم الأثر في قطر (Mental health strategy and impact evaluation in Qatar). المجلة الدولية للطب النفسي (BJPsych International؛ 2017) 14(1):18–21.

25. صحة نفسية (منصة وزارة الصحة العامة). https://sehanafsia.moph.gov.qa/English/MHConditions/Pages/HealthChildren.aspx

26. جامعة قطر، معهد البحوث الاجتماعية والاقتصادية المسحية (سيسري). (2022). نحو خدمات فعّالة للرعاية الصحية النفسية في قطر (Toward effective mental healthcare services in Qatar) [ملف PDF]. https://www.qu.edu.qa/SiteImages/static_file/qu/SESRI/PB_Mental%20Health%20care_EN.pdf

27. https://sehanafsia.moph.gov.qa/English/MHConditions/Pages/HealthChildren.aspx

28. https://www.data.gov.qa/pages/homepage/ .

29. https://www.npc.gov.qa/en/statistics/subjectdetails/pages/aspx

30. https://www.qcb.gov.qa/EN/Pages/Publication.aspx?IndexSelect=1 .

31. https://www.mol.gov.qa/en/Pages/Statistics.aspx .

32. https://www.mecc.gov.qa/English/Pages/default.aspx .

33. https://www.qdb.qa/Insights-and-Publications/Entrepreneurship-reports .

34. https://www.qcb.gov.qa/en/Pages/publication.aspx .

35. https://www.qnb.com/sites/qnb/qnbqatar/page/en/en-home.html .

36. https://www.imf.org/external/datamapper/profile/QAT .

37. البنك الدولي. (2023). [آفاق الفقر الكلي] (Macro Poverty Outlook). البنك الدولي. https://documents1.worldbank.org/curated/en/099942504052434442/pdf/IDU199e45f021728f14c6a19e3218c07bd1a81be.pdf

38. https://almeezan.qa/Default.aspx?language=en .

39. https://www.moj.gov.qa/en/Pages/Official_Gazette_Dept.aspx .

40. https://www.oecd.org/en.html .

41. خزانة صاحب الجلالة (الخزانة البريطانية). (2022). الكتاب الأخضر: التقييم والمراجعة في الحكومة المركزية (The Green Book: appraisal and evaluation in central government) (روابط محدّثة) [دليل إرشادي]. حكومة المملكة المتحدة.

42. خزانة صاحب الجلالة والحكومة الويلزية. (2018). دليل إعداد دراسة الجدوى للمشروع: دراسات جدوى أفضل لنتائج أفضل (Guide to developing the Project Business Case: Better business cases for better outcomes). حقوق النشر محفوظة للتاج البريطاني.

43. الأمانة العامة للمجلس التنفيذي – حكومة دبي. (2018). دليل السياسات العامة لحكومة دبي (The public policy guide of the Government of Dubai). حكومة دبي.

44. خزانة نيو ساوث ويلز. (2023، فبراير). دليل حكومة نيو ساوث ويلز لتحليل التكلفة والعائد (NSW Government Guide to Cost-Benefit Analysis؛ متضمّناً التنقيحات حتى أبريل 2025) (TPG23-08). حكومة نيو ساوث ويلز. https://www.nsw.gov.au/sites/default/files/noindex/2025-03/tpg23-08-nsw-government-guide-to-cost-benefit-analysis.pdf

45. منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (2012)، توصية المجلس بشأن السياسة والحوكمة التنظيمية (Recommendation of the Council on Regulatory Policy and Governance)، منشورات منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية.

46. خزانة صاحب الجلالة (الخزانة البريطانية). (2022). الكتاب الأخضر: التقييم والمراجعة في الحكومة المركزية (روابط محدّثة) [دليل إرشادي]. حكومة المملكة المتحدة.

47. خزانة صاحب الجلالة (الخزانة البريطانية). (2022). الكتاب الأخضر: التقييم والمراجعة في الحكومة المركزية (روابط محدّثة) [دليل إرشادي]. حكومة المملكة المتحدة.

48. وزارة البيئة والغذاء والشؤون الريفية. (2025، فبراير). دليل تمكين نهج رأس المال الطبيعي (Enabling a Natural Capital Approach – ENCA). حكومة المملكة المتحدة.

49. البنك الدولي. (2016). خصم التكاليف والعوائد في التحليل الاقتصادي لمشروعات البنك الدولي (Discounting costs and benefits in economic analysis of World Bank projects). البنك الدولي.

50. خزانة صاحب الجلالة (الخزانة البريطانية). (2022). الكتاب الأخضر: إرشادات الحكومة المركزية بشأن التقييم والمراجعة (تحديث 2022) [دليل إرشادي]. حكومة المملكة المتحدة.

51. الأمانة العامة للمجلس التنفيذي – حكومة دبي. (2018). دليل السياسات العامة لحكومة دبي. حكومة دبي.

52. الأمانة العامة للمجلس التنفيذي – حكومة دبي. (2018). دليل السياسات العامة لحكومة دبي. حكومة دبي.

53. منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية. https://www.oecd.org/en.html

54. وكالة الأنباء القطرية. (2025، 16 يونيو). كورسيرا: قطر تشهد ارتفاعاً بنسبة 194% في التسجيل بدورات الذكاء الاصطناعي التوليدي ونمواً بنسبة 55% في الشهادات المهنية. وكالة الأنباء القطرية. https://qna.org.qa/en/News-Area/News/2025-6/16/coursera-qatar-sees-194-surge-in-genai-enrollments-55-growth-in-professional-certificates

55. منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية. (2023). البيئات التجريبية التنظيمية في الذكاء الاصطناعي (Regulatory sandboxes in artificial intelligence) (أوراق الاقتصاد الرقمي لدى المنظمة، رقم 356). منشورات منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية.

56. البوابة الوطنية للبيانات المفتوحة. https://www.data.gov.qa/pages/homepage/

57. منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية. (د.ت). الاستشراف الاستراتيجي (Strategic foresight). https://www.oecd.org/en/about/programmes/strategic-foresight.html

58. منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية. (د.ت). علم السلوك (Behavioural science). https://www.oecd.org/en/topics/behavioural-science.html

59. صحيفة ذا بينينسولا قطر. (2023، 6 يناير). أول وحدة للرؤى السلوكية في المنطقة عزّزت تجربة أكثر صحّة للجماهير (Region's first behavioural insights unit promoted healthier fan experience). صحيفة ذا بينينسولا قطر. https://thepeninsulaqatar.com/article/06/01/2023/regions-first-behavioural-insights-unit-promoted-healthier-fan-experience



المجلس الوطني للتخطيط
National Planning Council
State of Qatar • دولة قطر