



الدليل الإرشادي لتطوير السياسات العامة

النسخة الثانية - 2025

المحتويات



04 الملخص التنفيذي

05 المقدمة

06 نظرة عامة

01

07 عن السياسات العامة

09 خصائص السياسة العامة

12 تحديات السياسات العامة

14 الاستفادة من البيانات الاجتماعية
والاقتصادية والعلوم الأخرى

16 إطار عام للسياسات العامة في
المملكة العربية السعودية وأمثلة عليها

18 الدليل التطبيقي

02

19 منهجية تطوير السياسة العامة

30 توظيف منهجيات الابتكار والمرونة في
تطوير السياسات العامة

33 قائمة عملية لتطوير السياسة العامة

35 مراجع

المُلخَص التنفيذي

تُكمن أهمية منهجية تطوير السياسة العامة في كونها مصدراً توجيهياً، حيث توفر منهجاً واضحاً لتصميم السياسات وتطويرها.

يهدف هذا الدليل الإرشادي إلى التعريف بالسياسة العامة وذلك لسد الفجوة بين النظرية والتطبيق، حيث يأتي نظراً لقلة الأدلة عموماً والمحلية خصوصاً، كما يهدف إلى توضيح الخطوات التي ينبغي اتباعها عند العمل على تطوير السياسة العامة؛ من تحليل وإعداد وتنفيذ، ومراجعة وتطبيق وتقييم، من خلال تحديد المنهجية والأطر العامة، نظرياً وعملياً، حيث يستهدف الدليل مختلف الشرائح والقطاعات (العامة، الخاص، الأفراد)، إضافة إلى تحديد أهمية السياسات العامة والغاية منها، وعلاقتها وتكاملها مع بعض العلوم والوثائق الأخرى، مع تسليط الضوء على التوجهات الحديثة، وإضافة قائمة عملية للإعداد والتنفيذ.

وقد طُورت هذه المنهجية بناءً على الخبرات والممارسات الداخلية السابقة في وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات، بالاستناد إلى الممارسات والتجارب الدولية، والفرض الأساسي من المنهجية هو توفير طريقة شاملة لكيفية تصميم السياسة، والخطوات التي يجب اتباعها، والتي تضمن استيفاء جميع الخطوات اللازمة لبناء وتطوير السياسات العامة، لضمان جودة المخرجات واستمرارية المستوى المطلوب. ومن الممكن مراجعة هذه المنهجية وإضافة أو تعديل الخطوات بناءً على الاختصاص والمتطلبات التي قد تحتاج إليها بعض السياسات عن غيرها، ومناسبة مراجعتها والتدقيق للمنهجية المختارة من قبل أصحاب المصلحة الرئيسيين.

بشكل عام، إن عملية تطوير السياسة العامة هي علم ممنهج، **ويمكن تلخيصه في خمسة مراحل**، حيث يفصل أن تكون هذه المراحل بالتتابع وليس بالتوازي بهدف الحفاظ على كفاءة وفعالية العملية:

- 1 تحديد المشكلة (التحدي أو الفرصة).
- 2 تحليل خيارات أو بدائل السياسة.
- 3 التصميم والاعتماد.
- 4 التنفيذ.
- 5 المراقبة والتقييم.

المقدمة

تشهد الدول بمجتمعاتها متغيرات مختلفة، على الصعيد السياسي والاقتصادي والاجتماعي، داخليًا وخارجيًا. من هذا المنطلق تأتي الحاجة إلى سنّ السياسات بصفاتها «المسار» والطريق المتخذ لعملٍ مقصود لتحقيق هدف معين. كما تشكّل السياسات الاتجاه العام الذي تنوي الدول انتهاجه أو عدم انتهاجه؛ فهي ترسم الإطار العام «التوجّه» وتؤثر على طبيعة اتخاذ القرار الحكومي والمجتمعي، وتمس المصلحة العامة والخاصة، وتأتي وفقًا للحاجة إلى حل التحديات القائمة، أو لاغتنام فرص مستقبلية. وللسياسات بشكل عام أنواع مختلفة؛ فمنها السياسات العامة وهي التي تكون على مستوى الحكومة، وسياسات المنظمة الداخلية وهي على مستوى المنظمة ككل، والسياسات الإدارية؛ وهي التي تكون على مستوى إدارة معينة، مثل سياسة الإنتاج وسياسة الموارد البشرية وسياسة إدارة المخاطر وسياسة استثمارية الأعمال وغيرها من أنواع السياسات.

تقوم السياسات العامة بأداء دور استراتيجي وجوهري، لأنه وفي ظل التطورات المتسارعة من تحول رقمي وعولمة وخلافهما، فلا بد من وجود توجه عام يكون بمثابة الغاية التي تساهم في نجاح التوجهات المعمول بها، حيث أن السياسة السليمة لبنة تبنى عليها الاستراتيجيات والخطط والاستثمارات وغيرها، وفي هذا السياق يمكن تعريف السياسة العامة في السياق التالي:

«هي أداة استراتيجية بجعبة القيادة يتم استخدامها للتعبير بصيغة عامة عن الأهداف. طابعها العام يميل للحث أو النهي، فهي إما أن تتفعل بمستقبل وترسم أطره وركائزه، أو أنها تُحذر من خطر وتوضح طريق للعمل على تجنب وقوعه، أو كلاهما في آن واحد» (1).



نظرة عامة

عن السياسات العامة

تختص السياسات العامة كأحد الأدوات التي تقوم بها الحكومة لحل المشكلات التي تواجه المجتمع؛ فالسياسات العامة هي كل ما تقوم به الحكومة -ممثلة بجهاتها المختلفة- من أنشطة وعمليات حول قضايا أو مشاكل محددة، فعملية اتخاذ القرار حيال السياسة العامة هي عملية متمحورة حول مشكلة (a problem oriented approach) بالأصل (2). وللسياسات العامة مسميات عديدة مثل: «السياسات الحكومية»، و«برامج الحكومة»، و«المشروعات العامة». وسواء استعملنا مصطلح السياسة العامة أو أيًا من المصطلحات الأخرى، فكلها تشير إلى أنشطة الحكومة ومؤسساتها؛ التي تسعى لحل التحديات التي تواجه المجتمع. وتختلف السياسات من دولة إلى أخرى بحسب اختلاف المجتمع بما فيه من ظروف وثقافة، كما تتأثر بالوضع الاقتصادي للدولة (3).

من المهم بدايةً توضيح مصطلح «السياسة» ومصطلح «عامة» كمفهوم؛ حيث يستخدم مصطلح «السياسة العامة» كمفهوم بشكل كبير في الوقت الحالي ونشير هنا إلى السياسات التي يتم اعتمادها والتأكيد عليها مثل السياسة التعليمية الوطنية، السياسة الزراعية والسياسة الصحية وسياسة الأجور وما إلى ذلك، والتي تمس بشكل مباشر المواطنين «الأفراد». لذلك فالسياسة العامة تخص أو تخدم «العامة» من أفراد المجتمع وليست خاصة بمجموعة معينة.

ومن الجوهري تعريف مصطلح «العامة» أولاً لمناقشة «السياسة العامة»، حيث أنه يكثر استخدام مفاهيم مثل «المصلحة العامة»، «القطاع العام»، «الرأي العام»، «الصحة العامة» وما إلى ذلك. يحتوي المصطلح «عام» على جميع المسائل التي تحتاج إلى تدخل حكومي أو اجتماعي للتوجيه. أما بالنسبة لمصطلح «السياسة» فهو يتمحور في عدة أوجه؛ منها ما يكون لحسم موقف معين، أو على هيئة مبادئ وقيم، أو مسار العمل الهادف، أو أسلوب حكم، أو مظهر من مظاهر الحكم المدروس وكذلك يمكن أن يكون على هيئة نظرة عقلانية سياسية أو إعلان لأهداف مشتركة (4).

وتعرّف «السياسات العامة» بأنها:

- «توزيع القيم في المجتمع بطريقة سلطوية أمرّة؛ من خلال القرارات والأنشطة الإلزامية الموزعة لتلك القيم، في إطار عملية تفاعلية بين المدخلات والمخرجات والتغذية العكسية.» ديفيد أستين (David, 1957).
- ووفقًا لتوماس داي فإنها «ما تقوم الحكومة باختيار فعله أو عدم فعله.» توماس داي (Dye, 2017).
- ويعرفها نيكولاس هنري بأنها «نص تم تبنيه ومتابعته من قبل الحكومة.» (Henry, 1975).

وما يعنينا في هذا الدليل هي السياسة العامة كوثيقة مكتوبة ومعتمدة، وليست السياسات الضمنية التي تنتهجها الدولة. ومع مراعاة الأنواع المختلفة للسياسات، **فإن للسياسات مستويات ثلاثة تتمثل بالاتي:**

- **المستوى العام (macro policies):** ما يهم الرأي العام من قضايا وتحظى باهتمام واسع. مثل: انخفاض الأجور أو ارتفاع الأسعار.
- **المستوى الجزئي (micro policies):** استجابة لقضية أو مطلب معين، وتحظى باهتمام محدود. مثل: إعفاء شركة من الضريبة أو تخفيضها.
- **المستوى المحلي (local policies):** ما يخص المحافظات والأقاليم المحلية، مثل: ملوحة المياه في محافظة/منطقة معينة.

خصائص السياسة العامة

كفاءة وفاعلية السياسة العامة تتوقف على استنادها على الخصائص الآتية، ولكن بدرجات متفاوتة وبما يتناسب مع الواقع السياسي والبيئة التشريعية والتنفيذية، وعلى قدرة طائفيها على حسن توظيف الإمكانيات والموارد والمعلومات المتاحة لخدمة غايات السياسة العامة؛ وبالتالي تحقيق مصلحة المجتمع والمساهمة في معالجة التحديات العامة.

- **العمومية:** أي إمكانية تطبيقها بشكل متماثل على شرائح المجتمع دون تمييز، على اعتبار أنها تمثل سلسلة من الأفعال والنشاطات والقرارات الحكومية.
- **العقلانية/ الرشادة:** تعبر السياسة عن اختيار الأسلوب الأمثل من بين عدة أساليب بديلة لتحقيق المصلحة العامة، والأهداف المرجوة.
- **الشرعية/ النظامية:** صدور السياسة العامة عن السلطة المختصة، باعتبار أن للحكومة دون غيرها سلطة تنفيذها والإلزام بالعمل وفقاً لها.
- **الاستمرارية:** السياسة العامة قصدية، وتمثل في مجملها برنامج عمل هادف لتحقيق مصلحة المجتمع، وكذلك تعبر عن المصالح العامة للدولة، فيجب أن تتميز بالثبات والاستمرار.
- **الموائمة والتشاور:** تتخذ السياسة العامة بالتشاور بين المسؤولين والموائمة بين الجهات الحكومية وما ترى مناسبة إشراكه من القطاع الخاص ذات العلاقة بموضوعها.
- **التمويل:** أن تكون للسياسة العامة مخصصات من الموارد الاقتصادية لتنفيذها.

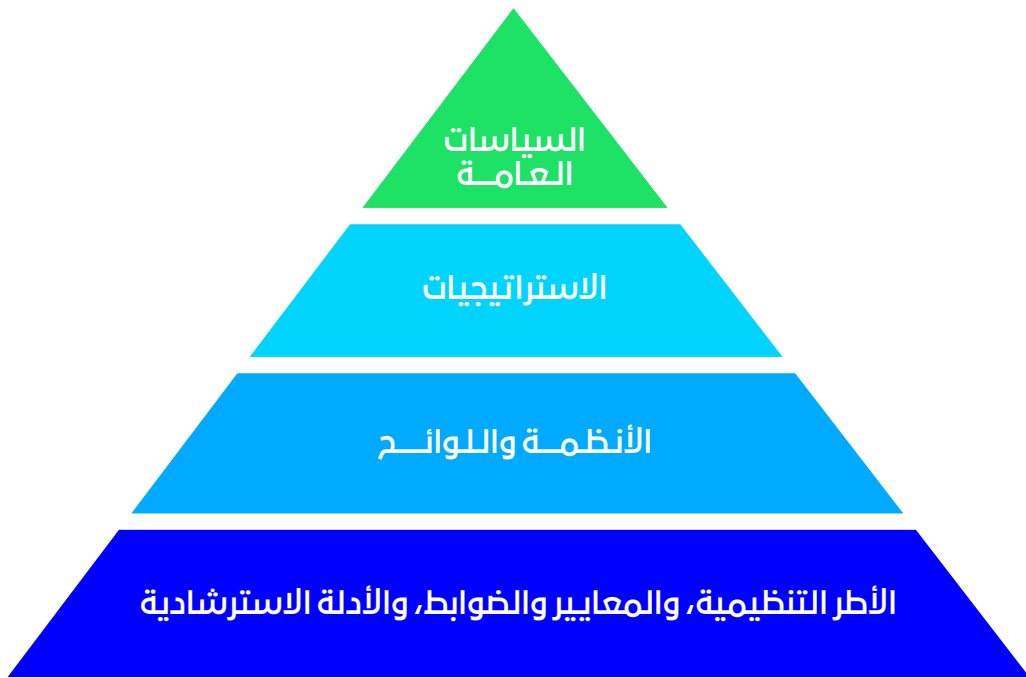
وتتميز السياسة العامة بحل المشاكل الاجتماعية والاقتصادية والتنمية في المقام الأول، وتتميز بالصعوبة والتعقيد وتختلف طبيعة وإجراءات صنع السياسة العامة تبعاً للنظام السياسي ودور الأجهزة الحكومية وغير الحكومية. ومن الناجم أن يتم وضع نماذج مفصلة للتخطيط مثل التحليل الشبكي (Network Analysis)؛ لمعرفة تأثير السياسة الجديدة على ما سبقها من سياسات وزيادة التوافقية بين السياسات المختلفة وجعلها داعمة لبعضها البعض لتحقيق المصالح العامة للدولة.

ومما تمتاز به ايضا:

— **الديناميكية:** يمكن القول إن السياسة العامة هي نتاج تفاعلي ديناميكي معقد تتم في إطار نظام فكري، وبيئي محدد.

— **المواءمة مع البيئة:** قد يكون نجاح السياسة العامة متوقف على مدى ملاءمتها للبيئة المحيطة، حيث توجد علاقة طردية مباشرة بين مدى ملاءمة السياسة العامة لبيئة الدولة من ناحية، ومدى نجاح هذه السياسة في حل المشكلة العامة من ناحية أخرى. حيث أن النطاق الجغرافي من محددات نوع السياسة العامة التجارية التي تتخذها الدولة، وحجم مساحتها يفرض عليها إتباع سياسات عمرانية معينة، كما أن نوع المناخ يحدد سياسات أوقات العمل مثلاً، من الحالات والمتغيرات التي تتحكم في توجه الدولة لمواكبة ما تخلقه البيئة.

— **التكامل بين السياسات والوثائق الأخرى:** من المهم أن يكون هناك مواءمة وتكامل بين السياسة العامة وغيرها من القرارات، باعتبار أن السياسة هي المبادئ العامة التي تنبثق منها الخطط الاستراتيجية، البرامج التنفيذية، الأنظمة وما يتبعها من لوائح وترتيبات تنظيمية أخرى. حيث أن السياسة العامة بمجملها عبارة عن مجموعة قرارات تتخذها الحكومة؛ فيجب ألا يكون هناك تعارض أو تناقض بين هذه القرارات وما في حكمها، ومراعاة الاتفاقيات الدولية أو الإقليمية السارية. حيث تتسم هذه العلاقة بين السياسات العامة والاستراتيجيات والأنظمة والأطر التنظيمية والمعايير والضوابط بالتدرج من الشمولية إلى التفصيلات الفنية **حسب التسلسل الهرمي في الشكل:**



تحديات السياسات العامة

على رأس التحديات التي تواجه عملية تطوير السياسات العامة هي غموض مفهوم السياسة العامة من الأساس وكذلك مدى الحاجة إلى سنّها، بالإضافة إلى الفرق بينها وبين مفاهيم أخرى كالاستراتيجيات والإجراءات والأنظمة. **والتي يمكن عرضها كالآتي:**

- **الإجراء:** عدد من الأنشطة تحدد وفق خطوات لتحقيق عمل ما؛ للوصول لنتيجة مطلوبة. على أن تكون موثقة وتتماشى مع الأنظمة السارية.
- **المعايير:** هي مجموعة من المتطلبات المستندة إلى المبادئ، توضح المتطلبات الأساسية لتقييم جودة الأداء.
- **الاستراتيجية:** خطة يتم وضعها لتحقيق مكانة معينة في السوق، وبالتالي الوصول إلى أهداف وغايات محددة.
- **النظام:** مجموعة قواعد ملزمة قانونياً، تتضمن مبادئ يتم تحديدها من قبل السلطات المختصة، لتنظيم موضوع معين.
- **السياسة العامة:** مجموعة من التوجهات والمبادئ والتدابير التوجيهية الملزمة المتعلقة بموضوع معين صادر عن كيان جهة حكومية.

تعد عملية تطوير السياسات العامة من العمليات المعقدة، سواء مرحلة مراقبتها وتقييمها، أو دعم متخذي القرار باتخاذ واختيار السياسة الأنسب، وعملية تحليل البدائل، وحصر العوامل المؤثرة والمتأثرة، كتوجه الدول وتطلعاتها، بالإضافة إلى الآثار المترتبة من اعتماد السياسة، والإشكالية التي جاءت السياسة لمعالجتها، كما أن ضعف الحوكمة، وبالتحديد عدم كفاءة استخدام الموارد الحكومية وعدم كفاءة المؤسسات الحكومية والذي يؤدي إلى ارتفاع التكاليف، وعدم وجود إطار واضح للمسألة يعتبر أحد أهم التحديات التي تواجه عملية تطوير السياسة.

ومن التحديات الجوهرية أيضاً، الضبابية، المخاطر المحتملة، تطوير سياسات ذات جودة عالية والتي تتطلب تكاليف عالية (مال، وقت، وجهد)، كما أن عملية إيجاد وجمع وتحليل الأدلة المتينة والمبنية على البراهين، والحاجة الملحة لتطوير سياسات في وقت زمني قصير، يعتبر من أهم التحديات في عملية تطوير السياسات، خصوصاً السياسات الاستباقية، بالإضافة إلى أن النهج الإعلامي واستراتيجيات التواصل مع الجمهور وحتى تدريب الجهات ذات العلاقة حول موضوع واهداف السياسة تعتبر من أبرز التحديات في عملية تطوير السياسة، كما أن عدم المشاركة الفعّالة لأصحاب المصلحة أو تمكينهم من ذلك خلال جميع مراحل تطوير السياسة بدءاً من تحديد المشكلة وانتهاء بتقييم السياسة، قد يحد من فعالية وكفاءة السياسة، وفي هذا الشأن أطلقت المملكة «منصة استطلاع»؛ لأخذ مرئيات العموم والقطاع الخاص والجهات الحكومية على مشروعات الأنظمة واللوائح والقواعد والقرارات، ومنها السياسات. ومن هنا تنبع أهمية الاستناد إلى نظام تحليلي علمي ثابت والحاجة إليه أساسية في تحكيم جودة القرار والسياسة، **من خلال:**

- تعزيز موضوعية القرار؛ بعيداً عن الارتجالية والعشوائية.
- تأهيل القرار الرشيد في ظل التغيرات السريعة والبدائل المتنوعة واختلاف توجهات متخذي القرار والسياسات.
- اختيار الأنسب في ظل القوى السياسية والاقتصادية والديموغرافية والاجتماعية المؤثرة في مناخ الدولة.
- ضمان مراعاة المعايير الأساسية من الجانب الأخلاقي (moral aspect) والمبادئ التي تستند عليها مسؤولية متخذي القرار والسياسات؛ والتي تُسهم إيجاباً في الصحة والتعليم والإسكان والسلامة وتحسين المعيشة وجودة الحياة.

الاستفادة من البيانات الاجتماعية والاقتصادية والعلوم الأخرى

من الفوائد العديدة للعلوم الإنسانية، كعلم الاجتماع وعلم الاقتصاد أنها من أهم المصادر البحثية والتحليلية في مجال سن السياسات العامة التي يلزم الاستناد عليها والاستفادة من بياناتها، فمن خلال الدراسة والبحث في ظاهرة أو سلوك اجتماعي أو متغير اقتصادي يمكن توقع ما سيحدث لاحقاً، ويمكن بالتالي وضع سياسات استجابة مناسبة وهادفة لتحقيق نتيجة إيجابية عامة على المجتمع (3). وسنذكر في أمثلة دور علم الاجتماع وعلم الاقتصاد في دراسة للأثار الكلية للمتغيرات على صعيد المجتمع، وكيف وضعت المملكة العربية السعودية السياسات المناسبة في سياقهما (6):

— لوحظ أثناء معاصرة جائحة كورونا، أن وباء كوفيد-19 يضر كبار السن (فوق 65 عام) أكثر من الفئات الأقل عمراً. وبناءً عليه يمكن استنتاج أن معدل مشاركة القوى العاملة لن يتأثر كثيراً بعد انقضاء ومرور الجائحة، ذلك لأنه على الأغلب من يفوق عمره 60 عام قد تقاعد أو أنه لا يبحث عن عمل. أما الأقل عمراً فهم لازالوا يبحثون عن فرص عمل. بناءً عليه، ورغم الانكماش الاقتصادي بسبب الجائحة، يجب وضع سياسات عامة تهدف عاجلاً لخلق فرص عمل جديدة ومستدامة. لذلك نرى أن المملكة تسعى في سياساتها وخططها دائماً لاستحداث فرص عمل جديدة في شتى القطاعات والمجالات. وكذلك نرى أن هدف الرؤية لتخفيض معدل البطالة لم يتجزأ وان سياسة المملكة في توظيف الوظائف مستمرة.

— اتبعت المملكة العربية السعودية سياسات عملية جدا للتعامل مع جائحة كوفيد19- من جانبين (نقدي ومالي). فمن الجانب النقدي وللاستقرار احتياطات المملكة والتجارة الخارجية مع العالم، أتبعت سياسة نقدية للبنك المركزي السعودي تقتضي المحافظة على معدل الصرف للريال مقابل الدولار الأمريكي من خلال اتباع منهجية الفدرالي الأمريكي في خفض معدل الفائدة. ومن الجوانب المالية العامة للدولة، تم اتباع سياسة التيسير الكمي (Quantitative Easing) للمحافظة على معدل الاستهلاك في الاقتصاد، من خلال ضخ مستوى سيولة في النظام المالي لم يُشهد من قبل (حسب احصائيات البنك المركزي قارب معدل النقد المتداول في الاقتصاد سقف 3 ترليون ريال). تم ذلك من خلال استخدام جزء من احتياطات المملكة وإصدار سندات دين (محلي وخارجي) وإعادة ضخها في الاقتصاد المحلي وزيادة ضريبة القيمة المضافة وتدوير إيراداتها في الاقتصاد.

إطار عام للسياسات العامة في المملكة العربية السعودية وأمثلة عليها

تضمنت الضوابط المطلوب مراعاتها عند إعداد ودراسة مشروعات الأنظمة واللوائح وما في حكمها، الصادرة بقرار مجلس الوزراء رقم (713) وتاريخ 1438/11/30هـ والتعديلات اللاحقة له الحالات الآتية:

أولاً: في حال كان موضوع السياسة العامة داخل اختصاصات الجهة معدّة السياسة ولا يتطلب الرفع عنه إلى رئيس مجلس الوزراء:

تلتزم الجهة الحكومية عند إعداد مقترح ذي الطلة بالشؤون الاقتصادية والتنموية لمشروعات قواعد أو لوائح أو قرارات وما في حكمها ذات طابع تنظيمي -مما هو داخل في اختصاصاتها ولا يتطلب الرفع عنه-، أن تنشره على المنصة الإلكترونية الموحدة لاستطلاع آراء العموم والجهات الحكومية على شبكة المعلومات العالمية (الإنترنت)، بما يمكن الجهات والأفراد المعنيين بأحكامه من إبداء ملاحظاتهم وملحوظاتهم حياله، ومن ثم تنشر ملخصاً بأهم ما تضمنته هذه الملاحظات والملحوظات. وللجهة تقدير نشر المقترح وملخص الملاحظات والملحوظات التي أبدت في شأنه.

ثانياً: في حال كان الموضوع يتطلب الرفع إلى رئيس مجلس الوزراء؛ على الجهة معدّة السياسة الالتزام بالآتي:

- 1 | أن يكون المقترح متوافق مع الرؤى والخطط والاستراتيجيات المعتمدة.
- 2 | في حال كان المقترح يتضمن فكرة جديدة، يجب قبل البدء في إعداد رفق تصور كامل عنه، موضحاً أهدافه والفئة المستهدفة من تطبيقه، ومدى الحاجة إليه؛ لأخذ التوجه المبدئي لاستكمال ما يلزم حياله.
- 3 | تقدم الجهة مذكرة توضيحية تتضمن بيان السند النظامي لاختصاصاتها بطلب إصدار المقترح -السياسة العامة في هذه الحالة- والهدف منه، وعناصره الرئيسية، والأسباب التي أدت إلى إعداد رفق، وشرحه بشكل واضح، **على أن تتضمن المذكرة الآتي:**

- نبذة عن التشريعات ذات العلاقة.
- التجارب الدولية.
- الآثار المالية، والاقتصادية، والوظيفية، والاجتماعية، المتوقعة التي قد تنتج عند تطبيق المقترح.
- التنسيق مع الجهات ذات العلاقة إن تطلب الأمر.
- تحديد الأنظمة والقرارات والأوامر الملكية والسامية، والاتفاقيات الدولية، التي سيترتب على صدور المقترح إلغاؤها أو تعديلها، وما يقابلها من مقترحات.

أمثلة على السياسات العامة المعتمدة في المملكة:

- سياسة الزراعة العضوية في المملكة العربية السعودية الصادرة بقرار مجلس الوزراء عام 1437هـ.
- سياسة المشاركة الصناعية العسكرية الصادرة بقرار الهيئة العامة للصناعات العسكرية عام 1440هـ.
- سياسة تحديد أجور استخدام وسائل النقل العام الصادرة بقرار من الهيئة العامة للنقل عام 1441هـ.
- سياسة حماية البيانات الشخصية للأطفال ومن في حكمهم السعودية الصادرة بقرار الهيئة السعودية للبيانات والذكاء الاصطناعي عام 1441هـ.
- السياسة الوطنية لمنع عمل الأطفال في المملكة العربية السعودية الصادرة بقرار مجلس الوزراء عام 1442هـ.
- السياسة الوطنية للسلامة والصحة المهنية الصادرة بقرار مجلس الوزراء عام 1442هـ.
- سياسة الاقتصاد الرقمي الصادرة بقرار مجلس الوزراء عام 1442هـ.
- سياسة الحوسبة السحابية أولا والصادرة من اللجنة الوطنية للتحول الرقمي عام 1442هـ.



الدليل
التطبيقي

منهجية تطوير السياسة العامة

تكمُن أهمية منهجية تطوير السياسة العامة في كونها مصدر توجيهي، حيث توفر منهجًا واضحًا لتصميم السياسات وتطويرها. وقد تم تطويرها بناءً على الخبرات والممارسات الداخلية السابقة في وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات، بالاستناد إلى الممارسات والتجارب الدولية. والغرض الأساسي من المنهجية هو توفير طريقة شاملة لكيفية تصميم السياسة، والخطوات التي يجب اتباعها، والتي تضمن التأكد من أن جميع الخطوات لتصميم السياسات العامة وتطويرها متوفرة؛ لضمان جودة المخرجات. ومن الممكن مراجعة هذه المنهجية وإضافة أو تعديل الخطوات بناءً على الاختصاصات والمتطلبات التي قد تحتاج إليها بعض السياسات دوناً عن غيرها، ومناسبة مراجعتها والتدقيق للمنهجية المختارة من قبل أصحاب المصلحة الرئيسيين.

مراحل تطوير السياسة

بشكل عام، إن عملية تطوير السياسة هي علمٌ ممنهج، حيث يمكن تلخيص عملية تطويرها في خمسة مراحل، يفضل أن تطبق هذه المراحل بالتتابع وليس بالتوازي بهدف الحفاظ على كفاءة وفعالية العملية:

- 1 تحديد المشكلة (التحدي أو الفرصة).
- 2 تحليل خيارات أو بدائل السياسة.
- 3 التصميم والاعتماد.
- 4 التنفيذ.
- 5 المراقبة والتقييم.



شكل (1): مراحل تطوير السياسات

المرحلة الأولى – تحديد المشكلة (التحدي أو الفرصة)

تعتبر هذه المرحلة حجر الأساس في عملية تطوير السياسة وأكثر مراحلها أهمية، فكفاءة السياسة وفعاليتها يعتمد في المقام الأول على قدرة الجهات ذات العلاقة على تحديد المشكلة وفهمها وتأطيرها بالشكل الدقيق، حيث أن هذه المرحلة تستغرق الكثير من الوقت والجهد كما أن تكلفتها المالية كبيرة مقارنة بغيرها من المراحل.

تستند هذه المرحلة على الأبحاث الكمية والنوعية بالمقام الأول، فتحديد المشكلة يجب أن يبنى على منهجية متينة مبنية على الأدلة والبراهين الموثقة، حيث يتم بناءها عن طريق تحليل البيانات والوثائق الحالية ذات العلاقة، واعداد البحوث والادبيات، والاجتماع مع أصحاب المصلحة، والخبراء والفنيين ذوي العلاقة، وإقامة ورش العمل ومجموعات التركيز (Focus groups) وغيرها من الطرق المتاحة.

تعتمد هذه المرحلة على ثلاثة خطوات أساسية:

1 تعريف وتأطير المشكلة: ماهيتها، ونوعها، وخصائصها وسماتها وأسبابها الجذرية (حيث يتم تصنيفها الى أولية، ثانوية وهكذا)، وحجمها، ومدى تأثيرها (من المهم أن يكون هناك على الأقل أثر واحد قابل للقياس)، وخطورتها، والآثار الاقتصادية والاجتماعية المتوقعة والناجمة عنها، ونطاقها الزمني والمكاني، والعوامل المساهمة في حدوثها، والفئات المتأثرة، والجهات ذات العلاقة في حدوث هذه المشكلة، حيث يتم تأطير المشكلة من خلال ذكر خمسة عناصر وهي: ماهية المشكلة، والفئة المؤثرة والمتأثرة، والسبب الجذري لها (عوامل سببية أو ارتباط)، والإطار الزمني والمكاني لها، وخصائص البيئة المحيطة لها.

2 تحديد الهدف: من المهم تحديد الهدف لحل هذه المشكلة وبشكل محدد، وذلك من خلال وضع مؤشرات قابلة للقياس وضمن إطار زمني محدد (على الأقل هدف واحد محدد وقابل للقياس).

3

الدراسة التحليلية: تشمل تحليل الوضع الراهن (وضع صفر) والذي يهدف إلى إعداد دراسة عن الوضع الحالي من غير إجراء أي تدخل لحل هذه المشكلة. والتحليل المعيارى والذي يهدف إلى إجراء الدراسات المعيارية والدولية المقارنة بهدف الاستفادة من تجارب الدول الأخرى على المستوى الإقليمى والعالمى فى كيفية حل المشكلة (مع الأخذ بعين الاعتبار أن تكون الدول المقارنة مماثلة للمملكة من ناحية الاقتصاد والثقافة، وأن يكون مستوى الأداء فى الموضوع المتناول لحل المشكلة هو الوضع المطلوب والذي تطمح السياسة المقترحة لتحقيقه). وأخيراً عمل دراسة بهدف سد الفجوات متضمناً تحليلاً للفجوات ما بين الوضع الراهن والوضع المطلوب واقتراح خيارات الحلول والبدائل والتي قد تكون تشريعية وغير تشريعية.

بحسب توصيات البنك الدولي، من المهم أن تسفر هذه المرحلة على الإجابة بـ «نعم» عن الأسئلة الثلاث التالية:

- هل تم تعريف وتحديد المشكلة بناء على الأدلة والبراهين الكافية وتحديد أسبابها الجذرية بمنهجية واضحة مبنية على الأدلة والبراهين؟
- هل تم تحديد آثار هذه المشكلة بطريقة قابلة للقياس (على الأقل أثر واحد قابل للقياس)؟
- هل من الممكن أن يستمر أو حتى يتفاقم حجم وخطورة المشكلة فى المستقبل مما قد يعيق تحقيق الأهداف التنموية على المستوى الوطنى؟

المرحلة الأولى – تحديد المشكلة (التحدي أو الفرصة)

تحديد المشكلة وتأطيرها، ومعرفة أهم الحلول المقترحة والهدف منها

الهدف

وثيقة دراسة السياسة والذي يشمل (تحليل الوضع الراهن، التحليل المعيارى، وسد الفجوات)

المخرجات

المرحلة الثانية - تحليل الخيارات أو البدائل

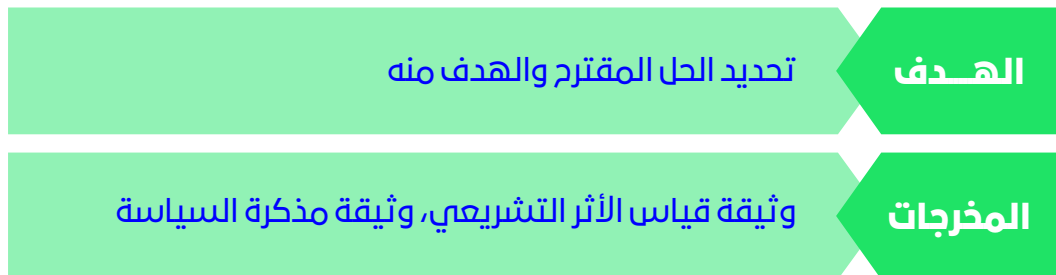
تقوم هذه المرحلة بشكل أساسي على وضع قائمة بالخيارات أو البدائل المقترحة لحل المشكلة والتي تم تأطيرها واستنتاجها من المرحلة الأولى، وما يهنا هنا هي الخيارات أو البدائل التشريعية لأن الطول المقترحة قد تكون تشريعية أو غير تشريعية مثل المبادرات أو الاستراتيجيات وغيرها، مع الأخذ بعين الاعتبار أن يتضمن أحد هذه الخيارات خيار (صفر) بمعنى عدم اتخاذ أي إجراء لحل هذه لمشكلة والإبقاء على الوضع الراهن. ومن ثم يتم تصفية هذه الخيارات بناء على معايير يتم تحديدها مسبقاً. وبعد ذلك، يتم تحليل وترتيب الخيارات أو البدائل ذات الأولوية بعد التصفية وفقاً لمنهجية معتمدة.

معايير التصفية: يتم تحديد هذه المعايير من خلال الاستعانة بممارسات عالمية موثقة ومبنية على البراهين تكون ضمن قوائم، أو من خلال طبيعة المشكلة نفسها أو حتى طبيعة الخيارات المقترحة، أو من خلال الاستفادة من معايير تم استخدامها في حالات مماثلة سواء على المستوى الإقليمي أو العالمي، أو أن تكون منبثقة عن توجهات حكومية على المستوى الاستراتيجي الوطني. من أهم الأمثلة على المعايير التي عادة ما يتم استخدامها عند تحليل خيارات السياسة هي: الأهمية والضرورة، ومدى اهتمام متخذ القرار، وقابلية التطبيق على المستوى الفني والسياسي والاجتماعي، ومدى ضباية الخيار المقترح ومتانته، فعادة ما يتم تفضيل الخيار ذا التأثير المحدد على الخيار ذا النطاق الأكبر، بالإضافة الى قدرة الخيار على تحقيق النتائج المطلوبة وحجم تأثير ومرونة الخيار. كما أن الإطار التشريعي والتنظيمي أحد أهم المعايير التي يتم استخدامها، حيث يتم معرفة مدى معارضة الخيار المقترح أي توجهات او تنظيمات أو قوانين وتشريعات حكومية وسياسية قائمة، بالإضافة الى درجة تعقيد الخيار المقترح والاعتبارات المالية كالتكلفة والإطار الزمني مع توفر قنوات التنفيذ (موارد مالية وبشرية)، جميعها تعتبر من أهم المعايير التي يجب أخذها بالحسبان.

تحليل وترتيب الخيارات أو البدائل: عن طريق اتباع منهجيات كمية ونوعية يتم ترتيب خيارات الطول أو البدائل بهدف اختيار الحل الأنسب لحل المشكلة، مع الإشارة الى أهمية اختيار الحل الأنسب ذي التكلفة الأقل والمنفعة الأكبر.

يتم **توثيق هذه الخطوة عن طريق اعداد وثيقة قياس الأثر التشريعي (Regulatory Impact Assessment)**، وفي حال وقع الاختيار على الحل التشريعي وتحديد السياسة، يتم كتابة وثيقة مذكرة السياسة بهدف توضيح المبررات والدوافع لإختيار هذا الحل دوناً عن غيره من الحلول والبدائل المقترحة، وذلك عن طريق الاستعانة بوثيقة قياس الأثر التشريعي والتي عكست العملية المتبعة لحل مشكلة ما وبشكل تفصيلي وفق منهجية مبنية على البراهين بهدف اقتراح وتطوير قرارات مستنيرة.

المرحلة الثانية – تحليل الخيارات أو البدائل



المرحلة الثالثة – التصميم والاعتماد

عندما يقع الاختيار على الحل التشريعي وتحديد السياسة، يتم في هذه الحالة عمليتي التصميم والاعتماد كالتالي:

أولاً: التصميم:

- تحديد الجهة/الجهات المسؤولة عن تطوير وثيقة السياسة.
 - إشراك أصحاب المصلحة لتطوير السياسة، فمن المناسب أن يتكون أعضاء الفريق من الخبراء والمختصين من داخل وخارج الجهة، إضافةً إلى خبراء السياسة؛ ويكون ذلك من خلال تشكيل الفرَق وعقد ورش العمل، أو الاجتماعات الدورية، أو غيرها.
 - تحديد النهج المتبع في تطوير السياسة، وتحديد المصادر المستند عليها (بيانات، دراسات وتقارير سابقة).
 - تحديد خطة تفصيلية لتطوير وثيقة السياسة وآلية جمع المدخلات والملاحظات ومراجعتها والمدة الزمنية لكل دورة على حسب الخطة الزمنية وتكون بمثابة قواعد عمل.
 - كتابة ومراجعة وتدقيق المحتوى، حيث يتم ذلك على عدة دورات حسب خطة العمل المعتمدة.
 - تحتوي وثيقة السياسة على العناصر التالية أدناه، ومن المهم أن يتلخص محتوى السياسة في الإجابة على «لماذا» (why) و «ماذا» (what) فقط، ولا ينبغي أن تجيب عن «كيف» (how)؛ فالكيفية تقع على عاتق الأنظمة والاستراتيجيات والخطط والبرامج وغيرها.
 - يتم تطوير ومراجعة (النسخة الأولى) من وثيقة السياسة من قبل فريق العمل، والإدارات الداخلية للمنظومة المالكة للملف، والقيادات العليا؛ للتأكد من مواكبتها للمتطلبات وتواؤمها وارتباطها بالأهداف الاستراتيجية، ثم جمع الملاحظات والملاحظات وعكسها على الوثيقة (النسخة الثانية).
 - استطلاع آراء العموم والقطاع الخاص والجهات الحكومية بشأن وثيقة السياسة (النسخة الثانية)، وعكس الملاحظات التي وردت في مدة محددة (النسخة الثالثة).
- من المهم الإشارة إلى أنه يوصى باستطلاع آراء العموم والقطاع العام والخاص وغيرهم من أصحاب المصلحة حول جميع الوثائق الصادرة والتي تشمل وثيقة دراسة السياسة، ووثيقة قياس الأثر التشريعي، ووثيقة مذكرة السياسة ووثيقة السياسة نفسها.**

ثانيًا: الاعتماد:

حسب آلية الاعتماد المنصوص عليها في القطاع أو الجهة المعنية، وحسب نوع السياسة، والهيكل التنظيمية، والجهات ذات العلاقة بالسياسة.

المرحلة الثالثة – التصميم والاعتماد

اعتماد وثيقة السياسة

الهدف

وثيقة السياسة

المخرجات

المرحلة الرابعة – التنفيذ

بعد الحصول على اعتماد الموافقة من الجهات المختصة (ولكلّ سياسة مسارها حسب القطاع والاختصاص) تبدأ مرحلة نشر السياسة وتنفيذها وحتى تتم هذه المرحلة بأفضل طريقة يتم اتباع الخطوات التالية:

- تطبيق خطة التنفيذ بناء على مستهدفات ومؤشرات الأداء والتنفيذ المعتمدة.
- النشر والإعلان عن السياسة.
- عمل جلسات توعية وتثقيفية لأصحاب المصلحة.
- التدريب ان دعت الحاجة لذلك.

المرحلة الرابعة – التنفيذ

تنفيذ السياسة

الهدف

وثيقة مؤشرات التنفيذ

المخرجات

المرحلة الخامسة – المراقبة والتقييم

يهدف تقييم السياسة إلى تقدير مدى تحقيقها لأهدافها التي وضعت لأجلها. وعليه يتعين على الجهة المسؤولة عن التقييم أن تكون مستقلة. كما أن تقييم السياسات مجال واسع، إلا أنها في جوهرها هي متابعة التنفيذ؛ للتأكد من سير الأمور المخطط لها واستخدام الموارد التي تم توظيفها بنجاحة. وتكمن أهمية تقييم السياسة بأنها تساهم في تحسينها وتقييم الخيارات القادمة لحل ذات المشكلة المعنيّة، وفي هذه المرحلة يتم:

- مراقبة عملية الامتثال للسياسة.
- متابعة التقارير ونتائج مستهدفات الأداء المحدد مسبقاً والمخرجات.
- تقييم فعالية وكفاءة السياسة وفقاً لأدوات التقييم المعتمدة، حيث غالباً ما ينتج عن

هذه المرحلة أحد النتائج التالية:

- الاستمرار بالعمل بنفس السياسة من غير تعديل.
- الاستمرار بالعمل بنفس السياسة مع إجراء تعديلات، مثل إجراء تغيير أو تعديل على أحد مبادئ السياسة المعتمدة؛ نظراً لتغير الظروف المحيطة أو لإيجاد حل لمشكلة أو تفادي عواقب أحد التحديات وفق نموذج الحوكمة المعتمد.
- إلغاء السياسة.
- التوقف عن التنفيذ لفترة محددة.

هناك منهجيات رياضية يمكن استخدامها لتنبؤ الأثر المتوقع من تطبيق السياسات. ويعتبر هذا أحد أهم وظائف وتطبيقات الاقتصاد القياسي (Econometrics). حيث يتم عبره استخدام نماذج رياضية وإحصائية معترف بها عالمياً لقياس الأثر الاقتصادي الناتج من التدخل الحكومي. حيث يكون المدخل (Input) للنموذج أما سياسات أو مبادرات أو استراتيجيات أو غيرها ويكون مخرج (Output) النموذج القيمة المضافة للاقتصاد الكلي للدولة (Value Added). وللقيمة المضافة أشكال عديدة منها استحداث وظائف أو نمو الناتج المحلي لقطاع اقتصادي معين أو تغيير في مؤشر التضخم العام وغيرها.

ونذكر هنا بعض النماذج المشهورة وذات الموثوقية العالية:

- نموذج المدخلات – المخرجات (leontief Input-Output Model).
- جداول العرض والاستخدام للحسابات القومية (Use & Supply Tables).
- نموذج التوازن العام لتحليل (General Equilibrium Model).

المرحلة الخامسة – المراقبة والتقييم

تقييم تحقيق السياسة للأهداف الموضوعية
في المرحلة الأولى

الهدف

وثيقة تقييم السياسة

المخرجات

توظيف منهجيات الابتكار والمرونة في تطوير السياسات العامة

نشهد في عصرنا الحالي تطور مستمر ومتسارع في التقنيات المختلفة واستخداماتها، بالإضافة إلى التداخلات المتعددة بين المجالات المختلفة، مما يدعونا إلى التفكير في آلية تطوير السياسات الخاصة بهذه التقنيات. وقد نستنتج بأن مواكبة هذه التطورات يستدعي منهجية مرنة لتطوير سياسات تهدف إلى الاستفادة العظمى من التقنيات مع تجنب مخاطرها المحتملة.

ولذلك، تقوم عدد من الجهات حول العالم بتوظيف منهجيات حديثة لتطوير السياسات في الاقتصاد الرقمي باستخدام أدوات مشابهة لتلك المستخدمة في تطوير التقنيات الحديثة مثل إجراء التجارب ومنهجيات التفكير التصميمي وغيرها. ونجد أمثلة لذلك في تقرير منتدى الاقتصاد العالمي (Agile Governance) و (Agile Regulation for the Fourth Industrial Revolution)، بالإضافة إلى إطار عمل (Collaborative Regulation) التابع للاتحاد الدولي للاتصالات.

في هذا القسم من الدليل نقوم بالتعريف عن بعض المنهجيات المتبعة وأمثلة لها بهدف التشجيع على استعمال مثل هذه المنهجيات عند تطوير وصياغة السياسات.

أ. التفكير التصميمي:

التفكير التصميمي هو منهجية تركز على البحث عن الحلول من خلال عمليات تكرارية مترابطة تركز بشكل كبير على فهم التحديات المتوقعة (challenging assumptions) بشكل أعمق. كما يتم عادة إشراك جميع أصحاب المصلحة بشكل تفاعلي ويتم التركيز بشكل أكبر على وجهة نظر المستفيد مما يؤدي إلى توليد الرؤى والحلول المناسبة وبطريقة شمولية أكثر من الطرق التقليدية.

يتميز هذا الأسلوب بالقدرة على الجمع بين التعاطف والإبداع والتحليل. ونظرًا للنتائج الإيجابية المترتبة على ذلك، أصبحت من المصطلحات الشائعة والمرتبطة بشكل كبير بالإبداع. لكن لا يزال مجال تطوير السياسات من المجالات الجديدة على منهجية التفكير التصميمي. وقد سجلت عدد من الدول بعض المحاولات الناجحة في توظيف هذه المنهجية في تطوير عدد من السياسات ومن أمثلتها المملكة المتحدة (UK Policy Lab)، والدنمارك (MindLab). لكن لا يزال استخدام هذه المنهجية في مراحلها المبكرة وتعتبر في مرحلة التجربة حيث لم يتم انتشارها بشكل كبير.

في إطار توفير دليل إرشادي لعملية تطوير السياسات، أردنا أيضًا لفت الانتباه إلى الآليات المستخدمة في التفكير التصميمي والتشجيع على استخدامها ضمن مراحل تطوير السياسة. أدناه بعض النقاط الإرشادية:

1 البدء بوصف الموضوع أو التحدي. من تحديد الهدف المرجو الوصول إليه من المشروع ككل وكيف يمكن لآليات التفكير التصميمي المساهمة.

2 تحديد الفئة المستفيدة من مشروع السياسة، وقد يؤثر هذا على اختيار أصحاب المصلحة والمشاركين في الأنشطة اللاحقة.

3 يوجد العديد من الأنشطة الخاصة بمنهجية التفكير التصميمي والتي تستخدم لجمع الملاحظات. وعادة ما يتم اختيار النشاط وفق السؤال المطروح أو نوع الحل المراد الوصول إليه. ويمكن الاسترشاد بعدة مصادر بهذا الشأن ومنها [IBM Design Thinking Toolkit: https://www.ibm.com/design/thinking/page/toolkit](https://www.ibm.com/design/thinking/page/toolkit). وللجوء إلى استخدام أحد هذه المنهجيات لا يساهم فقط في تطوير السياسة بشكل عام، وإنما يساهم أيضًا في الإجابة عن التساؤلات المتعلقة بتوجهات السياسة.

4 بالإمكان أيضًا النظر إلى منهجية التفكير التصميمي بشكل أشمل وتوظيف المراحل كاملة (التعاطف، التعريف، توليد الأفكار، النماذج الأولية، الاختبار) في مشروع تطوير السياسة، ومن المهم هنا الربط بين كل من هذه الخطوات والفائدة التي تقدمها نحو تطوير السياسة أو تحديد توجهات السياسة.

ب. التعاون بين الجهات ذات العلاقة:

العمل على بناء وتطوير السياسات يتطلب الموائمة بين الجهات ذات العلاقة لضمان تحقيق السياسة لأهدافها. وقد يتعدى هذا التعاون الأساليب التقليدية في التعاون إلى تعاون أعمق يتضمن المزيد من الانفتاح بين الجهات والعمل كفريق حكومي واحد في المراحل المبكرة من تطوير السياسة.

تكمّن أهمية الموائمة بين الجهات ذات العلاقة في:

— التحول الرقمي والاقتصاد الرقمي وسّع نطاق الاتصالات وتقنية المعلومات بشكل كبير حيث أصبحت أساس جميع القطاعات الاقتصادية وحافز محوري لنموها، ولتعزيز ذلك يحسن الموائمة بين الجهات ذات العلاقة.

— تكون آثار السياسات العامة أكثر استدامة عند الموائمة بين الاختصاصات المختلفة للجهات ذات العلاقة لضمان التكامل والشمولية.

ولهذا، أطلق الاتحاد الدولي للاتصالات مفهوم التنظيم التعاوني (Collaborative Regulation) والذي يعد أعلى مستويات النضج التنظيمي الرقمي. وحققت المملكة هذا المستوى في منتصف عام 2021 من خلال عدد من الجهود من ضمنها إنشاء لجنة التنظيمات الوطنية والتي تسعى إلى معالجة التحديات التنظيمية الرقمية من خلال التنسيق والتعاون مع الجهات التنظيمية في المملكة بشأن الموضوعات ذات الاهتمام المشترك، بما يدعم سرعة إصدار التنظيمات ورفع كفاءة البيئة التنظيمية. ويبقى الدرس المستفاد هنا هو عند تطوير أي سياسة ذات أثر خارج نطاق جهة معينة، من المهم تضمين جميع الجهات ذات العلاقة ليس فقط في جمع المرنّيات حيال السياسة، بل أيضًا في مراحل التصميم المبكرة والبحث والتحليل وغيرها إلى نهاية المراحل.

ت. التنمية التشاركية (Participatory Development):

تسعى منهجية التنمية التشاركية إلى تحقيق الشمولية الاجتماعية وإشراك الفئات المستهدفة من السياسة في عملية تطويرها وتصميمها. وقد يتضمن ذلك جهات حكومية أخرى، والقطاع الخاص، بالإضافة إلى الأفراد في المجتمع. تكمن أهمية التنمية التشاركية في تحقيق الشمولية الاجتماعية والتأكد من تضمين جميع وجهات النظر المختلفة بالإضافة إلى تحفيز ثقافة المجتمع وتعزيز النقاش حول المواضيع ذات العلاقة. وقد تتم من خلال عدة قنوات تعتبر أحدها عقد ورش العمل في بداية أو نهاية المشروع لأخذ المرنّيات، أو إطلاق مسودة السياسة لمرنّيات العموم، وبالإمكان توظيف آليات التفكير التصميمي هنا من أجل جمع مدخلات جميع المشاركين بطريقة تفاعلية.

قائمة عملية لتطوير السياسة العامة

تتضمن النقاط التالية خطوات عملية لأهم الجوانب التي لابد من مراعاتها والعمل عليها؛ عند الإعداد والتطوير ومتابعة التنفيذ المناسب للسياسة، والتي ينبغي على الفريق/الجهة التأكد منها والعمل عليها:

خطة عمل تفصيلية (Detailed Action Plan): للأنشطة والأعمال، تقسّم المهام والمسؤوليات والتي يتم اعتمادها وفقاً لحكومة الجهة وخصائصها؛ بما فيها قيادة الملفات، والمواعيد المحددة للإنجاز، ومراقبة أداء وتقديم الخطة.

مياغة مستهدفات السياسة (Set Policy Objectives): من خلال التحليل المتعمق للوضع الراهن وتعريف المشكلة التي ينبغي معالجتها أو الفائدة المرجو تحقيقها.

تعريف المشكلة أو الفائدة (Define the Problem/Benefit): في هذه المرحلة تتم عملية جمع البيانات والمعلومات الكمية واللفظية، من أرقام وإحصاءات تتمثل بالبيانات (Data) ومن المعلومات (Information) التي سينبثق منها مجموعة البدائل والخيارات والطول بشكل دقيق وواقعي.

تحديد البدائل (Outlining the Alternative): بحصر العوامل المؤثرة والمتأثرة ووضعها؛ كتوجه الدولة، والفئة المستهدفة، والآثار المترتبة على السياسة، وموضوع السياسة المرجو معالجته؛ فعملية اتخاذ القرار أو السياسة هي عملية متمحورة حول مشكلة (a problem oriented approach) بالأصل.

مسودة السياسة (Draft Policy): بدء الكتابة الفعلية للسياسة؛ من قبل فريق العمل يُعتمد من قائد السياسة. على أن تتميز بسلاسة اللغة وبساطتها، وأن تكون منطقية ومرنة، وأن توفر توجه عملي ومستقبلي.

إشراك أصحاب المصلحة (Stakeholders Engagement): إشراك أصحاب المصلحة المعنيين بالسياسة من القطاع العام والخاص؛ سواء من الجهات المعنية بالعمل على السياسة أو غيرها من الفئات المستهدفة، هو عنصر جوهري لتحسين وتطوير السياسة وتحقيق مستهدفاتها.

استشارة وأخذ مرئيات العموم (Public Consultation): بعد مراعاة مرئيات أصحاب المصلحة، تنشر السياسة لمدة كافية على منصة استطلاع التابعة للمركز الوطني للتنافسية، وتغطية النشر إعلاميًا.

رفع السياسة النهائية (Finalize / Approve Policy): البدء في إجراءات رفع السياسة ضمن مصفوفة الصلاحيات الخاصة بالجهة؛ فقد يكون الاعتماد من صلاحيات مجلس الإدارة، أو لجنة ما، أو المسؤول الأول، أو قد ينبغي الرفع للمقام الكريم.

تقارير مستمرة للعمليات (Regular Progress Report): تقدّم إلى ملاك المشروع والقادة في الجهة، على أن تتضمن التفاصيل المهمة التي تعكس الوضع الراهن والمستقبلي، والتي من شأنها أن تساعد في التوقعات المستقبلية وتحسين عملية صنع القرار وتحديد الفجوات.

مراجعة وتقييم السياسة (Revise and Evaluation of Policy): إذ لا يكفي مجرد اقتراح الحل ووضع السياسة المحددة، بل متابعة وتحليل نتائجها وآثارها وتطوير بدائل لها تتناسب مع الظروف والواقع، والتحقق من مدى فاعليتها وتحقيقها للأثر المتوقع.

مراجع

العربية:

- (3) ياغي، عبدالفتاح. (2009). السياسات العامة – النظرية والتطبيق. المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- (5) العويني، محمد. (1981). أطول العلوم السياسية: نظرية الدولة، الفكر السياسي، الرأي العام والاعلام، والعلاقات الدولية، القاهرة، عالم الكتاب.
- (6) الدخيل، خالد. (2000). مقدمة في النظرية الاقتصادية الجزئية.
- زهدي، ندى، وآخرون. (2014). دليل إعداد أوراق السياسات العامة، مشروع الديموقراطية في الشرق الأوسط.
- جواد، عباس، وآخرون. (2004). هياغة السياسات العامة، مجلة أهل البيت عليهم السلام، عدد (1) (ص138-169).
- العالم، النعمى. (2016). مفهوم صنع السياسة العامة ومراحلها، مجلة الأستاذ، عدد (11) (ص 152-168).
- دليل تحليل السياسات. (2016) برنامج الشراكات مع المجتمع المدني.
- تطوير وتنفيذ السياسات العامة. (2018). البرنامج المتقدم للأداء الحكومي المتميز.

English:

(1) Mitchell, J. M., & Mitchell, W. C. (1969). Political analysis & public policy: an introduction to political science. Chicago: Rand McNally.

(2) Walker, W.E. (2000). Policy analysis: a systematic approach to supporting policymaking in the public sector.

(4) Gunn, B. W., & A., L. (1986). Policy Analysis for the Real world. Oxford.

David, E. (1957). An Approach to the Analysis of Political Systems. World Polictis.

Henry, N. (1975). Paradigms of Public Administration. JSTOR, www.jstor.org/stable/974540, vol. 35, no. 4, 1975, pp. 378–386.

Dye, T. R. (2017). Understanding public policy, [15th edition.]. Florida State University: McKenzie Professor of Government Emeritus.

Agile Regulation for the Fourth Industrial Revolution: A Toolkit for Regulators. (2020). World Economic Forum.

Agile Governance Reimagining Policy-making in the Fourth Industrial Revolution. (2017). World Economic Forum.

Introducing the New G5 Benchmark, the Gold Standard for Collaboration amongst Regulators. (2019). ITU.

Michael Moran; Martin Rein; Robert E Goodin; 2006. The Oxford handbook of public policy.

