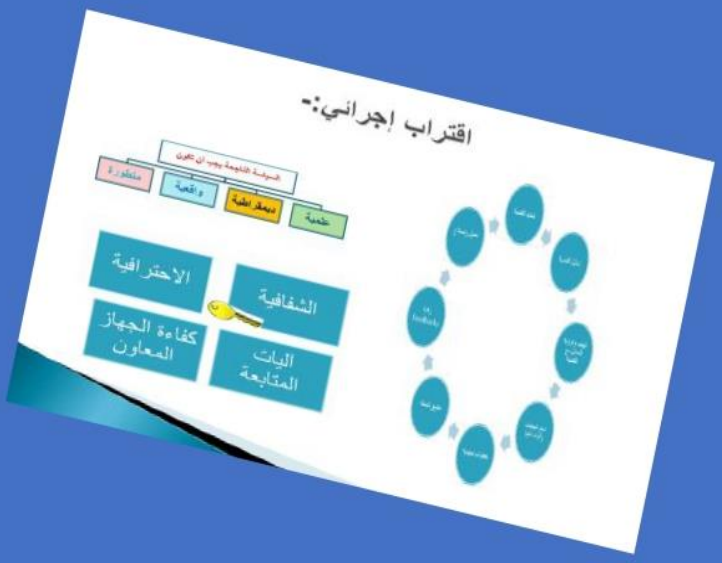


السياسات العامة
صنع السياسات العامة
وتحليلها والتأثير فيها

محمد العجاتي
شيماء الشرقاوي- زينب سرور- نصاف براهمي

2020

منتدى البدائل العربي للدراسات

السياسات العامة

صنع السياسات العامة وتحليلها والتأثير فيها

باحث رئيسي: محمد العجاتي

باحثون: شيماء الشرقاوي– زينب سرور– نصاف براهمي

منتدى البدائل العربي للدراسات(AFA): مؤسسة بحثية تأسست عام 2008 وتسعى لتكريس قيم التفكير العلمي في المجتمعات العربية، وتعمل على معالجة القضايا السياسية والاجتماعية والاقتصادية في إطار التقاليد والقواعد العلمية بربط البعدين الأكاديمي والميداني.

ويعمل المنتدى على توفير مساحة لتفاعل الخبراء والنشطاء والباحثين المهتمين بقضايا الإصلاح في المنطقة العربية، تحكمها القواعد العلمية واحترام التنوع، كما يحرص على تقديم البدائل السياسة والاجتماعية الممكنة، وليس فقط المأمولة لصانع القرار وللنخب السياسية المختلفة ومنظمات المجتمع المدني، في إطار احترام قيم العدالة والديمقراطية وحقوق الإنسان .

ومن أجل ذلك يسعى المنتدى لتنمية آليات للتفاعل مع المؤسسات المحلية والإقليمية والدولية المهتمة بمجالات التغيير والإصلاح. ويرتكز المنتدى في عمله في هذه المرحلة على ثالثة محاور: تحليل السياسات والمؤسسات العامة، المراحل الانتقالية والتحول الديمقراطي، الحركات الاجتماعية والمجتمع المدني.

الدليل يعبر فقط عن رأي كتابه ولا يعبر بالضرورة عن رأي منتدى البدائل العربي للدراسات

كل الصور الموجودة في الدليل مأخوذة من مصادر مفتوحة على الإنترنت

بناية وست هاوس 3، ش جان دارك مكاتب أوليف جروف، الحمرا، بيروت، لبنان.

www.afalebanon.org

البريد الالكتروني Email : info@afalebanon.org تليفون- Telephone : 96176386477+

قائمة المحتويات

مقدمة: 3
الفصل الأول: عن السياسات العامة بين النظرية والتطبيق 4
مفهوم السياسات العامة: تاريخ وتطور 4
1) ماهي السياسات العامة: 5
1) أنواع وتصنيفات السياسات العامة 9
2) دورة السياسات العامة 11
3) سمات السياسات العامة وخصائصها: 19
4) شروط صنع السياسات العامة: 25
خصائص السياسات العامة: 26
خطوط عامة لتطبيق سياسة عامة ناجحة: 26
5) الأدوار المختلفة في صنع السياسات العامة: 28
الفصل الثاني: تحليل السياسات العامة الاقترابات والمناهج 29
1) الاقترابات: 31
أولا: - الاقتراب الإجرائي: 31
ثانيًا: الاقتراب الفني 33
2) المناهج: 34
أوّلا: المنهج الكيفي 35
الأساليب الكيفية في تحليل السياسات العامة: 35
ثانيا: المنهج الكمي: 40
3) التكلفة الاجتماعية 48
الفصل الثالث: أوراق السياسات والترويج لها 50
1) تعريف أوراق السياسات: 51
2) طريقة اختيار موضوع ورقة السياسات: 53
3) الطرف المستهدف: 55
4) نوعية الرسالة وأدوات التوصيل وفقًا للطرف المستهدف 57
5) نموذج ورقة السياسات 58
6) مقارنة بين ورقة السياسات وبين الأوراق الأكاديمية 59
7) كيف يمكن لمنظمات المجتمع المدني الدفع بمشكلة ما لتكون جزءًا من أجندة صنّاع القرار؟ 64
8) نصائح عملية لترويج أوراق السياسات العامة 67
9) البرلمان كنموذج لصانع السياسات: 69

مقدمة:

تعد كيفية صناعة السياسات العامة من أهم الأسئلة التي شغلت وما زالت تحتلّ صدارة الاهتمام لدى الباحثين في العلوم السياسية والاجتماعية، وجماعات الضغط المختلفة، وكذلك المهتمين بالشأن العام عمومًا. وبالطبع، ربما بدأ هذا التأثير يبدو واضحًا ومؤثّرًا لدى مواطني معظم الدول العربية– وإن كان بدرجات متفاوتة– خاصة في المراحل الانتقالية. ويرجع هذا الاهتمام عمومًا إلى رغبة هذه القطاعات المختلفة من المواطنين في المشاركة والتأثير، بدرجات متفاوتة، على عملية صناعة القرار أو السياسات العامة في بلادهم.

يتراوح هذا التأثير المرغوب على السياسات العامة في مجالاتها المختلفة (الصحة، التعليم، السياسة الخارجية، السياسة الأمنية، إلخ) بين اتّباع سياسات عامة جديدة ومختلفة كليًّا، وهو ما يسمى بإعادة الهيكلة حيث يطال التعديل المؤسسات والقواعد وليس فقط السياسات، وحتى الرغبة في إجراء تعديلات طفيفة على الترتيبات المؤسسية لضمان تنفيذ السياسات العامة الموجودة فعلا بشكلٍ أكثر نجاحًا، أو حتى بالرغبة في القيام بالمزيد من التوعية المجتمعية بقضية اجتماعية ما قد ترتبط بهذه السياسة القائمة، مرورًا بأن يكون الهدف الأساسي من الاهتمام بالتأثير على السياسات العامة –في أحيان معيّنة– هو للوساطة بين الأطراف والقوى السياسة المختلفة والمتنافسة أو المتنازعة أملًا في وقف الصراع والوصول إلى اتفاق مشترك أو توافق عام[1].

يهدف هذا الدليل إلى تطوير قدرات الباحثين والعاملين في مجال السياسات العامّة في المنطقة العربية من ناحيتين: الناحية الأولى، وهي تطوير معرفة الباحثين الشباب بمفهوم السياسات العامة، المراحل المختلفة لعملية صناعة القرار وكيفية التأثير فيها؛ والناحية الثانية، وهي تعريف الباحثين بكيفية القيام بتحليل جيد للسياسات العامة، وكتابة أوراق سياسات عامة تصلح لتقديمها إلى الأطراف المختلفة في عملية صناعة القرار؛ وذلك بهدف الارتقاء عمومًا بعملية صناعة القرار في المنطقة العربية، وأيضًا كأداة تمكين إضافية تُمنح إلى الشباب الباحثين، يمكنهم استخدامها في المشاركة في عملية صنع القرار في دولهم.

ينقسم الدليل إلى ثلاثة فصول، يتناول الفصل الأول تعريف السياسات العامة وطريقة الصنع والأدوار المختلفة، أما الفصل الثاني فيتناول كيفية دراسة وتحليل السياسات العامة، وأخيرًا الفصل الثالث الذي يتناول طريقة كتابة وترويج أوراق السياسات والتوصية السياسية.

يود منتدى البدائل العربي للدراسات تقديم كل الشكر والتقدير لمؤسسة وستمنيستر للديمقراطية Westminster for Democracy على الدعم في إنتاج وإصدار دليل كاتبة أوراق السياسات العامة الذي أصدره المنتدى عام 2013 والذي يُبنى هذا الدليل عليه. وأيضًا كل الشكر للباحثة حبيبة محسن التي أعدّت دليل كتابة أوراق السياسات العامة عام 2013، والشكر موصول أيضًا لكل الخبراء الذين راجعوا الدليل القديم وهم على التوالي: د. أحمد عبد ربه أستاذ العلوم السياسية في جامعة القاهرة، ود. هبة خضر أستاذة السياسات العامة في الجامعة الأمريكية في بيروت، وأخيرًا وليس آخرًا د. محمد الغالي أستاذ السياسات العامة في جامعة القاضي عياض في المغرب.

كل الشكر والتقدير أيضًا للدكتور محمد عطيل ظريف الخبير القانوني من تونس ود. عمرو الحمزاوي من مصر، ود. عماد داوود من العراق على التدريبات المشتركة التي أجروها معنا وتم استخدامها في تطوير هذا الدليل، إلى جانب استخدامنا بعض العروض التي قدّموها خلال هذه التدريبات.

[1] Christopher M. Weible, Tanya Heikkila, Peter deLeon, and Paul A. Sabatier, "Understanding and influencing the policy process", *in* Policy Science, Volume 45, Number 1 (2012), published online on the following link: http://www.springerlink.com/content/54vv443465n38571/

الفصل الأول: عن السياسات العامة بين النظرية والتطبيق

مفهوم السياسات العامة: تاريخ وتطور

استخدم مصطلح "السياسات العامة لأول مرة عام 1922 حينما حاول عالم السياسة الأمريكي شارلز ماريام الربط بين النظريات السياسية وتطبيقاتها بقصد فهم الأنشطة الفعلية للحكومات.[2] ويمكن إرجاع نشأة علم السياسات العامة إلى هارولد لازويل في خمسينيات القرن العشرين. وقد ارتبط ظهور السياسات العامة كحقل علمي بحقل العلوم السياسية والذي تطور من اهتمامه بشكل ومدخل النظام السياسي في ستينيات القرن العشرين إلى دراسة النظم السياسية المقارنة والتي تهتم بمخرجات النظام السياسي وتأثير تلك المخرجات على حياة المواطنين.[3]

كما شكّلت آثار أزمة الكساد العالمي في ثلاثينيات القرن الماضي أحد أهم الأسباب التي دفعت الحكومات إلى اللجوء إلى تقديم العديد من الخدمات التي كانت متروكة من قبل للقطاع الخاص الذي ينظّمها بحرية كاملة تحت إشراف الدولة. وأدى هذا إلى ظهور ما يُعرف بـ *Welfare State* دولة الرفاهة، ومثلُ هذا التطور شكل دافعًا للاهتمام بتحليل مضمون السياسات ومردودها من ناحية، والبحث المستمر عن أفضل الآليات التي تمكّن صانع القرار من ترشيد الموارد المتاحة وتحقيق الاستغلال الأمثل للمتاح منها.[4]

---

[2] أحمد دسوقي ومحمد إسماعيل، 2009. *أصول تحليل السياسات العامة*، القاهرة: مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، ص. 36.

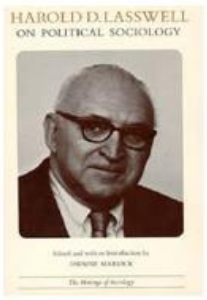
[3] Goodin, Robert E. 2006. *The Oxford Handbook Of Public Policy*. New York: Oxford University Press, P. 39.

[4] Esra Dundar Aravacik (November 28th 2018). Social Policy and the Welfare State, Public Economics and Finance, Bernur Açıkgöz, IntechOpen, DOI: 10.5772/intechopen.82372. Available from: https://www.intechopen.com/books/public-economics-and-finance/social-policy-and-the-welfare-state

1) ماهي السياسات العامة:

يمكن تعريف السياسات العامة بأنها: "النظام الذي يتضمن "خطط العمل، والإجراءات التشريعية، والقوانين والأولويات التمويلية المعنيّة بقضية معينة والتي تصدرها الجهة الحكومية أو أي من ممثليه".[5]

تعريف آخر: "أي خطة، برنامج، قرار أو قانون يتم اتخاذه من قبل الحكومة بالتعاون مع فاعلين آخرين بغرض معالجة مشكلة أو قضية تهم قطاعًا عريضًا من الناس وذلك بما يهدف إلى حلّ هذه المشكلة أو منع تجدّد حدوثها".[6]



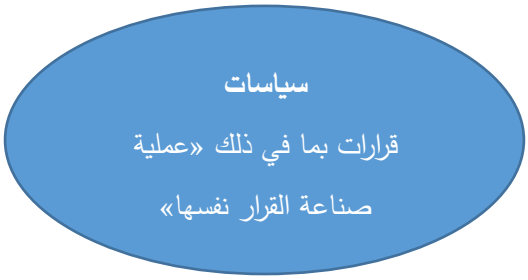
نقاط تركيز لمجموعة من أهم خبراء المفهوم في تعريفاتهم

هارولد لازويل 1902 -1978	توماس داي -1935	إيرا شاركنسكي -1938	جيمس أندرسون 1936- 2007
من يحصل؟ على ماذا؟ متى؟ وكيف؟	ما تختار الحكومة القيام به أو عدم القيام به في مجال معين	الأنشطة الهامة للحكومة	منهج عمل هادف بغرض التعامل مع مشكلة مجتمعية ما

[5] Birkland, Thomas A. 2015. *An introduction to the policy process: theories, concepts, and models of public policy making.* New York: Routledge. P. 8
[6] Ibid, p.9.

إجرائيًّا يمكننا تعريف السياسات العامة على الشكل الآتي:

السياسات العامة عادةً ما تتجسد في:



تستخدم بعض دول المنطقة العربية، خاصّةً في المغرب العربي، مصطلحَ السياسات العمومية بديلًا لمصطلح السياسات العامة، وهم مترادفان، إلا أنّ كلاهما يختلف عن مصطلح السياسة العامة والذي يعبّر عن **توجّهٍ** عامٍ للحكومة أو النظام السياسي أو الدولة، بينما السياسات العامة تعبّر عمّا يتخذ من **إجراءات** لتنفيذ هذا التوجه.

ما هي السياسات العامة/ العمومية Public Policy؟

- **فعل**
- **موضوع (مشكلة– أزمة– قضية)**
- **مخطط (هدف– توقيت– موارد)**

لمفهوم السياسات العامة معاني متعددة ومختلفة
فعل جهاز الدولة
تعدد معاني مفهوم السياسات العامة
علم يدرس السياسة العامة ويحللها اعتمادا على عدة تخصصات علمية
مسار يُتبع ويتابع الفعل في كل مراحله
استراتيجية معتمدة للقيام بالفعل
10

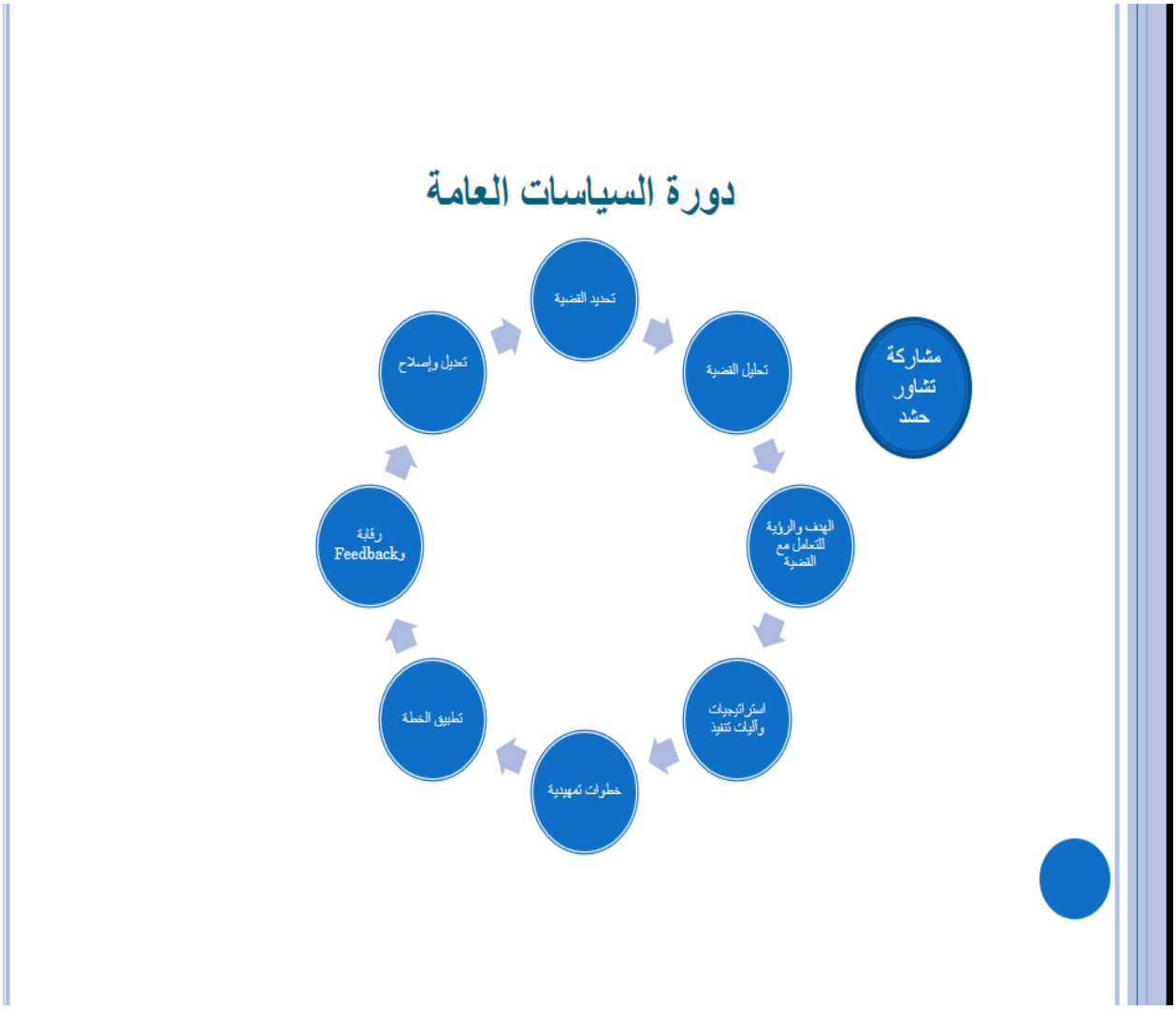
1) أنواع وتصنيفات السياسات العامة

هناك العديد من المعايير التي يمكن على أساسها تصنيف السياسات العامة:

المعيار	الأنواع
الموضوع	سياسة الصحة: المبادئ والقرارات السياسية الحكومية المتعلقة بقطاع الصحة، مثلًا سياسات تصنيع وتسعير الدواء، وسياسات توفير التأمين الصحي. سياسة التعليم: المبادئ والقرارات السياسية الحكومية المتعلقة بقطاع التعليم، مثلًا سياسات وضع المناهج، وسياسات تشغيل المعلمين. سياسة الرياضة: المبادئ والقرارات السياسية الحكومية المتعلقة بقطاع الرياضة، مثلًا سياسات تنظيم عمل الأندية الرياضية أو سياسات تنظيم المسابقات والدوريات الرياضية.
الوظيفة	سياسات تنظيمية Regulatory Policies: سياسات تضعها الحكومات لفرض ضوابط وقيود على أنشطة أو سلوك معين. مثلًا سياسة تحديد سرعة السيارات على بعض الطرق. سياسات تنموية: developmental policies: سياسات تضعها الحكومات للحد من الفقر وتعزيز الحقوق الأساسية على سبيل المثال سياسات الحماية الاجتماعية للفئات الفقيرة. سياسات توزيعية Distributive Policies: السياسات الحكومية التي تعبّر عن الإنفاق على الرفاهية والتعليم والصحة والسلامة العامة. سياسات إعادة التوزيع: Redistributive Policies: السياسات الحكومية التي تعيد توزيع الموارد المختلفة في المجتمع من مجموعة لأخرى. على سبيل المثال سياسات الضرائب المختلفة كالضرائب على الثروات.
المجال الجغرافي	سياسة وطنية: سياسات حكومية يتم وضعها على مستوى الدولة بأكملها مثل سياسات الأمن القومي، والشؤون الدبلوماسية، والسياسات النقدية. سياسة جهوية: سياسات حكومية يتم وضعها على مستوى إقليم أو جهة محددة، على سبيل المثال سياسات السكن وسياسات البنية التحتية. سياسة محلية: سياسات حكومية يتم وضعها على مستوى منطقة أو حي محدد على سبيل المثال سياسات التخلص من النفايات.

الهدف	سياسة مجددة: والمقصود بها سياسة تم استحداثها للاستجابة لوضع جديد على سبيل المثال سياسات مواجهة الجرائم الإلكترونية. سياسة تعديلية: والمقصود بها سياسة تغير من وضع قائم بغرض تحسينه على سبيل المثال سياسات مواجهة العنف ضد النساء. سياسة إلغائية: والمقصود بها سياسة تعمل على إلغاء وضع قائم بالفعل على سبيل المثال سياسات مكافحة التمييز.
الامتداد	سياسة قطاعية: سياسة تستهدف قطاعًا محدّدًا كقطاع التعليم أو قطاع الأعمال على سبيل المثال. سياسة مشتركة: سياسة تستهدف قطاعين مشتركين على سبيل المثال الصحة والبنية التحتية. سياسة أفقية: سياسة تستهدف قطاعات مختلفة في نفس الوقت على سبيل المثال السياسات المتعلقة بتنظيم الأجور. سياسة إدماجية: وهي التي تعمل على دمج الفئات المختلفة وخصوصًا تلك المهمّشة من عمليات صنع السياسات العامة على سبيل المثال المهاجرين واللاجئين.
الجمهور	سياسة متّجهة للأفراد: السياسات التي تستهدف أفرادًا محددين، على سبيل المثال السياسات الموجهة نحو الأطفال. سياسة متجهة للمجموعات: السياسات التي تستهدف مجموعات محددة، على سبيل المثال السياسات الموجهة نحو مجموعات رجال الأعمال.
الانفتاح	سياسة تشاركية: وهي التي تتّسم عملية صنعها باشتراك فاعلين مختلفين مثل البرلمان، المجتمع المدني والمجموعات المستفيدة. سياسة منغلقة: وهي التي تتّسم عملية صنعها بالانغلاق وتقتصر فقط على السلطة التنفيذية.

2) دورة السياسات العامة



هناك إطاران عامّان لتحليل السياسات العامة: الأول، وهو النظرية الكلاسيكية في دراسة السياسات العامة، والتي تركّز على دورة السياسات العامة Policy Cycle أو خطواتها؛ والثاني هو نظرية الشبكات السياسية Policy Networks، والتي تركّز على شبكة علاقات صنع السياسات العامة.[7] ويتبنى هذا الدليل النظرية الكلاسيكية حيث أنها أكثر وضوحًا وتبلورًا، وأكثر عملية في التعامل معها.

[7] للمزيد من المعلومات حول شبكة علاقات صنع السياسات العامة يمكن مراجعة:
Freeman, J.L., and Stevens J. P. 1987. *A Theoretical and Conceptual Framework re-examination of Subsystem Politics*. Public Policy and Administration.
وكذلك Marsh, D., and R.H.W. Rhodes. 1992. *Policy Networks in British Government*. Oxford: Clarendon Press.

دورة صنع السياسات العامة Policy Cycle:

تركز النظرية الكلاسيكية في دراسة السياسات العامة على دورة السياسات العامة policy cycle أو خطواتها. ونوضحها بشكل أكبر في ما يلي:[8]

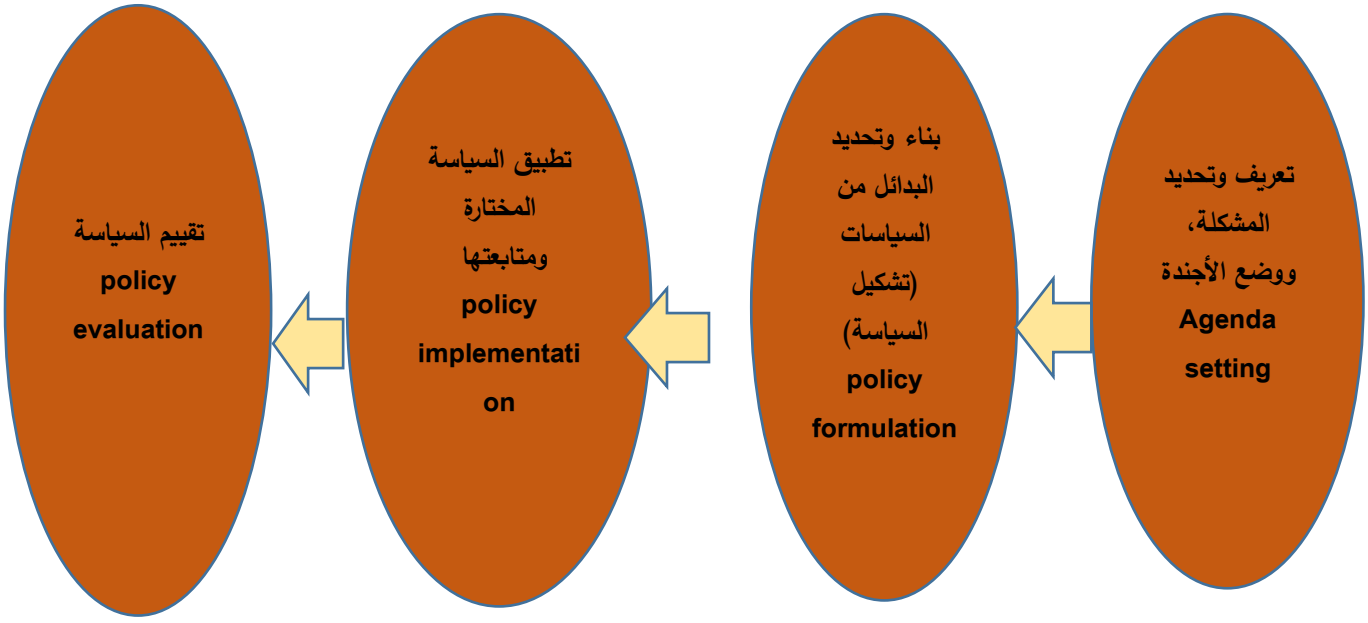
1. تعريف المشكلة أو القضية محل السياسات العامة أو وضع الأجندة problem definition & agenda formation: يتم تحديد المشكلة محل الدراسة أو البحث من جانب مجموعة ما، قد تكون من ضمن من يطلق عليهم "صنّاع القرار" Decision Makers، أو من خارجهم من المختصين في مجال السياسات العامة، أو حتى من مجموعة من المواطنين أو الناشطين في المجتمع المدني.
2. تحليل القضية problem analysis: بعد تحديد المشكلة ووضعها على الأجندة يتم تحليل القضية من خلال جمع كافة البيانات حول هذه القضية وحول الفاعلين المرتبطين بها ومن ثم تصور البدائل المختلفة للسياسات المقترحة للتعامل مع هذه القضية.
3. تحديد الهدف المرغوب الوصول إليه. ووضع تصور للسياسة المرغوبة أو المناسبة policy formulation: يضع المسؤولون سياسات بديلة للتعامل مع مشكلة ما. تتخذ السياسات البديلة شكل الأوامر التنفيذية، وقرارات المحاكم، والقوانين التشريعية.
4. وضع قواعد وخطوط عمل عامة لتنفيذ السياسة من خلال استراتيجيات وآليات لتنفيذها Establish Guidelines and Rules for the Course of Action.
5. تطبيق السياسة المختارة policy implementation: ويتم ذلك عبر مرحلتين: التمهيد وتنفيذ الآليات. وهذه المرحلة تعني ترجمة الخطط والبدائل لواقع ملموس.
6. تقييم السياسات policy evaluation: وهو مراقبة عملية التنفيذ والحصول على تغذية مرتجعة من المنفذين ومن الأطراف المعنية.
7. تعديل السياسة وإصلاحها Policy Reform: ويتم ذلك بناء على التغذية المرتجعة من المنفذين ومن الأطراف المعنية كاستجابة للمعطيات التي تلت عملية التنفيذ والتقييم.
8. مشاركة/ تشاور/ حشد الدعم Mobilize Support. وهو خطوة يختلف موقعها باختلاف طبيعة النظام السياسي، فعلى سبيل المثال إذا كانت طبيعة النظام السياسي تتسم بالانغلاق، فالمشاركة في صنع السياسة تكاد تختفي في المراحل الأولى وإنما في حالة النظم السياسية التي تتسم بالانفتاح فالتشاور والمشاركة يعتبران من أساسيات عملية صنع السياسات في مراحلها الأولية.

[8] Fadi Jardali," Understanding the public policy making process", Issam Fares Institute for public policy and international affairs, P:2.

مثال: قضية مثل ارتفاع معدل وفيات الأطفال في أحد الدول:

المرحلة	الإجراء	سبل المشاركة/ التشاور، الحشد والدعم
تعريف المشكلة	ملاحظة ارتفاع معدل الوفيات لدى الأطفال.	مشاركة: الإعلام، مجموعات المصالح، البرلمان، المجتمع المدني، المواطنين
تحليل القضية	جمع كافة البيانات حول ارتفاع معدل الوفيات لدى الأطفال وتحليل الأسباب الصحية والبيئية والمجتمعية المختلفة.	مشاركة: المجتمع المدني ، الخبراء في مجال الصحة والطفل، الإعلام.
صياغة السياسة	وضع تصورات لسياسات مواجهة ارتفاع معدلات الوفيات (سياسات صحية، سياسات اجتماعية)	التشاور: البرلمان، الخبراء في مجال الصحة والطفل.
وضع قواعد وخطوط عمل عامة	اختيار السياسة المناسبة للحد من ارتفاع وفيات الأطفال ووضع استراتيجيات وآليات التنفيذ لهذه السياسة سواء توفير التمويل اللازم أو توفير الرعاية الصحية.	التشاور: البرلمان والمجتمع المدني.
تقييم السياسة	قياس المخرجات والنتائج من خلال متابعة نسب الأطفال التي تحصل على التطعيمات اللازمة، أو معدلات الوفيات على سبيل المثال.	الحشد: المجتمع المدني، مبادرات المواطنين، البرلمان.
تعديل السياسة وإصلاحها	الاستجابة للتطورات مثلًا إذا بقيت المعدلات كما هي أو استمرت في الارتفاع، ضرورة إعادة النظر في السياسة المتبنّاة وكل جوانبها.	التشاور متأخر: البرلمان والمجتمع المدني
مشاركة/ تشاور/ حشد الدعم	الاستعانة بالخبراء، المجتمع المدني والمواطنين للوصول للتطبيق الأمثل للسياسة.	مشاركة متأخرة: المجتمع المدني، الإعلام، المواطنين.

بينما نجد عددًا آخر من الباحثين في مجال السياسات العامة يختصرون خطوات عملية صنع السياسات في الآتي:[9]



[9] Eoin young, Lisa Quinn," Writing effective public policy papers", *op. cit.*, P:12.

نبدأ بمفهوم **تعريف المشكلة**، صياغة الأولويات أو وضع الأجندة Problem Definition and Agenda Setting وفي بعض الأدبيات، يقسم بعض دارسي السياسات العامة هذه المرحلة إلى ثلاث خطوات فرعية: تحديد المشكلة، المطالبات السياسية، وأخيرًا صياغة الأجندة.

- تحديد المشكلة problem definition:

يتم تحديد المشكلة محلّ الدراسة أو البحث من جانب مجموعة ما، قد تكون من ضمن من يطلق عليهم "صنّاع القرار" Decision Makers، أو من خارجهم من المختصّين في مجال السياسات العامة، أو حتى من مجموعة من المواطنين أو الناشطين في المجتمع المدني. وتثير مسألة "تحديد المشكلة أو وضع الأجندة دومًا مشكلة، خاصّةً لدى طرحها على الرأي العام للمناقشة – كما هو الحال في المجتمعات الديمقراطية– فدائمًا ما يوجد تنازع أو اختلاف في الرؤى لدى مجموعات مختلفة، سواءً في دوائر النخبة السياسية (صناع القرار) أو في أوساط المثقفين أو النشطاء أو المجموعات المختلفة من المواطنين. فدائما ما سنجد رؤى مختلفة للمشكلة وطرقا مختلفة في تعريفها وصياغتها، بل وفي اقتراح الحلول لها؛ لأسباب مختلفة قد تكون إثنية، أو ثقافية، أو أيديولوجية أو قيمية، أو حتى ذات صلة بالمصالح السياسية والاقتصادية لفئة معينة من المجتمع. وبالتالي فإنه بمجرد تلمّس المشكلة واكتشافها يجب العمل عليها ودراستها من خلال الأبحاث بشكل يشجّع على وضعها في أولويات صانع القرار، وهو الأمر الذي يحمل فائدة من الناحية العملية من حيث أنه يخدم تطوير السياسات وتقييمها وفي الوقت ذاته له جانب معرفي حيث أن هذه الأبحاث والدراسات المنتظمة للمشكلة يساهم في مسألة التراكم العلمي، بشكل يخدم الباحثين في المستقبل والعاملين في هذا الحقل.[10]

وفي حال كان المعنى بتعريف المشكلة وتحديدها هو متخصّص في صنع السياسات، فعادةً ما سيلجأ إلى الدفع بهذه المشكلة لتأخذ حيّزًا من أجندة "متخذ القرار" Decision Taker السياسية، ولكي يتمّ ذلك يتطلّب هذا من المتخصص في السياسات الذي حدّد هذه المشكلة أن يمتلك القدرة على إقناع الجهة الحكومية المسؤولة أو الجهة الرسمية المعنيّة بالمجال الذي تتواجد به المشكلة، وكذلك مجتمع صناعة السياسات الأوسع من الجهات الرسمية، بأن هناك مشكلة ما في هذا القطاع تتطلّب الاهتمام. وهو ما لن يحدث ما لم يقدّم الباحث في السياسات العامة حججًا قوية ومفصّلة ومتّسقة تساعد على تدعيم اهتمام أصحاب القرار بهذه المشكلة.[11]

[10] *Ibid, P*:19.
[11] *Ibid,* P:13.

مثال توضيحي (1)

في عدد من الدول العربية، مثل العراق ولبنان وتونس، ثار جدل واسع حول قوانين فرضت لمنع التدخين في الأماكن العامة. ففي تونس، بدأ الجدل حول القانون في 2010، وكان يطالب أصحاب المقاهي والمطاعم بتخصيص مساحات للمدخنين فقط، وتزويدها بمراوح شافطة للهواء، وفرض غرامة مالية (تقدر بنحو 20 دولار أمريكي) على من يضبط وهو يدخن في الأماكن العامة، كما تفرض عقوبات إدارية على أصحاب المحلات التي تخالف القانون تراوح بين الإنذار بالغلق النهائي للمحل مع غرامات مالية تتراوح بين 450 دولار و16 ألف دولار أمريكي. ومن الجدير بالذكر أن القانون –في نظر الكثير من المواطنين التونسيين– غير جيد لأنه سيضر بمصالح قطاع واسع من المواطنين، خاصة من أصحاب المطاعم والمقاهي، الذين يعانون أصلا من ارتفاع تكاليف المواد الأولية.

مثال توضيحي (2)

قضية غلق المحلات التجارية في الساعة العاشرة مساء، والتي احتلت مساحة واسعة من الجدل العام في مصر. فمن ناحية، كان صناع القرار يرون ضرورة هذا الإجراء من أجل ترشيد استهلاك الكهرباء من ناحية، والحفاظ على النظام العام من ناحية أخرى. بينما رأت القطاعات الرافضة لذلك أن في تطبيق هذا القرار ضررا كبيرا يقع على المواطنين (خاصة من أصحاب المحلات والعاملين فيها الذين سيغلق لهم بابا للرزق)، ما رأى قطاعا آخر من الخبراء الاقتصاديين أن قرار غلق المحلات لا يحقق الهدف الرئيسي المنشود منه وهو ترشيد الكهرباء، وأكدوا على أن هناك عدة سبل أخرى لترشيد الاستهلاك بخلاف ذلك. في حين رأى قطاع من الناشطين السياسيين أن هذا القرار الهدف الأساسي منه هو التضييق أيضا على حرية التجمع والتنظيم، بل وحرية الرأي والتعبير بغلق المقاهي التي يتجمع فيها المواطنون أحيانا لإدارة نقاشات سياسية.

مثال توضيحي (3)

احتلت قضية حجب المواقع الإباحية جانبا كبيرا من الجدل لدى الرأي العام في مصر في الأعوام 2011 و2012. فعلى الرغم من الثقافة العامة المحافظة السائدة في المجتمع المصري، ووجود عدد كبير من القوى السياسية التي دفعت باتجاه اتخاذ هذا القرار، سواء داخل برلمان 2012 أو في الحكومة آنذاك، ووجود قطاعات كبيرة من المواطنين المؤيدين لهذا القرار حفاظا على الأخلاق والآداب العامة. إلا أن الكثير من المجموعات المختلفة (سواء من المثقفين أو الناشطين الحقوقيين) كانوا رافضين لتبني هذا القرار نظرا لأنه ينتهك الحريات الشخصية وحرية تداول المعلومات أولا، كما أنه قد يكون مدخلا لحجب أية مواقع أخرى سياسية معارضة في المراحل التالية ثانيا. كما رفضت القرار قطاعات واسعة من المواطنين نظرا لارتفاع تكلفته الاقتصادية، في مقابل وجود مشكلات أخرى أكثر أهمية تستدعي اهتمام صناع ومتخذي القرار أكثر من تلك المشكلة.

- المطالبات السياسية Policy demands:

مع تحديد المشكلة يُثار –بشكل عام في المجتمعات الديمقراطية– الكثير من النقاشات والحوارات داخل دوائر الرأي العام، والإعلام وصنّاع القرار حول القضية، خاصةً مع وجود رأيين مختلفين أو مجموعة آراء مختلفة في المجتمع حولها. وهو ما ينقلنا إلى الخطوة التالية وهي المطالبات السياسية. فتثار مجموعة من المطالب (في الأغلب تكون مطالب متعارضة) للتحرّك من جانب الحكومة أو متّخذي القرار.

بالتطبيق على مثال حجب المواقع الإباحية، نجد أن فالبعض يطالب الحكومة بتنفيذ القرار بأسرع وقت ممكن وبغض النظر عن التكاليف الاقتصادية لهذا القرار، والبعض الآخر يطالب الحكومة بعدم الاعتداء على الحريات الشخصية (أي أن هناك مطالبة بعدم التدخل الحكومي في المشكلة من الأصل)، وهكذا.

مع الوقت وكثرة الأخذ والرد في النقاشات العامة، يتكوّن انطباع عام لدى المواطنين بضرورة التدخل الحكومي للتعامل مع هذه المشكلة. وهكذا نلاحظ أنّ المشكلة محلّ النقاش أو البحث تتنافس مع مشكلات أخرى –أحيانًا تكون على نفس القدر من الأهمية أو ربما أكثر أهمية وخطورة– في الاستحواذ على اهتمام صنّاع القرار. وهكذا، نلاحظ أنّ عددًا كبيرًا من المشكلات قد يفشل –على الرغم من جديته وخطورته– في الحصول على اهتمام صنّاع القرار لفترة طويلة، في مقابل مشكلات أخرى. وهو ما ينقلنا إلى الخطوة الثالثة في عملية تحديد المشكلة.

- صياغة الأجندة agenda formation:

تتنافس مشكلات متعدّدة في الحصول على اهتمام صنّاع القرار، خاصةً على فترات زمنية طويلة. وهكذا نلاحظ أنّ بعض المشكلات تنجح في الوصول إلى أجندة صانع القرار وتحظى باهتمامه، بينما يفشل عدد آخر من المشكلات في ذلك. وبالمثل، تتحوّل الرؤى والمطالبات المتعددة للمجموعات السياسية المختلفة –والمتصارعة في أحيان كثيرة– داخل المجتمع إلى طروحات بديلة للتعامل مع المشكلة أو القضية محل البحث. وبالمثل أيضًا، بعض الرؤى أو الطروحات لعلاج المشكلة قد تصل إلى أجندة صنّاع القرار، بينما تفشل أخرى في ذلك وتظل بعيدة عن الأجندة.

جدير بالملاحظة أنّ عملية صياغة الأجندة عملية سياسية بامتياز، حيث تتصارع المجموعات المختلفة –بالأساس– على سلطة صياغة الأجندة، أو على الأقل، التأثير عليها بشكل فعّال. فمع الأخذ في الاعتبار أن كمّ القضايا الموضوع على الأجندة لأي سلطة –سواءً كانت تنفيذية أم تشريعية– هو عددٌ محدود، فلذلك نؤكّد أنّ الظفر باهتمام متّخذي القرار بقضية ما هو اهتمام لا يقدّر بثمن. وهكذا، تحاول المجموعات المختلفة (سواءً كانت مجموعات سياسية ذات خلفية أيديولوجية معينة، أو جماعات ضغط، أو مجموعة من السياسيين المنتخبين، أو من الموظفين العموميين في الدولة، أو مجموعة من الفنيين والمستشارين المحيطين بصانع القرار الرسمي، أو حتى بعض الفئات التي تمسّها القضية محلّ البحث بشكل مباشر) اتّباع استراتيجية من استراتيجيتين: إما توسيع نطاق القضايا على أجندتها الخاصة إلى أقصى حدّ لاستيعاب عدد آخر من القضايا المتّصلة بموضوع القضية محلّ البحث بشكل مباشر أو غير مباشر، أو تضييق نطاق القضايا الموضوعة على أجندتها الخاصة إلى أقصى بحيث تقصي القضايا التي لا ترغب صناع القرار في الاهتمام بها.

المفهوم الثاني الذي سنتناوله هو مخرجات السياسة Policy Outputs:

فمن ناحية أولى، من الواجب تقييم السياسات العامة من ناحية الجوانب المادية الملموسة التي تمّ إنجازها من السياسات العامة المطبّقة (على سبيل المثال: الأنشطة التي تمّ إنجازها، عدد العاملين القائمين على تنفيذ هذه السياسة)، وكذلك النتائج القابلة للملاحظة والقياس لهذه السياسات العامة. أو بعبارة أخرى، هو تقييم للإجراءات التي اتّخذتها الحكومة من أجل تنفيذ السياسات العامة محلّ البحث. من الممكن لمخرجات السياسات العامة أن تكون إجراءات عملية يمكن قياسها، أو إجراءات أخرى ذات طابع معنوي أو رمزي.

مثال توضيحي (1)

سياسة دعم السلع التموينية الأساسية عبر البطاقات التموينية، فهي تتضمن من ناحية أولى: قيمة الدعم الذي تنفقه الدولة على السلع، عدد البطاقات التموينية المصدرة، عدد المواطنين المستفيدين من صرف هذه السلع التموينية، الموظفين أو العاملين على تنفيذ هذه السياسة،.. إلخ. وهي أيضا، على سبيل المثال حجم الخطابات الحكومية التشجيعية التي تصدر للدعم المعنوي للفئات الاجتماعية المستفيدة من الدعم الحكومي للسلع التموينية الأساسية.

مثال توضيحي (2)

لو افترضنا وجود سياسة عامة لتعويض ورعاية شهداء ومصابي الثورة، فقد تتضمن مخرجات السياسات العامة على سبيل المثال حجم التمويل الممنوح لدعم لأهالي الشهداء والمصابين، العاملين المعينين في الهيئة المسئولة عن تنفيذ سياسة الدعم، عدد المصابين الذين تم توفير الرعاية الصحية والاجتماعية لهم،.. إلخ. ومن ناحية أخرى، يمكن اعتبار المخرجات ذات الطابع المعنوي أيضا جزءا من السياسات العامة، مثلا إطلاق أسماء الشهداء على شوارع أو حدائق عامة، خطابات التشجيع أو اعتراف بالجميل من جانب المسئولين الحكوميين لأهالي الشهداء والمصابين.. إلخ.

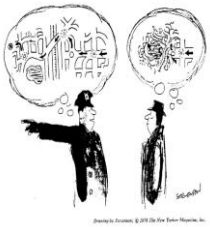
نتائج السياسة Policy Outcomes:

هذا المفهوم يختلف عن مخرجات السياسة وهو يعني تقييم السياسات العامة بما يعرف باسم "آثار السياسات العامة"، وهو دراسة آثار السياسات العامة على المجتمع ككل. فبعبارة أخرى، يجب أن يهتم تقييم السياسات العامة محلّ البحث بمدى تحقيقها لأهدافها المعلنة منذ بداية العمل عليها، وكذلك بمدى ملاءمتها أو عدم ملازمتها للقيم المجتمعية.

من المهمّ للغاية لدى تقييم السياسات العامة وقياس آثارها الأخذ في الاعتبار أن التقييم يتم على مستوى المجتمع ككل، وليس فقط في ما يخصّ الفئة المستهدفة من السياسات العامة. ولذلك يتمّ قياس نتائج السياسات العامة المقصودة وغير المقصودة أيضًا. يهتمّ حقل دراسة السياسات العامة بهذا الجانب تحديدًا، وهو دراسة آثار السياسة، لأنه المدخل الأساسي لمعرفة ما إذا كانت السياسة ناجحة أم غير ناجحة، كفؤة أم غير كفؤة في أدائها ونتائجها، ومدى تحقيقها لأهدافها المعلنة. وبناءً عليه يتمّ –في المجتمعات الديمقراطية على الأقل– العودة مرة أخرى إلى دائرة التشاور حول السياسات العامة، وتحديد المشكلة وصياغة الأجندة، باستخدام مقترحات لتطوير أو تغيير السياسات العامة القائمة، أو حتى الحفاظ عليها بشكلها الحالي تجاه مشكلة ما في دائرة مستمرة. وهكذا يشبّه عددٌ من دارسي السياسات العامة دورةَ السياسات العامة policy cycle بأنها أقرب إلى لعبة لا تنتهي من "بنك الحظ"، وليست على الإطلاق عملية إصلاح دراجة أو ترميم بناية.[12]

[12] Clark E. Cochran, Lawrence C. Meyer, T.R. Carr, and N. Joseph Cayer, American Public Policy: An Introduction, Boston, USA, Wadsworth Cengage Learning, 9th edition, p. 11.

3) سمات السياسات العامة وخصائصها:



ليست عملية تقنية

تعكس أي عملية لصنع السياسات العامة:

بيئة السياسات العامة/ طبيعة النظام (system) السياسي / توجهات النظام (Regime) السياسي.

العوامل المؤثرة:

يعكس هذا الإطار العوامل التي يمكن أن تؤثّر على السياسات العامة في اتّجاه تطويرها في مراحل لاحقة. يمكن أن نقسّم هذه العوامل إلى أربع فئات أساسية:

1. المؤسسات (قواعد اللعبة السياسية): هياكل صنع القرار الرسمية، والسياسات العامة السابقة (قوانين– تشريعات– برامج حكومية سابقة..)
2. الأفكار.
3. المصالح.
4. المؤثرات الخارجية. [13]

1. المؤسسات:

- يمكن تعريف المؤسسات بأنها تلك الهياكل التي تنظم الدول، المجتمعات، والنظم الدولية. وهى التي تتولى تشكيل وتطبيق القيم والسلوكيات، كما أنها تتّسم بمقاومة التغيير.[14]
- أما دور مؤسسات الدولة (الحكومة– البرلمان) وحدود انفرادها بتطبيق السياسات، يمكن التمييز فيه كالآتي:

➢ في المجتمعات الديمقراطية: فإن المبادرات الخارجية التي تقدمها مجموعات من خارج الحكومة أو الأغلبية البرلمانية، كجماعات الضغط أمر شائع جدًّا (ويسمى بالتغيير من الخارج).

➢ في النظم الشمولية: فإن الحكومة تنفرد بعملية تحديد أجندة السياسات العامة وتوفير الموارد اللازمة لها (وهو ما يمكن تسميته بالنموذج التعبوي).

➢ وهناك نوع آخر من النظم يسمح لبعض الجماعات النافذة داخل مؤسسات الدولة بالضغط من أجل إحداث التغيير (وهو نوع من أنواع التغيير من الداخل).

➢ وفي كلّ الأحوال يلعب الجهاز الإداري للدولة دورًا في منتهى الأهمية في الدول الديموقراطية والشمولية على السواء لأنه وبدون تطويع هذا الجهاز لتنفيذ ما تريده وتخطط إليه المؤسسات الرسمية فإن التطبيق قد يؤتي بنتائج عكسية.

دولة مثل اليابان ظل فيها الجهاز الإداري للدولة متوائمًا مع الحزب الليبرالي الديموقراطي الحاكم في الفترة من 1955 وحتى 1993 ثم من 1994 وحتى 2009 بلا انقطاع مما أدى إلى نشأة علاقات عضوية ومعقدة بين البيروقراطيين المنوط بهم تنفيذ السياسات على الأرض وبين صنّاع القرار الرسميين من الحزب الحاكم، لذلك حين وصل الحزب الديموقراطي المعارض للسلطة لأول مرة في 2009 واجهته مشاكل جمّة في التعامل مع الجهاز البيروقراطي الياباني ما أدى إلى تشويه تنفيذ وتعطل معظم السياسات التي اتخذها الحزب الديموقراطي حتى سقط تمامًا في انتخابات 2012.

[13] Fadi el-Jardali, "Understanding the public policy making process", P:26.
[14] *Ibid*, P:27.

2. الأفكار:

- تقع الأفكار في مساحة وسط بين القيم والحقائق، وتتحرّك خلال مرحلة صنع السياسات كما سبق توضيحه. فالأفكار في حدّ ذاتها تطرح رؤى مختلفة يعيّن من خلالها الأفراد والجماعات أهدافهم، أو أن هذه الأفكار تطرح أمامهم استراتيجيات تمكّنهم من تنفيذ هذه الأهداف.

عند التعامل مع الأفكار وتحليلها يجب التمييز بين نوعين منها[15]:

- **المعتقدات/ الإدراك:**

- ويقصد بها الإدراك البحثي أو المعرفة البحثية. أي كيف يرى الأفراد/ الجماعات/ المؤسسات العالم. وهو أمر مرتبط أيضًا كما تتواجد أنواع أخرى من المعلومات (بعمل مسوح عن الآراء والتوجهات الأخرى للاطلاع على آخر ما توصلت إليه).

- **القيم:**

- وهي ما يمكن أن نشبه أيضًا بالمرجعية وتشمل: القيم، المبادئ، الأيدولوجيات. والجانب القيمي هذا يتواجد على أكثر من مستوى:

  - مستوى توجهات النخبة (النخب الحكومية، جماعات المصالح الأساسية...).
  - مستوى الرأي العام (الرسمي وغير الرسمي).

في تونس، تعتبر قضية المساواة في الميراث قضية محورية في مسار مطالبة المرأة في تونس بالمساواة الكاملة بيننا وبين الرجل، وقد مثل موضوع المساواة في الميراث نقطة سجال كبير في البلاد، بين مؤيّد ومعارض لذلك، في حين اعتبرها البعض خطوة مهمّة في طريق إلغاء جميع أشكال التمييز ضد النساء وبالتالي تفعيل المبادئ التي جاء بها الدستور التونسي لعام 2011 وبين مَن اعتبرها "تبديلًا لكلام الله، واعتداءً على الشريعة وفصلًا لتونس عن محيطها العربي والإسلامي". وقد أقرّ البرلمان مناقشة مشروع المساواة في الميراث بين المرأة والرجل في شباط/ فبراير 2019، وقد فتح هذا المشروع أبواب جدل مجتمعي منقطع النظير لتكون بداية مداولته بحضور ممثلين عن رئاسة الجمهورية وفريق من كبار مستشاري الرئاسة في الشؤون القانونية والسياسية. وقد عبّرت أغلب الكتل البرلمانية عن موقفها الداعم لفكرة المساواة بين الرجل والمرأة في الميراث إلا حركة النهضة التي بقيت متحفّظة على المشروع.

[15] *Ibid*, P:28.

3. المصالح:

- كذلك عند تحليل السياسات العامة فإن هناك طرف شديد الأهمية، بل إنه قد يمثّل العامل الأكثر أهمية في عملية صنع السياسات العامة، ولا يمكن إغفاله بأي حال من الأحوال، وهو **المصالح أو الفاعلين ذوي المصالح المختلفة**. وهؤلاء الفاعلون قد يكونوا أفرادًا أو مؤسسات ومنظمات لها مصالح معيّنة، تختلف هذه المصالح باختلاف المجالات المختلفة من السياسات العامة، وتبعًا لعامل التوقيت، والرأي العام، وغير ذلك.
- أحد الفاعلين المهمّين الذين لا يجب تجاهلهم أثناء دراسة أو صنع السياسات العامة هم من يطلق عليهم "**النظم الفرعية للسياسات العامة**" أو "**شبكات السياسات العامة**"، وهي التي يمكن تعريفها **بأنها مجموعة الفاعلين الساعين للتأثير على قرارات الحكومة في مجال أو قطاع ما من السياسات العامة، على النحو الذي سبق توضيحه في القسم الفائت من الدليل.**
- وبشكل عام لا بدّ لمحلّل السياسات العامة من النظر إلى العوامل المرتبطة بالسياق الذي تصنع وتعدل فيه السياسات العامة والمرتبطة ارتباطًا وثيقًا بالمصالح، ومن أهم هذه العوامل[16]:

1) العوامل الديموغرافية، المشاكل المزمنة أو الأكثر ثباتًا في المجتمع.
2) عمليات التغيير الاجتماعي والاقتصادي.
3) ملامح السياسة الاقتصادية والمالية للدولة.

- المحددات السياسية والتغييرات في النظام السياسي.

يجب أن يبقي محلّل السياسات العامة في خلفيّته خريطة متداخلة بين: السياق السياسي والاجتماعي والاقتصادي، بناء نظري معضد لرؤية محددة، علاقات المصالح بين مختلف الفاعلين، التأثيرات الخارجية، ودور المؤسسات. ويمكن التعرف على عناصر هذه الخريطة على النحو الآتي[17]:

- من هم أصحاب المصلحة الرئيسية في هذا المجال من السياسات العامة؟
- هل توجد علاقات أو شبكات بين أصحاب المصالح هؤلاء أم لا، وما أشكال هذه الشبكات وحدودها؟
- ما هي الأجنحة التي تختار هذه الأطراف الوقوف بجانبها والتي تتشكّل في ضوء الجدل حول سياسة عامة ما؟

قد يحدث قدرٌ من الخلط بين استخدام مفهومَي "الشبكات السياسية" و"جماعات المصالح"، ودورهم في صنع السياسات العامة. ولعلّ هذا الخلط يعود –جزئيًّا– إلى أن المفهومين منبثقان من نظرية الجماعة، والتي ترى أن المجتمع ينقسم إلى عددٍ من الجماعات السياسية والاقتصادية والثقافية والاجتماعية إلخ، والتي تسعى للتأثير صنع القرار السياسي لتحقق مصالحها. بيد أن اقتراب الشبكات السياسية يُعدّ تطويراً لمفهوم جماعات المصالح، ورغم وجود أوجه شبه بين المصطلحين إلا أن هناك عددًا من نقاط الاختلاف، وذلك على النحو الآتي[18]:

يتفق كلا الاقترابين أن عملية صنع القرار السياسي لم تعد أسيرةً للمؤسسات الرسمية والهياكل والدساتير والقوانين. فالأخيرة لا تعبّر إلا عن النطاق "الرسمي" لصنع القرارات، بيد أنّ هناك أطرًا غير رسميّة تتحرّك من خلالها القرارات السياسية، وتعبّر عن الواقع غير المرئي للسياسة التي تمارس خلف الأبواب المغلقة، وهي في كلّ الأحوال تعبير عن التفاعل بين الفاعلين الرسميين وغير الرسميين في النظام السياسي. كذا يتفق الاقترابان على أنّ هذا التفاعل الحادث بين الفاعلين

[16] Ibid, P:29.
[17] Ibid, P:30.
[18] Ahmed Mohamed Abd Rabou, 2011. Policy Networks and Policy-Making Process: A Comparative Study of Education and ODA Reforms in Japan 1984-2008. Unpublished Ph.D. Dissertation Japan: Hokkaido University, Department of Political Science, pp 91-93.

الرسميين وغير الرسميين عنصر رئيسي في عملية صنع القرار السياسي التي تحدث في الحكومة وتمرّ عبر السلطة التشريعية لتحصل على الشرعية للتطبيق في المجتمع، حيث أن هذا التفاعل بين الرسمي وغير الرسمي هو الذي يعبّر عن حقيقة صنع القرارات السياسية.

بينما يختلفان في نقاط أخرى حيث يركّز اقتراب الجماعة على المنظمة الواحدة كوحدة للتحليل في صنع القرارات السياسية، بيد أنّ اقتراب الشبكات السياسية يركّز على التحالفات بين هذه المنظمات والمؤسسات كوحدة تحليل لفهم صنع السياسات العامة. في اقتراب الجماعة، فإنّ الفواعل غير الرسمية تعمل فقط على الضغط lobbying على صانع القرار الرسمي من أجل استبعاد السياسات التي لا تخدم مصالحها واتباع تلك التي تخدم اهدافها الاستراتيجية، بيد أنّ اقتراب الشبكات السياسية يعتبر أنّ الفواعل غير الرسمية شريكة partners لتلك غير الرسمية في إطار الاتفاق العام على الأهداف والموارد الاستراتيجية في نطاق سياسي policy domain معيّن. في حين يفسّر اقتراب الجماعة الاستقرار في صنع السياسات العامة كون أن الافتراض الرئيس يقوم على أن هذه الجماعات تعمل على استقرار الوضع القائم بما يحقق مصالحها، فإنّ اقتراب الشبكات السياسية يفسّر كلاً من الاستقرار والتغيير وذلك من خلال تناول درجة التعقيد في العلاقات بين الفواعل المتحدة في الشبكة الواحدة – من مجتمعات السياسة إلى شبكات الموضوع الواحد– ودورة حياة الشبكات السياسية بما يكفل رصد التغيرات في الأهداف والموارد الاستراتيجية لكل شبكة، وموضعها النسبي في صنع السياسات العامة في إطار كلي تتوزّع فيه القيم والموارد في المجتمع بشكل متغير.

شكّلت أزمة وباء كوفيد 19 صدمةً للعديد من الدول في العالم. ومع ضرورة اتباع إجراءات محددة لمواجهة الأزمة مثل الإغلاق الكامل ظهرت أصوات في العديد من الدول تنادي باستحالة اتباع هذا الإجراء نتيجةً لأثره على الاقتصاد. ومن أبرز هذه الأصوات أصحاب ورجال الأعمال على سبيل المثال في الولايات المتحدة الامريكية، وفي مصر في منطقتنا العربية. وقد نجح في النهاية أصحاب الأعمال من توجيه دفّة السياسات العامة في هذه الدول للعدول عن إجراء الإغلاق الكامل وضرورة استمرار الشركات والمصانع في العمل بغض النظر عن التبعات الصحية تحت دعاوى أهمية إنقاذ الاقتصاد من الانهيار ما يعبّر عن حجم تأثيرهم على صنع السياسات العامة.

4. المؤثرات الخارجية[19]:

ويمكن لنا فهمها بشكل سريع من خلال الإجابة على الأسئلة الآتية:

- من هم الفاعلون الدوليون الأساسيون في سير عملية سير وصناعة السياسات العامة السابق الإشارة إليها؟
- ما هو التأثير الذي يستطيعون القيام به وما هي حدوده وأدواته؟
- في حال قام هؤلاء الفاعلون بالتدخل للمساعدة ما هي أولوياتهم عند تقديم المساعدة؟
- في حال كانت المساعدة التي يقدّمها هؤلاء الفاعلون بحثيّة ومعرفيّة بالأساس عندها يجب التساؤل حول أدواتهم البحثية وآلياتها؟
- في ما يتعلّق بالأبحاث التي يقوم بها هؤلاء الفاعلون الدوليون، ما هي سياسات الممولين لهذه الأبحاث؟

بالنسبة للعلاقات والمصالح: فيمكن فهمها من خلال الأسئلة الآتية:

- من هم أصحاب المصلحة الرئيسية في هذا المجال من السياسات العامة؟
- هل توجد علاقات أو شبكات بين أصحاب المصالح هؤلاء أم لا، وما أشكال هذه الشبكات وحدودها؟
- ما هي الأجنحة التي تختار هذه الأطراف الوقوف بجانبها والتي تتشكل في ضوء الجدل حول سياسة عامة ما؟

بالنسبة للعلاقات والمصالح: فيمكن فهمها من خلال الأسئلة الآتية:

- من هم أصحاب المصلحة الرئيسية في هذا المجال من السياسات العامة؟
- هل توجد علاقات أو شبكات بين أصحاب المصالح هؤلاء أم لا، وما أشكال هذه الشبكات وحدودها؟
- ما هي الأجنحة التي تختار هذه الأطراف الوقوف بجانبها والتي تتشكل في ضوء الجدل حول سياسة عامة ما؟

تصدّرَت الأزمة الاقتصادية اليونانية المشهد عام 2015، فبعد انضمامها لمنطقة اليورو، بدأت المؤسسات المالية ومنها صندوق النقد بمنحها قروضًا بهدف مساعدتها على الخروج من أزمتها الاقتصادية، ورغم القروض المُيسّرة ذات معدلات الفائدة المنخفضة، استمرّ ارتفاع حجم الدين الخارجي اليوناني. ولمواجهة هذه الأزمة، تدخّل صندوق النقد الدولي، وتمّ إقراض اليونان مبلغًا إجماليًّا قيمته 110 مليارات يورو لإنقاذها من الإفلاس شرط اتخاذ مجموعة من الإجراءات التقشفية، إلا أنّ اليونان فشلت في سداد ديونها التي بلغت نسبتها من الناتج المحلي الإجمالي 175% العام 2015، ووصلت معدلات البطالة الى 25% وهو ما سبّب حركات احتجاجية عنيفة قادتها الطبقة المتوسطة والفقيرة للتعبير عن رفض إجراءات الصندوق. تطوّرت الأزمة الاقتصادية لتتحوّل إلى مشكلة سياسية واجتماعية ما استدعى إجراء مفاوضات مطوّلة مع الصندوق، وانتهت الأزمة إلى اعتراف المسؤولين في صندوق النقد بفشل خطط التقشف كسبيل لضمان سداد الدول للديون.

[19] Ibid, P: 30.

بالنسبة للسياق السياسي:

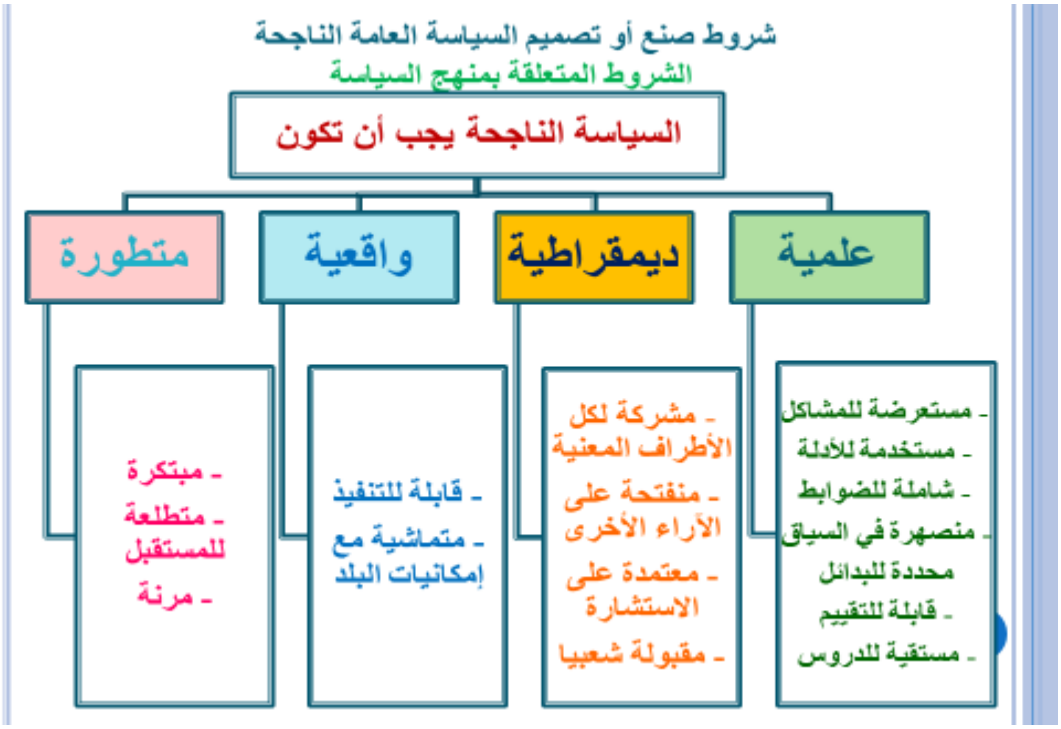
يمكن التعرف عليه من خلال الأسئلة الآتية:

- من هم صنّاع القرار؟
- هل صنّاع القرار هؤلاء على استعداد لطلب مدّهم بأفكار جديدة؟
- ما هي المصادر المتاحة؟ أو ما هي قوى المقاومة لسياسة عامة ما؟
- ما هي عملية صنع السياسات في إطار سياق سياسي ما؟
- ما هي الفرص والتوقيتات للدخول في العملية الرسمية؟

نخلص إلى أن البيئة التنظيمية والاجتماعية والاقتصادية والسياسية وحتى الدولية جزءٌ من مدخلات صنع السياسات العامة لأنها تحدّد نوع وحجم احتياجات المجتمع. كما أنها تحدّد مخرجات السياسات العامة ولو بشكل جزئي وذلك بالتحيز أو التوجيه أو التعويق، بل أنّ بعضها يكون موضع للسياسة العامة أحيانًا وتتضمّن المحيط والسياق المتمثّل في العوامل:

التاريخية	الجغرافية	الدستورية	السياسية
التنظيمية	الاجتماعية	الاقتصادية	الدولية

4) شروط صنع السياسات العامة:



خصائص السياسات العامة:

خطوط عامة لتطبيق سياسة عامة ناجحة:

يؤكد عدد من دارسي السياسات العامة أنه عند اختيار أدوات تطبيق السياسات العامة، هناك خطوط عامة لتحقيق سياسة عامة ناجحة تجدر مراعاتها وهي كالآتي:

- توفير التمويل اللازم، والكفاءات البشرية المدربة، من أجل تنفيذ السياسات العامة محلّ العمل. وكلما توافر هذان العنصران كلما ساعد ذلك على التنفيذ الجيد للسياسة العامة.
- المزج بين الجوانب التنظيمية والقانونية. أي أنه من الضروري عدم الاكتفاء بإصدار تشريعات فقط، بل من المهم أيضًا أن يتماشى ذلك مع برامج بخطوات تنفيذية واضحة (تقترن بتوفير ميزانية، وموارد بشرية...).
- المزج بين الفعل الحكومي والفعل غير الحكومي أو "غير الرسمي"، وما بين القطاع العام والقطاع الخاص والقطاع الأهلي أو التعاوني، لتقديم الخدمة أو المنتج المحدد للسياسة محل التطبيق[20]، حيث أن تطبيق السياسات لا يقتصر في تنفيذه على الجهات الحكومية ولكن أيضًا يمكن أن تشارك فيه مؤسسات وجهات خاصة والمجموعات ذات المصلحة، وهو الأمر الذي يفسر لماذا تفشل بعض السياسات العامة في حال اقتصر تطبيقها على الحكومة فقط.
- مراعاة التوازن بين ضمان المشاركة الشعبية في تطبيق السياسات العامة، وبين الحرص على تحقيق السياسات العامة لأهدافها الأصلية التي حددها صنّاع القرار. بعبارة أخرى، أهمية الأخذ في الاعتبار أنّ توسيع نطاق الفاعلين المشاركين في عملية تطبيق السياسات العامة (بالمزج بين القطاعات الثلاثة في تنفيذ السياسات العامة على سبيل المثال وكما يحدث في كل الدول الديمقراطية) له جانب إيجابي وهو ضمان تأييد شعبي واسع نسبيًّا للسياسة العامة محلّ التطبيق، وتقليل الضغط على الطرف الحكومي في التنفيذ عبر إشراكه أطرافًا أخرى غير حكومية بالضرورة. ولكن من ناحية أخرى، قد يسبّب وجود

[20] Eoin Young and Lisa Quinn," Writing effective public policy papers ", p:14-15.

عددٍ كبيرٍ من الفاعلين غير المتجانسين إلى ارتباك في التنفيذ بسبب اختلاف هؤلاء على طريقة العمل وخطوات التنفيذ، وهو ما قد يتسبب في النهاية بانحراف السياسات العامة المختارة –أيًّا كانت مدى جودتها من حيث الأهداف والصياغة– عن أهدافها الأصلية التي حددها صنّاع القرار. ولذلك من الأهمية وجود خطة عمل واضحة المعالم لكل الأطراف المشتركة في التنفيذ. وهنا يجب ملاحظة أنّ السياق الذي تدخل فيه السياسات العامة حيّز الممارسة يترك تبعاته على تطبيق السياسة (سواء كان اجتماعيًّا، اقتصاديًّا، تكنولوجيًّا، سياسيًّا). فبدون شك، يشكّل السياق عاملًا مهمًّا في تحديد كيفية تطبيق السياسات ومدى نجاحها، كمسألة الحكم الداخلي ومدى قدرة [21] الحاكمين على التطبيق، وكذلك الترتيبات المؤسسية لتوصيل الخدمات.

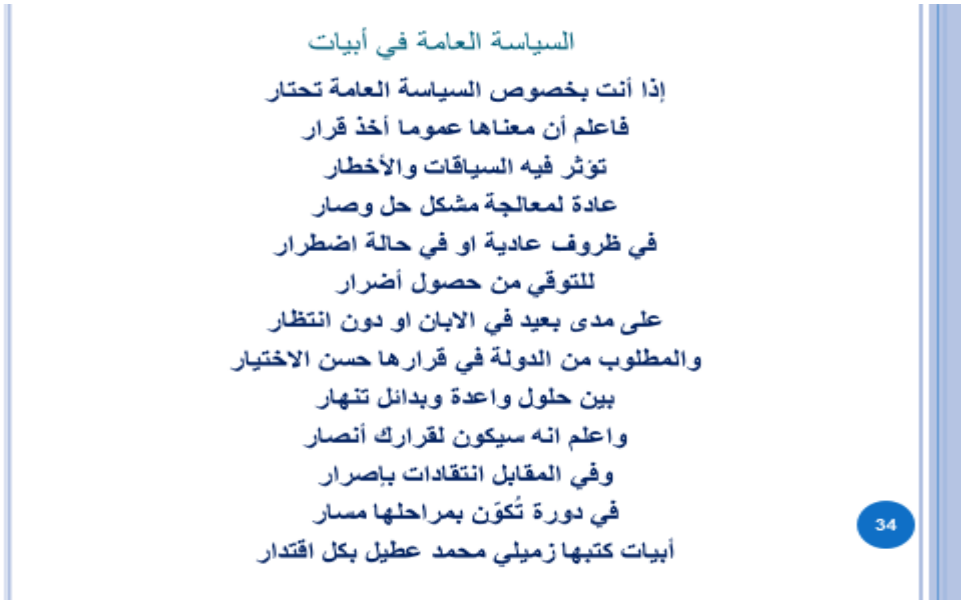
- أن تكون المشكلة محل العمل –والتي تعالجها السياسة المطبّقة– قابلة للقياس أو المتابعة.
- أن يكون القانون أو القرار المتّخذ لعلاج المشكلة أيضًا واضحًا ومفهومًا وغير قابل للالتباس أو سوء الفهم.
- يعتمد نجاح السياسات العامة على مجموعة من العوامل ذات طابع سياسي، مثل التأييد الشعبي للسياسة، الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية، الاهتمام الإعلامي بها، والاستجابات الإيجابية القطاعات المجتمعية المختلفة المعنيّة بالسياسة محل التطبيق.

[21] Anker Hassel," How to promote policy change", Hertie school for governance, P:11.

5) الأدوار المختلفة في صنع السياسات العامة:

المرحلة	الحكومة والبيروقراطية	البرلمان	المجتمع المدني
تعريف المشكلة	دراسة وتحضير للمشكلة وأبعادها المختلفة.	دراسة ومناقشة داخلية وعقد جلسات استماع.	متابعة أجندة الحكومة والبرلمان وتحديد احتياجات المجتمع.
تحليل القضية	تحديد البدائل المتاحة، ودراسة تكلفة وعائد كل بديل فنيا، واقتصاديا وسياسيا واجتماعيا.	طرح التشريعات ومشروعات القوانين على الرأي العام وتلقي استجاباته من خلال اللجنة البرلمانية المختصة.	وتواصل مع خبراء مستقلّين والتفاوض حول احتياجات المجتمع.
صياغة السياسة	أخيار البديل و التوجه لإصداره بالشكل الدستوري والقانوني الواجب.[22]	تتم عن طريق اللجان البرلمانية صياغة التشريع المطلوب وإقراره من الجلسة العامة.	الحشد والضغط من جانب أصحاب المصلحة.
وضع قواعد وخطوط عمل عامة	الفاعلية، الكفاءة ، العدالة، إمكانية تطبيق البديل، مرونة الحل والوعي العام [23]	الرقابة البرلمانية على أداء الحكومة والبيروقراطية عن طريق أدوات الرقابة البرلمانية.	متابعة التنفيذ وتفاوض لتحسين الشروط لصالح ما يمثله هذا المجتمع.
تقييم السياسة	استجابة وتواصل مع المجموعات المختلفة	تغذية ارتجاعية ومتابعة ورقابة.	تقديم تغذية ارتجاعية للجهات المنوطة بها التعامل معها (سلطة/ إعلام/ قضاء...)
تعديل السياسة وإصلاحها	استمرار في نفس السياسة واستكمال برنامج التنفيذ، أو تعديل جزئي فيها أو استبدالها ببديل آخر (plan b). أو في حالات التوقف تماما عن التنفيذ.	طرح بدائل جديدة لتحسين طرق لاستكمال أو لسياسات بديلة، أو الضغط لإيقاف تنفيذ سياسة معينة.	طرح بدائل وتوضيح الفجوات.
مشاركة/ تشاور/ حشد الدعم	تواصل مع خبراء وفنيين واستجابة لأفكارهم ومقترحاتهم.	متابعة وتواصل مع ممثلي أصحاب المصالح والقانونيين.	استخدام وسائل التأثير في السياسات العامة[24]

[22] Eoin Young and Lisa Quinn, "Writing effective public policy papers ", p:13-14.
[23] Ibid, p:14.
[24] راجع الفصل الثالث.

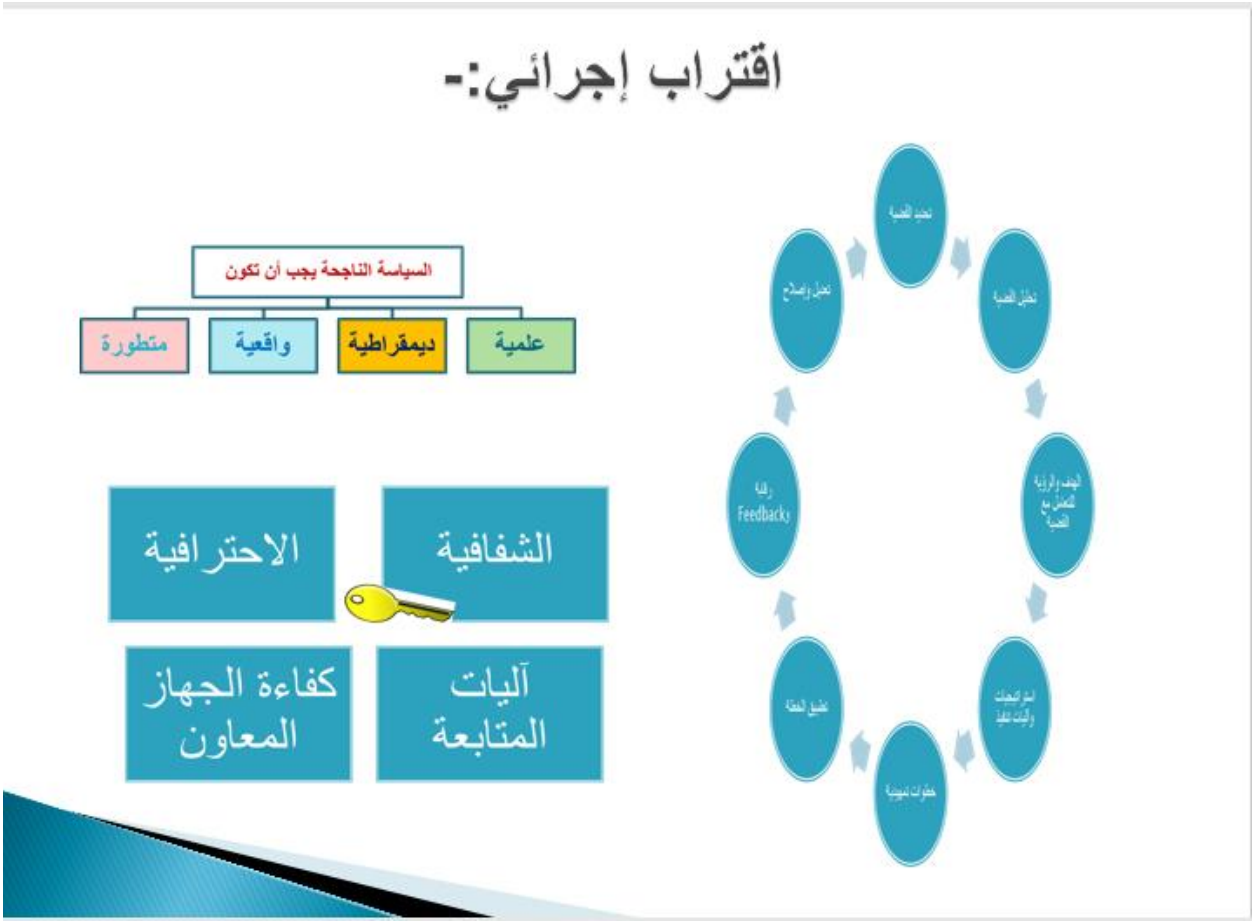


- تحليل السياسات العامة هو: العملية التي تساعد عمومًا في تحديد ما إذا كانت هناك علاقة حقيقية بين تصميم السياسات العامة محل البحث وبين نتائج هذه السياسات وآثارها على المجتمع، واختبار ما إذا كان يمكن تعميم هذه السياسات في مجالات/ مناطق أخرى ضمن سياقات مشابهة، وتقييم آثار السياسات محلّ البحث على السياق السياسي والاقتصادي والاجتماعي، إلى جانب الخروج ببدائل أفضل لتعديل السياسات القائمة أو استبدالها.
- يعني تحليل السياسات العامة الاستعانة بأدوات تحليلية ومناهج بحثية كيفية أو كمية لتحديد المشكلات الموجودة في سياسة عامة معينة، وشرح آثارها على المجتمع، ومن ثم تقديم حلول مقترحة لها.
- تحليل السياسات العامة قد يتطلّب في بعض الأحيان طرق معقّدة لتقييم وتحليل السياسات محلّ البحث، لأنّ هذه السياسات تتأثر بعدد كبير من المتغيرات، سواءً كانت هذه المتغيرات تتعلّق بالسياسات نفسها محلّ البحث، أو بعوامل أخرى خارجية أو مرتبطة بالسياق السياسي أو الاقتصادي أو الاجتماعي الذي تطبّق فيه السياسات محلّ البحث.

أجمع الباحثون المهتمّون بمجال السياسات العامة على أنّ حقل دراسة السياسات العامة لم ينجح في الوصول إلى نظرية موحدة لفهم وتفسير هذه الظاهرة. وأنه نظرًا إلى أنّ تحليل السياسات العامة، مثلُه في ذلك مثل باقي الظواهر الاجتماعية، ظاهرةٌ شديدةُ التعقيد بطبعه، فقد خرج حقل دراسة السياسات العامة بعدد كبير من الأطر النظرية التي تحاول جميعها فهم وتفسير السياسات العامة من جوانب مختلفة. وهو، بطبيعة الحال، حقل من الدراسات متطوّر ومتغيّر باختلاف الزمن، والسياقات الاجتماعية والتاريخية، وكذلك الأحداث موضع الدراسة. ومنها ما يركز على المراحل المختلفة لعملية صنع السياسات العامة، ومنها ما يركز على مرحلة واحدة فقط (مثل مرحلة صياغة الأجندة، أو مرحلة تنفيذ السياسات)، ومنها ما يركز على كيف يتمّ قبول أو رفض عدد من السياسات المختلفة المتعلّقة بموضوع واحد خلال فترة زمنية محددة؛ وغيرها يركز على العوامل المؤسسية في صناعة السياسات العامة، ومنها ما يركز أيضًا على دور العنصر البشري أو دور الأطراف المختلفة المعنيّة بالسياسات محلّ الدراسة من خلال شبكة علاقاتها المعقّدة، وكيف تساهم هذه الأطراف في تعديل الترتيبات المؤسسية أو القواعد الحاكمة للسياسات مع الوقت، وغيرها الكثير.

1) الاقترابات:

أولا: – الاقتراب الإجرائي:



لتحليل السياسات العامة إجرائيًّا يجب التأكد من توفّر أربع صفات أساسية فيها لتكون ناجحة:

- أولاً: علميّة، أي مستعرضة للمشاكل، مستخدمة للأدلة، شاملة للضوابط، منصهرة في السياق، محددة للبدائل، قابلة للتقييم، ومستقيه للدروس.
- ثانيًا: ديمقراطية، أي مشركة لكلّ الأطراف المعنيّة، منفتحة على الآراء الأخرى، معتمدة على الاستشارة، ومقبولة شعبيًّا.
- ثالثًا: واقعيّة، أي قابلة للتنفيذ ومتماشية مع إمكانات البلد. رابعًا: متطوّرة، أي مبتكرة، متطلّعة للمستقبل، ومرنة.
- رابعًا: متطورة، أي موائمة للتطورات العلمية والعملية في مجالها وقابلة للتغيرات المتوقعة في السياق الذي يتم تنفيذها في إطاره.

الخطوة الآتية في هذا التحليل هي تتبع التزام صنع هذه السياسات بمراحل صنع السياسات العامة التي تطرقنا إليها في الفصل الأول من هذا الدليل:

- **تحديد القضية** المنوي متابعتها، إذ أنّ القضية أو المشكلة هي جوهر السياسات العامة، فلا سياسات عامة من دون وجود مشكلة تعمل على حلّها.
- **تحليل هذه القضية** والإحاطة بجميع جوانبها، إذ يتم التأكد من العمل على معرفة الأسباب التي أدت إلى هذه المشكلة والعواقب التي يمكن أن تتأتى عن عدم تعيينها بدقة أو عدم تعريفها بشكل صحيح.
- **تحديد الهدف والرؤية**، تحديد المشكلة ثمّ تحليلها لا يعنيان شيئًا من دون تعيين الهدف الذي يطمح صانع السياسات إلى الوصول إليه.
- **استراتيجيات وآليات التنفيذ**، وضوح رؤية متكاملة ليس فقط على مستوى معرفة تفاصيل المشكلة الواقعة حاليًّا ولكن استشراف البديل الممكن الذي يجب اعتماده والذي نحدّد فيه كيفية استخدام الموارد والكوادر البشرية لتحقيق الغايات والأهداف المحددة.
- **الخطوات التمهيدية**، والالتزام بها تحضيرًا واستعدادًا وتوفيرًا لكافة القواعد والموارد المطلوبة لعملية التنفيذ.
- **تطبيق الخطة**، التي تكون منقوصة إذا ما استُتبعت بمراقبة حسن وفعاليّة تنفيذ الخطة وأداء القيّمين على تنفيذها، لمعرفة أوّلاً مدى نجاحها ونقاط ضعفها وقوّتها.
- **التعديلات والإصلاحات المطلوبة**، على أنّ الدورة لا تتوقّف فور القيام بإصلاحات، بل إنها عمليّة مستمرّة متكاملة لا تنقطع فيها المراحل بعضها عن بعض، وفي حالاتٍ كثيرة تشكّل الإصلاحات مدخلاً لتحديد قضيّةٍ أو مشكلةٍ جديدة.

ثم تأتي الخطوة الأخيرة في التحليل الإجرائي والتي تعتمد على التأكد من أربعة مفاتيح تضمن جودة السياسات العامة:

- **أولها: الشفافية**، أي مدى المعلومات المتوفرة لصانع السياسات العامة قبل أن يصنع هذه السياسات ومدى المعلومات المتوفرة عن هذه السياسات العامة. وفي الشفافية "تكون المعلومات عن السياسات متاحة، حيث تكون المسؤولية واضحة، وحيث يعرف المواطنون الدور الذي يلعبونه في تنفيذ السياسات".[25]
- **ثانيها: الاحترافية**، ما هي قدرات صانعي السياسات على التحليل العلمي وما هي مصالحهم الخاصة المرتبطة، أي أن يملك صانع السياسات إمكانيات وخبرةً كافية تخوّله تحليل السياسات والعمل عليها.
- ثالث المفاتيح: **آليات المتابعة**، هل تتوفر فيها آليات متابعة أم لا؟ فالسياسات العامّة لا يمكن أن تنجح من دون متابعة نتائجها ومدى نجاعتها بهدف تطويرها وسدّ الثغرات فيها لاحقًا.
- **رابعها: كفاءة الجهاز المعاون والمنفّذ** لواضع السياسات العامة ومنفّذها، أي ما هي خبرتهم وتخصصاتهم وقدراتهم الفنية.

[25] Neil D. Finkelstein, Introduction: Transparency in Public Policy, Palgrave Macmillan, London, 2000, https://link.springer.com/chapter/10.1057/9780333977583_1

ثانيًا: الاقتراب الفني

ويعتمد هذا الاقتراب على أحد المداخل الآتية، أو الجمع بين أكثر من واحدٍ منها، على أن يكون واضحًا في التحليل المدخلُ/ المداخل التي تمّ التعامل من خلالها مع السياسات محلّ التحليل:

التخصّصي	أي المرتبط بموضوع السياسات العامة (صحة، تعليم، إلخ)
الحقوقي	القانوني الذي يتناول ما توفّره السياسات من حقوق للمستفيدين ومدى ترابطها بباقي المنظومة القانونية.
اقتصادي	ما تحقّقه من منافع اقتصادية على المدى القريب أو البعيد.
التنموي	أثره على تطور قطاع أو منطقة أو مجال بعينه.
الموارد والميزانية	التكلفة مقابل الأرباح سواءً كانت مادية أو غير مادية.

2) المناهج:

هل نستخدم أساليب التحليل الكمية أم الكيفية للسياسات العامة؟

- جزء كبير من نجاح تحليل السياسات العامة يرتبط ارتباطًا وثيقًا بقيام الباحث باختيار منهج البحث الملائم، والأدوات البحثية المناسبة للموضوع أو للسياسات العامة التي يقوم بتحليلها والطريقة المناسبة للوصول إلى صُنّاع القرار. تطورت المناهج الكمية في دراسة السياسات العامة بسبب ازدياد الحاجة لدى المسؤولين المنتخبين في الوصول إلى تقييم أفضل لمدى كفاءة السياسات السائدة حاليًا من حيث التطبيق والآثار في الفترة بين الخمسينيات والسبعينيات من القرن الماضي؛ حيث أن المناهج الكمية في تحليل السياسات تساعد صانع السياسات بشكل أفضل على بناء القرارات على أسس موضوعية. وتطوّر هذه المناهج الكمية والاعتماد عليها –خاصة في الدول الديمقراطية– في التسعينيات من القرن الماضي أيضا، كان بفضل تطور البرامج الإحصائية سهلة الاستخدام على أجهزة الحاسب الآلي مثل Microsoft Excel، SPSS، STATA... والتي لعبت دورًا كبيرًا في تسهيل عملية تحليل البيانات، والتي قد تكون معقدة للغاية في بعض الأحيان.
- أما المناهج الكيفية في دراسة السياسات العامة، فربما تكون الأنسب في حالات أخرى. تعتمد المناهج الكيفية بشكلٍ شبه مطلق على الحجج المنطقية، سواءً من ناحية جمع البيانات والمعلومات اللازمة عن السياسات، إلى مرحلة كتابة أوراق السياسات. الأغلبية من بين صُنّاع القرار (خاصة غير المتخصصين) يجدون من الأسهل عليهم فهم واستيعاب الحجج، أكثر من البيانات الرقمية أو الإحصائية.
- مؤخّرًا، بدأ في دراسات السياسات العامة الاعتمادُ على المزاوجة بين المناهج الكيفية والكمية في تحليل السياسات العامة.

أوّلا: المنهج الكيفي

إن استخدام مناهج البحث أو أساليب التحليل الكيفية في مجال تحليل السياسات العامة ليس جديدًا على الإطلاق، فبعض الباحثين في مجال السياسات العامة يفضّل الاعتماد عليها بشكل أساسي، من خلال إجراء مقابلات معمقة، على سبيل المثال، مع صنّاع القرار الأساسيين أو غيرهم من الأطراف المعنيّة بالسياسات محلّ التحليل، أو من خلال دراسة الوثائق التشريعية أو التقارير الحكومية ذات الصلة بالموضوع، بهدف الوصول إلى فهم أعمق له. ولكن ظهر أخيرًا، خاصّةً في بعض الدول النامية، من يميلون إلى إدخال مناهج دراسية ذات صلة بالأنثروبولوجيا (علم دراسة الإنسان) إلى مجال السياسات العامة، بمعنى أنّ الدراسات الآن أصبحت تهتمّ أكثر بملاحظة وتفسير عمليّة صنع السياسات العامة بشكل مباشر: المشرعين، المنفّذين للسياسات، الفئات المستهدفة منها، وباقي المجتمع بشكل عام.

- وهنا، يؤكّد الباحثون في مجال السياسات العامة أهمية الشفافية التامة لدى استخدام هذا النوع من أساليب التحليل، إذ أنّ الشفافية هنا تمكّن المشكّكين في نتائج الدراسة من التأكد من أنّ الدراسة تمّت على أسس موضوعية في التحليل لا على أسس انطباعية أو منحازة. فالمعلومات وإتاحتها هنا مهمّان بالقدر نفسه في أساليب التحليل الكمية والكيفية.
- تعتمد الأساليب الكيفية في التحليل على أكثر من طريقة في جمع المعلومات والبيانات:

الأساليب الكيفية في تحليل السياسات العامة:

1. **البحث المكتبي Desk Study:**

- وهو الأساس الذي ترتكز عليه معظم الأبحاث الأكاديمية وفي مجال السياسات العامة أيضًا. يقوم البحث المكتبي على تجميع وقراءة جميع الوثائق ذات الصلة بالموضوع محلّ البحث؛ مثل: المضابط التشريعية والتشريعات ذات الصلة بالموضوع، التقارير الحكومية، التقارير والمقالات الصحفية، وغيرها.
- إلى جانب إشارتنا إلى الطرق المختلفة لجمع البيانات في أساليب التحليل الكيفية، من المهم أيضًا أن نشير إلى أهمّ الأساليب المتبعة أيضًا في تحليل هذه البيانات، ومنها، على سبيل المثال لا الحصر، أوراق العمل action based research، دراسات الحالة case study (والتي قد تكون دراسة لحالة واحدة أو دراسة مقارنة لحالتين أو أكثر)، تحليل القطاعات Category analysis، تحليل المضمون content analysis (وهنا يجب أن يكون على أساس كلامي وليس على أساس رقمي)، تحليل الخطاب discourse analysis، grounded theory وغيرها الكثير.

2. الملاحظة التشاركية Participatory Observation:

- تعني الملاحظة –بدرجات مختلفة من المشاركة في الأحداث محل الملاحظة– وتُعد الأداة الأساسية لجمع المعلومات والتحليل في الدراسات الإنسانية، وخاصة في مجال الدراسات الأنثروبولوجي.
- فعلى سبيل المثال، تحاول بعض الدراسات السوسيولوجية أو الأنثروبولوجي عن المناطق العشوائية وسكانها في مصر –وهم بالمناسبة عدد لا يستهان به من سكان القاهرة وغيرها من المدن الحضرية– لفتَ انتباه صنّاع القرار في مجال سياسات الإسكان إلى ضرورة مراعاة اعتياد سكان هذه المناطق على طبوغرافية معينة لمكان معيشتهم، الأمر الذي يفسر مثلا فشل مشروعات الإسكان الحكومية لسكان العشوائيات، التي كانت تعزلهم في مدن جديدة بعيدة عن العاصمة أو المدينة –مكان عملهم أو بحثهم عن الرزق– دون توفير وسائل مواصلات مناسبة، إلى جانب شعورهم بعدم الارتياح في هذه المدن من ناحية تخطيط البيوت أو الشوارع أو غيرها، وهو ما كان يؤدي في أغلب الأحوال إلى عودة هؤلاء المواطنين إلى أماكن سكنهم الأصلية في المناطق العشوائية مرة أخرى.

وبالمثل، ساهم عدد من هذه الدراسات أيضًا في لفت النظر إلى ظواهر خطيرة تعكس خللًا كبيرًا في سياسات التعليم مثلًا، ومنها ظاهرة الضعف في مهارات القراءة والكتابة لدى تلاميذ التعليم الأساسي في مصر. وهو ما تطلّب إعادة توجيه جهود من المجتمع المدني، ومن الحكومة بخلق برامج مشتركة لعلاج هذه المشكلة.. وهكذا.

مثل ذلك تحليل سياسات عامة تتعلق بالثروة المائية من خلال مشاركة الصيادين في رحلات صيد قبل وبعد تطبيق السياسات.

3. المقابلات الشخصية Interviews:

- على الرغم من أنه في المقابلات الشخصية، وبطبيعة الحال، يلعب من يطرح الأسئلة أو المحاور interviewer دورًا أكثر إيجابية من مجرد الملاحظة أو التلقي، إذ أنه يوجّه دفّة الحديث عبر الأسئلة التي يطرحها، إلا أنه يجب مراعاة أن المحاور الجيد يكون مهتمًّا بشكل خاص بفهم واستيعاب وجهة نظر متلقي الأسئلة interviewee، وملاحظة أو رصد الكيفية التي يفسر بها متلقي الأسئلة خبراته أو رؤيته عن الموضوع محل البحث. فلا بد للباحث أو للمحاور من أن يطرح قناعاته الشخصية جانبًا حتى يتمكن من الوصول إلى فهم أعمق للظاهرة من خلال من يعقد معهم حواراته، حتى على مستوى الخطاب والمصطلحات المستخدمة.

- تستخدم المقابلات الشخصية كأداة في تحليل السياسات العامة بكثافة لمحاورة النخبة أو صنّاع القرار، من المشرّعين (أعضاء البرلمان والنواب)، أو المسؤولين الحكوميين أو الحزبيين وغيرهم، ولكن على الرغم من ذلك، يمكن استخدام هذه الأداة مع الفاعلين الآخرين غير المنتمين للنخبة الحاكمة، من المؤثرين على عملية صنع القرار، أو غيرهم من المسؤولين عن تنفيذ السياسات أو حتى القطاعات المستهدفة من السياسات محلّ البحث، أو أي قطاع آخر قد يرغب الباحث في تكوين معرفة أعمق عن فهمه ورؤيته للسياسات محل البحث.

4. مجموعات الحوار Focus Group:

الجماعات البؤرية Focus Groups هي مجموعة مختارة من الأفراد يجمعها الباحثون للمناقشة والتعليق على موضوع البحث .وتُعرف أيضًا بأنها جلسات مناقشة منظمة في مجموعة بؤرية يتم توجيه المناقشة فيها بعدد من الأسئلة المحددة التي تركّز على موضوعات عدة، الغاية منها الحصول على فهم أعمق لوجهات نظر المشاركين وخبرتهم ومشاعرهم ومفاهيمهم وإدراكهم ومعتقداتهم ومواقفهم إزاء المواضيع قيد المناقشة.

المجموعة البؤرية هي طريقة منهجية من طرق الأسلوب الكيفي في البحث العلمي، تستخدم بهدف جمع معلومات كيفية حول موضوع محدد من جماعة اجتماعية ذات نوعية محددة، وذات اهتمامات مشتركة من أجل التوصل إلى مجموعة من التصورات، أو الإدراكات، أو الاتفاقات الجماعية حول موضوع، أو قضية محددة، بحيث تستطيع تلك التصورات المشتركة الخروج بمجموعة البدائل التي تفيد في اتخاذ القرارات، أو الوصول إلى حلول محددة للمشكلات. وهي طريقة مخططة ومكونة من عدد صغير من الأفراد ذوي الاهتمامات المشتركة؛ ولا يشترط أن يعرفوا بعضهم البعض، وتتمّ دعوتهم للمشاركة في حلقة نقاشيّة مخططة ومنظمة عن موضوع محدد ذي طبيعة نوعية، يتم خلالها إجراء مجموعة من التفاعلات البينية بين جميع الأعضاء المشاركين في المناقشة، تحت قيادة باحث رئيسي يقوم بتنظيم التفاعل، والنقاش الذي يتم حول الموضوع محل النقاش".[26] يتراوح عدد المجموعة المثالي من واقع الخبرة من 5 إلى 8 أفراد.

[26] محمد بن علي شيبان العامري، طريقة المجموعة البؤرية focus group، موسوعة مقالات مهارات النجاح، https://sst5.com/readArticle.aspx?ArtID=946&SecID=17

5. دراسات الحالة Case Studies:

- وهي دراسة كاملة ومتعمقة، تستخدم أكثر من أداة لجمع البيانات وتحليلها، وقد تكون كمية أو كيفية، من أجل الوصول إلى فهم متعمق في حالة محددة.
- لدراسات الحالة ثلاثة أغراض: الاستكشاف exploration، أو التفسير explanation، أو المقارنة comparative.

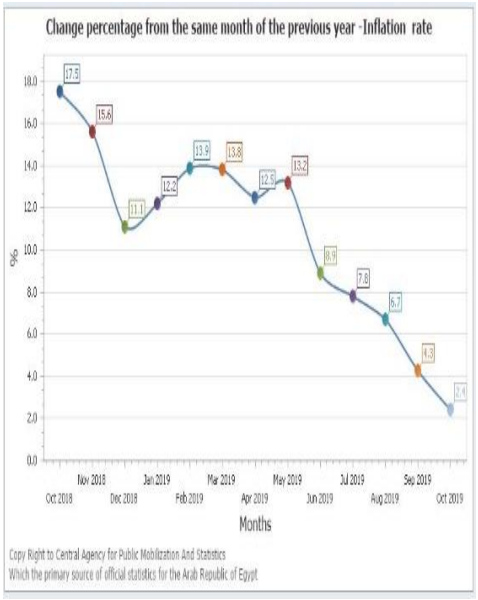
- **ما هي أبرز مواطن القوة والضعف في أساليب التحليل الكيفية؟**

مواطن القوة:	مواطن الضعف:
- مهمة للوصول إلى فهم معمق لبعض المشكلات أو الحالات محلّ البحث. - شديدة الأهمية لوصف أو محاولة تفسير وفهم الظواهر المعقدة، وتفيد في هذه الحالات أكثر من أساليب التحليل الكمية. - توفر معلومات عن كل حالة على حدة. - تقوم بعمل مقارنات بين الحالات المختلفة بالتركيز على موضوعات بعينها. - في بعض الأحيان تقدم فهم أو تجارب شخصية عن الظواهر أو الموضوعات محل البحث. - تهتم بالسياق المحيط بالظاهرة أو موضوع البحث. - تهتم بدراسة تفاصيل دقيقة وثرية للظاهرة محل البحث. تمكن الباحث من تحديد –بدقة أكبر– أكثر العوامل تأثيرًا على الظاهرة محل البحث، أو أكثرها ارتباطًا بها.	- المعرفة التي يتم إنتاجها من خلال أساليب التحليل الكيفية قد لا تكون قابلة للتعميم على حالات أو مواقف أخرى. - من العسير للغاية القيام بتنبؤات أو توقعات دقيقة من خلال التحليل الكيفي. - يجعل استخدام الأساليب الكيفية في التحليل اختبار الفرضيات والنظريات أكثر صعوبة. - بعض صنّاع القرار يرون أنّ لها مصداقية أقلّ من أساليب التحليل الكمية. - يأخذ جمع وتحليل المعلومات للأساليب الكيفية في التحليل وقتًا أطول من الأساليب الكمية. - قد تتأثر نتائج البحث –بسهولة شديدة– بانحيازات/ آراء/ قناعات الباحث الشخصية.

ثانيا: المنهج الكمي:

هناك العديد من الأدوات التي تستخدم في التحليل الكمي نشير إلى بعضها هنا باعتبارها الأكثر استخدامًا في مجال العلوم الاجتماعية التي تقع ضمن إطاره عملية تحليل السياسات العامة:

1. التحليل أحادي أو ثنائي المتغير Univariate and Bivariate Analysis



- هي طريقة إحصائية لمعالجة وتلخيص مجموعة من البيانات الإحصائية، حتى يمكن فهمهما والاستفادة منها بشكل أكثر سهولة. وهي طريقة تمكّن الباحثين في السياسات العامة من وصف الظاهرة، ويمكن لهم خلال معالجة البيانات استخدام الرسوم البيانية والجداول وغيرها للتوضيح، كما يمكن حساب نسب مئوية من خلال استخدام هذه البيانات ومعالجتها تمكّن الباحثين من فهم الظواهر بشكل أفضل. (مثال: قياس مستوى التضخم).

كما يمكن لهذا النوع من الأدوات أن يحلّل علاقة متغيّرَين إحصائيّين ببعضهما البعض، من ناحية إثبات وجود علاقة بين هذين المتغيّرين، حجم العلاقة أو شكلها واتجاهها وقوتها. (مثال: قياس علاقة مستوى التضخم بحجم الاحتجاجات الاجتماعية، أو علاقة كثافة الطلاب في فصول التعليم الأساسي بنسبة التسرب من التعليم.)

- على الرغم من الميزة النسبية لهذه الطريقة أو الأداة في التحليل لأنها توضح نتائج السياسات العامة محل البحث بشكل مبني على حقائق وليس على آراء مرسلة، إلا أن فيها عيبان أساسيان:

1- أولا، كثرة استخدام الأرقام والجداول والرسوم البيانية قد يكون مربكًا أو معقدًا بالنسبة لبعض صنّاع القرار، ولذلك لا بد من مزاوجة هذه الأداة التحليلية مع تحليل كيفي للبيانات المقدمة في الورقة.

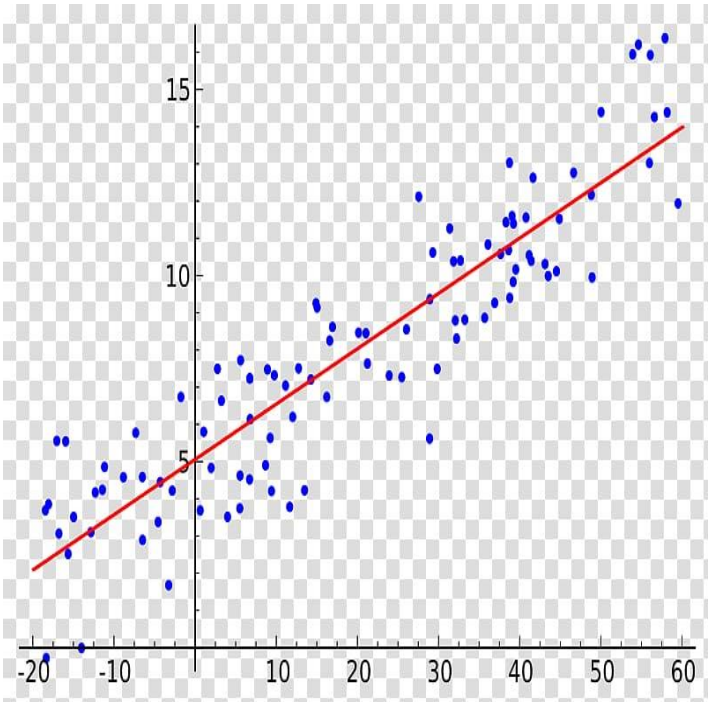
2- قد تكون الأرقام خادعة في بعض الأحيان: من ناحية سوء استخدامها (خاصة في الوطن العربي، حيث أن هناك صعوبة كبيرة في الوصول إلى البيانات الحقيقية في معظم الدول العربية)، ومن ناحية تفسيرها أيضًا. فعلى سبيل المثال، قد تبدو نسبة 5% من الزيادة في أسعار سلعة معينة أمرًا عاديًّا بالنسبة لبعض الباحثين أو حتى بعض صنّاع القرار)، ولكنها قد تبدو أمرًا مقلقًا للغاية لباحثين آخرين /أو لصنّاع القرار. وهكذا.

2. تحليل التباين (ANOVA) Analysis of Variance:

هو مجموعة من النماذج الإحصائية (statistical model) تمكن من مقارنة المتوسطات لمجتمعات إحصائية مختلفة عن طريق تقسيم التباين variance الكلي الملاحظ بينهم إلى أجزاء مختلفة. ويمكن حسابها بسهولة من خلال بعض تطبيقات الكمبيوتر الإحصائية مثل Microsoft Excel و SPSS غيرها.

مثال: استخدام تحليل التباين الأحادي One way ANOVA في قياس استخدام الشباب المصري لوسائل التواصل الاجتماعي قبل الثورة المصرية عام 2011 (المتغير المستقل) وتكون وحدات القياس (قليل، متوسط، كثير) ونرى إذا كان ذلك قد لعب دور في مشاركة الشباب السياسية (وهو المتغير التابع)، وتكمن إشكالية هذا النوع من التحليل في العلوم الاجتماعية، والتي تدخل من ضمنها السياسات العامة، في كونه قد يؤدي إلى استنتاجات خاطئة أو مبالغ فيها بسبب افتراض ثبات المتغير التابع وهو ما يسمى بتضخم التحليل الأحادي Alpha inflation.[27]

3. تحليل الانحدار Regression Analysis:



- هو أيضًا مجموعة من النماذج الإحصائية التي تمكّن من طريقة إحصائية يتم فيها التنبؤ بمتوسط متغير عشوائي أو عدة متغيرات عشوائية اعتمادًا على قيم وقياسات متغير أو متغيرات عشوائية أخرى. (مثال: العلاقة بين عدد المدارس ونسبة التسرب من التعليم).
- استخدام هذا النوع من التحليل منتشر في مجال تحليل السياسات العامة نظرًا إلى أنه يخدم أغراض عدّة، منها توقّع مسار مشكلة أو سياسات عامة معينة، أو شرح وتفسير علاقات عدد من المشكلات أو السياسات بعضها ببعض[28]. مثال: قياس اختلافات الإيديولوجيات السياسية في دولة السويد ما بين الديمقراطية الاجتماعية أو سياسات السوق الحر على تصورات المواطنين بشأن السياسات البيئية المتبناة من قبل الحكومة لمواجهة تغير المناخ.

[27] An introduction to the one-way ANOVA, https://www.scribbr.com/statistics/one-way-anova/
[28] Kaifeng Yang, "Quantitative Methods for Policy Analysis",", *in* Frank Fischer, Gerald J. Miller and Mara S. Sidney (edi.), *Handbook of Public Policy analysis: Theory, politics and Methods*, Florida, USA, CRC Press, 2007.

4. نظرية الألعاب Game Theory:

- هي تحليل رياضي لحالات تضارب المصالح بغرض الإشارة إلى أفضل الخيارات الممكنة لاتخاذ قرارات في ظلّ الظروف المعطاة تؤدي إلى الحصول على النتيجة المرغوبة، وهي مبنية –بالأساس– على الافتراض بعقلانية متخذ القرار. وتعكس نظرية الألعاب أنماطًا محتملة من التفاعلات بين فاعلين مختلفين محكومين بقواعد معينة تحدد عددًا من الخطوات المتاحة أمام كل لاعب أو مشارك في اللعبة، وتربط كل من هذه الخطوات المحتملة بعدد من النتائج المتوقعة لها.
- وعلى الرغم من أنّ لهذه النظرية تطبيقات واسعة في عالم الترفيه (الشطرنج أو بعض ألعاب الورق (الكوتشينة) وغيرها)، إلا أن لها تطبيقات أخرى أكثر جدية مرتبطة بالعلوم العسكرية، علم الاجتماع، والاقتصاد والعلوم السياسية وغيرها[29].
- وهؤلاء اللاعبون قد يكونون أفرادًا، أو تنظيمات، أو مؤسسات أو غيرها، ووفقًا للنظرية، يعملون على الاختيار بين قائمة من الخطوات أو الاستراتيجيات المحتملة أو البديلة المتاحة أمامهم. وخلال كل مراحل اللعبة، يختار اللاعبون مسارهم من بين عدد من البدائل المتاحة، التي غالبًا ما تختلف من بين اللاعبين. وتؤدي هذه الخطوات أو القرارات إلى نتائج. وتفترض النظرية أن اللاعبين يحدّدون تفضيلات ثابتة لكل من الخطوات أو البدائل المتاحة أمامهم (مرتبطة بالنتائج المترتبة على هذه القرارات).
- ومن أهم أمثلة وتطبيقات نظرية الألعاب، والمنتشرة على نطاق واسع في دراسات العلوم العسكرية والعلوم السياسية وكذلك الإدارة والتنمية البشرية: المباراة الصفرية Zero– Sum Game[30]، نظرية السجين Prisoner's Dilemma[31]، مشكلة الراكب الحر The Free Rider Problem[32]، وغيرها.

[29] نظرية الألعاب، ويكيبيديا، على الرابط التالي: https://bit.ly/3bv7Zj7

[30] المباراة الصفرية Zero- Sum Game: يصف المجموع الصفري الحالة التي يكون فيها ربح أو خسارة مشارك ما مساويًا بالضبط إلى مجموع الخسائر أو المكاسب للمشاركين الآخرين. إذا كانت المكاسب الإجمالية للمشاركين يتم إضافتها، والخسائر يتم طرحها، فإن المجموع سينتهي إلى نقطة الصفر. إن عملية قطع كعكة هي عملية ذات مجموع صفري أو مجموع ثابت، وذلك لأن أخذ قطعة أكبر من الكعكة يقلل الكعكة المتاحة للآخرين. للمزيد من التفاصيل: https://bit.ly/2QWewd0

[31] نظرية السجين Prisoner's Dilemma: تقوم هذه اللعبة على وضع السجينان في مكانين منعزلين والبدء باستجوابهما، ثم أخبارهما بأن أحدهما قد تكلم فعلاً، والذي يعقد الصفقة أولاً يكون الرابح، فيبدأ كل سجين بالانهيار نتيجة عدم قدرته على توقع ما تكلم به الآخر ورغبته في أن يكون هو صاحب الصفقة وليس الضحية. للمزيد: https://bit.ly/3bv7Zj7

[32] مشكلة الراكب الحر Free Rider Problem: هي عندما تتوزع الآثار السلبية لأحد الأفعال على نطاق واسع، بينما تؤول الآثار الإيجابية بشكل كبير إلى القائم بهذا الفعل. أحد الأمثلة الجيدة لذلك هو قارب للنجاة محمل أكثر من طاقته ويتعرض للغرق بشكل مطرد، ولا يوجد أحد من الركاب يرغب في مغادرته، حيث يتمسك كل راكب بأن يحيا بالبقاء على سطح القارب ويختار البقاء، ولكن سوف يتسبب هذا التصرف في هلاك الجميع .ويأمل كل راكب أن يقوم (شخص آخر) بالتضحية بنفسه. للمزيد: https://bit.ly/3h62Yyo

5. المحاكاة Simulation:

- هي طريقة رياضية يستخدمها محللو السياسات العامة في بناء نماذج رياضية تحاكي عملية صنع القرار صعبة التحليل، ومن ثم، ومن خلال هذه النماذج الرياضية، إجراء عددٍ من التجارب المنظّمة التي تتبع طريقة التجربة والخطأ، من أجل الوصول إلى أفضل خيارات السياسات العامة المتاحة.
- تساعد هذه الطريقة المحلل أو الباحث من ناحية في الوصول إلى فهم أفضل لعملية صنع القرار داخل المنظومة السائدة، وتساعده، من ناحية أخرى، على التنبؤ بالتغيرات محتملة الحدوث من خلال محاكاة هذه المنظومة السائدة والبيئة التي تعمل فيها. فعلى سبيل المثال، تساهم طريقة المحاكاة في الإجابة على تساؤلات من نوع: ماذا يحدث للتنمية الاقتصادية المحلية في المنطقة X في حالة ازدياد معدلات التضخم بنسبة 15% بدلا من 10% خلال السنوات الثلاثة القادمة؟" وهكذا[33].

6. تحليل التكاليف والفوائد Cost Benefit Analysis:

- يعني حساب التكاليف والفوائد تجميع البيانات ذات الصلة بقرار حكومي بالتدخل أو عدم التدخل في مجال ما، من خلال مشروعات أو برامج حكومية، أو قواعد تنظيمية معينة، وتقييمها. وقد يكون لهذا التقييم أغراض عدّة: إما البدء في تنفيذ هذه السياسات، أو استكمالها، أو وقف العمل بها؛ أو استبدال أو تغيير الاستراتيجية الحكومية في التعامل مع مشكلة ما، أو حتى دراسة لإعادة توزيع أفضل للموارد بين البرامج والمشروعات الحكومية المختلفة.
- وقد تختلف معايير التقييم بين محلّلي السياسات العامة، فمنهم مثلًا من يركز على كفاءة الأداء في البرامج أو المشروعات محل البحث، أو من يربط كفاءة الأداء بالفعالية في تحقيق الأهداف المحددة، أو بتقليل التكاليف أو تعظيم الأرباح/ الفوائد. أو حتى مدى استجابة هذه البرامج أو المشروعات الحكومية لاحتياجات المواطنين المستفيدين منها، ومدى رضائهم عن أدائها[34].

[33] Kaifeng Yang, "Quantitative Methods for Policy analysis", *Op. Cit...*

[34] للمزيد من التفاصيل حول دراسة التكاليف والفوائد، يرجى مراجعة:
Gerald J. Miller and Donijo Robbins, "Cost-Benefit Analysis", *in* Frank Fischer, Gerlad J. Miller and Mara S. Sidney (edi.), *Handbook of Public Policy analysis: Theory, politics and Methods*, Florida, USA, CRC Press, 2007.

- **ما أهم الانتقادات للمناهج الكمية في العلوم الاجتماعية؟**

"من أبرز الانتقادات التي يتمّ توجيهها إلى المنهج الكمي في العلوم الاجتماعية:

– التمثيل غير السليم للفئة المستهدفة: إذ أنّ التمثيل غير السليم للفئة المستهدفة قد يعيق الباحث في تحقيق أهدافه وغاياته المرجوّة.

– نقص الموارد اللازمة لتجميع البيانات: عادة ما تتطلّب منهجية البحث الكمي عيّنة كبيرة الحجم. لكن، وبسبب نقص الموارد، يصبح هذا البحث الواسع النطاق مستحيلًا. في العديد من البلدان النامية، قد تفتقر الأطراف المهتمّة (على سبيل المثال، المنظمات الحكومية أو غير الحكومية، ومقدمو الخدمات العامة والمؤسسات التعليمية، إلخ) إلى المعرفة، وخاصة الموارد اللازمة لإجراء بحث كمّي شامل.

– عدم القدرة على التحكّم بالبيئة: أحيانًا، يواجه الباحثون مشاكل في التحكّم بالبيئة حيث يقدّم المستجيبون إجاباتٍ على أسئلة الاستطلاع. غالبًا ما تعتمد الرّدود على وقت معيّن يكون معتمدًا على الظروف التي تحدث خلال ذاك الإطار الزمني المحدّد.

– نتائج محدودة في البحث الكمّي: تتضمّن طريقة البحث الكمّي استبيانًا منظّمًا مع أسئلة مغلقة. يؤدّي هذا إلى نتائج محدودة ومحدّدة في اقتراح البحث.

– مكلف ويستغرق وقتًا طويلاً.

– صعوبة في تحليل البيانات: تتطلّب الدراسة الكمية تحليلاً إحصائيًّا مكثّفًا، والذي قد يكون صعبًا للباحثين من خلفيات غير إحصائيّة. يعتمد التحليل الإحصائي على الانضباط العلمي وبالتالي يصعب على غير الرّياضيين إجراؤه. البحث الكمّي أكثر تعقيدًا بالنسبة للعلوم الاجتماعية والتربية والأنثروبولوجيا وعلم النفس. يجب أن تعتمد الاستجابة الفعّالة على مشكلة البحث بدلاً من مجرّد إجابة بسيطة بنعم أو لا.

– متطلّبات موارد إضافيّة لتحليل النتائج".[35]

[35] Priya Chetty, Limitations and Weakness of quantitative research methods, Project Guru, 7/ 9/ 2016, https://www.projectguru.in/limitations-quantitative-research/

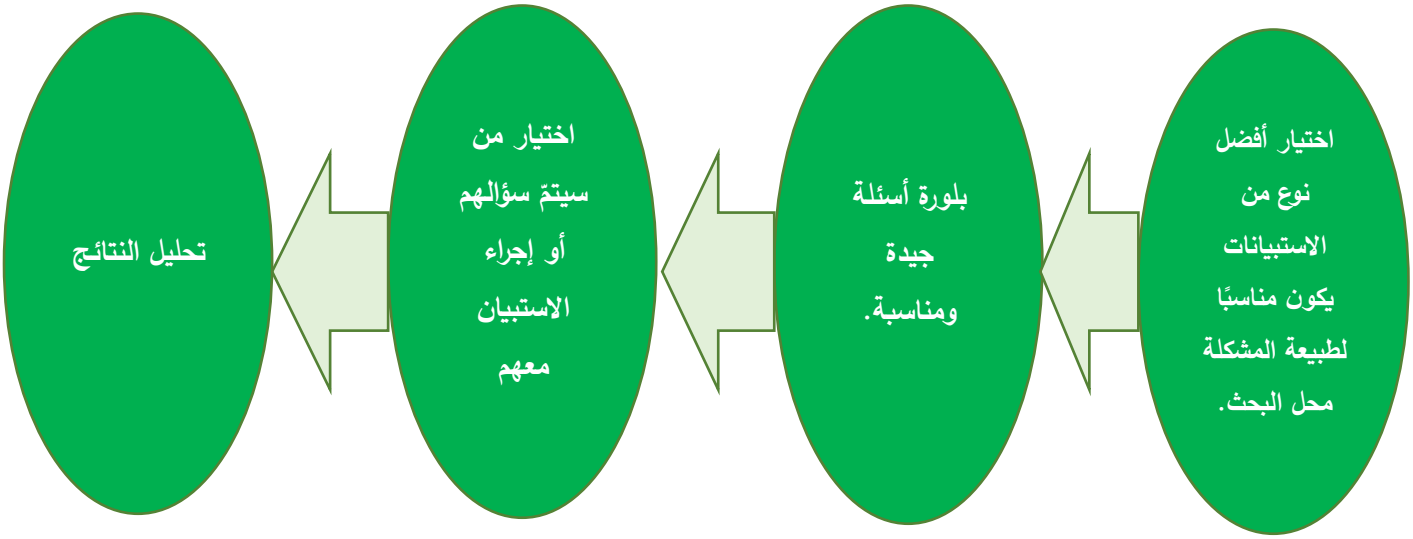
7. الاستبيان Surveys:

هي أداة يمكن استخدامها في التحليل الكمي أو الكيفي.

- استخدام الأنواع المختلفة من الاستبيانات يُعدّ أيضًا أحد الأدوات الأساسية لتحليل السياسات العامة. ويتم استخدام هذه الأداة بشكل مكثف، خاصة في الدول الديمقراطية، من أجل:

الوقوف على الاحتياجات العامة **Needs assessment**	**معرفة مدى التأييد أو المعارضة لبعض السياسات العامة** **Understanding support and opposition**	**تقييم مدى الرضا العام أو عدم الرضا عن سياسات أو برامج بعينها** **Policy evaluation**

- وفي معظم الدول الديمقراطية، يتم استخدام الاستبيانات من جانب صنّاع القرار كأساس لقرارتهم التي يتّخذونها، ولقياس ما إذا كان من المفيد عمل سياسات عامة جديدة لمعالجة موضوع معين، أو لاستبدال السياسات القائمة بغيرها، أو إنهائها تمامًا؛ وأيضًا من أجل الوصول إلى فهم أعمق وأدق لبعض الظواهر والمشكلات. ومن المؤكد أيضًا أنّ الاستبيانات يمكن استخدامها في كل المراحل المختلفة لعملية صنع السياسات، والتي سبق لنا شرحها في الفصل السابق.
- وهناك عدد من العوامل الأساسية التي يجب وضعها في الاعتبار عند البدء باستبيان جديد:



- **اختيار النوعية المناسبة من الاستبيانات:** فيمكن إجراء استبيانات من خلال الهاتف، أو من خلال مقابلات شخصية، أو من خلال استبيانات تدار ذاتيًا self– administered surveys (من خلال البريد أو البريد الإلكتروني أو على مواقع إلكترونية).

- **بلورة الأسئلة:** من الضروري اختيار النوعية المناسبة من الأسئلة لطبيعة المشكلة محلّ البحث. فيمكن الاختيار بين: الأسئلة المغلقة (والتي تحوي إجابات محدّدة عنها في صورة اختيارات من متعدد)، أو أسئلة مفتوحة تسمح لمن يشارك في الاستبيان بكتابة إجاباتهم.

- **اختيار العيّنة أو من سيتمّ إجراء الاستبيان معهم:** وهناك أيضًا نوعان من الاستبيانات: تلك التي تسمح بإجراء استبيانات مع كلّ أفراد القطاع المستهدف من الاستبيان؛ وهناك نوع آخر، الذي لا يسمح سوى بإجراء الاستبيانات مع عيّنة محدّدة من هذه القطاعات المستهدفة من الاستبيان. ويختلف حجم العينة وفقًا لحجم القطاع المستهدف من الاستبيان، وحجم الموارد المتاحة لإجراء الدراسة، كما يجب مراعاة أن تكون العينة المختارة للقيام بالاستبيان معها ممثلة من ناحية الحجم والخصائص (النوع الاجتماعي، والسن، والسكن والحالة الاجتماعية والاقتصادية وغيرها...).

- **تحليل البيانات:** بعد إجراء الاستبيان، من الضروري أيضًا أن نلجأ إلى أحد الأدوات التحليلية سابقة الذكر (مثل التحليل أحادي أو ثنائي المتغير *Univariate and Bivariate Analysis*، أو تحليل الانحدار Regression analysis، وغيرها من الأدوات الإحصائية من أجل تحليل نتائج الاستبيان.

– يمكن أن يعمل الاستبيان كدليل لتدوين ملاحظات حول بحثك. ويمكنك أيضا تطبيق استطلاع عبر الإنترنت لتوفير الوقت والجهد وكذلك تبسيط عملية جمع البيانات. وتتمثل مراحل عمل الاستبيان في تصميم الاستبيان، وتطبيق الاستبيان، ومراجعة الاستبيان. [36]

– وبالنسبة للاستبيان عبر الإنترنت، فيتم توزيع الاستمارة الالكترونية من خلال الاستعانة بأحد المواقع الإلكترونية، وعرض نموذج الاستبيان، ومن ثم قيام المبحوث بالإجابة. وتعتبر الاستمارة الالكترونية الطريقة المثلى في حالة الرغبة في عينة ذات حجم كبير لأنها غير مكلفة وتتيح نتائج واسعة المدى في حالة الرغبة في ذلك ويفضل عند استخدام الاستمارة الالكترونية اللجوء للأسئلة المغلقة. [37]

[36] كمال المنوفي، مقدمة في طرق ومناهج البحث في علم السياسة، جامعة القاهرة، 2006.

[37] دليل البحوث الميدانية وتحديد الاحتياجات المجتمعية(دليل تدريبي للمدربين)، منتدى البدائل العربي للدراسات، يونيو 2020، http://afalebanon.org/?p=8433

3) التكلفة الاجتماعية

عند دراسة السياسات العامة تحتل التكلفة الاجتماعية أهمية في تحديد وتنفيذ وتقييم وتحليل السياسات العامة وهي:

هي التبعات والتكلفة التي تقع على عاتق المجتمع أو فئة اجتماعية معينة، بسبب تشريع أو قرار حكومي ما، أي الخسائر والأضرار التي تقع عليهم نتيجة تطبيق هذه السياسة التي من المفترض أنها تحقّق إيجابيات في مجالها. الأساسي.

تختلف التكلفة الاجتماعية عن الأثر في كون الأثر ناتج عن عملية تنفيذ السياسات العامة بناء على النتائج المتحققة، مثال سياسات لتسهيل الاستثمار في مجال صناعة الأسمنت، نتيجته جذب مستثمرين في هذا المجال وافتتاح مصانع جديدة، وفي هذه الحالة يكون الأثر هو زيادة منتج الحديد أو انخفاض سعره في السوق، إلخ.

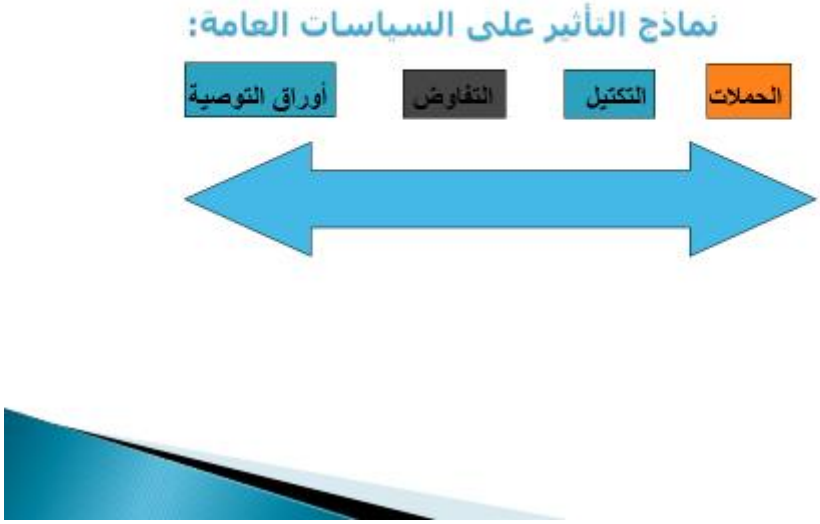
أما الأثر الاجتماعي فهو مرتبط بما يطلق عليه الآثار الجانبية لهذه السياسات في مجالات مختلفة قد تكون إيجابية كما في المثل السابق انخفاض نسبة البطالة في المناطق التي تم فيها إنشاء المصنع. أو سلبية مثل زيادة نسبة التلوث وتدهور الوضع الصحي لسكان المنطقة مثلا أو انخفاض الرقعة الزراعية.

دراسة الأثر الاجتماعي يساعد على وضع السياسات العامة بشكل أفضل بما يضمن سياسات عامة أكثر فاعلية وتتجنب آثار جانبية سلبية قد تحدث، أو إصدار سياسات عامة جديدة تتعامل مع أضرار السياسات العامة الأصلية، أو العزوف عن تنفيذ هذه السياسات إذا كانت تكلفتها الاجتماعية عالية بالمعنى السلبي خاصة إذا كانت قد تصل إلى التأثير في شرعية الحكومة او النظام السياسي.

التكلفة الاجتماعية يمكن قياسها على أساس:

الأثر على فئات أخرى (خاصة الأضعف)	الأثر على قطاعات أخرى	الأثر على سياسات أخرى	الأثر على البيئة	الأثر المستقبلي	تكلفة الفرص البديلة
كتضرر الفلاحين في منطقة نتيجة سياسات تصنيع مثلا.	تضرر قطاع التعليم بسبب سياسات تتعلق بقوانين العمل، سياسات عمل تؤدي إلى تسرّب الأطفال من التعليم كمثال.	سياسات تتعارض مع سياسات عامة صدرت في مجال أخر. سياسات تتعلق بتنظيم قطاع مركزي بينما في سياسات اللامركزية تضع نفس المهام في مسؤولية البلديات.	سياسات تنموية على سبيل المثال تؤثر على البيئة. مثل سياسات التوسع في الصناعات المضرّة بالبيئة.	سياسات اقتصادية قد تؤدي مثلاً إلى نفاذ موارد للأجيال القادمة لها حق فيها، سياسات الاستدانة على سبيل المثال.	سياسات عامة تكلفتها عالية وقد تؤدي إلى أضرار يمكن تجنّبها إذا تم اختيار بديل آخر يحقق نفس الأثر، سياسات بناء السدود مثلا.

الفصل الثالث: أوراق السياسات والترويج لها



- "الحملات هي جهود مستمرة نحو مُخرَج محدد، وتشمل الفاعليات التوعوية والحشد والتظاهرات، مثلاً كجعل شركة تتخلى عن استثماراتها المضرة بالبيئة، أو وقف محطة للطاقة تستخدم الفحم، أو إجبار حكومة على عمل دراسة عن تأثير التغير المناخي[38] .
- التكتل هو التعبئة والدفاع عن قضية أو موقف ما، عبر بلورة مختلف العناصر والأهداف والأطراف المتعلّقة بالقضية للدفاع عنها.
- التفاوض Negotiation بصفة عامة هو عملية تستهدف الوصول إلى حلول مقبولة أو اتفاق يسهم في تحقيق مصلحة طرفين أو أكثر يربطهم موقف مشترك.[39]
- أوراق التوصية هي الأوراق التي تقدم بدائل وتوصيات لحلّ قضية ما، وتعَدّ صياغةُ الحجج الشاملة والمقنعة أمرًا أساسيًّا بالنسبة لإعداد وتطوير توصيات بشأن السياسات العامة.[40]

[38] ما هي الحملة؟، موقع التدريبات، https://bit.ly/35hGKam
[39] للمزيد حول مفهوم التفاوض: https://bit.ly/2FkIchk
[40] حول إعداد أوراق السياسات العامة، https://bit.ly/3kN4jND

1) تعريف أوراق السياسات:

- أوراق السياسات هي "الأوراق البحثية التي تقدّم إلى صنّاع القرار دراسةً مختصرةً وموضوعيةً عن مشكلة أو قضية محددة تمسّ المجتمع، وقد تتضمن توصيات بحلول محددة وواقعية وقابلة للتطبيق لحل هذه القضية أو المشكلة".
- أشكال أوراق السياسات:

أوراق تحليل السياسات Policy analysis	أوراق ملخصات السياسات Policy Brief	أوراق التوصية السياسية Policy Recommendation
الأوراق التي تهدف بالأساس إلى وصف وتحليل السياسات الموجودة تجاه مشكلة معينة أو لتحقيق أهداف محددة، وقياس مدى نجاحها في تحقيق الأهداف الموضوعة لها، أو في حل تلك المشكلة[41].	الأوراق التي تهدف بالأساس إلى توضيح لماذا تمّ اختيار سياسة معينة للتعامل مع مشكلة ما أو قضية بعينها وليس سياسة أخرى[42].	هي الأوراق التي تهدف إلى تقديم عرض وتحليل واضح ومختصر حول مشكلة أو قضية، ومن ثمّ تقديم بديل أو عدة بدائل سياسية مختلفة للتعامل مع هذه المشكلة أو القضية المطروحة، وفي الأغلب يفضّل أن تقوم ورقة التوصية السياسية بترجيح أحد هذه البدائل[43].

خصائص ورقة التوصيات السياسية:

- ☒ مختصرة: من حيث الحجم.
- ☒ موضوعية: تتعلّق بموضوع محدد.
- ☒ توصيات: تتضمن حلولاً في شكل استراتيجيات، وآليات لتنفيذها.
- ☒ واقعية: قابلة للتطبيق في الواقع وبتكلفة ممكنة.

[41] للمزيد حول تحليل السياسات: http://en.wikipedia.org/wiki/Policy_analysis
[42] للمزيد حول ملخصات السياسات يمكن زيارة: https://bit.ly/3lPJuSt
[43] How to Write a Policy Recommendation, Writing for Government and the Public Sector, https://bit.ly/3lTYvm8

محددة :Specific

توفر عرض جيد و مختصر للمشكلة و حلولها المقترحة- التركيز على آليات الحل

مهنية و ليست أكاديمية (قابلة للقياس Measurable):

التركيز على وجهة نظر الكاتب في المشكلة والحلول الممكنة لها- تجنب النظريات أو المنهجيات المعقدة

دقيقة Accurate :

تعتمد استراتيجية تركز على تحقيق الهدف المقصود من إقناع الجمهور المستهدف،

تركز على أي استخدام الأفكار والأدلة واللغة التي تقنعهم

إقناعهم من خلال الربط بين أهداف الورقة و بين التوصيات المقدمة فيها.

تصب في اهتمامات أو أجندة صناع القرار Relevant:

التركيز على القضايا الموضوعة فعليا على أجندة صناع القرار

ليس لديهم الوقت أو التخصص الكافي لقراءة دراسة مفصلة

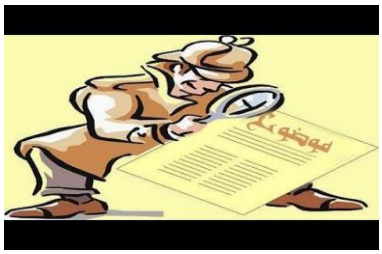
من الشائع أن تتراوح التوصيات السياسية بين 6-8 صفحات في الطول، أي ألا يزيد حجمها عن 3000 كلمة - أيضا معها "ملخصا تنفيذيا" لا يتجاوز الصفحة الواحدة

مرتبطة بالوقت Time- bound:

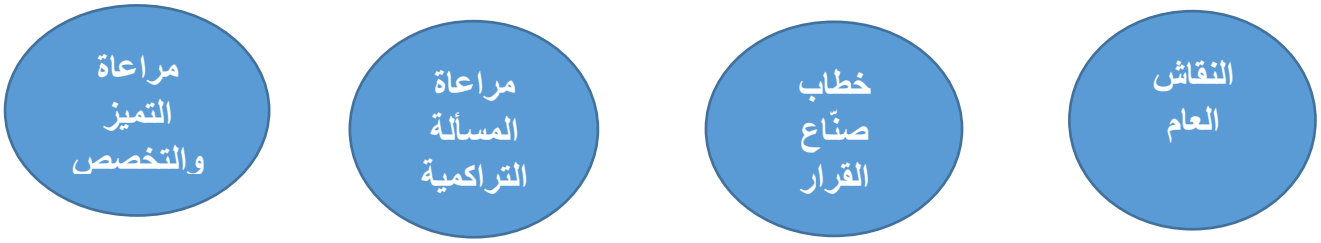
فمن المهم لدى صناع القرار أن يحصلوا على الأوراق في الوقت المناسب

التوصيات المقدمة في الأوراق السياسية يجب أن تكون مرتبطة بزمن محدد أو جدول زمني للتنفيذ

2) طريقة اختيار موضوع ورقة السياسات:



يمكن تحديد موضوعات أوراق التوصية السياسية عبر المستويات الآتية:



- **المستوى الأول: النقاش العام**

يمكن اختيار موضوعات أوراق التوصية السياسية من خلال الجدل المطروح في النقاش العام. فعلى سبيل المثال، من خلال النقاش العام الدائر في الولايات المتحدة حول الشرق الأوسط عام 2001، تم انتقاء الموضوع الأكثر إثارة للجدل وهو الديمقراطية ونشرها في الشرق الأوسط، وهو الجدل المطروح تحت الشعار الشهير "لماذا يكرهوننا؟"، وقام مركز كارنيجي بكتابة عدد من أوراق التوصية السياسية حول هذا الموضوع. كذلك كمثال آخر، أعدّ منتدى البدائل العربي للدراسات منذ 2009 عددًا من الأوراق البحثية حول موضوع حاضر بقوة على الساحة العامة المصرية، وهو قضية الحركات الاحتجاجية والعمّالية. إضافةً إلى ذلك، أعدّ بيت الخبرة العراقي في 2010 بإعداد ورقة حول قضية الإتجار بالبشر في العراق، وهي قضية مهمة وحاضرة بشكل كبير على الساحة العراقية.

- **المستوى الثاني: خطاب صنّاع القرار**

– من المهم أيضًا إلى جانب النقاش العام، الاستماع إلى الهواجس أو الأفكار التي يعبّر عنها صنّاع القرار، سواءً في الأحاديث الرسمية أو غير الرسمية.

– والمستوى غير الرسمي مهمّ في تحديد الموضوعات، خاصةً في الدول الغربية (الولايات المتحدة وأوروبا)، حيث يلتقي صنّاع القرار بالباحثين بشكل دوري. ولكن ربما يتعذّر ذلك في الشرق الأوسط بسبب طبيعة الأنظمة السياسية ذاتها، وعليه فإنّ جانبًا كبيرًا من عمل بيت الخبرة سيركّز على متابعة ورصد الخطاب الرسمي لصنّاع القرار، سواءً من التنفيذيين والتشريعيين. وهنا لا بدّ أيضًا من الإشارة إلى ضرورة التمييز بين خطاب التنفيذيين وخطاب التشريعيين لدى العمل على تحديد الموضوعات.

– وسواءً كان الباحث يعمل في سياق محلي أو سياق معولم، مع الأخذ في الاعتبار التخصّص والتراكم الذي سنشير إليه في الفقرات الآتية، فلا يختلف اختيار الموضوعات: فلا يجب الابتعاد عن موضوعات يهتمّ بها صانع القرار، أو يرى الباحث أنه على صانع القرار الاهتمام بها. فربما أمكن للباحث من خلال المسألة التراكمية الدفع بقضية أو بأخرى لوضعها على أجندة صنّاع القرار المعنيين.

مثال الائتلاف المدني للمساواة في الميراث وهو ائتلاف يتكون من قرابة 72 جمعية في تونس قدم ورقات بحثية حول موضوع المساواة في الميراث للبرلمان التونسي في إطار حملاته لتمرير القانون والمصادقة عليه.

وكما أعدّت بعض الجمعيات الناشطة في مجال الحقوق والحريات الفردية ورقة بحثية حول الآثار النفسية للتعذيب والمعاملة السيئة التي يمارسها أعوان الشرطة على الأشخاص المثليين.

- **المستوى الثالث: مراعاة المسألة التراكمية**

مراعاة إمكانية القيام بعمل تراكمي لدى اختيار موضوعات أوراق التوصية السياسية مهم، وذلك لأن صانع القرار قد لا يلتفت إلى الموضوع محل البحث –كما سبق الإشارة– إلا بعد إصدار عدد من الأوراق أو الكتابات حول الموضوع. وحتى إذا لم تكن القضية محل البحث مطروحة على أجندة صانع القرار، ولكنّ الباحث يسعى إلى لفت انتباهه إليها، فالعمل التراكمي مع جودته قد يجعل صانع القرار، في النهاية، يهتمّ بالقضية محلّ البحث.

فمن الضروري ألا يعتبر العمل البحثي عملا لمرة واحدة One shot، بل هو عملية مستمرة وممتدة. على سبيل المثال اهتمام مراكز الفكر في العديد من الدول البيئية بقضايا البيئة والسياسات البيئية ما أدى في النهاية إلى انتباه العديد من الحكومات والمنظمات الدولية الحكومية لهذه القضايا ووضعها على أجندات عملهم.

- **المستوى الرابع: مراعاة التميز والتخصص**

– يبحث صنّاع القرار دومًا – مثلما هو الحال في الولايات المتحدة – عن الميزة النسبية أو comparative advantage، وهو في هذه الحالة رصيد الخبرات المتراكمة عند المؤسسة أو بيت الخبرة المعنيّ. فعلى سبيل المثال، اهتمام مؤسسة كارنيجي بقضايا الديمقراطية في الشرق الأوسط هو الذي جعل صنّاع القرار في الولايات المتحدة وأوروبا يهتمّون بما تنتجه من توصيات. وفي المنطقة العربية، فإنّ بيوت الخبرة والمراكز البحثية تملك ميزة نسبية في العمل في هذا المجال، باعتباره جديدًا نسبيًّا وغير مطروق.

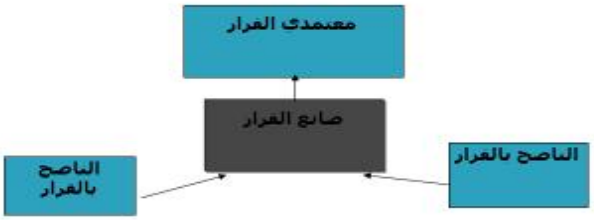
– ومن المهم وضع إطار عام للعمل في القضايا الكبرى، من خلال وضع خطة استراتيجية أو إطار لما سيركز عليه المركز خلال الفترة المقبلة، وعليه في هذا الصدد مراعاة أمرين أساسيين: الأول ألا يَعد بما لا يستطيع القيام به، والثاني أن يراعي التميّز والتخصص في مجاله بالمقارنة بما يقوم به الآخرون أو مراعاة الميزة النسبية.

3) الطرف المستهدف:

تكتب ورقة السياسات:

كأنك تخاطب الطرف المستهدف

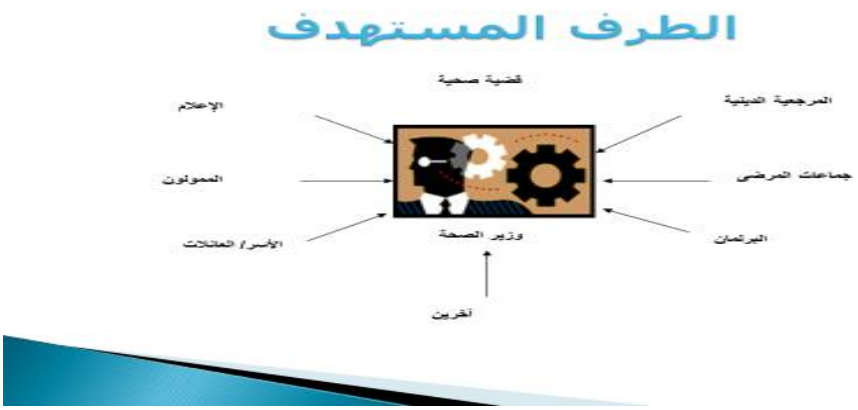
تحديد الطرف بدقة



من أجل تحديد الأطراف المستهدفة في عملية صنع القرار، من الضروري الإجابة على الأسئلة الآتية أولا:

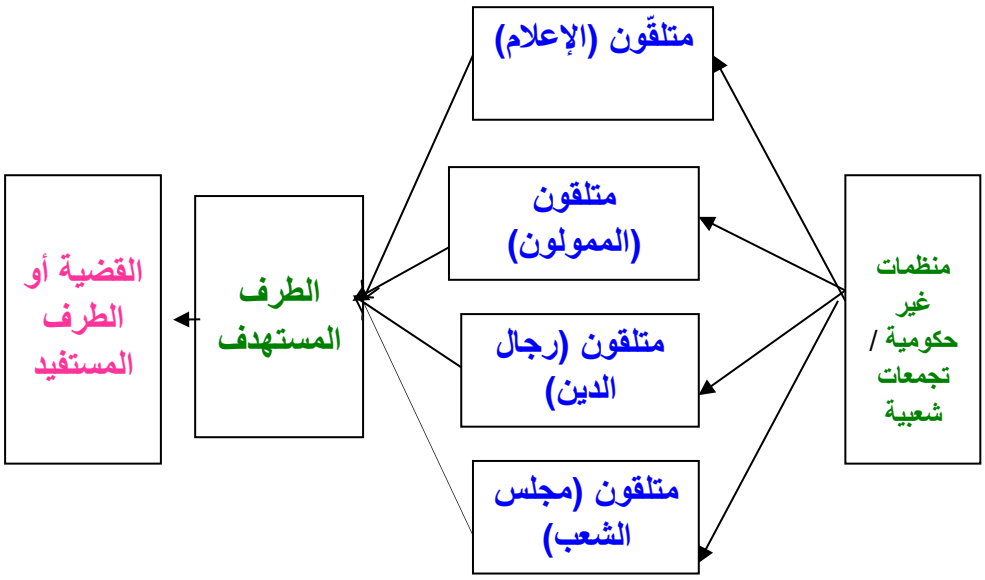
- في أي مرحلة تقع عملية بلورة صنع القرار وأي مستوى يجب التركيز عليه؟
- هل يمكنك عمل صلة مباشرة بهدفك؟
- إذا كان متعذّرًا من يستطيع؟
- هل يمكنك إقناع هدفك بالحجج وحدها؟
- إذا كان متعذرًا ما هو المطلوب؟
- هل يتعرّض هدفك لضغط من أي طرف آخر؟

مثال قضية في مجال الصحة



بعد تحديد مراحل صنع القرار والطرف المعني في لحظة محددة، يجب تحديد طرق الوصول له، أي حلقات التأثير فيه. ولكن في كثير من الأحيان يتعذّر الوصول مباشرةً إلى صانعي القرار، لذا يكون من المهمّ تحليل وتحديد الحلقات غير المباشرة للوصول إليه والتأثير فيه، كما في الشكل الآتي:

نموذج للحلقات المختلفة للتأثير في صانع القرار:



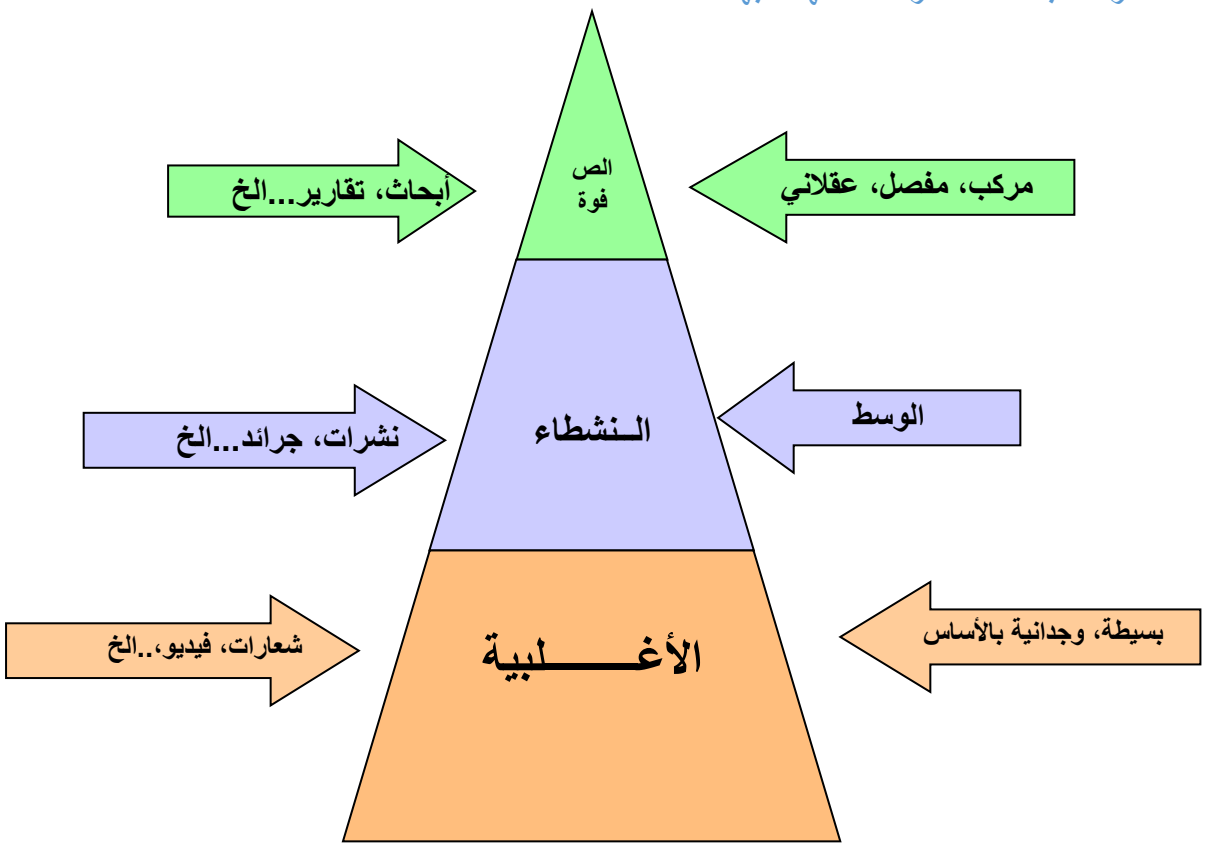
في كل الأحوال لا بد أن يتمتّع الشخص المعني بالترويج لأوراق السياسات العامة بالقدرة على النفاذ إلى صانعي القرار، والجهاز البيروقراطي، السياسات الانتخابية، أو على الأقل القدرة على فتح اتصالات مع هذه الأطراف.[44]

[44] Anke Hassel, "How to promote policy change", Hertie school of governance, February 25, 2012, P:23.

4) نوعية الرسالة وأدوات التوصيل وفقًا للطرف المستهدف

تختلف نوعية الرسالة والأداة باختلاف طبيعة ونوعية الطرف المستهدف، لذلك يجب مراعاة أن تكون الرسالة متوافقة مع الطرف المستهدف حتى يكون تأثيرها جيدًا، وفي ما يلي رسم توضيحي لذلك:

اختلاف الرسالة باختلاف الأطراف المستهدفة بها:



من المهم مراعاة أنّ طبيعة عمل بيوت الخبرة أو المراكز البحثية تستهدف فقط العمل مع دوائر صنع القرار (البرلمان- الحكومة-...)، إلى جانب الدوائر الإعلامية. أما باقي الدوائر فتتفاعل معها -في الأغلب- أطراف أخرى مثل منظمات المجتمع المدني. وبالتالي فمن المهم تحديد مستوى صانع القرار في المؤسسة أو البلد، حتى يتمكن بيت الخبرة أو المركز البحثي من التوجه لهم بالرسالة مصاغة في شكل مناسب.[45]

[45] المرجع السابق، ص: 19.

5) نموذج ورقة السياسات

تحتوي ورقة السياسات على العناصر الآتية بالترتيب بعد وضع عنوان ملائم وجدول المحتويات:

طرح الموضوع	- السياق المحيط بالمشكلة (الصورة العامة حول هذا السياق). - التعريف بالمشكلة التي تعني بها ورقة السياسات (أكثر تركيزًا وعمقًا) بحيث أنه يتم توضيح مدى جدية المشكلة ومدى أهميتها، وكونها طارئة لا تقبل التأجيل. - السياق السياسي، والاقتصادي والاجتماعي، والقانوني الذي تدور فيه المشكلة. - **السياسة السائدة حاليًّا للتعامل مع المشكلة وأبرز مشكلاتها (حتى وإن لم تكن هناك سياسة حالية للتعامل مع المشكلة، فيجب الإشارة إلى ذلك بوضوح وشرح تأثيرات تجاهل هذه المشكلة).**
القواعد المحلية والدولية	إذا كان هناك مواد دستورية، قوانين، لوائح، إلخ، محلية أو مواثيق، اتفاقيات، معاهدات، إلخ دولية حاكمة في هذا الموضوع. يمكن الإشارة إلى الثقافة والأعراف المحلية أو الإقليمية أو الدولية في هذا الجزء.
خبرات دولية أو محلية	إذا كان سبق لنفس الدولة التعامل مع المشكلة من قبل بشكل إيجابي أو في منطقة من مناطق الدولة ونريد تكرار التجربة في منطقة أخرى. وكذلك يمكن الإشارة إلى تجارب دولية في التعامل مع المشكلة محل ورقة السياسات.
استراتيجيات التعامل	– الاتجاهات المختلفة المطروحة لمعالجة هذه المشكلة. –البدائل السياسية المتاحة: عند صياغة البدائل المتاحة لا بد من مراعاة الآتي: ✓ وضع إطار عام للتحليل، يربط فيه الكاتب بين الأسس والمبادئ التي اعتمد عليها التحليل، وبين المشكلة محل النظر. ✓ عرض كل البدائل المتاحة عند علاج القضية محل ورقة السياسات. ودحض الحجج المتوقعة من الخصوم. ✓ ما هي مزايا وعواقب كل بديل من البدائل المتاحة. – تحديد البديل الأكثر كفاءة وفاعلية الذي تتبناه الورقة مع توضيح سبب ذلك.
تحديد دور الطرف المستهدف	يبدأ بتحديد طبيعة الطرف بناءً على الجزء السابق وبالتالي التوضيح في الورقة الدور المطلوب منه القيام به.
آليات تنفيذ الطرف المستهدف	هنا يتم الربط بين الاستراتيجية ودور الطرف لتحديد مجموعة خطوات يتوجب على الطرف القيام بها لتحقيق الاستراتيجية الموصى بها.
توضيح الأهمية	كخاتمة للورقة يفضل توضيح الأثر الإيجابي الذي ستحققه توصيات الورقة سواءً في ما يخص القضية أو المجتمع أو الدولة إلخ حتى الطرف المستهدف من الورقة نفسها.

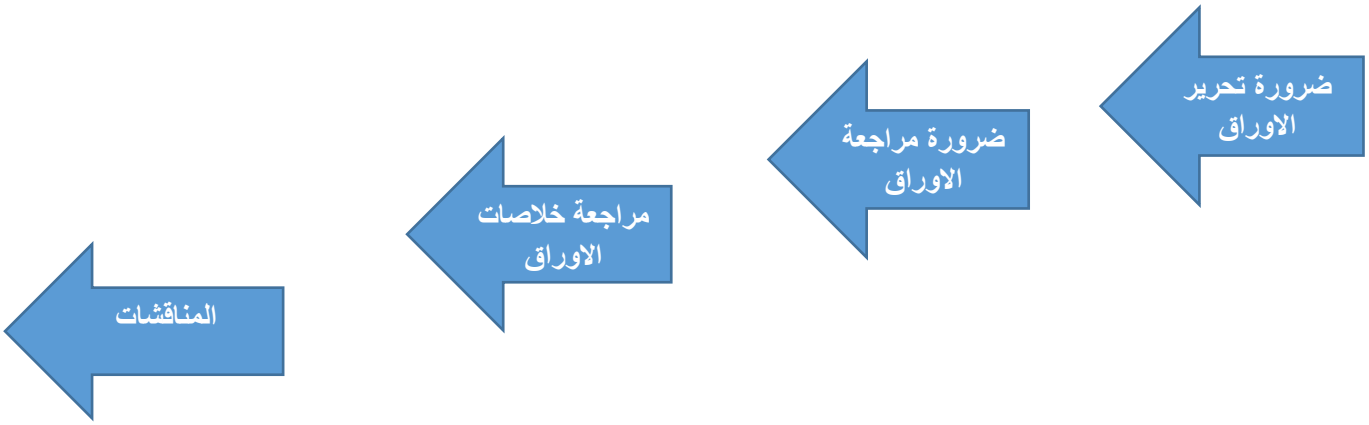
ملخّص تنفيذي للورقة: إذا تجاوزت الورقة الحجم المشار له فيفضل أن تتضمن ملخصًا تنفيذيًّا لا يتجاوز 500 كلمة ولا بد أن يتضمّن الهدف من الورقة، تعريف المشكلة التي تختصّ بها ورقة السياسات، تقييم البدائل التي تقدمها ورقة السياسات، التوصيات الرئيسية[46].

[46] Ibid, P:12.

6) مقارنة بين ورقة السياسات وبين الأوراق الأكاديمية

وجه المقارنة	الكتابة الأكاديمية	أوراق السياسات
العمق المعرفي	لا تستقيم إلا بعمق أكاديمي ومعرفي ظاهر في متن الدراسة أو البحث.	العمق التاريخي والنظري والمعرفي لا يجب أن يظهر مباشرة في النص المكتوب لأوراق السياسات.
الموضوع	الموضوع الأكاديمي يجب أن يكون ضيقًا ومحددًا بدقة.	الموضوع في أوراق السياسات يجب أن يكون محددًا أيضًا ولكن يجب أن يرتبط بأوضاع أو موضوعات أشمل وأكثر عمومية ومرتبطة بالواقع المعاش.
أسلوب الكتابة	على الرغم من الخلط الموجود في المنطقة العربية بين أسلوب ورصانة الكتابة، فإن رصانة الكتابة أساسية في الكتابة الأكاديمية. واستخدام المصطلحات المتخصصة Jargon أساسي أيضًا.	رصانة الكتابة أيضًا لا غنى عنها في كتابة أوراق السياسات. من المهم في كتابة أوراق السياسات تجنب استعمال المصطلحات المتخصصة Jargon قدر الإمكان، لأن أوراق السياسات تخاطب صانع القرار الذي قد لا يكون متخصصًا في الموضوع محل البحث. (مثال: تجنب الإشارة إلى مدارس فكرية أو فلسفية أو مصطلحات تقنية متخصصة قدر الإمكان، وإذا تعذر ذلك فمن المهم التوضيح في الهوامش بصورة مبسطة).
مسألة التراكم المعرفي	للورقة الأكاديمية قيمة كبيرة بغض النظر عن علاقتها بالدراسات في الحقل المعني، أو بالتراكم المعرفي في الحقل المعني في المستقبل. مثال: قد يعد الباحث دراسة أكاديمية حول موضوع ما في دولة محددة، ولا يهمه كثيرًا أن يكتب أوراق أخرى حول الموضوع نفسه.	يجب أن تراعي أوراق السياسات التراكم المعرفي المستقبلي في مجال دراسته، أو الأوراق التي ستكتب بعد ورقته. التراكم في مجال أوراق السياسات مهم لأن صانع القرار قد لا يلتفت للتوصيات أو الأوراق المعدة إلا عبر عملية تراكمية. مثال: الأوراق التي يعدها مركز كارنيجي حول الحركات الإسلامية لم يلتفت لها من صنّاع القرار في الولايات المتحدة إلا بعد إصدار حوالي ثلاثة أوراق، وفتحت الورقة الرابعة بابًا للتواصل مع صنّاع القرار بعد صدورها.
توصيات	البحث الأكاديمي لا يفترض وجود توصيات لصانع القرار، وإذا حدث فإنها تكون توصيات شديدة العمومية.	ورقة السياسات يجب أن تكون كلها عبارة عن خلفية لخدمة مجموعة من التوصيات تخرج بها الورقة، كما أنها يجب أن تكون محددة وواقعية وقابلة للتنفيذ، ويجب توضيح الآليات اللازمة لذلك.
التواصل مع الإعلام والرأي العام وصناع القرار	يمكن للباحث الأكاديمي ألا يلتفت إلى الرأي العام أو آراء صنّاع القرار، وقد لا يكون لديه استعداد كافٍ أو الرغبة بالتواصل مع الإعلام.	من المهم والضروري أن يخصص الباحث في أوراق السياسات جزءًا من وقته للتواصل مع الإعلام والرأي العام وصنّاع القرار.

تدقيق ومراجعة أوراق التوصية السياسية:



- ☒ **ضرورة تحرير الأوراق:** من الضروري أيضًا أن يكون هناك محرّر للأوراق لضمان تجنّب استخدام المصطلحات المتخصصة jargon أو الإفراط في استخدام الهوامش والتأكد من توثيق البيانات توثيقًا دقيقًا.
- ☒ **ضرورة مراجعة الأوراق:** ومن الضروري القيام بـ peer review (مراجعة من نظراء) للأبحاث أو الأوراق، أو عرضها على محكمين لضمان جديتها.
- ☒ **انفتاح الباحث على مراجعة خلاصات الأوراق التي يعدّها:** ويجب أن يكون مستعدًّا لتصحيح ما جاء به من خلاصات وتوصيات من خلال ما يوجّه له من ملاحظات.
- ☒ **المناقشات:** عبر تنظيم سمينارات، تتضمن أطرافًا مختلفةً مثل الفئات المستهدفة من السياسة، أكاديميين، مؤسسات مجتمع مدني وأحيانًا مع صانع القرار نفسه.

بعض النقاط التي يجب مراعاتها في عملية كتابة الأوراق:

✓ **مراعاة التوافق بين طبيعة الموضوع والأدوات البحثية المستخدمة:**

✓

- يجب مراعاة التوافق بين طبيعة الموضوع والأدوات البحثية المستخدمة من ناحية، ومن ناحية أخرى من المهم مراعاة الشق المؤسسي أثناء ذلك: وهو اختيار الأدوات البحثية المناسبة للميزانية المتاحة للمؤسسة، فعلى سبيل المثال: يكلف البحث الميداني كثيرًا على عكس البحث المكتبي، وكذلك قد لا تكون هناك ميزانية متاحة لتكليف مساعدي الأبحاث بالقيام بمساعدة الباحثين الأساسيين. لذا من المهم تصميم الدراسة بحيث لا تكلف كثيرًا. وهنا يبدو التمييز بين البحث الميداني والبحث في النصوص أو البحث المكتبي مهمًا.

✓ **متابعة الأدوات البحثية بصفة مستمرة:**

- على سبيل المثال، يحتاج عمل مساعدي البحث إلى توجيه وتفاعل مستمر بينهم وبين الباحث الرئيس في الورقة. وعلى هذا، فإن التفاعل المستمر بين الباحث ومساعدي البحث قد يكون مهمًّا لأنه قد يطرح قضايا مهمّة على أجندة الباحث أو صنّاع القرار، لذلك يجب أن يتم تحديث الأسئلة الموجهة لمساعدي البحث بصورة مستمرة.

✓ **مراعاة أجندة صانع القرار:**

- الهدف الأساسي من الأوراق السياسية هي الخروج بمجموعة من التوصيات لصانع القرار، وبالتالي لا دّ من أن تعكس التوصيات السياسية المقدمة في الورقة رؤية صانع القرار بمحدداتها، حتى لو كان الباحث لا يتفق معها، أو بمعنى آخر، لا بد من إدراك التحديات المجتمعية التي تواجه هذه التوصيات، مثل البعد الطائفي أو العرقي مثلا في بعض البلدان. من المهم أيضًا التفكير في آليات واقعية ومحددة لتنفيذ التوصيات على الأرض.

- من المهم للباحث أن يكون على دراية بإجابات عدد من الأسئلة الأساسية قبل الشروع في كتابة الورقة، وهي: ماذا يحدث بين كل مرحلة من مراحل صنع السياسات العامة؟ من يمتلك التأثير وفي من؟ وما هو حيّز هذا التأثير وكيفيته؟ وما هو التأثير المحتمل للمجهودات البحثية على السياسات العامة؟ وما هي الشروط اللازم توافرها والتي تجعل تأثير هذه المجهودات البحثية أكثر تأثيرًا وفعالية؟

- وللإجابة على هذه الأسئلة، لا بد من الوصول إلى فهم دقيق للسياق السياسي المحيط بصنّاع القرار ولطبيعة أشخاصهم، ولا بد من التطرق إلى صانعي السياسات العامة والصفات الغالبة عليهم: من حيث النوع (عادة ما يكونون من الرجال)، ومن حيث السن (عادة ما يكونون من الأجيال الأكبر سنًّا). وفي بعض الدول الديمقراطية، يكون السياسيون المنتخبون من رجال الأعمال أو المحامين أو غيرهم من أصحاب الكفاءات. وبالتالي، عادة ما يتصف صانع السياسات العامة بأنه شخص طموح، مجدّ في العمل، ذكي يتّسم بالبرجماتية، على وعي واطلاع بكيفية عمل المؤسسات والأشخاص، كما تكون لديهم ولو معرفة عامة بكيفية توفير الموارد اللازمة. كما يكون صانع القرار شخصًا على وعي كبير بمتطلبات منطقته أو أبرز المشاكل الموجودة فيها، لذلك يرغب في سماع حلول للمشكلات التي تواجهه أكثر مما يرغب في سماع توصيف للمشكلات. ولكن عادة ما يكون صنّاع القرار أكثر اعتمادًا على حدسهم في صنع القرار من اعتمادهم على البيانات المتوفرة لديهم، وهذا ما يمنح الباحث ميزة نسبية أو مساحة لتقديم توصياته إليهم[47].
- على المدى الطويل، يحتاج صانع السياسات العامة إلى أن يطور شبكة علاقات جيدة مع المعنيين بالسياسات العامة ومتخذي القرار، وألا يكون التواصل معهم فقط عند لحظة ما لتحقيق غرض ما، بل يجب أن يحرص على تكوين علاقات جيدة ومستدامة معهم. كما يجب أن يحرص على أن يكون قريبًا من دوائر مساعدي صنّاع القرار –لأنهم في أغلب الأحيان– يملكون الكثير من مفاتيح النفاذ لصنّاع القرار، أي أنهم يعملون كـ"حراس البوابة" لأي تغيير. كما أنه من الضروري للباحث في السياسات العامة أن يكون واعيًا وعلى دراية باحتياجات ومتطلبات صنّاع القرار، وأن يساعدهم بالعمل على تحقيقها[48]. وبالنظر للمدى الطويل، على صانع السياسات العامة أن يضع نصب عينيه أن يصبح بحدّ ذاته، كشخص أو كصانع سياسة عامة، مرجعًا في مجاله، سريع الاستجابة والتفاعل مع متخذي القرار أو مساعديهم.

✓ **مراعاة حساسية موقف صانع القرار:**

- قد تكون هناك أسباب مجتمعية تمنع وضع بعض القضايا على أجندة صانع القرار، على الرغم من جودة أوراق التوصية المقدمة والتفات صانع القرار إليها، وهي، على سبيل المثال، بعض الدوافع الطائفية أو السياسية أو الأيديولوجية أو الشخصية، والتي يجب على الباحث أن يكون واعيًا لها. لذا يجب عليه مراعاة هذه الحساسيات لدى صانع القرار، وعدم الهجوم عليه. وهنا يجد الباحث نفسه في تحدٍّ مزدوج، فمن ناحية عليه أن يخاطب صنّاع القرار باللغة التي يفهمونها والتي تطمئنهم من ناحية، مع الحفاظ على موضوعيته من ناحية أخرى.
- عادة ما يكون صانع القرار محاصرًا بالمحيط الذي يتعامل معه صانع القرار شديد الأهمية، من حيث أنه عادةً ما يكون محاطًا بعدد من المتعاملين معه، وهم غالبًا بحاجة إليه، وإن اختلف شكل هذه الحاجة: والتي قد تختلف من كونها احتياج لموارد، أو لدعم من جانبهم لطرف أو قضية ما، وغيرها. ولذلك عادة ما يكونون محاطين بعدد كبير من الطلبات، إلى جانب أنهم، في مرحلة صياغة السياسة، يكونون هم أنفسهم بحاجة إلى مساعدات من أجل الوصول إلى المعلومات اللازمة للسياسة العامة محل الصياغة[49].
- عامل الوقت، كذلك يمثل عنصر ضغط على صانع القرار يجب وضعه في الاعتبار من حيث الوقت المتاح أو المرحلة التي تمر بها عملية صنع القرار.

---

[47] Ibid, P: 33.
10 Ibid, P: 34.
[49] Ibid, P: 34.

- لا بد في هذا الإطار أن يكون المحلل على اطلاع ومعرفة بالطرق المختلفة التي تمكّنه من التواصل مع صانع القرار، وهو ما يتطلّب منه أنه يكون على اطلاع وفهم بالمسارات الرسمية وغير الرسمية التي تمرّ بها السياسات العامة في سياق ما لتتمّ صياغتها وتمريرها.
- يجب بناء شبكة علاقاته. لا بد أن يكون على قائمة أولوياته نسجُ شبكة علاقات قوية مع السياسيين أو متخذي القرار المنخرطين أو من يملكون تاريخًا يخدم القضية التي تكون محل اهتمام صانع السياسات العامة.
- من الضروري أن يكون صانع السياسات العامة على وعي بنوعية المعلومات التي يمكن من خلالها استمالة متخذ القرار وصانع السياسات العامة سواءً كانت هذه المعلومات إحصاءات، معلومات أولية، إلخ[50].
- من هنا، يمكن اعتماد الأساليب الآتية:

1. إذا كان الموضوع محل البحث يستدعي الاعتماد على إحصائيات وأرقام، من الأفضل الاستعانة ببيانات حكومية إلى جانب بيانات أخرى غير رسمية أو دولية، ولا بأس في هذا الإطار من ترجيح مجموعة من البيانات من خلال رؤية وتقدير الباحث.
2. من الجيد الابتعاد عن الصياغات القصوى أو الحدية، مثل تعبير "البلاد تنتقل من سيء إلى أسوأ في مجال الحريات".
3. من الخطأ الاعتقاد بأن بيت الخبرة هدفه إنتاج تقارير ببيانات رصدية تماثل تقارير "الشفافية الدولية" أو freedom House أو منظمة العفو الدولية Amnesty International أو غيرها من المنظمات.
4. من الجيد التواصل الشخصي مع صنّاع القرار والاستماع إلى ملاحظاتهم أو ملاحظات مساعديهم وأخذها في الاعتبار.

[50] Ibid, P:35.

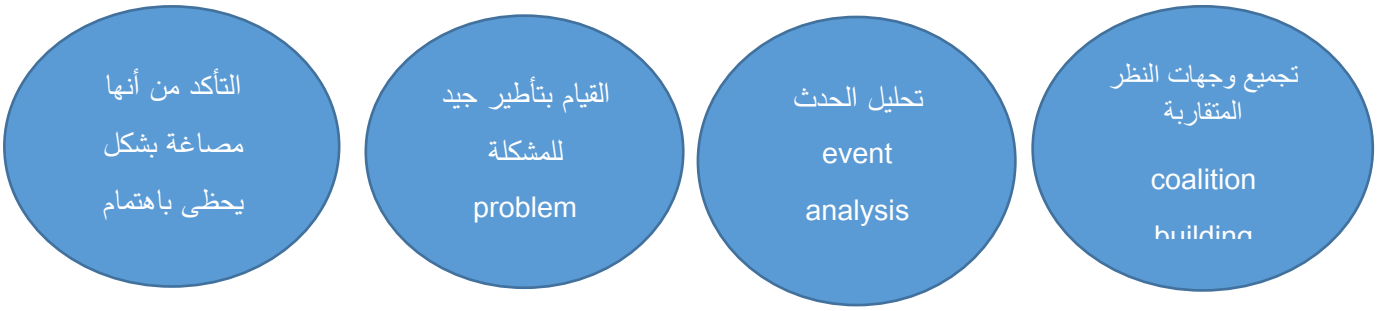
7) كيف يمكن لمنظمات المجتمع المدني الدفع بمشكلة ما لتكون جزءًا من أجندة صنّاع القرار؟

- متابعة أجندة صانع القرار وتحديد الوقت الملائم.
- وضع قضية على أجندة صنّاع القرار قد يكون صعبًا، لكنه ليس مستحيلًا.
- مفتاح نجاح السياسات العامة المقترحة هو استهداف جمهور معين لتوجيه الرسالة له، وهم صنّاع القرار. (نواب البرلمان هم حراس البوابة لأي تغيير). Gate keeper
- الفرق بين "صانع القرار" و"معتمدي القرار"، و"مستشاري القرار" الناصحين به.
- العمل المباشر مع ما يمكن الوصول له من النواب أو مسؤولين.

الفرق بين عمل منظمات المجتمع المدني، وعمل بيوت الخبرة وعمل منظمات الرقابة والرصد:

- يعد وضع المشكلة محل البحث على أجندة صناع القرار من أصعب القضايا، خاصة إذا ما كان الباحث في مجال السياسات العامة أو المجموعة المهتمة بالمشكلة من الفاعلين غير الحكوميين (أي أنهم لا يشغلون أي منصب حكومي مؤثر على عملية صنع القرار في ما يخص هذه المسألة). ولكن يؤكد الباحثون في مجال السياسات العامة أن ذلك ليس مستحيلًا على الإطلاق. فبعض الباحثين يشير إلى أهمية ما أسموه "نافذة السياسة policy window ". وهي –كما عرفها كينجدون Kingdon– "الوقت الذي تلتقي فيه كل الخيوط في أوقات حرجة. حيث يتمّ الاعتراف بالمشكلة، ويتم تطوير حلول لها في أوساط المهتمين بالسياسات العامة، ويشكّل المناخ السياسي العام فرصة للتغيير في السياسة، دون أن تشكل العوائق المحتملة للتغيير قيدًا كبيرًا... فنوافذ السياسات تلك، أو الفرص للحركة لتفعيل مبادرات معينة، تقدم نفسها ولكنها لا تبقى مفتوحة لفترة طويلة"[51].
- من المهم قبل الشروع في عملية الدفع بالمشكلة لتكون جزءًا من أجندة صانع القرار أن نفهم أولا المناخ المحيط به، فمفتاح نجاح السياسات العامة المقترحة هو استهداف جمهور معين لتوجيه الرسالة له. الجمهور الأكثر شيوعًا لاقتراحات بسياسات عامة مفصلة هم صنّاع القرار. ونركز على صنّاع القرار على اعتبار أنهم حتى وإن لم يملكوا –قانونيًّا ورسميًّا– أي سلطة منفردة –كنواب البرلمان على سبيل المثال– إلا إنهم هم المسؤولون عن هذه السياسات، أو –بعبارة أخرى– هم "حراس البوابة لأي تغيير".
- نؤكد أنه ينبغي تمييز "صانع القرار" عن "معتمدي القرار"، و"مستشاري القرار" الناصحين به. فعلى سبيل المثال إن أي قانون يصدر، يمرّ عادةً بمراحل مختلفة من البلورة، والإقرار والاعتماد. وينبغي القول إنّ بيوت الخبرة Think Tanks أو المؤسسات البحثية تلعب هنا دور "الناصح بالقرار"، كما في الشكل الآتي:

[51] Anke Hassel, *op. cit.*, p. 19.



1. تجميع وجهات النظر المتقاربة من مختلف المجموعات المعنية بالقضية محل البحث (بناء الائتلافات coalition building).
2. تحليل الحدث event analysis (من خلال استخدام حدث ما مرتبط بالمشكلة والتركيز عليه من أجل دفع القضية على أجندة صنّاع ومتخذي القرار).
3. القيام بتحليل أو تأطير جيد للمشكلة problem framing: تحديد المشكلة وتعريفها بدقة يسبقه إحساس من الأساس بوجود مشكلة ما، وضرورة التحرك لمعالجتها. وهنا نلاحظ أن التعريف الدقيق للمشكلة محل البحث، وماهيتها وأسبابها، يسهّل كثيرًا على الباحث في السياسات العامة بقية مراحل صنع السياسات العامة.[52] وهناك ثلاثة أسئلة أساسية يمكن أن تساعد في تحديد وتعريف المشكلة بشكل دقيق، وهي:

ماهي طبيعة المشكلة؟	كيف حدثت المشكلة ولماذا؟	وكيف يمكن علاج هذه المشكلة؟

4. التأكد من أنها مصاغة بشكل يحظى باهتمام صانع القرار ومتخذيه، ولا يجعلهم ينفرون منه. من أهم العوامل التي تساعد على صياغة وتعريف المشكلة بشكل جيد، التأكد من أنها مصاغة بشكل يحظى باهتمام صانع القرار ومتخذيه[53]. فعند يحدد الباحث في السياسات العامة المشكلة ويعرّفها، يجدر به التذكّر أنّ عملية صنع السياسات العامّة هي في النهاية عملية يحكم جزء منها العامل القيمي، أو التوجهات الفكرية والقيم التي يتبناها صنّاع القرار ومتخذيه. حيث أن جزءًا من شرعنه السياسات العامة أو اكتساب التأييد اللازم لتطبيقها في الواقع لا بد أن يراعي –في جزء منه على الأقل– القيم الاجتماعية والمزاج القومي في اللحظة التي يمر بها المواطنون، وخاصة على مستوى صنّاع القرار ومتخذيه. وكذلك هذه السياسة لا بد أن تراعي جانب التكلفة وجانب مدى القبول أو المعارضة السياسية لها.[54] لكي تتمكن المشكلة المثارة من التقدم على أولويات صانع القرار، فهي أولا

[52] Fadi Jardali, *op. cit*.
[53] *Ibid.* ,p:17.
[54] *Ibid.*, p:15.

بحاجة إلى تقديمها على أساس أنها مشكلة اجتماعية عامة، ولكي تحوز أيضًا على القبول السياسي والاجتماعي اللازم لها لعلاجها.[55]

8) نصائح عملية لترويج أوراق السياسات العامة

- في ما يلي، نطرح مجموعة من النصائح العملية ذات الصلة بترويج أوراق السياسات العامة[56]:

1. ضرورة التواصل مع الإعلام:

من المهم أن يخصص الباحث مساحة من وقته للمشاركة مع الإعلام أو الرأي العام على الأقل للتعريف بانتهاء الورقة وإصدارها. وسيلة أخرى للتواصل مع الإعلام هي توزيع الأوراق المنشورة على بعض المؤسسات الإعلامية ذات الثقل ودعوتهم لتقديم عروض نقدية حول هذه الأوراق، وكذلك دعوتهم لإجراء حوارات نقدية بين الباحثين والأطراف المعنية في الأوراق. وفي هذا الإطار أيضًا من الممكن تخصيص جزء من وقت الباحث للقيام بجولات للحوار مع صنّاع القرار والإعلام في دول مختلفة للترويج للكتاب ولأوراق المركز بالإضافة إلى اسم المركز كبيت خبرة متخصص، وهو ما يطلق عليه Road show.

- ومن المهم أن يكون الباحث منفتحًا للحديث عن الخلاصات الأساسية للدراسة أو الورقة التي كتبها. بالإضافة إلى ضرورة أن يكون الباحث مستعدًّا على المستويين النفسي والمعرفي لمواجهة وسائل الإعلام أو صنّاع القرار، فهناك ثمن من وقت ومجهود يجب على كاتب أوراق التوصية السياسية دفعه لمتابعة كيف يُقرأ ما كتبه من الأطراف المعنية، والحوار حوله والاشتباك معه، وربما أدى ذلك إلى كتابة أوراق أخرى.
- في بعض الحالات في الدول ذات الأوضاع السياسية المضطربة، والمثال الأبرز عليها الحالة العراقية، التي لا يوجد فيها ثقة كاملة في المؤسسات الإعلامية، ربما كان من الأفضل الابتعاد عن الاشتباك مع الإعلام في الفترة الأولية لعمل بيت الخبرة أو المؤسسة البحثية المعنية، ولكن التواصل مع الإعلام لا مفر منه، أخذًا في الاعتبار أنه من الضروري اختيار لحظة بدء التواصل مع الإعلام بشكل جيد ودقيق، كما من المهم اختيار القنوات الإعلامية التي يتواصل الباحث من خلالها مع الجمهور أو صنّاع القرار حتى لا يُحتسب على طرف أو فصيل سياسي أو مجتمعي دون الآخر.

[55] Eoin Young and Lisa Quinn, "Writing effective public policy papers ", *Op. Cit.*, p. 18.

[56] دليل تدريب حول كتابة أوراق السياسات العامة، مارس 2014، مشروع الديمقراطية في الشرق الأوسط، ص 15، https://bit.ly/2ZerAPD

2. عقد ندوات أو اجتماعات صغيرة:

- سواءً مع الخبراء أو المستفيدين من أوراق السياسات محل التحليل، وحتى من بعض الفئات الموجهة لها هذه الأوراق، مثل: البرلمانيين، الوزراء أو ممثلي السلطة التنفيذية، بعض القيادات الحزبية المعنية أو منظمات المجتمع المدني ذات الصلة بموضوع الورقة. فعلى سبيل المثال، يمكن للباحث، بعد إنهاء كتابة ورقة حول مشاركة تيار سياسي في عملية انتخابية، عقد ندوة أو اجتماع يدعو فيه بعض أعضاء هذا التيار إلى كتابة عروض نقدية حولها أو القيام بسلسلة من الحوارات لمناقشتها.

3. إمكانية إصدار كتاب من الأوراق المجمعة:

من المهم أيضًا في هذا الإطار القيام بنوع من أنواع النشاط التجميعي، من خلال تجميع عدد من الأوراق المرتبطة ببعضها البعض وإصدارها في كتب، وذلك لتشجيع الناس على قراءتها ولو بعد فترة من صدور الأوراق منفردة، لأنّ الكتب تعيش أطول من الأوراق .books have long shelf lives

9) البرلمان كنموذج لصانع السياسات:

أحد أهم صنّاع السياسات المستهدفين بأوراق السياسات هم البرلمانيون ومساعدوهم. البرلمانيون ومساعدوهم هم بالأساس "مستهلكون للمعلومات"، وهم يبحثون بشكل دائم عن معلومات حيادية وموثوقة طوال الوقت. وعلى عكس الوزراء، الذين لديهم الوقت والاهتمام والتخصص في أغلب الحالات لقراءة دراسات أطول وأكثر عمقًا، النائب البرلماني مستهلك للمعلومات من نوعية "الوجبات السريعة أو Fast Food"، فهو ينتقل من قضية إلى أخرى، ومن قانون إلى آخر، ليس لديه وقت لقراءات مفصلة، بل يريد خلاصات قصيرة قدر الممكن، ونسمّيه مستهلكًا بسبب امتلاكه صوتًا في المجلس، وعادةً ما يريد استخدام هذا الصوت، ويدّعي معرفة الموضوع المعروض وامتلاكه رأيًا حوله، ومشكلته أنّ لديه كلّ يوم موضوعًا مختلفًا لبحثه، وهو لا يريد فهمَ القضية بعمق أكاديمي بقدر ما يريد الحديث فيها بصوت مسموع. وبالتالي لديه حاجة، وهنا يلبي له مركزُ الأبحاث هذه الحاجة، عبر تقديم المعلومة بشكل سلس وقابل للهضم، لذا من المتوقع أن يتهافت عليها.

ومن أجل استهداف نواب البرلمان ومساعديهم بشكل فعّال، لا بد لنا من فهم كيفية عمل مكاتب النواب من الداخل، ومن ثم يمكننا تقديم عددٍ من النصائح المرتبطة بالتواصل الفعّال معهم.

كيف تعمل مكاتب نواب البرلمان من الداخل؟

من المهم في الإطار نفسه فهم كيفية عمل مكاتب البرلمانيين من الداخل كي نستطيع فهم عقلية النواب بشكل صحيح. فمن ناحية، وقت النواب مزدحم للغاية، وبالتالي لا يستطيعون التركيز في كل التفاصيل أو الإلمام بكل شيء، لذا يعيّنون مساعدين مسؤوليتهم الإلمام بكافة التفاصيل.

في الولايات المتحدة، يتراوح عدد المساعدين بين 20 إلى 25، يحاولون جمع المعلومات من أكثر من مصدر. ويعنى النواب أو البرلمانيون أوّلًا بالقضايا المحلية ذات الصلة بمناطقهم أو ولاياتهم، وكذلك القضايا الفيدرالية الأكثر تخصّصا. وهنا يأتي دور بيوت الخبرة أو مراكز الأبحاث التي تحاول التأثير على النواب، فيمكنها البدء أولًا باستهداف الموظفين أو المساعدين البرلمانيين، لأنهم –على الرغم من تركيزهم على موضوعات عامة في أغلب الأوقات– إلا أنّ استهدافهم بالأوراق والأبحاث مهم لأنهم يصبحون خبراء بالنيابة عن نوابهم. وهم في واقع الأمر يحتاجون إلى الأوراق التي سيقدمها بيت الخبرة بما فيها من معلومات متماسكة وموثوق بها ويمكن للبرلمانيين الاعتماد عليها. ولهذا السبب يمكن القول إنّ هدف بيت الخبرة أو مركز الأبحاث هو –في الوقت نفسه– التأثير على البرلمانيين.

على العكس من ذلك، في أغلب دول العالم العربي، لا يوجد مساعد أو باحث أو فريق عمل في مكتب النائب، وبالتالي لا توجد أي مساعدة للنائب في عملية البحث في السياسات العامة. وربما يكون الحال كما في الحالة اللبنانية أو المصرية، حيث هناك مكتبة جيدة في البرلمان، لكن ليس هناك باحث أو مساعد للنائب البرلماني في مجالات السياسات العامة، وبالتالي تصبح مهمة البحث في السياسات العامة على عاتق النائب، وهو أمر شديد الصعوبة نظرًا إلى انشغال النائب الدائم وازدحام جدوله بالأعمال. لذا فوجود هيئة خارجية بحثية مستقلة وحيادية مثل بيت الخبرة سيكون مفيدًا للغاية للبرلمانيين.

ولكن هناك تحدٍ آخر أمام بيوت الخبرة أو المراكز البحثية، وهو افتقاد النواب لمثل هذه الثقافة أو الممارسة، ويلجأ النواب في الأغلب إلى جمع المعلومات بأنفسهم.

نورد فيما يلي عددًا من الملاحظات الهامة التي يجب مراعاتها خلال التعامل مع البرلمان:

مراعاة أجندة النواب البرلمانيين	من الضروري البدء بموضوعات ليست خلافية إلى حد كبير لبناء الثقة.
مراعاة حجم ومحتوى الأوراق	حجم الأوراق لا يجب أن يتعدى خمس صفحات على أكثر تقدير، وذلك لضمان اتساع وقت النائب لقراءتها. وبالتالي، تكمن المهارة الحقيقية للباحث في مجال السياسات العامة في تلخيص ورقة بحثية من حوالي 30 صفحة في صفحة واحدة، بها النقاط الرئيسة فقط إلى صنّاع القرار، وتركز على التوصيات، ومع اختيار الأبرز أو الأهم من بينها لتقديمه إلى صانع القرار وخاصة النواب.
أهمية الملخصات التنفيذية (Executive Summary)	من الضروري أن تحوي جميع الدراسات المقدمة إلى المسؤولين (سواء الحكوميون أو النواب في البرلمان) ملخص تنفيذي أو Executive Summery في حدود الصفحة الواحدة، وفي صورة نقاط قصيرة لضمان اطلاعهم عليه، مع ترك الباب مفتوحًا لهم للاطلاع على الدراسة كاملة إذا كانوا مهتمين بذلك.
التنوع في محتوى الأوراق	من المهم أحيانًا تقديم أوراق معلوماتية إلى جوار أوراق التوصية السياسية.
التوجه إلى العاملين بالبرلمان	ليس فقط البرلمانيون، فالموظفون العاملون في البرلمان خاصةً في مجال البحوث قد تكون لهم أهمية كبيرة. ويجب أن لا يعني التعاون معهم التدخل في عملهم، وإنما مساعدتهم أو استكمال جهودهم.
التركيز على اللجان البرلمانية	العمل مع اللجان البرلمانية يسهل التواصل مع البرلمانيين، نظرًا إلى طبيعة اللجان المتخصصة.
مراعاة قواعد اللياقة خلال التعامل مع النواب ومع الموظفين بالبرلمان	من المهم تجنّب توجيه نقد سواءً للبرلمان أو لدائرة الأبحاث، وتجنّب التعامل معهم بمنطق استعلائي أو من منطلق "تعليم" البرلمانيين. فالهدف الأساسي من أوراق التوصية السياسية هو دعمهم، وعليه عدم الاقتناع بدورهم أو توجيه نقد له يعني فقدان فكرة التوصيات السياسية لسبب وجودها.
التواصل مع البرلمانيين بشكل دائم	ربما كان من المفيد عقد لقاءات وندوات قصيرة لمدة نصف يوم مع البرلمانيين والعاملين في البرلمان بشكل دوري لمناقشة الأوراق الجديدة الصادرة عن الباحث/ المركز البحثي. هو أمر شديد الأهمية، لأنه من ناحية يساعد على التعريف ببيت الخبرة من جانب البرلمانيين وبناء الثقة بين البرلمانيين وبين الباحثين ببيت الخبرة، ومن ناحية أخرى هو نشاط غير مكلف، ومن ناحية ثالثة يساعد على توصيل التوصيات أو التأثير في آراء البرلمانيين وصناع القرار بشكل أسرع.
التواصل الشخصي مع المسؤولين أو البرلمانيين	**من خلال اللقاءات الشخصية أو الاجتماعات:** وهو أمر شديد الأهمية لأنه يساعد أولا على بناء الثقة كما يساعد على ضمان وصول رسالة بيت الخبرة إلى الأشخاص المعنيين بصنع السياسات.
الوصول إلى النواب داخل المجلس	من المهم البدء باستهداف عدد قليل من النواب داخل المجلس، وعلى رأسهم رئيس المجلس لأن التواصل المباشر معه سيسهّل النفاذ إلى البرلمان. وإذا تعذّر ذلك، فمن الممكن البدء بمخاطبة عدد من النواب المهتمين بالموضوع، لأنهم سيقومون بالدفع أو الضغط باتجاه تبنّي آراء بيت الخبرة داخل البرلمانthey could lobby for the think tank.

مراعاة عامل الوقت	لعنصر الوقت أهمية كبيرة في التعامل مع البرلمانيين، سواءً من حيث سرعة التفاعل والجاهزية للعمل ومناسبة الوقت لدعوتهم أو اللقاء معهم. وهنا تبرز أهمية الربط بين موضوعات الساعة، أو أكثر القضايا تفجّرًا على الساحة السياسية، وبين الموضوعات الموضوعة على أجندة البرلمانيين، وتلك الحاضرة على الأجندة البحثية لبيت الخبرة أو المركز البحثي. ومن الممكن استغلال اللحظات الحساسة التي بها ضغوط كبيرة على النخب السياسية لتحريك أجندة هذه النخب.
الحيادية والاستقلال	من المهم أن يطرح بيت الخبرة/ المؤسسة البحثية أو حتى الباحث نفسه على أنه مؤسسة وطنية مستقلة، تعمل بمهنية وحيادية وليست محسوبة على أي جهة طائفية أو عرقية أو سياسية أيًّا كانت.
التشبيك والتواصل مع الرأي العام	يجب خلق نوع من التواصل مع الرأي العام. ويضاف إلى ذلك أيضًا ضرورة إدراك أنّ الكتل السياسية أو صنّاع القرار لا تعمل على مشروعات القوانين لأنها جيدة، ولكن لأنها مفيدة لها سياسيًا. وبالتالي يجب العمل على خطّين بشكل متواز: خط الكتل السياسية، وخط الرأي العام. فمن ناحية أولى، يجب دومًا مراعاة ربط التوصيات بمردود سياسي يعود على صنّاع القرار، ومن ناحية أخرى، من المهم العمل على خط الرأي العام والتشبيك معه لأن السياسيين إذا أحسوا أن للقضية أو المشكلة محل البحث صدى في الرأي العام أو أنّ هناك مطالبة شعبية بها فسوف يهتمون بمعالجتها ويأخذون التوصيات بعين الاعتبار.
ضرورة تحديد مسؤول اتصال	تحديد مسؤول اتصال مع البرلمان يقوم بالتواصل مع البرلمانيين والعاملين في البرلمان ويقوم بتوصيل الأوراق والأبحاث الصادرة عن بيت الخبرة أو المركز البحثي لهم بشكل مستمر.
مراعاة الاختلاف في طبيعة النواب	بعض النواب يكون أكثر قابلية لاستقبال المعلومات أو أكثر تقديرًا لها، لأسباب متعددة قد تكون شخصية. ولكن يجب على بيت الخبرة ألا يعوّل على هذا وحده، فعليه أن يعمل على نشر المعلومات على أي حال، وتذكير النواب أو مساعديهم بصفة مستمرة أن المعلومات موجودة ويمكن الاطلاع عليها بسهولة. كما يمكن التركيز في البداية على استهداف النواب المهتمين بشكل خاص.

بعض المراجع الإضافية للاطلاع:

1. **Thomas A. Birkland, An Introduction to the Policy Process: Theories, Concepts, and Models of Public Policy Making, Routledge (London and New York), 2011.**
2. **Robert E. Goodin, The Oxford handbook of Public Policy, Oxford University press, 2006.**
3. **Thomas R. Dye, Understanding Public Policy, Pearson Education, 2017.**
4. **أحمد دسوقي ومحمد إسماعيل، أصول تحليل السياسات العامة، القاهرة: مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، 2009.**
5. **سلوى شعراوي جمعة وعلي الدين هلال، تحليل السياسات العامة في الوطن العربي، القاهرة: مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، 2004.**
6. Hank C. Jenkins-Smith, Quantitative Research Methods for Political Science, Public Policy and Public Administration, University of Oklahoma, 2017.
7. Frank Fischer, Handbook of Public Policy Analysis Theory, Politics, and Methods, Routledge (New York), 2007.
8. David Schultz, Encyclopedia of public administration and public policy, (New York, Facts on File Inc.), 2004.
9. William N. Dunn, Public Policy Analysis: An Integrated Approach, (New York, Routledge), 2018.
10. Michael E. Kraft & Scott R. Furlong, Public Policy: Politics, Analysis, and Alternatives, (California, Sage Publications), 2018.