السياسات المبنية على البراهين والبحوث الموجهة نحو السياسات



تأليف:
أ.د. صالح بن عبدالعزيز النصار



السياسـات المبنيـة على البراهـين والبحوث الموجهة نحو السياسات

تأليف:
أ.د. صالح بن عبدالعزيز النصار

١٤٤١هـ/٢٠٢٠م

ⓒ صالح بن عبد العزيز النصار ١٤٤١هـ

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

النصار، صالح بن عبد العزيز بن سليمان
السياسات المبنية على البراهين والبحوث الموجهة نحو السياسات.
صالح بن عبدالعزيز بن سليمان النصار.

الرياض ١٤٤١هـ
١٥١ص؛ ١٧ × ٢٤ سم
ردمك:
١- ٤- ٢٠٧١- ٠٣- ٦٠٣- ٩٧٨

١- النظم السياسية أ.العنوان

ديوي: ٣٢٠,٥ ١٤٤١/١٨٥٢

رقم الإيداع ١٤٤١/١٨٥٢

ردمك: ١- ٤- ٢٠٧١- ٠٣- ٦٠٣- ٩٧٨

جميع حقوق النشر محفوظة للمؤلف، لا يسمح بإعادة نشر أي جزء من الكتاب بأي شكل وبأي وسيلة سواء كانت إلكترونية أو آلية بما في ذلك التصويروالتسجيل أو الإدخال في أي نظام حفظ المعلومات أو استعادتها بدون الحصول على موافقة كتابية من المؤلف

مطابع جامعة الملك سعود للنشر
الطبعة الأولى
١٤٤١هـ / ٢٠٢٠م

إهداء

لصانعي السياسات،

ومتخذي القـــرار،

والباحثين الجادين،

والعـاملين المخلصـين،

فبلوغ أهداف التنمية مرهون بثقتنا

في قدراتنـــا ومواردنـــا البشريـة.

المحتويات

الموضوع	الصفحة
فهرس المحتويات	٠٧
فهرس الجداول	١١
المقدمة	١٣
الفصل الأول:	
السياسات: المفاهيم والتطبيقات	١٧
أولا: مفاهيم السياسات وتعريفاتها	١٩
ثانيا: أقسام السياسات العامة وتصنيفاتها	٢١
ثالثا: السياسات الاجتماعية وتطبيقاتها	٢٥
الفصل الثاني:	
مراحل صنع السياسات وعوامل نجاحها	٢٩
أولا: أهمية صنع السياسات وفوائدها	٣١
ثانيا: مراحل صنع السياسات	٣٢
٢-١ المرحلة الأولى (تحديد آفاق المشروع)	٣٢
٢-٢ المرحلة الثانية (تنفيذ المشروع)	٣٥
٢-٣ المرحلة الثالثة (تحديد الخيارات)	٣٨
٢-٤ المرحلة الرابعة (تخطيط التطبيق)	٣٩
٢-٥ المرحلة الخامسة (إدارة ذوي العلاقة)	٤١
ثالثا: مراحل مشروع صنع السياسات	٤١
رابعا: عوامل نجاح السياسات أو فشلها	٤٤

الفصل الثالث:
السياسات المبنية على البراهين ٤٧
أولا: ما المقصود بالسياسات المبنية على البراهين؟ ٤٩
ثانيا: تحديات السياسات المبنية على البراهين ٥٠
ثالثا: أهمية جودة البيانات للسياسات المبنية على البراهين ٥٢
رابعا: المكونات الخمسة لصنع سياسات مبنية على البراهين ٥٣
خامسا: واقع استخدام السياسات المبنية على البراهين عالميا ٥٨
١) الفجوة بين الأوساط الأكاديمية وصانعي السياسات ٥٨
٢) ضعف أدوات التواصل ٦٠
٣) المقاييس الزمنية والتوقيت ٦٢
سادسا: تجارب عالمية في تطبيق السياسات المبنية على البراهين ٦٣
١) التجربة المكسيكية في تطبيق السياسات المبنية على البراهين لخفض معدلات الجريمة ٦٣
٢) التجربة الأمريكية في تطبيق طرق التحليل بهدف وضع سياسات للحد من الجريمة ٦٨
٣) التجربة البريطانية في السياسات الشرطية المبنية على البراهين ٧١

الفصل الرابع:
البحوث الموجهة نحو السياسات: المفاهيم والتطبيقات ٧٥
أولا: تعريف البحوث الموجهة نحو السياسات وأهدافها ٧٧
ثانيا: خصائص البحوث الموجهة نحو السياسات ٧٩
ثالثا: تحديات البحوث الموجهة نحو السياسات ٨١
رابعا: الفرق بين البحوث الموجهة نحو السياسات والبحوث الأكاديمية ٨٢
خامسا: مراحل إعداد البحوث الموجهة نحو السياسات ٨٥

الفصل الخامس:
تأثير البحوث في السياسات ٩١
أولا: قوة تأثير البحوث في السياسات ٩٣
ثانيا: مبادئ لتعزيز تأثير البحوث الموجهة نحو السياسات ٩٤
ثالثا: كيف يستفيد صانعو القرار من البحوث الموجهة نحو السياسات ٩٦
رابعا: مسارات تحقيق الأثر للبحوث الموجهة نحو السياسات ١٠٢

الفصل السادس
كيفية كتابة أوراق السياسات ١٠٥
أولا: المكونات الأساسية لأوراق السياسات ١٠٧
ثانيا: رسوم البيانات في أوراق السياسات ١٠٩
ثالثا: الهيكل الأساسي لأوراق السياسات ١١٤

الفصل السابع:
نماذج لأوراق السياسات وملخصاتها التنفيذية ١١٧
أولا: أوراق السياسات العامة ١١٩
١) ورقة السياسات العامة في صفحتين ١١٩
٢) ورقة السياسات العامة المتكاملة ١٢٦
ثانيا: موجز السياسات ١٢٨
١) التصميم والتخطيط ١٢٨
٢)كتابة موجز السياسات ١٣٠
٣) النشر والتوزيع ١٣٣
٤) المشاركة والأثر ١٣٤
٥) مثال لموجز سياسات ناجح ومؤثر ١٣٥
ثالثا: كيفية إعداد الملخص التنفيذي ١٣٧

المراجع وأهم المصادر ١٤٥

فهرس الجداول

الجدول	الصفحة
الجدول (١) مثال على مصفوفة تقويم الخيارات	١٠٥
الجدول (٢) مراحل مشروع صنع السياسات	١٠٥
الجدول (٣) مشكلة استخدام المبيدات (باستخدام منهجية تحليل PEEST)	١٠٥
الجدول (٤) مخطط أصحاب المصالح المتعلق بمشكلة استخدام المبيدات	١٠٥

المقدمة

يأتي موضوع هذا الكتاب في سياق عمليات التحديث والتطوير الشاملة للأنظمة واللوائح والإجراءات والبرامج التنموية الحكومية، والتي تؤثر بشكل مباشر في التحولات الاجتماعية والاقتصادية والعلمية والثقافية والصناعية والزراعية وغيرها، وتسهم في مجملها في إعادة تشكيل المملكة العربية السعودية لتتبوأ المكانة اللائقة بها في شتى المجالات.

وحقيقة، لم يسبق أن مرت المملكة بثورة في مجال تطوير السياسات التنموية ومعالجة المشكلات الاقتصادية والاجتماعية بأسلوب علمي مثلما يحدث الآن، حيث كانت رؤية المملكة 2030 المنطلق الرئيس لتطوير الكثير من السياسات التي كانت عصية على التغيير والتطوير طيلة العقود الماضية.

هذه الثورة في تطوير السياسات والبرامج والمشروعات الحكومية تتطلب ثورة علمية مصاحبة تقودها الجامعات ومراكز الفكر لتطوير أدوات ومنهجيات بناء السياسات، وتنفيذ السياسات، ونشر السياسات، وتقويم أثر السياسات على الفرد والمجتمع. فتطوير السياسات علم وفن، فمن جهة، هو علم له أصوله وقواعده ومنطلقاته، ومن جهة أخرى هو فن يحتاج إلى مهارات في التخطيط، ومهارات في الاتصال والتواصل والإقناع والتأثير، ومهارات في الصياغة والتحرير، ومهارات في العرض والنشر، ومهارات في التحليل والتقويم. ومع أهمية موضوع تطوير السياسات إلا أنه لم يحظ بالاهتمام الكافي من الجامعات ومراكز البحوث في المملكة والوطن العربي، بل إن المؤسسات العلمية تكاد أن تكون غائبة عن مشهد المبادرة والتأثير في مجالات تطوير السياسات التنموية والبحوث الموجهة نحوها، فضلا عن ندرة المؤلفات العربية والترجمات المتخصصة في هذا المجال. ومن هنا فقد بدت الحاجة إلى تأليف هذا الكتاب الذي يسلط الضوء على موضوعين مهمين لنجاح عمليات تطوير الأنظمة والإجراءات والبرامج الحكومية وهما: السياسات المبنية على البراهين والبحوث الموجهة نحو السياسات، وهذان الموضوعان يكمل أحدهما الآخر لتحقيق الأهداف التنموية وازدهار الأوطان ورخاء الشعوب.

وقد حرصت في هذا الكتاب على جعل تطوير السياسات أمرا مقبولا بل محببا للباحثين، ومطلوبا من صانعي السياسات استنادا إلى البراهين المقنعة. فالسياسات التنموية لن تكون فعالة وذات أثر بليغ ما لم تكن مبنية على براهين لتبدو مؤشرات آثارها الإيجابية واضحة وظاهرة علميا ومنطقيا، وهذه البراهين لا يمكن الوصول إليها من غير البحث والدراسة والتحليل والتقويم والتجريب، وهذه ليست مهمة المؤسسات الحكومية، بل مهمة الجامعات ومراكز البحوث والرأي التي تزخر بالكفاءات العلمية من الباحثين المتمرسين. ولأن تطوير السياسات المبنية على البراهين يتطلب تفاعلا وتعاونا بين عدد من الأطراف فقد جعلت أحد أهداف هذا الكتاب ردم الفجوة بين صانعي السياسات وبين الباحثين لمساعدة صانعي السياسات ومتخذي القرار على إصدار قرارات وتشريعات تخدم المجتمع بطريقة علمية ومنهجية تزيد من رصيد ثقة المجتمع في حكومته، وتزيد من رصيد ثقة صانع القرار في سياساته.

ويعالج هذا الكتاب بطريقة مبسطة وميسرة التعريف بالسياسات وكيفية صنعها واستفادة صناع القرار منها، وكيف يتم بناء سياسات تنموية جديدة معتمدة على البراهين، واستعراض أهم التجارب الرائدة في تطبيق السياسات المبنية على البراهين، ومفهوم البحوث الموجهة نحو السياسات، وخصائصها وتحدياتها ومراحل إعدادها، وكيفية استفادة صناع القرار من البحوث الموجهة نحو السياسات، وتطبيق طرق تحليل السياسات بهدف وضع إستراتيجيات وبرامج ذات أثر فعال. ولأهمية الأدوات التطبيقية في نجاح مشروعات السياسات فقد خصصت الفصلين الأخيرين لتوضيح كيفية كتابة أوراق السياسات وملخصاتها التنفيذية والتعريف ببعض النماذج المعينة على تطوير السياسات والتواصل مع المستفيدين وصانعي القرار.

راجيا أن أكون قد وفقت في تسليط الضوء على هذا الموضوع المهم الذي يستحق المزيد من الدراسة والبحث والتحليل والتطبيق، ومؤملا أن يكون هذا الكتاب منطلقا للعديد من المؤلفات والبحوث العربية التي ترتقي بهذا العلم وتسدده ليحقق أهدافه المنشودة.

وختاما، فإني أقدم شكري وامتناني لأصحاب السمو الملكي الأمراء والمعالي الوزراء والمسؤولين الذين تشرفت بالعمل معهم وكان لهم دور وفضل، بعد فضل الله، في صقل خبراتي وتنمية مهاراتي في مجال تطوير السياسات التنموية والبحوث الموجهة نحوها، والشكر موصول لكل من ساعدني بجهده أو فكره ليرى هذا الكتاب النور بعد سنوات من التفكير فيه وجمع معلوماته، فإن كان من توفيق فمن الله، وإن كان من نقص أو خطأ أو خلل أو سهو أو تقصير في التوثيق أو الترجمة أو التحرير فالمرجو مساعدتي على تصويبه.
والله الموفق والمعين، والحمدلله رب العالمين.

أ.د. صالح بن عبد العزيز النصار
Alnassar.s@gmail.com

الفصل الأول

السياسات: المفاهيم والتطبيقـــات

- مفاهيم السياسات وتعريفاتها
- أقسام السياسات العامة وتصنيفاتها
- السياسات الاجتماعية وتطبيقاتها

السياسات: المفاهيم والتطبيقات

أولا: مفاهيم السياسات وتعريفاتها:

تعد السياسات (Policies) نسَقا من الإرادات المبنية على مبادئ ومرتكزات محددة لتوجيه القرارات الحكومية نحو تحقيق الأهداف التنموية المطلوبة، فهي عبارة عن بيان نوايا يتم صياغته كإجراء أو بروتوكول يمكن أن يساعد الإدارة العليا في صنع القرار الموضوعي الشامل للمصلحة العامة.

ومن هنا ظهر مصطلح السياسة العامة (Public Policy) الذي يشير إلى القرارات الهادفة التي تتخذها الحكومة للتعامل مع بعض الموضوعات والقضايا التي تهم المجتمع، أو هي وفقا لتعريف الباحث (توماس دي) البسيط والمختصر: "أي أمر تختار الحكومة فعله أو عدم فعله".

وعلى الرغم من بساطة هذا التعريف إلا أنه يحمل في طياته ثلاث ركائز أساسية للسياسات العامة هي (Howlett. 2003):

١-**الحكومة:** حيث إن العامل الأساسي في بناء السياسات العامة هو الحكومات. ولأجل ذلك، لا يمكن للشركات الخاصة اتخاذ أي قرار يدرج تحت قائمة السياسات العامة. فالحكومات هي الجهة الوحيدة التي لديها القدرة على اتخاذ قرارات مدروسة وموثوق بها نيابة عن المواطنين. فالسياسات العامة هي مبادرات وطنية أو تنموية تقرها الحكومات وتنفذ تحت إشرافها.

٢-**اتخاذ القرار:** يعد "الاختيار" الركن الثاني الذي ذكره توماس دي، وهو اختيار الحكومة لاتخاذ الإجراء اللازم والملائم للموقف، وهذا هو الفعل الإيجابي. وقد يكون القرار سلبيا (أو صفريا)، أي أن الحكومة قد تتخذ قرارا بعدم القيام بأي إجراء جديد والحفاظ على السياسات الحالية الممارسة في الوضع الراهن. واختيار عدم القيام بأية إجراءات جديدة هو في حد ذاته قرار يتطلب الدراسة والموافقة.

٣- **العدالة:** حيث يرى الباحث أن تطبيق الحكومات للسياسات يجب أن يكون مبنيا على اختيار واع ووفق إجراءات محددة، ويمر بمراحل تدقيق قبل اعتماده.

وقد ينطبق مصطلح (السياسات) على مبادئ الحكومة والقطاع الخاص من المؤسسات والمجموعات والأفراد، إذ تشمل تطبيقات السياسات كلا من الأنظمة واللوائح والإجراءات والبرامج الحكومية، وسياسات الشركات الخاصة، والقواعد البرلمانية للدولة وغيرها باعتبارها أمثلة للسياسات.

وتختلف (السياسات) عن (القانون) في كون القانون يفرض بعض السلوكيات أو يحظرها (مثل قوانين فرض الضرائب)، في حين تقوم السياسات بتوجيه الإجراءات تجاه تلك السلوكيات لتحقيق النتيجة المستهدفة، وذلك من خلال تحديد مختلف البدائل؛ مثل البرامج وأولويات الإنفاق ودرجة الأثر الذي ستحدثه. كما يمكن القول أن القانون يسعى إلى تحقيق المصلحة الخاصة، في حين أن السياسة العامة تسعى إلى تحقيق العدالة الاجتماعية. ويعد القانون الإداري قاعدة لصنع السياسات العامة، وذلك لأن السياسات العامة هي قضايا المواطنين العامة ومخاوفهم التي تعالجها الهيئات الإدارية (Kim, 2014, p. 141).

ومن التعريفات السابقة، يتضح أن السياسات العامة تتعلق بالأنظمة والتشريعات والبرامج والممارسات التي تحكم الجوانب الجوهرية في إدارة الدولة، وتشمل في أغلبها المجالات ذات الاهتمام المشترك للمواطنين، سواء بناء على عمل استباقي أم نتيجة رد فعل لمعالجة مشكلة أو أزمة ما، وكل ذلك لتحقيق الهدف المنشود الذي يصب في مصلحة جميع أفراد المجتمع.

كما تجدر الإشارة إلى أن الأمثلة ذات الأهداف المجتمعية الواسعة لا يقصد بها ضمنيا أن جميع السياسات العامة موجهة نحو جميع السكان، ففي بعض الأحيان، لا تستهدف بعض السياسات سوى مجموعة معينة؛ ففي سياسات الحد من التعصب الرياضي، على سبيل المثال، يجري العمل من أجل السيطرة على سلوك المشجعين فقط وليس جميع السكان. وقد تتطلب سياسات الصحة العامة علاج الأفراد المصابين بمرض السل الفعليين فقط، كما أن سياسات منع التستر تستهدف أصحاب الأعمال التجارية فحسب، فالهدف من هذه السياسات العامة هو حماية جميع أفراد المجتمع من خلال التركيز على فئة محددة.

ثانيا: أقسام السياسات العامة وتصنيفاتها

تتنوع الإجراءات والسياسات التي تسعى إلى تطوير المجتمعات وتحسين جودة الحياة. فيوجد من السياسات ما يهدف إلى الوقاية من الجرائم والأخطار والفساد، ومنها ما يهدف إلى تقديم خدمات ذات جودة عالية للأفراد، ومنها ما يرتقي بأداء الحكومات في شتى المجالات. ويمكن تقسيم السياسات العامة إلى ثلاثة أقسام هي (Cochran & Malone، 2005):

١- **السياسات الترويجية** (Promotional Policies): وهي السياسات التي تقدم عن طريقها الحكومات حافزاً للأفراد أو المنظمات عند الالتزام بها. وتصنف إلى ثلاثة حوافز وهي: الإعانات المالية، والعقود، والرخص.

٢- **السياسات التنظيمية** (Regulatory Policies): وهي السياسات التي تسمح للحكومة بالتحكم بنشاط معين مثل بيع السجائر.

٣- **سياسات إعادة التوزيع** (Redistributive Policies): تتحكم هذه السياسات بالأفراد عن طريق السيطرة على المستوى الاقتصادي بشكل عام. ويشمل ذلك نظام الضرائب الذي قد يفيد فئة ويضر فئة أخرى بناء على توزيع الثروات.

كما يمكن تصنيف السياسات العامة إلى أربعة أصناف هي: (Stewart، Hedger & Lester، 2007):

١- **السياسات الليبرالية أو المحافظة** (Liberal or Conservative Policies): فالحكومات التي تطبق السياسات الليبرالية تهدف إلى تغيير المجتمع سعياً لتحقيق مستوى عالٍ من المساواة الاجتماعية. أما السياسات المحافظة فتحد من استخدام الحكومات كوسيلة لتغيير المجتمع.

٢- **السياسات الإجرائية أو الموضوعية** (Procedural or Substantive Policies): فالسياسات الإجرائية تتعلق بتعاملات الحكومات مع مشاكل موضوعية ودائمة مثل بناء الطرق السريعة، حماية البيئة. بينما السياسات الإجرائية تبحث في آلية تطبيق القرارات ومن يشرف على تنفيذها.

٣- السياسات الرمزية أو المادية (Symbolic or Material Policies): السياسات المادية تقدم موارد ومساعدات ملموسة للمحتاجين أو المتضررين مثل برامج دعم الإسكان. أما السياسات الرمزية فهي تحفز الأفراد على ترسيخ القيم بدون محفزات مادية مثل الاجازات في اليوم الوطني.

٤- سياسات الملكية الجماعية أو الخاصة (Collective or Private goods Policies): سياسات الملكية الجماعية هي الخدمة المقدمة من الحكومة التي لا يمكن للفرد تملكها أو منع الآخرين منها مثل الأمن العام. بينما سياسات الملكية الخاصة هي الممتلكات أو الخدمات التي يحصل عليها الفرد مقابل مبلغ مالي مثل شراء المواد الغذائية أو خدمات الاتصالات وغيرها.

من جهة أخرى، يمكن تصنيف السياسات حسب مجالها، أو موضوعها، أو صفتها، أو آلية تنفيذها، وذلك على النحو التالي: (Smith. 2003. p. 12):

أ- السياسات الفنية والإدارية:

هناك نوع من السياسات يتعلق بالتشريعات والبرامج والممارسات التي تحكم الجوانب الجوهرية للعمل المجتمعي. ويشمل هذا البعد في السياسات، على سبيل المثال، التأمين على الممتلكات، ومبادرات التوظيف، وخدمات رعاية الأطفال، وخدمات الضمان الاجتماعي وغيرها. وهناك نوع آخر يركز على الإجراءات الإدارية، والتي تشمل، على سبيل المثال، جمع المعلومات الإحصائية عن الأحياء وتقويم برامج المجتمعات المعقدة وغيرها.

ب- السياسات الرأسية والأفقية:

يمكن أن تدرج السياسات الفنية والإدارية ضمن السياسات الرأسية أو الأفقية، حيث تشير السياسات الفنية والإدارية إلى السياسات التي يتم تطويرها داخل المنظمة التي تتحمل مسؤولية تنفيذها. والسياسة الرأسية هي الطريقة العادية أو التقليدية التي تتخذ بها قرارات السياسات، والمتمثلة في تطوير السياسات الرأسية داخل هيكل تنظيمي واحد، وتبدأ عمومًا بسياسة شاملة واسعة، تسمى أحيانًا سياسة الدولة أو سياسة المنظمة (مثلا النظام الأساسي للحكم في المملكة العربية السعودية). ويتم اتخاذ مثل هذه القرارات في مركز الدولة (مثلا مجلس الوزراء) أو المنظمة (مجلس إدارة الشركة أو المؤسسة أو الجمعية)، وتوجيه القرارات

الإستراتيجية اللاحقة إلى الفروع (مثلا الوزارات والهيئات الحكومية) وعلى مستوى الفروع، ويمكن تطوير سياسات أو إستراتيجيات تترجم القرارات الوطنية على مستوى المنطقة (أو الفرع)، مع الأخذ بعين الاعتبار السياق المحدد. وقد تكون بعض السياسات الصادرة من منطقة ما (فرع) كافية لتوجيه عملية صنع قرار يتم اعتماده من قبل المركز.

وعلى النقيض من ذلك، يتم وضع السياسات الأفقية من قبل منظمتين (أو دائرتين حكوميتين) أو أكثر، كل منهما لديها القدرة أو التفويض للتعامل مع بعد واحد فقط من وضع معين (مثلا: وزارة الاقتصاد والتخطيط ووزارة العمل والتنمية الاجتماعية فيما يتعلق بسياسات دعم الفئات المحتاجة). ويتم إنشاء سياسات أفقية متكاملة بين أجزاء ما من الدائرة الحكومية أو بين المكونات التنظيمية المتشابهة في الوضع الهرمي.

وتركز الحكومات المعاصرة جهودها على صنع السياسات الأفقية، وذلك على خلفية تعقد العديد من الأهداف في مناطق مختلفة في الدولة الواحدة، وتشمل مجالات ذات اهتمام مشترك؛ على سبيل المثال: تغير المناخ أو التصحر، أو قضايا التنوع العرقي والقبلي، أو معالجة مشكلات البطالة، وغيرها من المشكلات المتداخلة.

ج- سياسات رد الفعل والسياسات الاستباقية:

يمكن أيضا تصنيف السياسات إلى كونها استباقية أو ذات رد فعل، إذ تظهر سياسات رد الفعل استجابة لمشكلة أو أزمة يجب معالجتها -مثل الطوارئ الصحية والكوارث البيئية وغيرها، في حين يتم تقديم السياسات الاستباقية ومتابعتها من خلال الاختيار المتعمد، وتجسيد أجندة المهارات والتعلم الوطنية هذا النهج. ولطالما تم الاعتراف بالمعرفة والتعلم كمفاتيح حيوية يتم فتحها من خلال الثروة الاقتصادية والرفاهية الاجتماعية.

د- السياسات الراهنة والمستقبلية:

هناك طريقة أخرى لتصنيف السياسات إلى سياسات موجودة في الوقت الراهن في الأجندة العامة وسياسات في أجندات أخرى ليست كذلك. وغالباً ما يكون للقضايا الموجودة بالفعل في جدول أعمال السياسات العامة (مثل الرعاية الصحية، أو قضية البطالة) اهتمام رفيع المستوى، وهناك عملية رسمية تجري لتنفيذها.

وإذا برزت قضية ليست على جدول الأعمال، فهناك عمل يجب القيام به لتوضيح

أهميــتها وزيــادة الوعي حول الآثار المترتبة على عدم مواجهــتها، وعادة ما تتضمن معالجتها جمع البراهين التي تدعم تلك السياســات. وتشمــل البراهين ذات الصلة، على سبيل المثال، نتائج البحوث وبيانات التقويم والنتائج المجمعة من مجموعات التركيز حول مشكلة الهدر المائي، أو مشكلة بطالة النساء، أو مشكلة الفراغ لدى الشباب، أو غيرها.

هـ - السياسات العامة ذات الغرض الواضح:

السياسة العامة (Public policy) عبارة عن نظام معين تسعى الحكومة إلى تطبيقه، والتحقق من التزام الجميع فيه سواء أكانوا أفراداً أم مؤسسات. والسياسات مفهوم واسع يجسد العديد من الأبعاد المختلفة، ويصعب التعبير بطريقة مفهومة ومقنعة عن معنى هذا المصطلح، ولكن باختصار، تسعى السياسات العامة إلى تحقيق الهدف المنشود الذي يصب في مصلحة جميع أفراد المجتمع. ومن الأمثلة على ذلك انخفاض معدلات الجريمة، والصحة الجيدة، والهواء النظيف، والمياه النقية، والعمالة المدربة، والتجارة النشطة، والتنمية المستدامة، والتعليم المتقدم، والسكن اللائق والميسور، والحد الأدنى من مستويات الفقر، وتماسك المجتمع اجتماعيا، إلخ (Torjman, 2005).

نموذج السياسات الوطنية
(رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠)

تعد رؤية المملكة أنموذجا عمليا للسياسات التنموية العامة ذات النمط الرأسي والبعد المستقبلي والمبنية على البراهين المتعددة. وهذه الرؤية المرسومة بمثابة خطة جريئة قابلة للتحقيق تعتمد على ثلاثة محاور: مجتمع حيوي، اقتصاد مزدهر، ووطن طموح. ومن خصائص هذه السياسة الكبرى أنها:

- خطة استراتيجية تعبر عن أهداف وآمال شعب المملكة على المدى البعيد.
- تستند إلى مكامن القوة والقدرات الفريدة للمملكة.
- ترسم التطلعات نحو مرحلة تنموية جديدة غايتها إنشاء مجتمع نابض بالحياة يستطيع فيه جميع المواطنين تحقيق أحلامهم وآمالهم وطموحاتهم في اقتصاد وطني مزدهر.

وقد وضع مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية (١٣) برنامجاً تنفيذياً لتحقيق الأهداف الاستراتيجية الـ(٩٦) للرؤية، وهذه البرامج هي بمثابة سياسات فرعية للسياسة الكبرى، وهي:

١- برنامج جودة الحياة
٢- برنامج التحول الوطني
٣- برنامج تطوير القطاع المالي
٤- برنامج تحقيق التوازن المالي
٥- برنامج الشراكات الاستراتيجية
٦- برنامج خدمة ضيوف الرحمن العامة
٧- برنامج تنمية القدرات البشرية
٨- برنامج تعزيز الشخصية الوطنية
٩- برنامج الإسكان
١٠- برنامج صندوق الاستثمارات العامة
١١- برنامج التخصيص
١٢- برنامج ريادة الشركات الوطنية
١٣- برنامج تطوير الصناعة الوطنية والخدمات اللوجستية

ثالثا: السياسات الاجتماعية وتطبيقاتها:

يقصد بالسياسات الاجتماعية مجموعة الإجراءات والبرامج التي تتخذها الحكومة والقطاعات الخيرية والأهلية المرتبطة بها بهدف الاستجابة لمشكلات المجتمع واحتياجاته الاجتماعية؛ أي أن التشريعات الحكومية المؤثرة في رفاهية الناس، بما في ذلك القوانين واللوائح والأوامر التنفيذية، تعدّ سياسات اجتماعية، فمجال السياسات الاجتماعية واسع يشمل معظم ما يقوم به المجتمع بشكل جماعي لحماية أضعف فئاته، مع تلبية الاحتياجات الاجتماعية للجميع، وتوفير الحماية لمعظم أفراد المجتمع الذين يستفيدون من القليل أو لا يستفيدون بشيء، وذلك بتأمين الحد الأدنى للدخل (ILO, 2000, p. 113).

ولكن تأثير السياسات الاجتماعية يتطلب استثمارا مستداما يرتكز على ثلاثة أسس: **القاعدة المهنية، والآلية الفنية، والقرار السياسي.** وفي حين تنطلق القاعدة المهنية من الموارد البشرية، وتطوير التحليلات النقدية، والعمل على فجوات البيانات الكمية والنوعية، وتحديد الشركاء المناسبين، وتحديد بلدان المقارنة الصحيحة، تتبني الآلية الفنية على الحصول على إذن من صانعي القرار لدراسة مشكلة مهمة واضحة ومحددة، والوصول إلى قاعدة الخبراء في الحكومة ومن بين المانحين، وإيجاد المنتديات المناسبة لإثارة النقاش وتحقيق الإجماع، وتعزيز المصداقية بين الممارسين وأصحاب المصالح، واستخدام خبرة البلدان الأخرى. أما الإجراء على المستوى السياسي، فيتحقق بالحصول على أصوات صانعي القرار الرئيسيين، وإيجاد أفضل الطرق وأنسب الأوقات، وتفعيل قاعدة الخبراء للمضي في التغيير، وتنشيط الدعم السياسي من خلال المقارنة بدول أخرى (Fajth, 2012).

وتعدّ الولايات المتحدة الأمريكية، على سبيل المثال، نموذجا في الحكم المشترك في وضع السياسات الاجتماعية ضمن تقليدها الفيدرالي، إذ يتم وضع السياسات الاجتماعية من قبل الحكومات على النطاق المحلي، وعلى نطاق الولايات، وعلى النطاق الوطني، وذلك على اعتبار أن النظرة الواسعة للسياسات الاجتماعية تشمل معظم القطاعات العامة والخاصة كالشركات ووكالات الخدمة الاجتماعية الربحية وغير الربحية العاملة على تطوير سياسات تؤثر على من تخدمهم، وبالتالي فإن لها هي الأخرى آثارا مهمة

على المجتمع والسلوك البشري. وقد تراكم هذا الإدراك بفضل ممارسة العمل الاجتماعي لعقود من الزمن من قبل الباحثين والعاملين الاجتماعيين. ونتيجة لذلك تطورت سياسات الرفاه الاجتماعي الحديثة لتستجيب للاحتياجات الإنسانية الأساسية؛ مثل الرعاية الصحية والإسكان والغذاء والتوظيف. ولكن الطريقة التي يستجيب بها صانعو السياسات للاحتياجات الإنسانية تتوقف على من لديه القدرة على صنع السياسات وتصور الاحتياجات الإنسانية وأنجع الطرق للاستجابة لها (Herrick, 2013).

وتؤثر مجموعة واسعة من السياسات الاقتصادية والاجتماعية على الرفاهية الاجتماعية، بدءًا من السياسة الضريبية إلى السياسة التعليمية. وبصورة أضيق، تركز بعض سياسات الرعاية الاجتماعية على السياسات والبرامج التي توفر المساعدة على زيادة الدخل وتحسين الخدمات الاجتماعية للأشخاص المحتاجين (Patterson, 2000).

ومن التجارب العالمية الرائدة في السياسات الاجتماعية، التجارب الكندية، والأسترالية، والسويدية، والفرنسية وتجربة الولايات المتحدة الأمريكية، وهي سياسات اجتماعية تكاد تشمل جميع الفئات والشرائح المعنية بالرفاهية الاجتماعية للمواطنين والمقيمين والمهاجرين. وقد تحقق هذا المستوى الرفيع من الرفاه الاجتماعي في الدول المتقدمة نتيجة جهود بحثية أكاديمية وميدانية إحصائية موجهة نحو السياسات، منها ما التزمت الحكومات بتمويلها قبل الشروع فيها، ومنها ما كان ضمن مبادرات بحثية موجهة نحو السياسات تكفلت بها مراكز اجتماعية خاصة، أو جمعيات حقوقية، أو باحثون مستقلون.

والخلاصة، أن الاتجاهات الحديثة في السياسات الاجتماعية تركز على تطور الأدوار المختلفة للجهات الفاعلة في المجتمع، والاهتمام بالمقارنات الدولية فيما يتعلق بالسياسات الاجتماعية، مما حفز الدول الطموحة للتطور الحضاري على دراسة مؤشرات تدني الرفاهية الاجتماعية، وأسبابها، وتحليلها، ومن ثم اقتراح السياسات الاجتماعية المناسبة لتجاوز المعوقات والعراقيل، وتحقيق أقصى ما يمكن من الرفاهية الاجتماعية حسب إمكانات الدولة المادية، وذلك انطلاقا من البحوث والدراسات العلمية، وتطبيقها بإشراف كفء، وتنفيذ مشروعاتها بكفاءة وفاعلية، وقياس أثرها قبل المضيى في تطويرها لتلبية احتياجات المستقبل.

نموذج للسياسات الاجتماعية

(السياسات الشبابية)

تُعَدُّ الاستراتيجيات الوطنية للشباب واحدة من أهمِّ السياسات الاجتماعية التي تتخذها الدول للعناية بفئة الشباب، والتخطيط السليم لحاضرهم ومستقبلهم. فالسياسات الشبابية تمثل إعلاناً والتزاماً وطنيَّين بالأولويات والدعم الذي تعتزم الحكومات تقديمَه لفئة الشباب، بدعم ومساندة من مؤسسات المجتمع المدني والقطاع الخاصّ. وتمثل السياسات الشبابية رؤية شاملة ومتكاملة وإطار عمل لتنمية الشباب، وتحدِّدُ مجموعة من القيم والمبادئ التوجيهية التي تترجم في مبادرات وبرامج ومشروعات تهدف إلى توفير ظروف معيشية وتنموية أفضل للشباب، والاستفادة من قدراتهم الكاملة، بما في ذلك فرص التطور الشخصي والمهني.

الفصل الثاني

مراحل صنع السياسات وعوامل نجاحها

- أهمية صنع السياسات وفوائدها
- مراحل صنع السياسات
- مراحل مشروع صنع السياسات
- عوامل نجاح السياسات أو فشلها

مراحل صنع السياسات وعوامل نجاحها

أولا: أهمية صنع السياسات وفوائدها

تكمن أهمية السياسات في مدى تلبيتها لاحتياجات الدولة أو المنظمة، مما يتطلب مراجعة السياسات وتحديثها بشكل مستمر بناء على رصد متواصل لمختلف المؤشرات الحرجة، مثل: ارتفاع عدد الحوادث، أو تزايد معدل الإخفاق في الأداء، أو بروز ظواهر سلبية آخذة في الانتشار، أو ظهور شائعات قد يؤدي انتشارها إلى حدوث أزمة ما.

وقد أشارت مقاطعة مانيتوبا بكندا (Manitoba. 2018) إلى عدد من أسباب صنع السياسات وعوامل نجاحها، فمن ذلك: وضع معيار لكيفية القيام بالممارسات، والتأكد من اتخاذ القرارات وتوثيقها، وإبلاغ القرارات إلى جميع المعنيين، وأيضا التأكد من عدم فقدان المعلومات المهمة حول كيفية القيام بالممارسات، وتعزيز المعاملة العادلة والمنصفة للآخرين، وإظهار الامتثال للتشريعات المعمول بها، وأخيرا الحد من اختلاف الآراء، والتخفيف من مخاطر الصراعات والخلافات.

ولا شك أن لبناء السياسات فوائد جمة على المستوى الإداري والفني، ومن أهم فوائد السياسات التي أشارت إليها مجموعة باسفيك (Pacific Crest Group. 2019):

- تفهم العاملين لحدود عملهم من دون استخدام منهج "المحاولة والخطأ"، وذلك نتيجة وضوح النقاط الرئيسة المدونة في السياسات والإجراءات.
- تمكين القوى العاملة من فهم المسؤوليات وصلاحياتها، ومن كيفية الاضطلاع بالمهام بسرعة وسهولة، وتوضيح معايير الرقابة وآلياتها، وتوفير الحماية القانونية.
- زيادة التواصل، ورفع مستوى الكفاءة، واكتساب المصداقية لدى مختلف الأوساط ذات العلاقة من داعمين ومستشارين قانونيين ووسطاء، وتمكين جميع المنظمات من الاستفادة من الوضوح والاتساق، لتحقيق أهدافها والعمل بفاعلية أكبر.

ثانيا: مراحل صنع السياسات

يمكن أن تتباين عملية صنع السياسات على نطاق واسع، ولكن حصرها في خطوات مختصرة ومحددة هو ما يجعل عملية صنعها أقل تفرعا وتشتتا، وكان من بين من وضعوا خطوات محددة لصنع السياسات ريمر وآخرون (Reimer et al., 2009, p. 5-7) إذ حددوها في الآتي:

- اختيار المشروع* المستهدف بصنع السياسات المتعلقة به.
- تحديد الهدف من المشروع.
- تحديد الطرق المؤدية إلى تحقيق هذا الهدف.
- تصميم البرنامج التنفيذي لتحقيقه.
- تطبيق إجراءات تقويم أثر مشروع هذه السياسات.

وانطلاقا من ضوابط الباحثين تورجمان وريمر Reimer et al. (2009) و Torjman (2005) ومن ضوابط المجلس التنفيذي في حكومة دبي (٢٠٠٦م)، يمكن القول أن عملية صنع السياسات تتم وفق مراحل ومستويات متدرجة، يمكن تقسيمها إلى خمس مراحل رئيسة على النحو الآتي:

المرحلة الأولى: تحديد آفاق المشروع

ينطلق مشروع وضع السياسات من توضيح الحاجة للمشروع؛ أي عرض المشكلة التي ينبغي حلها، وتبرير ضرورة تدخل الحكومة لحلها، ثم تحديد آفاق المشروع، والعمل المنجز حتى الوقت الراهن حول هذه المشكلة، وإلى أي مدى سيكون للمشروع أثر في حل المشكلة. وبناء على ذلك يتم تشكيل فريق عمل يمتلك المهارات والخبرات المطلوبة، وتحديد مدى الحاجة لتمثيل الجهات المعنية ذات العلاقة والمؤسسات التنفيذية في فريق العمل، وتوزيع الأدوار والمسؤوليات على أعضاء فريق العمل، ووضع آلية التواصل وتبادل المعرفة بينهم، بالإضافة إلى تحديد راعي أو مالك المشروع ومن يمثله في مجموعة التوجيه، وكيفية رفع التقارير، وتحديد مدى الحاجة لوجود لجنة استشارية من الخبراء.

* عندما نشير إلى كلمة «مشروع» فإنه يقصد بها «مشروع تطوير السياسات المراد العمل عليها»؛ مثلا: مشروع تطوير سياسات خاصة بالشباب في حقل معين.

كما يحدد في تخطيط المشروع الطريقة المنطقية لتوزيع المهام على مجموعات عمل مختلفة أخرى، والنتائج المرجوة ومواعيد الإنجاز، والمخاطر الرئيسة التي تهدد نجاح المشروع، وكيفية إدارة تلك المخاطر، وتحديد كيفية التواصل مع الجهات المعنية من ذوي العلاقة وغيرها من الجهات الأخرى.

ومن ثم يتم تحديد هيكل القضايا التي تحتاج إلى معالجة، وتخطيط كيفية تنفيذ المشروع، بما في ذلك هيكل قيادة المشروع والجهات الاستشارية، وتشكيل فريق مناسب للمشروع، والمدة الزمنية التفصيلية لمراحل المشروع.

وإذا كان المشروع المستهدف يتعلق بسياسات حكومية، فينبغي أن يكون ذوو العلاقة من كبار موظفي الدائرة الحكومية المعنية، للقيام بدور الموجه للمشروع، بالإضافة إلى إشراك أطراف خارجية، أو خبراء نظراء لدى حكومات أخرى، كجزء من خطة المشروع في حال عدم وجود معلومات أو خبرات كافية لدى الجهة الحكومية حول المشكلة.

١) تشكيل فريق العمل:

يتطلب تشكيل فريق مشروع السياسات وجود مزيج من الآراء والخبرات المتنوعة، على أن يمتلك أعضاء فريق العمل مهارات وخبرات بشكل تكاملي، بما في ذلك الخبرات العملية في المجال المستهدف؛ على سبيل المثال: عندما يبحث المشروع في قضايا العنوسة، فإن الفريق يمكن أن يضم مسؤولا في الوزارة المعنية بالتنمية الاجتماعية ومسؤولا أو مسؤولة في مجلس شؤون الأسرة أو باحثة متخصصة في شؤون المرأة، وعندما يكون المشروع للنظر في قضية تفشي فيروس وبائي، فإن الفريق يجب أن يضم طبيبا أو مديرا في الدوائر الصحية، على أن تتوافر في هؤلاء مهارات البحث والتحليل، وإعداد النماذج الإحصائية، وتوقع التغيير والأثر، وفهم البيئة الحكومية ودعائم السياسة في الحكومة، وكيفية صنع القرارات وتنفيذها، ومعرفة الدوائر والمؤسسات المختلفة التي ستطبق السياسة الجديدة، بالإضافة إلى الخبرة في التعامل مع مختلف أطراف القضية، والجوانب الواقعية لتقديم الخدمات المطلوبة، وفهم احتياجات المتأثرين بالمشكلة ومخاوفهم، والقدرة على تقديم مبررات مقنعة في حال تغيير المشاركين، أو الجوانب المالية أو تقنية المعلومات أو الموارد البشرية حسب طبيعة المشروع، وامتلاك المهارات العامة لإدارة المشروع وإدارة الفريق وفق الزمن المحدد

والميزانية المقررة بشكل فعال وبكفاءة عالية.

وينبغي منذ البداية تحديد الدوائر والمؤسسات الحكومية التي ستشارك في تنفيذ التوصيات النهائية، والنظر في إمكانية انتداب أشخاص من تلك المؤسسات للعمل في فريق المشروع، وتحديد أدوار ومسؤوليات أعضاء الفريق، وأفضل السبل لاستثمار خبراتهم ومهاراتهم، والوقت المستهلك في تنفيذ المشروع، وخلق أساس للثقة المشتركة والاحترام بين الأعضاء.

٢) قيادة المشروع:

يحتاج مشروع وضع السياسات إلى دعم علني من قبل المسؤول الأول (مثلا: وزير الوزارة المعنية) لكي "يفتح الأبواب" أمام فريق المشروع، ولضمان الحصول على التعاون المطلوب من الأطراف الأخرى داخل الحكومة، مما يستدعي وجود راع يتم تنفيذ المشروع تحت سلطته، ويتولى رئاسة مجموعة توجيه المشروع التي تضم ممثلين عن جميع الدوائر والمؤسسات المعنية. وقد تكون مجموعة التوجيه ممثَلة في مجموعة من المدراء العامين المعنيين ورؤساء المؤسسات المعنية. ويكون من مهام هذه المجموعة اعتماد خطة المشروع، والإشراف على مدى سير العمل بخطة المشروع، واتخاذ القرارات على ضوء توصيات المشروع، وتحديد طريقة تنفيذ التوصيات المتفق عليها، بما في ذلك توزيع المسؤوليات والموارد.

كما يجب الاتفاق على مواعيد رفع التقارير إلى مجموعة التوجيه وآلية رفعها، وأن يتم إعلامها بأي صعوبات أو حالات تأخير، أو تعثر سير العمل وفق خطة المشروع، وتتخذ مجموعة التوجيه الإجراء اللازم.

وكذلك وضع آليات للاستشارة والاستماع لآراء الخبراء وذوي العلاقة خلال مرحلة تنفيذ المشروع لفهم القضايا، وتحليل الخيارات، وتخطيط التنفيذ من خلال "مجموعة خبراء" أو "مجموعة استشارية" للتشاور معها حول المستجدات واختبار ما يطرأ من أفكار. وفي حال وجود فائدة من استشارة عامة الناس أو المتعاملين مع راعي المشروع، يتم تحديد كيفية إدارة هذه العملية، إما بتكليف شركات العلاقات العامة أو بتكليف مؤسسات استشارية بإجراء استطلاعات رأي للمختصين أو بتكليف مجموعات التركيز بالقيام بعملية استطلاع الرأي العام، أو بالبحث عن طرق أخرى لاختبار الأفكار ومناقشتها مع الخبراء

وذوي العلاقة، أو سؤال ذوي الثقة من خارج الحكومة الذين يمتلكون الخبرات الملائمة والرؤية الدقيقة، والاستعانة بتعليقاتهم على النتائج التي تم التوصل إليها أو مناقشة بعض الأفكار، وذلك بعد توقيع بروتوكول (اتفاقية) الحفاظ على السرية التامة.

٣) تخطيط المشروع:

تشكل خطة المشروع وثيقة تنفيذ عملية ومفصلة يتم استخدامها داخليا. وينبغي أن تتضمن خطة المشروع وصفاً لفريق المشروع، والميزانية، وآلية رفع التقارير، والنتائج، وتحديد الأنشطة الرئيسة؛ مثل: جمع البيانات، والاستشارات، وتقويم الخيارات، وتجميعها في مجموعات عمل، وتحديد مسؤوليات أعضاء الفريق، ومواعيد تقديم التوصيات إلى مجموعة التوجيه، واستشارة الخبراء، وتقديم التقرير النهائي، وكيفية التواصل داخليا ضمن فريق المشروع والحكومة، وخارجيا مع الجمهور، والمتعاملين مع الفريق، والخبراء، وغيرهم. وكذلك تحديد المخاطر الرئيسة التي قد تعيق إكمال المشروع في الوقت المحدد، وكيفية إدارة تلك المخاطر، وقائمة بأسماء كوادر المشروع، وكيفية تأمين الموارد أخرى.

وعلى الفريق بكامل أعضائه الإسهام في تخطيط المشروع بما في ذلك بنود الميزانية، خصوصا عند اقتضاء الأنشطة الآتية:

- السفر والإقامة للزيارات بقصد إجراء دراسات.
- تنظيم حلقات نقاش أو مؤتمرات للتشاور مع الخبراء.
- إجراء استطلاع للرأي العام أو إجراء لقاءات مفتوحة مع العامة أو الاثنين معا.
- تصميم موقع على شبكة الإنترنت وإنتاج الوثائق.

المرحلة الثانية: تنفيذ المشروع

تنطلق مرحلة البحث والتحليل من اهتمامات وآراء ذوي العلاقة والبيانات الضرورية لدعم تطوير السياسات، والبيانات المتوافرة مسبقا، ومدى موثوقيتها، وحجم توازن البيانات الكمية والنوعية، والطرق المناسبة لجمع البيانات. وتهتم هذه المرحلة بتطوير فهم دقيق للقضايا والتوصل إلى أفضل المعلومات المتاحة حول كيفية معالجة هذه القضايا. والنتيجة المرجوة هي أن يقوم الفريق بتطوير فهم شامل ودقيق للحقائق الأساسية التي يمكن أن تترك أثرا على السياسات الجديدة.

ويشترك في تنفيذ هذه المرحلة كل من مقدمي خدمة البحث والتحليل، والمستفيدين من الخدمة، وأصحاب العمل أو الشركات، والموظفين، وممثلي المنظمات المشاركة، والجمهور.

١) فهم البيئة:

فهم البيئة معناه الإجابة عن سؤال (أين نحن الآن؟) ورؤيتها (إلى أين نريد أن نصل؟) في هذا الحقل من السياسات ومدى وجود مقارنات معيارية لتقليدها. وهذه المرحلة تتطلب المعرفة بالقوانين والتشريعات التي تحكم في الوقت الراهن المجال الذي تستهدفه السياسات، وتأطير القضية ضمن القوانين القائمة أو تعديل القوانين إن لم تكن تشمل هذا النوع من القضايا، وحدود الميزانية أو زيادة إنفاق مبررة، ومعرفة الأطراف الأخرى التي تعمل على معالجة القضية نفسها لتجنب التوصل إلى توصيات متضاربة.

٢) تصميم البراهين:

يؤدي البرهان دورا مهما في وضع السياسات، لأنه يساعد في تقديم مجموعة من الحلول الناجحة على أرض الواقع. ويتضمن البرهان:

- تحليل المواقف العامة والسلوك والتوقعات.
- أمثلة لأفضل الممارسات الدولية التي يمكن أن تشكل نماذج ناجحة.
- فرضيات حول الاتجاهات والعلاقات الارتباطية.
- اختبار هذه الفرضيات على أساس البيانات المتوافرة.
- روابط مع أخصائيين حكوميين تتوافر لديهم مجموعة كاملة من البيانات والموارد وما أنجز في السابق من أعمال حول القضية المطروحة.
- من خلال تحليل البيانات التي تم جمعها يتكون فهم معمق للعلاقات بين المتغيرات. وللمزيد من الفهم، تتم المقارنة بالتجارب الدولية والمقارنات المعيارية في السياسات في مجالات مشابهة أو دول أخرى.
- على البرهان (الذي تم تطوير السياسات الجديدة على أساسه) أن يغطي الوقت الحاضر ويتوقع تغطية التطورات المستقبلية، وذلك لفهم الاتجاهات الراهنة، واستشراف السيناريوهات والتغيرات المستقبلية المحتملة.

٣) طرح القضية للتحليل:

يتوقف حجم البيانات ونوعها على نوع مشروع السياسات الذي يتم تنفيذه، وذلك بطرح التساؤلات الآتية:

- ما مدى خطورة المشكلة؟
- ما اتجاهاتها؟
- ما العواقب التي يمكن أن تحدث إن لم يتم حل المشكلة؟
- ما العوامل الأساسية التي تسبب المشكلة؟
- ما سبب عدم نجاح السياسات الحالية في معالجة المشكلة؟
- ما الحلول التي جُربت سابقاً وما نتائجها؟
- ما الدروس المستفادة من تجارب الآخرين الذين عالجوا هذه المشكلة؟

٤) تحليل البيانات:

المهم في مشروع وضع السياسات هو تحليل البيانات لفهم القضية التي يتم التعامل معها. فعلى سبيل المثال، إذا كان الاهتمام منصبا على إيجاد طرق أفضل لمعالجة مشكلة التسول، فهناك حاجة إلى فهم:

- ما المناطق المستهدفة بالتسول في مدينة الرياض؟
- ما الظواهر الأخيرة في عمليات التسول؟؛ مثل: التسول بحمل الأطفال، تسول ذوي الإعاقات أمام المساجد، التسول في إشارات المرور.
- ما الدوافع؟ مثل: العوز المادي، العمل في عصابة لجمع المال، دوافع أخرى.
- ما الوسائل البديلة التي تم تجريبها في دول أخرى لحل المشكلة؟ وما النتائج؟

وللتوصل إلى فهم جيد للأسباب والنتائج، يتم تحليل الأسباب والنتائج، وقضاء بعض الوقت لفهم نظام الخدمات المقدمة لمنظومات دعم الأسر الفقيرة. وهذا يعني فهم العلاقات فيما بين المؤسسات المسؤولة عن تقديم الخدمات وهي الوزارة المعنية بالتنمية الاجتماعية والأمن العام. وقبل التمكن من تقديم حلول عملية للمشكلة، هناك حاجة إلى فهم كيفية عمل النظام الحالي لتقديم الخدمة، والثغرات أو المشكلات المحتملة في النظام.

٥) إدارة المعرفة:

ينبغي في هذه المرحلة تعيين عضو من الفريق لكي يكون "قائدا" لإدارة المعرفة ليقوم بتنظيم المعلومات بطريقة منطقية، وتدوين محاضر الاجتماعات واللقاءات وإبقاؤها متاحة لجميع أعضاء الفريق، وتنظيم قواعد البيانات إلكترونيا وورقيا وفق تصنيف معين، ووضع نظام للوصول إلى وثائق "مكتبة" المشروع.

ثم يتم إعداد تقرير تحليلي مبدئي في نهاية هذه المرحلة لتوضيح الحقائق والأرقام ذات الصلة، والتحليل الذي توصل إليه الفريق حول المشكلة. ومن المفيد غالباً، وخصوصا في المجالات المثيرة للجدل من السياسات تلقي التعليقات حول التقرير التحليلي الفصلي المبدئي، وأن يكون هناك اتفاق مع ذوي العلاقة حول تحليل الحقائق قبل تقديم توصيات بشأن العمل.

المرحلة الثالثة: تحديد البدائل والخيارات

تهدف هذه المرحلة إلى تفحص مجموعة الخيارات المطروحة لحل المشكلة للتوصل إلى توصيات معقولة لتقديمها إلى مجموعة التوجيه. وتتضمن هذه المرحلة الاطلاع على الآراء المستمدة من ذوي العلاقة، وممثلي المؤسسات التنفيذية عن إمكانية تطبيق الخيارات المطروحة وتحديد التكلفة والمخاطر وفوائد كل خيار منها، اعتمادا على تحليل الجدوى الاقتصادية وفاعلية التكلفة.

وبعد فهم الخيارات ووصفها بشكل تفصيلي، يتم تحديد معايير التقويم التي سيتم تطبيقها. وهذه المعايير تتغير وفق مجال العمل والظروف؛ فعلى سبيل المثال: في حالة وجود أزمة أمنية طارئة، يمكن أن تكون سرعة التطبيق والتأثير معيارين مهمين لتقويم الخيارات. والخيار الذي يمكن أن يكون فعالا ولكن نتائجه لا تظهر إلا بعد عدة سنوات لن يكون ملائماً في هذه الحالة. وفي كل حالة، هناك ثلاثة معايير جوهرية لتقويم الخيارات، وهي: مدى الملاءمة والجدوى والقبول المبرر لتدخل الحكومة.

الجدول (١) مثال على مصفوفة تقويم الخيارات

الخيارات	التكلفة	مدى الملاءمة	الجدوى	مدى القبول	المخاطر
الخيار ١	١٢ مليون ريال	✓	✓✓	✓	مرتفعة
الخيار ٢	١٠ ملايين ريال	✓✓	✓	✓✓	منخفضة
الخيار ٣	١١ مليون ريال	✓✓✓	✓	✓✓	مرتفعة
الخيار ٤	١٣ مليون ريال	✓✓✓	✓✓✓	✓✓✓	متوسطة
عدم اتخاذ قرار					

وأحياناً يكون تحديد خيار واحد ملغيا لبقية الخيارات، وأحيانا يكون تحديد أكثر من خيار ذا أثر أعظم؛ مثلا: خيار تنصيب كاميرات مراقبة في الفعاليات المزدحمة، أو خيار نشر مراقبين سريين من الأمن والسلامة.

بعد انتقاء الخيار أو الخيارات الأنسب، يتم تقديم التوصيات إلى مجموعة التوجيه للموافقة عليها، ومن ثم اتخاذ قرارات حول العمل الذي سيتم اتخاذه نتيجة لمشروع السياسات المقدم. وعند تقديم التوصيات إلى مجموعة التوجيه، ينبغي توضيح كيفية إدارة المشكلة، وإمكانية تقليل مخاطر التطبيق (التأكد من نجاعة المشروع قبل الإعلان عنه؛ مثال: القيام بالتجريب قبل الانطلاق، أو إجراء المزيد من الاستشارات والاتصالات لاستكشاف المخاوف وتقليل المعارضة، أو تسريب إشاعة بمحتوى المشروع واستكشاف ردة الفعل قبل الإعلان الرسمي).

المرحلة الرابعة: تخطيط التطبيق

بعد مراجعة التوصيات وتعديلها والموافقة عليها، يوضع مخطط لكيفية تنفيذها. وينبغي أن يتضمن التخطيط السرعة المطلوبة لتحقيق الأهداف، والموارد البشرية والمالية المتاحة، والمسؤولين عن تنفيذ الأعمال، وكيفية متابعة المسؤولين، والحوافز المطلوبة لتحقيق النتائج المستهدفة، وكيفية مراقبة سير العمل ورفع التقارير.

كما ينبغي أن يتضمن التخطيط ما يأتي:

الأنشطة الرئيسة: موزعة إلى جداول عمل منطقية وزمنية، والنتائج الفعلية، والخطوات

القابلة للتطبيق، والجهات الأخرى الواجب التنسيق معها.

الموارد: كيفية تمويل التطبيق، واحتمالات العوائد المالية، ومدى الحاجة لموظفين جدد أو الحاجة إلى تدريب ومعدات، وأثر إعادة التوزيع على الأنشطة الراهنة.

الأدوار والمسؤوليات: تعيين المسؤلين وآليات متابعتهم وتقويم عملهم.

المساءلة: قد تقوم مجموعة التوجيه بالإشراف على التطبيق واتخاذ الإجراءات اللازمة ضد التقصير أو التأخير في الجدول الزمني المحدد للتطبيق أو إزاء ما قد يطرأ من مشكلات.

اختبار تجريبي للسياسات: يمكن تجريب السياسات الجديدة في بعض القطاعات أو المجالات وتقويم التجربة قبل اتخاذ القرار بتبني السياسة على نطاق واسع وزمن البدء في تطبيقها تطبيقا كاملا.

المراقبة والتقويم: تحديد معايير القياس ومؤشرات الإنذار المبكر، والحكم السريع على مدى تحقق النتائج المرجوة من السياسة الجديدة وإجراء التصحيح المناسب أو الإلغاء.

إدارة التغيير: بما أن السياسات تحاول إحداث التغيير في بيئة معقدة، فمن الضروري كسب القلوب قبل كسب المواقف، ومن الضروري النظر إلى الأهداف الكمية، والمتطلبات القانونية، والقضايا "الناعمة" (مثل تحفيز الأفراد، وثقافة المؤسسات، ومواقف الرأي العام)، والحاجة إلى التفكير في سبل التأثير على مواقف الأفراد والجماعات وسلوكها؛ وهذا هو جوهر إدارة التغيير.

وعند التفكير في إدارة التغيير، ينبغي تفهم الآتي:

- مدى عمق التغيير المطلوب.
- مدى السرعة التي ينبغي إحداث التغيير بها.
- الأمور التي يمكن الحفاظ عليها في النظام الموجود.
- كيفية المحافظة على الخدمات الحالية الموجودة في الوقت الذي يتم فيه إنجاز التغيير.
- العوائق أمام التغيير وكيفية التغلب عليها.
- العوامل المحفزة للسلوك في النظام الحالي.
- العواقب غير المقصودة التي يمكن أن تطرأ، وكيفية تجنبها.

المرحلة الخامسة: إدارة ذوي العلاقة

تمتد هذه المرحلة على مدى فترة المشروع، وتتضمن أنشطة ذوي العلاقة في القطاع الحكومي أثناء مرحلة التحضير والمتمثلة في أخذ آرائهم حول المشكلة وأنشطتهم في مرحلة البحث والتحليل والمتمثلة في تحديد جميع المعنيين منهم بالمشروع، وجمع آرائهم عن المشكلة الحالية وأسبابها والحلول الممكنة، وأخذ موافقتهم على التقرير التحليلي المبدئي، وأنشطتهم في مرحلة تحديد الخيارات والمتمثلة في استخدام آرائهم في تقويم مدى ملاءمة الخيارات وقبولها، واستخدام آرائهم وآراء الخبراء في تقويم تكاليف الخيارات ومنافعها وتقدير المخاطر، وأنشطتهم في تخطيط التطبيق والمتمثلة في استخدام آرائهم وآراء الخبراء للتأكد من أن جميع الخطوات مدرجة في خطة التطبيق، واستخدام آرائهم في تقويم أنشطة التواصل الضرورية والفعالة.

ثالثا: مراحل مشروع صنع السياسات

في ضوء ما سبق، يمكن القول أنه بشكل عام، يتم صنع سياسة معينة بناء على تحديد مراحل مشروعها، والمدة الزمنية لكل مرحلة، والأنشطة المطلوبة في كل مرحلة، والمشاركين من ذوي العلاقة، والمهارات المطلوبة، والنماذج اللازمة، والأدوات، وذلك على النحو الآتي (المجلس التنفيذي لحكومة دبي، ٢٠٠٦م، ص ١٧):

١) تحديد مراحل مشروع السياسات:

يتكون مشروع تطوير أية سياسة من خمس مراحل هي: مرحلة التحضير للمشروع ومدتها الزمنية أربعة أسابيع كحد أقصى، ومرحلة البحث والتحليل ومدتها القصوى (١٢) أسبوعا كحد أقصى، ومرحلة تحديد الخيارات ومدتها أربعة أسابيع كحد أقصى، ومرحلة تخطيط التطبيق ومدتها أربعة أسابيع كحد أقصى، وإدارة ذوي العلاقة ومدتها طوال فترة المشروع.

٢) الأنشطة:

نحصر الأنشطة أثناء مرحلة التحضير في تحديد آفاق المشروع، وتوضيح متطلباته، وتشكيل فريق العمل، وتخطيط المشروع، في حين تتمثل الأنشطة في مرحلة البحث والتحليل في فهم المشكلة، وجمع البيانات وتحليلها، وتفحص ما تم تجريبه في السابق، واستعراض

القدرات. وفي مرحلة تحديد الخيارات يتم تحديد الغايات والأهداف، وتقويم الخيارات، وتقديم التوصيات، وفي مرحلة تخطيط التطبيق تتضمن الأنشطة تحديد المقاييس، وتخطيط التنفيذ، والمراقبة والتقويم والتخطيط، وإدارة المخاطر، وإنشاء حلقات تواصل للتقارير والتغذية الراجعة، وتتضمن مرحلة إدارة ذوي العلاقة مخطط ذوي العلاقة، والتواصل والاستشارات.

٣) مشاركة ذوي العلاقة:

تكون مشاركة ذوي العلاقة على النحو الآتي:

- في مرحلة التحضير للمشروع: يكون ذوو العلاقة الراعي الأساسي للمشروع ويكون بشكل أساسي الدائرة أو الدوائر الحكومة المشاركة في المشروع.
- في مرحلة البحث والتحليل: قد تشارك المؤسسات التنفيذية والدوائر الحكومية والمتعاملون مع الجمهور وخبراء ومنظمات غير حكومية.
- في مرحلة تحديد الخيارات: قد يشرك فريق العمل مستشارين من الخبراء التنفيذيين لشرح انعكاسات الخيارات.
- في مرحلة تخطيط التطبيق: يشرك فريق العمل الخبراء التنفيذيين عند الضرورة لإنتاج خطط عملية وقابلة للتنفيذ.
- في مرحلة إدارة ذوي العلاقة: تشترك مجموعات مختلفة من ذوي العلاقة على مدى فترة المشروع لضمان التوصل إلى نتائج نهائية مفيدة.

٤) المهارات المطلوبة:

تتطلب مرحلة التحضير لتطوير السياسات كلا من مهارات التفاوض، ومهارات إدارة المشروع، وإدارة الفريق، في حين تتطلب مرحلة البحث والتحليل مهارات جمع البيانات وتحليلها، والتنبؤات وبناء السيناريوهات، ومهارات الاتصال، وإدارة الأفراد والمشروعات، وتتطلب مرحلة تحديد الخيارات مهارات التحليل، وتتطلب مهارات تخطيط التطبيق التخطيط للمشروع، وإدارة ذوي العلاقة ومهارات الاتصال.

٥) الأدوات:

تتضمن مرحلة التحضير لتطوير السياسات تصميم شجرة للقضايا، ومرحلة

البحث والتحليل نظم التفكير، والمقارنات المعيارية، والتنبؤات وبناء السيناريوهات، ومخطط لسير العملية، وتتضمن مرحلة تحديد الخيارات أدوات تقنيات الإبداع، والنمذجة، وتحليل الجدوى الاقتصادية وتحليل فاعلية التكلفة، في حين تتضمن مرحلة إدارة ذوي العلاقة تصميم خريطة لذوي العلاقة.

٦) المخرجات:

تتطلب مرحلة التحضير وجود خطة للمشروع، وشرح الاختصاصات، وفي مرحلة البحث والتحليل تقرير مفصل، وفي مرحلة تحديد الخيارات نموذج لتقديم السياسات، وفي مرحلة تخطيط التطبيق تقرير نهائي لمشروع السياسات، وفي مرحلة إدارة ذوي العلاقة خطة التواصل معهم. (انظر: مراحل مشروع صنع السياسات في الجدول ٢).

الجدول (٢) مراحل مشروع صنع السياسات

المرحلة	المدة الزمنية	الأنشطة	مشاركة ذوي العلاقة	المهارات المطلوبة	الأدوات	المخرجات
التحضير	٤ أسابيع كحد أقصى	– تحديد آفاق المشروع – توضيح المتطلبات – تشكيل الفريق – تخطيط المشروع	– الدائرة أو الدوائر الحكومية المشاركة في المشروع	– مهارات التفاوض – إدارة المشروع – إدارة الفريق	شجرة القضايا	خطة المشروع التخصصات
البحث والتحليل	١٢ أسبوعا كحد أقصى	– فهم المشكلة – جمع البيانات وتحليلها – تفحص ما تم تجريبه في السابق – استعراض القدرات	– المؤسسات التنفيذية – الدوائر الحكومية – المتعاملون مع الجمهور – خبراء ومنظمات غير حكومية	– جمع البيانات وتحليلها – التنبؤات وبناء السيناريوهات – مهارات الاتصال – الأفراد والمشروعات	–نظم التفكير –المقارنات المعيارية –ال تنبؤات وبناء السيناريوهات –مخطط سير العملية	تقرير تحليلي فصلي
تحديد الخيارات	٤ أسابيع كحد أقصى	– تحديد الغايات والأهداف – وضع الخيارات – تقويم الخيارات – تقديم التوصيات	– فريق العمل – مستشارون خبراء تنفيذيون	التحليل	– تقنيات الإبداع – النمذجة – تحليل الجدوى الاقتصادية وفاعلية التكلفة	التقرير النهائي لمشروع السياسة

المرحلة	المدة الزمنية	الأنشطة	مشاركة ذوي العلاقة	المهارات المطلوبة	الأدوات	المخرجات
تخطيط التطبيق	٤ أسابيع كحد أقصى	- تحديد المقاييس - تخطيط التنفيذ - المراقبة والتقويم والتخطيط - إدارة المخاطر - إنشاء حلقات تواصل للتقارير والتغذية الراجعة	- فريق العمل - مستشارون خبراء تنفيذيون	تخطيط المشروع		التقرير النهائي لمشروع السياسة
إدارةذوي العلاقات	على مدى فترة المشروع	- مخطط ذوي العلاقة - التواصل والاستشارات	مجموعات مختلفة من ذوي العلاقة	مهارات الاتصال	خريطة المعنيين	خطة التواصل

رابعا: عوامل نجاح السياسات أو فشلها:

لا شك أن الغرض الرئيس من وضع السياسات هو نجاحها في تحقيق الأهداف التي وضعت من أجلها، لكن قد تطرأ أسبابا أو مشكلات أو مستجدات تحول دون نجاح السياسات أو تحد منها.

فمن عوامل نجاح تطبيق السياسات ما يلي:

- مراجعة السياسات وتحديثها بشكل دوري.
- توحيد الصورة في شرح السياسات وتفسيرها.
- استخدام التقنية الحديثة في تصوير خطوات السياسات وإجراءاتها.
- استخدام الأسلوب المناسب والسهل في صياغة السياسات ومناسبة خطابها للجمهور المستهدف.
- وضع السياسات في دليل مبسط وواضح، وتخصيص شخص ما للقيام بجدولة مراجعات منتظمة للدليل للتأكد من استمراره وتحديثه.

وفي المقابل، قد تبرز عوامل تسهم في فشل السياسات أشار كرزيفسكي Krzyzewski (2018) إلى أهمها وهي:

- محاولة وضع السياسات من دون بحوث أو دراسات موجهة نحوها، وذلك لكون صياغة

السياسات الفعالة من المهام الصعبة التي قد تتطلب أشهرا وربما سنوات، وبالتالي لا يجدر أن توضع بشكل ارتجالي.

- محاولة نسخ سياسات أو أدلة تطبيقها من تجارب وممارسات عالمية دون اعتبار لاختلاف الخلفيات والثقافات والظروف والمعطيات.
- إهمال المراجعة المنتظمة للسياسات وعدم رصد مدى تناغمها مع المستجدات واختلاف الظروف والمعطيات.
- عدم تحديث السياسات مع التغييرات في الممارسات التشغيلية والتقنية.
- عدم نشر السياسات وعدم إتاحتها بسهولة للمجتمع المستهدف.

الفصل الثالث

السياسات المبنية على البراهين

- ما المقصود بالسياسات المبنية على البراهين؟
- تحديات السياسات المبنية على البراهين
- أهمية جودة البيانات للسياسات المبنية على البراهين
- المكونات الخمسة لصنع سياسات مبنية على البراهين
- واقع استخدام السياسات المبنية على البراهين عالميا
- تجارب عالمية في تطبيق السياسات المبنية على البراهين

السياسات المبنية على البراهين

أولا: ما المقصود بالسياسات المبنية على البراهين؟

يقصد بالسياسات المبنية على البراهين الاستخدام المنتظم والعلمي للنتائج المستخلصة من البحوث، والدراسات، والبيانات الحديثة، وتحليل البرامج والأنشطة، والممارسات القائمة لبناء سياسات تنموية ذات أثر فعال*. وتساعد السياسات المبينة على البراهين على اتخاذ قرارات مستنيرة بشأن السياسات والبرامج والمشروعات الوطنية، وذلك بوضع أفضل البراهين المتاحة في البحوث والدراسات العلمية في صميم عمليات صنع السياسات وتنفيذها، ومن ذلك:

- تشكيل أجندات (جداول أعمال) مشروع السياسات
- تحديد القضايا المهمة
- تحديد الخيارات المتاحة
- اتخاذ قرارات بشأن أفضل الخيارات
- تنفيذ الخيارات والبدائل
- رصد تأثير الخيارات ونتائجها.

ومع أهمية الاعتماد على البراهين في صنع السياسات إلا أنه يجب الحذر من أن تكون البراهين المستخدمة (واهية)، كأن تكون البراهين قديمة، أو تدور حول جزء واحد من المشكلة في سياق معين، أو تناسب فئة بشرية محددة، أو نطاق جغرافي محدد، أو تصف الآثار المستقبلية استنادا إلى العلوم الطبيعية وحدها دون النظر إلى العوامل الاجتماعية أو الثقافية أو الاقتصادية، وقد تكون البراهين غير مؤكدة أو تنطلق من ادعاءات أو دعايات منافسة.

ونتيجة لذلك، يجب على أعضاء مجتمع السياسات، في كثير من الأحيان، تفسير نتائج البحوث المتناقضة، والنظر في الحجج التي يطرحها أشخاص لديهم إيديولوجيات أو

* يطلق على السياسات المبنية على البراهين عدة مسميات منها: السياسات المبنية على الأدلة، والسياسات المستندة إلى الأدلة، والسياسات المعتمدة على البراهين وغيرها. والبرهان في اللغة هو الحجة البينة الفاصلة، والدليل الواضح (أبوالعزم، ٢٠١٣م؛ الفيروزآبادي، ٢٠٠٥م)، ويقابلها في اللغة الإنجليزية (Evidence Bsed Policy).

أفكار منافسة. وبناء على ذلك، يجب على صانعي السياسات النظر في الحجج الأخلاقية والأيديولوجية جنبا إلى جنب مع الجوانب العملية ذات الصلة بالتنمية (مثل حجم الطلب أو قيود الميزانية) والنظر كذلك في الأحداث والتأثيرات الخارجية التي قد تتغير باستمرار وتؤثر في معالم القرار الذي يتم اتخاذه.

ثانيا: تحديات السياسات المبنية على البراهين:

قد تتبع بعض الحكومات، لإضفاء الشرعية على سياساتها، بعض البراهين الناتجة من البحوث إذا كانت تدعم أولوياتها السياسية فقط، فقد قال ج. م. كينس(Keynes) في هذا السياق: "لا يوجد شيء تقل فيه رغبة السياسي أكثر من حسن الاطلاع"، وهو ما يجعل صنع القرار معقدا وفي غاية الصعوبة. فبالإضافة إلى تجميع البراهين من الأبحاث، هناك حاجة إلى الموازنة بين اهتمامات مختلف أصحاب المصالح والرأي العام، والاستماع إلى الممارسين الذين قد يفسرون لماذا لا تترجم البحوث النظرية إلى واقع عملي (Reed, 2018).

ومن بين الإجابات على هذا التعقيد الدفاع عن أولوية المعرفة العلمية باعتبارها السبيل الوحيد لإيجاد حجة عقلانية وحقيقة شاملة يمكن أن تستند إليها السياسات. واستجابة للحسابات المتضاربة التي يقدمها العلم في الغالب، نحتاج ببساطة إلى بحوث أكثر وأفضل.

والاستجابة البديلة هي القبول بأن الاعتبارات النفعية (البراغماتية) والإيديولوجية قد لا تغير شيئا يُذكر مقابل نتائج البحوث حتى لو كانت تلك الاعتبارات أكثر وأفضل. وبالتالي يفضل الانتقال من محاولة تحقيق سياسات تقوم على براهين نتائج البحوث فقط إلى سياسات مستنيرة بالاعتبارات الاجتماعية والبراغماتية، وذلك باستخدام هذه الاعتبارات بوصفها براهين، إذ يكفي في الأوساط الإسلامية، على سبيل المثال، الاستدلال ببرهان من القرآن الكريم أو السنة النبوية الشريفة، وفي الأوساط الفلسفية، الاستدلال بالعرف السائد في المجتمع بوصفه برهانا. وبالتالي فإن البراهين في الوسط المستهدف بالسياسات قد تستند إما إلى البحوث والدراسات العلمية وإما إلى الاعتبارات البراغماتية والأيديولوجية، وإما إلى كليهما معا.

ولئن بدا أحيانا أن البراهين مكدسة لصالح خيار واحد، فبالإمكان اكتشاف

المتاعب التي سوف تنجم في مستقبل هذا الخيار، وتمكين صانع السياسات من خيار أو عدة خيارات بديلة، ففي عالم السياسات المستندة إلى براهين البحوث، تتمثل مهمة الباحث في التأكد من أن البرهان متاح على الطاولة في أشكال مستساغة ومقنعة مثلها مثل البراهين التي يقترحها الآخرون لخيارات قد تكون محفوفة بالصعوبات، فإذا كان الباحث مهتما بأن تكون براهينه على طاولة صنع القرار، فهو بحاجة إلى أن يتعلم كيف يكون أكثر تأثيرا، وألا يكتفي بتقديم براهينه فقط ويتمنى الموافقة عليها .(Reed, 2018)

أنواع وأشكال البراهين



ثالثا: أهمية جودة البيانات المستخدمة في السياسات المبنية على البراهين:

يعتمد نجاح السياسات المبنية على البراهين على مدى جودة البيانات المستخدمة في جميع مراحل صنع السياسات. والشرط المسبق للسياسات المبنية على البراهين ولإدارة نتائجها بشكل صحيح هو وجوب أن تكون البيانات المجموعة حول تلك السياسات جديرة بالثقة، وذات جودة عالية، وأن يتم معالجتها على أيدي إحصائيين محترفين.

وفي هذا الصدد، قدمت كلية كنجز كوليج King's college London (2019) عددا من التوصيات لضمان جودة البيانات ورفع مستوى ثقة صانعي القرار فيها، إذ لا يكفي أن تكون البيانات جديرة بالثقة فحسب، بل يجب أيضًا الوثوق فيها، وإلا فلن يتم استخدامها بشكل مفيد في تطوير السياسات، حيث تكمن أهمية موثوقية إحصاءات البيانات في الآتي:

- تقديم الخدمات العامة بشكل احترافي وذي أثر.
- صنع القرار في جميع قطاعات الدولة.
- تمكين الجمهور العام من المعرفة والمشاركة.
- إدارة السياسات التنموية وتطويرها، وضمان أن تكون عاكسة لاحتياجات المواطنين.
- تزويد الجهات الرقابية والتشريعية (مجلس الشورى، أو مجلس النواب) وكذلك الجمهور بنافذة على عمل القطاعات الحكومية وأدائها.

ولمواجهة نقص الثقة في البيانات الرسمية:

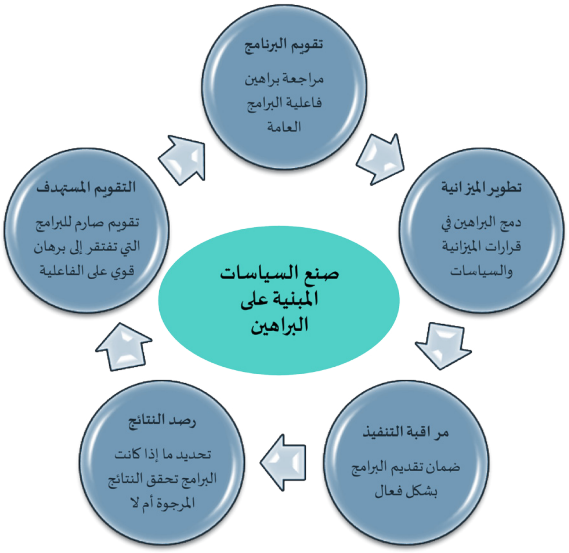
- يجب ألا يكون هناك تدخل خارجي في البيانات ولا حتى وجود تصور لهذا التدخل.
- تعدّ القضايا حرجة إذا كانت متعلقة بمن لديه حق الاطلاع على البيانات قبل إصدارها.
- الأشخاص الذين لديهم اطلاع مسبق على البيانات محددون.
- طول وقت الاطلاع المسبق على البيانات يجب أن يكون محدودا.
- يجب إصدار البيانات من قبل الإحصائيين وفصلها عن الدائرة السياسية.
- ينبغي التحقيق بفاعلية في أية تسريبات للبيانات.

رابعا: المكونات الخمسة لصنع سياسات مبنية على البراهين:

ينتقل قادة الدول والمؤثرون بشكل متزايد إلى عملية صنع سياسات استنادا إلى البراهين من أجل توجيه القرارات المتعلقة بالسياسات والاستثمار في خدمات فعالة من حيث التكلفة، وتمكين الابتكار، وتعزيز المساءلة. وقد ساهم التطور في إجراء البحوث حول البرامج والخدمات العامة والتقدم في استخدامات التقنية الحديثة في جعل البراهين متاحة بشكل عملي أكثر من أي وقت مضى، واستخدام صانعي السياسات لتلك البراهين بيسر وسهولة من من أجل توجيه القرارات المتعلقة بالسياسات وتمويلها ورفع مستوى فاعليتها وتأثيرها.

وفي تقرير"صنع السياسات القائمة على البراهين: دليل للحكومة الفعالة"، قدمت نتائج مبادرة بيو– ماك آرثر الأولى نظرة عامة على المكونات الخمسة الرئيسة لنهج السياسات المبنية على البراهين. وفيما يأتي شرح لعناصر هذا الإطار الذي يمكن أن يساعد الدول على تحسين عملية صنع القرار فيما يتعلق بتطوير السياسات الاجتماعية والاقتصادية وتنفيذها وتقويمها، مع ذكر بعض الأمثلة والنماذج المستقاة من تجارب بعض المقاطعات في الولايات المتحدة الأمريكية (Pew-MacArthur Foundation. 2014).

المكونات الخمسة الرئيسة لصنع السياسات المبنية على البراهين



١) تقويم البرنامج:

من أجل اتخاذ قرارات قائمة على البراهين بشأن ما يجب تمويله، ينبغي على صانعي السياسات أولاً فهم البرامج التي يعملون عليها، ومدى فاعليتها في تحقيق النتائج، ومقارنتها بالبدائل القائمة على الاحتياجات الوطنية أو المحلية. وهذا المخزون من البدائل يمنح المشرعين نظرة عامة واسعة عما يجري تمويله في مجتمعهم، بما في ذلك الفاعلية والأثر المتوقع من تلك البرامج. وقد ساعدت مقاطعة (سولت لايك) بولاية يوتا شركة كيرنز ميترو تاونشب Kearns Metro Township على مقارنة برامجها بقاعدة البراهين لمعرفة ما إذا كانت الخدمات التي تمولها تتوافق مع احتياجات وسلوكيات مشكلة شبابها - بما في ذلك تعاطي الكحول بشكل كبير وأعراض الاكتئاب – طبقا لما حددته دراسة استقصائية حكومية. وقد ساعدت هذه العملية شركة (كيرنز) على تحديد الاحتياجات غير الملباة ومنحت صانعي السياسات ثقة في أن استثماراتهم في هذه الأساليب التي ثبت نجاحها من المرجح أن تؤدي إلى نتائج إيجابية (Moreno, 2018).

٢) تطوير الميزانية:

بدلاً من الاعتماد على الوقائع والأحداث الجارية أو التمويل المقدم في السنوات الماضية، يمكن لواضعي السياسات إنشاء عمليات لتوجيه الموارد المالية إلى البرامج التي يحتمل أن تنجح أكثر، بناءً على بحث دقيق. ويشمل ذلك مطالبة القطاعات الحكومية بفحص البحوث حول فاعلية البرامج قبل اقتراح خدمات جديدة أو موسعة، ووضع متطلبات البراهين في العقود، ووضع حوافز لتنفيذ البرامج المثبتة؛ على سبيل المثال: لتنفيذ ودعم المنهج القائم على البراهين للحد من الارتداد والعودة للجريمة، بدأت مقاطعة (سانتا باربرا)، بكاليفورنيا، شراكة الإصلاحيات المجتمعية. (Community Corrections Partnership) – وهي مجموعة من الممثلين من جميع فروع نظام العدالة الجنائية المحلي – في مطالبة الوكالات بتضمين مفصل لمعلومات البرنامج في طلباتهم للتمويل. ويتضمن ذلك دليلًا على الفاعلية والنتائج المتوقعة القابلة للقياس وبيانات التكلفة قدر الإمكان. وتستعرض شراكة الإصلاحيات المجتمعية هذه المعلومات لتقديم توصية تمويل مستنيرة إلى لجنة الإشراف (Santa Barbara County Probation Department, 2018)

٣) الإشراف ومراقبة التنفيذ:

عندما لا يتم تقديم البرامج وفقًا لتصميمها المقصود، تكون احتمالات تحقيق النتائج المتوقعة ضعيفة. وبإمكان الأدوات اللازمة لتقويم الاحتياجات الفردية والمجتمعية ومواءمتها مع الخدمات، إلى جانب عمليات مراقبة التقديم، مساعدة المقاطعات على ضمان التنفيذ الناجح. وتستخدم مقاطعة (هينيبين) بولاية مينيسوتا قائمة مراجعة البرامج الإصلاحية (Correctional Program Checklist) – وهي أداة موحدة طورتها جامعة سينسيناتي والتي تقيس البرامج الإصلاحية مقابل مبادئ التدخل الفعال المعترف بها – لتقويم خدماتها وتعزيز قدرة مزود الخدمة على التحسين المستمر. ويمكن تطبيق قائمة مراجعة البرامج الإصلاحية، التي تستخدم 77مؤشرا يرتبط بانخفاض العودة للجريمة، على مجموعة واسعة من الممارسات. ويجتمع أصحاب المصالح في المقاطعة مرة كل شهرين من أجل التأكد من أن مقيمي قائمة المراجعة يقومون بمراجعة البرامج باستمرار وبإخلاص.

٤) رصد النتائج:

يمكن أن تساعد أنظمة المراقبة التي تتتبع بشكل منهجي بيانات الأداء والنتائج صانعي السياسات على تحديد ما إذا كانت البرامج الحكومية تعمل وفق ما هو مخطط له، ودعم التحسين المستمر، وتعزيز المساءلة أم لا، والإبلاغ عن قرارات الميزانية والسياسات. وتشمل الخطوات الرئيسة تطوير مقاييس النتائج المناسبة، وتنقيح الأنظمة لتتبعها والإبلاغ عنها، وإنشاء منتديات لمشاركة بيانات النتائج وتطبيقها. وقد اختارت مقاطعة (مونتغمري) بولاية ماريلاند، مجموعة من المؤشرات لتوجيه الشباب لديها بناءً على البحوث الوطنية، وستتطلب إبرام عقود في المستقبل لتقويم واحد على الأقل من التدابير التي تمت الموافقة عليها مسبقًا. وتتوقع المقاطعة من المنهج الموحد تزويد القادة المحليين بنظرة أكثر منهجية عن تأثيرات التوجيه، التي ستمكن هؤلاء القادة من اتخاذ قرارات أفضل.

٥) التقويم المستهدف:

تسهم نتائج تقويم البرامج في مساعدة القادة على فهم آثار الخدمات العامة ومدى شموليتها وفاعليتها. ويمكن أن تكون التقويمات مفيدة بشكل خاص عندما يفكر

المسؤولون في البرامج التي يجب توسيع نطاقها وتقليص حجمها أو إزالتها. وقد واجهت مقاطعة (أوتاجامي) بولاية ويسكونسن، مخالفات متكررة جدا لقيادة السيارات أثناء السكر، مما شكل مصدر إلهام لوضع برنامج العلاج وإعادة التأهيل الناجح في المقاطعة المجاورة للمجرمين الذين يعانون من عجز في قيادة السيارات. ولضمان قدرة المقاطعة على تكرار هذا النجاح، تعاونت مع الباحثين في جامعة ويسكونسن بميلووكي، لتقويم البرنامج المجاني؛ وفي المقابل، يمكن للباحثين نشر نتائجهم بحرية.

وقد أسفر نتائج التقويم عن نجاح برنامج مقاطعة أوتاجامي في خفض جرائم القيادة في حالة السكر بنسبة 31 في المائة، مما أدى إلى قرار المقاطعة بمواصلة تمويل البرنامج.

٦) انطلاق البرنامج:

استفاد القادة المحليون في المقاطعات من عدد من الموارد – بما في ذلك الخبرات الخارجية، وصناديق التمويل، والشبكات المحلية الإضافية في إطلاق عملهم في صنع السياسات القائمة على البراهين، وإقناع الجمهور بمدى فاعلية تلك السياسات وأثرها على الفرد والمجتمع.

نموذج مستند إلى البراهين لتغيير السياسات

بإمكان الباحث الساعي إلى تغيير السياسات بالاستناد إلى عدد من البراهين المقنعة، اتباع النموذج الآتي (Reed, 2018, p. 255-256):

١) تحديد أصحاب المصالح في مجتمع السياسات، والتأكد من الدقة قدر الإمكان: أي مجال في السياسات، وأي إدارة، وأي فريق مما تم تحديد أفراده قد يكون مهتما ببحثه؟

٢) تحديد مجالات السياسات التي قد تكون ذات صلة ببحثه أو مشابهة له على نحو ما:

- هل بإمكانه بطريقة ما ربط بحثه بمناقشات مباشرة في مجال السياسات؟ هل بإمكان أفكار بحثه إثراء هذه النقاشات؟
- إذا كان الأمر كذلك، من الذين يحتاج إليهم لتمكينه من الاتصال بهذه المناقشات الواسعة؟
- إذا لم يكن الأمر كذلك، ما العمل المستقبلي الذي يمكنه القيام به للتمكن من الإسهام في هذه المناقشات؟ ما الذي يحتاج إليه الآن لبدء هذا العمل؟

٣) التأثير من القمة إلى القاعدة:

- ما المنظمات الأخرى التي تعمل في هذا المجال من السياسات ولها تأثير على السياسات؟
- أي من هذه المنظمات أقوى تأثيرا؟
- ما الرسائل الأساسية في بحثه المحتمل أن تكون أكثر أهمية بالنسبة لها؟
- هل بإمكانه معرفة المزيد عن أولوياتها وطرق عملها، والبدء في التعرف على الأشخاص في المنظمة المهتمة بعمله؟

٤) التأثير من القاعدة إلى القمة:

- من الذين يمكنه الاتصال بهم من العاملين في فرق البراهين من الإداريين المكلفين بمناقشة السياسات؟
- هل بإمكانه تقديم موجز سياسات يكون ملائما بما يكفي لتأمين اجتماع له مع أحد الموظفين؟
- إذا لم يكن ذلك ممكنا، هل بالإمكان أن يتم تقديمه من قبل شخص يعرفونه ويثقون فيه (ليراجع شبكة علاقاته وشبكة زملائه وليفكر فيما يمكنه تقديمه إلى الشخص الذي سيقوم بتقديمه).
- بمجرد أن يكون لديه أحد يتصل به داخل الحكومة، فليتعرف منه على الثغرات المتعلقة بالبراهين، وما البراهين التي يحتاجون إليها لسدها، وليقم بتقديم المساعدة.
- ليبقَ على اتصال دائم وليحرص على بناء الثقة، وليطرح الأسئلة التي تمكنه من معرفة الأشخاص الأقوى تأثيرا في فريقهم وعلى النطاق الواسع في الشبكة، وليتعرف على الفعاليات التي يحضرها هؤلاء الأشخاص، وليحاول التواصل معهم خلالها حتى يعرفوا من هو وماذا يفعل قبل أن يتم تقديمه لهم من قبل زملائهم.
- ليقم تدريجيا بتوصيل بحثه إلى أشخاص ذوي تأثير متزايد من خلال الندوات الإدارية والاجتماعات الفردية.

٥) التخطيط للأثر: ليرجع إلى خطته للأثر وليقم بمراجعة أنشطته وتوقيته للتعامل مع أصحاب المصالح في السياسات.

خامسا: واقع استخدام السياسات المبنية على البراهين عالميا

تعد السياسات المبنية على البراهين حلقة مبشرة بنجاح حلول القضية المستهدفة، ويتم تقديمها كطريقة لاتخاذ قرار ناجع بشأن السياسات وما ينبغي اعتباره أفضل برهان على اتخاذ القرارات، ولكن واقع استخدام السياسات المبنية على البراهين لا يحظى إلا بقليل من الوعي على النطاق العالمي. وعلى الرغم من أن دول الاتحاد الأوروبي تعدّ الأكثر نضجا في تبني البراهين في قرارات السياسات، إلا أن هذه السياسات لا تزال تواجه بعض التحديات المتعلقة بالتواصل بين الأطراف المعنيين والأدوات والمنهجيات المستخدمة ومن ذلك ما يأتي:

١) الفجوة بين الأوساط الأكاديمية وصانعي السياسات:

في الوقت الذي تواجه فيه أوروبا العديد من الأزمات، بدى أن هناك حاجة حقيقية إلى براهين صارمة لدعم صنع السياسات الفعالة. ولكن وجود فجوة بين الأوساط الأكاديمية ومجتمع السياسات يخلق عقبات واضحة في استخدام البراهين في صنع السياسات. وتتجلى العديد من هذه العقبات المستمرة في الاختلافات المتأصلة بين المجتمعات المنفصلة؛ ففي حين يواجه الأكاديميون صعوبة في توصيل نتائج الأبحاث بطريقة مناسبة إلى المسؤولين، يميل صانعو السياسات، بدورهم، إلى التركيز على الدوافع التشغيلية. وتتسع الفجوة بدرجة كبيرة إذا تعلق الأمر بالسياسات الخارجية والأمنية والدفاعية داخل الهياكل المؤسسية. وبالإضافة إلى هذه العوائق المعروفة جيدا أمام السياسات القائمة على البراهين، هناك عقبتان أخريان تتعلقان بالسيادة وتشتت صنع القرار، وهو ما يتطلب فتح حوار حول أفضل الممارسات لتوسيط المعرفة .(Wilkinson et al., 2014, p. 88)

ففي منتصف التسعينيات من القرن العشرين، كتب نيوسوم، السفير الأمريكي السابق، وكان في وقت ما وكيلا لوزارة الخارجية والمستشار الرئيس في أزمة الرهائن الإيرانية عام ١٩٧٩م، مقالا رثى فيه فشل العمل الأكاديمي في أن يكون له تأثير حقيقي على صنع القرار في مجالات السياسات الخارجية والدفاع والأمن الوطني. وألقى نيوسوم، وهو صانع سياسات وأكاديمي سابق، اللوم على كلا الجانبين، إذ يرى أن الأكاديميين من

جانبهم مرتابون من الحكومات ويعارضون السياسات الرسمية بصورة مستمرة، في حين يرى الكثيرون في الحكومات أن الأوساط الأكاديمية برج عاجي غير ذي صلة، وقيمته العملية في السياسات قليلة (Newsom, 1996).

وبالنسبة لنيوسوم، فهو يرى أنه يوجد إخفاق من قبل الطرفين؛ فقد أدرك القيمة التي يمكن أن توفرها الخبرة الأكاديمية لصانعي السياسات في تقديم أفكار جوهرية يتم تجاهلها أو نسيانها، ولدى العلماء الأكاديميين الوقت الكافي للتفكير، ومخزون واسع من البراهين، والتعمق في البيانات، وإنتاج تحليلات مهمة للحظات والقرارات الرئيسة. والمشكلة الكبرى هي أنه غالبا ما يتم إهمال كفاءة الأكاديميين في تقديم عمل قيّم في السياسات، مما يجعل الهوة بين الأوساط الأكاديمية وصناعة السياسات تتسع أكثر فأكثر.

كما يرى نيوسوم أن الخبرة الأكاديمية توفر منافع محتملة لا تُعدّ ولا تحصى لمقرري السياسات، وذات قيمة كبيرة لو تستخدم خلال الأزمة عندما تكون الأحداث في حالة تغير مستمر من دون حلول واضحة. ولا يسع المرء إلا أن يشعر بأن أوروبا، على حد قوله، تسير على شفا أزمات متعددة بسبب عدم استعانتها بالأبحاث والدراسات الأكاديمية الباحثة في حلول مختلف الأزمات، فلا تزال، على سبيل المثال، أزمة المهاجرين التي تسبب اضطرابات سياسية واجتماعية كبيرة من دون سياسات فعالة، ولا يزال نمو الإرهاب المحلي يتزايد ويشتد من دون سياسات جذرية. ويبدو أن تداعيات انفصال بريطانيا عن الاتحاد الأوروبي في طريقه إلى تقويض المشروع الأوروبي بأكمله. ومع اقتراب مؤشرات الأزمات، لم يحن الوقت بعد للاتجاه إلى براهين البحوث والدراسات الموجهة نحو السياسات، ودور العمل الأكاديمي في دعم السياسات وصنع القرار (Whitty, 2015).

فعلى الرغم من أن الظروف تشير إلى وجود حاجة حقيقية وملحة لوجود براهين موضوعية قوية لدعم صياغة السياسات لضمان أفضل استخدام للموارد المحدودة عند التعامل مع التحديات الكبيرة، يشهد الواقع العديد من الحواجز بين الأوساط الأكاديمية ومجتمعات السياسات التي تحول دون امتصاص الخبرة والتحليل في عمليات صنع قرار السياسات (Feldman et al., 2001).

وهذه الحواجز معروفة، وهي في الغالب قضايا ضعف التواصل، وضعف الشهية تجاه البحوث

الموجهة نحو السياسات لدعم صناع القرار، وضعف الشبكات بين الأوساط الأكاديمية وصانعي السياسات واختلاف الأطر الزمنية لكلا المجتمعين (Feldman et al., 2001).
وتشير البراهين إلى أن الفجوة بين الأوساط الأكاديمية والسياسات مشكلة دائمة تشمل العديد من مجالات السياسات، "فتركيز السياسي أو الممارس على الخبرة مقابل تركيز الباحث العلمي على البحث يخلق حدًّا فاصلا بين الاثنين، ويؤثر على وجهات النظر التي يقدمها كل فرد إلى جمهور أوسع" (Newsom, 1996, p. 55).

وقد نتج مجال بحث واسع يركز في بادئ الأمر على مكونات صنع السياسات الصحية، نما خلال السنوات الأربعين الماضية، والكثير من هذه المواد تسعى لفهم العوائق التي تحول دون تدفق المعرفة بين الأكاديميين وصانعي السياسات، وكان لهذا المجال تأثير واسع النطاق على أبحاث السياسات الصحية، مما أدى إلى عدد من المبادرات، بما في ذلك مراكز البراهين "What Works"، وتعاونية كوكرين "Cochrane Collaboration" وبشكل أعم تحديد معالم جودة البراهين ومحيطها ومصداقيتها بطريقة عملية(Solesbury, 2001) . وفي الآونة الأخيرة، انتشرت في أوروبا مناهج البراهين التي تم تطويرها في مجال الصحة

توجد أربعة حواجز مستعصية تتكرر مرة تلو الأخرى، يبدو أنها تتخلل جميع مجالات صنع السياسات، وهي:

١. تواصل الأكاديميين بشكل غير جيد مع صانعي السياسات.
٢. افتقار "الشهية" السياسية في الحصول على براهين ذات جودة مستقلة.
٣. غالباً ما تكون الشبكات والعلاقات بين الأكاديميين وصانعي السياسات متقطعة وغير منتظمة وغير رسمية.
٤. اختلاف الأطر الزمنية لدى كل من العمل الأكاديمي وصنع السياسات.

٢) ضعف أدوات التواصل:

غالباً ما يشار إلى أن صانعي السياسات يرون بأن مهارات التواصل لدى الأكاديميين ضعيفة، ومن الأمثلة على ذلك، الصورة العتيقة للأكاديميين بأنهم يعملون في برجهم العاجي. ويكمن جزء من المشكلة في استثناء الأوساط الأكاديمية لجماهير واسعة من قنوات اتصالاتها، فبالنسبة للمراقب، يبدو أنه غالبًا ما يظهر الأكاديميون بثقافة

النخبة، حيث تحتوى بحوثهم على مضمون "للأعضاء أو للباحثين فقط"، وتمتلئ كتاباتهم بالإشارات إلى كتابات أكاديميين آخرين، فيتحدثون مع بعضهم البعض بدلا من التحدث مع الجمهور الواسع أو صناع القرار (Oliver et al., 2014).

وينبع الجزء الآخر للمشكلة من حقيقة أن البحوث الأكاديمية قد تكون متاحة بسهولة، ولكن لا تستهدف بشكل مناسب احتياجات واضعي السياسات واهتماماتهم. وقد وجد أوليفر وزملاؤه (Oliver et al., 2014) على سبيل المثال في دراستهم عن الحواجز والميسرين لاستخدام البراهين في دول أوروبا أن هناك نقصا في "براهين الأبحاث الواضحة أو ذات الصلة" المتاحة لصانعي السياسات. وفي نهاية المطاف، لا يتعلق الأمر بقنوات الاتصال، أو بالوصول إلى المعلومات الصحيحة فحسب، بل يتعلق أيضًا باللغة التي يستخدمها الأكاديميون عند التواصل مع صانعي السياسات. وقد أشارت الدراسات إلى أن الأكاديميين لا يزالون غير متأكدين من الطريقة المثلى لتقديم المعلومات لمستخدميها مثل صناع السياسات.

وفي المملكة المتحدة، توجد مشكلة أخرى، فقد وجد كل من Smith و Nutley و Davies أن السياسات المبنية على البراهين غالبا ما تصل إلى صانعي السياسات عبر الشبكات غير الرسمية والجهات الفاعلة الفردية لضمان وصولها.

وغالباً ما يتم تنظيم العمل الأكاديمي كاستجابة لقضية نظرية بدلاً من معالجة المسائل الملحة المتعلقة بالسياسات، ونتيجة لذلك، يصعب على الممارسين ومستخدمي الأبحاث تنفيذ الخبرة الأكاديمية في عملهم اليومي (Nutley et al., 2007).

وفي الجهة المقابلة، فإنه حتى لو تم توصيل النتائج بشكل سهل إلى واضعي السياسات، فغالباً ما يفتقر واضعو السياسات إلى "الشهية" للبراهين البحثية، إذ تشير التقارير والبحوث في مجالات السياسات الأخرى إلى أن شهية صانعي السياسات هزيلة عندما يتعلق الأمر بتبني براهين عالية الجودة في صنع القرار، وذلك لأسباب أقلها وجود مخاوف بشأن مدى موثوقيتها ونتائجها على أرض الواقع. ومع ذلك، فقد بدأت الدراسات الحديثة تشير إلى أن "الدافع نحو السياسات القائمة على البراهين قد دفعت صانعي السياسات إلى البحث عن براهين تدعم مزاعمهم، بدلاً من البراهين التي تولد سياسات ذات نتائج مثلى" (Cameron, 2011, p. 441).

ووفقاً لهذه الدراسات، ظهر بعض "القبول" للبراهين الذي أنتج بشكل جزئي التزاما بصنع السياسات والمبادرات القائمة على البراهين مثل ظاهرة "What Works"، وتقارير حكومية أخرى برزت في أوائل العقد الأول من القرن الحالي. وقد تمت التوصية بعدد من الإستراتيجيات لتشجيع الاعتماد على البراهين، بما في ذلك بعض الكتابات التي اقترحت أن يقوم صانعو السياسات ببناء علاقات مستقرة مع مختلف أنواع الشركاء (Whitty, 2015) . ومن هنا، جاء الاقتراح بضرورة دمج البحوث المدعمة بالبراهين في "مفاوضات ثنائية الاتجاه" في بداية صياغة السياسات، والتأكيد على إشراك صناع السياسات في الأبحاث في وقت مبكر من إعدادها. (Oliver et al., 2014)

٣) المقاييس الزمنية والتوقيت:

في الوقت الذي يكون البحث الأكاديمي دقيقا ويستغرق قدرا كبيرا من الوقت والجهد، غالباً ما تكون صياغة السياسات سريعة ومدفوعة بالتغيرات المفاجئة، فمن أحد العوائق الرئيسة التي تحول دون زيادة استخدام البحوث الأكاديمية في صنع السياسات هو صعوبة التوفيق بين هذه الجداول الزمنية المختلفة، فقد أكد السير ديفيد أوماند، منسق الأمن والمخابرات البريطاني، وهو صانع سياسات وأكاديمي سابق، على الاختلافات في المقاييس الزمنية قائلا بأن الوتيرة "في عالم السياسات" سريعة، ووقت تداعياتها مضغوط إلى ما يقارب الصفر، وعدد مسؤولي السياسات مستمر في الاتجاه نحو البراهين اللازمة للاستثمار في القضايا المحتملة في المستقبل، (Omand, 2010) *.

والنتيجة الطبيعية لذلك هي أن الأكاديميين لن يكونوا محظوظين في عمل السياسات إلا بمواكبة قضايا الساعة واختزال المقاييس الزمنية بشكل كبير، في حين أن اختزال المقاييس الزمنية صعب، لا سيما بالنسبة للباحثين الذين يعملون بمنح بحثية متعددة السنوات، أما مواكبة قضايا الساعة فيتطلب أن يكون الأكاديمي دائم اليقظة والتنبؤ، وقادرا على تحديد "أهم السيناريوهات المقبلة" وتصميم الحلول المناسبة للأزمات الأمنية.
ولكن على نحو أكثر إيجابية، فإن الاتحاد الأوروبي لديه التزام متنام بالبراهين والخبرات

*قد يكون عامل الوقت والضغوط الزمنية أحد العوامل الرئيسة والحرجة في الاستعانة بالشركات الاستشارية وبيوت الخبرة العالمية في تطوير السياسات بدلا من الجامعات ومراكز البحوث المحلية، حيث تعتمد تلك الشركات الاستشارية على رصيد كبير من التجارب والممارسات والأدوات والمنهجيات وشبكة واسعة من الخبراء العالميين القادرين على اختزال الوقت والجهد لصالح صانعي السياسات.

في صنع السياسات، على الأقل منذ اجتماع المجلس الأوروبي في لشبونة عام ٢٠٠٠، والذي أيد فكرة إنشاء منطقة أبحاث أوروبية (ERA) والتي لوادتيه فيها الباحثون التقنية والمعرفة بحرية (European Union, 2016).

ومع وجود العديد من البراهين الجزئية أو غير الدقيقة، وعدد من العقبات الدائمة بين الأوساط الأكاديمية والسياسات، تشير جميع المؤشرات إلى أن الحكومات على مستوى الدول الأعضاء والبنية العامة لسياسة الاتحاد الأوروبي الأوسع نطاقاً تعترف بقيمة البراهين في ضمان اتخاذ القرارات بشكل جيد. كما يقترحون تحركا تدريجيا نحو فتح قنوات يمكن من خلالها أن يتدفق البرهان إلى الحكومة. وفي المجال الأكاديمي، يشير ذلك إلى ظهور أجندة "التأثير" والجهود المبذولة لتشجيع الأكاديميين على التفاعل مع صناع السياسات لإفادة المجتمع على نطاق أوسع .(Wilkinson et al., 2014, p.99)

سادسا : تجارب عالمية في تطبيق السياسات المبنية على البراهين

أحدثت العديد من التجارب العالمية في تطبيق السياسات المبنية على البراهين وتحليل السياسات نقلات نوعية أسهمت بشكل كبير في حل مشكلات استمرت عالقة على مدى عقود من الزمن، ومهدت الطريق إلى تغيير ثقافات اجتماعية معقدة، وتحسين الوضع الأمني والبيئي بنسبة كبيرة، وفيما يأتي استعراض لبعض التجارب ذات التأثير الفعال (تجارب المكسيك، والولايات المتحدة الأمريكية، والمملكة المتحدة لخفض مستويات الجريمة) التي وقفتُ عليها بحكم عملي السابق في مركز أبحاث الجريمة، والهدف هو الاطلاع على دور هذه التجارب والدروس المستفادة منها بغض النظر عن حداثة تطبيقها، أو مناسبة تطبيقها في مجتمعاتنا المحلية.

١ - التجربة المكسيكية في تطبيق السياسات المبنية على البراهين لخفض معدلات الجريمة

تعدّ مشكلة ارتفاع معدل الجريمة على رأس قائمة القضايا في المكسيك، وبعد محاولات فاشلة عبر عدة عقود، قررت الحكومة تجربة البحوث والدراسات الموجهة نحو السياسات لصياغة سياسات جديدة تتعاطى بشكل علمي مع هذه القضية المستعصية في المكسيك، وفيما يأتي تقرير عن هذه التجربة وأثرها.

أ- الوضع الأمني في المكسيك

تقف المكسيك على قمة هرم معدلات الجريمة في العالم، مما جعل لهذه المشكلة الأولوية الملحة لدى الشعب المكسيكي، ففي استطلاعات الرأي قبل تطبيق التجربة العلمية، أعرب ما يقرب من ٤٠٪ من المواطنين على كون الجريمة أهم مشكلة في البلد، إذ تتقدم على أعلى متوسط للجريمة في أمريكا اللاتينية بنسبة (28٪) ومتقدمة على متوسط الجريمة في أوروبا التي لا تتجاوز نسبتها (10٪). وقد تضاعفت جرائم العنف في السنوات الخمس السابقة للتقرير، وتضاعف معدل جرائم القتل تقريبا، والأسوأ من ذلك أن ما يقرب من (40%) من الناس يعتقدون أن مشكلة الجريمة، على المستوى الوطني، سوف تتفاقم في المستقبل القريب مقابل أقل من (20٪) يتوقعون تحسنها.

وتشير الدراسات المتعلقة بالاعتداءات إلى أنه لم يتم الإبلاغ عن الغالبية العظمى من الجرائم في المكسيك. وبشكل أكثر تحديدًا، يقدر المعهد المكسيكي للإحصاء، والمعهد الوطني للإحصاء، أن (93٪) من الجرائم لم يتم الإعلان عنها على الإطلاق أو لم يتم التحقيق فيها. والذين لا يبلغون عن الجرائم يدّعون أنه بسبب مضيعة للوقت أو لأنهم لا يثقون في السلطات. وهذا ينعكس بدوره على تقدير الناس للمؤسسات الرئيسة المسؤولة عن الأمن والعدالة. ووفقًا لنفس الاستطلاع الذي أجراه المعهد الوطني الإحصائي والجغرافي INEGI، فإن الثقة في الشرطة آخذة في التناقص. وحوالي (60٪) من المواطنين لا يثقون في الدولة والشرطة والمدعين العامين والقضاة.

واستجابة لهذا الوضع، تزايد اهتمام الدولة والمنظمات غير الحكومية والمحافل القانونية والمؤسسات الأكاديمية والرأي العام بضرورة التحول بعمق نحو السياسات المبنية على البراهين والبحوث والدراسات الموجهة نحو السياسات من أجل تغيير نظام العدالة الجنائية في البلد، والإصلاح القضائي، واستبدال نظام المحاكمات، وضبط معايير الموازنة بين الأطراف المتنازعة وبين المتهم والضحية، واحترام حقوق المتهم، وضمان الشفافية ومراعاة الأصول القانونية، وحماية الضحايا، وإجراءات الوساطة بين المتنازعين، وحوكمة الجرائم وأحكامها من أجل منع التلاعب ومكافحة الفساد.

وقد تضافرت المؤسسات الأكاديمية والمنظمات غير الحكومية بدعم من

الحكومة لتنفيذ بحوث ودراسات واستطلاعات للرأي تهدف إلى تصميم منظومة إصلاح تم تنفيذها بطريقة تدريجية، وتطوير رأس المال البشري، والنظم الإدارية والبنية التحتية اللازمة لدعم التغيير، مع التنفيذ الكامل في جميع المقاطعات الاثنتين والثلاثين (OECD, 2012, p. 39).

ب - توليد المعرفة، والبحوث، وتحليل السياسات

أشار أحد التقارير إلى أن أكثر من (50) مؤسسة غير حكومية – مراكز بحثية، ومؤسسات أكاديمية، ومنظمات غير حكومية - في المكسيك والخارج، أنشأت برامج لدراسة قضية ارتفاع مستوى الجريمة والإسهام في حلها بطريقة أو بأخرى.

وبالمثل، كرست مؤسسات مكسيكية متنوعة جهداً كبيراً في توليد وتحليل البيانات المتعلقة بهذه القضية. وتراوحت الجهود ما بين مسح متجدد للمعهد الوطني الإحصائي والجغرافي (INEGI) للضحايا وبين برنامج البحث في مركز التحقيق التعليمي والاقتصادي عن الجريمة وأسبابها. وتم جمع الإحصاءات ونشرها من قبل معهد الإحصاء الوطني. وشملت بعض المؤشرات استطلاع مركز التحقيق التعليمي والاقتصادي (CIDE) عن الواقع الاقتصادي والاجتماعي والثقافي للجريمة والعنف المحلي (Ersecvid-CIDE) في ثلاث بلديات: الدراسة الاستقصائية الوطنية عن انعدام الأمن (ENSI) الصادرة عن معهد المواطنين لدراسة انعدام الأمن ،(ICESI) الذي أنشأه اتحاد يضم خمس جامعات ومنظمات أعمال؛ وعدة محاولات لتجميع وتوليف مؤشرات الأمن، كمؤشر الجريمة سيداك (CIDAC)، ومركز أبحاث الرصد المكسيكي (México Evalua)، ومراكز أخرى (OECD, 2012, p. 39).

وفي مواجهة سيناريو دراماتيكي للعنف والجريمة المنظمة، يمكن القول إن المكسيك أصبحت أسرع بلد في العالم في تكثيف الوسائل لقياس الجريمة ونشر المعرفة حولها. وقد تم إحراز المزيد من التقدم في جمع البيانات من خلال الاستطلاعات بدلاً من الاعتماد على السجلات الإدارية. ولا يزال لدى الشرطة والبلدية والأمن الوطني، والمدعين العامين، وبصفة عامة، المكاتب المحلية والحكومية، عدد من الصعوبات في جمع المعلومات الدقيقة ومعالجتها. وبشكل عام، يُظهر النظام الصحي جودة بيانات أفضل في تلك المستويات دون الوطنية.

ومع ذلك، فقد برزت خمسة إنجازات في معالجة بيانات الجريمة المبنية على البراهين في المكسيك (OECD, 2012, p. 40) هي:

(١) قيام المعهد الوطني للإحصاء والجغرافيا (INEGI) بترتيب مؤسسي جديد باعتباره أفضل نموذج لجمع البيانات عن الجريمة على النطاق الوطني. ويفرض على جميع المستويات والسلطات القضائية للحكومة الرجوع إلى المعهد الوطني الإحصائي والجغرافي كسلطة لتحديد بيانات الجريمة وجمعها وتنظيمها والإشراف عليها ونشرها، بغض النظر عن المكتب المسؤول الأول عن توفير البيانات. وقد مكن ذلك المكسيك من التغلب على بعض النزاعات القضائية التي أضرت بنوعية بيانات الجريمة وتوقيتها. وعلى الرغم من أن العملية لم تنته بعد، إلا أن التقدم في إنشاء نظام وطني متكامل واضح.

(٢) تحسن تدريجي في السجلات الإدارية من حيث الجودة وقابلية المقارنة. نظرا لصعوبات مقارنة السجلات بين الولايات وبين المؤسسات داخل كل ولاية، اكتشف المعهد الوطني للإحصاء والجغرافيا حقيقة أن هناك ١٤٠٠ نوع من الجرائم في القوانين الجنائية الاتحادية، فتم توحيدها واختصارها بعد عملية مناقشة متعددة المستويات مع جامعي البيانات ومستخدميها. وكجزء من هذه العملية، تم إنشاء كود إحصائي مكون من ٤١ جريمة (مصنفة وفقا لـ ٧ أنواع رئيسة) من قبل المعهد وبدأ تعميمه في جميع أنحاء البلاد. وعلى هذا الأساس، تقوم المؤسسات الفيدرالية وحكومات الولايات بالتسجيل المزدوج للحوادث: من جهة، وفقا لتعريف المؤسسة وتوصياتها، وعلى الجانب الآخر، وفق مصفوفة المعهد الوطني للإحصاء والجغرافيا المعهد الوطني الإحصائي والجغرافي. ومع تقدم تنفيذ هذا النموذج الجديد، تحسنت نوعية سجلات كل مؤسسة بشأن البيانات الجنائية.

(٣) تعداد عالي الجودة للأمن العام، يجمع المعلومات الأكثر اكتمالا عن موارد القطاع في جميع مستويات الحكومة، بدءا من الحكومة الاتحادية إلى الولايات والحكومات المحلية، ومن الشرطة إلى المدعي العام وجميع المكاتب العامة ذات الصلة بهذه الخدمة العامة. ويحتوي التعداد على معلومات (متوافرة أو جار توفيرها) مقدمة من ١٢٠ ألف مكتب عام مرتبط بالجريمة، تم توظيفها من قبل الحكومة الفيدرالية والدولة والمستويات البلدية للتعدادات الحكومية. كما استحدث مسح وطني عام حول جودة الحكومة، ويحتوي

على بيانات دقيقة عن جودة خدمات العدالة والأمن العام، ومعلومات دقيقة حول النظام.

(٤) واحدة من الدراسات الاستقصائية الأكثر تقدما ودقة في جميع أنحاء العالم، من حيث دقة الاستبيان وحجم العينة وتوقيتها. حيث لا توجد سوى ثلاث أدوات لجمع البيانات حول الإيذاء والآراء المتعلقة بأمن المواطنين، والتي تجرى بشكل دوري في المكسيك: (المسح الوطني عن الإيذاء وتقويم الأمن العام ENVIPE)، و(المسح الشهري السريع عن تقويم العام الأمن، الذي يتضمن سؤال متابعة عن الخوف من الجريمة ECOSEP) و (مسح جديد عن الإيذاء يطبق حول الشركات والأعمال التجارية ENVE). وعلى الرغم من أن المكسيك قد أجرت استطلاعات عن الإيذاء على مدى العقد الماضي، إلا أنها استفادت من المسوحات المطبقة حول الشركات والأعمال التجارية وأخذ عيناتها والوصول إليها، حتى يتم تحويل نموذجها إلى أفضل الممارسات على المستوى الدولي.

(٥) مشاركة الحكومة للمؤسسات الإقليمية والدولية الرئيسة في المشروعات التي تهدف إلى تحسين جودة البيانات وقابليتها للمقارنة. وعلى وجه الخصوص، دمج النظام الإقليمي المعني بالمؤشرات الموحدة للتعايش وأمن المواطنين، وإصدار مركز التميز بشأن ضحية إحصاءات الجريمة بشأن الحكم وضحايا الجريمة والأمن العام والعدالة – بالشراكة بين المعهد ومكتب الأمم المتحدة المعني بالمخدرات والجريمة – والاقتراحات المقدمة إلى لجنة الإحصاء التابعة للأمم المتحدة بشأن إشراك المكاتب الوطنية للإحصاءات المتعلقة بجمع بيانات الجريمة، وعن تطوير كود إحصائي لبيانات الجريمة الدولية.

وإضافة إلى دور نتائج البحوث والدراسات في تطوير سياسات للحد من الجريمة في المكسيك فإنها كذلك أسهمت في خلق برامج اجتماعية متعددة خفضت من معدل الجريمة، وأسهمت في تنظيم سوق العمل، وتوظيف العديد من الشباب الذين كانوا من قبل يرتزقون بامتهان الجريمة، بالإضافة إلى إسهام هذه السياسات في لم شمل العديد من الأسر المكسيكية التي تشردت بسبب الجرائم وامتهانها.

٢- التجربة الأمريكية في تطبيق طرق التحليل بهدف وضع سياسات للحد من الجريمة

من بين أهم القضايا الأمريكية المؤثرة في المنظومة الاجتماعية ارتفاع معدل الجريمة على الرغم من الإجراءات الأمنية المشددة، ولكن التوجه الحديث للحكومة الأمريكية استهدف تحليل المشكلة وفهمها قبل التصدي لها، لذلك أسست التجربة الأمريكية في معالجة هذه القضية على عملية استخدام الموارد المتاحة لفهم الجريمة والتصدي لها، وتوفير الأساس للمبادرات الاستباقية لمنعها، وآلية مراقبة أداء الشرطة، والاستفادة من أحجام المعلومات التي تجمعها الشرطة والإدارات الأخرى.

وينطوي تحليل الجريمة على استخدام كميات كبيرة من البيانات والتقنية الحديثة، إلى جانب مجموعة من الأساليب والتقنيات المنهجية التي تحدد الأنماط والعلاقات بين بيانات الجريمة وغيرها من مصادر المعلومات ذات الصلة لمساعدة الشرطة في البحث الجنائي والحد من الجريمة والحد من الفوضى ومنع الجريمة وتقويمها.

وفيما يأتي استعراض لنتائج التجربة الأمريكية في تطبيق طرق تحليل الجرائم بهدف تصميم سياسات الحد من الجريمة، فبعد إطلاق التجربة وتنفيذها عام 2008م، أطلق بعدها مشروع دراسة لتقويم التجربة من خلال فحص شامل لبيانات المسح الوطني لوكالات الشرطة في الولايات المتحدة الأمريكية لاستكشاف واقع تطبيق تحليل الجريمة في تصميم السياسات بعد دمج تحليل الجريمة في خطط العمل الميداني (Santos & Taylor, 2014, p. 504).وقد تم فحص البيانات المأخوذة من المسح الكمي الوطني الذي يسعى إلى فهم كيفية استخدام نتائج تحليل الجريمة من قبل الضباط والموظفين الأعلى رتبة في الإستراتيجيات التي يتم تنفيذها باستخدام تحليل الجريمة.

أ- طرق البحث وبياناته

البيانات التي تم فحصها مأخوذة من مسح كمي تمثيلي وطني تم إجراؤه عام 2008 م حول مدى دمج الوكالات في الولايات المتحدة الأمريكيــة لتحليل الجريمة مع تصميم سياسات الحد من الجرائم. وسعى المسح إلى فهم كيفية إنتاج نتائج تحليل الجريمة وكيفية استخدامها من قبل الضباط ومن قبل الموظفين الأعلى رتبة في قسم الدوريات. وقد تم إعداد المسح بناء على الدراسات الاستقصائية والأبحاث الآتية:

- استبيان سابق لمنتدى الشرطة التنفيذي للبحوث، وقد تناول العلاقة بين محللي الجريمة والضباط.
- المسح الوطني حول ممارسة تحليل الجريمة.
- بحث إضفاء الطابع المؤسسي على تحليل الجريمة على جميع المستويات في وكالات الشرطة الأمريكية.
- تحديد القضايا والثغرات الرئيسة من قبل حوالي اثني عشر من ضباط إنفاذ القانون ومحللي الجرائم في الولايات المتحدة.

وقام منتدى الشرطة التنفيذي للبحوث عام 2008 بإجراء مسح لعينة عشوائية من 1023 من وكالات الشرطة المحلية التي تم تقسيمها حسب حجم الوكالة ونوعها وجغرافيتها. وتم سحب العينة من البرهان الوطني لوكالات إنفاذ القانون لعام 2007م الذي يحوي معلومات عن جميع إدارات الشرطة المحلية، ومكاتب مأموري الشرطة، والقبائل، ووكالات الشرطة في جميع الولايات المتحدة الأمريكية. وتضمنت قاعدة بيانات إنفاذ القانون لعام 2007 معلومات عن 15.989 وكالة لإنفاذ القانون من جميع أنحاء الولايات المتحدة الأمريكية بالإضافة إلى أسماء وعناوين الرؤساء التنفيذيين الحاليين، وتضمنت المعلومات السكان الذين تقدم إليهم خدمات وكالات إنفاذ القانون، ونوع الخدمات، وعدد الموظفين، والمنطقة التي تقع فيها الوكالة. وتم استخدام خطة توزيع مسح ثابتة (موجات متعددة من الاستطلاعات ورسائل التذكير والمسح بالفاكس والتذكير بالهاتف)، إذ تم إرسال الموجة الأولى من الاستطلاعات إلى جميع الوكالات في العينة في 8 مايو 2008، والموجة الثانية من الاستطلاعات بعد ثلاثة أسابيع تقريبًا. ثم تم نشر موجة مسح ثالثة في 23 يونيو 2008 للوكالات التي لم ترد على أي من هاتين المراسلتين.

وقد تضمنت الأداة مجموعتين منفصلتين من الأسئلة تم إرسالهما إلى جميع الوكالات، وطُلب منها الإجابة عن جميع الأسئلة من قبل شخصين مختلفين في كل وكالة – القائد الأعلى في الوكالة والشخص الأكثر معرفة بممارسات تحليل الجريمة. وقد تم تصميم الاستبيان لتتم تعبئته من قبل الشخص الذي يُعتقد أنه يتمتع بأكبر قدر من المعرفة. بالإضافة إلى ذلك، ركزت الدراسة الاستقصائية على ما إذا كان ضباط الشرطة يستخدمون تحليل

الجريمة أم لا. وهكذا، يكون قائد فرقة الدوريات على دراية أكبر بالاستخدام المنتظم في جميع صفوف تحليل الجريمة. وتأتي البيانات المستخدمة في التحليلات الواردة في هذه الدراسة من المسح الذي أكمله القائد الأعلى للدوريات.

ب - نتائج تقويم التجربة:

كشفت نتائج تقويم التجربة الأمريكية أن الاستخدام الروتيني لتحليل الجريمة بهدف تصميم إستراتيجيات الحد من الجريمة عمل رائد ولكنه غير متكامل بالشكل المطلوب، فعلى الرغم من الاندماج بين تحليل الجريمة وصياغة الإستراتيجيات، تم العثور على بعض الاختلاف، إذ تبين أن الإدارة تستخدم تحليل الجريمة في جميع الحالات، في حين يستخدم الضباط والمشرفون التحليل التكتيكي للجريمة بشكل روتيني أكثر من الإدارة. ويتم استخدام التحليل التكتيكي للجريمة في أغلب الأحيان من قبل الدوريات ضمن إستراتيجية موجهة ومعلومات عامة لكل دورية، ويتم تقويم كل من المعلومات العامة ونتائج منع الجريمة. ويوضح استخدام التحليل بشكل استباقي أن وكالات الشرطة تستخدم التحليل التكتيكي للجريمة بشكل استباقي، يليه تحليل الجريمة الإستراتيجي، ثم التقويم بهدف صياغة الإستراتيجية التالية.

وتحدد نتائج تقويم هذه التجربة من خلال الدراسة الاستقصائية الوطنية الأولى من نوعها أهمية تكامل تحليل الجريمة في أعمال الدوريات مع صياغة الإستراتيجيات للحد من الجريمة. وتتمثل قيمة النتائج المعروضة هنا في وصف الحالة الراهنة لتكامل تحليل الجريمة مع صياغة الإستراتيجيات الأمنية في الولايات المتحدة، وهو ما لم يتحقق من قبل بهذا العمق لتحديد الثغرات بين الإستراتيجيات التقليدية وبين الإستراتيجيات المبنية على تحليل الجريمة.

وهكذا تعد التجربة الأمريكية نموذجا لتحليل البيانات الموجهة لوضع السياسات والإستراتيجيات، وهو نموذج يصلح لمختلف المجالات الاجتماعية، والاقتصادية، والسياسية، والأمنية، وغيرها.

٣- التجربة البريطانية في السياسات الشرطية المبنية على البراهين*

ينص العمل الشرطي المعتمد على البراهين أو الأدلة على أن الضباط والمشرفين وموظفي القيادة يجب ألا يكونوا مسلحين بالمعدات المناسبة والمعرفة بالقانون والإجراءات المناسبة والحماية الدفاعية فحسب، بل يجب أن يكونوا أيضًا على قدر كبير من المعرفة بالتكتيكات والإستراتيجيات التي تعمل بشكل أفضل لمكافحة الجريمة حتى يتمكنوا من اتخاذ قرارات جيدة أثناء القيام بعمل الدوريات أو إجراء التحقيقات. أما في الماضي، فقد كان تدريب الشرطة يركز في الغالب على الإجراءات والقانون والمهارات البدنية واستخدام المعدات، ونادراً ما كان يتم تدريب الشرطة على مجموعة كبيرة من المعرفة حول "ما الذي ينجح" في مكافحة الجريمة والوقاية منها.

أ- تحليل الجريمة وتكتيكات عمل الشرطة:

يركز العمل الشرطي المعتمد على البراهين على دور تحليل الجريمة في العمل اليومي للشرطة. ومن خلال فهم كيفية تفرع الجريمة جغرافيا وآنيا، والعوامل البيئية والظروف التي يمكن أن توفر الفرص للجريمة، يمكن أن يصبح رجال الشرطة أكثر فاعلية في معالجة مشكلات الجريمة والاضطرابات وحركة المرور التي يواجهونها. وخلاصة القول: تحتاج الشرطة إلى الاستفادة من المعرفة حول ما يصلح لتحسين جهود الشرطة في مجال مراقبة الجريمة والعلاقات المجتمعية والإدارة الداخلية، وكذلك توليد المعرفة والتحليل داخل أقسامهم لتحسين قدراتهم على منع الجريمة والحد منها.

وينشط العمل الشرطي القائم على البراهين وفقًا لمبادئ الطب القائم على البراهين، حيث تقوم مهنة الطب ببحث مستفيض لاختبار الأدوية والإجراءات للتأكد من فاعليتها في علاج المريض، وأن الأدوية والإجراءات لا تلحق أي ضرر يذكر بالمرضى (أو على الأقل نعرف ما الضرر الذي سيحدث وحجم هذا الضرر مقابل فوائد هذا الدواء)، وكذلك

---

* هذه التجربة مستقاة بتصرف من موجز لوحدات الفيديو الأربع الخاصة بالعمل الشرطي القائم على البراهين (مركز سياسات الجريمة القائمة على البراهين، جامعة جورج ماسون):

http://www.youtube.com/playlist?list=PLA5F09BA4A10764D6

الأمر بالنسبة للعمل الشرطي، إذ يجب على الضباط استخدام التكتيكات والإستراتيجيات التي أثبتت فاعليتها في الحد من الجرائم ومنعها والسيطرة عليها واكتشافها، وتقليص إلحاقها الأذى بالناس إلى أقل قدر ممكن.

وقد تم بالفعل تقويم العديد من تكتيكات عمل الدوريات من خلال تحليل دقيق وموثوق، حيث تعمل بعض الأساليب والممارسات التنظيمية بشكل أفضل من غيرها في منع الجريمة، أو تحسين صحة الضابط، أو تحسين رضا المجتمع عن الشرطة. وهناك عدد من التعميمات من البحوث التي يمكن أن يطبقها الموظفون في العديد من البيئات المختلفة لتحسين فاعليتهم بشكل عام.

وقد لا تستخدم الشرطة، مثلها مثل العديد من المنظمات في مجالات التعليم والطب والخدمات الاجتماعية والاستجابة للطوارئ، معلومات حول الأساليب الأكثر فاعلية عند اتخاذ القرارات، ففي بعض الأحيان لا يوجد في البحوث ما يترجم أو يكشف عن الممارسات اليومية للشرطة، وفي بعض الحالات، قد لا تتوافر معلومات حول ما إذا كان يوجد تكتيك معين للشرطة فعال، أو كان مفيدا ولكن له عواقب جانبية؛ على سبيل المثال: لم يتم اختبار العديد من إستراتيجيات التحقيق التقليدية التي استخدمتها الشرطة لسنوات لفاعليتها في الحد من الجريمة أو تحسين معدلات القضاء عليها. وهناك أيضًا ثقافات وأنظمة تنظيمية تعزز أساليب ومناهج للعمل الشرطي الأقل فاعلية ولكنها متأصلة في عمل الشرطة. وهذه الثقافات والأنظمة تحدد دور الشرطة في تركيزها على الاستجابة لنداءات الرقم الموحد (٩١١) والرد بإلقاء القبض على المشبوهين.

ب - مصفوفة العمل الشرطي القائم على البراهين:

في عام ٢٠١٢م كان هناك ما يقرب من ١٢٠ دراسة بحثية ما بين متوسطة وعالية الجودة لتقويم تكتيكات الشرطة فيما يتعلق بفاعليتها في الحد من الجريمة. ويُظهر البعض منها تكتيكات يمكن أن تكون فعالة، بينما يُظهر البعض الآخر تكتيكات لا تنجح بل قد تأتي بنتائج عكسية على الشرطة.

وقد تم جمع هذه المجموعة من البحوث في مصفوفة العمل الشرطي القائم على البراهين:

Evidence-Based Policing Matrix: http://cebcp.org/evidence-based-policing/the-matrix/.

والمصفوفة عبارة عن أداة مجانية على الإنترنت تتيح للضباط تعميم مبادئ معينة لمنع الجريمة يمكن أن يتبعوها في تطبيق القانون لتكون أكثر فاعلية في عملهم اليومي. ومن خلال مجموعة العمل الموجودة داخل المصفوفة، نعلم أن الضباط والمحققين وموظفي القيادة يمكن أن يكونوا أكثر نجاحًا في الحد من الجريمة ومنعها ومكافحتها عندما تميل تكتيكاتهم إلى أن تكون أكثر:

- استباقية، وليست تفاعلية
- مفصلة ومركزة، وليست عامة
- موجهة نحو المكان، بدلاً من التركيز فقط على الأشخاص والاعتقالات التفاعلية.

بمعنى آخر، نحن نعرف الآن أن الشرطة لم تعد قادرة على الاعتماد فقط على الرد على نداءات (911)، أو القيام بالاعتقالات السريعة من أجل أن يكون لها تأثير على الجريمة في ضرباتها أو سلطاتها القضائية، فهذه الدعائم الأساسية للشرطة تفاعلية، وعامة، وموجهة نحو الجاني، وتبدو أقل فائدة (بشكل عام) في خلق تأثير طويل الأجل للحد من الجريمة. بدلاً من ذلك، من أجل الحد من طلب الخدمة ومنع حدوث الجرائم (لتجنب الاعتقال في المقام الأول)، يجب أن يكون الضباط استباقيين ومركزين ومتمركزين في المكان المناسب.

وكون ضابط الشرطة أكثر استباقا يعني توقعه للجريمة والاضطرابات والمشكلات الأخرى قبل حدوثها، والعمل كحارس لمنع حدوث هذه المشكلات. وللقيام بذلك، يجب على الضباط استخدام منهج منظم وتحليلي في تحديد الأماكن والأشخاص الأكثر إشكالية فيما يتعلق بالجريمة والفوضى، فتحليل الجريمة هو المفتاح، ومن دون تحليل، قد يكون الضباط قادرين فقط على تخمين مكان حدوث الجريمة بيوم واحد أو الأشخاص أو الجماعات الذين يحتمل أن يكونوا ضالعين فيها.

على سبيل المثال: يمكن أن تندلع معارك في ليالي الجمعة حول النوادي والملاهي الليلية. وسيكون المنهج التفاعلي هو الرد على نداء الاشتباك أو الإبلاغ أو القبض على المتشابكين. وقد يكون المنهج الأكثر استباقية هو توقع أن وجود الضابط قد يمنع حدوث الاشتباكات في المقام الأول أثناء أوقات إغلاق الملهى، وخصوصا في بعضها. وتؤكد العديد

من الأساليب الأخرى للعمل الشرطي على الإستراتيجيات الاستباقية، بما في ذلك الشرطة المجتمعية، والعمل الشرطي الموجه نحو حل المشكلات، والعمل الشرطي التنبئي، والعمل الشرطي المبني على الاستخبارات.

وتشمل الطرق الأخرى التي يمكن أن يكون بها الضباط استباقيين المشي في مراكز التسوق أو المحلات التجارية على طول الطرق التي تحدث فيها نسبة عالية من حوادث السرقة في أماكن البيع بالتجزئة (بدلا من قيادة السيارة فقط). وقد يكون من المفيد استخدام التقنيات المتاحة؛ مثل: أنظمة تقنية المعلومات، أو تحليل الجريمة للمساعدة في حل المشكلات بشكل استباقي. وعلاوة على ذلك، فإن استخدام المقابلات الميدانية ونقاط التفتيش المروري بشكل قانوني وأخلاقي ومحترم، يمكن أن يساعد في الحد من الجريمة.

وعلى الرغم من أن الإستراتيجيات الاستباقية والمبنية على المكان والمفصلة/ المركزة يمكن أن تكون فعالة للغاية في الحد من الجريمة ومنعها ومكافحتها، إلا أن هذه الأساليب جديدة في العمل الشرطي، و"تتعارض مع" العمل الشرطي التقليدي. ولا يزال العمل الشرطي التقليدي يركز على الدورية العشوائية داخل إيقاع زمني معين أو منطقة محددة، والاستجابة السريعة لنداءات (911)، وقياس الأداء من خلال الاعتقال التفاعلي، والاستجابة على أساس كل جريمة على حدة. ومن المفارقات، أن هذا النوع من العمل الشرطي التقليدي المتفاعل يمكن أن يؤدي إلى الملل، والإجهاد، والسخرية، والافتقار إلى الدافع، والافتقار إلى التحدي المهني بين الضباط. وعلاوة على ذلك، فإن الاكتفاء بتطبيق أساليب العمل الشرطي التقليدي قد يتسبب في عدم فاعلية الضباط في منع وتقليل وكشف الجريمة في منطقتهم.

لذلك، فإن العديد من جوانب العمل الشرطي يمكن تطويرها باتباع منهج قائم على الأدلة، واستباقيا، ومبنيا على حل المشكلات، وقد نجحت بالفعل العديد من وكالات الشرطة في ذلك وتقدمت تدريجيا في تطبيق هذا المنهج.

الفصل الرابع

البحوث الموجهة نحو السياسات: المفاهيم والتطبيقات

- تعريف البحوث الموجهة نحو السياسات وأهدافها
- خصائص البحوث الموجهة نحو السياسات
- تحديات البحوث الموجهة نحو السياسات
- الفرق بين البحوث الموجهة نحو السياسات والبحوث الأكاديمية
- مراحل إعداد البحوث الموجهة نحو السياسات

البحوث الموجهة نحو السياسات: المفاهيم والتطبيقات

أولا: أهداف البحوث الموجهة نحو السياسات:

يطلق مصطلح (البحوث الموجهة نحو السياسات) على كل ما يتعلق بالبحوث الوصفية الأساسية، والأنشطة العلمية التطبيقية، التي تؤدي نتائجها إلى توصيات ومقترحات لتطوير الأدوات التشريعية والتنظيمية وصناعة سياسات مؤثرة. ومن هنا يمكن أن تشمل البحوث الموجهة نحو السياسات مختلف العلوم الاجتماعية والاقتصادية والثقافية والصناعية والزراعية والعلمية والبيئية، وغيرها، طالما كان الهدف من هذه البحوث في المقام الأول تطوير سياسات تنموية تكون وسيلة لتوليد الأثر النافع للمجتمع والوطن.

ويشير المجلس العلمي للمجموعة الدولية للبحوث الزراعية في منظمة الأغذية والزراعة (الفاو) (Science Council of CGIAR. 2006. p. 6-7)) إلى أن من أهم أهداف البحوث الموجهة نحو السياسات ما يأتي:

١- مراجعة الأدبيات المفاهيمية حول دور المعلومات العلمية في عملية صنع السياسات، ومناقشة الحدود المعقولة لتوقعات الأثر القابل للقياس، وتحديد سياق إسناد مصادر معلومات معينة بين أنواع الأثر الأخرى على نتائج السياسات.

٢- جمع البيانات حول ملامح البرامج والمشروعات وما يرتبط بها من اتجاهات الأنواع المختلفة من البحوث العلمية الموجهة نحو السياسات.

٣- مراجعة الأساليب المستخدمة ومقارنتها بأفضل الممارسات، وتوثيق النتائج التي تم الحصول عليها، وتحديد مسارات التأثير في وثائق المشروع البحثية الموجهة نحو السياسات.

٤- تجميع البراهين الموثقة للنتائج وتوليف أنواع التأثير مع استجابات السياسات.

٥- مناقشة الأساليب والدروس المستفادة والمبادئ المحددة في مسارات إثبات التأثير المستهدف من البحوث الموجهة نحو السياسات.

٦- تقديم توصيات بشأن الحاجة إلى أنشطة تقويم مستقبل السياسات التي تم التوصل إليها، واستصواب إجراء دراسات حالة لزيادة توضيح تلك السياسات وتوثيقها وقياس أثرها.

٧- إجراء تقويم إضافي أكثر تفصيلا لمختلف أنواع التأثير.

٨- تحديد الخيارات المحتملة التي تشكل الأساس لمختلف المؤشرات والتحديات المتعلقة بتوثيق أنواع التأثير.

كما يشير جونستون ((Johnston, 2005, p. 1522 إلى أن أهداف البحوث الموجهة نحو السياسات تنبني على المعطيات الآتية:

- مواجهة قضية ما.
- الاعتراف بوجود مشكلة مرتبطة بهذه القضية.
- القبول بالسبب المفترض للقضية.
- القبول بأن المشكلة يمكن مواجهتها ومعالجتها.
- تحديد الموارد اللازمة لمعالجة المشكلة.
- القبول بالحل المقترح لمعالجة المشكلة.
- الالتزام السياسي بحل المشكلة.
- تنفيذ الحل.
- تقويم هذا التنفيذ.

البحوث العلمية قد تكون موجهة لتطوير سياسات قائمة أو تؤدي نتائجها وتوصياتها الى إحداث سياسات جديدة.

الأسئلة التالية تساعد على تحديد المشكلة:

- هل السياسات الحالية مبنية على براهين وأدلة كافية؟
- ما نوع هذه البراهين؟
- ما الذي تغير أو تطور من هذه البراهين وما أثر هذا التغير والتطور في السياسات المبنية عليها؟
- ما هي شبكة السياسات الأخرى المرتبطة بالسياسة محل الدراسة؟ وما الذي تغير أو تطور في تلك السياسات؟
- هل توجد براهين جديدة (بيانات حديثة) تدعو إلى مراجعة السياسات القائمة؟
- إلى أي مدى تؤثر هذه السياسات في حياة الناس (إيجابا أو سلبا).
- ما هي كلفة هذه السياسات الاقتصادية، وهل هذه الكلفة تزيد أو تنقص مع الوقت؟
- ما مدى اتساق هذه السياسات مع الرؤية المستقبلية والتوجهات العامة للبلد؟

ثانيا: خصائص البحوث الموجهة نحو السياسات:

من أهم امتيازات باحث السياسات قدرته على العمل في مجال نفوذ يتجاوز نفوذ العديد من المهن الأخرى، فإن كان مهندس المياه يقوم بتوفير مياه الشرب لآلاف القرى خلال مسيرته المهنية، فباحث السياسات من خلال العمل مع الحكومات، لديه القدرة على التأثير في السياسات التي يمكن أن تجلب المياه إلى الملايين من الناس، إذ بإمكانه العمل بشكل أكثر فاعلية مع مجتمع السياسات لتوليد الأثر من بحثه، وليس المقصود بـ "مجتمع السياسات" صانعي السياسات فحسب، بل الشبكة المتنوعة من الناس الذين يسهمون في تطوير السياسات وتنفيذها، بما في ذلك السياسيون على مختلف مستوياتهم (من وزراء ومديرين وأعضاء الحكومة)، وموظفي الخدمة المدنية (بما في ذلك الذين يعملون في أدوار السياسات العامة وإثباتها في الإدارات الحكومية، والمنظمات الحكومية الأخرى)، والمجموعة الديناميكية من الأفراد والمنظمات التي تقوم بتشكيل السياسات أثناء تحركها داخل مجالات التأثير وخارجها في نقاط مختلفة في عملية صياغة السياسات (بما في ذلك على سبيل المثال: منظمات القطاع الثالث (القطاع الخيري)، والمستشارون، ورجال الإعلام (Reed. 2018. p. 251).

وهكذا يتمكن الباحث من التفكير بطريقة مختلفة حول كيفية تعامله مع مجتمع السياسات، واتباع منهج أكثر ارتباطا بعمله في هذا المجال. وبهذه الطريقة، كي يصبح أكثر تأثيرا، واستزادة من فرص العمل في إحداث الأثر المطلوب. ولا يعني هذا التخلي عن الطرق التقليدية للتعامل مع السياسات، بل يجب عدم التوقف عن المشاركة بعد تقديم الرد الاستشاري أو تقديم البرهان إلى لجنة من اللجان، لأن ما يحدث لمعظم الباحثين بعد تقديم براهينه صندوق أسود يغلق على عمله، فقد يرى عمله موثقا في وثيقة سياسات قد تؤدي إلى الأثر، كما يمكن ألا يسمع أحد عما قدمه. ولذا، عليه أن يفعل ما في وسعه للدخول في ذلك الصندوق الأسود ومساعدة العاملين في مجتمع السياسات على التشاور ومواجهة الاعتراضات أو التحديات أثناء تطويرهم للسياسات.

ويرى ريد (Reed. 2018. p. 253) أن يتم في بحوث السياسات الجمع بين المنهج التصاعدي من القاعدة إلى القمة والمنهج التنازلي من القمة إلى القاعدة، وذلك بهدف

التأثير المباشر بجعل البراهين في متناول صانعي السياسات بطريقة جذابة ومؤثرة. وإذا أردنا اتباع منهج ارتباطي بالأثر، لا ينبغي الاكتفاء بوضع موجز سياسات ونشره على الإنترنت، لأن غالبية المسؤولين في مجتمع السياسات يدعون المستشارين الموثوق بهم للحصول على المشورة المتعلقة ببراهين البحوث، ويهملون الاستماع إلى براهين المصادر التي لا يثقون فيها.

ومجرد نشر مقالة في أقوى مجلة لا يكفي لتوليد الثقة وجلب الأسماع إليها، فالباحث بحاجة إلى أن يثبت مصداقيته وجدارته بالثقة في سياق علاقة طويلة الأمد مع الأعضاء البارزين في مجتمع السياسات، وأن يصبح جزءا لا يتجزأ من هذا المجتمع إن كان حقا يريد أن يُستمع إليه.

ومن بين الطرق الأكثر فاعلية لتحقيق التغيير في السياسات استخدام "كماشة" التأثير من القاعدة إلى القمة ومن القمة إلى القاعدة. وعادة ما يكون من الأسهل البدء من القاعدة إلى القمة، والتواصل مع محللي السياسات والباحثين الحكوميين الذين لديهم خلفية مشابهة لخلفية الباحث، ومع الذين يفهمون البحوث ومن ينتمون إلى بيئة البحث العلمي، ومن ثم الشروع في التعريف بالأفكار الجديدة.

ومع ذلك، لا يمكن لهذا المنهج أن يذهب بعيدا إذا لم يكن كبار صانعي القرار (مثل الوزراء) يدركون أهمية البحث. وحيث إن الوصول إلى كبار صانعي القرار يشكل فرصة نادرة لمعظم الباحثين، فقد يحتاج الباحث إلى الاعتماد على الوسطاء؛ مثل: المستشارين أو المسؤولين في المؤسسات الأهلية أو الخيرية أو غيرها، ممن لديهم علاقات ومسارب للوصول إلى أصحاب النفوذ، وإقناع أحد كبار صناعة السياسات بضرورة اتخاذ إجراء، فمن المهم أن تتم مقابلة الموظفين المناسبين لإقناعهم بقضيته لطرحها على صانع القرار، فإذا تلقى صانع القرار من الموظف الذي اقتنع بالقضية، فهناك احتمال كبير لحدوث التغيير. وفي السياق نفسه، قد لا يكفي إقناع الموظف بأن البحث يستحق الاهتمام إن لم يتناسب في ذلك الوقت مع مصالح صانع القرار وأولوياته. وهنا تأتي أهمية اتخاذ كل من المسارين من القمة إلى القاعدة ومن القاعدة إلى القمة للإقناع بإحداث التغيير (Reed, 2018, p. 253).

ثالثا: تحديات البحوث الموجهة نحو السياسات:

من بين تحديات البحوث الموجهة نحو السياسات، من وجهة نظر ويلكوكس (Wilcox، 2005) هو الجهود التي تبذل من الآخرين لتقويض النتائج التي يتم التوصل إليها أو تحجيمها، أو المبالغة في التشديد على النتائج التي تم التوصل إليها، أو الاستفادة من نتائج أعمال لا يمكن دعمها.

وكأفضل وسيلة للدفاع ضد مثل هذه التحديات، ينبغي اتخاذ مجموعة متنوعة من الإجراءات الوقائية قبل إصدار النتائج؛ من بينها إشراك ممثلي أصحاب المصالح من ذوي العلاقة منذ بداية العمل البحثي الموجه نحو وضع سياسات معينة. ولكن بالنظر إلى المجموعات المحتمل اهتمامها بالنتائج التي سيتم التوصل إليها، من غير الممكن إشراك جميع أصحاب المصالح المحتملين. ومن أهم التكتيكات لتجنب هذا الإشكال التركيز على أنواع الأثر على مجموعات أصحاب المصالح الأساسيين. كما يمكن التعامل مع أنواع الأثر الرئيسة وتجنب معالجة قضايا متنوعة من أجل تجنب تشتيت الباحثين.

ويمكن أيضا التشاور مع صانعي السياسات والممارسين والمؤيدين قبل بدء البحث أو الدراسة وإتاحة الفرصة للباحثين لوضع تساؤلات الدراسة على نحو ملائم، والتأكيد على أن مجموعات أصحاب المصالح هم المستفيدون من النتائج. وهذه المرحلة المبكرة من التشاور تساعد على فهم كيفية العمل والتخطيط له. وفي هذا السياق ينبغي التأكد من أن الأسئلة المتعلقة بالسياسات مؤطرة بشكل صحيح، لكونها مهمة أساسية في أي جهد بحثي موجه نحو السياسات، خصوصا إذا كانت للباحث مصلحة في أن تكون النتائج قابلة للتطبيق في السياسات والإجراءات على المدى القريب.

كما يمكن أن يساعد التشاور مع أصحاب المصالح في السياسات قبل إجراء البحوث على تجنب سوء الفهم حول النتائج التي قد تنتج عن الدراسة، فضلاً عن القيود التي قد تترتب على ذلك والآثار المترتبة على السياسات المحتملة.

وبما أن لكل قضية تقريبا سياسات سيكون لها أنصار ومعارضون يرون أن لهم حصة في أي نتائج بحثية ذات صلة، سوف يجد الباحثون أنفسهم في بعض الأحيان عرضة

للهجوم من كلا الجانبين. وغالبًا ما يكون المعارضون والمؤيدون للسياسات أقل اهتمامًا بالمبادئ التي يستند إليها النقاش من نتائج (على سبيل المثال: من الذي يستفيد، ومن يفشل في الاستفادة، ومن يعاني في ظل خطط الرعاية الاجتماعية المختلفة؟ ولماذا؟). لذلك، قد يفاجأ الباحثون الذين يتعاملون مع هذه المبادئ بأن نتائجهم غالباً ما يتم مهاجمتها من كلا الجانبين. ولكي يتجنب الباحثون اتخاذ موقف دفاعي استجابة لنتائجهم غير المحصنة، لكونها في أغلب الأحيان تتماشى بشكل طبيعي مع جانب واحد أكثر من غيرهم، فإن البقاء على اتصال بالمؤثرين الرئيسيين داخل مختلف مجموعات أصحاب المصالح قبل البحث وأثناءه وبعد الانتهاء منه تكتيك قد يقلل من مقاومة النتائج.

كما يمكن لباحثي السياسات أن يقوضوا عملهم الخاص ومصداقيته بأنفسهم، وذلك بالوقوع فريسة لما يوصف بالمصيدة المفرطة في النصح، ففي بيئة يتوقع فيها العديد من أصحاب المصالح إجابات محددة، قد يُغرى الباحث بتقديم مزاعم يصعب تنفيذها، أو التصريح بنتائج غير النتائج المبررة التي تم التوصل إليها بشكل نهائي. فالباحثون في السياسات ينبغي تذكير أنفسهم بعدم المبالغة، وأن العمل في إطار عمل السياسات أمر صعب، وأن الضغوط لإرضاء أصحاب المصالح قد تكون قوية (Wilcox، 2005).

رابعا: الفرق بين البحوث الموجهة نحو السياسات والبحوث الأكاديمية

البحث الأكاديمي ليس مجرد بحث عن المعلومات أو جمعها أو نقلها من موقع إلى آخر، بل هو اكتشاف للحقيقة وللتنوير الذاتي ثم نشرها، فهو إجراء نحاول من خلاله البحث المنهجي عن حقيقة واضحة انطلاقا من سؤال تتم الإجابة عنه في النهاية لحل مشكلة، فهو حلزوني الشكل ينشأ من سؤال أو مشكلة في ذهن الباحث، ويتطلب هدفًا واضحًا، كما يتطلب خطة أو إجراء محددا، ويقوم عادةً بتقسيم المشكلة الرئيسة إلى مشكلات فرعية يمكن إدارتها بشكل أكبر، ويسترشد بمشكلة أو أسئلة أو فرضية محددة، ويقبل بعض الافتراضات الحرجة، ويتطلب جمع البيانات وتفسيرها في محاولة لحل المشكلة التي بدأ بها البحث.

ولا يكتمل البحث الأكاديمي إلا بخصائص معينة: حيث يجب أن يكون، قدر الإمكان، ضابطا، ودقيقا، ومنهجيا، وصحيحا، وحاسما وقابلا للتحقق والتجريب. ويمتلك البحث الأكاديمي المثالي الخصائص الرئيسة الآتية:

- يقوم على أعمال سابقة.
- يمكن تكراره وقابلا للتنفيذ.
- يمكن تعميمه على شرائح أخرى.
- يقوم على بعض المنطق العقلي ويرتبط بالنظرية، ويحتمل أن يقترح بحوثا مستقبلية.
- يولد أسئلة جديدة ضمن حلقة دائرية طبيعية.
- متدرج نحو التصاعد.
- يعالج بشكل مباشر أو غير مباشر بعض المشكلات الحقيقية في العالم.
- ينص بوضوح على المتغيرات أو التركيبات المطلوب فحصها.
- صحيح وقابل للتحقق من أن نتائجه صحيحة ويمكن التأكد منها من قبل الباحث أو من قبل الآخرين.
- الباحث جدي و / أو يستثمر في هذا البحث.

أما **البحوث الموجهة نحو السياسات**، فعادة ما تشكل العلوم الاجتماعية "قلب عملية صنعها" وتساعد في تحديد ما هو ناجح وفعال. وأهم المعطيات التي تتبني عليها البحوث الموجهة نحو السياسات هي ما أشار إليها جونسون ((Johnston. 2005. p. 1522 وهي:

- وجود قضية ما، والإحساس بوجود مشكلة مرتبطة بهذه القضية.
- الاقتناع بالسبب المفترض للقضية، وأنها مشكلة يمكن مواجهتها ومعالجتها.
- تحديد الموارد اللازمة لمعالجتها.
- القبول بالحل المقترح لمعالجتها، والالتزام السياسي بحلها وتنفيذه.

وهذه النقاط لا تحتاج إلى تسلسل بعضها خلف بعض - أو أي ترتيب آخر.

ويتم تنفيذ ثلاثة أنواع (أو أنشطة) أساسية من بحوث السياسات في المراحل المختلفة من التسلسل السابق، وهي:

١- إجراء البحوث، كما يفهمها الأكاديميون بشكل عام، مع وجود مشكلات وأسبابها والحلول المحتملة لمعالجتها، ومن ثم، في حالة تنفيذ الحل، يتم اتباع أثره في حل المشكلة.

٢- التأييد، الذي ينطوي على الحجج أمام مختلف الجماهير (وفي بعض الحالات، تحديد الجمهور مسبقا) بشأن وجود مشكلة وطبيعتها، وتحديد الحلول والقرارات القابلة للتنفيذ، وضرورة الإجراء السياسي.

٣- اتخاذ قرارات السياسات: من بين النقاط الثلاث، يقبل معظم الأكاديميين بأن النقطة الأولى في بحوث السياسات تقع ضمن مجالهم، حتى لو كانوا هم أنفسهم لا يرغبون في أن يكونوا مندرجين ضمن هذه النقطة. أما النقطة الثانية الخاصة بالتأييد، فيرى الكثيرون بأنه يقع ضمن مجال الاهتمام الأكاديمي ويقوم به غيرهم، مستخدمين نتائج "محايدة" أنتجها الأكاديميون. أما النقطة الثالثة المتعلقة باتخاذ القرار السياسي، فهو على الأرجح أكثر ميلا إلى التصور بأن معظم الأكاديميين لهم دورهم الفعال داخل المجتمع، على الرغم من أنهم قد يرون من الأنسب الميل إلى الأفراد المنخرطين سياسيا على أساس نتائج أبحاثهم الموجهة نحو السياسات.

وعلى الرغم من أن البحوث ذات الصلة بالسياسات والموجهة نحو السياسات قد تكون أنشطة مندرجة بشكل عام ضمن البحث الأكاديمي، إلا أن الشكوك غالباً ما تدور حول تأييد النتائج. ويرجع ذلك إلى أنه يصعب فصل الباحثين الأفراد عن المؤسسات التي ينتسبون إليها. ويتم تقديم الكثير من الأبحاث الموجهة نحو السياسات بأنها أجريت من قبل جامعة كذا، بدلا من كونها أجريت في جامعة كذا، من دون أن ينسبوا العمل للأفراد الذين أجروا البحث، لأن البحوث الموجهة نحو السياسات غالبا ما تكون ذات أثر اجتماعي كبير يفضل نسبه في العمل الأكاديمي إلى المؤسسة التي ينتسب إليها الباحث أو الفريق البحثي (Johnston, 2005).

خامسا: مراحل إعداد البحوث الموجهة نحو السياسات:

هناك عدد من المراحل يجب على الباحث أن يأخذها في الاعتبار إذا أراد أن يحدث مزيدا من التأثير في السياسات، يمكن اختصارها في الآتي (النصار، م2019، ص 338):

١- تحديد الرسائل الأساسية:

تبدأ المرحلة الأولى بتحديد الرسائل الأساسية في البحث والتي يتوقع أن تكون ذات صلة بالسياسات الحالية أو المستقبلية، وتحديد مدى أهميتها. وغالبا ما تكرر هذه العملية، حيث يساعد البحث في بيئة السياسات وتلقي تغذية راجعة من أفراد مجتمع السياسات على التركيز على الجوانب الأكثر صلة في البحث، ووضع إطار واضح للرسائل التي يُرجح أن يتردد صداها في حل المشكلات والتحديات التي تواجههم. وقد تكون هذه التغذية الراجعة الأولية عبر وسائل الإعلام الاجتماعي (أو غيرها) أو عبر أشخاص في محيط مجتمع السياسات؛ على سبيل المثال: باحثون لديهم سجل طويل من العمل مع مجتمع السياسات في مجال عمل الباحث، أو باحثون حكوميون. ويفضل الحصول على تغذية راجعة بناءة من هؤلاء الأشخاص من أجل صياغة بيان منمق وموجز وملائم لتقديمه إلى من لديهم تأثير أكبر.

وإذا كان الباحث يعمل على موضوع ضيق إلى حد ما، فقد يكون من الصعب جعل عمله مناسبا بما يكفي ليلفت انتباه محللي السياسات الذين يكونون في الغالب مشغولين. ومع ذلك، إذا كان الباحث قادرا على الربط بين عمله وعمل زملائه، ووضع ذلك ضمن أحدث نتائج بحثية تربط موضوع بحثه الضيق بالصورة الأكبر، فقد يصبح من السهل الوصول إلى جمهور أكبر. وعلى الرغم من احتمال تحول بحثه إلى مربع أو فقرة مرفقة برسم، فقد أصبحت لديه على الأقل فرصة جيدة لتفاعل الناس معه.

وليضع في اعتباره بالضبط ما قد يرغب في أن يفعله صانع السياسات بالمعرفة التي يقدمها له، وليتأكد من أن يقدم شيئا يمكن تحقيقه فعلا، وإن كان تحقيقه غير ممكن، فعليه تحديد الخطوات الأولية التي قد يتخذها تجاه الإجراء الذي يريد رؤيته على المدى الطويل. وهناك براهين على أنه من المرجح أن يتم تبني نتائج بحوث تعتمد على السياسات الحالية بدلا من شطبها – من المرجح أن يتم اعتماد التوصيات الخاصة بسلسلة من التغييرات

الإضافية بدلا من تغيير خطوة واحدة. وبعد قول ذلك، قد يكون من المهم أحيانا تمكين أي فرد أو منظمة من طرح بعض المفاهيم المقبولة وبعض الطرق لتطبيقها في سبيل اعتماد أحدث البحوث (على سبيل المثال: التصريح بأن ما سبق أن اعتقدنا أنه صحي تبين أن له عواقب ضارة بالصحة).

ومن بين أكبر التحديات في بناء الرسائل من البحث هو كيفية توضيح التعقيد وعدم اليقين من دون مماطلة صانعي السياسات الذين يرغبون في الحصول على إجابات حاسمة، وتجنب إعطاء شعور زائف بالثقة؛ على سبيل المثال: عبر الأرقام أو الرسوم البيانية أو الخرائط التي تخفي التباين، أو عبر السيناريوهات البديلة. ومع ذلك، يمكن أن تساعد دراسات الحالة والقصص والنتائج الشخصية في توضيح التعقيد والكشف عن النقاط الأساسية أمام صانعي القرار. ومن المشكلات الشائعة التي يواجهها أعضاء مجتمع السياسات مع الباحثين هي الميل إلى الترويج لآخر البحوث بشكل انتقائي، والتغاضي عن أعمال قيّمة ومتكاملة قام بها باحثون آخرون قد تزيد بدرجة كبيرة من قيمة بحوثنا المقدمة لصانعي السياسات. ومن خلال تلخيص الأبحاث الأخرى حول هذا الموضوع، قد يتمكن الباحث من زيادة مصداقية عمله عن طريق إظهار نطاق وعمق البحوث التي تدعم مزاعمه.

وفي كثير من الأحيان، على الباحث أن يدفع أجورا لمحترفين (مثل: المحرر العلمي، أو وسطاء المعرفة، أو صناع الأفلام أو الانفوقرافيك) لترجمة عمله إلى مصطلحات يمكن فهمها من قبل الأشخاص الذين يريد التأثير عليهم. كما يمكن لوسطاء المعرفة المساعدة في تسهيل فرصة الحوار مع واضعي السياسات ومساعدته على فهم اللغة المنضبطة والوسيطة إن لزم الأمر.

٢- أفضل وقت للمشاركة:

أفضل وقت للمشاركة في أي مشروع بحثي هو في بدايته. فبعد استهداف الباحث لجمهوره، يحتاج إلى معرفة ما إذا كان هذا الجمهور يرى بالفعل أن بحثه مرتبط بأعمالهم. بعد ذلك، سيتمكن معهم من صياغة أسئلة بحث ذات صلة بكل منهم. ومن خلال القيام بذلك، يعرف كل المعنيين في هذه المرحلة ما النتائج المحتمل أن تنشأ من البحث (ومتى؟)،

والبدء في الإبلاغ عن حالات عدم اليقين المحتملة.

وهناك أوقات معينة قد تكون فيها بعض البراهين حاسمة في قرارات السياسات. لذلك من المهم أن يكون الباحث على اتصال دائم مع أعضاء مجتمع السياسات، بحيث يمكنه بسهولة تحديد تلك اللحظات الأساسية والمتطلبات المتغيرة، فإن كانوا يعرفونه بالفعل، فسيأتون إليه للحصول على الإجابات. وحتى لو كان ذلك يعني طلب تقديم براهين قبل اكتمال البحث، فليتذكر أن لديه قاعدة معرفية أوسع بكثير من المشروع الذي يعمل عليه حاليا، والذي لا يزال بإمكانه ربطه بالبراهين المنشورة الحالية للمساعدة في توفير الإجابات المطلوبة. وفي بعض الحالات، بالإمكان تقديم نتائج أولية ما دامت التحديات وأوجه عدم اليقين واضحة.

٣- أفضل مكان للمشاركة:

غالبية المسؤولين والمؤثرين في موضوع السياسات مشغولون للغاية، وعلى الباحث التفكير في كيفية تبليغ رسالته إليهم، فإذا كان بإمكانه إثبات أن بحثه ذو أهمية كبيرة بما فيه الكفاية، فإن العديد من الإدارات الحكومية تستضيف ندوات علمية، وتجمع بين عدد من الخبراء الأساسيين لتقديم أبحاثهم مثله. ولكن بالنسبة لكثير من اللاعبين الأكثر أهمية، قد يحتاج الباحث إلى ترتيب موعد قصير وجها لوجه معهم أو مع مستشاريهم المقربين لتبليغ رسالته. كما أن العديد من السياسيين ينشطون على وسائل التواصل الاجتماعي، وهي طريقة سهلة لجلب اهتمامهم المبدئي، ثم البدء في بناء علاقات معهم.

ولمشاركة واضعي السياسات بشأن مسائل السياسات الدولية، سيحتاج الباحث إلى التعرف على الفعاليات والهيئات ذات الصلة بعمله؛ مثل: اتفاقية الأمم المتحدة للتنوع البيولوجي وفروعها المرتبطة بها المعنية بالمشورة الفنية والتقنية. وليتذكر أن هذه هي الفعاليات الفنية التي يتم فيها عادة اتخاذ العديد من القرارات. وقد وضعت بعض البلدان واجهات أو منصات خاصة بالعلوم والسياسات لتعزيز الحوار بين الباحثين وصانعي السياسات. ويجدر به التحقق منها في محيطه.

٤- تحديد من لديه قدرة التأثير في تغيير السياسات:

باستخدام تحليل الجمهور وأصحاب المصالح، ينبغي أن يصبح بإمكان الباحث تحديد المنظمات والأفراد الأساسيين داخل تلك المنظمات المؤثرة بشكل خاص، والذين قد يرغب في محاولة بناء علاقات معهم. وقد يكون هؤلاء هم صانعو السياسات أنفسهم، أو قد يكونون مستشارين يعملون بشكل وثيق معهم، فمن المهم عدم إغفال المنظمات والأفراد خارج مجتمع السياسات الذين لديهم علاقات طويلة الأمد مع أعضاء أساسيين في مجتمع السياسات وقد يكون لديهم تأثير كبير؛ على سبيل المثال: المنظمات غير الحكومية، والجمعيات الخيرية، والمراكز الفكرية، ورجال الإعلام.

٥- تحليل أبعاد السياسات:

الفرق الأكثر وضوحا في أنواع تحليل السياسات هو من حيث الهدف الصريح والمشكلة، مع الفصل بين تحليل السياسات والتحليل من أجل السياسات، وتكمن ضمن هذا الفرق سلسلة من الأنشطة في تحليل محتوى السياسات.

جدول رقم (٤) الفرق بين تحليل السياسات والتحليل من أجل السياسات

التحليل من أجل السياسات	تحليل السياسات
• الحاجة للسياسات • بيانات السياسات • رصد السياسات وتقويمها	• تحليل تركيز السياسات • تحليل محتوى السياسات

ويجعل جوردون وآخرون (Gordon et al.. 1993) للتحليل من أجل السياسات ثلاثة أسس، ولتحليل السياسات أساسين، وذلك على النحو الآتي:

الأساس الأول: التحليل من أجل السياسات، ويندرج تحته ما يأتي:

- **الحاجة للسياسات:**

يستخدم هذا المصطلح للإشارة إلى البحوث التي تنتهي بتوصيات مباشرة لسياسة واحدة أو لمجموعة من السياسات ذات علاقة بمشكلة ما. وقد تكون هذه البحوث موجهة إلى صانعي السياسات، أو إلى شبكة صنع القرار، وفي هذه الحالة يفترض وجود

قناة للتواصل أو تحدٍّ للسياسات الراهنة من قبل مجموعات الضغط أو من خلال إجراء استطلاع للرأي العام. وفي بعض الحالات، يقدم باحثو السياسات عددا من النتائج التي توصلهم إلى استنتاج معين يتم تقديمه كتوصية. وفي حالات أخرى، عندما يوجد التزام قوي بمسار معين لعمل يسبق البحث، فإن أي تحليل يتم إجراؤه قد يكون صمم لدعم القضية المطروحة. ويتم جمع المعلومات وتنظيمها من أجل الحفاظ على نتيجة معينة. وغالبًا ما يتم تنفيذ هذا النمط من تحليل السياسات من قبل مجموعات الاهتمام الإصلاحية، أو من قبل بعض الباحثين الأكاديميين.

- **بيانات السياسات:**

في هذا الوضع، تتمثل مهمة الباحث في تزويد صناع السياسات بالمعلومات وربما بالمشورة، ويفترض وجود قضية تستدعي اتخاذ إجراء ما، سواء بإدخال سياسات جديدة أم بمراجعة سياسات موجودة. وقد يتم البحث فيها داخل إدارة البحوث والدراسات بالإدارة الحكومية بتوجيه باحثين خارجيين مستقلين تقوم الإدارة بتمويلهم، أو من قبل أفراد أو شركاء كرسوا أنشطتهم العلمية من دون مقابل لخدمة قضايا السياسات، وقد يقتصر النشاط نفسه على توفير بيانات مفيدة (مثل النمو السكاني) للنظر فيها عند وضع السياسات، أو توضيح العلاقات السببية واقتراح خيارات سياسية محددة بشأنها.

- **رصد السياسات وتقويمها:**

غالباً ما يتخذ رصد السياسات وتقويمها شكل تحليل للسياسات والبرامج بعد تطبيقها، وغالبا ما تقوم الوزارات والهيئات العامة بمهمة الرصد والتقويم لأنشطتها، على الرغم من أن بعضها قد يكون واضحا ودقيقا وقانونيا. ومن ناحية أخرى، يعدّ مراجعة وتقويم السياسات عملا أكثر إدراكا للذات، خصوصا عندما يكون للسياسات أو البرامج طابع تجريبي. ويمكن أن يهدف الرصد والتقويم إلى توفير نتائج مباشرة لواضعي السياسات بشأن تأثير وفاعلية سياسات محددة منها، بل أكثر من ذلك، إذ يمكن استخدام المراجعة اللاحقة لتأثير السياسات وتحليل جدواها في تصميم سياسات مستقبلية أخرى من خلال تحديد مجموعة من الإجراءات الممكنة.

الأساس الثاني: تحليل السياسات، ويندرج تحته ما يأتي:

- **تحليل تركيز السياسات:**

يكون التركيز في هذا السياق على المدخلات والعمليات التحويلية التي تعمل على بناء السياسات العامة. وتستند محاولات تحليل عملية السياسات إلى نماذج واضحة أو ضمنية لنظام السياسات. وفي بعض الحالات، يُنظر إلى النموذج على أنه مدفوع بالقوى البيئية، وفي حالات أخرى بالأهداف والغايات الداخلية، وفي حالات أخرى بالتصورات الداخلية للبيئة الخارجية.

- **تحليل محتوى السياسات:**

اهتمت العديد من الدراسات بتحليل محتوى السياسات في نطاق الإدارة الاجتماعية ومجال السياسات الاجتماعية، وكان النموذجي منها الدراسات الوصفية التي قدمها الأكاديميون في مجالات السياسات الاجتماعية؛ مثل: الإسكان، والتعليم، والصحة، والخدمات الاجتماعية. وعلى الرغم من أن نتائج هذه الدراسات قد تقدم بيانات تساعد صانعي السياسات، إلا أنها في الغالب موجهة للارتقاء الأكاديمي وليس للأثر العام. وفي أغلب الأحيان، يشارك تحليل محتوى السياسات في تحليل قيمة السياسات، وإظهار السياسات الاجتماعية على أنها تأسيس للنظريات الاجتماعية.

وهكذا تشكل خطوات رسم السياسات معالم الطريق المؤدية إلى الغاية المنشودة التي يبرزها هدف تحليل السياسات المتمثل في إعلام صناع السياسات بحدود الإمكانات المتاحة لتنفيذ تلك السياسات. وقد تكون السياسات "الأفضل" هي السياسات المصممة بشكل يتصدى للتحديات التي تفرضها البيئة الخارجية الصعبة على صانعي السياسات.

الفصـــل الخامس

تأثير البحوث في السياسات

- قوة تأثير البحوث في السياسات
- مبادئ لتعزيز تأثير البحوث الموجهة نحو السياسات
- كيف يستفيد صانعو القرار من البحوث الموجهة نحو السياسات
- مسارات تحقيق الأثر للبحوث الموجهة نحو السياسات

تأثير البحوث في السياسات

أولا: قوة تأثير البحوث في السياسات

يعرف تأثير البحوث "Research Impact" بأنه الصنيع الحسن (الخير) الذي يمكن للباحثين تقديمه للعالم (Reed. 2018). وإذا أردنا إسقاط هذا التعريف على السياسات فيمكن القول بأن تأثير البحوث في السياسات يعني الإسهام الذي تقدمه البحوث لمجموعة اللوائح والتنظيمات والبرامج وغيرها من آليات السياسات الجديدة أو المعدلة بما يمكنها من تلبية حاجات أو أهداف محددة لتحقيق المنفعة العامة. صحيح أن البحث العلمي قد يكون مجرد عامل واحد من العوامل العديدة المؤثرة في السياسات المطبقة لكنه قد يتجاوز مجرد التأثير في السياسات إلى مستوى تمكين هذه السياسات من تحقيق الفوائد العامة. على سبيل المثال: قد يكون البحث العلمي لأحد الباحثين واحدا من مئات الدراسات في مجال معين، ولكن عمل هذا الباحث قدم رابطا مفقودا أو بعض الأدلة المهمة الأخرى التي أفضت إلى سياسة معينة، وقد يقوم الباحث بحكم معرفته البحثية بتقديم المشورة لمن يقومون بتطوير سياسة محددة، وقد تكون مشورة هذا الباحث قائمة على أدلة حاسمة لتطوير هذه السياسة. وكلما آمن الباحث بنتائج بحثه وتطبيقاته العملية كان تأثيره أقوى في تطوير السياسات بشكل مباشر أو غير مباشر (النصار، ٢٠١٩). ومن هنا تبدو أهمية تمرس الباحثين في موضوع السياسات وآليات تنفيذها وتقويمها، وأيضا تمكنهم من وسائل إقناع صناع السياسات ومتخذي القرار بأهمية نتائج البحث التي تم التوصل إليها وقوة تأثيرها في السياسات المراد تطويرها. والقسم التالي يساعد الباحثين على وضع أهداف لزيادة تأثير نتائج البحوث في السياسات لتحقيق الأهداف المطلوبة.

ثانيا: مبادئ لتعزيز التأثير في البحوث الموجهة نحو السياسات

استخلص مارك ريد (Reed, 2018) خمسة مبادئ لتعزيز التأثير في البحوث عموما والبحوث الموجهة نحو السياسات بشكل خاص وذلك استنادا على خبرة الباحثين المتمرسين وأصحاب المصلحة Steak Holders حول العالم. وهذه المبادئ يمكن أن تساعد الباحث في مجال السياسات من تتبع أثر بحثه بسرعة، ومواكبة ردود الفعل، والتغذية الراجعة، ومواكبة تفاعل جهوده مع مستجدات العصر والظروف والأحول والمعطيات، ومن ثم تحديث الأعمال، وربما توليد أفكار ومشروعات أخرى. وفيما يلي عرض موجز لأهم هذه المبادئ*:

المبدأ الأول: التصميم

يتمثل هذا المبدأ في معرفة الأثر الذي يريد الباحث تحقيقه وتصميم أسسه في بحثه منذ البداية. أعتقد أن معظم الباحثين بارعون في طرح التساؤلات والأهداف البحثية، ولكنهم ليسوا معتادين على تحديد أهداف لأثرهم، فإذا كانت لدى الباحث فكرة واضحة عن التغيير الذي يرغب في مشاهدته كنتيجة لبحثه، فما عليه سوى وضع خطة للوصول إلى تلك النتيجة، ومن المرجح أن يحقق أثرا سريعا، وهذا من شأنه أن يوفر له الوقت باتباعه منهجا إستراتيجيا لإحداث الأثر، وبإمكانه حينئذ رؤية مسارات متعددة تقوده إلى الأثر نفسه، ومن ثم اختيار المسار الأسهل والأسرع والأقل تكلفة، وذلك وفقا لخطته الأساسية.

المبدأ الثاني: تجسيد الاحتياجات والأولويات

يؤكد هذا المبدأ على أهمية التجسيد بشكل منهجي لاحتياجات وأولويات أولئك الذين قد يهتمون بالأبحاث أو باستخدامها. الكثير من الباحثين يدركون إدراكا تاما من هم المهتمون بالفعل بأبحاثهم أو المرجح استفادتهم منها، وإذا كان الأمر على خلاف ذلك، فما على الباحث سوى تصفح سجل عناوين زملائه للحصول على بعض الأفكار حول أنواع الأشخاص الذين قد يرغب في التعامل معهم، فمن بين مشكلات الباحثين أن معظمهم لا يملكون سوى أفكار مبهمة إلى حد ما عن نوع الأشخاص المحتمل اهتمامهم بعملهم خارج

*يدعو المؤلف القارئ الكريم لمعرفة المزيد حول هذا الموضوع في النسخة العربية المترجمة لكتاب (تأثير البحوث العلمية) الصادر عن مركز الترجمة في جامعة الملك سعود، ترجمة الدكتور صالح النصار. (2019)

الأوساط الأكاديمية، وينسون أن سجل العناوين من المرجح أن يدلهم إلى حد كبير على تحديد المجموعات المهمة، والتغاضي عن المجموعات غير المهمة فيما لو صنفوها منذ البداية. وقد لا يتوافر للباحث الوقت سوى للوصول إلى شخص واحد كل شهر على مدى نصف سنة، ولكن عن طريق إجراء تحليل عن أصحاب المصالح، سوف تتوافر لديه قائمة مرتبة بمجموعات أو مؤسسات يجدر التواصل معها قبل غيرها. وقد يكون قد استنفذ خلال الأشهر الستة الأولى وقتا طويلا لم يحصل خلاله سوى على ست مجموعات، ولكنه سيدرك أن الدقائق الخمسة عشر التي قضاها في هذا النشاط قد تم قضاؤها بشكل مثمر، وسوف يكون بشكل ملموس أقرب إلى الأثر.

المبدأ الثالث: المشاركة

هذا المبدأ هو الأهم؛ التعاطف هو جوهر هذا المبدأ، فللحصول على أثر ما، يحتاج الباحث إلى بناء علاقات طويلة الأجل وثنائية الاتجاه وموثوقة مع أولئك الذين سيستخدمون بحثه، بحيث يمكنه بمشاركتهم إنشاء معرفة جديدة بشكل مثالي. ويتعلق الأمر بالحوار ثنائي الاتجاه مع المستخدمين المحتملين لأبحاثه، وليس بطريقة إلقاء محاضرات أو محاولة "نقل المعرفة" إليهم، إذ عليه التفكير في طرق تمكنه من الحفاظ على علاقات تتجاوز نموذج مشروع للدكتوراه أو نموذج مشروع بحثي؛ فعلى سبيل المثال: من خلال إشراك زملاء مستمرين في الوظيفة، ومن خلال التفاعل المستمر مع المشاريع عبر وسائل التواصل الاجتماعي، والرسائل الإخبارية، وتقديم الحلقات الدراسية وغيرها. وهذا التوجه لا بد أن يؤتي ثماره في النهاية، سواء من حيث التعاون والأعمال المستقبلية، أم من حيث الحصول على خطابات دعم لمقترحات بحثية قادمة. ويمكنه توفير الوقت من خلال بناء علاقات مبكرة مع "وسطاء المعرفة" الذين يقفون وسط شبكات متعددة من أصحاب المصالح أو على مقربة من الجمهور الذي لا يمكنه الوصول إليه، فقد يفتحون له الأبواب أو يختصرون عليه طريق إنشاء علاقات ثقة بناء على توصية ما من وسيط موثوق، فلا يمكن إنكار أن الاستثمار في العلاقات يستغرق وقتا.

المبدأ الرابع: التأثير المبكر

عادة ما يتوقع الباحثون مشاهدة الأثر بعد فترة لا تقل عن ثلاث سنوات، في حين يحدث أن يتعامل الباحث مع أشخاص يتوقعون حدوث الأثر خلال أسابيع أو أشهر. ولئن تعلق هذا الأمر جزئيا بالتوقعات، إلا أنه يدور أيضا حول بذل قصارى الجهود لتقديم نتائج ملموسة في أقرب وقت ممكن، مما قد يساعد في الحفاظ على الأشخاص المهتمين بعمله. وهناك جملة من الإجراءات السريعة التي يمكن اتخاذها بسهولة إلى حد ما؛ ومنها على سبيل المثال: النشر المبكر للأدبيات السابقة وتحويلها إن أمكن إلى ملاحظات موجزة سائغة، وجدولة خطوات الإنجاز بما يتفق مع الآفاق الزمنية لصانعي القرار.

المبدأ الخامس: التفكر والاستمرار

وأخيرا، يحتاج الباحث إلى متابعة ما يصلح من الأعمال حتى يمكنه تحسين تبادل المعرفة، والاستمرار في الحفاظ على العلاقات وتوليد الأثر على المدى الطويل. ويمكنه توفير الوقت عن طريق تجنب تكرار أخطاء الآخرين عند مشاركة الصالح منها، بالإضافة إلى إخفاقاته مع الزملاء.

وإذا كان الباحث يتعقب أثره، يصبح من الأسهل والأسرع الإبلاغ عن الأثر عندما يطلبه منه الممولون. وسوف يتوصل إلى خطة تأثير تتضمن مؤشرات بسيطة يمكنه استخدامها لتتبع ما إذا كانت أنشطته تأخذه إلى الأمام أم إلى الخلف في طريقه نحو إحداث الأثر.

ثالثا: كيف يستفيد صانعو القرار من البحوث الموجهة نحو السياسات؟

في الوقت الذي يحرص فيه الباحثون في مجال السياسات على تحقيق أعلى درجات التميز في النتائج التي يتوصلون إليها، تبرز أمامهم تحديات أخرى تتعلق بالوصول إلى صانعي السياسات وإقناعهم بالنتائج التي توصلوا إليها وبالأثر الذي يمكن أن يحدثوه. وفيما يلي بعض الخطوات التي تسهم في ردم الفجوة بين صانعي السياسات والباحثين في مجال تطوير السياسات، وكيف يستفيد الباحثون من شبكات التأثير الاجتماعية والإعلامية في تحقيق الأهداف التي يصبون إليها (Reed, 2018):

١- بناء علاقات مع المؤثرين وصانعي السياسات

العلاقات منهج مهم جدا في العمل مع صانعي السياسات (المسؤولون رفيعو المستوى في الوزارة أو المنظمة)، فالبحوث العلمية وغيرها من البراهين المنشورة يجب أن تظهر أنه على الرغم من أن صانعي السياسات يتعرفون على البحوث من خلال الكثير من المصادر، إلا أن الاتصال المباشر وجها لوجه مع الأشخاص الموثوقين هو ما يؤثر في الغالب على القرارات. ولا يهم ما إذا كان الاتصال من خلال اجتماع فردي، أو في ورشة عمل أو في مؤتمر أو في ندوة، ولا يهم إن كان الاتصال مباشرا مع الباحث أو بشكل غير مباشر عن طريق وسيط ما؛ على غرار موظف في إدارة حكومية أو في جمعية خيرية أو في الإعلام، الشيء المهم للباحثين هو استثمار الوقت في تطوير علاقات الثقة مع الأعضاء الأساسيين في مجتمع السياسات الذي ينشط في مجالهم.

وغالبا ما يتعرف صانعو السياسات على الكثير من البحوث العلمية التي يستخدمونها عبر الاتصال المباشر مع المصادر الموثوقة. وعلى الرغم من أن جماعات المصالح التي تقدم النصح للحكومة تستخدم البحوث المنشورة في المجلات العلمية كمصدر للمعرفة، إلا أنهم مع ذلك يفضلون التواصل المباشر مع مصادر موثوقة. وبينما يستخدمون ملخصات السياسات، فإنهم يجدون أن المناقشة المباشرة مع المصادر الموثوقة هي أكثر الطرق أهمية لمعرفة البراهين البحثية، فإعداد موجز للسياسات ليس كافيا. إن اعتبار موجز السياسات العامة بمثابة تذكير للنقاط الرئيسة ورابطا لمزيد من المعلومات بعد الاجتماع المباشر مع شخص ما، سيكون له تأثير أكبر على التغيير من مجرد كتابة مختصرات وإرسالها على أمل أن يقرأها شخص ما.

ولذا، من المهم أن يفكر الباحث في السياسات في كيفية البرهنة على مصداقية نتائج بحثه أو رسالته العلمية عندما لا يجد الوقت الكافي لتقديم كل الطرق والبيانات التي تسندها. وفي العديد من الحالات، يمكن الحصول على هذه المصداقية بتفويض، أو بالرجوع إلى مقالة أساسية في مجلة مرموقة استندت إلى نتائجه، أو عن طريق تقديمه تحت العلامة التجارية لمولي بحثه أو عبر تقديمه من قبل شخصيات مهمة موثوقة من قبل مجتمع السياسات.

٢- التأثير في السياسات:

من المفهوم ضمنا أن البراهين في حدا ذاتها غير قابلة للتشكيك؛ والسؤال هو ما إذا كان يجب على الباحث أن يستخدم العاطفة لإيصال هذه البراهين، في حين أن العديد من الباحثين الذين يتحدون فكرة أن تكون البحوث العلمية (أو يمكن أن تكون) مستقلة تماما، وموضوعية، وغير متحيزة عاطفيا. وإذا أدرك الباحث أن بحثه مجرد جزء من البراهين التي تتغذى في العادة على عمليات صنع القرار السياسي، بإمكانه عندئذ البدء في استكشاف الذاتية المتأصلة في العديد من العمليات التي يستخدمها لتوليد "البراهين"، ويصبح أقل انفصالا وأكثر عاطفة في المشاركة في الأهداف المعيارية التي تتخلل عمله.

وتقليديا، استمرت وسائل الإعلام كوسيلة مهمة لتضخيم الرسائل يتلقى صانعو السياسات من خلالها رسائل الباحثين من مصادر مختلفة كثيرة فيشعرون بثقل الرأي العام وراء تلك الرسالة. أما في الوقت الحاضر، فتعدّ وسائل التواصل الاجتماعي وسيلة متزايدة الأهمية لتضخيم الرسائل بطريقة أكثر ارتباطا، وتزيد من الوعي بالقضايا التي نعمل على معالجتها، وتثبت دعما أكبر وأوسع لأفكارنا بشفافية عالية من خلال إحصاء التغريدات، وتعليقات الإعجاب، والآراء. وسواء أكان الباحث يستخدم وسائل التواصل الاجتماعي أم لا، فإن تطويره لشراكة أو لـ"شبكة سياسات" مع أفراد آخرين ومنظمات أخرى مهتمة بالرسائل المنبثقة من عمله يمكن أن تساعد أيضا في تضخيم رسالته، وإيصال أبحاثه بطرق مختلفة إلى مختلف أعضاء مجتمع السياسات. والأهم من ذلك، أنه من الممكن في كثير من الأحيان التواصل المباشر مع أعضاء مجتمع السياسات حول هذه الرسائل عبر وسائل التواصل الاجتماعي، مما يتيح له الإقناع بدلا من مجرد استخدام ضغوط وسائل الإعلام. وبطبيعة الحال، في كثير من الحالات، يمكن أن يؤدي ظهوره في كل من وسائل الإعلام التقليدي والاجتماعي إلى زيادة تضخيم رسالته.

٣- نصائح عملية للتأثير في السياسات من خلال العلاقات:

أشار ريد Reed (2018) إلى عدد من النصائح للباحثين في مجال تطوير السياسات تتمحور حول أهمية تطوير إستراتيجية آلية ومنهجية للمشاركة، والتعاطف، وممارسة مهارات الاتصال، وإعطاء ما يجب إعطاؤه، وتقويم القوة الذاتية، وتجاوز الأفراد المعيقين

والالتفاف عليهم، وشرح ذلك على النحو الآتي:

(أ) **قم بتطوير استراتيجية مشاركة آلية ومنهجية:** إن التفكير بشكل منهجي حول كيفية تعاملك مع أصحاب المصالح الأساسيين يمكن أن يجعل فرصك أكثر صلة وفائدة. بادئ ذي بدء، حدد أصحاب المصالح الذين ستعمل معهم لمعرفة من منهم يملك فعليا سلطة اتخاذ القرار داخل المنظمة، علما بأنه في كثير من الأحيان، قد تكون لدى أشخاص يتمتعون بمستويات عالية من قوة الشخصية والبينشخصية قدرة أكبر على جعل الأشياء في المنظمة تسير حسب رغبتهم أكثر من الرؤساء الموجودين على قمة الهرم. كما يجب عليك الحذر من الانجذاب تلقائيا نحو المعتادين المرئيين بدرجة عالية، وانظر فيما إذا كان يوجد أفراد أو جماعات مهمشة أو ما إذا كانت توجد جماعات تستطيع الاستفادة من عملك ولها دافع كبير لمشاركتك. وبعد الانتهاء من تحديد الذين سوف تشركهم معك، تحتاج إلى معرفة ما الذي يمكن أن يحفزهم على مشاركتك، وما الرسائل المنبثقة من بحثك والتي قد يتردد صداها في اهتماماتهم وأجنداتهم؟ ما وسائل التواصل الأكثر راحة لهم؟ ما أفضل توقيت/ فرصة للتواصل معهم؟ ما نوع اللغة التي يستخدمونها والتي يتحاشونها؟ وإذا لم تتمكن منذ البداية من الوصول إلى هؤلاء الذين يتمتعون بسلطة اتخاذ القرار، عليك أن تحدد من من الأشخاص في المنظمة سيعملون معك، ثم تقوم بتوسيع شبكتك من هناك، وعندئذ من المرجح أن يستمع إليك الذين يتمتعون بسلطة اتخاذ القرار ما دام قد بدأ باقي أعضاء فريقهم في الاستماع إليك.

(ب) **تعاطف:** ضع نفسك مكان الآخرين، واستنبط ما يحفزهم، وكيف يشعرون، وما الذي يحتاجون إليه من بحثك، وتعرف على سبل بناء الثقة في العلاقة بينك وبينهم؛ على سبيل المثال: هل تحتاج إلى خطاب تزكية؟ وقد يكون من المفيد إجراء بعض التحريات حول الشخص ومنظمته لتسهيل التعاطف معه بفاعلية؛ على سبيل المثال: بإمكانك البحث عنه عبر الإنترنت والنظر إلى ملفه الشخصي ونوعية الأشياء التي يكتبها أو يغرد بها، كما بإمكانك سؤال باقي أفراد شبكتك عما يعرفونه عنه، فإن تنجح أي من هذه الأفكار، يمكنك التحدث إلى أشخاص آخرين لهم أدوار مماثلة للتعرّف على أنواع القضايا التي يحتمل أن تحفزهم، واللغة وطرق التواصل التي يستجيبون لها بشكل أفضل، فالأمر يشبه نوعا ما نوع

العملية التي يخوضها الممثل أو الممثلة للبحث عن متطلبات الدور الذي أسند له.

(ج) **مارس ما تملكه من مهارات الاتصال**: تعلم لغة الجسد حتى تتمكن من قراءة ردة فعل الأشخاص الذين تريد التأثير عليهم وتعديل منهجك وفقا لذلك، واعتمد لغة جسد واثقة، وإن أمكن، تمرن أمام الكاميرا أو المرآة، أو احصل على تعليقات من أحد الزملاء. كما تحتاج إلى استخدام لغة جسد مفتوحة تعبر للشخص الآخر على أنك تثق فيه، وأن بإمكانه الوثوق. وفكر بمصافحة اليد وما تعبر عنه، إذ إن المصافحة الحازمة تعبر عن الثقة وتزيد من احتمال غرس الثقة أكثر من المصافحة الرخوة.

(د) **أعط ما يجب إعطاؤه**: تأكد من وجود شيء حقيقي يريده الآخرون في التعامل معك، وفكر في كيفية تقديم هذه الفوائد بشكل ملموس في المستقبل القريب، وإذا تمكنت حقا من التعاطف معهم، فسيكون هذا الأمر سهلا.

(هـ) **قم بتقويم قوتك** في سياق أصحاب المصالح الذين ترغب في العمل معهم، مع الأخذ في الاعتبار أنك قد تكون أكثر أو أقل قوة في السياقات المختلفة؛ على سبيل المثال: في بعض السياقات ونتيجة للتجارب السلبية مع بعض الباحثين، قد يعني وضعك كأكاديمي في توقعات الناس أنك استغلالي أو دخيل، في حين أن وجودك كأكاديمي مع مجموعة مختلفة من أصحاب المصالح قد يعني أن رأيك له وزن كبير. ومن بين طرق التفكير في مدى قوتك في أي سياق هو التفكير في مستواك من حيث:

- القوة الظرفية (مثل: مستواك في التسلسلات الهرمية الرسمية، ووصولك إلى صانعي القرار).
- القوة الاجتماعية (مثل: وضعك الاجتماعي أو مكانتك الاجتماعية أو ما إذا كان أمام اسمك لقب علمي مثل دكتور أو مهندس أو أستاذ).
- القوة الشخصية (مثل: مدى تمتعك بالشخصية الكاريزمية، وموثوقيتك، وتعاطفك من وجهة نظر الآخرين).
- القوة البينشخصية (مثل: اتساع دائرة الاتصال لديك، وتحررك من الخوف، والتزامك بفضيلة الإيثار).
- إن لم يكن لديك ما يكفي من القوة أو الشرعية، ففكر في طرق تمكنك من

تحسين قوتك الشخصية والبينشخصية (لأن تحسين هذه القوة أسهل من تغيير القوة الاجتماعية والظرفية). وإذا كنت بحاجة إلى اختصار سريع لمزيد من القوة، قم بتقديم نفسك، أو كن مصحوبا بشخص موثوق ومعروف بشرعيته في نظر الأشخاص الذين ترغب في العمل معهم.

(و) **وأخيرا**، عند الضرورة، تجاوز الأفراد المعيقين والتفَّ عليهم، وذلك بوضع إستراتيجية مشاركة مصممة للشخص الثاني في المنظمة التي ترغب في مشاركتها لك. وإن كنت قد فعلت كل ما في وسعك للتكيف مع احتياجات وأولويات الشخص الذي يمنعك من الوصول إلى أصحاب القرار في المنظمة، فانظر ما إذا كان بإمكانك العثور على آخرين في المنظمة لديهم احتياجات وأولويات مختلفة نوعا ما، أو وجهة نظر مختلفة للعالم أو لإدراك المخاطر، ومعرفة ما إذا كانوا سيفتحون الباب نيابة عنك لتصل إلى صانعي القرار. ومن الطبيعي أن يوجد أفراد أكثر تقبلا من غيرهم للأفكار الجديدة (فهم "محتضنون مبكّرون" للابتكارات) في حين يوجد آخرون (يطلق عليهم أحيانا مسمى "المتقاعسون") مترددون ينتظرون من يجرب الأفكار الجديدة قبلهم، فأنت تحتاج إلى تحديد المبتكرين في المنظمة التي تحاول التأثير فيها، وقد يتحتم عليك في بعض الحالات النادرة الذهاب إلى شخص أعلى في التسلسل الهرمي؛ على سبيل المثال: قد يرى أحد الوزراء فرصته السياسية في فكرة تنطوي على مخاطر عالية تنبثق من البحوث العلمية التي قد لا تحظى باهتمام الموظفين المدنيين، ومع ذلك وبموجب تعليمات من الوزير، قد يسعد هؤلاء الموظفين بالتمعن في أفكارك.

٤- الحفاظ على علاقات الثقة:

على الرغم من أن المشروع البحثي الممول يتواصل في الغالب على مدى فترة تتراوح ما بين سنة إلى ثلاث سنوات (والقليل يمتد إلى خمس سنوات)، فمن المهم بعد انتهائه أن يجد الباحث طرقا للحفاظ على استمرار التواصل مع مجتمع السياسات إذا كان لبحثه أثر حقيقي، فمع المشاركة المستمرة فقط يمكنه تطوير الثقة. وهذه هي علاقات الثقة التي ستجعل له آذانا صاغية من قبل صانعي السياسات، وتمكنه من تكييف بحوثه العلمية حسب احتياجاتهم (Reed. 2018).

ولابد من أن يحرص الباحث قدر الإمكان على الحصول على تعليقات عن تفاعلاته

مع واضعي السياسات، سواء بشكل مباشر (على سبيل المثال: من خلال نماذج التعليقات بعد ورشة العمل) أم بشكل غير مباشر من ملاحظات الزملاء عن تفاعلاته. وليطلب من زملائه وأقرانه الذين يعملون مع صانعي القرار في القضايا ذات العلاقة، وليتعلم منهم، وسيقدمون له المشورة بشأن الأشخاص الأساسيين الواجب عليه التواصل معهم، وبشأن كيفية التعامل مع كل شخص منهم على أفضل وجه. وإن أمكن، فليشاهد عمليا الزملاء الذين لديهم خبرة في التعاون مع صانعي السياسات. كما يمكنه أيضا دراسة أمثلة عن سياسات ناجحة (وغير ناجحة) لبحوث علمية مماثلة. ومن خلال فهم العوامل التي أدت إلى (أو منع) قبول السياسات، قدي بعد ذلك من تحديد الآليات الواجب استخدامها أو تجنبها.

رابعا: مسارات تحقيق الأثر للبحوث الموجهة نحو السياسات:

في عام 2015م، نشر مجلس تمويل التعليم العالي في إنجلترا قاعدة بيانات قابلة للبحث حول دراسات حالة الأثر، والتي تم جمعها كجزء من تقويمه لأبحاث المملكة المتحدة ضمن إطار التميز البحثي. وبعد القيام بتحليل عينة قوامها (5٪) من الأثر على السياسات الاجتماعية والسياسات الاقتصادية والبيئية، والقيام بتصنيف المسارات المختلفة للأثر الذي حدده الباحثون، فقد كانت مسارات الأثر الأكثر شيوعا والتي تجعل القراءة مثيرة للاهتمام هي(Reed. 2018) :

١) المنشورات الأكاديمية:

كان المسار الأول الذي وصفه الباحثون في دراسات الحالة الخاصة بهم هو المنشورات الأكاديمية، وخصوصا في سرد الأدب النظري في المجلات المحكمة. وعلى اعتبار معظم دراسات الحالة على مسارات متعددة، فإن الدور الذي تؤديه المنشورات الأكاديمية في تحقيق الأثر مختلف عليه، كما أن المنشورات الصناعية وموجزات السياسات كانت ضمن أفضل عشرة ممرات، مما يؤكد أهمية ترجمة النتائج الأكاديمية إلى صياغات تسهل قراءتها من قبل غير الأكاديميين.

٢) الأدوار الاستشارية:

تُطلب هذه الأدوار للإسهام في التحقيقات الحكومية والتقارير. وتعد الموائد

المستديرة واللجان من أهم الطرق التي أثر الباحثون من خلالها على السياسات في أكثر من ٥٠٪ من دراسات الحالة التي تمت مراجعتها باستخدام هذا المسار.

٣) التغطية الإعلامية:

رأى الباحثون أن تغطية بحوثهم العلمية في وسائل الإعلام كانت طريقا مهما للتأثير في السياسات، وقد يكون ذلك بسبب الظهور الذي توفره التغطية الإعلامية للبحوث العلمية، ووضعها مباشرة أمام صانعي القرار الذين يتعاملون مع وسائل الإعلام (أنفسهم أو بسبب استعلامهم على التغطية الإعلامية عن طريق موظفيهم)، أو بشكل غير مباشر من خلال الإسهام في مجموعة من الرأي العام التي يستجيب لها صناع القرار.

٤) الشراكات والتعاون:

ويكون ذلك مع القطاع الصناعي والمنظمات غير الحكومية: من خلال إيجاد منظمات تشاطرها اهتماماتهم البحثية، ربما يتمكن الباحثون من تسخير قوة الضغط لدى هذه المنظمات لتعزيز عملهم بشكل أكثر نشاطا وعلى مستويات أعلى مما كانوا سيحصلون عليه من تلقاء أنفسهم لو كان لديهم الوقت والموارد والقدرة. كما أن هذه الشراكات هي التي مكنت الباحثين من اختبار بحوثهم العلمية في مواقف الحياة الواقعية، مما منحها مصداقية أكبر عند الاقتراب من صانعي السياسات.

٥) العروض التقديمية:

تقدم إلى القطاع الصناعي وعامة الجمهور والحكومة: قد تكون الاجتماعات المباشرة وجها لوجه، سواء أكانت فردية أم في ورشات العمل والمؤتمرات، طريقة فعالة للتعرف على نتائج البحوث العلمية التي تم إبرازها وفهمها، ويرجع ذلك جزئيا إلى أن الجمهور لديه الفرصة لاستجواب فريق البحث. وعلى الرغم من أن الباحثين أشاروا إلى أنهم يقدمون عروضهم مباشرة إلى الحكومة، إلا أنهم كانوا على الأغلب يشيرون إلى أهمية تقديم عروضهم إلى القطاع الصناعي وإلى عامة الجمهور باعتبارهم الطريق إلى الأثر في السياسات. وهذا الاستنتاج يؤكد ما ورد في النقطة السابقة من أن العديد من أنواع الأثر قد تحقق عبر دور الشركاء الصناعيين في الوساطة المعرفية، أو من خلال زيادة حجم الجمهور في الإسهام في وزن الرأي العام الذي لا يمكن أن يتجاهله صانعو السياسات.

٦) تطوير مواد إلكترونية يسهل الوصول إليها:

تستند هذه المواد إلى البحوث العلمية؛ وهو مسار متبع بشكل شائع في أثر السياسات. وعلى الرغم من أن ذلك يتغير بسرعة مع الوصول المتاح في شبكة الانترنت، إلا أن نسبة كبيرة من نتائج البحوث العلمية (خصوصا المواد القديمة) يتعذر الوصول إليها من دون دفع سعر الاطلاع عليها، في حين أن جعل هذه المواد متوافرة وبالإمكان الوصول إليها بسهولة مواد عبر الإنترنت تحول النتائج إلى صيغة تستهدف جمهورا محددا يمكن أن يكون وسيلة مهمة لإجراء البحوث العلمية في السياسات.

وقد كان أحد أهم المسارات هو الأدوار الاستشارية، فعلى الرغم من أن هذه الأدوار تكون أحيانا تفاعلا لمرة واحدة؛ على سبيل المثال: تقديم براهين إلى لجنة، حيث إن العديد من هذه البراهين عبارة عن أدوار متوسطة إلى طويلة الأجل على مدى عدد من السنوات يتمكن الباحثون خلالها من بناء الثقة مع أعضاء آخرين في اللجنة / الهيئة، وتقديم المشورة بشكل خصوصي بين الاجتماعات الرسمية. وعدا عن هذا كله، فإن غالبية المسارات الأساسية كانت في وضع النشر، وعلى الرغم من أن الشراكات والتعاون مع القطاع الصناعي والمنظمات غير الحكومية تتميز بقوة في المسارات التي أبلغ عنها الباحثون في دراسات الحالة هذه، يبدو أن هذه المنظمات قد مارست في الأساس الوساطة المعرفية، مما ساعد على ترجمة الرسائل المنبثقة من البحوث العلمية وتضخيمها وتمكينها من الوصول إلى صناع السياسات.

يتضح من دراسات الحالة التي نشرها مجلس تمويل التعليم العالي في إنجلترا عام ٢٠١٥م ضمن إطار التميز البحثي أن نشر نتائج البحوث العلمية بشكل جيد يمكن أن يؤدي إلى عوائد وأرباح مجزية، ولكن إذا كانت تجربة هؤلاء الباحثين هي وجوب إنجاز مهمة ما، فإن بعض أنواع النشر قد يحقق الأثر فقط، وذلك على غرار المنشورات، ومصادر الإنترنت والبيانات الصحفية والعروض التقديمية، ولكن من الأهمية بمكان الاستثمار في علاقات أطول أجلا مع مجتمع السياسات واللاعبين الأساسيين الذين لديهم الوقت والموارد والخبرات اللازمة لمساعدة الباحث في تشكيل تلك العلاقات وتعظيم أثر بحثه. وعلى المدى الطويل قد تفتح تلك العلاقات مع المؤثرين فرصا للإسهام في اللجان الاستشارية والعمليات الأخرى التي تغذي عملية السياسات بشكل مباشر.

الفصـــل السادس

كيفية كتابة أوراق السياسات

- المكونات الأساسية لأوراق السياسات
- رسوم البيانات في أوراق السياسات
- الهيكل الأساسي لأوراق السياسات

كيفية كتابة أوراق السياسات

تمهيد:

تتم كتابة معظم أوراق السياسات (Policy Papers) التي تتضمن وجهة نظر رسمية أو حلولا لمشكلة ما على شكل الورقة البيضاء (White Paper)، لأن الأوراق البيضاء ليست شائعة في السياسات والنشاط السياسي فحسب، بل تشيع أيضا في مجال الأعمال والمجالات التقنية، وغالبا ما تستخدم في الاستخدام التجاري كأداة للتسويق أو البيع، إذ يتم عرض المنتج على أنه "الحل" للحاجة المدركة داخل سوق معينة. أما في عالم السياسات، فتمد الأوراق البيضاء صانعي القرار بآراء الخبراء والتوصيات والبحوث التحليلية حول مشكلة ما. وقد تأخذ أوراق السياسات أيضا شكل موجز البيانات (Briefing Paper)، وعادة ما تزود صانع القرار بنظرة عامة حول قضية أو مشكلة ما، وبالتحليل المستهدف، وغالبا ما تتضمن أيضا توصيات قابلة للتنفيذ. وكثيرا ما ترفق البيانات الشفوية الموجزة التي تستهدف نتائج أساسية أو توصيات بنبذات تعريفية (Briefing Books) وبالأوراق البيضاء (White Papers)، فيكون بإمكان صانع القرار الإشارة إلى الورقة المطولة المتضمنة للتحليل المتعمق الذي يدعم النتائج الأساسية و/أو التوصيات (Reed، 2018).

أولا: المكونات الأساسية لأوراق السياسات:

على الرغم من أن وثيقة السياسات تعتمد على مصداقية البحوث والدراسات المتعمقة حول القضية أو المشكلة، فإنه يجب أيضا الانتباه جيدًا للجمهور والتوقعات الاحترافية ومصطلحات صناع القرار المستهدفين وهيكل الحجة وتدفقها. وفيما يأتي بعض السمات العامة التي تشكل التحليل والحجة في معظم أوراق السياسات (Herman، 2013):

- **تحديد المشكلة أو القضية.** تسليط الضوء على الأولوية ووصف النتائج المهمة للمشكلة على أساس البيانات. ولتكن الموضوعية ذات الأولوية، مع تجنب المبالغة.
- **تحليل البيانات** (عدم الاكتفاء بمجرد التقديم). بيان كيفية الوصول إلى النتائج أو التوصيات من خلال تحليل البيانات النوعية أو الكمية، ورسم استنتاجات دقيقة تفيد البيانات ولا تسيء تمثيلها، ويجب أن تكون البيانات قابلة للتكرار.
- **تلخيص النتائج وسرد التوصيات.** تقديم توصيات أو نتائج محددة استجابة لمشكلات

محددة مع تجنب التعميم.

- **وضع معايير لتقويم البيانات**. وضع معايير لتقويم البيانات، وشرح الافتراضات الأساسية والمنهجية التي يقوم عليها التحليل، وتحديد المعايير المعتمد عليها لتقويم البراهين.
- **تطوير نظرية التغيير**. في حال إنتاج توصيات، لابد من تطوير نظرية للتغيير، وتحليل الخيارات والمفاضلات وفقًا للمنهجية المتبعة، وتقويم جدواها: ما الإيجابيات والسلبيات؟ ما الممكن منها؟ ما النتائج المتوقعة؟ وتطوير نموذج منطقي لتقوية التحليلات ودعم المزاعم بالبيانات ذات الصلة.
- **ذكر المحاذير والتفسيرات البديلة والتحفظات على النتائج أو التوصيات والحجج المضادة وكيفية دحضها**. مصداقية الباحث كمحلل للسياسات تعتمد على قدرته على تحديد موقع الحجج المضادة، ويجب أن يكون حساسًا، خصوصا تجاه الحجج المضادة المحتملة التي قد تعترض صانع القرار في تنفيذ توصياته أو استنتاجاته.
- **اقتراح الخطوات التالية**. اقتراح الخطوات التالية والآثار المترتبة على النتائج أو التوصيات، وبإمكان الباحث في هذا السياق الاكتفاء بتناول جدوى الخطوات التالية وآثار تحليله بشكل مقتضب.
- **عرض الاستنتاجات**. القيام في القسم الختامي بعرض الاستنتاجات بوضوح، وتذكير صانع القرار بالصورة الكبيرة أو الهدف العام أو بضرورة التحقيق أو بالحاجة الملحة للعمل. وإذا كان الباحث يستهدف أحد صناع القرار، فيجب أن يلبي اهتمامات صانع القرار الأساسية.

ثانيا: رسوم البيانات في أوراق السياسات: جدوى الخيارات ومصفوفات التحليل السياسي والاقتصادي والاجتماعي والتكنولوجي (PEST) وتحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات (SWOT):

بعد أن يتوصل الباحث إلى نتائج حول المشكلة، يجب عليه توجيه البيانات نحو الحلول المحتملة. ويمكن أن يساعده في ذلك كل من الرسم البياني للخيار وجدوى القرار وتحليل PEST في تحديد التوصيات بين البيانات والتصورات المتنافسة.

(أ) تحليل PEST (التحليل السياسي والاقتصادي والاجتماعي والتقني)

يركز التحليل السياسي والاقتصادي والاجتماعي والتقني Political Economical Social Technological على كيفية تأثير العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتقنية على جدوى خيار السياسات. ويمكن أن تشمل أمثلة العوامل السياسية اللوائح المعمول بها، وقضايا الضرائب والسياسات الحكومية (التي يتم أحيانًا اعتبارها بشكل أكثر تحديدًا كعوامل "قانونية")، كما يمكن تفسيرها على أنها المصالح السياسية التي على المحك (والتي قد تتداخل مع العوامل الاجتماعية). أما العوامل الاقتصادية فتشمل التضخم، والإنفاق الحكومي، والتكلفة الإجمالية، وثقة المستهلك، في حين تشمل العوامل الاجتماعية العوامل الديموغرافية والمواقف العامة وتوزيع الدخل، وتركّز العوامل التكنولوجية على التقنية المستخدمة في دعم خيار معين أو تنفيذه، بما في ذلك استخدام الطاقة وتوافر التكنولوجيا الرئيسة. ولا يقتصر تحليل (PEST) على تحديد العوامل ذات الصلة فحسب، بل يشمل أيضًا خيارات الاستجابة لهذه التأثيرات.

ومع ذلك، فإن تحليل (PEST) بالنسبة لصانعي السياسات يعدّ نوعا من الاستدلال المرن، فهو ببساطة يوفر نقطة بداية يمكنك من خلالها التوصل إلى استنتاجات وتوصيات أكثر تفصيلاً. وقد يتم تفريع هذا التحليل أيضًا إلى ما يسمى PASTEL ؛ أي العوامل السياسية والإدارية والاجتماعية والتكنولوجية والاقتصادية والقانونية. وما على الباحث سوى تهيئة المعايير الأساسية وترتيب والأولويات وفقًا لاحتياجات سياساته.

ويوضح المثال في الجدول (رقم ٣) التباين في تحليل قوي للعوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية PEST، بتقسيمه إلى خمس فئات لتقويم جدوى تنفيذ أربعة خيارات للتوصية:

- الجدوى السياسية
- والجدوى الإدارية
- والقيمة المالية
- وفاعلية التكلفة
- والأثر البيئي

كما يوضح هذا الجدول أيضًا أن كاتب السياسات قد ضمّن الجدوى الاجتماعية في اختبارات الجدوى السياسية والقيمة المالية. ويركز الجدول على مشكلة المبيدات، ويقدم خمسة خيارات ممكنة للسياسات للتحكم في استخدام مبيدات الآفات الزراعية:

(١) الوضع الراهن

(٢) ضرائب على المبيدات

(٣) زيادة عدد المبيدات المحظورة

(٤) تثبيط المبيدات من خلال الإعفاءات الضريبية للمحاصيل المناسبة بيئيا

(٥) الحد من عدد المبيدات التي تستخدم لمحصول معين

ثم يتم القيام برسم بياني لتقويم النتائج الإيجابية والسلبية العامة المرتبطة بكل حل ممكن للكشف عن توصية سائدة: ضرائب المبيدات (Herman, 2013).

وفي الجدول (رقم ٣) يضع كاتب السياسات خمسة حلول افتراضية لمشكلة استخدام المبيدات من قبل المزارعين وذلك على النحو الآتي:

الجدول (رقم ٣). مشكلة استخدام المبيدات (باستخدام منهجية تحليل PEEST)

المعايير / الخيارات	الجدوى السياسية	الجدوى الإدارية	القيمة المالية	الأثر البيئي	الأثر الاقتصادي فاعلية التكلفة
الوضع الراهن	−	+	−	−	−/+
ضرائب المبيدات	−/+	+	+/−	+	+
زيادة عدد المبيدات المحظورة	−/+	−	−	+	−
تثبيط المبيدات من خلال الإعفاءات الضريبية للمحاصيل المناسبة بيئيا	−	−	+/−	+	−/+
الحد من عدد المبيدات المستخدمة لبعض المحاصيل	−	−/+	−	−/+	−/+

ويمكن للباحث تصميم جدول للجدوى خاص به عن طريق قياس الخيارات في سياق فئات (PEST) (الجدوى السياسية، والجدوى الإدارية، والقيمة المالية، وفاعلية التكلفة، والأثر البيئي)، ومن خلال وجهات نظر مجموعات المصالح الرئيسة. وكلما كانت معرفته بموضوعه أكثر تفصيلاً، كانت نتيجة الجدول أكثر مصداقية.

ويبين الجدول PEST أنه في حين كان لجميع الخيارات الخمسة أثر بيئي إيجابي، فإن خيارا واحدا فقط هو السائد من بين المعايير الأخرى. وفي الرأي المحلل لهذه السياسات، فإن فرض ضرائب على المبيدات يوفر الفاعلية الإدارية والعادلة لجميع الأطراف، وله أثر بيئي إيجابي وفعال من حيث التكلفة، ويوفر أثرا اقتصاديا إيجابيا. أما بالنسبة لكاتب هذه السياسات، فإن فرض الضرائب على المبيدات يعدّ أفضل توصية يتم تسليط الضوء عليها في وقت مبكر في المذكرة.

ومع ذلك، ستلاحظ أن العمود الأول - "الجدوى السياسية" – يبدو الخيار السلبي الوحيد في التوصية بضرائب المبيدات. وهكذا، يحتاج الباحث باختصار إلى معالجة ودحض أو تحديد أوجه القصور في الجدوى السياسية لفرض ضرائب على المبيدات. كما يناقش النقاط البارزة والمفاضلات وأوجه القصور في النتائج الأخرى، مما يوضح، على سبيل المثال، قيود زيادة عدد المبيدات المحظورة والحد من كمية المبيدات المستخدمة في محاصيل معينة.

ويتناول الجدول التالي (رقم ٤) الخيارات الخمسة الممكنة نفسها من خلال وجهات نظر مجموعات المصالح ذات العلاقة.

الجدول (رقم ٤) مخطط أصحاب المصالح المتعلق بمشكلة استخدام المبيدات

أصحاب المصلحة / الخيارات	الجمهور	المزارعون التقليديون	شركات الإنتاج الكيميائي	عمل المزارع	البيئة	مزارعو الإنتاج العضوي
الوضع الراهن	−	+	+	−	−	−
ضرائب المبيدات	+	−	−	+	+	+
زيادة عدد المبيدات المحظورة	+	−	−	+	−	+
تثبيط المبيدات من خلال الإعفاءات الضريبية للمحاصيل المناسبة بيئيا	+	−/+	−	+	+	+
الحد من عدد المبيدات المستخدمة لبعض المحاصيل	+	−	−	−/+	−/+	−/+

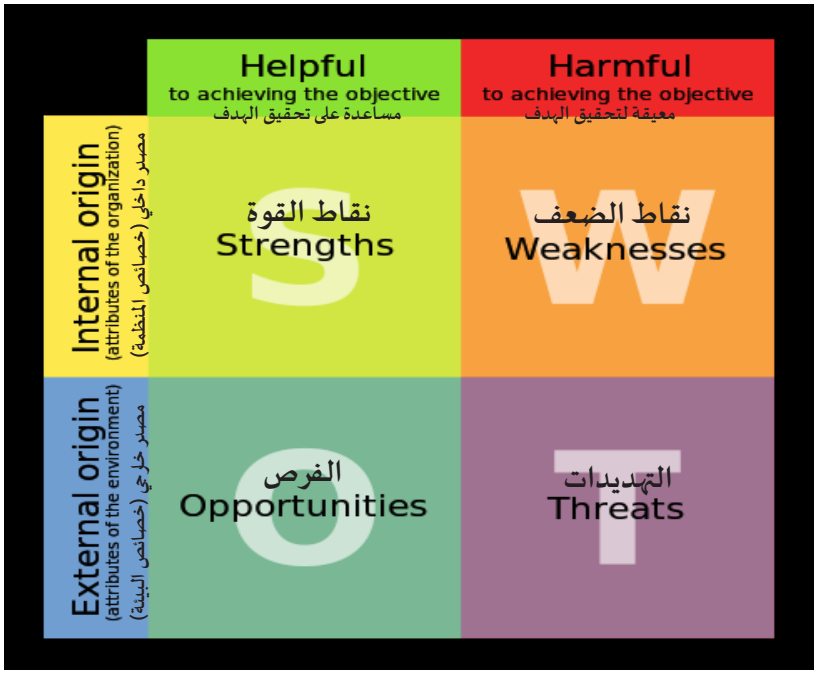
ويبين جدول أصحاب المصلحة أنه في حين كانت لجميع الخيارات الخمسة الممكنة (أو حلول مشكلة المبيدات غير النظامية والمبيدات ذات الاستخدام المفرط) جوانب إيجابية وسلبية على حد سواء، فإن حل فرض الضرائب على المبيدات يظل هو الأفضل. وعندما يظهر خيار "ضرائب المبيدات" مرة أخرى بشكل إيجابي، يمكن للباحث أن يشعر بالثقة في تحديد أولويات هذه التوصية (Herman، 2013).

وإن رغب في التعمق أكثر في التوصية بفرض ضرائب على المبيدات، يمكنه، على سبيل المثال، تصميم جدول آخر يقسم "ضرائب المبيدات" إلى مكونات مختلفة، اعتمادا على أهدافها العامة، فقد يقوم، على سبيل المثال، بتحليل أنواع مختلفة من الضرائب على المبيدات، أو، بدلا من ذلك، تقسيم المبيدات إلى مجموعات فرعية، وفرض ضرائب عليها وفقا لآثارها الضارة على الناس أو البيئة. وتكون مصداقية الجدول على قدر مصداقية مصممه، ولكنه سيجلب انتباهه إلى المخرجات أو النتائج المحتملة. إنها خطوة أولى في توضيح أفكاره قبل كتابة ورقة السياسات (Reed، 2018).

(ب) تحليل SWOT (نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات):

يتم تكييف تحليل SWOT من قبل الإدارة التنظيمية وإستراتيجية العمل. ويستعرض البيئة المحيطة بسياسات أو إستراتيجية محددة تقوم أنت بتحليلها أو اقتراحها، ويتيح للباحث تحديد الخصائص الداخلية للسياسات باعتبارها نقاط قوة أو نقاط ضعف، وتصنيف العوامل الخارجية على أنها فرص أو تهديدات. وبعد ذلك يتم تقويم العوامل الداخلية والخارجية وتصنيفها، ويقوم المحللون ببناء مصفوفة 2×2 تتألف من الخلايا الأربع الآتية: نقاط القوة والفرص(SO)، والضعف والفرص (WO)، والتهديدات والقوة (ST)، والتهديدات والضعف(WT) . ويجب على المحلل اختبار جميع توصياته بتحليل SWOT.

تحليل SWOT



ثالثا: الهيكل الأساسي لورقة السياسات:

يتوافر لدى كثير من الباحثين الجادين أفكارا وتحليلات جذابة تتعلق بمشكلات معينة ومقترحات لتطوير سياسات للتصدي لتلك المشكلات، لكن بعض الباحثين تنقصهم الخبرة والمهارة في كتابة ورقة سياسات فاعلة ومؤثرة. وفيما يأتي بعض الأجزاء الرئيسة في هيكل ورقة السياسات والملحوظات التي يجب أخذها في الاعتبار عند البدء في كتابة ورقة السياسات.

(أ) **الملخص التنفيذي** (سيتم التطرق إلى مكونات الملخص التنفيذي في الفصل التالي).

(ب) **المقدمة** (والخلفية): في بعض الأحيان يتم تقسيم المقدمة إلى محاور منفصلة إذا كانت مخصصة للأهداف العامة والدوافع الكامنة وراء الورقة والخلفية التي تسمح بتطوير كامل للمنطق التاريخي ولسياق هذه القضية. وفي أحيان أخرى يتم ضمها إلى وصف سياق الهدف النهائي، وقرار المضي قدمًا في البحث في الموضوع، أو الصورة الكبيرة للبحث الذي يقوم به الباحث. وهذا أيضا هو المكان الذي يمكنه إبراز نظريته للتغيير فيه.

(ج) **المنهجية**: على الباحث القيام بوصف منهجيته باختصار، ثم في الملاحق يعيد ذكر البيانات الدقيقة، وأسئلة الاستطلاع، والتفاصيل المنطقية الخاصة به.

(د) **الدراسات السابقة**: هنا، يجب أن يصف الباحث بشكل موسع وضع العمل الأكاديمي القائم أو التفكير في القضية ووضع البحث الخاص به في سياق الأسئلة التي لا تزال بحاجة إلى إجابات. كيف يتلاءم عمله أو مشروعه مع السياق العام للبحث الحالي أو التصورات الأكاديمية الشائعة حول القضية العامة؟ ما الإسهامات العلمية التي يقدمها بحثه؟

(هـ) **خيارات السياسات أو سياق السياسات**: اعتمادًا على اتجاه بحثه، قد يحتاج الباحث إلى استكشاف إيجابيات وسلبيات خيارات للسياسات الممكنة، لذا يجب عليه دائما وصف الوضع الراهن للسياسات الحالية، بما في ذلك جهود التدخل الحالية.

(و) **تحليل النتائج أو البراهين**: هذا هو لب البحث، ويجب أن تتدفق حجة الباحث بشكل منطقي وسلس، ولكن ليتأكد من استخدام العناوين الوصفية والعناوين الفرعية للمساعدة في إرشاد القارئ وتوجيهه.

(ز) **دراسات الحالة وأفضل الممارسات**: إذا كانت النتائج التي توصل إليها الباحث تستند

إلى دراسات الحالة الأصلية، فليذكر أسماء هذه الدراسات بشكل فردي مع "الدروس المستفادة" في نهاية كل دراسة حالة. وليكن على علم بأن "أفضل الممارسات" تتطلب إجراء تحليل دقيق ولا تتدفق بشكل بديهي من خلال الدروس المستفادة، فإذا كان تحليله لدراسات الحالة مطولا، فعليه نقل التفاصيل كاملة إلى الملاحق، ثم ليقم بتلخيص كل دراسة في "الدروس المستفادة" (وإن أمكن في "أفضل الممارسات") في نص التقرير.

(ح) **خيارات السياسات والتوصيات:** ليقم الباحث بتوزيع الخيارات على عناوين فرعية محددة. ويحدث أن تقوم بعض أوراق السياسات بدمج النتائج والتوصيات، مع تدفق التوصيات مباشرة من نتائج محددة، ولكن أغلب الأوراق تقدم جميع النتائج في محور واحد، تعقبها خيارات السياسات والتوصيات. وتجدر الملاحظة بأنه لا بأس ألا يتضمن تحليل الباحث جميع التوصيات كاملة طالما حدد بوضوح مدى صلة تحليله بالبراهين.

(ط) **التنفيذ والخطوات التالية:** بعض أوراق السياسات تتضمن التنفيذ في التوصيات أو في الخطوات التالية، في حين تقسم بعض الأوراق الأخرى هذا المحور على نحو يوضح الخطوات المحددة لكيفية تنفيذ التوصيات وموعد تنفيذها، فإذا وجد الباحث مخاطر كبيرة أو تكاليف أو عقبات مرتبطة بالتنفيذ، يجب عليه مناقشتها في المحور السابق الذي يصف إيجابيات وسلبيات توصيات السياسات، وتخصيص هذا المحور لآليات التنفيذ فقط. ومرة أخرى، قد تعجز ورقته عن تحقيق التنفيذ، ولكن عليه تضمين التنفيذ كجزء من "الخطوات التالية".

(ي) **الخلاصة:** هنا، قد يعود الباحث إلى الصورة الكبيرة أو الدافع لتحليله: ما الهدف من التحليل أو من توصيات السياسات؟ ماذا سيحدث إن لم يتخذ صانع القرار إجراء بشأن بحثه أو المضي قدما في التوصية؟ ماذا سيحدث لو فعل؟ وأثناء حرصه على عدم التورط في الخطابة، فإن هذه هي فرصته لتذكير القارئ بأهمية تحليله.

(ك) **الملاحق:** وتشمل عادة بيانات الاستطلاع والأسئلة، والرسوم البيانية، وتفاصيل دراسات الحالة التي شكلت تحليل الباحث.

(ل) **الببليوغرافيا:** على الرغم من الأوراق البيضاء الاحترافية قد لا توثق مصادرها، إلا أن أي أوراق أكاديمية يجب أن توفر مراجع كاملة، بالإضافة إلى توثيقها في الحواشي السفلية. ومع ذلك، فإن الحواشي السفلية والتعليقات الختامية ليست من معايير معظم الأوراق البيضاء.

الفصـــل السابع

نماذج لأوراق السياسات وملخصاتها التنفيذية

- أوراق السياسات العامة
- موجز السياسات
- كيفية إعداد الملخص التنفيذي

نماذج لأوراق السياسات وملخصاتها التنفيذية

خلصت العديد من التجارب العالمية إلى عدد من الأدوات التطبيقية التي تسهم في نجاح البحوث الموجهة نحو السياسات والتي تؤدي غرضها بأقصى فاعلية وأقصر طريق، وفيما يلي عرض لأهم هذه الأدوات وهي: أوراق السياسات العامة، وموجز السياسات، والملخص التنفيذي.

أولا: أوراق السياسات العامة:

تنقسم أوراق السياسات العامة إلى نوعين؛ ورقة السياسات العامة ذات الصفحتين، وورقة السياسات العامة المتكاملة، ولكل من هذين النوعين فاعليته الظرفية والعملية في تفعيل المعرفة والتسلسل المنطقي للبيانات.

١- ورقة السياسات العامة في صفحتين:

تعد هذه الأداة إحدى الأدوات البارزة في تفعيل المعرفة، حيث تعمل على تلخيص النتائج والحجج في نقاط قليلة جذابة وسهلة الفهم، فهي لا تخبر الجمهور بكل ما هم بحاجة إلى معرفته، بل ما يكفي لجعلهم يرغبون في معرفة المزيد، وهي ورقة مشوقة، تكتب بصيغة ملائمة للجمهور المستهدف وتسعى لجعل القراء يرغبون في المزيد بعد قراءتها.

وتعدّ ورقة السياسات العامة وثيقة مصممة لجمهور معين يمتلك السيطرة على كيفية تحويل النتائج البحثية في النهاية إلى سياسات. وحيث إن لكل جمهور قصته الخاصة واحتياجاته اللغوية وقدراته الاستيعابية، فالتفاصيل التي تريدها وسائل الإعلام تختلف عن تلك التي قد يحتاجها صانع القرار، وكذلك عن تلك التي يحتاجها الباحث. وتكمن الحكمة هنا في تحديد الجمهور وتقويم احتياجاته وتفضيلاته وتفصيل الرسالة وفقًا لذلك.

وورقة السياسات العامة هي رسالة من الباحث/ الباحثين إلى صانعي السياسات ومتخذي القرار، يتم تقديمها "بإيجاز ووضوح". وتتم هيكلة هذه الورقة من خلال وضع إطار لمشكلة/أو لاحتمال وقوعها، وإظهار الحلول الممكنة في السياق، وإضافة توصيات محددة (وفي بعض الأحيان يتم ذكر التكاليف المرتبطة بكل منها)، ففي حين يوضح القسم الأول من الورقة

المشكلة، يضع القسم الأخير السياسات المقترحة، فيما يربط القسم الأوسط بين القسمين، ويكون كل ذلك في صفحتين اثنتين. (كما يمكن أن تكون هناك إصدارات أخرى باستخدام أسلوب عدد الصفحات ١: ٣: ٢٥ = أي صفحة واحدة أو ثلاث أو خمس وعشرون صفحة).

اقترح لافيس وآخرون Lavis et al. (2005) أن يتم تأطير ورقة السياسات العامة في نسق الإدخال التدريجي بمعدل ١: ٣: ٢٥، حيث إن:

- ١ = ورقة واحدة تتضمن رسائل رئيسة بشكل واضح ومختصر لصناع القرار للاطلاع السريع، ولصناع القرار الذين لديهم وقت ضيق.
- ٣ = ملخص تنفيذي من ثلاث صفحات (مثل ورقة السياسات العامة) مع مزيد من التفاصيل والموارد لصانعي القرار والممارسين المهتمين.
- ٢٥ = ٢٥ صفحة ورقة علمية للإداريين أو المنفذين.

بعض المزايا الرئيسة لمنهج ١: ٣: ٢٥ وهي:

- التنسيقات القصيرة تزيد من فرص قراءتها. كما أنها تبني قدرات الباحثين على التعبير عن أنفسهم بإيجاز.
- التنسيقات المتعددة تراعي مختلف القصص والاحتياجات اللغوية لمختلف الجماهير، فمنهج واحد قد لا يلبي احتياجات جميع أنواع الجمهور بشكل ملائم.
- وضع الرسائل الرئيسة في المقدمة يحترم كيفية القراءة لدى صناع القرار ورغبتهم، فقراءة الملخص أولا ثم الخاتمة ثانيا.

ويكون نمط الورقة وتنسيقها مبسطا (من دون زخرفة) – عرض تقديمي للحقائق في تسلسل منطقي مصاغ بطريقة احترافية، فإضافة الأوصاف، على وجه الخصوص، سوف تثير الشكوك حول العواطف، والتحيز، والتسويق، لذلك لابد من التقليل من استخدامها أو عدم استخدامها على الإطلاق. ينبغي التفكير في حذف ما هو غير جوهري والاحتفاظ بالنقاط الأساسية عند مراجعة مسودة النص. **ويتضح ذلك من المثال الآتي:**

نشرت مجلة ذي لانست The Lancet البريطانية في أحد أعدادها بأنه بناء على العديد من الدراسات العلمية الموثوقة (التجارب العشوائية المنتظمة)، فإن الختان يمكن أن يكون تدخلاً فعالاً جداً للوقاية من فيروس نقص المناعة البشرية.

ولتصور عملية كتابة ورقة سياسات، تخيل أن وزارة الصحة طالبت الباحثين الذين توصلوا إلى هذه النتيجة بتزويدها بوثيقة مبسطة لمساعدة الوزير وغيره من المسؤولين توضح علاقة ختان الذكور بفيروس نقص المناعة البشرية وكيفية التدخل للوقاية منه، خصوصا بعد الكم الهائل من التحذيرات من عواقب هذه القضية.

تبدأ هذه العملية من مراجعة البراهين الحديثة، والتي تظهر أهمية ختان الذكور في الحد من انتقال فيروس نقص المناعة، مع عدم وجود دراسات تنفي ذلك، ثم توضيح كيف يمكن للحكومة تفعيل سياسة ختان الذكور؟ كيف تتناسب مع الإستراتيجيات القائمة حول الوقاية من فيروس نقص المناعة البشرية؟ وهل ينبغي على الحكومة أن توفر خدمة الختان بالمجان؟ أم دعمة وتمويله؟ وهل ينبغي عليها تشريعه وجعله الزاميا؟ وإذا كان الأمر كذلك، فما ردة فعل شرائح معينة من السكان؟

المشكلة ⟷ الإمكانات ⟷ السياسات

هذا هو اختصاص ورقة السياسات العامة؛ هناك مشكلة – هل يجب تنفيذ ختان الذكور كأداة للحد من فيروس نقص المناعة البشرية، وإذا كان الأمر كذلك، كيف؟ هناك إمكانات – كل أنواع الجدل تدور حول كيفية تفعيل الختان. وهناك سياسات – يتوافر عدد من مختلف الخيارات من السياسات (Bennett & Jessani, 2011, p. 189).

وعلى الرغم من أن الورقة الآتية تتعلق بمسألة ختان الذكور، إلا أن مقال مجلة ذي لانست The Lancet سيكون مصدر محتوى هذا المثال. ومع ذلك، فإن ورقة السياسات القوية تشتمل على معرفة العديد من نتائج بحوث أو مزيج منها.

في هذا المثال تكون نبرة الجمهور واحتياجاته اللغوية معروفة، ويحتاج إلى ملخص يجمع بين العلم والسياق حول موضوع معين. ومن الجدير بالذكر أن ورقة السياسات لا تقدم الحقائق العلمية البارزة في صيغة غير أكاديمية فحسب، بل تشرح مضامينها أيضا. لذلك من الواضح أن الورقة سوف تكون بحاجة إلى القيام بأكثر من مجرد ترجمة النتائج/الأبحاث العلمية إلى "كلام عام"، بل لابد أن تشتمل على صياغة النتائج بأسلوب سهل للفهم وشرح أهميتها، ووضع خيارات متعددة من السياسات المبنية على البراهين. وعندما تقوم بتحليل البرهان إلى مكوناته الأساسية، سوف تساعد الورقة على وضع إفادات ستكون محاور للفقرة

التمهيدية في الورقة، فإذا كانت هذه الأمور واضحة، فإن القصة، مع قليل من الحشو هنا وهناك، سوف تكون متكاملة.

وينبغي تذكر أن الهدف ليس لحشر أكبر قدر ممكن من المعلومات في صفحتين، بل في التعبير بأناقة ودقة عن ماهية المشكلة، وعن ماهية الاعتبارات، وعن السياسات المقترحة، فورقة السياسات العامة ليست سوى فاتح للشهية، ويجب أن يكون لدى الباحث دائمًا المزيد من المعلومات في متناول اليد. وليحافظ الباحث على اختيار خط واضح وتقليدي، حتى لا يزعج الجمهور المستهدف بتصميم غير متوقع أو يثير شكوكهم حول جمال الورقة وتنسيقها.

مثال ورقة سياسات عن ختان الذكور

- **المقدمة**: يمكن أن تكون البراهين مختصرة وجذابة من خلال تقليصها إلى جملة واحدة، على سبيل المثال: ختان الذكور يؤدي إلى انخفاض مذهل في الإصابة بفيروس نقص المناعة البشرية لدى الرجال، مما ستكون له آثار قوية على السياسات والتنفيذ. وكل ما يتبع ذلك من محتوى يجب أن يكون منبثقا من هذه الجملة ومما يحتاج الجمهور إلى معرفته.

- **ما مدى مصداقية البراهين؟** لابد من أن يجيب الملخص فورا عن هذا السؤال، حتى يتم التأكد من مصداقية الحقائق المترتبة عنه؛ على سبيل المثال: تشير الأبحاث العلمية الموثوقة في جنوب إفريقيا وكينيا وأوغندا إلى انخفاض نسبة نقص المناعة ٥٠ بالمائة على الأقل.

- **ما آثار التطبيق؟** لرفع احتمالية تنفيذ الاقتراحات، لابد من إقناع صناع القرار بأن الحل المقترح فعال من حيث التكلفة، أو سوف يسهم في توفير أموال للدولة. على سبيل المثال: يمكن أن يصبح ختان الذكور أداة قوية في مكافحة فيروس نقص المناعة البشرية، مما يؤدي إلى أثر إيجابي كبير على انخفاض تكلفته عن تكاليف الإستراتيجيات الأخرى.

- **المناقشة**: إذا كان الجزء الأول من الورقة يحتوي على البراهين، والجزء الثالث على السياسات، فإن المناقشة لابد من أن توضح للجمهور كيفية ربط الجزء الأول بالجزء الثالث.

في ورقة السياسات العامة، الهدف ليس تقديم حلول لجميع المشكلات، وإنما توجيه الجمهور إلى الأسئلة الصحيحة. وفي حين تكون البراهين محل اتفاق، فإن هناك العديد من القضايا يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار لتحسين تنفيذ السياسات الحتمية.

ويمكن تجميع القضايا الثلاث في ثلاثة موضوعات عامة: التأثير على النظم الصحية؛ والاستجابة المجتمعية والثقافية، والسلامة والتعليم. وسيكون لتنفيذ ختان الذكور عدد من الآثار على النظام الصحي، وتحدي بعض الممارسات الثقافية، وهو ما يتطلب تدابير للسلامة وحملات للتوعية العامة.

كيف ستكون تلك الآثار/التحديات/الإجراءات، ولماذا؟ يختلف مدى الحاجة إلى تغطية هذه التساؤلات في الورقة حسب الحالة وحسب مستوى حاجة/فهم الجمهور والسياق.

١) **النظام الصحي:** لابد من أن تدرك الورقة أن أي تدخل يحدث في إطار النظام الصحي على نطاق واسع، ويجلب المزيد من الاهتمام والتركيز، قد يؤثر سلبًا على الإستراتيجيات الوقائية أو العلاجية الأخرى؛ على سبيل المثال: المخاوف المتعلقة بإستراتيجيات فيروس نقص المناعة البشرية/الإيدز ورعاية ما قبل الولادة، أو مكافحة الملاريا، أو التغذية، بالإضافة إلى إدخال الشكوك حول الموارد المالية والبشرية؛ فأي تدخل جديد سوف يكون له تأثير على الموارد البشرية والمالية للأنظمة الصحية، وسوف تطرح أسئلة حول التكلفة؛ مثل: من سيتحمل التكاليف، ومن سيقوم بالتنفيذ (القطاع العام أو القطاع الخاص، ومستوى التدريب والمعدات، إلخ)، ودرجة أولوية الموارد. تبلغ تكلفة ختان الذكور المتوقعة عشر دولارات للشخص الواحد، وتعد هذه العملة بسيطة بالنسبة للأطفال قبل الختان وبعده، في حين تكون أكثر تعقيدا بالنسبة للبالغين.

٢) **الثقافة:** قد يسهم تخطيط السياق بشكل جيد في تحديد الأبحاث أو المعرفة الأخرى الداعمة للقضية؛ على سبيل المثال: هل توجد بحوث توضح العلاقة بين الجوانب الاجتماعية والثقافية وختان الذكور؟ قد يقوم بهذا العمل عالم في الأنثروبولوجيا أو في علم الاجتماع، ولا علاقة بفيروس نقص المناعة البشرية، ولكن قد يستفاد من ذلك في الإجابة على هذه التساؤلات، فختان الذكور بشكل عام من الطقوس الثقافية، سواء كان إيجابيا أم سلبيا، وأي سياسة ناجحة يجب أن تأخذ ذلك في الحسبان؛ فعلى سبيل المثال: في أجزاء من شرق أفريقيا، وفي بعض الثقافات يمكن أن يكون "ختان الذكور من الطقوس الضرورية"، وبالتالي فإن أي سياسة تؤثر على هذا التقليد ستثير بالتأكيد ردة فعل قوية لابد من مراعاتها من قبل صناع القرار؛ فعلى سبيل المثال، إذا كانت الحكومة ستضطر إلى تفويض ختان الذكور باعتباره

"ممارسة إكلينيكية"، عندئذٍ سوف تحتاج إلى خطة للتعامل مع المجتمعات المتضررة، إذ يحمل ختان الذكور معان دينية واجتماعية وثقافية بالنسبة لفئات كبيرة من السكان. ولابد من إجراء بحوث مستقبلية لتحديد هذه العوامل.

٣) **السلامة والتعليم**: على الرغم من أن الختان يوفر فوائد طبية معينة، إلا أنه لا يخلو من المخاطر؛ فعلى سبيل المثال، إذا مارس الرجال المختونون حديثًا سلوكيات جنسية، فإن مخاطر اكتساب فيروس نقص المناعة البشرية ترتفع. وبالمثل، فإن الختان لا يجعل الشخص "محصناً" بشكل كامل من المرض، وبالتالي يجب أن يكون الختان ضمن سياق أوسع من إستراتيجيات الوقاية من فيروس نقص المناعة البشرية. ويجب أن يكون هناك تثقيف للجمهور واستمرار في تنفيذ الإستراتيجيات الأخرى، لأن أي إجراء جراحي لا يخلو من المخاطر، وبالتالي يجب أن تحدد السياسة معايير للتنفيذ.

في الصفحة الأولى من الورقة، تمت طمأنة الوزير حول مصداقية الحقائق، ونصح بأن الفوائد من التنفيذ كبيرة، ونُبه إلى التفاصيل والصعوبات. لا شك أن هناك الكثير مما يجب معرفته في هذه الجوانب، ولكن السؤال بالنسبة لورقة السياسات العامة ليس عن تغطية جميع النقاط، وإنما عن كفاية ما تم ذكر – في أول وهلة – لاستباق حدوث الأخطاء الرئيسة، وجذب الاهتمام، والمشاركة في المشاورات المستمرة.

خيارات السياسات المقترحة (التوصيات اختيارية)

ما الخطوة التالية؟ يطرح ملخص السياسات أجوبة مع خيارات (احتمالات) متدفقة بشكل منطقي وتسلسلي من الصفحة الأولى، وقد تدعم السياسة المقترحة.

١) قد يكون ضغط الرأي العام شديدًا، ولذا ينبغي التنفيذ الفوري لسياسة ختان الذكور للجميع وبالمجان. هذا هو ما يدعو اليه العلم ومعظم الرأي العام. ولكن في حال كون تنفيذ هذا الاجراء مكلفًا للغاية، بل قد يفوق الموارد والإمكانات المتاحة، ويمكن أن يثير مجموعات المعارضة، فذلك يعني أنه تم اقتراح سياسة متطرفة، وانكشفت البراهين والمصلحة العامة، وتم التأكيد على أهمية السياق، كما تم إعطاء الأسباب لعدم اتخاذ مثل هذا الإجراء كملاحظة محايدة.

٢) يصبح الرفض المتوقع (والمأمول) لهذا الإجراء هو قرار الوزير نفسه. وكإجراء بديل،

قد يكون فوريًا وغير مكلف، وهو تشكيل فريق عمل من أصحاب المصالح المتعددين لمناقشة هذه السياسة ورسم خريطة سياق ختان الذكور على الصعيدين الثقافي والعلمي. هذا ما يمكن أن يكون متوافقا يتوافق مع السياسات والمصلحة العامة. وتضخيم هذا الإجراء قد يزيد من التوجيه والمصداقية المستقلة: يمكن/ينبغي أن يضم فريق العمل أفراد المجتمع المحلي والقادة الدينيين والباحثين وموظفي الوزارة وأية مجموعات أخرى معينة. ويفضل أن يتم تحديد موعد نهائي عاجل. وقد يكون الوقت طويلا، ولكن التكاليف المالية منخفضة.

٣) والأهم من ذلك هو النجاح في ترغيب صناع القرار في اتباع منهج مرحلي أكثر واقعية، وزيادة الطلب على سياسات مقترحة أخرى، جاهزة للتطبيق. وبالتوازي مع ذلك، يجب إجراء أبحاث متعددة التخصصات في السياقات الاجتماعية والثقافية وخيارات التمويل ومعايير الكفاءة/السريرية وآليات التسليم المحتملة، لأن وجود خطة شاملة للتنفيذ يعد أمرا ضروريا. والأبحاث متعددة التخصصات قد تعمل على سد فجوات المعرفة وإمكانية اتخاذ قرار أكثر حكمة وصوابا. وقد تصل الفترة الزمنية لإجراء البحث إلى عامين، أما التكاليف المالية فتعتمد على منهجية البحث المختارة.

٤) من أجل ضمان النظر في السياسات المقترحة، من الممكن في كثير من الأحيان توسيع نطاق النقاش، وجعل الخيارات الأكثر واقعية تبدو أقل إثارة للخوف، فتوفير خدمة الختان للذكور بشكل مجاني وللجميع يعد اقتراحا جوهريا، خصوصاً مع المعرفة الكاملة من أنه من غير المرجح أن تتخذ الحكومة مثل هذا المسار، لأن العثرات والأخطاء في مثل هذا المنهج عديدة، خصوصاً وأن السياق غير معروف إلى حد كبير، والتكاليف المالية ستكون عالية في ظل إمكانات محدودة للنظام الصحي.

أخيراً، هذه توصية مدعومة (في السياق!): في ظل الاهتمام الكبير من قبل المجتمع حول ختان الذكور وفيروس نقص المناعة، تظل الحاجة لوجود تخطيط شامل قائمة، وكذلك إلى فريق عمل منوع وأبحاث متعددة التخصصات، مما سيمكن الحكومة من الاستجابة على الفور أثناء تجميع البراهين القوية الأخرى للاستناد إليها في أفعال لاحقة.

٢- ورقة السياسات العامة المتكاملة:

الملخص المتكامل يكون بعناوينه الفرعية لتقسيم السرد والتسلسل المنطقي، وبعنوان مختصر يعكس الموضوع الرئيس، وبحاشية تضم بيانات الاتصال والمعلومات الأخرى، وقد يكون وفق الشكل الآتي:

مثال ورقة سياسات عامة متكاملة

ختان الذكور ومقاومة فيروس نقص المناعة البشرية

- ما قضايا السياسات والحلول المقترحة؟

يؤدي ختان الذكور إلى انخفاض مذهل في الإصابة بفيروس نقص المناعة البشرية لدى الرجال، مما ستكون له آثار قوية على السياسات وتنفيذها، إذ تشير الأبحاث العلمية الرسمية في جنوب إفريقيا وكينيا وأوغندا إلى انخفاض نسبته ٥٠ بالمائة على الأقل. ويمكن أن يصبح ختان الذكور أداة قوية ذات أثر أكبر وتكلفة أقل من إستراتيجيات أخرى متعلقة بمكافحة فيروس نقص المناعة البشرية.

ومع عدم وجود خلاف حول البراهين، هناك عدد من القضايا يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار لتحسين تنفيذ السياسة المقترحة، لأن تطبيق ختان الذكور قد يحدث تأثيرا على النظام الصحي، ويتحدى بعض الممارسات الثقافية، ويتطلب تطبيق تدابير للسلامة وإعدادا لحملات توعوية لعامة الناس.

وسوف يؤثر أي تدخل صحي جديد على الموارد البشرية والمالية للأنظمة الصحية ويطرح تساؤلات حول من الذي سيتحمل التكاليف، ومن سيقوم بالتنفيذ (القطاع العام أو القطاع الخاص، والمستوى المطلوب من التدريب والمعدات، إلخ)، ودرجة أولوية إنفاق الموارد. وإذ تبلغ تكلفة ختان الذكور عشر دولارات للشخص الواحد، فإن الرعاية اللاحقة لهذه العملة بالنسبة للأطفال بسيطة، في حين تكون أكثر تعقيداً بالنسبة للبالغين.

ويحمل ختان الذكور معان دينية واجتماعية وثقافية لفئات كبيرة من السكان، مما يعني الحاجة إلى مزيد من البحوث لتحديد هذه العوامل ووضع الخطط لكيفية التعامل معها، وفي سياق سياسة عالمية قد توصي باستخدام ختان الذكور كتدخل طبي، ربما بمعايير سريرية

بدلا من الممارسات التقليدية.

وإذ لا يخلو أي إجراء جراحي من المخاطر، فيجب تحديد سياسة معيارية؛ ختان الذكور لا يقدم الحصانة الكاملة لذلك يجب تثقيف الجمهور ولااستمرار في تنفيذ تدخلات أخرى.

- خيارات السياسات:

قد يكون ضغط الرأي العام شديدًا لصالح التنفيذ الفوري لسياسة ختان الذكور للجميع وبالمجان. وهذا ما يدعو اليه العلم ومعظم الرأي العام. ولكن في حال كون تنفيذ هذا الاجراء مكلفًا للغاية، أو قد يفوق الموارد والإمكانات المتاحة، ويمكن أن يثير مجموعات المعارضة، فالإجراء البديل قد يكون فوريًا وغير مكلف، وهو تشكيل فريق عمل من أصحاب المصالح المتعددة لمناقشة هذه السياسة ورسم خريطة سياق لختان الذكور على الصعيدين الثقافي والعلمي يكون متوافقا مع السياسة والمصلحة العامة.

وينبغي أن يضم فريق العمل أفراد المجتمع المحلي والقادة الدينيين والباحثين وموظفي الوزارة وأية مجموعات أخرى معينة. ويفضل أن يتم تحديد موعد نهائي عاجل. وقد يكون الوقت طويلا ، ولكن التكاليف المالية منخفضة.

وبالتوازي مع ذلك، يجب إجراء أبحاث متعددة التخصصات في السياقات الاجتماعية والثقافية وخيارات التمويل ومعايير الكفاءة/السريرية وآليات التسليم المحتملة، لأن وجود خطة شاملة للتنفيذ يعد أمرا ضروريا، لأن وجود خطة شاملة للتنفيذ يعد أمرا ضروريا. والأبحاث متعددة التخصصات قد تعمل على سد فجوات المعرفة وإمكانية اتخاذ قرار أكثر حكمة وصوابا. وقد تصل الفترة الزمنية لإجراء البحث إلى عامين، أما التكاليف المالية فتعتمد على منهجية البحث المختارة.

وفي ظل الاهتمام الكبير من قبل المجتمع حول ختان الذكور وفيروس نقص المناعة، تظل الحاجة لوجود تخطيط شامل قائمة، وكذلك إلى فريق عمل منوع وأبحاث متعددة التخصصات، مما سيمكن الحكومة من الاستجابة على الفور أثناء تجميع البراهين القوية الأخرى للاستناد إليها في أفعال إيجابية لاحقة.

لمزيد من المعلومات حول ورقة السياسات العامة، راجع المقال في ((...www أو اتصل مباشرة (الاسم، ورقم الهاتف، والبريد الإلكتروني).

ثانيا: موجـــز السياســات:

كتابة موجز السياسات جزء صغير من إحداث الأثر، فإن كان الباحث يرغب في اتباع منهج ارتباطي لتطوير بحثه في السياسات، فعليه معرفة كيفية إشراك أعضاء من مجتمع السياسات في التصميم، والتخطيط، والكتابة، والتوزيع، والمشاركة على المدى الطويل، على النحو الآتي:

١- التصميم والتخطيط:

من أجل إشراك صانعي السياسات في التصميم والتخطيط، يقترح ريد (Reed 2018) طرح التساؤلات الآتية:

(١) **من هو صانع السياسات؟** هذا السؤال مهم لأنه يحدد المجموعة المستهدفة من موجز السياسات. هل تستهدف أشخاصا ضمن إدارات حكومية معينة يحتمل أن يركزوا اهتمامهم على الموضوع بدرجة عالية من الكفاءة التقنية؟ في هذه الحالة، سيحتاج الباحث إلى تضمين بعض التفاصيل الفنية حتى يتمكن هؤلاء المتخصصون من تحديد رأيهم في مصداقية عمله. هل سيقدم موجزه إلى محللي السياسات في الإدارات الحكومية الذين يقدمون المشورة للوزراء، أم أنه سيقدم موجزه لمجلس الوزراء أنفسهم؟ في هذه الحالة، يجب أن يكون موجز السياسات لديه أقصر بكثير، مع تفاصيل تقنية أقصر، ولغة أبسط.

(٢) **متى من المحتمل أن يُقرأ موجز السياسات؟** يتحدد ذلك حسب وقت تقديم الموجز وكيفيته وآليته (على سبيل المثال: نسخة إلكترونية أو ورقية، وموعد جدولة البريد الإلكتروني مع الموجز المرفق إن كان في عطلات نهاية الأسبوع، هل سيتم قراءته في موعد تناول إفطار الصباح أو في الطائرة؟).

(٣) **كم من الوقت لدى المسؤولين لمراجعة موجز السياسات عن أحدث البحوث العلمية؟** هذا أمر حاسم لتحديد طول "الموجز". إذا كان صاحب القرار سياسيا رفيع المستوى، فقد يرغب فقط في قراءة صفحة واحدة، في حين قد يقضي آخرون ما بين (30) و(60) دقيقة للحصول على صورة أكثر تفصيلا للبحوث العلمية التي تقف خلف توصيات الباحث. ومن بين الطرق لفعل ذلك إجراء "اختبار الإفطار": هل يمكن للباحث قراءة موجز السياسة

وفهمه في الوقت الذي يستغرقه تناول إفطار الصباح؟

(٤) **لماذا يجب أن يطلع المسؤولون على موجز السياسات في المقام الأول؟** ما المرجع لجذب انتباههم؟ كيف يمكن للباحث جعل الموجز جذابا بصريا بعنوان مثير للاهتمام؟ أي نوع من "العناوين" أو "التشويق"، ربما تكون النتيجة الرئيسة هي التي تشجع السياسي على قراءته؟

(٥) **ما الذي يريد المسؤولون معرفته؟** ما قضايا السياسات الأكثر إلحاحا والأوسع نطاقا؟ هل يمكن ربط الأسئلة وقضايا السياسات المهمة والحالية؟ إذا كان عمل الباحث مجرد إسهام صغير في معالجة مشكلة أوسع، هل يمكنه التعاون مع باحثين آخرين يعملون في المجال نفسه لإنشاء موجز سياسات يشمل بحثه، ولكن قد يُنظر إليه على أن له أهمية سياسية أكبر؟ هل الآن هو الوقت المناسب لوضع موجز السياسات الخاص به إن كانت هناك قضايا رئيسة أخرى تستحوذ على أجندة السياسات في منطقته؟

(٦) **هل يتوافق هذا مع أيديولوجية المسؤولين وأهدافهم الشاملة كصانعي سياسات؟** يبحث العديد من صانعي السياسات عن الأبحاث التي تعزز أجندتهم الخاصة وتضفي صفة مشروعة على آرائهم وأيديولوجيتهم. ومن غير المحتمل أن يغيروا هذه القيم والمعتقدات الأساسية على أساس موجز سياسات واحد، لذا ليتأكد الباحث من صياغة توصياته بعناية لتجنب إثارة رد فعل سلبي قائم على افتراض عدم التوافق الأيديولوجي. وهذا لا يعني أنه بحاجة إلى تقديم توصيات سياسية أو تغيير نتائجه لتتناسب مع وجهات نظر السياسيين وهي بعيدة كل البعد عنها. ومع ذلك، سيكون أمرا رائعا أن يتمكن من التكيف مع طريقة إيصال نتائجه لجعلها جذابة لدى مختلف ممثلي السياسات من دون تغيير البحث بأي حال من الأحوال.

(٧) **ما السبب الذي يجعل المسؤولين يثقون في موجز السياسات؟** ما المؤشرات التي يمكن أن تُطمئن صانع السياسات في وقت محدود بأنه على دراية وذو مصداقية كافية لإيصال رسالته؟ وإن لم يكن لديه ملف شخصي زاخر، فما مؤشرات التقدير التي قد تجعلهم يثقون فيه من خلال التفويض، مثل انتسابه المؤسسي، أو شارة الممول البحثي الخاص به، أو التوصية من كبار الموجهين الأكاديميين والمشرفين الذين ساعدوه في كتابة الموجز؟

(٨) هل هناك أشياء واضحة وقابلة للتنفيذ يمكن القيام بها نتيجة لقراءة هذا الموجز؟
هل تتوافق البراهين التي يقدمها الباحث مع مشكلة السياسات التي يتعين على صانع السياسات معالجتها؟ هل بإمكانه تقديم حلول لهذه المشكلات؟ هل توصياته "محددة، وقابلة للقياس، وقابلة للتحقق، وذات صلة، ومحددة زمنيا"؟ هل يمكن أن يجعلها أكثر فاعلية (ذات تكلفة فعالة) وبالتالي أكثر واقعية؟

٢- كتابة موجز السياسات:

قبل بدء الباحث بكتابة موجز السياسات، عليه أن يطرح عددا من التساؤلات ويجيب عنها:

- ما الذي يرغب شخصيا في تحقيقه؟
- ما هدفه الخاص من موجز السياسات؟
- هل يتوافق ذلك مع منظور صانع السياسات؟

وإذا كان الباحث قادرا على مواءمة أهدافه مع احتياجات صانعي السياسات، فقد حان الوقت لكتابة الموجز. وبمساعدة الأسئلة أعلاه، بإمكان الباحث أن يقرر طول الموجز وأسلوبه وصيغته. وليستخدم عبارات شائعة من دون الإكثار من المصطلحات، وليتجنب اختصار الألفاظ، وليروِ قصة مقنعة عن سبب الحاجة إلى التغيير.

كيفية إعداد موجز السياسات

الصفحة الأمامية تحتوي على:

- **العنوان**: جعله قصيرا وقويا – هل سيبهره شخصيا موجز سياسيات له عنوان مشابه؟ يمكنه التفكير في إضافة عنوان فرعي مصاحب إن كان سيشرح رسالته الأساسية أكثر (وليجعله قصيرا).
- **التشويق**: يبدأ بملخص لمحتوى الموجز في جملتين أو ثلاث جمل (خمسة أسطر كحد أقصى)، ويحدد جميع النقاط الأساسية ويكررها في المستند كله.
- **التوصيات**: يجعلها في نقاط، وربما شريطا بجانبها، أو داخل مربع.
- **صورة**: **يضع شيئا جذابا وإيجابيا** يجسد موضوع البحث جيدا، ويكبر الصورة ويقلل عدد أسطر النص قدر الإمكان.

في الصفحات التالية، يأخذ بعين الاعتبار ما يأتي:

• **نظرة عامة**: يقوم بتقديم لمحة موجزة ووصف للمشكلة أو الهدف، ويقوم بتضمين بحثه في قضية مهمة وقائمة، ويشرح كيف يسهم موجز السياسات في حل هذه القضية وتقديم إجابات مفيدة.

• **مقدمة**: يلخص هذه المسألة، ويشرح السياق (بما في ذلك السياق السياسي) لشرح سبب أهمية هذا الموضوع وكيف يمكن أن يساعد بحثه في حل / تحسين الوضع، ويحدد الثغرات الموجودة في السياسات الحالية، ويربطها بنقاط الأزمة التي قد تكون نوافذ لفرص يمكن البحث فيها عن سياسات جديدة، ويقوم بسرد خلفية موجزة، على شرط أن تكون ذات صلة بالموضوع (وإلا فلا داعي لها).

• **نتائج البحث**: هذه هي إجابات البحث التي تساعد على حل المشكلة (قد تحصل نتائج أخرى ذات أهمية للباحثين وقد تبدو جذابة على الرسم البياني، ولكن إذا لم تساعد في معالجة مشكلة السياسات، فليحذفها). ويقدم نتائجه قدر الإمكان بطريقة أكثر وضوحا، بحيث يمكن استيعاب الفكرة على الفور، ويقوم بتضمين البراهين البحثية من الأدب النظري والمصادر الأخرى لدعم نتائجه بلغة واضحة، ويستخدم العناوين الفرعية لتفكيك الكتل النصية (يجعل تقسيمات النص والفقرات أقصر ما يمكن)، ويجب أن تكون الرسوم البيانية و أي أرقام أخرى مبسطة ومصنفة مع شرح مختصر يمكن فهمه من دون قراءة النص.

• **الشرائط الجانبية والمربعات**: يقوم بإبراز البراهين الأكثر أهمية في شرائط جانبية أو إطارات، بحيث يمكن للمتصفح التنقل بسهولة عبر النقاط الرئيسة إذا كان في عجلة من أمره (ليتذكر أن هذه الأمور من أجل تسليط الضوء على أشياء مهمة لصانعي السياسات على الأقل، مثل التعاريف).

• **الفراغات والصور الفوتوغرافية**: يحاول تفكيك النص الخاص به باستخدام الكثير من الفراغات والصور لتجنب التهويل ولجعل عمله أكثر جاذبية للمتفاعلين. ويفضل الاستعانة في ذلك بمصمم محترف. وإن لم تكن المساحة كافية لاحتواء كل ما يريد، فلا يصغر حجم الخط ولا يحذف الفراغات والصور، وإنما يقلّل من المادة.

• **مصادر إضافية**: المزيد من المعلومات (الأساسية)، المزيد من التفاصيل حول الموضوع،

أربعة مصادر إضافية كحد أقصى، بما في ذلك المواد التي تم استعراضها من قبله أو من قبل فريقه.

• آخر صفحة: بيان تلخيصي مختصر للختام والاستنتاج.

• **التوصيات المتعلقة بالسياسات**: توصيات واضحة تستهدف قطاعا محددا من السياسات (أو قطاعات محددة) وقضايا محددة للسياسات القائمة في نقاط، مع ذكر أسباب التوصية بهذه الخيارات.

• **تفاصيل التواصل مع المؤلف**: بما في ذلك المنصب الحالي، والكيان الذي ينتمي إليه والمموّل وحسابات تويتر (لموظفي المشروع الأساسيين وللمشروع نفسه إن كان له حساب)، ومواقع الويب، إلخ.

• **شكر وتقدير**: إذا لزم الأمر (شكر الممول).

• **المصادر**: تُذكر في الحواشي إذا لزم الأمر.

وإذا كان الباحث يرغب في اتباع منهج ارتباطي لتطوير موجز السياسات الخاص به، فإن الخطوة التالية هي اختبار الضغوط؛ عادة ما يبدأ في الاختبار من الضغط المنخفض إلى الضغط العالي، بدءا بإرسال مسودة موجز السياسات إلى زملاء موثوقين لم يشاركوا في صياغتها، وذلك قبل إرسالها إلى أعضاء مجتمع السياسات الذين يعتقد أنه من المحتمل أن تكون لديهم وجهات نظر مختلفة تماما حول القضايا التي يكتب عنها:

• **المحتوى الأكاديمي**: يبدأ باختبار الضغط على المحتوى الخاص به مع باحثين آخرين. هل يتفقون مع تفسيره للبراهين؟ هل فاته أي برهان مهم؟ هل يمكن أن يتعامل مع عدم اليقين على نحو أكثر فاعلية؟

• **التصميم**: إذا قام بتصميم الموجز بنفسه، يرسلُه إلى بعض الزملاء للتعليق على التصميم واختيار الصور.

• **اللغة**: يرسلُ الموجز إلى أخصائي في التواصل العلمي أو صديق غير أيادي‌مي ليبدي ملاحظاته على الصياغة اللغوية، فإن لم يتمكنوا من فهم رسالته، يحاول إعادة كتابتها، وإن كان يستهدف صانعي السياسات في شركات أو منظمات أجنبية، مثلا، (ومعظمهم من غير

الناطقين باللغة العربية)، فيحاول تقديم مشروعه لأصدقائه غير الناطقين باللغة العربية للحصول على تعليقاتهم.

• **المراسلة**: أخيرا، يسعى إلى الحصول على تعقيبات حول كيفية ظهور الرسائل المستندة إلى البراهين في موجزه للسياسات من مختلف شرائح الجمهور من مجتمع السياسات. وبالنسبة لأي موضوع مثير للجدل، يبحث على وجه التحديد عن آراء من أشخاص يعرفهم يحملون وجهات نظر معارضة؛ ما هي نقاط الضعف والقيود؟ إن كان في مناظرة معه، ما الثغرات التي يجدها في حجته؟ وبناء على ذلك، يمكنه بعدها توقع بعض الاعتراضات التي قد تنشأ عندما يبدأ في محاولة تبليغ رسالته على نطاق أوسع. وفي بعض الحالات، لا يجد سوى القليل الذي يمكننه فعله لجعل صدى رسالته يتردد في مختلف جوانب المناظرة، ولكن على الأقل يعرف بعض الأسئلة التي من المحتمل أن تطرح عليه. وفي حالات أخرى، من الممكن سد الثغرات وتعزيز الحجج أو إعادة صياغتها، وإذا تم الكشف عن عيب أساسي في حجته، أو كان يشير إلى براهين متناقضة، فلديه الوقت لتصحيح أخطائه.

٣- النشر والتوزيع:

كيف يجب على الباحث نشر وتوزيع موجز السياسات الخاص به؟ تتنوع الخيارات وتتزايد مع مستحدثات التقنية:

• **إلكترونيا**: أولا، يمكنه تحميل موجز جديد للسياسات على موقعه الإلكتروني الخاص بالمؤسسة والإدارة، وبإمكانه إنشاء رابط "بي دي اف" (PDF) للموجز وتضمينه في رسائل البريد الإلكتروني التي يرسلها إلى مجموعته المستهدفة.

• **نسخة ورقية**: من المهم جدا إرسال نسخة ورقية إلى جمهوره المستهدف، أما بالنسبة لإدارته، فلا يكتفي بإرسال نسخة إليها، بل يجعل الأمر شخصيا ويرسلها مباشرة إلى شخص محدد. والأفضل من ذلك، أن يقوم أشخاص بتسليم موجزه إلى صانع السياسات في اجتماع وجها لوجه (سواء كان ذلك على الغداء أم في مؤتمر أم خلال "ساعات العمل") – وهذا يعتمد على محاولاته السابقة لبناء علاقة بينه وبين جمهوره المستهدف).

• **وسائل الإعلام الاجتماعي** وما وراءها: يستخدم رابط "بي دي اف" PDF الذي أنشأه

لجميع وسائل الإعلام الاجتماعي ويقوم بإعداده شخصيا ضمن فريقه أو منظمته أو قسمه أو مؤسسته. وقد يتضمن ذلك (على سبيل المثال) تويتر وبوابة البحث ResearchGate ولنكدإن وحتى فيسبوك. ويستخدم صورة على الغلاف (أو صورة دالة) لإرفاقها بالموجز وتوزيعه عبر الوسائط الاجتماعية، لأن ذلك يجذب الناس ويزيد من احتمال المزيد من التوزيع من خلال المشاركة (الإعجاب، إعادة التغريد، إلخ) من قبل الآخرين في شبكته. ويتأكد من توافق ملفه الشخصي على الشبكات الاجتماعية مع دوره كخبير في هذا المجال، مع وجود رابط لمؤسسته أو صفحة على الانترنت ترتبط بها بوضوح. وفي كل مرة تعرض مع جمهوره المستهدف المواد الخاصة به عبر قنوات مختلفة وأشخاص في شبكتهم، يزيد احتمال إدراكهم أنه جدير بالمشاركة. ولهذا السبب، قد يطلب أيضا من قسم العلاقات العامة في منظمته نشر بيان صحفي (مع النسخة الأصلية للمقالة/البحث التي يستند إليه موجزه) على تويتر وغيره. علاوة على ذلك، يفكّر في كتابة مدونة حول ما يتضمنه الموجز من توصيات، وتوزيعه عبر القنوات المذكورة أعلاه.

٤- المشاركة والأثر:

لتعزيز الأثر على الباحث أن يتابع البريد الإلكتروني الذي يرسله إلى الأشخاص المستهدفين بمكالمة هاتفية، ويسأل عما إذا كانت هناك حاجة إلى مزيد من المعلومات، ويقترح اجتماعا أو ندوة وقت الغداء لتوسيع المناقشة حول بحثه، ويتأكد من بقاء الموجز في ذاكرة المجموعة المستهدفة أبعد من مجرد النقر عليها وقراءتها. وبإمكانه أيضا دعوتهم إلى المؤتمرات وورش العمل ذات الصلة، ويصطحب معه نسخة من الموجز في أي من هذه الفعاليات، ويتذكر أن تدفق المعلومات أحادية الاتجاه من غير المحتمل أن تؤدي إلى تنفيذ توصياته.

إن لم يكن بإمكانه الانتهاء من موجز السياسات الخاص به في وقت قريب، فعليه متابعتهم عبر تويتر (وقد ذكرنا سابقا أن الكثير من صانعي السياسات ينشطون في الوقت الحاضر على هذه المنصة)، أو الاشتراك في قوائم البريد الإلكتروني لمعرفة مستجداتهم وترصد الجزئيات التي يناسبها عمله معهم ويسهم في إتمام المطلوب في جدول أعمالهم، ويأخذ الوقت الكافي لمعرفة آرائهم، ونوعية اللغة التي يستخدمونها، وما مضمون جدول

أعمالهم وكيف يمكنه مساعدتهم في مهامهم اليومية. وعندما تتاح له فرصة مقابلتهم، فسوف يكون الاتصال عبر وسائل التواصل الاجتماعي مسهلا لبناء الثقة.

وقد يجد علاقات ثقة مثمرة للغاية بحيث تقرر مشاركتهم في إنتاج موجز سياسات بالتعاون مع الأشخاص الذين سيستخدمونها. وهذه طريقة فعالة خصوصا لتطوير موجز السياسات وفقا لاحتياجاتهم، وضمان استخدامها وتحقيقها للأثر.

ولكي يكون قادرا على تحقيق الأثر، فإن أفضل سيناريو هو أن تكون لديه بالفعل علاقة ثقة طويلة الأمد مع صانعي السياسات ذوي العلاقة. ولكن الوقت لم يفت بعد، فبإمكانه البدء منذ الآن؛ ليتعرف على الفعاليات التي يحتمل أن يحضروها، ويبحث عن صور لهم، بحيث يمكنه التعرف عليهم أثناء فترات الراحة للتعريف بنفسه والتعرف عليهم، فصناع السياسات بشر مثلنا. وإن وجد صعوبة في أن يفتتح محادثة قصيرة معهم، فليطلب المساعدة من الزملاء، فقد يكونون أساسا موثوقين من قبل صانعي السياسات، وقد يكونون قادرين على التعريف به، وهذه الثقة سوف تجعل اتصاله الأولي أيضا أكثر جدارة بالثقة (النصار، 2019).

٥- مثال لموجز سياسات ناجح ومؤثر:

يعد مثال جوليا ماكمورو Julia McMorrow من جامعة مانشستر من أفضل المواجز في المملكة المتحدة، لأنه أدى إلى تغييرات ملموسة في سياسات الحكومة البريطانية، فقد أثار هذا الموجز الوعي بين مختلف القطاعات بمخاطر الحرائق الكبيرة، وساعد في إدراج قضية حرائق الغابات لأول مرة في السجل الوطني للمخاطر في عام 2013 م، وقد علق رئيس مجموعة ضباط الحرائق (Fire Officers Wildfire Group) قائلا: "هذا هو المثال الجيد لموجز السياسات، والذي استخدمتُه أنا شخصيا لرفع الوعي بقضايا الحرائق الكبيرة التي تؤثر على خدمات مكافحة الحريق والإنقاذ في المملكة المتحدة وعمّمتُه على جميع كبار ضباط الإطفاء ... العمل الآن مناسب ... وشكل موجز سياسة الحرائق حجر الزاوية في خطة العمل الأولية لمجموعة ضباط الحرائق Wildfire Group".

وتميز هذا الموجز بإعداد أفضل نموذج للإبلاغ عن الحريق، ونتيجة لذلك تمت دعوة جوليا للعمل مع "خدمات الإطفاء" لتقويم كيفية استخدام بيانات الأقمار الصناعية ونظام

تسجيل الحوادث لديهم لفهم التوزيع المحلي والإقليمي للحرائق. ووضعت البحوث المشتركة معايير للتمييز بين "حرائق الغابات" وبين حرائق النباتات الأخرى الأقل أهمية، والطرق المقترحة لتحسين الإبلاغ. وقد تم استخدام التعريف في برهان مكافحة الحرائق في حكومة اسكتلندا. وتم استخدام الموجز أيضا كمثال للتأثير على سياسات مكافحة الحرائق في أيرلندا. كما تمت دعوة جوليا للانضمام إلى منتدى إنجلترا وويلز للحرائق، وإلى مجموعة مستخدمي النيران والإحصائيات، وغيرها من مجموعات أصحاب المصالح الوطنية والإقليمية.

وقد سُئلت جوليا عن رأيها فيما جعلته موجز سياسات فعّالا، فشرحت الطريق الطويل الذي اتبعته هي وزملاؤها لتطويره؛ أولا، نظمت سلسلة من الحلقات الدراسية، دعت فيها جميع أصحاب المصالح الأساسيين الذين تأثروا بالمشكلات التي تبحث هي وآخرون فيها، وكان من أجزائها عرض نتائج أبحاثها ومناقشتها، ولكن العرض والمناقشة تدوران حول فهم كيفية فهم مختلف أصحاب المصالح للبحث، وتقدير معرفتهم بالقضايا. وأكدت أن المجموعة التوجيهية من سلسلة الحلقات الدراسية كانت تتألف بشكل متساو من الممارسين والباحثين. وقد دعموا جميعا موجز السياسات، واتخذوا القرار بشأن اللغة المستخدمة، وتأطير الرسائل الرئيسة، مع تأمين الوقت الكافي للاستناد بقوة إلى نتائج الحلقات الدراسية. وكان من شركاء المجموعة منظمة قامت بالفعل بتشغيل سلسلة ناجحة من المذكرات الإرشادية حول الموضوعات ذات العلاقة، لذلك تم استخدام قالب تصميمها للوصول إلى جمهورها الحالي وجعله متاحا على أوسع نطاق ممكن. وقد أوضحت جوليا قائلة:

"كان الجزء الأجزل مكافأة في تطوير موجز السياسات هذا هو العلاقات التي بنيناها قبل العملية وأثناءها، والتي صمدت أمام تحديات عامل الوقت، كما فتحت الأبواب أمام مجموعات أصحاب المصالح الوطنية المؤثرة. وفي كلتا الطريقتين، لا يزال هذا الموجز يجلب لنا فرصا جديدة لتحقيق الأثر من بحوثنا".

ثالثا: كيفية إعداد الملخص التنفيذي:

الملخص التنفيذي هو أكثر جزء مهم من البحوث الموجهة نحو السياسات، وهو أول شيء يقرأه صانعو السياسات (وأحيانًا لا يقرؤون غيره)، وهو آخر شيء على الباحث كتابته، وهو ببساطة استعراض موجز للوثيقة يعطي للأشخاص المشغولين فرصة ليعرفوا بنظرة واحدة ما سيقرؤونه وما الأفعال التي يوصى بفعلها.

وبمجرد تحديد التوصيات أو النتائج الأساسية، يصبح الباحث على استعداد لهيكلة الورقة البيضاء أو النبذة التعريفية وكتابة الملخص التنفيذي. ويجب أن يبنى هيكل الورقة أو النبذة التعريفية وفق توصياته، وليس وفق التسلسل الزمني للمشكلة أو البحث، فبمجرد الانتهاء من إعداد الهيكلة يمكن أن يساعده ذلك في كتابة مسودة الملخص التنفيذي. وبالطبع سوف تعود إليه بعد الانتهاء من الكتابة لمراجعتها وفقًا لتحليله النهائي.

وإذ يعدّ الملخص التنفيذي الجزء الأكثر أهمية في أي ورقة سياسات، فهو غالباً ما يكون الأكثر صعوبة في الكتابة. وبالتالي تم تصميم خطوات أساسية تساعد الباحث على تحويل الأفكار المعقدة إلى حجج قوية مضمونة وكفيلة بجذب انتباه القارئ المشغول، ولكن الباحث يحتاج، على سبيل المثال، إلى اختصار وصف الوضع الحالي للسياسات، وتقديم إيجابيات وسلبيات فورية لمنطقه حول التغيير، والإشارة بوضوح إلى توصياته أو استنتاجاته.

ويعدّ الملخص التنفيذي في ورقة السياسات بمثابة نقطة بداية – وكذلك نقطة النهاية–، فهو يرتكز على توصيات الباحث الأساسية، ويعتمد على قدرته البحثية وخبرته في مجاله، ولا يلخص نقاطه الرئيسة للقارئ المشغول فحسب، بل يلقي الضوء على التوصيات بطريقة لا تُنسى قادرة على توجيه المناقشات المستقبلية. ولذا، على الباحث أن يفكر في الأمر من خلال عدسة صانع القرار: ما النقاط الرئيسة التي تحضّر أفضل صانع قرار لتذكر وفهم بحثه وتوصياته؟

أما من ناحية حجم الملخص التنفيذي، فكقاعدة عامة لا ينبغي أن يتجاوز أكثر من 5٪ من الطول الكامل للورقة؛ أي أن الورقة البيضاء المكونة من مائة صفحة يكون ملخصها التنفيذي مؤلفا من خمس صفحات، ولكن هذه مجرد قاعدة، فالملخص التنفيذي يجب أن يكون طويلا بالقدر الذي يضمن تلخيص جميع النقاط الرئيسة الآتية (Herman، 2013).

١) **الدافع/بيان المشكلة: لماذا نهتم بالمشكلة؟** ما الفجوة العملية أو النظرية أو القانونية أو الاجتماعية أو السياسية التي يتناولها البحث؟ كيف يسهم هذا العمل في هذا المجال؟ كيف يتقاطع (أو لا يتقاطع) مع عمل الباحثين الآخرين في هذا المجال؟

٢) **الأساليب/الإجراءات/المنهج:** ماذا فعل الباحث للتوصل إلى نتائجه؟ ما الأساليب التي استخدمها؛ على سبيل المثال: هل طور مسوحات استقصائية وحللها، أو أكمل سلسلة من عمليات الانهيار أو المتغيرات المتعددة، أو حلل التاريخ التشريعي للقضية، أو أجرى مقابلات مع أصحاب المصالح؟، إلخ.

٣) **النتائج/المخرجات/التوصيات:** كنتيجة لتحليله، ما الذي تعلمه/بمَ يوصي؟

٤) **الاستنتاجات/الآثار:** ما أهم آثار النتائج التي توصل إليها؟ كيف تساعد هذه النتائج القراء على فهم المشكلة؟ كيف تساعد صانعي القرار على فهم/حل المشكلة؟ كيف تساعد في تحديد الفجوة في الأبحاث الحالية؟ هل هناك خطوات لاحقة لمتابعة البحث حول هذه القضية؟

ملاحظة:
الملخصات التنفيذية يمكن أن تختلف حسب طول الوثيقة الأصلية، ولكن في المجمل يجب أن يكون الملخص موجزا نسبيًا، فالهدف هو وضع أكبر قدر من المعلومات في أقل حيز قراءة ممكن. وإن لم يكن هناك بد من ذكر تفاصيل في الملخص، فلابد من وضع النقاط الأكثر أهمية؛ مثل الاستنتاجات والنصائح أولًا.

ومن الطرق المفيدة في صياغة مقدمة الملخص التنفيذي أن يجيب الباحث أو المؤلف عن التساؤلات الصحفية المشهورة "من / ماذا / لماذا / كيف".

- من وماذا/أين؟

١. تقدّر المقدمة الجمهور المستهدف، والاستخدامات المقصودة، والنشر المنتظر للورقة.

٢. توضح باقتضاب المشكلة أو القضية: فقد يتناول المشكلة من زاوية السياسات؛ ما القيود أو أوجه القصور في السياسات الحالية؟

- لماذا؟

٣. تعرض المقدمة أسباب بدء البحث بفحص المشكلة وتوضح سبب المشكلة بشكل أدق.

٤. قد تعلن المقدمة عن خيارات لسياسات رئيسة أو مناهج أساسية بما يسمى أحيانا

الوضع الراهن. وفي بعض الأحيان تتضمن المقدمة بدائل قائمة تسعى إلى علاج المشكلة أو مناقشتها، وقد تقدم لإيجابيات وسلبيات المناهج أو الخيارات القائمة، أو قد تسلط الضوء على الاتجاهات العامة في معالجة القضية.

- كيف/متى؟

٦. قد تشير المقدمة إلى المنهجية المستخدمة لفحص البيانات أو شرح الافتراضات الأساسية التي وجهت البحث والتحليل.

٧. تعبر المقدمة عن النتائج أو البراهين التي تستكشف / تصف / تشرح القضية. وقد توصي بإجراءات تصحيحية أو بسياسات.

٨. تقدم الأسباب الداعمة لتحليل البراهين أو لاختيار إجراءات معينة أو تسليط الضوء عليها.

٩. قد تختتم بإيجاز بالتأكيد على أولويتها وفرصة العمل عليها.

الطريقة الأولى لإعداد الملخص التنفيذي: الأساسيات

١) الملخص التنفيذي عبارة عن استعراض قصير لوثيقة العمل. الملخص التنفيذي لن يكون شاملًا بأي حال من الأحوال ولن يكون بديلًا للوثيقة الأصلية، ويجب ألا يكون أكثر من ١٠٪ من الوثيقة الأصلية. لابد أن يكون بحجم يتراوح بين ٥٪ و١٠٪ من الوثيقة الأصلية.

٢) الملخص التنفيذي يختلف عن الموجز (الملخص)؛ فالموجز أقصر من الملخص التنفيذي وهو يعطي القارئ نظرة عامة محايدة أو توجها عاما لموضوع ما، ولا يكون إختصارا للوثيقة كاملة، ويستخدم الموجز على نطاق واسع في ملخصات البحوث الأكاديمية حيث مفهوم الملخص التنفيذي لن يكون له معنى. أما الملخص التنفيذي فهو وثيقة مصغرة يمكن أن تقرأ بدلا من الوثيقة الأساسية وتعطي كامل المعنى. وفي حين يشيع الموجز (الملخص) في الأوساط الأكاديمية، تشيع الملخصات التنفيذية أكثر في البحوث الموجهة نحو السياسات.

٣) الملخص التنفيذي يلتزم ببعض الإرشادات الأسلوبية والإنشائية. أكثر المصادر الموثوقة التي تكتب ملخصات تنفيذية تعتمد إرشادات أسلوبية وإنشائية معينة، وهذه الإرشادات هي:

- وجوب أن تكون الفقرات قصيرة ودقيقة.
- وجوب أن يكون للملخص التنفيذي معنى حتى لو لم تُقرأ الوثيقة الأصلية.

• وجوب أن يكون الملخص التنفيذي مكتوبًا بلغة ملائمة للجمهور المستهدف.

٤) **الملخص التنفيذي يحديد المشكلة.** الملخص التنفيذي يحتاج أن يحدد المشكلة بوضوح، وبتعابير مفهومة.

٥) **الملخص التنفيذي يقدم حلًا.** أي مشكلة تحتاج لحل، ولتقديم طلب بيان الغرض (وسبب لتمويل المشروع) ينبغي عرض حلّ يعالج المشكلة بنجاح. إذا كانت المشكلة غير مكتوبة بشكل واضح فاحتمالية جدوى الحل تكون أقل.

٦) **استخدام الرسوم البيانية والنقاط الإيضاحية والعناوين إذا كان ذلك سيسهل قراءة الوثيقة.** الملخص التنفيذي ليس مقالًا ولا يحتاج أن يكون نصا طويلا. إذا كانت الأشكال الإيضاحية هذه تجعل الملخص أسهل في الفهم وأسهل في القراءة فلا بأس في استخدامها:

• الرسومات الإيضاحية التي تكون في مكانها الصحيح وتبيّن طبيعة المشكلة يمكن أن توضح معنى الملخص، وتحفز الحس البصري.

• قوائم المعلومات الطويلة يمكن تقسيمها إلى نقاط أصغر.

• تنظيم مواضيع الملخص بعناوين لتوجيه القارئ أثناء قراءته الملخص.

٧) **جعل الكتابة سلسة وخالية من المصطلحات الغريبة.** الغرابة في اللغة هي عدو الفهم.

الطريقة الثانية لإعداد الملخص التنفيذي: التفاصيل

١) **البدء بالوثيقة الأصلية.** الملخص التنفيذي هو ملخص لوثيقة أخرى، لذلك لابد من دراية ولو بسيطة بالوثيقة الأصلية ليمكن تلخيصها في ملخص محكم وغني بالمعلومات. لابد من مراجعة الوثيقة والبحث عن فكرتها الرئيسة سواء كانت الوثيقة الأصلية تقريرًا أم خطة عمل أم اقتراحًا أم كتيبًا أم وثائق مختلفة.

٢) **كتابة استعراض موجز.** ما غرض الوثيقة نفسها؟ وما نطاقها؟

• مثال: "منظمة المرأة حول العالم هي منظمة غير هادفة للربح وهدفها تواصل النساء حول العالم لإيجاد حلول فعالة للعنف المنزلي، وتوفير شبكة دعم للنساء التي تعاني من العنف المنزلي. مقرها الرئيس في ألبرتا في كندا وتستقبل إحالات من النساء في ١٧٠ دولة في جميع أنحاء العالم."

٣) **جعل الملخص جذابًا.** قد يكون هذا القسم هو الأكثر أهمية في الملخص كله. يجب إخبار القارئ بأهمية العمل وتميزه في جملتين أو ثلاث. لماذا يستحق القراءة؟

• في بعض الأحيان قد يفي اقتباس بسيط أو شهادة بسيطة بالغرض، فسر جذب انتباه الجمهور في جعل العمل يظهر حسن السمعة قدر الإمكان ولفت انتباه القارئ لباقي الوثيقة.

٤) **تحديد المشكلة الكبيرة.** أول عنصر حقيقي للملخص التنفيذي هو مناقشة المشكلة، لذلك لابد من شرح المشكلة التي يخاطبها العمل أو الخدمة. ينبغي التأكد من أن المشكلة محددة "بوضوح تام". كل المشكلات غير المحددة لا تبدو مقنعة ولن يكون الحل مؤثرًا التأثير الذي قد يحدثه.

• مثال: "مدينة القاهرة ذات ازدحام مروري شديد. بعيدًا عن منطقة المترو، تمتلك القاهرة أسوأ مرور في البلاد وهو ليس مزعجًا فحسب، بل الضباب الدخاني والتلوث يقللان من إنتاجية العمال ويزيدان من معدلات الإصابة بالربو، ومع الوقت يشكلان مشكلات صحية خطيرة. يوجد في القاهرة أعداد من السيارات ربما أكثر من أعداد الأشخاص المؤهلين للقيادة!"

٥) **تقديم الحل الفريد.** المشكلة نفسها هي الجزء السهل، أما الجزء الصعب فهو إقناع القارئ بأن الحل المقدم مميز وفريد.

• مثال: "قدمت إحدى الشركات نظاما رائدا لمراقبة حركة المرور يقلل الوقت المستغرق يتمثل في تثبيت "شبكات ذكية" مسجلة ببراءة اختراع في إشارات المرور؛ لن يضطر السائقون بعد اليوم أن ينتظروا لدقائق في إشارات المرور الحمراء بينما الإشارة خضراء في الاتجاه الآخر الذي لا يمر به أي سيارات."

٦) **التحدث عن إمكانات السوق.** لابد من توضيح المشكلة الكبيرة بإعطاء إحصائيات في مجال عمل الباحث، وجعل ما يقوله معقولا وواقعيا.

٧) **دمج الاقتراحات المتميزة.** في هذا الجزء ينبغي التركيز على الحل المتميز. ما الذي يميز الحل المقدم؟ الإشارة لما يتميز به البحث.

٨) **التحدث عن نموذج العمل إن كان ذلك ضروريا.** بعض الملخصات التنفيذية لن تحتاج

لنموذج عمل. (المنظمات غير الهادفة للربح والمنظمات غير الحكومية قد لا تمتلك خطة عمل). إذا كان لدى الباحث نموذج عمل يجب أن يكون واضحًا وسهل المتابعة، وليجعل النموذج بسيطًا، لا سيما في الملخص التنفيذي. كل ما يحتاج إليه هو ملخص سريع.

٩) **مناقشة فريق الإدارة إن كان ذلك ضروريا.** يمكن أن يكون هذا أحد أهم أجزاء الملخص التنفيذي حسب المجال، فصناع السياسات يضعون ثقتهم في فريق العمل وليس في الفكرة.

١٠) **تقديم توقعات مالية لدعم المطالب.** لابد من التوضيح المفصل للتوقعات المالية من الأقل إلى الأعلى ونموذج العمل وتاريخ الأداء. وفائدة التوقعات أنها ببساطة توضح كفاءة الباحث وقدرته على بناء توقعات مالية استنادا إلى مجموعة من الافتراضات الصحيحة.

١١) **التساهل في الطلب.** الآن حان الوقت لطلب استثمار أو قرض، حسب غرض الملخص التنفيذي. لابد من التذكير بالمشكلة الكبيرة المستهدفة بالحل، وإعادة التأكيد على قدرة فريق العمل على تنفيذ المهمة، وطلب مبلغ المال اللازم للوصول إلى الخطوة الكبيرة التالية في العمل.

١٢) **قراءة الملخص.** بعد كتابة الأساسيات لابد من إعادة قراءتها بحرص. ويجب تدقيق الملخص بحذر شديد. وأثناء القراءة ينبغي التفكير في رد فعل القارئ لهذه الوثيقة. والتأكد من وضوح اللغة لأي شخص جيد في هذا المجال.

- إعادة قراءة الملخص التنفيذي بعينين متيقظتين والانتباه انتباهًا شديدًا للآتي:

- **الوضوح.** هل الكلمات واضحة والأفكار أوضح والملخص خالٍ من المصطلحات الغريبة؟
- **الأخطاء.** أخطاء القواعد والترقيم والهجاء قد تكون موجودة بكثرة. من الأفكار الجيدة أيضًا جعل شخص يفحص حقيقة الإحصائيات والأرقام الموجودة في الملخص.
- **القوة.** هل الأفكار ذات مدلول مثير؟ ما النقاط التي يتخللها بعض الضعف؟
- **التماسك.** ما الأجزاء التي لا تتوافق مع بعضها؟ وما الأجزاء المتوافقة؟

قائمة مرجعية لصياغة الملخص التنفيذي

فيما يلي قائمة يمكن الاستناد إليها في إعداد الملخص التنفيذي لورقة السياسات والتحقق من جدوى وجاذبية الورقة:

١. هل تمت تغطية جميع النقاط الحاسمة في حجة الباحث؟ هل تقوم بتحضير القارئ للتحليل القادم؟ وبالعكس، إذا كان هذا هو كل ما يحتاجه القارئ لإنعاش ذاكرته بعد قراءته لتحليلك الكامل، فهل سيكون الباحث جاهزا بشكل كاف لمناقشة حجته، أو تأييد هذه القضية، أو المضي قدمًا في مناقشة السياسات العامة؟

٢. هل هناك قصة قصيرة واضحة توضح الصورة الكبيرة؟

٣. ما مدى فاعلية تلخيص المحاور القادمة؟ هل يكشف هيكل تلك المحاور عن المنطق الصحيح لجمهوره المستهدف؟ هل حدد القضايا من منظور أصحاب المصالح الأساسيين أو كبار صانعي القرار أو جمهوره المستهدف؟

٤. ما مدى التركيز على وصف الخلفية؟ عليه ألا يهدر مساحة الخلفية.

٥. هل تم تحديد المشكلات بشكل جيد من وجهة نظر القارئ المحتمل (القراء)؟ إذا كانت ذات صلة، هل تمت تغطية القوانين واللوائح الحالية والمحتملة؟

٦. إذا كان يقترح خيارات سياسات، فهل تضع علامة على المفاضلات المتضمنة؟ هل تتطابق جميع المشكلات مع الحلول المحتملة أو إرشادات التغيير؟ هل تم شرح المزايا والعيوب (اقتصاديا وسياسيا) بوضوح من الناحية التحليلية؟

٧. هل التوصيات و/أو النتائج مجدية وواضحة وذات أولوية؟

٨. هل يقترح إطارا لعمل مستقبلي بشأن هذه القضية؟

٩. هل العرض الإجمالي وجودة الكتابة يحققان شروط المعايير المهنية؟ هل يتجنب الإطناب المفرط؟

المراجع وأهم المصادر

المراجع وأهم المصادر

١. أبوالعزم، عبدالغني. (٢٠١٣م). معجم الغني: كتاب إلكتروني، فهرسة وتنسيق: فواز زكارنة.

٢. الفيروزآبادي، محمد بن يعقوب. (٢٠٠٥م). القاموس المحيط، تحقيق: محمد نعيم العرقسوسي، لبنان: مؤسسة الرسالة.

٣. المجلس التنفيذي لحكومة دبي. (٢٠٠٦م). برهان وضع السياسات، دبي: حكومة دبي.

٤. النصار، صالح بن عبدالعزيز. (٢٠١٩م). دليل تأثير البحوث العلمية، (كتاب مترجم - في طور النشر)، الرياض: مركز الترجمة بجامعة الملك سعود.

5. "Advanced Policy Writing for Decision Makers." HKS communications course (DPI 821M), which focuses on the production habits, style, and structure for extended white papers and briefing books. http://isites.harvard.edu/icb/icb.do?keyword=k92966

6. "Policy Writing for Decision Makers." Luciana Herman's basic policy writing course (DPI 820M), which teaches basic policy analysis, style, and structure for proposals, memos, and oral briefings. http://isites.harvard.edu/icb/icb.do?keyword=k91384

7. Anderson, J. E. (2015). Public policymaking. Stamford, CT: Cengage Learning.

8. Benedict Wilkinson, Maria Giulia Amadio Viceré & Erin Montague (2017). Navigating the Unknown: Barriers to Evidence-Based Defence and Security Policy in the European Union. The International Spectator, 52:1, 88-99, DOI: 10.1080/03932729.2017.1256931

9. Bennett, Gavin & Jessani, Nasreen (2011). The knowledge translation toolkit: Bridiging the know-do gap: a resourse for researchers. Ottawa: International Development Research Centre.

10. Bennion, F. A. R. (2009). Understanding common law legislation: drafting and interpretation. Oxford: Oxford University Press.

11. Boaz, A., and D. Ashby. Fit for purpose? Assessing research quality for evidence based policy and practice. London: ESRC UK Centre for Evidence Based Policy and Practice, 2003: 1–55.

12. Cameron, A.S., C. Salisbury, R. Lart, K. Stewart, S. Peckham, M.Calnan, S. Purdy, and H. Thorp. "Policy makers' perceptions on the use of evidence from evaluations". The Policy Process 7, no. 4 (2011): 429–47.

13. Clayton, Johan (2003). Crafting a powerful executive summary. Harvard Business School. available at: http://hbswk.hbs.edu/archive/3660.html

14. Cochran, C. L., & Malone, E. F. (2005). Public policy: perspectives and choices. Boulder: Lynne Rienner.

15. Colorado State University (2012). Writing guides. available at: http://writing.colostate.edu/guides/guide.cfm?guideid=76

16. European Union Global Strategy. Shared Vision, Common Action: A Stronger Europe. June 2016. http://eeas.europa.eu/top__stories/pdf/eugs__review__web.pdf

17. Fajth, Gaspar (2012). The growing importance of Social Policy – insights from Eastern and Southern Africa. Global Social and Economic Policy Consultation. Florence. UNICEF.

18. Feldman, P.H., P. Nadash, and M. Gursen. "Improving communication between researchers and policy makers in long-term care: Or, Researchers are from Mars; Policy Makers are from Venus". The Gerontologist 41, no. 3 (2001): 312–21.

19. Gordon, Ian; Lewis, Janet & Young, Ken (1993). The Policy Process: A reader. Edited by Michael Hill. New York London Toronto Sydney Tokyo Singapore: Harvester Wheatshcas

20. Halpern, D. "Evidence based policy: 'build on' or 'spray on'". Overseas Development Institute. 30 April 2003. http://www.odi.org/sites/odi.org.uk/files/odi-assets/events-documents/2604.pdf

21. Herman, Lucina (2013). Tips for Writing Policy Papers: A Policy Lab Communications Workshop. Stanford Law School. pp. 1-10. Retrieved 16/10/2018 at https://www-cdn.law.stanford.edu/wp-content/uploads/2015/04/White-Papers-Guidelines.pdf

22. Hill, Michael (2005). The public policy process. 4th edition. London:

Longman. p. 145 - 159

23. Howlett. M. (2003). Studying public policy: policy cycles and policy subsystems. Toronto; New York: Oxford University Press.

24. Johnston. Ron (2005). What is policy-oriented research? Environmental and Planning A. 37(9): 1521-1526. Available at: https://www.researchgate.net/publication/23539583__What__is__policy-oriented__research

25. Kim. Kiyoung (2014). "The relationship between the law and public policy: Is it a chi-square or normative shape for the policy makers?". Social Sciences; 3(4): pp. 137-143.

26. King's college London (2019). The Importance of Evidence-Based Policy Making. available at: https://www.kcl.ac.uk/aboutkings/facts/WorldStatisticsDay/policymaking

27. Krzyzewski. Jackie (2018). The importance of IT policy. New Zealand: Protocol Policy Systems. Available at: https://mpa.co.nz/media/44980/Protocol-Policy-The-Importance-of-IT-Policies.pdf

28. Lavis. J.. H. Davies. A. Oxman. J.L. Denis. K. Golden-Biddle and E. Ferlie. (2005). "Towards Systematic Reviews that Inform Health Care Management and Policy-making." Journal of Health Services Research & Policy. 10(1).

29. Manitoba. Discover the benefits policies and procedures can bring to your organization. Canada: Growing Forward 2 (a federal-provincial-territorial iniative). available at: https://www.gov.mb.ca/agriculture/industry-leadership/starting-an-organization/pubs/policy-procedure.pdf

30. Midgley. J.. & Livermore. M. (Eds.). (2009). The handbook of social policy (2nd ed.) Thousand Oaks. CA: Sage.

31. Newsom. D. "Foreign Policy and Academia". Foreign Policy 101 (1996): 52–67.

32. Nutley. S.M.. I. Walter. and H.T.O. Davies. (2002). Evidence Based Policy and Practice: Cross Sector Lessons From the UK. St. Andrews: ESRC. Research Unit for Research Utilisation. .

33. OECD in collaboration with Mexico's Institute for Competitiveness (IMCO) (2012). Strengthening Evidence-Based Policy Making on Security

and Justice in Mexico. available at: https://www.oecd.org/centrodemexico/Strengthening%20Evidence-based%20Policy%20making%20Security%20and%20Justice.pdf

34. Oliver. K., S. Innvar. T. Lorenc. J. Woodman. and J. Thomas. "A systematic review of barriers to and facilitators of the use of evidence by policymakers". BMC Health Services Research 14. no. 2 (2014): 1–12.

35. Omand. D. Securing the State. Oxford: University of Oxford Press. 2010.

36. Pacific Crest Group (2019). Are Your Policies and Procedures a Barrier To Growing Your Company? https://www.pcg-services.com/are-your-policies-and-procedures-a-barrier-to-growing-your-company/

37. Patterson. J. (2000). America's struggle against poverty in the twentieth century. Cambridge. MA: Harvard University Press.

38. Peters. B. G. (2019). American public policy: promise and performance. Los Angeles. CA: SAGE | CQ Press.

39. Pew-MacArthur Foundation (2014). "Evidence-Based Policymaking: A Guide for Effective Government". A report from the Pew-MacArthur Results First Initiative (2014). http://www.pewtrusts.org/~/media/assets/2014/11/evidencebasedpolicymakingaguideforeffectivegovernment.pdf

40. Reed. Mark S. (2018). The Research impact handbook. (2Nd Edition). Fast Track Impact.

41. Reimer. Brendan; Simpson. Dan; Hajer. Jesse & Loxley John (2009). The importance of policy for community economic development (a case study of the manitoba context). Canada:t Printing Services Document Solutions. University of Saskatchewan. available at: https://ccednet-rcdec.ca/files/ccednet/Manitoba__Policy__Paper1.pdf

42. Santos. Rachel Boba & Taylor. Bruce (2014). The integration of crime analysis into police patrol work: Results from a national survey of law enforcement agencies. Policing: An International Journal of Police Strategies & Management. Vol. 37. No. 3. pp. 501-520.

43. Science Council of Consultative Group on International Agricultural Research (2006). Impact Assessment of Policy-Oriented Research in the

CGIAR: A Scoping Study Report. Rome: FAO

44. Smith. B. (2003). Public Policy and Public Participation: Engaging Citizens and the Community in the Development of Public Policy. Halifax: Health Canada. Atlantic Region. September

45. Solesbury. W. Evidence Based Policy: Whence it came and where it's going. Working Paper 1. London: ESRC UK Centre for Evidence Based Policy and Practice. 2001.

46. Stewart. J.. Hedge. D. M.. & Lester. J. P. (2007). Public Policy: An Evolutionary Approach. Boston. MA: Cengage Learning.

47. The Matrix Demonstration Project Team. Evidence-based policing: the basics study guide. Center for Evidence-Based Crime Policy. George Mason University. http://cebcp.org/evidence-based-policing/the-matrix/matrix-demonstration-project/

48. Torjman. Sherri (2005). What is policy?. Ottawa: Caledon Institute of Social Policy.

49. Whitty. C. "What makes an academic paper useful for health policy?" BMC medicine 13. no. 301 (2015): 1–5.

50. Wilcox. Brian (2005). The many challenges of policy-oriented research. William Grant Foundation. available at: https://sparkaction.org/content/many-challenges-policy-oriented-research

51. Wilkinson. B. and Gow. J.. eds. (2014). The art of creating power: Freedom on strategy. London: Hurst Publishers.

المؤلف في سطور

أ.د. صالح بن عبدالعزيز النصار
كلية التربية، جامعة الملك سعود
alnassar.s@gmail.com



• حاصل على شهادة دكتوراه الفلسفة في التربية والمناهج، تخصص القراءة وفنون اللغة من جامعة أوهايو/ الولايات المتحدة الأميركية (عام ٢٠٠٠م).

• سبق أن عمل مديرا "لمركز بحوث كلية التربية" في جامعة الملك سعود، ثم مشرفا عاما على إدارة "التعليم العالي الأهلي" في وزارة التعليم العالي، ثم مؤسسا وأمينا عاما "للمركز الوطني لأبحاث الشباب" في جامعة الملك سعود، ثم مؤسسا ومديرا تنفيذيا "للاستراتيجية الوطنية للشباب" في وزارة الاقتصاد والتخطيط، ثم مؤسسا ومديرا عاما "للمركز الوطني للدراسات والبحوث الاجتماعية" في وزارة العمل والتنمية الاجتماعية، ثم مديرا عاما لمركز أبحاث الجريمة في وزارة الداخلية.

• لديه خبرات متعددة في تقديم الاستشارات العلمية والفنية لعدد من الوزارات والجهات الحكومية، وخبرات في تأسيس المراكز العلمية والوطنية المتخصصة، وإدارة المشروعات والاستراتيجيات والبرامج الوطنية، ورسم السياسات والخطط الاستراتيجية، والإشراف على الفرق العلمية والإدارية، وتحرير وتدقيق التقارير الإدارية.

• نشَر أكثر من (٣٠) بحثا وورقة علمية، وألف أكثر من (١٥) كتابا علميا وثقافيا، وناقش أكثر من (٨٥) رسالة علمية، وأسس عددا من المواقع الإلكترونية العلمية والإدارية.

• يمكن الرجوع إلى مزيد من المعلومات حول السيرة الذاتية والإنتاج العلمي من خلال الصفحة الشخصية للدكتور صالح النصار على موقع جامعة الملك سعود : https://fac.ksu.edu.sa/alnassar/cv