



المعهد العربي للتخطيط Arab Planning Institute

بناء السياسات العامة

إعداد

أ.د. فيصل المناور

د. منى العلبان

سلسلة دورية تعنى بقضايا التنمية في الدول العربية

العدد المائة والسابع والخمسون - 2022

جميع الحقوق محفوظة © المعهد العربي للتخطيط 2022

الأراء الواردة في هذا الإصدار تعبر عن رأي المؤلف وليس عن رأي المعهد

أهداف «جسر التنمية»

إن إتاحة أكبر قدر من المعلومات والمعارف لأوسع شريحة من أفراد المجتمع، يعتبر شرطاً أساسياً لجعل التنمية قضية وطنية يشارك فيها كافة أفراد وشرائح المجتمع وليس الدولة أو النخبة فقط. كذلك لجعلها نشاطاً قائماً على المشاركة والشفافية وخاضعاً للتقييم والمساءلة.

وتأتي سلسلة «جسر التنمية» في سياق حرص المعهد العربي للتخطيط على توفير مادة مبسطة قدر المستطاع للقضايا المتعلقة بسياسات التنمية ونظرياتها وأدوات تحليلها بما يساعد على توسيع دائرة المشاركين في الحوار الواجب إثارته حول تلك القضايا حيث يرى المعهد أن المشاركة في وضع خطط التنمية وتنفيذها وتقييمها من قبل القطاع الخاص وهيئات المجتمع المدني المختلفة، تلعب دوراً مهماً في بلورة نموذج ومنهج عربي للتنمية يستند إلى خصوصية الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والمؤسسية العربية، مع الاستفادة دائماً من التوجهات الدولية وتجارب الآخرين.

والله الموفق لما فيه التقدم والازدهار لأمتنا العربية،،،

مدير عام المعهد العربي للتخطيط

المحتويات

1	مقدمة
2	أولاً: السياسات العامة منظور مؤسسي
3	ثانياً: مراحل إعداد السياسات العامة
25	ثالثاً: الخاتمة
27	المراجع

بناء السياسات العامة

إعداد: أ.د. فيصل المناور و د. منى العليان

مقدمة

يستند هذا العدد من سلسلة جسر التنمية على التعريف العريض للتنمية على أنها عملية توسيع الخيارات والحريات الحقيقية التي يتمتع بها البشر خدمة لرفاهيتهم الاقتصادية وضمان الفرص الاجتماعية والحقوق بأنواعها (سن، 2004). وفي ظل هذا التعريف، لا ينظر لهذه الحريات على أنها أهداف للتنمية فقط، ولكن على أنها وسائل لبلوغها، حيث تساعد في تحقيق الأمن الاقتصادي، وكذلك تساعد في توسيع الفرص الاجتماعية في المشاركة الاقتصادية. ولكي تكون التنمية موجهة للبشر يشترط أن يكونوا هم اللاعب الرئيسي فيها، ففي هذه الحالة فقط يمكن توفير الإطار المحفز لدعم التنمية وتحقيق استدامتها من خلال المشاركة في صنع وتنفيذ القرارات أو السياسات التي تشكل مسار حياة الأفراد والمجتمعات. فالأهمية المحورية للحريات في عملية التنمية، بحسب الاقتصادي الهندي المعروف "أمراتيا سن" الحاصل على جائزة نوبل بالاقتصاد، تتأتى من مصدرين: الأول يُعنى بتقييم أداء السجل التنموي، بمعنى أن التقدم الذي يتم إحرازه من خلال العملية التنموية لا بد وأن يتم تقييمه بالنظر إلى ما إذا كانت الحريات التي يتمتع بها الناس قد تم مؤازرتها وتوسيعها. والمصدر الثاني يُعنى بكفاءة الأداء التنموي بمعنى أن كل تقدم يحرز في مجال التنمية لا بد وأن يكون مرتكزاً على التفاعل الحر بواسطة البشر واشتراكهم في إحراز التقدم المعني كشركاء، وليس كأطراف مستقبلية لنتائج البرامج التنموية التي تطبق عليهم بواسطة طرف آخر.

تعرف التنمية على أنها عملية توسيع الخيارات والحريات الحقيقية التي يتمتع بها البشر خدمة لرفاهيتهم الاقتصادية وضمان الفرص الاجتماعية والحقوق السياسية.

بناءً على ما سبق، يمكن اعتبار البحث في موضوع السياسات العامة من حيث الرسم أو الصياغة والتنفيذ والتقييم والمتابعة بمثابة التعريف بالإطار المرجعي لتقييم قدرة وكفاءة السلطة التنفيذية وأجهزتها الإدارية في تنفيذ السياسات العامة باتجاه يكفل توطيد قنوات الاتصال بين متخذ القرار أو الحكومة من جهة والمجتمع من جهة أخرى. والبحث في رسم وتنفيذ السياسات العامة هو كذلك بالضرورة بحث في طبيعة ممارسة السيادة في الدولة وفي مراحل صنع القرار، أو بمعنى آخر بحث في طبيعة الدولة، ذلك أن جوهر هذا الموضوع هو انقسام المجتمع إلى فئة تسيطر على معطيات سلطة اتخاذ القرار وفئة أخرى يقع عليها واجب الالتزام بالقرارات

والسياسات التي يتم اقرارها. والبحث يثير أيضاً قضايا تتعلق بأحد أهم المفاهيم المستحدثة في دراسات الإدارة العامة، والتي أصبحت اليوم أيضاً أحد أهم المواضيع وفي الآن نفسه أعقدها، حيث لقيت مسألة السياسات العامة اهتماماً بالغاً وتداولاً واسعاً لدى الباحثين في علم الإدارة العامة وفي السياسة. والبحث في السياسات العامة هو كذلك حقل معرفي يتقاطع مع مختلف العلوم الاجتماعية من سياسة واقتصاد واجتماع وغير ذلك.

هذا، وتُعرف السياسة العامة بأنها عملية سياسية في المقام الأول تختلف طبيعة إجراءات صنعها من دولة إلى أخرى تبعاً للنظام السياسي ودور الأجهزة الحكومية (الجهاز الحكومي والبيروقراطي أو الإداري والتشريعي) وغير الحكومية. كما تختلف عملية صنع السياسة العامة، باختلاف طبيعة النظام السياسي (برلماني، رئاسي، مختلط)، وباختلاف المنظومة ومكانة المجتمع المدني في النظام، بالإضافة إلى الإمكانيات المادية والموارد المادية والبشرية المتاحة للدولة (الهنداوي، 2001).

وبذلك، يبرز الهدف الرئيسي من دراسة السياسات العامة في الارتقاء وتحسين عملية صنع السياسات العامة، وذلك من خلال إعداد محلي سياسات ودارسين ذوي خبرة قادرين على الإمساك بأدوات التحليل اللازمة لمواجهة المشكلات والقضايا العامة التي تشكل موضوعاً للسياسات، وعلى صانع القرار أن يتصرف حيالها.

أولاً: السياسات العامة منظور مؤسسي

تمثل الحكومة مركز عملية اتخاذ القرار ورسم السياسات العامة من حيث كونها عملية تنظيمية تقتضيها الطبيعة المؤسساتية للحكومة وعلاقتها مع البيئة الخارجية بكل محتوياتها، والسياسات العامة هي بمثابة الوسائل التي تُعتمد من قبل الحكومة من أجل إحداث تغييرات معينة داخل النظام الاقتصادي والاجتماعي للدولة، وهي كذلك مجموعة القرارات والخطط التي تضعها الهيئات والمؤسسات والجهات الحكومية بغية معالجة القضايا العامة في المجتمع، والتي تهتم قطاعات كبيرة منه (Dunn, 1994). وبالاعتماد على هذا التعريف، تقدم السياسات العامة توضيحاً لماهية أفكار أو مواقف الحكومة من قضايا اقتصادية واجتماعية مختلفة، ويتم التعبير عن السياسات العامة في عدة أشكال منها القوانين واللوائح والقرارات الإدارية.

ويحظى المنظور المؤسسي للسياسات العامة باهتمام بارز في الوقت الحاضر في ظل التغيرات المحلية والاقليمية والدولية، حيث تشكل السياسات العامة واحدة من أهم المعايير التي يُقيّم على أساسها أداء الحكومات ومدى قدرتها على تحقيق التنمية الشاملة لشعوبها.

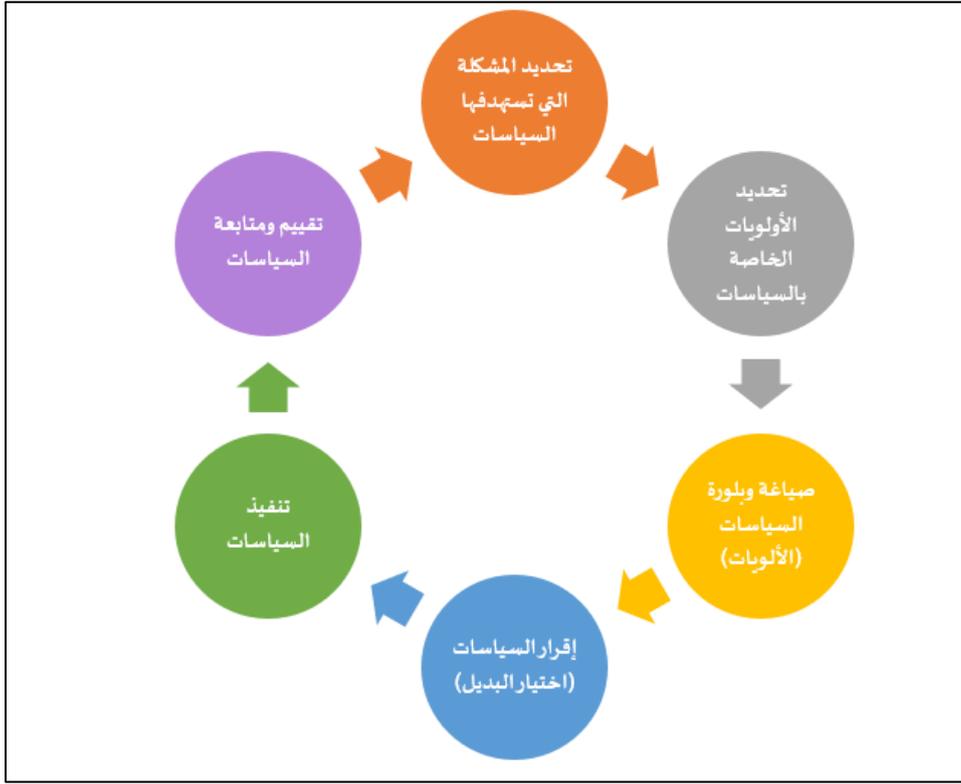
هذا، وتشير الأدبيات المتخصصة إلى وجود اختلافات جوهرية بين عملية صنع السياسات العامة وعملية صنع القرار. فالعملية الأولى تشير إلى المنظومة التي تتفاعل مع محيطها من خلال استجابتها بالشكل الذي يعبر عن نشاط المؤسسات الحكومية الرسمية وسلطاتها المنعكسة في البيئة الاجتماعية المحيطة بها بمختلف مجالاتها، عبر الأهداف والبرامج ومواجهة المشكلات القائمة والمستقبلية، وتحديد الوسائل والموارد البشرية والفنية اللازمة، كمنطلقات نظامية هامة لأغراض التنفيذ والممارسة التطبيقية، ومتابعتها، وتطويرها، وتقويمها. أما عملية صنع القرار فتعرف بأنها عملية المفاضلة بين البدائل والحلول المتاحة، واختيار أكثر هذه البدائل والحلول صلاحية لتحقيق الهدف من حل مشكلة معينة أو مشكلات مترابطة. وتُعد عملية صنع السياسات العامة من واجبات الجهات السياسية في الدولة بمشاركة كافة الفاعلين في النظام السياسي والاجتماعي، أما صنع القرار فيرجع إلى العاملين في الجهاز الإداري في كافة المستويات المركزية والمحلية (جمعة، 2002).

ويتكون نشاط الأجهزة الحكومية من جزئين هما رسم السياسات العامة ومن ثم تنفيذها. والمقصود برسم السياسات العامة هو ما يجب عمله، والمقصود بالتنفيذ هو تحديد الأسلوب الواجب استخدامه وهو الجزء الذي يعبر عن مهام الإدارة العامة بصفتها أداة تنفيذية للسياسات العامة أو جهاز يقع على عاتقه مسئولية تحويل السياسات إلى إجراءات عملية مجسدة على أرض الواقع لغرض تحقيق الأهداف المعتمدة.

ثانياً: مراحل إعداد السياسات العامة

يتضح من التعريف الذي تم استعراضه سلفاً الخاص بمفهوم السياسات العامة أن القرارات التي تنتج عنها إنما هي حصيلة أخذ وعطاء وتجاذب، وكذلك مساومة بين مختلف مراكز القوة والتأثير في المجتمع، وتزداد صياغة السياسات العامة تعقيداً في ظل حالة من عدم التأكد والغموض، فالمسار من التفكير في حلول عملية لمشكلة ما إلى إقرار سياسة بشأنها، وإلى وضع هذه الأخيرة حيز التنفيذ مع إدراك آثارها محفوفة بالصعوبات والمخاطر، مما يستوجب توخي التدرج والمرحلية للوصول إلى اتفاق حول القضايا محور الاختلاف بين الجماعات الضاغطة والأحزاب السياسية والرأي العام. وعلى هذا الأساس، تمر عملية بناء السياسات العامة بمراحل أو خطوات مترابطة فيما بينها ومتعاقبة في العمل والتصرف، وهي بمثابة خطوات إجرائية تسهم في إخراج مفهوم السياسات العامة من إطاره النظري أو الأكاديمي لربطها بالقواعد والبيئة المطبقة فيها. ويوضح الشكل التالي ما يعرف بدورة السياسات العامة Policy cycle.

شكل رقم (1): دورة السياسات العامة Policy cycle



المصدر: الفهداوي، فهدى خليفة. (2001)، السياسة العامة: منظور كلي في البنية والتحليل (عمان: دار المسيرة).

نستعرض فيما يلي المراحل الأساسية التي تمر بها عملية بناء السياسات العامة، وأهم المتطلبات التي يجب توفرها في هذه العملية، وذلك على النحو التالي:

المرحلة الأولى: تحديد المشكلات التي تستهدفها السياسات

تتطلب هذه المرحلة التأكيد على ضرورة الانطلاق في تحديد المشكلة العامة بناء على مجموعة القيم السائدة في المجتمع كأساس لترتيب الأولويات في تناول المشكلات، من حيث درجة الإلحاح والضرر لمعالجتها، ويدخل ضمن هذه العملية عوامل شخصية وتفاعلات بين المجموعات الفاعلة في المجتمع سواء كانت رسمية أو غير رسمية.

كما أن المشكلات العامة يجب أن تمس عدداً كبيراً من المواطنين، ولكن هذا لا يمنع بأن تنتقل المشكلة من أولوية دنيا إلى أولوية عليا، وهذا يعتمد على مدى الوفرة الاقتصادية وقدرتها على استيعاب كافة أو كثير من المشكلات العامة، التي يتم وضع مختلف السياسات لمعالجتها.

يتم تحديد المشكلة التي تستهدف السياسات العامة حلها بناء على مجموعة القيم السائدة في المجتمع كأساس لترتيب الأولويات في تناول المشكلات من حيث درجة الإلحاح والضرر لمعالجتها، ويدخل ضمن هذه العملية عوامل شخصية وتفاعلات بين المجموعات الفاعلة في المجتمع سواء كانت رسمية أو غير رسمية.

وتجدر الإشارة في هذا الصدد إلى أن القضايا أو المشكلات محل الاهتمام ورغم وقوعها في الأوساط الحكومية لا تستوجب بالضرورة اتخاذ إجراءات بشأنها لحلها جزئياً أو نهائياً، فقد يكون صرف النظر عنها استجابة ضمنية لها لما قد يثيره الفعل الحكومي حيالها من مشكلات وحساسيات أكبر، ويمكن اعتبار الصرعات الإثنية أو العرقية أو الطائفية مثلاً من المشكلات العامة التي تفضل بعض الحكومات عدم الإدلاء برأي حولها، وعدم التدخل المباشر لحلها وتسوية النزاع والخلاف. كما يمكننا الإشارة أيضاً إلى أن عدم قدرة السياسات العامة في حل المشكلات يتوقف على عدة أمور. أهمها؛ قدرة المجتمع على التكيف مع السياسات، مقاومة عملية التغيير من قبل المجتمع أو الفئة التي تستهدفها السياسات.

ويتطلب في هذه المرحلة بشكل رئيسي تجميع البيانات والمعلومات حول مشكلات السياسات العامة، والتحقق عن طريق تفعيل دور الاستشارة والمشاورة مع ذوي الاختصاص، وكذلك بتوفير معلومات كافية كماً ونوعاً وفي الوقت المحدد، سواء يتعلق الأمر بالأهداف والوسائل وبالتأثيرات المتبادلة بين القرارات والبدائل، وتوظيف أفضل وأجود المعلومات بالاستناد إلى مقاييس موضوعية، وكذلك الدقة والصدق والثبات بما يضمن الفعالية في صياغة القرارات والتقييمات الجيدة للتفضيلات والخيارات.

وبنا على ما سبق، تتطلب عملية صياغة المشكلة التي تهدف السياسات العامة إلى معالجتها ما يلي (Gomaa, 1997):

- تصنيف المشكلة: هل هي عامة ومتكررة يمكن حلها بطرق محددة أم أنها استثنائية تتطلب تطوير برنامج جديد لها؟ كما يساعد تصنيف المشكلات على إيجاد ترتيب لها على السلم الحكومي حسب الأولوية وطبقاً لدرجة تأثيرها.
- التعريف بالمشكلة: تحديدها ومنحها تفسيرات مناسبة معينة عن جميع الحقائق التي تدور حولها من أجل الإجابة على ثلاثة تساؤلات. هي: ما الذي يحدث بالضبط؟ ما الذي له علاقة فعلية بما يحدث؟ وما هو مفتاح المشكلة؟
- تحديد الجواب الخاصة بالمشكلة: وذلك بتحديد المعايير الواضحة بخصوص ما يجب على الإجراء المتخذ أو القرار الصادر أن ينجزه؟ وما الهدف الذي يجب الوصول إليه؟

وبناء على تلك المتطلبات أعلاه، يمكننا صياغة مجموعة من التساؤلات التي قد تساعد في عملية ضمان جودة صياغة المشكلة، أو تحديدها بشكل دقيق، وذلك على النحو التالي:

- هل هذا الوقت مناسب للتعامل مع هذه المشكلة بالذات؟
- هل المشكلة موضع اهتمام صناع القرار؟
- هل يمكن حل المشكلة من خلال السياسات؟
- هل هناك تعريف واضح ومحدد للمشكلة؟
- ما الإجراءات التي نأمل أن نقتنع بها صناع القرار حيال هذه المشكلة؟
- هل يمكن الحصول على معلومات موثوقة وذات صلة بخصوص هذه المشكلة؟
- هل يمكن التفكير في الحلول المحتملة لهذه المشكلة؟

المرحلة الثانية: تحديد الأولويات الخاصة بالسياسات

بعد تحديد المشكلة من قبل الجهات المهتمة ومن أجل لفت انتباه الحكومة لمعالجتها وتبنيها، لا بد من ضمان ترجمة هذا الاهتمام عملياً بوضع المشكلة ضمن برنامج عمل الحكومة، لتبدأ بعد ذلك عملية النقاش حولها وتتم بلورة السياسات لمعالجتها.

ويتبع المعنيون بموضوع السياسة المعنية عدة وسائل وتكتيكات للضغط على الحكومة للتدخل، ومن الأمثلة على ذلك، الجهود التي يبذلها النشطاء السياسيون، وجماعات المصالح، ومنظمات المجتمع المدني، والمرشحون للوظائف السياسية، ورؤساء تحرير وكتاب الأعمدة الصحفية ومحررو الأخبار في الإذاعة والتلفزيون وغيرهم، حيث تضغط كل هذه الجهات على الحكومة لاتخاذ القرارات اللازمة، وعادة ما تتدخل الحكومة وتضع سياسة تعكس في مضمونها ثقل الجهات المعنية وقدرتها على التأثير، ويعتمد التأثير على عوامل تتصل بـ "أعداد المعنيين بالموضوع، ومستوى التعليم، والمهارات، والثقافة، والقوة الاقتصادية التي يمتلكونها" (حسين، 2007).

كما أن لوسائل الإعلام دور مهم في تعبئة الرأي العام، وبالتالي في تحديد الأجندة السياسية للحكومة، ويمكن تلخيص تأثير وسائل الإعلام بثلاثة جوانب. هي: تحديد القضايا العامة، التأثير على القيم والاتجاهات حول قضية معينة أو قضايا مختلفة، تغيير سلوك الأفراد ومتخذ القرارات.

وبناء على ما سبق، يمكننا طرح تساؤل هام في هذا الصدد. هو: ماذا يعكس وصول قضية أو مشكلة ما لأجندة صانع السياسات؟ يمكن الاجابة عن هذا التساؤل من خلال الآتي:

■ يعكس توازنات القوى الموجودة في المجتمع، وهي القوى القادرة على التأثير ونفوذ ومصالح القوى المؤثرة في أحد القضايا.

■ يعكس أيضاً قيم وتحييزات صانع القرار، عند النظر مثلاً في حالة تغليب العامل الاقتصادي في رسم السياسات في فترة حكم الرئيس الأمريكي الأسبق "رونالد ريغان" عكست بشكل كبير تحيزات الإدارة الأمريكية ضد الفئات الفقيرة. ويمثل إصرار إدارة الرئيس الأمريكي الأسبق "باراك أوباما" على تمرير قانون الرعاية الصحية توجهاً أخلاقياً قوياً نحو الفئات محدودة الدخل والفقيرة في الولايات المتحدة الأمريكية.

هذا، ويمكننا طرح مجموعة من التساؤلات التي قد تساعد في عملية تحديد الأولويات والقضايا التي تستهدفها السياسات العامة، وذلك على النحو التالي:

- هل تم استخدام مجموعة متنوعة من مصادر المعلومات والبيانات لتحديد الأولويات الحكومية؟
- هل تتوفر الأدلة الخاصة بتحديد الحلول ودعم حجج النقاش والتفاعل بين مختلف الأطراف الفاعلة؟
- هل مصادر البيانات والمعلومات التي تم استخدامها في تحديد الأولويات موضوعية وغير متحيزة ويعتمد عليها ويمكن التحقق منها؟

يعكس وصول قضية أو مشكلة ما لأجندة صانع السياسات توازنات القوى الموجودة في المجتمع القوى القادرة على التأثير ونفوذ ومصالح القوى المؤثرة في أحد القضايا، وقيم وتحييزات صانع القرار.

المرحلة الثالثة: صياغة وبلورة السياسات (طرح البدائل)

تمثل هذه المرحلة اتجاهاً فاعلاً نحو إيجاد حل للمشكلة محل الاهتمام، وذلك بوضع حلول واقتراحات أولية تستند إلى المعلومات المقدمة في المرحلتين السابقتين، وهي توضح مدى الاستجابة وصياغة البدائل بناءً على تساؤلين هامين. هما: هل يتم ترك المشكلة على ما هي عليه؟ أو هل يتم التدخل لحلها؟ فإذا كان الجواب يستند إلى ضرورة التدخل والحل فيتم طرح سؤال آخر يتعلق بالبدائل المطروحة للحلول. وتبرز هذه المرحلة أهمية الدور الذي يؤديه محلل السياسات العامة، والذي يعد دوره من صلب مرحل صنع السياسات العامة، وينبع هذا الدور من المنهجية العلمية المطبقة في عملية التحليل ووضع البدائل (حديد، 2007).

كما تتضمن هذه المرحلة من الناحية النظرية وضع أهداف إجرائية للسياسات المطلوبة، وترتيبها حسب الأولويات، وتوزيع المخصصات اللازمة لرسم السياسات على كافة الجهات الفرعية، وتحديد أولويات للقيم التي يجب أن تعكسها، وإعداد البدائل المختلفة وتحليل مزايا وتكاليف كل منها ومقارنتها وصولاً لتحديد البديل الأفضل وإقراره بالوسائل القانونية.

بناء على ما سبق، يمكننا طرح مجموعة من التساؤلات التي قد تساعد في عملية صياغة وبلورة السياسات، بشكل يضمن الوصول إلى مجموعة من البدائل قادرة على حل المشكلات التي يتم صياغة السياسات من أجل حلها، وذلك على النحو التالي:

- هل تستدعي هذه الحالة التركيز على خيار واحد فقط للسياسة العامة؟
- هل توجد حلول محتملة متعددة؟
- هل يعد الحفاظ على الوضع الراهن خياراً؟
- هل هناك طرق مختلفة لتنفيذ أو تمويل الخيارات ذات صلة؟
- هل يتوفر نظام واضح للمعايير التقييمية للبدائل والخيارات المطروحة؟
- إلى أي مدى يحقق كل من الخيارات الأهداف من وراء السياسات؟
- ما الفئات المستفيدة والمتضررة من جراء عملية تنفيذ الخيارات والبدائل المطروحة؟
- هل الخيارات والبدائل المطروحة قابلة للتطبيق أو التنفيذ؟

المرحلة الرابعة: إقرار السياسات (اختيار البديل المناسب)

تشمل هذه المرحلة اختيار البديل المناسب من البدائل المطروحة وإصدار القرارات بشكلها النهائي. ومن أهم المعايير في المفاضلة أو الاختيار بين مختلف البدائل ما يلي:

- كلفة البديل المترتبة عنه.
- قدرة البديل على استغلال الموارد المتاحة التي سيتم تسخيرها في حل المشكلة.
- نوعية المعالجة الجزئية أو الكلية التي يقدمها.
- مدى انسجام البديل مع أهداف السياسات العامة.
- درجة المخاطر والآثار الجانبية المتوقعة عن تنفيذ هذه السياسة.

بناء على ما سبق، يمكننا طرح مجموعة من التساؤلات التي قد تساعد في عملية اختيار المناسب من البدائل المطروحة، وذلك على النحو التالي:

- هل البديل الذي سيتم اختياره مقنع وسهل المتابعة؟
- هل منطوق اختيار البديل متماسك؟
- هل هناك أدلة ومعايير واضحة تدعم عملية اختيار البديل؟

المرحلة الخامسة: تنفيذ السياسات

تعددت التعريفات التي تناولت مفهوم تنفيذ السياسات العامة، ولكنها اجتمعت على أن عملية تنفيذ السياسات العامة لم تعد مهمة يسيرة أو نشاطاً محدوداً أو أداء يتم بمعزل عن الأطراف المعنية به كما يظن البعض. ذلك لأن السياسات العامة ليست نشاطاً تلقائياً يتم تنفيذه من الأطراف المعنية كما هو الحال في تنفيذ بعض النصوص القانونية أو الإجرائية، وإنما بات التنفيذ يستلزم صياغة جديدة للمشاريع أو تصميم للبرامج أو تقديم لخدمات جديدة أو تدخل لتغيير سلوكيات أو لتطوير أوضاع قائمة لم يعد بالإمكان استمرارها. وأي فشل أو تقصير في تنفيذ هذه المخرجات أو وصول هذه المنافع والعوائد لمستحقيها قد يؤدي إلى مشكلات سياسية أو اضطرابات أمنية يتعذر على النظم الحكومية تحمل نتائجها، وفي هذا الصدد يمكن تقديم بعض التعريفات الإجرائية لمفهوم عملية تنفيذ السياسات العامة على النحو التالي (جمعة، 2002):

- يقصد بها الأنشطة والإجراءات الهادفة لإخراج السياسات العامة أو قراراتها إلى حيز الواقع، وذلك باستخدام الموارد البشرية والمادية والتكنولوجية المتاحة في سبيل تحقيق الأهداف العامة.
- العملية التفاعلية بين الأهداف والعوائد المطلوب والمرغوب تحقيقها من إقرار السياسات العامة.
- الأنشطة والأفعال التي تبذل من أجل ترجمة السياسات العامة على أرض الواقع.
- نتاج التفاعلات بين السياسات والإطار المؤسسي لها.

وتتميز عملية تنفيذ السياسات العامة بالخصائص التالية:

- العلاقة بين صنع السياسات العامة وأهدافها المحددة وبين الوسائل والأساليب المستخدمة في تنفيذها ذات طبيعة عضوية تقررهما الظروف المحيطة بعملية التنفيذ.
- من الممكن أن تتبدل وتتغير الأساليب والوسائل في عملية تنفيذ السياسات العامة كلما اقتضى الأمر، من أجل ضمان التوائم مع الغايات والعوائد المقصود تحقيقها.

- كلما كبرت معاني السياسات العامة واتسع نطاقها أو زاد غموضها أو درجة الاختلاف حولها، تطلب الأمر إيصالها إلى جهات تتمتع بالصلاحيات والسلطات التنفيذية الواسعة لتتمكن من التصرف بمرونة وحرية وسط هذه الاختلافات وأجواء الغموض التي تحيط بها.
- يتطلب من الجهات القائمة على عملية التنفيذ أن تعي وتدرك المطلوب منها، وأن تحرص على ترجمة ما أوكل لها تنفيذه وفقاً للمقاصد والغايات، بدلاً من الانشغال بمعاني الألفاظ والكلمات التي قد تعيق فهمها أو تضيق نطاقها.

تستهدف عملية تنفيذ السياسات العامة ترجمة مختلف برامج وأنشطة السياسات إلى فعل على أرض الواقع.

وبناء على ما سبق، يمكن مناقشة تفاصيل عملية تنفيذ السياسات العامة من خلال عديد من المحاور، وذلك على النحو التالي:

1. الإطار المنهجي لعملية تنفيذ السياسات العامة: الاعتبارات النظرية والعملية

لا تختلف أصول العملية الإدارية في تنفيذ السياسات العامة عن مبادئ الإدارة السليمة، وتحقيق الصالح العام بمستوى عالي من الكفاءة والفعالية. ويمكن عرض الأصول العلمية في تنفيذ السياسات العامة على النحو التالي (حديد، 2007):

▪ وضع الخطط التنفيذية

يعتبر التخطيط ضرورياً لإنجاز أي عمل بطريقة سليمة، لذلك لابد للإدارات وأجهزة الحكومة المختلفة من وضع الخطط التنفيذية اللازمة لتنفيذ السياسات العامة، منطلقاً في عملها من السياسات أو القوانين التي تحدد الأهداف العامة التي يسعى صانع السياسات إلى تحقيقها وفق ما يتوفر من موارد مالية وبشرية. وتتم عملية التخطيط كأى عمل منهجي علمي لاتخاذ القرارات وفق الخطوات التالية:

- تحديد الجوانب المختلفة للمشكلة التي يتوجب حلها من خلال خطة العمل، وذلك بشكل إجرائي، وكفي قدر الإمكان، حتى تسهل عملية التنفيذ.
- تحديد ودراسة مختلف البدائل الممكن اتباعها لحل المشكلة، والتعرف على مزايا وسلبيات كل بديل.
- دراسة المزايا والمخاطر لكل بديل من البدائل المقترحة لحل المشكلة واختيار البديل الأفضل في ظل الإمكانيات والظروف.

▪ تنظيم وتنسيق العمل

لابد أن تنعكس الخطة التي يتم إقرارها بعد اختبار البديل الأفضل في آلية عمل تنظيمية، ويتطلب ذلك تقسيم الخطة إلى خطط وأهداف فرعية، يعهد بكل منها إلى وحدة من الوحدات التنظيمية الموجودة في الجهة المعنية أو إنشاء وحدة جديدة لها إن لم تكن موجودة، ولضمان حسن سير العمل لابد من أن يتم التنسيق بين مختلف الوحدات في التنظيم الجديد أو المنشأ حديثاً ضماناً لعدم التضارب والتشابك في العمل. ويستلزم ذلك عملية توصيف للوظائف المختلفة حسب الأصول العلمية، بحيث يعرف كل موظف واجباته ومسئوليته وعلاقاته الوظيفية والصلاحيات الممنوحة له، وهذه خطوة يجب أن تسبق عملية التوظيف، لأن العمل (الوظيفة) هو الأساس الذي تعتمد عليه عملية تحديد المواصفات والمؤهلات المطلوب توافرها في شاغل الوظيفة المتصلة بعملية تنفيذ السياسات العامة.

▪ توجيه الموظفين وقيادتهم

تبقى عمليات التخطيط والتنظيم نوايا وأطر لا تظهر نتائجها إلا بعد مباشرة الموظفين العمل على تنفيذها. ومن هنا فإن العناصر البشرية تبقى الأهم، وهذا ما يفسر المفهوم الجديد للموظفين باعتبارهم موارد بشرية ينظر إليها على أنها الأقدر على إحداث النقلة النوعية المطلوبة في العمل، وهذا لا يتأتى إلا بوجود إدارات تعي أن الإدارة هي إدارة البشر وحسن التعامل معهم وتشجيعهم وإرشادهم حول أفضل الطرق الممكن اتباعها للوصول للأهداف المطلوبة، فالمدبر أياً كان مستواه الوظيفي يجب أن يتمتع بمهارات قيادية يستطيع من خلالها تحفيز العاملين على أداء المهام، وتقديم مختلف أنواع الدعم لهم، لأن حسن القيادة ومهارة الإدارة عامل حاسم في خلق روح الفريق ونمط العمل الجماعي، والتي إذا غابت أدت إلى التأثير سلباً على العمل. ولعل مثل هذه الروح الجماعية تفسر التطور الهائل لليابان لما تعطيه الإدارة اليابانية من تأكيد واهتمام كبير للعمل الجماعي، وعلى الثقافة التنظيمية التي تخلق مناخاً تنظيمياً صحياً.

▪ الرقابة على التنفيذ

إن الحلقة الأخيرة في سلسلة العمليات الإدارية الرئيسية هي ممارسة الرقابة على العاملين وهم يؤدون عملهم، بحيث يمكن استكشاف حالات الانحراف عن تحقيق الأهداف وبالمستوى المطلوب قبل حصولها إن أمكن، أو حال حصولها وذلك لتداركها وتصحيح المسار، وترتبط هذه العملية بعملية التخطيط، ذلك أن الخطوة الأولى في عملية الرقابة هي تحديد الأهداف الواردة في الخطة، ومن ثم تحديد معايير الأداء، ومن ثم قياسه، وتحديد الفجوات بين الأهداف المخططة والعمل المنجز. إذ لابد من توافر معلومات من خلال ما يسمى بعملية "التغذية العكسية" يتم على أساسها إجراء التعديلات اللازمة لتجسير أو سد الهوة بين ما تحدده الخطط وما يتم تنفيذه، وتمثل جوانب العملية الإدارية السابق ذكرها النموذج "المثالي/العقلاني" الذي من شأن التزام مختلف

الأجهزة الحكومية به تحقيق أفضل إنتاجية وبأقل التكاليف، ولكن وبسبب طبيعة العمل السياسي يعتبر هذا النموذج في عالم السياسة مثالياً ويصعب تحقيقه على أرض الواقع، حيث يتميز الواقع السياسي بمحددات ومؤثرات عديدة تحول دون اتباع متخذي القرارات في الحلبة السياسية للنموذج المثالي، حيث يعملون وفق نماذج أخرى.

ومن الطبيعي أن ينشد صانعو القرارات تحقيق المثالية والعقلانية في اتخاذ القرارات لتنفيذ السياسات العامة في مجالات التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة. ولكن ما يحصل في عالم الواقع هو أن عمليات التنفيذ تتم من خلال قنوات وبأشكال تختلف عما جاء في النموذج المثالي الذي تحدده اللوائح والقوانين والخطط، حيث تتشكل القرارات من خلال مجموعة من القرارات الفرعية وفي مواقع تنظيمية مختلفة يختلف تأثير كل منها حسب طبيعة السلطة والمركز والقدرة على الاتصال وحجم الضغوط والمصالح على كل موقع، حيث تأتي القرارات كمحصلة لعمليات التفاوض بين جماعات المصالح المتعارضة، مما يعني أنها ستكون حلولاً وسطاً وقرارات معقولة أو مقبولة، وليست قرارات مثالية، بحيث يتم التركيز في مجال التخطيط على القضايا الملحة وعلى المدى القصير، وليس على القضايا الاستراتيجية بعيدة المدى، حيث لا يمكن التنبؤ بدقة كبيرة بالمواقف المستقبلية وتطوراتها الأمر الذي يؤدي إلى اتخاذ قرارات بناء على معلومات غير مكتملة (وهذا لا يعني عدم أهمية التخطيط الإستراتيجي بعيد المدى).

ويحدد "تشارلز لندبلوم" نموذجاً أطلق عليه النموذج التدريجي ليصف عملية اتخاذ القرارات على أرض الواقع، فهو يرى أن عملية رسم وتنفيذ السياسات العامة تتم بشكل تدريجي كإضافات وتحسينات جزئية تضاف للقرارات السابقة، ولا تشكل حلاً أمثل، بل الحد الأدنى، حيث لا يتوفر لمتخذي القرارات في الغالب الوقت الكافي ولا الموارد الكافية التي تمكنهم من تطبيق الخطوات التي يتضمنها النموذج المثالي. كما أن كثيراً من القرارات تكون استكمالاً لقرارات سابقة تم الالتزام بها والاستثمار فيها، ولا يمكن إلغاؤها، وهو ما يسمى بالتكاليف الغارقة (Sunk Costs)، وكنتيجة للصفة المؤسسية والموضوعية للسياسات في الدول المتقدمة تستمر هذه السياسات ونادراً ما تلغى، بل تتم الإضافات والتعديلات عليها بشكل طفيف. وينطبق هذا النموذج بشكل كبير على عملية وضع وتنفيذ الموازنات العامة، حيث أنها عملية معروفة وشبه ثابتة ومتجددة في أجزاء كبيرة منها لعدة أسباب قانونية كوجود عقود أو التزامات عن سنوات سابقة واجب تنفيذها. ومن عيوب النموذج التدريجي ما يلي:

- احتمال البناء على قرارات سابقة أو سياسات خاطئة.
- ضعف قدرة هذا النموذج على التجاوب السريع مع المعطيات والمتغيرات.
- شيوع المسؤولية، وعدم القدرة على تحديدها لتعدد المراحل في هذا النموذج.

وفي ضوء ما سبق، يمكننا طرح سؤال هام حول منهجية تنفيذ السياسات العامة أو كيفية تنفيذ عملية السياسات العامة. فمن خلال مراجعة مختلف الأدبيات التي تناولت عملية التنفيذ يمكننا استخلاص أبرز الأساليب التي تتم عن طريقها عملية التنفيذ، وذلك على النحو التالي:

▪ الشراكة بين القطاعين العام والخاص

تعرف الشراكة بين القطاعين الخاص والعامة بأنها أوجه التفاعل والتعاون بين القطاعين المتعلقة بتوظيف إمكانياتهما البشرية والمالية والإدارية والتنظيمية والتكنولوجية والمعرفية، على أسس من المشاركة والالتزام بالأهداف وحرية الاختيار والمسئولية المشتركة والمساءلة، من أجل تحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية التي تهتم العدد الأكبر من أفراد المجتمع ولها تأثير بعيد المدى على تطلعاتهم حتى يتمكن المجتمع من مواكبة التطورات والمتغيرات بطريقة فاعلة وتحقيق وضع تنافسي أفضل.

▪ الإسناد للغير

يتم تنفيذ السياسات وفق هذا الأسلوب من خلال التنظيمات القائمة على إيكال العمل في مجال معين للغير، مثل ما هو قائم بالفعل في الولايات المتحدة الأمريكية عند إسناد إدارة مرافق السجون للقطاع الخاص.

▪ خلق إدارات جديدة

قد تنص السياسات العامة على إنشاء هيئة أو إدارة جديدة حين يكون الموضوع مستجداً ولم يسبق معالجته. كأن تتجه الدولة إلى مكافحة الفساد وتوكل إلى وزارة أو مجلس أو إدارة متخصصة يتم إنشاؤها واستحداثها لتنفيذ هذه السياسات، وهذه الخطوة يحددها معيار الحاجة والقضايا الحديثة.

▪ التنظيمات القائمة بالفعل

قد تناط مسؤولية تنفيذ السياسات العامة إلى الأجهزة الأمنية أو الاقتصادية القائمة بالفعل لتتولى تنفيذها على أن تخولها مهام وصلاحيات إضافية للقيام بذلك، وعندها يمكن لهذه الجهات أن تستحدث أقسام أو وحدات فرعية تتبع لها لتتفرغ لهذه المهام، أو أنها توكل عملية التنفيذ لوحدة موجودة فعلاً.

▪ التنفيذ على المستوى المحلي أو شراكة دولية على المستوى المحلي

- التنفيذ على المستوى المحلي: كأن تنص السياسات العامة على تحميل مسؤولية التنفيذ لكل الوزارات ولكل الأجهزة المركزية والمحلية. وعندها يكتفى بالنص "على جميع الجهات الرسمية المختصة تنفيذ هذه السياسات".

- التنفيذ على مستوى شراكة دولية على المستوى المحلي: وهنا يتم التعاون بين منظمة دولية كصندوق النقد الدولي أو البنك الدولي أو برنامج الأمم المتحدة الإنمائي لتنفيذ سياسة عامة على المستوى المحلي مثل المساعدات الفنية لإصلاح الاختلالات الاقتصادية لدولة ما.

2. متطلبات تنفيذ السياسات العامة

يمكن أن نميز في هذا الصدد بين أربعة متطلبات أساسية لتنفيذ السياسات العامة، وذلك على النحو التالي (القريوتي، 2006):

▪ متطلبات قانونية

لا تتم مرحلة تنفيذ السياسات العامة إلا بعد سن القوانين والتشريعات العامة التي يضعها المشرع على هيئة صيغ عامة لتتولى بعد ذلك أجهزة الإدارة العامة "كل في مجاله" دراسة تلك التشريعات وترجمتها لواقع ملموس؛ أي ترجمة القوانين المكتوبة وتحويل الكلمات إلى تصرف فعلي، ويبرز هنا دور القانون الإداري والذي يتم من خلاله وضع القواعد القانونية اللازمة لإنجاز أنشطة الإدارة العامة على نحو يحقق العدالة الاجتماعية من انتفاع المواطنين بالخدمات المختلفة التي تقدمها الدولة ومن أن السياسات تنفذ على نحو سليم، وفي الدول النامية يلاحظ أن مشاكلها لا تكمن في السياسات أو في برامج التنمية أو عدم قدرة النظام السياسي على إدارة شؤون الدولة، بل تكمن في عدم قدرة أجهزة الإدارة العامة على تنفيذ السياسات العامة ووضع برامج التنمية موضع التنفيذ. فبذلك الأنظمة السياسية تحدد الأهداف والتوجهات العامة للدولة ثم تأتي أجهزة الإدارة العامة لتتولى مهمة التنفيذ والتطبيق في حدود القواعد القانونية المعتمدة، وذلك بالطبع يعتمد على مدى كفاءتها وقدرتها على التنفيذ.

▪ متطلبات فنية

تتولى أجهزة الإدارة العامة تخطيط وتنظيم وتوجيه موارد الدولة المتاحة البشرية والمادية، على نحو يخدم الأهداف العامة التي تسعى الدولة للوصول إليها، وعليه فإن مقدار نجاح الحكومة على مواجهة متطلبات الأفراد وتحقيق مستهدفات التنمية يعتمد على مقدار حسن اختيار ووضع الأسس والآليات ذات الكفاءة والفعالية على المستوى الفني، وتطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة والارتقاء بمستوى التنفيذ على نحو سليم.

▪ متطلبات مالية ورقابية

السياسات التي تضعها الدول تمثل مجموعة من البرامج والمشاريع والأنشطة التي لا يمكن تحويلها لواقع ملموس وتنفيذها إلا من خلال رصد المبالغ المالية والميزانيات، والتي عادة ما تتولى الأجهزة التنفيذية مسئولية إعدادها وإدارتها، إن مسألة إعداد الميزانيات من الأمور التخصصية التي لا يمكن للساسة القيام بها نظراً لطبيعتها

الفنية، ولحاجتها لوجود المؤهلين من المحاسبين العاملين بهذا المجال، كما أن السياسات العامة لا يمكن لها أن ترى النور وتنفذ بشكل سليم ما لم يكن هناك نظام محاسبي يضبط الصرف ويراقب سلامة الإجراءات المالية ويحدد التجاوزات ومن سوء استغلالها وسوء توظيف الأموال العامة. أما الرقابة فيقصد بها الرقابة الإدارية للتأكد من مدى تطبيق توجهات وأهداف الخطط المركزية والسياسات العامة للدولة، والرقابة المالية لضمان حسن الصرف والإنفاق وسلامة توظيف الأموال العامة والحفاظ على ثروات الدولة، والرقابة القانونية للتأكد من تطبيق مؤسسات الدولة للقوانين واللوائح الإدارية المنظمة لأعمالها. وهذه جهود تقوم بها أجهزة الإدارة العامة المتخصصة وتصب في صالح النظام السياسي وتقوي أركانه ودعائمه، ان نجاح السياسات العامة للدولة أيًا كانت طبيعتها مرهون بمدى فعالية أساليب الرقابة والمتابعة.

▪ متطلبات بناء القدرات والتمكين

تكمن عملية بناء القدرات والتمكين في توفير الأشخاص الأكفاء من المديرين والموظفين القادرين على الاضطلاع بمهام ومسئوليات وظائفهم، وتكوين صف إداري قادر على تنفيذ السياسات العامة بأكبر قدر من الكفاءة والفعالية، فتنفيذ السياسات العامة يعتمد على وجود قيادات وموظفين قادرين على فهم محتوى السياسات العامة وتحمل أعباء المسؤولية، وعلى إدارة وتصريف شئون العمل على أفضل شكل. لأجل ذلك برزت أهمية بناء القدرات وتمكين العاملين من خلال عملية تأهيل وتدريب وتطوير العنصر البشري القادر على القيام بعملية تنفيذ السياسات وترجمتها على أرض الواقع.

3. معوقات تنفيذ السياسات العامة

إن عملية تنفيذ السياسات العامة تعد من أهم المراحل التي تمر بها دورة السياسات العامة، وتنبع هذه الأهمية من كونها المرحلة التي تتم فيها ترجمة السياسات على أرض الواقع ووضعها على حيز التنفيذ، وفي المقابل تؤكد مختلف الأدبيات على وجود جملة من المعوقات التي قد تعترض طريق عملية تنفيذ تلك السياسات، وفي هذا الصدد يمكن تصنيف تلك المعوقات على النحو التالي:

- **المعوقات السياسية**، نذكر منها ضعف الانسجام بين النظام السياسي والنظم الإدارية المعمول بها، وغياب واقعية السياسات المطروحة من قبل الفاعلين في عملية صنع السياسات، وتفشي ظاهرة الفساد سواء على المستوى الإداري أو السياسي، واحتدام الصراع على مستوى السياسيين والمنفذين.
- **المعوقات الإدارية**، تشمل النقص في الكفاءات الإدارية والطاقات البشرية المنفذة، واحتمال أن لا يتناسب التوقيت الذي وضع لتنفيذ سياسة ما مع الظروف والمتغيرات التي تمر فيها البيئة المحيطة، والقصور في عملية التخطيط والتنسيق والتنظيم والمتابعة، وشح الموارد المادية أو المالية المخصصة

لعملية تنفيذ السياسات، والضعف في نظم المعلومات. كما يمثل كل من الغموض في توزيع الأدوار ومقاومة المنفذين أحد أهم المعوقات الإدارية لتنفيذ السياسات العامة.

▪ **المعوقات الاجتماعية**، نذكر منها القصور في تهيئة المجتمع لتقبل تنفيذ السياسات العامة المقررة، وكذلك مقاومة الفئات المستهدفة.

4. شروط عملية التنفيذ الجيد للسياسات العامة

من أجل الوصول إلى سياسات عامة قابلة للتنفيذ بشكل جيد وتخطي المعوقات سالفة الذكر، هناك مجموعة من الشروط التي تعد ضمانه لذلك، نذكر منها؛ وضوح صياغة السياسات ومراميتها مع الوضوح كذلك في تحديد المسؤوليات وتوزيع الأدوار وتوفير الكفاءات في مجال تنفيذ السياسات العامة، وانسجام وتطابق الإطار الفكري والقيمي للسياسات العامة مع توجهات وقيم المنفذين مع تحديد الإطار القانوني والإجرائي الملزم لكافة الأطراف ذات العلاقة بالسياسات العامة. كما يشترط في عملية التنفيذ الجيد للسياسات العامة أن لا يؤدي تنفيذ أي سياسية عامة جديدة إلى تجاهل أو إعاقة السياسات العامة التي سبقتها.

المرحلة السادسة: تقييم ومتابعة السياسات

تعتبر مرحلة تقويم ومتابعة السياسات العامة المرحلة الأخيرة من مراحل دورة السياسات العامة، وتعرف عملية تقييم السياسات العامة بأنها الجهد المنظم والموضوعي لقياس نتائج السياسات بهدف تقدير وقياس مدى ترابطها وكفاءتها وفعاليتها ومواءمتها واستدامتها من ناحية، ولتحديد آثار تلك السياسات من ناحية أخرى. **فتقييم السياسة العامة** من هذا المنطلق يعتبر بمثابة مراجعة دورية وموضوعية لتلك السياسة لتحديد إلى أي مدى كانت الأهداف والنتائج (المتوقعة – وغير المتوقعة) متفقة مع ما كان مخطط لها. أما **عملية المتابعة**، فالمقصود بها عملية تحليل وتجميع مستمر للبيانات لتقدير مدى التقدم لسياسة ما ومقارنتها بالأداء المتوقع. وتهدف هذه المرحلة بشكل عام إلى تصحيح الانحرافات التي تتعرض لها سياسة ما ومحاولة إرجاعها إلى المسار الذي يضمن تحقيق الأهداف المنشودة من تلك السياسة.

كما يعتبر التقييم عملية أساسية للذين يصممون وينفذون البرامج والأنشطة بشكل عام، وتهدف هذه العملية إلى تشخيص وقياس الآثار والنتائج المترتبة على تلك البرامج والأنشطة للتوصل إلى معرفة المنجز من النتائج سواء كان ذلك قياساً بالسلع أو الخدمات التي تقدمها، أو النتائج المرحلية لها في مجال معين، أو ما يترتب من أثر على المجتمع. إلى جانب هذا تتم عملية التقييم ضمن جميع مراحل إعداد البرامج والأنشطة، ولا تتوقف عملية التقييم عند النتائج التنفيذية، بل هو نشاط وظيفي يجب أن يتحقق من خلال عمليات الصياغة والتطبيق أيضاً. أي ينبغي أن يكون من خلال النظر في القضايا والمشكلات العامة من أجل توفير المعلومات وحساب

الحسابات المنطقية والعلمية حول المقترحات والآراء المطروحة، ومن ثم خلال عملية الاختيار حتى يتم توظيف النتائج المفيدة لمحتويات البرامج والأنشطة ليصل من بعد إلى المتابعة المستمرة لعملية التنفيذ وتعزيزها، ليكون التركيز منصبا على نواتج وأثار تلك المخرجات، ففي ظل هذه الدائرة التقييمية يمكن الوقوف على حقيقة البرامج والأنشطة وكشف عيوبها، وتبيان مواطن الخلل فيها لإعادة النظر في البرامج والأنشطة المقبلة (اندرسون، 2007).

هذا، وتقوم فكرة التقييم المتعلقة بالبرامج والأنشطة العامة على معرفة جدوى أو جدارة تنفيذها، وذلك باستعمال مقاييس مختلفة، أو بمعنى آخر إتباع إجراءات للحكم على ما إذا كانت الأنشطة والبرامج جديدة بالتنفيذ أو الاستمرار، وتستخدم عملية التقييم أيضا للحكم على مدى احتمالات نجاح البرامج والأنشطة في حل مشكلة معينة، ويكون التقييم في هذه الحالة إجراء سابق لإقرارها. كما أنه يمكن استخدامه للحكم على جدوى استمرار العمل بها، وهذا يعني المقارنة بين النتائج الفعلية لتطبيقها وما كان متوقعا أن تحققه، ويكون التقييم في هذه الحالة لاحق لإقرار واعتماد تلك الأنشطة والبرامج.

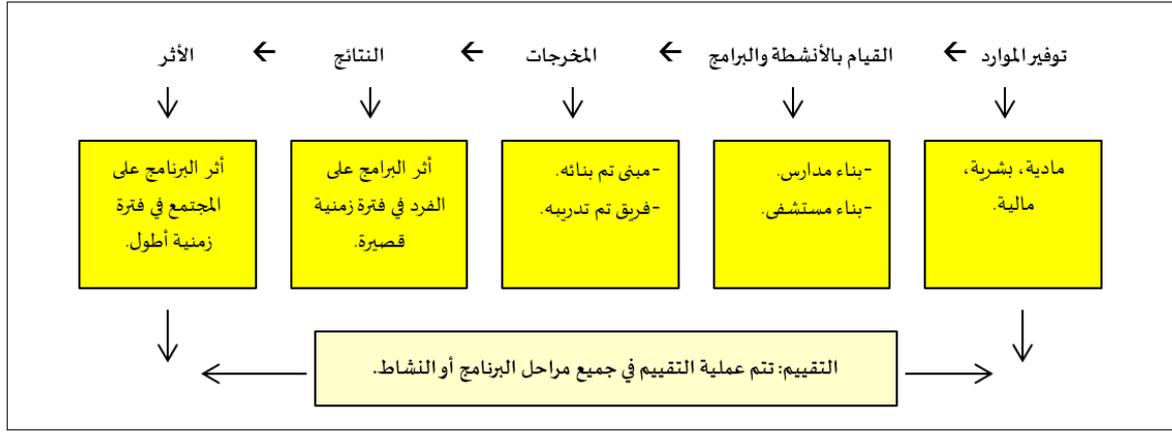
تقوم فكرة التقييم المتعلقة بالبرامج والأنشطة العامة على معرفة جدوى أو جدارة تنفيذها، وذلك باستعمال مقاييس مختلفة، أو بمعنى آخر إتباع إجراءات للحكم على ما إذا كانت الأنشطة والبرامج جديدة بالتنفيذ أو الاستمرار.

كما تعددت التعاريف المفسرة لعملية التقييم وتنوعت فيها الأطروحات في ضوء المرتكزات المعرفية والنظرية التي تقوم عليها هذه العملية، وكذلك المنهجية العلمية للأدوات والمقاييس التي يتم استخدامها من زاوية الاختبار والفحص ذات الغاية التجريبية لأجل معرفة الأثر الذي أحدثته تلك البرامج والأنشطة، وبهذا الصدد يمكننا استعراض بعض المحاولات التي سعت لتفسير مفهوم التقييم، وذلك على النحو التالي:

- يقصد بها العملية المنهجية التي يقوم بها المقيم ويطبقها في سبيل تحديد قيمة النتائج المترتبة عن تنفيذ البرامج والأنشطة، بمعنى آخر هو نشاط يستند على أساس علمي يهدف إلى تقييم العمليات المرتبطة بالبرامج والأنشطة وآثارها من جراء عملية التنفيذ (Fiona, 1999).
- جهد منظم وموضوعي لقياس نتائج الأنشطة والبرامج بهدف تقدير وقياس مدى ترابطها، وكفاءتها، وفعاليتها، ومواءمتها، واستدامتها، وكذلك آثارها (القيوتي، 2006).
- مراجعة دورية موضوعية لبرنامج أو نشاط ما لتحديد إلى أي مدى كانت الأهداف والنتائج "المتوقعة، وغير متوقعة" متفقة مع ما كان مخطط (حسين، 2007).

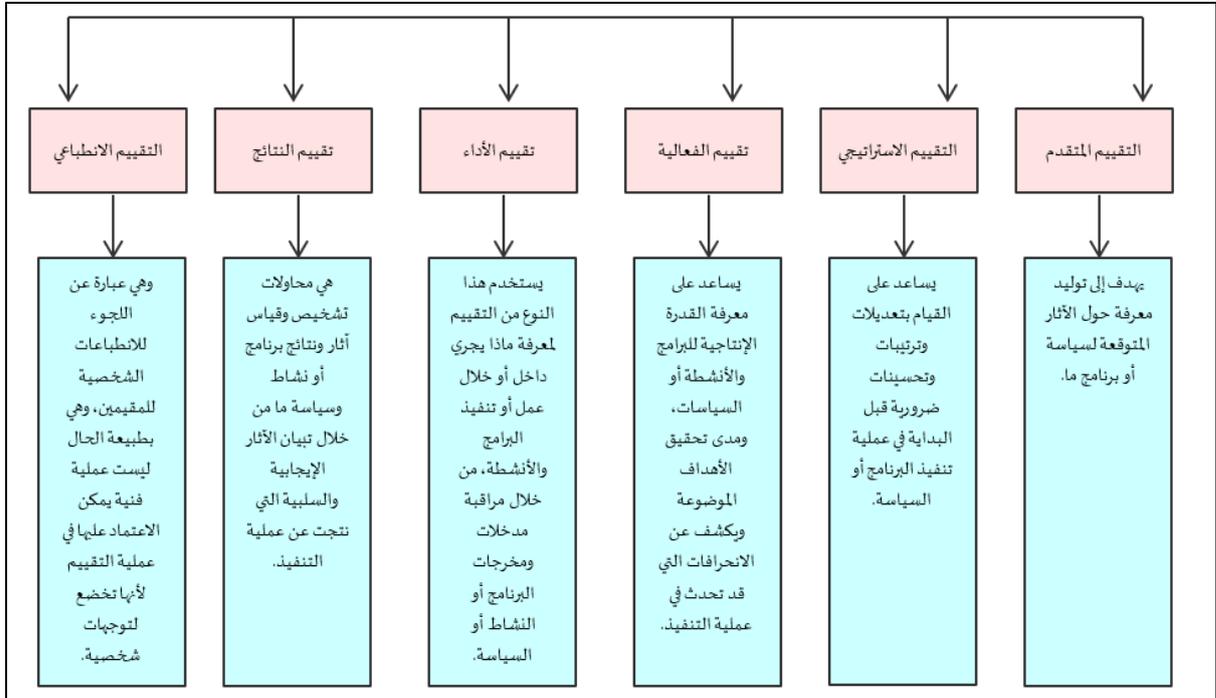
هذا، وتوضح الأشكال التالية؛ هيكل عملية تقييم السياسات العامة، وأشكال عملية التقييم، والأدوات التي يتم استخدامها لإجراء تقييم مختلف البرامج والأنشطة المرتبطة بالسياسات العامة.

شكل رقم (2): هيكل عملية تقييم السياسات



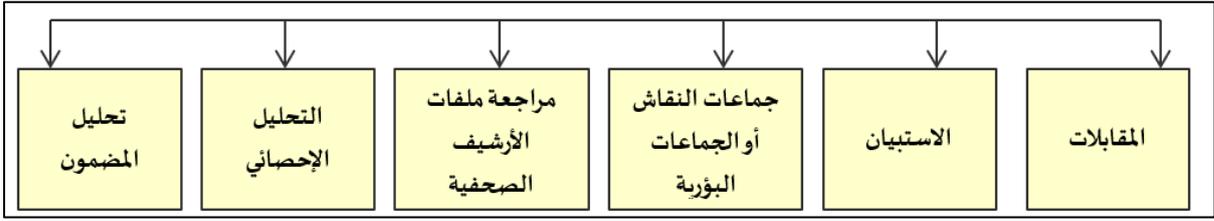
المصدر: شكل تم تصميمه بناء على مصادر عدة.

شكل رقم (3): أشكال عملية التقييم



المصدر: شكل تم تصميمه بناء على مصادر عدة.

شكل رقم (4): أدوات عملية التقييم



المصدر: شكل تم تصميمه بناء على مصادر عدة.

بناء على ما سبق، يمكن مناقشة تفاصيل عملية تقييم السياسات العامة من خلال عديد من المحاور، وذلك على النحو التالي:

1. نقاط التركيز في عملية تقييم برامج وأنشطة السياسات

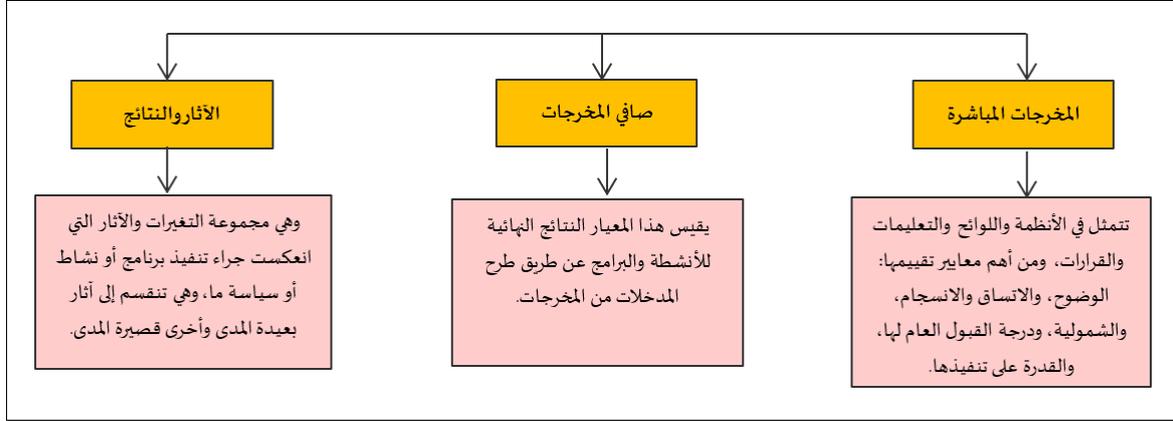
- الجانب الاقتصادي: يؤكد على التقليل من الإنفاق الحكومي، ومن أهم عيوبه قصور في القدرة على احتساب زيادة الإنفاق والمنافع التي تتخلى عنها كنتيجة لخفض الإنفاق.
- الكفاءة: تعني مستوى الإنجاز أو النتائج مقاساً بالمقارنة مع الموارد المستعملة أو المدخلات ويشمل التعرف على مواصفات معينة للأمور التي سوف يتم إنجازها.
- الفعالية: تقيس المقدار الذي أنجز من الأهداف، أي من حيث القدرة على تحقيق النتائج.
- العدالة: من حيث التوزيع العادل للمنافع بين مختلف الشرائح، وتستخدم عدد من المقاييس في كيفية توزيع الموارد والثروات الحكومية.
- الشرعية القانونية: من حيث مطابقة هذه البرامج والأنشطة للتشريعات والقوانين واللوائح المنظمة لها.

2. معايير تقييم برامج وأنشطة السياسات

يعتبر وجود المعايير والمستويات أمراً مهماً وأساسياً في عملية التقييم، وهي وسائل تستخدم للتحقق من بلوغ الأنشطة والبرامج لأهدافها، فكلما كانت المعايير والمستويات كمية ساعد ذلك في إجراء عملية التقييم بشكل دقيق، والمثال على ذلك أن يكون هدف برامج التوظيف للأربعة أعوام القادمة مثلاً تخفيض معدلات البطالة بنسبة 3% أو هدف برامج الإقلال من الفقر تخفيض معدلات الفقراء من 5% إلى 10% خلال السنوات الخمسة القادمة. أما المستويات فهي ميزان لتقرير ما إذا كان هذا المستوى جيداً أم لا؟ إذا انخفضت نسبة الفقراء من 3% إلى 7% بدلاً من 5% إلى 15% من جراء تطبيق برامج الإقلال من الفقر خلال السنوات المحددة فهل هذا مؤشر نجاح أم فشل؟

ويمكن تقسيم المعايير المتعلقة بتقييم أنشطة وبرامج السياسات إلى معايير رئيسية وأخرى ثانوية كما تبينها الأشكال التالية.

شكل رقم (5): المعايير الرئيسية لتقييم أنشطة وبرامج السياسات

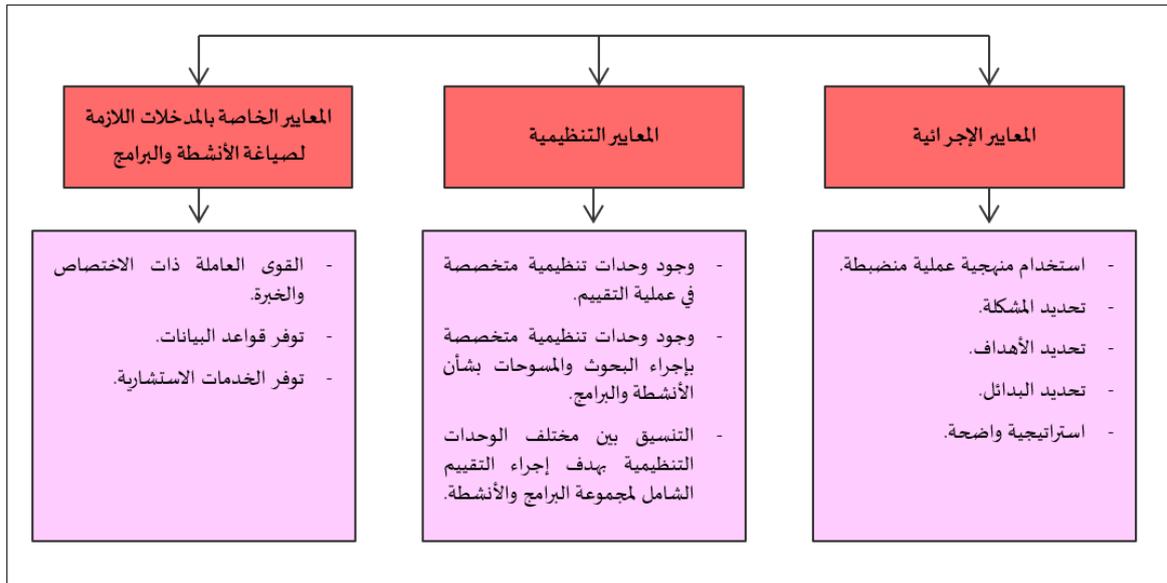


المصدر: شكل تم تصميمه بناء على مصادر عدة.

* المخرجات: هي الجهود التي تم تنفيذها لبرنامج أو نشاط، مثل بناء مدرسة جديدة.

** الآثار: هي التغيرات التي حصلت جراء تنفيذ برنامج أو نشاط، كارتفاع الدخل جراء ارتفاع مستوى التعليم لشخص ما.

شكل رقم (6): المعايير الثانوية لتقييم أنشطة وبرامج السياسات



المصدر: شكل تم تصميمه بناء على مصادر عدة.

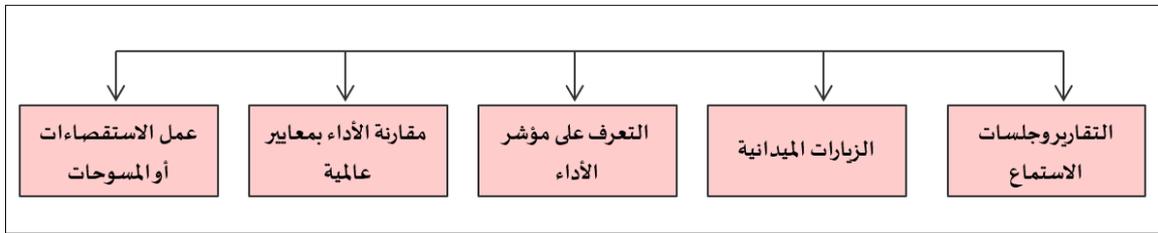
3. الأساليب المستخدمة في عملية تقييم برامج وأنشطة السياسات العامة

هناك عديد من الأساليب والطرق لتقييم برامج وأنشطة السياسات العامة، التي يمكن الاعتماد عليها للوقوف على مدى كفاءة وفعالية السياسات أو تصحيح الأخطاء، وذلك على النحو التالي:

■ الأساليب العامة للتقييم

يوضح الشكل التالي، الطرق والأساليب العامة أو الأكثر شيوعاً في عملية تقييم برامج وأنشطة السياسات العامة.

شكل رقم (7): الأساليب العامة لتقييم أنشطة وبرامج السياسات



المصدر: شكل تم تصميمه بناء على مصادر عدة.

■ الأساليب الفنية التخصصية

- التجريب المثالي:

يقوم هذا الأسلوب على مقارنة مجموعه تجريبية بمجموعة ضابطة متماثلة في الظروف، والفكرة في هذا الأسلوب هي إحضار مجموعتان متماثلتان في الظروف، مع تنفيذ البرنامج أو النشاط على أحد المجموعتين دونما الأخرى، ومقارنة التغيرات في تلك المجموعة بالأخرى ليكون هذا هو الأثر. يمكن طرح مثال حول استخدام هذا الأسلوب على النحو التالي:

✓ إحضار مجموعتان من النساء الفقيرات في الريف والمتماثلات في الظروف (نفس مستوى الأمية، السن، مستوى المعيشة، وغير ذلك).

✓ تتعرض إحدى المجموعتين (التجريبية) إلى برنامج أو نشاط حول التوعية بتنظيم الأسرة، بينما تترك الثانية دون التعرض لذلك.

✓ يعزي الانخفاض في عدد المواليد بين النساء المستفيدات من البرنامج بعد فترة من تطبيقه إلى البرنامج على اعتبار أن هذا الانخفاض هو الأثر المتحقق.

✓ يعزى الانخفاض في عدد المواليد بين النساء المستفيدات من البرنامج بعد فترة من تطبيقه إلى البرنامج على اعتبار أن هذا الانخفاض هو الأثر المتحقق.

■ المقارنة لمجموعة ضابطة غير متماثلة

هذا الأسلوب شبيه بالأسلوب السابق، ولكن يختلف عنه في عدم وجود تجربة مثل الأسلوب الأول، وعدم تماثل المجموعات، وعدم الاستناد إلى العلاقات السببية. ويمكن طرح مثال حول استخدام هذا الأسلوب على النحو التالي:

✓ إحصار مجموعة من موظفي وزارة التنمية الاجتماعية وتدريبهم على موضوع "مهارات التنبؤ بالمشكلات".

✓ مقارنة كم المشكلات التي توجه الموظفين المتدربين بعد فترة من التدريب بكم المشكلات التي يواجهها موظفو أحد الوزارات الأخرى التي لم تتعرض لهذا التدريب.

✓ في هذه الحالة يتم الاستدلال على الأثر من خلال مقارنة كم المشكلات في هذه الوزارات بكم المشكلات في الوزارة الأخرى.

✓ لا يمكن القول أن الانخفاض في عدد المشكلات "إن وجد" في الوزارة موضع التدريب يعود إلى أثر الدورة التدريبية بمفردها.

■ المقارنة (قبل/ بعد)

يعتمد هذا الأسلوب على مجموعة واحدة فقط حيث يقارن أوضاع تلك المجموعة قبل تنفيذ البرنامج أو النشاط ثم أوضاعها بعد عملية التنفيذ، وهذا الأسلوب هو عبارة عن مقارنة مثل سابقه، ولكنها مقارنة عبر الزمن، ويمكن طرح مثال حول استخدام هذا الأسلوب على النحو التالي:

✓ مقارنة الحالة الصحية لمجموعة من الأطفال قبل التعرض لبرنامج التطعيمات المقدم من وزارة الصحة بالحالة الصحية لنفس الأطفال بعد التعرض لهذا البرنامج.

✓ هنا يكون التحسن في الحالة الصحية للأطفال هو الأثر.

✓ يمكن قياس هذا التحسن بعدد من المؤشرات منها: قلة الزيارات إلى الطبيب، انخفاض معدل الوفيات، انخفاض معدل شراء الأدوية، وغير ذلك.

■ الملاحظة البسيطة لما بعد التنفيذ

يعتمد هذا الأسلوب على إجراء دراسة أو ملاحظة للمجموعة المستهدفة بعد انتهاء تنفيذ البرنامج أو النشاط، بينما يصعب التوصل إلى نتيجة أو استخلاص الأثر، فإنه من الممكن تحديد إلى أي مدى نجح أو لم ينجح البرنامج أو النشاط، وبالتالي يمكن الاستدلال بعد ذلك على تحقيق الأثر المطلوب.

كما يمكن طرح مثال حول استخدام هذا الأسلوب. يستهدف مشروع أو برنامج لتربية الدواجن تشغيل مجموعة من فقراء إحدى القرى. نبحث هنا على الآتي: هل تحقق هدف تشغيل الأفراد أم لا؟ وفي حالة الإجابة بنعم فإنه يمكن الوصول إلى الأثر بالاستدلال عليه بعد ذلك بمؤشرات "ارتفاع الدخل، الاستهلاك، الإنفاق على الصحة، التعليم، المسكن، الزواج، وغير ذلك". فهنا لا نصل إلى الأثر وإنما نصل أولاً إلى الهدف ثم نستدل على الأثر من خلال مدى تحقق الهدف أم لا.

وبناء على ما سبق، يمكن توضيح أهم الفروقات بين الأساليب الأربعة لعملية تقييم السياسات التي تم تناولها سلفاً، من خلال التركيز على بيان الإمكانيات التي يتمتع بها كل أسلوب، والقيود المفروضة على كل أسلوب، الأدوات المستخدمة. كما في الجدول التالي.

الجدول رقم (1): أهم الإمكانيات والقيود والأدوات المستخدمة في الأساليب الأربعة

الملاحظات المنهج الملاحظات	التجريبي المثالي	المقارنة بمجموعة ضابطة غير متماثلة	المقارنة قبل / بعد	الملاحظات البسيطة لما بعد التنفيذ
الإمكانيات	- أكثر المناهج تكاملاً ومثالية. - عادة ما يستخدم في تقييم البرامج والأنشطة العلاجية. - يساعد على تحديد العلاقات السببية (السبب / النتيجة).	- المقارنة بمجموعة مختلفة من حيث الخصائص (حل مشكلة التماثل). - يسمح للمقيمين بتحديد أفضل للأثر أو لنتائج البرامج دون الحاجة لإثبات علاقات سببية، كما يسمح بتوليد معلومات عن السلوكيات والممارسات.	- أسلوب عام وشائع. - يساعد على توفير معلومات / بالتحديد ووصف للتأثيرات. - يساعد على تقديم فهم لسلوكيات المجموعات المرتبطة بالبرنامج وللأدوات/ الميكانيكيات المستخدمة.	- منهج بسيط. - ملائم لتقييم الوسائل والتنفيذ. - يسمح للمقيمين بتحديد كيف نفذت البرامج، وقياس نتائجها الحالية/ المخرجات، وفهم أفضل لسلوكيات الجماعات المرتبطة والآليات والأدوات المستخدمة.
القيود	- نمط مثالي يصعب تحقيقه في البرامج الاجتماعية والاقتصادية. - مشكلات تتعلق بتوافر المجموعة الضابطة ذات الظروف المتشابهة. - اعتبارات أثنيه وجود جماعة لا تستفيد من مزايا مشروع أخرى منها رغم تشابه الظروف). - ارتفاع تكاليف إيجاد تلك الجماعة أو وجود جماعة خارج مجموعة المستفيدين.	- صعوبة تحديد علاقات سببية. - تعتمد مصداقية نتائج هذا المنهج على استخدام المزيد من مجموعات الضبط (تكلفة عالية). - احتمال ارتفاع تحيز المجموعات عندما تعلم بدورها في عملية التقييم وهو ما يتطلب استخدام أدوات إحصائية معقدة للتخلص من هذا التحيز.	- صعوبة فصل التأثيرات الناجمة عن البرامج عن العوامل الأخرى التي يمكن إن تسببها. - احتمال ارتفاع نسبة تحيز المقيم. - الحديث عن علاقات السببية في هذا النموذج جائز، ولكن مع تجنب مخاطر التعميم وضعف مصداقية تلك العلاقات (هشة).	- نفس قيود الأسلوب السابق.
الأدوات المستخدمة	المسح الإحصائي، تحليل البيانات، تحليل السلاسل الزمنية، النمذجة.	دراسات الحالة، المسح الإحصائي، تحليل البيانات، تحليل السلاسل الزمنية، النمذجة.	الوصف الدقيق للموقف الأصلي للمجموعة، مراجعة ملفات ووثائق المشروع، الملاحظات المباشرة، آراء الخبراء، دراسات الحالة، المسح الإحصائية، تحليل البيانات، تحليل السلاسل الزمنية، أسلوب المقارنة.	الملاحظات المباشرة، دراسة الحالة، المسوح الإحصائية، تحليل البيانات والقواعد المعدة مسبقاً.

المصدر: جدول تم إعداده من قبل الباحث بناء على مصادر عدة.

ثالثاً: الخاتمة

تعتبر السياسات العامة نتائج أداء وتفاعل مختلف الفاعلين في إطار شبكة السياسات العامة Public Policy Network، وعلى ضوء ذلك الأداء والتفاعل تتوقف درجة نجاح السياسات العامة في تحقيق مختلف أهداف الدولة وخاصة التنموية منها. وكذلك تحقيق الصالح العام حيث تستهدف السياسات العامة حلّ المشكلات التي يعاني منها قطاع كبير في المجتمع أو تطوير قطاع معين وهكذا.

هذا، تبرز الحاجة إلى تنظيم عملية بناء السياسات العامة من خلال صياغة منهجية توضح الخطوات والمتطلبات التي يجب توفرها من أجل بناء سياسات عامة تحقق الحد الأدنى من الكفاءة والفعالية، لذلك بدأ الباحثون بتطوير النماذج النظرية لعملية بناء السياسات العامة وكان أبرزها نموذج "دورة السياسات العامة" Policy Cycle الذي تم تناول تفاصيله في هذا العدد من سلسلة جسر التنمية، والذي يناقش ست مراحل لبناء السياسات العامة تبدأ بتحديد المشكلة وتنتهي بعملية التقييم والمتابعة.

وبناءً على ما تم تناوله في هذه الورقة، يمكن طرح عدد من التوصيات الخاصة بتحسين عملية بناء السياسات العامة، وذلك على النحو التالي:

1. تبني سياسات عامة تتسم بالاحترافية، حيث كان فريق صنع السياسات الاستراتيجية بمجلس الوزراء البريطاني قد أصدر دراسة بعنوان "صنع السياسة الاحترافية للقرن الواحد والعشرين"، أوضحت أن خصائص تلك السياسات تشمل: النظرة الأمامية، النظرة الخارجية، الابتكار، الإبداع، استخدام الأدلة، الشمولية، التحالف، التقويم، المراجعة، تعلم الدروس.

2. اتباع دورة منهجية لصنع السياسات العامة، مثل:

- دورة السياسات العامة Policy Cycle.
- منهجية صنع السياسات العامة ثلاثية المراحل، التي تتمثل في "صياغة السياسة، تحقيق السياسة، التعلم من السياسة"
- منهجية تحليل النظم لديفيد اسيتون القائمة على نموذج المدخلات والمخرجات The Political System.

3. تعدّ مرحلة صياغة السياسات العامة قاعدة الارتكاز لكافة الخطوات والإجراءات التالية لها، ومن المقترح تنفيذها وفقاً لمنهجية "مسار الخطوات الثماني" وهي تتشابه إلى حدّ كبير مع منهجية دورة السياسات Policy Cycle. وتتمثل تلك الخطوات في: تعريف المشكلة، تجميع الأدلة، صياغة بدائل الحل، اختيار معايير المفاضلة، التنبؤ بعوائد (مردودات) التطبيق، مواجهة التناقضات، اتخاذ القرار، أخيراً عرض الصورة

الإجمالية. وفي هذا الشأن يمكن الاستعانة بكثير من الأدوات الإدارية لإنجاز كل خطوة من تلك الخطوات، التي تضم فيما بينها مصفوفة صنع القرار.

4. صياغة وثيقة معيارية لكل سياسة من حزمة السياسات العامة التي تم اختيارها وفقاً للمنهج الكندي، بحيث تضم محتوياتها الأساسية: تاريخ النفاذ، مجال التطبيق، النسق، التعاريف المستخدمة، بيان السياسة وأهدافها، احتياجات التطبيق، أية بيانات أخرى.

5. تصميم مصفوفة مؤشرات متابعة أداء السياسات العامة وفقاً لمنهجية البنك الدولي. وتعبّر مؤشرات الأداء عن مقاييس المدخلات وإجراءات ونتائج السياسات العامة، بحيث تمكّن المعنيين من تتبع مدى التقدم المحرز وبيان النتائج المتحققة والإجراءات التصحيحية المطلوبة. وتضم المصفوفة معلومات عن مؤشر الأداء؛ وحدة القياس؛ ما إذا كان يرتبط بالتأثير/ العائد/ المخرج/ النشاط؛ منهجية جمع البيانات وجهة الاختصاص الأصلية؛ الافتراضات والتحديات المرتبطة به.

6. تطوير خطة تقييم نتائج تنفيذ السياسات، التي تسعى إلى قياس كافة تأثيراتها المباشرة وغير المباشرة في الواقع الراهن، والتغيرات المجتمعية التي تسببت في إحداثها في المدى القصير والمتوسط، حيث تضم خطة التقييم أسئلة عامة يرتبط كل منها بمجموعة من الأسئلة الفرعية، وطبيعة السؤال (وصفي، معياري، العائد والتأثير أو السبب والتأثير) وطبيعة التصميم (تجريبي، شبه تجريبي، غير تجريبي)، والمؤشرات والمقاييس ومصدرها.

7. تطوير نظم متابعة وتقييم مجمل الأداء الحكومي (في تنفيذ السياسات العامة) كأحد التوجهات الدولية الرئيسية. ذلك أن تبني تلك النظم يسهم في تحسين مستوى الأداء الحكومي، ودرجة كفاءة وفعالية جهود التنمية، ورغم تعدد نماذج تطوير نظم المتابعة والتقييم، فمن المقترح تبني خطوات أساسية لتطويره تتمثل في: تقييم درجة الاستعداد؛ التوافق حول التأثير والعائد المرجو متابعته وتقييمه؛ اختيار المؤشرات الرئيسية لعمليات المتابعة والتقييم؛ وجمع قيم المؤشرات في سنة الأساس لتعكس الوضع الراهن؛ التخطيط لجهود التطوير المرجوة واختيار النتائج والمستهدفات؛ ومتابعتها؛ وتنفيذ عمليات التقييم؛ وإصدار النتائج في تقارير؛ واستخدامها لإحداث مزيد من التطور في الأداء.

المراجع العربية

- الفهداوي، فهدى خليفة. (2001)، السياسة العامة: منظور كلي في البنية والتحليل، (عمان: دار المسيرة).
- القريوتي، محمد قاسم. (2006)، رسم وتنفيذ وتقييم وتحليل السياسة العامة، (الكويت: مكتبة الفلاح).
- اندرسون، جيمس. (2007)، صنع السياسة العامة، ترجمة عامر الكبيسي، الطبعة الثالثة، (عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة).
- جمعة، سلوى شعراوي. (2002)، تحليل السياسات العامة في الوطن العربي، (القاهرة: مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة).
- حديد، محمد موفق. (2007)، الإدارة العامة: هيكلية الأجهزة وصنع السياسات وتنفيذ البرامج الحكومية، (عمان: دار الشروق).
- حسين، خليل. (2007)، السياسات العامة في الدول النامية، (بيروت: دار المهمل اللبناني).
- أمارتيا سن، (2004)، التنمية حرية، ترجمة شوقي جلال، الكويت، سلسلة عالم المعرفة.

المراجع الأجنبية

- Dunn, William. (1994), Public Analysis: An Introduction, Second Edition, New Jersey, Prentice Hall.
- Gomaa, Salwa. (1997), Environmental Policy Making, Cairo: The American University in Cairo.
- Kusek, J., and Rist, R., (2004), "A Handbook for Development Practitioners: Ten Steps to a Result-Based Monitoring and Evaluation System", The World Bank, Washington, D.C.
- Nunan, Fiona. (1999), Policy Network Transformation: The Implementation of the EC Directive on Packaging and Packaging Waste, Public Administration, Vol. 77, No. 3.
- Pearson, S., and Gotsch, C., (2003), "Applications of the Policy Analysis Matrix in Indonesian Agriculture", Stanford University, May, 25, 1/11/2011, http://www.stanford.edu/group/FRI/indonesia/newregional/newbook.htm#_Toc75959410
- World Bank Institute (2009), "Monitoring and Evaluation for Results", Training Course Material, WBI in Collaboration with Arab Administrative Development Organization, Egypt, Sharm El-Sheikh, May, 25-28.

قائمة إصدارات ((جسر التنمية))

العنوان	المؤلف	رقم العدد
مفهوم التنمية	د. محمد عدنان وديع	الأول
مؤشرات التنمية	د. محمد عدنان وديع	الثاني
السياسات الصناعية	د. أحمد الكواز	الثالث
الفقر: مؤشرات القياس والسياسات	د. علي عبدالقادر علي	الرابع
الموارد الطبيعية واقتصادات نفاذها	أ. صالح العصفور	الخامس
استهداف التضخم والسياسة النقدية	د. ناجي التوني	السادس
طرق المعاينة	أ. حسن الحاج	السابع
مؤشرات الأرقام القياسية	د. مصطفى بابكر	الثامن
تنمية المشاريع الصغيرة	أ. حسّان خضر	التاسع
جداول المخلاتات المخرجات	د. أحمد الكواز	العاشر
نظام الحسابات القومية	د. أحمد الكواز	الحادي عشر
إدارة المشاريع	أ. جمال حامد	الثاني عشر
الإصلاح الضريبي	د. ناجي التوني	الثالث عشر
أساليب التنبؤ	أ. جمال حامد	الرابع عشر
الأدوات المالية	د. رياض دهاال	الخامس عشر
مؤشرات سوق العمل	أ. حسن الحاج	السادس عشر
الإصلاح المصرفي	د. ناجي التوني	السابع عشر
خصخصة البنى التحتية	أ. حسّان خضر	الثامن عشر
الأرقام القياسية	أ. صالح العصفور	التاسع عشر
التحليل الكمي	أ. جمال حامد	العشرون
السياسات الزراعية	أ. صالح العصفور	الواحد والعشرون
اقتصاديات الصحة	د. علي عبدالقادر علي	الثاني والعشرون
سياسات أسعار الصرف	د. بلقاسم العباس	الثالث والعشرون
القدرة التنافسية وقياسها	د. محمد عدنان وديع	الرابع والعشرون
السياسات البيئية	د. مصطفى بابكر	الخامس والعشرون
اقتصاديات البيئة	أ. حسن الحاج	السادس والعشرون
تحليل الأسواق المالية	أ. حسّان خضر	السابع والعشرون
سياسات التنظيم والمنافسة	د. مصطفى بابكر	الثامن والعشرون
الأزمات المالية	د. ناجي التوني	التاسع والعشرون
إدارة الديون الخارجية	د. بلقاسم العباس	الثلاثون
التصحيح الهيكلي	د. بلقاسم العباس	الواحد والثلاثون
نظم البناء والتشغيل والتحويل B.O.T	د. أمل البشبيشي	الثاني والثلاثون
الاستثمار الأجنبي المباشر: تعاريف	أ. حسّان خضر	الثالث والثلاثون
محددات الاستثمار الأجنبي المباشر	د. علي عبدالقادر علي	الرابع والثلاثون
نمذجة التوازن العام	د. مصطفى بابكر	الخامس والثلاثون
النظام الجديد للتجارة العالمية	د. أحمد الكواز	السادس والثلاثون
منظمة التجارة العالمية: إنشائها وآلية عملها	د. عادل محمد خليل	السابع والثلاثون
منظمة التجارة العالمية: أهم الإتفاقيات	د. عادل محمد خليل	الثامن والثلاثون
منظمة التجارة العالمية: آفاق المستقبل	د. عادل محمد خليل	التاسع والثلاثون
النمذجة الاقتصادية الكلية	د. بلقاسم العباس	الأربعون
تقييم المشروعات الصناعية	د. أحمد الكواز	الواحد والأربعون
مؤسسات والتنمية	د. عماد الإمام	الثاني والأربعون
التقييم البيئي للمشاريع	أ. صالح العصفور	الثالث والأربعون
مؤشرات الجدارة الائتمانية	د. ناجي التوني	الرابع والأربعون

الخامس الأربعون	أ. حسّان خضر	الدمج المصرفي
السادس الأربعون	أ. جمال حامد	اتخاذ القرارات
السابع الأربعون	أ. صالح العصفور	الإرتباط والانحدار البسيط
الثامن الأربعون	أ. حسن الحاج	أدوات المصرف الإسلامي
التاسع الأربعون	د. مصطفى بابكر	البيئة والتجارة والتنافسية
الخمسون	د. مصطفى بابكر	الأساليب الحديثة لتنمية الصادرات
الواحد والخمسون	د. بلقاسم العباس	الاقتصاد القياسي
الثاني والخمسون	أ. حسّان خضر	التصنيف التجاري
الثالث والخمسون	أ. صالح العصفور	أساليب التفاوض التجاري الدولي
		مصفوفة الحسابات الاجتماعية
		وبعض استخداماتها
		منظمة التجارة العالمية: من الدوحة
		إلى هونج كونج
		تحليل الأداء التنموي
		أسواق النفط العالمية
		تحليل البطالة
		المحاسبة القومية الخضراء
		مؤشرات قياس المؤسسات
		الإنتاجية وقياسها
		نوعية المؤسسات والأداء التنموي
		عجز الموازنة: المشكلات والحلول
		تقييم برامج الإصلاح الاقتصادي
		حساب فجوة الأهداف الإنمائية للألفية
		مؤشرات قياس عدم العدالة في توزيع الإنفاق
		الاستهلاكي
		اقتصاديات الاستثمار: النظريات والمحددات
		اقتصاديات التعليم
		إخفاق آلية الأسواق وتدخل الدولة
		مؤشرات قياس الفساد الإداري
		السياسات التنموية
		تمكين المرأة: المؤشرات والأبعاد التنموية
		التجارة الخارجية والنمو الاقتصادي
		قياس التحوّل الهيكلي
		المؤشرات المركبة
		التطورات الحديثة في الفكر
		الاقتصادي التنموي
		برامج الإصلاح المؤسسي
		المساعدات الخارجية من أجل التنمية
		قياس معدلات العائد على التعليم
		خصائص أسواق الأسهم العربية
		التجارة الخارجية والتكامل
		الاقتصادي الإقليمي
		النمو الاقتصادي المحابي للفقراء
		سياسات تطوير القدرة التنافسية
		عرض العمل والسياسات الاقتصادية
		دور القطاع التمويلي في التنمية
		تطور أسواق المال والتنمية
		بطالة الشباب
		الاستثمارات البنينية العربية
الرابع والخمسون	د. أحمد الكواز	
الخامس والخمسون	د. أحمد ظلفاح	
السادس والخمسون	د. علي عبد القادر علي	
السابع والخمسون	أ. حسّان خضر	
الثامن والخمسون	د. بلقاسم العباس	
التاسع والخمسون	د. أحمد الكواز	
الستون	د. علي عبد القادر علي	
الواحد والستون	د. مصطفى بابكر	
الثاني والستون	د. علي عبد القادر علي	
الثالث والستون	د. حسن الحاج	
الرابع والستون	د. علي عبد القادر علي	
الخامس والستون	د. رياض بن جليلي	
السادس والستون	د. علي عبد القادر علي	
السابع والستون	أ. عادل عبدالعظيم	
الثامن والستون	د. عدنان وديع	
التاسع والستون	د. أحمد الكواز	
الستون	د. علي عبد القادر علي	
الواحد والسبعون	د. أحمد الكواز	
الثاني والسبعون	د. رياض بن جليلي	
الثالث والسبعون	د. أحمد الكواز	
الرابع والسبعون	أ. ربيع نصر	
الخامس والسبعون	د. بلقاسم العباس	
السادس والسبعون	د. علي عبد القادر علي	
السابع والسبعون	د. رياض بن جليلي	
الثامن والسبعون	د. بلقاسم العباس	
التاسع والسبعون	د. علي عبد القادر علي	
الثمانون	د. إبراهيم أونور	
الواحد والثمانون	د. أحمد الكواز	
الثاني والثمانون	د. علي عبد القادر علي	
الثالث والثمانون	د. رياض بن جليلي	
الرابع والثمانون	د. وشاح رزاق	
الخامس والثمانون	د. وليد عبد مولاة	
السادس والثمانون	د. إبراهيم أونور	
السابع والثمانون	د. وليد عبد مولاة	
الثامن والثمانون	د. بلقاسم العباس	

التاسع والثمانون	د. إبراهيم أونور	فعالية أسواق الأسهم العربية
التسعون	د. حسين الأسرج	المسئولية الاجتماعية للشركات
الواحد والتسعون	د. وليد عبد مولاه	البنية الجزئية لأسواق الأوراق المالية
الثاني والتسعون	د. أحمد الكواز	مناطق التجارة الحرة
		تنافسية المنشآت الصغيرة والمتوسطة:
الثالث والتسعون	د. رياض بن جليلي	الخصائص والتحديات
الرابع والتسعون	د. إبراهيم أونور	تذبذب أسواق الأوراق المالية
الخامس والتسعون	د. محمد أبو السعود	الإمكانيات التكنولوجية والنمو الاقتصادي
السادس والتسعون	د. رياض بن جليلي	مؤشرات النظم التعليمية
السابع والتسعون	د. وليد عبد مولاه	نماذج الجاذبية لتفسير تدفقات التجارة
الثامن والتسعون	د. بلقاسم العباس	حول صياغة إشكالية البطالة في الدول العربية
التاسع والتسعون	د. رياض بن جليلي	تمكين المرأة من أجل التنمية
المائة	د. إبراهيم أونور	الأطر الرقابية لأسواق الأسهم العربية
المائة وواحد	د. أحمد الكواز	نظام الحسابات القومية لعام 2008
		تبعات الأزمة الاقتصادية على الدول العربية
		والنامية
المائة واثنان	د. بلقاسم العباس	الطبقة الوسطى في الدول العربية
المائة وثلاثة	د. علي عبدالقادر علي	كفاءة البنوك العربية
المائة وأربعة	د. وليد عبد مولاه	إدارة المخاطر في الأسواق المالية
المائة وخمسة	د. إبراهيم أونور	السياسات المالية المحابية للفقراء
المائة وستة	د. وليد عبد مولاه	السياسات الاقتصادية الهيكلية
المائة وسبعة	د. أحمد الكواز	خبرات التخطيط التنموي في دول مجلس
المائة وثمانية	د. رياض بن جليلي	التعاون الخليجي
		تحديات النمو الاقتصادي في الدول الخليجية
المائة وتسعة	د. بلقاسم العباس	سياسات العدالة الاجتماعية
المائة وعشرة	د. وليد عبد مولاه	السياسات الصناعية في ظل العولمة
المائة والحادي عشر	د. بلقاسم العباس	ملاحظات حول استقلالية ومركزية البنوك
		المركزية
المائة والثاني عشر	د. وشاح رزاق	التخطيط والتنمية في الدول العربية
المائة والثالث عشر	د. حسين الطلافحة	التخطيط الاستراتيجي للتنمية
المائة والرابع عشر	د. وليد عبد مولاه	سياسات التنافسية
المائة والخامس عشر	أ. صالح العصفور	منهجية تقارير المؤسسات الدولية في تصنيف
المائة والسادس عشر	د. محمد أمين لزعر	الدول حسب بعض المؤشرات الاقتصادية
		والاجتماعية: بين الواقعية والمبالغة
المائة والسابع عشر	أ. بلال حموري	شراكة القطاعين العام والخاص كمطلب تنموي
المائة والثامن عشر	د. أحمد الكواز	الاقتصاد الأخضر والبلدان العربية
المائة والتاسع عشر	د. محمد عمر باطويح	اللامركزية وإدارة المحليات: تجارب عربية ودولية
المائة والعشرون	د. أحمد الكواز	حدود السياسات الاقتصادية
المائة والواحد والعشرون	د. محمد أمين لزعر	التنمية في القطاع الزراعي والأمن الغذائي العربي
المائة والثاني والعشرون	د. ايهاب مقابله	الدعم الفني والمنشآت الصغيرة والمتوسطة
المائة والثالث والعشرون	د. فهد الفضالة	التدريب وبناء السلوك المهني
المائة والرابع والعشرون	د. فيصل حمد المناور	المخاطر الاجتماعية
المائة والخامس والعشرون	د. ايهاب مقابله	خرائط فرص الاستثمار والمنشآت الصغيرة والمتوسطة
المائة والسادس والعشرون	د. وليد عبد مولاه	رأس المال غير المادي ودوره في التنمية الاقتصادية:
		حالة الدول العربية

المائة والثامن والعشرون	د. نواف أبو شمالة	الاقتصاد الأخضر وتحديات التشغيل في الدول العربية
المائة والتاسع والعشرون	د. أحمد الكواز	النمو الشامل
المائة والثلاثون	د. نواف أبو شمالة	تقييم أداء منطقة التجارة الحرة العربية الكبرى
المائة والواحد والثلاثون	د. أحمد الكواز	تطوير تمويل التنمية
المائة والثاني والثلاثون	د. إيهاب مقابله	البنوك التجارية وتمويل المشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة
المائة والثالث والثلاثون	د. فيصل المناور	تمكين المرأة العربية في المجال التنموي
المائة والرابع والثلاثون	د. إيهاب مقابله	حاضنات الأعمال والمشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة
المائة والخامس والثلاثون	د. محمد أمين لزعر	الدول العربية وتنوع الصادرات
المائة والسادس والثلاثون	د. إيهاب مقابله	الأثر التنموي للمشروعات المتناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة
المائة والسابع والثلاثون	د. إيهاب مقابله	برامج ضمان القروض وتمويل المشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة
المائة والثامن والثلاثون	أ.د. حسين الطلافحة	من الأهداف التنموية للألفية إلى خطة التنمية
المائة والتاسع والثلاثون	أ. عمر ملاعب	المستدامة 2030: التقييم والمستجدات
المائة والأربعون	د. نواف أبو شمالة	السياسات الصناعية الحديثة في تجارب الدول المتقدمة والناشئة
المائة والواحد والأربعون	د. محمد باطويح	الجدارة في العمل
المائة والثاني والأربعون	د. عوني الرشود	التنمية المحلية المستدامة والمشروعات الصغيرة والمتوسطة
المائة والثالث والأربعون	د. إيهاب مقابله	التخطيط الاستراتيجي واستخدام بطاقات الأداء المتوازن في بناء ثقافة التميز في المؤسسات العامة
المائة والرابع والأربعون	د. علم الدين بانقا	المؤسسات التمويلية غير المصرفية وتمويل المشروعات المتناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة
المائة والخامس والأربعون	د. فيصل المناور	تطور مفاهيم الفقر وتوزيع الدخل خلال الفترة (1960-2017)
المائة والسادس والأربعون	أ. عبدالله بوعجيلة	العمل التطوعي والتنمية
المائة والسابع والأربعون	أ. عبدالله بوعجيلة	مركزات ومحددات اختيار الموقع للمشروعات المتناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة
المائة والثامن والأربعون	د. محمد باطويح	تقييم الأثر البيئي للمشروعات التنموية
المائة والتاسع والأربعون	د. علم الدين بانقا	استراتيجيات وسياسات الاستثمار في اقتصاد المعرفة في الدول العربية
المائة والخمسون	أ. صفاء المطيري	التعلم الريادي
المائة والواحد والخمسون	د. محمد أمين لزعر	المؤسسات الدولية وإصدار مؤشرات التنافسية الاقتصادية: أية مصداقية؟
المائة والثاني والخمسون	أ. عمر ملاعب	الحكومة الإلكترونية وجائحة (كوفيد-19)
المائة والثالث والخمسون	د. إيهاب مقابله	أساسيات ومؤشرات قياس الأداء لمؤسسات التمويل الأصغر
المائة والرابع والخمسون	أ. محمد عواوده	مفاهيم ومصطلحات في مجال ريادة الأعمال والمشروعات الصغيرة والمتوسطة
المائة والخمسون	د. إيهاب مقابله	إدارة المخاطر الاجتماعية: التخطيط وسبل المواجهة
المائة والواحد والخمسون	د. سهيل مقابله	
المائة والثاني والخمسون	أ. عمر ملاعب	
المائة والثالث والخمسون	أ.د. إيهاب مقابله	
المائة والرابع والخمسون	د. فيصل المناور	
المائة والخمسون	د. منى العلبان	

المائة والخامس والخمسون

د. نواف أبو شمالة

تطبيقات سياسات سوق العمل في الدول العربية
والتجارب الدولية: الهيكل والأدوات والأداء
المقارن

المائة والسادس والخمسون

أ. د. وليد عبد موله

تطوير العناقيد الصناعية

المائة والسابع والخمسون

أ. د. فيصل المناور

بناء السياسات العامة

د. منى العليان

للاطلاع على الأعداد السابقة يمكنكم الرجوع إلى العنوان الإلكتروني التالي:

http://www.arab-api.org/develop_1.htm

المعهد العربي للتخطيط

صندوق البريد 5834 صفاة 13059 دولة الكويت

☎ : 24844061 24843130 (965) : 24842935 (965)

✉ : api@api.org.kw - www.arab-api.org

تابعونا:     

