

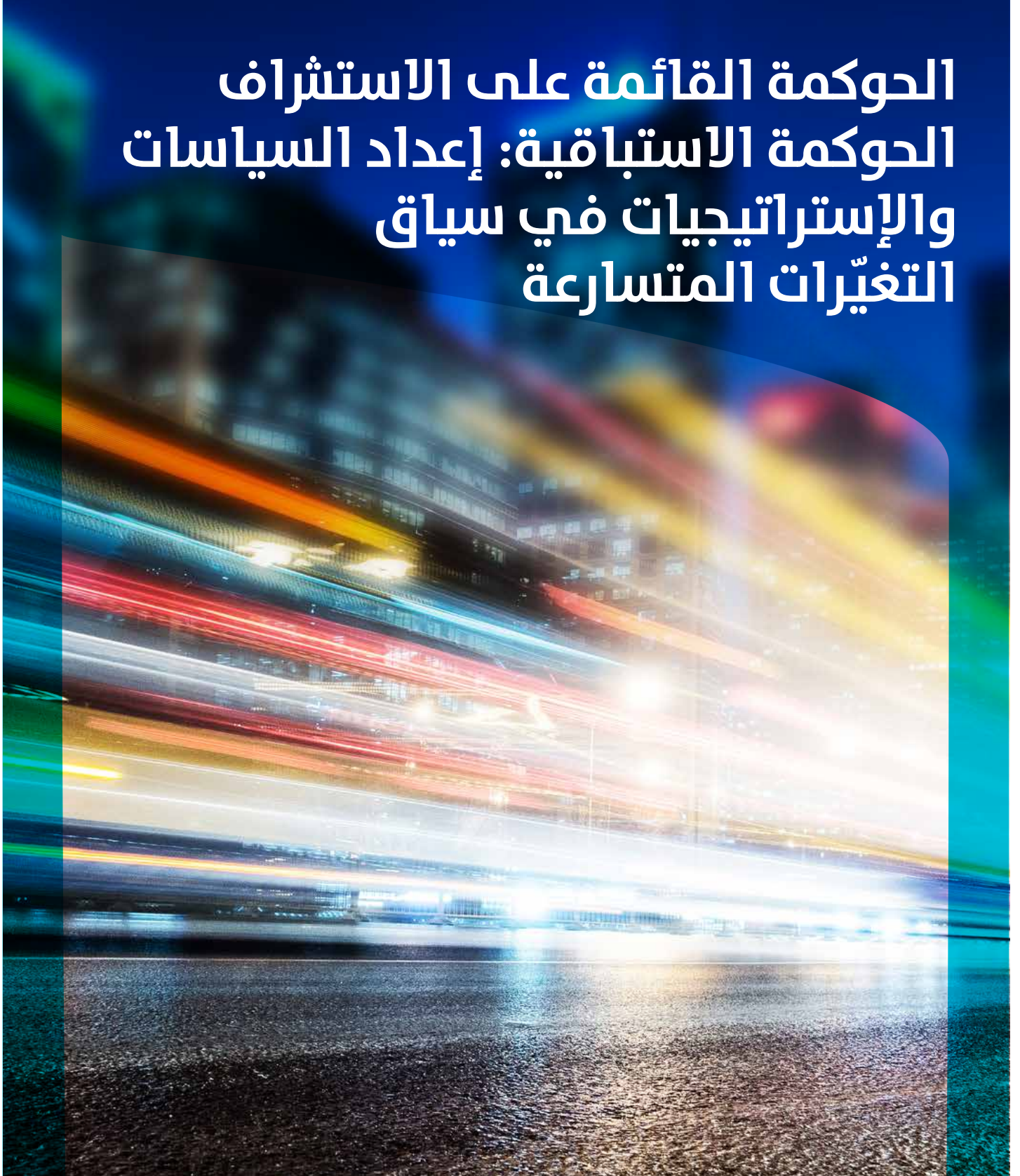
القمة العالمية للحكومات
WORLD GOVERNMENT SUMMIT

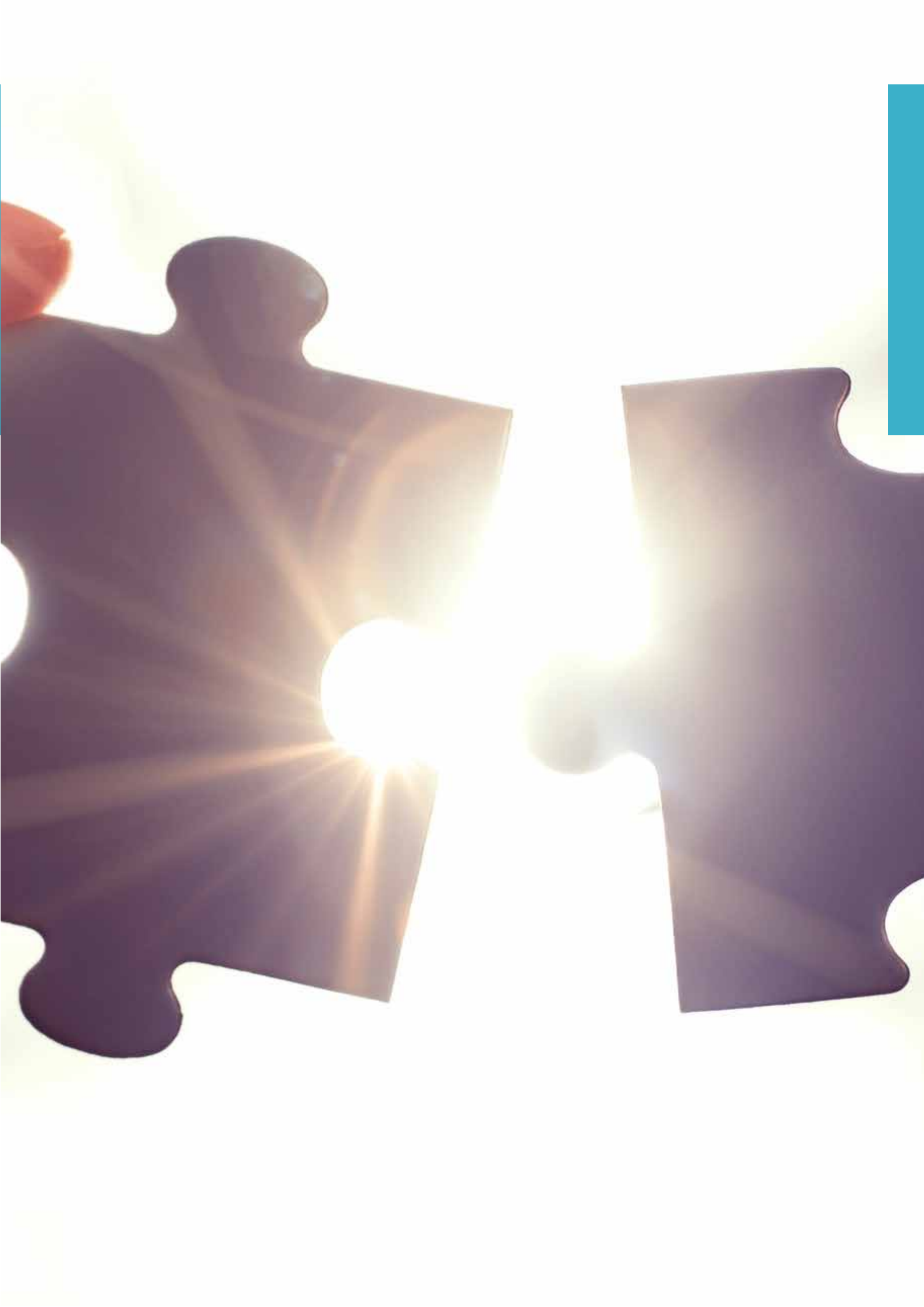
بالتعاون مع

ATKearney
Global Business Policy Council



الحوكمة القائمة على الاستشراف الحوكمة الاستباقية: إعداد السياسات والإستراتيجيات في سياق التغيّرات المتسارعة





المحتوى

مقدمة 04

الجزء الأول: مشهد تتطور
السياسات والإستراتيجيات:
تقييم القوى الرئيسية للتغيير 04

الجزء الثاني: السياسات
والإستراتيجيات المتينة:
متطلبات النظام المساعد 12

الجزء الثالث: الجزء الثالث: نحو
عمليات دائمة التطور لوضع
السياسة والإستراتيجيات 15

خاتمة 22

الناشئة، ومن ثم تُحدّد القُدرات المُؤسّسية الأساسية اللازمة لتلبية هذه المتطلبات. وهذا يعني أنها تهدف إلى الإجابة على ثلاثة أسئلة أساسية هي:

- ما هي قوى التغيير التي تُشوّش بشكل كبير جداً على البيئة الإستراتيجية التي تواجه صنّاع السياسات؟
- ما هي المتطلبات الجديدة التي يجب أن تلبّيها السياسات والإستراتيجيات الفردية بشكل متزايد، وما السمات الجديدة التي يجب أن تظهرها لتكون فعّالة في بيئة ناشئة؟
- ما هي القُدرات المُؤسّسية التي تتطلبها الحكومات من أجل أن تكون قادرة على وضع سياسات وإستراتيجيات بشكل مستمر، والتي تُلبّي هذه المتطلبات الكبيرة؟

وبينما لا يوجد نموذج واحد ينطبق على جميع الجهات الحكومية، ثمة عدد من الإمكانيات الناشئة وعناصر إعداد العمليات التي سيستفيد منها القادة في المناطق الجغرافية ومستويات الحكومة المختلفة من أجل بناء المرونة المُؤسّسية وتعزيز المصالح الوطنية ودفع عجلة التقدم الاجتماعي. إن بناء هذه القدرات في مجال الحوكمة الاستباقية سيكون له أهمية بالغة في عالم سستزايد فيه المنافسة والتقلبات وسيقوده الابتكار ويمتلىّ بالفرص التي سيكون بوسع من يتمتع بالقدر الكافي من الانضباط أن يستغلها ويستفيد منها.

إن التقلبات السياسية التي نشهدها في جميع أنحاء العالم ما هي إلا نتيجة للضغوط المتراكمة على مدى عقود. ومن بين الأمور العديدة التي تكشف عنه هذه الاضطرابات هو تلك الهوة المتزايدة في العديد من الدول بين توقّعات المواطنين وقدرة المُؤسّسات الحكومية على تلبّيها. إن مزيج القيود المالية المتزايدة والتقدم التكنولوجي المُتسارع الذي يقوده القطاع الخاص قد كشف عن هشاشة الهياكل الحكومية التقليدية والعمليات القائمة على صنع القرارات المركزية، واستيعاب القدرات والنفور من الشفافية والمنافسة. ولا تقوم الحكومات التي لا يمكنها التغلب على الجمود في هذه النماذج بالمخاطرة في إفراز شرعية غير ذات أهمية لا تذكر، فهي تحدّد كذلك وبشكل مباشر من قدرة مجتمعاتها على مواكبة التغييرات من حولها. وليس هناك وظيفة حكومية توفر فرصة أقوى لعكس هذه الديناميكيات أكثر من عملية وضع السياسات والإستراتيجيات. وفي بيئة يزيد فيها مقدار الضغط التطوّري، فإنّه يمكن بل يجب على السياسة العامة أن تولّد القدرة على التكيف عن طريق التنبؤ بالتغيير وتسخيره في خدمة المواطنين والمصالح الوطنيّة.

يربط هذا البحث ما بين قوى التغيير التي ترسم معالم البيئة الإستراتيجية العالمية ومتطلبات الإعداد الناتجة أو السمات التي يجب أن تُظهرها السياسات والإستراتيجيات لتكون فعّالة في البيئة

الجزء الأول: مشهد تتطور السياسات والإستراتيجيات: تقييم القوى الرئيسية للتغيير

يشير مصطلح "السياسة" عموماً إلى مبدأ أو آلية إرشادية لاتخاذ القرارات. ولأغراض هذا البحث والسياق الحكومي الذي يركّز عليه، يمكن تعريف السياسة بأنها توجّه الإرشاد الرسمي أو موقف الدولة فيما يتعلق بقضية مُعيّنة أو مجموعة من القضايا. ويمكن تجسيد "برامج" السياسات في القوانين واللوائح والأنظمة وخطابات رؤساء المُؤسّسات (صنّاع السياسات) وأشكال أخرى مختلفة عامّة أو غير عامّة. وتُحدّد السياسة المعايير التي ستتصرّف حكومة معيّنة من خلالها (حالة رد الفعل أو التصرّف بشكل استباقي) فيما يتعلق بقضية مُعيّنة. ويمكن أن تشمل السياسة على الأهداف والوسائل والموارد التي سيتم استخدامها لتحقيق هذه الأهداف، ولكن هذه ليست ذات أهمية في تعريف السياسة.

يمكن القول إنّ بيئة العمل الإستراتيجية التي تواجه صنّاع القرار الحكوميين تمرّ في خضمّ اضطراب غير مسبوق. ونظراً للسرعة الهائلة للتغيير، يجب أن يقوم القادة المسؤولون عن وضع وتنفيذ السياسات والإستراتيجيات العامة بتقييم البيئة المستقبلية باعتبار أنه من المحتمل أن تكون مختلفة تماماً عن البيئة الحالية. وهذه وظيفة جوهرية لعملية صنّاع السياسات. تعمل السياسات والإستراتيجيات على حد سواء على توجيه الإجراءات المُعدّدة عبر مختلف الأطراف ذات العلاقة لتحقيق مجموعة من النتائج المرجّوة في المستقبل. وقبل أن نعرف على السبيل التي تتغيّر من خلالها بيئة وضع السياسات والإستراتيجيات للقادة الحكوميين، سيكون من المفيد أن نبدأ بتعريف عملي لهذين المُصطلحين مؤقتاً لأغراض هذا البحث.

كذلك في الحالة المثالية على رصد الأداء مقابل الأهداف والتكيف وفقاً لذلك. وتتداخل الإستراتيجية في كثير من الأحيان بالضرورة وبشكل صحيح مع السياسة (كما هو موضح أعلاه) في تعريف الأهداف والغايات.

“لا يزال نصف العالم الصاعد مدفوناً تحت أنقاض العالم الذي اندثر، ووسط الارتباك الهائل للشؤون الإنسانية، لا أحد يستطيع أن يعرف ما سيبقى من المؤسسات والأعراف القديمة وما سيختفي في نهاية المطاف.”

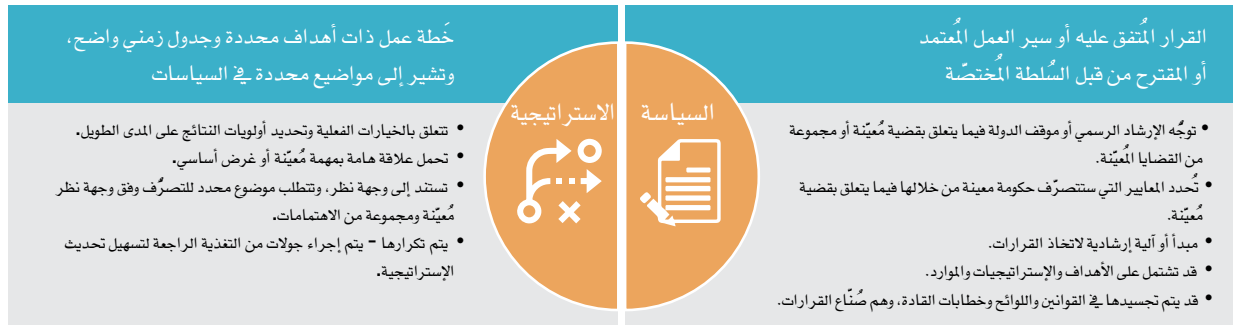
ألكسيس دي توكيفيل

إن وضع السياسة والإستراتيجية يكون صعباً للغاية حتى في عالم يحتوي على معلومات شاملة مثالية، وجهات فاعلة رشيدة، وظروف تشغيل يمكن التنبؤ بها نظراً للتعقيد الفني الهائل الذي يجب على

ومن ناحية أخرى، يتم تعريف الإستراتيجية على أنها مصطلح مستهلك ونظام قلماً يتم تطبيقه، وكثيراً ما يستخدم هذا المصطلح ليعني ببساطة “كيف” نقوم بأي شيء بشكل مقصود. ولتجنب هذا الخطأ، يتميز هذا المصطلح هنا بأربعة متطلبات حاسمة. أولاً، تتعلق الإستراتيجية باختيارات يترتب عليها نتائج على المدى الطويل تحديداً. ثانياً، لا يمكن أن يقال بشكل مجد بأن قراراً ما هو قرار إستراتيجي إلا إذا كان يحمل علاقة هامة بمهمة معينة أو غرض أساسي يتألف من أنشطة متعددة مترابطة. وفي المقابل، إن مصطلح “تكتيكات” مخصص للقضايا التي يترتب عليها نتائج مباشرة بشكل رئيسي على المدى القريب، وتكون تلك القضايا متصلة بشكل جزئي أو ثانوي فقط بغرض أو مهمة هامتين. ثالثاً، إن الإستراتيجية تستند إلى منظور معين بشكل أساسي، أي إنها تتطلب موضوعاً محدداً للتصرف وفق وجهة نظر معينة ومجموعة من الاهتمامات. وأخيراً، تتعلق الإستراتيجية في جميع الحالات بخيارات فعلية وتحديد الأولويات. ويكون الاختبار الكلاسيكي لهذا المعيار في أن نعرف ما إذا كان عكس “إستراتيجية” معينة يمثل خياراً معقولاً أم لا. ووفق هذا الاختبار فإن القرار المتعلق بأمر (“تحسين الأداء”) لا يكون خياراً إستراتيجياً، (انظر الشكل 1).

الشكل رقم 1

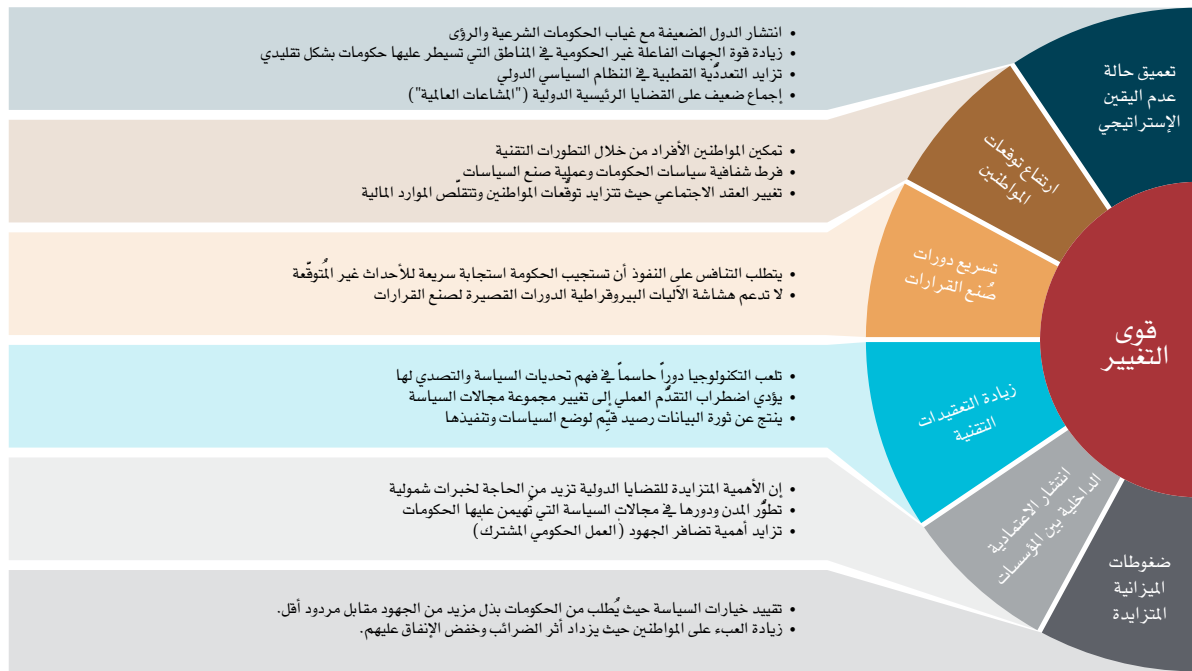
تعريف السياسة والاستراتيجية¹



1. هناك العديد من التفسيرات لمصطلحات السياسة والاستراتيجية، ويستند الوصف المذكور أعلاه على الفهم الغربي العام للمصطلحين. المصدر: إيه تي كيرني

صناع القرار التعامل معه بشكل متزايد. غير أننا لا نعيش في مثل هذا العالم. ويتم تعريف بيئة السياسات الحالية والمستقبلية من خلال تزايد التعقيد والتغيير المبتكر المستمر الذي هو في جوهره بعيد عن قدرة التنبؤ به. إن قوى التغيير تحديداً والتي تعطل في معظمها وبشكل كبير البيئة التي تواجه القادة الحكوميين تشتمل على الأبعاد الستة الموضحة أدناه (انظر الشكل 2).

وهكذا تعمل السياسة على إرساء التوجه الإرشادي ومعايير العمل، في حين تُحدد الإستراتيجية كيفية تحقيق النتائج المرجوة ضمن تلك المعايير. ومن حيث التعريف الوظيفي، ومُجدداً لأغراض هذا البحث، فإن عملية وضع الإستراتيجيات هي عملية: (أ) تحديد الأهداف والغايات، و(ب) تحديد الأولويات فيما بينها، و(ج) الإعداد والتخطيط للأعمال والاستثمارات التي ستحقق تلك الغايات والأهداف من خلالها (وتحديداً على أساس اعتبارات واضحة للموارد الداخلية والظروف الخارجية). كما تشتمل الإستراتيجية



المصدر: ايه تي كيرني

الاضطراب المؤسسي العالمي

لقد دخل العالم في مرحلة انتقالية على الصعيد الجيوسياسي والاقتصاد الكلي والمجتمعات، والتي تتهاوى فيها أنظمة راسخة ولكنها هشة بسرعة أكبر من نشوء أنظمة جديدة. وكانت النتيجة هي زيادة في حالة عدم اليقين الإستراتيجي في مختلف المجالات، مثل العلاقات القائمة بين الحوافز والسلطة التي ما إن تقام إلا وتتغير الأحداث، مما يجعل التنبؤ بديناميكيات السياسة صعباً بشكل متزايد. وبالإضافة إلى ذلك، أدت الثورة المستمرة في التكنولوجيا الرقمية والتواصل العالمي إلى ترابط القضايا المنفصلة في وقت سابق بشكل متزايد. وهذه التقاطعات الجديدة للقضايا تكون معقدة بشكل جوهري. فعلى سبيل المثال، تغير المناخ وتزايد وتيرة الظواهر المناخية الشديدة المصاحبة له ستستمر في دفع التقلبات في أسعار المواد الغذائية وتوافرها، الأمر الذي قد يؤدي إلى عدم الاستقرار السياسي في عدد من الدول، مما قد يغير الديناميكيات الجيوسياسية الإقليمية. وبالنسبة للقادة الحكوميين المسؤولين عن وضع السياسات والإستراتيجيات، فلا بد من إيلاء اهتمام خاص لدوافع حالة عدم اليقين الإستراتيجي التالية:

- انتشار الدول الضعيفة:** إن سرعة التغيير وشدة المنافسة العالمية لا تزال تؤدي إلى تعريض الدول الضعيفة لخطر الانهيار. إن عملية فشل الدولة لا يمكن التنبؤ بها بحكم طبيعتها، وهي دافع

رئيسي لحالة عدم اليقين ليس للدول المعنية فحسب، ولكن أيضاً للمناطق التي تُشكل جزءاً منها، حيث تعرقل تدفقات الهجرة وناقلات الأمراض والصراع عبر الحدود الأنماط الراسخة.

- تزايد قوة الجهات الفاعلة غير الحكومية:** بينما يتسارع اضطراب النظام السياسي الدولي التقليدي للدول القومية وتعمل التكنولوجيا على خفض تكلفة العمل المُنسَّق، فإن مجموعة واسعة من الجهات الفاعلة غير الحكومية، من الشركات مُتعددة الجنسيات إلى الشبكات الدولية والحركات السياسية الدولية، سيصبح لها تأثير بشكل متزايد فيما يتعلق بمجالات السياسة التي تسيطر عليها الحكومات. وتلعب هذه الجهات الفاعلة وفقاً لقواعد تحددها بنفسها إلى حد كبير، وغالباً ما تعمل في طبقات بين الأنظمة القانونية والتنظيمية المعمول بها. وبهذا فإنها تكون بطبيعة الحال أكثر حرية في التصرف وأقل قابلية للتنبؤ من الجهات العامة القائمة.

- تزايد التعددية القطبية:** إن العالم يمر في خضم مرحلة انتقالية غير مستقرة من نظام ثنائي القطبية مُستقر نسبياً ومن ثم نظام دولي أحادي القطبية إلى نظام يميل بشكل متزايد إلى أن يكون مُتعدد الأقطاب، حيث تقوم الصين وروسيا والهند ومجموعة من القوى الصاعدة الإقليمية برفع سوية قواهم النسبية بشكل سريع. وعلى مر التاريخ، اتسمت مثل هذه الفترات الانتقالية



السياسات والإستراتيجيات، تحظى عدة جوانب لهذا الاتجاه بأهمية خاصة:

• تمكين الأفراد: زادت التكنولوجيا بشكل كبير من قوة المواطنين الأفراد في كثير من الدول من خلال توفير فرصة غير مسبوقه للاطلاع على المعرفة والقدرة الحاسوبية والبيث والاتصالات. وبالنسبة لصانعي السياسات، فإن هذا الاتجاه يزيد بشكل كبير من الأهمية الإستراتيجية لكل تفاعل من تفاعلات المواطنين، إذ يمكن أن تتحوّل الحالة الفردية الآن بسرعة إلى قصة يتم تداولها في جميع أنحاء العالم.

• فرط الشفافية: إن الانتشار المُتسارع لمجموعات الاهتمامات التي تتواصل عبر الحاسوب، "المشهورون"، والقراصنة الذين تمولهم الحكومات والقراصنة المُستقلين وغيرهم قد أعطى المواطنين رؤية أعمق حول عمليات وضع السياسات وتنفيذها. إن تطوّر هذه الأشكال الجديدة من التدقيق عبر الشبكات سيستمر في الازدياد على الرغم من جهود العديد من الحكومات الرامية إلى قمعه. وقد تبنت حكومات أخرى وسخّرت هذه القوة من خلال ابتكارات الحوكمة الإلكترونية من أجل رفع الوعي والاستجابة والأداء، وفي الوقت ذاته محاربة الفساد. إن الحوكمة الاستشرافية تتطلب أن تظهر عمليات السياسات مستوى أعمق لمشاركة الأطراف ذات العلاقة والشفافية، لا سيما في مرحلة الإعداد.

• تغيير العقد الاجتماعي: بينما تدير المجتمعات المرحلة الانتقالية التسارعة وشديدة التنافسية إلى مشهد اقتصادي جديد، يتعرّض المواطنون لضغوطات متزايدة، إذ تتزايد احتياجاتهم على صعيد التعليم ومعونات البطالة والتدريب المهني والتأمين الصحي وأشياء أخرى كثيرة مثلما تواجه الحكومات في جميع أنحاء العالم مزيداً من التحديات المالية (انظر أدناه). وفي الوقت نفسه، لا يفهم المواطنون في كثير من الأحيان المسائل الفنية المرتبطة بسياسات معينة بما فيه الكفاية لتحقيق المقايضات التي يطلبونها. وبالتوازي مع ذلك، يمتلك السياسيون حوافز قوية لقطع وعود للمواطنين لا يستطيعون الوفاء بها على أرض الواقع. وفي المحصلة، أوجدت هذه الديناميكيات أزمة ثقة في المؤسسات الحكومية في العديد من الدول. ونتيجة لذلك، بالنسبة لأولئك الذين يجب عليهم وضع السياسات والإستراتيجيات وتنفيذها، أضحت التوفيق بين توقّعات المواطنين والواقع ضرورةً ملحةً أكثر من أي وقت مضى (انظر الشكل 3).

تسريع دورات صنع القرارات

في المجالات المختلفة للقطاعات العام والخاص، تزداد سرعة دورات صنع القرارات التي تواجه كبار المسؤولين التنفيذيين بشكل

بعدم الاستقرار الجيوسياسي حيث تهدف القوى الصاعدة إلى تغيير المعايير الدولية القائمة، في حين تهدف القوى الحالية إلى الحفاظ عليها. إن التوتّرات الحالية بين الصين والولايات المتحدة ورابطة دول جنوب شرق آسيا (ASEAN) في بحر الصين الجنوبي تجسّد الديناميكيات غير المُستقرة التي يُرجح أن يصبح لها انتشار واسع بشكل متزايد.

• توافق ضعيف على المشاعات العالمية: وهي الحالة التي تكون فيها كافة مجالات السياسة العامة والإستراتيجية الحكومية ذات أبعاد دولية بشكل متزايد. وفي هذه البيئة، لعب القانون الدولي ومؤسسات الحوكمة العالمية دوراً هاماً في تحقيق الاستقرار في العلاقات بين الدول. وعلى الرغم من ذلك، ومع ارتفاع وتيرة المنافسة الجيوسياسية واستمرار تزايد عدم المساواة الاقتصادية، باتت الأولويات الإستراتيجية للدول أكثر عرضة للاهتزاز. ومن النتائج المترتبة على هذا الاتجاه تناقص الإجماع العالمي على قضايا دولية رئيسية بدءاً من تغيير المناخ وأمن

« في القرن الحادي والعشرين، أصبحت القوة أسهل حصولاً، وأصعب استخداماً - وأسهل فقداً - من غرف التحكم المركزية إلى مناطق القتال وحتى الفضاء السيبري، فإن الممارك على القوة أصبحت أشد وطأة أكثر من أي وقت مضى، ورغم ذلك فإن ثمارها متضائلة باستمرار.»

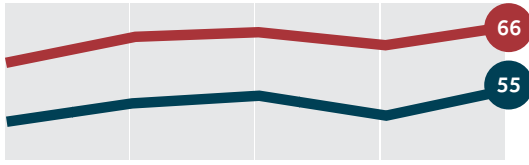
موسى نعيم "نهاية القوة"

المعلومات وصولاً إلى انتشار أسلحة الدمار الشامل والإرهاب الدولي. وفي مثل هذه البيئة، من المرجح أن يصبح من الصعب بشكل متزايد إدارة هذه القضايا ذات الأهمية البالغة للمشاعات العالمية، مما يؤدي إلى جعل ربط مجالات السياسات بها في حالة من عدم اليقين أكثر من أي وقت مضى.

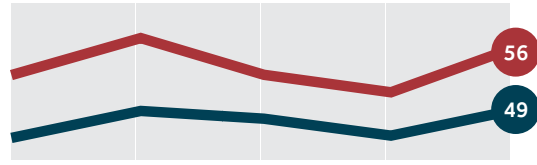
ارتفاع توقّعات المواطنين

بالنسبة لصانعي السياسات، يمثّل ارتفاع التوقّعات وقوة المواطنين اضطراباً أساسياً للمناهج التقليدية لوضع السياسات والإستراتيجيات. إن التقدّم في مستويات التعليم، وصعود القطاع غير الربحي، والتكامل بين البيئة الإعلامية العالمية قد أدت إلى تمكين المواطنين من معرفة أداء حكوماتهم ومقارنتها بأداء حكومات أخرى بدرجة غير مسبوقه. وبالإضافة إلى ذلك، بينما ينتشر الاقتصاد الاستهلاكي المُتقدم في جميع أنحاء العالم، ارتفعت معايير الأداء المتوقع من حيث خدمة العملاء والجودة والسرعة وأشياء أخرى كثيرة بصورة كبيرة. وبالنسبة للقادة الحكوميين المسؤولين عن وضع

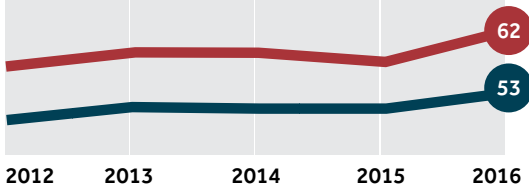
المؤسسات غير الحكومية



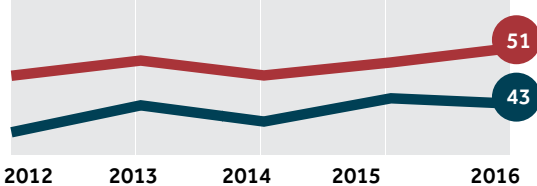
وسائل الإعلام



الاعمال



حكومة



الجماهير المطلعة
السكان

المصدر: ايه تي كيرني

الإستراتيجية التي تشمل المنظمات الشبكية عالمياً، ومنصات التكنولوجيا الدولية، ورافق ذلك مع تمكين الأفراد بشكل متزايد. يجب على الحكومات أن تتنافس بشكل متزايد للتأثير على النتائج العامة التي تم تكليفها بها لتحقيقها مع مجموعة متنوعة من الجهات الفاعلة التي تكون قادرة في كثير من الأحيان على اتخاذ قرار أو إجراء بسرعة أكبر من ذلك بكثير. إن الاحتدام السريع لوتيرة المنافسة يجعل القدرة على صياغة السياسات والإستراتيجيات بسرعة مُحدداً رئيسياً للإيجابيات أو المساوئ الإستراتيجية. وفي حين سيظل وضع السياسات الكاملة وعمليات التخطيط الإستراتيجي أنشطة مدروسة بالنسبة للجزء الأكبر منها، فإنه وفي عالم يتطلب من قادته أن يستجيبوا بسرعة لأحداث غير متوقعة، يكون امتلاك القدرة على صياغة سريعة لمواقف السياسية والتوجه الإستراتيجي سيكون حاسماً لحماية مصالح مواطنيهم.

• هشاشة آليات السياسة: في العديد من الحكومات، لم يتم تطوير هياكل صنع القرار البيروقراطية التي عفا عليها الزمان منذ عشرات السنين وهي بطيئة جداً في تلبية مطالب البيئة الناشئة. وبالنسبة لصانعي السياسات، يُنشئ هذا تحدياً فريداً لأنه يتوجب عليهم وضع سياسات تلبية متطلبات قضية مُعيّنة، ويضاف إلى ذلك أنه يجب عليهم أن ينظروا فيما إذا كانت الهياكل المؤسسية الداعمة يمكنها تنفيذ السياسة أو الإستراتيجية بفعالية. وفي أغلب الأحيان، آليات صنع القرار البيروقراطية لا تدعم دورات صنع القرار القصيرة.

كبير. إن هذا النمط هو وظيفة عدد من العوامل بما في ذلك سرعة ارتفاع وتناقص تكلفة الاتصالات، وتزايد وسائل الإعلام الاجتماعية العالمية، ودورة الأخبار التي لا تتقطع على مدار الساعة واحتدام المنافسة بين المؤسسات من شتى الأنواع لضبط البنود التي تُحدد كيف يتم تفسير الأحداث.

وفي حين أن وضع السياسات والإستراتيجيات هي عمليات مقصودة، فإنه يجب أن يتم تنفيذها في أطر زمنية أكثر صرامة بشكل متزايد، كما يجب أن يتمخض عنها نتائج لا تُقيدُ صنّاع القرار بطرق دون المستوى الأمثل. وثمة ديناميتين لهما أهمية خاصة في هذا الاتجاه المتعلق بتسريع دورات صنع القرار هما:

• التنافس على النفوذ: إن العالم في خضمّ التحوّل الهيكلي من نظام دولي مُستقرّ نسبياً إلى نظام يتميز بنشر قوة عبر مجموعة واسعة من الجهات الفاعلة الإستراتيجية واحتدام المنافسة فيما بينها. وكما جاء في كتاب موسي نعيم الأخير "نهاية القوة"، يقول: "في القرن الحادي والعشرين، سيصبح امتلاك القوة أسهل واستخدامها أصعب وفقدانها أسهل. فمن مجالس الإدارة ومناطق القتال إلى الفضاء الإلكتروني، تستخدم المعارك التي تقام للحصول على السلطة بشكل كبير أكثر من أي وقت مضى، لكن الغنائم المتأتية منها آخذة بالتناقص." وبينما كانت الدول القومية والشركات مُعدّدة الجنسيات مهيمنة على العديد من المجالات، نشهد اليوم انتشاراً واسعاً للجهات الفاعلة

تعميق التعقيد الفني

لقد ولت الأيام التي كان يقوم فيها نخبة فرق الخبراء غير المتخصصين بوضع سياسات وإستراتيجيات فعالة منذ أمد بعيد. وبينما تعمقت المعرفة الإنسانية في العلوم الاجتماعية والمادية ومع تقدم التطور على الصعيدين الفني والتكنولوجي لأدوات السياسة لدينا، فقد ارتفع العدد الهائل للعلاقات المعقدة بين خيوط السياسة إلى حد غير مسبوق. ونتيجة لذلك، فإن وضع السياسات والإستراتيجيات لم يعد تنفيذها بمصداقية ممكنة دون التضمين الموضوعي للمعرفة التكنولوجية والعلمية ذات الصلة، هذا إن كان ذلك ممكناً أصلاً. إن متطلبات المعرفة لهذه العمليات ستزيد أضعافاً مضاعفة في السنوات القادمة. وثمة عدّة ديناميكيات في هذا الاتجاه لها أهمية خاصة وهي:

• دور التكنولوجيا واسع الانتشار: تمتد التكنولوجيا بشكل متزايد لتطال كل جانب من جوانب المجتمع، وأصبحت عاملاً رئيسياً في فهم أي تحدٍ سياسي معين وفي التصدي له. يظهر كل مجال من مجالات السياسة الآن العوامل التكنولوجية الرئيسية بدءاً من وسائل النقل، حيث تُعرقَل المركبات الذاتية ومراقبة الطاقة المتقدمة عقوداً من الافتراضات الراسخة، وصولاً إلى الدبلوماسية، حيث يعدُّ تحليل الشبكات الاجتماعية ووسائل الإعلام الاجتماعية الآن أدوات أساسية.

• التقدم العلمي غير التقليدي: إن التقدم في العلوم المادية والاجتماعية أخذ بالتسارع مدفوعاً بإمكانية الوصول المتزايد للتدريب العلمي والأهمية المتزايدة للمنافسة القائمة على العلوم. كما هو الحال بالنسبة للتكنولوجيا، يعمل التقدم العلمي على تغيير المجموعة الكاملة لمجالات السياسة بدءاً من الزراعة ووصولاً إلى الصحة العامة، مما يُنشئ حاجة للخبرات العلمية التي لا تستطيع مؤسسة واحدة الاحتفاظ بها داخلياً.

• ثورة البيانات: وأخيراً، إن تشبُّع العالم بأجهزة الاستشعار والانفجار الناتج للبيانات أدى إلى إنشاء أصول متزايدة للمعرفة، والتي تحظى بقيمة هائلة لعملية وضع السياسات والإستراتيجيات. وعلى الرغم من ذلك، فإن العلماء المتخصصين في مجال البيانات القادرين على استخلاص القيمة منها سرعان ما يتحولون إلى موارد مكلِّفة للغاية.

انتشار أوجه الترابط المؤسسي

يجب على واضعي السياسات إدارة أوجه الترابط المؤسسي الأكثر تعقيداً من أي وقت مضى في عالمنا الحاضر المترابط بشكل عميق. وبينما أصبحت مجالات القضايا متعددة التخصصات بشكل متزايد، تتطلب السياسة الفعالة بشكل متزايد المعارف وقدرات مجموعة من الجهات الحكومية. ويستمر عدد من العوامل في تحريك هذا الاتجاه:

• زيادة بروز قضايا دولية: هناك عدد قليل من مجالات السياسة المتبقية والتي تكون ذات صبغة أو نطاق محليين بشكل خاص. وقد أدت العولمة إلى تلاشي الخطوط الفاصلة بين السياسة المحلية والسياسة الدولية. وفي اقتصادنا العالمي المترابط، يكون لمجالات السياسة بدءاً من الزراعة والصحة العامة والبيئة وصولاً إلى التعليم والنقل والعمل أبعاد عالمية رئيسية. وبينما يزداد تعقيد التحديات، يتطلب فهم القضايا وخلق نفوذ إستراتيجي في التصدي لها خبرات وقدرات تشغيلية للعديد من الوزارات الحكومية.

• ظهور المدن في مشهد الحوكمة: على الصعيد العالمي، أضحت المدن تلعب دوراً مهماً بشكل متزايد بوصفها حَكماً للقوى السياسية. بينما يصبح العالم أكثر وأكثر تحضراً وكما تصبح شبكات المدن متكاملة بشكل متزايد، ستلعب المدن دوراً حاسماً في مجموعة أوسع من أي وقت مضى من ساحات السياسة، والتي كانت في السابق مقتصره على الحكومة الوطنية. ونتيجة لذلك، يجب أن يتم أخذ الدور الذي يمكن أن تلعبه حكومات المدن في تحقيق أي نتيجة مرجوة في الاعتبار بشكل متزايد عند وضع السياسات.

• الأهمية المتزايدة لتضافر الجهود: أخيراً، في البيئة الخارجية متزايدة الصعوبة والتي تواجه واضعي السياسات ونظر للظروف المالية المقيّدة، لم تعد الحكومات في جميع أنحاء العالم قادرة على تحمّل تضييع الجهود أو هدر الموارد. فيجب أن يقوموا بالحد من تكرار الجهود بلا جدوى والأنشطة المتداخلة والحفاظ على الموارد عبر الكثير من الأولويات من خلال إدارة إستراتيجية متكاملة ومنضبطة. وعلى الرغم من ذلك، فإن هذا ليس كافياً. ولكي يكونوا فعالين، يجب أن يعظموا قوة العمل المُتسق والتعاون من خلال عمليات موحّدة توضع السياسات والإستراتيجيات. إن السياسات والإستراتيجيات التي تقتصر إلى العمل الحكومي المشترك وتركيز القوة وتكامل المعارف والخبرات التي تُمكنها سيكون من غير المرجح بشكل متزايد أن تُحقّق أهدافها.

ازدياد الضغوطات المتعلقة بالميزانية

أخيراً، على جميع مستويات الحكومة وفي جميع مناطق العالم تقريباً، تزداد الضغوط المالية التي تواجه الحكومات بشكل متزايد، حيث يطلب منها بذل المزيد من الجهد مقابل مردود أقل. ويؤدي هذا إلى ظهور اتجاه يتباطأ فيه النمو الاقتصادي في العديد من المناطق، وتتقادم الديموغرافية في الاقتصادات المتقدمة، ويتم تفعيل برامج التقشّف، وأعباء كبيرة من الديون ومتطلبات التقشّف الناجمة عن ذلك وأشياء أخرى كثيرة. ومن الواضح أن لهذا الاتجاه أهمية بالغة عند واضعي السياسات، حيث أن حل المشاكل عن طريق إعادة توزيع الموارد يصبح أكثر صعوبة في كل عام.



وتعمل هذه القوى الست مجتمعة على تحديد بيئة العمل المستقبلية إلى حد كبير، والتي يجب أن تعمل ضمنها السياسات والإستراتيجيات التي يتم وضعها في يومنا هذا. ولتكون سياسات وإستراتيجيات الحكومة فعالة في مثل هذه الظروف، والتي نواجه العديد منها في هذه الآونة، فإنها يجب أن تلبي مجموعة جديدة من متطلبات عملية الإعداد - وليس هناك وقت نضيعه.

بالنسبة لكثير من الحكومات، سوف تستمر التحديات المالية طويلة الأجل في إضعاف شرعيتها من خلال تقييد خيارات سياساتهم. إن الأعباء الضريبية وخفض الإنفاق، ولا سيّما في الاقتصادات المتقدمة، ستخفف بشكل متزايد على المواطنين. ونتيجة لذلك، فإن بيئة السياسات العالمية الناشئة ستطلب نهجاً أكثر تطوراً بشكل كبير من أجل تحديد أولويات الاستثمار وتنفيذ السياسات والإستراتيجيات.

الجزء الثاني: السياسات والإستراتيجيات المتينة: متطلبات النظام الناشئ

التوافق ضمن هيكل السياسات

إنّ ما يدفع هيئة حكومية ما لوضع سياسة أو إستراتيجية قد يتعلّق بنطاق واسع من المصادر. فالعمليات التشريعية وكبار التنفيذيين على المستوى الوزاري والقيادة الوطنية والعمليات البيروقراطية الداخلية قد تدفع أو تشكّل عملية تطوير السياسة. ولطالما كان الأمر كذلك. لكن الأمر الذي تغيّر بشكل دراماتيكي هو مدى التقاطع الذي بات يحصل بين مجالات في السياسة والإستراتيجية كانت متميزة فيما سبق (وذلك مثل السياسة الداخلية للغذاء والسياسة الدولية

رغم التنوع الشديد لعالم السياسات والإستراتيجيات، فإنّ قوى التغيير التي تشكّل السياق الأخذ بالتبلور يكشف عن عدد من المتطلّبات المتعلقة بالسياسة والإستراتيجية ذات أهمية واضحة في صميم هذا السياق، وفيما يلي مجموعة من المتطلّبات والتي تمثّل مجتمعة قائمة تحقّق من السمات التي يمكن من خلالها تقييم السياسات والإستراتيجيات بشكل بناء لقياس مستوى فعاليتها ومآلتها على المدى الطويل.

الشكل رقم 4

المتطلّبات الناشئة للسياسات المتماصة



كفاءة السياسات. لكن الأمر الأهم ربما هو أن وضع السياسات بالاعتماد على الأدلة المتبعة يخدم أهدافاً حساسة أخرى في عالم يزداد فيه التمايز السياسي والشفافية على مستوى السياسات. فالأدلة هي الوسيلة لحل جدل سياسي قد يبدو عقيماً، وذلك عبر إعادة توجيه التركيز على الحقائق والاهتمام بها. كما أن هذا يمكن المواطنين والأطراف المعنية الأخرى على امتلاك الثقة بأن السياسة ليست أمراً اعتباطياً أو أنها وضعت لخدمة أهداف فئة خاصة. فعبر زيادة مشروعية السياسة أو الإستراتيجية فإن التحليل القائم على الأدلة يزيد من احتمالية تقبل الآخرين لها ممن تمسهم هذه السياسات. وبطبيعة الحال فإن الدقة التحليلية لا تعادل الدقة التطبيقية. فالتركيز على بيانات بشكل ينجم عنه استثناء تقنيات تحليلية أخرى قد ينتج عنه نوع مريح من اليقين الكاذب. فالرغبة في امتلاك "يقين" كمي قد يدفع محلي السياسات إلى التركيز على العوامل التي يمكن التوصل إلى هذا المستوى من الدقة بشأنها، بغض النظر عما إذا كانت هذه العوامل في حقيقة الأمر ذات تأثير أو لا. عليه فإنه من الضرورة بمكان تجنب الوقوع في "إغراء الخوارزميات" والنقاط العمياء التي قد تخلقها وذلك عبر الحرص على الموازنة بين علم البيانات والأساليب المنهجية الأخرى كما سنوضح في القسم التالي.

الجاهزية المستقبلية

في بيئة تتزايد فيها حالة عميقة من عدم اليقين فيما يتعلق بالسياسات، فإن إحدى الوسائل المهمة لزيادة فعالية السياسة والإستراتيجية تكون عبر الاعتماد على استشراف إستراتيجي منهجي في تحديد متطلبات السياسة وفي إعداد السياسة والإستراتيجية. إن الاستشراف الإستراتيجي يرتبط بعمليات التحليل ووضع الأولويات وتسهيل استخدام السمات الأكثر أهمية في البيئة المستقبلية. والهدف من ذلك، في هذا السياق، هو توسيع مدى اعتماد السياسات والإستراتيجيات على وعي الأولويات المتعلقة بالبيئة التشغيلية الحالية والمستقبلية بالإضافة إلى المصالح طويلة المدى للمواطنين في تلك البيئة. إن الاستشراف يوفر نظرة مستقبلية فيما يتعلق بالفرص والمخاطر، بالإضافة إلى المصالح الوطنية المتبلورة. إن الاستشراف يقوم على الفكرة القائلة بأنه ما دام لا يمكن توقع المستقبل، فإنه يمكن بل يلزم إدارة عدم اليقين المرتبط به بشكل تحليلي، أو حتى الاستفادة منه بالحد الأقصى كلما أمكن. لقد أشار نيال فيرغسون في مقالة نشرها مؤخراً بخصوص الربيع العربي وقال: "إن جوهر التفكير الإستراتيجي الدقيق يتمثل في وضع مثل هذه السيناريوهات والتفكير بأفضل طريقة للتعامل معها، ويفضل أن يكون ذلك عبر خطوتين أو ثلاث خطوات تستبق الجوانب السلبية أو المحتملة. وعبر القيام بهذه الأمور - أي ترتيب الأولويات ووضع السيناريوهات - يمكن عندها وضع سياسة خارجية متماسكة". إن أدوات الاستشراف قد

المتعلقة بالتغير المناخي)، بالإضافة إلى المدى الذي تحو فيه السياسة والإستراتيجية نحو التقاطع عبر التخصصات فيما يتعلق بنطاقها وتصميمها. وهكذا، فإنه في حين أن التنوع والترابط المهم للأطراف ذات العلاقة في عملية السياسة في ازدياد، إلا أنه هذا لا يعني عادة وجود حالة من التوافق والانتظام. وهذا من التحديات المزمنة التي تواجهها الحكومة والتي تزداد صعوبتها باستمرار. ففي أي قضية ما تتعلق بالإستراتيجية تكون آليات التنسيق غير متكافئة في أحسن الظروف. ويزداد هذا الأمر وضوحاً مع مضي الوقت، حيث تتراكم سياسات هيئة حكومية ما عبر أجيال من القادة الذين يفتقرون إلى وعي عميق بشأن عموم محفظة السياسات والإستراتيجيات المعمول بها. والنتيجة عادة هو أن هذه المحفظات بالغة الأهمية قد تصبح مترهلة من فرط التداخل بينها، بالإضافة إلى التضارب التي يوجد بينها في بعض الأحيان.

في ظل الظروف المالية والتنافسية الصعبة التي تواجه الحكومات حول العالم فإن هياكل السياسات التي تخضع للتحسين الجزئي بهذه الطرق تمثل مخاطرة إستراتيجية كبيرة. فهي لا تزيد من مخاطر هدر الموارد وتكرار الجهود وحسب، ولكنها كذلك قد تعرض المهمة بأسرها للفشل. وبناء على ذلك فإن المتطلب المبدئي لوجود سياسة أو إستراتيجية متينة هو التأكد من توافقها مع الهيكل القائم. ولهذا المتطلب عدة عناصر. الأول هو وضوح المقصد الإستراتيجية. ففي بيئة بالغة التعقيد تتقاطع فيها العديد من القضايا وتتنافس فيها المؤسسات، فإنه لا بد للسياسة كي تكون فعالة وملائمة أن تكون موجهة لتحقيق مقصد واضح تماماً يتم تحديده بناء على مخرجات معلومة. والثاني، قبل أن تبدأ عملية وضع السياسة أو الإستراتيجية، هو ضرورة التحقق من المقصد أو النطاق الخاص بها وفق الهيكل الموجود. وعلى الأغلب بناء على هذا التحليل أن محتوى هذه السياسة أو الإستراتيجية أو محتوى السياسات الأخرى القائمة سيخضع للتطوير من أجل تعزيز أدائها. وعندها يجب أن لا تعتمد الأولوية على الظروف القائمة، والتي يفرضها "سيف الحاضر"، بل لا بد أن تكون معايير وضع الأولويات مدفوعاً بنظرة إلى المستقبل على كافة المستويات.

الأسس التحليلية المتنوعة

نحن نعيش في فترة من التطورات السريعة في العلوم الاجتماعية والسلوكية. ومع نمو المجتمع العالمي للمؤسسات الأكاديمية ومع الانتشار الواسع للبيانات المتعلقة بالسياسات، فإن قدرتنا على قياس الفعالية المحتملة لأي سياسة من سياسات التدخل تتحسن بشكل متصاعد. وعليه فإنه الإمكان أكبر اليوم من أي وقت مضى لوضع سياسة وإستراتيجية بناء على تحليل وأدلة معتبرة. إن الفائدة الأكبر في فعل ذلك بطبيعة الحال هو أنه الوسيلة الأكثر موثوقية لتحسين

المرونة البنيوية

في سياق التغيير المتسارع والمتجدد لا بد أن تتمتع السياسة والإستراتيجية بعناصر بنيوية تعزز من المرونة والقدرة على التكيف. إنَّ متطلب التصميم يركّز على عنصرين أساسيين. الأول هو أنَّه وبمجرد تحديد المخرجات المقصودة لسياسة ما فإنه لا بد من منحها الأولوية وذلك من أجل تحديد المخرجات الأساسية من بينها. فعلى سبيل المثال، قد تشمل سياسة إقليمية للمياه على عناصر تدعم التطوير الاقتصادي للمنطقة عبر تخصيص مشاريع للبنية التحتية الخاصة بالمياه بالإضافة إلى بعض العناصر التعليمية من أجل زيادة الوعي بأهمية إدارة المياه، ولكنَّ المتطلب الجوهرية الأساسي هو تعزيز قدرة المدينة على التعامل مع الهجمات على أنظمتها المائية في حالة النزاعات. وهكذا فإنه من أجل بناء المرونة البنيوية فإنه لا بد أن يضمن إعداد السياسة أن تكون الأولوية للعناصر الجوهرية في توفير الموارد وتوقيت التنفيذ، بالإضافة إلى ضمان الاستدامة لهذه العناصر حتى في الظروف الصعبة (كالنزاعات والكوارث الطبيعية والنقص المفاجئ في الموارد وغير ذلك) التي يصبح فيها من غير الممكن عمل الوظائف أو الأولويات الثانوية. والأمر الثاني هو أنه يجب أن تشمل السياسات، بالقدر الممكن، على آليات يمكن عبرها أن يكون التغيير المرتبط بسياقها ممكن التوقع ويكون من الممكن كذلك تطبيق التغييرات ذات العلاقة في إعداد السياسة بدون تأخير. وبالعودة إلى المثال السابق، فلنتخيل أن ابتكاراً ما ظهر في منطقة أخرى من العالم تخفّض من تكلفة عملية تقية المياه بشكل كبير. إنَّ السياسة التي تتمتع بالمرونة البنيوية ستشتمل على وسيلة

إنَّ السياسات والإستراتيجيات التي تحقق هذه المتطلبات ستكون أقدر على تحقيق المخرجات المرجوة فيما يتعلق بالتحديات المعروفة التي تتعلق بها، كما سيجعلها ذلك أيضاً أكثر مرونة واستدامة وقدرة على التكيف في وجه أي صدمات أو تغييرات بنيوية غير متوقعة قد تتعرض لها بشكل أو بآخر في المستقبل.

يمكن عبرها تحديد مثل هذا التطور (من خلال شراكة مثلاً مع هيئة استشراف حكومية معنية بالبحث عن التطورات في مجال الابتكارات في قطاع المياه وإعداد التقارير بشأنها) ومن ثم دمج ذلك بالشكل الأنسب في إعداد السياسة. هذه الخطوات المنهجية لاستشراف التغيير والتصرف بناء عليه هو المتطلب الأساسي لوضع سياسات تتمتع بالقدرة على التكيف.

تدفع نحو منهجية أكثر فاعلية فيما يتعلق بوضع السياسة وتنفيذها بشكل يزيد يحقق الحد الأقصى من المنفعة عبر تمكين البدء بعمليات وضع السياسة في مرحلة مبكرة من تبلور قضية ما - وذلك حين تحقق التحركات الأصغر نسبياً الفعالية القصوى. أضف إلى ذلك أنه وعبر إدراج الاستشراف في عملية التصميم، فإنه سيكون من الممكن تعديل السياسة والإستراتيجية بما يضمن الحد الأقصى من تماسكها فيما يتعلق بالنطاق المحتمل لظروف تطبيقها.

الابتكار التكاملي

عند تقييم مستقبل بيئة تطبيق الإستراتيجية سيكون هنالك ميل للتركيز على التحديات التي تمثلها. إننا في واقع الأمر في فترة تتزايد فيها حالة عدم التيقن على الصعيد الجيوسياسي، وهنالك تصاعد في القيود على موارد الطاقة والمياه والغذاء بالإضافة كذلك إلى مسألة المناخ ونطاق واسع من التحديات الديمغرافية وغير ذلك من أمور. وفي السياق الحكومي يؤدي التركيز على هذه التحديات وغيرها عادة إلى ضعف الاهتمام بمجموعة من الفرص لا تقل أهمية عن تلك التحديات، وهذه الفرص تتعلق بظهور حلول مبتكرة تتوافر بشكل متزايد بين يدي واضعي السياسات. هنالك العديد من الأبعاد للتطور التقني، ولاسيما فيما يتعلق بانتشار تقنيات التواصل والحرية في الوصول إلى المعرفة، إذ يتحوّل هذا الواقع إلى حلول جديدة كلياً للتعامل مع تحديات تقليدية فيما يتعلق بالسياسة. كينيا على سبيل المثال قد ناضلت طويلاً من أجل فهم بنية وحالة شبكات المدارس الوطنية فيها. لكن وعبر التعاون مع جوجل والاعتماد على الصور التي تسمح بتحديد موقع التقاطها والتي جمعها من المستخدمين، تمكنت كينيا من وضع مخطط موثّق بالصور لمدارسها في فترة قصيرة من الوقت، وحوّلت المشروع الذي كان سيستغرق سنوات عديدة إلى مشروع لم يستغرق سوى عدّة أسابيع. وبالنظر إلى هذا السياق المتنامي من الحلول الجديدة فيسعدنا القول إنَّ ثمة فرصة ضخمة تتوفّر لهيئات التخطيط الحكومية كي يسعوا بشكل منهجي للاستفادة بالحد الأقصى من الابتكار في وضع السياسة والإستراتيجية كوسيلة لتحسين الأثر والكفاءة. وفي بيئة صارت التقنية جزءاً لا يتجزأ منها وتتزايد فيها الشفافية بشكل لم يكن ممكناً فيما سبق، فإنَّ السياسات والإستراتيجيات التي لا تستفيد من الابتكار بالشكل الأنسب ستخاطر بفقدان أهليتها وجدواها بسرعة. لا شك أن الابتكار في مجال السياسة لا يقتصر على التقنية وحسب، ولكنه يشمل كذلك اعتماد منهجيات بنيوية جديدة مثل نماذج "القيم المشتركة"، والاستخدام الموزع لشبكات رواد العمل الاجتماعي وغير ذلك من أمور. الأمر الأساسي هو أن عملية إعداد السياسة والإستراتيجية تخلق مساحة مهمة لتحديد هذه الفرص بشكل منهجي ومستمر.

ضبط الموارد

فإنّ "العائد" عند الحديث عن الحكومة لا يفسّر حصرًا أو بشكل رئيسي بأنه العائد المالي، إلا أنّ هذا يجب أن لا يكون كذلك مسوغاً لعدم توضيح ما يدعو لتطبيق سياسة ما بلغة الأرقام. فمن الممكن بل والواجب أن يتمّ تناول المنافع العامة بطرق تمكّن من فهمها وتقديرها بطريقة تحليلية. وهذه وسيلة بالغة الأهمية لضمان القيمة والمشروعية والفعالية على المدى الطويل للسياسات والإستراتيجيات في الوقت الحاضر وفي المستقبل.

أخيراً، فإنّ الظروف المالية المتزايدة في صعوبتها للعديد من الحكومات حول العالم، فإنّه لا بدّ أن تعنى السياسة والإستراتيجية في المقابل بالمنهجيات المنضبطة والمبتكرة فيما يتعلق بإدارة الموارد. والأمر الأساسي هنا هو الالتزام التامّ بفهم الهدف والمنفعة المقصودة لسياسة ما وترجمة ذلك إلى معادلة عائد على الاستثمار تكون مفهومة للمواطنين وغيرهم من الأطراف المعنية. وبطبيعة الحال

الجزء الثالث: نحو عمليات دائمة التطور لوضع السياسة والإستراتيجيات

وهذه الإمكانيات تمثّل مجتمعةً إطاراً أو قائمة تحقّق من أجل تقييم وتطوير قدرة أيّ هيئة حكومية على وضع سياسات وإستراتيجيات مركّزة ومبتكرة ومرنة في سياق هذا التغيّر المتسارع والتعقيد المتزايد في عالم اليوم.

ولقد وضّحنا فيما سبق أنّ الأساس المهمّ لعملية إعداد السياسة والإستراتيجية هي التعريف المعتبر للسياسة أو الإستراتيجية، ولاسيما تأطير المشكلة وتعريف المقصد الإستراتيجية ونطاقه والإحاطة بكافة المتطلبات المبدئية. ولأغراض هذا البحث فإنّ هذا

إنّ الاستمرار في وضع السياسات والإستراتيجيات التي تلبّي هذه المتطلبات الجديدة يستلزم وجود منهجيات جديدة لترتيبها وفق الأولويات ووضعها وتنفيذها. ومع أنّ المنهجية المحدّدة لمأسسة عمليات إعداد السياسة والإستراتيجية تختلف بالضرورة من دولة لأخرى، إلا أنّ ثمة مجموعة أساسية من الإمكانيات أو الأسس التي يجدر التنبّه بدقّة إليها من قبل كافّة المؤسسات المعنية بوضع السياسات. وفي هذا القسم من البحث سنستعرض 11 من الإمكانيات الأساسية التي يمكن دمجها وتطبيقها بالعديد من الطرق بالاعتماد على مستوى نضج المؤسسة وطبيعة المتطلبات المتعلقة بالسياسة.

الشكل رقم 5

المحطات الأساسية في عملية تصميم السياسة

<p>تعزيز الابتكار الشامل على مستوى السياسات</p> 	<p>محاكاة وتعزيز الديناميكيات التفاعلية</p> 	<p>عمليات الاستشراف للإستراتيجية</p> 	<p>وضع نماذج السياسات</p> 	<p>إرساء وترسيخ الخطّ الأساس للتحليل</p> 	<p>الحكومة الفاعلة: الإمكانيات الأساسية</p>
<p>مراقبة وقياس المخرجات المتكاملة</p> 	<p>الحيل الجديد من ممارسات الحكومة والمساءلة</p> 	<p>الإدارة النشطة للموارد</p> 	<p>تحليل مستوى التوافق على مستوى الحكومة</p> 	<p>جمع المصادر من الخبراء</p> 	<p>الانخراط الشامل للأطراف المعنية</p> 
<p>آليات لمراقبة وقياس مخرجات السياسة والتطوير المستمر لها، وذلك بالاتفاق مع الأطراف المعنية وبناء على عملية إعداد السياسة ونماذجها.</p>	<p>ممارسة المساءلة المشتركة بين صنّاع السياسات والجهات المنفذة وغيرهم من الأطراف المعنية عبر الاعتماد على مبادئ "الضوابط والتوازنات" في عملية إعداد السياسة</p>	<p>تخطيط السياسة بالشكل الذي يضمن وجود حلول تنسجم بالمرونة والكفاءة فيما يتعلق بالسياسات، مع الاستمارة بحالات من قطاع الأعمال ذات وجهة تحليلية، ولاسيما فيما يتعلق باتخراط القطاع الخاص في عملية التصميم ووضع السياسات والإستراتيجيات المنهجية حول المواطنين</p>	<p>التحليل المنهجي لمستوى التوافق عبر الهيئات الحكومية المختلفة، ولاسيما تحديد جميع الهيئات المترابطة وذات العلاقة، والوزارات، وغير ذلك من الشركات المحتملين والتحليل المفصل للروابط المحتملة بها (السياسات والإستراتيجيات والإمكانيات)</p>	<p>تحليل أيّ جوانب من سياسة أو إستراتيجية ما باستخدام "أساليب المشاركة الموزعة" من أجل الحصول على المخلاّت المنهجية من شبكة مختارة بعناية من الخبراء في تخصصات متعددة من المؤسسات والوزارات الحكومية والمؤسسات الأكاديمية ومعاهد الدراسات وغير ذلك.</p>	<p>انخراط أهم الأطراف المعنية (من أفراد ومجموعات ومؤسسات) في عملية وضع السياسة عبر نطاق من الاستشارات عبر وضع فوائهم الحقائق، والمواقع الإلكترونية، والاستبيانات الإحصائية ووصولاً إلى التعاون عبر عمليات صنع القرار التشاركية</p>

المصدر: ايه تي كيرني

هو التعريف المبدئي الموثق للسياسة أو الإستراتيجية المطلوبة الذي يدفع عملية التصميم التعااقبية. وهذه الإمكانيات الأساسية الإحدى عشرة ستزداد أهمية في نقل سياسة ما من نقطة التعريف الواضح إلى التطبيق الكامل والمتناسك. (انظر الشكل 5).

• **إرساء وترسيخ الخطّ الأساس للتحليل:** إنّ تحليل السياسات بالاعتماد على البيانات عملية ذات تاريخ طويل وسجلّ حافل يتسم بالتفاوت. ولعل أفضل دراسة حالة موثقة بخصوص أثارها ومخاطرها تتمثل في مرحلة وزير الدفاع الأمريكي روبرت ماكنمارا أثناء حرب الفيتنام. لقد جمع هذا الرجل مجموعة من أعم العقول في أمريكا من أجل إجراء تحليل تطبيقي رصين. وبالرغم من النجاحات العديدة التي تحققت كان التركيز الحصري على الدقّة الكميّة قد أدى إلى أخطاء إستراتيجية واسعة النطاق ذات آثار كارثية. إنّ حالة ماكنمارا لا تنقص بالضرورة من أهميّة وتأثير علم البيانات، ولكنّها تثبت أهميّة التعامل معها كجزء واحد من آليات تحليل هيكل السياسة والإستراتيجية وذلك من أجل ضمان اعتبار كافّة الجوانب وعدم إغفال أيّ منها.

بعد انقضاء خمسين سنة على تلك الحالة التي خضعت للكثير من الدراسة فإنّ العالم قد صار مشبعاً بالبيانات بشكل متزايد. وبناء على ذلك فإنّ التحليل الاقتصادي المعتبر قد أصبح متطلباً أساسياً في عملية تحليل وإعداد السياسة. وحتى قبل إجراء أيّ شكل من عمليات التحليل الإحصائية المعقّدة، فإنّ الخطوة الأولى في هيكل إعداد السياسة يتمثل في وضع خطّ أساس مدرّوس بعناية بناء على بيانات معتبرة بخصوص السياسة المقصودة. إنّ إنشاء هذه الخارطة المشتركة والمتفق عليها بخصوص الحالة

«يستجيب الأفراد، مثلاً، تجاه شخص يقوم بتصميم مصابيح الإضاءة تصدر وهجا بظلال حمراء أكثر دكوناً حيث أن المنازل تستخدم مستويات طاقة أعلى. ساعدت هذه الأجهزة على الحد من استخدام الطاقة في فترات الذروة بنسبة 40 في المائة في جنوب كاليفورنيا»

ريتشارد ثيلر، جامعة شيكاغو

القائمة لوضع ما (والتي تدعى "الصورة التشغيلية المشتركة") هي نقطة ابتداء أساسية للتحليل وضمان التوافق بين الأطراف المعنية. ولكنّ الإمكان أكبر اليوم من أيّ وقت مضى للمضي أبعد بكثير من هذه اللحظة الحاضرة. فتوفّر قواعد بيانات أكبر بكثير من السابق مع توفّر الحواسيب الأكثر كفاءة والخوارزميات

الأشدّ تعقيداً يخلق فرصاً غير مسبوقه لوضعي السياسات لتصوّر الآثار المحتملة لكل سياسة وتعديل تصميمها بناء على ذلك. إنّ ممارسات الشرطة التنبؤية (Predictive policing) تعدّ مثلاً واضحاً ومثيراً للجدل لاستخدام هذه التقنيات. لقد صار بالإمكان أن تكون هذه الأدوات دوماً جزءاً من عدّة أدوات تحليلية متوازنة، وهذا يجعل نطاق تطبيقها يتسع باستمرار.

هنالك منعطفان أساسيان في عملية التصميم يكون عندهما التحليل التطبيقي (مثل الاقتصاد القياسي، والبيانات الضخمة، وعلم التحليل التنبؤي، وغير ذلك) في غاية الأهمية لوضعي السياسات. الأوّل هو التصميم المبدئي للمكوّنات الجوهرية للسياسة. والقيام بذلك بفعاليّة يتطلب القدرة على النظر في الدراسات والأبحاث الأكاديمية للمثور على تحليل ذي علاقة خضع لمراجعة النظراء من أصحاب الاختصاص من أجل فهم دوافع السياسة التي ثبت أنها الأكثر فعالية في نطاق واسع من الظروف.

والثاني هو تمكين إعداد السياسة أو الإستراتيجية من امتلاك الدقّة في المراقبة والقياس والتحليل لفعاليتها بشكل إجماليّ وعلى مستوى مكوّناتها. وسنناقش بعد أسطر قليلة متطلبات عملية المراقبة والقياس. ونحن نشير في هذا السياق إلى تصميم واستخدام الأنظمة من أجل تحديد البيانات القيمة ذات التركيز العالي. على سبيل المثال، قد يشتمل هذا في حالة سياسة أمن الموانئ على الاستخدام المقصود لمتطلبات الاستشعار والتقنيات التي تفعل "إنترنت الأشياء" من أجل مراقبة وتحليل تدفقات المواد والعربات. وفي مهمّة عسكرية لحفظ الاستقرار وإعادة البناء قد يشتمل إدراج القابلية للقياس على تصميم المنهجية تحديد المتطلبات الإدارية من أجل فهم تدفق الناس من المناطق المحميّة أو خروجهم منها.

وفي بعض الحالات وحسب مستوى حساسية المجال فإنّه ستكون لدى صنّاع القرار في الحكومة فرص متزايدة من أجل توفير البيانات ذات الأهمية فيما يتعلق بالسياسات وإتاحتها للعامة و/أو مجموعات خاصّة من الخبراء من أجل تعزيز الشفافية والابتكار. هنالك عدد كبير من الشركات، مثل شركة إنوسينيف (Innocentive)، لديها القدرة على ترتيب التحديات أو حالات التنافس بشكل يتاح من خلاله للخبراء الوصول إلى البيانات من أجل التوصل لحلّ لأحد التحديات التي تواجه سياسة ما. وبالإضافة إلى تعزيز الابتكار في السياسات فإنّ هذه الشفافية التي تفرضها التقنية قد تكون وسيلة مهمّة لبناء ثقة المواطنين في فترة بات الحفاظ عليها أمراً بالغ الصعوبة.

• **وضع نماذج السياسات:** مع ازدياد الظروف المالية الصعبة فإنّ تقليص دوائر القرار والطلب على الابتكار المرتكز على المواطن جعلت العديد من أفضل الممارسات لبعض الشركات

العناية الواجبة الإستراتيجية" والتي يتمّ وفقتها اختبار مدى المرونة المستقبلية لإستراتيجية ما بحيث يتمّ تعديلها بما يلزم قبل تطبيقها.

إنّ الخطوة الأساسية الأولى في هذه العملية هي تحليل التوجّهات، بحيث يتمّ النظر إلى متطلبات السياسة وتصميمها فيما يتعلق بكافة التوجّهات التي تعدّ ذات أهمية معتبرة في المؤسسة. فلننظر مثلاً إلى إعداد السياسة أو الإستراتيجية طويلة المدى فيما يتعلق بأمن الميناء، إذ غالباً ما ستظهر عملية التحقق من التوجّهات تقدماً متزايداً لإنترنت الأشياء باعتباره عاملاً ذا أهمية كبيرة يجدر دمجها في المنهجية من البداية كوسيلة لتعزيز الأمن والكفاءة على المدى الطويل في الوقت الذي تنضج فيه هذه التقنية حول العالم. كما قد يقترح التحليل أنّ الأطراف الأساسية المعنية بالميناء ملزمة بالاعتماد على معايير تكاملية لإنترنت الأشياء من أجل ضمان التكامل بشكل سلس.

والأمر الأكثر أهمية كذلك هو استخدام السيناريوهات في إعداد السياسات. فمع وجود العديد من التطبيقات للسيناريوهات، فإنّ المتطلب المبدئيّ الأهمّ هو وضع مجموعة من السيناريوهات المعتبرة والتي يمكن لها، مجتمعة، أن تحدّد هامش عدم التيقن المستقبلي والذي يهّم المؤسسة أن تحدده باعتبار المهمة الخاصة بها. ويمكن بعدها تحليل سياسة أو إستراتيجية ما وفق متانتها بما يرتبط بكلّ سيناريو من مجموعة السيناريوهات. ومن هنا يمكن تحديد جوانب التحسين على إعداد السياسة بناء على كلّ سيناريو، ويتمّ اختيار العناصر الأكثر تأثيراً في مجموعة السيناريوهات من أجل إدراجها في إعداد السياسة أو الإستراتيجية. وبالإضافة إلى القيمة التحليلية المعتبرة للسيناريوهات، فإنّ وضعها من خلال ورش العمل يوفر وسيلة لا مثيل لها تساعد على دمج أهمّ الأطراف الأساسية والخبراء في عملية التصميم.

إنّ التطبيق المنهجيّ لأساليب الاستشراف يساعد على جعلها جزءاً من الثقافة الإستراتيجية للمؤسسة، بحيث يدفعها ذلك نحو الالتزام دوماً بوجهة مستقبلية. ومن الجدير بالملاحظة أنّه ونظراً لإمكانية التطبيق الواسعة لعمليات الاستشراف وأهمية الحفاظ على استقلاليتها التحليلية فإنّه من الأفضل عادة الحفاظ على استقلالية الاستشراف الإستراتيجي أو وحدة المستقبلات في المؤسسة.

محاكاة وترسيخ الديناميكيات التفاعلية: في بيئة ناشئة تتسم بالتنافس الشديد ويتواجد بها أطراف ذوو تأثير واسع ومتزايد فإنّ الإعداد الفعّال للسياسة والإستراتيجية يتطلب وبشكل متزايد وجود عمليات تحليل تفاعلية تكون فيها الاستجابات المحتملة لأهمّ الأطراف المعنيين والأطراف المتنازعة والحلفاء

الناشئة نموذجاً بالغ الأهمية للهيئات الحكومية. وبالأخصّ عند تطبيق تقنيات "النماذج السريعة" والتي تحمل إمكانات هائلة فيما يتعلق بإعداد السياسات. ويشتمل هذا الأمر على تصميم تجارب إستراتيجية أو عمليات اختبار للسياسات، بحيث يتمّ طرح المكونات الأساسية لسياسة ما على مستوى محدود من أجل قياس افتراضات أساسية وقياس الأداء وتحديد جوانب التحسين اللازمة. وتوفّر هذه التجارب فرصة للحصول على أدلة لتوجيه إعداد السياسة والتحقق من الفرضيات التي تمّ التوصل إليها قبل إجراء أي تجربة عملية وتصحيحها. وبناء على ذلك فإنّ عمليات اختبار السياسات تؤدي دوراً أساسياً في وضع السياسات القائمة على الأدلة. وفي الوضع المثاليّ فإنّه لا بدّ أن تشمل عملية وضع السياسة على إستراتيجية من أجل اختبار التصميم وتقييمه بناء على نتائج عمليات التجربة.

قد تساعد عمليات التجربة على التخلّص من السليبيات التي يمكن تفاديها في سياسة ما قبل تنفيذها بشكل شامل. كما أنّها توفر مساحة أمان إن صحّ التعبير للابتكارات في مجال السياسات، إذ قد يتمّ إهمال الكثير من الابتكارات بداعي المخاطرة. إنّ النطاق المحدود والطبيعة التجريبية لهذه العمليات تتيح للحكومات أن تزيد من الاعتماد على الابتكار وتجربة الأفكار الجديدة في مجال إعداد السياسة واختبار أثرها قبل اعتماد أي قرار متعلق بها. ومن ناحية منهجية فإنّ هذه تكون تجارب ميدانية مختارة يجري خلالها ملاحظة مخرجات سياسة ما من أجل أن تدرك مجموعة التدخّل والملاحظة لسياسة ما الأثر المترتب عليه وتحليله كمياً في الحالة المثالية. وبالإضافة إلى المنافع التحليلية الواضحة، فإنّ هذه المنهجية قد تساعد كذلك على تدعيم الإجماع حول سياسة ما. فالسياسة غالباً، وفي الحالة المثالية، توضع في سياق جدال تشريعي معقّد وتمحيص ومتابعة على المستوى العام. وتساعد هذه التجارب عبر البرهنة على الأثر الإيجابي لسياسة ما على نطاق أصغر ولكنه معتبر من ناحية إحصائية، على زيادة احتمالية اعتماد السياسة وإقرارها من قبل الهيئات التشريعية الوطنية كما يمكن أن تعزّز فهم العامة لما سترتب على هذه السياسة حالة تطبيقها.

عمليات الاستشراف المنهجية للإستراتيجية: من أجل الحرص على وضع سياسات وإستراتيجيات تكون مدفوعة بالنظر إلى المستقبل ومستعدة للتعامل معه فإنّه من الضروري دمج الاستشراف الإستراتيجي المنهجيّ مباشرة في عملية التصميم. كل سياسة وإستراتيجية ذات تبعات طويلة المدى لا بدّ أن تخضع لعملية يتمّ النظر فيها إلى متطلباتها وتصميمها واختبارها بناء على عدد من الظروف المستقبلية التي ستأثر غالباً بها. أي إنّ الاستشراف وسيلة مهمّة لتحفيز الابتكار في وضع السياسات في بداية عملية التصميم، كما أنّها عنصر أساسي في "ممارسات

لا يشوبه الكثير من التعقيد، فهو ينطوي على متابعة المجالات المعروفة التي تصدر في مجال معين من السياسات ومن ثم إجراء عمليات بحثية معمقة بخصوص ما قد يكون أفضل ممارسات ناشئة للتأكد من إمكانية تطبيقها، والتعرف على سجلها ومتطلبات تطبيقها. وفي حين أن التقنية تعد مصدراً مهماً للحلول المبتكرة في السياق الحالي، فإنه من اللازم تذكر وجود العديد من المصادر الأخرى التي تساويها أو تتجاوزها بالأهمية لوضعي السياسات. فمثلاً، لو كانت الفئة المتعلقة بالعلوم في ابتكارات خاصة بسياسات معينة بخصوص تطبيق "هندسة الخيارات" لتحسين مخرجات السياسة عبر فهم العمليات الإدراكية التي يعتمد عليها المواطنون لاتخاذ القرارات. هذه الأساليب التي تتبع نظرية "التأثير" التي وضعها كاس سنشتاين وريتشارد ثالر، تترجم ما يتم اكتشافه في علم الاقتصاد السلوكي إلى مكونات يمكن استخدامها في إعداد السياسات. يعرف ريتشارد ثالر هندسة الخيارات بأنها: "التصميم الدقيق للسياسات المختلفة التي يتخذ فيها الناس قراراتهم. فإن كان أي شيء تفعله يؤثر على الطريقة التي يحدد فيها الناس خياراتهم، فأنت إذاً مهندس خيارات. قد تقول مثلاً، "يمكنك/لا يمكنك إنشاء بناء محايد. هذا أمر غير موجود. يجب أن يكون في البناء أبواب ومصاعد وحمامات". كل تفصيل من هذه التفاصيل يؤثر على الخيارات التي يقوم بها الآخرون. كما أن الناس يتجاوبون مع التغذية الراجعة. قد يقوم أحدهم مثلاً بتصميم مصابيح قد تصدر درجات أشد من الضوء بالاعتماد على مستويات الطاقة التي يستهلكها المنزل على حد قوله، وأن هذه المصابيح "تحد من استهلاك الطاقة في فترات الذروة بنسبة 40 بالمئة في كاليفورنيا الجنوبية".

الطريقة الأساسية الأخرى لتحقيق الابتكار على مستوى السياسات تتمثل في المشاركة في شبكات الابتكار التي تشهد تزايداً وازدهاراً على مستوى العالم، ومن بينها عدد من كليات الدراسات العليا في مجال دراسات السياسات العامة، بالإضافة إلى بعض المعاهد البحثية المتخصصة في مجال السياسات حول العالم، وعدد من المراكز المهتمة بالابتكار المدعومة من الحكومات، مثل أكاديمية الصين للقيادة التنفيذية (CELAP) في شنغهاي. ويمكن للمؤسسات الحكومية عبر تشجيع صانعي السياسات فيها على المشاركة في هذه الشبكات أن تعزز من قدرتها على التعرف على أفضل الممارسات الناشئة في فترة مبكرة من تطورها.

ولكن التعرف على ابتكارات الآخرين وتحديد إمكانية تطبيقها لا يكفي. فعلى المؤسسات الحكومية أن تكون قادرة على امتلاك "محركات" قادرة على الابتكار وتجاوز الحدود التقليدية فيما يتعلق بسياسة ما. ونقصد بالمحركات هنا وجود قطاعات فاعلة

وغيرهم من الأطراف تجاه سياسة أو إستراتيجية ما خاضعة لعملية تلقائية من القولية والمحاكاة. تبدأ العملية بتحديد النطاق الكامل للأطراف ذوي العلاقة بسياسة ما ومن ثم ترتيبهم حسب الأولوية بناء على مقدار تأثير كل طرف. ومع أن العملية تشتمل على تحديد "فرق التتبع" إلا أن التحليل لا يقتصر على الأطراف المتنازعة وحسب. فهو ينطوي على اعتبار منهجي للإمكانيات والمقاصد وردود الفعل المحتملة للأطراف غير الصديقة والحلفاء وأولئك الذين تمسهم السياسة أو الإستراتيجية بشكل مباشر. إن الفروع المعرفية الأساسية المتعلقة بالتحليل التفاعلي تشتمل على نظرية اللعب وتحليل الاقتصاد السلوكي، وهي حقول بالغة الأهمية لفهم الأنماط المحتملة لردود فعل المواطنين لسياسات محلية حساسة كتلك التي تتعلق مثلاً بسياسات الرعاية الصحية والتعليم.

إن هدف التحليل التفاعلي بالنسبة لإعداد السياسة والإستراتيجية يتمثل في بناء المرونة التنبؤية. ومن خلال محاكاة ردود الأفعال تجاه سياسة أو إستراتيجية ما من قبل الأطراف غير الصديقة أو الحلفاء أو غير ذلك، فإنه سيكون بوسع واضعي السياسات أن يعدلوا من منهجيتهم بطريقة تستفيد من ميول تلك الأطراف وتوجهاتها قبل السقوط ضحية لردود أفعالها. فهذه العملية إذاً تكشف الجوانب غير الواضحة ونقاط الضعف، كما أنها تسلط الضوء على الفرص الإستراتيجية من أجل تحسين قدرة سياسة أو إستراتيجية ما على تحقيق أهدافها.

إن إرساء مثل هذا النوع من التحليل في عملية وضع السياسة والإستراتيجية لا يتطلب بالضرورة وحدة منفصلة لذلك. فعند وضع عمليات يمكن تكرارها والاستعانة بخبراء في مجالاتهم للمشاركة في عمليات المحاكاة، فإنه سيكون من الممكن الحفاظ على الموضوعية والاستقلالية، وهما شرطان بالغا الأهمية في قيمة هذه العمل، عن طريق الوحدة الداخلية القائمة.

• **تعزيز الابتكار الشامل على مستوى السياسات:** إن مأسسة القدرة على دفع عجلة الابتكار تعد من أكبر التحديات الإستراتيجية والتنظيمية في عصرنا. فالابتكار هو الدافع الأساسي للإنتاجية والتنافسية في القطاعين العام والخاص على السواء. وفي عمل الحكومة بشكل عام وفيما يتعلق بوضع السياسة والإستراتيجية بشكل خاص، فإن خلق القدرة على تعزيز الابتكار بذكاء واستمرار لا يتطلب وضع هياكل بيروقراطية كبيرة. ولكن هذا يتطلب القدرة على الأطلاع بشكل منتظم على الابتكارات ذات العلاقة والمشاركة في الشبكات الأساسية في مجال الابتكارات بالإضافة إلى تعزيز المستقل للعمليات التشاركية التي تحفز الابتكار في المجال الأقرب لسياسة ما.

إن البحث والأطلاع على الابتكارات في مجال السياسات أمر

المحلية وفعاليات المجتمع المدني بالإضافة إلى مؤسسات الأعمال والقطاع الخاص، والأحزاب السياسية الأخرى وجماعات الضغط. ووفق دراسة أجراها إي تي كيرني فإن 23 بالمئة تقريباً من المشاركين من القطاع الخاص قالوا إنهم كانوا منخرطين بشكل أو بآخر في إعداد السياسات الوطنية، سواء كان ذلك قبل أو خلال عملية وضع السياسات، بينما أشار 85 بالمئة إلى أنهم مهتمين بشكل كبير في أن يكونوا جزءاً من هذه العملية وأنهم يعتقدون أن بوسعهم تقديم إضافات قيمة في المراحل المبكرة من هذه العملية.

إن الاستفادة من هذه المصادر والذكاء الجمعي المتكامل يتطلب فهم البيئة التي تنشط بها الأطراف المعنية، كما يتطلب تحديد ووضع آليات ملائمة للتواصل مع هذه الأطراف. تتباين طبيعة مشاركات الأطراف المعنية من مجرد تقديم معلومات بسيطة وسجلات بيانات وحقائق ومواقع إلكترونية إلى الاستشارات والمشاركة عبر التعليقات على الصعيد العام والاستبيانات الإحصائية وصولاً إلى التعاون عبر المشاركة في عملية صنع القرار وتفويض السلطة في اتخاذ القرارات. إن آليات الحوار بشأن السياسات تجمع الأطراف المعنيين على المستوى الوطني لجميع المعلومات ومشاركتها والخوض في نقاشات والتواصل إلى اتفاق بشأن مختلف القضايا.

تمتلك فنلندا نموذجاً متقدماً فيما يتعلق بمشاركة الأطراف المعنية، لا بد من الالتزام به على كافة المستويات الأساسية والفرعية. فاستخدام المواقع الإلكترونية التفاعلية، مثل موقع www.otakantaa.fi والذي يدل على أن التعبير عن الرأي في شبكات التواصل الاجتماعي بات أمراً راسخاً هناك، بالإضافة إلى الاجتماعات العامة والتشاورات الرسمية مع الشركاء على مستوى المجتمع ومؤسسات الأعمال والمستهلكين ومنظمات حقوق الإنسان وغيرها من الجهات. أما التعليقات التي تم الحصول عليها عبر الاستشارات فيتم نشرها عبر الإنترنت كما أن المسؤولين هناك ملزمون قانوناً بالإطلاع عليها عند إعداد نظام أو إجراء ما بصورته الأخيرة. (منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، توجهات سياسة التشريع 2015، فنلندا).

من الأهمية بمكان عند تطبيق هذا الأمر اليوم أن نفهم التشعب الواسع للأمر فيما يتعلق بالأطراف المعنية. إن أشكال انخراط الطرف المعني والمخرجات التي يتم تحديدها ستعتمد على فهم هذا الطرف المعني للاختلافات ووجهات النظر المتنوعة. وعند التوصل إلى شكل من التعاون بين الأطراف المعنية مع بناء الفهم المشترك والمصادقية والثقة، فإن هذا سيأتي مجالاً أكبر لتطبيق السياسات بطريقة متكاملة كما ترحو الجهة التي وضعتها.

في مجال الابتكار، كالمراكز المهتمة بالعلوم والتقنية وشبكات رواد الأعمال الاجتماعية الذي يرسخون ممارسات جديدة في مجالهم وغير ذلك الكثير. كما يجب أن تكون فرق وضع السياسات قادرة على تنسيق جلسات تعاونية مشتركة يقوم الخبراء في هذه القطاعات الناشئة من الابتكار بالاجتماع مع المسؤولين المختصين بإعداد السياسات على المستوى الحكومي والأطراف المعنية الأساسية من أجل التشارك في وضع حلول تحقق الفائدة القصوى من الإمكانيات غير التقليدية عبر الاعتماد على طرق إبداعية تتحدى المألوف. ومن الأمثلة الواعدة على "محرك" للابتكار التي يمكن تطبيقها بشكل واسع هو التطور المتسارع لتقنيات الربط والتوجيه الإلكتروني والتي أدت في القطاع الخاص لصعود شركة أوبر مثلاً وشركة Airbnb وغيرها من الشركات الرائدة غير التقليدية التي أثرت على أسواق كانت ثابتة ومستقرة من قبل. أما صانعو السياسات فقد بدأوا مؤخراً بالتعرف إلى هذه التقنيات واستكشافها، مع أنها تعد بالكثير ولاسيما أنها وسيلة تساعد على تعزيز كفاءة أنظمة النقل أو توزيع مساحات العمل. ولهذه الأسباب جميعها فإن الحكومات ستحقق فائدة متزايدة إن استمرت بالاهتمام بالشراكات القائمة مع مؤسسات القطاع الخاص والمؤسسات الأكاديمية كوسيلة للبقاء على اطلاع على أحدث الابتكارات والاعتماد على هذه المؤسسات في بعض المتطلبات الناشئة المتعلقة بالسياسات والتي ستكون الطرف الأفضل الذي يمكنها من الالتزام بها.

المشاركة الشاملة للأطراف المعنية: يعد انخراط الأطراف المعنية من السبل المهمة كذلك لتحسين عمليات اتخاذ القرارات المتعلقة بالسياسات لأن الأطراف المعنية كثيراً ما يقدمون آراء ومعرفة بالغة الأهمية لا تتوفر عبر القنوات مفتوحة المصدر. بوسع الأطراف المعنية أن تدعم قرارات معينة أو تعارضها، كما يمكن أن يكون لهم تأثير في المؤسسة أو المجتمع الذي ينشطون فيه، ويمكن أن يتخذوا موقفاً لدعم بعض القضايا ذات الأولوية في سياسة ما. أما الانقسام الأكبر بين مجموعات الأطراف المعنية فيقع بين أولئك الذين يعدون السياسات والجهات التي تنفذها، إذ عادة ما يتم إعداد السياسة بمعزل أو بمشاركة محدودة من الأشخاص الذي يفترض بهم تطبيقها.

يجب على المعنيين بإعداد السياسة والإستراتيجية أن يحرصوا على مشاركة الأطراف المعنية الأساسية عبر التشاور المفتوح في حوارات جادة متعلقة بالسياسة، ومحاولة بناء إجماع حول موقف ما والاتفاق على القيم والأهداف والتوجهات العامة للسياسات. قد يكون الطرف المعني فرداً أو مجموعة أو مؤسسة معنية بسياسة ما أو تتأثر بها بشكل مباشر، وهذا يضم نطاقاً واسعاً من الأطراف، كالوزارات والحكومات المحلية والمؤسسات غير الحكومية وقطاع المؤسسات غير الربحية وبعض الجماعات

• حشد المصادر من الخبراء: إن تزايد التعقيد الفني وتعدد

مجالات عملية وضع السياسات والإستراتيجيات تنشئ متطلبات غير مسبقة للمعارف أمام المؤسسات الحكومية. ولا تستطيع أي مؤسسة أن تحافظ على حجم الخبرات المطلوبة في جميع المجالات ذات الصلة بعملها. إن المعنى الضمني الأول لذلك هو أن مؤسسات صنع السياسات تتطلب قدرات قوية لتحديد الخبراء في الموضوع والاحتفاظ بهم للاشتغال عليهم في عملية الإعداد. بيد أن هناك مخاطر تحليلية هامة في الاعتماد المفرط على أي خبير أو حتى مجموعة صغيرة الخبراء في الموضوع. لقد أظهرنا ميلاً إلى الإفراط في تقدير حجم المتغير التحليلي الذي يعرفونه بشكل جيد جداً وغالباً ما تقتصر إلى الرؤية الفكرية الأساسية اللازمة لفهم العلاقات المعقدة القائمة بين مجموعة متنوعة من العوامل التي غالباً ما تميز تحديات السياسة في وقتنا الحاضر. ولذا فإن الخبراء الأفراد لا غنى عنهم في اكتمال عملية فعالة لإعداد السياسات، بيد أنهم لا يتوفرون بأعداد كافية.

من أجل الاستفادة من الخبرات المتوفرة والحد في الوقت ذاته من التحيزات والمساحات العمياء في أي وجهة ما، فإن بإمكان الهيئات الحكومية الآن الاعتماد على عمليات التعهيد من جماعة الخبراء دون تكلفة كبيرة. تشتمل عملية حشد المصادر من الخبراء على تحليل الجوانب المتعلقة بسياسة أو إستراتيجية ما باستخدام "الآليات التشاركية الموزعة" من أجل الحصول على مدخلات منهجية من شبكة مختارة بعناية من الخبراء في حقول معينة في المؤسسة والوزارات والمؤسسات الأكاديمية والمعاهد البحثية وغيرها من المؤسسات المعنية.

إن القدرة على استقاء القيمة من عملية حشد المصادر الجماعية أثناء إعداد السياسة أو الإستراتيجية تتطلب تخطيطاً دقيقاً. فبدائية، تتطلب الاستبيانات التي يعتمد عليها التحليل قدراً كبيراً من الصرامة الأكاديمية من أجل ضمان وجهة النتائج. والأهم من ذلك ربما، بالنظر إلى القيمة المفترضة لهذا الشكل من التحليل هو اختيار عينة البحث، إذ يلزم أن تشمل بالإضافة إلى الأكاديميين المعتبرين في مجال اختصاصهم، تشكيلة متنوعة من الأفراد من تخصصات وخبرات أكاديمية ومهنية مختلفة، ومن الضروري كذلك مراعاة التنوع على مستوى الجنسيات والثقافات والتوجهات السياسية (خاصة عند التعامل مع المعاهد البحثية)، والأدوار الوظيفية، ووجهات النظر التي تختلف وفق العمر والجيل والنوع الاجتماعي والإثنيات و/أو غيرها من المعايير حسب ما يلزم.

وعند التطبيق الكامل لهذه العملية فإنها قد تصبح وسيلة بالغة

الأهمية لتقليص المساحات العمياء والتحيزات فيما يتعلق بوجهات النظر، بالإضافة إلى قدرتها على الكشف عن نقاط الضعف والفرص التي قد تكون كامنة في تفاصيل قضية ما والجوانب الأساسية التي قد تثير الخلاف وذلك من أجل تعميق فهم واضعي السياسات للتحديات التي قد تعرض لهم.

تحليل مواثمة العمل الحكومي المشترك: في سياق انتشار أوجه الترابط المؤسسية، كما هو مبين في القسم الأول، يجب أن تظهر العملية الفعالة لوضع السياسات والإستراتيجيات تحليلاً منهجياً للمواءمة مع الجهات الحكومية الأخرى. ويتجاوز الغرض من هذا مجرد التنسيق، وهو مصطلح لا يعني في الحكومة سوى تأكيد سطحي للوعي المتبادل. إن مقصده الأساسي يستجيب لنشر القوة التي تميز بيئة العمل العالمية بشكل متزايد ويعاقب على تمييع الجهود والموارد بشدة. وبالتالي يهدف تحليل مواثمة العمل الحكومي المشترك إلى تحقيق أقصى قدر من تركيز القوة الدافعة وراء أي جهد معين. ويبدأ من التحليل المنهجي للعلاقات القائمة بين سياسة أو إستراتيجية معينتين والسياسات والإستراتيجيات والقدرات الخاصة بإدارات ومؤسسات حكومية داخلية أو خارجية أخرى. ويشمل هذا تحديد جميع الوحدات المترابطة ذات الصلة والوزارات وغيرها من الشركاء المحتملين، وتحليل تفصيلي للروابط المحتملة لها. إن هذا التحليل يساعد على ضمان التوافق الداخلي داخل منظمة صنع السياسة للتنبيه على احتمال وجود أشكال من التعارض أو تداخلات أو ازدواجية في الجهود وتكرار لها، وتبسيط الضوء على الفرص لزيادة النفوذ من خلال التعاون و/أو التكامل الداخلي.

وعلى الرغم من ذلك، فإن الغرض الرئيسي من هذا المكون لعملية الإعداد هو ضمان وتحقيق أقصى قدر من المواءمة بين السياسة أو الإستراتيجية والسياسات الوطنية والأولويات الإستراتيجية، وسياسات وقدرات الوزارات الحكومية الأخرى والموارد ذات الصلة للقطاعات الخاصة والمدنية الرئيسية من أجل تحقيق أقصى قدر من توحيد الجهود في الحكومة، وتقليل حالات التداخل غير المجدية وتفاذي الازدواجية في الجهود، وتحديد الفرص المتاحة للتعاون مع الشركاء الوطنيين. ويختلف هذا النوع من التحليل عن التحليل التفاعلي حيث أنه يفترض مواءمة أساسية بين المقاصد، ويهدف بشكل أكبر إلى اغتنام فرص دمج المعارف والقدرات والموارد الرامية إلى تحقيق أقصى قدر من تأثير السياسة وتقليل هدر الموارد.

الإدارة الفاعلة للموارد: نظراً للتنافس الحاصل في الطلب على الموارد والميزانيات الوطنية، ينبغي أن يكون التركيز الأساسي لعملية إعداد السياسات هو البحث عن حلول سياسة مرنة وفعالة، مع "حالات أعمال" مقنعة ولها أساس مثبت من الناحية التحليلية، ولاسيما عندما تكون هناك حاجة لاستثمارات إضافية.

وعادة ما يكون القطاع الحكومي مقروناً بالعمليات البيروقراطية والنفقات الباهظة. وعلى الرغم من ذلك، يمكن أن تتبنى عملية تخطيط سياسات الحكومة بعض مبادئ المرونة والفاعلية التي تُؤتي أكلها بشكل جيد في مجال الأعمال، والتي يمكن أن تُخفف من عبء الموارد على الحكومة. إن الحكومات التي هي أسرع وأكثر مرونة وأكثر استجابة ستحقق نتائج أفضل لمواطنيها، وستقوم في الوقت ذاته بإدارة مواردها المحدودة بشكل أفضل. إن المرونة هنا تعني اتخاذ إجراءات عملية في بيئة دائمة التغيير، بحيث تعمل على إشراك المواطنين وفهم احتياجاتهم وتشرك القطاع الخاص في إعداد السياسات والخدمات المتمركزة حول المواطن وتنفيذ تلك السياسات والخدمات وربما تقاسم أعبائها.

يعتبر القطاع الخاص مصدراً إضافياً بديلاً للموارد لسدّ الفجوة الحاصلة في التمويل. كما يستطيع القطاع الخاص أن يلعب دوراً رئيسياً في استحداثات تكنولوجيات وابتكارات جديدة، إذ تُشكّل استثمارات القطاع الخاص حانياً في الأبحاث والتطوير في مجال التكنولوجيا ما نسبته 85 بالمائة. وبالإضافة إلى ذلك، يمكن أن يقوم القطاع الخاص بتحسين الكفاءة التشغيلية لموارد القطاع العام أو نقل القدرات المحلية لموارد القطاع الخاص من خلال مشاريع مشتركة. سوف تقوم الحكومة التي تتمتع بالمرونة بالنظر في استكمال مواردها المحدودة بالاستعانة بالقطاع الخاص كجزء من مبدئها الخاص بإعداد السياسات. إذ ستقوم هذه الحكومة بتحصيل قيمة طويلة الأجل مقابل المال من خلال عملية نقل مناسبة للمخاطر إلى القطاع الخاص، ولاسيماً بالنسبة للسياسات التي تتطلب استثمارات كبيرة أو تكنولوجيات مُتقدمة. وبطبيعة الحال، يجب الحكم على مشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص بالاستناد على المزايا الفردية الخاصة بكل قطاع، ولا يتم اختيار مثل هذه المشاريع إلا عندما تكون الحل الأنسب والأجدي بعد إجراء تقييم مُتوازن وتقييم للاعتبارات البيئية والاجتماعية والاقتصادية الكامنة في المجتمع.

وبينما تواجه بعض الحكومات ضغطاً مستمراً فيما يتعلق بالميزانية وطلب متزايد على البنية التحتية العامة التي تتجاوز الأموال العامة المرصودة لها، فإن اعتماد عقلية أكثر مرونة في عملية إعداد السياسات والإستراتيجيات والتي ينخرط فيها القطاع الخاص بشكل مباشر ويتشارك فيها الموارد وأعباء المخاطر يمكن أن يؤدي إلى تحسين استدامة السياسات والأداء الحكومي بشكل كبير.

• **الجيل الجديد من ممارسات الحوكمة والمساءلة:** على مدى العقود القليلة الماضية، باتت المساءلة الأكثر شفافية كما صارت ممارسات الحوكمة الأفضل من قبل الحكومة تشكل جزءاً أساسياً من توقعات المواطنين. إن التعقيد والترابط في الاقتصاد العالمي يعني أن القرارات الوطنية قد يترتب عليها آثار إيجابية على الحلفاء والشركاء والأطراف الدولية الأخرى، وبالتالي فإن توقع ممارسات حوكمة مسؤولة للإجراءات والمساءلة قد يتجاوز حتى الحدود المحلية بشكل كبير.

وعلى الرغم من ذلك، فإن الشيء الذي لم يتغير هو المبادئ الأساسية للضوابط والتوازنات التي سوف تراقب في فترة لاحقة فيما يتعلق بالحوكمة والمساءلة في سياق السياسات الوطنية، والتي يجب عند تنفيذها أن تكون جزءاً لا يتجزأ من مرحلة إعداد السياسات. إن للحوكمة والمساءلة على حد سواء وظيفة تصحيحية، وتتمثل في معالجة المظالم السياسية وتعديل جوانب السياسة المختلفة، ولهما وظيفة وقائية، وتتمثل في منع الاختلال الوظيفي في القطاع العام من حيث الفساد وعدم الكفاءة وهدر الموارد.

وبالتالي فإن هناك حاجة إلى نهج شامل للمساءلة والذي يقيم روابط واضحة بين الأطراف ذات العلاقة والأنظمة المتطورة. ويبحث هذا النهج في فهم كيف يؤثر السياق السياسي العام وعلاقات القوة وهياكل الحوافز أو "القواعد غير الرسمية للعبة" على الحوكمة والمساءلة، ومن ثم يدمجها في عملية إعداد السياسات. وانطلاقاً من هذا المنظور العام، يتطلع واضعو السياسات إلى ما هو أبعد من الخطوط التقليدية الأساسية للمساءلة بشأن تقديم الخدمات، وإدارة الموازنات، وسلطات صنع القرارات، وأهداف الأداء، إنهم يتطلعون إلى مجموعة أعمق من الترتيبات. وينطوي هذا النهج على مفهوم المسؤولية المشتركة بين الحكومة ومجتمع الأطراف ذات العلاقة الأوسع، والذي قد يشمل المؤسسات الدولية والقطاع الخاص والمجتمع المدني، ويُعطي صوتاً للجمهور الذي يُمثل مصالح واسعة في المجتمع. إن عملية إعداد السياسات تبحث في المساءلة المشتركة بين واضعي السياسات ومُنفيها وغيرهم من الأطراف ذات العلاقة. وفي قطاع التنمية، يُشار إليه باسم "المساءلة المتبادلة" حيث يتفق كل من مُتلقيني ومقدمي الدعم الإنمائي على أن يكونوا مسؤولين إزاء التزامات كل منهما، وبالتالي فإنه يشتمل على مجموعة عريضة من الجهات الفاعلة في مجال التعاون الإنمائي، والتي تشتمل على المجتمع المدني.

أجل نجاح هذه العملية، يجب أن تُبنى أنظمة الرصد والقياس وآليات التحسين المُستمر في عملية إعداد السياسات، وأن توافق عليها الأطراف ذات العلاقة الرئيسية منذ البداية.

إنّ القيام بهذا الأمر ينطوي أساساً على تصنيف المقاصد الإستراتيجية للسياسات إلى عوامل كمية ونوعية قابلة للقياس ومؤشرات الأداء الرئيسية التي يمكن رصدها بشكل دوري حسبما يلزم. وفي كثير من الحالات، قد يكون إظهار نتائج عملية الرصد هذه للأطراف ذات العلاقة الرئيسية وسيلة قوية لبناء الثقة والولاء للسياسات. وغالباً ما يتم جمع البيانات من خلال المقابلات والمشاهدات والمستندات. وتساعد التقنيات الحالية والناشئة في أتمتة فعّالة لجمع البيانات وتحليلها من خلال نظام تطبيقات موزَّع على نطاق واسع والبنية التحتية والبرمجيات. إنّ النهج التي تستخدم إنترنت الأشياء في هذه المساعي يمكن أن تعمل على توسيع الحصول على بيانات ذات صلة بشكل كبير ودفع تحسين الأفكار المُتممّة من خلال الأنظمة القائمة على التحليل.

إنّ الحوكمة الفعّالة، بخلاف آليات إنشاء نموذج للحوكمة الرشيدة، هي تحدٍّ يواجهه الناس كذلك. يجب أن يؤمن الناس بالنموذج لإنجاحه وديمومته. ومن خلال تطبيق المبادئ المناسبة للحوكمة والمساءلة، يضمن واضعو السياسات أن هذه السياسات سيتم دعمها من خلال مبادئ محددة من أجل أن تستمر على المدى الطويل. وفي عالم ويكيليكس، قد يترتب على عدم القيام بذلك بشكل صحيح آثار تُكفّل للحكومات أموالاً طائلة.

• **رصد النتائج المتكاملة وقياسها:** إنّ رصد النتائج المتكاملة للسياسات وقياسها هوركيمة أساسية لإعداد سياسات فعّالة. إنّ هذه العملية ضرورية لنجاح كل من نماذج السياسة والسياسات واسعة النطاق، إذ أنها توفر الأساس لعمليات التطوير المستمرة. ولا يمكن إحداث تغييرات تكيّفية في الإعداد إلا عن طريق إجراء رصد مستمر لتأثير السياسات بما يسمح لواضعي السياسات تتبّع الآثار المترتبة عليها في أي وقت من الأوقات وتهذيبها بالاستناد على المدخلات التي يتم الحصول عليها في عملية الرصد. ومن

الخاتمة

الإستراتيجية أولوية مُلحة للمؤسسات الحكومية. وينسحب هذا على الحكومات الكبيرة الراسخة التي تواجه الجمود البيروقراطي والفساد المؤسسي، كما ينسحب على الدول الصغيرة نسبياً، ولاسيماً تلك الدول التي لا تزال في طور إرساء قواعد مؤسساتها. وتمتلك هذه الحكومات فرصة فريدة لبناء القدرات والعمليات على قاعدة سليمة نسبياً. وللقيام بذلك، يجب أن يقوموا بتطوير وسائل لإيجاد مزايا خلاقة في مجالات السياسات والإستراتيجيات، تعزّز السلطة والتأثير بشكل فعّال. ولا بدّ أنّ هذه الحكومات ستمكّن من خلال القيام بذلك على زيادة قدرة مجتمعاتها على التكيّف والنهوض بالمصالح الحيويّة لمواطنيها على المدى الطويل.

إنّ العملية الفعّالة لوضع السياسات والإستراتيجيات تتطلب بشكل متزايد القيام بتعزيز القدرة على مراقبة التدفق العالمي الهائل من الأحداث والمعلومات المترابطة وتفسيرها وتحديد أولوياتها واتخاذ إجراء بشأنها. إنها تتطلب مستوى جديد تماماً مما يمكن تسميته بـ "قوة المعالجة الإستراتيجية". ولقد تناولنا في هذا البحث قوى التغيير التي تشوُّس على عملية وضع السياسات والإستراتيجيات، والآثار المترتبة على هذه التغييرات لإعداد السياسات والإستراتيجيات والقدرات اللازمة لوضع السياسات والإستراتيجيات بالشكل الذي يلبي تلك المتطلبات. إنّ الهدف من الإمكانيات المبينة أعلاه وعملية إعداد السياسات والإستراتيجيات التي تعززها هو السماح للمؤسسات الحكومية بناء قوة المعالجة تلك بشكل منهجيّ وموثوق. وفي سياق الموارد المحدودة بشكل متزايد واحتدام المنافسة وأحياناً مقتضيات السياسة وخياراتها المتضاربة، يمثل تحسين قوة المعالجة

المؤلفون

بوب ويلين

الشريك المدير التنفيذي، الشرق الأوسط
Robert.Willen@atkearney.com

رودولف لوهماير

نائب الرئيس، سياسة الأعمال العالمية (GBPC)
Rudolph.Lohmeyer@atkearney.com

أنطوان نصر

شريك، بيروت
Antoine.Nasr@atkearney.com

موريسيو زوا زوا

شريك، دبي
Mauricio.Zuazua@atkearney.com

شكر وتقدير

يتوجه المؤلفون بخالص الشكر والتقدير إلى الأستاذة/ فاطمة فمران والأستاذة/ كورتنى ريكرت ماكافري على مساهماتهم القيمة في إعداد هذا التقرير.

