



HPG4
برنامج الأداء الحكومي المتميز

البرنامج المتقدم
للأداء الحكومي المتميز
21-26 أبريل 2018، المدينة المنورة

تطوير وتنفيذ السياسات العامة

د/ عبد العزيز أستيتية
مستشار اقتصادي

حكومة دبي

GOVERNMENT OF DUBAI



mile
madinah institute
for leadership & entrepreneurship

حكومة دبي
GOVERNMENT OF DUBAI

تطوير وتنفيذ السياسات العامة

د/عبدالعزیز استیتیه

مستشار اقتصادي

ملاحظات :

جدول المحتويات

1. ما هي السياسة؟

2. نماذج تطوير وتنفيذ السياسات العامة: أمثلة لدول مختارة

3. مراحل تطوير وتنفيذ السياسة (نموذج إمارة دبي)

- التحضيرات

- البحث والتحليل

- الخيارات

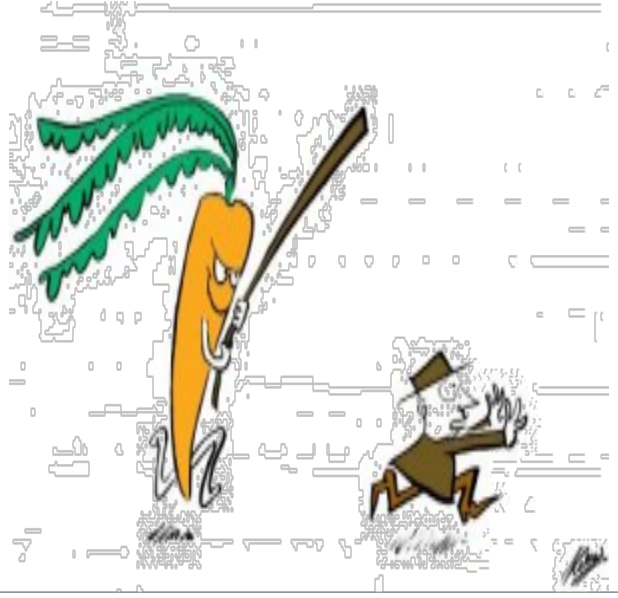
- تخطيط التنفيذ

- إدارة المعنيين

❖ مجموعة تمارين جماعية: دراسة حالة

ملاحظات :

ما هي السياسة ؟



ملاحظات :

ما هي السياسة ؟

- السياسة هي ترجمة أولويات الحكومة ومبادئها إلى سلسلة منسقة من الأعمال لتنفيذ التغييرات المنشودة.
- إعداد السياسة هو تحديد أفضل تشكيلة من الأنشطة والمشاريع والبرامج لبلوغ الغاية أو الهدف الاستراتيجي.

ملاحظات :

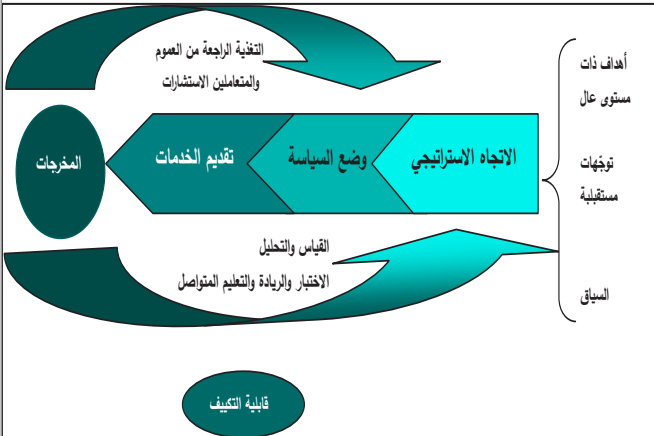
ما هي السياسة ؟

كقاعدة عامة، إن أفضل السياسات الحكومية تمتاز بالتالي:

- وضوح الأهداف، وترتيب الأولويات حسب أهميتها النسبية، وموازنة الاعتبارات والتبديل فيما بينها.
- الاهتمام بالمتعاملين من خلال التركيز على تلبية احتياجات المستهلكين وما يلائمهم- وليس على ما يلائم المنتجين- في مجال الخدمات العامة.
- "الجهود المشتركة" أي الأخذ بالحسبان السياسات والأهداف الأخرى ذات الصلة، لتجنب التكرار أو التناقض بين أذرع الحكومة المختلفة.
- مدعومة بفهم عميق للأسباب والاتجاهات والفرص والتحديات.
- مستندة إلى فهم واقعي لمعدى فاعلية الأدوات المختلفة، ومدى قدرات المؤسسات والدوائر المعنية لبلوغ النتائج المرجوة.
- أن تكون خلاقة ومبدعة، أي تصمم وتكتشف إمكانيات جديدة.
- مصممة بحيث تتضمن آليات فاعلة للتغذية الراجعة، بما يمكنها من التكيف على ضوء التجربة والمستجدات.
- تم تطويرها بالتشاور الفعال مع جميع المعنيين ذوي المصلحة في السياسة أو المشاركين في تنفيذها.

ملاحظات :

العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي ووضع السياسات وإدارة الأداء



خلال تطبيق السياسات، تتم مراقبة وتقييم تأثيراتها من خلال إدارة الأداء بحيث تنعكس النتائج في قرارات إدارية لتعديل السياسات أو الخطط وتحسين الأداء في المستقبل.

• صياغة الاستراتيجية:

هي عملية شاملة لتحديد الهدف الذي نريد أن نصل إليه، ووضع المبادئ التي نسترشد بها والرؤية التي نتصورها عن المستقبل المنشود، وتحديد الخطوط العريضة لكيفية وصولنا إلى هناك. والاستراتيجية توفر سياقاً موحداً للعمل اليومي.

• التخطيط الاستراتيجي:

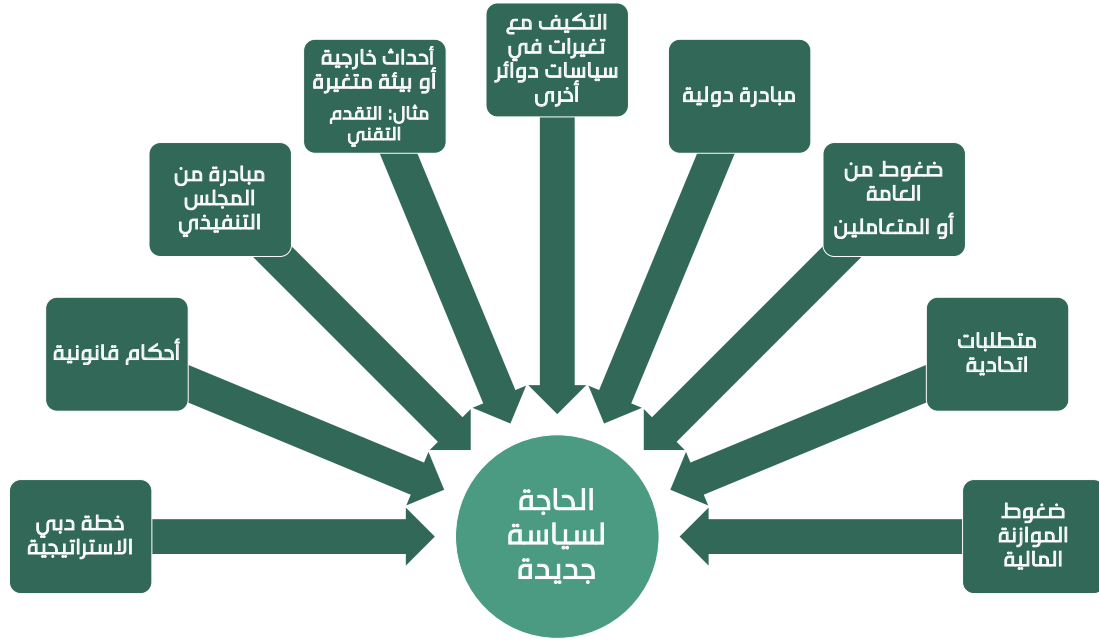
هو عملية تحديد الغايات والأهداف، وكيفية استخدام الموارد والكوادر البشرية لتحقيق تلك الغايات والأهداف.

• السياسات:

توفر التفاصيل حول كيفية التنسيق بين الأعمال المحددة التي تؤديها الجهات المختلفة في الدائرة من أجل بلوغ الغايات والأهداف الاستراتيجية. وغالباً ما يكون هناك حاجة لتنفيذ عدد من السياسات المختلفة مجتمعة لبلوغ غاية أو هدف استراتيجي محدد.

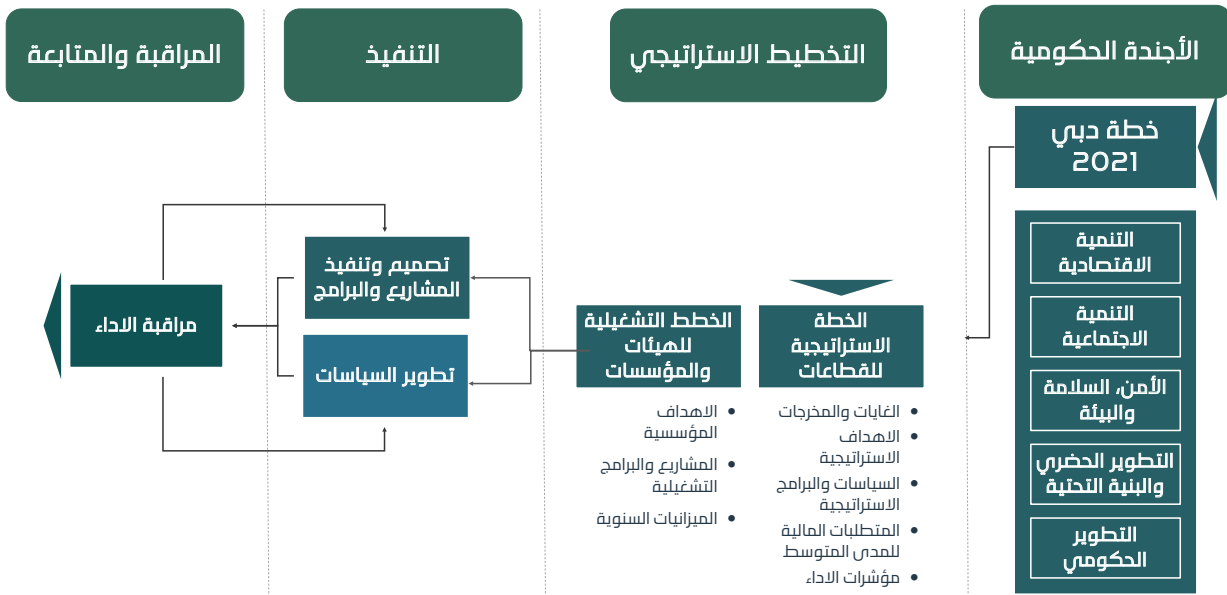
ملاحظات :

لماذا نحتاج إلى السياسة العامة؟



ملاحظات :

الإطار العام لإدارة تنفيذ خطة دبي 2021 " دور السياسات "



ملاحظات :

مثال على الأهداف الاستراتيجية والسياسات "خطة دبي 2021"

مؤشر	مؤشر رئيسي في الاقتصاد العالمي	مدينة ذكية ومستدامة	المكان المفضل للعيش والعمل، والمقصد المفضل للزائرين	مجتمع متلاحم ومتناسك	موطن لأفراد مبدعين وممكّنين، ملؤهم الفخر والسعادة
حكومة رائدة ومتميزة	محوّ رئيسي في الاقتصاد العالمي	مدينة ذكية ومستدامة	المكان المفضل للعيش والعمل، والمقصد المفضل للزائرين	مجتمع متلاحم ومتناسك	موطن لأفراد مبدعين وممكّنين، ملؤهم الفخر والسعادة
سباق ومبدعة في تلبية حاجات الفرد والمجتمع	مدينة تتمتع بنمو اقتصادي مستدام	مدينة ذكية، ومتكاملة، ومتصلة	مدينة هي الأفضل في الخدمات التعليمية والصحية والإسكان بما يلبي احتياجات الجميع	مجتمع متنوع ويمتلك المقومات الديمغرافية للاستمرار	أفراد متعلمون ومتفوقون، وموفورو الصحة
مستدامة ومبتكرة في إدارة مواردها	واحدة من أهم مراكز الأعمال في العالم	مستدامة في مواردها	حيوية ونشطة: توفر تجربة ثقافية ثرية، ومنافذ ترفيهية متميزة عالمياً	متوافق ومتعاقد، ويتبنى قيماً إنسانية مشتركة	مننجون ومبدعون ورياديون في شتى المجالات
شفافة وموثوقة	الأولى عالمياً في سهولة ممارسة الأعمال والوجهة المفضلة للاستثمار	ذات عناصر بيئية نظيفة، صحية ومستدامة	الأكثر أمناً	يقوم على ركيزتي قوامها الأُسْرُ والمجتمعات المتلاحمة	ملؤهم الاعتزاز بثقافتهم وإحساسهم بالسعادة الغامرة
		ذات بيئة حضرية آمنة وموثوقة			يشكلون، بفاعليتهم، الدعامه الصلبة لهيضة دبي وتطورها في كافة المجالات
سياسة التقاضي البديل	سياسة التضخم	سياسة الحد من إنبعاثات الكربون	سياسة المساكن لذوي الدخل المتوسط والمحدود	سياسة ذوي الإعاقة	سياسة تطوير رأس المال البشري

ملاحظات :

بعض الأمثلة العملية

ملاحظات :

ماذا ترى في الصورة؟

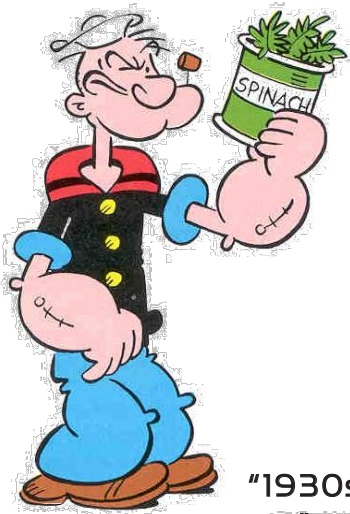


ملاحظات :

إعداد السياسة قد يتحدى المفاهيم السائدة ما لم يوجد دليل علمي كافٍ سياسة تشجيع الأطفال على أكل السبانخ - الولايات المتحدة الأمريكية

تعريف المشكلة

- اكتشاف نقص التغذية لدى الأطفال (خصوصاً فيتامين الحديد)
- وجود دراسات علمية تشير أن نبتة السبانخ هي الأغنى بفيتامين الحديد



ملاحظات :

السياسة قد تتسبب في ضرر أكثر من المنفعة حتى وإن كان الهدف نبيلاً! سياسة تمويل المشاريع الصغيرة - الدول النامية

تعريف المشكلة

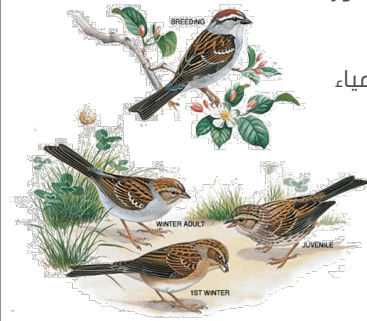


- تقديم قروض للفقراء في الدول النامية لإنشاء مشاريع صغيرة خاصة بهم، في غياب تمويل بنكي يساعد على زيادة دخلهم وانتشالهم من الفقر وزرع أمل جديد في حياتهم

ملاحظات :

إعداد السياسة يجب أن يأخذ بعين الاعتبار الصورة الكلية لضمان فعالية النتائج! سياسة قتل العصافير لزيادة الإنتاج الزراعي - الصين في عام 1958

تعريف المشكلة



- قدر العلماء الصينيين أن كل عصفور يأكل 4.5 كغم سنوياً من الحبوب، فإذا تم قتل مليون عصفور سيتوفر طعام لحوالي 60,000 شخص
- تم إطلاق حملة شعبية للتطيل المستمر، لإجبار العصافير على الاستمرار في الطيران والموت من الإعياء
- تم استخدام 80,000 فزاعة و 100,000 علم في الحملة
- استمرت الحملة من صباح 3 ديسمبر وحتى الساعة 8 مساءً

ملاحظات :

جدول المحتويات

1. ما هي السياسة؟

2. نماذج تطوير وتنفيذ السياسات العامة: أمثلة لدول مختارة

3. مراحل تطوير وتنفيذ السياسة (نموذج إمارة دبي)

- التحضيرات

- البحث والتحليل

- الخيارات

- تخطيط التنفيذ

- إدارة المعنيين

❖ مجموعة تمارين جماعية: دراسة حالة

ملاحظات :

نماذج تطوير وتنفيذ السياسات العامة "أمثلة لدول مختارة"

• «النموذج المثالي» لعملية تطوير السياسات العامة (OECD)

• إيرلندا

• استراليا

• بريطانيا

• كندا

• الولايات المتحدة الأمريكية

• الإمارات العربية المتحدة

ملاحظات :

(OECD) «النموذج المثالي» لعملية تطوير السياسات العامة

مراحل تطوير السياسة: دول منظمة التعاون والتنمية



المصدر: (The practice of policy-making In the OECD: Ideas for Latin America)

ملاحظات :

نماذج تطوير وتنفيذ السياسات العامة "أمثلة لدول مختارة"

• «النموذج المثالي» لعملية تطوير السياسات العامة (OECD)

• إيرلندا

• استراليا

• بريطانيا

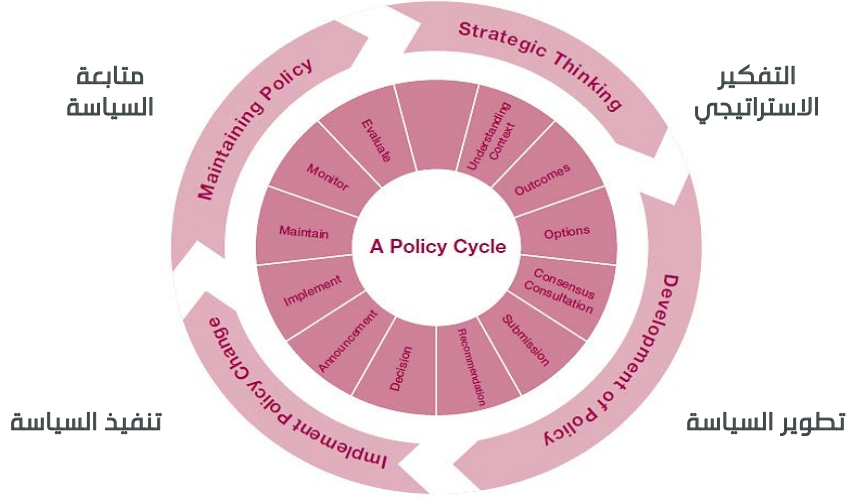
• كندا

• الولايات المتحدة الأمريكية

• الإمارات العربية المتحدة

ملاحظات :

نموذج: إيرلندا
مراحل إعداد السياسة



المصدر: الحكومة الإيرلندية

ملاحظات :

نماذج تطوير وتنفيذ السياسات العامة "أمثلة لدول مختارة"

• «النموذج المثالي» لعملية تطوير السياسات العامة (OECD)

• إيرلندا

• استراليا

• بريطانيا

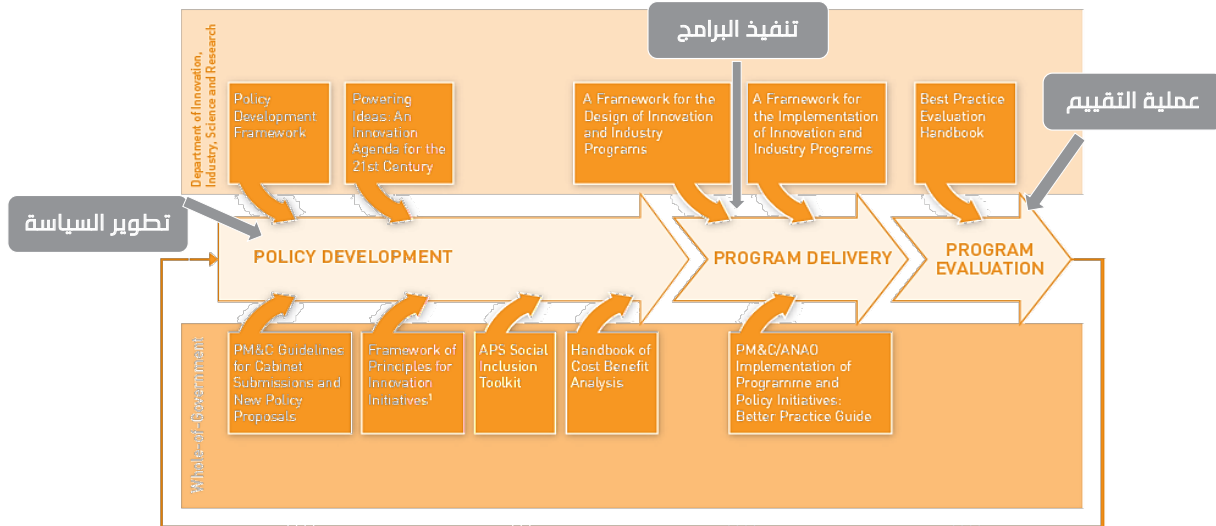
• كندا

• الولايات المتحدة الأمريكية

• الإمارات العربية المتحدة

ملاحظات :

نموذج: استراليا مصادر إعداد السياسة



¹ The Framework of Principles for Innovation Initiatives apply at all stages of the policy development process - Policy Development, Program Delivery and Program Evaluation.

المصدر: الحكومة الاسترالية

ملاحظات :

نماذج تطوير وتنفيذ السياسات العامة "أمثلة لدول مختارة"

• «النموذج المثالي» لعملية تطوير السياسات العامة (OECD)

• إيرلندا

• استراليا

• بريطانيا

• كندا

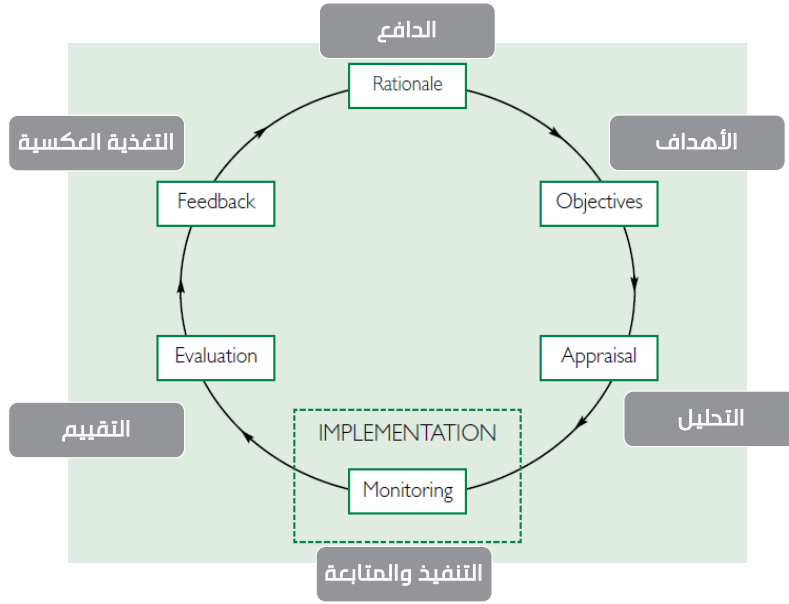
• الولايات المتحدة الأمريكية

• الإمارات العربية المتحدة

ملاحظات :

نموذج: بريطانيا

مراحل إعداد السياسة (ROAMEF)



ملاحظات :

نماذج تطوير وتنفيذ السياسات العامة "أمثلة لدول مختارة"

• «النموذج المثالي» لعملية تطوير السياسات العامة (OECD)

• إيرلندا

• استراليا

• بريطانيا

• كندا

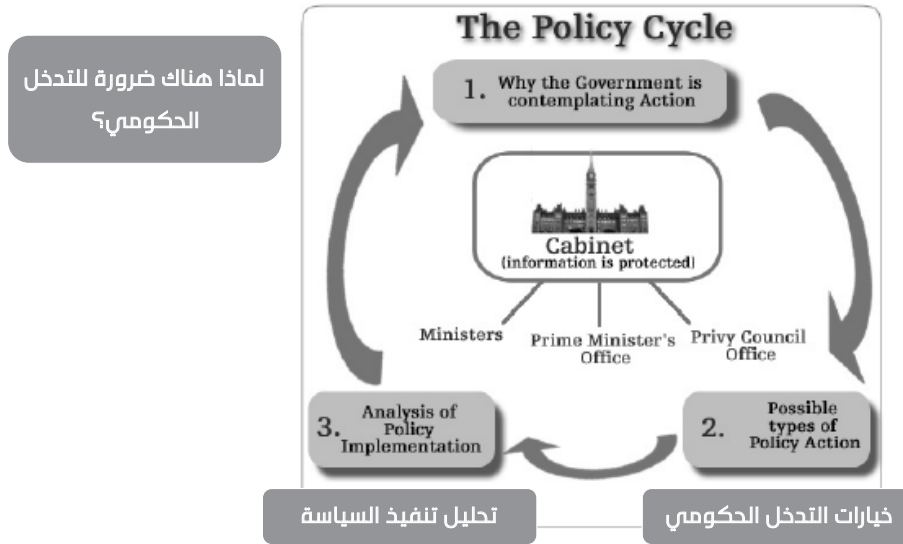
• الولايات المتحدة الأمريكية

• الإمارات العربية المتحدة

ملاحظات :

نموذج: كندا

تطوير السياسة على مستوى الحكومة الفدرالية - مراحل الإعداد

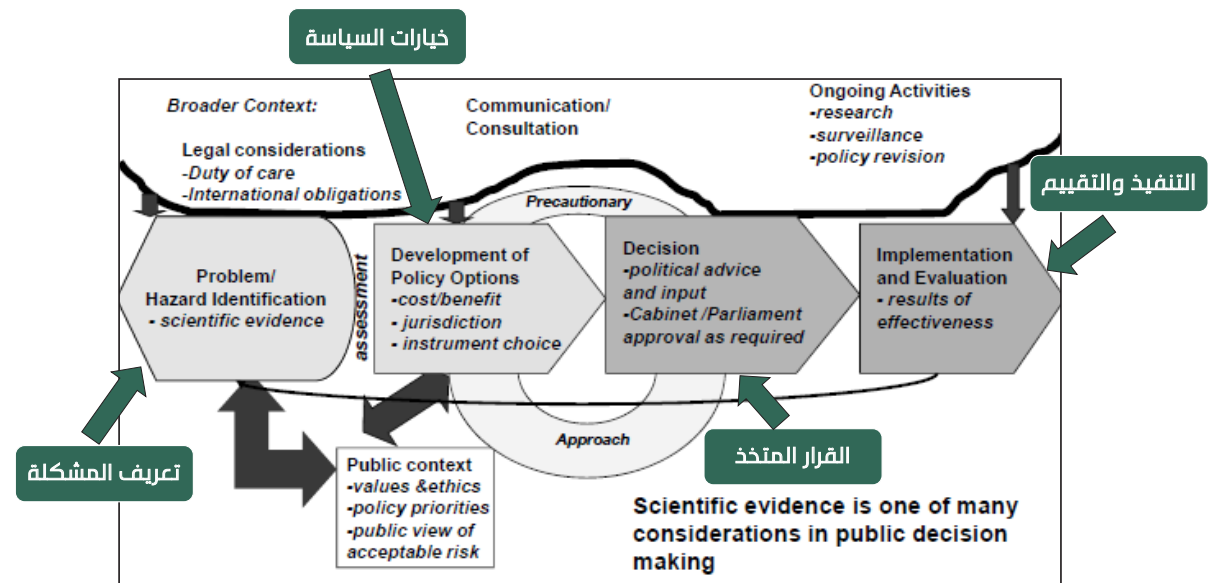


المصدر: الحكومة الكندية

ملاحظات :

نموذج: كندا

تطوير السياسة على مستوى الحكومة الفدرالية - إعداد السياسة وإدارة المخاطر



المصدر: الحكومة الكندية

ملاحظات :

نموذج: كندا

إطار عملية صنع القرار في الحكومة الكندية - القطاع الصحي

تحديد المشكلة

تحليل المخاطر والمنافع

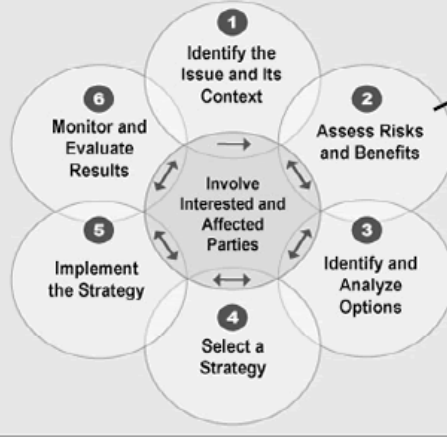
تحديد وتحليل الخبرات

إختيار الاستراتيجية

تنفيذ الاستراتيجية

متابعة وتقييم النتائج

Health Canada's Decision-Making Framework



Scientific Risk Assessment

تقييم المخاطر العلمية

المصدر: الحكومة الكندية

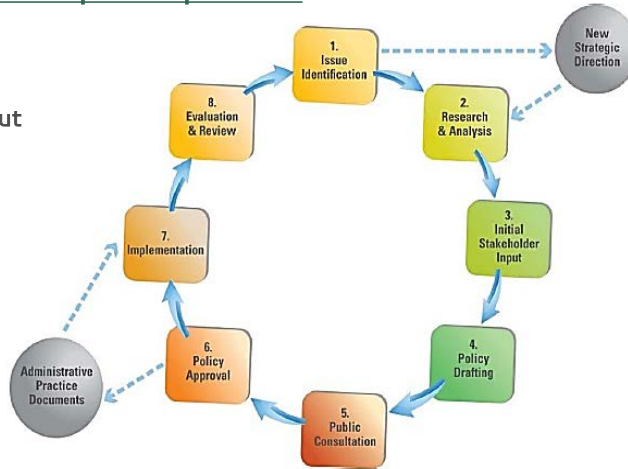
ملاحظات :

نموذج: كندا

إطار إعداد السياسة وتحديثها - أونتاريو (Ontario)

Steps for Policy development process

1. Issue identification
2. Research & analysis
3. Initial stakeholder input
4. Policy drafting
5. Public consultation
6. Policy approval
7. Implementation
8. Evaluation & review



مراحل إعداد السياسة

1. تحديد المشكلة
2. البحث والتحليل
3. مدخلات الشركاء المعنيين
4. الصياغة الأولية للسياسة
5. التشاور مع الجمهور
6. اعتماد السياسة
7. التنفيذ
8. التقييم والمراجعة

المصدر: الحكومة الكندية (Workplace Safety & Insurance Board - Ontario)

ملاحظات :

نماذج تطوير وتنفيذ السياسات العامة "أمثلة لدول مختارة"

• «النموذج المثالي» لعملية تطوير السياسات العامة (OECD)

• إيرلندا

• استراليا

• بريطانيا

• كندا

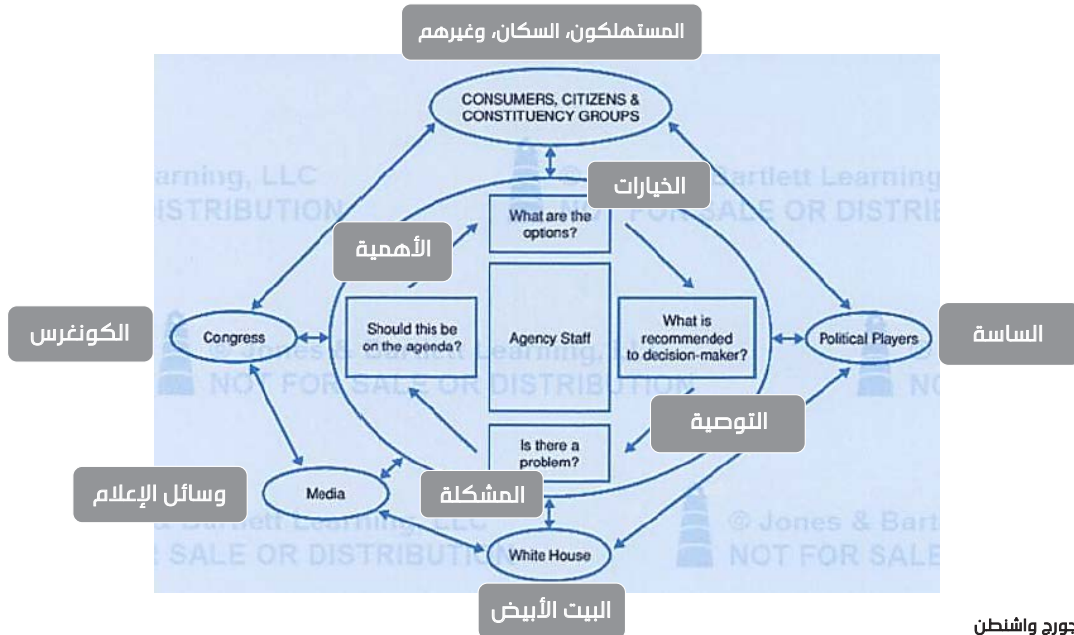
• الولايات المتحدة الأمريكية

• الإمارات العربية المتحدة

ملاحظات :

نموذج: الولايات المتحدة الأمريكية

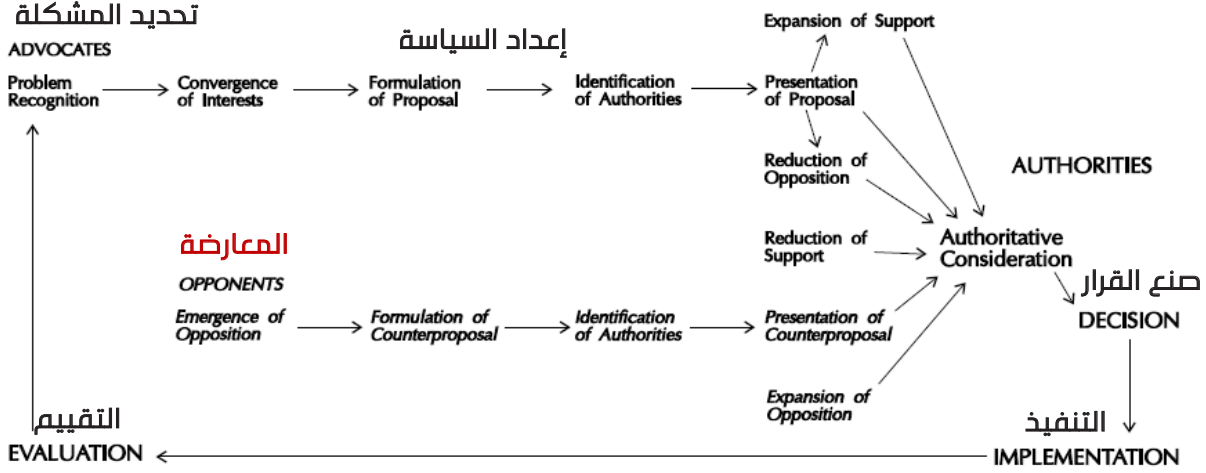
مراحل إعداد السياسة – جامعة جورج واشنطن



ملاحظات :

نموذج: الولايات المتحدة الأمريكية

مراحل إعداد السياسة وصنع القرار - جامعة كنتاكي

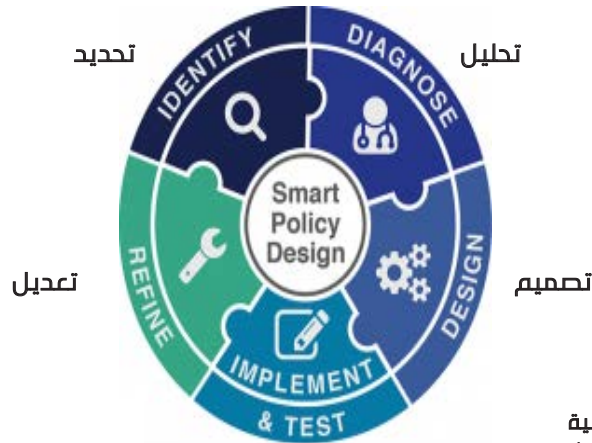


المصدر: جامعة كنتاكي

ملاحظات :

نموذج: الولايات المتحدة الأمريكية

مراحل إعداد السياسة - جامعة هارفرد "نموذج السياسات الذكية (Smart Policy design)"



- Identify pressing policy problems
- Diagnose underlying causes
- Design high-potential and feasible policy solutions
- Test solutions through implementation and rigorous evaluation
- Refine those solutions based on continuous monitoring and feedback

- تحديد مشاكل السياسة الرئيسية
- تحليل الأسباب الكامنة وراء الوضع
- تصميم حلول عملية وذات تأثير مرتفع
- تقييم الحلول من خلال التطبيق والمتابعة
- تعديل الحلول تبعاً للمتابعة والتغذية العكسية المستمرة

المصدر: جامعة هارفرد

ملاحظات :

نماذج تطوير وتنفيذ السياسات العامة "أمثلة لدول مختارة"

• «النموذج المثالي» لعملية تطوير السياسات العامة (OECD)

• إيرلندا

• استراليا

• بريطانيا

• كندا

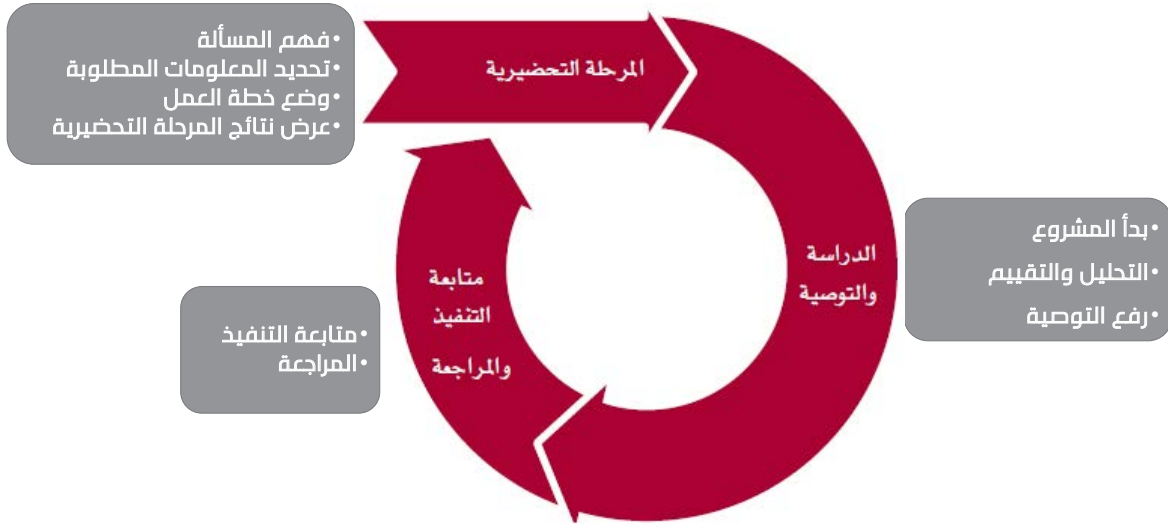
• الولايات المتحدة الأمريكية

• الإمارات العربية المتحدة

ملاحظات :

نموذج: الإمارات العربية المتحدة

المراحل الرئيسية في عملية وضع السياسات - الحكومة الاتحادية



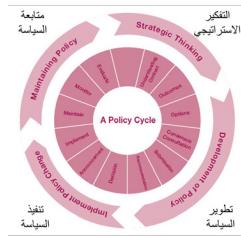
المصدر: الحكومة الإماراتية الاتحادية

ملاحظات :

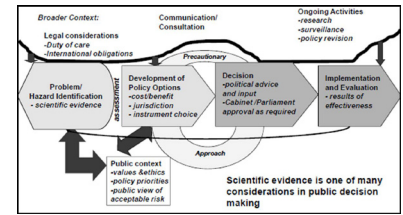
نماذج تطوير السياسات المختلفة تتشابه في الأطر العامة



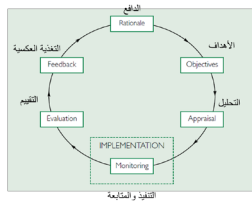
دول منظمة التعاون والتنمية (OECD)



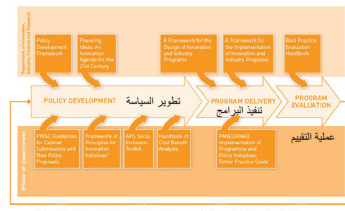
إيرلندا



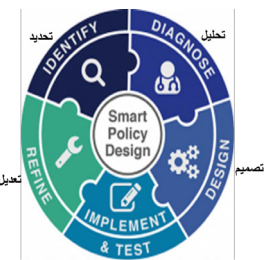
كندا



بريطانيا



أستراليا



أمريكا

ملاحظات :

أحدث التوجهات والتقنيات المبتكرة في عملية تطوير وتنفيذ السياسات العامة

1. البيانات الحكومية المفتوحة (Open Government & Open Data)
توافر البيانات الحكومية بشكل مجاني للجميع لتعزيز الشفافية والمساءلة والكفاءة والمشاركة المجتمعية
2. البيانات الضخمة (Big Data)
توافر حجم كبير من البيانات بشتى الأنواع والأشكال والتفصيل والدورية
3. التعهيد الجماعي (Crowdsourcing)
أداة مشاركة مجتمعية على الانترنت للمساهمة في الأفكار والمقترحات مثل وسائل التواصل الاجتماعي
4. التفكير في التصميم (Design Thinking)
صيغة قرارات وبدائل السياسة بالتركيز على المستخدم النهائي من خلال التجارب والاختبارات
5. المنهجيات السلوكية (Behavioral Approaches)
استخدام مخرجات العلوم السلوكية من خلال فهم سلوك الأفراد وقراراتهم في الواقع العملي

ملاحظات :

أحدث التوجهات والتقنيات المبتكرة في عملية تطوير وتنفيذ السياسات العامة

6. **المحاكاة والألعاب (Gaming and Simulation)**
توقع سلوك الأفراد ووضع خطط للتعامل معها بهدف التعليم والبحث والتدخل الحكومي

7. **تجارب عشوائية محكمة (Randomized Controlled Trials)**
نموذج تجريبي لتقييم تأثير السياسة (الاجتماعية والصحية عادة) على مجموعة «تجريبية، experimental» مقارنة بمجموعة «التحكم»

8. **تحليل الأفق (Horizon Scanning)**
أداء لتحليل المستقبل من خلال قياس تأثير التوجهات والتطورات الناشئة على السياسة

9. **مقاييس لتحقيق سعادة المجتمع (Happiness Index)**
مواءمة السياسات الحكومية لتحقيق سعادة المجتمع

ملاحظات :

دليل مواءمة السياسات الحكومية لتحقيق سعادة المجتمع – الإمارات

نوع الرفاه	قاعدة البيانات	العينة	العام الأول	الأسئلة	الأجوبة
تقييمي (تقييم إداركي طويل الأمد لحياة الشخص بشكل عام)	الاستبيان المقاس الأوروبي (يورو باروميتر)	دول الاتحاد الأوروبي	1973	بشكل عام، ما مدى رضاك عن الحياة التي تعيشها؟	مقياس 1 إلى 6 (من لست راضيا إطلاقا إلى راض تماما)
شعوري (وصف للحالة الشعورية للشخص على المدى القصير "يوم، أسبوع، شهر")	الاستبيان السنوي للسكان لمكتب الإحصاءات الوطنية	المملكة المتحدة	2011	بشكل عام، إلى أي مدى تشعر بالرضا عن حياتك حاليا؟	مقياس 0 إلى 10 (من لست راضيا إطلاقا إلى راض تماما)
معنوي (تقييم لشعور الفرد بالهدف أو المعنى أو الغاية في حياته)	الاستبيان الاجتماعي العام	الولايات المتحدة	1972	بالنظر إلى كافة الاعتبارات، كيف تصف أحوالك حاليا؟ أعتبر نفسك ...	مقياس 1 إلى 3 (من سعيد جدا إلى لست سعيد جدا)
معنوي (تقييم لشعور الفرد بالهدف أو المعنى أو الغاية في حياته)	الاستبيان السنوي للسكان لمكتب الإحصاءات الوطنية	المملكة المتحدة	2011	بشكل عام، إلى أي مدى شعرت بالسعادة اليوم؟ بشكل عام، إلى أي مدى شعرت بالقلق يوم أمس؟	مقياس 0 إلى 10 مقياس 0 إلى 10
معنوي (تقييم لشعور الفرد بالهدف أو المعنى أو الغاية في حياته)	الاستبيان الأمريكي لاستخدام الوقت	الولايات المتحدة	2010	أسلوب إعادة تشكيل أحداث اليوم، إلى أي درجة اعتبرت أن ما كنت تقوم به ذو معنى؟ (قائمة نشاطات)	مقياس 0 إلى 6 لكل نشاط
معنوي (تقييم لشعور الفرد بالهدف أو المعنى أو الغاية في حياته)	الاستبيان السنوي للسكان لمكتب الإحصاءات الوطنية	المملكة المتحدة	2011	إلى أي مدى تشعر أن الأمور التي تقوم بها في حياتك ذات شأن وقيمة؟	مقياس 0 إلى 10

المصدر: حكومة الإمارات

ملاحظات :

دليل مؤائمة السياسات الحكومية لتحقيق سعادة المجتمع – الإمارات

أفكار لطرح أسئلة حول الرفاه الخاص بمجالات السياسات:

الاقتصاد	بشكل عام، ما هو مستوى سعادتك حيال مستوى معيشتك؟
التعليم	بشكل عام، ما هو مستوى سعادتك حيال جودة التعليم الذي يتلقاه أطفالك؟
الصحة	بشكل عام، ما هو مستوى سعادتك حيال صحتك البدنية؟
المجتمع والثقافة	بشكل عام، ما هو مستوى سعادتك حيال إمكانية مشاركتك في الأنشطة الفنية والثقافية؟
الخدمات الحكومية والحكومة	بشكل عام، ما هو مستوى سعادتك حيال الخدمات الحكومية عموماً؟
البيئة والبنية التحتية	بشكل عام، ما هو مستوى سعادتك حيال جودة الهواء؟

التعليم	الأثر المباشر الأثر غير المباشر	الاقتصاد	الدخل والناتج المحلي الإجمالي التوظيف جودة فرص العمل
المجتمع والثقافة	الحياة الأسرية العلاقات الشخصية رأس المال الاجتماعي	الصحة	الصحة البدنية الصحة النفسية
البيئة والبنية التحتية	البنية التحتية التلوث المساحات الخضراء	الخدمات الحكومية والحكومة	جودة الخدمات الحكومية البيئة التنظيمية الأمن والسلامة والعدل

نتيجة تقييم أثر السعادة
النتيجة الإجمالية = نتائج (الاقتصاد + الصحة + التعليم + الثقافة والمجتمع + الخدمات الحكومية والحكومة + بيئة وبنية التحتية)

تفسير النتائج: تشير النتائج التي تزيد عن 70 إلى أثر إيجابي كبير على امتداد جميع فئات أصحاب المصلحة المعنيين، تشير النتائج بين 60 - 70 إلى أثر إيجابي بشكل عام، تشير النتائج بين 50 - 60 إلى أثر إيجابي محدود، تشير النتائج ما دون 50 إلى أثر سلبي من معتدل إلى حاد.

المصدر: حكومة الإمارات

ملاحظات :

دليل مؤائمة السياسات الحكومية لتحقيق سعادة المجتمع – الإمارات

البرنامج الإرشادي	خدمة العمل التطوعي	تحليل الجدوى من حيث التكلفة
64.8	72.8	نتائج أثر السعادة
1.5	6	الأثر على مدى الزمن (الأعوام)
97.2 = 1.5 × 64.8 "هابيز"	436.8 = 6 × 72.8 "هابيز"	حساب عدد الأعوام الإضافية للسعادة (هابيز)
1,500	5,000	التكلفة للشخص الواحد (بالدرهم)
0.065	0.087	نسبة الجدوى من حيث التكلفة

المصدر: حكومة الإمارات

ملاحظات :

جدول المحتويات

1. ما هي السياسة؟

2. نماذج تطوير وتنفيذ السياسات العامة: أمثلة لدول مختارة

3. مراحل تطوير وتنفيذ السياسة (نموذج إمارة دبي)

- التحضيرات
- البحث والتحليل
- الخيارات
- تخطيط التنفيذ
- إدارة المعنيين

❖ مجموعة تمارين جماعية: دراسة حالة

ملاحظات :

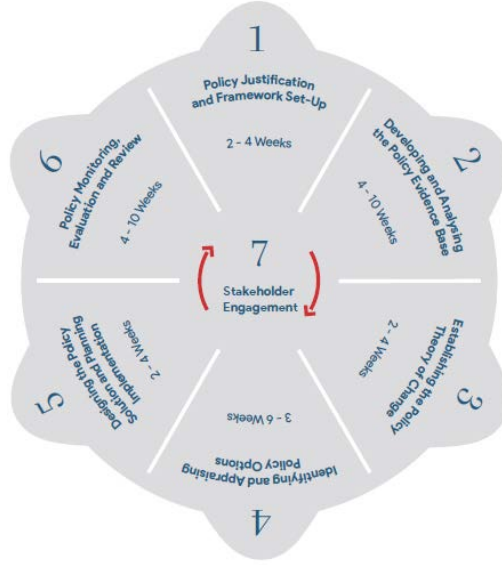
مراحل تطوير وتنفيذ السياسة "نموذج إمارة دبي 2017"



المصدر: حكومة دبي

ملاحظات :

مراحل تطوير وتنفيذ السياسة "نهوذج إمارة دبي 2017"



المصدر: حكومة دبي

ملاحظات :

ملخص كل مرحلة من مراحل مشروع وضع السياسة

التحضيرات:

تشمل تحديد آفاق المشروع، وتحديد المشكلة التي ينبغي حلها، أو الفرصة التي ينبغي البحث عنها، وفي هذه المرحلة ينبغي الاتفاق مع راعي المشروع على ما يجب أن نفعله، وكيف نفعله.

أين نحن الآن؟

البحث والتحليل:

هذه المرحلة تتضمن فهم البيئة الإستراتيجية والحقائق العملية المتعلقة بالفضية التي نقوم بتحليلها. وهي تتطلب فهم الاتجاهات والدوافع، بحيث يمكن رؤية ما هو أبعد من حجم المشكلة وشكلها، وهو فهم أسبابها وطرح الحلول الممكنة.

إلى أين نريد أن نصل؟

الخيارات:

تتضمن هذه المرحلة تحديد وتقييم الخيارات المختلفة للوصول إلى واحد أو أكثر من الأعمال الفوصى بها

كيف سنصل إلى ما نريد؟

المصدر: حكومة دبي

ملاحظات :

ملخص كل مرحلة من مراحل مشروع وضع السياسة

تخطيط التطبيق:

وهذا يشمل تخطيط تنفيذ الخيارات المتفق عليها، ويجب أن تتضمن الخطة الموارد والجدول الزمني؛ وإدارة المخاطر؛ والتواصل والمراقبة والتقييم. والمراقبة ضرورية لتقييم تأثيرات السياسة بسرعة بحيث يكون هناك إمكانية لتعديل المنهج إذا كان ذلك ضرورياً على ضوء التجربة. والتقييم طويل المدى سيساعد في الحكم على نجاح السياسة أو عدم نجاحها في تحقيق أهدافها، بحيث يمكن الاستفادة من ذلك في عمليات وضع السياسة والتخطيط الاستراتيجي في المستقبل.

إدارة المعنيين:

إن الاستعانة بخبراء -وأحياناً بممثلين عن الجمهور- سيساعد في جمع البيانات الملائمة، واختبار إمكانية نجاح الحلول الممكنة، ووضع خطط تطبيق واقعية، وحشد التأييد للتوصيات.

كيف
سنعرف أننا
وصلنا إلى ما
نريد؟

المصدر: حكومة دبي

ملاحظات :

جدول المحتويات

1. ما هي السياسة؟

2. نماذج تطوير وتنفيذ السياسات العامة: أمثلة لدول مختارة

3. مراحل تطوير وتنفيذ السياسة (نموذج إمارة دبي)

- التحضيرات

- البحث والتحليل

- الخيارات

- تخطيط التنفيذ

- إدارة المعنيين

❖ مجموعة تمارين جماعية: دراسة حالة

ملاحظات :

مراحل تطوير وتنفيذ السياسة " التحضيرات "



الأهداف

- توضيح الحاجة للمشروع، أي ما هي المشكلة التي ينبغي حلها؟
- تحديد هيكل القضايا التي تحتاج إلى معالجة للمساعدة في تركيز الأنشطة في المراحل اللاحقة
- تخطيط كيفية تنفيذ المشروع بما في ذلك هيكل قيادة المشروع والجهات الاستشارية
- تشكيل فريق مناسب للمشروع

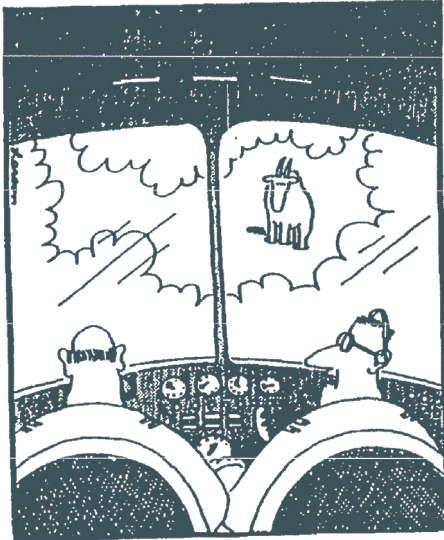
المهام

- تحديد آفاق المشروع
- تحديد القضايا
- تحليل المعنيين
- تشكيل فريق العمل
- قيادة المشروع
- تخطيط المشروع

المصدر: حكومة دبي

ملاحظات :

ما هي المشكلة - كن مستعداً لمراجعة فرضياتك تبعاً للأدلة المتوفرة



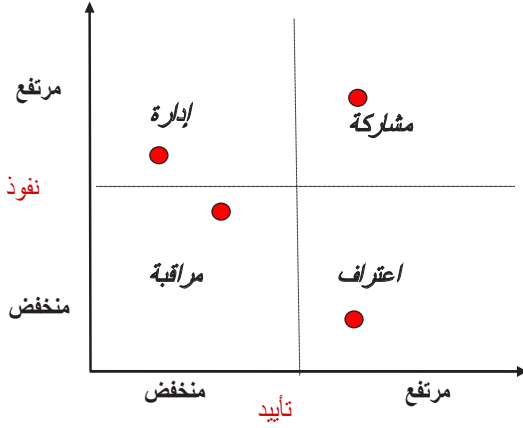
على سبيل المثال:

ماذا يفعل هذا المعازر الجبلي
هنا بين هذه الغيوم؟

المصدر: حكومة دبي

ملاحظات :

تحليل المعنيين



➤ ما هي وجهات نظرهم وتحفظاتهم؟

➤ متى وكيف يجب إشراكهم في عملية إعداد السياسة؟

➤ ما هو دورهم في عملية التخطيط والتنفيذ؟

المصدر: حكومة دبي

ملاحظات :

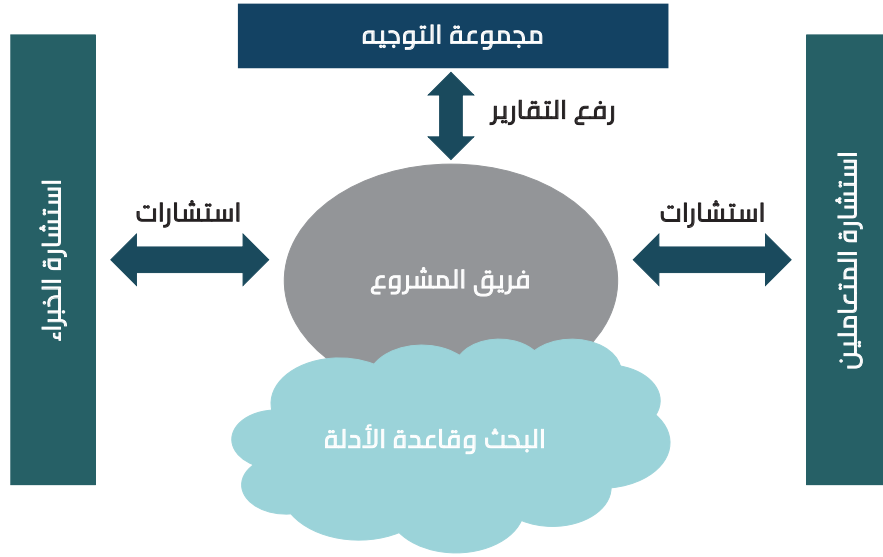
أداء فريق العمل يحدد النتائج



المصدر: حكومة دبي

ملاحظات :

هيكل قيادة المشروع



المصدر: حكومة دبي

ملاحظات :

الأدوات والنماذج التي يمكن الاستفادة منها في مرحلة التحضيرات

عناوين خطة المشروع (مثال: جدول المحتويات)



1. القضية الرئيسية والقضايا الفرعية
2. المخرجات والجدول الزمنية
3. الأنشطة الرئيسية موضحة في مخطط «جانت»
4. الفريق والميزانية
5. القيادة: مدير المشروع، أعضاء مجموعة التوجيه ودورهم، تقديم دوري للتقارير
6. خطة التواصل: مع المعنيين الداخليين والخارجيين
7. خطة إدارة المخاطر: تحديد المخاطر الرئيسية وكيفية إدارتها

المصدر: حكومة دبي

ملاحظات :

العديد من الدول تتبع نماذج معينة لإعداد السياسات على سبيل المثال نموذج (1:3:25 format)



• صفحة واحدة تلخص الرسالة
الرئيسية في نقاط
• التوصيات الرئيسية لصانع القرار
• تأثيرات النتائج

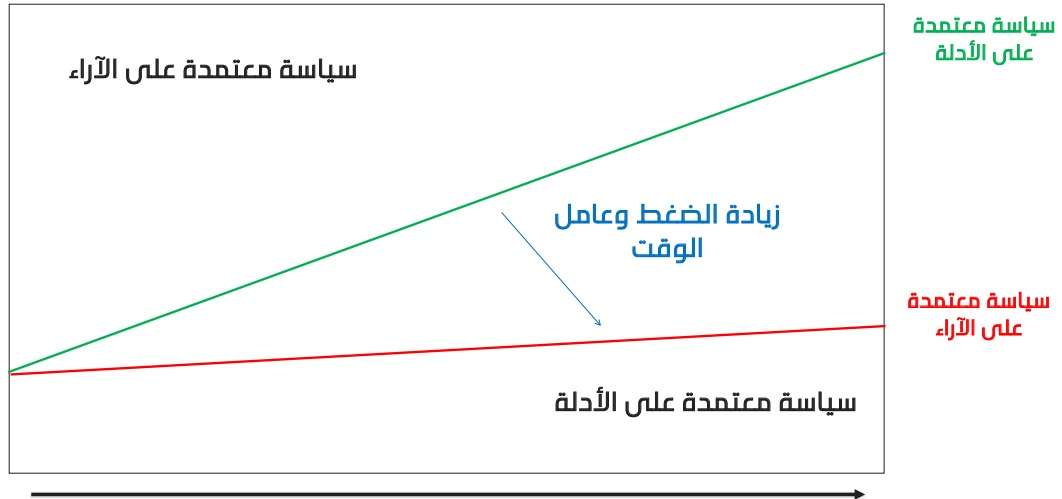
• النتائج الرئيسية للدراسة
• الملخص التنفيذي
• ملخص حول المنهجية
• بعض التأثيرات العملية للسياسة

• الفجوات المعرفية • المنهجية
• النتائج
• التأثيرات
• المراجع
• الملاحق
• الخلفية

المصدر: حكومة دبي

ملاحظات :

تصبح السياسات معتمدة على الآراء أكثر منها على الأدلة كلما ازداد عامل الضغط وقل الوقت المتاح لإعداد السياسة واتخاذ القرار



مثال: سياسة قبول أبناء المهاجرين السوريين في مدارس دبي أثناء فترة عدم الاستقرار السياسي في سورية، وذلك دون وجود أدلة كافية على عددهم، أو إذا ما كانت شهاداتهم مصدقة أم لا

ملاحظات :

قائمة المعلومات المطلوب استيفؤها - التحضيرات في نهاية هذه المرحلة ينبغي إنجاز الأمور التالية:

قيادة المشروع

- من سيكون راعي المشروع؟ ومن سيكون ضمن مجموعة التوجيه؟ وكيف سيتم رفع التقارير إليهم؟
- هل يلزم وجود لجنة استشارية من الخبراء؟

تخطيط المشروع

- ما هي الطريقة المنطقية لتوزيع العمل إلى مجموعات عمل مختلفة؟
- ما هي النتائج المرجوة والنقاط الفصلية الرئيسية ومواعيد الإنجاز؟
- ما المخاطر الرئيسية التي تهدد نجاح المشروع؟ وكيف سيتم إدارتها؟
- كيف سيتم التواصل مع المعنيين والجهات الأخرى؟

تحديد آفاق المشروع

- ما هي المشكلة التي تحتاج لمعالجة؟
- هل يوجد مبرر واضح لتدخل الحكومة؟
- ما هو العمل المنجز حتى الآن بخصوص هذه القضية؟
- إلى أي مدى سيكون للمشروع تأثير في المشكلة؟

تحديد القضايا

- ما هي القضايا الرئيسية والفرعية؟
- ما هي آلية البحث والتحليل حول هذه القضايا؟
- ما هي المخاوف الرئيسية لكل فرد من المعنيين الرئيسيين؟

تشكيل الفريق

- ما هي المهارات والخبرات المطلوبة في الفريق؟
- هل ينبغي تمثيل المعنيين الرئيسيين أو المؤسسات التنفيذية في الفريق؟
- ما هي الأدوار والمسؤوليات التي ستسند إلى كل عضو الفريق؟
- كيف سيتم التواصل وتبادل المعرفة ضمن الفريق؟

ملاحظات :

جدول المحتويات

1. ما هي السياسة؟

2. نماذج تطوير وتنفيذ السياسات العامة: أمثلة لدول مختارة

3. مراحل تطوير وتنفيذ السياسة (نموذج إمارة دبي)

- التحضيرات

- البحث والتحليل

- الخيارات

- تخطيط التنفيذ

- إدارة المعنيين

❖ مجموعة تمارين جماعية: دراسة حالة

ملاحظات :

مراحل تطوير وتنفيذ السياسة "التحضيرات"



الأهداف

- تهتم هذه المرحلة بتطوير فهم دقيق للقضايا والتوصل إلى أفضل المعلومات المتاحة حول كيفية معالجة هذه القضايا
- النتيجة المرجوة هي أن يقوم الفريق بتطوير فهم شامل ودقيق للحقائق الأساسية التي يمكن أن تترك تأثيراً على السياسة الجديدة

المهام

- فهم بيئة العمل
- بناء قاعدة الأدلة
- تحليل البيانات
- إدارة المعرفة

ملاحظات :

بناء قاعدة الأدلة

أنماط الأسئلة التي تحتاج إلى طرح هي:

- ما هو مدى أو خطورة المشكلة؟
- ما هي الاتجاهات؟ وما هي النتائج التي يمكن التنبؤ بها إذا لم يتم فعل أي إجراء؟
- ما هي العوامل الأساسية التي تسبب المشكلة؟
- ما هو رد السياسة الحالية ولماذا هو غير ناجح؟
- ما هي الحلول التي جُربت سابقاً؟ وما هي النتائج؟ وما هي الدروس المستفادة من الآخرين الذين عالجوا هذه المشكلة؟

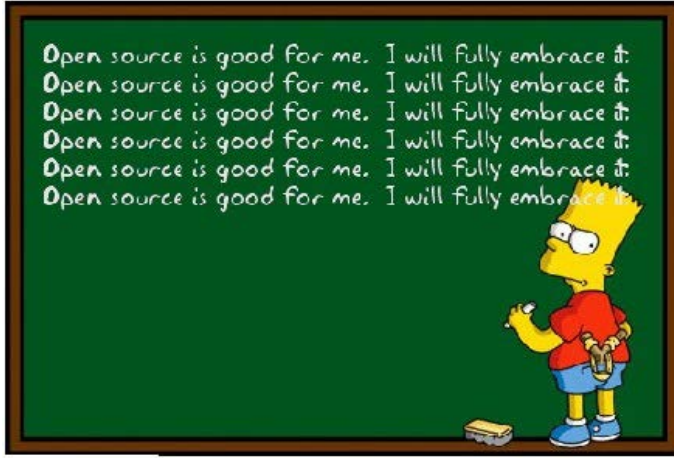
الدليل يمكن أن يأخذ أشكالاً عديدة، ولكن بالنسبة لمعظم المشاريع سيكون مبنياً على أنشطة تتضمن:

- تحليل الأنماط الأساسية في البيانات القطاعية
- تحليل المواقف العامة والسلوك والتوقعات
- تحديد أمثلة لأفضل الممارسات الدولية التي يمكن أن تشكل نماذج لتوجيه السياسة المحلية
- تطوير فرضيات حول الاتجاهات والعلاقات السببية
- اختبار هذه الفرضيات على أساس البيانات المتوفرة

المصدر: حكومة دبي

ملاحظات :

مصادر الأدلة البحثية لإعداد السياسات



للأسف، يكون البحث العلمي أحياناً في آخر القائمة بالنسبة للموظفين الحكوميين لدى إعدادهم للسياسة، بسبب تباين وجهات النظر في تعريف «مفهوم الأدلة»

- الخبراء والاستشاريون
- مراكز الأبحاث (Think Tanks)
- الجمعيات المهنية
- جماعات الضغط (Lobbyists)
- المنظمات الدينية (العقائدية)
- وسائل الإعلام (العلمية والعامية وغيرها)
- شبكة المعلومات (Internet)
- البحث العلمي

ملاحظات :

أنواع الأدلة البحثية لإعداد السياسات



- أدلة إحصائية (كمية)
- أدلة نوعية
- تعداد، مسوحات، بيانات إدارية
- أدلة اقتصادية
- أدلة دولية
- تجارب واختبارات إجتماعية
- المراجعات المنهجية (Systematic Reviews)
- الاستشارات

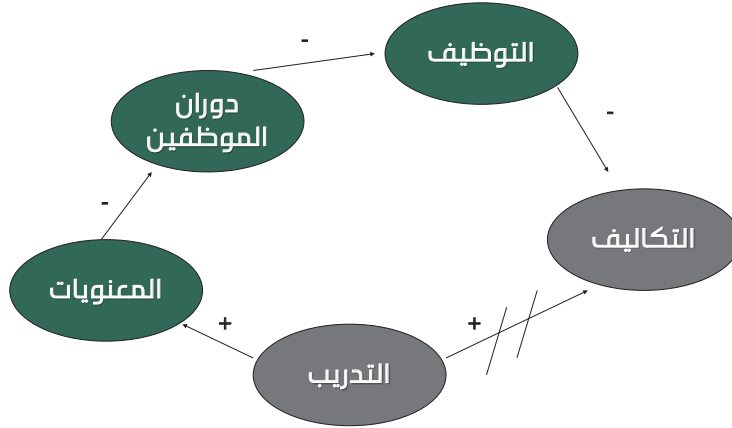
المصدر: (Campbell, S. et al, 2007: *Analysis for Policy*, London, GSR.)

ملاحظات :

الأدوات والنماذج التي يمكن الاستفادة منها في مرحلة البحث والتحليل

✓ **نظم التفكير ومخطط التأثير (مثال: تدريب الموظفين)**

إن الزيادة في التدريب تؤدي إلى زيادة فورية في التكاليف، ولكن - ومن خلال تأثير الزيادة في المعنويات التي بدورها تقلل الدوران الوظيفي وبالتالي تقلل عملية التوظيف - تؤدي إلى تقليل التكاليف في وقت لاحق.



المصدر: حكومة دبي

ملاحظات :

يجب على مُعدِّ السياسة أن يأخذ بعين اعتباره الطريقة التي يرى فيها صانع القرار الأدلة البحثية (مثال توضيحي):

مراجعات التحليل الاحصائي
(دليل على أن المخدرات سبب رئيسي لمعاودة إرتكاب الجريمة)
Meta-Analytical Reviews

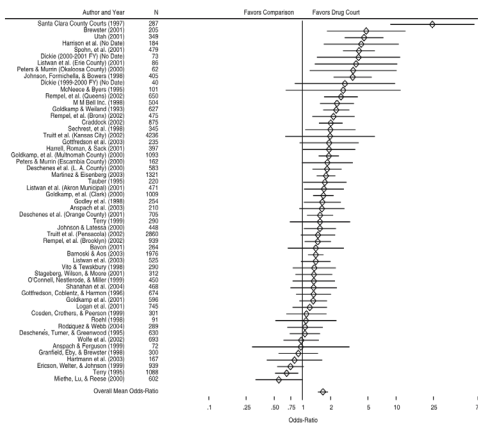


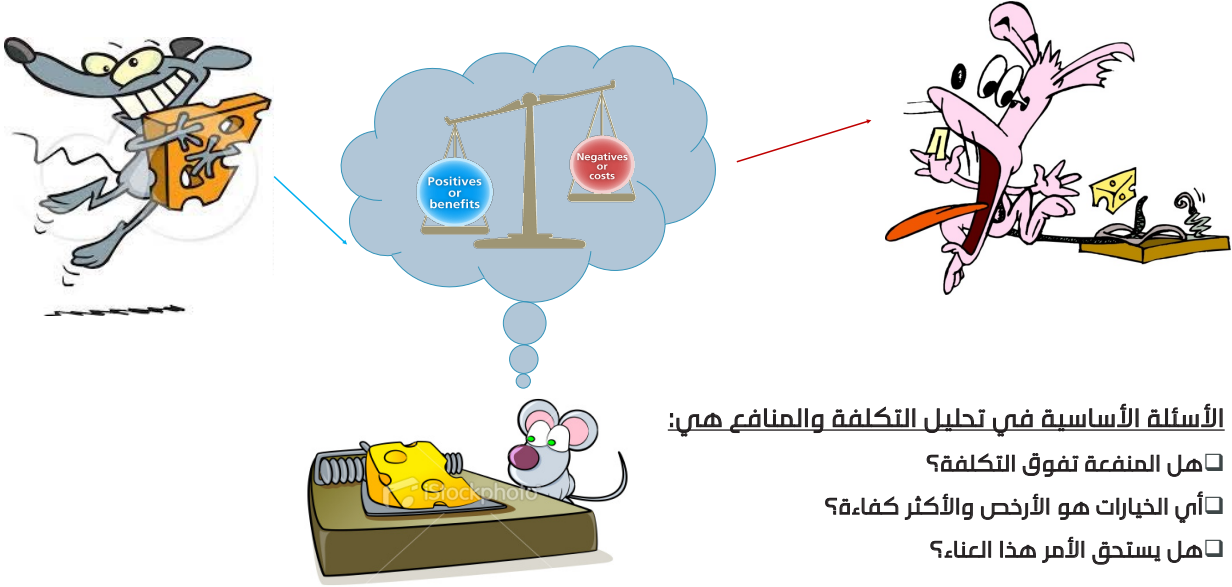
Figure 1. Odds ratios and 95% confidence intervals for all offenses by study.

المصدر: (David B. Wilson, 2006, A systematic review of drug court effects on recidivism)

- طويلة جداً
- مفضلة أكثر من اللازم
- صعبة الفهم
- تحتوي مصطلحات معقدة (Jargons)
- منهجيتها معقدة أكثر من اللازم
- تتطلب وقتاً طويلاً لإعدادها
- ليست على علاقة بالسياسة

ملاحظات :

يجب على مُعدِّ السياسة أن يأخذ بعين اعتباره الطريقة التي يرى فيها حانع القرار الأدلة البحثية (مثال توضيحي):



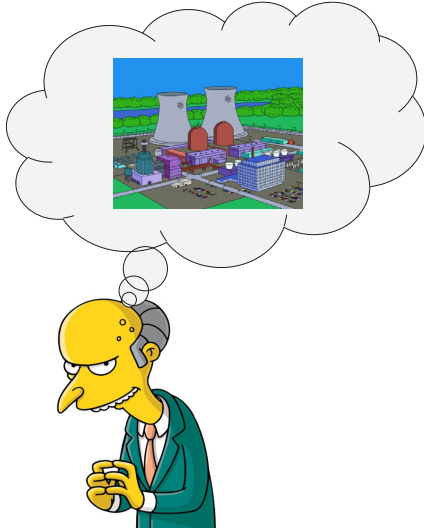
الأسئلة الأساسية في تحليل التكلفة والمنافع هي:

- هل المنفعة تفوق التكلفة؟
- أي الخيارات هو الأرخص والأكثر كفاءة؟
- هل يستحق الأمر هذا العناء؟

المصدر: حكومة دبي

ملاحظات :

تحليل التكلفة والمنافع هو قرار يطبق في الحياة الشخصية والمهنية عبر الزمن ويؤثر عليها



ويشمل القرارات الاستثمارية بعليارات الدولارات!



يشمل قرار إختيار الطفل بين الألعاب

ملاحظات :

برجاء تطبيق تحليل التكلفة والمنافع الذي سوف تتعلمه اليوم على إعداد السياسات فقط.. وليس على زوجتك (أو زوجك) في المنزل!



"I had my accounting department run a cost-benefit analysis on you and I have some bad news."

"لقد طلبت من إدارة المحاسبة بإعداد تحليل التكلفة والمنافع عليك ... ولدي بعض الأخبار السيئة"

المصدر: حكومة دبي

ملاحظات :

دع تحليل التكلفة والمنافع يقودك إلى نتائج وخيارات السياسة.. لا تطور السياسة على نتائج متبناه مسبقاً



المصدر: حكومة دبي

ملاحظات :

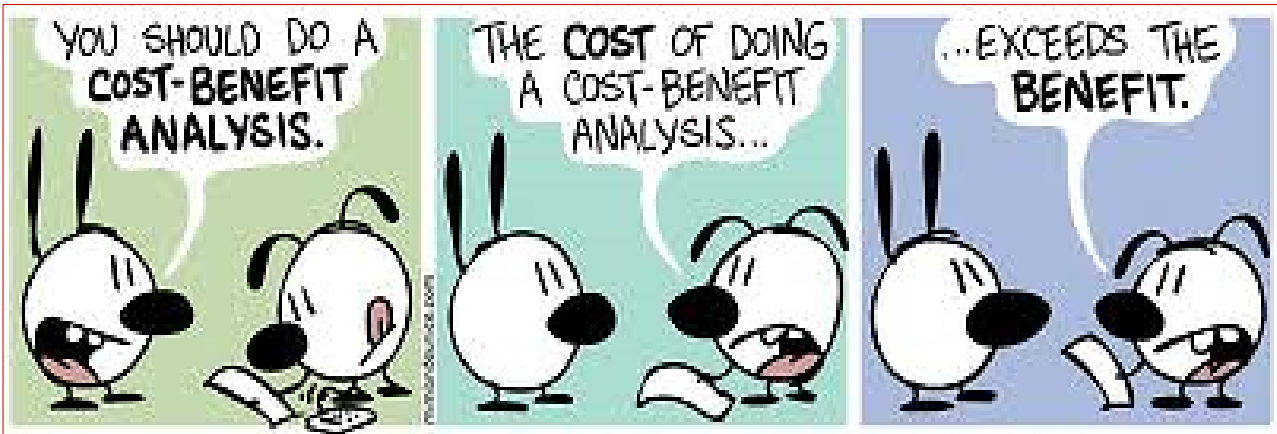
تحليل التكلفة والمنافع يساعدك على تحديد العوامل المهمة وتأثيرها على الأطراف المعنية



المصدر: حكومة دبي

ملاحظات :

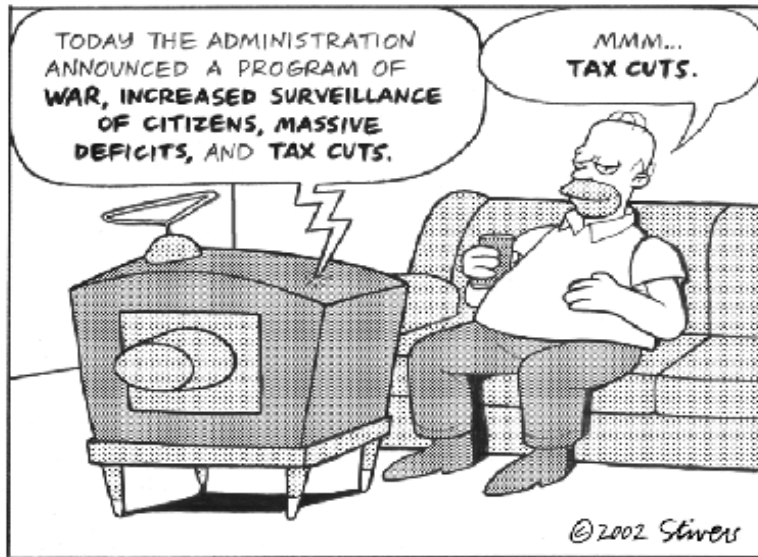
يجب أن يكون تحليل التكلفة والمنافع مجدياً من الناحية العالية



المصدر: حكومة دبي

ملاحظات :

وعلى أن يتم تبليغه للجمهور بشكل مناسب

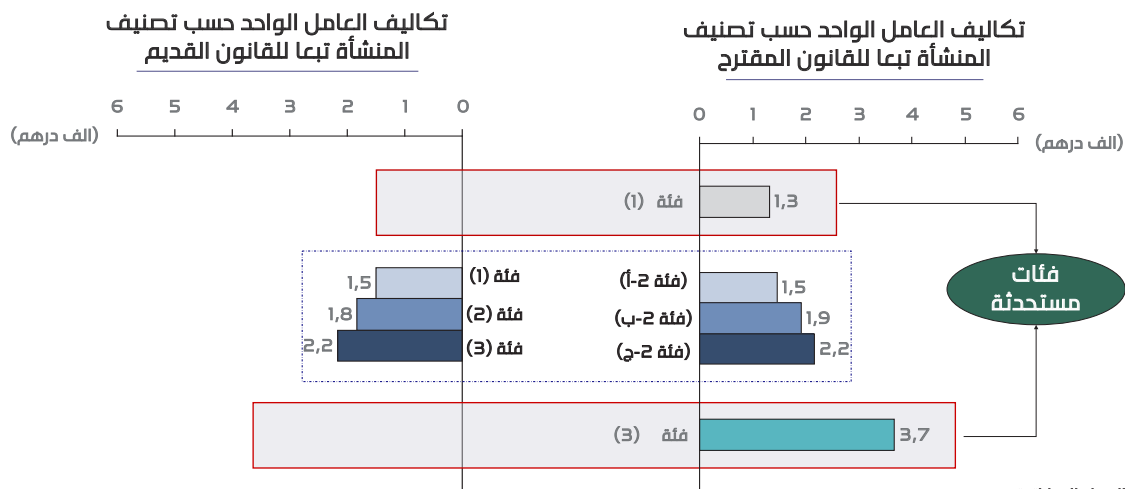


المصدر: حكومة دبي

ملاحظات :

مثال: تأثير اتباع نفس مسميات الفئات على فهم الجمهور للقانون المحدث لوزارة العمل الإماراتية

قانون تصنيف المنشآت السابق والقانون الجديد عام 2011 (مقارنة تكلفة العمالة):
بشكل عام تصنيف قانون العمل الجديد أستخدم فئتين وبقى على تكاليف الشركات نسبياً كما هي، ولكن قد يؤدي إلى انتقال بعض الشركات من فئة (2) إلى فئة (3) مما سيزيد من تكاليفها الإدارية بشكل كبير، في حين أن عدد محدود جداً من الشركات يمكن تصنيفه ضمن الفئة (1)



ملاحظات :

منهجيات تحليل التكلفة والمنافع

• أي خيارات التدخل هي الأقل تكلفة؟ Cost-Minimization Analysis (CMA)•	تحليل تخفيض التكلفة
• أي خيارات التدخل تقدم الانسجام الأمثل بين التكلفة والفُخرَج الأساسي؟ Cost-Effectiveness Analysis (CEA)•	تحليل فعالية التكلفة
• أي خيارات التدخل يقدم الانسجام الأمثل بين التكلفة ومجموعة من المخرجات؟ Cost-Consequences Analysis (CCA)•	تحليل تبعات التكلفة
• أي خيارات التدخل يقدم الانسجام الأمثل بين التكلفة وتحسين جودة الحياة (قطاع الصحة)؟ Cost-Utility Analysis (CUA)•	تحليل منفعة التكلفة
• أي خيارات التدخل يعظم صافي المنفعة (المادية)؟ Cost-Benefit Analysis (CBA)•	تحليل التكلفة والمنافع

ملاحظات :

منهجيات تحليل التكلفة والمنافع – مثال توضيحي

• أي خيارات التدخل تقدم الانسجام الأمثل بين التكلفة والفُخرَج الأساسي؟ Cost-Effectiveness Analysis (CEA)•	تحليل فعالية التكلفة
--	----------------------

الاحتمالات

لا يوجد صواب أو خطأ؛
يجب على كل مجتمع أن يقرر حجم التكلفة
التي هو مستعد لدفعها للحصول على منافع
إضافية

ملاحظات :

منهجيات تحليل التكلفة والمنافع – تمرين جماعي

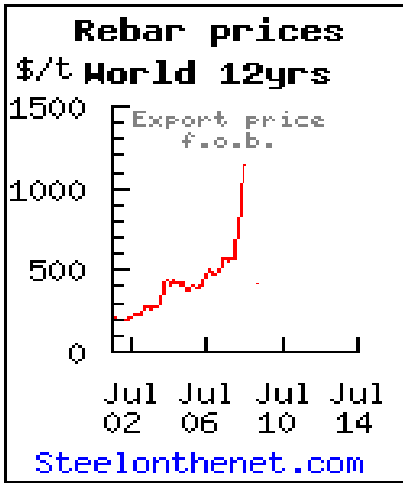
المطلوب

كيف يمكن احتساب قيمة الحياة للشخص؟ ما هي العوامل التي يجب أخذها بعين الاعتبار عند احتساب قيمة الحياة؟

ملاحظات :

دراسة حالة – إلغاء الرسوم الجمركية على واردات الحديد

تعريف المشكلة: افترض انك مدير عام الجمارك في دبي.. فهل تعتمد مقترح مارس لعام 2008 لإلغاء الرسوم الجمركية على واردات حديد التسليح؟ بهدف تخفيض الزيادة الكبيرة في أسعار الحديد المستورد، والتي تنعكس سلباً على قطاعي التشييد والعقارات؟



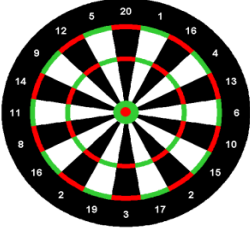
علماً بأن:

- أسعار الحديد ارتفعت بمقدار 88% خلال آخر عام ونصف ومن المتوقع بأن تستمر على هذه الوتيرة
- التعرفة الجمركية هي 5% من القيمة، وتبلغ الحصيلة الجمركية من واردات الحديد 200 مليون درهم سنوياً
- واردات الحديد تمثل 30% من الاستهلاك المحلي الكلي
- 90% من واردات الحديد مصدرها تركيا

ملاحظات :

قياس التكلفة حسب النوع

مثال: تحسين قطاع الصحة
البريطاني في عهد
«توني بلير»



1. التكلفة المباشرة (المواد الخام، العمالة،...)

2. التكلفة غير المباشرة (الإيجار، الماء والكهرباء، الصيانة،...)

3. التكلفة غير الملموسة (خسارة في الإنتاجية، السمعة، معنويات الموظفين،...)

يهتم صناع القرار عادةً بالتأثيرات على الميزانية وحجم الموارد المطلوبة لعملية التدخل،
فكر فيما يلي:

- مدى نطاق تغطية السياسة، نسبة المستفيدين، المقايضة ما بين العدالة والكفاءة
- التغيير في التكاليف إذا لزم التصعيد في عملية التدخل
- مدى جاهزية البنية التحتية والموارد المتاحة

ملاحظات :

المقايضة ما بين «الكفاءة-العدالة» وما بين «الكفاءة-التكلفة»

- ✓ قد تكون السياسة ذات تكلفة فعّالة وكفاء بشكل كبير، لكنها غير عادلة لجميع فئات المجتمع المستهدف
- ✓ بعض المجتمعات قد تكون على إستعداد للتضحية ببعض الكفاءة من أجل تحقيق عدالة أشمل
- ✓ هناك ضرورة لتقييم جميع التكاليف والفعّالية لمختلف البدائل والخيارات والأدوات المقترحة الهادفة لتحقيق عدالة أشمل
 - دعم أسعار بعض الأغذية الأساسية (الدقيق والخبز) - مصر
 - دعم أسعار المحروقات (البنزين) - السعودية
- ✓ قد تكون السياسة ذات تكلفة فعّالة وكفاء ولكنها مكلفة جداً
- ✓ فعالية التكلفة* ليست هي ذاتها التكلفة (الميزانية)
- ✓ كون السياسة ذات تكلفة فعّالة لا يعني بالضرورة كونها الأرخص من ناحية التكلفة
 - وضع كاميرات رقابة (أمنية ومرورية) في جميع شوارع المدينة - أبوظبي، الإمارات
 - زيادة عدد أفراد الأمن في العطلات والأعياد لتقليل حالات الانتحار في السجون - بريطانيا
- ✓ فعالية التكلفة «اليوم» لا تعني بالضرورة فعالية التكلفة «غداً» للسياسة نفسها
 - تقليل حجم الأراضي الممنوحة للسكن وسحبها خلال 5 سنوات إن لم يتم البناء - دبي، الإمارات

* أي خيارات التدخل تقدم أمثل توليفة بين التكلفة والمخرج الأساسي

ملاحظات :

تحليل التكلفة والمنافع: صافي القيمة الحالية (NPV) ومعدل العائد الداخلي (IRR)

معدل العائد الداخلي Internal Rate of Return (IRR)

The formula for IRRs:

$$0 = P_0 + P_1/(1+IRR) + P_2/(1+IRR)^2 + P_3/(1+IRR)^3 + \dots + P_n/(1+IRR)^n$$

where P_0, P_1, \dots, P_n equals the cash flows in periods 1, 2, ... n, respectively; and

IRR equals the project's internal rate of return

✓ معدل العائد الداخلي هو أسلوب تستخدمه الشركات لاتخاذ القرار حول مدى جدوى استثمار ما على المدى الطويل أي أنها إحدى أساليب الموازنة الرأس مالية.

✓ معدل العائد الداخلي هو معدل الخصم الذي تكون نتيجة القيمة الحالية له تساوي صفر، وهو يفسر عادةً بالأرباح المتوقعة التي يولدها القرار الاستثماري. وبإيضاح أكبر هو معامل الخصم الذي يجعل «القيمة الحالية للتدفق النقدي الموجبة» مطروحةً منها «القيمة الحالية للتدفق النقدي السالبة» مساوية للصفر. وبشكل عام إذا كان المعدل أعلى من تكلفة رأس المال للمشروع فسيتمثل ذلك قيمة مضافة للمشروع.

صافي القيمة الحالية Net present Value (NPV)

$$NPV = \sum_{t=0}^n \frac{(Benefits - Costs)_t}{(1+r)^t}$$

where:

r = discount rate

t = year

n = analytic horizon (in years)

✓ صافي القيمة الحالية هو القيمة المكافئة في الزمن الحاضر لمجموعة مبالغ مالية تدفع في أمانة مختلفة.
✓ سعر الخصم يستخدم لخصم التدفقات المالية المستقبلية للقيمة الحالية

- 10-15% في الدول النامية (المصدر: البنك الدولي)
- 3-6% في بريطانيا (المصدر الحكومة البريطانية)

إذا كانت ...	فهذا يعني أن ...
NPV > 0	(موجب) الإستثمار سوف يضيف قيمة مضافة إلى المستثمر
NPV < 0	(سالب) الإستثمار سوف ينقص قيمة مضافة من المستثمر
NPV = 0	(متعادل) الإستثمار لن يضيف أو ينقص قيمة مضافة للمستثمر

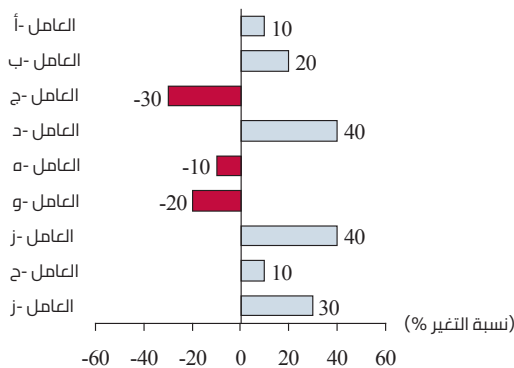
المصدر: حكومة دبي

ملاحظات :

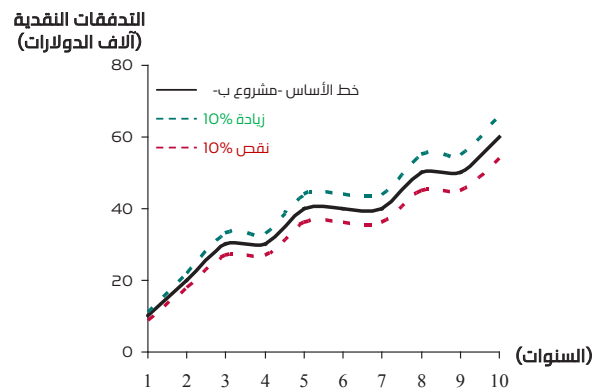
تحليل التكلفة والمنافع: تحليل الحساسية

✓ تحليلات الشك والحساسية تحقق في مدى متانة دراسة ما عندما تتضمن الدراسة بعض أشكال النمذجة الرياضية. وفي حين أن تحليلات الشك تدرس عدم التيقن الكامل في استنتاجات الدراسة، إلا أن تحليل الحساسية يحاول أن يحدد أي مصدر من مصادر الشك يوزن أكثر في استنتاجات الدراسة. إن السؤال الرئيسي في تحليل الحساسية هو: ماذا لو (+ / -) ؟

ماذا لو؟ (حالة تغير عدة عوامل معاً)



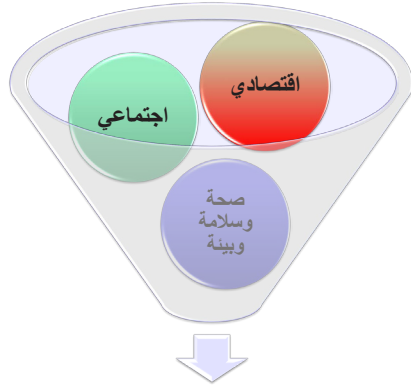
ماذا لو؟ (حالة تغير عوامل واحد فقط)



المصدر: حكومة دبي

ملاحظات :

تحليل التكلفة والمنافع – نموذج متكامل ومتعدد الجوانب (اقتصادي، اجتماعي، بيئي،...)



تحليل التكلفة والمنافع متعدد الجوانب

Analysis

Political factors	(العوامل السياسية)
Economical factors	(العوامل الاقتصادية)
Social factors	(العوامل الاجتماعية)
Technological factors	(العوامل التكنولوجية)
Environmental factors	(العوامل البيئية)
Legislative factors	(العوامل التشريعية)

تحليل

تحليل نقاط

القوة والضعف والفرص والتحديات

Analysis

Strengths Weaknesses Opportunities Threats

المصدر: حكومة دبي

ملاحظات :

التحليل الرباعي SWOT – (مثال: هيئة الإمارات للهوية)

نقاط الضعف	نقاط القوة
<ul style="list-style-type: none"> • انخفاض في تسجيل الأعداد وفقاً لخطة العدة (تم تسجيل 1.2 مليون نسمة فقط في 4 سنوات). • محدودة قدرة المركز على استيعاب أعداد كبيرة من المراجعين للتسجيل. • محدودة إمكانيات الأجهزة والأنظمة الإلكترونية. • ضعف الخطة الترويجية للتسجيل. • ضعف التواصل الداخلي. • عدم كفاية أعداد الموظفين وهجرة الكوادر الوطنية المؤهلة للحكومات المحلية. • ضعف آليات الربط مع الجهات الخارجية مما يمنع التحديث التلقائي للبيانات (تم الربط مع وزارة الداخلية فقط). 	<ul style="list-style-type: none"> • بطاقة ذات قيمة فريدة (بطاقة هوية متكاملة الخدمات). • الدعم المتميز من مجلس الإدارة واللجنة التنفيذية والحكومة الاتحادية (اعتماد بطاقة الهوية في بعض الجهات الحكومية لاجراء المهامات). • صلاحيات واضحة تستند إلى القوانين الاتحادية. • توافر قيادة داعمة لعمليات التغيير للوصول للنتائج والمستهدفات. • توافر قنوات الاتصال والتواصل مع الجهات الاتحادية والمحلية. • بدء انتشار مراكز ومكاتب التسجيل السكاني في كافة إمارات الدولة. • البدء في تطوير أنظمة وأسابيل العمل وتعزيز علاقات العمل الداخلية.
<ul style="list-style-type: none"> • ضعف الترابط بين الأنظمة الداخلية. • عدم توافر الكوادر الفنية والإدارية الوطنية المتخصصة في مجالات عمل الهيئة (خبراء البصمة والتزوير...). • قلة الوعي والفهم الجيد لاحتياجات وتوقعات المتعاملين. • ضعف التنسيق التشريعي والقانوني لاستصدار القوانين والتشريعات الضرورية لتنظيم الاختصاصات والأدوار التامة بين الجهات الحكومية الاتحادية والمحلية ذات الصلة بعمل الهيئة. • زيادة تكلفة وتقيد الاستثمارات لاستخدام التقنيات الحديثة الداعمة لعمل الهيئة. 	<ul style="list-style-type: none"> • توجه الحكومة الاتحادية لتقديم خدمات الحكومة الإلكترونية. • التزام الدولة باقتصاد المعرفة والتخطيط له. • الحاجة لتوفير إحصائيات سكانية شاملة ودقيقة نظراً لتنمو والتغيير المستمر في البيانات الخاصة بالسكان وأعدادهم. • الحاجة إلى تعريف الهوية الفردية بطريقة مولون بها. • توافر النية على سن تشريعات تساهم في زيادة أعداد طالبي التسجيل. • توافر دعم القيادة العليا للاطلاع المستمر على أفضل الممارسات في ظل اتاحة المعلومات والبيئة التنافسية العالمية.
التحديات	الفرص

المصدر: الخطة الاستراتيجية لهيئة الإمارات للهوية (2010-2013) – حكومة الإمارات العربية المتحدة

ملاحظات :

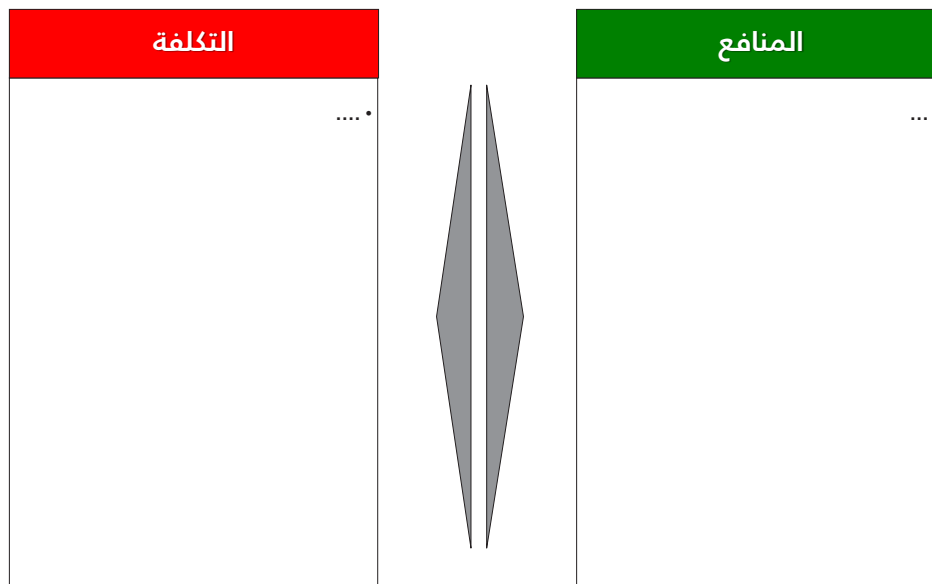
تحليل البيئة الخارجية والمحيطية PESTEL – (مثال: هيئة الإمارات للهوية)

أهم العوامل المؤثرة	عناصر PESTLE
<ul style="list-style-type: none"> تركيز الحكومة الاتحادية على تفعيل الخدمات الإلكترونية تنافس العديد من الشركاء لتفعيل الخدمات الإلكترونية على الصعيد المحلي ربط بطاقة الهوية مع البطاقات الأخرى يتطلب تنسيق مع عدد من الجهات الحكومية الأخرى 	السياسية
<ul style="list-style-type: none"> ارتفاع رسوم بطاقة الهوية بما يفوق إمكانيات شريحة كبيرة من السكان زيادة الرقابة المائية من قبل وزارة المالية من خلال تطبيق الميزانية المالية الحاجة إلى إدارة مالية متطورة في ضوء زيادة حجم المتطلبات التنظيمية 	الاقتصادية
<ul style="list-style-type: none"> ارتفاع عدد السكان في الدولة ارتفاع نسبة الدوران الوظيفي لأصحاب الكفاءات نسبة كبيرة من حاملي البطاقة غير مستفيدين من الخدمات الإلكترونية المرتبطة بالبطاقة 	الاجتماعية
<ul style="list-style-type: none"> تطبيق بنية تحتية للهوية الرقمية تحتاج إلى توفير مصادقة وتحويل أمن الحاجة إلى المزيد من التطبيقات التقنية ذات القيمة التجارية الحاجة إلى بطاقة ذات سعة أكبر للسماح بتطبيق وتفعيل الخدمات الإلكترونية في البطاقة 	الفنية (التكنولوجية)
<ul style="list-style-type: none"> الحاجة إلى آلية موثوقة وقانونية لتحريف الهوية لكل من القطاع الحكومي والخاص الحاجة إلى تفعيل قانون السجل السكاني لزيادة إقبال السكان إلى مراكز التسجيل الحاجة إلى كوادر وطنية لتولي بعض المهام الرئيسية قانونياً 	القانونية
<ul style="list-style-type: none"> تفعيل نظام البيئة الخضراء في مرافق الهيئة 	البيئية

المصدر: الخطة الاستراتيجية لهيئة الإمارات للهوية (2010-2013) – حكومة الإمارات العربية المتحدة

ملاحظات :

تحليل التكلفة والمنافع – نموذج مبسط



المصدر: حكومة دبي

ملاحظات :

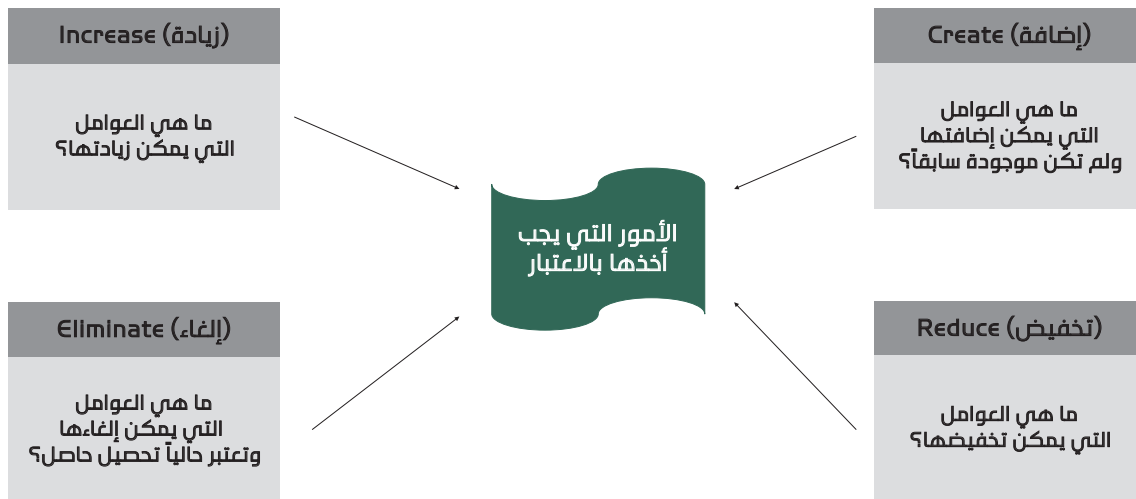
تحليل التكلفة والمنافع - نموذج معقد

	One-off	Short Run (average)		Medium Run (average annual)			Grand Total		
(A) Benefits	Year (-1)	Year (1)	Year (2)	Year (3)	Year (4)	Year (5)	Total (-1 to 5)	Total Monetized Benefits (NPV)	
Key Monetized (AED)									
1)									
2)									
Key Non-Monetized (% ,+,-,....):									
3)									
4)									
(B) Costs	Year (-1)	Year (1)	Year (2)	Year (3)	Year (4)	Year (5)	Total (-1 to 5)	Total Monetized Costs (NPV)	
Key Monetized (AED):									
1)									
2)									
Key Non-Monetized (% ,+,-,....):									
3)									
4)									
(C) Key Risks & Sensitive Issues \ Alternatives \ Comments									Net Benefit (Benefits - Costs)
•									

المصدر: حكومة دبي

ملاحظات :

أسئلة الابتكار الأربعة - نموذج (ERIC) لجامعة إنسياد (INSEAD) (ERIC: Eliminate, Reduce, Increase, Create)



المصدر: جامعة إنسياد INSEAD

ملاحظات :

الإبتكار في تحليل التكلفة والمنافع – أمثلة من إمارة دبي الإبتكار في تحليل التكلفة والمنافع يكون في تصميم السياسة وأدوات تطبيقها



سنغافورة (سياسة توفير مصادر متنوعة ومستدامة للمياه)

1. **تجميع المياه المحلية** من خلال شبكة متكاملة من المصارف والترع والأنهار والبرك والخزانات لجمع مياه الأمطار مطبقة على ثلثي سطح الأرض في سنغافورة
2. **إستيراد المياه** من ماليزيا من خلال إتفاقيتين إنتهت الأولى في عام 2011 وتنتهي الثانية في عام 2061.
3. **المياه الجديدة** المنتجة من خلال معالجة وتنقية المياه المستخدمة وجعلها صالحة للشرب (4 محطات توفر 30% من إجمالي الاستهلاك حالياً مع هدف توفير 55% في عام 2060).
4. **تحلية مياه البحر** (محطتين لتحلية المياه توفران 25% من إجمالي الاستهلاك).

المصدر: الحكومة السنغافورية

ملاحظات :

الإبتكار في تحليل التكلفة والمنافع – أمثلة دولية الإبتكار في تحليل التكلفة والمنافع يكون في تصميم السياسة وأدوات تطبيقها

□ إنشاء مناطق حرة ومناطق اقتصادية متخصصة في دبي

- الهدف: زيادة التنوع الاقتصادي، تعزيز النمو، تحرير الملكية، إلخ

□ منح تأشيرة إقامة لمدة عامين قابلة للتجديد للمستثمرين في القطاع العقاري في دبي

- الهدف: تعزيز نمو العقار، تشجيع الاستثمار، تقليل التحويلات الخارجية، إلخ

□ البوابات الذكية في مطار دبي

- الهدف: تسهيل إجراءات المسافرين، تقليل العبء الإداري، تطبيق مفهوم الحكومة الذكية، إلخ

المصدر: حكومة دبي

ملاحظات :

الخطوات الواجب اتباعها لإعداد تحليل التكلفة والمنافع

1. تحديد جميع التكاليف والمنافع (المباشرة وغير المباشرة من خلال نموذج متعدد الجوانب)
2. قياس التكاليف والمنافع باستخدام أدوات، مثل صافي القيمة الحالية ومعدل العائد الداخلي
3. تقييم إذا ما كانت المنافع تفوق التكاليف
4. تقييم من سيستفيد من المنافع ومن سيتحمل التكاليف، وتحديد تأثير كل منهما (كن مبدعاً بالتقييم)
5. إعداد تحليل الحساسية (سيناريوهات أفضل وأسوأ الاحتمالات)
6. تقييم إذا ما كان المقترح مجدياً من مختلف الجوانب، وتقديم التوصيات النهائية

المصدر: حكومة دبي

ملاحظات :

قائمة المعلومات المطلوب استيفائها - البحث والتحليل في نهاية هذه المرحلة ينبغي إنجاز الأمور التالية:

- | | |
|--|--|
| <p>فهم نظام تقديم الخدمات</p> <ul style="list-style-type: none"> - ما هو دور واهتمام وأولويات كل دائرة في نظام تقديم الخدمات؟ - ما هي ترتيبات التمويل، وتبادل المعلومات، وصناعة القرارات، والمساءلة؟ - ما هي المبادئ الأساسية والقيم الجوهرية لكل دائرة؟ - ما هي الموارد الحالية ومجالات الخبرة لدى الدوائر؟ - هل توجد أي ثغرات واضحة في القدرات يمكن أن تشكل قيوداً على أي سياسة جديدة؟ | <p>من هم المعنيون الرئيسيون؟</p> <ul style="list-style-type: none"> - ما هي اهتمامات وآراء المعنيين؟ - ما هي البيانات الضرورية لدعم تطوير السياسة؟ - ما هي البيانات المتوفرة مسبقاً وما مدى مصداقيتها؟ - وما هو التوازن الصحيح للبيانات الكمية والنوعية؟ - هل هناك حاجة إلى إجراء أي بحث أولي؟ - وما هي الطرق المناسبة لجمع البيانات؟ - ما هي مجالات السياسة الأخرى أو الدول الأخرى التي تقدم مقارنات مفيدة؟ - ما هي الاتجاهات والدوافع الرئيسية التي تؤثر على الموقف الحالي؟ - هل هناك حاجة إلى تغيير تعريف المشكلة الأساسية على ضوء التطورات؟ - هل افتتح المعنيون الرئيسيون بالتحليل الجديد للأدلة؟ |
|--|--|

المصدر: حكومة دبي

ملاحظات :

تعرين جماعي



ملاحظات :

دراسة حالة - تعزيز أداء المؤسسات الرقابية للمجرمين في بريطانيا

تعريف المشكلة: افترض أنك وزير العدل البريطاني وتسلمت البيانات التالية عام 2012 عن أداء مؤسسات الرقابة وتحسين أداء المجرمين في السجون البريطانية والمطلوب هو تعزيز أداء هذه المؤسسات فماذا تفعل؟

OGRS – Illustrative Example

Risk factor	Category	Estimate
A: Reoffending within 1 or 2 years?	Within 1 year	1.40292384
	Within 2 years	2.121100579
B1: Copsas rate (Multiple rate by)	1st caution/reprimand/warning, never convicted	1.251124495
	2nd caution/reprimand/warning, never convicted	0.083100501
B2: Sanctioning history - current sanction is ...	1st conviction, never cautioned/reprimanded/warned	0.126142108
	Any other caution/reprimand/warning	0.34896587
	Any other conviction	0.463062792
	0	0
B3: Age and sex	Male, aged 10 or 11	0
	Male, aged 12 or 13	0.083922902
	Male, aged 14 or 15	0.073775785
	Male, aged 16 or 17	-0.061504159
	Male, aged 18 to 20	-0.025103818
	Male, aged 21 to 24	-1.051515087
	Male, aged 25 to 29	-1.166976289
	Male, aged 30 to 34	-1.325979554
	Male, aged 35 to 39	-1.389445933
	Male, aged 40 to 49	-1.469690963
	Male, aged 50 or over	-2.025281459
	Female, aged 10 or 11	-0.795203469
	Female, aged 12 or 13	-0.813852079
	Female, aged 14 or 15	-0.868621331
	Female, aged 16 or 17	-0.959179629
	Female, aged 18 to 20	-0.974603294
Female, aged 21 to 24	-1.02488454	
Female, aged 25 to 29	-1.052777806	
Female, aged 30 to 34	-1.126127959	
Female, aged 35 to 39	-1.42161494	
Female, aged 40 to 49	-1.524952221	
Female, aged 50 or over	-2.44683718	
B4: Principal current offence	Violence	0
	Robbery	-0.83476912
	Public order	0.181917675
	Sexual (not against child)	0.003276327
	Sexual (against child)	-0.853434071

■ يوجد 25 مؤسسة رقابية تعنى برقابة وتحسين أداء 250,000 مجرم

■ يشير النظام الخاص بتحليل بتشخيص حالات المجرمين (OGRS*) بأن هناك احتمالاً ل:
- (15%) لعدم إعادة ارتكاب الجريمة وتحسين السلوك
- (7+) % لإعادة ارتكاب الجريمة

■ عدد المجرمين الذين عاودوا ارتكاب الجريمة خلال فترة وجيزة هم كما يلي:

- 45% من الذين تم سجنهم لفترات طويلة
- 75% من الذين تم سجنهم لفترات قصيرة
- 55% من الذين تم وضعهم تحت الرقابة (لم يتم سجنهم)

■ ميزانية المؤسسات الرقابية الإجمالية ارتفعت من 500 مليون إلى 750 جنية استرليني خلال العشر سنوات الأخيرة، حيث أن التكلفة السنوية لرقابة وإعادة تأهيل كل مجرم هي:

- 45,000 جنية استرليني للذين تم سجنهم لفترات طويلة
- 45,000 جنية استرليني للذين تم سجنهم لفترات قصيرة
- 3,000 جنية استرليني للذين تم وضعهم تحت الرقابة (لم يتم سجنهم)

* المصدر: الحكومة البريطانية Offenders Group Reconviction Scale

ملاحظات :

جدول المحتويات

1. ما هي السياسة؟

2. نماذج تطوير وتنفيذ السياسات العامة: أمثلة لدول مختارة

3. مراحل تطوير وتنفيذ السياسة (نموذج إمارة دبي)

- التحضيرات

- البحث والتحليل

- الخيارات

- تخطيط التنفيذ

- إدارة المعنيين

❖ مجموعة تمارين جماعية: دراسة حالة

ملاحظات :

مراحل تطوير وتنفيذ السياسة "التحضيرات"



المهام

- تحديد الغايات
- وضع الخيارات
- تقييم الخيارات
- تقديم التوصيات

الأهداف

- في المرحلة الثالثة من المشروع، هناك حاجة إلى تفحص مجموعة متنوعة من الخيارات لحل المشكلة، أو اقتناص الفرصة، أو التوصل إلى توصيات معقولة لتقديمها إلى مجموعة التوجيه.

ملاحظات :

وضع الخيارات – أدوات السياسة

فإلى جانب استخدام تقنيات الإبداع عند وضع خيارات السياسة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية المتفق عليها، من المفيد أيضاً التفكير في أدوات السياسة المختلفة، أي الدعائم المختلفة التي تستطيع الحكومة تفعيلها لإحداث التغيير. ومن الدعائم المختلفة للسياسة:

مثال على دعائم السياسة

قد تكون مشكلة السياسة هي كيفية تقليل كمية نفايات المنازل في دبي. لذا، يمكن استخدام دعائم سياسة مختلفة مثل:

- منشورات توزع على الأسر لنصحها حول كيفية تقليل كمية النفايات
- مطالبة مجموعات من السكان في أحياء المدينة بالموافقة الطوعية على وضع حد معين لنفايات المنازل في مناطقهم
- إنشاء "هيئة لإدارة النفايات" بأهداف طموحة لتقليل نفايات المنازل
- فرض رسوم جديدة على المنازل للتخلص من النفايات التي تبلغ أكثر من وزن محدد أو حجم معين، أو دفع مبالغ بسيطة مقابل كل زجاجة أو مادة أخرى مشابهة تؤخذ إلى مركز إعادة التدوير
- البدء بخدمة جديدة لإعادة التدوير لجمع وإعادة تدوير بعض المواد من نفايات المنازل مثل الزجاجات والأكياس البلاستيكية والعلب والعبوات

▪ تقديم المعلومات والتثقيف والنصائح

▪ تشجيع الموافقة الطوعية والتنظيم الذاتي

▪ إنشاء مؤسسات جديدة

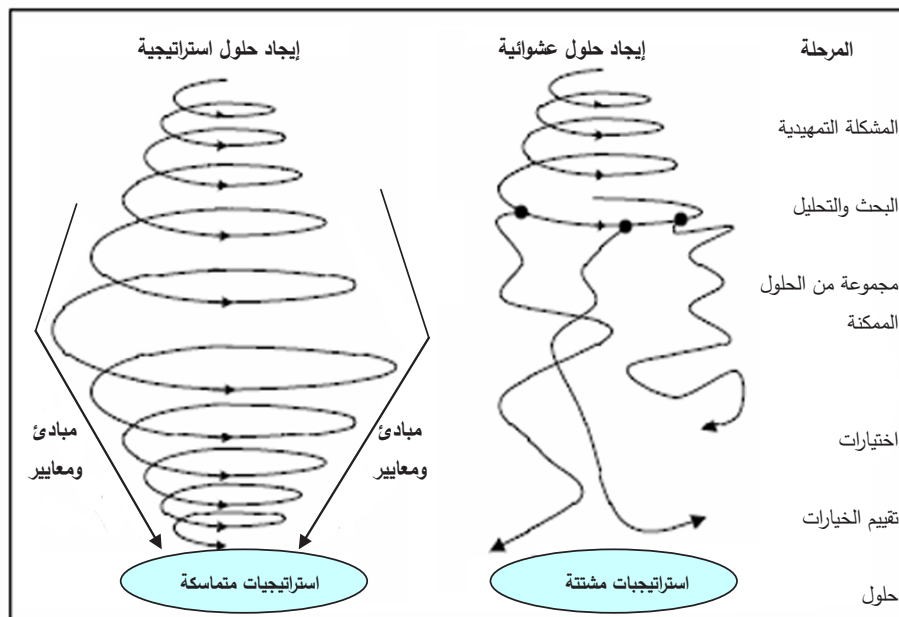
▪ استخدام أدوات اقتصادية، مثل الضرائب أو الدعم الحكومي

▪ التدخل المباشر لتقديم الخدمة أو إيكالها لطرف ثالث

المصدر: حكومة دبي

ملاحظات :

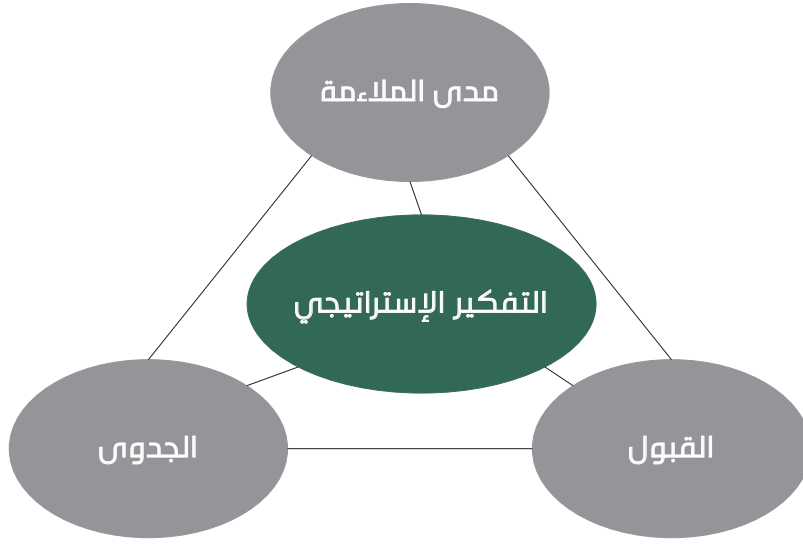
تقييم الخيارات: أتباع نهج استراتيجي يعني أن تكون منظماً في عملية وضع الحلول



المصدر: حكومة دبي

ملاحظات :

هناك 3 معايير جوهرية لتقييم الخيارات وهي...



المصدر: حكومة دبي

ملاحظات :

هل من الممكن أن يكون الإعدام شنعاً هو عقوبة إلقاء القمامة على الأرض؟



المصدر: حكومة دبي

ملاحظات :

هل من الممكن استخدام النقود كأوراق للحمام؟

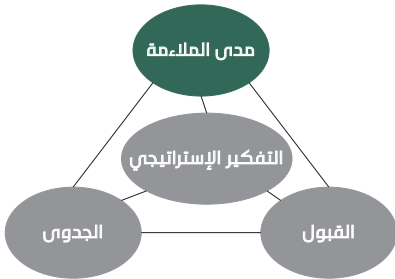


المصدر: حكومة دبي

ملاحظات :

معايير تقييم الخيارات - الملاءمة

هل سيعالج الخيار المقترح القضايا الرئيسية ويحقق المخرجات المرجوة؟



الأساس المنطقي - هل توجد مبررات واضحة لتدخل الحكومة؟

التناسب - هل تكلفة الخيار المقترح متناسب وحجم المشكلة؟

الفعالية - كيف سيعالج الخيار المقترح المشكلة؟

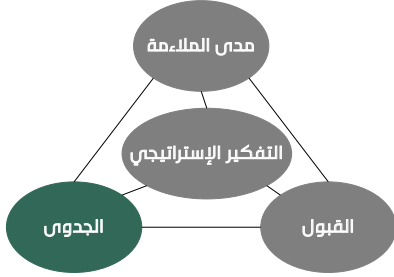
التأثير - هل هناك أية عواقب غير مقصودة؟ هل المنافع والتكاليف موزعة بشكل عادل؟

المصدر: حكومة دبي

ملاحظات :

معايير تقييم الخيارات – الجدوى

عند تقييم ما إذا كان الخيار واقعياً وممكناً من الناحية العملية، يجب التفكير في:



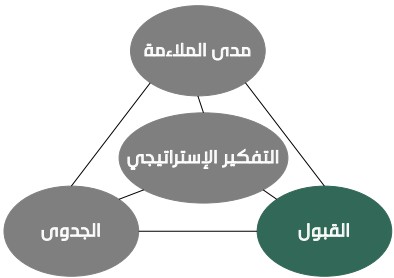
- القدرة – هل سيكون ممكناً تطبيق الخيار؟
- المساءلة – هل يمكن وضع مساءلات واضحة وربطها بالحوافز؟
- تحمل النفقات – هل يمكن تحمل نفقات الخيار، وهل يعطي قيمة جيدة للعمال بالمقارنة مع البدائل الأخرى؟
- المخاطر – هل يمكن تحديد المخاطر، وهل يمكن تخفيفها أو توزيعها وإدارتها؟
- التغذية الراجعة – هل توجد مقاييس واضحة للنجاح وآليات للمراقبة لتلقي التغذية الراجعة والردود السريعة والاستفادة منها إذا ظهرت عواقب غير مقصودة؟

المصدر: حكومة دبي

ملاحظات :

معايير تقييم الخيارات – القبول

هل يوجد دعم كاف للخيار من قبل ذوي السلطة والنفوذ لإضفاء الشرعية على القرار؟



- المشاركة – هل يوجد إشراك كاف ومشاورة للجمهور في عملية إعداد السياسة؟
- حشد التأييد – هل يوجد دعم كاف من جانب المعنيين الداخليين والخارجيين؟

المصدر: حكومة دبي

ملاحظات :

سياسات حكومية بشأن الحد من نشر الإشاعات في وسائل الاعلام الاجتماعية

مثال: الغرامة والسجن لمحاربة ظاهرة الإشاعات على الإنترنت في الصين عام 2013

السياسة وردة فعل المعنيين

- سياسة تقضي بالسجن لمدة 3 سنوات ودفع غرامة مالية في حال نشر إشاعات في وسائل الاعلام الاجتماعية يتم:
 - إعادة إرسالها من قبل الآخرين أكثر من 500 مرة
 - أو الاطلاع عليها من قبل 5 آلاف مستخدم إنترنت أو أكثر
- أعلنت الحكومة أن السياسة تهدف لحماية حرية التعبير ومحاربة جرائم الإنترنت، خصوصا مستخدمي الإنترنت ووسائل الاعلام الاجتماعية الذين ينشرون إشاعات تهدف لتقويض الاشتراكية وحكم الحزب الشيوعي وتعزيز القيم الغربية من خلال الأكاذيب والأخبار السلبية وإثارة الجدل وغيرها
- يرى الجمهور بأنها سياسة للحد من حرية التعبير
- العض طالب مزودي خدمات الإنترنت بتوفير خيارات تسمح بالحد من إعادة الإرسال لأقل من 500 مرة وغيرها من الوسائل لتجنب العقوبة

المصدر: مصادر مختلفة - الحكومة الصينية



ملاحظات :

معيار عدم القبول الجماهيري قد يكون أقوى من معايير الملاءمة والجدوى

مثال: رفض دفن طفلة عجيبة في فرنسا عام 2015

السياسة وردة فعل المعنيين

- عمدة بلدة شابلان في باريس رفض السماح لعائلة من عجر الروما (من أصول رومانية في أوروبا الشرقية) بدفن الطفلة في مقابر البلدية لأن "الأولوية تعطى لمن يدفعون الضرائب المحلية".
- أثار القرار غضب شعبي كبير وإحتجاجات
- ذكر العمدة لاحقا أن هناك سوء فهم فيما يتعلق بسلسلة اتخاذ القرار وأنه لم يقصد منع دفن الطفلة.

النتائج المتحققة

- تم السماح بدفن الطفلة في مقابر البلدية وقدمت الحكومة تعازيها
- تم تقديم عمدة البلدة للتحقيق بتهمة التمييز العنصري

المصدر: مصادر مختلفة - الحكومة الفرنسية

ملاحظات :

مقترح سياسة منح أصحاب المطاعم حق الاحتفاظ بإكراميات العاملين في الولايات المتحدة عام 2018

هل تؤيد أم ترفض المقترح؟ ما هي ردة فعل المعنيين والنتائج المتوقعة؟



السياسة المقترحة

- تقترح إدارة الرئيس ترامب منح أصحاب المطاعم الحق في الاحتفاظ بإكراميات العاملين بهدف السماح بتقاسم الإكراميات مع الموظفين الذين لا يحصلون على إكراميات مثل الطباخين، بشرط دفع هذه المطاعم الحد الأدنى للأجور للعاملين
- كانت إدارة الرئيس أوباما تمنع أصحاب المطاعم من أخذ الإكراميات من الموظفين وتمنح الموظفين الحاصلين على الإكراميات حق الاحتفاظ بها وعدم مشاركتها مع الموظفين الذين لا يحصلون على إكراميات

النتائج المتوقعة

- خسارة الموظفين إكراميات بمقدار 5.8 مليار لصالح أصحاب المطاعم
- خسارة كبيرة للنساء وأسرههم حيث أن 80% من الإكراميات تمنح للنساء
- عدم زيادة أجور الموظفين الذين لا يحصلون على إكراميات لعدم وجود آلية تجبر أصحاب العمل مشاركة الإكراميات مع الموظفين

المصدر: مصادر مختلفة - حكومة الولايات المتحدة

ملاحظات :

مثال على مصفوفة تقييم الخيارات

هل تؤيد أم ترفض المقترح؟ ما هي ردة فعل المعنيين والنتائج المتوقعة؟

المخاطر	مدى القبول	الجدوى	مدى الملاءمة	التكلفة	الخيار
متوسطة	✓	✓✓	✓	12 مليوناً	الخيار 1 (عدم التدخل)
مرتفعة	✓	✓	✓✓	15 مليوناً	الخيار 2
منخفضة	✓✓	✓✓✓	✓	12 مليوناً	الخيار 3 (الخيار المفضل)
متوسطة	✓✓	✓✓	✓✓✓	25 مليوناً	الخيار 4

وينبغي التوضيح لمجموعة التوجيه أي خيار (أو الخيارات) التي تم انتقائها ولماذا. وقد يكون أعضاء المجموعة بحاجة إلى فهم مبررات التوصيات، وربما يرغبون في رؤية الدليل حول الخيارات التي تم رفضها وأسباب الرفض. ويعتبر حجم الأدلة التفصيلية التي سيتم تقديمها إلى مجموعة التوجيه أمر تقديري، ولكن في الحد الأدنى يجب إعطاء التالي:

- بيان واضح حول المشكلة أو الفرصة
- تفسير واضح حول الخيار (الخيارات) الموصى بها
- تبرير منطقي حول الكيفية التي ستمكن فيها التوصيات من حل المشكلة

المصدر: حكومة دبي

ملاحظات :

الخيارات – مثال توضيحي

السلبيات	الإيجابيات	
....	الخيار (1)
....	الخيار (2)
....	الخيار (3)

المصدر: حكومة دبي

ملاحظات :

قائمة المعلومات المطلوب استيفؤها – الخيارات

في نهاية هذه المرحلة ينبغي إنجاز الأمور التالية:

الغايات والأهداف

- هل تم وضع الغايات والأهداف بشكل واضح لهذا المجال من السياسة؟
- هل تم الحصول على دعم راعي المشروع ومجموعة التوجيه بشأن رؤية المشروع والهدف أو الأهداف الاستراتيجية؟

الخيارات

- هل تم استخدام تقنيات الإبداع لوضع خيارات مبتكرة؟
- هل تم وضع عدد صغير من الخيارات الواقعية لكي يتم تقييمها بشكل مفصل؟
- هل تم استخدام معايير التقييم الملائمة؟ وهل تم تطبيقها بطريقة موضوعية؟
- هل تم الاستفادة بشكل جيد من المعرفة المستنبطة حول آراء المعنيين؟

التوصيات

- هل تم تقديم توصيات واضحة ومبررة بشكل جيد إلى مجموعة التوجيه؟
- هل توجد معلومات وتحليلات كافية لتقديمها إلى مجموعة التوجيه لاتخاذ قرار حكيم؟
- أي معرفة الجدوى الاقتصادية والمخاطر وسلوك المعنيين الرئيسيين؟

المصدر: مصادر مختلفة – حكومة الولايات المتحدة

ملاحظات :

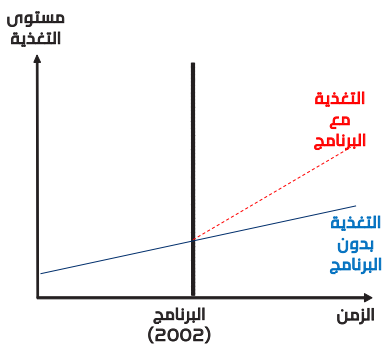
تمرين جماعي



ملاحظات :

دراسة حالة - تحسين تغذية المواليد الجدد في بنجلادش

تعريف المشكلة: افترض أنك وزير الصحة في بنجلادش، وأمامك التقارير التالية، فهل توافق أم لا توافق على توسيع تطبيق البرنامج التجريبي ليشمل الدولة ككل، بهدف دعم الأمهات ذوي الأطفال الرضع لتحسين صحة هؤلاء الأطفال؟



تم إطلاق برنامج تجريبي في مناطق معينة عام 2002 لتحسين صحة المواليد الجدد الذين يعانون من نقص في الوزن بسبب سوء التغذية وذلك من خلال تقديم:

- (1) نصائح توعوية غذائية للأمهات
- (2) ومعونات غذائية تكميلية للمواليد

قامت وزارة الصحة بإعداد تقرير عن نتائج البرنامج التجريبي بعد عام من إنطلاقه، تبين فيه تحسن ملحوظ في صحة المواليد وزيادة في أوزانهم نتيجة برنامج تقديم النصائح، حيث تبين أن سوء التغذية كان سببه الرئيسي هو الجهل (مفهوم سائد حول ضرورة تقليل الحامل والمرضع لحجم الطعام اليومي) والدليل هو وجود حالات سوء تغذية في العائلات الغنية وليس الفقيرة فقط.

في العام 2003، أصدرت (Children UK) تقريراً يبين أنه لا يوجد تأثير للبرنامج وذلك لأن التحسن في مستوى التغذية العام في المناطق الخاضعة للبرنامج والمناطق غير الخاضعة له هو ذاته.

تبعاً للنتائج السابقة، قامت الوزارة بإعداد دراسة أخرى بينت فيها أنه بالرغم من عدم وجود تأثير للبرنامج على مستوى التغذية العام، إلا أن صحة العديد من المواليد الذين يعانون من سوء التغذية قد تحسنت وأوزانهم زادت.

ملاحظات :

جدول المحتويات

1. ما هي السياسة؟

2. نماذج تطوير وتنفيذ السياسات العامة: أمثلة لدول مختارة

3. مراحل تطوير وتنفيذ السياسة (نموذج إمارة دبي)

- التحضيرات

- البحث والتحليل

- الخيارات

- تخطيط التنفيذ

- إدارة المعنيين

❖ مجموعة تمارين جماعية: دراسة حالة

ملاحظات :

مراحل تطوير وتنفيذ السياسة "التحضيرات"



المهام

- المسارات والخطط
- إدارة التغيير
- التواصل
- إدارة المخاطر
- المراقبة والتقييم

الأهداف

- بعد اعتماد التوصيات، والتي يمكن أن تتضمن بعض التعديلات على ضوء آراء راعي المشروع ومجموعة التوجيه، فإن المهمة الأخيرة هي التخطيط لكيفية تنفيذ هذه التوصيات.
- إن تفاصيل المقترح النهائي للسياسة وخطة إطلاقها يجب أن توثق في التقرير النهائي وخطة التطبيق. والموافقة على الخطة والالتزام بتطبيقها هما الخطوات النهائية لمشروع إعداد السياسة.

ملاحظات :

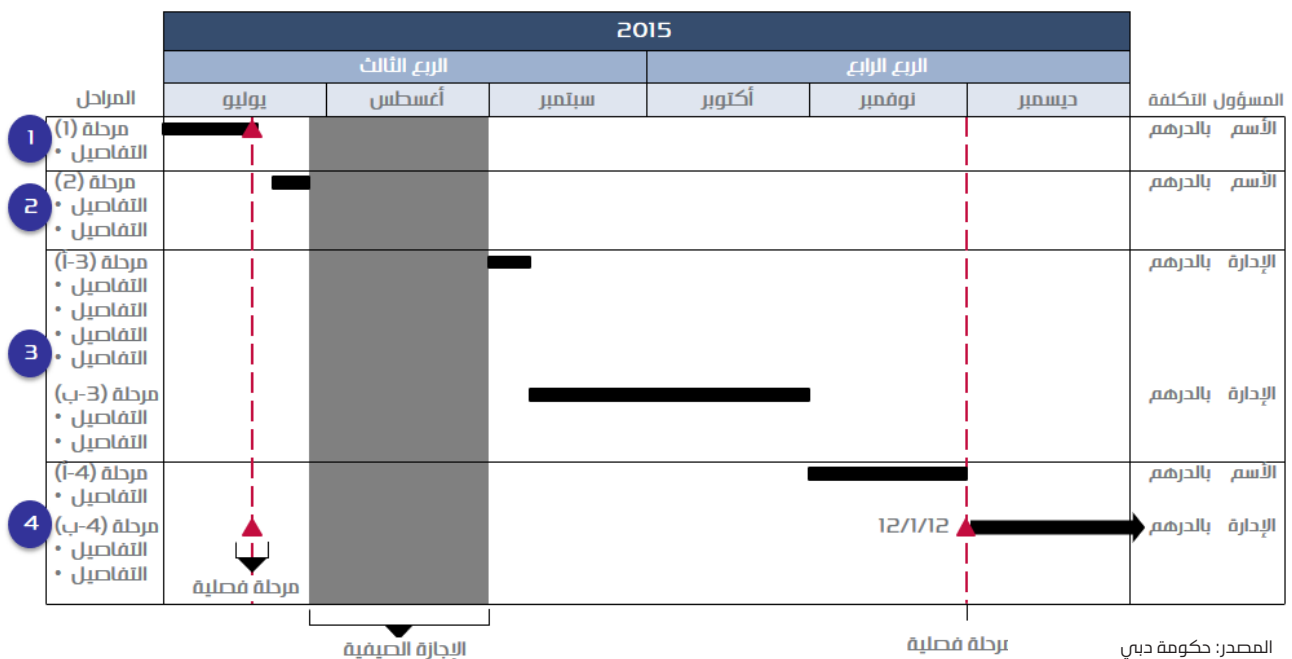
نموذج عن التقرير النهائي لمشروع إعداد السياسة

كلمة تعريفية	من راعي المشروع، توضح وضع التقرير (ما إذا كان المقترح سياسة حكومية متفق عليها، وما إذا هناك مقترحات سيتم التشاور بشأنها... الخ)
ملخص تنفيذي	النقاط الرئيسية (المضمون في صفحة واحدة) تتضمن القضية الرئيسية، ولماذا هي مهمة والأسباب والطلوب وأهم الاستنتاجات النهائية
مقدمة	خلفية الموضوع وآفاق المشروع، وكيف سيتم تنفيذ المشروع وهيكل التقرير؟
تحليل القضية	ماذا يحدث، ولماذا هذه القضية مهمة؟ ما هي أسباب التغيير والعوائق التي تعترضه؟ ما هي الإخفاقات الكامنة في السوق أو الحكومة والتي خلقت المشكلة؟
إلى أين نريد أن نصل؟	ما هي الرؤية؟ وما هو الهدف الاستراتيجي الطويل المدى؟ وما هي الأهداف؟
كيف يمكننا الوصول إلى هناك؟	تحليل دور الحكومة، والقطاع الخاص أو الأطراف الأخرى، تحليل التدخلات المحتملة (تقييم الخيارات)، التوصيات
خط التطبيق	المسؤوليات والجدول الزمني، ترتيبات المراقبة، خطط التقييم، ومؤشرات النجاح الرئيسية
ملاحق	فريق المشروع وراعي المشروع ومجموعة التوجيه، المنهجية، ملخص البحث والتقييم، المؤسسات والأفراد الذين تمت استشارتهم، المراجع، المقارنات الدولية

المصدر: حكومة دبي

ملاحظات :

خطة العمل - مثال توضيحي



ملاحظات :

التقييم وقياس الأداء - مثال توضيحي

بطاقة النتائج - مؤشرات قياس الأداء

النجاح \ الفشل	الإحراف عن الأهداف	المخرجات المتوقعة (العام الأول)	المخرجات المتوقعة (العام الأول)	حصة الأداء في الهدف (%)	الأدوات المستخدمة	الأهداف الرئيسية
						العالية
						1)
						2)
						غير العالية
						1)
						2)

ملاحظات	النجاح \ الفشل	التقييم الكلي
		الأهداف العالية
		الأهداف غير العالية
		خطة التنفيذ

الجدول الزمني للتنفيذ	الإحراف (2)	تاريخ البدء الفعلي	تاريخ البدء المستهدف

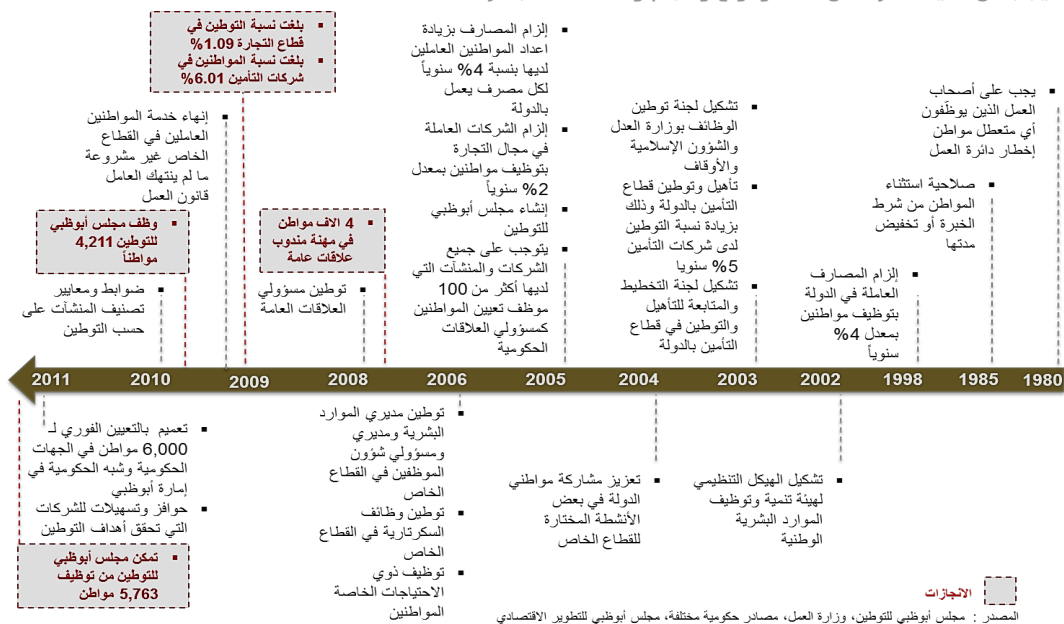
(1) تنطبق هذه الحالة عندما يكون هناك عدة أدوات لتحقيق نفس الهدف، الإجمالي يجب أن يساوي 100%
(2) يجب تزويد مزيد من الشرح في حال وجود أية انحرافات

المصدر: حكومة دبي

ملاحظات :

دراسة حالة - تعزيز التوطين في الإمارات والخليج

قياس الأداء يجب أن لا يقتصر على عدد ونوع وحجم وتكلفة المبادرات ...



ملاحظات :

دراسة حالة - نجاح سياسة رفع أسعار التدخين بتخفيض حالات سرطان الرئة في الهند

ربط مباشر بين رفع أسعار السجائر من خلال الضرائب وتأثيرها على تخفيض الاستهلاك وبالتالي الحالات المرضية لسرطان الرئة

	سلطنة عمان		البحرين
	عدد المواطنين في القطاع الخاص 53.7% والقطاع الحكومي 46.3%		عدد المواطنين في القطاع الخاص 66% والقطاع الحكومي 34%
	المملكة العربية السعودية		الكويت
	عدد المواطنين في القطاع الخاص 10% والقطاع الحكومي 90%		عدد المواطنين في القطاع الخاص 17.8% والقطاع الحكومي 82.2%
	قطر		الامارات العربية المتحدة (أبوظبي)
	عدد المواطنين في القطاع الخاص 8.4% والقطاع الحكومي 91.6%		عدد المواطنين في القطاع الخاص 8.7% والقطاع الحكومي 91.3%

مدى فعالية برنامج التوطين (من الاقل فعالية إلى الأكثر فعالية)

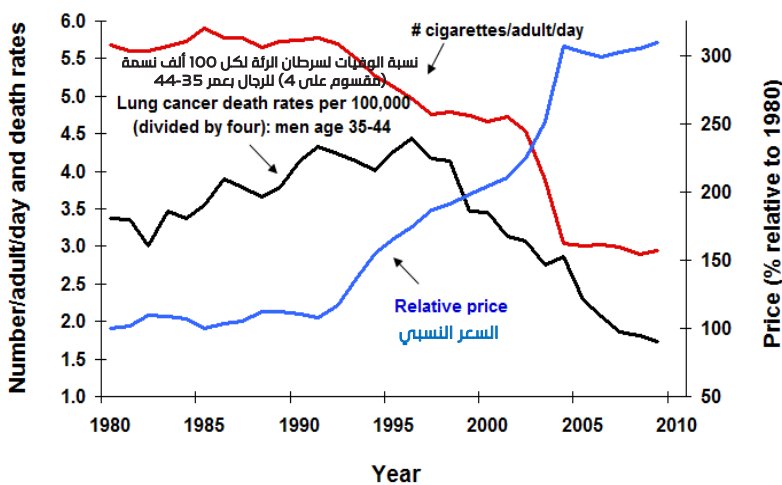
المصدر : مركز الإحصاء - أبوظبي 2008، وزارة الاقتصاد الوطني - عمان 2009، هيئة تنظيم سوق العمل - البحرين 2011، وزارة العمل السعودية 2011، جهاز الإحصاء - قطر 2011، الهيئة العامة للمعلومات المدنية - الكويت 2008، مجلس أبوظبي للتطوير الاقتصادي

ملاحظات :

دراسة حالة - نجاح سياسة رفع أسعار التدخين بتخفيض حالات سرطان الرئة في الهند

ربط مباشر بين رفع أسعار السجائر من خلال الضرائب وتأثيرها على تخفيض الاستهلاك وبالتالي الحالات المرضية لسرطان الرئة

عدد السجائر للبالغين في اليوم



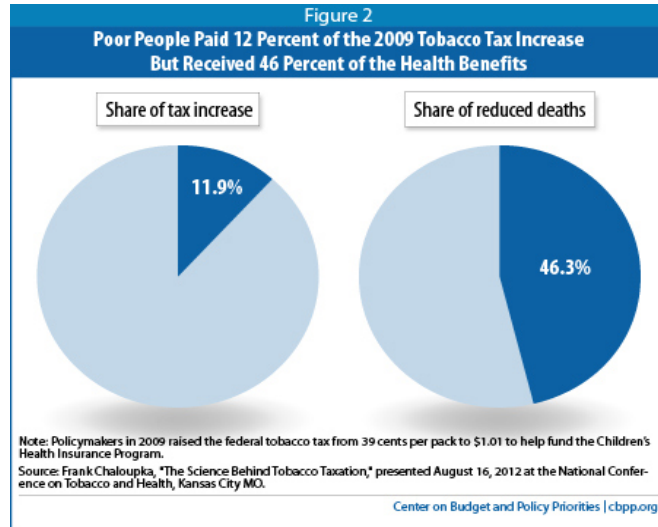
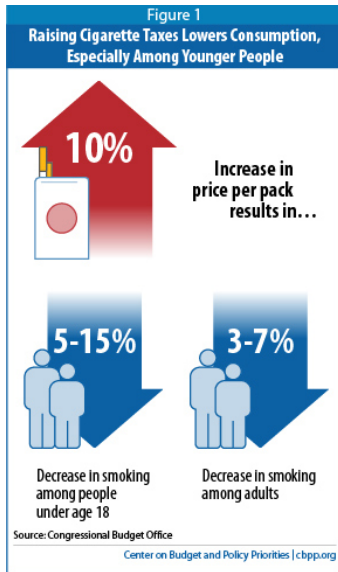
هل تعتقد أن السياسة كانت ستؤدي إلى نفس النتيجة لو أن زيادة أسعار السجائر بلغت 200 بدلاً من 300 روبية؟

Socioeconomic differences in the impact of smoking tobacco and alcohol prices on smoking in India (Emmanuel Guindon, Arindam Nandi, Frank J Chaloupka, Prabhat Jha, 2011)

ملاحظات :

دراسة حالة - نجاح سياسة رفع أسعار التدخين بتخفيض حالات الوفيات في الولايات المتحدة

سياسة زيادة الضريبة من 39 سنت إلى 1.01 دولار كان له تأثير منخفض حصة الفقراء، في زيادة الضريبة ومرتفع على صحتهم



Higher Tobacco Taxes Can Improve Health and Raise Revenue (Chuck Marr and Chye-Ching Huang, 2014)

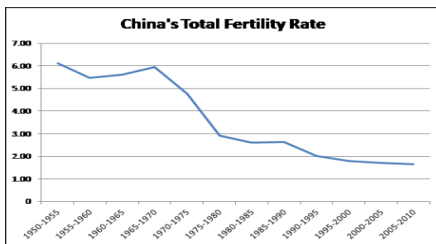
المصدر:

ملاحظات:

يجب تحديث السياسة بشكل دوري وحتى إلغائها إذا كان هناك ضرورة لذلك

مثال: سياسة الطفل الواحد في الصين منذ 1979 والتي تم تغييرها عام 2015

معدل الخصوبة في الصين



تعريف المشكلة والسياسة المتبعة

- ارتفاع النمو السكاني (معدل خصوبة، 6) وتزايد حدة الفقر
- تهدف الحكومة لتقليل عدد المواليد من أجل تخفيض النمو السكاني المرتفع وتحسين الرفاه الاجتماعي والدخل
- تم تطبيق سياسة الطفل الواحد وفرض غرامات على المخالفين تحدد بحسب دخل الأسرة ومعايير أخرى
- مثال: الغرامة تساوي 3-6 أضعاف الدخل السنوي إذا كان دخل الأسرة دون متوسط دخل المنطقة، يضاف لها 1-2 ضعف الدخل السنوي إذا كان دخل الأسرة فوق المتوسط

النتائج المتحققة

- انخفاض معدل الخصوبة من 6 إلى 2 خلال الستين سنة الماضية
- انخفاض معدل الإعالة من 80 إلى 38 (دون المتوسط العالمي، 52)
- تمكنت الحكومة من منع ولادة حوالي 400 مليون مولود منذ الثمانينات وحتى الآن
- ظهور مشاكل اجتماعية (مثل وأد البنات لتفضيل المجتمع للذكور)
- تفاقم مشكلة الشيخوخة السكانية والتأثير السلبي المتوقع على النمو الاقتصادي في المستقبل
- قامت الحكومة بالسماح بإنجاب طفلين لكل عائلة (نوفمبر 2015)

المصدر: الحكومة الصينية، الأمم المتحدة، مصادر مختلفة

ملاحظات:

قائمة المعلومات المطلوب استيفؤها - تخطيط التنفيذ

في نهاية هذه المرحلة ينبغي إنجاز الأمور التالية:

المسارات والخطط

- ما هي درجة التغيير المطلوب وما هو الجدول الزمني لتحقيق النتائج المرجوة؟

إدارة المخاطر

- ما الذي يمكن أن يمنع تحقيق الأهداف والغايات؟
- كيف يمكن إدارة هذه المخاطر؟

خطة التطبيق

- ما هي جداول العمل والنقاط الفصلية؟
- من سيكون مسؤولاً عن القيام بكل عمل؟
- أمام من ستنتم مساءلتهم؟
- ما هي الموارد المطلوبة؟

المراقبة والتقييم

- ما هي المعايير التي يجب استخدامها؟
- كيف سيتم جمع البيانات؟
- كيف سيتم ربط الخطة مع الترتيبات الموجودة لإدارة الأداء لتجنب التكرار؟

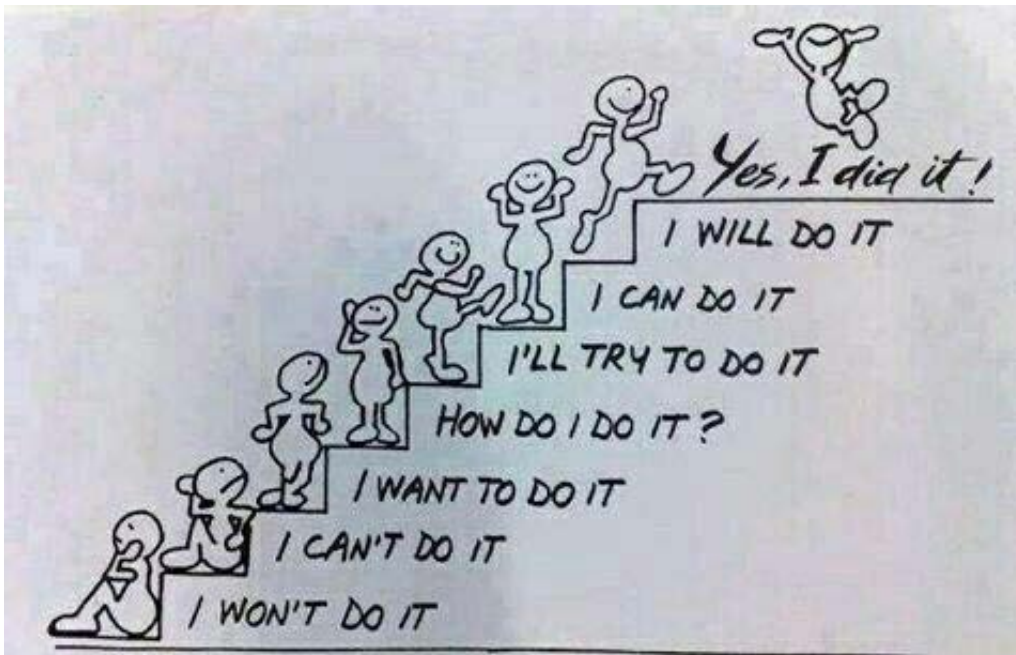
إدارة التغيير

- ما هي الأنشطة الضرورية لتغيير مواقف الناس وسلوكهم؟
- ما هي الحواجز التي تعوق التفكير وكيف يمكن التغلب عليها؟
- ما هي أنشطة التواصل المطلوبة؟

المصدر: حكومة دبي

ملاحظات :

تمرين جماعي



ملاحظات :

تخطيط التنفيذ – المراقبة والتقييم – دبي عاصمة الاقتصاد الاسلامي

تعريف المشكلة: تستهدف دبي لأن تكون عاصمة الاقتصاد الاسلامي بحلول عام 2021 وذلك من خلال التركيز على 7 محاور أساسية، برزاء وضع مؤشرات تقييم أداء لكل من المعايير السبعة بهدف مراقبتها وتقييم مدى تحقيق النجاح فيها

مؤشرات قياس الأداء

.....	التمويل الإسلامي
.....	المنتجات الحلال
.....	السياحة العائلية
.....	التجارة الالكترونية الإسلامية
.....	التصميم والإبداعات الإسلامية
.....	المعرفة والتعليم والبحث الإسلامي
.....	معايير الاقتصاد الإسلامي وإصدار الشهادات

ملاحظات :

جدول المحتويات

1. ما هي السياسة؟
2. نماذج تطوير وتنفيذ السياسات العامة: أمثلة لدول مختارة
3. مراحل تطوير وتنفيذ السياسة (نموذج إمارة دبي)

- التحضيرات
- البحث والتطوير
- الخيارات
- تخطيط التنفيذ
- إدارة المعنيين

❖ مجموعة تمارين جماعية: دراسة حالة

ملاحظات :

مراحل تطوير وتنفيذ السياسة "التحضيرات"



الأهداف

- مع أن إدارة المعنيين تظهر كمرحلة أخيرة في مشروع إعداد السياسة، إلا أنه لا يمكن تأجيل إدارة المعنيين حتى نهاية المشروع، بل يجب أن تكون هذه العملية مستمرة في كل مرحلة من مراحل المشروع

المهام

- مخطط المعنيين
- التواصل
- الاستشارات

ملاحظات :

إدارة المعنيين في كل مرحلة من مراحل المشروع

مرحلة المشروع	الأنشطة المحتملة للمعنيين
التحضيرات	<ul style="list-style-type: none"> • أخذ آراء المعنيين من القطاع الحكومي حول "ما هي المشكلة؟" • توجيه دعوة إلى المعنيين لتشكيل مجموعة توجيه، بحيث تكون المجموعة جزءاً من الفريق الاستشاري للمشروع أو المجموعة المرجعية، أو الانضمام إلى فريق المشروع
البحث والتحليل	<ul style="list-style-type: none"> • تحديد جميع المعنيين الرئيسيين • جمع الآراء عن المشكلة الحالية وأسبابها والحلول الممكنة • أخذ موافقة المعنيين على التقرير التحليلي التفصيلي
الخيارات	<ul style="list-style-type: none"> • استخدام آراء المعنيين لتقييم مدى ملاءمة وقبول الخيارات • استخدام آراء المعنيين والخبراء لتقييم تكاليف الخيارات ومنافعها وتقدير المخاطر
تخطيط التطبيق	<ul style="list-style-type: none"> • استخدام آراء المعنيين والخبراء للتأكد من أن جميع الخطوات مدرجة في خطة التطبيق وخطة إدارة التغيير • استخدام آراء المعنيين لتقييم أنشطة التواصل الضرورية والفعالة

المصدر: حكومة دبي

ملاحظات :

طرق التواصل

من؟	لماذا؟	كيف؟
عامة الجمهور	<ul style="list-style-type: none"> لمعرفة الرأي العام للبدء في كسب التأييد 	<ul style="list-style-type: none"> اجتماعات عامة استطلاعات رأي عينات مجتمعية (مجموعات التركيز)
الخبراء	<ul style="list-style-type: none"> لفهم القضايا وتقييم الخيارات لتقييم ما إذا كان الخيار المفضل محدياً، أي هل سينجح في التطبيق العملي؟ 	<ul style="list-style-type: none"> ورش عمل وندوات تعليقات على أوراق العمل
المعنيون الآخرون	<ul style="list-style-type: none"> لتحديد (مدى قوة) آراء المعنيين لجمع الآراء عن الخيارات وإمكانية نجاحها لبناء التأييد والتغلب على المعارضة 	<ul style="list-style-type: none"> اجتماعات (رسمية وغير رسمية) مع صناع القرار وكبار المسؤولين ورش عمل ومؤتمرات تعليقات على أوراق العمل

المصدر: حكومة دبي

ملاحظات :

يوصى بتسمية السياسة بشكل يسهل فهمه للجميع

تسمية مختصرة وسهلة

قانون «اشتر من أمريكا» (Buy America Act)
قانون وديمة (الإمارات)
قانون التعليم الخاص (سنغافورة)
...

تسمية تفصيلية ومطوّلة

قانون تشجيع المنتج المحلي في المشتريات الحكومية
قانون لحماية الأطفال من العنف والإيذاء والاستغلال الأسري
اللائحة التنظيمية للمدارس الخاصة في دولة-مدينة (...) للعام (...)
...

المصدر: الولايات المتحدة، سنغافورة، الإمارات

ملاحظات :


تطوير وتقييم السياسة من خلال قنوات التواصل الاجتماعي





ملاحظات :


تطوير وتقييم السياسة من خلال قنوات التواصل الاجتماعي تطوير خطة دبي 2021 وقنوات التواصل الاجتماعي

#DP2021

 /DubaiPlan2021

 @DubaiPlan2021

 /DubaiPlan2021

 @DubaiPlan2021

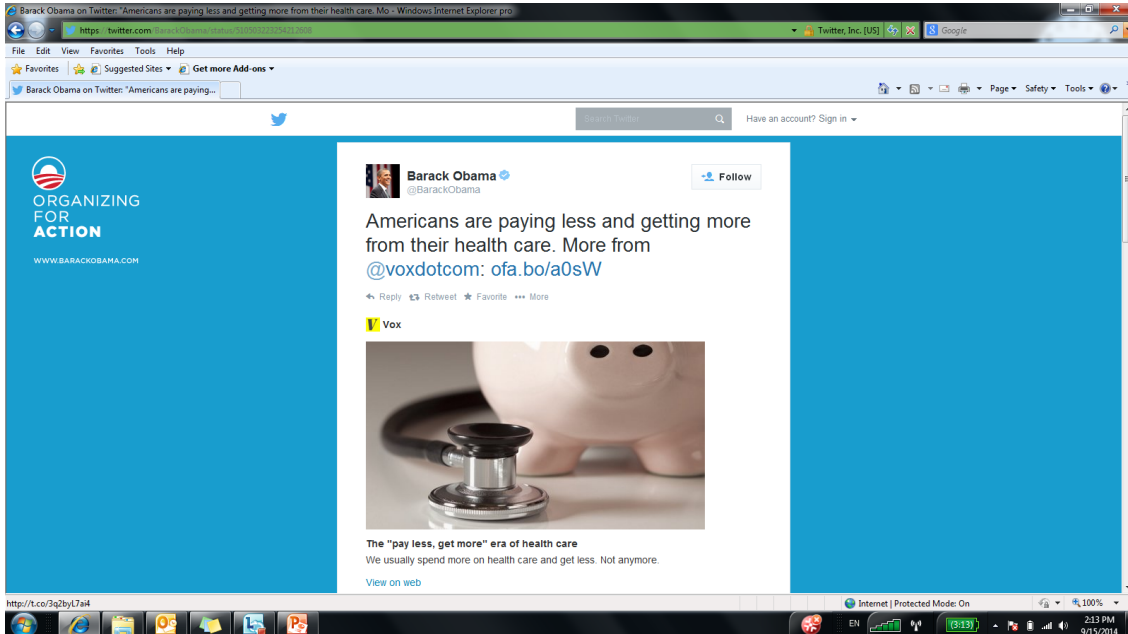
ملاحظات :

تطوير وتقييم السياسة من خلال قنوات التواصل الاجتماعي تطوير خطة دبي 2021 وقنوات التواصل الاجتماعي



ملاحظات :

تطوير وتقييم السياسة من خلال قنوات التواصل الاجتماعي رئيس الولايات المتحدة يروج للخطة الجديدة لنظامه الصحي



ملاحظات :

تطوير وتقييم السياسة من خلال قنوات التواصل الاجتماعي رئيس الوزراء البريطاني يروج للتصويت لعدم انفصال اسكتلندا



ملاحظات :

ضرورة الإشراف الفعال للمعنيين لأن لهم القدرة على تغيير السياسة حتى بعد إقرارها

مثال: سياسة سقف القروض في دبي والإمارات عام (2012)

2012:

أصدر المصرف المركزي تعميماً إلى جميع البنوك وشركات التمويل في 2012 يهدف إلى حماية كل من المقرضين والمقترضين وذلك بتحديد الحد الأقصى لنسبة القرض مقابل القيمة بالنسبة لقروض الرهن العقاري للأفراد كما يلي:

- للمواطنين: 70% للمنزل الأول و60% للمنزل الثاني والمنازل اللاحقة.
- لغير المواطنين: 50% للمنزل الأول و40% للمنزل الثاني والمنازل اللاحقة.

2013:

بعد إعتراض العديد من البنوك وشركات التمويل على التعميم قام المصرف المركزي بتغييره في 2013 كما يلي:

- للمواطنين: 80% (70%) للمنزل الأول إذا كانت قيمته 5 مليون درهم فما دون (إذا كانت قيمته أكثر من 5 مليون درهم) و65% للمنزل الثاني والمنازل اللاحقة.
- لغير المواطنين: 75% (65%) للمنزل الأول إذا كانت قيمته 5 مليون درهم فما دون (إذا كانت قيمته أكثر من 5 مليون درهم) و60% للمنزل الثاني والمنازل اللاحقة.

• أمثلة عالمية (سقف القرض مقابل القيمة):

تشيلي وبارنلندا والولايات المتحدة (100%)، اسبانيا (95%)، النرويج (90%)، السويد (85%)، كندا والهند (80%)، كولومبيا وبلغاريا (70%)، سنغافورة (40-80%)، الصين (40-70%)، دول الخليج (70-90%).

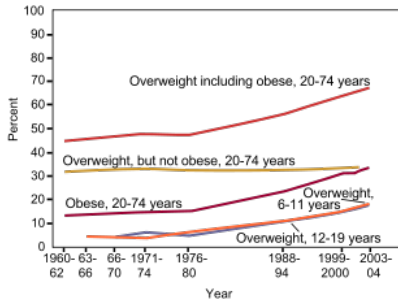
المصدر: المصرف المركزي الاماراتي، حكومات مختارة، حكومة دبي

ملاحظات :

يملك المعنيين أحياناً القدرة على إيقاف تنفيذ السياسة حتى وإن حظيت بدعم مجتمعي

مثال: سياسة تحديد سقف للمشروبات الصناعية السكرية في نيويورك (الولايات المتحدة) عام 2013

زيادة الوزن والسمنة في الولايات المتحدة Overweight and obesity



SOURCE: Centers for Disease Control and Prevention, National Center for Health Statistics, Health, United States, 2008, Figure 13, Data from National Health and Nutrition Examination Survey

بريطانيا تقترح سياسة فرض ضريبة على المشروبات الصناعية السكرية لتحصيل 350 مليون جنيه تنفق على الرياضة في المدارس الابتدائية (عام 2016)

السياسة وردة فعل المعنيين

- 30% من الراشدين يعانون من السمنة في الولايات المتحدة إمبرك والنسب في تدهور مستمر في أغلبية الولايات
- قرر مجلس الصحة وبلدية نيويورك في مارس عام 2013 تحديد سقف على المشروبات الصناعية السكرية المباعية يعادل 16 أونصة (0.5 لتر)، وتستثنى المشروبات التي تحتوي 70% من العنبر الطبيعي فأكثر مع منح 6 أشهر فترة سماح للمحال التجارية المستهدفة
- رفعت شركات المشروبات (مثل بيبسي كولا) دعوى قضائية في المحكمة العليا في نيويورك لإلغاء السياسة

النتائج المتحققة

- حكمت المحكمة العليا في يوليو 2013 لصالح الشركات المعارضة وقررت إلغاء السياسة مبررة قرارها بأن السياسة «تنتهك مبدأ الفصل بين السلطات وأن مجلس الصحة فشل في التصرف ضمن حدود السلطة المخولة له بحكم القانون»
- قام مجلس الصحة والبلدية بالإستئناف في يونيو 2014 ورفضت المحكمة العليا ذلك مبررة قرارها بأن «تحديد سقف المشروبات الصناعية السكرية خارج نطاق صلاحيات الجهة المتخذة للقرار»
- تم رفض مقترحات مشابهة في ولايات أخرى مثل واشنطن وسان فرانسيسكو، في حين نجحت في بيركلي (كاليفورنيا).

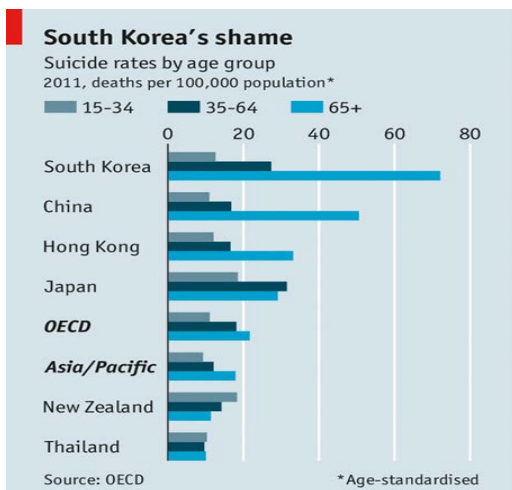
المصدر: مجلس الصحة وبلدية نيويورك (الولايات المتحدة)، بريطانيا، مصادر متعددة

ملاحظات :

هناك صعوبة بالغة أحياناً في تحديد المعنيين والتأثير على سلوكهم

مثال: سياسة تقليل حالات الانتحار في كوريا الجنوبية (2014)

نسب الانتحار في كوريا الجنوبية ودول مختارة حسب الفئة العمرية



السياسة

- تعتبر نسب الانتحار في كوريا الجنوبية هي الأعلى في العالم حيث ينتحر 40 شخص يومياً
- بعض المحللين يعتبر أن الأسباب الرئيسية للانتحار تشمل الفقر، والوحدة خصوصاً لكبار السن، وضغط العمل، والمنافسة الاجتماعية المادية الحادة (فلسفة الفشل ما لم يكن الرقم واحداً)
- قامت الحكومة بإتخاذ العديد من الاجراءات منها: تخصيص ميزانية قدرها 2.3 مليون دولار لتدريب 8 آلاف موظف رعاية صحية لتحديد علامات الانتحار ومعالجتها، وضع العديد من إشارات التشجيع النفسي ومنع الانتحار في الأماكن الشائعة للانتحار، تأسيس لجان في المدارس لمعالجة عوارض الانتحار مبكراً

النتائج المتحققة

محدودية النتائج وارتفاع حالات الانتحار

المصدر: كوريا الجنوبية، دول منظمة التعاون والتنمية

ملاحظات :

من الشائع قيام الدول بتحذير المعنيين بأنها في صدد إعداد سياسة معينة

مثال: سياسة حملة محاربة التهرب الضريبي لإندماج الشركات العالمية في الولايات المتحدة (2014)



خيارات ونتائج السياسة

- **سبتمبر 2014: الإعلان عن إعداد سياسة** تجعل الاندماجات العالمية أقل جاذبية من خلال جعل الوصول للأموال المعنوية خارج الولايات المتحدة أكثر صعوبة، والاشتراط على أصحاب الشركات الأمريكية بجني أقل من 80% من الكيان الجديد
- **فبراير 2015: الإعلان عن مقترح سياسة** لفرض ضريبة 14% لمرة واحدة على الأرباح المخبأة في الخارج (2.1 تريليون دولار) و19% على الأرباح المستقبلية وعوائد الضريبة ستصرف على مشاريع الطرق (حالياً لا توجد ضريبة على الأرباح المعنوية في الخارج ما لم يتم إحضارها لداخل الدولة)
- **نوفمبر 2015 وإبريل 2016:** وزارة الخزانة الأمريكية تعلن عن مجموعة من الضوابط الجديدة التي تخفض من الفوائد الاقتصادية لعملية الإندماج المهادف للتهرب الضريبي (تم إلغاء عرض إندماج Pfizer-Allergan في إبريل 2016 بسبب الضوابط الجديدة)

تعريف المشكلة

- ضريبة الشركات في الولايات المتحدة تبلغ 35% وتعتبر من الأعلى في العالم (كندا 26.5%، بريطانيا 21%، إيرلندا 12.5%، برمودا وجزر كايمان 0%)
- تزايدت خلال السنوات الأخيرة ظاهرة قيام بعض الشركات الأمريكية الكبرى بالاندماج مع شركات في دول أخرى ذات ضريبة أقل (مثال: شراء شركة Burger King الأمريكية لشركة Tim Hortons الكندية بقيمة 11 مليار دولار عام 2014 ونقل مقرها لأونتاريو في كندا)
- لتقليل العبء الضريبي تقوم هذه الشركات باستخدام أساليب متنوعة منها: نقل مقرها الرئيسي خارج الولايات المتحدة، تقديم قروض مرتفعة غير خاضعة للضريبة من الشركة الأم لفروعها الأجنبية للتهرب من الضريبة ونقل الأموال خارج الولايات المتحدة، تسجيل حقوق الملكية الفكرية في فروعها الأجنبية ودفع الأموال لهذه الفروع ثمناً لإستخدام براءة الاختراع والعلامات التجارية، فرض رسوم إدارية مرتفعة من الفروع الأجنبية على الشركة الأم
- شركة الأدوية Pfizer الأمريكية تنوي شراء شركة AstraZeneca البريطانية، وشركة GE الأمريكية تنوي شراء الشركة الهندسية الفرنسية Alstom

المصدر: الولايات المتحدة الأمريكية، مصادر مختلفة

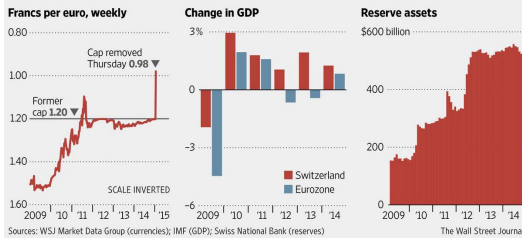
ملاحظات :

تلجأ الدول للإعلان المفاجيء عن بعض السياسات الحساسة دون مشاورة المعنيين

مثال: سياسة إلغاء سقف الفرنك مقابل اليورو في سويسرا (2015)

Scrapping the Cap

Capping the franc against the euro helped sustain Switzerland's export-driven economy, but it required foreign-exchange purchases that swelled the central bank's balance sheet.



النتائج المتحققة

- ارتفاع الفرنك السويسري بحوالي 15%، مما يعني ارتفاع تكلفة المنتجات السويسرية
- بلغت خسائر المصرف المركزي السويسري 50 مليار فرنك خلال النصف الأول 2015 نتيجة ارتفاع سعر الصرف مقابل اليورو
- ...

السياسة وردة فعل المعنيين

- قامت الحكومة السويسرية بإلغاء سقف عملتها باليورو في مطلع عام 2015 والتي كانت قد طبقتها في عام 2011 (السقف: الفرنك = 1.2 يورو)
- تم أيضاً تخفيض سعر الفائدة من -0.25% إلى -0.75% مما يزيد المبلغ المدفوع من قبل المستثمرين الراغبين بحيازة ودائع بالفرنك
- سياسة الربط باليورو حافظت على تنافسية أسعار الصادرات السويسرية ولكنها ضخمت ميزانية المصرف المركزي السويسري بسبب الحاجة لشراء العملات الأجنبية
- تخوف الحكومة السويسرية من قرار المصرف المركزي الأوروبي بالتطبيق المرتقب للتيسير الكمي (Quantitative Easing) من خلال شراء السندات لزيادة ضخ السيولة في البنوك وتحفيز الاقتصاد الأوروبي الذي من شأنه التسبب في تراجع الفرنك السويسري أكثر فأكثر نتيجة تراجع اليورو المستمر والضغط على ميزانية المصرف المركزي
- لاقت السياسة انتقادات من قبل صندوق النقد الدولي وأسواق المال والمستثمرين لعدم مشاورتهم بالأمر وتطبيقه بشكل مفاجئ
- كردت فعل، قامت الحكومة الديمقراطية بتخفيض سعر الفائدة من -0.05% إلى -0.2% مما يزيد المبلغ المدفوع من قبل المستثمرين الراغبين بحيازة ودائع بالكرونة ويقلل من جاذبيته ويخفف الضغط على المصرف المركزي لشراء المزيد من اليورو

المصدر: سويسرا، مصادر مختلفة

ملاحظات :

قائمة المعلومات المطلوب استيفاؤها - تخطيط التنفيذ

في نهاية هذه المرحلة ينبغي إنجاز الأمور التالية:

إدارة المعنيين

- من هم المعنيون الرئيسيون؟
- ما هي مواقع كل منهم على مخطط المعنيين؟
- ما المراد من كل مجموعة وكيف يتوجب التواصل معهم؟

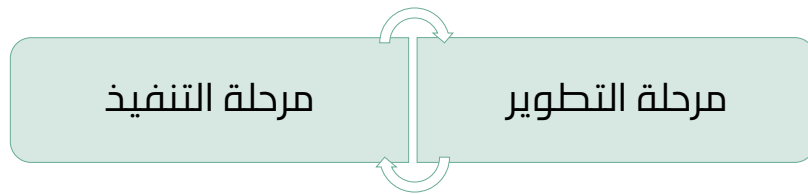
التواصل والاستشارات

- ما هي أهداف التواصل؟
- متى وكيف ينبغي التواصل؟
- من الذي يجب استشارته ولأي غرض؟ وما هي أفضل السبل للاستشارات؟

ملاحظات :

ما هي الأسباب الرئيسية وراء عدم نجاح السياسة العامة؟

هناك حاجة لتصميم وتنفيذ سياسات عامة قابلة للتأقلم مع الظروف والمتغيرات المتوقعة وغير المتوقعة



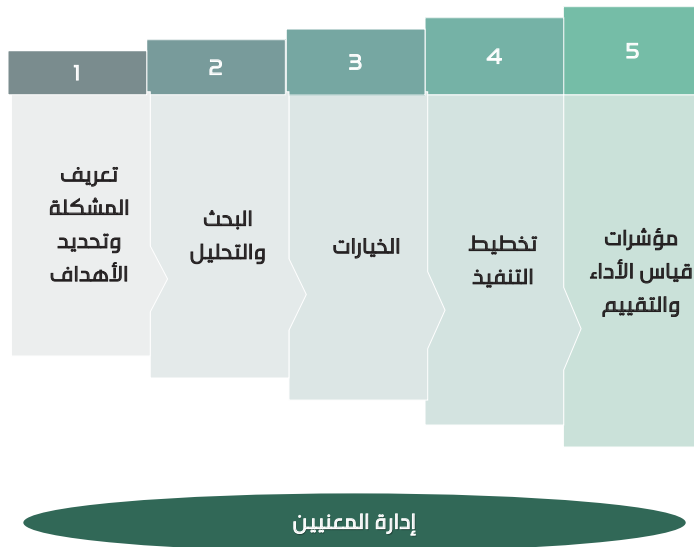
- | | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ مرونة التخطيط وتعقيد التنفيذ (حوكمة، قانون، إجراءات إدارية) ▪ ضعف المساءلة، عدم المتابعة وقياس الأداء (خصوصاً الميدانية)، مؤشرات غير مناسبة ▪ اختلاف جهة التخطيط عن جهة التنفيذ (سياسات من أعلى لأسفل) وضعف التواصل الفعال ▪ الأحداث غير المتوقعة وصعوبة التأقلم | <ul style="list-style-type: none"> ▪ عدم حشد التأييد الكاف (صناع القرار، الشركاء) ▪ عدم تخصيص موارد كافية (لجنة توجيهية أو فريق عمل غير ملائم، الخبرة والكفاءة، إدارة فريق العمل والاستشاري إن وجد، الميزانية، التكنولوجيا) ▪ ضعف تصميم أدوات السياسة (عدم الشمولية وضعف الاعتماد على الأدلة العلمية) أو عدم ملائمة الخيارات المطروحة (صعوبة التطبيق، محدودية الفعالية، ارتفاع التكلفة) ▪ التركيز على «المكاسب السريعة» بدلاً من الحلول بعيدة الأمد |
|---|---|

ملاحظات :

ملخص تنفيذي لمشروع إعداد السياسة - نموذج توضيحي

ملاحظات :

ملخص تنفيذي لمشروع إعداد السياسة - الإطار العام



المصدر: حكومة دبي

ملاحظات :

ملخص تنفيذي لمشروع إعداد السياسة - تعريف المشكلة وتحديد الأهداف

الوضع المستهدف

-
-
-

الوضع الحالي

-
-
-



ملاحظات :

ملخص تنفيذي لمشروع إعداد السياسة - البحث والتحليل

تحليل التكلفة والمنافع (نموذج معقد)

(A) Benefits	One-off	Short Run (average)		Medium Run (average annual)			Grand Total	
	Year (-1)	Year (1)	Year (2)	Year (3)	Year (4)	Year (5)	Total (-1 to 5)	Total Monetized Benefits (NPV)
Key Monetized (AED)								
1)								
2)								
Key Non-Monetized (% +, -...)								
3)								
4)								
(B) Costs								
Key Monetized (AED)								
1)								
2)								
Key Non-Monetized (% +, -...)								
3)								
4)								
(C) Key Risks & Sensitive Issues Alternatives Comments								Net Benefit (Benefits - Costs)
* ...								

تحليل التكلفة والمنافع (نموذج مبسط)

المنافع	التكلفة
.....
.....
.....

P
E
S
T
E
L



ملاحظات :

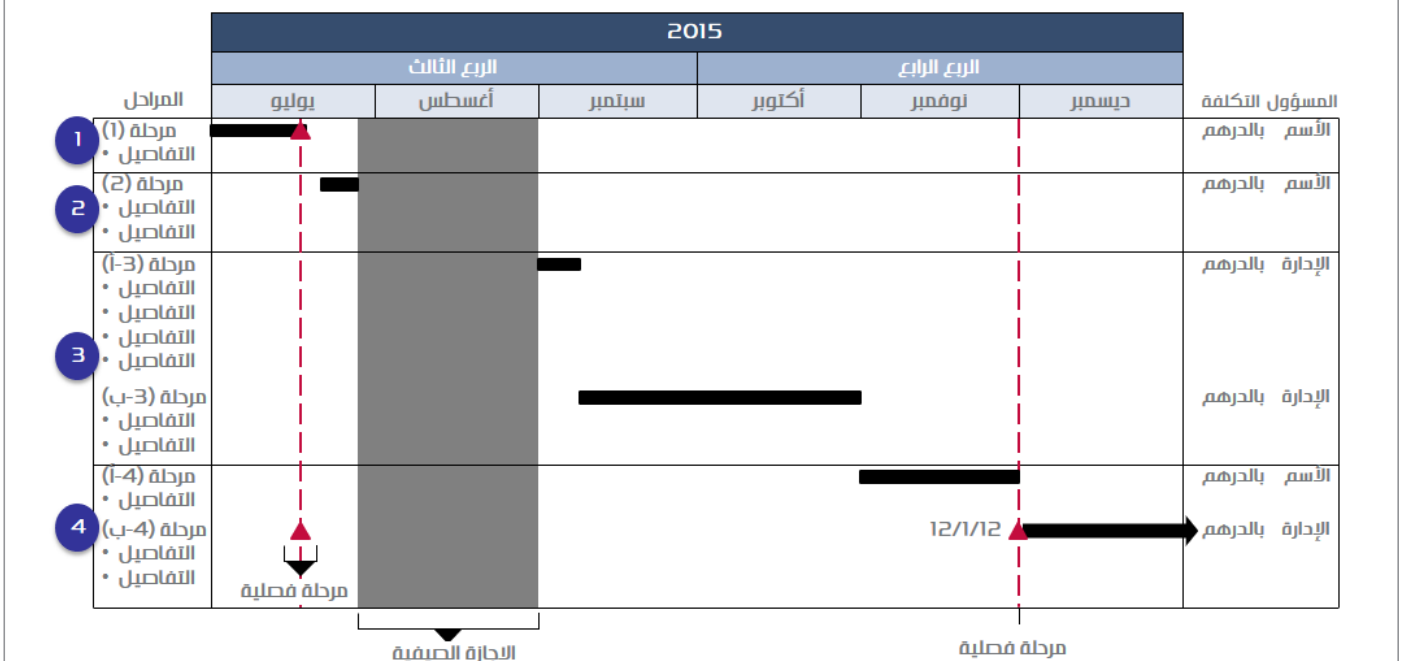
ملخص تنفيذي لمشروع إعداد السياسة - الخيارات

السلبيات	الإيجابيات	
....	الخيار (1)
....	الخيار (2)
....	الخيار (3)

الخيار
المفضل

ملاحظات :

ملخص تنفيذي لمشروع إعداد السياسة - تخطيط التنفيذ



ملاحظات :

ملخص تنفيذي لمشروع إعداد السياسة - مؤشرات قياس الأداء والتقييم

بطاقة النتائج - مؤشرات قياس الأداء

النجاح \ الفشل	الانحراف عن الأهداف	المخرجات المتحققة (العام الأول)	المخرجات المتوقعة (العام الأول)	المخرجات الحالية	حصة الأداة في الهدف (%)	الأدوات المستخدمة	الأهداف الرئيسية
							المالية
							1)
							2)
							غير المالية
							1)
							2)

ملاحظات	النجاح \ الفشل	التقييم الكلي
		الأهداف المالية
		الأهداف غير المالية
		خطة التنفيذ

الجدول الزمني للتنفيذ	الإنحراف ⁽²⁾	تاريخ البدء الفعلي	تاريخ البدء المستهدف

(1) تنطبق هذه الحالة عندما يكون هناك عدة أدوات لتحقيق نفس الهدف، الإجمالي يجب أن يساوي 100%
 (2) يجب تزويد مزيد من الشرح في حال وجود أية انحرافات

المصدر: حكومة دبي

ملاحظات :

شكراً لكم
 وبالتوفيق إن شاء الله

ملاحظات :

الشريك الإعلامي



الراعي الرئيسي



الشريك الاستراتيجي



مدينة المعرفة الاقتصادية
Knowledge Economic City



الراعي الناقل



المتحدثون



شركاء النجاح



f t in g+ y @milemadinah | www.mile.org



mile
madinah institute
for leadership & entrepreneurship