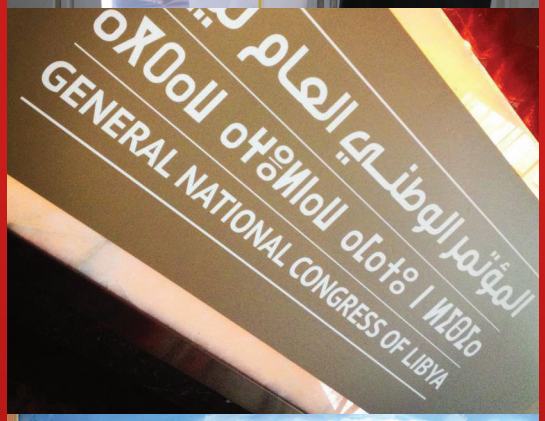
دليل
إعداد أوراق السياسات العامة

مارس ٢٠١٤



مشروع الديمقراطية في الشرق الأوسط POMED

دليل

إعداد أوراق السياسات العامة

مارس ٢٠١٤

دانيال توانا
ندى زهدي

مشروع الديمقراطية في الشرق الأوسط
POMED

© 2013 Project on Middle East Democracy. All rights reserved.

The Project on Middle East Democracy (POMED) is a nonpartisan, nonprofit, Washington DC based 501(c)(3) organization. The views represented here do not necessarily reflect the views of POMED, its staff, or its Board members.

For electronic copies of this report, visit: http://pomed.org/guide-to-policy-writing

Limited print copies are also available.

To request a copy, send an email to Daniel Tavana at daniel.tavana@pomed.org.

Cover image of «A sign with the protestor demands» reproduced with permission of «Mona,» at http://www.flickr.com/photos/89031137@N00. Cover image of «Tunisia elections-Voting day» reproduced with permission of UNDP, at http://www.flickr.com/photos/unitednationsdevelopmentprogramme/6276542811/in/set-72157627969118852 (credit Noeman AlSayyad). Cover image of Yemen›s National Dialogue Conference obtained via ndc.ye. Cover image of Libya›s GNC obtained via Mahmud Turkia/AFP/Getty Images, at http://www.majalla.com/eng/2013/04/article55240760/libya-politics-government-cabinet.

Project on Middle East Democracy
1611 Connecticut Avenue, NW,
Suite 300
Washington, D.C. 20009

www.pomed.org

حول الكتاب

دانيال توانا هو منسق البرامج البحثية في مشروع الديمقراطية في الشرق الاوسط. عمل دنيال قبل ذلك في القضايا الأمنية والحكومية في وكالات حكومية متنوعة مثل وزارة الخارجية ووزارة الدفاع و وزارة الخزانة الأميركية. وتضمن ذلك العمل في مكتب الشئون الإيرانية أثناء انتخابات عام ٢٠٠٩. وحصل دانيال على ماجستير من جامعة كامبريدج و وكليّة كينيدي لشؤون الحكم في جامعة هارفرد, حيث عمل هناك في مركز بيلفر وشارك في إنشاء جريدة هارفرد لسياسات الشرق الأوسط. يتقن دانيال اللغة الفارسية وقد نشرت كتاباته التي تناولت شئون الشرق الأوسط في كل من «جلوبال بابليك سكوير» في السي إن إن والمونيتور ومركز رفيق حريري بالمجلس الأطلسي و مؤسسة كارنيغي للسلام الدولي.

ندى زهدي هي مرشحة حالية لماجستير في السياسة العامة من كليّة كينيدي لشؤون الحكم في جامعة هارفرد. خدمت سابقا كمنشأة ومديرة مشروع شراكات المجتمع المدني في مشروع الديمقراطية في الشرق الأوسط, حيث قامت بتطوير مشروع بناء قدرات منظمات محلية في مصر وتونس وليبيا واليمن. قبل العمل بـمشروع الديمقراطية في الشرق الأوسط, بلغت طلاقة اللغة العربية من خلال دراستها في مصر والمغرب تحت منحة دافيد بورن. وعملت سابقا في جمعية نهوض وتنمية المرأة في مصر و بمعهد دراسات الشرق الأوسط بواشنطن .وتخرجت ندا من جامعة ميشيغان بأعلى درجات الإمتياز وبشهادات في العلاقات الدولية واللغة العربية. وحصلت على منحة هاري ترومان في عام ٢٠٠٩ تقديرا لالتزامها بالعمل في الخدمة العامة.

حول مشروع الديمقراطية في الشرق الأوسط

مشروع الديمقراطية في الشرق الأوسط هي عبارة عن منظمة غير حزبية وغير ربحية، تُكرس جهودها من أجل دراسة أثر السياسة الأمريكية على الإصلاح السياسي وتحقيق الديمقراطية في الشرق الأوسط. من خلال الحوار وتحليل السياسات ومناصرة القضايا، يهدف إلي تعزيز الوعي حول كيفية تطوير الديمقراطيات الحقيقيه في الشرق الأوسط، ولاسيما كيفية تقديم الولايات المتحدة الأمريكية لأفضل دعم لهذه العملية.

جدول المحتويات

مقدمة. ٢

تعريف المشاكل المتعلقة بالسياسات العامة. ٣

معرفة جمهورك. ٥

تصميم البحوث. ٧

تجميع الأدلة والبيانات ٩

تقييم البدائل. ١١

صياغة الحجج والتوصيات الخاصة بالسياسات العامة ١٣

كتابة أوراق السياسات العامة ١٥

عملية التحرير ١٩

نشر أوراق السياسات العامة ٢٢

الملحق أ: اقتراحات لمزيد من القراءة. ٢٤

الملحق ب: نموذج لورقة سياسات ٢٦

المقدمة

يعتبر الإعداد الفعَّال لأوراق السياسات العامة من المهارات الأساسية التي ينبغي أن يكتسبها الأفراد والمنظمات التي ترغب في التأثير على صنَّاع القرار وإثراء النقاش المتعلق بالسياسات. وبشكل عام، فإن إعداد أوراق السياسات العامة هو عملية انتاج وثائق («المنتجات السياساتية») من قبل موظفي الحكومة والمنظمات غير الحكومية لكي يقرأها المشرّعون وصنَّاع القرار.[١] ينطوي العنصر الأساسي لإعداد أوراق السياسات العامة على التعامل مع العلاقة بين المشكلة والحل، وتشتمل خطواته على تحديد المشكلة، وإعداد حجة مقنعة ووافية لصالح حلول محددة، وإقناع الجمهور المستهدف باتخاذ القرارات وفقا لتلك الحجج.[٢] فالمثال النموذجي لإعداد أوراق السياسات العامة أو المنتجات السياساتية عادةً ما يعرض مشكلة ملحة ويقدم الحلول المحتملة لها، ثم يقيّم هذه الحلول ويوصي بواحدة منها، ثم ينتهي بتقديم حجة مقنعة لسبب تزكية تلك التوصية.

تختلف كتابة أوراق السياسات العامة عن الكتابة الأكاديمية أو البحثية في أنها لا تسعَ تحديداً الى تكوين معارف جديدة، بل يعد ذلك ضرورياً فقط حين يؤدي إلى إعلام القائمين على صنع السياسات والتأثير عليهم كالموظفين الحكومين، المشرعين، أو المنظمات غير الحكومية. ويهدف إعداد أوراق السياسات إلى حل المشاكل الملموسة عن طريق التأثير على صانعي القرار، حيث توفر المنتجات السياساتية حججا معيارية تركز على الحقائق والقيم، والجدوى، بدلاً من التركيز على النقاشات الأكاديمية. وعلى الرغم من أن إعداد أوراق السياسات العامة قد يبدو مماثلا من ناحية المفهوم لكتابة المقالات الافتتاحية أو أعمدة الرأي، إلا أن لهجة المنتج السياساتي لا تكون انفعالية أو متحيزة أو عاطفية. وبالإضافة إلى ذلك، يجب أن تقدم أوراق السياسات بدائل للمشكلات السياساتية الحالية، بدلاً من نقد السياسات فقط.

تتمتع الكتابة الجيدة في مجال السياسات العامة بسمات مشتركة، فينبغي أن تكون اللهجة مهنية وسلسة، كما ينبغي أن تقدم الكتابة حججا متماسكة مستندة إلى الأدلة وأن تكون مقترحاتها قابلة للتنفيذ. ينبغي أيضا أن تكون الأوراق السياسية مختصرة وغير مثقلة بمعلومات غير ضرورية، وإن اختلف طول الورقة من الواحدة الى الأخرى. وتشمل أشكال المنتجات المتعلقة بالسياسات عادة الأوراق والموجزات والتقارير والمذكرات والمقترحات والكتب، وأوراق عرض الموقف.

يهدف هذا الدليل إلى المساعدة على العصف الذهني وتبادل الأفكار والبحث وإعداد منتجات فعالة ومقنعة للسياسات العامة. يتناول النصف الأول من الدليل عملية العصف الذهني وتبادل الأفكار، وتتمثل في تحديد مشكلة تتعلق بسياسة ما، وتحديد الجمهور، وتصميم البحوث وتجميع الأدلة، وتقييم الخيارات البديلة. أما النصف الثاني فيركز على عملية الكتابة التي تتمثل في صياغة الحجج والتوصيات الخاصة بالسياسات وهيكل أوراق السياسات، ثم عملية التحرير ونشر المنتجات السياسية.

١. بينوك أندرو، «بواعث كتابة مواجز سياسية في دروس العلوم السياسية للمرحلة الجامعية»، بي إس: العلوم السياسية والسياسة ٤٤,١ (٢٠١١): ١٤١

٢. إوين يونج وليزا كوين، أعداد أوراق فعالة للسياسات العامة(بودابست، المجر: معهد المجتمع المفتوح، تموز/يوليو،٢٠٠٢).

تعريف المشاكل المتعلقة بالسياسات

يجب أن تكون المشكلة التي تود حلها محددة وذات صلة. يساعد تحديد المشكلة على تحديد جمهورك المستهدف والحلول المحتملة. كما يجب أن يكون للمشكلة حل واحد على الأقل قابل للتعريف، وإذا تعذَّر إيجاد حل سياسي واضح لمشكلة ما، فلا ينبغي أن تكون موضوعاً لورقة سياساتية.

من الضروري أن تعتمد أهداف كتابتك على تحديد مشكلة واضحة التعريف والحدود. وهناك عدد من العوامل التي يجب عليك أخذها في الاعتبار مع تطور هذه العملية. أولاً، تأكد من أن الموضوع الذي اخترته موضوع ملح وذو صلة. وإذا كان بالإمكان ، قم بالاتصال المباشر بصناع القرار في مجالك واسألهم عن ما يعتبرونه أهم التحديات التي تواجه الموضوع المدروس. بعد ذلك، تحقق من أن المشكلة يمكن حلها من خلال وضع سياسة عامة لأنه إذا اتضح أن المشكلة المطروحة لا يمكن معالجتها بتغييرات في السياسات العامة، فلن تكون قادرا على تزويد صنَّاع القرار بتوصيات قابلة للتنفيذ، وبالتالي لن تكون ورقتك مفيدة.

ينبغي أيضا وضع تعريف دقيق ومحدد للمشكلة التي تود التعامل معها. تأكد من أن نطاق المشكلة ليس متسعا جداً. كلما كانت مشكلتك أكثر تحديداً كلما سهل تحديد الجمهور المستهدف وعرض التوصيات القابلة للتنفيذ. فكر في تقسيم المشكلة إلى عناصر أصغر إذا كان ذلك ممكناً ومناسباً.[٣]

يعد ترسيم الحدود بهدف وضع تعريف محدد للمشكلة مهماً جداً إذا كنت تكتب ورقة سياسات عامة أو مذكرة حيث يمثل الإيجاز عنصرا حاسما للفت انتباه صانعي السياسات المشغولين. من المهم أيضا التأكد من عدم تضمين الحل في بيان المشكلة حيث أن العرض الذي يفرط في التبسيط والذي يذكر البديهيات لا يفيد.[٤]

بعد انتهائك من تعريف مشكلة السياسة العامة وأبعادها، تحقق من امكانية الوصول إلى معلومات موثوقة ومعتمدة في هذا الموضوع. وينبغي أن تدعم هذه البيانات وجود المشكلة بالأساس وأنها مهمة وذات صلة للقارئ (يمكن الاطلاع على المزيد حول عملية جمع البيانات في قسم «تجميع الأدلة والبيانات»).

٣. بيترز، ب. جاي وجون هورنبيك، «مشكلة المشاكل السياسية»، في تصميم الحكومات من أدوات الحكم ف. بيرل إلياديس و مارغريت إم. هيل و مايكر هاوليت (محرر) (مونتريال: ماغيل- جامعة كوينز برس، ٢٠٠٥)،٨٠.

٤. يوجين بارداك، دليل عملي لتحليل السياسات العامة: المسار ذو الثمانية أضعاف للتوصل لحلول أكثر فعالية للمشاكل، (ثاوزاند أوكس، كاليفورنيا: سي كيو برس، ٢٠١١)، ٧.

في هذه المرحلة، يجب أن تكون قادرا على عرض المشكلة السياساتية على شكل سؤال بحثي والذي من شأنه توجيه بحثك في اتجاه ايجاد حلول للمشكلة. عند قيامك بذلك، قد يكون من المفيد أيضا أن تحدد رزمة من الخيارات للسياسات العامة المحتملة، بالإضافة الى تقدير تكاليف ومنافع واضرار كل منها. لا حاجة لأن تكون هذه الخيارات كاملة التطوير، حيث أنك ستتعامل معها ثانية في مرحلة لاحقة.

قائمة المراجعة

- [ ] هل هذا الوقت مناسب للتعامل مع هذه المشكلة بالذات؟ هل هي موضع اهتمام صنَّاع القرار؟
- [ ] هل يمكن حل المشكلة من خلال سياسات عامة؟
- [ ] هل هناك تعريف واضح ومحدد للمشكلة؟
- [ ] ما الذي تأمل أن تقنع صناع القرار بالقيام به حيال هذه المشكلة؟
- [ ] هل يمكن الحصول على معلومات موثوقة وذات صلة بخصوص هذه المسألة؟
- [ ] هل يمكنك التفكير في الحلول المحتملة لهذه المشكلة؟

معرفة جمهورك

معرفتك للجمهور المستهدف تسمح لك أن تصيغ ورقت بناءً على ما يعرفه ذلك الجمهور ومدى إلمامه بالمسألة. ولتحديد جمهورك، ابدأ بتحديد أصحاب المصلحة المحتملين، ثم فكر بعناية في مستوى ادراكهم واهتمامهم بهذا الموضوع. احرص على تجنب الاستخدام المفرط للتفسيرات والمصطلحات التقنية التي قد لا يفهمها جمهورك.

عند الإعداد لكتابة أوراق سياساتية، من الضروري أن تقوم بتحديد الجمهور الذي تسعى إلى إعلامه والتأثير عليه. يسمح لك تحديد الجمهور أن تركز ورقتك على احتياجات واهتمامات صناع القرار المؤثرين على المسألة، فتصبح الحجج التي تستخدمها أكثر جدوى وفعالية.

أولاً، قم بتحديد الجمهور الأكثر قدرة على التعامل مع المشكلة السياساتية المختارة أو حلّها . فكر بعناية من هم أصحاب المصلحة الأكثر تأثرا بالمشكلة، وعلى وجه التحديد، فكر في من يمكنهم التأثير على هذه المسألة واحداث التغيير. الفهم الواضح لاحتياجات واهتمامات ومصالح كل من صنّاع القرار وأصحاب المصلحة المعنيين بالمشكلة السياساتية سيعطيك فكرة عن كمية المعلومات الأساسية التي يجب أن تتضمنها ورقتك.

وبشكل عام، يجب عليك أن تفترض أن جمهورك يتكون أساساً من أفراد أذكياء لكن وقتهم ضيق جداً وليس لديهم بالضرورة إلمام فني أو متخصص بهذه المسألة. فليس من المحتمل أن يكونوا على درجة من الدراية بهذه المسألة مثلك ولذلك فإنه من المهم تجنب المصطلحات التي لا لزوم لها والتفسيرات المفرطة في التخصص التقني.[٥] ادرس بعناية ما يعرفه وما لا يعرفه جمهورك المستهدف وقم بتعديل المعلومات التي تقدمها تبعاً لذلك.

أسئلة يمكنك أن تطرحها بخصوص جمهورك:

- هل جمهورك فرد، مثل زعيم سياسي معين، أم يتضمن أعضاء في منظمة أو وكالة ما؟ هل هو مزيج من عدة جهات فاعلة؟
- ماذا يعرف جمهورك بخصوص المسألة المحددة التي تتعامل معها؟
- هل هناك طريقة لوضع إطار للمسألة (تأطير) بحيث يصبح جمهورك أكثر تقبلا للحجج التي ستسوقها؟ ما هي الأسئلة التي من المحتمل أن تدور في ذهن جمهورك المستهدف حول هذه المسألة؟ كيف بامكانك أن تستبق هذه الأسئلة وتدرج أجوبتها بورقتك؟
- ما هي مصالح جمهورك، وكيف يمكن أن تتعارض مع أو تستفيد من التوصيات التي تقدمها؟

٥. ويلكوكسين، بيتر ج. ، «نصائح بشأن كتابة مذكرات السياسة العامة، تم آخر تعديل بتاريخ ٢٤ سبتمبر ٢٠١٣، أُسترجعت في تاريخ ٧ أكتوبر ٢٠١٣، http://wilcoxen.maxwell.insightworks.com/pages/275.html.

وإن كانت أوراق السياسات تركز بشكل رئيسي على صنَّاع القرار، إلا أنه بالامكان أيضاً أن تستهدف جمهورا عريضا (ولكن ايضاً ملم بالمشكلة السياساتية) يتضمن الصحافيين والدبلوماسيين والمسؤولين والمنظمات غير الحكومية أو المنظمات الدولية. ويمكن أن يتضمن جمهورك المنظمات الإقليمية وجماعات حقوق الإنسان، والنقابات، والمنظمات البيئية.[٦] يجب تحديد كل الجماهير المستهدفة والمساهمين المحتملين والاتصال بهم وإدماجهم في أنشطة تطوير المشروع ونشره. كلما كنت أكثر دقة في تحديد جمهورك أو جماهيرك المستهدفة كلما كانت كتابتك فعالة أكثر وقابلة للتنفيذ.

٦. تبليغ مضمون البحوث لوضع السياسات المستندة إلى الأدلة (بروكسل: المفوضية الأوروبية، ٢٠١٠)، أسترجعت في تاريخ ٢٢ سبتمبر ٢٠١٣، http://ec.europa.eu/research/social-sciences/pdf/guide-communicating-research_en.pdf.

تصميم البحوث

يعد تصميم البحوث عنصراً حاسماً في عملية إعداد أوراق السياسات. ينطوي تصميم البحوث على تكوين الافتراضات بشأن كيفية صنع السياسات العامة، بالإضافة إلى اختيار الأدوات والأساليب ذات الصلة بالمشكلة السياساتية التي تتعامل معها. هناك عدة نماذج للعمليات المتعلقة بصنع السياسات العامة،إلاّ أن النماذج الثلاثة الأكثر شيوعاً هي: نموذج النظم، والنموذج المؤسسي، والنموذج العقلاني الشامل. كما تنطوي الأساليب والأدوات بصفة عامة على الاختيار بين المنهج الكمي والمنهج النوعي.

الخطوة التالية في عملية إعداد أوراق السياسات هي عادة الأكثر صعوبة. تنطوي مرحلة تصميم البحث على تحليل لعملية صنع السياسات التي تأمل في توفير الحلول لها، بالإضافة إلى تفكيك لعناصر الأدوات والأساليب الأكثر ملاءمة لأهداف مشروعك.

عملية صنع السياسات العامة

إنّ نسبةً قليلةً من المنتجات السياساتية توثّق التحاليل النظرية التي قامت عليها تلك السياسات. عموما، ليس لدى صناع القرار وقت لمتابعة تحليلات السياسات أو تحديد امكانية تنفيذها و نادراً ما يدخل السياسيّون في نقاش حول النماذج النظرية و تأثير الفكر السياسي على السياسات. لذا، ليس الهدف من هذا القسم من الدليل تقديم نظرة عامة عن النماذج المتنافسة بل الهدف هو توعية كتّاب السياسات عن وجود هذه النماذج وتفسير مدى تأثيرها على عملية إعداد أوراق السياسات العامة.

يشير تعبير «عملية صنع السياسة العامة» إلى تصور وتطوير والمحافظة على السياسات أو البرامج التي تضعها الجهات العامة. وعموما فإن وضع السياسات العامة يتبع أربع خطوات تتمثل في: تحديد المشكلة، وصياغة السياسة العامة وتنفيذها ثم تقييمها. ويتفاوت مدى تأثير المؤسسات والعناصر الفاعلة على هذه العمليات، وفي بعض الأحيان تتخذ عملية وضع السياسات مساراً دورياً أكثر منه خطّاً طوليّاً متتابعاً. وحتى أثناء تقييم إحدى السياسات أو رصدها، يمكن للمعلومات الجديدة والقيود الخارجية أن تغير الخيارات المتاحة لسياسة العامة. وفي بعض الحالات يمكن أن تتسبب هذه التطورات في تغيير تعريف المشكلة نفسها.

من بين النماذج التي يناقشها المنظّرون عادة، تتمتع ثلاثة منها بأهمية خاصة. النموذج الأول المعروف باسم «نموذج النظم» ظهر في الستينيات من القرن الماضي، وهو يفترض بصفة عامة أن عملية وضع السياسات هو نتاج نظام يقوم بمعالجة مدخلات، كالمسائل، والضغوط، والمعلومات. هذه المدخلات تنتج مخرجات للسياسات العامة، مثل القوانين أو اللوائح، أو غيرها من الكتابات الخاصة بالسياسات العامة.[٧]

٧. توماس أ. بيركلاند، مقدمة لعملية وضع السياسات: النظريات والمفاهيم ونماذج صنع السياسات العامة، (آرمونك، نيويورك: إم. إي. شارب، ٢٠١١)، ٢٦.

أما النموذج «المؤسسي» فيفترض أن السياسات العامة هي نتاج المؤسسات وليست المدخلات، حيث يلعب هيكل المؤسسات الحكومية دوراً هاما في تشكيل السياسات العامة، حيث أن الأفراد الفاعلين في المؤسسات يخضعون للقيود على الموارد والقدرات التي تفرضها تلك المؤسسات.[٨]

ويعد «النموذج العقلاني الشامل» نموذجاً أكثر معيارية وله جذور في علوم القرارات. ويفترض هذا النموذج أن لدى واضعي السياسات مجموعة كاملة من الخيارات. وتؤدي معرفة واضعي السياسات لما يفضله ناخبوهم وفوائد ومخاطر كل خيار الى أن يصطفوا الخيار الذي يوفر أقصى منفعة عامة بطبيعة الحال.[٩]

الأساليب والأدوات

يطبق تحليل السياسات العامة أدوات وأساليب مأخوذة من العلوم الاجتماعية (لا سيما علم الاقتصاد) على دراسة سلوك الحكومات. وبشكل عام، تندرج هذه الأدوات والأساليب تحت فئتين: النوعية والكمية. تعتمد الأساليب الكمية اعتماداً كبيرا على التحليل الإحصائي الدقيق، مع التركيز بشكل خاص على الإحصاءات الوصفية، والتراجع (*Regression*)، والتباين(*Variance*)، والدراسات الاستقصائية (*Surveys*)، والنمذجة الإحصائية. بينما تعتمد الأساليب النوعية بشكل أكبر على دراسات الحالة والمقابلات والمجموعات البؤرية (*Focus Groups*). تنطوي المناهج النوعية الأخرى على البحوث الإثنوجرافية ودراسة ومراجعة الوثائق ورصد المواقع.

كما ذكر آنفاً، ليس هدف هذا القسم وصف النماذج المختلفة المتوفرة لكاتبي السياسات لكن من المهم أيضاً التأكيد على مدى أهمية اختيار الأدوات والأساليب المناسبة في تصميم البحوث. فالدراسات الكمية أكثر ملاءمة للدراسات التي تنطوي على القياسات المعتمدة على المنهج العلمي، وتشتمل أيضا على النمذجة والتحكم وتبديل المتغيرات وجمع البيانات التجريبية. أما الدراسات النوعية فهي أكثر ملاءمة للإجابة على الأسئلة حول كيفية عمل البرامج، وكيفية تأثيرها على الناس بهدف فهم المعاني والأنماط الكامنة في العلاقات.

٨. مارغريت م. بولسكي وإلينور أوستروم، «نموذج مؤسسي لتحليل وتصميم السياسات العامة،» (تم تقديم الورقة في ورشة عمل فنسنت وإلينور أوستروم حول النظريات السياسية والتحليل السياسي بجامعة إنديانا، ١٥ يونيو، ١٩٩٩).

٩. ويليام فوكس وسعيد بيات وناس فيريرا، دليل إدارة السياسات العامة، (كليرمونت، جنوب أفريقيا: جوتا وشركاه، ٢٠٠٧)، ٦٧.

تجميع الأدلة والبيانات

قم بوضع تصور واعمل على إعداد قاعدة حقائق صلبة تساعدك على الإجابة عن سؤالك المتعلق بالسياسة العامة. عند تحديد ما ينبغي أن تتضمنه ورقتك، تأكد من إدراج المعلومات ذات الصلة واللازمة لتعزيز حجتك فقط ولا تغرق جمهورك بالبيانات. يجب عليك أن تتقيد بالمصادر ذات المصداقية والموثوق بها فقط، حيث سيؤدي إدراج معلومات غير موثوق بها أو أدلة من مصادر منحازة إلى تقويض مصداقية حجتك.

سيلعب جمع البيانات دوراً هاماً في مساعدتك على صياغة توصيات عملية وواقعية للسياسات. وستكون البيانات حاسمة على وجه الخصوص حين تقوم بتقدير تكلفة وفوائد مختلف الخيارات المتعلقة بالسياسات العامة. قد ترغب في إجراء بحوث ميدانية إذا كان لديك الوقت والموارد، ولكن هذا قد لا يكون ضروريا.[١٠]

عند اختيارك للأدلة التي ستستخدمها، فكر ملياً فيما اذا كانت كل المعلومات التي أوردتها في الورقة ضرورية وأساسية لتطوير حجتك. غالباً ما يرتكب الكتَّاب خطأ تضمين كافة الأدلة التي جمعوها بغض النظر عن صلتها بإثبات الحجة، مما يمكن أن يؤدي إلى إطالة أوراقهم بلا جدوى.[١١] لتفادي ذلك، قم بالتركيز فقط على نتائج البحث وليس على تفاصيل منهجية البحث. إذا لزم الأمر، يمكن تضمين المنهج البحثي الذي اتبعته في حاشية بأسفل الصفحة أو بالملحق. يجب أن تحقق التوازن الصحيح بين تضمين المعلومات الكافية لدعم التوصيات الخاصة بك وإغراق جمهورك في البيانات.

تأكد من أن جميع المصادر التي تستخدمها موضوعية وقابلة للتحقق ويمكن الاعتماد عليها. تأكد من أن الكاتب أو المؤسسة التي وفرت تلك المصادر هي ضليعة بالموضوع وتعتبر غير متحيزة وتتمتع باحترام واسع النطاق. ينبغي ألا تتضمن المصادر الموثوقة للبيانات آراء الآخرين، كما ينبغي ألا تكون لهجتها عاطفية.[١٢] تحقق من حداثة البيانات المستخدمة، وإحذر من استخدام المصادر التي تعتبرها الجهات المعنية منحازة في طرحها، فقد يؤثر ذلك سلبا على ردة فعل القراء.

تشمل المصادر المحتملة ما يلي:

- التقارير الحكومية والتشريعات وبيانات السياسة العامة
- تقارير المنظمات غير الحكومية (المنظمات المحلية والوطنية والدولية، والمؤسسات البحثية)
- تقارير المؤسسات متعددة الأطراف (مثل الأمم المتحدة والبنك الدولي، إلخ.)

١٠. ديفيد ل. فايمار وايدان ر. فينينج، تحليل السياسات العامة: المفاهيم والممارسات (أبر سادل ريفر، نيوجيرسي: برنتيس هول، ١٩٩٩)، ٢٩٦-٢٩٧.

١١. يونج وكوين، كتابة أوراق فعالة للسياسات العامة

١٢. «مقدمة للبحوث»، مكتبة جامعة كورنيل، أُسترجعت في تاريخ ١٠ أكتوبر ٢٠١٣، http://www.library.cornell.edu/resrch/intro#2Findingbooks,articles,andothermater.

- استطلاعات الرأي العام
- المقالات الأكاديمية والأطروحات والكتب
- الصحف والدوريات
- تقارير وبيانات المجموعات التجارية والشركات

قائمة المراجعة

- [ ] هل استخدمت مجموعة متنوعة من المصادر؟
- [ ] هل لديك ما يكفي من الأدلة لتحديد الحلول ودعم حججك؟
- [ ] هل مصادرك موضوعية ويعتمد عليها ويمكن التحقق منها؟
- [ ] هل الأدلة اساسية لتطوير الحجة المحددة؟
- [ ] هل تعتبر الجهات المعنية مصادرك منحازة؟

تقييم البدائل

عند مقارنة تكلفة ومنافع الخيارات السياسية المختلفة، عليك أن تحدد مجموعة معايير واضحة وأساسية في حل المشكلة السياساتية التي تدرسها. وفيما تعد الفعالية والكفاءة معايير تقييمية شائعة، إلا أنه قد تكون هنالك معايير أخرى أكثر ملاءمةً لأهدافك.

عموما، ينبغي أن تتناول الورقة النقاط الإيجابية لبديل واحد على الأقل مختلف عن الذي سوف توصي به. وحين تقارن وتزن ورقة السياسات المسارات البديلة فإن حججها تكون أكثر اقناعاً وتسهم في الدفع باتجاه توصيتك بفعالية أكبر. ويعتبر هذا النهج مكوناً أساسياً في صياغة الحجج الوافية والمقنعة التي تدفع صناع القرار إلى تبني التوصيات السياساتية، حيث أن تقييم تكلفة ومنافع الخيارات الأخرى يعطي الانطباع لجمهوك أنك تبنيت نهجا شاملا حيال المشكلة التي تعالجها. كما ينبغي أن تكون الخيارات الخاصة بالسياسات العامة متميزة عن بعضها البعض، بدلاً من أن تكون مجرد أشكال مختلفة لنفس الحل.[١٣] لا يوجد عدد محدد من الخيارات التي ينبغي إدراجها؛ حيث ستتطلب بعض الحالات خيارا واحدا فقط، بينما ستكون هناك عدة خيارات بالنسبة لحالات أخرى.

عند تطوير الخيارات السياساتية البديلة، سيكون من المفيد دراسة ما يقوله الآخرون (الأفراد أو المنظمات الأخرى) أو يقترحونه لمعالجة هذه المشكلة، كي تتفادى التوصية بحلول تم تنفيذها بالفعل. كما قد ترغب في تناول بعض هذه المقترحات في ورقتك أيضاً لأن ذلك يتيح لصنّاع القرار أن ينظروا بجدية الى توصياتك حتى ولو كانت المقترحات الأخرى تتمتع بشعبية أكبر.

كثيرا ما يكون الحفاظ على الوضع الراهن خياراً سليماً، وخاصةً اذا تمت دراسة البدائل بشكل مستفيض. عند مناقشة هذا الخيار يجب عليك أن تدرس النتائج المحتملة في حالة بقاء السياسات بدون تغيير.[١٤] كما قد يكون من المفيد أن نبحث عن حلول تم تنفيذها لمشاكل مماثلة في أوقات وأماكن أخرى.[١٥]

بنبغي أخذ عدد من العناصر في عين الاعتبار عند إعداد قائمة البدائل السياساتية. لا تحاول تحديد خيار «مثالي» لسياسة، فمعظم الخيارات سيكون لها مزاياها وعيوبها. وعلى الرغم من أنك ستميل الى الحل الذي تأمل أن توصي به، لا تتخذ قراراً بشأن التوصية إلا بعد تقييم مزايا وعيوب كل الخيارات الممكنة. وامتنع أيضا عن تقييم الخيارات غير الواقعية، مثل اقتراح مسارات للعمل تتطلب موارد أكثر بكثير مما يملكه صناع القرار، أو غيرها من الحلول غير الواقعية.[١٦] ينبغي أن تكون البدائل المطروحة محددة ومرتكزة على الواقع.

١٣. يونج وكوين، كتابة أوراق فعالة للسياسات العامة

١٤. بارداك، دليل عملي لتحليل السياسات العامة ، ١٧.

١٥. فايمر وفينينج، تحليل السياسات العامة

١٦. المرجع نفسه، ٢٨١.

بمجرد وضوح قائمة البدائل المتاحة، عليك أن تعد منظومة معايير تقييمية لمسح وتقييم تكلفة وفوائد تلك البدائل ومقارنتها ببعضها البعض.[١٧] ينبغي أن تختار المعايير التقييمية المتسقة مع أهدافك. عادة ما تستخدم معايير الكفاءة والفعالية لتقييم مدى توافق أي خيار مع الأهداف المحددة. حيث يختص معيار الكفاءة بتقدير نسبة المخرجات إلى المدخلات، التي تقاس اقتصاديا عادة من حيث المدخلات والمخرجات النقدية. أما معيار الفعالية فيشير إلى درجة تحقيق السياسة المطروحة للأهداف ذات الصلة. وتشمل المعايير التقييمية المحتملة الأخرى معايير مثل المساواة والشفافية والعقلانية والمرونة واستحسان أصحاب المصلحة.[١٨]

ومن الجدير بالذكر أن المعيار الأكثر أهمية هو معيار القابلية للتطبيق. فإذا لم تكن السياسة العامة المقترحة قادرة على تحمل التعديلات أثناء التنفيذ، أو فيها العديد من القيود غير المرنة، أو كانت تنقصها الشعبية الكافية للحصول على الدعم، فهي بالتالي خيار غير قابل للتطبيق بغض النظر عن كفاءته أو فعاليته.[١٩] وأخيراً، عليك أن تدرك أن المعايير التقييمية غالبا ما تتعارض حتى عند استيفاء شرط الجدوى ، ولذلك يجب أن تفاضل بينها لتحدد أي الخيارات أكثر اتساقا مع أهدافك العامة.[٢٠]

قائمة المراجعة

- [ ] هل اقترحت خيارات سياسية بديلة عن السياسة المختارة؟
- [ ] هل يعد الحفاظ على الوضع الراهن احدى الخيارات؟ هل هناك طرق مختلفة لتنفيذ أو تمويل الخيارات التي قد تكون ذات صلة؟
- [ ] هل لديك منظومة واضحة للمعايير التقييمية؟ إلى أي مدى يحقق كل من الخيارات أهدافك؟
- [ ] من سيتضرر من تنفيذ هذا الخيار، ومن سيستفيد؟
- [ ] هل خياراتك قابلة للتطبيق؟ هل يمكن لخياراتك أن تتحمل التغيير أثناء عملية التنفيذ؟

١٧. المرجع نفسه، ٢٨٢

١٨. أنظر بارداك، دليل عملي لتحليل السياسات العامة. للمزيد من المعلومات، أنظر: مؤتمر إسكاب المرئي: اعتبار المسائل البيئية أثناء صنع السياسات الاقتصادية، «دور القياسات السياسة وتقييمها «، آخر تعديل ٣٠ أكتوبر ٢٠٠٣، أُسترجعت في تاريخ سبتمبر ١٥ ،٢٠١٣ http://www.unescap.org/ drpad/vc/orientation/M5_6.htm.

١٩. كريستين هـ روسيل، «استخدام عدة معايير لتقييم السياسات العامة،» السياسة الأميركية الفصلية (١٩٩٣)٢١: ١٥٥-١٨٤.

٢٠. فايمر وفينينج، تحليل السياسات، ٢٨٨.

صياغة الحجج والتوصيات الخاصة بالسياسات العامة

تعد صياغة الحجج الشاملة والمقنعة أمراً أساسياً بالنسبة لإعداد وتطوير توصيات بشأن السياسات العامة. هناك أنواع عديدة من الحجج الخاصة بالسياسات إلاّ أن نوع الحجة التي ستستخدمها يعتمد على البحوث التي تجريها وكيفية اختيار الإطار الخاص بحجتك. تشمل الأنواع الرئيسية للحجج: الحجة الجازمة، الحجة التقنية، والعملية والقيمية- النقدية.

تحدد توصيات السياسات العامة الأجوبة على الأسئلة التالية: مَن تستهدف وبماذا وأين ولماذا تدعو لاتخاذ هذا الإجراء. فبالإضافة إلى تحديد الهدف الذي سيحققه تبني توصياتك تحديداً واضحاً وصريحاً، فإن الحجج السياساتية القوية توضح أيضا المنطق الذي تستند إليه تلك السياسة من حيث الحقائق والقيم الأخلاقية وترد على الأسئلة المحتملة بشأن الجدوى والكفاءة أيضاً.

الحجة السياساتية هي بشكل أساسي « بيان يدعو إلى اعتماد سياسة معينة أو يبرر قراراً باعتماد سياسة ما.»[٢١] تعطي الحجج الجيدة للسياسات العامة شرحا واضحا للعمل أو الإجراء الموصى به بناءً على التفكير المنطقي الفعال. الحجج السياساتية الشاملة والمقنعة «تمثل أداة لصنع القرار ودعوة إلى العمل للجمهور المستهدف.»[٢٢]

يعد اختبار «سائق تاكسي في نيويورك» الذي ابتكره بارداك *Bardach* أحد الأساليب المفيدة لقياس الفعالية المنطقية لأي حجة أو فكرة: هل يمكنك أن تشرح فكرة مشروعك لسائق تاكسي بوضوح وإيجاز في ثلاث جمل أو ٣٠ ثانية؟ إذا لم تستطع أن تلخص فكرتك بوضوح وإيجاز بهذه الطريقة فهذا يدل على أنك بحاجة لتوضيح أفكارك أكثر.[٢٣]

بعبارة أخرى، يجب أن تكون الحجة السياساتية واضحة بما فيه الكفاية لشرحها بسرعة لغير المتخصصين في الشأن. وإذا بدا الوضع غير ذلك، يجب أن تعيد تقييم المنطق الخاص بحجتك. ومن ثم يمكن استخدام الحجج التي تجتاز اختبار بارداك بطرق مختلفة لتأطير النقاش، منها:

الحجج الجازمة التي تستند على توصيات من مؤسسة أو شخص مشهود له بخبــرته وعلمه الضليع في المسألة. ويمكن للخبير، مثله في ذلك مثل المسؤول المنتخب أو العالم أو غيرهم من الخبراء بالمجال المحدد، أن يساعدوا على تعزيز الحجة بناءً على سعة معرفتهم و/أو خبراتهم. ويمكنك أن تختار أن تستـشهد بمشورة أحد الخبراء كمبرر لاتّباع سياسة معينة.

الحجج التقنية التي تستخدم القواعد أو النماذج العلمية أو الرياضية لتوفير الأساس المنطقي لعملية صنع القرار. فعلى سبيل المثال، عندما يتمثل الهدف الأساسي في تحقيق أعلى مستوى من الكفاءة أو فعالية التكاليف ، يمكنك أن تنظر في استخدام تحليل التكاليف والفوائد لمقارنة

٢١. ويليام ج. بول، «إطار عملي لتقييم الحجج المتعلقة بالسياسات العامة،» استعراض دراسات السياسة العامة ١٤ (١٩٩٥): ٢٦.
٢٢. يونج وكوين، كتابة أوراق السياسة العامة الفعالة، ١٨.
٢٣. بارداك، دليل عملي لتحليل السياسات العامة ، ٤١.

الخيارات المتعلقة بالسياسات، وتقييم مدى صواب اختيار بديل معين.[٢٤]

الحجج الواقعية (أو المقارنة) وهي التي تلجأ لأسباب جيدة من حيث الحقائق والقيم.[٢٥] وهي استقرائية، توظف الحالات السابقة الموازية أو المنطق المشابه لتعزيز التوصية بسياسة محددة. تستند التوصية إلى افتراضات تتعلق بأوجه التشابه بين اثنين أو أكثر من قضايا السياسة العامة. وبعبارة أخرى، يمكنك أن توصي بتكرار تطبيق سياسة معينة إذا أثبتت هذه السياسة فعاليتها في حالات سابقة أو مجموعة مشابهة من الظروف.

أما الحجج القيمية- النقدية فهي معيارية تستند على عمليات التقييم المبدئية للأبعاد الأخلاقية للسياسة. كما قد تكون لسياسة معينة ما يبررها بسبب آثارها الأخلاقية، أو ما إذا كانت تحافظ على قيم معينة. وتشمل هذه القيم (ولكن لا تقتصر على): المساواة والإنصاف والعدالة الاجتماعية وتحقيق كرامة الإنسان والكفاءة والحرية والاستقلال الذاتي (فيما يتعلق بالحقوق السياسية والاقتصادية)، وتكافل المجتمع والمشاركة («المصلحة العامة»)، والتسامح والنظام.[٢٦] عند إعداد حجة من النوع القيمي-النقدي من المهم ملاحظة أنه بينما يمكن أن تساعد سياسة ما على التمسك ببعض القيم، فهي تهمش قيما أخرى. ولذلك قد تجد أنه من المفيد ترتيب أولويات القيم، ومعالجة التناقضات مباشرةً عند عرضك لحجتك.[٢٧]

قائمة المراجعة

- [ ] هل حجتك مقنعة ومتابعتها سهلة؟
- [ ] هل منطقك متماسك، وهل قمت بتطوير كل جانب من جوانب حجتك؟
- [ ] هل قمت بإدماج الأدلة في حجتك؟

٢٤. فايمر وفينينج، تحليل السياسات، ٢٢٠.

٢٥. بول، «الإطار العملي أو البراجماتي»، ٦.

٢٦. انظر بول، «الإطار العملي»، ١٥-١٩، وفايمر وفينينج، تحليل السياسات، ١٤٢-١٥٨.

٢٧. روسيل، «استخدام معايير متعددة،» ١٦١-١٦٧.

كتابة أوراق السياسات العامة
Policy Briefs

أوراق السياسات العامة هي الشكل الأكثر شيوعاً من أشكال الأوراق السياسية ، وهي تقوم بتعريف مشكلة تتعلق بسياسة ما، وتوفر المعلومات الأساسية وتوجز الخيارات المتاحة من أجل معالجة هذه المشكلة، ثم تقوم بتقييم نتائجها المحتملة وتوفر أدلة لدعم التوصيات.

أولاً ، تقوم ورقة السياسات بتعريف مشكلة سياسية ما في داخل الإطار السياسي الحالي وتوفر المعلومات الأساسية التي تساعد الجمهور غير المتخصص على فهم المشكلة ولماذا علينا التصدي لها. كما تبرز الورقة الخيارات المتعلقة بالسياسات وتقدم تقييماً لنتائجها المحتملة. وأخيراً، تقدم ورقة السياسات الحجة من خلال تقديم أدلة تدعم توصياتها وتدافع عن خيارها كأفضل الخيارات الممكنة بين عدة خيارات.[٢٨]

عند كتابة أوراق السياسات العامة:

- يجب التمسك بصيغة متماسكة وسهلة القراءة.
- مراعاة أن تكون قصيرة ودالة. قم بالتركيز على قضية واحدة، مع مراعاة توفير ما يكفي من المعلومات بحيث يفهم القارئ أهم التفاصيل وليس بالضرورة كل التفاصيل.
- في الغالب يتكون الجمهور من أناس مشغولين غير متخصصين يبحثون عن شيء جذاب وشيق وسهل القراءة. لا ترغم القراء على البحث عن النقاط أو المعلومات الأساسية – الوضوح ضروري فَاجعَلْ نقاطك سهلة المنال.
- أسس حجتك على أدلة ثابتة وليس مجرد تجربة أو وجهة نظر واحدة ، واستلهم مصادر متعددة ومتنوعة.[٢٩]

استخدم الخطوط العريضة التالية كدليل أو هيكل عام عند كتابة أوراق السياسات العامة:

- العنوان والكاتب
- ملخص تنفيذي (اختياري)
- المقدمة
- الخلفية: نظرة عامة على بيانات وملخص للسياسات الحالية

٢٨. «كيفية كتابة أوراق للسياسات العامة"، مركز بحوث التنمية الدولية (IDRC)، أُسترجعت في تاريخ ٢٨ سبتمبر ٢٠١٣، http://www.idrc.ca/EN/Resources/Tools_and_Training/Documents/how-to-write-a-policy-brief.pdf.

٢٩ أدوات الاتصالات الخاصة بالأمن الغذائي (روما: منظمة الأمم المتحدة للأغذية والزراعة ، ٢٠١١) ، أُسترجعت في تاريخ ٢ أكتوبر ٢٠١٣، http://www.fao.org/docrep/014/i2195e/i2195e.pdf.

- تحليل الخيارات البديلة
- التوصيات المتعلقة بالسياسات
- الخاتمة
- تعليقات ختامية
- الهوامش
- الملاحق (اختياري)

من شأن العنوان أن يحدد الموضوع ويجذب اهتمام الجمهور. يجب أن يكون العنوان مركزاً ومقتضباً وجذاباً، وصفيا وذو صلة بالمشكلة بحيث يشعر القارئ أنه متشوق لمتابعة قراءة الورقة.

تحدد مقدمة ورقة السياسات المشكلة التي يرغب الكاتب في معالجتها، وقد تصاغ على صورة سؤال، حيث يتم توضيح سياق الموضوع المطروح وتحديد نطاق المشكلة. يجب عليك أيضا تضمين موجز مقتضب للنتائج ولمنهجية البحث والاستنتاجات التي سوف تحتويها الورقة كي يتسنى للقارئ التأكد مباشرةً مما إذا كانت الورقة ذات صلة بمصالحه وأولوياته.

يتبع المقدمة قسم أو أكثر يضم خلفية الموضوع والبيانات الخاصة به لمساعدة القارئ على تحقيق الفهم الشامل للموضوع. ويجب تضمين معلومات أساسية إضافية عن الموضوع وبيانات لم تتم مناقشتها من قبل، بالإضافة إلى نتائج البحوث التي أجريتها. استخدام مجموعة متنوعة من المصادر من شأنه أن يضفي المصداقية على ما في الورقة، ولكن من المهم أيضاً التركيز فقط على تلك الحقائق التي يحتاج صانع القرار معرفتها حيث أن الإيجاز ضروري للحفاظ على انتباه جمهورك.[٣٠]

ولا يستتبع مناقشة خيارات السياسة فقط وصف الطرق المختلفة لصياغتها، بل أيضاً تحليلاً لكل حالة على حدة. فعليك أن تذكر السياسات السابقة وتحدد ما نجحت به (أم لم تنجح) لمعالجة المشكلة. ادرس أيضا الحلول الجديدة المحتملة التي قدمها آخرون. ويمكنك البحث عن البدائل للسياسة العامة في مشاريع السياسات المطروحة والمتداولة حالياً في أروقة السياسة بالإضافة الى السياسات التي تم تنفيذها في أماكن أو دول أخـــرى، فضلاً عن الخيارات التي قمت أنت بصياغتها. وقم بعد ذلك بتوضيح نتائج المفاضلة بين مختلف الخيارات لتضمن أنها مختلفة عن بعضها البعض وليست مجرد أشكال مختلفة لنفس الخيار.

التوصيات المتعلقة بالسياسات هي أهم جزء من أجزاء ورقة السياسات بوصفها أداةً لصنع القرار ودعوةً للعمل. وبصفة عامة، ينبغي أن تضع من خمس إلى ثمان توصيات لتقوم الجهات الفاعلة بتنفيذها أخذاً بعين الاعتبار أن تكون تلك التوصيات قابلة للتنفيذ وعملية وواقعية. يجب أن تكون

٣٠. جيف ليفيت (محرر)، كيف تكسب الاحترام وتؤثر على صناع القرار السياسي: مبادئ ضوابط الجودة فعالة في أعمال المؤسسات البحثية المستقلة (براغ: رابطة السياسات من أجل مجتمع منفتح (PASOS) ، ٢٠١١) استرجعت في تاريخ ١٤ سبتمبر ٢٠١٣، http://pasos.org/wp-content/uploads/2011/12/policyprinciplesbook.pdf.

التوصيات دقيقة قدر الإمكان ومنظمة بحيث يسهل على القارئ قراءتها وتتوصل إلى استنتاجات منطقية استناداً إلى الحجج والبيانات التي تسوقها. يجب أيضا مراعاة تقديم توصياتك بوضوح وموضوعية، وباستخدام الأفعال المبنية للمعلوم بدلاً من تلك المبنية للمجهول.

تأكد من دحض الانتقادات المحتملة للتوصية، أو على الأقل اعترف بها كتحديات يمكنها أن تؤثر على التنفيذ، حيث أن الاعتراف بالتحديات المحتملة وكيفية تأثيرها على أصحاب المصلحة من شأنه أن يقوي حجتك، ويضفي المزيد من المصداقية على توصياتك.

تلخص الخاتمة الحجج الرئيسية، وتشدد مجددا على أهمية اتخاذ الإجراء المطروح، كما تعزز الفكرة الرئيسية للورقة عبر تكرار التوصيات المذكورة سابقا وفي ضوء المشكلة السياساتية. يمكن أن تكون الخاتمة قصيرة، كما يمكن دمجها في قسم توصيات السياسة العامة إذا لزم الأمر. يجب مراعاة عدم تقديم أية أفكار جديدة في الخاتمة.

أذكر قائمة المصادر التي استخدمتها في كتابة ورقة السياسات في التعليقات الختامية. هذا القسم يعطي القراء فرصة الحصول على المعلومات التي تشكل أساس حجتك. عادة تظهر المصادر في نهاية الورقة، حيث أن إدراجها في النص أو الحواشي سيجعل القراءة السريعة للوثيقة أصعب مما يقلل من احتمال أن يقرأها واضعوا السياسات.

يمكنك أيضا اضافة الأقسام التالية حسب الحاجة وإذا كان الوقت والمساحة يسمحان بذلك:

ملخص تنفيذي قصير (حوالي ١٥٠ كلمة) يلخص ورقة السياسات ويختصر التوصيات للقراء الذين قد لا يكون لديهم الوقت أو الذين لن يميلوا في البداية لقراءة الورقة كلها. عادة ما يكون موقع الملخص التنفيذي في الصفحة الأولى من ورقة السياسة، وكما هو الحال مع المقدمة، فهو يهدف إلى إقناع القارئ بأن هذه المسألة تستحق المزيد من الاهتمام.

في الملحق يمكنك عرض معلومات إضافية أو البيانات المشار إليها في النص الأساسي للورقة والتي تدعم حجتك الرئيسية أو تكملها.

قائمة المراجعة

- [ ] هل العنوان قصير ووصفي؟ هل يجذب انتباه القارئ؟
- [ ] هل تحدد المقدمة طبيعة المشكلة السياساتية وتعرّفها وتوضّح طبيعتها؟ هل تحفّز جمهورك على التصرف؟
- [ ] هل هناك صلة واضحة بين المشكلة التي تصفها والخيارات التي تناقشها؟
- [ ] هل قمت بعرض البدائل الممكنة بإيجاز وقدمت تقييماً لها وقارنت بينها؟
- [ ] هل قمت بتقديم حجة مقنعة تساند توصياتك؟
- [ ] هل تقدم خاتمة الورقة موجزاً للاستنتاجات الرئيسية؟

عملية التحرير

بمجرد الانتهاء من مسودة المنتج السياساتي، يجب أن يشرع المؤلفون والمحررون في عملية مراجعة تعاونية قبل النشر. وينبغي أن يضمن المراجعون والمؤلفون أن المعلومات دقيقة وذات صلة، وأن لهجة الكتابة ولغتها مناسبتان ومتسقتان، وأن الهيكل واضح ومقنع، وأنه قد تم تصحيح جميع الأخطاء النحوية والإملائية وعلامات الترقيم.

فور تسليم المؤلف(ين) لمسودة منتج السياسة العامة الذي قام بإعداده، يجب أن يتولى المحررون تصحيح محتوى المسودة وهيكلها وأسلوب الكتابة فيها قبل النشر. وينطوي هذا على عدة خطوات منها:

- إبداء الملاحظات التحريرية الموضوعية
- التحقق من الصيغة واللهجة والأسلوب واللغة
- تدقيق الحقائق
- قيام المؤلف بإعادة القراءة وإدخال التنقيحات
- النشر

ينبغي أن يخضع متنج السياسة العامة لسلسلة من المراجعات من قبل عدد من المراجعين إذا كان ذلك ممكنا. ويجدر بالمحررين أن يعلموا الكتاب قبل أن يبدأوا في الكتابة بأن المسودة الأولى تخضع لعدد من المراجعات قبل النشر حتى تكون التوقعات واضحة من البداية. ينبغي للمحرر أن يركز على مضمون ورقة السياسات في المرحلة الأولى من التحرير ويقوم بتوفير تغذية راجعة وتعليقات بشأن قوة الحجة المطروحة ووضوحها.

كما ينبغي على المحررين أيضا التأكد، إلى أقصى حد ممكن، من أن المسودة تتبع بنية ونمط المطبوعات الخاصة بالسياسات العامة. ينبغي إدراج العناوين الرئيسية والفرعية في مكانها المناسب لتقسيم الورقة وتسهيل قراءتها.

ينبغي أن يأخذ المحررون في اعتبارهم أيضا لهجة الورقة ولغتها، والتأكد من أنها توفر منظوراً متوازناً للقضية المطروحة. لكي تلقى الحجج اهتماماً جاداً وتؤثر في السياسة العامة، يجب أن تكون لهجتها تحليلية ومحايدة وخالية من الانفعال. يمكن للكتابة المنفعلة أوالعاطفية أو المتطرفة في الطرح أن تقوض مصداقية مقدم الورقة أو المنظمة التي تقوم بنشرها.

المحررون مسؤولون عن التحقق من أن كافة المعلومات المقدمة دقيقة. وهذا ينطوي على التحقق من المصادر الأصلية المذكورة في كل قسم من الورقة. قد يتطلب التحقق الدقيق أيضا من المحررين إجراء بحوث خلفية حتى يتمكنوا من فهم المسألة وضمان أن الورقة توفر مساهمة حقيقية وذات

قيمة في النقاش العام. وبما أن هذه العملية قد تكون مملة، يمكن إشراك عدد من المحررين أو المساعدين، تبعاً لطول الورقة ونطاق تركيزها.

من المهم على وجه الخصوص عند تقديم المحررين للتعليقات والتغذية الراجعة أن يقوموا بذلك بطريقة بناءة لا تتعارض مع رؤية المؤلف أو تتجاوزها. بعد تلقي التعليقات التحريرية، ينبغي أن يعيد الكاتب قراءة الورقة ويقوم بتنقيحها حسب الضرورة.

في المراحل النهائية للمراجعة، ينبغي أن يركز المحررون على العناصر التالية:

- ضمان وضوح الرسالة
- ضمان وجود هيكل واضح ومنطقي، وسهل المتابعة
- إضافة المعلومات الناقصة
- إزالة المعلومات غير الضرورية أو المتكررة
- التأكد من أن جميع الفقرات مترابطة والجمل متسلسلة منطقياً
- إزالة الجمل المعقدة أو إعادة صياغتها
- تصحيح أخطاء الإملاء وعلامات الترقيم والأخطاء النحوية
- إجراء التعديلات التنسيقية النهائية

هذه المرحلة النهائية من التحرير هي الأكثر استهلاكاً للوقت. لا ينبغي أن ينصب مجمل التركيز على التدقيق الإملائي والأخطاء النحوية حتى النهاية حيث أن الحجج والجمل قد تعاد صياغتها. كما يجب إكمال التحقق من التنسيق (فراغات أول السطر، وطقم الحروف، وضبط الفقرات، على سبيل المثال) قبل النشر أيضا.

في نهاية هذه المرحلة، قم بإجراء جميع التغييرات الضرورية بحيث تكون المسودة النهائية نظيفة ومرتبة وجاهزة للنشر.

قائمة المراجعة

- [ ] هل هيكل الورقة واضح وسهل المتابعة؟
- [ ] هل تتبع الفقرات والأقسام بعضها البعض بصورة منطقية؟
- [ ] هل من السهل تحديد موقع الأقسام في الورقة؟ هل يسمح أسلوب كتابتك بالقراءة السريعة؟
- [ ] هل سيفهم جمهورك المصطلحات التي استخدمتها في ورقتك؟
- [ ] هل توجد أي كلمات زائدة عن الحاجة؟

نشر أوراق السياسات العامة

اتّبع أسلوباً استراتيجياً في توصيل أوراق السياسات العامة لجمهورك المستهدف. ويمكن أن تتضمن أساليب التوزيع: التوزيع الرقمي، والنسخ المطبوعة، الجمع بين أوراق السياسات العامة وأنواع أخرى من المواد، والتوزيع على وسائل الإعلام.

تتحقق غاية أوراق السياسات في الدعوة إلى العمل على أكمل وجه عندما تتمكن من الوصول الى أكبر عدد من أصحاب المصلحة. ويلعب نشر أوراق السياسات العامة وتوزيعها دوراً هاما في توسيع نطاق مناقشة السياسة وتعزيز الحجج والأفكار داخل الدوائر السياساتية وغيرها المعنية بالشأن.[٣١]

وينبغي تحديد الجمهور المستهدف في المراحل الأولية لعملية الإعداد لضمان فعالية عمليات العصف الذهني والبحث والكتابة والنشر. كما يعد ادراك قدرة الجمهور المستهدف على العمل والتأثير على المسألة ذو أهمية قصوى حيث أنه يؤثر في تأطير ورقة السياسات.

لتعظيم الأثر، حاول دائماً إصدار أوراق تحليلات السياسات العامة خلال فترة ذروة الاهتمام، مما يتطلب التخطيط الاستراتيجي لضمان وجود الوقت الكافي لإكمال كافة خطوات الكتابة والتحرير من أجل إصدار هذه الورقة بينما الاهتمام بالموضوع مايزال كبيرا. قد يكون من الحكمة إعداد خطة عمل تهدف إلى إصدار الأوراق في تواريخ هامة وذات صلة.

معرفة الجمهور المستهدف تؤثر أيضا في كيفية نشر أوراق السياسات. على الرغم من أن جمهورك المستهدف قد يكون كبيرا جدا، يمكن أن تتضمن الأساليب الفعالة لنشر الأوراق إلى هذا الجمهور ما يلي:

- التوزيع الرقمي

— ضع رابطاً للنسخة المنشورة على الإنترنت في صفحة مؤسستك واستفد من منابر الإعلام الاجتماعي مثل الفيس بوك و«تويتر».

— قم بإرسال نسخ بالبريد الإلكتروني إلى قائمة للمشتركين والداعمين. يمكن تنفيذ ذلك من خلال برنامج للإرسال بالجملة يوفر بيانات حول عدد الذين فتحوا الرسالة والذين نقروا على الروابط ذات الصلة.

— أطلب من المنظمات الشريكة ذات الصلة توزيع نسخ على أعضائها ومنتسبيها وزوارها.

- النسخ المطبوعة

— تأكد من توفر النسخ المطبوعة في أماكن الفعاليات أو في منطقة الاستقبال بمؤسستك.

٣١. يونج وكوين، إعداد أوراق السياسات العامة الفعالة، ٨٥.

— قم بإرسال نسخ بالبريد العادي للجهات الفاعلة الرئيسية أو قم بتوزيعها في الاجتماعات أو المؤتمرات أو حلقات العمل.

- قم بتنظيم فعالية بهدف مناقشة الورقة، وقم بإرسال نسخ إضافية مع المشاركين إلى منظماتهم.
- كما قد يكون من المفيد إعداد أنواع أخرى من المواد لتساند مطبوعتك، مثل:

— العروض أو الشرائح للاستخدام في الاجتماعات والمؤتمرات

— ملخص بيانات قصير

— كتيب أو نشرات حول مشروعك أو مؤسستك

— بيانات للاستخدام في المقابلات مع وسائل الإعلام، أو بيان صحفي، أو نقاط للمناقشة

- تقديم نسخة من الورقة قبل النشر أو نسخة محظور نشرها على نطاق واسع لوسائل الإعلام كي يعدوا لنشر مقالاتهم يوم صدور الورقة.

قائمة المراجعة

- [ ] هل اتبعت استراتيجية محددة في جهود النشر لضمان وصولك إلى جمهورك المستهدف؟
- [ ] هل استنفذت جميع خيارات النشر الممكنة؟

الملحق أ:
اقتراحات لمزيد من القراءة

«كيفية كتابة أوراق للسياسات العامة»، مركز بحوث التنمية الدولية (IDRC)، أُسترجعت في تاريخ ٢٨ سبتمبر ٢٠١٣، http://www.idrc.ca/EN/Resources/Tools_and_Training/Documents/how-to-write-a-policy-brief.pdf

«مقدمة للبحوث»، مكتبة جامعة كورنيل، أُسترجعت في تاريخ ١٠ أكتوبر ٢٠١٣، http://www.library.cornell.edu/resrch/intro#2Findingbooks,articles,andothermater

أدوات الاتصالات الخاصة بالأمن الغذائي (روما: منظمة الأمم المتحدة للأغذية والزراعة ، ٢٠١١)، أُسترجعت في تاريخ ٢ أكتوبر ٢٠١٣، http://www.fao.org/docrep/014/i2195e/i2195e.pdf

إوين يونج وليزا كوين، أعداد أوراق فعالة للسياسات العامة(بودابست، المجر: معهد المجتمع المفتوح، تموز/يوليو،٢٠٠٢).

بيترز، ب. جاي وجون هورنبيك، «مشكلة المشاكل السياسية،» في تصميم الحكومات من أدوات الحكم ف. بيرل إلياديس و مارغريت م. هيل و مايكر هاوليت (محرر)، ٧٧-١٠٥. (مونتريال: ماغيل- جامعة كوينز برس، ٢٠٠٥).

بينوك أندرو، «بواعث كتابة أوراق سياسية في دروس العلوم السياسية للمرحلة الجامعية»، بي إس: العلوم السياسية والسياسة ٤٤,١ (٢٠١١): ١٤٦-١٤١

تبليغ مضمون البحوث لوضع السياسات المستندة إلى الأدلة (بروكسل: المفوضية الأوروبية، ٢٠١٠)، أسترجعت في تاريخ ٢٢ سبتمبر ٢٠١٣، http://ec.europa.eu/research/social-sciences/pdf/guide-communicating-research_en.pdf

توماس أ. بيركلاند، مقدمة لعملية وضع السياسات: النظريات والمفاهيم ونماذج صنع السياسات العامة، (آرمونك، نيويورك: إم. إي. شارب، ٢٠١١)، ٢٦

جيف ليفيت (محرر)، كيف تكسب الاحترام وتؤثر على صناع القرار السياسي: مبادئ ضوابط الجودة فعالة في أعمال المؤسسات البحثية المستقلة (براغ: رابطة السياسات من أجل مجتمع منفتح (PASOS) ، ٢٠١١) استرجعت في تاريخ ١٤ سبتمبر ٢٠١٣، http://pasos.org/wp-content/uploads/2011/12/policyprinciplesbook.pdf

ديفيد ل. فايمار وايدان ر. فينينج، تحليل السياسات العامة: المفاهيم والممارسات (أبر سادل ريفر، نيوجيرسي: برنتيس هول، ١٩٩٩)، ٢٩٦-٢٩٧.

كريستين هـ. روسيل، «استخدام عدة معايير لتقييم السياسات العامة،» السياسة الأميركية الفصلية (١٩٩٣)٢١: ١٥٥-١٨٤.

مارغريت م. بولسكي وإلينور أوستروم، «نموذج مؤسسي لتحليل وتصميم السياسات العامة،» (تم تقديم الورقة في ورشة عمل فنسنت وإلينور أوستروم حول النظريات السياسية والتحليل السياسي بجامعة إنديانا، ١٥ يونيو، ١٩٩٩).

ويلكوكسين، بيتر ج. ، «نصائح بشأن كتابة مذكرات السياسة العامة، تم آخر تعديل بتاريخ ٢٤ سبتمبر ٢٠١٣، أُسترجعت في تاريخ ٧ أكتوبر ٢٠١٣،
http://wilcoxen.maxwell.insightworks.com/pages/275.html

ويليام ج. بول، «إطار عملي لتقييم الحجج المتعلقة بالسياسات العامة،» استعراض دراسات السياسة العامة ١٤ (١٩٩٥): ٢٦.

ويليام فوكس وسعيد بيات وناس فيريرا، دليل إدارة السياسات العامة، (كليرمونت، جنوب أفريقيا: جوتا وشركاه، ٢٠٠٧)، ٦٧.

يوجين بارداك، دليل عملي لتحليل السياسات العامة: المسار ذو الثمانية أضعاف للتوصل لحلول أكثر فعالية للمشاكل، (ثاوزاند أوكس، كاليفورنيا: سي كيو برس، ٢٠١١)، ٧.

يونج وكوين، كتابة أوراق فعالة للسياسات العامة

الملحق ب:
نموذج لورقة سياسات

السيناريو: تمثل المذكرة التالية عينة افتراضية لمذكرة تم إعدادها خلال الثورة الليبية في آذار/مارس ٢٠١١. المذكرة مكتوبة من منظور عضو بقبيلة ورفلة يدعو إلى اعتماد نظام انتخابي شبه نسبي. يوصي العضو بأن يتبنى زعيم القبيلة هذا الموقف في اجتماع قادم. يتمثل أحد الافتراضات الرئيسية للكاتب في أن الزعيم ينبغي أن يفعل ما بوسعه لتعظيم سلطة القبيلة. هذا هو هدف المذكرة الذي تهدف التوصيات إلى تحقيقه.

إلى: أحد كبار شيوخ قبيلة ورفلة
من: عضو القبيلة (اسم العضو)
الموضوع: نهج مبتكر لتطور الإطار المؤسسي الخاص بليبيا
التاريخ: ٢٥ مارس ٢٠١١

مذكرة

الغرض من هذه المذكرة هو توفير إطار مؤسسي مقترح لمستقبل ليبيا، وتوقيع مقترحات يحتمل أن يتم عرضها في الاجتماع المقبل للجنة الإصلاح الدستوري.

المبادئ التوجيهية: تبني التحالفات، ورفض النزعات القبلية

تتوقع قبيلة ورفلة منك الدخول في مفاوضات على أساس الرغبة القوية في تعظيم التأثير السياسي للقبيلة (في شكل حزب سياسي) داخل الإطار المؤسسي المعتمد. يمكن للمبدأين التاليين إرشاد النهج الخاص بك:

١. على الرغم من أن القبيلة هي الأكبر في ليبيا، إلا أنها تتضمن حوالي ١٥٪ فقط من السكان. ستحتاج القبيلة إلى **إبرام تحالف خلاق مع كتلة سياسية أخرى** بغية تحقيق أقصى قدر من التأثير. تتكون الكتلتان السياسيتان الأخريان من العمال والاسلاميين – ويتمتع كل منهما بميزة ارتباطهم الحزبي بشبكات عالمية وإقليمية .

٢. استاء الشعب الليبي من **قبول القذافي للنزعات القبلية التي لا تحظى بشعبية** كأساس للمنافسة السياسية. إذا اتبعت قبيلة الورفلة النهج ذاته في هذه المفاوضات، سوف تتردد الكتل الأخرى في ربط نفسها بالقبيلة. تبعا لذلك، ينبغي تجنب قوائم الأحزاب بأي ثمن حيث أنها ستعطي الإشارة إلى محاولة القبيلة الحصول على عدد كبير من المقاعد على أساس قبلي.

التوصية: نظام نصف نسبي بدائرة ذات عضوين

في الجلسة المقبلة للجنة الإصلاح الدستوري، ينبغي أن تدعم إنشاء نظام برلماني نصف نسبي. وسيتم اختيار رئيس الوزراء وفقا لتوزيع المقاعد في البرلمان بين العمال والاسلاميين وقادة ورفلة. هذه هي الأحزاب السياسية الثلاثة فقط التي ستتنافس على السلطة في المستقبل القريب. من الناحية الانتخابية، ينبغي تقسيم البلاد إلى دوائر متساوية بعضوين لكل منها. ومع ذلك، ينبغي أن يكون لكل طرف مرشح واحد فقط فيما يمثل تعديل طفيف على نظم التصويت التراكمي المعتادة. يجب أن يكون لكل مواطن صوتين. يمكن لهذا النظام أن يشجع الجمود السياسي، ولكنه النظام الوحيد الذي سيسمح بالتمثيل الذي يتجاوز ١٥٪.

سيكتب لهذا الاقتراح النجاح فقط في حالة ما إذا كان هناك اتفاق بين قبيلة ورفلة وحركة العمال أو الجماعة الإسلامية المقاتلة بليبيا. سيكون من السهل تحقيق هذا الأمر، حيث أن النظام المقترح فعال في منع أي طرف من تحقيق الأغلبية في البرلمان. سترغب أطراف أخرى في التحالف مع ورفلة من أجل الفوز بالمقعد الثاني في الدوائر المكتظة بسكان من القبيلة. وفي المقابل سوف يدعم الطرف الحليف مرشح ورفلة ليكون بمثابة العضو الثاني في المناطق حيث تواجد القبيلة ليست قويا. هذا الترتيب من شانه أن يعزز أهمية القبيلة، وهو أفضل خيار متاح للحصول على أكثر من ١٥٪ من المقاعد المتوفرة. كما أنه يعطي إشارة بنبذ النزعة القبلية، الأمر الذي من شأنه تحسين موقف ورفلة في ليبيا.

توقع معارضة النظام نصف النسبي في شكل مقترحات منافسة

من المرجح أن تأخذ اللجنة في الاعتبار الاقتراحين الذين سيؤثران على تأثير القبيلة السياسي. الاقتراح الأول سيوصي **بتنويع على النظام الرئاسي الذي يعتمد على الأغلبية في التصويت** في نظام اقتراع قائم على أغلبية بسيطة. يكاد يكون من المؤكد أن يؤدي هذا إلى تهميش نفوذ القبيلة. من الناحية النظرية، هذا النظام يعطي أفضلية لنظام الحزبين الذي سيؤدي إلى المنافسة بين حركة العمال الجماعة الإسلامية المقاتلة في ليبيا. هذا الأمر محتمل الحدوث لسببين. أولاً، النظام القائم على أغلبية التصويت يغالي في تمثيل الأحزاب الكبيرة بينما يقلل من تمثيل الأحزاب الصغيرة. ثانيا، يتأثر الناخبون نفسيا – لن يريد ناخبوا ورفلة في إضاعة أصواتهم على مرشحين ليست لديهم الفرصة في الفوز.

قد ينطوي الاقتراح الثاني على **نظام برلماني أو نظام مختلط يعتمد على التصويت النسبي**. سيكون هذا بديلاً أكثر ملاءمة للاقتراح الوارد أعلاه، ولكنه لازال يوفر المثبطات للكتل السياسية الأخرى المهتمة بدعم القبيلة. التصويت النسبي سوف تسمح للقبيلة بمرونة تحويل التحالفات والانضمام إلى تحالفات مختلفة، بل أنه لن يؤدي إلى الحصول على الدعم الشامل الذي يمكن التمتع به بموجب الخيار الموصى به. القبيلة ستحصل في أي وقت فقط على ١٥٪ المقاعد المتوفرة. نظراً لأنها سوف تنافس حركة العمال والجماعة الإسلامية، يمكن للقبيلة أيضا أن تصبح شريك ائتلاف بديل.

الخلاصة: النظام نصف النسبي كحل توفيقي

يجب أن تتحرك فورا نحو توعية نظرائك بمزايا النظام نصف النسبي بدوائر ذات عضوين. مع أخذ مبادئك في الاعتبار، يجب أن تدافع عن هذا الحل كحل وسط سياسي من المرجح أن يرضى جميع الأطراف. ولهذه وأسباب أخرى كثيرة، يزيد هذا الحل من نفوذ القبيلة، ويوفر إطار مؤسسي قوي ومستقر لمستقبل ليبيا.

شكر وتقدير

نود أن نعرف عن خالص امتناننا لكل من الأفراد المنظمات التي ساهمت في جعل هذا التقرير ممكناً. لعبت فيبي بيرلي، وكارولين أبادير دورا فعلا في إنجاز قدر كبير من البحوث الأساسية والكتابات التي تضمنها هذا المشروع. كما قدم أليكس سايمون وجابريالا ناصيف التعليقات المدروسة وتعديلات المسودات قبل النشر.

كما نود أن نشكر تيم مايرز وآلن أوفرلاند في مركز موارد الديمقراطية بالصندوق الوطني للديمقراطية لمساعدتهم في استعراضنا الأدبيات الموجودة. وأخيراً، نود أن نشكر مدير تنفيذي مشروع الديمقراطية في الشرق الأوسط ستيفن ماكينيرني على التوجيه والدعم.