



أنس عسيري

التأثير المجتمعي عبر السياسات العامة





ما وراء حدود المشروع

تتشابه في ذاكرة العمل التنموي مشاهد كثيرة: مشروع أحكم تصميمه، ومؤشرات اكتملت، ومستفيدون بلغتهم الخدمة، وتقارير أغلقت على نتائج طيبة. ثم يبدأ عام جديد، فتطل القضية ذاتها بوجوه جديدة؛ تتغير الأسماء، وتبقى الملامح الكبرى ممتدة في المشهد.

يكشف هذا التكرار فرقًا دقيقًا بين نجاح المشروع وعمق الأثر. فالمشروع يلامس مساحة محددة من الواقع، فيما تمتد القضية إلى شبكة أوسع من الظروف الاجتماعية والاقتصادية، والإجراءات، والحوافز، والسلوكيات، والعلاقات بين الجهات. ومع اتساع النظر إلى هذه الشبكة، يتسع معنى التأثير المجتمعي نفسه.

الأثر الأعظم يضيف إلى نجاح المشروع قدرةً على فهم المسار الذي يعيد إنتاج القضية، ثم التأثير فيه.

يتدرج التأثير في طبقات تتساند: إنسان تتحسن تجربته، وتدخل تنضج فعاليته، وجهة ترتفع قدرتها، ومنظومة تتكامل أدوارها، وبيئة عامة تصبح أقدر على الاستجابة للقضية. وفي هذا التدرج ينتقل العمل التنموي من أثر اللحظة إلى أثر يمتد في البنية.

وعند هذه الطبقة تبرز السياسات العامة إحدى المساحات الكبرى لصناعة الأثر. فمن خلالها تتحدد قواعد اللعبة، وتُصمم الخدمات، وتُبنى الحوافز، وتُرتب الأولويات، وتُنسق الأدوار، وتُراجع النتائج. ومن هنا تنفتح الفكرة التي تحملها هذه الورقة: خبرة الميدان يمكن أن تنضج إلى معرفة، والمعرفة إلى دليل، والدليل إلى مدخل يثري الاستجابة العامة للقضية.

القضية قبل المشروع

تمنح الإدارة المشروعَ حدوده: وقتًا وموارد ونتائج ومؤشرات. وتمنح القضيةَ العملَ التنمويَ أفقه: أسبابًا وأنماطًا وفاعلين وسلوكيات وبيئةً تتشكل فيها الحاجة وتكرر. ولهذا تختلف الأسئلة باختلاف زاوية النظر؛ فالمشروع يسأل عن الإنجاز، والقضية تسأل عن الجذر، والمشروع يتتبع المؤشر، والقضية تتتبع النمط.

ومتى تقدمت القضية في ترتيب التفكير، تغيرت المحفظة التنموية معها. يغدو التمويل المباشر أداة ضمن أدوات متعددة، تجاوزه دراسة الأسباب، وتحليل البيانات، وبناء قدرات الجهات المتخصصة، وتجريب الحلول، وتقييمها، وربط ما تكشفه التجارب ببقية الفاعلين.

رأس المال التنموي

هنا تتضح قيمة المؤسسة المانحة على نحو أوسع. فالمال الذي يمول خدمة يستطيع أن يمول سؤالًا، وتجربة، وتقييمًا، وقاعدة بيانات، وبناء شريك متخصص، ومساحة للحوار حول القضية. وبهذه المرونة يعمل رأس المال التنموي في دورة التعلم بقدر ما يعمل في دورة التنفيذ.

تزداد قيمة المنحة كلما تركت بعد انقضائها قدرةً تنمو، أو معرفةً تتراكم، أو بنيةً تحمل الأثر إلى ما بعدها.

وتظهر ملامح هذا التطور في التجربة السعودية؛ ففي مؤسسة عبدالله بن إبراهيم السبيعي الخيرية برز مسار متخصص في دراسة ودعم تطوير الأنظمة، إلى جانب مسار دعم تأسيس المانحين. ويحمل هذا البناء دلالة على اتساع وظيفة المؤسسة المانحة لتلامس البيئة التي يتحرك فيها العمل التنموي؛ ببناء الفاعلين، ودراسة الأنظمة، ودعم تطورها.

وتكمن قيمة الشاهد في المعنى الذي يفتحه: المؤسسة المانحة قادرة على الجمع بين تمويل المشروع وبناء المعرفة والقدرة والبيئة التي تمنح المشروعات فرصًا أكبر للنضج والاستدامة.



ذاكرة الميدان

تتكون في الميدان كل يوم ثروة معرفية هائلة: آلاف الحالات، ومسارات الوصول إلى الخدمة، ومواضع التعثر، وشكاوى المستفيدين، وتفاوت النتائج بين منطقة وأخرى، وملاحظات الممارسين، وتقارير المشروعات، وتجارب النجاح والتعثر. تبدو هذه المواد متفرقة في ملفاتها، بينما تجمعها في العمق ذاكرة واحدة للقضية.

تري الجمعية التي أمضت أعوامًا في قضية أسرية ما يصعب أن يظهر في لقطة بحثية عابرة. وتعرف الجهة العاملة مع ذوي الإعاقة أثر التفاصيل الإجرائية في تجربة الإنسان. وتلتقط المؤسسة التي تمول شبكة واسعة من الشركاء أنماطًا تتكرر في جهات ومناطق مختلفة. ومن هذا التراكم تولد معرفة تحمل أثر الممارسة نفسها.

يكتب الميدان كل يوم نصًا خامًا؛ وتبدأ القيمة المعرفية من حسن قراءته.

وتصبح ذاكرة الميدان أصلًا تنمويًا حين تنتقل البيانات من الحفظ إلى التحليل، والملاحظات إلى أسئلة، والأسئلة إلى بحث، والبحث إلى دليل، والدليل إلى معرفة قابلة للاستخدام. عندها تبدأ المؤسسة في رؤية ما يتكرر، وما ينجح، وللمن ينجح، وتحت أي شروط، وأين تنكسر رحلة المستفيد.

المعرفة المتولدة من الممارسة

تستمد هذه المعرفة قيمتها من قربها من الإنسان والإجراء معًا. فهي تحمل أثر القرارات في حياة الناس، وتكشف المسافة بين تصميم الخدمة وتجربتها، وتلتقط من التفاصيل ما يمنح الأرقام معنى أعمق. ومع اقترانها بمنهج بحثي رصين، تصبح مادة عالية القيمة لفهم القضية، وصياغة البدائل، وتحسين التنفيذ.

وتقدم جمعية مودة شاهدًا سعيديًا على هذا التراكم؛ فقد عرضت في أعمالها دراسات ومنتجات متصلة بقضايا الطلاق والأحوال الشخصية وصندوق النفقة، وارتبطت تجربتها بمقترحات ومبادرات وصلت إلى جهات حكومية ذات صلة بالقضية. ويضيء المثال صلة مهمة بين الخدمة اليومية والمعرفة، وبين المعرفة ومساحة أوسع من أثر المشروع.



السياسات العامة: من المعنى إلى الممارسة

تشكل السياسات العامة من اختيارات وتدخلات تتبناها الجهات العامة لمعالجة قضية أو تحقيق غاية عامة. وتتسع أدواتها لتشمل التشريع والتنظيم، والإنفاق والتمويل، والحوافز والضرائب، والمعايير، وتصميم الخدمات، والمعلومات، والتدخلات السلوكية، وآليات التنسيق والشراكة. بهذا الاتساع تصبح السياسة العامة أوسع من وثيقة تنظيمية؛ فهي منظومة من الخيارات والأدوات والقرارات والتنفيذ والتعلم.

وتؤكد الممارسات الدولية هذا المعنى. فمعايير مهنة السياسات في الحكومة البريطانية تبني العمل المهني حول فهم المشكلة، وصناعة الخيارات، والمشاركة، والتنفيذ، والتقييم. ويجعل إطار «التنظيم الأفضل» في المفوضية الأوروبية تقييم الأثر، والمشاورات، واختيار أدوات السياسة، والتنفيذ، والرصد، والتقييم أجزاء مترابطة من دورة واحدة. أما OECD فيركز على صنع السياسات المستنير بالأدلة، حيث تُستشار مصادر متعددة من البيانات والبحث والتقييم قبل تصميم السياسة وتنفيذها وتعديلها.

السياسة العامة مسارٌ يبدأ بفهم المشكلة، ويمر باختيار أداة الاستجابة، ويكتمل بالتنفيذ والتقييم والتعلم.

الدورة التحليلية للسياسة

1. **تحديد المشكلة وصياغتها:** ما القضية؟ من يتأثر بها؟ وما أسبابها وأنماطها؟
2. **تحديد الغاية والنتائج المرغوبة:** ما التغير الذي نبحث عنه؟
3. **بناء البدائل:** ما الخيارات المتاحة؟ وما الأداة الأنسب لكل خيار؟
4. **التقدير والمفاضلة:** ما الآثار والتكاليف والمخاطر والمنافع المتوقعة؟
5. **القرار والتصميم التنفيذي:** كيف ستعمل السياسة في الواقع؟ ومن سينفذها؟
6. **الرصد والتقييم:** ماذا حدث؟ ولمن؟ وبأي كلفة؟ وما الآثار المقصودة وغير المقصودة؟
7. **التعلم والتعديل:** كيف تعود نتائج التطبيق إلى دورة السياسة لتحسينها؟

هذه الدورة أداة للفهم أكثر من كونها خطًا مستقيمًا؛ فالممارسة الفعلية تشهد رجوعًا بين المراحل، وتفاعلًا بين الأدلة والقيم والقيود والفرص، وتأثيرًا للفاعلين والسياق المؤسسي والاجتماعي. وهذه النقطة مهمة؛ لأن جودة السياسة تتصل بقدرة المنظومة على التعلم بقدر اتصالها بجودة الفكرة الأولى.



الأدلة وحدها لا تعمل

تتقدم الممارسات الحديثة في السياسات العامة من مفهوم «السياسة المبينة على الدليل» إلى مفهوم أكثر اتزانًا: «السياسة المستنيرة بالأدلة». والفرق بينهما دقيق ومهم؛ فالدليل يرفع جودة القرار، بينما يعيش القرار داخل سياق أوسع من الأولويات والقيم والموارد والاختصاصات والآثار المتبادلة.

ويعرّف OECD صنع السياسات المستنير بالأدلة باعتباره عملية تستشير مصادر متعددة، من الإحصاءات والبيانات والبحوث والتقييمات، قبل تخطيط السياسات والبرامج وتنفيذها وتعديلها. وتضيف الحكومة البريطانية إلى ذلك فهم تجربة المستخدم، وإشراك المتأثرين، والتميز بين «أصحاب المصلحة» و«المستخدمين»، واستخدام الشكاوى والتغذية الراجعة وخبرة مقدمي الخدمة أماميين كمصادر للمعرفة.

أربعة أبعاد لجودة السياسة



الدليل:

جودة البيانات والبحث والتقييم، وحدود ما يمكن استنتاجه منها.

الإنسان:

فهم تجربة المتأثرين بالسياسة، وسلوكهم، وحاجاتهم، وآثار التطبيق عليهم.

التنفيذ:

اختبار قابلية السياسة للتطبيق من البداية، ورؤية رحلة التنفيذ كاملة.

السياق:

فهم الحوافز، والحوكمة، والفاعلين، والقدرة المؤسسية، والآثار المتبادلة.

ويضيف البنك الدولي بعدًا بالغ الأهمية: السياسات تتشكل وتُنفذ داخل «ساحة سياسات» تحكمها علاقات القوة والتعاون والتنسيق والالتزام. ولذلك قد تكون الفكرة جيدة على الورق، ثم تتبدل نتائجها في الواقع بفعل الحوافز والقدرات وترتيبات الحوكمة.

قوة الدليل تزداد حين يقرأ الإنسان والتنفيذ والسياق، ويعرف حدود ما يستطيع أن يقوله.

التجريب قبل التوسع

تتسع جودة السياسات حين تنتقل بعض البدائل من النقاش النظري إلى الاختبار المنضبط. ففي الممارسات البريطانية الحديثة يدخل التقييم منذ المراحل الأولى، وتُستخدم النماذج الأولية والتجارب والتقييم السريع لتقليل المخاطر قبل التوسع. وتدفع Nesta في الاتجاه نفسه عبر فلسفة «اختبر وتعلم»: جرب الفكرة في نطاق يمكن التحكم فيه، قس ما حدث، ثم طوّر القرار على ضوء النتائج.

وتكشف هذه الممارسة مساحة ثمينة لرأس المال التنموي. فالمؤسسة المانحة تستطيع أن تمويل المرحلة التي تسبق القرار الكبير: بحثًا استكشافيًا، ونموذجًا أوليًا، وتجربة سلوكية، وتقييمًا مستقلاً، وبناء خط أساس، وتحليل تكلفة ومنفعة، أو دراسة أثر تنظيمي.

يموّل رأس المال التنموي الصبور الفهم والتجريب؛ فيمنح القرار العام فرصة أكبر للنضج قبل التوسع

المنحة المعرفية

تستطيع المحفظة الواحدة أن تجمع بين منحة تنفذ خدمة ومنحة تبني معرفة حول القضية نفسها. وقد تمويل الثانية تحليل البيانات، أو دراسة، أو تقييم أثر، أو تجربة، أو موجز سياسات، أو قاعدة أدلة، أو بناء قدرة جهة متخصصة على البحث والتقييم.

وتظهر هذه الوظيفة في تجارب دولية مثل Robert Wood Johnson Foundation، التي بنت برامج بحثية طويلة الأجل حول السياسات والأنظمة الصحية، وفي Nesta التي جعلت الأدلة والتجريب جزءًا من طريقة العمل نفسها. والدرس القابل للنقل هو فلسفة التمويل: المعرفة أصل، والتجريب استثمار، والتقييم أداة تعلم قبل أن يكون أداة حكم.



أين يدخل القطاع غير الربحي؟

يملك القطاع غير الربحي مواقع متعددة داخل دورة السياسات العامة، تتفاوت بحسب طبيعة القضية وقدرات الجهة ومرحلة السياسة. وتنبع قيمته الكبرى من قربها من الميدان، وتراكم خبرته مع الفئات والقضايا، ومرونته في التجريب، وقدرته على جمع أصوات يصعب أحياناً أن تصل عبر القنوات التقليدية.

ويظهر دوره في الممارسة المهنية عبر وظائف محددة: رصد المشكلة، وإنتاج المعرفة، وتمثيل تجربة المستفيد، واختبار الحلول، وتقديم تغذية راجعة عن التنفيذ، وتطوير البدائل، والمشاركة في المشاورات، وبناء القدرات، ونشر المعرفة، والمساهمة في التقييم. وتؤكد معايير السياسات البريطانية والمفوضية الأوروبية قيمة إشراك الجهات الخارجية، ومنها الجمعيات ومراكز الفكر والأكاديميون، في فهم المشكلة وتصميم الحلول ومراجعة التنفيذ.

منفذ إلى السياسة عبر المعرفة

تزداد قيمة القطاع حين يدخل إلى هذه المساحة عبر ما يملكه فعلاً: معرفة متراكمة، وبيانات محكمة، وتجربة ميدانية، وقدرة على التجريب، وشراكات معرفية. ويتحول أثره من رأي يطلب مساحة إلى معرفة تضيف قيمة.

أفضل ما يحمله القطاع غير الربحي إلى مساحة السياسة هو معرفة جاءت من قربها من القضية، ثم نضجت بما يكفي لتصبح قابلة للفحص والاستخدام.

ويحفظ وضوح الاختصاص توازن هذا الدور. فالجهات العامة تقود القرار ضمن صلاحياتها ومسؤولياتها، بينما تسهم الجهات غير الربحية في إثراء المعرفة والبدائل والتجارب والتغذية الراجعة. وبذلك تتكامل القيمة حول القضية من دون خلط بين دور منتج المعرفة ودور صاحب القرار.



منظومة الأثر حول القضية

تتوزع صناعة الأثر حول القضية بين وظائف متعددة، وتتقاطع داخل كل وظيفة خبرات وجهات مختلفة. فالمعرفة قد تبدأ من جمعية التصقت بالقضية أعوامًا، ويمنحها البحث عمقًا منهجيًا، ويوفر رأس المال التنموي مساحة لاختبارها، ثم تنضج عبر التجريب والتقييم إلى دليل، ويترجم الدليل إلى بدائل قابلة للحوار، قبل أن يبلغ الجهة ذات الاختصاص ضمن مسار القرار العام.

بهذا المعنى، تتشكل منظومة الأثر حول القضية أكثر مما تتشكل حول حدود المؤسسات. وقد تحمل المؤسسة الواحدة أكثر من وظيفة، وقد تتوزع الوظيفة الواحدة بين أكثر من مؤسسة؛ والقيمة في جودة الوصل بينها.

وظائف المنظومة



تصميم الحلول واختبارها

: تحويل المعرفة إلى بدائل قابلة للتجربة وقياس شروط نجاحها.



تمويل المعرفة والتجريب

توفير رأس المال الصبور للبحث والاختبار والتقييم وبناء القدرات.



معرفة القضية

الرصد الميداني، البيانات، البحث، التحليل، واستنطاق الخبرة المتراكمة.



القرار والتنفيذ العام

المفاضلة بين البدائل واعتماد الأداة المناسبة وتنفيذها ضمن الصلاحيات العامة.



الحوار المؤسسي

وصل المعرفة بالجهات ذات الاختصاص وأصحاب المصلحة والمتأثرين بالقضية.



ترجمة المعرفة

تحويل نتائج البحث والميدان إلى موجزات وبدائل وسيناريوهات وتقديرات أثر قابلة للاستخدام.



التعلم والتغذية الراجعة

إعادة نتائج التطبيق إلى الميدان والمعرفة لتبدأ دورة جديدة من التحسين

القضية تجمع الفاعلين، والوظائف تنظم أدوارهم، والتعلم يصل آخر الدورة بأولها.

مؤسسة الملك خالد

يبرز في التجربة السعودية نموذج مؤسسة الملك خالد في مؤسسة العمل المتصل بالسياسات العامة؛ فقد بنت المؤسسة برنامجًا متخصصًا في تصميم السياسات وكسب التأيد، وربطته ببحوث وحوارات ومنتجات معرفية تراكمت على مدى سنوات. وفي عام 2024 أطلقت منصة معرفية تحفظ خبرة تمتد لأكثر من عقد وتتيحها للباحثين ومتخذي القرار.



مؤسسة الملك خالد
KING KHALID FOUNDATION

وتذكر المؤسسة في موادها المنشورة أن 24 قانونًا وسياسة طبقت في المملكة بناءً على توصياتها منذ 2013. ويمنح هذا المسار معنى جديرًا بالتأمل: ترتفع قيمة البحث حين يجد له طريقًا مؤسسيًا يصل القضية بأصحاب المصلحة، ويصل المعرفة بالحوار والمتابعة والتعلم.

جمعية مودة

وتقدم جمعية مودة صورة مختلفة؛ فقيمتها في هذه الورقة تنبع من حملها قضية اجتماعية ممتدة، وتراكم معرفة متصلة بالطلاق والأحوال الشخصية وصندوق النفقة وإجراءات الخدمة. وهذا النموذج أقرب إلى «جهة تحمل القضية وتستخدم أدوات السياسات»؛ فتبدأ المعرفة من الممارسة، ثم تتسع إلى الدراسة والمقترحات والحوار مع الجهات ذات الصلة.



جمعية السياسات التنظيمية

ويظهر نموذج ثالث في جمعية السياسات التنظيمية؛ إذ وقعت معها وزارة الاقتصاد والتخطيط في يوليو 2024 مذكرة تفاهم تشمل مشروعات في مجالات السياسات والتشريعات، وتنمية القدرات، وقياس الأثر التنظيمي، وتبادل المعرفة والخبرات. ويشير هذا الشاهد إلى نمو تخصص مهني داخل القطاع غير الربحي يتعامل مع أدوات السياسات ذاتها.



جمعية السياسات التنظيمية
Regulatory Policy Association

معايير الممارسة الجيدة

تتقاطع المراجع الدولية الكبرى في مجموعة من المعايير التي ترفع جودة السياسات العامة، ويمكن للقطاع غير الربحي أن يستفيد منها في كل مساهمة معرفية أو تجريبية يقدمها.

1. وضوح تعريف المشكلة قبل القفز إلى الحل؛ مع تحليل الأسباب والفاعلين والأنظمة والحوافز.
2. الاستناد إلى طيف من الأدلة، وتمييز قوة كل نوع وحدود الاستنتاج.
3. إشراك المتأثرين بالسياسة ومقدمي الخدمة وأصحاب المصلحة مبكرًا وخلال الدورة.
4. تحليل البدائل والآثار والتكاليف والمخاطر والنتائج غير المقصودة قبل التوصية.
5. التفكير في التنفيذ منذ لحظة التصميم، ورؤية رحلة السياسة كاملة من القرار إلى تجربة المستخدم.
6. بناء الرصد والتقييم منذ البداية، وتسريع حلقات التغذية الراجعة بين التطبيق والقرار.
7. التجريب والنمذجة الأولية حيث تسمح طبيعة القضية، ثم التعلم قبل التوسع.
8. مراعاة التناسب والاتساق والكفاءة والشفافية، وهي مبادئ مركزية في أطر «التنظيم الأفضل».
9. حوكمة البيانات والبحث، وشفافية التمويل، واستقلال التحليل، وإدارة تضارب المصالح.
10. التمييز بين الدليل والرأي، وبين إنتاج المعرفة وصلاحيّة القرار.

تستحق المعرفة مكانها في القرار بقدر ما تستحق الثقة.

هذه المعايير تعيد ترتيب مسؤولية المؤسسة تجاه المعرفة. فكل تقرير قد يصبح مرجعًا، وكل تجربة قد تصبح حجة، وكل رقم قد ينتقل من شاشة داخلية إلى مساحة عامة. ومع هذا الانتقال ترتفع الحاجة إلى منهج أكثر صرامة، وإفصاح أوضح، ولغة أدق في نسبة الادعاءات إلى مصادرها.



الأثر الذي يبقى

تدرج سؤال العمل التنموي من الحاجة إلى النتيجة، ومن النتيجة إلى الاستدامة. ومع نضج التجربة يطل سؤال أبعد: ماذا تعلمنا عن القضية نفسها؟ وماذا أصبح المجتمع والمنظومة قادرين على فعله بصورة أفضل بسبب هذا التعلم؟

في هذا المستوى تتصل الخدمة بالمعرفة، والمعرفة بالدليل، والدليل بالبدايل، والبدايل بالتجريب والتنفيذ والتقييم. ويغدو المشروع محطة في مسار أطول؛ يعالج حاجة، ويختبر فرضية، وينتج معرفة، ويضيف إلى قدرة المجتمع على فهم القضية والتعامل معها.

ويمتلك القطاع غير الربحي في المملكة مقومات معتبرة لبناء هذا النوع من الأثر: قربًا من الناس، وتنوعًا في التخصصات، وتراكمًا في التجارب، ومؤسسات مانحة قادرة على تمويل المعرفة، وجمعيات تحمل قضايا ممتدة، وبيئة وطنية تنمو فيها ممارسات البحث والسياسات والتقييم.

أنضج الأثر ما يترك وراءه معرفة بقيت، وقدرةً نمت، واستجابةً عامة أصبحت أقدر على فهم القضية والتعامل معها.

وعندها يتدرج سؤال المؤسسة عن أثرها: كم قدمنا؟ ماذا تغير؟ ماذا تعلمنا؟ ثم ماذا أصبح المجتمع والمنظومة قادرين على فعله بصورة أفضل بسبب هذا العمل؟



أنس عسيري

✉ anas.asiri@gmail.com

in [anasiasiri](https://www.linkedin.com/in/anasiasiri)