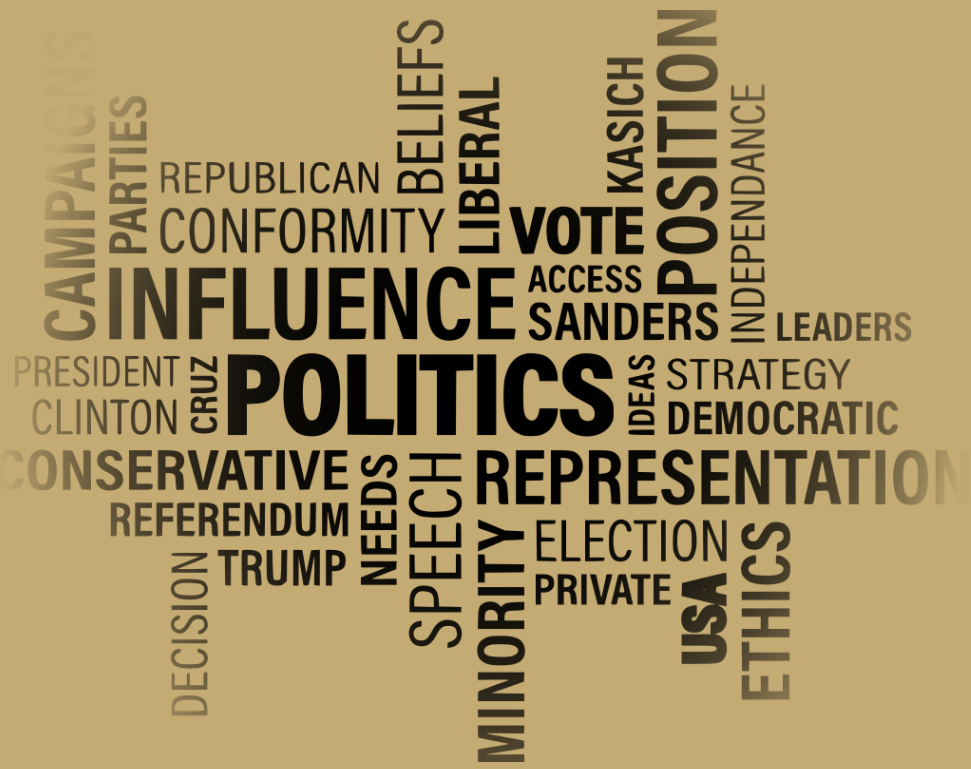
مركز البيدر للدراسات والتخطيط
Al-Baidar Center for Studies and Planning

دليل مختصر لكتابة اوراق السياسات العامة

د. مهند حميد الراوي - غزوان المنهلاوي



إصدارات مركز البيدر للدراسات والتخطيط

مقدمة

في مجال الإدارة العامة والحوكمة، يُبنى الجسر بين البحث التجريبي والتشريعات القابلة للتنفيذ على أساس أوراق السياسات. فبينما يُنتج البحث الأكاديمي بيانات حيوية ورؤى نظرية قيّمة، غالباً ما يبقى بعيد المنال عن صانعي القرار الذين يعملون تحت ضغط زمني شديد. تُعدّ ورقة السياسات بمثابة آلية ترجمة حاسمة، إذ تُبسّط القضايا الاجتماعية والاقتصادية والقانونية والعلمية المعقدة إلى أطر موجزة وعملية. مع ذلك، يتطلب إتقان هذه الترجمة خروجاً واضحاً عن الكتابة الأكاديمية التقليدية. فبينما تُعطي المقالات العلمية الأولوية لمراجعات الأدبيات الشاملة، والدقة المنهجية، والنقاش النظري، تتطلب كتابة السياسات الفعّالة وضوحاً تاماً، وإيجازاً، وتوصيات قابلة للتنفيذ.

فعلى الرغم من أهميتها، نادراً ما يتم إضفاء طابع منهجي على عملية إعداد وثائق السياسات المقنعة في سياق التدريب الأكاديمي، مما يترك العديد من الباحثين يفتقرون إلى الأدوات اللازمة للتأثير في ممارسات الحوكمة على أرض الواقع. ويُعد هذا الدليل منهج يجمع بين فن وعلم كتابة أوراق السياسات الفعالة؛ إذ يقدم إطاراً منهجياً للباحثين والممارسين من خلال تفكيك الفروق الجوهرية بين الكتابة الأكاديمية والكتابة الموجهة للسياسات، وتحليل المكونات الهيكلية الأساسية - مثل الملخص التنفيذي، وتأطير المشكلة، وتقييم البدائل-واستعراض استراتيجيات التواصل المقنع. ويهدف الدليل في نهاية المطاف إلى توضيح عملية كتابة السياسات وتزويد الكُتّاب بالأدوات اللازمة لسد الفجوة بين البحث العلمي وصياغة سياسة عامة ذات أثر ملموس.

تعريف الورقة السياساتية

تُعد ورقة السياسات وثيقةً عمليةً موجهةً نحو اتخاذ قرارات تنفيذية، وهي مُعدّة لصنّاع القرار بهدف تحديد مشكلة محددة، وتحليل الحلول الممكنة، واقتراح مسار عمل واضح، وعلى خلاف المقالات الأكاديمية التي تهدف إلى اكتشاف معارف جديدة أو استكشاف مفاهيم نظرية، فإن أوراق السياسات تُصاغ خصيصاً لحل مشكلات واقعية؛ فهي مُصممة لتلائم جمهوراً منشغلاً —كالسّاسة والمديرين التنفيذيين وقادة المنظمات غير الحكومية— ممن يحتاجون إلى استيعاب قضية ما بسرعة واتخاذ قرارٍ مبنيّ على دراية ومعلومات وافية، إذ تُجسّد ورقة السياسات الناجحة حلقة الوصل بين البحث المعقد والاستراتيجية العملية. فهي لا تكتفي بالشكوى من المشكلة، بل تُثبت وجودها وتحدد جذورها، وتُقرّ بالتحديات والعقبات المترتبة على حلّها، وتُقدّم خارطة طريق للخطوات التالية.

الفرق بين الأوراق السياساتية والدراسات الأكاديمية

تعد الدراسات الأكاديمية وثيقة بحثية رسمية مُعدّة للباحثين والخبراء؛ حيث تبحث في مسألة محددة أو تختبر فرضية ما للكشف عن معلومات ونتائج جديدة وإثراء المعرفة النظرية في مجال معين، بينما تعد أوراق السياسات وثيقة عملية مُعدّة لصنّاع القرار؛ حيث تحلل مشكلة محددة وواقعية، وتقترح حلولاً أو توصيات قابلة للتنفيذ لمعالجتها.

1. **من حيث الهدف:** تتمثل أسهل طريقة لفهم الفرق بينهما في الهدف النهائي لكل منهما: فالدراسات الأكاديمية تهدف إلى توسيع نطاق المعرفة، بينما تسعى أوراق السياسات إلى دفع عجلة العمل واتخاذ إجراءات محددة، فالأبحاث الأكاديمية ذات هدف نظري، في حين أن هدف الأوراق السياساتية إيجاد معالجات وحلول لمشاكل عملية. حيث تُكتب الدراسة الأكاديمية لتُعرض على خبراء آخرين بهدف إثبات نظرية، أو اختبار فرضية، أو تحليل بيانات جديدة والوصول الى معلومات ونتائج. أما ورقة السياسات فتُكتب لصنّاع القرار - مثل المسؤولين الحكوميين،

أو المديرين التنفيذيين في الشركات، أو قادة المنظمات غير الحكومية - بهدف إقناعهم بمعالجة مشكلة محددة من خلال تبني نهج مقترح.

الميزة	دراسة أكاديمية	ورقة سياسات
الجمهور المستهدف	الباحثون والأكاديميون الآخرون	صناع السياسات، والسياسيون، والجمهور العام
الهدف الرئيسي	كشف حقائق جديدة أو اختبار نظرية	التوصية بحل محدد وقابل للتنفيذ
الأسلوب (النبرة)	موضوعي، ونظري، وتقني للغاية	مقنع، ومباشر، وسهل الفهم
الهيكل	المستخلص، مراجعة الأدبيات، المنهجية، الاطار النظري، النتائج	الملخص التنفيذي، المشكلة وجذورها، البدائل، التوصيات
التنسيق	نص كثيف، استشهادات موسعة، رسوم بيانية معقدة	نقاط رئيسية، نص غامق، رسوم ومخططات توضيحية بسيطة

جدول يوضح الفرق بين الدراسات الأكاديمية والأوراق السياساتية

2. **من حيث المنهجية:** المنهجية تعتمد على الهيكلية والنهج، فالدراسة الأكاديمية تتعامل مع (سؤالا «لماذا» و«كيف»)، حيث تولي الأوراق البحثية الأكاديمية اهتماماً بالغاً بالمنهجية؛ فعندما يطّلع باحث آخر على دراسة أكاديمية، فإنه يحتاج إلى معرفة دقيقة لكيفية جمع البيانات ليتسنى له تكرار التجربة أو نقدها، كما يتجنب المؤلف عمداً اتخاذ موقف حازم بشأن ما ينبغي للمجتمع فعله حيال هذه المعلومات، ويكتفي بعرض النتائج بموضوعية. وتُعد أقسام «المنهجية» (كيفية إجراء الدراسة) و«النتائج» (ما تشير إليه البيانات فعلياً) أهم أجزاء هذه الدراسة. أما ورقة السياسات، فتتعامل مع (سؤال «ما الأهمية؟» أو «ماذا بعد؟»)، إذ غالباً ما يكون صُنّاع القرار منشغلين للغاية، ونادراً ما يجدون وقتاً لقراءة دراسة مُحكّمة تقع في عدد كبير من الصفحات. لذا، تأخذ ورقة السياسات الأبحاث الأكاديمية القائمة، وتستبعد منها التفاصيل المنهجية المعقدة، ثم تصيغها في شكل قائمة من الخيارات المتاحة.

كما يجب أن تجيب هذه الورقة عن ثلاثة أسئلة ملحة: ما هي المشكلة؟ ولماذا تكتسب أهمية في الوقت الراهن؟ وما الذي ينبغي فعله بالضبط حيالها؟ وتُعتبر «الملخص التنفيذي» (الذي يوجز الحجة بأكملها في صفحة واحدة) و»توصيات السياسات» (الإجراءات المحددة التي يُتوقع من القارئ اتخاذها) أهم أقسام هذه الورقة.

وعليه، تقوم منهجية الأبحاث الأكاديمية للوصول إلى استنتاجات من خلال تفكيك الظاهرة وإيجاد العلاقة بين أجزائها، في حين أن منهجية الأوراق السياساتية تفكيك المشكلة من خلال فهم تأثير وتأثر المشكلة وايجاد الحل المقبول في ظل الوضع القائم وغالباً ما يتطلب ايجاد هذا الحل تفكير يجمع بين الواقعية والابداع.

3. **من حيث الافتراضات:** على الرغم من أن أوراق السياسات والدراسات الأكاديمية تعتمد غالباً على البيانات الأساسية ذاتها، إلا أنها تقوم على أسس جوهرية مختلفة تماماً؛ إذ يكمن الاختلاف الجوهري في الافتراضات الأولية التي تنطلق منها، أي ما يعتبره المؤلفون حقائق مُسلَّماً بها حول العالم، والجمهور المستهدف، والغرض من الكتابة في المقام الأول. فعلى المستوى الأبسط، تفترض الدراسات الأكاديمية أن الغاية القصوى هي الوصول إلى الحقيقة وتحقيق الفهم، بينما تفترض أوراق السياسات أن الغاية القصوى هي اتخاذ إجراءات والتدخل العملي. إذ تنطلق افتراضات الأبحاث الأكاديمية من اثبات الفرضية أو نفيها أو تعديلها، بمعنى أنها تقوم على جدليات فكرية، فضلاً عن أنها تتعامل مع اشكالية فيها مجمعة مشاكل، في حين تقوم افتراضات الأوراق السياساتية من خلال وجود مشكلة واضحة ومحددة ومن ثم إيجاد حل لهذه المشكلة.

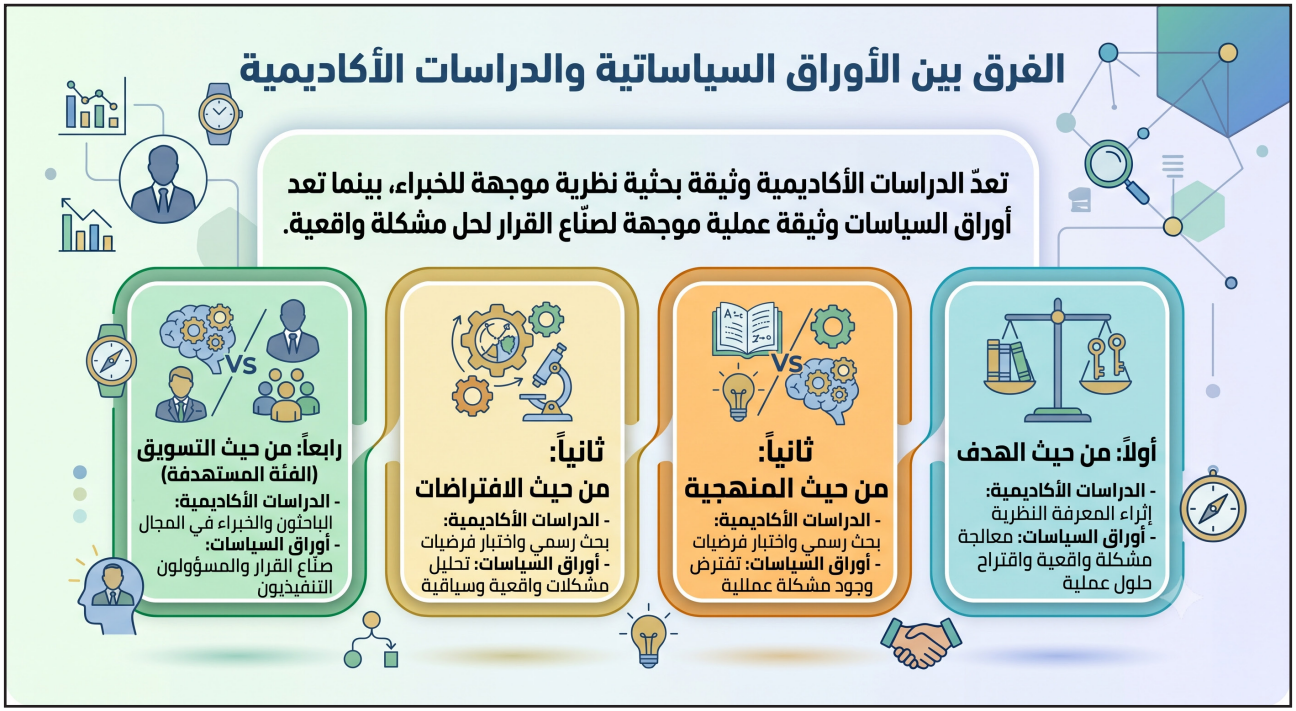
اذ يكمن الفرق بين الابحاث الأكاديمية والاوراق السياساتية فيما يتعلق بالافتراضات من خلال ما يُعرف بـــ **افتراضات حول اليقين والزمن**، تفترض الدراسات الأكاديمية أن انتظار الحصول على أدلة قاطعة هو الخيار الأكثر أماناً، حيث ينطلق الباحثون من افتراض مفاده أنهم لا يستطيعون طرح ادعاء ما لم يجتز ذلك الادعاء اختبارات منهجية

صارمة (مثل الدلالة الإحصائية أو المراجعة الدقيقة من قِبَل الأقران). ويقوم هذا الافتراض على فكرة أن الوقت متاح بوفرة، وأن إدراج نتيجة معيبة في السجل العلمي يُعد خطأً جسيماً؛ فإذا كانت نتائج الدراسة غير حاسمة، تكون الخلاصة الأكاديمية المعتادة هي أن «هناك حاجة لمزيد من البحث»، في المقابل، تفترض أوراق السياسات أن الانتظار خيارٌ له عواقب ملموسة على أرض الواقع، إذ يعمل محللوا السياسات في ظل مفهوم «نافذة السياسة» (policy window)؛ وهي إطار زمني محدود يبدي فيه السياسيون أو المسؤولون التنفيذيون استعداداً لاتخاذ إجراءات عملية. وهم يفترضون أن صنّاع القرار بحاجة إلى أفضل الأدلة المتاحة في الوقت الراهن؛ إذ لا تُعد عبارة «هناك حاجة لمزيد من البحث» إجابة مقبولة عندما يتعين إقرار ميزانية أو عند مواجهة أزمة وشيكة تتطلب تحركاً في الأسبوع التالي.

كما يتضمن الفرق بينهم التعامل مع **الافتراضات المتعلقة بالقيم (المعيارية مقابل الموضوعية)**، إذ تتبنى الدراسات الأكاديمية موقف الحياد، ورغم ندرة تحقيق الموضوعية المطلقة، فإن الإطار الأكاديمي يفترض أن الباحث بمثابة «مراقب»؛ إذ تفترض الدراسة الأكاديمية حول الفقر أن مهمتها تقتصر على القياس الدقيق للفقر، أو تتبعه، أو تفسير أسبابه، دون اتخاذ موقف بالضرورة بشأن كيفية تصرف حكومة معينة، في حيث تستند أوراق السياسات إلى افتراضات معيارية، حيث تنطلق أوراق السياسات -بطبيعتها- من رؤية محددة للعالم أو منظومة قيمية معينة؛ فهي تبدأ بمقدمة مفادها، على سبيل المثال: «يُعد فقر الأطفال أزمة ملحة تقع على عاتق الدولة مسؤولية أخلاقية واقتصادية لمعالجتها». وانطلاقاً من هذا الافتراض الأولي، تعمل الورقة على صياغة حلٍّ عبر تحليل عكسي، موازنةً بين تكاليف ومنافع التدخلات المختلفة.

4. **من حيث التسويق (الفئة المستهدفة):** الأبحاث الأكاديمية تستهدف بيئة التخصص وفي الغالب البيئات الاكاديمية، في حين أن الأوراق السياساتية تستهدف صناع القرار، إذ تفترض الدراسات الأكاديمية أن القارئ نظيرٌ أكاديميٌ متشككٌ وعالي التعليم، فعندما يكتب الباحث الأكاديمي ورقةً بحثية، فإنه يفترض أن القارئ يسعى للعثور

على ثغرات في عمله؛ ولذلك، يكرس الباحث وقتاً طويلاً لتبرير مراجعة الأدبيات، وحجم العينة، والإطار النظري، وذلك قبل الكشف عن النتائج، في حين تفترض أوراق السياسات أن القارئ شخصٌ عامّي المعرفة (غير متخصص) ومثقلٌ بالأعباء، إذ يفترض واضعو أوراق السياسات أن القارئ (سواء كان سياسياً، أو رئيساً تنفيذياً، أو موظفاً حكومياً) يتمتع بالذكاء ولكنه ليس خبيراً في هذا المجال الدقيق، والأهم من ذلك، أنه يعاني من ضيق شديد في الوقت. ولهذا السبب، تعتمد أوراق السياسات مبدأ تقديم الاستنتاجات أولاً (غالباً في «ملخص تنفيذي»)، تليها مباشرةً توصيات عملية ومحددة في شكل نقاط.



شكل يوضح الفرق بين الأوراق السياساتية و الدراسات الأكاديمية

سمات الورقة السياساتية الجيدة

تُجسّد ورقة السياسات حلقة الوصل بين البحث المعمّق والحوكمة العملية، ولا يقتصر هدفها النهائي على التثقيف فحسب، بل يتعداه إلى إقناع صانع القرار باتخاذ إجراء مُحدّد. ونظراً لضيق وقت صانعي السياسات، يجب أن تُصمّم ورقة السياسات الجيدة لتكون سهلة القراءة وذات تأثير فوري.

اولاً: الإيجاز (الاختصار): وذلك من خلال طرح الفكرة الجوهرية، إذ يُعد الوقت أندر الموارد في مجال القيادة، فمن المرجح أن يكتفي صانع القرار بإلقاء نظرة سريعة على الورقة السياساتية في الفواصل الزمنية بين الاجتماعات؛ وإذا كانت الورقة عبارة عن أطروحة أكاديمية كثيفة المحتوى، فسيتم تجاهلها. ويعني الإيجاز تقديم أكبر قدر من المعلومات بأقل عدد ممكن من الكلمات، إذ أن الورقة السياساتية الموجزة تحترم وقت القارئ، وتُظهر أنها قد أنجزت بالفعل العمل الشاق المتمثل في استبعاد التفاصيل غير الضرورية (الضوضاء)، والإبقاء فقط على البيانات والحجج اللازمة لاتخاذ القرار. ويتم تطبيق هذه الفكرة من خلال ما يُعرف بـــ **الملخص التنفيذي**، إذ يجب الحرص دائماً على إدراج ملخص لا يتجاوز نصف صفحة في بداية الورقة، يوضح المشكلة والنتائج الرئيسية والإجراء الموصى به؛ إذ يكتفي العديد من القراء بقراءة هذا القسم فقط، اضافة الى **التحرير الصارم**، والذي يتطلب ضرورة حذف عبارات الحشو، والخلفيات التاريخية المطولة، والحجج المكررة؛ فيجب أن تكون كل جملة مستحقة لمكانها في الصفحة، فضلاً عن **التنسيق لسهولة القراءة السريعة**، وذلك من خلال استخدام النقاط (القوائم النقطية)، والفقرات القصيرة، والخط العريض لإبراز الإحصائيات المهمة.

ثانيا: التركيز (تحديد النطاق): إذ تنطلق الفكرة الجوهرية من خلال أنه لا يمكن لورقة السياسات أن تعالج مشكلات قطاع بأكمله دفعة واحدة، حيث يعني التركيز حصر نطاق الرؤية في مشكلة محددة للغاية، ومقاومة

الرغبة في الخوض في مواضيع أخرى قد تكون ذات صلة ولكنها تظل منفصلة عن جوهر الموضوع، وتكمن أهمية الايجاز من حيث أنه يؤدي توسيع نطاق الموضوع (أو تشتت التركيز) إلى إضعاف حجة الورقة السياساتية؛ فإذا حاولت الورقة مناقشة الإصلاح الاقتصادي وتغير المناخ والتعليم في ورقة واحدة، فلن يدرك القارئ ما الذي تريده الورقة منه فعلياً. في المقابل، يحافظ التركيز الدقيق والمكثف على الشعور بضرورة وأهمية معالجة المسألة. ويكون تطبيق ذلك من خلال **صياغة واضحة للمشكلة،** عن طريق البدء بجملة واحدة لا لبس فيها تحدد بدقة المشكلة التي يتم معالجتها (على سبيل المثال: «تتناول هذه الورقة انخفاضاً بنسبة 15% في معدلات استخدام وسائل النقل العام المحلية على مدار العامين الماضيين»)، فضلاً عن **استبعاد الجوانب الجانبية،** حتى لو كانت معلومة ما مثيرة للاهتمام للغاية، نطرح سؤال مهم للغاية: «هل تساعد هذه المعلومة بشكل مباشر في إثبات وجهة النظر أو دعم الحل الذي تطرحه الورقة؟». إذا كانت الإجابة «لا»، فيجب حذفها.

ثالثاً: قابلية التطبيق (توصيات قابلة للتنفيذ): إذ من السهل الإشارة إلى خلل ما، لكن تصميم حل له أمر صعب. وتصبح ورقة السياسات عديمة الفائدة إذا اكتفت بالتذمر من مشكلة دون تقديم وسيلة واقعية وملموسة لحلها، وتكمن أهمية هذه الفكرة من حيث ان صناع السياسات يعيشون في عالم واقعي تحكمه قيود الميزانيات والقوانين والرأي العام والفواعل المختلفة؛ لذا يجب أن تكون التوصيات عملية وقابلة للتطبيق وجاهزة للتنفيذ الفعلي. ويمكن تطبيق ذلك من خلال **تقديم خطوات واضحة،** إذ لا تكتفِ الورقة بالقول: «نحن بحاجة إلى تحسين الرعاية الصحية»، بل قول: «ينبغي على وزارة الصحة تخصيص مليوني دولار لدعم عيادات الرعاية الصحية عن بُعد في المناطق الريفية بحلول الربع الثالث من العام»، اضافة الى **الاقرار بالمقايضات،** تتطلب السياسة الجيدة اتخاذ خيارات؛ لذا ضرورة أن تناول الورقة بإيجاز التكاليف أو المعارضة المحتملة أو المخاطر المرتبطة بالحل المقترح، وشرح الأسباب التي تجعل الفوائد تفوق تلك التحديات، فضلاً عن **طرح خيارات متعددة،** إذ غالباً ما يكون من الأفضل

تقديم خيارين أو ثلاثة حلول بديلة (بما في ذلك خيار «عدم اتخاذ أي إجراء» كمعيار للمقارنة)، مع توضيح الحجج التي تبيّن سبب كون الخيار الذي تفضله الورقة هو الأفضل.

رابعاً: اللغة المبسطة (سهولة الوصول والفهم): إذ كان الشخص الذي يقرأ الورقة يتمتع بذكاء عالٍ، لكنه على الأرجح ليس خبيراً في مجال التخصص الدقيق، إذ تعني اللغة المبسطة الكتابة لشخص مثقف من غير المتخصصين، مع تجنب المصطلحات التقنية المغلقة والتعقيدات الأكاديمية، فإذا اطلع سياسي على الورقة حول موضوع الأمن السيبراني أو علم الأوبئة إلى التوقف والبحث عن معنى اختصار ما كل دقيقتين، فسيفقد تسلسل أفكار الورقة وحجتها، إذ أن التعقيد يخلق عوائق أمام الفهم، بينما تبني البساطة الثقة وتسهل الاستيعاب. ويكون تطبيق ذلك من خلال **تجنب المصطلحات المتخصصة،** إذا كان لا بد من استخدام مصطلح تقني بحت أو اختصار معين، فيجب تعريفه بوضوح عند استخدامه لأول مرة، إضافة الى **استخدم صيغة المبني للمعلوم**، فبدلاً من كتابة «قُرِّر من قِبَل اللجنة خفض الضرائب» (صيغة مبني للمجهول وضعيفة)، يتم كتابة «قررت اللجنة ضرورة خفض الضرائب» (صيغة مبني للمعلوم ومباشرة)، فضلاً عن **نبرة تجمع بين الطابع الحواري والمهنية**، إذ ان الورقة لا تُكتب كمقال لمجلة علمية محكّمة؛ لذا ضرورة استخدام لغة واضحة ومباشرة.



شكل يوضح سات الورقة السياساتية الجيدة

الاحتياجات الأساسية للباحثين

أولاً: الأدوات

1. **إثراء معرفي تخصصي:** يجب أن يمتلك الباحث معرفةً عميقةً في مجال السياسة محل الدراسة، مثل الاقتصاد، والتعليم، والأمن، والصحة العامة. تُمكّن هذه المعرفة الباحث من تحديد المشكلات بدقة واقتراح حلول واقعية. مثلاً، يجب على الباحث الذي يكتب ورقة بحثية عن بطالة الشباب أن يفهم ديناميكيات سوق العمل، ومعدلات النمو الاقتصادي، وسياسات التوظيف الحالية لاقتراح تدخلات فعّالة.

2. **لغة سليمة:** مهارات الكتابة القوية ضرورية لنقل الأفكار بوضوح وإقناع وإيجاز. تستهدف أوراق السياسات صانعي القرار، لذا يجب أن تكون اللغة تحليلية ومفهومة، وخالية من المصطلحات المتخصصة، ودقيقة في الحجج. مثلاً، عند شرح قضية مالية معقدة، بدلاً من القول «الظروف الاقتصادية الكلية دون المستوى الأمثل»، قد يكتب الباحث «الاقتصاد يتباطأ بسبب انخفاض الاستثمار العام وضعف الطلب الخاص».

3. **قدرة على تحليل البيانات:** يجب أن يكون الباحثون قادرين على جمع البيانات وتفسيرها وعرضها بفعالية لدعم حججهم بالأدلة. قد تأتي البيانات من استطلاعات الرأي، أو التقارير الحكومية، أو المنظمات الدولية. مثلاً، في ورقة سياسات حول الوصول إلى الرعاية الصحية، يمكن للباحث تحليل بيانات البنك الدولي التي تُظهر نسبة الأسر التي تنفق أكثر من 10% من دخلها على الرعاية الصحية، وذلك لتسليط الضوء على عدم المساواة في الحصول عليها.

4. **شبكة علاقات:** غالباً ما يعتمد البحث الفعّال في مجال السياسات على التشاور مع الخبراء وصانعي السياسات والممارسين. يتيح وجود شبكة مهنية للباحث جمع الرؤى، وتأكيد النتائج، وتعزيز مصداقية البحث. مثلاً، أثناء صياغة بحث حول السياسة البيئية، قد يُجري الباحث مقابلات مع منظمات بيئية محلية غير حكومية أو

مسؤولين في وزارات حكومية للحصول على وجهات نظر عملية حول تحديات التنفيذ.

5. **فهم المنهجيات:** يُعد الإلمام الجيد بمنهجيات البحث - سواءً النوعية (مثل المقابلات، ومجموعات التركيز) أو الكمية (مثل الاستبيانات، والتحليل الإحصائي) - ضرورياً لضمان دقة الدراسة وموثوقيتها. مثلاً، عند تقييم أثر برنامج محو الأمية، يمكن للباحث استخدام الاختبارات قبل وبعد البرنامج (الكمية) إلى جانب المقابلات مع المعلمين والطلاب (النوعية) لتكوين صورة كاملة.

ثانياً: القدرات الذهنية

1. **التشخيص والتحليل:** يجب أن يكون باحثو السياسات قادرين على تشخيص الأسباب الجذرية للمشكلة بدلاً من أعراضها، وتحليل العلاقات المعقدة بين المتغيرات. مثلاً، بدلاً من مجرد ملاحظة ارتفاع معدلات الفقر، يُشخص الباحث الماهر الأسباب الكامنة، مثل ضعف أنظمة الحماية الاجتماعية، أو الفساد، أو تدني جودة التعليم.

2. **ملكة التفكير النقدي:** يتعين على الباحثين التشكيك في الافتراضات، وتقييم وجهات النظر المتعارضة، وتقييم موثوقية المصادر. يساعد التفكير النقدي على تجنب التحيز ويضمن توصيات سليمة. مثلاً، عند تحليل تقرير حكومي يدّعي «نجاح الإصلاحات الاقتصادية»، يقوم الباحث النقدي بالتحقق من صحة هذا الادعاء من مصادر بيانات مستقلة.

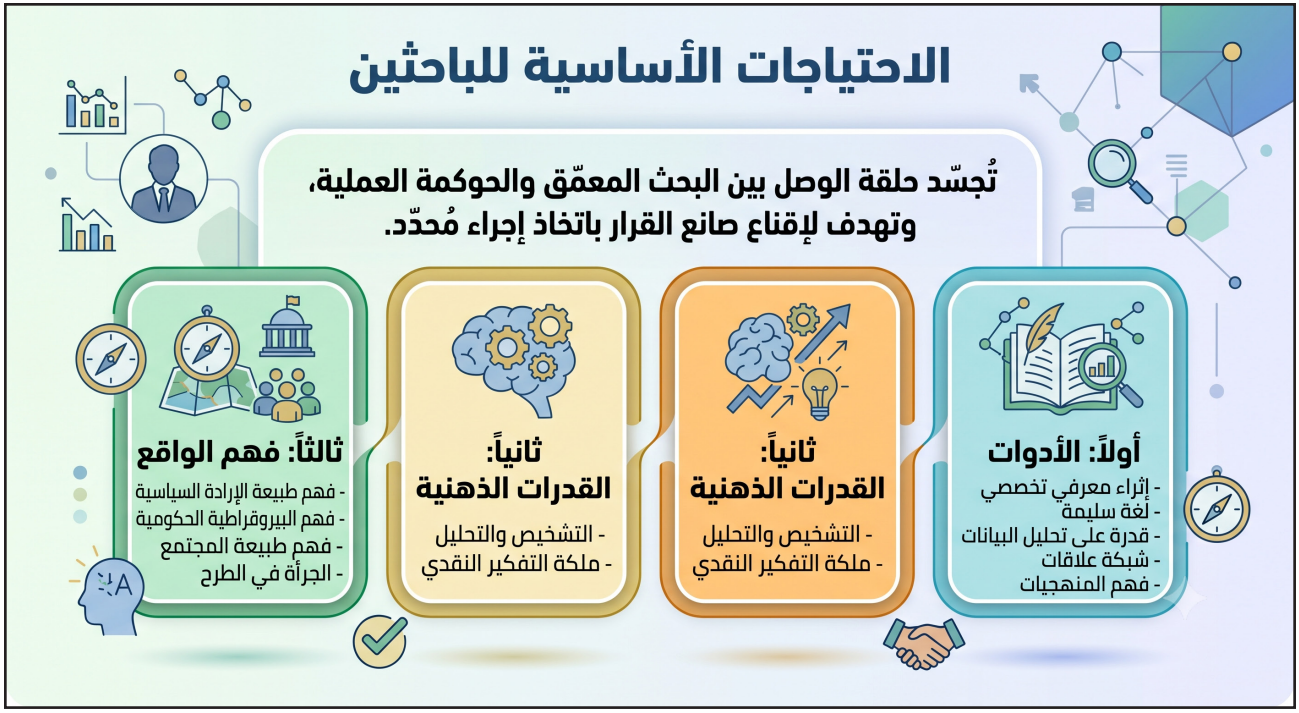
ثالثاً: فهم الواقع

1. **فهم طبيعة الإرادة السياسية:** يعتمد نجاح السياسات على مدى استعداد القادة السياسيين للتحرك. يجب على الباحثين فهم ديناميكيات القوة والمصالح والأولويات التي تُشكل القرارات السياسية. مثلاً، يجب على ورقة بحثية تقترح إصلاحات اللامركزية تقييم ما إذا كانت الحكومة المركزية تدعم حقاً الحكم الذاتي المحلي أم تخشى فقدان السيطرة.

2. **فهم البيروقراطية الحكومية:** يجب على الباحثين فهم آلية عمل المؤسسات الحكومية، وإجراءاتها الإدارية، وحدودها. وهذا يضمن جدوى السياسات المقترحة وقابليتها للتنفيذ. مثلاً، يتطلب التوصية بالتحول الرقمي في الخدمات العامة وعياً بمقاومة البيروقراطية، أو ضعف تدريب الموظفين، أو البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات القديمة.

3. **فهم طبيعة المجتمع:** يساعد الوعي العميق بالقيم الاجتماعية، والمعايير الثقافية، والهياكل المجتمعية على ضمان قبول السياسات وفعاليتها اجتماعياً. مثلاً، عند وضع سياسة لتشجيع استخدام الطاقة المتجددة، مثل تركيب الألواح الشمسية في المناطق الريفية، يجب على الباحث فهم نمط حياة المجتمع وتقاليده. إذا كان لا يثقون بالتقنيات الجديدة، فيجب أن تتضمن السياسة حملات توعية وجلسات تفاعل مجتمعي قبل التنفيذ. قد يؤدي تجاهل هذه العوامل الاجتماعية إلى مقاومة أو ضعف في تبنيها، حتى لو كانت السياسة سليمة اقتصادياً وبيئياً.

4. **الجرأة في الطرح:** يجب أن يتحلى الباحثون بالشجاعة لعرض النتائج والتوصيات بصدق، حتى عندما تتعارض مع المصالح القوية أو الآراء التقليدية. مثلاً، قد يُطالب باحثٌ بجرأةٍ باتخاذ تدابير لمكافحة الفساد أو إصلاح المؤسسات الأمنية، رغم الحساسية السياسية المحتملة.



شكل يوضح الاحتياجات الأساسية للباحثين

الخاتمة

تتطلب كتابة ورقة سياسات فعالة ما هو أكثر من مجرد بحث مستفيض؛ فهي تستلزم تواصلاً استراتيجياً يضع الجمهور المستهدف في صلب الاهتمام. فمن خلال التحديد الواضح لقضية ملحة، والتقييم الدقيق للبدائل المتاحة، وتقديم توصيات قابلة للتنفيذ، يستطيع الكُتّاب بنجاح ردم الفجوة بين التحليل المعقد والتطبيق العملي على أرض الواقع. وفي نهاية المطاف، يتمثل الهدف من أي ورقة سياسات في تزويد صناع القرار بالرؤى الواضحة والمستندة إلى الأدلة التي يحتاجون إليها لإحداث تغيير ملموس.

هوية البحث

- **الباحثون:**

  - **د. مهند حميد الراوي** - دكتوراه في العلوم السياسية/ الاستراتيجية

  - **غزوان المنهلاوي** - مدير قسم السياسات والتخطيط في مركز البيدر للدراسات والتخطيط.

- **الموضوع:** دليل مختصر لكتابة اوراق السياسات العامة
- **تأريخ النشر:** تشرين الاول - اكتوبر 2026

ملاحظة:

الآراء الواردة في هذا البحث لا تعبر بالضرورة عن وجهة نظر المركز، إنما تعبر فقط عن وجهة نظر كاتبها

عن المركز

مركز البيدر للدراسات والتخطيط منظمة عراقية غير حكوميّة، وغير ربحِيّة، أُسِّس سنة 2015م، وسُجِّل لدى دائرة المنظمات غير الحكومية في الأمانة العامة لمجلس الوزراء.

يحرص المركز للمساهمة في بناء الإنسان، بوصفه ثروة هذا الوطن، عن طريق تنظيم برامج لإعداد وتطوير الشباب الواعد، وعقد دورات لصناعة قيادات قادرة على طرح وتبني رؤى وخطط مستقبلية، تنهض بالفرد والمجتمع وتحافظ على هوية المجتمع العراقي المتميزة ومنظومته القيمية، القائمة على الالتزام بمكارم الأخلاق، والتحلي بالصفات الحميدة، ونبذ الفساد بأنواعه كافة، إدارية ومالية وفكرية وأخلاقية وغيرها.

ويسعى المركز أيضاً للمشاركة في بناء الدولة، عن طريق طرح الرؤى والحلول العملية للمشاكل والتحديات الرئيسة التي تواجهها الدولة، وتطوير آليات إدارة القطاع العام ورسم السياسات العامة ووضع الخطط الاستراتيجية، وذلك عن طريق الدراسات الرصينة المستندة على البيانات والمعلومات الموثقة، وعن طريق اللقاءات الدورية مع الجهات المعنية في الدولة والمنظمات الدولية ذات العلاقة. كما يسعى المركز لدعم وتطوير القطاع الخاص والنهوض به، بما يقلل من اعتماد المواطنين على مؤسسات الدولة.

حقوق النشر محفوظة لمركز البيدر للدراسات والتخطيط

www.baidarcenter.org

info@baidarcenter.org