



الإمارات العربية المتحدة
وزارة المالية

دليل تقييم الأثر التنظيمي والتشريعي



جدول المحتويات



35	• الخطوة 4: ورشة عمل تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات SWOT بالتعاون مع الخبراء الفنيين	03	1. الباب الأول: التمهيد ومنهجية الدليل
39	• الخطوة 5: إعداد القائمة المختصرة للخيارات	04	• المقدمة
41	• الخطوة 6: التواصل مع أصحاب المصلحة على نطاق أوسع بخصوص خيارات القائمة المختصرة	05	• أهداف ونطاق تطبيق الدليل
42	• نقطة المراجعة الثانية: مراجعة الوزارة/الجهة الاتحادية	07	• المصطلحات والتعاريف الأساسية
43	• المرحلة الثانية (2): تقييم القائمة المختصرة	11	• كيفية استخدام الدليل
43	• نظرة عامة	13	• حوكمة الدليل
45	• الخطوة 1: اختيار الأسلوب التحليلي	14	2. الباب الثاني: الإطار المفاهيمي لعملية تقييم الأثر
48	• الخطوة 2: اعتبارات التخفيض	15	• ملخص تجسيدي لعملية تقييم الأثر
50	• الخطوة 3: تقييم وتوزيع التكاليف والفوائد	17	• الشكل 1: ملخص المراحل الأربع لعملية تقييم الأثر
51	• الخطوة 4: تصنيف التكاليف والفوائد	18	• الشكل 2: خطوات سير عملية تقييم الأثر
56	• الخطوة 5: إدارة المخاطر والانحياز للتفاؤل وتحليل الحساسية	19	3. الباب الثالث: الإطار الإجرائي لعملية تقييم الأثر
57	• الخطوة 6: ورشة العمل لتوحيد تقييم القائمة المختصرة وتأكيد الخيار الأمثل	20	المرحلة الأولى: المرحلة الاستراتيجية
58	• نقطة المراجعة الثالثة: مراجعة الوزارة/الجهة الاتحادية	20	• نظرة عامة
58	المرحلة الثالثة: المرحلة المالية والتجارية	21	• الخطوة 1: تأكيد المبادئ التوجيهية
58	• نظرة عامة	21	• الخطوة 2: السياق الاستراتيجي - تحديد المشكلة ومنظور راعي تقييم الأثر
60	• الخطوة 1: التقييم المالي - المدخلات وسبل المعالجة عند الضرورة	22	• الخطوة 3: تحديد ضرورة تقييم الأثر ومدى تكافؤه والحالات الخاصة
61	• الخطوة 2: متطلبات واستراتيجيات المشتريات وتوزيع المخاطر	23	• الخطوة 4: التأكد من التوافق الاستراتيجي والقيود الخارجية
63	المرحلة الرابعة: مرحلة إدارة التغيير	24	• الخطوة 5: التشاور مع أصحاب العلاقة وتطوير خطط الإشراف
63	• نظرة عامة	25	• الخطوة 6: مبررات التغيير وتحديد الأهداف الذكية وتحليل الفجوة
64	• الخطوة 1: التنفيذ والتقييم والمراقبة	26	• نقطة المراجعة الأولى - مراجعة الوزارة/الجهة الاتحادية
67	• نقطة المراجعة النهائية: الوزارة/الجهة الاتحادية	27	المرحلة الثانية: المرحلة الاقتصادية
68	4. الباب الرابع: الملاحق	28	• نظرة عامة
69	• الملحق (أ): النماذج	29	• المرحلة الثانية (1): تقييم القائمة الطويلة
87	• الملحق (ب): تصنيف المخاطر	30	• الخطوة 1: القائمة الأولية للخيارات - التصفية المباشرة ومراقبة الجودة
90	• الملحق (ج): قائمة بالموارد الإضافية	32	• الخطوة 2: الاتفاق على عوامل النجاح الحرجة الأساسية وأي إضافات
		33	• الخطوة 3: إعداد نظام تصفية الخيارات

الباب الأول

التمهيد ومنهجية الدليل

◀ المقدمة

◀ أهداف ونطاق تطبيق الدليل

◀ المصطلحات والتعاريف الأساسية

◀ كيفية استخدام الدليل

◀ حوكمة الدليل



1. المقدمة

تماشياً مع رؤية حكومة دولة الإمارات في تعزيز جودة القرارات التنظيمية والتشريعات وتحقيق نتائج ملموسة وقابلة للقياس، يأتي هذا الدليل كخطوة استراتيجية من وزارة المالية لتطوير إطار موحد وشامل لتقييم الأثر، يُعتمد عليه في رسم السياسات المالية العامة والتشريعات على المستوى الاتحادي. ويهدف الدليل إلى تمكين الجهات الاتحادية من اتخاذ قرارات تستند إلى أدلة وتحليلات موضوعية، بما يعزز النزاهة والشفافية، ويسهم في رفع كفاءة وجودة السياسات والتدخلات الحكومية.

يسهم الدليل في تحسين نوعية القرارات التنظيمية والتشريعات وضمان فعاليتها وكفاءتها، من خلال دراسة الآثار المتوقعة للتدخلات الحكومية على المستويات الاجتماعية والاقتصادية والبيئية، وصياغة تشريعات أكثر شمولاً ووضوحاً تدعم الاستقرار التنظيمي والتشريعي وتعزز ثقة المتعاملين. كما يعكس الدليل التزام الحكومة بتطوير سياساتها بشكل مستمر، لمواكبة المتغيرات، وتحقيق تأثير إيجابي شامل على المجتمع والاقتصاد والبيئة والثقافة.

وتعد التشريعات من أبرز أدوات الإصلاح، ولا يمكن تطويرها بكفاءة دون اعتماد منهجيات علمية تسمح بقياس التكاليف والفوائد المتوقعة، بما ينسجم مع التوجهات الوطنية ويضمن اختيار أنجح الحلول. وتعتمد هذه المنهجية على فهم السياسة باعتبارها توجهاً حكومياً لمعالجة قضية محددة ضمن نطاق اختصاص معين، ويتم تنفيذها من خلال أدوات وتدابير مدروسة. ويأتي تقييم الأثر ليعزز كفاءة هذه التدخلات، لاسيما في المجالات المالية، من خلال دراسة السيناريوهات والبدائل بطريقة منظمة.

يرتكز هذا الدليل على أفضل الممارسات العالمية، مع الالتزام الكامل بالتشريعات والأنظمة الوطنية. وقد تم تصميمه ليكون مرناً وقابلًا للتطوير، بما ينسجم مع الأدوات والمنهجيات التقنية الحديثة، ويدمج بسلاسة في منظومة العمل الحكومي، ويوفر مرجعاً عملياً لتقييم البرامج والمشاريع الحكومية، سواء كانت تشريعية أو غير تشريعية، مالية أو غير مالية، حسب حجمها وطبيعتها.

ويعتمد الدليل أربع مراحل رئيسية تتسم بالشفافية والمرونة، وتشجع على إشراك أصحاب المصلحة في جميع خطوات التقييم، مع تمكين الجهات المختصة من تقديم الملاحظات وتحسين مخرجات التقييم قبل اعتمادها. ويتم تطوير الدليل وتحديثه بشكل تدريجي استناداً إلى التجارب العملية، بما يشمل تحسين الأدوات القائمة أو إدخال أدوات جديدة، مع الحفاظ على ثبات الإطار الإجرائي الأساسي.

ويتوقع أن يوفر الذكاء الاصطناعي قيمة مضافة كبيرة لعملية تقييم الأثر، لاسيما في تحليل السيناريوهات، وتوقع النتائج، وتقدير التكاليف والمنافع بدقة عالية. سيكون الاستخدام الفعال للذكاء الاصطناعي معتمداً بشكل كبير على جودة وهيكلة البيانات الأساسية. ولهذا، من الضروري أن تكون مجموعات البيانات مصنفة بدقة، محدثة، وخالية من النقاط المتكررة أو غير المكتملة. كما يجب أن تكون البيانات مهيكلة بطريقة تسمح بسهولة تبديل نماذج الذكاء الاصطناعي عند الحاجة، مما يعزز قابلية التطوير واعتماد نماذج متفوقة عند توفرها، مع الحفاظ على الاتساق عبر مختلف المراحل.

يمكن أن يستفيد مطورو تقييم الأثر من الذكاء الاصطناعي بشكل تكراري، حيث يستخدم لتحسين النماذج التحليلية بمرور الوقت، مما يعزز جودة التقييمات بصورة مستمرة. ومع ذلك، فإن استخدام الذكاء الاصطناعي لا يغني عن التدخل البشري، بل يتطلب توازناً دقيقاً بين الأتمتة والتقييم المهني. لذلك، يجب على مطوري تقييم الأثر والجهات المعنية التعرف على النقطة التي يجب عندها أن يتحوّل الدور من الذكاء الاصطناعي إلى التحليل البشري المباشر، لضمان الحفاظ على مصداقية التقييم ودقته وامثاله للمعايير الأخلاقية والتنظيمية.

2. أهداف ونطاق تطبيق الدليل

1-2 أهداف الدليل

يهدف هذا الدليل إلى إرساء مرجعية موحّدة واحترافية لعملية تقييم الأثر في الحكومة ويطمح إلى ما يلي:

- تحسين جودة السياسات العامة والتشريعات عبر تطبيق منهجية تحليلية قائمة على الأدلة، تضمن دراسة آثار المقترحات قبل اعتمادها.
- تحقيق التوازن بين الفوائد والتكاليف المجتمعية من خلال دراسة الأثر الاجتماعي والاقتصادي والبيئي للتدخلات الحكومية المقترحة.
- تمكين صناع القرار من اتخاذ خيارات مدروسة وواقعية تعتمد على بيانات وتحليلات موضوعية تغطي مختلف السيناريوهات.
- تعزيز الحوكمة الرشيدة والمساءلة عبر توثيق خطوات تقييم الأثر وآليات اتخاذ القرار، وضمان شفافية الإجراءات.
- مواءمة السياسات المقترحة مع الاستراتيجيات الوطنية والأولويات الحكومية بشكل ينسجم مع توجهات الحكومة.

- رفع كفاءة الإنفاق العام والتقليل من الهدر من خلال دراسة الجدوى الاقتصادية والمالية المسبقة للتدخلات.
- تطبيق أفضل الممارسات الدولية.

يشمل هذا الدليل تقييم الأثر لكل من التدخلات التنظيمية (على سبيل المثال لا الحصر السياسات العامة، اللوائح التنفيذية، القرارات الإدارية) والتدخلات التشريعية التي تتطلب اعتماداً من مجلس الوزراء أو السلطة التشريعية المختصة (مثل مشاريع القوانين أو المراسيم بقوانين). ورغم تشابه مراحل التقييم من حيث المنهج العام، إلا أن هناك فروقات بين التقييم التنظيمي والتشريعي من حيث طبيعة الأداة القانونية، ومسار الاعتماد المؤسسي، والآثار المترتبة. وكمبدأً توجيهي عام يستخدم تقييم الأثر التنظيمي عندما يكون التدخل ضمن صلاحيات الوزارة/الجهة الاتحادية (كإصدار لائحة تنفيذية، أو سياسة تنظيمية داخلية، أو تعديل قرار إداري)، وتقييم الأثر التشريعي عندما يكون التدخل المقترح يتطلب إصدار أو تعديل تشريع اتحادي يعرض على السلطات الرسمية المختصة.

2-2 نطاق تطبيق الدليل

يسري هذا الدليل على أي مقترح أو إجراء متعلق بتدخل تنظيمي أو تشريعي تتخذه الحكومة من شأنه أن يحدث تغييراً جوهرياً في سلوك الأفراد أو المؤسسات أو الشركات، أو يترتب عليه أثر مباشر أو غير مباشر عليهم.

تتخذ الحكومات بصفة مستمرة قرارات تنظيمية وتشريعية قد تلقي بأعباء إضافية على المواطنين وقطاع الأعمال والمجتمع المدني. وتهدف هذه القرارات إلى حماية المصلحة العامة أو توجيه السلوك لتحقيق أهداف استراتيجية. ونظراً لما لهذه السياسات من آثار متباينة، فإنه من الضروري دعمها بأدلة وتحليلات رصينة تبرز الخيارات البديلة وتقيّم الآثار المترتبة على كل منها. ومع ذلك، يعترف الدليل بإمكانية وجود حالات يكون فيها تقييم الأثر غير مطلوب أو غير مبرر، منها:

- التدخلات السياسية الطارئة الناتجة عن أزمات أو كوارث، والتي قد يؤدي أي تأخير في معالجتها إلى الإضرار بالصحة العامة أو الأمن أو السلامة أو الرعاية.

- التعديلات الفنية أو التنظيمية البسيطة التي لا يتوقع أن تحدث تغييراً كبيراً في سلوك الأطراف المتأثرة.
- السياسات المفروضة بموجب تفويض قانوني أو بأمر مباشر من القيادة العليا، والتي تكون فيها مساحة التصرف السياسي محدودة.
- التدخلات المرتبطة باعتبارات سيادية أو أمنية أو مصلحة وطنية عليا، والتي قد يتعارض تقييم الأثر فيها مع أهداف الدولة الاستراتيجية.
- الإجراءات المؤقتة أو الإدارية المحددة زمنياً والتي تهدف إلى معالجة مسألة عارضة ولا تترتب عليها آثار بعيدة المدى.

في مثل هذه الحالات، يجب على الجهة الراعية لتقييم الأثر تقديم مبررات واضحة ومكتوبة تُبيّن الأسباب العملية أو القانونية لعدم إجراء التقييم، مدعومة بالبيانات والإثباتات، مع التشاور مع الوزارة/الجهة الاتحادية المختصة، والحصول على موافقة رسمية مسبقة. كما يطلب من الجهة الراعية إعداد مذكرة تحليلية توضح من خلالها المنطق الذي بُني عليه القرار، بما يشمل تقدير التكلفة، وتحديد المنافع والمخاطر، وتقييم مدى ملائمة التوقيت والوسيلة.

2. أهداف ونطاق تطبيق الدليل - تابع

تتولى الوزارة/الجهة الاتحادية المختصة مسؤولية اتخاذ القرار النهائي بشأن مدى الحاجة إلى تقييم الأثر، ومستوى التحليل والتشاور المطلوب، استناداً إلى معايير موضوعية، تشمل:

- أهمية الأثر المتوقع اقتصادياً واجتماعياً وبيئياً، ومدى اتساقه مع الأولويات الوطنية.
- توافر وجودة البيانات والإثباتات الداعمة للتحليل.
- درجة عدم اليقين والمخاطر المرتبطة بالتدخل وآثاره المحتملة.
- عدد وتنوع الأطراف المتأثرة، ودرجة الحاجة لمشاركتهم في عملية التشاور.

كما يؤكد الدليل أن الإجراءات والمقترحات لا تتطلب جميعها ذات مستوى التحليل أو التشاور، إذ يمكن منح بعض الحالات أولوية خاصة بناءً على طبيعتها، كالمصلحة الوطنية الطارئة أو الأوضاع السيادية. ويؤدي راعي تقييم الأثر دوراً محورياً في ضمان الالتزام بمنهجية الدليل، لاسيما في هذه الحالات التي تستوجب حساسية أكبر وموازنة دقيقة بين السرعة والدقة والشفافية.

بالرغم من أهمية تقييم الأثر كأداة داعمة لصنع القرار، إلا أن هناك

حالات استثنائية يجوز فيها عدم إجراء تقييم الأثر، وتشمل ما يلي:

- التدخلات الطارئة ذات الاستجابة العاجلة التي تهدف لحماية الأمن القومي أو الصحة العامة.
- القرارات ذات الأثر المحدود جغرافياً أو زمنياً، والتي لا تحدث تغييراً هيكلياً في السياسات العامة.
- التدخلات ذات الطبيعة الإجرائية أو التصحيحية، مثل تصحيح خطأ مادي أو توضيح قانوني لا يترتب عليه آثار تنظيمية جديدة.
- حالات الإلغاء الكلي لتشريع قائم دون استبداله.

يجب توثيق مبررات الاستثناء بشكل واضح عند اتخاذ قرار بعدم إجراء تقييم الأثر.

2-3 المعنيون باستخدام الدليل

يُوجّه هذا الدليل بشكل أساسي إلى الوزارة والجهات الاتحادية المعنية، بالإضافة إلى مطوري تقييم الأثر ورعاة تقييم الأثر المسؤولين عن هذه العملية، ويهدف إلى تمكينهم من إدارة وتنفيذ تقييم الأثر بشكل منهجي وفَعّال، من خلال:

- ربط خطوات عملية التقييم بالمرحل الأربعة المحددة، وتوضيح كيفية الانتقال بينها.
- تقديم إرشادات واضحة حول الإجراءات المطلوب من مطوري التقييم الأثر اتباعها في كل مرحلة.
- توضيح أساليب تقييم الخيارات المطروحة، وكيفية تصميم نطاق التقييم بما يتناسب مع طبيعة التدخل أو التغيير المقترح في السياسة، مع مراعاة مبدأ التناسب والمرونة في التطبيق.

يعد هذا الدليل ذات طبيعة استرشادية، ويهدف إلى توحيد منهجية تقييم الأثر داخل الجهات الاتحادية دون أن ينشئ التزامات تشريعية أو يضيف اختصاصات جديدة عليها، ودون أن يكون بديلاً عن الأطر التشريعية والتنظيمية المعمول بها في الدولة.

ويقتصر دور الوزارة، في سياق هذا الدليل، على الدور الفني والتحليلي المتعلق بدراسة الآثار المالية والاقتصادية للتدخلات التشريعية والتنظيمية، بينما يظل اعتماد الصياغة النهائية للتشريعات ضمن اختصاص الجهات التشريعية والتنظيمية المختصة وفقاً للتشريعات الاتحادية.

وتكون إدارة السياسات المالية والمعايير المحاسبية الحكومية في وزارة المالية هي المختصة بمتابعة تنفيذ هذا الدليل، والعمل على تطويره، واقتراح التعديلات اللازمة عليه بشكل دوري لضمان استمرارية ملاءمته وفعاليته في دعم القرارات الحكومية.

3. المصطلحات والتعاريف الأساسية

يتضمن هذا القسم شرحاً للمصطلحات والمفاهيم الأساسية المستخدمة في الدليل، ويهدف إلى توحيد الفهم لدى جميع المعنيين، بمن فيهم المهنيون والمختصون المشاركون في إعداد وتنفيذ تقييم الأثر. وتستخدم المصطلحات المدرجة أدناه بنفس المعاني والدلالات في جميع أجزاء هذا الدليل.

المصطلح	التعريف
الدولة	الإمارات العربية المتحدة.
الحكومة	الحكومة الاتحادية للدولة.
الوزارة	وزارة المالية في الدولة.
الجهات الاتحادية	الجهات الاتحادية المعرفة في المرسوم بقانون اتحادي رقم (26) لسنة 2019 في شأن المالية العامة وتعديلاته.
الدليل	دليل تقييم الأثر التنظيمي والتشريعي بصيغته الحالية وكما قد يتم تعديلها من وقت إلى آخر.
عملية تقييم الأثر أو تقييم الأثر	العملية الموضحة في الباب الثاني والباب الثالث من هذا الدليل.
الذكاء الاصطناعي	مجموعة من الأنظمة أو البرمجيات أو التقنيات المصممة لأداء مهام تحتاج عادة إلى العنصر البشري، مثل التعلم، التحليل، الاستنتاج، اتخاذ القرار، معالجة البيانات، والتكيف مع المتغيرات، وذلك من خلال خوارزميات متقدمة تعتمد على البيانات الضخمة والمعالجة الحسابية. ويشمل الذكاء الاصطناعي تطبيقات متعددة مثل التعلم الآلي، معالجة اللغة الطبيعية، الرؤية الحاسوبية، والتحليل التنبؤي، وقد يُستخدم لدعم عمليات اتخاذ القرار وتحسين الكفاءة وجودة الخدمات في مختلف القطاعات، مع مراعاة الشفافية والأخلاقيات والامتثال للمعايير الوطنية والدولية ذات الصلة.
الوضع الراهن	يقيس الوضع الراهن والذي يجب تضمينه من ضمن الخيارات التي يتم بحثها لحل المشكلة محل الدراسة. فهو يمثل المعيار المرجعي الذي يوضح ما الذي سيحدث إن استمر الوضع الحالي كما هو عليه دون اتخاذ أي إجراء. ويعد المعيار المرجعي مهماً لأن جميع الخيارات يتم مقارنتها بالمعيار المرجعي من حيث الأثر لتحديد ما إذا كان الخيار يعتبر أفضل أم أسوأ من الوضع الراهن، حيث أنه في بعض الأحيان قد ينتج عن تدخل من خلال فرض سياسة جديدة زيادة الوضع سوءاً أو قد تكون المنافع من التدخل الحكومي لا تبرر التكاليف، أو أن المشكلة قد تحل مع مرور الوقت دون الحاجة إلى تدخل، في هذه الحالات قد يكون خيار «عدم إجراء أي تعديل» هو الأفضل.

3. المصطلحات والتعاريف الأساسية - تابع

نسبة الفائدة إلى التكلفة	هي مؤشر اقتصادي يستخدم في تحليل التكلفة والفائدة، ويعبّر عن النسبة بين إجمالي القيمة الحالية للفوائد المتوقعة من تنفيذ مشروع أو تدخل معين، إلى إجمالي القيمة الحالية للتكاليف المرتبطة به، حسبما هو موضح في (المرحلة الثانية (2): تقييم القائمة المختصرة).
تحليل التكلفة والفائدة	يقيس تحليل التكلفة والفائدة، من حيث القيمة المالية، الفوائد بعد خصم تكاليف اقتراح (إلى أقصى حد ممكن) حيث تتم مراجعة التكاليف والفوائد من منظور اجتماعي، لذلك يشار إلى هذا التحليل أحياناً باسم تحليل التكلفة والفائدة الاجتماعي، حسبما هو موضح في (المرحلة الثانية (2): تقييم القائمة المختصرة).
تحليل فعالية التكلفة	يرتبط تحليل فعالية التكلفة ارتباطاً وثيقاً بتحليل التكلفة والفائدة ويستخدم في الحالات التي يكون فيها للسياسة هدف رئيسي واحد، حسبما هو موضح في الخطوة 1: اختيار أسلوب - تحليل التكلفة والفائدة بشكل افتراضي من (المرحلة الثانية (2): تقييم القائمة المختصرة).
عامل النجاح الرئيسي	عامل النجاح الرئيسي، حسبما هو موضح في المرحلة الأولى: المرحلة الاستراتيجية والمرحلة الثانية (1): تقييم القائمة الطويلة.
القائمة الطويلة	قائمة متعددة من الخيارات المحتملة (سواء ذات طابع تشريعي أو غير تشريعي) يتم تحديدها بغرض عكس نتائج السياسة، حسبما هو موضح في (المرحلة الثانية (1): تقييم القائمة الطويلة).
تحليل القرار متعدد المعايير	أسلوب يستخدم كبديل لتحليل التكلفة والفائدة، حسبما هو موضح في الخطوة 1: اختيار أسلوب - تحليل التكلفة والفائدة بشكل افتراضي من (المرحلة الثانية (2): تقييم القائمة المختصرة).
صافي القيمة الحالية	عملية خصم التدفق المستقبلي من القيمة المالية وجمعها للحصول على القيمة الحالية (وهي، على سبيل المثال، كيفية حساب سعر سند مالي).
صافي القيمة الاجتماعية الحالية	صافي القيمة الاجتماعية الحالية الموضح في (المرحلة الثانية (1): تقييم القائمة الطويلة).
تكلفة الفرصة	إن أفضل استخدام بديل لسلعة أو خدمة هو تحديد قيمة تلك السلعة أو الخدمة على هذا الأساس. على سبيل المثال، تكون القيمة السوقية للأصول الحالية هي تكلفة الفرصة. ومع ذلك، في بعض الأحيان لن تكون هذه القيم متوفرة، لذلك سيكون من المناسب أخذ أفضل استخدام بديل لذلك الأصل بالاعتبار.
الخيار الأمثل	نتائج المرحلة الاقتصادية (المرحلة الثانية (2): تقييم القائمة المختصرة).
الانحياز للتفاؤل	يميل السلوك البشري إلى الانحياز للتفاؤل فيما يتعلق بالتكاليف المختلفة، وإلى مدى تحقيق الفوائد ومعايير البرنامج / المشروع ذو الصلة، حسبما هو موضح في (المرحلة الثانية (2): تقييم القائمة المختصرة).

3. المصطلحات والتعاريف الأساسية - تابع

نظام مصمم لتقييم الخيارات المتنافسة فيما يتعلق بتدخل في السياسة، حسبما هو موضح بالتفصيل في الخطوة 3: تحديد ضرورة تقييم الأثر ومدى تكافؤه والحالات الخاصة، والخطوة 4: التأكد من التوافق الاستراتيجي والقيود الخارجية من (المرحلة الثانية (1): تقييم القائمة الطويلة).	نظام تصفية الخيارات
مسار أو مبدأ عمل تتبناه أو تقترحه الحكومة (ضمن سياق تقييم الأثر)، لذلك تعتبر السياسة بوصلة توجه فيها عملية صنع القرار نحو تنفيذ إجراء معين.	السياسة
مجموع التكاليف المرتبطة بتنفيذ برنامج أو مشروع أو تدخل، بعد خصمها إلى قيمتها في الوقت الحاضر باستخدام معدل خصم محدد. ويُقصد بها التكاليف الاجتماعية التي يتحملها المجتمع أو القطاع العام نتيجة تنفيذ الخيار محل الدراسة، بحيث يتم احتسابها بالقيمة الحقيقية (أي بعد استبعاد أثر التضخم) لتسهيل المقارنة بين التكاليف التي تحدث في أزمنة مختلفة. يشمل ذلك التكاليف الرأسمالية، والتشغيلية، وتكاليف المخاطر، مع مراعاة استبعاد التكاليف الغارقة ومدفوعات التحويل مثل الضرائب، والتركيز على التكاليف التي لم يتم تكبدها بعد والتي يمكن أن تتأثر بقرار التدخل في السياسة.	القيمة الحالية للتكاليف
مجموع قيمة الفوائد المتوقعة من تنفيذ برنامج أو مشروع أو تدخل، بعد خصمها إلى قيمتها في الوقت الحاضر باستخدام معدل خصم محدد. ويُقصد بها الفوائد الاجتماعية التي تعود على المجتمع أو القطاع العام نتيجة تنفيذ الخيار محل الدراسة، ويتم احتسابها بالقيمة الحقيقية (أي بعد استبعاد أثر التضخم) لتسهيل المقارنة بين الفوائد التي تتحقق في أزمنة مختلفة، وتشمل الفوائد النقدية وغير النقدية، المباشرة وغير المباشرة، التي يمكن قياسها أو تقديرها كمياً أو نوعياً، مع التركيز على الفوائد التي لم تتحقق بعد والتي ترتبط مباشرة بقرار التدخل في السياسة.	القيمة الحالية للفوائد
هي الإشكالية الجوهرية أو الوضع غير المرغوب فيه الذي يسعى التدخل التنظيمي أو التشريعي إلى معالجته. وتمثل نقطة الانطلاق الأساسية في عملية تقييم الأثر، حيث يُبنى عليها تحليل الأسباب، وتحديد الأهداف، وتصميم البدائل (حسبما هو موضح في المرحلة الأولى: المرحلة الاستراتيجية).	المشكلة
ناتج من نتائج (المرحلة الثانية (1): تقييم القائمة الطويلة)، وهو خيار هام ويعتد عليه في تحديد القائمة المختصرة للخيارات (ويشمل هذا الخيار خيار الوضع الراهن و/أو خيار «تنفيذ الحد الأدنى» القابل للتطبيق) ويخضع هذا الخيار للتقييم الدقيق.	الخيار التفضيلي
شخص (أو فريق) يمتلك الخبرة الفنية اللازمة لتطوير تقييم الأثر بالنيابة عن رعاة تقييم الأثر. ومن الشائع أن يكون طرف ثالث، مكلف بالصلاحيّة والقدرة على استخدام الموارد الداخلية بقدر توافرها.	مطور تقييم الأثر
الجهة الاتحادية (وقد تكون الوزارة و/أو جهة اتحادية) التي تُعين مطور تقييم الأثر بغرض إتمام عملية تقييم الأثر.	راعي تقييم الأثر

3. المصطلحات والتعاريف الأساسية - تابع

قائمة محدودة من الخيارات القابلة للتطبيق (وقد تتخذ شكل تشريعي أو غير تشريعي) لغرض تحقيق نتائج السياسة، حسبما هو موضح في الخطوة 5: إعداد القائمة المختصرة من (المرحلة الثانية (1): تقييم القائمة الطويلة) وتقييمها في (المرحلة الثانية (2): تقييم القائمة المختصرة).	القائمة المختصرة
هدف محدد وقابل للقياس ويمكن تحقيقه وذو صلة ومرتبطة بالوقت، حسبما هو موضح في الخطوة 6: مبررات التغيير- تحديد الأسباب (الأهداف الذكية - الفجوة التي تنشأ عن الوضع الراهن) من (المرحلة الأولى: المرحلة الاستراتيجية).	الهدف الذكي
- الفوائد من وجهة نظر المجتمع، ومن خلال تقييم الأثر، تعرف بأنها مجموع الفوائد التي تعود على المجتمع وأي فوائد تعود على القطاع العام. وتمت مناقشة تصنيف الفوائد الاجتماعية في (المرحلة الثانية (2): تقييم القائمة المختصرة). - الفوائد التي تعود على القطاع العام والتي يمكن اعتبارها كذلك فوائد تعود على المجتمع (بما في ذلك تحسين الحوكمة).	الفوائد الاجتماعية
- التكاليف من وجهة نظر المجتمع، ومن خلال تقييم الأثر، تعرف بأنها التكلفة الإجمالية التي تتراكم على المجتمع والفوائد المحتملة التي تعود على القطاع العام. وتمت مناقشة تصنيفاتها في (المرحلة الثانية (2): تقييم القائمة المختصرة). - وقد تكون الفوائد التي تعود على القطاع العام والتي قد ينظر إليها على أنها ذات تكلفة اجتماعية على نطاق واسع، قد تشمل تكلفة الفرصة (من حيث مكان إنفاق الموارد)، وإعادة التوزيع (عن طريق الضرائب)، والعوامل الخارجية (مثل الأثر السلبي للدين العام على الاقتصاد على نطاق واسع)، وحيث يتم تمويل فوائد القطاع العام بالتضامن.	التكاليف الاجتماعية
هي الأهداف العامة التي يحددها راعي تقييم الأثر للتعبير عن الغاية من تخصيص الموارد الحكومية لتنفيذ تدخل تنظيمي أو تشريعي. وتمثل هذه الأهداف ترجمة عملية لمحرك أو أكثر من محركات السياسة العامة المحددة في المرحلة الاستراتيجية، مثل الكفاءة، الفعالية، الامتثال، أو العدالة الاجتماعية. وتعدّ أهداف الإنفاق بمثابة الإطار الأولي الذي يُبنى عليه لاحقاً تحليل الفجوة وصياغة الأهداف الذكية ويستخدم لتوجيه تقييم البدائل وتحديد الجدوى الاقتصادية والاجتماعية للتدخل.	أهداف الإنفاق
المعدل الاجتماعي للتفضيل الزمني هو القيمة التي يبدي فيها المجتمع الوقت الحاضر (على المستقبل).	المعدل الاجتماعي للتفضيل الزمني
شكل من أشكال تحليل الحساسية يستخدم لمقارنة الخيار الأمثل بالخيارات الأخرى، حسبما هو موضح في (المرحلة الثانية (2): تقييم القائمة المختصرة).	اختبار التبديل
تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات، هي طريقة من طرق التحليل، حسبما هو موضح في الخطوة 4 من المرحلة الثانية (1) ورشة عمل تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات (مع الخبراء الفنيين).	تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات

4. كيفية استخدام الدليل

1-4 هيكل الدليل

تمت هيكلة هذا الدليل في أربعة أبواب رئيسية مترابطة، تغطي كافة مراحل وفئات العمل المتعلقة بتقييم الأثر، وذلك بهدف توحيد النهج وتيسير التطبيق العملي لهذا التقييم في الجهات الاتحادية:

- **الباب الأول: التمهيد ومنهجية الدليل:** يقدم هذا الباب خلفية شاملة عن أهداف الدليل والغاية من إعداده، كما يشرح الأسس التي استند إليها في تطويره، بما في ذلك الربط مع السياسات الحكومية المعتمدة، وأفضل الممارسات الدولية ذات الصلة. يعرض هذا الباب أيضاً المبادئ الإرشادية التي تحكم عملية تقييم الأثر، كما يبيّن العلاقة بين التقييم التنظيمي والأنشطة الحكومية الأخرى مثل التشريع، ووضع السياسات، وتحديث الإجراءات.

- **الباب الثاني: الإطار المفاهيمي لعملية تقييم الأثر:** يشرح هذا الباب المفاهيم الأساسية التي يقوم عليها تقييم الأثر، بما في ذلك تعريف التقييم، ومجالات تطبيقه، ومراحله الأربع وهي:

- **المرحلة الأولى - المرحلة الاستراتيجية:** تركز على تعريف المشكلة، وتحليل السياق، وصياغة الأهداف العامة للتغيير أو التدخل.
- **المرحلة الثانية - المرحلة الاقتصادية:** تُقيّم الخيارات المتاحة عبر أدوات تحليلية مثل تحليل التكلفة والفائدة، للوصول إلى الخيار الأمثل من منظور المجتمع.
- **المرحلة الثالثة - المرحلة المالية والتجارية:** تتناول الجوانب المرتبطة بالتكلفة والتمويل والمشتريات، بما في ذلك إشراك القطاع الخاص وتقاسم المخاطر.
- **المرحلة الرابعة - مرحلة إدارة التغيير:** تُعنى بالتخطيط للتنفيذ، والتقييم والمتابعة، وإدارة البيانات المصاحبة لتطبيق التغيير المقترح.

كما يوضح هذا الباب مبدأ «نقاط المرونة» الذي يتيح للجهات مواءمة التقييم بحسب طبيعة وتعقيد المشروع أو التدخل محل الدراسة.

- **الباب الثالث:** الإطار الإجرائي لعملية تقييم الأثر: يقدم هذا الباب إطاراً إجرائياً متكاملًا لتنفيذ تقييم الأثر، ويقسم كل مرحلة من المراحل الأربع إلى خطوات فرعية، مع تحديد الأدوار والمسؤوليات، والمخرجات المتوقعة، ونقاط المراجعة والتوثيق. يشكل هذا الباب دليلًا تشغيلياً يساعد الجهات الاتحادية على تنفيذ التقييم بشكل تدريجي وتراكمي، حيث تدعم كل خطوة الخطوة التي تليها. كما يبرز هذا الباب أهمية التفاعل بين الفرق الفنية والقانونية والإدارية، ويبيّن الأدوات التي يمكن استخدامها في كل مرحلة، مثل أدوات التصفية والتحليل المالي وتحليل الجدوى.

- **الباب الرابع:** الملاحق: يحتوي هذا الباب على ملاحق داعمة تساعد فرق العمل على توثيق وتحليل وإدارة عملية تقييم الأثر، وتشمل:

- **الملحق (أ):** النماذج المقترحة: يضم مجموعة من النماذج القياسية التي تسهل توثيق المعطيات في مختلف مراحل التقييم.

- **الملحق (ب):** تصنيف المخاطر: يوفر إطاراً لتحديد وتصنيف وإدارة المخاطر المحتملة أثناء إعداد وتنفيذ التقييم.

- **الملحق (ج):** قائمة بالموارد الإضافية: يتضمن قائمة بالمراجع والإرشادات الدولية التي يمكن الرجوع إليها لتعزيز جودة التقييم، وتبني أفضل الممارسات.

على الرغم من تقسيم الدليل إلى أبواب ومراحل مستقلة، إلا أن المحتوى مترابط وظيفياً، حيث تتكامل أدوات ونتائج كل مرحلة مع ما يليها، مما يضمن انسجام عملية التقييم وفعاليتها على مستوى التخطيط والتنفيذ والتقييم النهائي.

2-4 المرونة المنهجية في تقييم الأثر

تتمتع عملية تقييم الأثر بقدر عالٍ من المرونة، مما يتيح لمطوري تقييم الأثر إمكانية تكييف الإجراء وتفصيله بما يتناسب مع طبيعة المشروع أو البرنامج، ودرجة تعقيده، ومستوى المخاطر المصاحبة له. وقد حرص الدليل على تقديم مجموعة من الأدوات والأساليب التي تشكل «نقاط مرونة» رئيسية في تقييم خيارات السياسة وأثرها التشريعي، وتوفر مساحة لتخصيص النهج المتبع وفقاً للمتطلبات الخاصة بكل حالة.

4. كيفية استخدام الدليل - تابع

- **استخدام الدليل كنقطة انطلاق:** يعد هذا الدليل الإطار المرجعي الأساسي لمطوري تقييم الأثر ومديري المشاريع أو البرامج الذين يعملون معهم. ويفترض اعتماد المراحل والخطوات والإجراءات الواردة فيه عند إعداد وتوثيق التقييم، مع إمكانية تحسين أو توضيح بعض الجوانب متى ما دعت الحاجة، بما ينسجم مع طبيعة المشروع أو التغيير قيد الدراسة. ويُراعى في ذلك التطبيق المرن لمراحل وخطوات تقييم الأثر بما يتناسب مع خصوصية كل حالة.
- **أدوات التصفية وتحليل الخيارات:** بمجرد تحديد الحالة الاستراتيجية للسياسة الخاضعة للتقييم، وصياغة قائمة أولية بالخيارات الممكنة، تنتقل عملية التقييم إلى المرحلة الاقتصادية التي تهدف إلى تحديد الخيار الأمثل من منظور مجتمعي شامل. ويعرض الدليل في هذه المرحلة أدوات تحليلية متنوعة تعرف بأدوات التصفية، تستخدم لاختبار جدوى كل خيار واقتضاره على الأكثر ملاءمة. وتعد هذه الأدوات مرنة من حيث العمق والنهج التحليلي، بما يتيح استخدامها في مجموعة واسعة من البرامج والمشاريع.
- **مواضع استخدام الأدوات وتوثيق القرارات:** يشير الدليل بوضوح إلى المراحل والمواضع التي ينبغي فيها استخدام أدوات التصفية، ويقدم إرشادات عملية لتطبيقها. كما يلزم مطوري تقييم الأثر بتوثيق كافة القرارات المتعلقة باستخدام هذه الأدوات، بهدف إطلاع الوزارة/الجهة الاتحادية عليها خلال نقاط المراجعة المحددة ضمن دورة التقييم.
- **قابلية التوسع حسب تعقيد المشروع:** تم تصميم هيكل تقييم الأثر ليكون قابلاً للتوسع والتكيف بشكل تدريجي، تبعاً لنطاق وحجم التغيير المقترح. وتختلف درجة تعقيد التقييم المطلوبة حسب طبيعة المشروع على النحو التالي:
- **المشاريع البسيطة:** مشاريع تتسم بوضوح خيارات السياسة وسهولة تحديد التكاليف والفوائد، مثل التعديلات البسيطة على خدمات قائمة. يمكن في هذه الحالات الاكتفاء بتحليل أولي، مع تقليل الحاجة لتفصيل المراحل المالية أو التغييرية.
- **المشاريع متوسطة التعقيد:** تشمل مشاريع تتطلب لوائح جديدة، وتطوير أصول أو خدمات أو بنى تحتية رقمية أو مادية، وقد تشمل شراكات مع القطاع الخاص. وتستلزم هذه الحالات جهداً أكبر في التحليل المالي والتجاري، وإدارة التغيير، والتحليل الاقتصادي، وحتى إعادة النظر في الأسس الاستراتيجية.
- **المشاريع متوسطة التعقيد:** تشمل مشاريع تنطوي على لوائح تنظيمية لقطاعات محددة، أو قضايا مثل الشمول المالي والتعليم. وقد تكون الجوانب المالية والتجارية فيها محدودة، مركزة على التمويل العام أو التدريب المؤسسي. وتتطلب مرحلة إدارة التغيير وضع اللوائح وتنفيذها ومتابعة أثرها لاحقاً.
- **المشاريع المعقدة:** تضم مشاريع تتطلب لوائح جديدة، وتطوير أصول أو خدمات أو بنى تحتية رقمية أو مادية، وقد تشمل شراكات مع القطاع الخاص. وتستلزم هذه الحالات جهداً أكبر في التحليل المالي والتجاري، وإدارة التغيير، والتحليل الاقتصادي، وحتى إعادة النظر في الأسس الاستراتيجية.

5. حوكمة الدليل

1-5 إعداد ومراجعة وتحديث الدليل

تتولى إدارة السياسات المالية والمعايير المحاسبية الحكومية في الوزارة مسؤولية:

- إعداد الدليل وفقاً لأفضل الممارسات الوطنية والدولية، وذلك بهدف إرساء إطار منهجي موحد لتقييم الأثر التنظيمي والتشريعي، بما يعزز جودة السياسات المالية العامة، ويضمن اتساق وفاعلية وشفافية التدخلات الحكومية على المستوى الاتحادي.
- مراجعة وتحديث دورية الدليل لضمان مواكبته للتطورات المؤسسية والتشريعية والتقنية. وتشمل عملية المراجعة والتحديث تقييم مدى توافق محتوى الدليل مع السياسات الحكومية الحديثة، ومواءمته مع التوجهات الوطنية نحو الريادة والحوكمة القائمة على البيانات، فضلاً عن تحديث أدوات ونماذج التقييم وفق التطورات الحديثة في مجالات التحليل الاقتصادي والاجتماعي والبيئي، مع تضمين التغذية الراجعة والملاحظات العملية الواردة من الجهات الاتحادية المعنية بهدف تعزيز أثر الدليل العملي وتطويره المستمر.

2-5 اعتماد الدليل

يُعتمد الدليل رسمياً من قبل وزارة المالية بعد استكمال جميع مراحل الإعداد والمراجعة والتحديث (وفق الحالة)، ويعدّ المرجع الأساسي المعتمد في تصميم وتنفيذ تقييمات الأثر التنظيمي والتشريعي.

الجهة الموافقة	الجهة المعتمدة	
إدارة السياسات المالية والمعايير المحاسبية الحكومية	وزير المالية	
رقم الإصدار		
التاريخ		
التوقيع		

إخلاء المسؤولية:

حرصت وزارة المالية على بذل أقصى الجهود للتأكد من دقة وصحة المعلومات والبيانات الواردة في هذا الدليل عند تاريخ إصداره، غير أنّها لا تتحمل بأي حال من الأحوال أي مسؤولية قانونية أو تعاقدية أو غيرها، صراحة أو ضمناً، عن أي خسائر أو أضرار أو نتائج قد تنشأ بصورة مباشرة أو غير مباشرة عن استخدام محتوى هذا الدليل أو الاعتماد عليه، سواء كلياً أو جزئياً.

الباب الثاني

الإطار المفاهيمي لعملية تقييم الأثر

- ◀ ملخص تجسيدي لعملية تقييم الأثر
- ◀ الشكل 1: ملخص المراحل الأربع لعملية تقييم الأثر
- ◀ الشكل 2: خطوات سير عملية تقييم الأثر



1. ملخص تجسيدي لعملية تقييم الأثر

نظرة عامة

تعد عملية تقييم الأثر منهجية منظمة تهدف إلى تحليل وتقييم الآثار المحتملة للتغييرات التنظيمية والتشريعية أو تدخلات السياسة العامة المقترحة. ويقدم هذا الباب لمحة شاملة عن المراحل الأربع الرئيسية المكونة لهذه العملية، وهي: المرحلة الاستراتيجية، والمرحلة الاقتصادية، والمرحلة المالية والتجارية، ومرحلة إدارة التغيير. ويبرز هذا الباب أهمية التزامن بين هذه المراحل، وأهمية توثيق النتائج المتوقعة لكل منها بطريقة منهجية، إضافة إلى ضرورة إشراك أصحاب المصلحة بفعالية طوال فترة إعداد التقييم.

إعداد وثيقة تقييم الأثر

على مطوّر تقييم الأثر، بقدر الإمكان، إعداد وثيقة واحدة شاملة تمثل التقييم بكامله. ويوصى بأن تتكوّن هذه الوثيقة من أربعة فصول، بحيث يعكس كل فصل إحدى مراحل التقييم الأربع، مع بيان النتائج المتوقعة لكل مرحلة بشكل واضح ومنهجي. ويتضمن هذا الباب الأشكال التوضيحية التالية:

- الشكل 1: ملخص المراحل الأربع لعملية تقييم الأثر- يوفر نظرة عامة على المراحل الأربع والنتائج المتوقعة في نهاية كل مرحلة.
- الشكل 2: مخطط تدفق عملية تقييم الأثر- يظهر تسلسل الخطوات المرتبطة بكل مرحلة، بما في ذلك نقاط المرونة ونقاط المراجعة الخاصة بالوزارة والجهات الاتحادية.

رغم أن الدليل يعرض المراحل ابتداءً بالمرحلة الاستراتيجية وانتهاءً بمرحلة إدارة التغيير، إلا أن مطوري تقييم الأثر ومديري البرامج أو المشاريع مدعوون إلى مراعاة التزامن العملي بين هذه المراحل. فعلى سبيل المثال، يساهم العمل المنجز في مرحلة تحديد الأهداف الذكية (المرحلة الاستراتيجية) في تسهيل أعمال المراحل التالية، مثل تقييم الخيارات في القائمة الطويلة.

من الناحية العملية، غالباً ما تطوّر مراحل تقييم الأثر الأربع وتوثّق بالتوازي، مع تفاوت درجات التركيز والتفصيل في كل منها. وتسهم كل مرحلة من المراحل (وما تتضمنه من خطوات) بشكل طبيعي في بناء التقييم، بما يتناسب مع طبيعة المشروع أو البرنامج قيد الدراسة.

صممت عملية تقييم الأثر لتكون مرنة وتكرارية ومتزامنة، بما يضمن انتقال التحليلات من مرحلة لخدمة مرحلة أخرى، على النحو التالي:

- الاستراتيجية ↔ الاقتصادية: صياغة الأهداف الذكية تؤثر على تقييم البدائل.
- الاقتصادية ↔ المالية والتجارية: النمذجة المالية ترتبط بنتائج الخيار الأمثل.
- المالية والتجارية ↔ إدارة التغيير: نجاح التنفيذ مرتبط بنتائج التمويل والتعاقد.
- دورة التغذية الراجعة: قد تستدعي النتائج في المراحل اللاحقة إعادة تقييم ومراجعة نتائج المراحل السابقة لضمان الاتساق.

تعد عملية تقييم الأثر منهجاً تفاعلياً مرناً يستوجب توثيقاً دقيقاً في كل مرحلة. ويمكن، باتباع الهيكل المبين في هذا الدليل، إعداد تقييمات مؤثرة تدعم صنع القرار المستنير وتعزز فعالية السياسات الحكومية.

المرحلة الأولى - المرحلة الاستراتيجية

تشكّل المرحلة الاستراتيجية الإطار الأساسي لمحتوى تقييم الأثر بالكامل، حيث تعتمد المراحل اللاحقة على كيفية صياغة الإشكالية التي يستهدفها التدخل السياسي، وعلى الأهداف الذكية التي يتم تحديدها، فضلاً عن المتطلبات التي يتعين على راعي تقييم الأثر مراعاتها لسد الفجوة بين الوضع الراهن وتلك الأهداف. تشكل الأهداف الذكية، بصورة خاصة، عنصراً محورياً في كافة المراحل اللاحقة - من التحليل الاقتصادي وصولاً إلى المراقبة في مرحلة إدارة التغيير. كما تنعكس الضرورة الجوهرية للتدخل وسياقه الاستراتيجي العام ضمن كامل عملية التقييم.



1. ملخص تجسيدي لعملية تقييم الأثر - تابع

المرحلة الثانية - المرحلة الاقتصادية

المرحلة الثانية (١) - تقييم القائمة الطويلة:

يعتمد تقييم القائمة الطويلة على المخرجات الاستراتيجية، ويمتد ليؤسس لاختيارات التفضيل في المرحلة المالية والتجارية وكذلك مرحلة إدارة التغيير. وعلى الرغم من أن التفاصيل المالية والتجارية للخيارات قد لا تكون مكتملة في هذه المرحلة، إلا أنه ينبغي تطويرها بشكل كافٍ لتمكين فحصها عبر نظام تصفية الخيارات.

يعد تقييم القائمة الطويلة مرحلة حيوية يمكن تعزيزها من خلال البحث عن أوجه التشابه بين الخيارات - كاستخدام فئة واحدة من الموردين (مثلاً: مقاولون محليون) - مما يُسهل في تبسيط مراحل العمل المالي والتجاري ومرحلة إدارة التغيير.

وباختصار، يستند تقييم القائمة الطويلة إلى مخرجات المرحلة الاستراتيجية، بالإضافة إلى التحضير المبدئي للخيارات في المراحل التالية، مما يُشكل قاعدة متكاملة لدراسة البدائل.

المرحلة الثانية (2) - تقييم القائمة المختصرة

يتطلب تقييم القائمة المختصرة إعداد تصور متكامل لتقييم الأثر قبل المباشرة به، ويُفترض أن يُوثق هذا التحليل جميع نتائج المرحلتين السابقتين (الاستراتيجية وتقييم القائمة الطويلة) بما في ذلك تحديد الخيار التفضيلي.

خلال هذه المرحلة، يتم التوسع في دراسة التكاليف والفوائد الاجتماعية، بالإضافة إلى تحديد المخاطر. ويُستفاد من مخرجات المرحلتين الماليتين والتجارتيتين، وكذلك من خطة إدارة التغيير، لتحديد تفاصيل الخيارات المختصرة.

المرحلة الثالثة - المرحلة المالية والتجارية

بمجرد تحديد الخيار الأمثل في التقييم الاقتصادي (2-2)، ينتقل التركيز إلى وضع استراتيجية للمشتريات، ودراسة تفاصيل التنفيذ. ويعتمد إتمام هذه المرحلة على ما يلي:

- النمذجة المالية وقرارات الميزانية المطلوبة قبل إبرام أي اتفاقيات محتملة.
- تطوير خطط تنفيذية ضمن إطار مرحلة إدارة التغيير.

لا تعتبر هذه المرحلة مكتملة إلا بعد توافر الشروط المالية النهائية، ومراجعة العروض النهائية للموردين، وتوقيع الاتفاقيات، بشرط الالتزام بالميزانية المعتمدة للبرنامج أو المشروع. ويجب أن يعكس التحليل المالي الأثر الكامل لأي عملية شراء تم تنفيذها.

مرحلة إدارة التغيير - المرحلة الرابعة

تركّز هذه المرحلة على تنفيذ ما تم اتخاذه من قرارات في المراحل السابقة، بما في ذلك تنفيذ الخيار الأمثل في ضوء الاتفاقيات المبرمة والتمويل المُعتمد. ويتوقف نجاح التنفيذ على دقة تطبيق الخيار ومراقبة الأداء ومتابعته بفعالية.

يمثل تقييم الأثر الحجة الجوهرية للتغيير، ويحدد أفضل سبل تحقيقه وفقاً للأهداف العامة وظروف التنفيذ. لذلك، فإن المراحل

الأربع لا تعتبر ضرورية فحسب، بل مترابطة وتفاعلية لضمان إعداد تقييم متكامل وفعال.

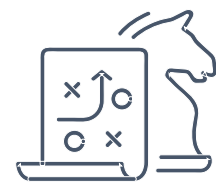
نقاط المراجعة والعناصر الحاكمة

- تتضمن عملية التقييم نقاط مراجعة محددة، يشارك فيها ممثلو الوزارة/الجهات الاتحادية، بهدف ضمان ما يلي:
- الالتزام بالمنهجية ومتطلبات التقييم (بما في ذلك نقاط المرونة).
- توثيق الأحكام والافتراضات بشكل شفاف.
- ملاءمة التقييم لحجم وطبيعة التغيير أو التدخل المقترح.

يعد كل مشروع أو برنامج فريداً في خصائصه، مما يفرض على مطوري تقييم الأثر اعتماد درجة من التكيف والتخصيص في تطبيق عملية التقييم. ورغم أن المراحل والخطوات تعرض ضمن تسلسل زمني محدد، فإن تنفيذها يتم غالباً بتزامن مرّن يتناسب مع خصوصية المشروع.



الشكل 1: ملخص المراحل الأربع لعملية تقييم الأثر



المرحلة الثانية: المرحلة الاقتصادية

الملخص:

- تحديد وتقييم القائمة الطويلة والقائمة القصيرة من الخيارات. ويشمل هذا تحليل أثر تلك الخيارات.

النتائج:

- الخيار التفصيلي (ناتج من القائمة الطويلة).
- تحديد الخيار الأمثل (ناتج من القائمة المختصرة).



المرحلة الأولى: المرحلة الاستراتيجية

الملخص:

- بناء الحالة الاستراتيجية للتغيير وتقييم الأثر التنظيمي.
- تحديد المشكلة الأساسية، والسياق الاستراتيجي الذي يجب أن تعكسه أي استجابة لسياسة ما.
- صياغة تقييم الأثر التنظيمي من حيث ضرورته ومبادئه التوجيهية وإشراك أصحاب العلاقة.

النتائج:

- صياغة تقييم استراتيجي.
- تحديد شدة تقييم الأثر التنظيمي.
- خطة إشراك أصحاب العلاقة.



المرحلة الرابعة: مرحلة إدارة التغيير

الملخص:

- تقييم الخيار الأمثل ومسؤوليات الإدارة ومتطلبات الحوكمة والخطط لمراقبة وتقييم آثار التغيير/ التدخل في السياسة.

النتائج:

- خطط تقييم ومراقبة وتنفيذ الخيار الأمثل.



المرحلة الثالثة: المرحلة المالية والتجارية

الملخص:

- يتم في هذه المرحلة تحديد حدود الميزانية، ويتم التأكد من قدرة التكاليف ومصادر التمويل على تحمل وتغطية الخيار الأمثل، فضلاً عن النطاق المحتمل للاستراتيجية التجارية والقرار المرتبط بالمشتريات.

النتائج:

- الاتفاق على الميزانية وتخصيصها، وتأكيد مصدر التمويل.
- استراتيجية اقتصادية تتضمن استراتيجيات مشتريات وتوزيع المخاطر والمسؤولية.

الشكل 2: خطوات سير عملية تقييم الأثر

خط سير عملية تقييم الأثر التنظيمي



الباب الثالث

الإطار الإجرائي لعملية تقييم الأثر

◀ المرحلة الأولى: المرحلة الاستراتيجية

◀ المرحلة الثانية: المرحلة الاقتصادية

◀ المرحلة الثالثة: المرحلة المالية والتجارية

◀ المرحلة الرابعة: مرحلة إدارة التغيير

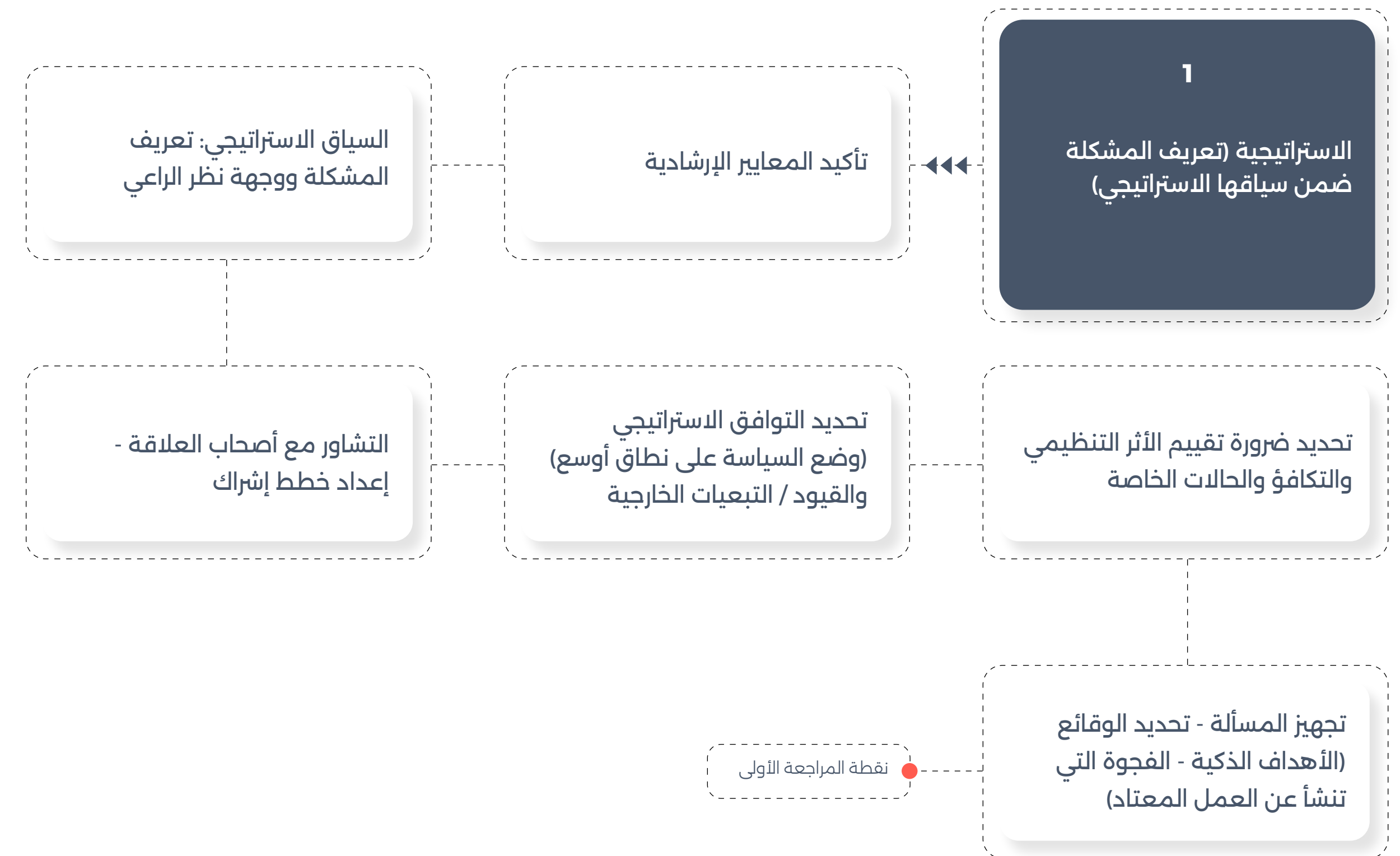


المرحلة الأولى: المرحلة الاستراتيجية

نظرة عامة

تشكل المرحلة الأولى أساس عملية تقييم الأثر، إذ تهدف إلى إعداد المشروع الأولي لصياغة التقييم الاستراتيجي بصورة متكاملة واحترافية. وعند انتهاء هذه المرحلة، يجب أن تكون مسودة التقييم الاستراتيجي جاهزة لعرضها على الوزارة/الجهة الاتحادية لمراجعتها وإبداء الملاحظات. وفي حال عدم اعتماد مسودة المشروع من قبل الوزارة/الجهة الاتحادية المختصة، يتعين على راعي تقييم الأثر بالتعاون مع مطور تقييم الأثر، سواء كان من داخل الجهة أو طرفاً ثالثاً متخصصاً، إعادة تقديم المسودة بعد إجراء التعديلات اللازمة. ويشترط الانتقال إلى المرحلة التالية بمعالجة أي أوجه قصور أو ثغرات في الجزء الاستراتيجي من تقييم الأثر.

تتضمن هذه المرحلة إدراج معلومات السياق الجوهرية وتوضيح المبررات المنطقية للتغيير، إلى جانب تحديد المؤشرات الرئيسية التي تربط بين هذه المرحلة والمرحلة الاقتصادية اللاحقة. وتعد هذه المعلومات أساسية لفهم مدى استفادة التقييم من البيئة الاقتصادية والاجتماعية والبيئية والسياسية على نطاق واسع. كما تعد مرونة عملية تقييم الأثر عنصراً مهماً يجب مراعاته، إذ ينبغي على مطوري تقييم الأثر توضيح كيفية التكيف مع المتغيرات المحتملة خلال تنفيذ المشروع أو السياسات المقترحة.



الخطوة 1: تأكيد المبادئ التوجيهية

في هذه الخطوة، يتوجب تحديد واعتماد المبادئ التوجيهية التي تشكل الإطار المرجعي لتقييم الأثر. وتشمل هذه المبادئ في حدّها الأدنى:

- **مبدأ التناسب:** ضمان أن يكون التدخل أو التغيير متوافقاً مع حجم المشكلة وأثرها.
- **مبدأ الاستناد إلى الأدلة:** إلزامية أن يُبنى أي تغيير أو تدخل على أسس موثوقة ومثبتة.
- **مبدأ تخصيص الموارد بكفاءة:** ضمان الاستخدام الأمثل للموارد لتحقيق أقصى منفعة بأقل تكلفة.
- **مبدأ تعزيز القيمة العامة:** السعي لتحقيق منفعة اجتماعية واقتصادية أوسع للمجتمع والدولة.

إن تصميم هذا الدليل وصياغته يهدف الى تحقيق هذه المبادئ وضمان التزام مطوري تقييم الأثر بها.

1-1 المبادئ الخاصة:

نظراً للطبيعة الفريدة للبنية السياسية للدولة كاتحاد يضم سبع إمارات، فمن الضروري اعتماد مبادئ توجيهية وطنية تتوافق مع الخصوصية الاجتماعية والاقتصادية والثقافية للدولة. ويجوز إصدارها في وثائق مستقلة مكملة لهذا الدليل.

أمثلة عملية:

- اعتماد مبدأ الشفافية في استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي، مع إلزام مطوري تقييم الأثر بالإفصاح عن آليات استخدامه وتطبيقاته العملية، وبما يضمن إشراكاً حقيقياً وفعالاً لجميع أصحاب المصلحة.
- تطبيق معايير برنامج المحتوى الوطني ضمن قواعد المشتريات الاتحادية، بما يحقق وزناً إضافياً للقيمة الاجتماعية التي يقدمها المورد.

2-1 أهمية الالتزام بالمبادئ:

يجب على مطوري تقييم الأثر ورعاة تقييم الأثر الالتزام الكامل بجميع المبادئ التوجيهية المعتمدة، وتطبيقها في كل مرحلة من مراحل عملية تقييم الأثر. وتمثل نقطة المراجعة الأولى في ختام المرحلة الاستراتيجية فرصة محورية للتشاور والتنسيق مع الوزارة/الجهة الاتحادية بشأن مدى الالتزام بهذه المبادئ وجودة مخرجات التقييم.

الإجراء: الاستجابة للمبادئ التوجيهية

يجب على مطور تقييم الأثر القيام بما يلي:

- فهم المبادئ التوجيهية بشكل دقيق وبيان مدى قابليتها للتطبيق على المشروع أو البرنامج المعني.
- توضيح آلية التطبيق في حال انطباق أحد المبادئ، وشرح كيفية تحقيقه عملياً ضمن إطار تقييم الأثر والسياسة المقترحة.

الخطوة 2: السياق الاستراتيجي - تحديد المشكلة ومنظور راعي تقييم الأثر

تتناول هذه الخطوة عنصرين رئيسيين من عملية تقييم الأثر، وهما (أ) تعريف المشكلة التي يهدف التدخل إلى معالجتها، و(ب) تحديد منظور راعي تقييم الأثر ودوره في صياغة السياسات والاستجابة للمشكلة.

2-1 عرض المشكلة:

يقوم مطور تقييم الأثر بإعداد بيان موجز ودقيق يصف المشكلة موضوع الدراسة، بحيث يبرز عناصرها الجوهرية وأبعادها الرئيسية. يستخدم هذا البيان لتوضيح المبررات المنطقية التي دفعت راعي تقييم الأثر إلى التدخل من خلال وضع سياسة جديدة أو تعديل سياسة قائمة، كما يساهم في تحديد السياق الاستراتيجي للبرنامج أو المشروع محل التقييم.

الإجراء: تحليل المشكلة وتقديمها بإيجاز

يجب على مطور تقييم الأثر تقديم بيان موجز للمشكلة بناءً على تحليل مُفصل لما يلي:

- تحديد طبيعة المشكلة وأسباب اعتبارها أولوية، مع تقييم احتمالية استمرارها في المستقبل.
- تحديد الفئات المتأثرة بالمشكلة ودرجة التأثير عليها.
- قياس حجم المشكلة باستخدام مؤشرات كمية، مثل تأثيرها على انبعاثات الكربون أو معدلات الأعمار المتوقعة.
- تحديد العوامل المسببة، بما في ذلك فشل الأسواق أو التشريعات، أو وجود فجوات في العدالة الاجتماعية، أو المخاطر الصحية والبيئية، أو العوامل السلوكية للأفراد.

2-2 فهم منظور راعي تقييم الأثر:

يعد استيعاب رؤية راعي تقييم الأثر أمراً محورياً في هذه المرحلة، حيث يحدد راعي تقييم الأثر كيفية النظر إلى المشكلة وحدود نطاق التدخل أو الاستجابة الممكنة. وتشمل هذه الرؤية تحديد مدى تأثير المشكلة على الخدمات أو الفئات المستهدفة، طبيعة الحلول والسياسات الممكن تبنيها لمواجهتها، والإمكانات المالية والفنية المتاحة، بما في ذلك الميزانية المخصصة. على سبيل المثال: قد تختلف طريقة معالجة وزارة الصحة لمشكلة تلوث الهواء عن النهج الذي قد تتبعه وزارة الطاقة أو وزارة النقل، تبعاً لطبيعة مهامها واختصاصاتها وصلاحياتها.

لاستخدام القالب المناسب: راجع ملحق (أ) - النموذج رقم 1: نموذج تحديد المشكلة والأهداف.

2-3 أهداف الإنفاق:

يقوم راعي تقييم الأثر باقتراح الأهداف العامة للإنفاق المتصلة بالبرنامج أو المشروع محل تقييم الأثر. وترتبط هذه الأهداف عادةً بأحد أو أكثر من الدوافع التالية:

- **الفعالية:** تحسين جودة أو كمية الخدمات العامة المقدمة وضمان تحقيق النتائج المرجوة.
- **الكفاءة:** تعزيز إنتاجية الخدمات المقدمة بأقل تكلفة ممكنة.
- **الهدف الاقتصادي:** خفض التكلفة الإجمالية للخدمات والموارد المستخدمة.
- **هدف الامتثال:** الالتزام بالتشريعات واللوائح والمعايير الرقابية المعتمدة.
- **الاستبدال:** إعادة شراء أو تطوير الخدمات لتفادي فشل الخدمة.
- **الرعاية الاجتماعية:** تقديم خدمات جديدة لدعم الفئات المستضعفة وتحقيق العدالة الاجتماعية.
- **الوصول المنصف:** تعزيز تكافؤ الفرص في الحصول على الخدمات بين جميع الفئات.
- **الرعاية البيئية:** ضمان أن يتحمل المتسببون في الأضرار البيئية أو الصحية، مثل انبعاثات الكربون، التكاليف المترتبة على ذلك.

2-4 المبررات المنطقية للتدخل:

يجب أن تكون هناك مبررات واضحة وموضوعية لتدخل راعي تقييم الأثر، بحيث تركز على أحد أو أكثر من العوامل التالية:

- تحليل أسباب المشكلة وجذورها، مثل فشل السوق، القصور التشريعي، المخاطر النظامية، أو الأضرار البيئية والصحية غير المقبولة.
- المخرجات المتوقعة، وهي الفوائد العملية التي سيتم تحقيقها من خلال اعتماد الخيار المقترح.

من المهم أن يكون خيار الإبقاء على الوضع الراهن أحد الخيارات المتاحة في عملية تقييم الأثر، أي اعتبار عدم التدخل خياراً قائماً في حال أثبت التحليل أن السياسات الحالية كافية أو أكثر ملاءمة.

الإجراء: وضع المبررات المنطقية لأهداف التدخل

يجب على مطور تقييم الأثر القيام بما يلي:

- تقديم راعي تقييم الأثر رسمياً وتوضيح اختصاصاته.
- شرح الأهداف التشريعية لراعي تقييم الأثر ودور البرنامج أو المشروع في تحقيقها.
- تقييم قدرة راعي تقييم الأثر على تنفيذ البرنامج استناداً إلى الخدمات التي تقع تحت نطاق مسؤوليته.
- توضيح مدى مواءمة التغييرات المقترحة مع السياسات والاستراتيجيات الوطنية القائمة.
- تحديد ما تسعى الجهة الاتحادية إلى تحقيقه من خلال التغيير المقترح وما يتطلبه الأمر لسد الفجوات القائمة.

الخطوة 3: تحديد ضرورة تقييم الأثر ومدى تكافؤه والحالات الخاصة

تهدف هذه الخطوة إلى تحديد ما إذا كان إجراء تقييم الأثر ضرورياً، وتقدير مدى تكافؤه مع حجم وتأثير المشكلة أو التدخل المقترح. ويشترط تنفيذ تقييم الأثر إذا تجاوز التغيير حدود التعديلات الصغيرة أو كان من شأنه التأثير بشكل مباشر أو غير مباشر على الأفراد أو الشركات أو المؤسسات المجتمعية.

1- في هذا السياق، يكون تغيير الخدمات العامة الذي يتوقعه البرنامج / المشروع المقترح (والذي يخضع لتقييم الأثر) هو تعبير عن التغيير في احتياجات أنشطة راعي تقييم الأثر (بالنظر إلى أن عرض خدماته سيحتاج كذلك إلى تغيير). وفي الواقع، قد يكون من الجيد صياغة تقييم الأثر بالكامل كحالة لتغيير السياسة (أو التدخل) مع التركيز في المرحلة الاستراتيجية على تقديم الدليل الاستراتيجي لهذا التدخل. يمكن أن تساعد صياغة تقييم الأثر كعمل تجاري في تحريك «حالة التغيير» إلى ما هو أبعد من مجرد اقتراح «مقبول».

3-1 مبدأ الضرورة والتكافؤ:

يقوم مطور تقييم الأثر بالنظر في الاعتبارات التالية بحد أدنى:

- توضيح المبررات القانونية والفنية التي تستوجب إجراء تقييم الأثر.
- تقدير الآثار المحتملة للتكاليف والفوائد والمخاطر على المجتمع.
- تحديد الموارد المطلوبة لتنفيذ التقييم، بما في ذلك الوقت المتاح وتوافر البيانات والدعم المؤسسي.

• اعتماد المنهجيات الملائمة لحجم وطبيعة التدخل، مع مراعاة إدراج نقاط مرونة كافية لضمان التوازن بين كفاءة التقييم وجدواه.

يساعد هذا النهج على توجيه الموارد نحو تقييمات الأثر ذات الأهمية الحقيقية وتفادي هدر الجهود في حالات التغيير البسيط أو محدود التأثير.

الإجراء: إعداد بيان الضرورة والتكافؤ

يجب على مطور تقييم الأثر القيام بما يلي:

- شرح مبررات تقييم الأثر من منظور أهمية البرنامج أو المشروع وتقييم المخاطر والفوائد والتكاليف المتوقعة على المجتمع.
- تحديد الموارد اللازمة، بما في ذلك الوقت، البيانات، والخبرات الفنية المطلوبة.
- إدراج خطط واضحة لتكييف عملية تقييم الأثر بما يتماشى مع نطاق المشروع والأهداف الاستراتيجية، مع الاستفادة من نقاط المرونة المتاحة.
- في هذه المرحلة، لا يتضمن التحليل المقارنة بين خيارات محددة، إذ يركّز على ضرورة إجراء تقييم الأثر ذاته دون التطرق إلى تفاصيل اختيار أي بديل.

2-3 نقاط المرونة في عملية تقييم الأثر:

تعد نقاط المرونة أداة رئيسية تمكّن مطوري تقييم الأثر من تبسيط أو توسيع نطاق تقييم الأثر وفقاً لطبيعة المشروع. وتشمل هذه المرونة:

- **أنظمة التصفية:** يمكن استخدام معايير فحص مباشرة لتبسيط عملية تحديد الخيارات أو استبعاد بعضها، أو اللجوء إلى منهجيات أكثر تعقيداً لتحليل التكلفة والفائدة وغيرها.
- **خط إشراف أصحاب المصلحة:** تتفاوت درجة المشاركة المطلوبة تبعاً لحجم التدخل وأثره.
- **مرحلة تطور السياسة:** قد تتأثر درجة المرونة بمدى تقدم اللوائح أو القرارات قيد التطوير، خصوصاً إذا كان صانعو القرار قد أقرروا مسبقاً بضرورة إجراء التقييم.

3-3 الحالات الخاصة:

قد تفرض بعض الظروف تكييف عملية تقييم الأثر التقليدية لتتلاءم مع متطلبات استثنائية، وتشمل هذه الحالات:

- **الخيارات المحددة مسبقاً:** في الحالات التي تم فيها فعلياً تحديد خيارين أو ثلاثة خيارات لإجراء تغيير أو التدخل خارج تقييم الأثر، قد تحتاج عملية تقييم القائمة الطويلة إلى التكييف والتركيز على تحليل التكلفة والفائدة أو تقنيات أخرى في المرحلة الثانية (2): تقييم القائمة المختصرة. مع مراعاة أهمية إنشاء عوامل النجاح الرئيسية في الخطوة 2: الاتفاق على عوامل النجاح الرئيسية الأساسية وأي إضافات من المرحلة الثانية (1): تقييم القائمة الطويلة، ويجب إكمال جميع المراحل الأخرى كالمعتاد.

- **مرحلة القائمة الطويلة القابلة للتطبيق:** عندما يتم الاتفاق على أن مرحلة القائمة الطويلة كافية لاختيار الخيار الأمثل، يعني أن الخيار التفضيلي والخيار الأمثل متشابهان. وهذا لا ينفي الحاجة إلى إجراء تحليل التكلفة والفائدة في المرحلة الثانية (2): تقييم القائمة المختصرة، ولكن قد لا يتم إجراء تحليل التكلفة والفائدة بنفس الطريقة المتبعة عند تواجد خيارات متعددة.

- **المصلحة الوطنية والأسباب الإلزامية:** عندما يتم اختيار خيار سياسة معينة خارج عملية تقييم الأثر لغرض التنفيذ الطارئ لأسباب تتعلق بالمصلحة الوطنية، أو عندما يكون التدخل بتفويض من قيادة الدولة أو بموجب القانون أو وفقاً للالتزامات الدولية، في هذه الحالة، يجب على مطور تقييم الأثر، وفقاً لتوجيهات راعي تقييم الأثر، إكمال الخطوات الأساسية لتقييم الخيار الذي تم اختياره أثناء تنفيذه وبعده. يشمل ذلك استكمال مرحلة إدارة التغيير والمرحلة المالية والتجارية، بالإضافة إلى التركيز على خطوات محددة في المرحلة الاستراتيجية، مثل تحديد الوضع الراهن والأهداف الذكية وتحديد عوامل النجاح الرئيسية في الخطوة 2: الاتفاق على عوامل النجاح الرئيسية الأساسية، وأي إضافات من المرحلة الثانية (1): تقييم القائمة الطويلة، وإجراء تحليل التكلفة والفائدة مقتضب للسماح لراعي تقييم الأثر بمراقبة وقياس أثر التدخل في السياسة.

- في جميع الحالات الخاصة، لا تعفي هذه الظروف الخاصة الوزارة/الجهة الاتحادية من رعاية تقييم الأثر حيث تعتبر هي المسؤولة عن إجراء تقييم الأثر. ونظراً لأن هذا الشرط قد يمثل تحدي بسبب الإطار الزمني المحتمل، فإنه يستلزم بذل أقصى الجهود لاستيفاء وتلبية هذا الشرط.

الإجراء: التعامل مع الحالات الخاصة (عند الاقتضاء)

في حال وجود أي من الحالات الخاصة، يجب على مطور تقييم الأثر:

- التنسيق الوثيق مع راعي تقييم الأثر لتحديد النهج الأمثل المتوافق مع الدليل.
- تجنب تعديل الأهداف الذكية أو تغيير عوامل النجاح الرئيسية لتناسب خياراً محدداً مسبقاً، حفاظاً على حيادية تقييم الأثر ومصداقيته.
- بعد التنفيذ، يمكن مراجعة السياسات والخيار المحدد وتحديث الأهداف الذكية بما يتوافق مع المعطيات الجديدة.

4-3 مسؤوليات راعي تقييم الأثر:

يناط براعي تقييم الأثر ضمان الالتزام التام بتطبيق الدليل وإدارة العملية بفعالية، وتشمل مسؤولياته ما يلي:

- قيادة عملية تقييم الأثر وضمان استكمالها ضمن المهل الزمنية المعتمدة.
- مراجعة فصول التقييم وإبداء الملاحظات عليها بما يضمن جودتها.
- اتخاذ القرار بشأن الانتقال إلى المراحل التالية أو الاكتفاء بالخطوات المنجزة.
- في الحالات الخاصة، ضمان تنفيذ جميع الإجراءات اللازمة، حتى وإن تعذر تطبيق تقييم الأثر بكامله، مع التنسيق الوثيق مع مطور تقييم الأثر.

الخطوة 4: التأكد من التوافق الاستراتيجي والقيود الخارجية

تُعنى هذه الخطوة بتقييم مدى التوافق الاستراتيجي للتغيير أو التدخل المقترح في السياسة مع الإطار الأوسع للسياسات العامة للدولة، وضمان انسجامه مع الاستراتيجيات والمبادرات والمشاريع الحكومية الأخرى ذات الصلة.

1-4 التوافق الاستراتيجي والقيود الخارجية:

يشمل التوافق الاستراتيجي دراسة القيود الخارجية التي تحدد الإطار العام والظروف التي يجب أن يعمل ضمنها البرنامج أو المشروع. وتنقسم هذه القيود إلى فئتين رئيسيتين:

- **القيود العامة:** تشمل جميع العوامل (غير العوامل القانونية) التي تؤثر في إمكانية تنفيذ البرنامج أو المشروع، مثل الاعتبارات الأخلاقية والمعايير المجتمعية، القيم الاجتماعية والثقافية المؤثرة على مدى القبول الاجتماعي للمشروع، المبادرات والاستراتيجيات الحكومية ذات الصلة (مثل رؤية الإمارات 2031، استراتيجية الحكومة الرقمية ومبادرات تعزيز الحوكمة الرقمية والابتكار في الخدمات، استراتيجية الإمارات للخدمات الحكومية، مئوية الإمارات 2071، الاستراتيجية الوطنية للابتكار، الاستراتيجيات الوطنية في مختلف القطاعات مثل استراتيجيات الطاقة، البيئة، الاستدامة، والصحة وغيرها) التي يجب مراعاتها عند إعداد تقييم الأثر. يمكن ربط هذه القيود بالمبادئ التوجيهية لتقييم الأثر بما يضمن شمولية التقييم ومواءمته مع الأولويات الوطنية.

• **السياق القانوني والتشريعي:** تشكل الأطر القانونية أحد أبرز القيود الحاكمة لأي تدخل أو تغيير في السياسات. ويشمل ذلك القوانين واللوائح التنفيذية، المعاهدات والاتفاقيات الدولية، متطلبات الامتثال للسياسات الحكومية والأطر التنظيمية القائمة. إن أي برنامج أو مشروع مقترح يجب أن يكون متوافقاً مع هذه الأطر لضمان قانونيته وفعاليتها.

كما يجب أن يتم مراعاة ربط تقييم الأثر بالتزامات الدولة المتفق عليها دولياً.

2-4 التبعيات الخارجية:

تعني العوامل التي لا تقع ضمن نطاق سيطرة البرنامج أو المشروع ولكنها أساسية لنجاحه، مثل البنية التحتية التقنية (كتوفر شبكات الإنترنت عند تنفيذ مشاريع التحول الرقمي)، وموارد الجهات الأخرى (إذا كان المشروع يعتمد على تعاون أو تنسيق مع هيئات اتحادية أو محلية أخرى). إن تجاهل هذه التبعيات قد يعرّض المشروع لمخاطر تأخير التنفيذ أو ضعف الفعالية.

3-4 دمج التوافق الاستراتيجي ضمن عوامل النجاح الرئيسية:

يعتبر التوافق الاستراتيجي أحد عوامل النجاح الرئيسية التي تستخدم في مرحلة تقييم القائمة الطويلة للخيارات. وتشمل هذه المرحلة تحليل أثر التوافق مع السياسات الوطنية عند اختيار الخيار الأمثل، وتحديد عوامل أو قيود إضافية تتعلق بالسياسات أو المبادرات الحكومية التي قد تؤثر على عملية تقييم الأثر. ويسمح ذلك بتعزيز جودة عملية تقييم الأثر وضمان اتساقها مع رؤية الدولة وتوجهاتها الاستراتيجية.

الإجراء: تحديد أوجه التعاون وعوامل النجاح الرئيسية

يجب على مطور تقييم الأثر القيام بما يلي:

- التشاور مع راعي تقييم الأثر لفهم أوجه التعاون المحتملة مع السياسات أو البرامج الحكومية الأخرى وتوثيقه.
- تحديد أي تبعيات خارجية، مثل البنية الأساسية، قد يعتمد عليها خيار سياسة ما، ولكنها خارجة عن سيطرته.
- فحص وتقييم ما إذا كانت أي قيود أو تبعيات خارجية تستدعي إدراجها في قائمة عوامل النجاح الرئيسية (مع التحذير من أن عوامل النجاح الرئيسية الاختيارية يجب أن تقتصر على اثنين) وكيف يمكن التعبير عنها (في الخطوة 2: الاتفاق على عوامل النجاح الرئيسية الأساسية وأي إضافات من المرحلة الثانية (1): تقييم القائمة الطويلة).
- في حال تعذر تحديد عامل النجاح الرئيسي (في الخطوة 1: القائمة الأولية للخيارات - التصفية المباشرة ومراقبة الجودة من المرحلة الثانية (1): تقييم القائمة الطويلة) يمكن إنشاء نظام تصفية مباشر وتطبيقه لاستبعاد الخيارات على الفور من القائمة الطويلة الأولية للخيارات. قد يكون هذا الإجراء مناسباً، على سبيل المثال، إذا كان يجب النظر بفعالية في أهداف مبادرة استدامة معينة من خلال جميع الخيارات الممكنة.
- علماً بأن إمكانية تضمين عوامل النجاح الرئيسية الإضافية هي نقطة من نقاط المرونة في عملية تقييم الأثر.

الخطوة 5: التشاور مع أصحاب العلاقة وتطوير خطط الإشراف

نظراً لأن أي تغيير في السياسات العامة أو التدخلات التنظيمية قد ينعكس بشكل مباشر أو غير مباشر على فئات متعددة من المجتمع، فإن تصميم خطة شاملة لإشراف أصحاب المصلحة يعد من الخطوات الجوهرية في عملية تقييم الأثر. ويسهم هذا الإشراف في ضمان الشفافية، وتحقيق التوافق المجتمعي، وفهم مختلف وجهات النظر ذات العلاقة.

تهدف خطة الإشراف إلى تحديد أصحاب المصلحة بدقة، وتوضيح آليات إشراكهم، وتيسير الوصول إلى توافق بناءً يعزز جودة وفعالية مخرجات التقييم.

1-5 تحديد أصحاب المصلحة:

يساعد التحليل الأولي للمشكلة في تحديد الفئات الأكثر تأثراً بالتدخل التنظيمي المقترح، ويمكن تصنيفهم كما يلي:

- **أصحاب المصلحة المباشرون:** الأفراد أو الجهات المتأثرة بشكل مباشر بنتائج السياسة أو التشريع.
- **أصحاب المصلحة غير المباشرين:** الفئات التي قد تتأثر بشكل غير مباشر أو ثانوي.
- **الجهات التنظيمية أو القضائية أو الاقتصادية:** وتشمل الوزارات، والجهات الاتحادية والمحلية، والهيئات الرقابية والتشريعية، والكيانات الاقتصادية الكبرى.

عند إعداد خطة الإشراف، يوصى بتوثيق أي مشاورات سابقة والبناء عليها، لتفادي التكرار وتعظيم الاستفادة من الخبرات والدروس المستخلصة.

الإجراء: تطوير خطة متكافئة لإشراف أصحاب المصلحة

يجب على مطور تقييم الأثر، بالتنسيق مع راعي تقييم الأثر:

- إعداد خطة إشراف شاملة تتناسب مع حجم المشروع وأهميته، مع تحديد نطاق المشاركة المطلوب.
- توثيق أي مشاورات سابقة للاستفادة من مخرجاتها وضمان اتساق الجهود.
- وضع آلية دقيقة لتحديد أصحاب المصلحة المباشرين وغير المباشرين.
- تحديد أصحاب المصلحة ذوي المصالح القضائية أو الاقتصادية أو السياسية وأهمية إشراكهم في مراحل مختلفة.
- اختيار التوقيت الأمثل لكل مرحلة من مراحل المشاركة وتحديد القنوات المستخدمة.
- تضمين أطر الحوكمة التقنية في حالة استخدام أدوات الذكاء الاصطناعي أو الأتمتة، مع ضمان الشفافية الكاملة في كيفية استخدامها.

2-5 تسهيل عملية توافق الآراء:

يمثل تحقيق توافق الآراء بين أصحاب المصلحة أحد الأهداف الرئيسية لعملية الإشراك، بما يسهم في تحسين مصداقية السياسات المقترحة. يجب أن تتيح الخطة منصات حوار آمنة ومحايدة، تشجع على التعبير الحر، وتمكن من جمع الآراء وتحليلها بعناية. كما ينبغي أن تضمن تمثيلاً متوازناً لمختلف الفئات دون تمييز، وتعكس مخبراتها توجهات وتطلعات المجتمع بمختلف مكوناته.

3-5 ضمان توازي المستويات الحكومية:

يعدّ ضمان التكامل والتنسيق بين مختلف مستويات الحوكمة من أبرز عوامل نجاح تقييم الأثر، ومن الممارسات المعتمدة في الأنظمة الحكومية المتقدمة. ويقصد بذلك إشراك كافة الجهات الحكومية المعنية، سواء على الصعيد الاتحادي أو المحلي. فعلى المستوى الاتحادي، يتطلب الأمر التنسيق المبكر والفعل مع الجهات الاتحادية ذات العلاقة بالتدخل التنظيمي، لضمان اتساق السياسات والتشريعات وتبادل المعلومات الفنية والبيانات اللازمة للتقييم. أما على المستوى المحلي، فإن إشراك الدوائر التنفيذية والهيئات المحلية ذات الاختصاص يسهم في تعزيز قابلية التنفيذ الواقعي للسياسات المقترحة على أرض الواقع، أخذ الفوارق المحلية بعين الاعتبار، من حيث السياق الإداري والاقتصادي والاجتماعي، توحيد الجهود وتغادي التداخل أو التكرار في الأدوار والاختصاصات، وضمان مواءمة السياسات الاتحادية مع خصوصيات ومتطلبات كل إمارة، مما يعزز التكامل الحكومي ويحقق أفضل أثر تشريعي وتنظيمي.

4-5 تصنيف أصحاب المصلحة وطرق إشراكهم

تتضمن قائمة أصحاب المصلحة، على سبيل المثال لا الحصر، الوزارات والجهات الاتحادية ذات العلاقة، الجهات التشريعية والرقابية والتنظيمية، المتعاملون من الأفراد أو المنشآت، ممثلو المجتمع المدني، وسائل الإعلام المحلية والدولية، ومؤسسات القطاع الخاص والشركات الاستراتيجية. وينصح باستخدام مزيج من الأدوات التفاعلية، بما في ذلك:

- **الدعوات العامة لجمع الآراء:** عبر المنصات الرقمية أو البريد الإلكتروني.
- **أوراق التشاور والنقاشات العامة:** لعرض السياسات المقترحة وتلقي الملاحظات.
- **الاستبيانات والدراسات الاستقصائية:** للحصول على بيانات كمية تدعم القرار.
- **المجموعات النقاشية المركزة:** لمناقشة البدائل مع فئات محددة.
- **ورش العمل التفاعلية:** للتعاون في صياغة حلول تنفيذية واقعية.
- **المقارنات المعيارية الدولية:** لاستلهام الدروس من تجارب دول أو مؤسسات مماثلة.

لاستخدام القالب المناسب: راجع ملحق (أ) - النموذج رقم 2: نموذج تحليل ومشاركة أصحاب المصلحة

5-5 تحقيق التوازن بين التكنولوجيا والمشاركة الفعلية:

تعد التكنولوجيا عنصراً ميسراً ومسرّعاً في عملية الإشراك، حيث يمكن الاستفادة منها في نشر الدعوات والتحديثات عبر القنوات الرقمية، إجراء استطلاعات الرأي وتحليل البيانات إلكترونياً، وتنظيم ورش عمل افتراضية.

ومع ذلك، يجب المحافظة على المشاركة الفعلية التفاعلية، خصوصاً عند مناقشة مواضيع معقدة أو ذات حساسية عالية. ويوصى بتصميم خطة إشراك هجينة تدمج بين التكنولوجيا والتفاعل البشري بما يحقق أعلى درجات الفعالية والشفافية.

الخطوة 6: مبررات التغيير وتحديد الأهداف الذكية وتحليل الفجوة

تشكل هذه الخطوة نقطة التحول الأساسية في عملية تقييم الأثر، حيث يتم الانتقال من التحليل الاستراتيجي العام إلى مرحلة التصميم العملي للمخرجات، وذلك من خلال تحديد مؤشرات الأداء وأهداف السياسات، ومعايير قياس النجاح. وتهدف هذه الخطوة إلى بناء أساس منهجي واضح يوجه مراحل تقييم الأثر اللاحقة ويضمن مواءمة التدخلات المقترحة مع التحديات الواقعية واحتياجات المجتمع.

1-6 مجالات التركيز الرئيسية:

تركز هذه المرحلة على ثلاثة عناصر مترابطة:

- **تحديد الوضع الراهن:** تحليل الواقع الحالي بدقة يعدّ مدخلاً أساسياً لفهم الإشكالية وتحديد الحاجة الفعلية للتغيير التنظيمي أو التشريعي. ويتم خلاله جمع بيانات موثوقة حول الأنظمة الحالية، الممارسات، والنتائج الفعلية، توثيق الأداء الحالي من خلال مؤشرات كمية ونوعية، واستخدام الوضع القائم كمرجع تحليلي لمقارنة البدائل في المراحل اللاحقة، سواء في "القائمة الطويلة" أو "القائمة المختصرة".
- **صياغة الأهداف الذكية:** تلعب الأهداف الذكية دوراً محورياً في توجيه عملية التقييم والتخطيط للسياسات العامة. وتستخدم هذه الأهداف لاحقاً في مراحل التقييم الاقتصادي، وتحليل الأثر الاجتماعي والبيئي، وكذلك في وضع خطط المراقبة والتقييم.
- **تحليل الفجوة:** يهدف تحليل الفجوة إلى تحديد الفارق بين الوضع الراهن بناءً على البيانات المطلقة، والوضع المستهدف كما تحدده الأهداف الذكية. ويعدّ هذا التحليل أداة عملية لتحديد الأسباب الجذرية لعدم تحقق الأهداف حتى الوقت الراهن، الحواجز المؤسسية أو التشريعية أو الفنية، والتدخلات الضرورية لسد الفجوة وتحقيق تحسين ملموس في الأداء العام؟

2- قد يساعد تحليل الفجوات كذلك في تحليل التوافق الاستراتيجي للبرنامج/المشروع فيما يتعلق بمبادرات السياسة العامة الأخرى

2-6 مفهوم الأهداف الذكية (SMART Objectives):

• تعتمد الأهداف الذكية على معايير واضحة وموحدة تضمن فعاليتها وجودتها وتمكّن متابعة التقدم وقياس الأثر بشكل دقيق وشفاف:

- **محددة (Specific):** صياغة أهداف واضحة ومباشرة تحدد ما يراد تحقيقه بدقة، وبما يتوافق مع الأهداف الاستراتيجية الوطنية.

- **قابلة للقياس (Measurable):** وضع مؤشرات كمية أو نوعية تسمح بمتابعة مستوى التقدم وقياس النجاح بموضوعية.

- **قابلة للتحقيق (Achievable):** أن تكون الأهداف واقعية في ضوء الموارد المتاحة، مع مراعاة المعوقات المالية والتشغيلية والزمنية.

- **ذات صلة (Relevant):** أن تكون الأهداف منسجمة مع أولويات السياسات الوطنية والاحتياجات الفعلية للمجتمع وأصحاب المصلحة.

- **محددة زمنياً (Time-bound):** وضع جداول زمنية واضحة تحدد المراحل والمعالم الأساسية لمتابعة التنفيذ وضمان الإنجاز في الوقت المحدد.

• يتم استخدام الأهداف الذكية في المرحلة الاقتصادية من عملية تقييم الأثر لتقييم الخيارات، وفي مرحلة إدارة التغيير لأغراض التقييم والمراقبة.

• **مثال تطبيقي:** الهدف - تقليل انبعاثات الكربون الناتجة عن وسائل النقل العام في مدينة X بحلول ديسمبر 2030:

- **محدد:** خفض انبعاثات الكربون الناتجة عن حافلات النقل العام.

- **قابل للقياس:** تحقيق انخفاض بنسبة 20% من خلال استبدال 200 حافلة تعمل بالديزل بحافلات كهربائية.

- **قابل للتحقيق:** توفير التمويل اللازم عبر صندوق البنية التحتية الخضراء وتنفيذ المشروع على مراحل متتالية.

- **ذات صلة:** ينسجم هذا الهدف مع التزام الدولة بتحقيق الحياد المناخي بحلول عام 2050 وأهداف جودة الهواء.

- **محدد زمنياً:** استكمال عملية التحول الشامل بحلول نهاية عام 2030.

الإجراء 1: تحديد الوضع الراهن

يجب على مطور تقييم الأثر:

• توثيق وتحليل جميع البيانات المرتبطة بالوضع الراهن بصورة كمية ونوعية.

• تحديد الأبعاد البيئية والاقتصادية والاجتماعية ذات الصلة.

• إيضاح الفرضيات التي بُني عليها التحليل ومدى قابليتها للاستمرار أو التغيير مستقبلاً.

الإجراء 2: تحديد الأهداف الذكية

يجب على مطور تقييم الأثر:

• تحديد الأهداف الذكية التي تجسد النتائج التي يتوقع أن يحققها التغيير/ التدخل المقترح في السياسة (ضمن برنامج / مشروع).

الإجراء 3: تحليل الفجوة بين الوضع الراهن والأهداف الذكية

يجب على مطور تقييم الأثر:

• فحص الفجوة التي تنشأ بين الوضع الراهن والأهداف الذكية وكذلك تحليل التغيرات التي سيحتاج راعي تقييم الأثر إلى إجرائها على الخدمات العامة التي سيقدمها لسد هذه الفجوة (من وجهة نظر راعي تقييم الأثر، تتوافق هذه التغيرات في تقديم الخدمة العامة مع احتياجات العمل المتوقعة).

• يجب أن يكون هذا التحليل مدعوماً بشرح (إثباتات) لعدد من الأسباب والآثار حيث ستؤدي تلبية احتياجات عمل راعي تقييم الأثر إلى تحقيق الأهداف الذكية (وهي تقنية تعرف باسم عملية التسلسل المنطقي).

نقطة المراجعة الأولى - مراجعة الوزارة/الجهة الاتحادية

في هذه المرحلة، تضطلع الوزارة/الجهة الاتحادية بدور رقابي محوري يهدف إلى ضمان جودة وفاعلية تقييم الأثر قبل الانتقال إلى المرحلة الاقتصادية، وذلك من خلال:

• مراجعة التقييم الاستراتيجي للتأكد من متانة المبررات والأدلة التي تدعم التغيير المقترح.

• تقديم ملاحظات بناءة تستند إلى أفضل الممارسات، بما يعزز شمولية ودقة التحليل وجودة مخرجات تقييم الأثر.

• التوصية بإدخال تعديلات أو تحديثات على مكونات المشروع أو المنهجية المتبعة، عند الضرورة، قبل الانتقال إلى المرحلة التالية.

لاستخدام القالب المناسب: راجع ملحق (أ) - النموذج رقم 3: نموذج التقييم الأولي للأثر

الإجراء: دمج الملاحظات التقييمية وتحديد الخطوات اللاحقة

يجب على مطور تقييم الأثر:

• استيعاب الملاحظات التقييمية الواردة من الجهات المعنية، وتحليلها بشكل متعمق لضمان معالجتها بشكل فعال.

• تضمين التعديلات المقترحة في التقييم الاستراتيجي، بما يعكس التوصيات ويعزز دقة وجودة المخرجات.

• تحديد المسار الأنسب بعد المراجعة، سواء من خلال إعادة صياغة التقييم الاستراتيجي وتطويره عند الحاجة، أو المضي قدماً نحو مرحلة تحليل البدائل الاقتصادية إذا ثبتت متانة المبررات وملاءمة المقترح.

• توثيق جميع الإجراءات والقرارات المتخذة في هذه المرحلة ضمن سجل رسمي واضح، التزاماً بمبادئ الحوكمة والشفافية، ولضمان إمكانية تتبع عملية صنع القرار مستقبلاً.

المرحلة الثانية: المرحلة الاقتصادية



نظرة عامة

تمثل هذه المرحلة امتداداً منطقياً للمرحلة الأولى (المرحلة الاستراتيجية)، حيث يتم الانتقال من تحديد المشكلة وصياغة الأهداف الذكية إلى التقييم الفعلي للخيارات التنظيمية وغير التنظيمية المطروحة، بهدف اختيار الخيار الأنسب لتنفيذ التدخل في السياسة العامة.

ويرتكز جوهر هذه المرحلة على تحقيق أقصى قيمة مقابل المال العام، من خلال اعتماد نهج تحليلي يوازن بين الكلفة والعائد، ويأخذ بعين الاعتبار الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والبيئية ذات الصلة. وعلى الرغم من استخدام نماذج كمية وتقنيات تحليلية متقدمة، تظل الخبرة المهنية والتقدير النوعي عنصرين أساسيين في تفسير النتائج وتوجيه القرار.

الهدف:

يتمثل الهدف المحوري في هذه المرحلة في دعم صنّاع القرار في اختيار الخيار الأكثر كفاءة وجدوى من بين مجموعة البدائل المتاحة، وذلك من خلال تعزيز فعالية تخصيص الموارد العامة، ضمان اتساق السياسات المقترحة مع الأولويات الاستراتيجية الوطنية، تحقيق التوازن بين المنافع المرجوة والتكاليف المتوقعة، بما يرسخ مبدأ القيمة مقابل المال، وتعزيز الشفافية والمساءلة من خلال اعتماد أدوات تقييم علمية وموضوعية.

الهيكل العام:

تنقسم هذه المرحلة من عملية تقييم الأثر إلى سلسلتين مترابطتين من الخطوات:

- **المرحلة الثانية (1)** - تقييم القائمة الطويلة: في هذه الخطوة، يتم إعداد قائمة أولية شاملة بالبدائل التنظيمية وغير التنظيمية المحتملة لمعالجة المشكلة أو تحقيق الأهداف المحددة. وتخضع هذه البدائل لعملية تصفية أولية، تهدف إلى استبعاد الخيارات غير القابلة للتطبيق أو ذات الجدوى المحدودة، وتحويل الباقي إلى "قائمة مختصرة" للتقييم المتعمق. وتشمل أدوات التصفية الرئيسية ما يلي:

- تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات (SWOT): أداة أولية لتحليل السياق الداخلي والخارجي لكل خيار، وتحديد إمكاناته وتحدياته. ويمكن أن يسفر التحليل عن دمج أو إعادة تشكيل بعض البدائل للوصول إلى خيارات أكثر تكاملاً.
- تحديد عوامل النجاح الرئيسية: التعرف على الشروط الأساسية التي يجب توافرها لضمان نجاح الخيار المقترح، بما في ذلك الجوانب القانونية والمؤسسية والتنفيذية.

- نظام تصفية الخيارات: أداة كمية أو نوعية لتقييم كل خيار وفق معايير محددة مسبقاً، مما يساهم في اختيار أكثر البدائل واقعية وجدوى.

- **المرحلة الثانية (2)** - تقييم القائمة المختصرة: تركز هذه الخطوة على تحليل الخيارات المختصرة لاختيار الخيار الأمثل باستخدام تقنيات تحليل اقتصادية معترف بها دولياً، وأهمها تحليل التكلفة والعائد (Cost-Benefit Analysis) الذي يعد الأداة الرئيسية لتقييم مدى جدوى البدائل، نظراً لكونه منهج علمي يعتمد على قياس التكاليف والمنافع المتوقعة لكل خيار لتحديد الأكثر تحقيقاً للقيمة المضافة، ويتضمن الخطوات التالية:

- حصر التكاليف والمنافع: إعداد قائمة شاملة بكافة التكاليف المباشرة وغير المباشرة، إضافة إلى الفوائد المتوقعة.
- تقدير القيم النقدية: تعيين قيمة نقدية لكل تكلفة ولكل فائدة مرتبطة بكل خيار.
- احتساب القيم الحالية: استخدام معدل الخصم لتحويل القيم المستقبلية إلى قيم حالية تعكس حقيقتها الاقتصادية.
- حساب صافي القيمة الحالية: طرح مجموع التكاليف الحالية من مجموع المنافع الحالية.
- المقارنة بين البدائل: يعتبر الخيار الذي يُحقق أعلى صافي قيمة حالية هو الأنسب من حيث الكفاءة الاقتصادية.

قد يتطلب اختيار الخيار الأمثل الجمع بين نتائج تحليل التكلفة والعائد ومعايير أخرى، مثل الأهداف الاجتماعية أو البيئية أو القيود القانونية والتنظيمية ذات الصلة.

لاستخدام القالب المناسب: راجع ملحق (أ) - النموذج رقم 4: نموذج التقييم التمهيدي للآثار الاقتصادية والاجتماعية والبيئية

المرحلة الثانية (1): تقييم القائمة الطويلة

نظرة عامة

تعدّ مرحلة تقييم القائمة الطويلة محطة أساسية ومحورية في عملية تقييم الأثر، إذ يتم خلالها توليد وتشكيل مجموعة واسعة من خيارات التدخل المحتملة في السياسة العامة، سواء كانت تنظيمية أو غير تنظيمية. وتهدف هذه المرحلة إلى استكشاف جميع البدائل المتاحة دون استثناء، بما يسمح بتوسيع نطاق التفكير وفتح المجال أمام حلول مبتكرة وغير تقليدية.

بعد تحديد هذه البدائل، تخضع لمجموعة من أدوات التصفية الأولية ومراقبة الجودة، للتأكد من أنها تستوفي الحد الأدنى من المعايير الفنية والقانونية والتنظيمية، التي تؤهلها للانتقال إلى المرحلة التالية.

يشكل هذا التحليل المبدئي القاعدة المنهجية التي يبنى عليها التقييم الاقتصادي والاجتماعي التفصيلي في الخطوات اللاحقة، مما يجعل من هذه المرحلة عنصراً أساسياً لضمان سلامة، وشمولية، وفعالية عملية تقييم الأثر ككل.



الخطوة 1: القائمة الأولية للخيارات - التصفية المباشرة ومراقبة الجودة

1-1 إنشاء القائمة الطويلة الأولية:

لا يشترط اتباع مسار محدد أو موحد عند بناء القائمة الأولية للخيارات، بل يشجّع تبني نهج مرّن يهدف إلى إنتاج مجموعة متنوعة ومتوازنة من البدائل القابلة للتطبيق، بحيث تمثل نطاقاً واسعاً من الحلول الممكنة للتدخل في السياسة العامة. ويمكن أن تشمل هذه الخيارات:

- **تشريعية:** مثل إصدار قوانين أو لوائح جديدة، تعديل التشريعات القائمة، أو تحديث الأطر التنظيمية.
- **غير تشريعية:** مثل إطلاق حملات توعية وثقيف، تقديم حوافز اقتصادية أو فرض ضرائب، دعم مبادرات التنظيم الذاتي أو المشترك، تحسين أداء المؤسسات القائمة، تطبيق رؤى سلوكية لتوجيه اختيارات الأفراد، تعزيز البنية التحتية أو تطوير الخدمات العامة.

2-1 طرق تطوير الخيارات:

- يُبنى تطوير هذه القائمة على مصادر ومداخل متعددة بحسب طبيعة التقييم، أبرزها:
- **تحليل البيانات والأبحاث الفنية:** لتحديد الأنماط والاحتياجات.
- **آراء الخبراء:** للاستفادة من المعرفة المتخصصة والتجارب العملية.

- **المشاورات الحكومية والقطاعية:** للحصول على مدخلات نوعية من الجهات ذات العلاقة.
- **المشاركة العامة المنظمة:** عبر دعوات إلكترونية أو ورش تفاعلية.
- **الدراسات المعيارية:** بالاطلاع على تجارب دولية ناجحة في مواجهة تحديات مشابهة.
- **استطلاعات ومقابلات:** لرصد اتجاهات المجتمع وتوقعاته ومقترحاته.

3-1 تطبيق معايير التأهيل المبدئية:

- قبل إدراج أي خيار في القائمة الطويلة، يجب التأكد من استيفائه للحد الأدنى من متطلبات الأهلية، بحيث يكون:
- مرتبطاً بشكل مباشر بجوهر المشكلة والسياسة محل التقييم.
- متماشياً مع أهداف ذكية تتوافق مع أولويات الدولة الاستراتيجية.
- متناسباً مع الموارد المتاحة والتحديات القائمة.
- قابلاً للتنفيذ من حيث الجدوى الفنية والزمنية.
- مدعوماً بالبيانات والأدلة، ومستنداً إلى مشاورات وممارسات مقارنة.

4-1 تحقيق التوازن بين تطوير البدائل وتصفيتهما:

من الضروري تحقيق توازن دقيق بين توسيع نطاق البدائل المطروحة واستبعاد الخيارات غير الملائمة مبكراً، وذلك لتفادي هدر الموارد أو تشتيت الجهود. ويساعد ذلك على ضمان شمولية النظر في جميع الحلول الواقعية، وتركيز التحليل على الخيارات ذات الجدوى المرتفعة، والاستفادة القصوى من مداخلات أصحاب المصلحة والخبراء.

5-1 آلية تصفية الخيارات المؤهلة:

تستخدم في هذه المرحلة آلية تصفية أولية مبسطة تستند إلى مبدأ "نعم / لا"، وتعدّ أداة عملية لاتخاذ قرارات سريعة وموضوعية بشأن أهلية الخيارات المقترحة للانتقال إلى مراحل التقييم المتقدمة. معايير الاستبعاد الأولى:

- الاستبعاد الفوري لأي خيار لا ينسجم مع المبادئ التوجيهية المعتمدة في المرحلة الاستراتيجية.
- تطبيق قيود محددة مسبقاً (مثل القيود القانونية أو التمويلية أو الزمنية).
- استبعاد الخيارات غير المتينة التي تفتقر إلى التبرير أو الأساس التحليلي.
- إن الهدف في هذه المرحلة ليس إجراء تحليل تفصيلي للتكلفة والعائد، بل التأكد من أن كل خيار مطروح يتمتع بالحد الأدنى من المصداقية والجدوى المبدئية.

ينبغي أن تلتزم كافة الخيارات المدرجة في القائمة الطويلة بالمبادئ التوجيهية المعتمدة في الخطوة 1 من المرحلة الاستراتيجية، بما يشمل الانسجام مع التوجهات العامة للسياسة الحكومية والأهداف الوطنية ذات الصلة. ورغم أن مستوى التحليل المطلوب في هذه المرحلة لا يستوجب الدخول في تفاصيل دقيقة للتكاليف والمخاطر، إلا أنه يشترط أن تكون البدائل المقترحة متطورة بما يكفي لتمكين مطور تقييم الأثر من:

- تحديد الفوائد المحتملة، سواء كانت نقدية أو غير نقدية.
- إجراء تقدير أولي للتكاليف والمخاطر المرتبطة بكل خيار.
- رصد القيود والتبعيات الخارجية التي قد تؤثر على قابلية تنفيذ الخيار أو فعاليته.
- تقييم الآثار الجانبية المحتملة، مثل التوزيع غير المتكافئ للأثر الاجتماعي أو المخاطر المالية غير المقصودة.

أمثلة عملية على أنظمة التصفية:

• نظام "نعم / لا":

- إذا استوفى الخيار المبادئ التوجيهية → مؤهل.
- إذا لم يستوفها → مستبعد.

• التحقق من المتانة:

- إذا كان الخيار مدروساً ومبرراً → مؤهل للدراسة المتعمقة.
- إذا افتقر إلى بيانات كافية أو لم يثبت جدواه → مستبعد.

6-1 القائمة الطويلة المعتمدة:

في نهاية هذه الخطوة، يتوجب على مطور تقييم الأثر أن يعدّ قائمة طويلة نهائية معتمدة، تتضمن خيارات واضحة ومحددة تتمتع بحد أدنى من النضج التحليلي والجدوى الواقعية، وتكون جاهزة للانتقال إلى:

- تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات (SWOT).
- مقارنة منهجية وفقاً لعوامل النجاح الرئيسية.
- الخضوع لنظام التصفية المتدرّج لبناء القائمة المختصرة.

لاستخدام القالب المناسب: راجع ملحق (أ) - النموذج رقم 5: نموذج تطوير وتقييم خيارات القائمة الطويلة

الإجراء 1: تطوير القائمة الطويلة والتحقق من

استيفاء الحد الأدنى من معايير التأهل

يجب على مطور تقييم الأثر القيام بما يلي:

- تحديد منهجية إعداد القائمة:
- تحديد الطريقة أو مجموعة الطرق المعتمدة في إنشاء القائمة الأولية للخيارات.
- توضيح المبررات القانونية أو الفنية لاختيار تلك الطريقة تحديداً.
- تحديد أصحاب المصلحة المشاركين:
- توثيق جميع الجهات أو الأفراد الذين ساهموا في تطوير الخيارات المقترحة، بما في ذلك الجهات التنظيمية، الخبراء الفنيين، أو ممثلي القطاعات ذات الصلة.
- التحقق من استيفاء المعايير الدنيا للتأهل:
- التأكد من أن جميع الخيارات المدرجة في القائمة تستوفي الحد الأدنى من معايير التأهل المعتمدة.
- الإشارة صراحة إلى أي خيارات "بيئية" أو "غير مصنّفة" تم تضمينها بشكل استثنائي، سواء لضمان اتساع نطاق البدائل المتاحة، أو لتسهيل تحسينها ودمج عناصرها مع خيارات أخرى مستقبلاً ضمن نظام التصفية.

الإجراء 2: تطبيق شروط إضافية لتعزيز جودة القائمة

يلتزم مطور تقييم الأثر بما يلي:

- استخدام نظام تصفية مبدئي بنعم/لا: التحقق من أن الخيارات المتبقية بعد التصفية مطوّرة بالقدر الكافي وذات جودة مؤهلة لمزيد من الدراسة.
- توثيق تفاصيل الخيارات المعتمدة: إعداد سجل مفصّل للخيارات التي اجتازت التصفية بنجاح، ليتم تقييمها لاحقاً وفق نظام تصفية الخيارات وتحليل SWOT.
- توضيح أسباب استبعاد الخيارات: إعداد محضر مفصل يبيّن أسباب الاستبعاد، سواء كانت قانونية، فنية، أو تتعلق بعدم توافقها مع المبادئ التوجيهية أو أهداف التدخل المقترح.

الخطوة 2: الاتفاق على عوامل النجاح الحرجة الأساسية وأي إضافات

تشكل هذه الخطوة إحدى الركائز الجوهرية في إطار تقييم الأثر، حيث تهدف إلى ضمان توافق جميع المعنيين بعملية التقييم على مجموعة من عوامل النجاح الحرجة التي تشكل مرجعاً رئيسياً لاختيار البدائل المناسبة من القائمة الطويلة، وتستخدم لاحقاً لمتابعة فعالية تنفيذ الخيار التفضيلي خلال مرحلة إدارة التغيير.

1-2 فهم وتأكيد عوامل النجاح الأساسية:

تمثل عوامل النجاح الأساسية المحددات الحاسمة التي لا غنى عنها لضمان نجاح التدخلات الحكومية، سواء كانت برامج أو مشاريع تنظيمية. ويشترط تحديد هذه العوامل بدقة ووضوح، على أن تعتمد رسمياً في وثائق تقييم الأثر، مع التأكيد عليها عند اختيار الخيار التفضيلي في ختام المرحلة الثانية (1): تقييم القائمة الطويلة. تصنّف هذه العوامل ضمن خمسة محاور رئيسية تمثل مختلف الأبعاد الاستراتيجية والتشغيلية للتدخلات الحكومية، وهي:

- التوافق الاستراتيجي: مدى انسجام الخيار المقترح مع الأهداف العليا للسياسة العامة وأولويات الإنفاق الحكومي، ومدى مواءمته مع الاستراتيجيات الوطنية والتوجهات القطاعية.
- القيمة الاجتماعية: قدرة الخيار على إحداث أثر إيجابي ملموس على المجتمع، من خلال تحسين الرفاه الاجتماعي والاقتصادي والبيئي، مع الأخذ بعين الاعتبار مبدأ التوازن بين المنافع والتكاليف والمخاطر.

- الجاهزية التنفيذية: تقييم مدى قابلية التطبيق من حيث الجوانب التجارية والتقنية والإدارية، بما يشمل توفر الموارد، والقدرة على إدارة التغيير، والتكيف مع التحديات التشغيلية المحتملة.
- الكفاءة والاستدامة المالية: تحليل مدى قدرة الخيار على الالتزام بقيود الميزانية والتمويل، وتقييم نماذج التمويل (سواء تمويل حكومي مباشر أو شراكات مع القطاع الخاص)، مع التأكد من جدوى التمويل على المدى المتوسط والطويل.
- إمكانية التحقيق والتنفيذ الواقعي: تقدير مدى واقعية تنفيذ الخيار في السياق المحلي، من حيث قدرة الجهات المسؤولة على الاستجابة للمتطلبات، وتوفير الكفاءات البشرية والخبرات الفنية اللازمة لإنجاح التدخل.

2-2 إدراج عوامل نجاح اختيارية (عند الاقتضاء):

في حالات خاصة، وبحسب طبيعة المشروع أو البرنامج، يجوز لمطوري تقييم الأثر إدراج عامل أو عاملين إضافيين يصنّفان ضمن عوامل النجاح الاختيارية، وذلك استجابة للقيود أو التحديات المحددة خلال المرحلة الاستراتيجية. تهدف هذه العوامل إلى تخصيص التقييم بما يتماشى مع السياق الفعلي للتدخل.

أمثلة على عوامل اختيارية:

- الامتثال للمتطلبات القانونية والتنظيمية الخاصة (مثلاً: ضرورة تحقيق الشمول الرقمي في البرامج الرقمية أو احترام معايير حماية البيانات الشخصية).
- جاهزية البنية التحتية والتقنية (مثلاً: توفر البنية التحتية التقنية أو شبكات الاتصال الأساسية اللازمة لتنفيذ تدخل رقمي أو تقني بكفاءة).

3-2 أهمية هذه الخطوة في دورة تقييم الأثر:

- يشكل الاتفاق على عوامل النجاح نقطة تحول في التقييم، حيث:
- يستخدم كإطار مرجعي لتحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات (SWOT) لكل خيار.
- يعزز الموضوعية في اتخاذ القرار بشأن تصفية البدائل.
- يساهم في التأسيس لنظام رقابي فعال لمتابعة تنفيذ الخيار التفضيلي بعد اعتماده.

الإجراء: تأكيد قائمة عوامل النجاح الأساسية والاختيارية

يجب على مطور تقييم الأثر الالتزام بما يلي:

- تحديد العوامل الإضافية: مراجعة ما إذا كان هناك حاجة إلى إضافة أي عوامل اختيارية بناءً على نتائج التحليل الاستراتيجي السابق.
- ضبط عدد العوامل: في حال إضافة أكثر من عاملين اختياريين، يجب التأكد من إمكانية التحكم في مجموع العوامل بحيث لا يتجاوز سبعة عوامل كحد أقصى.
- التحقق من جاهزية الخيارات: التأكد من أن جميع الخيارات المطروحة قد تم تطويرها بما يكفي لقياسها بدقة وفقاً لعوامل النجاح المعتمدة.
- توثيق شامل: إعداد وثائق رسمية تتضمن جميع العوامل الأساسية والاختيارية لتقديمها خلال ورشة العمل المعنية بتحليل SWOT وربطها بنظام تصفية الخيارات.
- دمج العوامل في خطط التنفيذ: التأكد من تضمين عوامل النجاح المعتمدة ضمن خطط إدارة التغيير والمرحلة اللاحقة للتنفيذ.

الخطوة 3: إعداد نظام تصفية الخيارات

1-3 تعريف نظام تصفية الخيارات:

يعد نظام تصفية الخيارات أداة تحليلية رئيسية في تقييم الأثر، تهدف إلى تمكين التقييم المنهجي لبدائل السياسة العامة ذات الصلة بالتدخل التنظيمي (مشروع أو برنامج)، وذلك بالاستناد إلى الحاجات العامة المستهدفة، وقدرة كل خيار على تلبية الأهداف المعلنة.

يساهم هذا النظام في التمييز بين الخيارات المحسنة والخيارات المقبولة فقط، من خلال تحليل مكونات كل بديل وإعادة هيكلتها لصياغة خيارات أكثر كفاءة وفعالية.

2-3 الأبعاد الرئيسية لنظام تصفية الخيارات:

يعتمد النظام على خمسة أبعاد مترابطة، يتم تحليل كل منها باستخدام أدوات تحليل SWOT (القوة - الضعف - الفرص - التهديدات)، وهي:

- النطاق: ماذا يغطي التدخل التنظيمي؟ يشمل حجم التغيير المطلوب، مدى شمولية الأهداف، واتساع نطاق النتائج المتوقعة.
- حلول الخدمة: كيف سيتم تنفيذ التدخل؟ يتم تقييم الخيارات المتاحة من حيث الابتكار، والتكنولوجيا الممكنة، وأفضل الممارسات المحلية والدولية، وما يمكن أن يوفره السوق.
- آلية تقديم الخدمة: من سينفذ؟ يدرس الطرف أو الجهة الأنسب للتنفيذ (الجهة الحكومية أو شركات أو أطراف خارجية) بناءً على الكفاءة، الموارد، والخبرة.
- آلية التنفيذ: متى وبأي طريقة سيتم التنفيذ؟ تشمل الجدول الزمني، وفورات الحجم، الاعتماد المتبادل بين الأنشطة، وخطط إدارة المخاطر.
- التمويل: كيف سيتم تغطية التكاليف؟ يتم فحص مصادر التمويل، جدوى التكاليف، تكلفة الفرصة البديلة، والعائد الاجتماعي والاقتصادي المتوقع.

3-3 الطبيعة التكرارية وأفضل الممارسات:

ينفذ نظام التصفية بشكل تكراري ومرن، بما يتماشى مع أفضل الممارسات الدولية. وتكمن أهميته في تحديد التحيزات المسبقة تجاه خيارات محددة، تحليل معمق للعناصر المكونة للبدائل، وتشجيع التفكير الإبداعي من خلال إعادة تجميع عناصر البدائل وصياغة خيارات هجينة. يوصى بتضمين خيار "الحد الأدنى للتدخل" كمعيار مرجعي، عند المقارنة مع الخيارات الأخرى. يلبي خيار "تنفيذ الحد الأدنى" النطاق الأساسي للمشروع (الأهداف الذكية) والمتطلبات الأساسية لتنفيذ البرنامج أو المشروع ويساعد خيار "تنفيذ الحد الأدنى" في معالجة الظروف التي لا تكون فيها حالة الوضع الراهن مقبولة بما فيه الكفاية.

إذا تجاوز أحد البدائل نطاق المشروع أو البرنامج، فيصنف ضمن ما يعرف بـ "توسّع النطاق"، وقد يتطلب ذلك إعادة تقييم الحالة الاستراتيجية، أو استبعاد البديل في مرحلة مبكرة لضمان تركيز التقييم على الخيارات الواقعية والمناسبة.

مثال تطبيقي:

لتوضيح آلية تطبيق نظام تصفية الخيارات، يمكن الاستعانة بمثال لمشروع الطرق الرئيسية، حيث ترتّب الخيارات وفق التسلسل التالي:

- الخيار 1: الوضع الراهن.
- الخيار 2: تنفيذ الحد الأدنى.
- الخيار 3: تنفيذ الحد المتوسط.
- الخيار 4: تنفيذ يفوق الحد المتوسط.
- الخيار 5: تنفيذ الحد الأقصى.

إضافة إلى الصفوف التي تغطي الأبعاد الخمسة لتصفية الخيارات، وهي نطاق الخدمة، حلول الخدمة، تقديم الخدمة، تنفيذ الخدمة وتمويل الخدمة. وفي كل خانة أدناه يوجد نص توضيحي يشرح الخيار (مثلاً: ربط المدن أ، ب، ج، أو الطرق الرئيسية الجديدة، أو التمويل العام مقابل التمويل الخاص)، بالإضافة إلى خانة (العنصر النائب: ملخص التحليل) حيث يتم إدخال نتائج التحليل الفعلي في التطبيق العملي.

الأبعاد	الخيار 1 (الوضع الراهن)	الخيار 2 (تنفيذ الحد الأدنى)	الخيار 3 (تنفيذ الحد المتوسط)	الخيار 4 (تنفيذ يفوق الحد المتوسط)	الخيار 5 (تنفيذ الحد الأقصى)
نطاق الخدمة (كما هو موضح في الحالة الاستراتيجية)	0-1 جميع المدن	1-1 ربط المدن (أ) و(ب)	2-1 ربط المدن (أ) و(ب) و(ج)	3-1 ربط المدن (أ) و(ب) و(ج) و(د)	4-1 ربط جميع المدن: (أ) و(ب) و(ج) و(د) و(هـ)
	[العنصر النائب: ملخص التحليل]	[العنصر النائب: ملخص التحليل]	[العنصر النائب: ملخص التحليل]	[العنصر النائب: ملخص التحليل]	[العنصر النائب: ملخص التحليل]
حلول الخدمة (تحدد ورشة العمل حلول الخدمة التفضيلية فيما يتعلق بالنطاق التفضيلي)	0-2 الخدمات الحالية: صيانة الطرق وما إلى ذلك	1-2 الخدمات الأساسية: تجديد الطرق الرئيسية الحالية	2-2 الخدمات الأساسية والمرغوب فيها: مزيج من التجديد والطرق الرئيسية الجديدة	3-2: الخدمات الأساسية والمرغوب فيها: طرق رئيسية جديدة كلياً	4-2: الخدمات الأساسية، مرغوبة واختيارية: الطرق الرئيسية والمرافق الجديدة
	[العنصر النائب: ملخص التحليل]	[العنصر النائب: ملخص التحليل]	[العنصر النائب: ملخص التحليل]	[العنصر النائب: ملخص التحليل]	[العنصر النائب: ملخص التحليل]
تقديم الخدمة (تحدد ورشة العمل تقديم الخدمة التفضيلية فيما يتعلق بالنطاق وحلول الخدمة التفضيلية)	0-3 الترتيبات الحالية	1-3 مقال محلي	2-3 مقال وطني	3-3 مقال دولي	4-3 مقال دولي
	[العنصر النائب: ملخص التحليل]	[العنصر النائب: ملخص التحليل]	[العنصر النائب: ملخص التحليل]	[العنصر النائب: ملخص التحليل]	[العنصر النائب: ملخص التحليل]
تنفيذ الخدمة (تحدد ورشة العمل التنفيذ التفضيلي فيما يتعلق بنطاق وحلول وتقديم الخدمة التفضيلي)	0-4 ترتيبات الصيانة الحالية	1-4 مرحلي على مدى ثلاث سنوات	2-4 - مرحلي على مدى سنتين	3-4 انفجار كبير على مدى سنة واحدة	4-4 انفجار كبير على مدى سنتين
	[العنصر النائب: ملخص التحليل]	[العنصر النائب: ملخص التحليل]	[العنصر النائب: ملخص التحليل]	[العنصر النائب: ملخص التحليل]	[العنصر النائب: ملخص التحليل]
تمويل الخدمة (تحدد ورشة العمل التمويل التفضيلي فيما يتعلق بنطاق وحلول وتقديم الخدمة وتنفيذ الخدمة التفضيلي)	0-5 ترتيبات التمويل الحالية	1-5 التمويل العام	2-5 التمويل المشترك بين القطاعين العام والخاص	3-5 التمويل الخاص - رسوم خدمة	4-5 التمويل الخاص - طرق بتعرفة مروية
	[العنصر النائب: ملخص التحليل]	[العنصر النائب: ملخص التحليل]	[العنصر النائب: ملخص التحليل]	[العنصر النائب: ملخص التحليل]	[العنصر النائب: ملخص التحليل]

الإجراء: إنشاء نظام تصفية الخيارات

يجب على مطور تقييم الأثر الالتزام بما يلي:

- إعداد نظام تصفية الخيارات ليكون جاهزاً للنقاش في ورشة العمل.
- ترتيب الخيارات تدريجياً من: الوضع الراهن → تنفيذ الحد الأدنى → تنفيذ الحد الأقصى.
- تحديد الخيارات الخارجة عن النطاق المحتمل للبرنامج أو المشروع.
- ضمان التكامل بين النظام ونتائج ورش العمل للوصول إلى البديل الأمثل.
- توثيق شامل لجميع المبررات والمعايير الداعمة لكل خيار.

الخطوة 4: ورشة عمل تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات (SWOT) بالتعاون مع الخبراء الفنيين

تعدّ ورشة العمل الخاصة بتحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات (SWOT) محطة محورية ضمن عملية تقييم الأثر، حيث توفر إطاراً تشاركياً يجمع بين أصحاب المصلحة والخبراء الفنيين المختصين من الجهات المعنية، بهدف التوصل إلى الخيار التفضيلي الأمثل الذي يحقق التوازن المطلوب بين الجدوى الاقتصادية، والفوائد المجتمعية، وقابلية التنفيذ المؤسسي. ويبنى هذا التحليل على مقارنة علمية منهجية تُعنى بدراسة جميع البدائل المطروحة من منظور متكامل، بما يمهد الطريق للانتقال إلى المرحلة التالية.

1-4 تنظيم ورشة العمل:

لضمان فاعلية ورشة العمل وتحقيق أهدافها بدقة، يوصى بالالتزام بالضوابط التالية:

- **الإعداد المسبق:** يتعين توفير جميع الوثائق والبيانات التحليلية الناتجة عن الخطوات السابقة، لاسيما مخرجات المرحلة الاستراتيجية، وتحليل البدائل، ونماذج التصفية، ليتم مشاركتها مع جميع المشاركين في الورشة قبل انعقادها، بما يضمن الاستيعاب المسبق للسياق والمحتوى.
- **التكامل بين الأدوات التحليلية:** ينبغي ضمان فهم عميق لآلية دمج نظام تصفية البدائل مع عوامل النجاح الحرجة، كونهما يشكلان أساس التقييم الموضوعي والموضوعي للخيارات، مع الاستعانة بالجدول التوضيحي المرفق في هذه الخطوة، والذي يبين العلاقة التكاملية بين المكونين خلال إعداد القائمة الطويلة من البدائل المؤهلة.

2-4 التحليل متعدد الأبعاد:

يرتكز تحليل البدائل خلال الورشة على منهجية شاملة، تغطي الأبعاد المحورية التالية:

- **نطاق الخدمة:** تحديد مدى تغطية كل خيار للمتطلبات الاستراتيجية والتشغيلية للتدخل المقترح.
- **حلول الخدمة:** دراسة نوعية وكفاءة الحلول المقترحة، ومدى ملاءمتها لمستوى الخدمة المطلوب.
- **آلية تقديم الخدمة:** تحليل الترتيبات التنفيذية لكل خيار، بما يشمل الجهات المسؤولة عن التطبيق، ونموذج الحوكمة، وإمكانية عقد شراكات فعالة.

• **تنفيذ الخدمة:** تقييم الجاهزية المؤسسية والموارد الفنية والإدارية اللازمة لتطبيق كل خيار على أرض الواقع.

• **تمويل الخدمة:** دراسة مدى كفاية واستدامة مصادر التمويل المحتملة، وأثرها على الميزانية العامة أو الاستثمارات طويلة الأمد.

ويراعى في التحليل أيضاً العوامل غير الكمية وغير النقدية، مثل الآثار الاجتماعية والبيئية، الأهداف الذكية، الفوائد طويلة المدى، والمخاطر أو التداعيات غير المقصودة التي قد تنجم عن تنفيذ كل خيار.

مثال تطبيقي:

يعرض الجدول أدناه ملخصاً لتقييم خيارات أحد المشاريع الكبرى ضمن ورشة العمل، حيث يهدف المشروع إلى تحسين البنية التحتية للطرق وتعزيز التنمية الاقتصادية. ويبين الجدول كيفية جمع عوامل النجاح الأساسية ونظام تصفية الخيارات معاً في عملية القائمة الطويلة:

نطاق الخدمة	الوضع الراهن	تنفيذ الحد الأدنى	تنفيذ الحد المتوسط	تنفيذ يفوق الحد المتوسط	تنفيذ الحد الأقصى
نطاق الخدمة (كما هو موضح في الحالة الاستراتيجية)	0-1 جميع المدن	1-1 ربط المدن (أ) و(ب)	2-1 ربط المدن (أ) و(ب) و(ج)	3-1 ربط المدن (أ) و(ب) و(ج) و(د)	4-1 ربط جميع المدن: (أ) و(ب) و(ج) و(د) و(هـ)
	مستمر	مستمر	الخيار التفضيلي	مستمر	مستبعد
حلول الخدمة (فيما يتعلق بنطاق الخدمة التفضيلي)	0-2 الخدمات الحالية: صيانة الطرق وما إلى ذلك	1-2 الخدمات الأساسية: تجديد الطرق الرئيسية الحالية	2-2: الخدمات الأساسية والمرغوب فيها: مزيج من التجديد والطرق الرئيسية الجديدة	3-2: الخدمات الأساسية والمرغوب فيها: طرق رئيسية جديدة تماماً	4-2: الخدمات الأساسية، مرغوبة واختيارية: الطرق الرئيسية والمرافق الجديدة
	مستمر	مستمر	الخيار التفضيلي	مستمر	مستبعد
تقديم الخدمة (فيما يتعلق بنطاق وحلول الخدمة التفضيلية)	0-3 الترتيبات الحالية	1-3 مقاول محلي	2-3 مقاول وطني	3-3 مقاول دولي	
	مستمر	مستبعد	مستمر	الخيار التفضيلي	
تنفيذ الخدمة (فيما يتعلق بنطاق وحلول وتقديم الخدمة التفضيلي)		1-4 مرحلي على مدى ثلاث سنوات	2-4 مرحلي على سنتين	3-4 انفجار كبير على مدى سنة واحدة	
		مستمر	الخيار التفضيلي	مستبعد	
تمويل الخدمة (تحدد ورشة العمل التمويل التفضيلي فيما يتعلق بنطاق وحلول وتقديم الخدمة وتنفيذ الخدمة التفضيلي)		1-5 ترتيبات التمويل الحالية	2-5 التمويل العام	3-5 التمويل المشترك بين القطاعين العام والخاص	3-5 التمويل الخاص - رسوم خدمة
		مستبعد	الخيار التفضيلي	مستبعد	مستبعد

3-4 توثيق نتائج ورشة العمل:

يشكل التوثيق الدقيق ركيزة أساسية لضمان استمرارية العمل وتعزيز مصداقية عملية اتخاذ القرار، ويجب أن يشمل ما يلي:

- تدوين كافة القرارات والتحليلات: توثيق كل قرار تم اتخاذه خلال الورشة مع تحديد الأسس والمعايير التي بني عليها، بما في ذلك الحجج الموضوعية والتحليل الفني الداعم.
- إرفاق الأدلة والمستندات المرجعية: تضمين جميع البيانات الكمية والنوعية التي اعتمدت في تقييم البدائل، سواء كانت مخرجات مراحل سابقة أو دراسات مساندة.
- إعداد ملخص تنفيذي: صياغة ملخص مركز لنتائج الورشة، وإدراجه ضمن نظام المعلومات الإدارية التابع للجهة المختصة لضمان الرجوع إليه لاحقاً عند اللزوم.

ويتم تقييم كل خيار مبدئياً من حيث نطاق الخدمة، ثم تحليله بشكل متكامل عبر الأبعاد الأربعة الأخرى وفقاً لمنهجية تحليل SWOT . ويراعى في ذلك قياس الفوائد والعيوب المحتملة، ومدى توافق كل خيار مع عوامل النجاح الرئيسية المحددة في المرحلة الاستراتيجية.

حتى وإن تم استبعاد خيار معين ضمن أحد الأبعاد، يجوز إعادة النظر فيه في ضوء تحليله ضمن الأبعاد الأخرى، إذا كانت له مبررات منطقية أو قيمة مضافة في سياق المشروع. كما ينبغي إعطاء أولوية مؤقتة للخيارات التي تفوق الحد الأدنى من حيث النطاق أو الجودة، في حال كانت مؤهلة لتحقيق قيمة مضافة ملموسة تتجاوز التكاليف والمخاطر المرتبطة بها.

ولا يجب التقليل من أهمية وفعالية هذه المنهجية، إذ إن التحليل المتكامل غالباً ما يُفضي إلى خيار تفضيلي ناتج عن تقييم أكثر من عشرين خياراً رئيسياً ومشتقاً، تمت دراستها تفصيلاً ضمن الأبعاد الخمسة، مما يعزز الثقة بمخرجات هذه الورشة ويوفر أساساً متيناً للانتقال إلى المرحلة التالية من تقييم الأثر.

4-4 منهجية التحليل خطوة بخطوة

يبنى هذا التحليل على تفكيك كل خيار وارد في القائمة الطويلة إلى خمسة أبعاد رئيسية، تشمل: نطاق المشروع، طول الخدمة، تقديم الخدمة، تنفيذ الخدمة، وتمويل الخدمة. ويتم تصنيف الخيارات ضمن كل بعد بناءً على ترتيبها النسبي وتوقعاتها، مع تحليلها تدريجياً لتحديد الخيار الأنسب الذي يحقق التوازن المثالي بين الجدوى والكفاءة والقابلية للتنفيذ.

• المرحلة الأولى: تحليل نطاق المشروع

- يبدأ التحليل بدراسة كل خيار من حيث مدى توافقه مع نطاق الخدمة المطلوب، كما تم تحديده في المرحلة الاستراتيجية.
- في المثال المعتمد، يبقى التحليل على خيار "تنفيذ الحد الأدنى" الذي يربط بين المدينتين (أ) و(ب)، كونه يحقق الحد الأدنى من أهداف المشروع.
- يستبعد خيار "تنفيذ الحد الأقصى" الذي يشمل ربط المدن من (أ) حتى (هـ) بسبب عدم تبرير الحاجة إلى هذا التوسع في المرحلة الحالية.
- يحتفظ بخياري "تنفيذ الحد المتوسط" و"تنفيذ يفوق الحد المتوسط" للمراحل التالية من التحليل، حيث يرجح أن يكون

خيار "تنفيذ الحد المتوسط" (ربط المدن من (أ) إلى (ج)) هو التفضيلي من حيث النطاق.

- مبدأ أساسي: لا يتم اعتماد أي خيار يتجاوز الحد الأدنى إلا إذا كان يقدم قيمة مضافة جوهرية ومبررة؛ وإلا يتم استبعاده.

• المرحلة الثانية: تحليل حلول الخدمة

- يقيّم هذا البعد نوعية وجودة الطول المقترحة استناداً إلى الخيار التفضيلي المبدئي.
- في هذا المثال، يعتبر خيار "تنفيذ الحد المتوسط" هو الأفضل، كونه يدمج بين تطوير بنية تحتية جديدة وتجديد البنية القائمة، مما يعزز الكفاءة والتكلفة.
- تبقى الخيارات الأخرى، بما فيها "الحد الأدنى" و"يفوق الحد المتوسط"، قيد الدراسة ما دامت تضيف قيمة واقعية.

• المرحلة الثالثة: تحليل تقديم الخدمة

- يُعنى هذا التحليل بتحديد الجهة الأنسب لتنفيذ المشروع من حيث الخبرة والكفاءة والقدرة على ضمان الجودة.
- يرّجّح خيار "تنفيذ يفوق الحد المتوسط" في حال إسناده إلى مقاول دولي، نظراً لجودة التنفيذ المتوقعة.
- يتم استبعاد خيار "الحد الأدنى" إذا اعتمد على مقاول محلي غير مؤهل، بينما يظل خيار "الحد المتوسط" قابلاً للتطبيق في حال تنفيذه من قبل مقاول وطني مؤهل.

• المرحلة الرابعة: تحليل تنفيذ الخدمة

- يركّز على جدوى التنفيذ العملي ضمن الإطار الزمني والموارد المتاحة.

- يتم ترجيح خيار "الحد المتوسط" لأنه مبني على خطة تنفيذ تدريجية لمدة سنتين، مما يقلل من المخاطر ويسهل المراقبة والتقييم.
- بالمقابل، تستبعد الخيارات ذات الطابع الانفجاري أو تلك التي تفتقر إلى خطة تنفيذ واقعية.

• المرحلة الخامسة: تحليل تمويل الخدمة

- يتم تقييم قدرة كل خيار على التكيف مع مصادر التمويل المتاحة واستدامتها.
- يستبعد خيار "الحد الأدنى" بسبب اعتماده الحصري على التمويل العام، مما قد يحد من مرونة التمويل.
- تُستبعد كذلك الخيارات التي تعتمد فقط على التمويل الخاص دون ضمانات كافية (مثل خيار "يفوق الحد المتوسط").
- الخيار التفضيلي هنا هو "تنفيذ الحد المتوسط" لأنه يعتمد نموذج الشراكة بين القطاعين العام والخاص، مما يعزز التمويل المستدام ويخفف العبء عن الموازنة العامة.

ملخص الخيار التفضيلي		
الخيار التفضيلي	الوضع الراهن	
2-1 (ربط المدن من (أ) إلى (ج))	0-1	نطاق المشروع
2-2 (الطرق الرئيسية المجددة والجديدة)	0-2	طول المشروع
3-3 (مقاول دولي)	0-3	تقديم المشروع
2-4 (مرحلي على سنتين)	لا ينطبق	تنفيذ المشروع
2-5 (التمويل المشترك بين القطاعين العام والخاص)	لا ينطبق	تمويل المشروع

هذا الخيار يعزز الكفاءة الاقتصادية ويضمن الامتثال المالي وفقاً لأحكام التشريعات ذات الصلة بتنظيم العقود والشراقات في القطاعين العام والخاص.

الإجراء: إجراء ورشة العمل وتوثيق النتائج والإثباتات لضمان فاعلية مخرجات التحليل، يجب على مطور تقييم الأثر القيام بما يلي:

- الإعداد المسبق: تجهيز جميع البيانات والدراسات الداعمة مسبقاً.
- تحديد الأهداف الذكية: صياغة نتائج إنفاق واضحة وقابلة للقياس.
- التوافق مع المشاركين: الاتفاق على عوامل النجاح الرئيسية واعتمادها بشكل جماعي.
- تقديم نظام تصفية الخيارات: عرض القائمة الطويلة على المشاركين لتسهيل عملية التحليل.
- استخدام النماذج المعتمدة: مثل “نموذج تقييم القائمة الطويلة” الوارد في الملحق (أ) لتوثيق النقاشات والنتائج.
- التوثيق النهائي: إعداد تقرير ختامي يتضمن جميع التحليلات والخيارات والنتائج لدعمه بالقرارات النهائية.

الخطوة 5: إعداد القائمة المختصرة للخيارات

تعدّ مرحلة إعداد القائمة المختصرة للخيارات محطة محورية في إطار تقييم الأثر؛ إذ تهدف إلى تضيق نطاق البدائل التي تم تطويرها وتحليلها في المراحل السابقة، والتركيز على الخيارات الأكثر جدوى وقابلية للتنفيذ، تمهيداً لإخضاعها لتقييم اقتصادي واجتماعي وبيئي مفصل في المرحلة التالية.

“الوضع الراهن” كأداة للمقارنة الموضوعية، ما لم توجد مبررات قوية لاستبعاده.

وفي بعض السياقات، قد يكون من الأنسب استبدال خيار “الوضع الراهن” بخيار “تنفيذ الحد الأدنى”، لاسيما عندما يوفر هذا الخيار نتائج أفضل على صعيد التكلفة أو الأثر المؤسسي، دون أن يرتقي إلى مستوى التدخلات الأوسع.

عند إعداد القائمة المختصرة، ينبغي أن تكون جميع البدائل المختارة قابلة للتنفيذ من الناحية المؤسسية والقانونية والمالية، متميزة بوضوح عن بعضها البعض في الأثر المتوقع، قابلة للقياس والتحليل الاقتصادي والاجتماعي، ومستندة إلى أدلة وتحليلات كمية ونوعية سابقة.

• خيار يفوق الوضع الراهن: بديل يقع بين الوضع الراهن والخيار التفضيلي، ويشكّل نقطة مرجعية تحليلية مهمة.

ويراعى في تصميم هذه الفئات الحفاظ على التنوع الكافي في البدائل لتسهيل المقارنة الموضوعية لاحقاً، مع التدرج في الأثر والتكلفة والجدوى.

2-5 المرونة في عدد الخيارات:

لا توجد قاعدة مقيدة تلزم مطوري تقييم الأثر بتحديد عدد معيّن من الخيارات في القائمة المختصرة. بل إن إحدى السمات الرئيسية لهذه المرحلة هي المرونة في تحديد العدد الأمثل من الخيارات بحسب طبيعة التدخل المقترح ودرجة تعقيده ووفرة البيانات المتاحة.

وعلى الصعيد الدولي، توصي الممارسات الفضلى بأن تتضمن القائمة المختصرة ما لا يقل عن ثلاثة خيارات، مع التأكيد على أهمية إبقاء خيار

1-5 إنشاء القائمة المختصرة:

في ضوء المثال التطبيقي المتعلق بمشروع الطرق الرئيسية، يبيّن الجدول أدناه منهجية بناء القائمة المختصرة من خلال تنظيم البدائل على أساس موقعها النسبي من حيث الطموح والسياسات مقارنة بالوضع الراهن والخيار التفضيلي. ويتم تصنيف البدائل في الفئات التالية:

- الوضع الراهن: الاستمرار دون أي تدخل تشريعي أو تنظيمي.
- خيار دون الخيار التفضيلي: بديل أقل طموحاً أو أكثر تحفظاً من الخيار التفضيلي.
- الخيار التفضيلي: الخيار المرجّح وفقاً لتحليل الأثر الأولي (مثل “تنفيذ الحد المتوسط”).
- خيار يفوق الخيار التفضيلي: بديل يتضمن مستوى أعلى من التوسع أو الاستثمار.

وتبنى هذه القائمة على النتائج المتراكمة من عملية تصفية الخيارات وتحليل (SWOT) مع مراعاة ما يلي:

- المحافظة على الخيار التفضيلي المستند إلى نتائج التحليل متعدد الأبعاد؛
- إدراج بدائل محورية من شأنها تقديم نتائج متباينة لأغراض المقارنة والتحليل؛ و
- مراعاة التدرج في الطموح والأثر، بدءاً من الوضع الراهن وحتى السيناريوهات الأعلى تكلفة أو تعقيداً.

مثال تطبيقي: يوضح هذا المثال كيفية تطبيق مبدأ التحليل المتدرج للخيارات وفق أسلوب متسلسل ومنهجي، بما يضمن الالتزام بالمعايير المعتمدة في تقييم الأثر.

مشروع الطرق الرئيسية - إنشاء قائمة مختصرة					
	الوضع الراهن	”تنفيذ الحد الأدنى“ الجديد	الخيار التفضيلي	دون الخيار التفضيلي (خيار ذو تطلعات أقل)	يفوق الخيار التفضيلي (خيار ذو تطلعات أكبر)
1- نطاق المشروع	0-1 (جميع المدن)	1-1 (ربط المدن (أ) و(ب))	2-1 (ربط المدن من (أ) إلى (ج))	2-1 (ربط المدن من (أ) إلى (ج))	3-1 (ربط المدن (أ) و(ب) و(ج) و(د))
2- طول المشروع	0-2	1-2 (تجديد الطرق الرئيسية الحالية)	2-2 (طرق رئيسية مجددة وجديدة)	2-2 (طرق رئيسية مجددة وجديدة)	3-2 (طرق رئيسية جديدة كلياً)
3- تقديم المشروع	0-3 (الترتيبات الحالية)	0-3 (حيث تم استبعاد 3-1)	3-3 (مقاول دولي وليس مقاول وطني)	2-3 (مقاول وطني وليس مقاول دولي)	3-3 (مقاول دولي)
4- تنفيذ المشروع	لا ينطبق	1-4 (مرحلي على ثلاث سنوات)	2-4 (مرحلي على سنتين)	1-4 (مرحلي على ثلاث سنوات بدلاً من سنتين)	2-4 (مرحلي على سنتين حيث تم استبعاد الانفجار الكبير على مدى سنة واحدة)
5- تمويل المشروع	لا ينطبق	2-5 (تم استبعاد التمويل المشترك باعتباره التمويل العام فقط)	2-5 (التمويل المشترك بين القطاعين العام والخاص)	2-5 (تم استبعاد التمويل المشترك باعتباره التمويل الخاص فقط)	2-5 (التمويل المشترك حيث تم استبعاد التمويل الخاص)

الإجراء: تجميع القائمة المختصرة والمتابعة مع المشاركين في ورشة العمل

يجب على مطور تقييم الأثر القيام بما يلي:

- مشاركة النتائج الأولية: تقديم ملخص لنتائج ورشة العمل السابقة ومخرجاتها المتعلقة بالقائمة المختصرة، مع الإشارة إلى أن بعض النقاط قد تكون محل نقاش لاحقاً.
- اقتراح عدد الخيارات النهائي: تحديد العدد الأمثل للخيارات المقترحة ضمن القائمة المختصرة، مع توضيح أسباب اختيار كل خيار.
- عقد ورشة عمل مكتملة (عند الحاجة): في حال تطلب الأمر، يمكن تنظيم ورشة عمل إضافية لمناقشة خيارات القائمة المختصرة بالتفصيل.
- التواصل مع أصحاب المصلحة: إخطار جميع المشاركين بخطة تعميم النتائج النهائية ومشاركة أصحاب المصلحة الآخرين بها، لضمان الشفافية والتوافق قبل الانتقال إلى مرحلة التحليل التفصيلي.



الخطوة 6: التواصل مع أصحاب المصلحة على نطاق أوسع بخصوص خيارات القائمة المختصرة

تمثل هذه المرحلة امتداداً محورياً للعمل التحليلي السابق، وتركز على ضمان مشاركة شريحة أوسع من أصحاب المصلحة في تقييم الخيارات المدرجة ضمن القائمة المختصرة، والتي غالباً ما تختصر في ثلاثة خيارات رئيسية ذات أولوية. ويعد هذا الانخراط عنصراً جوهرياً في تعزيز الطابع التشاركي للعملية، وتمكين الحكومة من فهم أعمق لتأثيرات السياسات المقترحة، سواء على الصعيد الاقتصادي أو الاجتماعي أو البيئي.

إن إشراك شريحة أوسع من أصحاب المصلحة في مناقشة الخيارات المختصرة لا يعد مجرد إجراء شكلي، بل خطوة محورية لتحسين جودة السياسات العامة وضمان توافقها مع الواقع العملي والتوقعات المجتمعية. ويعد هذا النهج التشاركي ركيزة أساسية لتطوير تدخلات تنظيمية أكثر كفاءة وفعالية وقابلية للتطبيق المستدام.

1-6 أهمية إشراك شريحة أوسع من أصحاب المصلحة

إن توسيع قاعدة المشاركين في مراجعة وتحليل الخيارات المختصرة يعكس التزام الجهة الاتحادية بمبادئ الحوكمة الرشيدة، ويحقق عدداً من الفوائد الجوهرية، أبرزها:

- تعزيز الشفافية والمصادقية المؤسسية: من خلال إتاحة المجال لأطراف متعددة لإبداء آرائهم، مما يعزز ثقة المجتمع في عملية صنع القرار ويكرس مبدأ الانفتاح والمساءلة.
- التعرف المبكر على التحديات والمخاطر: حيث تتيح هذه المشاركة اكتشاف نقاط الاعتراض أو التحفظات المحتملة من الفئات المتأثرة، مما يمكن الجهة من معالجتها استباقياً أو التخفيف من حدتها.
- تحقيق شمولية وتوازن في صياغة السياسات: إذ يساعد تمثيل الفئات الأكثر تأثراً في تصميم حلول أكثر عدالة واستدامة وواقعية، تراعي احتياجات مختلف الشرائح المجتمعية.

2-6 أساليب ووسائل إشراك أصحاب المصلحة:

تتنوع الأدوات والآليات التي يمكن توظيفها للتفاعل مع أصحاب المصلحة، ويتم اختيارها وفقاً لطبيعة التدخل، ومدى حساسيته، وحجم الفئات المتأثرة، وتشمل:

- الاستطلاعات: أداة كمية مفيدة لقياس اتجاهات الرأي العام بشأن الخيارات المقترحة، وتحديد مستوى القبول المجتمعي، واستخلاص الأولويات السائدة. يمكن أن تكون إلكترونية أو ميدانية، وتصمم وفقاً لأفضل المعايير الإحصائية.
- الاتصالات المستهدفة: تشمل توجيه رسائل مباشرة ومخصصة للفئات المتأثرة، باستخدام قنوات متعددة مثل البريد الإلكتروني، الرسائل التفاعلية، النشرات الإخبارية، وحملات التوعية عبر وسائل التواصل الاجتماعي. تستخدم هذه الوسائل لنقل معلومات دقيقة، وتوسيع نطاق المشاركة، وتحفيز التفاعل البناء.
- أوراق التشاور: وثائق رسمية يتم إعدادها بشكل منهجي، تتضمن شرحاً دقيقاً للخيارات المدرجة في القائمة المختصرة، وتحليلاً أولياً لتأثيراتها. توزع هذه الأوراق على الأطراف المعنية، ويطلب منها تقديم ملاحظات مكتوبة ومفصلة، مما يثري فهم المخاوف والتطلعات الفعلية.

3-6 الملاءمة في إشراك أصحاب المصلحة

تعتمد درجة ونطاق إشراك أصحاب المصلحة على خطة المشاركة التي تعدّ منذ المرحلة الاستراتيجية من عملية تقييم الأثر. وتشكل هذه الخطة أداة أساسية لضمان ملاءمة مستوى المشاركة مع طبيعة وحجم التدخل، وتتضمن العناصر التالية:

- تحديد الفئات ذات الصلة: بما يشمل الجهات الحكومية الاتحادية والمحلية، القطاع الخاص، منظمات المجتمع المدني، الفئات المستفيدة أو المتأثرة مباشرة.
- تحليل درجة التأثير: عبر تقدير الأثر المتوقع لكل فئة من النواحي الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، بما يساعد على تخصيص الوسائل الأنسب للتفاعل معها.
- اختيار منهجية المشاركة: كأن يتم تبني المشاركة الإعلامية، أو الاستشارية، أو التشاركية الكاملة، بحسب تعقيد الموضوع وحساسيته.
- تحديد الجدول الزمني: لضمان تنظيم التفاعل في مراحل مناسبة تسمح باستيعاب الملاحظات وإعادة تغذية التحليل بها قبل اتخاذ القرار النهائي.

الإجراء: إشراك مجموعة أوسع من أصحاب المصلحة في القائمة المختصرة

يتعين على مطور تقييم الأثر القيام بالخطوات التالية:

- الالتزام بخطة أصحاب المصلحة المعتمدة: استخدام القنوات المحددة مسبقاً في الخطة لضمان اتساق النهج المتبع في التواصل.
- منح الوقت الكافي لإبداء الملاحظات: توفير مهلة مناسبة للمراجعة وإبداء الرأي، سواء من خلال الاستطلاعات أو أوراق التشاور.
- توثيق جميع الملاحظات والاستجابات: الاحتفاظ بسجل كامل لردود أصحاب المصلحة بهدف دمجها لاحقاً في إعداد التوصيات النهائية.

نقطة المراجعة الثانية: مراجعة الوزارة/الجهة الاتحادية

تُشكّل مراجعة الوزارة/الجهة الاتحادية المعنية مرحلة مفصلية ضمن عملية تقييم الأثر، إذ تمثل حلقة الوصل بين التحليل الفني المنهجي الذي تم إنجازه خلال المرحلة الاقتصادية، والرقابة المؤسسية العليا التي تضمن ملاءمة الخيارات المقترحة مع الأجندات الحكومية والأطر التنظيمية الوطنية. وتركز هذه المرحلة على مراجعة نتائج تقييم القائمة الطويلة للخيارات وتحليلها، وتقييم الخيارات المقترحة ضمن القائمة المختصرة، بالتوازي مع دراسة ملاحظات أصحاب المصلحة التي جُمعت خلال المراحل السابقة.

في كشف زوايا جديدة لم تكن مأخوذة بالحسبان، سواء من ناحية التكاليف أو المخاطر أو الفوائد غير المباشرة. وقد تؤدي هذه الملاحظات إلى تعديل بعض الفرضيات الأساسية أو تعزيز التقييم الكمي والنوعي للخيارات المطروحة.

2-7 مخرجات مراجعة الوزارة/الجهة الاتحادية:

قد تسفر هذه المراجعة عن مجموعة من الإجراءات أو التوصيات التصحيحية أو التعزيزية، بحسب طبيعة الملاحظات ومدى عمقها، وأهم هذه المخرجات:

- **توسيع نطاق القائمة المختصرة:** في حال تبين من خلال المراجعة أن بعض الخيارات ذات القيمة الاستراتيجية لم تدرج ضمن القائمة المختصرة، يجوز التوصية بإعادة إدراجها، خاصة إذا كانت تسهم في تحقيق أهداف اقتصادية أو اجتماعية أو بيئية إضافية. يعد هذا الإجراء تصحيحياً لتحسين جودة التقييم النهائي.

- **تقليص عدد الخيارات المختصرة:** إذا أثبتت مراجعة المواقف العامة لأصحاب المصلحة، أو التحليل الفني، وجود إجماع واضح أو دعم قوي لعدد محدود من الخيارات - مثل ثلاثة فقط من أصل خمسة - يمكن تقليص القائمة لتقتصر على هذه الخيارات ذات الأولوية، بغرض تركيز الجهود التحليلية لاحقاً على أكثر البدائل واقعية وجدوى.

- **إثراء التحليل الفني:** تسهم تعليقات الوزارة وأصحاب المصلحة

- **فحص مدى التوافق مع السياسات الوطنية:** من خلال التأكد من أن البدائل المختارة تراعي الأهداف الاستراتيجية للحكومة الاتحادية، وتدعم مبادئ التنمية المستدامة، والكفاءة المالية، والتأثير الإيجابي على البيئة والمجتمع.

تعد مراجعة الوزارة/الجهة الاتحادية عنصراً أساسياً في بناء قرارات مستنيرة ومتكاملة، وتعزز مصداقية نتائج تقييم الأثر من خلال إحكام الرقابة المؤسسية، وضمان توافق الخيارات المختصرة مع المصلحة العامة والاستراتيجيات الحكومية العليا. كما تمكّن هذه المراجعة مطوري تقييم الأثر من إعادة ضبط توجهاتها الفنية وفق معايير أكثر شمولية ودقة.

1-7 دور الوزارة/الجهة الاتحادية في عملية المراجعة:

تتولى الوزارة/الجهة الاتحادية المعنية دوراً رقابياً وتقييمياً يعزز مصداقية وفعالية عملية تقييم الأثر، من خلال:

- **التدقيق في المنهجية التحليلية:** للتأكد من سلامة الإجراءات التي تم اعتمادها في إعداد القائمة الطويلة وتصنيفها إلى قائمة مختصرة، ومدى الالتزام بالمعايير الفنية المعتمدة في دليل تقييم الأثر.

- **مقارنة الخيارات المختصرة بالقائمة الطويلة:** وذلك بهدف قياس مدى التناسق الداخلي في التحليل، والتأكد من أن الخيارات المختارة تستند إلى منطق موضوعي، وليست نتاجاً لتحيزات غير مبررة.

- **تحليل آراء وملاحظات أصحاب المصلحة:** بغرض التحقق من مدى انعكاس مواقفهم وتوصياتهم ضمن القائمة المختصرة، وتقييم مدى تمثيل هذه الآراء للفئات المتأثرة بالتدخل التنظيمي.

الإجراء: الاستجابة للمقترحات التقييمية للوزارة / الجهات الاتحادية أصحاب المصلحة يتعين القيام بالخطوات التالية استجابة لمخرجات المراجعة:

- تضمين المقترحات التقييمية في القائمة المختصرة: يجب عكس جميع الملاحظات والمقترحات الواردة من الوزارة والجهات الاتحادية بشكل دقيق عند إعادة صياغة القائمة.
- تأكيد الخطوات التالية بوضوح: في حال كشفت المراجعة عن معلومات جديدة أو مؤثرة، ينبغي إعادة النظر في تقييم القائمة الطويلة، إذا تطلب الأمر، لضمان شمولية عملية التقييم.
- توثيق عملية المراجعة: يلزم مطور تقييم الأثر بإعداد سجل رسمي يتضمن جميع الملاحظات الواردة والتعديلات الناتجة عنها، ليكون مرجعاً معتمداً في المراحل اللاحقة.

المرحلة الثانية (2): تقييم القائمة المختصرة

نظرة عامة

تمثل هذه المرحلة محوراً جوهرياً ضمن عملية تقييم الأثر، إذ تهدف إلى تحليل الخيارات المدرجة في القائمة المختصرة بصورة دقيقة ومتعمقة، بهدف تحديد الخيار الأمثل للتنفيذ، وذلك بناءً على تقييم شامل للجذوى الاقتصادية والاجتماعية لكل خيار.

في المرحلة السابقة، تم استخدام أسلوب تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات (SWOT) كأداة نوعية لتجميع وتحليل المعلومات ذات الصلة، بالاستناد إلى عوامل النجاح الحرجة ونتائج نظام تصفية البدائل، مما أسفر عن تحديد الخيار التفضيلي وبناء القائمة المختصرة على أساسه. ويمثل كل بديل في هذه القائمة مستوى مختلفاً من تطلعات السياسات العامة، ويعكس تدرجاً في الأثر المتوقع.



نظرة عامة - تابع

ورغم القيمة الإضافية التي يوفرها تحليل (SWOT) في تحديد الاتجاهات العامة وترجيح البدائل، إلا أنه يظل محدوداً في قدرته على قياس الفروق الدقيقة في التكاليف والمنافع الاجتماعية بين الخيارات المتاحة. لذلك، لا يمكن الاعتماد عليه بمفرده لتحديد الخيار الأمثل، وإنما يستكمل بأساليب كمية ونوعية أكثر تطوراً.

وعليه، تستند هذه المرحلة إلى تطبيق أدوات تحليلية أكثر دقة وموثوقية، يأتي في مقدمتها تحليل التكلفة والفائدة (Cost-Benefit Analysis CBA) الذي يعد الأسلوب الأشهر والأكثر اعتماداً على المستوى الدولي لتقدير صافي القيمة الاجتماعية لكل خيار. يقوم هذا التحليل على احتساب جميع المنافع والتكاليف المباشرة وغير المباشرة، بهدف الوصول إلى تقييم واقعي لمردودية كل بديل.

إلا أن التحدي الأهم لا يكمن فقط في إجراء العمليات الحسابية، بل في القدرة على تحديد وتصنيف التكاليف والمنافع الاجتماعية بدقة، وتقدير المعطيات الكمية والنوعية المرتبطة بكل خيار،

ودمجها ضمن نموذج حسابي متكامل يُسهّم في دعم القرار. ولتفادي أي لبس، يعتمد هذا الدليل عند استخدامه مصطلحيّ "الفوائد" و"التكاليف" على مفهوم الفوائد والتكاليف الاجتماعية، ما لم ينصّ خلاف ذلك صراحة.

تتضمن هذه المرحلة سلسلة مترابطة من الخطوات التحليلية التي تهدف إلى ضمان نهج علمي، موضوعي وشفاف في اتخاذ القرار، على النحو الآتي:

- اختيار الأسلوب التحليلي الأنسب: تحديد ما إذا كان المشروع يستدعي تحليل التكلفة والفائدة أو يتطلب أساليب بديلة مكملية مثل تحليل الفعالية من حيث التكلفة، أو تحليل متعدد المعايير، وذلك بحسب طبيعة التدخل ومدى توافر البيانات اللازمة.
- اعتبارات التخفيض: تقييم القيمة الزمنية للنقود من خلال تطبيق نسب تخفيض ملائمة، بغرض تحقيق تقديرات أكثر واقعية للآثار المستقبلية.
- تقييم وتوزيع الفوائد والتكاليف: تحديد من هم المستفيدون والمتأثرون بكل خيار، وتوزيع هذه الآثار على مختلف فئات المجتمع وأصحاب المصلحة، مع مراعاة العدالة والإنصاف في التوزيع.

• تصنيف الفوائد والتكاليف: التمييز بين مباشرة وغير مباشرة، ملموسة وغير ملموسة، نقدية وغير نقدية؛ وذلك لتفادي التقديرات غير الدقيقة أو المضلّة.

• تحليل المخاطر والانحياز للتفاؤل وحساسية النتائج: دراسة السيناريوهات البديلة ومخاطر التنفيذ؛ تقييم أثر الافتراضات المتفائلة التي قد تؤدي إلى نتائج غير واقعية؛ تطبيق تحليل الحساسية لاختبار مرونة النتائج أمام التغيرات المحتملة في المعطيات.

• ورشة عمل فنية متخصصة: تنظيم جلسة عمل تضم المعنيين الرئيسيين لمراجعة نتائج التحليل، وتأكيد سلامة الافتراضات، ومناقشة مخرجات التقييم بشكل تفاعلي، بما يعزز إجماعاً مدروساً حول الخيار الأمثل للتنفيذ.

الخطوة 1: اختيار الأسلوب التحليلي

يعد تحليل التكلفة والفائدة الاجتماعية (Cost-Benefit Analysis - CBA) الأداة القياسية الأساسية والأكثر استخداماً في تقييم الأثر على المستوى الدولي، نظراً لما يتمتع به من قوة منهجية، وموثوقية علمية، وقابلية للتطبيق العملي. ويستند هذا الأسلوب إلى تقدير القيمة الاجتماعية الصافية لكل خيار من خلال مقارنة دقيقة بين الفوائد والتكاليف، مما يسمح بوضع ترتيب موضوعي للبدائل وتحديد الخيار الذي يحقق أكبر منفعة صافية للمجتمع.

وتكمن قوة هذا التحليل في قدرته على تحويل الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية المعقدة إلى مؤشرات كمية قابلة للمقارنة، مما يوفر لصناع القرار أساساً متيناً لاختيار السياسات الأكثر فعالية من حيث الجدوى والكفاءة.

ورغم كونه الأداة المفضلة، فإن تحليل التكلفة والفائدة ليس الأسلوب الوحيد. ففي بعض الحالات، قد يصعب تقدير القيم المالية الدقيقة لبعض الفوائد أو التكاليف، لاسيما غير الملموسة منها، كالأثر البيئي أو جودة الحياة أو العدالة الاجتماعية. وفي هذه الحالات، يمكن الاستعانة بأساليب تحليلية بديلة، مثل:

- تحليل فعالية التكلفة: (Cost-Effectiveness Analysis) الذي يستخدم عندما يكون الهدف تحقيق نتيجة محددة بأقل تكلفة ممكنة.
- تحليل القرار متعدد المعايير: (Multi-Criteria Analysis - MCA) الذي يتيح تقييم البدائل وفق مجموعة من المعايير الكمية والنوعية دون الحاجة لتحويلها جميعاً إلى قيم مالية.

1-1 جوهر تحليل التكلفة والفائدة الاجتماعية

يقوم تحليل التكلفة والفائدة على مقارنة القيمة الحالية الصافية للخيارات المختلفة، وذلك من خلال حساب الفرق بين القيمة الحالية للفوائد المتوقعة والقيمة الحالية للتكاليف المترتبة على كل خيار:

صافي القيمة الاجتماعية الحالية = القيمة الحالية للفوائد - القيمة الحالية للتكاليف

ويعتبر الخيار الذي يحقق أعلى قيمة موجبة من هذا المؤشر هو الأكثر ملاءمة من منظور الجدوى الاقتصادية والاجتماعية. كما يمكن استخدام مؤشر نسبة الفوائد إلى التكاليف (Benefit-Cost Ratio - BCR) كأداة داعمة للمقارنة، وفق الصيغة التالية:

نسبة الفوائد إلى التكاليف = القيمة الحالية للفوائد ÷ القيمة الحالية للتكاليف

تستخدم هذه النسبة في تصنيف الخيارات المتنافسة وترتيبها من حيث كفاءتها الاقتصادية والاجتماعية.

2-1 الخطوات العملية لإجراء تحليل التكلفة والفائدة

لضمان تنفيذ هذا التحليل بطريقة عملية ومنهجية، يوصى باتباع الخطوات التالية:

- **تحديد التكاليف والفوائد الاجتماعية:** إعداد قائمة مفصلة بجميع أنواع التكاليف والفوائد المرتبطة بكل خيار، بما في ذلك:
 - **التكاليف والفوائد المباشرة** (مثل الإنفاق الحكومي أو العوائد المباشرة).
 - **التكاليف والفوائد غير المباشرة** (مثل التأثير على سلوك السوق أو الصحة العامة).
 - **الآثار غير الملموسة القابلة للتقدير النقدي** (مثل السلامة البيئية أو الاستقرار الاجتماعي).
- **تحويل التكاليف والفوائد إلى قيمة نقدية:** استخدام أدوات اقتصادية معترف بها لتقدير القيم المالية للمنافع والتكاليف، وذلك لضمان وجود وحدة قياس موحدة تتيح إجراء المقارنات.
- **تطبيق معدل الخصم (Discount Rate):** خصم القيم المستقبلية للمنافع والتكاليف إلى قيمها الحالية باستخدام معدل خصم ملائم، بهدف احتساب القيمة الحقيقية لكل خيار عند تاريخ التقييم.

- **احتساب صافي القيمة الاجتماعية الحالية:** إجراء عملية الطرح بين مجموع القيم الحالية للفوائد ومجموع القيم الحالية للتكاليف، للحصول على المؤشر النهائي الذي يعكس جدوى كل خيار.

- **مقارنة النتائج واختيار الخيار الأمثل:** ترتيب الخيارات استناداً إلى صافي القيمة الاجتماعية، واختيار الخيار الذي يُحقق أعلى مردود مجتمعي، مع توثيق الفرضيات، والأسس المعتمدة، وأي اعتبارات نوعية داعمة.

مثال توضيحي لتحليل التكلفة والفائدة وحساب صافي القيمة الاجتماعية الحالية:

يهدف كلا الخيارين (أ) و(ب) إلى زيادة الإنتاجية بنسبة 20% باستحداث تقنيات مدعمة بالذكاء الاصطناعي. يتطلب الخيار (أ) رأس مال استثماري بقيمة 10 ملايين درهم إماراتي لتحقيق فوائد بقيمة 2.50 مليون درهم إماراتي خلال السنوات الأربع (4) المقبلة، بينما يتطلب الخيار (ب) رأس مال استثماري بقيمة 5 ملايين درهم إماراتي لتحقيق فوائد بقيمة 1.50 مليون درهم إماراتي خلال نفس المدة الزمنية.

يكون الخيار (ب) صافي قيمة اجتماعية حالية أعلى من الخيار (أ).

الخيار (أ)			
التكاليف	الفوائد	صافي الفوائد	صافي الفوائد المخفضة
10.00-	0.00	10.00-	10.00-
0.00	2.50	2.50	2.42
0.00	2.50	2.50	2.33
0.00	2.50	2.50	2.25
0.00	2.50	2.50	2.18

صافي القيمة الاجتماعية الحالية 0.51

يتسم تحليل التكلفة والفائدة الاجتماعية بمجموعة من الخصائص التي تميزه عن غيره من أدوات التقييم، ومن أبرزها:

- **توحيد وحدة القياس:** يتم تحويل جميع التكاليف والفوائد إلى قيم نقدية موحدة، بهدف إتاحة مقارنة كمية وموضوعية بين البدائل على أساس مشترك، يسهم في تعزيز مصداقية نتائج التقييم.

في بعض الحالات، قد تتعذر ملائمة تحليل التكلفة والفائدة كأداة رئيسية، خصوصاً عند غياب بيانات دقيقة، أو صعوبة

- **الخصم الزمني:** اعتماد منهجية الخصم المالي لاحتساب القيمة الحالية للتكاليف والفوائد المتوقعة، بما يمكن من مقارنة أثر البدائل المختلفة على مدى زمني طويل بصورة دقيقة وموحدة.
- **المنظور المجتمعي الشامل:** يركز التحليل على التقييم الكلي للأثر الاجتماعي، متجاوزاً التكاليف والفوائد التجارية أو السوقية،

مثال عملي - جدول توضيحي لتحليل التكلفة والفائدة:

الخيار	التكاليف الحالية (مليون درهم)	الفوائد الحالية (مليون درهم)	صافي القيمة الاجتماعية الحالية	نسبة الفوائد إلى التكاليف	التصنيف
الخيار 1	120	200	+80	1.67	1
الخيار 2	150	250	+100	1.67	2
الخيار 3	200	260	+60	1.30	3

بناءً على النتائج أعلاه، يعد الخيار الثاني الخيار الأمثل، نظراً لتحقيقه أعلى صافي قيمة اجتماعية، وتوازنه بين الفوائد والتكاليف.

الخيار (ب)			
التكاليف	الفوائد	صافي الفوائد	صافي الفوائد المخفضة
5.00-	0.00	5.00-	5.00-
0.00	1.50	1.50	1.45
0.00	1.50	1.50	1.40
0.00	1.50	1.50	1.35
0.00	1.50	1.50	1.31

صافي القيمة الاجتماعية الحالية -0.82

ترجمة بعض المنافع الاجتماعية إلى قيم مالية. حينها، يمكن اعتماد أدوات بديلة، من أبرزها:

- **تحليل فعالية التكلفة الاجتماعية (Cost-Effectiveness Analysis - CEA):** يستخدم عندما يكون للتدخل أثر أساسي قابل للقياس يطغى على سائر الآثار الأخرى. وتقدر النتيجة كنسبة "التكلفة لكل وحدة أثر محققة". من الأمثلة:

- في برامج الرعاية الصحية: التكلفة لكل حياة يتم إنقاذها.
- في برامج السلامة المرورية: التكلفة لكل وفاة يتم تفاديها.

- **تحليل القرار متعدد المعايير (Multi-Criteria Decision Analysis - MCDA):** يعتمد عندما يتعذر تقييم البدائل باستخدام مقاييس مالية بحتة، حيث تُستخدم مجموعة من المعايير والأوزان الكمية والنوعية لترتيب البدائل حسب مستوى تحقيقها للأهداف المختلفة.

ويمكن عكس النسبة بالشكل التالي: عدد الوحدات المحققة من الأثر ÷ كل وحدة نقدية منفقة.

3-1 تحليل القرار متعدد المعايير (Multi-Criteria Decision Analysis - MCDA)

يعد تحليل القرار متعدد المعايير (Multi-Criteria Decision Analysis - MCDA) من الأساليب المتقدمة في تقييم الأثر، ويستخدم تحديداً في الحالات التي يصعب فيها تمثيل كافة الآثار بصورة نقدية مباشرة، أو عندما تتعدد الأهداف والسياسات المراد تحقيقها. ويتميز هذا التحليل بما يلي:

- القدرة على احتساب آثار غير مالية، مثل: العدالة الاجتماعية، الحوكمة الرشيدة، الأثر البيئي غير الكمي، أو القبول المجتمعي.
- إمكانية تصميم أوزان ومعايير مخصصة لكل مشروع أو سياسة، بما يعكس الأولويات الوطنية أو القطاعية.
- المرونة العالية، إذ يمكن استخدامه منفرداً أو بالتكامل مع تحليل التكلفة والفائدة، خصوصاً في المشاريع المعقدة ذات الأبعاد المتعددة.

آلية التنفيذ تشمل تحديد المعايير ذات الصلة بالأثر (مثلاً: الأثر البيئي، العدالة الاجتماعية، القبول المؤسسي...); تخصيص وزن لكل معيار حسب أهميته النسبية؛ تقييم كل خيار وفق درجة تحقيقه لكل معيار، باستخدام أسلوب وصفي أو كمي؛ وحساب التقييم الإجمالي لكل خيار، ثم ترتيب الخيارات حسب مجموع النقاط.

عند توافر بيانات مالية دقيقة، يبقى تحليل التكلفة والفائدة (CBA) الأسلوب القياسي الأساسي، وذلك لاتساقه مع المعايير الاقتصادية العالمية والأهداف المالية للدولة. لكن في حال غياب البيانات الكافية، أو الحاجة لتوسيع منظور التقييم، يشكّل تحليل القرار متعدد المعايير (MCDA) خياراً فعالاً ومكتملاً، حيث يمكن استخدام نتائج CBA كأحد مدخلات (MCDA)، إلى جانب معايير أخرى نوعية.

من المهم التمييز بين التقييم المالي والتقييم الاقتصادي (تحليل التكلفة والفائدة) لما لذلك من أثر مباشر على دقة التحليل وموضوعيته. يركز التقييم المالي على الجوانب النقدية المباشرة المرتبطة بالمشروع، مثل الإيرادات، وتكاليف التنفيذ، والضرائب، ومدفوعات التحويل، ورسوم رأس المال. ويستخدم هذا النوع من

التحليل عادة في الدراسات التجارية أو عند تقييم الجدوى المالية لمشاريع استثمارية تهدف لتحقيق عائد مالي مباشر. أما التقييم الاقتصادي، وتحديداً تحليل التكلفة والفائدة الاجتماعية (CBA)، فيعتمد على احتساب القيمة الاقتصادية الحقيقية للموارد باستخدام مفهوم تكلفة الفرصة البديلة، ويراعي الأثر الأشمل على المجتمع. ولذلك، يستبعد هذا التحليل العناصر التي لا تعبّر عن تكاليف أو فوائد اقتصادية فعلية، مثل الضرائب العامة، التضخم، التكاليف الغارقة، والاستهلاك المحاسبي. وبدلاً من ذلك، يركّز على تقدير التكاليف والفوائد الاجتماعية الفعلية، المباشرة وغير المباشرة، الملموسة وغير الملموسة، بهدف الوصول إلى تقدير دقيق لصافي القيمة الاجتماعية لكل خيار. يعد هذا التمييز أساسياً لفهم نطاق التحليل بشكل واضح، وضمان دقة النتائج عند مقارنة البدائل، وتعزيز الشفافية والمصداقية في صنع القرار.

لاستخدام القالب المناسب: راجع ملحق (أ) - النموذج رقم 6: نموذج التقييم الاقتصادي المتكامل للخيارات التنظيمية

الإجراء: تأكيد أو تبرير أسلوب التقييم

يجب على مطور تقييم الأثر القيام بما يلي:

- تأكيد استخدامه لتحليل التكلفة والفائدة كأسلوب أساسي لتقييم القائمة المختصرة.
- في حال اختيار أسلوب بديل، يجب:
 - توضيح المبررات التي دفعت إلى هذا الاختيار.
 - بيان ما إذا كان سيتم استخدام تحليل التكلفة والفائدة كمعيار مقارنة أو كعنصر مكمل ضمن الإطار التحليلي.
 - ضمان عدم الخلط بين تحليل القائمة المختصرة ونتائج التحليل المالي الخاص بالمرحلة التجارية.

الخطوة 2: اعتبارات التخفيض

يعدّ استخدام معدل التخفيض (Discount Rate) من الركائز الأساسية في تطبيقات تحليل التكلفة والفائدة، إذ يهدف إلى احتساب القيمة الحالية الصافية للتكاليف والفوائد التي تمتد عبر أفق زمني متعدد السنوات، مما يمكّن من إجراء مقارنة موضوعية بين البدائل المختلفة. ويعتبر عام بدء تنفيذ البرنامج أو المشروع هو سنة الأساس التي تخصم منها جميع القيم المستقبلية.

1-2 مفهوم استخدام معدلات التخفيض:

يستخدم معدّل التخفيض لتحقيق غايتين رئيسيتين:

- **تحديد أثر التضخم:** وذلك من خلال احتساب القيم الحقيقية للتكاليف والفوائد بعيداً عن التأثير التضخمي المتوقع في المستقبل.
- **مواءمة الجدول الزمني للتكلفة والعائد:** إذ يساعد المعدّل في تقدير القيمة الحالية لمخرجات تحدث خلال فترات زمنية متباينة، مما يساهم في إظهار التكاليف والفوائد على أساس موحد زمنياً.

تجدر الإشارة إلى أن تحديد الآجال الزمنية مثل "المدى القصير" أو "المتوسط" أو "الطويل" قد يختلف باختلاف طبيعة القطاع أو المشروع. فعلى سبيل المثال، تعتبر مدة عشرين عاماً طويلة الأجل في مشاريع البنية التحتية، بينما قد تعدّ متوسطة المدى في القطاع المالي.

2-2 الاعتبارات التاريخية:

قبل تحديد المعدل الأنسب للتخفيض، ينبغي على مطور تقييم الأثر دراسة البيانات الاقتصادية والمالية التاريخية المرتبطة بالتضخم وأسعار الفائدة في القطاع المعني، بالإضافة إلى المؤشرات المرجعية الوطنية والقطاعية (مثل معدل تضخم الناتج المحلي الإجمالي أو مؤشرات الأسعار القطاعية)، بما يساعد على الوصول إلى تقدير دقيق ومناسب للمعدل.

3-2 التمييز بين معدلات التخفيض في القطاعين العام والخاص:

يختلف اختيار معدل التخفيض باختلاف طبيعة المشروع أو الجهة المنفذة له:

- **في القطاع العام:** يُعتمد غالباً ما يعرف بمعدل التفضيل الزمني الاجتماعي (Social Time Preference Rate - STPR) الذي يعبّر عن تقدير المجتمع للموارد الحالية مقارنة بالموارد المستقبلية.
- **في القطاع الخاص:** يستخدم معدل التخفيض المرتبط بتكلفة الفرصة البديلة لرأس المال أو العوائد المتوقعة من السوق، مثل معدل العائد الداخلي للمستثمرين أو متوسط تكلفة رأس المال.

ويتألف معدل التفضيل الزمني الاجتماعي من مكونين رئيسيين:

- **عامل التفضيل الزمني:** ويعبّر عن ميل الأفراد والمجتمع لتفضيل الاستهلاك الحالي على الاستهلاك المؤجل، حتى في حال ثبات رأس المال.
- **عامل نمو الاستهلاك المستقبلي:** ويأخذ في الاعتبار التوقعات بارتفاع الاستهلاك في المستقبل، مما يؤدي إلى انخفاض المنفعة الحدية للموارد لاحقاً، وبالتالي تقليل قيمتها النسبية.

مثال تطبيقي - أثر معدلات التخفيض المختلفة
يمكن أن يكون لاختيار معدل التخفيض تأثير جوهري على صافي القيمة الاجتماعية الحالية. يوضح الجدول التالي الأثر المحتمل لاستخدام عوامل الانخفاض المختلفة (محددة بالرجوع إلى معدلات استبعاد محددة من 2% إلى 3.5%) على مدى عشر سنوات:

الجدول X: التكيف مع المعدل الاجتماعي للتفضيل الزمني - انخفاض 3.5%			
السنة	الانخفاض	القيمة الاسمية بالدرهم الإماراتي	القيمة الفعلية بالدرهم الإماراتي
0	1.0000	1,000	1,000
1	0.9662	1,000	966
2	0.9335	1,000	934
3	0.9019	1,000	902
4	0.8714	1,000	871
5	0.8420	1,000	842
6	0.8135	1,000	814
7	0.7860	1,000	786
8	0.7594	1,000	759
9	0.7337	1,000	734
10	0.7089	1,000	709

الجدول X: التكيف مع التضخم - انخفاض 2%			
السنة	الانخفاض	القيمة الاسمية بالدرهم الإماراتي	القيمة الفعلية بالدرهم الإماراتي
0	1.0000	1,000	1,000
1	0.9804	1,000	980
2	0.9612	1,000	961
3	0.9423	1,000	942
4	0.9238	1,000	924
5	0.9057	1,000	906
6	0.8880	1,000	888
7	0.8706	1,000	871
8	0.8535	1,000	853
9	0.8368	1,000	837
10	0.8203	1,000	820

الإجراء: اختيار مؤشر الانخفاض

يجب على مطور تقييم الأثر اتباع الخطوات التالية عند اختيار معدل التخفيض:

- دراسة شاملة لمعدل التخفيض المناسب للمشروع أو البرنامج الفردي.
- توثيق المبررات الفنية التي استند إليها القرار المتعلق باختيار المعدل.
- التحقق مما إذا كانت الوزارة أو الجهات الاتحادية أصدرت سياسات أو أدلة أو تعليمات رسمية بشأن تطبيق معدلات التخفيض، أو اعتماد المعدل الاجتماعي للتفضيل الزمني كمعيار إلزامي أو استرشادي.

الخطوة 3: تقييم وتوزيع التكاليف والفوائد

تعد عملية تقييم التكاليف والفوائد من الخطوات الجوهرية والحاسمة ضمن إعداد تحليل التكلفة والفائدة في سياق تقييم الأثر، إذ يبنى عليها تحديد الجدوى الاقتصادية والاجتماعية للخيارات المطروحة، واختيار السياسات أو المشاريع الأكثر كفاءة وعدالة. ويتطلب هذا التقييم التمييز بين أنواع متعددة من التكاليف والفوائد، سواء كانت مباشرة أو غير مباشرة، ملموسة أو غير ملموسة، نقدية أو غير نقدية.

1-3 تقنيات التقييم المعتمدة:

تتعدد التقنيات التي يمكن الاستناد إليها لتقدير القيم الاقتصادية والاجتماعية للتكاليف والفوائد، ومن أبرزها:

- **تكلفة الفرصة البديلة (Opportunity Cost):** تستخدم عند غياب بيانات مباشرة، وتعتمد على تقييم المورد بناءً على أفضل استخدام بديل له. تستخدم هذه التقنية لتقدير قيمة الأراضي، أو الأصول، أو العمالة غير المسعرة، مع ضرورة تدعيم الافتراضات المستخدمة بأدلة تحليلية أو مرجعية.
- **تقنيات التفضيل المكشوف (Revealed Preferences):** تستخدم في حال عدم توفر أسعار سوقية مباشرة، من خلال تحليل سلوك الأفراد الفعلي في أسواق مشابهة. ومن أبرز تطبيقاتها:
 - **الاستعداد للدفع (WTP):** تقدير المبلغ الذي يوافق الأفراد على دفعه للحصول على منفعة معينة.
 - **الاستعداد لقبول التعويض (WTA):** تحديد المبلغ الذي يرضى به الأفراد مقابل التنازل عن سلعة أو خدمة.

- **التسعير الضمني للسلع غير السوقية:** مثل المنافع البيئية، أو جودة الهواء، أو الأمان المجتمعي.

يفضل دعم هذه التقديرات باستطلاعات رأي أو استبيانات ميدانية تستند إلى عينات تمثيلية، لتكوين صورة دقيقة عن سلوك وتفضيلات المجتمع المستهدف.

2-3 الإرشادات والمعايير المرجعية:

يجوز للوزارة/الجهات الاتحادية إصدار إرشادات أو أدلة فنية لتقييم عناصر معينة من التكاليف والفوائد، مثل استخدامات الأراضي والمباني، تأثيرات الصحة العامة وسلامة الأفراد، وتقديرات الأثر البيئي أو انبعاثات الكربون. ويجدر بمطوري تقييم الأثر دعم هذه الإرشادات بدراسات تحليلية وأبحاث ميدانية تستند إلى بيانات محلية أو إقليمية، بما يعزز موثوقية النتائج وملاءمتها للسياق المحلي.

3-3 توزيع الآثار وتطبيق الأوزان النسبية:

من المهم ألا يقتصر التقييم على الجوانب الكلية، بل يجب أيضاً تحليل كيفية توزيع التكاليف والفوائد على الفئات المختلفة داخل المجتمع. فبعض التدخلات قد تعود بفوائد أكبر على شرائح معينة، مثل الأسر ذات الدخل المنخفض، أو المناطق النائية، أو الفئات الضعيفة. في هذه الحالة، ينصح بتطبيق أوزان نسبية تعكس العدالة الاجتماعية وتفاوت الأثر، لضمان تقييم أكثر إنصافاً وواقعية. ويمكن الاستناد إلى سياسات حكومية سابقة، ودراسات متخصصة عن الفئات المستهدفة، وتوجهات استراتيجية وطنية.

الإجراء: توثيق تقنيات التقييم والتوزيع

يجب على مطور تقييم الأثر الالتزام بما يلي:

- توثيق تقنيات التقييم المعتمدة في حالة عدم توفر بيانات أسعار سوقية مباشرة سواء للتكاليف أو الفوائد.
- الرجوع إلى الإرشادات الرسمية الصادرة عن الحكومة أو الجهات المعيارية أو المنظمات الدولية المتخصصة في مجال السياسات العامة.
- توثيق التوزيع الاجتماعي والاقتصادي للآثار الناتجة عن التدخلات، بما في ذلك بيان ما إذا تم استخدام أوزان نسبية لدخول الأسر المختلفة، وتوضيح المنهجية التي تم اتباعها في هذا التوزيع.

الخطوة 4: تصنيف التكاليف والفوائد

1-4 أهمية التصنيف في التكاليف والفوائد:

يعدّ التصنيف الدقيق للتكاليف والفوائد أحد الأسس الحيوية لتحليل التكلفة والفائدة، إذ يمكّن من التقاط جميع الآثار المحتملة الناتجة عن التدخل التنظيمي، سواء كانت ذات طبيعة مالية أو غير مالية. ويساهم التصنيف الواضح في تحسين دقة التقييم، وضمان شمولية التحليل، بما يتيح اتخاذ قرارات مستنيرة ومدعومة بالأدلة.

2-4 التمييز بين القيم النقدية وغير النقدية:

يجب على مطوري تقييم الأثر تصنيف كل تكلفة أو فائدة إلى إحدى الفئات التالية، لضمان إدراجها بالشكل المناسب في التحليل:

- **الفوائد والتكاليف النقدية المباشرة:** وتشمل التدفقات المالية الفعلية، مثل الإنفاق الحكومي أو الرسوم المحصلة.
- **إعادة تخصيص الموارد النقدية:** تشمل الوفر المالي الناتج عن السياسات، والذي يمكن توجيهه إلى أولويات أو برامج أخرى.

• **القيم القابلة للتحويل إلى نقد:** مثل الوقت الموفر أو الإنتاجية المحسّنة، والتي يمكن تقديرها مالياً حتى وإن لم تسفر عن تدفق نقدي مباشر.

• **القيم القابلة للقياس الكمي وغير القابلة للتحويل النقدي:** مثل انخفاض الحوادث أو التلوث، والتي يمكن قياسها رقمياً لكن يصعب تسعيرها مالياً.

• **القيم غير القابلة للقياس الكمي:** مثل جودة الحياة، أو التماسك الاجتماعي، أو الحفاظ على التراث، وهي آثار يصعب قياسها بالأرقام أو تحويلها إلى قيمة نقدية.

هذا التمييز لا يساعد فقط في ضمان شمولية التحليل، بل يسهم أيضاً في عرض النتائج بشفافية أمام أصحاب القرار والجمهور.

3-4 تصنيف التكاليف: منهجية شاملة

توفر الجداول المرفقة في هذا القسم تصنيفاً مقترحاً لفئات التكاليف والفوائد المحتملة التي قد تنشأ عن أي تدخل تنظيمي أو تشريعي، مع ضرورة التنويه بأن ليس كل خيار تنظيمي سيتضمن جميع أنواع التكاليف أو الفوائد المذكورة، بل تختلف باختلاف طبيعة التدخل والقطاع المستهدف. يمكن استخدام هذا التصنيف كمرجع مرّن لمطوري تقييم الأثر، على أن يتم تعديله أو توسيعه وفقاً لطبيعة المشروع والسياق المؤسسي، مع التأكيد على أهمية توثيق الافتراضات والمنهجيات المستخدمة في التصنيف لضمان قابلية التحقق والمراجعة.

جدول تصنيف التكلفة عند تقييم القيمة الاجتماعية		
المستحقون	التصنيف	تفاصيل إضافية
إجمالي تكاليف القطاع العام المباشرة لراعي تقييم الأثر (أي الوزارات الحكومية الراحية (الأصلية) أو الدوائر أو الجهات الاتحادية)	التكاليف الرأسمالية	تضمن تكلفة الأصول الحالية وتكاليف الأراضي والممتلكات وتكاليف البناء والتجديد والرسوم المهنية والمعدات (مثل التجهيزات والإضاءة وما إلى ذلك) والتكاليف التكنولوجية وتكاليف الصيانة.
	تكاليف الإيرادات	هي تكاليف التشغيل والتنفيذ والإدارة والنفقات العامة.
إجمالي تكاليف القطاع العام غير المباشرة لجهات القطاع العام الأخرى (أي الوزارات أو الدوائر الحكومية أو الجهات الاتحادية)	التكاليف الرأسمالية	على النحو الوارد أعلاه (ولكن يتم استحقاقها لوزارة أو إدارة حكومية أو جهة حكومية ليست راعية للبرنامج/المشروع)
	الإيرادات المتولدة	كما هو مذكور أعلاه (ولكنها مستحقة لوزارة أو إدارة حكومية أو جهة حكومية ليست راعية للبرنامج/المشروع)
تكاليف أوسع على نطاق المجتمع	قابلة للتحويل إلى قيمة نقدية بما في ذلك التكاليف النقدية	هي التكاليف التي تنشأ عن برنامج / مشروع ويمكن إعطاؤها قيمة نقدية، حتى لو لم تتضمن تدفق مباشر للنقد من ميزانية الحكومة. يمكن أن تشمل الآثار التي لا تتطلب إنفاق مباشر، ولكنها تؤثر على المواطنين (من حيث الموارد أو الوقت) ويمكن التعبير عنها نقداً. على سبيل المثال، قد يعني البرنامج أو المشروع الذي يؤدي إلى ازدحام مروري أن السكان يواجهون زيادة في وقت السفر وارتفاع تكاليف الوقود.
	تكاليف قابلة للقياس الكمي، ولكن لا يمكن تحويلها إلى قيمة نقدية	هي التكاليف التي يمكن قياسها من الناحية المادية أو العددية، ولكن يصعب التعبير عنها نقداً. وقد تشمل الآثار على الصحة العامة أو البيئة، والتي يمكن قياسها، ولكن لا يمكن التعبير عنها بشكل كامل أو موثوق من الناحية المالية.
	التكلفة النوعية وغير القابلة للقياس الكمي	هي التكاليف التي تنشأ عن برنامج / مشروع ويصعب قياسها أو التعبير عنها نقداً وتمثل عائقاً. تشمل الأمثلة على هذه الآثار غير الملموسة أي نوع من الاستبعاد: التخفيض الاجتماعي أو المالي أو الرقمي.
تكاليف التخفيف من المخاطر أو إدارتها	الانحياز للتفاؤل	تنخفض حيث يتم حساب تكاليف المخاطر ومعالجتها. قد يؤدي تحليل التكلفة والفائدة المفرط بالتفاؤل إلى عدم تسليم البرامج / المشاريع.
	تكاليف المخاطر التي يتم قياسها أو تقديرها	عادة ما يتم التعبير عن تكاليف المخاطر التي يتم تقديرها كقيمة متوقعة. تبين تكاليف المخاطر التي يتم قياسها التكاليف المتكبدة عند حدوث المخاطر. مع زيادة تكاليف المخاطر (بما في ذلك خطوات التخفيف من المخاطر)، ينخفض الانحياز للتفاؤل.

يمكن كذلك تصنيف التكاليف بناءً على طبيعتها:

- **التكاليف شبه المتغيرة:** التكاليف التي تحتوي على مكونات ثابتة ومتغيرة.
- **التكاليف شبه الثابتة أو المتدرجة:** التكاليف التي تزداد تصاعدياً، مثل الحاجة إلى استثمار إضافي في تخزين البيانات عند توسيع الخدمة.

- **التكاليف الثابتة:** التكاليف التي لا تتغير مع مستوى النشاط، مثل منشأة تخزين البيانات.
- **التكاليف المتغيرة:** التكاليف التي تختلف بشكل مباشر مع حجم النشاط، مثل عدد مستخدمي الخدمة.



جدول تصنيف الفوائد عند تقييم القيمة الاجتماعية		
المستحقون	التصنيف	تفاصيل إضافية
إجمالي فوائد القطاع العام المباشرة لراعي تقييم الأثر (مثل الوزارات الحكومية الراحية (الأصلية) أو الدوائر أو الجهات الاتحادية)	فوائد السداد النقدي	تحرر بشكل مباشر الموارد النقدية للراعي بحيث يمكنه إعادة تخصيصها لأولويات أخرى. يمكن أن تنشأ هذه الفوائد من تحسين الكفاءة أو توفير التكاليف. على سبيل المثال، رقمنة الخدمات الإدارية الورقية التي تجلب النقد (وتساهم في توفير الكفاءة).
	فوائد السداد غير النقدي القابل للتحويل إلى قيمة نقدية	فائدة ذات قيمة اقتصادية يمكن قياسها نقداً، ولكن بشكل غير مباشر أو لا تقلل من الاحتياجات النقدية لراعي تقييم الأثر.
	فوائد قابلة للقياس الكمي، ولكن لا يمكن تحويلها إلى قيمة نقدية	فائدة يمكن تحديدها كمياً، ولكن لا يمكن تقدير قيمتها النقدية.
	الفوائد النوعية غير القابلة للقياس الكمي	فائدة لا يمكن قياسها كمياً (من خلال المقاييس) أو التعبير عنها نقداً، ولكن لها قيمة ذاتية أو جوهريّة. من الممكن أن يكون أحد الأمثلة لهذه الفوائد، مبادرة حكومية تمنح موظفيها بين زملائهم شعور بالانتماء للمجتمع.
إجمالي فوائد القطاع العام غير المباشرة لجهات القطاع العام الأخرى (مثل الوزارات أو الدوائر الحكومية أو الجهات الاتحادية)	فوائد السداد النقدي	على النحو الوارد أعلاه، ولكن يتم استحقاقها لوزارة أو إدارة حكومية أو جهة حكومية أخرى.
	فوائد السداد غير النقدي القابل للربح	على النحو الوارد أعلاه، ولكن يتم استحقاقها لوزارة أو إدارة حكومية أو جهة حكومية أخرى.
	فوائد قابلة للقياس الكمي، ولكن لا يمكن تحقيق قيمة نقدية منها	على النحو الوارد أعلاه، ولكن يتم استحقاقها لوزارة أو إدارة حكومية أو جهة حكومية أخرى.
	الفوائد النوعية غير القابلة للقياس الكمي	على النحو الوارد أعلاه، ولكن يتم استحقاقها لوزارة أو إدارة حكومية أو جهة حكومية أخرى.

³ عند الأخذ في الاعتبار قيمة الوقت (من حيث التكاليف أو الفوائد)، من الأفضل طلب التشاور حول كيفية تحويل ذلك إلى نقد، على سبيل المثال، أوقات التنقل للعمل مقابل تلك غير المتعلقة بالعمل. قد يكون لدى مطوري تقييم الأثر التابعين لجهة ثالثة الخبرة للقيام بذلك.

جدول تصنيف الفوائد عند تقييم القيمة الاجتماعية		
المستحقون	التصنيف	تفاصيل إضافية
فوائد أوسع على نطاق المجتمع (الأسر والأفراد والشركات)	قابلة للتحويل إلى قيمة نقدية بما في ذلك الفوائد النقدية	على النحو الوارد أعلاه، ولكن يتم استحقاقها للمجتمع على نطاق أوسع. من الممكن أن يكون أحد الأمثلة لهذه الفوائد، تحسين الوصول إلى المعلومات المالية التي توفر على المواطنين الوقت ويتم تحويلها إلى قيمة نقدية عن طريق تقدير قيمة الوقت الذي تم توفيره.
	فوائد قابلة للقياس الكمي، ولكن لا يمكن تحويلها إلى قيمة نقدية	على النحو الوارد أعلاه، ولكن يتم استحقاقها للمجتمع على نطاق أوسع. على سبيل المثال: يمكن أن تشجع المساحات الخضراء على المزيد من النشاط البدني بين المواطنين والتي يمكن قياسها كمياً (زيادة بنسبة X% في استخدام الحدائق)، ولكن ربما يصعب تحويل هذه الفائدة إلى قيمة نقدية. يمكن قياس انخفاض مستويات التلوث من حيث الجسيمات لكل متر مكعب، ولكن من الصعب تحديد قيمة نقدية دقيقة بسبب الطرق المعقدة التي تؤثر بها جودة الهواء على المجتمع والبيئة.
	الفوائد والتكاليف النوعية غير القابلة للقياس الكمي	على النحو الوارد أعلاه، ولكن يتم استحقاقها للمجتمع على نطاق أوسع. غالباً ما ترتبط هذه الفوائد بالشعور بالرعاية العامة أو التماسك الاجتماعي أو التراث الثقافي الذي يصعب قياسه أو تحديد قيمته. ومن الأمثلة على إجراء السياسة العامة ذات الفوائد والتكاليف النوعية وغير القابلة للقياس الكمي للمجتمع على نطاق أوسع، تطبيق متطلبات أكثر صرامة لمكافحة الجرائم المالية، مما يزيد من التكاليف التي يتحملها القطاع المصرفي، ولكنها توفر فوائد أوسع للمجتمع. على الرغم من قدرة البنوك على تقدير تكلفة الامتثال، إلا أنه ستكون هناك تكاليف نوعية مرتبطة، على سبيل المثال، بانخفاض الابتكار الذي يأتي مع المتطلبات الأكثر صرامة. قد تكون الفوائد التي تعود على المجتمع على نطاق أوسع ملموسة (بما في ذلك ثقة الجمهور في النظام المصرفي) ولكن يصعب تحديدها كمياً. مثال آخر هو إنشاء حديقة عامة. يمكن أن تشمل التكاليف الأوسع للمجتمع الأثر الثقافي إذا كانت الحديقة تتعارض مع الاستخدامات التقليدية للأراضي أو الممارسات الثقافية، أو كان لها أثر بصري غير جذاب، أو ربما حدّت من النمو الاقتصادي. في حين أن الفوائد قد تشمل الإثراء الثقافي، وتعزيز التماسك الاجتماعي، والقدرة على الصمود في وجه التغيرات البيئية الأخرى.

4-4 تتبع الفوائد:

نظراً إلى أن الفوائد المتوقعة من أي سياسة أو مشروع لا تظهر بشكل فعلي إلا بعد تنفيذ التدخل وإدارته بالكامل، يصبح من الضروري إرساء آلية مؤسسية منهجية لتتبع هذه الفوائد ورصد تحققها الفعلي بمرور الوقت.

يعدّ إعداد سجل رسمي لتتبع الفوائد أحد أهم الأدوات في هذا السياق، حيث يوفر إطاراً موثقاً لتسجيل وتحديث جميع المنافع المرجوة من السياسات أو البرامج المعتمدة، سواء كانت مالية أو غير مالية. وتكمن أهمية هذا الإجراء فيما يلي:

- تعزيز مصداقية وشفافية التقييم الاقتصادي من خلال الربط المباشر بين التقديرات النظرية والنتائج الفعلية؛
- مراقبة مدى تحقق الفوائد ومقارنتها بالتوقعات التي استندت إليها عملية تحليل التكلفة والفائدة؛

• تتبع التكاليف المرتبطة بتحقيق الفوائد، بما يشمل التكاليف المستجدة خلال التنفيذ أو تعديل المسار؛

• تمكين إدارة التغيير الفعالة من خلال دعم اتخاذ قرارات مستنيرة في حال الانحراف عن المسار أو تعثر النتائج المتوقعة.

يجب أن يكون سجل تتبع الفوائد جزءاً من منظومة حوكمة تنفيذ المشاريع أو السياسات العامة، وينصح بربطه بالأطر المؤسسية الخاصة بإدارة الأداء والتقارير الدورية، على أن يتضمن هذا السجل عناصر مثل وصف مختصر للفائدة المتوقعة، المؤشرات الكمية أو النوعية لقياسها، الفترة الزمنية المتوقعة للتحقق، الجهة المسؤولة عن الرصد والمتابعة، المستندات الداعمة أو مصادر البيانات ذات الصلة.

الإجراء: توثيق وتصنيف الفوائد والتكاليف

يجب على مطور تقييم الأثر الالتزام بما يلي:

- تصنيف التكاليف والفوائد بدقة وفقاً لطبيعتها، سواء كانت نقدية، أو قابلة للقياس الكمي، أو نوعية، مع تحديد المستفيدين منها، سواء الوزارة أو الدائرة الحكومية المعنية، الجهة الاتحادية ذات العلاقة، أو المجتمع والجمهور على نطاق أوسع.
- توثيق الأساس القانوني والمنهجي المستخدم في تصنيف الفوائد وربطه بنتائج تحليل التكلفة والفائدة لضمان موضوعية النتائج.
- الاستعداد لتوضيح أثر التصنيف على تحليل التكلفة والفوائد عند الحاجة، بما في ذلك توضيح أي فروق بين التقديرات الأولية والنتائج الفعلية بعد التنفيذ.
- الالتزام باستخدام سجل الفوائد كأداة مرجعية رسمية لمتابعة التقدم المحرز في تحقيق الفوائد، التكاليف المرتبطة بها، وأثرها الفعلي على المستفيدين.



الخطوة 5: إدارة المخاطر والانحياز للتفاؤل وتحليل الحساسية

تتناول هذه الخطوة الآليات المعتمدة للحد من الانحياز للتفاؤل، وتقييم المخاطر، وتحليل الحساسية في تقديرات التكاليف والفوائد ومدة التنفيذ، بما يعزز موضوعية التقييم ويساعد في اتخاذ قرارات مستنيرة في ظل ظروف عدم اليقين.

1-5 الحد من الانحياز للتفاؤل:

يعدّ الانحياز للتفاؤل من الظواهر الشائعة في إعداد تقييمات الأثر، إذ يميل مطورو تقييم الأثر إلى تقديم تقديرات متفائلة مفرطة بشأن التكاليف، والفوائد، وفترات التنفيذ، مما يؤدي في بعض الأحيان إلى اعتماد خيارات غير واقعية أو غير قابلة للتحقيق. ولتفادي هذا الانحياز، يوصى باعتماد إجراءات تصحيحية ممنهجة، من أبرزها:

- تطبيق نسب تعديل معيارية على تقديرات التكاليف والفوائد، سواء استناداً إلى قواعد بيانات وطنية أو تجارب مماثلة سابقة؛
- الاستناد إلى أدلة كمية أو نوعية موثقة، سواء من الخبرات السابقة للجهة الاتحادية أو من الدراسات الدولية ذات الصلة؛
- إجراء تحليل مفصل للمخاطر المحتملة وتقدير تكلفتها بدقة، مما يحدّ من الحاجة إلى تعديلات تقديرية واسعة.

يمكن للوزارة/الجهة الاتحادية إعداد جداول مرجعية بنسب الانحياز للتفاؤل وتحديثها دورياً بما يعكس الواقع التنفيذي لمختلف أنواع المشاريع.

2-5 إدارة المخاطر وإعداد سجل المخاطر:

تشكّل إدارة المخاطر جزءاً أساسياً من عملية تقييم الأثر، إذ تساعد على استشراف التحديات المحتملة وتحديد سُبل التعامل معها مسبقاً. يُنصح بتقدير تكلفة المخاطر المحتملة وفق المعادلة التالية:

تكلفة المخاطر = احتمال حدوث الخطر × التكلفة المترتبة في حال وقوعه

- ويراعى إدراج هذه التكاليف ضمن التحليل الاقتصادي، بما يشمل أيضاً تكاليف التخفيف والمعالجة. ويجب أن تتضمن الوثائق المصاحبة لتقييم الأثر سجلاً رسمياً للمخاطر يحتوي على العناصر الآتية:
- حصر دقيق لكافة المخاطر المحتملة (التشغيلية، القانونية، المالية، المجتمعية).
- تصنيف المخاطر حسب درجة الخطورة (مرتفعة، متوسطة، منخفضة) وفق معايير موحدة.
- تحديد الجهة المسؤولة عن متابعة كل خطر وتدابير التخفيف المقترحة.
- الجدول الزمني لمراقبة وتحديث حالة كل خطر.

يتضمن الملحق (ب) من الدليل تصنيفاً مقترحاً للمخاطر ونموذجاً تفصيلياً لسجل المخاطر يمكن اعتماده أو تكييفه حسب طبيعة البرنامج أو المشروع.

3-5 تحليل الحساسية:

يستخدم تحليل الحساسية (Sensitivity Analysis) لاختبار مدى تأثير نتائج التقييم بالتغيّرات التي قد تطرأ على أهم المتغيرات المدخلة، مثل التكلفة الإجمالية، القيمة المخصومة للفوائد، سعر الخصم، ومدة التنفيذ.

ويعدّ هذا التحليل أداة أساسية في المشاريع المعقدة أو ذات الأثر المالي الكبير، لأنه يساعد على كشف مدى عدم اليقين المحيط بالتقديرات، تحسين دقة التوقعات عبر تعديل الافتراضات الأكثر تأثيراً، وتوضيح هامش الأمان لصناع القرار قبل اعتماد خيار معين.

ينبغي توثيق نتائج تحليل الحساسية ضمن المرفقات التحليلية الخاصة بتقييم الأثر، مع توضيح السيناريوهات المختلفة ونتائجها.

4-5 اختبارات التبديل:

تمثل اختبارات التبديل (Switching Tests) امتداداً متقدماً لتحليل الحساسية، وتستخدم لتحديد الحد الحرج الذي تفقد فيه السياسة المقترحة جدواها مقارنة ببدايل أخرى، نتيجة تغيّر قيمة أحد المتغيرات الأساسية.

تعدّ هذه الأداة مفيدة جداً في قياس مرونة البدائل المختلفة أمام التغيّرات، فهم المخاطر المالية والتنفيذية المرتبطة بكل خيار،

وتعزيز قدرة صانع القرار على التحوّط والتحكّم بالنتائج المحتملة.

مثال تطبيقي:
إذا كانت السياسة "أ" مفضّلة بناءً على تحليل التكلفة والفائدة، يمكن لاختبار التبديل أن يحدد نسبة ارتفاع التكاليف أو انخفاض الفوائد التي تجعل السياسة "ب" أكثر جدوى.

الإجراء: التحكم في الانحياز للتفاؤل

يجب على مطور تقييم الأثر القيام بما يلي:

- مراجعة سجل الأداء السابق وتحديد أي انحياز للتفاؤل حدث في برامج أو مشاريع مشابهة.
- إنشاء سجل للمخاطر خاص بالخيار الأمثل مع تحديد جميع المخاطر المحتملة وآليات إدارتها.
- إجراء تحليل الحساسية لجميع المتغيرات المؤثرة على نتائج تحليل التكلفة والفوائد.
- تحديد الحاجة إلى التحليل الاحتمالي في المشاريع الكبرى أو المعقدة ذات التأثير الوطني.

لاستخدام القالب المناسب: راجع ملحق (أ) - النموذج رقم 7: نموذج تقييم الجاهزية والمخاطر والسيناريوهات

الخطوة 6: ورشة العمل لتوحيد تقييم القائمة المختصرة وتأكيد الخيار الأمثل

تشمل المخرجات الرسمية لنقطة المراجعة الثالثة تقرير مراجعة نهائي يتضمن التقييم المحدّث لخيارات القائمة المختصرة، ملاحظات الجهات المعنية وردود فريق التقييم عليها، نتائج التحليلات الإضافية (مثل إعادة التقييم، تحليل الحساسية، اختبارات التبديل)، التوصية النهائية المدعومة بالبيانات، ومحضر اعتماد رسمي صادر عن الوزارة/الجهة الاتحادية المعنية يؤكد الخيار النهائي المعتمد، ويخوّل الانتقال إلى الخطوة التالية من دورة السياسات أو إجراءات التعاقد والتنفيذ.

الإجراء: الرد على الملاحظات التقييمية الواردة من الوزارة/الجهة الاتحادية فيما يتعلق بالخيار الأمثل

يجب على مطور تقييم الأثر القيام بما يلي:

- تضمين ملاحظات الوزارة/الجهة الاتحادية: إعادة إجراء تحليل التكلفة والفوائد عند الحاجة، بما يدمج الملاحظات التقييمية الواردة من الجهات المعنية بشكل كامل وشفاف.
- تأكيد الخيار الأمثل النهائي: بمجرد استكمال التعديلات المطلوبة والاتفاق على التوصية النهائية، يتعين توثيق القرار واعتماده بشكل رسمي.
- الانتقال إلى المرحلة المالية والتجارية: بعد اعتماد الخيار الأمثل، ينتقل المشروع مباشرة إلى المرحلة التالية التي تشمل الدراسة المالية والتجارية التفصيلية، تمهيداً لاتخاذ قرارات التعاقد والتنفيذ.

نقطة المراجعة الثالثة: مراجعة الوزارة/الجهة الاتحادية

تمثل نقطة المراجعة الثالثة مرحلة حاسمة في دورة تقييم الأثر، حيث تتولى الوزارة/الجهة الاتحادية مراجعة نتائج تقييم القائمة المختصرة ومناقشتها مع راعي تقييم الأثر، بهدف اعتماد الخيار الأمثل الذي سيمثل الأساس للانتقال إلى المرحلة اللاحقة من تنفيذ البرنامج أو المشروع.

تهدف هذه المرحلة إلى ضمان جودة التحليل وموثوقية النتائج من خلال:

- إعادة التقييم عند الحاجة: إذا تبين للوزارة/الجهة الاتحادية المعنية أن التحليل لم يمنح وزناً كافياً للفوائد غير القابلة للتحويل إلى قيمة نقدية (مثل الآثار الاجتماعية أو البيئية)، يجوز لها طلب إعادة التقييم لتحقيق توازن أوسع في تحليل الجدوى.
- طلب تحليل حساسية إضافي: في حال عدم كفاية التحليل لاختبار مرونة التقديرات أو مستوى عدم اليقين، يمكن للوزارة/الجهة الاتحادية المعنية طلب إجراء تحليل حساسية متقدم يشمل التكاليف، الفوائد، نسب الخصم، أو أية متغيرات رئيسية أخرى.

قد تفضي هذه المراجعة وما ينتج عنها من تحليلات إضافية أو اختبارات تصحيحية إلى تغيير التوصية الأولية بشأن الخيار الأمثل، واعتماد خيار بديل من القائمة المختصرة، إذا أثبت التحليل الجديد تفوقه من حيث الكفاءة أو الاستدامة أو القيمة الاجتماعية.

تشمل المخرجات المتوقعة تقرير نهائي موحد يحتوي على ملخص تحليلي للتكلفة والفوائد، مقارنة منهجية بين البدائل، توثيق رأي الخبراء والمشاركين، التوصية النهائية المتوافق عليها، محضر ورشة العمل موقع من الجهات المشاركة، وتأكيد رسمي بالخيار المعتمد يعتمد كمدخل للمرحلة التالية من التقييم أو التعاقد.

الإجراء: التواصل مع الخبراء الفنيين بشأن نتائج تحليل التكلفة والفائدة (أو نتائج مشابهة) و/أو التحليل ذات الصلة

يجب على مطور تقييم الأثر الالتزام بما يلي:

- عرض نتائج التحليل: تقديم نتائج تحليل التكلفة والفوائد، أو أي تحليل بديل، بطريقة واضحة وشاملة لمجموعة من الخبراء الفنيين. مراجعة وتحديث التحليلات: التأكد من أن جميع ملاحظات ومقترحات فريق الخبراء قد تم أخذها في الاعتبار، بما في ذلك أي تحديثات جوهرية على نتائج التحليل.
- الحصول على موافقة الخبراء الفنيين: طلب تأكيد خطي من الفريق الفني بموافقتهم على النتائج النهائية أو تسجيل أي ملاحظات أو وجهات نظر بديلة.
- التحضير لنقطة المراجعة الثالثة: التأكد من توثيق جميع المخرجات قبل الوصول إلى مرحلة المراجعة الثالثة ضمن إطار حوكمة المشروع أو البرنامج.

لاستخدام القالب المناسب: راجع ملحق (أ) - النموذج رقم 8: نموذج ملخص تقرير تقييم الأثر النهائي

تمثل هذه الخطوة المرحلة الختامية من عملية تقييم القائمة المختصرة، وتهدف إلى عقد ورشة عمل رسمية بمشاركة جميع الأطراف المعنية، لمراجعة الخيارات النهائية، وتوحيد وجهات النظر، وتأكيد الخيار الأمثل، قبل الانتقال إلى مرحلة إعداد وثائق التعاقد أو الشراء. تركز الورشة على تحقيق مجموعة من الأهداف المحورية:

- المناقشة الختامية للخيارات: إتاحة الفرصة لجميع المشاركين لاستعراض النتائج ومناقشة الخيارات المطروحة بحرية وشفافية، بما يضمن توافق الرؤى بين أصحاب المصلحة والجهات الاتحادية ذات العلاقة؛
- العرض التقديمي لمطور تقييم الأثر: يتعين على مطور التقييم تقديم عرض تنفيذي موجز يشمل أبرز نتائج تحليل التكلفة والفوائد، وتحليلات البدائل إن وجدت، مع توضيح الافتراضات والمنهجيات المعتمدة؛
- تأكيد الخيار الأمثل: قد تختلف آراء المشاركين حول الخيار الأنسب، وفي هذه الحالة يجب إعادة النظر في التوصية المبدئية لمطور تقييم الأثر، والتأكد من اتساق الخيار النهائي مع الأهداف الاستراتيجية، ومعايير الكفاءة والاستدامة، والمخاطر المحتملة.

لضمان موضوعية التقييم وسهولة اتخاذ القرار، ينبغي إعداد ملخص موحد يتضمن كافة البيانات والتحليلات الجوهرية ذات الصلة.

المرحلة الثالثة: المرحلة المالية والتجارية

نظرة عامة

تهدف هذه المرحلة إلى دمج التقييم المالي مع الأبعاد التجارية للخيار التنظيمي الأمثل، بما يضمن توافقه مع القدرات التمويلية للجهات الاتحادية، ويؤكد قابليته للتنفيذ في ظل المتطلبات الاستراتيجية والتشريعية المعتمدة. وتعد هذه المرحلة جسراً بين نتائج التقييم التحليلي وبين خطوات الإعداد للتنفيذ والتعاقد.



المرادح الخطوات المسؤولية المشتركة مع خبراء من الوزارات الأخرى

التقييم المالي:

يركز التقييم المالي على تحليل التكاليف والتمويل من منظور محاسبي، ويعبّر عنه بالقيمة الاسمية، ويشمل هذا التحليل العناصر الآتية:

- الضرائب والرسوم ذات الصلة، مثل ضريبة القيمة المضافة، والرسوم المرتبطة بالاستهلاك أو التحويلات المالية.
- تقدير مدى استدامة التمويل من خلال تقييم قدرة المشروع أو البرنامج على الالتزام بالموارد المالية المتاحة ضمن الميزانية العامة.
- تحديد الأثر المالي الفعلي على الخزانة العامة خلال فترة التنفيذ المتوقعة، لتوضيح التكاليف السنوية المرتبطة بالإيرادات أو الاعتمادات المطلوبة.

في المقابل، يعكس التقييم الاقتصادي الأثر على المجتمع ككل، ويقدر التكاليف والفوائد بالقيمة الحقيقية السنوية غير المعدلة للتضخم، بما يدعم اتخاذ قرار قائم على المصلحة العامة لا على الكلفة المالية فقط.

النمذجة المالية:

بالنسبة للمشاريع الكبيرة أو المعقدة، قد تتطلب عملية التقييم إعداد نموذج مالي تفصيلي لتحليل التدفقات النقدية المستقبلية، يتولى تطويره المختصون الماليون ضمن الفريق. ويجب أن يشمل هذا النموذج ما يلي:

- تحليل السيناريوهات المالية: مثل تقلبات أسعار رأس المال أو التغير في تكاليف الموارد.
- تحديد الفجوات التمويلية: عبر مقارنة الموارد المتاحة بمتطلبات التنفيذ.
- التأكد من التوافق مع السياسات المالية للدولة، بما في ذلك مبدأ الميزانية الصفرية وخطط الترشيح والحوكمة المالية المعتمدة.

الجدوى التجارية:

تعد الجدوى التجارية مكملية للتقييم المالي، إذ تركز على قدرة الخيار التنظيمي المقترح على توفير الأصول والخدمات المطلوبة للتنفيذ الفعلي، مثل البنية التحتية، القدرات الفنية، الموارد البشرية، أو التعاون مع مزودي الخدمات. وتحدد المتطلبات التجارية استناداً إلى نتائج التقييم التحليلي وخطوات التقييم السابقة، مع مراجعة سلسلة التوريد المحتملة وأي معوقات تنفيذية.

اعتبارات المشتريات:

نظراً للترابط الوثيق بين التقييم المالي وخطط التعاقد والتوريد، يجب مراعاة النقاط التالية ضمن هذه المرحلة:

- عرض وتحليل استراتيجيات المشتريات التي تم النظر فيها أثناء التقييم.
- الالتزام بالتشريعات والأنظمة الاتحادية المنظمة للمشتريات الحكومية.
- اعتبار مخرجات التقييم المالي بمثابة إطار ملزم لخطة المشتريات، بحيث لا يجوز تجاوز السقف المالي المعتمد دون مراجعة رسمية.

وفي حال تغيرت ظروف السوق (مثل الأسعار أو توفر الموارد)، يتعين التنسيق بين المختصين الماليين والفريق التجاري لإعادة التقدير وتحديد بدائل تضمن التوازن بين الكلفة والجودة والمخاطر.

إشراك المختصين:

تتطلب هذه المرحلة مشاركة خبراء ماليين وتجاريين، سواء من داخل الجهات الحكومية أو عبر فرق استشارية مستقلة، وذلك لضمان جودة التحليل. وتترتب على هذه المشاركة النقاط التالية:

- يتعين على مطوري تقييم الأثر ورعايته التشاور مع الخبراء في جميع مراحل التحليل المالي والتجاري؛
- التمييز بين نوعين من مخرجات المعلومات الداعمة المقدمة من الخبراء لتغذية التحليل، والمخرجات التحليلية الرسمية التي تقع مسؤولية إعدادها الكاملة على مطوري تقييم الأثر.

الخطوة 1: التقييم المالي - المدخلات وسبل المعالجة عند الضرورة

يتولى الخبراء الماليون في الوزارة/الجهة الاتحادية المسؤولية الأساسية عن إعداد وتحليل التقييم المالي للخيار التنظيمي المقترح. ومع ذلك، يلعب مطور تقييم الأثر دوراً محورياً داعماً في هذه العملية، من خلال تزويد الفريق المالي بالبيانات والمدخلات الدقيقة، وضمان اتساق التحليل المالي مع مخرجات التحليل الاقتصادي، بما يعزز التكامل والشمول في بناء القرار.

1-1 مساهمات مطور تقييم الأثر في التقييم المالي:

تتمثل مساهمة مطور تقييم الأثر في تقديم مجموعة من البيانات الأساسية التي تمكن المختصين الماليين من إجراء تقييم دقيق ومبني على معطيات واقعية. وتشمل هذه البيانات على وجه الخصوص:

- الأسعار الاسمية الحالية: توفير تقديرات حديثة ودقيقة لأسعار السلع والخدمات ذات الصلة، مستندة إلى مصادر موثوقة أو بيانات السوق الفعلية.
- فوائذ السداد النقدي: تحديد المزايا النقدية المباشرة مثل تحسين التدفق النقدي، أو تحقيق وفورات قصيرة الأجل لصالح الجهة الاتحادية أو راعي تقييم الأثر.
- تكاليف رأس المال والإيرادات المتوقعة: تقديم تفصيل دقيق لتكاليف الاستثمار الأولية، والنفقات التشغيلية المستمرة، والعوائد المتوقعة على المدى القريب والبعيد.
- معدلات التضخم وعامل الخصم: إدراج تقديرات موثوقة للتضخم المتوقع خلال فترة التنفيذ، وتحديد عامل الخصم المناسب لحساب القيمة الحالية للتكاليف والفوائد.
- الضرائب والتحويلات المالية: تحديد الالتزامات المالية الإضافية مثل ضريبة القيمة المضافة أو الرسوم الحكومية، بالإضافة إلى أي تحويلات متبادلة بين الجهات الاتحادية.⁴

2-1 الميزانية وخطة التمويل:

- يطلب من مطور تقييم الأثر، بالتعاون مع راعي تقييم الأثر، تقديم رؤية مالية متكاملة تتضمن:
- تفاصيل مخصصات الميزانية الحالية المخصصة للمشروع أو البرنامج ضمن الدورة المالية المعتمدة.
- تقديرات التدفقات المالية المستقبلية طوال فترة التنفيذ، بما يشمل الاعتمادات السنوية المتوقعة.
- خطة التمويل الكاملة، سواء من خلال الميزانية العامة، أو مصادر تمويل خارجية مثل القروض والمنح أو العوائد الذاتية المتوقعة من المشروع.

3-1 تقييم الأثر المالي على استراتيجيات:

يساهم التقييم المالي في توجيه قرارات التوريد والتعاقد، ويتطلب في هذا السياق تحليل مدى توافق الجدوى المالية مع خيارات المشتريات الممكنة. وقد يستدعي ذلك:

- تعديل مراحل المشروع أو مخرجاته بما يتلاءم مع السقوف التمويلية.

- إعادة تصميم الخيار الأمثل لتعزيز التوازن بين الجودة والتكلفة.
- تقديم حلول مبتكرة لتقليص التكاليف أو زيادة العوائد النقدية.
- دراسة خيارات تمويل بديلة لتخفيف الضغط عن الموازنة العامة.
- فتح المجال أمام مزودي الخدمات لتوليد إيرادات إضافية ضمن شروط عادلة وشفافة تحقق مصلحة الجهة الاتحادية.
- التفاوض مع الموردين حول الأسعار وشروط الدفع للوصول إلى اتفاقيات أكثر ملاءمة.

4-1 معالجة فجوات التمويل:

في حال كشف التقييم المالي عن وجود فجوة تمويلية محتملة، يتعين على مطور تقييم الأثر بالتنسيق مع الجهة المعنية اتخاذ تدابير تصحيحية تشمل:

- إعادة تقييم مكونات المشروع لتقليل التكاليف دون المساس بجوهر المخرجات المستهدفة.
- البحث عن مصادر تمويل إضافية، سواء عبر شراكات استراتيجية أو برامج دعم قائمة.
- اقتراح إجراءات عملية لخفض التكاليف التشغيلية أو الرأسمالية، بما يضمن استدامة المشروع وتحقيق أهدافه الاستراتيجية.

الإجراء: دعم التقييم المالي والاستجابة له

يجب على مطور تقييم الأثر القيام بما يلي:

- دعم إعداد التقييم المالي من خلال توفير جميع البيانات والمدخلات اللازمة للخبراء الماليين.
- مراجعة وتحديث تقييم الأثر في حال كشف التحليل المالي عن فجوات تمويلية أو قيود مالية حرجية.
- التعاون الوثيق مع راعي تقييم الأثر والموردين لتطوير حلول عملية تعزز الجدوى المالية وتحقق أفضل استخدام للموارد المتاحة.

لاستخدام القالب المناسب: راجع ملحق (أ) - النموذج رقم 9: نموذج التحليل المالي والتجاري

⁴ على الرغم من استبعاد مدفوعات النقل من التحليل الاقتصادي، فمن المحتمل أن يحصل مطوري تقييم الأثر على هذه المعلومات أثناء جمع المعلومات، على سبيل المثال، المعلومات التي تتعلق بتكلفة السلع والخدمات (قبل ضريبة القيمة المضافة).

الخطوة 2: متطلبات واستراتيجيات المشتريات وتوزيع المخاطر

تعدّ هذه الخطوة مفصلية في ضمان الانتقال السلس من مرحلة التقييم إلى التنفيذ الفعلي للمشروع أو البرنامج، حيث تركز على تحديد استراتيجية المشتريات المثلى، وصياغة المتطلبات الفنية، وهيكل آليات الدفع، ووضع إطار شفاف وعادل لتوزيع المخاطر بين الأطراف المعنية.

1-2 أهمية دور القطاع الخاص:

يشكّل إشراك القطاع الخاص في توفير الأصول أو تقديم الخدمات العامة ركيزة أساسية لتحقيق الكفاءة والابتكار في تنفيذ المبادرات الحكومية. ومع ذلك، فإن هذا الإشراك يتطلب توافر أربعة عناصر رئيسية لضمان نجاحه:

- إعداد استراتيجية مشتريات متكاملة تراعي التوجهات الحكومية والقوانين المعمول بها.
- تحديد متطلبات واضحة ودقيقة تضمن تحقيق الجودة وتحفز على تقديم حلول مبتكرة.
- تصميم آليات دفع فعالة تربط الدفع بالأداء وتعزز التزام الموردين.
- وضع إطار لتوزيع المخاطر يُسند كل نوع من المخاطر للطرف القادر على إدارتها بشكل أمثل، بما يعكس توازناً عادلاً وشفافاً.

الهدف ليس إلغاء المخاطر، بل إعادة توزيعها بذكاء لضمان تحقيق الجدوى والاستقرار طوال دورة حياة المشروع.

2-2 استراتيجية المشتريات:

تعدّ استراتيجية المشتريات وثيقة تخطيطية يتم تطويرها من قبل متخصصي المشتريات بالتنسيق مع الفرق المالية والقانونية. وتشمل العناصر التالية:

- الامتثال التشريعي: ضرورة التوافق مع أحكام القوانين واللوائح الاتحادية، خاصة قانون المشتريات ولوائحه التنفيذية.
- الانسجام الاستراتيجي: ربط استراتيجية الشراء بالأهداف الاستراتيجية لراعي تقييم الأثر ونتائج المراحل السابقة.
- نموذج التعاقد المؤسسي: تحديد ما إذا كان راعي تقييم الأثر سيقوم بالمشتريات بصورة مستقلة أو عبر وحدة شراء موحدة/ مشتركة.
- اختيار أسلوب الشراء الأمثل: مثل الشراء المباشر، أو المنافسات العامة، أو الشراكات طويلة الأجل.
- استشارة السوق: النظر في إمكانية إجراء مشاورات مبكرة مع الموردين لاستكشاف الحلول المبتكرة وتعزيز جاذبية المشروع.

3-2 متطلبات المشتريات:

يجب أن تُبنى متطلبات المشتريات على نتائج المرحلتين السابقتين:

- المرحلة الاستراتيجية: تحديد الأهداف والمخرجات المرجوة بدقة.
- المرحلة الاقتصادية: فهم التكاليف والفوائد على المدى البعيد، لتحديد القيمة المضافة المرجوة.

وتؤثر صياغة المتطلبات بشكل مباشر على:

- جودة مخرجات المشروع من حيث مطابقتها للأهداف الأساسية.
- نطاق الاتفاق التجاري ومحتوى العقود.
- تحفيز المنافسة وتشجيع الموردين على تقديم عروض عالية الجودة بأسعار تنافسية.

رغم مشاركة مطوري تقييم الأثر في إعداد هذه المتطلبات، فإن المسؤولية النهائية تقع على عاتق فريق المشتريات المختص.

4-2 آليات وهيكल الدفع:

تحدد آليات الدفع ضمن العقود من قبل فرق المشتريات بالتنسيق مع الفرق المالية والتقييمية، وفقاً للصوابط الآتية:

- ربط الدفع بالأداء والمخرجات وليس بمجرد الإنجاز الزمني أو التقدم في التنفيذ.
- اعتماد آليات دفع قابلة للتنفيذ وذات طابع تحفيزي يعزز التزام الموردين بجودة التنفيذ.
- استخدام نتائج التحليل المالي لتحديد أنسب توقيتات الدفع والنسب العادلة وفقاً لمراحل الإنجاز.

وتعد هذه الآليات ضرورية لإدارة التدفقات النقدية وضمان التزام الموردين بمعايير التعاقد.



5-2 توزيع المخاطر بين القطاعين:

يمثل توزيع المخاطر عنصراً استراتيجياً لنجاح مشاريع المشاركة بين القطاع العام والخاص، ويجب أن يتم وفقاً لثلاثة مبادئ رئيسية:

- تصنيف دقيق للمخاطر بناءً على سجل المخاطر الرسمي المعتمد (الملحق (ب) - تصنيف المخاطر).
- إسناد المخاطر إلى الجهة الأنسب لإدارتها: كأن تسند مخاطر التصميم أو الأداء إلى المورد، بينما تبقى المخاطر السياسية أو القانونية بيد الحكومة.
- وضوح التوزيع التعاقدي للمسؤوليات، بهدف تقليل النزاعات، وضمان توازن العلاقة التعاقدية، وتحقيق الاستقرار خلال دورة المشروع.

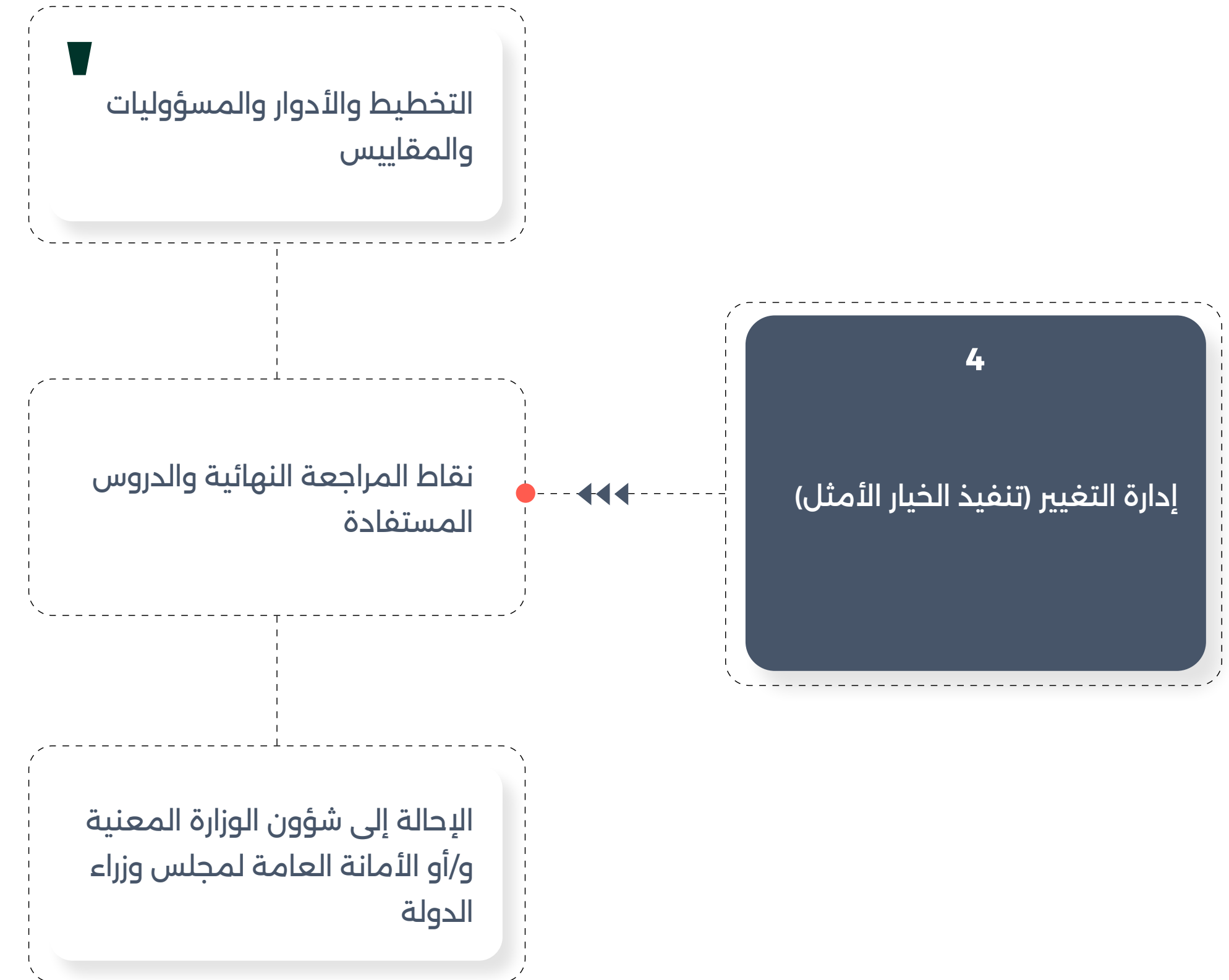
الإجراء: العمل مع المشتريات لوضع التفاصيل التجارية النهائية

- يجب على مطور تقييم الأثر الالتزام بما يلي:
- توثيق استراتيجية المشتريات المعتمدة للبرنامج/المشروع (أو المستندات التي يعلدها مخصصو المشتريات).
 - توثيق آليات صياغة متطلبات البرنامج/المشروع بما يشجع الموردين على تقديم عطاءات تنافسية ومبتكرة.
 - توثيق آلية الدفع المعتمدة وبيان انعكاساتها على تقييم الأثر والجدوى المالية.
 - تحديد مخاطر المشروع بدقة بالتعاون مع فرق المشتريات والشؤون القانونية، ووضع خطة متكاملة لتوزيعها وإدارتها.

مثال توضيحي - توزيع المخاطر بموجب عقد تجاري

المسائل الرئيسية	من يتحمل المخاطر / توزيع المخاطر			مقياس (عالي / متوسط / منخفض)	الخطر
	مسؤولية مشتركة	مزود من القطاع الخاص	مشتري من القطاع العام		
لا تتضمن سوى مستويات منخفضة من التكنولوجيا		يتحمل المخاطر		منخفض	التقادم
يدفع [القطاع العام] ثمن فائض العرض إذا كان الطلب غير موجود			يتحمل المخاطر	متوسط	مخاطر الطلب
يتم مشاركة المسؤولية	يتحمل المخاطر			عالي	مخاطر التصميم
تتضمن تغيير السياسة تغييرات ذات جدول زمني طويل المدى			يتحمل المخاطر	منخفض	المخاطر المتبقية
يتحمل القطاع الخاص مخاطر انخفاض الإيرادات الناجمة عن انخفاض طلب أطراف ثالثة		يتحمل المخاطر		منخفض	إيرادات طرف ثالث
لم يأخذ راعي البرنامج / المشروع في الاعتبار إمكانية وضع قوانين جديدة تفتقر إلى أي حكم من أحكام الانقضاء			يتحمل المخاطر	عالي	التغيير التشريعي

المرحلة الرابعة: مرحلة إدارة التغيير



المرحلة 4 الخطوات المسؤولية المشتركة مع خبراء من الوزارات الأخرى
 نقطة مراجعة / الملاحظات التقييمية

نظرة عامة

تمثل مرحلة إدارة التغيير نقطة التحوّل بين مراحل التحليل والتخطيط من جهة، والتنفيذ الواقعي للبرنامج أو المشروع المعتمد من جهة أخرى. وتبدأ هذه المرحلة فور اعتماد الخيار الأمثل في صيغته النهائية، بعد إدخال التحسينات اللازمة الناتجة عن المرحلة المالية والتجارية.

تشمل هذه المرحلة مكونين متكاملين: (1) التنفيذ و(2) المراقبة والتقييم.

ورغم أن التنفيذ هو العنصر المحوري، إلا أن إغفال المراقبة والتقييم يعرّض البرنامج لمخاطر الانحراف، ويضعف من فاعلية التدخلات الحكومية على المدى الطويل.

تشمل مرحلة إدارة التغيير سلسلة من الأنشطة الأساسية، تختلف تفاصيلها باختلاف طبيعة البرنامج أو المشروع، وتتمحور حول ما يلي:

• تنفيذ الخيار الأمثل:

- إعداد خطة تنفيذ تفصيلية تتضمن المخرجات المستهدفة، الجدول الزمني للتنفيذ، وأدوار ومسؤوليات كافة الأطراف.
- تحديد آليات الحوكمة التي تضمن مراقبة تنفيذ المشروع وضمان الالتزام.

- أنشطة داعمة للتنفيذ وتشمل، بحسب طبيعة المشروع:
 - تعديل أو إصدار تشريعات / لوائح لازمة لتفعيل التدخل.
 - تطوير أصول مادية أو رقمية جديدة (مثل بنى تحتية أو أنظمة إلكترونية).
 - إطلاق خدمات جديدة لدعم تنفيذ السياسات.
 - تنفيذ برامج تدريبية لتعزيز قدرات الجهات المعنية وأصحاب المصلحة.
 - تنظيم فعاليات تواصلية لضمان إشراك المستفيدين وتعزيز الالتزام العام.
 - تنفيذ تدابير إضافية تكفل استدامة التنفيذ وفاعليته.
- المراقبة والتقييم:
 - وضع آليات منهجية لرصد التقدم، وقياس الكفاءة والفاعلية.
 - ضمان الشفافية والمساءلة عبر تتبع مؤشرات الأداء الرئيسية.
 - تحليل الدروس المستفادة وتوظيفها في تقييمات الأثر المستقبلية.

الخطوة 1: التنفيذ والتقييم والمراقبة

يركز هذا الجزء من الدليل على المراقبة والتقييم (وليس تخطيط التنفيذ المؤسسي)، بهدف التأكد من أن البرنامج / المشروع المعتمد يتم تنفيذه وفق المسار المخطط، وأن النتائج المحققة قابلة للقياس والتحليل.

1-1 أهمية المراقبة والتقييم:

يعد التقييم المستمر والممنهج أداة حيوية لضمان جودة التنفيذ وفاعلية الأثر، ويسهم في:

- قياس درجة التقدم نحو تحقيق الأهداف الذكية.
- كشف الانحرافات عن الجداول الزمنية والتكاليف ومعالجتها.
- تقييم مدى ملاءمة التدابير المتخذة أو الحاجة لتعديلها.
- تحليل ما إذا كانت الفوائد المحققة ناتجة مباشرة عن التدخل، أو بفعل عوامل خارجية.

ويتم التمييز بين:

- التقييم أثناء التنفيذ: لضبط المسار وتصحيح الانحرافات في الوقت المناسب.
- التقييم بعد التنفيذ: لقياس الأثر النهائي واستيعاب النتائج غير المتوقعة.

2-1 التقييم اللاحق للتنفيذ

يمثل التقييم اللاحق للتنفيذ أداة جوهرية في التأكد من تحقق الأثر الفعلي للسياسة أو التشريع على أرض الواقع. ويهدف هذا التقييم إلى:

- قياس الفجوة بين النتائج المتوقعة والمتحققة.
- فهم أسباب الانحراف أو الفجوات.
- تحديد الآثار غير المتوقعة أو الجانبية.
- توثيق الدروس المستفادة لتغذية الأدلة والإرشادات المستقبلية وتطويرها.

ويفضل أن يتم هذا التقييم بعد مضي فترة كافية (مثلاً 12 إلى 24 شهراً) تسمح برصد الأثر الحقيقي.

3-1 تحديد الأدوار والمسؤوليات:

نظراً لتعدد الجهات المعنية وتعقيد التدخلات التنظيمية، يُعد تحديد الأدوار والمسؤوليات بدقة عاملاً حاسماً لضمان فعالية التنفيذ وكفاءة المتابعة. ويجب التمييز بوضوح بين:

- الجهة المنفذة: المسؤولة عن تنفيذ الخيار الأمثل وتحقيق المخرجات المحددة في خطة التنفيذ.
- الجهة الرقابية: المكلفة بمتابعة سير التنفيذ، والتأكد من الالتزام بالموصفات الزمنية والفنية والمالية.
- الجهة التقييمية: التي تضطلع بمهمة التقييم ما بعد التنفيذ، وتحليل الأثر المحقق مقارنة بالأهداف الذكية.

ولضمان التنسيق وتكامل الأدوار، يوصى بتعيين مسؤول تنفيذي أول يتمتع بالصلاحيات اللازمة للإشراف العام على مساري التنفيذ والمراقبة، وتنسيق العمل بين الفرق الفنية والمالية والتشريعية ذات الصلة.

4-1 إدارة المؤشرات والبيانات باستخدام الحلول الرقمية:

تعد البيانات الدقيقة والحديثة حجر الأساس في عملية المراقبة والتقييم. ومن هذا المنطلق، ينبغي إنشاء قاعدة بيانات مركزية للبرنامج أو المشروع، يتم من خلالها تسجيل وتتبع المؤشرات الرئيسية، باستخدام منصات رقمية تتيح التكامل والتحليل متعدد الأبعاد.

ويفضّل اعتماد حلول تكنولوجية مدعومة بتقنيات الذكاء الاصطناعي، لضمان سرعة الوصول إلى المعلومات، وتحليلها بشكل ديناميكي وتوقعي. المؤشرات والبيانات الأساسية التي ينبغي تتبعها تشمل:

- الأهداف الذكية.
- الإنفاق الفعلي مقابل الميزانية المعتمدة.
- عوامل النجاح الرئيسية.



4-1 إدارة المؤشرات والبيانات باستخدام الحلول الرقمية - تابع:

- المؤشرات المسجلة في السجل.
- المخاطر المصنّفة في سجل المخاطر.
- ترتيبات توزيع المخاطر بين القطاعين العام والخاص حسب العقود.
- التكاليف المالية الفعلية مقارنة بالتقديرات السابقة.

ويمكن تعزيز دقة التقييم من خلال جمع بيانات نوعية عبر:

- استطلاعات رأي أصحاب المصلحة.
- مقابلات ميدانية وموجهة مع المستفيدين الرئيسيين.

ورغم أن هذا النوع من البيانات قد لا يكون قابلاً للقياس الكمي بشكل مباشر، إلا أنه يساهم في فهم الأبعاد الاجتماعية والاقتصادية للتدخل بشكل أعمق وأكثر واقعية.

5-1 توظيف الذكاء الاصطناعي في المراقبة والتقييم:

يساهم توظيف أدوات الذكاء الاصطناعي في تحسين جودة التقييم وسرعة التحليل واتخاذ القرار. ويوصى باستخدام هذه الأدوات ضمن إطار رقابي صارم، يوازن بين الكفاءة التقنية والمصادقية الأخلاقية.

من أبرز تطبيقات الذكاء الاصطناعي الممكنة:

- التحليل التنبؤي: لتوقع سلوك المستفيدين وتأثير السياسات على المدى المتوسط والطويل، بما يمكّن من اتخاذ تدابير تصحيحية مبكرة.
- تحليل النصوص والبيانات الكبيرة: لاستخلاص توجهات وآراء المستفيدين من خلال:
 - منصات الشكاوى الرقمية.
 - استبيانات إلكترونية.
 - تعليقات منصات التواصل الاجتماعي.
- أتمتة جمع وتحليل البيانات: لتقليل الأخطاء البشرية، وتسريع عمليات التقييم الدوري، وتحقيق تكامل سلس بين المؤشرات الكمية والنوعية.

عند تطبيق تقنيات الذكاء الاصطناعي، يجب الالتزام بما يلي:

- احترام خصوصية البيانات وحمايتها وفقاً لأفضل الممارسات التشريعية.
- ضمان الشفافية في تصميم النماذج التحليلية وتفسير نتائجها.
- عدم الاعتماد الكامل على النتائج الآلية، وضرورة تدخل العنصر البشري في التقييم النهائي وصنع القرار، لضمان الموضوعية والعدالة.

ولتفعيل المسار التعليمي المؤسسي وتوظيف نتائج التقييم في تحسين جودة السياسات والتشريعات المستقبلية، يتعين على الوزارة/الجهات الاتحادية تضمين القسم السابع من "نموذج خطة المراقبة والتقييم" المعني بالتقييم اللاحق للتنفيذ، وربطه صراحة بآليات مراجعة الأدلة والنماذج والإجراءات. ويمثل هذا القسم خطوة ختامية مكتملة ضمن دورة تقييم الأثر، تهدف إلى تحويل النتائج الموثقة إلى مدخلات مؤسسية قابلة للتطبيق، تساهم في تحديث الأدوات الإرشادية المعتمدة، وتعزيز جاهزية الحكومة الاتحادية للتعامل مع التحديات التنظيمية والتشريعية المستقبلية وفقاً لمبدأ التحسين المستمر.

ويجب عند استخدام أدوات الذكاء الاصطناعي الالتزام بالتشريعات الوطنية الخاصة بحماية البيانات، والأمن السيبراني، والخصوصية.

لاستخدام الغالب المناسب: راجع ملحق (أ) - النموذج رقم 10: نموذج خطة المراقبة والتقييم

مثال استخدام الأهداف الذكية لغرض التقييم

جدول الأهداف الذكية والمقاييس المعنية: تقييم تنفيذ الخيار الأمثل

- هل تم تحقيق الأهداف الذكية، وإلى أي مدى ومتى تحققت؟ على وجه الخصوص:
- إلى أي مدى ومتى تحققت النتائج؟
- إلى أي مدى ومتى تحققت النتائج المتوقعة؟
- هل ستستمر التغييرات بمرور الوقت؟
- ما مدى نجاح عملية تقديم المخرجات والنتائج؟
- هل كانت هناك أي عواقب غير مقصودة، وإذا كان الأمر كذلك، فهل كانت كبيرة؟
- ما القيمة الاجتماعية (كما هو محدد في المرحلة الاقتصادية (المرحلة الثانية: المرحلة الاقتصادية)) التي تم إنشاؤها؟
- بالنظر إلى الوراء، ما مستوى الثقة الذي يمكن إسناده إلى التقدير الأصلي للأثر (بما في ذلك القيمة الاجتماعية)؟
- هل بقيت التكاليف المالية للتنفيذ ضمن الحدود المحددة في المرحلة المالية والتجارية؟

مثال استخدام عوامل النجاح الرئيسية لغرض التقييم

جدول عوامل النجاح الرئيسية: تقييم تنفيذ الخيار الأمثل

- تهدف عوامل النجاح الرئيسية التي تم تحديدها للأهداف الذكية إلى تقليل انبعاثات ثاني أكسيد الكربون في مدينة X بنسبة 20% بحلول عام 2030 من خلال تنفيذ تدريجي لتشغيل 200 حافلة ديزل بمحركات كهربائية:
- هل زاد الدعم (السياسي والعام) الذي يقدمه أصحاب المصلحة خلال فترة التنفيذ؟ (بما يتماشى مع أولويات الملاءمة الاستراتيجية)
- هل حدثت اضطرابات تشغيلية؟ وإذا كان الأمر كذلك، فهل من المتوقع الآن أن تتجاوز تكاليف الصيانة طويلة المدى التقدير الأصلي؟ (بما يتماشى مع إثبات على القيمة الاجتماعية)
- هل تم توفير البنية التحتية اللازمة للشحن بالكامل وهل هي متوفرة في المواقع الاستراتيجية؟ (بما يتماشى مع سلسلة التوريد وجاهزية البنية التحتية)
- هل تساءلت عما إذا كان هناك أي تأخير في بدء تشغيل البنية التحتية؟ وإذا كان الأمر كذلك، فما الآثار المترتبة على الميزانية النهائية للمشروع و/أو ترتيبات التمويل؟ (تتماشى مع القدرة على تحمّل التكاليف)
- هل تم طرح المشاريع التجريبية المخطط لها والدروس المستفادة (التي تهدف إلى مساعدة راعي تقييم الأثر في تنفيذ وتحسين المهارات) كما هو مخطط لها؟ (إمكانية تحقيق ذلك)
- هل تحققت الأهداف المتعلقة بفوائد أخرى مثل الحد من التلوث الضوضائي؟ (بما يتماشى مع القيمة الاجتماعية والفوائد الاجتماعية)

الإجراء 1: تحديد الأدوار والمسؤوليات

يجب على مطور تقييم الأثر التأكد من أن خطة إدارة التغيير تحدد بوضوح ما يلي:

- المسؤوليات المتعلقة بتنفيذ الخيار الأمثل
- تحديد الشخص أو الجهة المسؤولة عن التنفيذ النهائي للخيار الأمثل بصيغته المعتمدة.
- يشمل ذلك الأدوار والمهام المرتبطة بالتالي:
- تطوير أو تعديل التشريعات واللوائح اللازمة.
- إنشاء الأصول الملموسة أو الرقمية أو تطويرها (مثل البنية التحتية أو الأنظمة التقنية).
- تقديم خدمات جديدة أو تطوير القائمة منها.
- أي أنشطة أو خدمات داعمة تضمن تفعيل ما سبق.
- المسؤوليات المتعلقة بالمراقبة والتقييم
- تحديد الجهة أو الأفراد المسؤولين عن المراقبة أثناء التنفيذ لضمان الالتزام بالخطة والميزانية.
- تحديد الجهة أو الأفراد المسؤولين عن المراقبة بعد التنفيذ لقياس الأثر المستدام للتدخل.
- تحديد الجهة أو الأفراد المكلفين بالتقييم النهائي لقياس فعالية وكفاءة التدخل.
- تحديد آلية التقييم، بما في ذلك التوقيت ومنهجية التنفيذ.
- بناء قدرات أصحاب المصلحة
- تحديد أين وكيف تتم تقاسم مسؤولية إعداد وبناء قدرات أصحاب المصلحة بين الفرق التنفيذية والفنية.
- تحديد العلاقة بين جميع الأدوار المذكورة وبين المسؤول التنفيذي الأول الذي يتحمل في نهاية المطاف المسؤولية الكاملة عن مرحلتي التنفيذ والمراقبة.

الإجراء 2: إدراج تكاليف المراقبة والتقييم في تقييم الأثر

يجب على مطور تقييم الأثر تضمين تكاليف المراقبة والتقييم ضمن التقديرات المقدمة في المرحلة الاقتصادية والمرحلة المالية والتجارية من تقييم الأثر، وتشمل:

- كلفة الأدوات التقنية ومنصات إدارة البيانات.
- كلفة تشغيل وتطبيق هذه الأدوات على أرض الواقع.
- كلفة الاستطلاعات الميدانية والمقابلات التي قد تُجرى مع أصحاب المصلحة أو المتأثرين بالتغيير.

الإجراء 3: تحديد المقاييس والبيانات المطلوب جمعها

يجب على مطور تقييم الأثر، بالتعاون مع متخصصي إدارة البيانات، ضمان ما يلي:

- بناء قاعدة بيانات موحدة للبرنامج / المشروع
- تطوير قاعدة بيانات متكاملة تتوافق مع المعايير المطبقة في برامج ومشاريع تقييم الأثر الأخرى.
- ضمان هيكلية مرنة تسمح بتبادل البيانات ومطابقتها عبر المشاريع الحكومية المختلفة.
- تحديد المقاييس وحقول البيانات
- تحديد المقاييس الرئيسية (Key Metrics) المطلوب تتبعها لقياس الفعالية والكفاءة.
- تعيين حقول البيانات بما يضمن إمكانية مقارنة النتائج عبر البرامج والمشاريع المختلفة.
- ضمان أن تكون الحقول والبيانات متوافقة مع قواعد بيانات البرامج الحكومية الأخرى لضمان التكامل والاتساق.

نقطة المراجعة النهائية: الوزارة/الجهة الاتحادية

عند استكمال جميع مراحل تقييم الأثر (بما يشمل المراقبة والتقييم، إدارة البرامج والمشاريع، والمكونات الأخرى المرتبطة بعملية التقييم) وبعد توثيق الخطوات والإجراءات المتبعة خلال التقييم بصورة متكاملة، يتعين إحالة ملف تقييم الأثر بكامله إلى الوزارة/الجهة الاتحادية المعنية، وذلك لغرض إجراء مراجعة ختامية شاملة، إبداء الملاحظات والمقترحات النهائية بشأن منهجية تقييم الأثر ونتائجه، والتحقق من مدى استيفاء المتطلبات القانونية والفنية والإجرائية قبل الانتقال إلى مرحلة اعتماد القرار وتنفيذه رسمياً.

وتشكل هذه النقطة حلقة وصل حاسمة لضمان موضوعية التقييم وتعزيز جودة التدخلات الحكومية عبر إحكام الرقابة وتبادل المعرفة المؤسسية.

عند الانتهاء من تقييم الأثر واعتماد الخيار الأمثل (أو في أي مرحلة تراها الوزارة/الجهة الاتحادية الأمثل)، يتم توثيق النتائج والمخرجات في مذكرات رسمية وفق النماذج المعتمدة لدى الحكومة. وتشمل هذه النماذج مذكرة السياسات والاستراتيجيات الوطنية المعتمدة (سياسات/ مبادرات/أجندات وطنية)، مذكرة التشريع الاتحادي، مذكرة الاطلاع، ومذكرة الموافقة؛ كما يتم استخدام نموذج المذكرة الداخلية المرفوعة لمعالي الوزير، بحيث يستفاد من هذه المذكرات في دعم قرارات الوزارة/الجهات الاتحادية ورفع التوصيات إلى الجهات العليا، بما يعزز من كفاءة عملية اتخاذ القرار وتوثيق مبررات التدخلات.

للاطلاع على النماذج الرسمية المعتمدة لهذه المذكرات، يرجى الرجوع إلى موقع البوابة الرسمية لحكومة دولة الإمارات العربية المتحدة وموقع البوابة الرسمية لوزارة المالية.

الإجراء: إكمال تقييم الأثر بصيغته النهائية

يجب على مطور تقييم الأثر القيام بما يلي:

- دمج المقترحات التقييمية الصادرة عن الوزارة/الجهة الاتحادية في النسخة النهائية من تقرير تقييم الأثر.
- التأكد من أن جميع الملاحظات والمقترحات تمت معالجتها وفقاً للمعايير والإجراءات المعتمدة.
- إعداد نسخة محدثة وشاملة من التقرير النهائي موثقة بشكل كامل.
- تسليم النسخة النهائية إلى راعي تقييم الأثر.
- يتولى راعي تقييم الأثر رفع التقرير إلى الجهة المختصة لإتمام إجراءات اعتماد التوصيات النهائية والبدء في تنفيذ التدخل أو التغيير في السياسة.
- يجب توثيق جميع التعديلات التي أُجريت على التقرير استناداً إلى ملاحظات الجهة المختصة.
- تحفظ النسخة النهائية للتقرير في قاعدة بيانات مركزية ضمن الوزارة/الجهة الاتحادية، بما يضمن الشفافية وإمكانية الرجوع إليها في المراجعات المستقبلية أو عمليات التدقيق.

الباب الرابع

الملاحق

- ◀ الملحق (أ) - النماذج
- ◀ الملحق (ب) - تصنيف المخاطر
- ◀ الملحق (ج) - قائمة بالموارد الإضافية



مقدمة

يضم هذا الملحق مجموعة من النماذج والأدوات العملية المصممة لدعم مراحل تقييم الأثر في الجهات الاتحادية. وقد تم إعداد هذه النماذج وفق أفضل الممارسات المعمول بها في الحكومات الرائدة دولياً مع مراعاة السياق الوطني لدولة الإمارات، وتوفير أدوات مرنة قابلة للتطبيق حسب درجة تعقيد المشروع.

تهدف النماذج إلى ضمان الشفافية، وتوحيد منهجية العمل، وتحقيق أقصى درجات الدقة في جمع وتحليل البيانات واتخاذ القرار.

الملحق (أ): النماذج



النموذج رقم 1:
نموذج تحديد المشكلة والأهداف

الغرض

يهدف هذا النموذج إلى توثيق خلفية وسياق التدخل التنظيمي المقترح، وتقييم مدى ملاءمته للأولويات الاستراتيجية والتشريعية والمجتمعية للحكومة، وضمان توافقه مع القدرات المؤسسية للجهة الاتحادية، والمخاطر المحتملة، وذلك بهدف تعزيز فعالية السياسات وتحقيق الأثر المنشود.

القسم 1: المعلومات العامة

البند	التفاصيل
رقم النموذج	
اسم الجهة الاتحادية	
اسم مسؤول تقييم الأثر	
المسمى الوظيفي	
البريد الإلكتروني	
رقم الهاتف	

القسم 2: وصف السياسة / التدخل المقترح

البند	التفاصيل
عنوان التدخل التنظيمي	
الجهة الراعية	
تاريخ التطبيق المتوقع	
نوع التدخل التنظيمي	تشريع جديد تعديل تشريع لائحة سياسة إجراءات أخرى (حدد)

القسم 3: الخلفية وتحديد المشكلة

البند	التفاصيل
ما هي المشكلة المستهدفة؟	
ما هو منظور الجهة الراعية في كيفية النظر إلى المشكلة وحدود نطاق التدخل أو الاستجابة الممكنة؟	
هل تم توثيق المشكلة؟	نعم لا إذا نعم، اذكر المصادر

القسم 4: أهداف التدخل

البند	التفاصيل
الهدف العام	
الأهداف الذكية	الهدف:
	القياس:
	المدة:

القسم 5: الجهات المعنية

الفئة	الجهات ذات الصلة
الجهات الحكومية	
القطاع الخاص	
المجتمع المدني	
شركاء دوليون (ان وجد)	

القسم 6: الجوانب القانونية والتنظيمية

البند	التفاصيل
هل يتطلب إصدار أو تعديل تشريع؟	نعم لا
هل توجد التزامات دولية ذات صلة؟	نعم لا
	إذا نعم، اذكرها

فحص قانوني مختصر: التأكد من توافق التدخل المقترح مع الدستور والتشريعات الاتحادية والاتفاقيات الدولية ذات الصلة، دون الخوض في فحوصات تفصيلية تختص بها جهات أخرى.

القسم 7: مدى توافق السياسة مع الأولويات الوطنية

السؤال	الإجابة / التوضيح
هل يتماشى التدخل مع الاستراتيجيات الوطنية؟	نعم لا العلاقة
هل يتماشى مع أولويات الحكومة والجهة الاتحادية؟	نعم لا التوضيح
هل يعالج التزاماً دولياً أو مطلباً دولياً؟	نعم لا التوضيح

القسم 8: مبررات التدخل

البند	التفاصيل
ما الدافع الرئيسي للمقترح؟	
هل توجد بدائل غير تنظيمية؟	نعم لا اذكرها إن وجدت

القسم 9: جاهزية الجهة المنفذة

السؤال	الإجابة / التوضيح
هل تمتلك الجهة الاتحادية القدرات المؤسسية اللازمة؟	نعم لا جزئياً التوضيح
هل توجد شراكات قائمة أو محتملة؟	نعم لا

القسم 10: المخاطر الأولية المحتملة

نوع الخطر	وصف الخطر	شدة التأثير	احتمالية الحدوث	ملاحظات
تشريعي / قانوني		عالية متوسطة منخفضة	عالية متوسطة منخفضة	
مؤسسي / تنسيقي		عالية متوسطة منخفضة	عالية متوسطة منخفضة	
مالي / تمويلي		عالية متوسطة منخفضة	عالية متوسطة منخفضة	
اجتماعي / اقتصادي		عالية متوسطة منخفضة	عالية متوسطة منخفضة	

القسم 11: التوصية الأولية

المضي قدماً في إعداد تقييم الأثر

إعادة النظر في التوقيت أو الشكل

عدم الاستمرار حالياً وطلب مزيد من التحليل

النموذج رقم 2: نموذج تحليل ومشاركة أصحاب المصلحة

الغرض

يساعد هذا النموذج الجهات الاتحادية على تحديد وتصنيف وتحليل أصحاب المصلحة المتأثرين بالتدخل التنظيمي، ورسم خطة فعالة لإشراكهم عبر مراحل تقييم الأثر، مما يضمن الشفافية، ويقلل مقاومة التغيير، ويعزز موثوقية القرار.

القسم 1: تحديد أصحاب المصلحة

الفئة	الجهة / الفئة المستهدفة	طبيعة العلاقة بالتدخل	متوقع أن يتأثر؟ (نعم/لا)	تأثيره على نجاح التدخل
حكومية	مثال: وزارة الاقتصاد	مثال: مشاركة مباشرة في التنفيذ	نعم/لا	(مرتفع / متوسط / منخفض)
قطاع خاص	مثال: الشركات الصغيرة	مثال: خاضعة للتنظيم المقترح	نعم/لا	(مرتفع / متوسط / منخفض)
مجتمع مدني	مثال: جمعيات بيئية	مثال: ذات اهتمام بالموضوع	نعم/لا	(مرتفع / متوسط / منخفض)
أفراد / مستهلكون	مثال: أصحاب التراخيص	مثال: متلقو الخدمات	نعم/لا	(مرتفع / متوسط / منخفض)
جهات دولية	مثال: شركاء تعاقديون	مثال: التزامات تعاقدية أو اتفاقيات	نعم/لا	(مرتفع / متوسط / منخفض)

ملاحظات إضافية:

- يجب تحديث هذا النموذج دورياً خلال مراحل التقييم.
- يمكن إرفاق تحليل مخاطر اجتماعي إذا كانت مواقف بعض أصحاب المصلحة قد تُحدث تأثيراً سلبياً كبيراً.
- يُفضل توثيق ردود الأفعال ومخرجات المشاركة وإرفاقها بالتقرير النهائي لتقييم الأثر.

القسم 2: مصفوفة تحليل أصحاب المصلحة

يوصى باستخدام مصفوفة "التأثير × الاهتمام" لتحديد أولوية إشراك كل فئة:

الفئة	درجة التأثير	درجة الاهتمام	التوصية
عالية التأثير × عالية الاهتمام	مرتفعة	مرتفعة	شارك بنشاط (مشاورات/ورش)
عالية التأثير × منخفضة الاهتمام	مرتفعة	منخفضة	حافظ على إبلاغ مستمر
منخفضة التأثير × عالية الاهتمام	منخفضة	مرتفعة	أجب عن الأسئلة وقدم المعلومات
منخفضة التأثير × منخفضة الاهتمام	منخفضة	منخفضة	راقب دون تدخل مباشر

القسم 3: تحليل مواقف أصحاب المصلحة

الجهة	الموقف المتوقع	درجة التأييد / المعارضة	دوافع التأييد أو المعارضة	استراتيجية التعامل
اتحاد غرف التجارة	معارض مبدئياً	متوسط المعارضة	تكلفة الامتثال	إشراك مبكر وشرح الفوائد
هيئة البيئة	مؤيد	مرتفع	دعم الأثر البيئي	شراكة فنية في التصميم
جمعية مستهلكين	غير محدد	منخفض	نقص المعلومات	نشر توعوي واستبيانات

القسم 4: خطة التواصل والمشاركة

المرحلة	نوع المشاركة	الوسيلة	الفئة المستهدفة	التوقيت	المسؤول
تحليل البدائل	مشاركة في التصميم	ورشة عمل	الجهات الحكومية	الأسبوع 2	إدارة السياسات
جمع البيانات	استطلاع رأي	نموذج إلكتروني	أفراد ومؤسسات	الأسبوع 3	قسم التقييم
ما قبل القرار	مشاركة تشاورية	جلسات استماع	أصحاب العلاقة الأساسيون	الأسبوع 6	الجهة صاحبة الاقتراح
ما بعد القرار	تواصل إعلامي	حملة توعية	الجمهور العام	بعد الإقرار	قسم الاتصال المؤسسي

النموذج رقم 3: نموذج التقييم الأولي للأثر

الغرض

يوفر هذا النموذج أداة عملية لتحديد ما إذا كان التدخل التنظيمي المقترح يستوجب إجراء تقييم أثر مفصّل أو الاكتفاء بتقييم مبسّط. ويعد خطوة أساسية لضمان التناسب بين حجم التقييم وحجم الأثر المحتمل.

القسم 1: معلومات أساسية

البند	التفاصيل
رقم النموذج	
اسم الجهة الاتحادية	
اسم مسؤول تقييم الأثر	
تاريخ تعبئة النموذج	
عنوان التدخل التنظيمي	

القسم 2: نوع التدخل ومجاله

البند	التفاصيل
نوع التدخل	تشريع تعديل لائحة سياسة إجراء إداري
نطاق التأثير	وطني قطاعي محلي
مجال الأثر	اقتصادي اجتماعي بيئي مؤسسي تقني تشريعي

القسم 3: أسئلة التقييم الأولي

أجب عن الأسئلة التالية بنعم أو لا، مع التوضيح عند الحاجة:

السؤال	نعم / لا	ملاحظات توضيحية
هل للتدخل تأثير جوهري على الأفراد أو الشركات أو الجهات الحكومية؟	نعم لا	
هل قد يؤدي إلى زيادة التكاليف أو الأعباء التنظيمية؟	نعم لا	
هل من المتوقع أن يُثير اعتراضات من أصحاب المصلحة؟	نعم لا	
هل للتدخل علاقة بالتزامات دولية أو اتفاقيات؟	نعم لا	
هل توجد بيانات كافية لدعم تقييم الأثر؟	نعم لا	
هل يشمل التدخل استخداماً لتقنيات جديدة أو الذكاء الاصطناعي؟	نعم لا	

فحص قانوني مختصر: التأكد من أن التدخل المقترح لا يتعارض مع الدستور والتشريعات الاتحادية النافذة والاتفاقيات الدولية ذات الصلة. ويمكن توثيق أي ملاحظة قانونية جوهرية ضمن خانة ”مبررات التوصية“ في القسم التالي.

القسم 4: التوصية الأولية بشأن نطاق تقييم الأثر

استناداً إلى الإجابات أعلاه:

التوصية	إجراء تقييم مفصل	إجراء تقييم مبسط فقط
مبررات التوصية		
المخاطر المحتملة في حال عدم إجراء تقييم مفصل		

توقيع المسؤول

الاسم	
المسمى الوظيفي	
التاريخ	



النموذج رقم 4: نموذج التقييم التمهيدي للآثار الاقتصادية والاجتماعية والبيئية

الغرض

يهدف هذا النموذج إلى تقديم تقييم أولي شامل للتدخل المقترح، من خلال تحليل التكاليف والفوائد الاقتصادية المباشرة وغير المباشرة، إلى جانب الآثار الاجتماعية والمؤسسية والبيئية. ويساعد هذا النموذج على تحديد الحاجة إلى إجراء تحليل مفصل لاحق، وتوجيه القرارات بشأن مراحل التقييم التالية.

القسم 1: معلومات عامة

البند	التفاصيل
رقم النموذج	
اسم الجهة الاتحادية	
عنوان السياسة / التشريع المقترح	
اسم مسؤول التقييم	
تاريخ إعداد النموذج	

القسم 2: تحديد الفئات المتأثرة بالتدخل

يرجى تحديد الجهات أو الفئات المتأثرة بشكل مباشر أو غير مباشر من التدخل:

الفئة	أمثلة	متأثرة بشكل
الجهات الحكومية	وزارة الاقتصاد، الهيئة الاتحادية	مباشر غير مباشر
الأفراد / المواطنون	الطلاب، المتقاعدون، المستفيدون	مباشر غير مباشر
قطاع الأعمال	الشركات الصغيرة، البنوك	مباشر غير مباشر
القطاع غير الربحي	الجمعيات المهنية، الأهلية	مباشر غير مباشر
شركاء دوليون	وكالات أممية، دول شريكة	مباشر غير مباشر

القسم 3: التكاليف الاقتصادية المحتملة (تقديرية)

يرجى تقدير التكاليف الرئيسية بناءً على المعلومات المتوفرة:

نوع التكلفة	الوصف	الجهة المتأثرة	التقدير التقريبي (بالدرهم)	ملاحظات
التكاليف الإدارية	إعداد الأنظمة، تدريب الموظفين	الجهات الحكومية		
التكاليف الامتثالية	الالتزام بمتطلبات جديدة	قطاع الأعمال		
التكاليف المالية المباشرة	رسوم أو غرامات جديدة	الأفراد / الشركات		
التكاليف غير المباشرة	تأخير إجراءات، أثر سلبي عام	الكل		

القسم 4: الفوائد الاقتصادية المتوقعة

نوع الفائدة	الوصف	الفئة المستفيدة	إمكانية قياسها نقدياً؟
فائدة اقتصادية	زيادة الإيرادات، نمو قطاع	الشركات / الحكومة	نعم لا
فائدة تنظيمية	تحسين كفاءة الخدمات	الجهات الحكومية	نعم لا
فائدة اجتماعية	تحسين جودة الحياة	الأفراد / المجتمع	نعم لا
فائدة بيئية	تقليل التلوث أو الانبعاثات	المجتمع / البيئة	نعم لا

القسم 5: تحليل الأثر الاجتماعي والنوعي

يرجى تقييم الجوانب التالية: (أ) الأثر الاجتماعي

المجال	التقييم المتوقع	ملاحظات
العدالة الاجتماعية / الفئات الضعيفة	إيجابي سلبي محايد	
المساواة بين الجنسين	إيجابي سلبي محايد	
فرص العمل / سوق العمل	إيجابي سلبي محايد	
التأثير على المجتمعات المحلية	إيجابي سلبي محايد	
التأثير على ذوي الإعاقة / كبار السن	إيجابي سلبي محايد	

القسم 5: تحليل الأثر الاجتماعي والنوعي - تابع

يرجى تقييم الجوانب التالية: (ب) الأثر النوعي / المؤسسي

المجال	التقييم			درجة التأثير		
كفاءة العمل الحكومي	تحسّن	تراجع	لا تغيير	مرتفع	متوسط	منخفض
التنسيق بين الجهات	تحسّن	تراجع	لا تغيير	مرتفع	متوسط	منخفض
رضا المتعاملين	تحسّن	تراجع	لا تغيير	مرتفع	متوسط	منخفض
الشفافية / المساءلة	تحسّن	تراجع	لا تغيير	مرتفع	متوسط	منخفض
إمكانية الرقابة والتنفيذ	تحسّن	تراجع	لا تغيير	مرتفع	متوسط	منخفض

القسم 6: تحليل الأثر البيئي (إن وجد)

المجال	التقييم المتوقع			أدوات قياس / ملاحظات		
انبعاثات الكربون	زيادة	انخفاض	لا تغيير			
إدارة الموارد الطبيعية	تحسّن	تدهور	لا تغيير			
تأثير على التنوع البيولوجي	إيجابي	سلبي	محايد			
النفايات / التلوث	زيادة	انخفاض	لا تغيير			

ملاحظة: إذا كان الأثر البيئي جوهرياً، ينبغي ربط التقييم بدليل الاستدامة أو معايير وزارة التغير المناخي والبيئة.

القسم 7: إجراءات التخفيف والتحسين

نوع الأثر	الإجراء المقترح	الجهة المسؤولة
اجتماعي		
مؤسسي		
بيئي		

القسم 8: التقييم العام والتوصية

السؤال	الإجابة		
هل تفوق الفوائد التكاليف مبدئياً؟	نعم	لا	غير واضح
هل الأثر غير الاقتصادي جوهري؟	نعم	لا	
هل الأثر يستدعي استشارة مجتمعية إضافية؟	نعم	لا	إذا نعم، يرجى التوضيح
هل البيانات المتاحة كافية لتحليل تفصيلي؟	نعم	لا	يرجى التحديد
هل هناك حاجة لتحليل اقتصادي / نوعي معمّق؟	نعم	لا	يرجى التوضيح

القسم 9: الخطوات التالية

التوصية	الانتقال إلى تحليل مفصّل الاكتفاء بالتقييم الأولي جمع بيانات إضافية خطوات المتابعة المقترحة يرجى التحديد
---------	--

توقيع مسؤول التقييم

الاسم	
المسمى الوظيفي	
التاريخ	



النموذج رقم 5: نموذج تطوير وتقييم خيارات القائمة الطويلة

الغرض

يساعد هذا النموذج على توثيق وتحليل جميع الخيارات الممكنة (التنظيمية وغير التنظيمية) لمعالجة المشكلة المحددة في السياسة المقترحة، بما في ذلك خيار ”عدم التدخل“. كما يهدف إلى تقييم مزايا وعيوب وجدوى كل خيار من حيث التأثير والفعالية والقبول المجتمعي والكلفة والمخاطر، تمهيداً لاختيار الخيار الأمثل للتقييم الاقتصادي والاجتماعي.

القسم 1: بيانات أساسية

البند	التفاصيل
رقم النموذج	
عنوان التدخل	
الجهة الاتحادية	
تاريخ تعبئة النموذج	

القسم 2: تحديد الخيارات المحتملة

يرجى إدراج خمسة خيارات على الأقل، على أن يشمل أحدها ”عدم التدخل“، مع وصف موجز ونوع كل بديل:

الرقم	اسم البديل	الوصف الموجز	نوع البديل	ملاحظات إضافية
1	عدم التدخل	الإبقاء على الوضع القائم دون تدخل	لا تدخل	
2			تشريعي تنظيمي طوعي	
3			تشريعي تنظيمي طوعي	
4			تشريعي تنظيمي طوعي	
5			تشريعي تنظيمي طوعي	

القسم 3: التقييم الأولي للجدوى

اسم الخيار	إمكانية التنفيذ	التوافق مع السياسات الحالية	الكلفة التقديرية	القبول المجتمعي
	عالية متوسطة منخفضة	يتوافق يتعارض جزئياً يتعارض كلياً	منخفض / متوسط / مرتفع	ضعيف / متوسط / قوي
	عالية متوسطة منخفضة	يتوافق يتعارض جزئياً يتعارض كلياً	منخفض / متوسط / مرتفع	ضعيف / متوسط / قوي
	عالية متوسطة منخفضة	يتوافق يتعارض جزئياً يتعارض كلياً	منخفض / متوسط / مرتفع	ضعيف / متوسط / قوي
	عالية متوسطة منخفضة	يتوافق يتعارض جزئياً يتعارض كلياً	منخفض / متوسط / مرتفع	ضعيف / متوسط / قوي

ملاحظة: عند تقييم ”التوافق مع السياسات الحالية“، يراعى كذلك التحقق بصورة مختصرة من عدم تعارض الخيار المقترح مع الدستور والتشريعات الاتحادية والاتفاقيات الدولية ذات الصلة، دون الخوض في فحوصات تفصيلية تختص بها جهات أخرى.

القسم 4: المقارنة الأولية بين الخيارات

المعيار	البديل 1	البديل 2	البديل 3
التأثير المحتمل	منخفض / متوسط / مرتفع		
قابلية التنفيذ	منخفضة / متوسطة / عالية		
الكلفة المالية	منخفضة / متوسطة / مرتفعة		
القبول المجتمعي	ضعيف / متوسط / قوي		
درجة المخاطرة	منخفضة / متوسطة / عالية		
التوافق مع السياسات الوطنية	ضعيف / متوسط / قوي		

تعليقات إضافية على المقارنة:

القسم 5: تحليل مزايا وعيوب كل بديل

اسم الخيار	أبرز المزايا	أبرز العيوب

القسم 6: تحليل خاص لخيار “عدم التدخل”

السؤال	الإجابة / التوضيح
هل يؤدي الإبقاء على الوضع القائم إلى تفاقم المشكلة؟	نعم لا
هل توجد آثار قانونية أو اجتماعية سلبية؟	

القسم 7: التوصية الأولية

السؤال	الإجابة / التوضيح
استناداً إلى التحليل أعلاه، توصي الجهة بـ :	نعم لا نعم لا نعم لا
أسباب التوصية أو الاستبعاد	

القسم 8: الملحقات الداعمة (إن وجدت)

دراسات أو مذكرات سابقة

تحليلات مقارنة دولية

آراء أولية من أصحاب المصلحة

وثائق قانونية داعمة

رسوم توضيحية أو خرائط للأثر المحتمل

توقيع مسؤول تعبئة النموذج

الاسم	
المسمى الوظيفي	
التاريخ	



النموذج رقم 6: نموذج التقييم الاقتصادي المتكامل للخيارات التنظيمية

الغرض

يهدف هذا النموذج إلى دعم متخذي القرار في اختيار الخيار التنظيمي الأمثل عبر تقييم الجدوى الاقتصادية للتدخلات المقترحة، خاصة عندما لا يكون تحليل التكلفة والفائدة التقليدي ممكناً أو كافياً. يجمع النموذج بين ثلاث أدوات تحليلية تكميلية:

القسم 1: معلومات عامة

البند	التفاصيل
رقم النموذج	
الجهة الاتحادية	
اسم مسؤول التقييم الاقتصادي	
البريد الإلكتروني	
تاريخ التقييم	

القسم 2: تحليل فعالية التكلفة

الأثر الرئيسي القابل للقياس: الخيارات التنظيمية محل المقارنة:

الخيار	وصف مختصر	التكلفة التقديرية (بالدرهم)	وحدة الأثر	نسبة التكلفة إلى الأثر
الخيار 1				
الخيار 2				

مثال: التكلفة لكل حياة يتم إنقاذها - التكلفة لكل وحدة امتثال إضافية.

- تحليل فعالية التكلفة: لتحديد الخيار الذي يحقق أكبر أثر بأقل تكلفة عندما يكون الأثر قابلاً للقياس وغير قابل للتحويل النقدي.
- تحليل القرار متعدد المعايير: لترتيب الخيارات بناءً على مزيج من المعايير الكمية والنوعية باستخدام أوزان مرجحة.
- تحليل الحساسية واختبارات التبديل: لفهم مدى تأثير نتائج التحليل بتغير الفرضيات، واستكشاف حدود استقرار الخيار الأفضل.

يساهم هذا النموذج في تعزيز الشفافية والمنهجية القائمة على الأدلة، ويتمشى مع التوجهات الحكومية الرامية إلى رفع كفاءة القرارات التشريعية والتنظيمية في دولة الإمارات.

القسم 3: تحليل القرار متعدد المعايير (Multi-Criteria Decision Analysis – MCDA)

تحديد المعايير الرئيسية:

المعيار	نوعه (كمي/نوعي)	الوزن (%)

يفضل ألا يقل عدد المعايير عن 3 ولا يزيد عن 7 لتفادي التعقيد.

تقييم الخيارات بناءً على المعايير:

الخيار	المعيار 1	المعيار 2	المعيار 3	...	التقييم الإجمالي (مربّح)
الخيار 1					
الخيار 2					

استخدم مقياس من 1 إلى 5 أو 1 إلى 10 عند التقييم لكل معيار.

القسم 4: تحليل الحساسية واختبارات التبديل

الفرضيات الأساسية التي تم بناء التحليل عليها:

- سعر الصرف = ...
- نسبة الامتثال = ...
- تكلفة الوحدة = ...

اختبار التغير في المدخلات:

المتغير	القيمة الأصلية	القيمة المعدلة	الأثر على الخيار الأفضل
			خيار 1 / خيار 2
			خيار 1 / خيار 2

هل يؤدي أي تغير بسيط إلى تغيير الخيار الأفضل؟

نعم لا

يرجى التوضيح:

القسم 5: الملاحظات العامة والتوصية الاقتصادية:

النموذج رقم 7: نموذج تقييم الجاهزية والمخاطر والسيناريوهات

الغرض

يهدف هذا النموذج إلى تقييم جاهزية الجهة المقترحة للتنفيذ من حيث الموارد المؤسسية والتشريعية والبنية التحتية، بالتوازي مع تحليل المخاطر المرتبطة بالتدخل التنظيمي وتصميم سيناريوهات متعددة لاستشراف التحديات وتحديد سبل التخفيف. يعد هذا النموذج مكملًا ضروريًا قبل الانتقال إلى مرحلة التنفيذ أو التوصية النهائية.

القسم 1: المعلومات العامة

البند	التفاصيل
رقم النموذج	
عنوان السياسة / المشروع	
الجهة الاتحادية	
اسم مسؤول تقييم الأثر	
المسمى الوظيفي	
البريد الإلكتروني	
رقم الهاتف	
تاريخ إعداد النموذج	

القسم 2: تقييم الجاهزية المؤسسية

الموارد البشرية والتنظيمية	هل تتوفر الكوادر البشرية اللازمة؟ نعم جزئياً لا
	إذا كانت الإجابة لا، ما الاحتياجات التدريبية أو التوظيفية المطلوبة؟
	هل توجد وحدات تنظيمية/لجان تنفيذية جاهزة للعمل؟
البنية التحتية والقدرات التكنولوجية	هل تتوفر بنية تحتية (مادية أو رقمية) مناسبة للتنفيذ؟ نعم جزئياً لا
	هل يلزم تطوير أنظمة إلكترونية/منصات ذكية؟ نعم لا
	إذا كانت الإجابة نعم، يرجى التوضيح:
الآطر القانونية والتنظيمية	هل توجد تشريعات نافذة تتيح التنفيذ؟ نعم لا
	إذا كانت الإجابة لا، ما هو المطلوب قانونياً؟
الجدول الزمني ومدى واقعية التنفيذ	المدة المقدرة للتنفيذ الكامل: أقل من 6 أشهر بين 6-12 شهراً أكثر من 12 شهراً
	العوامل المؤثرة على سير التنفيذ:

القسم 3: تحليل المخاطر

يرجى تحديد أهم المخاطر المرتبطة بالتنفيذ، مع تقييم احتمال حدوثها وتأثيرها، ووضع خطط للتخفيف:

رقم	وصف الخطر	مصدر الخطر	احتمالية الحدث	التأثير	مستوى الخطورة	خطة التخفيف
1						
2						

ملاحظة: يفضل استخدام معايير مصغوفة المخاطر الوطنية إن وجدت.

القسم 4: تحليل السيناريوهات المحتملة

السيناريو	الافتراضات الأساسية	الأثر المتوقع	مستوى التأثير	التوصية
السيناريو الأساسي	التنفيذ وفق الخطة	تحقق 80-90% من الأثر	متوسط	الاستمرار مع رصد المخاطر
السيناريو المتفائل	جاهزية عالية + تعاون كامل	أثر مضاعف	عالي	التوسعة في نطاق التنفيذ
السيناريو المتشائم	تأخر - مقاومة من شركاء	أثر جزئي	عالي	خطة طوارئ وتدرج بالتنفيذ

القسم 5: التحديات أثناء التنفيذ وخطط المعالجة

التحدي أو العائق	شدة التأثير	الخطة المقترحة للتعامل
	منخفض/متوسط/مرتفع	
	منخفض/متوسط/مرتفع	

القسم 6: التقييم النهائي للجاهزية

نعم، يوصى بالمضي قدماً بالتنفيذ كما هو

نعم، مع إدخال تعديلات محددة

لا، لا يُوصى بالتنفيذ حالياً

يرجى التوضيح:

توقيع مسؤول تقييم الأثر

الاسم	
المسمى الوظيفي	
التاريخ	



النموذج رقم 8: نموذج ملخص تقرير تقييم الأثر النهائي

الغرض

يوثق هذا النموذج النتائج النهائية لعملية تقييم الأثر بعد إتمام جميع مراحل التقييم، ويستخدم كأساس لمراجعة واعتماد القرار من قبل الجهات المختصة. يهدف إلى تقديم نظرة شاملة، مركّزة وقابلة للعرض على متخذي القرار بطريقة مبنية على الأدلة.

القسم 1: معلومات عامة

البند	التفاصيل
رقم النموذج	
الجهة المقترحة	
مسؤول التقييم	
تاريخ استكمال التقييم	
نوع التدخل التنظيمي	تشريع جديد تعديل لائحة سياسة أخرى

القسم 2: خلفية موجزة

عنوان السياسة أو التشريع	
وصف موجز للتدخل	
الجهات المعنية الرئيسية	الجهات الحكومية القطاع الخاص المجتمع المدني شركاء دوليون (إن وجد)

القسم 3: البدائل المدروسة

البديل	الوصف	تم اختياره؟	مبرر الاختيار / الاستبعاد
البديل 1		نعم لا	
البديل 2		نعم لا	
الوضع القائم		نعم لا	

القسم 4: ملخص التحليل الاقتصادي

العنصر	القيمة / التحليل
إجمالي التكاليف	
إجمالي الفوائد	
نسبة الفائدة إلى التكلفة	
نتائج تحليل الحساسية	
نتائج اختبارات التبديل (إن وجدت)	
تحليل القرار متعدد المعايير	

إذا لم يتم استخدام تحليل التكلفة والفائدة، يرجى تبرير المنهج البديل المستخدم.



القسم 5: الاعتبارات غير الاقتصادية

الآثار البيئية	
الآثار الاجتماعية	
الآثار المؤسسية / التشغيلية	
الاعتبارات القانونية	يتطلب تعديل قانون يتطلب إصدار تشريع جديد لا يتطلب تدخل تشريعي مباشر مرتبط بالتزامات دولية

فحص قانوني مختصر: يتعين التأكد من أن التدخل الموصى به يتوافق مع الدستور والتشريعات الاتحادية والاتفاقيات الدولية ذات الصلة، مع الأخذ بعين الاعتبار أن الفحوصات التفصيلية المتصلة بالمنافسة، حماية المستهلك، أو المنشآت الصغيرة والمتوسطة تجرى - عند الاقتضاء - من قبل الجهات المختصة.

القسم 6: المخرجات والتوصيات

البند	التفاصيل
التدخل الموصى به	
الجهة المقترحة للتنفيذ	
التوصيات العامة	

القسم 7: آلية المتابعة

خطة المراقبة والتقييم أثناء التنفيذ	مرفقة ضمن النموذج سيتم تطويرها لاحقاً
جهة المراقبة	

القسم 8: ملحقات ومستندات داعمة

يرجى تحديد النماذج والأدوات المرفقة	
-------------------------------------	--

النموذج رقم 9: نموذج التحليل المالي والتجاري

الغرض

يساعد هذا النموذج على توثيق التحليل المالي والتجاري للخيار التفضيلي، ويهدف إلى ضمان سلامة التمويل، وكفاءة الإنفاق، وشفافية المشتريات، وتحديد المخاطر التجارية المصاحبة للتنفيذ. يركز على ربط نتائج التقييم الاقتصادي بخطة التنفيذ.

القسم 1: البيانات العامة

البند	التفاصيل
رقم النموذج	
اسم الجهة الاتحادية	
اسم مسؤول تقييم الأثر	
المسمى الوظيفي	
البريد الإلكتروني	
رقم الهاتف	

القسم 2: ملخص الخيار التفضيلي محل التحليل

البند	التفاصيل
عنوان التدخل التنظيمي	
وصف موجز للخيار التفضيلي	
المرجع إلى النموذج السابق المعني	

القسم 3: النمذجة المالية والتكلفة الإجمالية

البند	التفاصيل
التكاليف الرأسمالية	
التكاليف التشغيلية	
التكلفة السنوية الإجمالية للتنفيذ	
مصادر التمويل المقترحة	
هل يتطلب التمويل تعديلات على الميزانية؟	
ملاحظات إضافية	

القسم 4: استراتيجيات الشراء والعقود

البند	التفاصيل
هل سيتم الشراء من خلال مناقصة أو عبر طرق أخرى؟	مناقصة طرق شراء أخرى إذا كانت الإجابة "طرق شراء أخرى"، يرجى التوضيح:
نوع العقد المقترح	
مدة العقد	
توزيع المخاطر بين الحكومة والموردين	
هل يتطلب الأمر موافقات من جهات أخرى؟	نعم لا
الجهات المعنية، إن وجدت	

القسم 5: تقييم الجدوى التجارية

البند	التفاصيل
هل تم التحقق من العروض السوقية/ التكلفة؟	نعم لا
مستوى توفر الموردين أو الشركاء المحتملين	مرتفع متوسط محدود
وجود بدائل تجارية مماثلة	نعم لا
ملاحظات إضافية	

القسم 6: المخاطر المالية والتجارية

نوع الخطر	احتمال الحدوث	شدة الأثر	خطة التخفيف
	منخفض متوسط	ضعيف متوسط	مرتفع
	منخفض متوسط	ضعيف متوسط	مرتفع
	منخفض متوسط	ضعيف متوسط	مرتفع

القسم 7: الخلاصة والتوصيات

هل التحليل المالي والتجاري يدعم المضي قدماً في التنفيذ؟	نعم لا (يرجى التوضيح أدناه)
ملاحظات ختامية	

النموذج رقم 10: نموذج خطة المراقبة والتقييم

الغرض

يهدف هذا النموذج إلى توثيق خطة منهجية لرصد تنفيذ التدخلات التنظيمية وقياس آثارها بشكل دوري، مما يساعد على ضمان الشفافية والمساءلة من خلال تتبع المؤشرات الرئيسية ومقارنة الأداء الفعلي بالأهداف المحددة، ويتيح تصحيح المسار عند الحاجة. كما يساهم في تطوير معرفة مؤسسية قابلة للنقل إلى مشاريع مستقبلية.

القسم 1: البيانات العامة

البند	التفاصيل
رقم النموذج	
الجهة الاتحادية	
عنوان التدخل التنظيمي	
اسم مسؤول المراقبة والتقييم	
البريد الإلكتروني	
تاريخ إعداد خطة المراقبة والتقييم	

القسم 2: مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs)

المؤشر	نوعه (كمي/نوعي)	آلية القياس	التكرار	الجهة المسؤولة	الهدف المستهدف

يفضل أن تشمل المؤشرات الجوانب المتعلقة بالآثار والفعالية والكفاءة.

القسم 3: خطة جمع البيانات

نوع البيانات	المصدر	وسيلة الجمع	التكرار	طريقة التحقق
كمية / نوعية				
كمية / نوعية				

من الأفضل استخدام أدوات متعددة (استبيانات - مقابلات - مراجعة مستندات - أنظمة رقمية).

القسم 4: آلية التقييم المرحلي والنهائي

نوع التقييم	التوقيت	الجهة المنفذة	الأسلوب المتبع	مخرجات التقييم
أثناء التنفيذ				
بعد التنفيذ				

القسم 5: مراجعة المخاطر والتدابير التصحيحية

الخطر المحتمل	المؤشر المتأثر	آلية الرصد المبكر	الإجراء التصحيحي

القسم 6: دروس مستفادة (يتم تعبئته لاحقاً بعد التنفيذ)

--

القسم 7: التقييم اللاحق واستخدام النتائج في تطوير السياسات

النشاط المخطط	توقيت التنفيذ	الجهات المعنية	أدوات التحليل	مخرجات التقييم اللاحق	آلية الاستخدام



الملحق (ب): سجل المخاطر

مقدمة

يهدف هذا الملحق إلى تقديم إطار شامل لتصنيف وإدارة المخاطر التي قد تنشأ أثناء تطوير أو تنفيذ تقييمات الأثر. وقد صمم هذا التصنيف لدعم مطوري تقييم الأثر ورعاة تقييم الأثر في التعرف على المخاطر المحتملة، وتصنيفها وفق طبيعتها ومستوى تأثيرها ووضع خطط فعّالة للتخفيف منها أو معالجتها.

ويساعد هذا التصنيف على تعزيز القدرة الاستباقية في توقع التحديات، وتقليل الآثار السلبية، وضمان اتخاذ قرارات مبنية على معلومات دقيقة وموثوقة.

1- تصنيف المخاطر

يمكن تصنيف المخاطر المرتبطة بتقييم الأثر إلى ثلاثة مستويات رئيسية، يُمكن تفصيلها أكثر كما يلي:

- مخاطر خارجية: المخاطر الناشئة عن عوامل أو أحداث تقع خارج نطاق سيطرة البرنامج/المشروع لكنها قد تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على نتائجه.

- مخاطر تجارية مرتبطة بالوزارة / الجهة الاتحادية: المخاطر التي تقع ضمن نطاق مسؤولية الوزارة أو الدائرة أو الجهة الاتحادية صاحبة البرنامج أو المشروع.

- مخاطر الخدمة المشتركة بين القطاعين العام والخاص: المخاطر المتعلقة بتقديم الخدمات أو تنفيذ المشاريع التي يشترك فيها الطرفان، حيث يمكن توزيع المسؤوليات وتقاسم تبعات المخاطر بينهما.



جدول تصنيف المخاطر			
أ - المخاطر الخارجية التي يتعرض لها البرنامج/المشروع المباشر		ب- الأعمال التي لا يمكن نقلها / إعادة تخصيصها	
نوع الخطر	الوصف	نوع الخطر	الوصف
كارثي	حدوث كوارث طبيعية أو ظروف غير متوقعة تؤثر على البيئة الاقتصادية أو الاجتماعية على نطاق واسع	مهني	فشل راعي تقييم الأثر في الوفاء بالتزاماته أو تحقيق أهدافه المحددة
تشريعي	تغييرات في القوانين أو اللوائح أو السياسات قد تؤثر على التكاليف أو الفوائد المتوقعة للبرنامج/المشروع	السمعة	فقدان الثقة في راعي تقييم الأثر نتيجة ضعف أدائه أو عدم قدرته على تحقيق أهدافه المعلنة، مما قد يؤثر على مصداقيته أمام الشركاء والجمهور
ج- مخاطر الخدمة التي يمكن تقاسمها فيما بين القطاعين العام والخاص			
نوع الخطر	الوصف	نوع الخطر	الوصف
مخاطر الخدمة	عدم ملاءمة الخدمة المقدمة للغرض أو فشلها في تلبية الاحتياجات الأساسية	مخاطر التوافر والأداء	تقديم خدمة أقل جودة من المعايير المتفق عليها تعاقدياً
مخاطر التصميم	عدم قدرة التصميم الفني على تحقيق متطلبات الجودة	مخاطر الطلب	فجوة بين مستوى الطلب الفعلي والمستوى المتوقع، مما يؤدي إلى فائض في الخدمة أو قصور في تلبيتها
مخاطر التخطيط	عدم استيفاء البرنامج/المشروع لمتطلبات التخطيط المحلي أو التشريعات ذات الصلة	مخاطر الحجم	اختلاف حجم استخدام الخدمة الفعلي مقارنة بالتوقعات المسبقة
مخاطر البناء	تأخير أو فشل في إتمام بناء الأصول المادية ضمن الوقت المحدد وضمن الميزانية المتفق عليها	مخاطر الصيانة	ارتفاع تكاليف الصيانة الفعلية مقارنة بالميزانية المعتمدة
مخاطر الترحيل	المخاطر الناجمة عن الحاجة لنقل موظفين أو عملاء إلى مواقع بديلة أثناء تنفيذ المشروع	مخاطر تقنية	تقادم التكنولوجيا المستخدمة أو عدم ملاءمتها لاحتياجات المستقبل
المخاطر البيئية	تأثير المشروع على البيئة أو المجتمعات المحلية بما قد يؤدي إلى اعتراضات أو قيود تنظيمية	مخاطر التمويل	تأخير أو تقليص نطاق المشروع بسبب قصور أو تأخر في التمويل
المخاطر التعاقدية	تعقيدات أو نزاعات في الترتيبات التعاقدية بين الأطراف المعنية	مخاطر القيمة المتبقية	عدم اليقين من قيمة الأصل العيني في نهاية فترة العقد
المخاطر التشغيلية	اختلاف التكاليف التشغيلية أو الأداء الفعلي للخدمات عن المعايير المحددة في الاتفاقيات	المخاطر التشغيلية	اختلاف التكاليف التشغيلية أو الأداء الفعلي للخدمات عن المعايير المحددة في الاتفاقيات

2- سجل المخاطر

يعد سجل المخاطر أداة مركزية لتوثيق وإدارة جميع المخاطر المرتبطة بالبرنامج/المشروع والخيار الأمثل.

• الغرض من السجل

- توثيق جميع المخاطر المرتبطة بالبرنامج أو المشروع أو الخيار الأمثل.
- دعم عملية اتخاذ القرار عبر توفير صورة شاملة عن طبيعة المخاطر، احتمالية حدوثها، أثرها، والجهة المسؤولة عن إدارتها.

• التحديث المستمر

- لا يكون السجل ثابتاً؛ بل يتطور بشكل ديناميكي كلما تقدّم العمل على تقييم الأثر.
- يتم تعديل السجل عندما يتم استبعاد خيارات أو تحسين تفاصيل الخيار الأمثل.

• مصادر إدخال المخاطر

- جميع المخاطر الناتجة عن التحليل الاستراتيجي والتحليل الاقتصادي يجب أن تُسجّل في هذا السجل.
- يتم تحديد الجهة التي تتحمل كل خطر، سواءً كانت وزارة، جهة اتحادية، شريك خاص أو طرف ثالث.

• تخصيص المخاطر وتحميل المسؤولية

- من المهم التمييز بين:
 - الطرف الذي يتحمل المخاطر افتراضياً (مثل الجهة المنفذة إذا لم يُنص على غير ذلك).
 - الطرف الذي تخصص له المخاطر تعاقدياً ضمن المرحلة التجارية أو في عقود الشراكات.
- إذا فشلت آلية تخصيص المخاطر لسبب ما، تعود المخاطر إلى الطرف الأقل قدرة على إدارتها، مما قد:
 - يؤدي إلى ارتفاع التكاليف.
 - يتسبب في تدخل حكومي إضافي لإعادة السيطرة.

• النتيجة النهائية

- سجل المخاطر هو المرجع الأساسي لجميع الأطراف المعنية بالمشروع، لأنه يحدد بدقة:
 - طبيعة المخاطر
 - الأطراف المسؤولة عنها
 - آليات إدارتها أو التخفيف منها

سجل المخاطر الأساسي	
اسم العنصر	الوصف / تفاصيل الإدخال
رقم الخطر	رقم تسلسلي فريد
نوع الخطر	تحديد النوع حسب التصنيف (أعمال أو خدمات أو خارجي)
وصف المخاطر	وصف موجز لطبيعة الخطر، وأين يمكن أن يحدث في سياق البرنامج/المشروع أو الخيار الأمثل
المؤلف / الشخص الذي أثار الخطر	اسم الجهة أو الشخص الذي حدد الخطر (مثل: مطوّر تقييم الأثر أو راعي تقييم الأثر)
التاريخ المحدد	تاريخ إدخال الخطر لأول مرة في السجل
تاريخ آخر تحديث	تاريخ آخر تعديل أو تحديث لحالة الخطر
التكلفة في حالة حدوث خطر	تقدير مالي لتكلفة الخطر إذا وقع
احتمالية / إمكانية حدوثه	تحديد الاحتمالية وفق مقياس (منخفض / متوسط / مرتفع) أو نسبة مئوية
الأثر المتوقع	درجة التأثير في حالة تحقق الخطر (منخفض / متوسط / مرتفع) أو قيمة كمية
الترابط بين المخاطر	تحديد إذا كان الخطر مرتبطاً بمخاطر أخرى داخل البرنامج أو خارجه، بما في ذلك المخاطر المتسلسلة
المسؤول عن المخاطر	الجهة أو الشخص المسؤول عن متابعة الخطر وإدارته (بعد التوزيع والتخصيص التعاقدي، إذا وجد)
التدابير المقابلة	الإجراءات الوقائية أو التصحيحية لتقليل احتمال وقوع الخطر أو أثره (باستثناء تخصيصه تعاقدياً)
حالة المخاطر	حالة المعالجة الحالية (مفتوح / قيد المعالجة / مخفّض / مغلق)

الملحق (ج): قائمة بالموارد الإضافية

مقدمة

يقدم هذا الملحق قائمة شاملة بأهم الموارد والمراجع الوطنية والدولية ذات الصلة، والتي يمكن الاستفادة منها كأدوات داعمة في إعداد وتنفيذ تقييمات الأثر. وقد تم اختيار هذه الموارد لكونها معتمدة وموثوقة، وتُسهل في تعزيز جودة عمليات التحليل وصياغة السياسات وفقاً لأفضل الممارسات.

1- الموارد الوطنية

فيما يلي أهم الموارد الرسمية الصادرة عن الحكومة، والتي تمثل مرجعاً أساسياً لتطوير السياسات وإعداد تقييمات الأثر:

- إعداد السياسات العامة في حكومة دولة الإمارات العربية المتحدة: <https://u.ae/ar-ae/about-the-uae/strategies-initiatives-and-awards/policies/preparing-public-policies-in-the-uae>

- نماذج مذكرة مجلس الوزراء في دولة الإمارات العربية المتحدة:

- يمكن الاطلاع على جميع المذكرات عبر: <https://uaecabinet.ae/ar/memos-templates>

- مذكرة السياسات، والأجندات والوطنية، والمبادرات والبرامج الوطنية، والاستراتيجيات الوطنية: <https://uaecabinet.ae/en/download-memo/memorandum-of-policies-national-agendas-national-initiatives-and-programs-national-strategies>

- مذكرة الاتفاقيات والمنظمات الدولية: <https://uaecabinet.ae/en/download-memo/memorandum-of-agreements-and-international-organizations>

- مذكرة التشريع الاتحادي: <https://uaecabinet.ae/en/download-memo/memorandum-of-federal-legislation>

- مذكرة الموافقة: <https://uaecabinet.ae/en/download-memo/memorandum-of-approval>

2- الإرشادات الدولية لأفضل الممارسات

لمواكبة التطورات العالمية في مجال تقييم الأثر، يمكن الاستفادة من المراجع الدولية التالية:

- سي يو تي اس إنترناشيونال (إن دي)، مجموعة أدوات تقييم الأثر التنظيمي: دليل الممارس في البلدان النامية، https://cuts-ccier.org/pdf/Regulatory_Impact_Assessment_Toolkit.pdf

- منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (2020)، تقييم الأثر التنظيمي، مبادئ أفضل ممارسات منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية للسياسة التنظيمية، مطبوعات منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، باريس، <https://doi.org/10.1787/7a9638cb-en>

- منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (2009)، تحليل الأثر التنظيمي: أداة لتحقيق ترابط السياسات، مراجعات منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية للإصلاح التنظيمي، مطبوعات منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، باريس، <https://doi.org/10.1787/9789264067110-en>

- مجموعة البنك الدولي (2018)، المؤشرات العالمية للحكومة التنظيمية: الممارسات العالمية لتقييم الأثر التنظيمي، <https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/905611520284525814/goblal-indicators-of-regulatory-governance-worldwide-practices-of-regulatory-impact-assessments>