



مركز محمد بن راشد
للابتكوار الحكومي
MOHAMMED BIN RASHID CENTRE
FOR GOVERNMENT INNOVATION



ابتكر
IBTEKR



كيفية تطوير صناعة القرارات المبنية على الأدلة في القطاع الحكومي

الابتكارات في بناء القدرات
في القطاع الحكومي



الملخص التنفيذي

تتم صناعة القرار ضمن كافة المستويات في الجهات الحكومية، ويعتمد صناع القرار أكثر فأكثر على الأدلة والبيانات في قراراتهم المهنية، وذلك بالرغم من اختلاف درجاتهم الوظيفية وأدوارهم وخبراتهم وتخصصاتهم. ومهما كان حجم مسؤولياتهم الكبيرة منها والصغيرة.

وفي ظل التحديات المتزايدة التي تواجه الجهات الحكومية، أصبحت الحاجة إلى اتخاذ قرارات فعّالة ومدروسة أكثر إلحاحاً من أي وقت مضى. وتعد عملية صنع القرار المبنية على الأدلة أداة ضرورية لدعم المسؤولين في صياغة التوجهات المستقبلية، وتصميم سياسات، واستراتيجيات، وبرامج، ومشاريع أكثر تأثيراً وارتباطاً باحتياجات المجتمع.

ويهدف هذا الدليل إلى مساعدة العاملين في القطاع الحكومي على فهم خطوات اتخاذ القرار المبني على الأدلة، وتطبيقه بطريقة عملية، كما يوضح كيف يمكن جمع وتحليل واستخدام الأدلة بمختلف أشكالها لدعم الخيارات المتاحة أمام متخذي القرار.

وقد بدأت الجهات الحكومية في تطوير استراتيجيات وسياسات لتعزيز اتخاذ القرار المبني على الأدلة، مع تكييف هذه الاستراتيجيات بما يتناسب مع سياقاتها الخاصة.

**ولكن، كيف يمكن
ضمان فاعلية
عملية صنع القرار
في الحكومة**



سوف نقوم باستكشاف هذه التساؤلات من خلال هذا الدليل:

3

كيفية تقييم وتعزيز ثقافة استخدام الأدلة؟

2

كيفية تحليل الوضع الحالي لاتخاذ القرار المبني على الأدلة في الجهة؟

1

ما هو القرار المبني على الأدلة؟ ولماذا يعتبر ضرورياً؟

6

كيفية تعزيز المعرفة بالبيانات داخل الجهات الحكومية؟

5

كيفية تطوير بيئة داعمة لثقافة الأدلة لكسر الحواجز بين الجهات؟

4

كيفية تصميم الاستراتيجيات المبنية على الأدلة؟

9

ما هي المفاهيم الخاطئة والصعوبات المتعلقة بصنع القرار المبني على الأدلة؟

8

كيفية اجراء محادثات فعالة لجمع الأدلة المناسبة؟

7

كيفية تطوير قدرات الموظفين على استخدام الأدلة في اتخاذ القرار؟

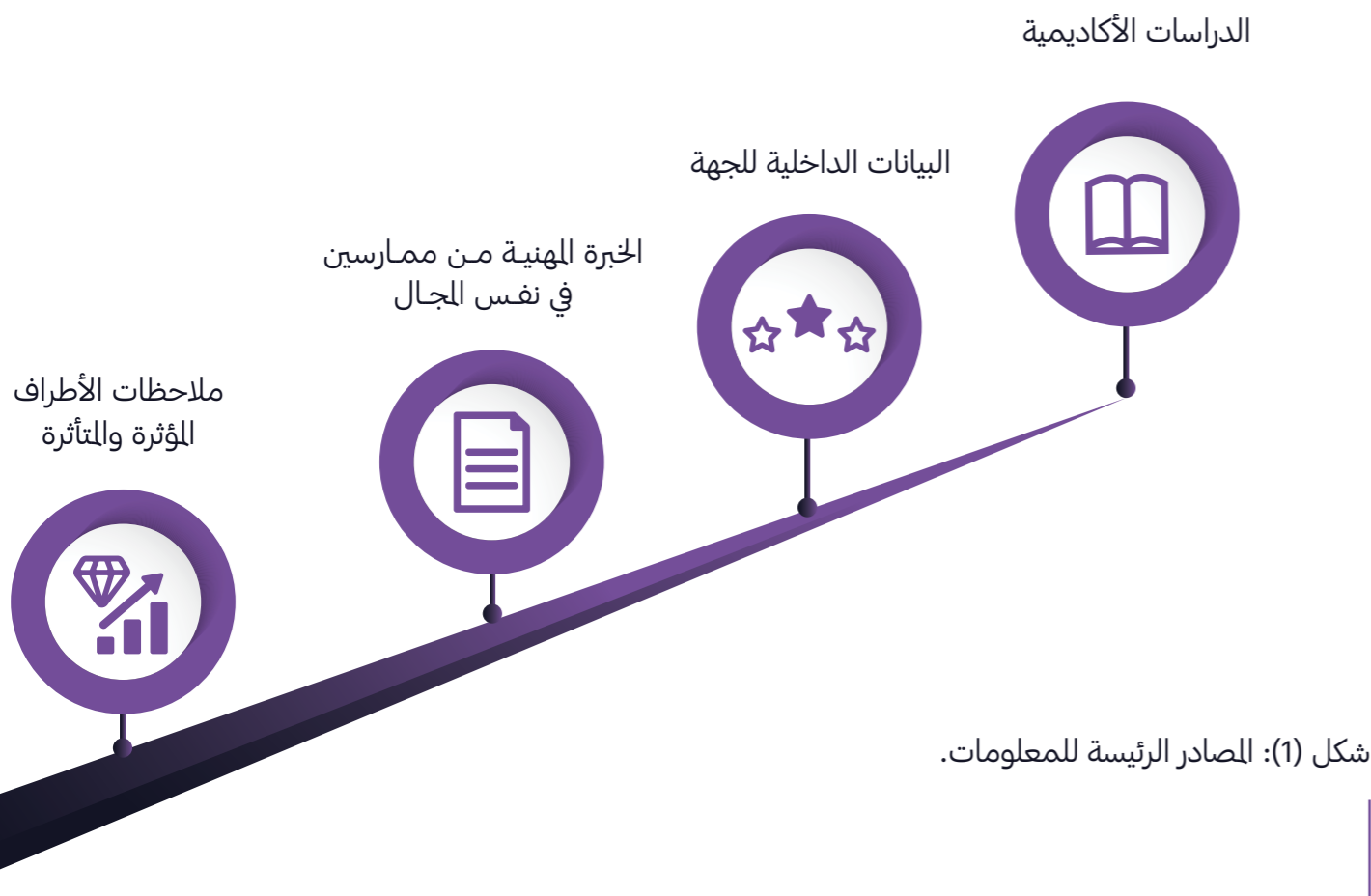
وفي نهاية الدليل، نستعرض نماذج عالمية توضح كيف ساهم استخدام الأدلة في تحسين القرارات الحكومية، مما يتيح للقارئ تصور الأثر العملي لهذه المنهجية.



ما هو القرار المبني على الأدلة؟ ولماذا يعتبر ضرورياً؟

غالباً ما يجد صانعو السياسات إلى أنهم يُطلب منهم تنفيذ حلول جاهزة، رغم أن هذه الحلول قد لا تعكس بالضرورة احتياجات المتعاملين المستفيدين من السياسات أو الخدمات، ونادراً ما يتم اختبار هذه الحلول من قِبَل المستخدمين النهائيين قبل تنفيذها، مما يؤدي إلى ضعف ثقة صناع السياسات بقدرة هذه الحلول على تحقيق الأثر المنشود.

وبالنظر إلى أن القادة في المناصب العليا يتخذون قرارات تُمسّ الجهة أو المجتمع بأسره، فمن الضروري أن تتم تلك القرارات من خلال عملية دقيقة ومدروسة.



شكل (1): المصادر الرئيسية للمعلومات.

ويجب تقييم جودة كل نوع من هذه المصادر بحيث يتم الاعتماد فقط على أفضل ما هو متاح من أدلة لدعم القرارات. وعلى الرغم من أن العديد من الأفراد يأخذون الحقائق والبيانات بعين الاعتبار عند اتخاذ قراراتهم، فإن ما يميز هذا النهج عن غيره هو اعتماده المنهجي على الأدلة الموثوقة والتاريخية.

وسيتطرق إلى هذه المصادر الأربعة بالتفصيل في القسم الرابع من هذا الدليل.

يُعد صنع القرار المبني على الأدلة، أو ما يُعرف بالإدارة المبنية على الأدلة، إطاراً تعتمد عليه الحكومات لضمان مراعاة وتحليل جميع الحقائق ذات الصلة عند اتخاذ القرار.

لماذا يعتبر صنع القرار المبني على الأدلة ضروريًا؟

لعدد من الأسباب منها:

تعزير فرص النجاح

يُشجع هذا النهج صنّاع القرار على دراسة خياراتهم بعناية قبل تنفيذها، مما يقلل من القرارات العشوائية. كما يضمن الاعتماد على البيانات الموثوقة بدلاً من الآراء الشخصية، مما يساعد على اختيار حلول مجرّبة ومعروفة بنتائجها الإيجابية، ويُسهّم في الحد من المخاطر خاصة في القرارات المؤسسية.

مراجعة الافتراضات السائدة

من خلال النظر في مجموعة واسعة من البيانات ووجهات النظر، تستطيع المؤسسات تحسين فهمها للقضايا وتعزير قدرتها على التفكير النقدي مما يساعد في الوصول إلى حلول أعمق وأكثر شمولية.

الوصول إلى قرارات موضوعية

يساعد هذا الإطار على تقليل التحيز وتعزير الشفافية، حيث يعتمد على تحليل الأدلة الرقمية والتاريخية، بما يُمكن من اتخاذ قرارات عقلانية تصب في مصلحة الفئة الأكبر من المستفيدين.

تعزير تفاعل الموظفين

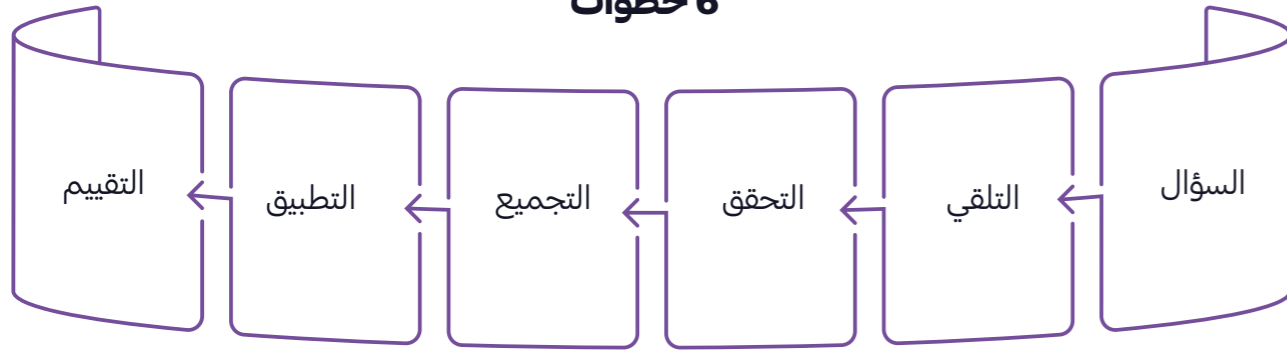
يشجع النهج القائم على الأدلة على إشراك الموظفين وأخذ مشاعرهم وآرائهم بعين الاعتبار، ما يزيد من شعورهم بالتقدير ويعزز من تفاعلهم. "فالقدرات المدروسة والمبنية على بيانات أدلة واقعية تساهم في رفع المعنويات وتحسين البيئة الداخلية للعمل.

ترشيد الموارد

يتيح هذا النهج اتخاذ قرارات مبنية على معرفة مسبقة وتجارب مماثلة، مما يوفّر الوقت والتكلفة المرتبطة بتنفيذ حلول غير فعّالة.

الممارسة القائمة على الأدلة

6 خطوات



4 مصادر

تؤكد الأدلة البحثية أن صنع القرار المبني على الأدلة أكثر دقة وكفاءة من الأساليب التقليدية التي تعتمد على الخبرة الفردية فقط، فالتوقعات المبنية على معرفة جماعية وبيانات دقيقة تكون عادةً أكثر موثوقية من تلك المستندة إلى آراء شخصية.

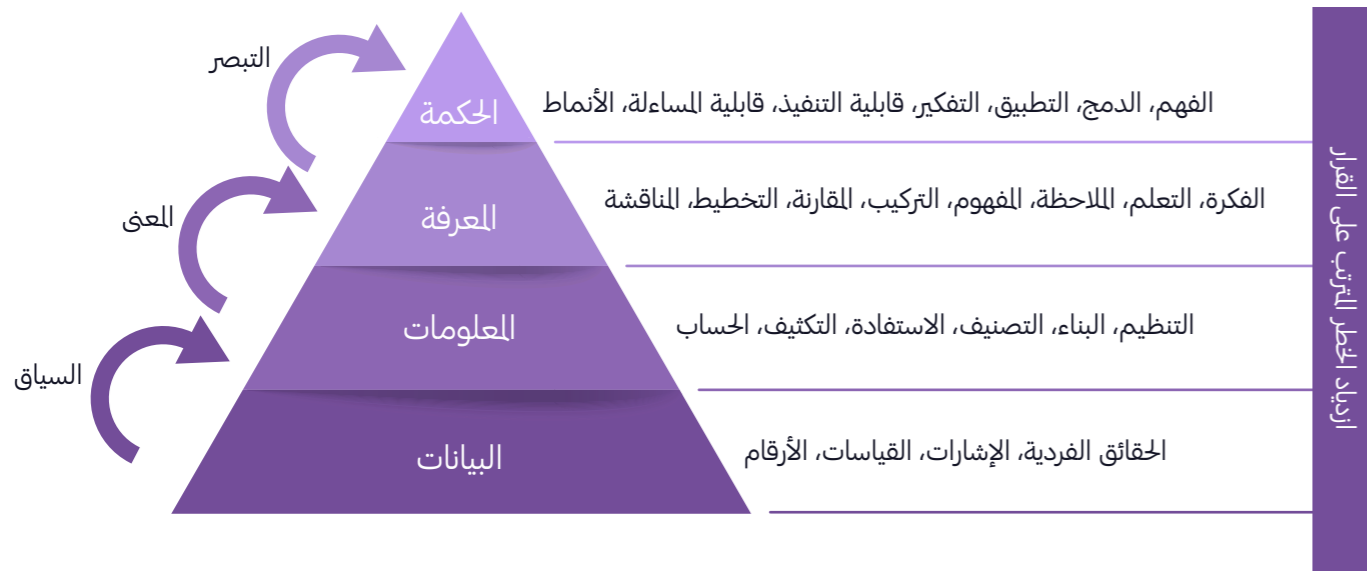
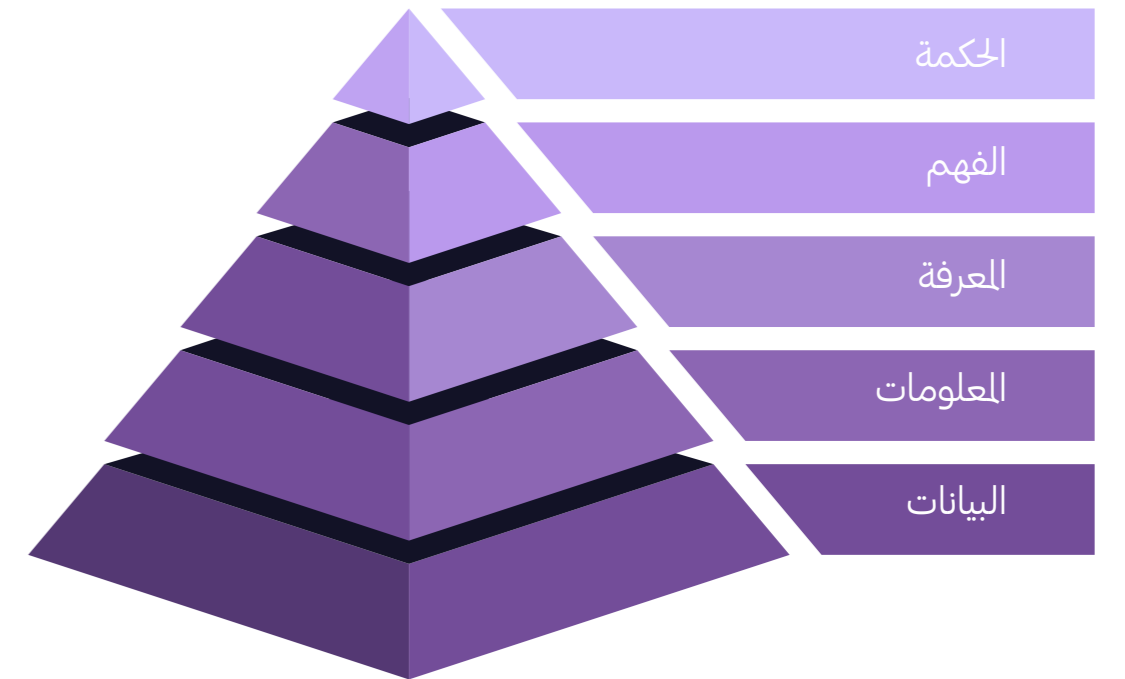
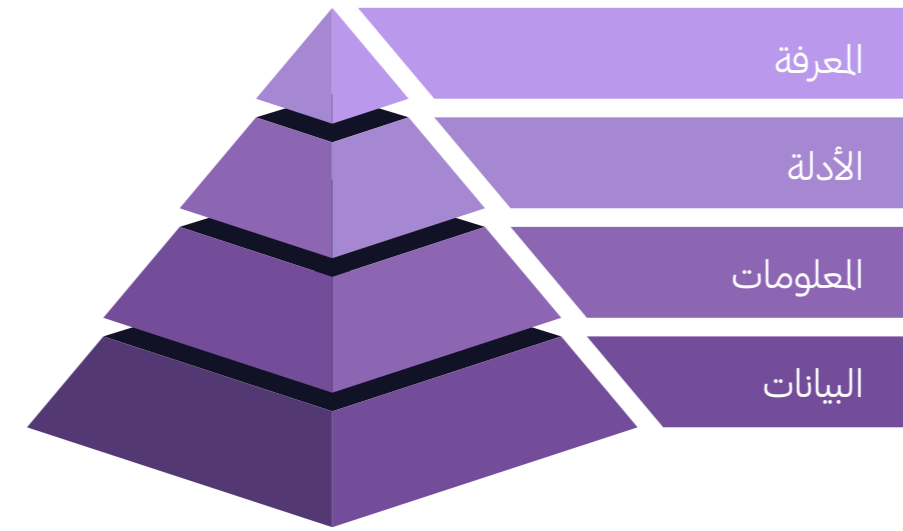
كما أن القرارات المدعومة بمصادر متعددة من الأدلة التي خضعت لتقييم نقدي تكون أكثر فاعلية من تلك التي تستند إلى مصدر واحد فقط، مما يعزز أهمية تبني عقلية نقدية دائمة لطرح السؤال الجوهري: «هل هذا هو أفضل دليل متاح؟»

ما هو الفرق بين البيانات والأدلة؟

يجدر التوقف هنا لمناقشة الاختلاف بين هذين المصطلحين المرتبطين ارتباطاً وثيقاً، فعندما يفهم أفراد المؤسسة الفرق بين البيانات والأدلة، فإن ذلك يمكنهم من اتخاذ قرارات وأحكام أفضل، بل إنهم يصبحون أكثر مرونة وقدرة على التكيف مع المتغيرات.

• **البيانات:** هي مجموعة من الحقائق أو الإحصاءات المجمعة بغرض التحليل أو الرجوع إليها. وقد تكون على شكل أرقام أو ملاحظات، لكنها تظل بدون مغزى حقيقي إن لم تُوضع في سياق معين. وتجدر الإشارة إلى أن البيانات ليست بالضرورة صحيحة أو دقيقة، إذ قد تعاني من التباين أو التكرار أو القصور، ما يؤثر على موثوقيتها.

• **الأدلة:** لا تكتسب معناها إلا عندما تكون مرتبطة بحجة أو فرضية. فالدليل هو تفسير أو دعم لحجة معينة، ويمكن أن يتغير بناءً على البيانات الجديدة أو تغيير زاوية التحليل. ويُعرف هذا في الأوساط الأكاديمية بمصطلح «الفرضية».



وفقاً لما هو موضح في النموذج التصوري، فإن البيانات عندما يتم دمجها مع المعلومات تنتج الأدلة، وهذه الأدلة تُستخدم لاحقاً لتكوين «الحكمة» التي تُبنى عليها القرارات الرشيدة.

2

كيفية تحليل الوضع الحالي لاتخاذ القرار المبني على الأدلة في الجهة؟

تكمّن الخطوة الأولى لأي تحليل في تحديد الهدف بوضوح، وبمعنى آخر معرفة ما هو الذي نسعى لتحقيقه، فإذا ما أسقطنا هذه الخطوة على مطوري السياسات العامة في الجهات الحكومية فهذا يعني بدايةً قيامهم بتحديد الأهداف والغايات العامة من تطوير أية سياسة يتم العمل عليها، أي تحديد ما هي المخرجات طويلة المدى التي يأملون في تحقيقها، وما هي التغييرات التي يجب اتخاذها في الإجراءات والسياسات لتحقيق تلك الأهداف والغايات.

وتتمثل الخطوة القادمة بعد تحديد الأهداف في جمع معلومات أو بيانات خط الأساس لتكوين فهم أفضل حول التغييرات المحتملة المطلوبة ولمعرفة مدى كفاءة الجهة في التعامل مع البيانات ومدى اعتمادها على صنع القرار المبني على الأدلة، يجب أن تأخذ في الاعتبار العناصر الخمسة الرئيسية التالية:



وهناك طريقة بسيطة وفعّالة لتجميع مدخلات حول هذه العناصر، وهي إجراء الاستطلاعات الداخلية في الجهة بحيث يجب أن يستهدف الاستطلاع الأول الموظفين والمديرين، في حين يركّز الاستطلاع الثاني على مستوى وبي الجهة بعملية صنع القرار المبني على الأدلة.

قد تغطي أسئلة الاستطلاع الأول الموضوعات التالية:

عقلية الموظف

هل هناك طريقة بسيطة وفعّالة لتجميع مدخلات حول هذه العناصر، وهي إجراء الاستطلاعات الداخلية في الجهة بحيث يجب أن يستهدف فهم عام داخل المؤسسة لكيفية تعامل الموظفين مع مهامهم، في ضوء التحديات التي يواجهونها؟

أ

هل النهج المبني على الأدلة متجذر في ثقافة المؤسسة، ويُطبق على جميع المستويات من الإدارة العليا وحتى الصفوف التنفيذية؟

ب

هل يتمكن الموظفون من تحديد التحديات باستخدام مؤشرات الأداء الرئيسية، بهدف تطوير حلول تستند إلى البيانات؟

ج

فهم أساسيات الإحصاء

هل يمتلك الموظفون فهماً كافياً لأساسيات الإحصاء؟

أ

هل هم على دراية بالاتجاهات والنسب الإحصائية الحالية ذات الصلة بعملهم؟

ب

إذا كانت الإجابات على هذه الأسئلة الأولية «لا»، فمن الضروري العمل على تثقيف الموظفين حول هذه المفاهيم الأساسية، ودمجها في ثقافة المؤسسة، ولا يُشترط أن يكون الموظفون خبراء في علوم البيانات أو التحليل الكمي، ولكن امتلاك الحد الأدنى من الكفاءة في مجال البيانات والأدلة يُعد ضرورياً في جميع القطاعات.



وقد تشمل أسئلة الاستطلاع الثاني الموضوعات التالية:

دمج صنع القرار المبني على البيانات في العمليات

أ هل يتضمن الفريق خبراء أو محلي بيانات؟

ب هل توجد عمليات تحليل بيانات ممنهجة تعمل على جمع وتحليل ومشاركة الاتجاهات من البيانات التي تجمعها؟

ج هل يتم جمع الأدلة من مصادر داخلية وخارجية ذات صلة بالجهة؟

التواصل وسرد القصص والأدوات

أ ما مدى تطور التصورات البيانية والعروض التقديمية للبيانات؟

ب هل يتم استخدام لوحات تحكم لعرض الأداء والتحليلات؟

ج هل يتم اختيار الرسوم البيانية والصور المناسبة لعرض الأفكار بوضوح وفعالية؟

د هل الموظفون على دراية بأدوات تحليل أخرى مثل: Tableau أو Power BI أو Qlik أو Alteryx أو Python أو SQL؟



إذا اقتصر استخدام الجهة على جداول إكسل البسيطة وإنتاج رسومات بسيطة منها، فذلك يشير إلى أن الجهة قد لا تستفيد بشكل كامل من البيانات أو من الرؤى التحليلية التي توفرها الأدوات الحديثة. وقد لا يكون الموظفون على دراية بالأدوات التي تسهم في تطوير التصورات البيانية وتوفير الوقت وتحسين التحليلات، والتي تُعد أساساً للتخطيط الفعال واتخاذ القرار المبني على الأدلة.

وبعد تصميم هذه الاستطلاعات، يجب توزيعها والإجابة عليها من قبل عينة مناسبة من الموظفين والمدبرين في الجهة، ومن الأفضل أن تكون هذه الاستطلاعات مجهولة الهوية وعشوائية، لضمان الإجابات الصادقة وتجنب التحيز.

وبمجرد جمع وتحليل نتائج هذه الاستطلاعات، سيكون لدى القادة خط أساس لفهم الواقع الحالي في الجهة، واتخاذ خطوات عملية لتحسين القدرات المؤسسية في صنع القرار المبني على الأدلة، بصرف النظر عن مستوى نضج هذه القدرات حالياً.

3

3- الاستثمار في توسيع نطاق الأدلة والبيانات

لا بد من تخصيص الموارد المالية الكافية لدعم نهج صنع القرار المبني على الأدلة.

4- الاستفادة من البيانات الإدارية المتوفرة

من العوائق الشائعة التي تواجه تعزيز ثقافة صنع القرار القائم على الأدلة هي صعوبة الوصول إلى البيانات من قبل الإدارات، فبدون بيانات لا يُمكن إجراء التحليلات. ويمكن لربط البيانات سواء بين الإدارات ضمن نفس الجهة أو بين الجهات الحكومية المختلفة أن يُساعد في التغلب على هذه المشكلة، فعلى سبيل المثال، يُمكن أن يُؤدي دمج مجموعات البيانات بين بعض الجهات الحكومية إلى تطوير رؤى قادرة على إحداث قفزات نوعية، والتي عادةً ما تتطلب عمل استبيانات قد تكون مُكلفة في حال عدم وجود مثل هذه التعاون بين الجهات.

5- قياس عدم اليقين (درجة الغموض):

بالرغم من أن الوصول إلى مرحلة اليقين المطلق أمر غير ممكن، إلا أن العديد من القادة يمشون قدماً دون الاعتراف بعدم اليقين، ولذلك فإن تشجيع الفرق في الجهات على قياس ومناقشة هذا الغموض بشكل شفاف يحقق ثلاث فوائد رئيسية:

أ يدفع صانعي القرار إلى فحص نقاط الضعف المحتملة في بياناتهم ونماذجهم التي يستخدمونها في اتخاذ القرارات.

ب يحفز المحللين على تقييم الغموض أو عدم اليقين بشكل أكبر مما يعزز دقة النماذج التي يستخدمونها.

ج يشجع على التجريب، مما يدفع الجهات إلى اختبار أفكار جديدة وبالتالي تعزيز الابتكار.

6- تطوير حوافز لاستخدام الأدلة

إلى جانب بناء القدرات الفنية، ينبغي على الحكومات وضع حوافز تشجع الجهات الحكومية على تبني ثقافة الأدلة في اتخاذ القرارات من خلال:

- منح إعفاءات من بعض المهام الإدارية مقابل جمع البيانات أو إجراء الدراسات التحليلية.
- خلق حوافز مبنية على الأداء لدعم نهج اتخاذ القرار المبني على الأدلة.
- تقديم منح مماثلة لتمويل البرامج التي تُثبت الأدلة فعاليتها، بالشراكة مع جهات مانحة أو وسطاء دعم.

كيف يتم تقييم وتعزيز ثقافة استخدام الأدلة؟

غالباً ما تجد القرارات غير المستندة إلى الأدلة طريقها إلى النقاشات المهمة بين المديرين التنفيذيين. إذن، كيف يمكن للقادة تحدي الوضع القائم الذي تسوده قرارات تُبنى على الحدس أو المشاعر، أو ببساطة لأن "هذا ما اعتدنا عليه"؟

في كثير من الأحيان، يتم تفضيل الأفكار الإدارية الشائعة أو التجارب الشخصية التي قد تكون غير دقيقة أو متحيزة، على الأدلة الموثوقة التي خضعت للتقييم، ولذا يهدف صنع القرار المبني على الأدلة إلى الحد من تأثير هذه الممارسات السلبية على جودة الأداء المؤسسي.

ولذلك، فإن تطوير ثقافة داخل الجهة تركز على مجموعة من الخصائص الرئيسية كالتالي:

1- بناء ثقافة اتخاذ القرار المستند على الأدلة من قمة الهرم في الجهة إلى قاعدته في آن واحد

بالرغم من أهمية دور القيادة العليا في الجهة، فإن ثقافة العمل القائمة على الأدلة والبيانات لا تقتصر عليهم فقط، ولكن يجب شمول الموظفين في ذلك، وفي هذا الصدد فإنه يوصى باتباع النهجين التاليين:

- **من الأسفل إلى الأعلى:** حيث يتعاون موظفو الجهة مع المتخصصين في مجال البيانات والأدلة لتطوير حلول مبتكرة تستند إلى الأبحاث المتاحة، بالإضافة إلى تطوير مدخلات جديدة.
- **من الأعلى إلى الأسفل:** عبر مطالبة القادة بأن القرارات التي يتم اتخاذها في الجهة يجب أن تستند إلى الأدلة، واعتبار ذلك نهجاً سائداً في جميع القرارات التي يتم اتخاذها، وليس في حالات معينة، حيث ستطبع القيادة في الجهات نشر هذه الثقافة عبر ممارستهم لها، وتوفير بيئة تشجع على ذلك.

في الوضع الأمثل، يعمل كلا النهجين جنباً إلى جنب، داعمين ومعززين لبعضهما البعض. ومع ذلك، قد تبدأ بعض الجهات بأحد هذين النهجين ثم تضيف الآخر لاحقاً، فعلى سبيل المثال، قد يُشدد القادة أولاً على أهمية البيانات، مما يدفع الموظفين إلى مواءمة عملهم وفقاً لذلك، ومع مرور الوقت، تنتشر هذه الثقافة تدريجياً، حيث يُدرك الموظفون ضرورة التحدث بلغة القيادة وذلك بالاعتماد على البيانات والأدلة في صنع القرار.

2- اختيار ما يتم قياسه بعناية

قد يكون للقادة تأثير كبير على طريقة عمل موظفيهم من خلال الاختيار الدقيق لما يجب تتبعه، والمقاييس التي يريدون لأعضاء فريقهم التركيز عليها، ويصبح التنبؤ بالسلوك المستقبلي لبعض المتغيرات أسهل عندما يقوم الفريق بانتظام بإعداد وتتبع توقعات محددة تتعلق بحجم واتجاه التغييرات، وبمرور الوقت فإن دقة هذه التوقعات ستساعد الفرق على تحسين الأداء.

4

كيفية تصميم استراتيجية مبنية على الأدلة؟

تُعرّف الاستراتيجية على أنها خيارات محددة ومسار عمل تتبناها الجهة للوصول إلى غاية معينة ضمن الأمد المتوسط إلى الطويل، بحيث يتم تعريف الأهداف الاستراتيجية التي ستشكل قفزات نوعية في المجال الذي تتناوله الاستراتيجية، وتوجيه الجهود، وبناء القدرات، وتحديد الموارد لتحقيق تلك الأهداف.

وتلعب الاستراتيجيات المعتمدة على الأدلة دوراً هاماً في تحسين فعالية وكفاءة القرارات التي تتخذها الحكومات، فعندما تعتمد الجهات الحكومية هذه الاستراتيجيات، يمكنها تحديد وتوسعة البرامج التي ثبت نجاحها بشكل أكثر فعالية، وبالتالي تطوير مخرجات العمل الحكومي.

وبشكل عام، تساهم الاستراتيجيات المعتمدة على الأدلة في جعل القرارات الحكومية أكثر فعالية وكفاءة في الاستجابة الفعلية لاحتياجات كافة شرائح المجتمع، والعمل على إحداث نقلات نوعية ضمن كافة القطاعات الاقتصادية والصحية والاجتماعية والتعليمية وغيرها، كما يمكن تحديد القرارات التي تُحقق نتائج قابلة للقياس، ويساعد هذا النهج في ضمان تصميم وتنفيذ التوجهات بأسلوب يثبت نجاحه عملياً.

ويمكن تلخيص أهمية تصميم الاستراتيجيات المبنية على البيانات والأدلة فيما يلي:

1 **الفعالية في تحقيق أفضل النتائج من هذه الاستراتيجيات لأنها وضحت الفجوات والتحديات الحقيقية الموجودة على أرض الواقع، وطرح أفضل السبل لحلها والتعامل معها.**

2 **الكفاءة في استخدام الموارد وذلك لأنه يتم توجيه الإنفاق نحو التدخلات (المشاريع) التي تعمل على إحداث نقلة نوعية في المجال الذي تتناوله الاستراتيجية، وبالتالي تقليل الهدر، وزيادة القيمة المضافة من تنفيذ هذه الاستراتيجيات.**

3 **تعزيز الشفافية حيث أنه يتم اتخاذ القرارات ضمن هذه الاستراتيجيات من خلال بيانات وأدلة واضحة.**

4 الحد من المخاطر حيث يتم تجنب الأخطاء والنتائج السلبية غير المقصودة من البداية، وإجراء مرحلة تجريبية لتحديد مدى نجاح بعض الحلول المطروحة قبل تنفيذها على نطاق واسع.

5 كسب ثقة المجتمع لأنها تكون مبنية على بيانات وأدلة موضوعية بدلاً من العشوائية.

6 تعزيز المرونة والتكيف في الاستجابة للمتغيرات من خلال تقييم الاستراتيجيات، والاستمرارية في جمع البيانات والتحليل المستمر لها خلال مراحل التنفيذ، وهذا بدوره يعمل على دعم استمرارية عملية التخطيط، والتشجيع على التكيف.

5 تمكين توجيه الموارد بشكل أكثر فعالية للحد من التفاوت.

استراتيجيات قائمة على الأدلة	استراتيجيات بلا بيانات أو أدلة
تستند إلى بيانات وأبحاث تجريبية تثبت فعاليتها	تستند إلى افتراضات أو تجارب شخصية أو تفكير نظري
تعتمد على مقاييس أداء واضحة، والرصد المستمر لها لضمان تحقيق النتائج المرجوة	تفتقر إلى التقييم المنهجي، مما يجعل من الصعب تحديد فعاليتها، وقد تؤدي إلى نتائج سلبية غير متوقعة منها
تتبع إجراءات ومعايير جودة موحدة لضمان الدقة، وإمكانية التكرار، وتوسعة نطاقها	تحمل مخاطر أعلى من حيث عدم الكفاءة والنتائج الضعيفة، حيث لم يتم التحقق من فعاليتها عبر أدلة موثوقة
يتم إجراء دراسات التكلفة والعائد من تنفيذها	عشوائية لا يتم إجراء أية دراسات للتكلفة والعائد لها
يتم تخصيص الموارد بشكل فعال، وتحسين النتائج	القرارات أقل كفاءة، وقد تؤدي إلى استخدام غير فعال للموارد

جدول (1): المقارنة بين الاستراتيجيات التي يتم تصميمها على الأدلة مع تلك التي لا يتم استخدام البيانات والأدلة في تصميمها

تفسير الأدلة

تُعد مرحلة تفسير الأدلة من المراحل الهامة لضمان فاعلية النتائج وتحقيق الأهداف المراد تحقيقها من تصميم الاستراتيجيات، حيث يتم في هذه المرحلة تحليل البيانات وفهمها بشكل عميق لتحديد مدى موثوقيتها وارتباطها بالأهداف .

ويتم في هذه المرحلة دراسة العلاقات بين المتغيرات، وتقييم نقاط القوة والضعف في المعلومات وتفسير نتائج الدراسات لتوضيح مدى تأثير القرارات التي تم اتخاذها، مع الأخذ بعين الاعتبار خصوصية السياق الاجتماعي أو الاقتصادي أو المؤسسي. كما تتم مقارنة الأدلة المستخلصة من مصادر متعددة، ومناقشة النقاط المتفق عليها والمختلف بشأنها، ثم تقدير المخاطر والفرص المرتبطة بتطبيق الاستراتيجية المقترحة. وبهذا الشكل، يضمن الفريق الذي يعمل على الاستراتيجية أن يتم تصميمها على أسس علمية واضحة، ترفع من فرص نجاحها، وتقلل من احتمالية الفشل أو النتائج غير المتوقعة.

وهناك ثلاثة أنواع من التحليل للمساعدة في تفسير المعلومات وصياغة استنتاجات مدروسة وهي كما يلي:



وهناك العديد من الأدوات الحديثة المبينة على الذكاء الاصطناعي التي يمكن استخدامها في عملية تحليل البيانات بسهولة، وتفسير الأدلة، والمساعدة في تحديد خيارات استراتيجية.

تطبيق الدروس المستفادة

في هذه المرحلة لا بد من مراعاة الأدلة التي تم جمعها واتخاذ أفضل القرارات بناءً عليها، كما يجب رصد الاستجابة لهذه القرارات بموضوعية حتى يتمكن صانع القرار من تقييمها على الوجه الأكمل من خلال البيانات التي يتم التحصل عليها مثل مؤشرات الأداء الرئيسية أو المؤشرات المالية وغيرها لتوضيح ما إذا كانت القرارات التي تم اتخاذها قد أدت إلى تحقيق النتائج المرجوة.

وهناك ثلاثة مراحل من العمل خلال عملية تصميم الاستراتيجية المبينة على الأدلة وهي كما يلي:

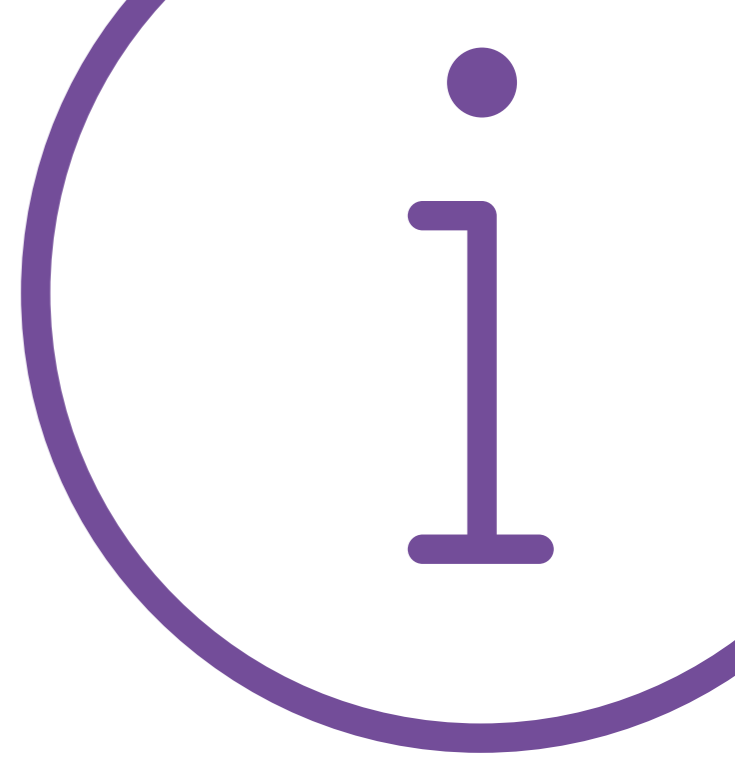


جمع الأدلة

يتوجب على الجهات الحكومية التي تعمل على تصميم الاستراتيجيات البحث عن البيانات والأدلة الموثوقة، والتي تعطي صورة واضحة عن الواقع للمجال الذي تتناوله الاستراتيجية، والاستفادة في هذا المجال من المعرفة المتوفرة عند الجهات ذات العلاقة، ويُنصح في هذه المرحلة استهداف البيانات من المصادر الداخلية والخارجية لضمان الحصول على مجموعة متكاملة من البيانات.

ويتم جمع الأدلة والبيانات لتصميم الاستراتيجيات عبر مجموعة من الأساليب العلمية والمنهجية التي تضمن دقة المعلومات، وموضوعيتها، وحياديتها، وشموليتها، لأن البيانات الناقصة أو الانتقائية في الأدلة قد تؤدي إلى تغيير النتائج وعدم تحقيق الهدف المنشود من الاستراتيجية. ويجدر التركيز على أن يتم جمع البيانات بشكل دوري سواءً أثناء وبعد تطبيق الاستراتيجية لمراجعة الأداء وإجراء التعديلات اللازمة.

وهناك العديد من المصادر التي يمكن جمع الأدلة والبيانات الكمية منها والنوعية سواءً على الصعيد الداخلي أو الخارجي للجهة. حيث يمكن مراجعة الدراسات، والأبحاث، والتقارير الحكومية، وأوراق العمل ذات الصلة، بالإضافة إلى تحليل نتائج التجارب السابقة أو الإطلاع على الاستراتيجيات المشابهة في نفس المجال. كما أنه يمكن إجراء المسوحات والاستبيانات، بالإضافة إلى استخدام قواعد بيانات وطنية، وإجراء المقابلات مع الخبراء والمسؤولين، أو عقد جلسات نقاشية ومنتديات حوارية مع مجموعات مستهدفة لجمع الآراء والاقتراحات العملية.



في الأساس، يجب على الموظفين أن يسألوا أنفسهم:

ما هي افتراضات البحث؟

ما هي قاعدة الأدلة؟

ما هي المعلومات التي يمكننا جمعها لتحديد ما يناسب السياقات المختلفة؟

ويمكن الحصول على المعلومات التي يمكن الاعتماد عليها في صناعة القرارات من أربعة مصادر هي:

الدراسات الأكاديمية

الخبرة المهنية من ممارسين في نفس المجال



البيانات الداخلية للجهة

ملاحظات الأطراف المؤثرة والمتأثرة

على سبيل المثال، لنفترض أن مدير الموارد البشرية يعارض نظام تكريم الموظفين لأنه لا يريد أن يصبحوا «راضين عن أنفسهم». فإن هذا المنظور لا يقوم على الأدلة أو البيانات، بل هو مجرد نزعة شخصية. وبالتالي يضع هذا المدير فرصة الاستفادة من صنع القرار المبني على الأدلة.

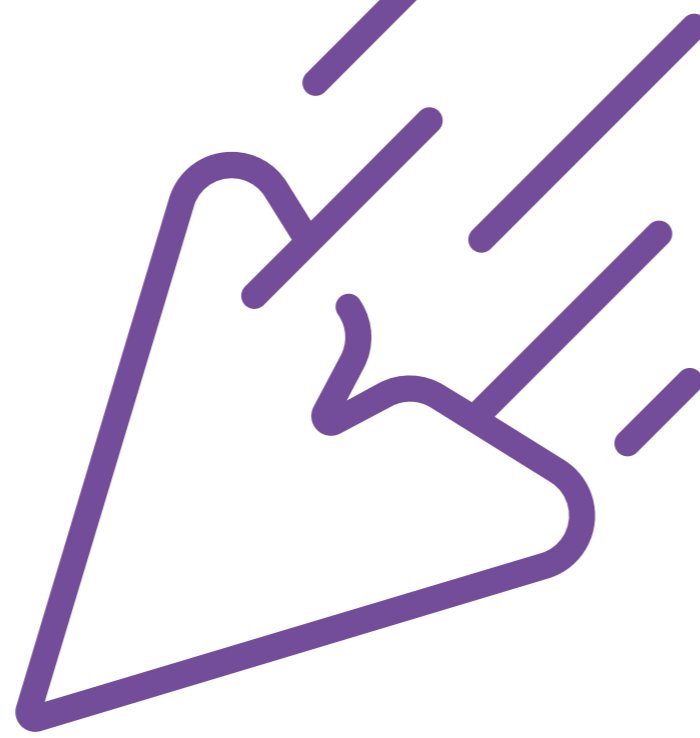
وطبقاً لنهج صنع القرار المبني على الأدلة، سيطلب المدير معلومات إضافية من مجموعة متنوعة من المصادر لجمع الأدلة. وفي هذه الحالة، قد تتضمن الإجراءات (بدون ترتيب معين):

- الاستعانة بخبرة مديري الموارد البشرية الآخرين الذين استخدموا أنظمة تكريم الموظفين، لمعرفة تأثير ذلك على موظفيهم.
- البحث عن التجارب أو دراسات الحالة أو البيانات من الدراسات الأكاديمية حول فعالية أنظمة تكريم الموظفين.
- الاستفسار من الموظفين لمعرفة آرائهم حيال تطبيق مثل هذه السياسة.

وبعد القيام بهذه الممارسات، إذا لم يكن الدليل القاطع في صالح نظام تكريم الموظفين، سيجد المدير ما يبرر معارضته للنهج الجديد. أما إذا أشارت الأدلة إلى إمكانية تعزيز تفاعل الموظفين وروحهم المعنوية باستخدام أسلوب التكريم، حينها يتعين على مدير الموارد البشرية تنفيذ البرنامج الجديد.

تُعتبر الدراسات الأكاديمية من أفضل المصادر للأدلة التي يمكن بناء القرار عليها، حيث يكون الهدف الرئيسي لإجراء هذه الدراسات هو إثراء الجانب المعرفي وليس مخصصاً لإفادة جهة محددة، وبالتالي يتم إجراء هذه الدراسات وفق أعلى المعايير باتباع المنهج العلمي كوسيلة لضمان الحفاظ على الموضوعية والحيادية في الطرح، حيث يتبع هذا المنهج العلمي نفس الأسلوب من بداية البحث إلى نهايته لضمان الحيادة وإيجاد النتيجة الأكثر منطقية للمسألة المطروحة.

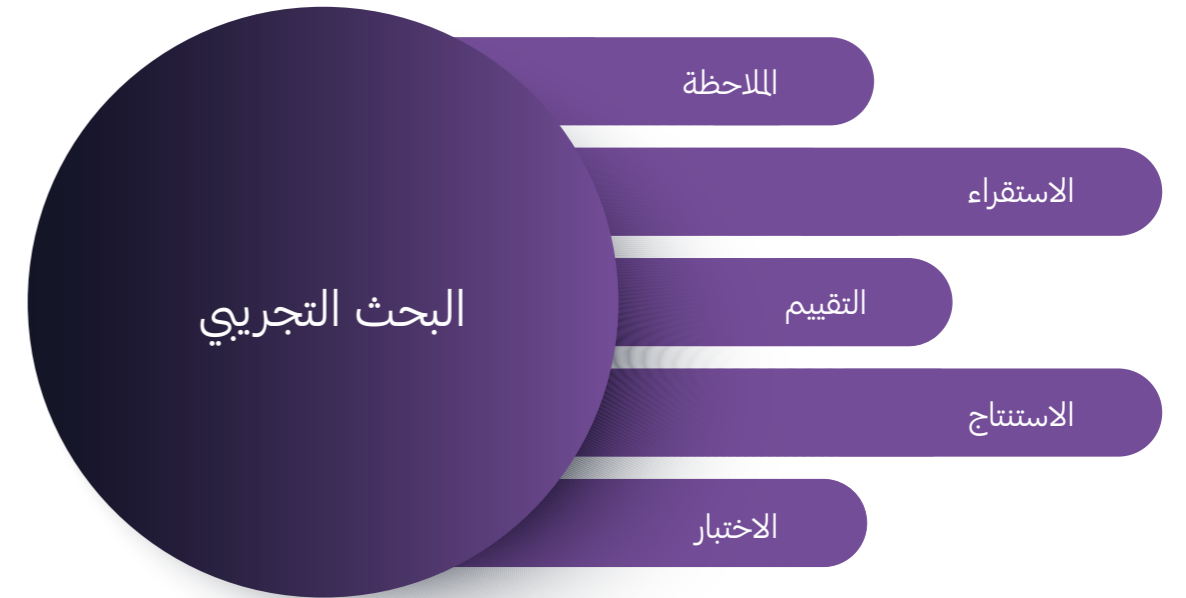
وتخضع هذه الدراسات الأكاديمية إلى ما يُطلق عليه «التحكيم العلمي» حيث يتم مراجعة وتقييم هذه الدراسات من قبل أكاديميين آخرين في نفس المجال، والتأكد من خضوعها لعملية تدقيق مكثف من قِبَل أشخاص وخبراء على دراية تامة في الموضوع الذي تناوله الدراسة، وعدم وجود أخطاء أو تحيز أو نقاط ضعف، والتأكيد على صحة ما جاء فيها، ودائماً ما تتم هذه العملية قبل نشر البحث أو الدراسة في المجلات العلمية أو الأكاديمية.



وتعتبر هذه الدراسات والبحوث الأكاديمية من أهم الأدوات التي تقود إلى التطور في العديد من المجالات، فعندما يتم اكتشاف شيء جديد في أحد المجالات فإنه غالباً ما يفتح الباب لمزيد من الأسئلة، وإجراء دراسات متعمقة حول نفس الموضوع. كما أنه قد يدفع ذلك إلى حدوث تأثير متسلسل يتمثل في اكتشاف فرص جديدة والقيام بأبحاث إضافية، أو إيجاد طرق جديدة لفهم العديد من المسائل، أو حتى تطوير ابتكارات واختراعات جديدة.

ويؤدي نشر هذه الدراسات إلى المزيد من الثقة في الطريقة التي يتم بها فهم الأشياء، فإذا تم إثبات صحة نظرية معينة، يشعر الباحثون بالاطمئنان لأنهم يسرون في الاتجاه الصحيح. أما إذا أظهرت النتائج خطأ هذه النظرية، فهذا يمنحهم فرصة لتغيير أساليبهم وتطويرها في المستقبل.

كما نعلم، فإن لكل جهة من الجهات الحكومية مجالات عمل واختصاصات مختلفة، وبالتالي لا بد من قيام هذه الجهات بمواكبة مختلف الدراسات التي تتواءم مع اختصاصاتها، وفهم الأبحاث والمعلومات التي تتناولها هذه الدراسات الأكاديمية والتي أصبح من السهل الوصول إليها من خلال الإطلاع على المجلات العلمية، أو مراجعة تحليلات وتقارير منشورة في مصادر أخرى، أو من خلال حضور المؤتمرات والندوات التي يتم عقدها، ولهذا بات من الضروري أن يكون لدى المسؤولين وصانعي القرار في الجهات الحكومية القدرة على البحث عن هذه الدراسات والتقارير، والاستفادة منها في اتخاذ القرارات المرتبطة بنطاقات جهاتهم، والتأكد من مصداقيتها قبل الاعتماد عليها بهذا الخصوص.



تُعتبر البيانات الموجودة داخل الجهات الحكومية نفسها أحد المصادر الأخرى المهمة للمعلومات والأدلة، فالجهة التي لديها القدرة على استخدام البيانات وتحليلها يمكنها تحقيق مستوى عالٍ من الكفاءة، ويعطيها ميزة تنافسية على عكس الجهات التي يتم اتخاذ القرار فيها بشكل عشوائي دون الرجوع إلى أية أدلة.

من المهم دائماً النظر في بيانات الجهة الحكومية، لأنها تبرز المشكلات التي تحتاج إلى اهتمامات صناع القرار فيها. وقد يكون مصدر هذه البيانات من خارج الجهة، كآراء وخبرات المستخدمين من الخدمات التي تقدمها الجهة الحكومية، مثل مدى رضاهم عن هذه الخدمات، أو قد يكون مصدر هذه البيانات من داخل الجهة، مثل مدى رضا الموظفين عن عملهم، ونسب بقائهم في وظائفهم.

هناك أيضاً بيانات كمية يمكن للجهة قياسها ومتابعتها بسهولة مثل معدلات ترك الموظفين للعمل (معدل الدوران الوظيفي) ومستوى الإنتاجية لدى الموظفين. كما أن هناك بيانات أخرى تعتمد أكثر على المشاعر والانطباعات، مثل شعور الموظفين تجاه ثقافة العمل أو القيادة في الجهة، حيث تكمن أهمية معرفة هذه البيانات والوصول إليها أمر أساسي لمعرفة أسباب بعض المشكلات أو التحديات التي تواجهها الجهة، والبحث عن الحلول واتخاذ القرارات المناسبة التي تهدف إلى تحسين وتطوير بيئة العمل بشكل عام.

وفيما يلي خمسة أمثلة على كيفية استخدام الأدلة المستمدة من البيانات الداخلية للجهة الحكومية لتعزيز مخرجات العمل فيها:

الفهم الواضح لثقافة الجهة

يتم تعريف ثقافة الجهة على أنها مجموعة القيم والمبادئ والعادات والسلوكيات للموظفين، والتي تحدد طريقة تعاملهم مع بعضهم البعض على الصعيد الداخلي، ومع المتعاملين والعملاء على الصعيد الخارجي. وعلى الرغم من أن "الثقافة" داخل الجهة تبدو غالباً غير ملموسة، فإن البيانات يمكن أن تساعد في فهمها بشكل أفضل وبالتالي اتخاذ القرارات بناءً عليها. ومثال ذلك أن دراسة بعض البيانات من الموارد البشرية مثل مدة بقاء الموظفين في العمل، ونتائج مؤشرات الأداء، وأعمار الموظفين، والترقيات، والمزايا، والإجازات، يساعد الإدارة في اكتشاف أنماط تؤثر على ثقافة العمل في الجهة، وعند جمع هذه البيانات وتحليلها يصبح من السهل معرفة الفروقات بين مجموعات الموظفين، وكيف تؤثر الظروف المختلفة على كل مجموعة. فعلى سبيل المثال، قد تكتشف الجهة أن الموظفين الذين تتراوح أعمارهم بين ٢٥ و٣٠ عاماً يتركون العمل بعد فترة قصيرة من انضمامهم لها مقارنة بمثيلاتهم في جهات أخرى، وبالتالي عند معرفة السبب من خلال البيانات، يمكن اتخاذ قرارات فئة الشباب وتشجيعهم على البقاء لفترة أطول داخل الجهة.

سرد القصص

تتجه الحكومات إلى التواصل المستمر مع جمهورها ولذا تلجأ إلى استخدام السرد القصصي الاستراتيجي لتعريف جمهورها بهويتها وقيمها. وقد تؤدي البيانات هنا دوراً مهماً، فعلى سبيل المثال يمكن استخدام بيانات المتعاملين التي توضح كيفية تفاعل متعاملين معينين مع مختلف الخدمات التي تقدمها الجهة لإبراز قيمة الجهة ككل. بالإضافة إلى ذلك، يمكن مشاركة البيانات التشغيلية الداخلية مع الجمهور لزيادة الشفافية، وبناء الثقة مع المجتمع، والمساهمة في معالجة أية فجوات.

إضفاء الطابع الشخصي على الخدمات (خصص خدماتك)

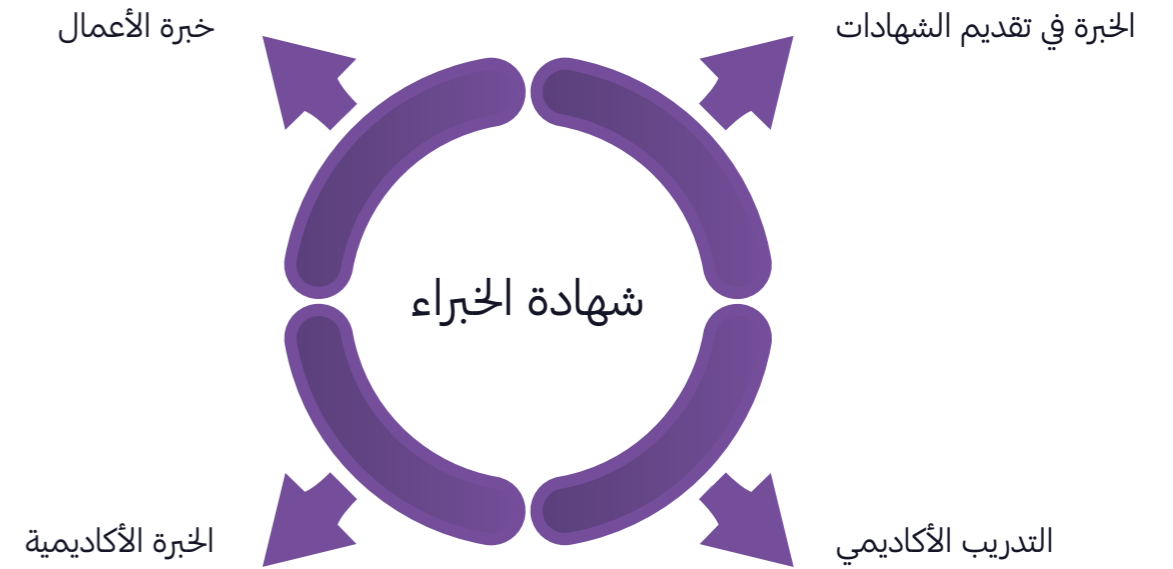
في الوقت الحالي، يتوقع الناس الحصول على خدمات تناسب احتياجاتهم واهتماماتهم الشخصية، لهذا السبب أصبحت منصات الترفيه مثل سبوتيفاي ونتفليكس ذات شهرة كبيرة، وذلك لأن نجاحها لا يقتصر فقط على تقديم خدمات البث الرقمي، بل أيضاً على استخدام بيانات المستخدمين وتحليل اهتماماتهم واقتراح محتوى يناسب كل شخص بشكل خاص حسب ما يفضل مشاهدته أو الاستماع إليه. هذا يوضح كيف يمكن جمع وفهم بيانات المتعاملين أن يساعد الجهات على تقديم تجربة فريدة وخدمة مخصصة لكل واحد من ملايين متعاملهم.

دعم القدرات التسويقية

تُقدم البيانات الداخلية في الجهة أفكاراً مهمة تساعد في تحسين جهود التسويق لها، حيث تعتبر هذه البيانات خاصة بالجهة فقط، وبالتالي فإنها تمنح فرصة لتطوير حملات تسويقية فريدة تميز الجهة عن باقي الجهات الأخرى. فعلى سبيل المثال، تحليل نتائج استبيان المتعاملين يتيح معرفة آراء واحتياجات مجموعات مختلفة منهم، وبهذه الطريقة يمكن للجهة تصميم رسائل تسويقية أكثر دقة وملاءمة لكل فئة من هؤلاء المتعاملين. كما يمكن للجهة من خلال الاستبيان أن تسأل المتعاملين إذا كانوا يرغبون في مشاركة معلوماتهم بشكل اختياري، حتى تتمكن من تقديم خدمات تناسب كل واحد منهم في المستقبل. كما يمكن للجهة استخدام الأرقام والإحصاءات الموجودة ضمنها في إعداد التقارير عنها، وتطوير الحملات التسويقية لها، حيث يمكنها تحويل هذه الأرقام والمعلومات إلى صور ورسومات بيانية جذابة (إنفوجرافيك) ونشرها على وسائل التواصل الاجتماعي لجذب الانتباه، وتشجيع الناس على قراءة التقرير الكامل. وبهذه الطريقة، لا تقتصر فائدة البيانات الداخلية على تحسين استراتيجيات التسويق فقط، بل تتحول أيضاً إلى محتوى قيّم يمكن مشاركته مع المجتمع.

إن صنع القرار المبني على الأدلة يتطلب من صناع القرار مواكبة آخر التطورات من خبراء في مثل مجالات عملهم، وهنا تعتبر المؤتمرات مصدراً مهماً للأفكار الجديدة، فهي تجمع مئات الأشخاص الذين يمكنهم مشاركة خبراتهم وتجاربهم. كما يمكن لصانع القرار مشاركة المجموعات النقاشية عبر الإنترنت لتناول أحدث الاتجاهات والمواضيع ذات الصلة بمجال عملهم، ومشاركة خبراتهم، والاستفادة من بعض البعض، حيث تساعد هذه النقاشات في اكتشاف أفكار جديدة، ووجهات نظر مختلفة تدعم عملية اتخاذ القرار.

وهذه المعرفة المهنية تختلف كلياً عن الآراء الشخصية، لأنها تأتي من تراكم الخبرات والتجارب خلال فترة زمنية طويلة، ومن الإطلاع على نتائج أعمال مماثلة في ظروف متشابهة، ولذلك تعتبر هذه الخبرة المهنية هامة جداً لأنها تعكس معرفة تراكمية متخصصة تم اكتسابها من خلال القيام بأعمال متخصصة بشكل متكرر وعلى مدى سنوات عديدة.



في النهاية، تساهم خبرة الممارسين في جعل عملية اتخاذ القرار أكثر فعالية من خلال الخطوات التالية:

- تحويل الحاجة للمعلومات إلى سؤال واضح وقابل للإجابة: حيث يتم تحديد المعلومات المطلوبة وصياغتها على شكل سؤال محدد يمكن البحث عن إجابته.
- البحث بكفاءة عن أفضل الأدلة المتاحة: حيث يتم إيجاد المصادر والمعلومات الأكثر موثوقية للإجابة عن هذا السؤال.
- تقييم الأدلة بشكل نقدي: التأكد من مدى صحة وفائدة الأدلة التي تم العثور عليها.
- دمج تقييم الأدلة مع خبرة الممارس العملية ومع قيم وتفضيلات واحتياجات المتعاملين: الجمع بين نتائج تحليل الأدلة، وخبرة المختص، واحتياجات وظروف المتعامل لاتخاذ القرار الأنسب وتطبيقه في الواقع العملي.
- تقييم النتائج: مراجعة النتائج لمعرفة مدى نجاح القرار الذي تم اتخاذه، والاستفادة من التجربة مستقبلاً.

تُعرف الأطراف المؤثرة والمتأثرة على أنها الجهات أو الفئات الذين يتأثرون أو يُؤثرون أو لديهم اهتمام في القطاع الذي تعمل به الجهة، حيث تتأثر كافة الأطراف المؤثرة والمتأثرة سواء الداخليون مثل الموظفين والمدبرين، أو الخارجيون مثل المتعاملين أو الموردين، بقرارات الجهة، ونتائج هذه القرارات. وتعكس قيمهم ما يعتبرونه مهماً بالنسبة لهم، مما يؤثر بدوره على كيفية استجابتهم لقرارات الجهة، وبالتالي فإن معرفة اهتماماتهم وتأثيرهم يوفر إطاراً مرجعياً لتحليل الأدلة والمعلومات.

ويمكن استخدام استطلاعات رضا الموظفين والمقابلات التي يتم إجراؤها عند استقالتهم لمعرفة آراء الموظفين عن الجهة. كما يمكن لأدوات الموارد البشرية أن تقيس بسرعة آراء الموظفين، مما يساعد على تعزيز تفاعلهم وزيادة إنتاجيتهم، وعليه فإن فهم آراء الأطراف المؤثرة والمتأثرة الرئيسيين حول الإجراءات المقترحة هو جزء مهم من تقييم جميع البيانات المتاحة من أجل اتخاذ قرار جيد.



الصورة أعلاه تلخص التسلسل الهرمي للأدلة. فمع صعود المستخدمين إلى أعلى الهرم، تزداد احتمالية ارتفاع مستويات الموثوقية والصحة وقابلية التعميم والثقة، ومع هبوطهم، يزداد خطر التحيز واحتمالية تدني مستويات الموثوقية والصحة وقابلية التعميم والثقة. ولا يعني ذلك أن دراسات الحالة عديمة الفائدة. بل يعني فقط أنها موجودة في سياق معين قد ينطبق أو لا ينطبق على حالة معينة.

يحتاج الممارس المعتمد على الأدلة إلى أن يكون قادرًا على فهم وتقييم طبيعة الدليل الذي يتعامل معه، والرجوع إلى السياق الذي سيستخدم فيه الدليل، قبل استخدامه.

5

تكامل الأنظمة التقنية

تعمل هذه الأنظمة على تسهيل مهمة فريق تحسين الجودة في الجهة في الوصول إلى البيانات التاريخية، وأحدث الدراسات والأبحاث، كما أنها تزودهم بأدوات تساعدهم على التعاون فيما بينهم، حيث كان من الصعب الحصول عليها في السابق.

ومع التطور المستمر في مجال البرمجيات، وخاصة الحوسبة السحابية والتي تُسهل ربط مختلف الأنظمة المستخدمة في الجهة ببعضها البعض، ما يؤدي إلى أتمتة المهام التي كان الموظفون ينجزونها يدوياً، وهذا بدوره يساعد في تفادي التكرار غير الضروري، ويُعزز الكفاءة على مستوى الجهة، ولذا يُعدّ تكامل الأنظمة من أكثر الطرق فاعلية في إزالة الحواجز بين الوحدات والأقسام.

توحيد إدارة البيانات

يُشار إلى هذه الحلول أحياناً بمنصات العمل الحكومية المشتركة، فعندما يكون هناك منصة موحدة يعمل من خلالها فرق العمل المختلفة في الجهة فإن تبادل البيانات تصبح عملية سلسلة. كما يساعد استخدام برامج من نفس المورد على توحيد اللغة والعمليات، مما يُسهّل التواصل بين كافة الوحدات التنظيمية في الجهة.

إضافة إلى ذلك فإنه يمكن اعتماد منصة مركزية موحدة لتنسيق عمليات صنع القرار المبني على الأدلة داخل الجهة الحكومية بحيث تُتيح هذه المنصة لجميع الإدارات والفرق المعنية إمكانية الاطلاع على المبادرات السابقة، والمشاريع الجارية، والخطط المستقبلية. كما تخلق هذه المنصة مستوى من الترابط لم يكن متوفراً من قبل، من خلال توفير نماذج وأدوات قياسية قابلة للوصول والاستخدام المشترك، مما يعزز فعالية التنسيق، ومشاركة بيانات المتعاملين وبيانات المشاريع والتقارير التشغيلية دون الحاجة إلى تدخل يدوي أو اللجوء إلى أنظمة خارجية متفرقة.

تطبيق منهجيات جديدة في تنظيم العمل

تُعد فكرة «تشارك المهام» طريقة فعالة عند نقص الموارد، وهي تعني توزيع بعض المسؤوليات بين الموظفين، بدلاً من أن يتحملها شخص واحد فقط، ويمكن تحقيق ذلك باستخدام تقنيات بسيطة وغير مكلفة. وعند تطبيق هذه المنهجيات بما يتناسب مع طبيعة الجهة الحكومية وموظفيها، يصبح من السهل سد الفجوات في العمل، وتحسين التعاون بين الفرق المختلفة، كما يساعد ذلك في استخدام الموارد بشكل أفضل وتحسين سير العمل داخل الجهة.

كيفية تطوير بيئة داعمة لثقافة الأدلة لكسر الحواجز وتعزيز التعاون؟

غالباً ما يدرك الموظفون المشاركون في عمليات صنع القرار المبني على الأدلة أنهم يعملون في بمعزل عن باقي الموظفين، وقد يكون عملهم في إدارة معينة من جهة كبيرة، ويركزون على مشروع ذي صلة بمجال عملهم المباشر فقط، كما أنهم قد يفتقرون إلى المعرفة بالمشاريع السابقة التي اتبعت نفس النهج سواء ضمن إدارتهم أو إدارت أخرى داخل الجهة نفسها.

ولكن لماذا لا يكون هؤلاء الموظفون على اطلاع بهذه المشاريع السابقة؟ وذلك لأنه غالباً ما يكون الأمر صعباً في الوصول إلى الأشخاص المطلعين على المشاريع السابقة ونتائجها حيث يتطلب ذلك وقتاً وجهداً في البحث والتقصي عنهم. ومع تغير الموظفين وتفاوت آليات مشاركة المعلومات، تجد العديد من الفرق أنه من الأسهل والأسرع البدء من جديد بدلاً من البحث عن المعرفة المتوفرة مسبقاً.

وتتشكل «العزلة المؤسسية» (Silos) عندما تعمل الأقسام بمعزل عن بعضها البعض، ويعتقد العديد من المدراء أن الحل لذلك يكمن في زيادة تبادل المعلومات وتعزيز التعاون، لكن هذا حل جزئي فقط، لأن المعلومات بطبيعتها متغيرة - حيث تتغير قوائم الاتصال في الجهات، وتتغير أدوار الموظفين أو قد يتركون العمل، وبالتالي تزداد الصعوبة في الحصول على المعلومات والأدلة.

ولكن هناك وسائل فعالة يمكن من خلالها تحسين أطر التعاون وكسر هذه الحواجز المؤسسية:

تعزيز ثقافة التعاون التشاركي

تبدأ عملية بناء ثقافة العمل التشاركي من قيادة الجهة، حيث من المفترض أن يولي الفريق القيادة فيها إلى إعطاء الأولوية للتحسين المستمر للجودة كأحد القيم الأساسية، وهو أمر أساسي لكسب دعم الأطراف المؤثرة والمتأثرة، ودفع عجلة التغيير.

ويشكل كلاً من التواصل المستمر، والتثقيف، والرصد والمتابعة المستمرة عناصر أساسية في إدارة التغيير، فعندما لا يكون هناك حث على التغيير من قبل كبار المسؤولين في الجهة، فإن ذلك ينعكس على ثقافتها، ويُبقي على حالة العزلة بين الأقسام، لذا فإن التخطيط لفعاليات على مستوى الجهة، وتطوير لوائح داخلية تدعم الثقافة التشاركية، والاحتفاء بإنجازات الموظفين، يمكن أن يخلق بيئة أكثر شمولاً وتعاوناً، ونتيجة لذلك، يصبح من السهل على الموظفين مشاركة البيانات أو الأدلة مع زملائهم من خارج فرقهم المباشرة.

6

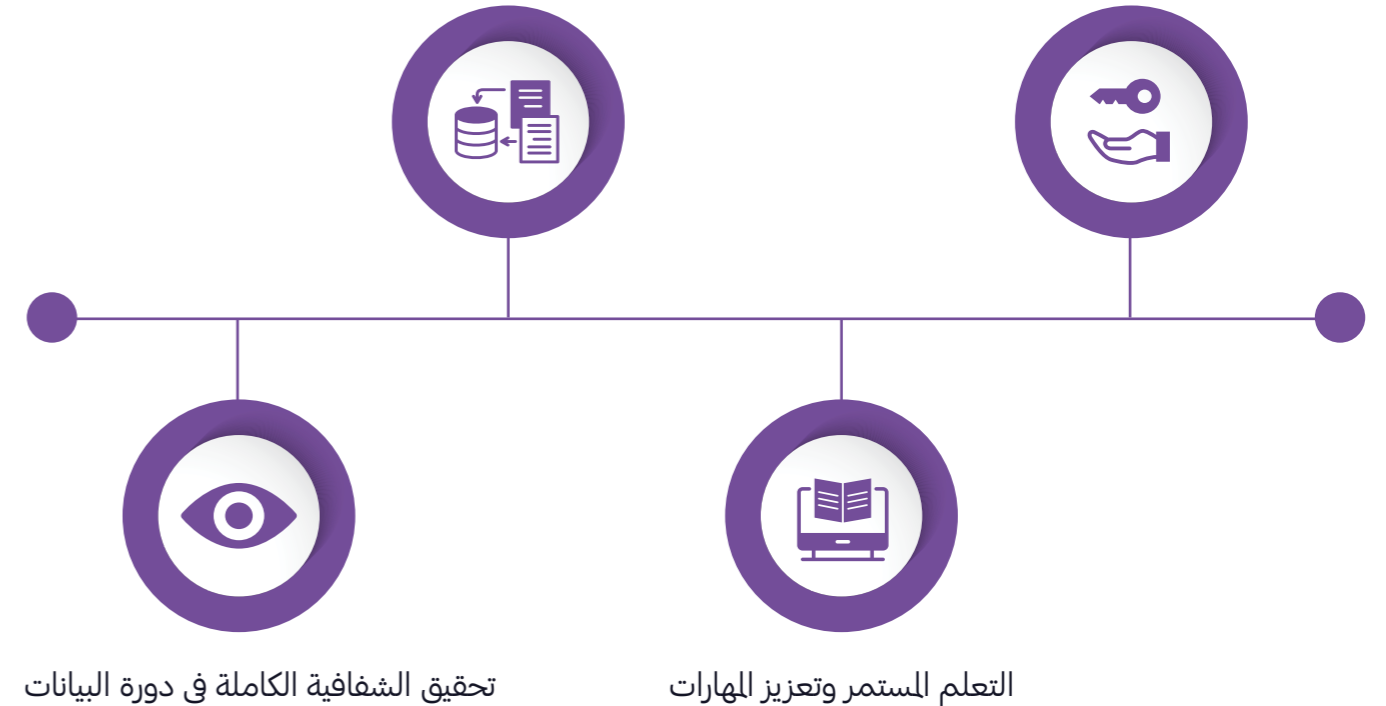
كيفية تعزيز المعرفة بالبيانات داخل الجهات الحكومية؟

كما ورد سابقاً في هذا الدليل، تعتبر الرؤى المستندة إلى البيانات عنصراً محورياً في عملية صنع القرار المبني على الأدلة. كما أن الأدوات الأساسية مثل الدراسات الأكاديمية أو تحليلات الخبراء تكتسب فاعلية أكبر عندما تُترجم إلى بيانات قابلة للتطبيق العملي داخل الجهات الحكومية. لهذا السبب، فإن تعزيز الوعي والمعرفة بالبيانات أمر بالغ الأهمية.

ونظراً لأن علم البيانات لا يزال مجالاً ناشئاً وسريع التطور، فإنه لم يُدمج بشكل كامل في جميع الجهات الحكومية بعد. ولهذا، يمكن الاستفادة من النموذج التالي المكوّن من أربع خطوات لتعزيز فهم الجهة للبيانات وتحسين استخدامها.

ترسيخ حوكمة البيانات كممارسة مؤسسية

تحديد المسؤوليات وتعزيز الالتزام المؤسسي



تحديد المسؤوليات وتعزيز الالتزام المؤسسي

الخطوة الأولى والأكثر أهمية هي إدخال مفهوم إدارة البيانات، وهي الممارسة التي تضمن أن تكون بيانات الجهة الحكومية متاحة، ومفيدة، وآمنة، وموثوقة. وتشمل إدارة دورة حياة البيانات بالكامل، بدءاً من جمعها وحتى الحفاظ على جودتها وسلامتها.

ويمكن للجهة تعيين قائد تنفيذي أو خبير مختص ليتولى تصميم وقيادة برنامج «الوعي بالبيانات». وتشمل مسؤوليات هذا القائد ما يلي:

أ **بناء دعم داخلي للبرنامج**، مثل إنشاء وحدة متخصصة تركز على البيانات داخل

ب **الترويج للبرنامج داخلياً** لضمان مشاركة الموظفين والحصول على دعمهم.

ج **تقييم المهارات الحالية** وتحديد الفجوات من خلال إجراء مقابلات وعمل استبيانات.

د **تطوير البرنامج وتنفيذه ومراجعتة بانتظام**، بالتعاون مع فريق عمل مخصص.

من المهم أن يفهم الموظفون أن «الوعي بالبيانات» ليس أمراً تقنياً فقط، بل هو جزء أساسي من نجاح الجهة. فعندما يُدرك الموظفون أهمية البيانات ودورها في دعم اتخاذ القرار، تقل مقاومتهم لتعلم كيفية تفسير البيانات واستخدامها. لذلك، يُفترض النظر إلى تنمية مهارات التفكير النقدي والمهارات الأساسية في التعامل مع البيانات على أنها ضرورة للجميع، وليس فقط لفئة معينة.

ويعتبر التدريب المستمر عنصراً أساسياً لتحسين النتائج وزيادة تفاعل الموظفين. وفيما يلي خطوات عملية لتطوير برنامج تدريبي فعال:

أ تحديد الفئات ذات الأولوية للتدريب، والتركيز عليها أولاً ثم توسيع البرنامج تدريجياً ليشمل الجميع.

ب جمع الملاحظات باستمرار لتقييم البرنامج التدريبية المقدمة.

ج تشجيع الحوار المفتوح من خلال إتاحة مساحة لطرح الأسئلة وتبادل الخبرات.

د تصميم مواد تدريبية واضحة وسهلة الاستخدام تتناسب مع جميع المستويات الوظيفية.

هـ الاعتماد على أمثلة واقعية وسرد قصص ناجحة أثناء التدريب، لجعل المحتوى أكثر قرباً وتحفيزاً للموظفين على تبني ممارسات أفضل في التعامل مع البيانات.

تحقيق الشفافية الكاملة في دورة البيانات

لتشجيع استخدام البيانات في اتخاذ القرار، على القادة أن يبادروا بأن يكونوا نموذجاً يحتذى به في الشفافية وشرح كيفية اعتمادهم على البيانات في قراراتهم، وذلك لبناء ثقافة جديدة داخل الجهة، ولتشجيع الموظفين على المشاركة في مبادرات الوعي بالبيانات.

الشفافية أيضاً تُمكن جميع المعنيين من فهم كيف إدارة البيانات داخل الجهة من لحظة جمعها وحتى استخدامها النهائي مما يجعل العملية أكثر وضوحاً. وبعد ترسيخ مبدأ الشفافية، تأتي الخطوة الأخيرة وهي: ضمان سهولة الوصول إلى البيانات. حتى لو كان لدى الجهة موظفون مؤهلون في مجال البيانات، فلن يتحقق تقدم فعلي إذا لم تكن البيانات متاحة لهم سواء بسبب قيود في السياسات أو بسبب غياب الأدوات المناسبة.

ولكي تصبح ثقافة اتخاذ القرار المبني على البيانات جزءاً من العمل اليومي في الجهة الحكومية، يجب أن تكون البيانات متاحة وسهلة الوصول لجميع الموظفين، وفي مختلف المستويات الإدارية، لاستخدامها بشكل عملي وفعال.



ترسيخ حوكمة البيانات كممارسة مؤسسية

مع تطوّر الجهات الحكومية، ينبغي أن تتطوّر سياسات وممارسات حوكمة البيانات بالتوازي مع نمو الهيكل المؤسسي للجهة حيث أن الطريقة التي تُجمع وتُدار بها البيانات تؤثر مباشرة على فعاليتها في دعم القرارات المبنية على الأدلة.

ويُعد تعزيز قدرة الجهة على جمع البيانات وتحليلها ومشاركتها بفعالية داخلياً وخارجياً خطوة أساسية، والهدف منها هو غرس ثقافة ترى في البيانات أصلاً حكومياً ثميناً يتطلب إدارة واعية ومستدامة.

وإليك خطوات عملية لترسيخ حوكمة البيانات داخل الجهة:

أ **توحيد اللغة والمفاهيم:** تحديد أسلوب موحد ومفهوم للتعامل مع البيانات بين مختلف الفرق، مما يسهل تطبيق المهارات والمعرفة المرتبطة بها.

ب **إنشاء معايير مرجعية للبيانات:** تطوير معايير واضحة وسهلة الوصول يمكن لجميع الموظفين والمعنيين استخدامها لضمان التناسق في فهم البيانات.

ج **توفير أدوات أساسية لحوكمة البيانات:** مثل قاموس مصطلحات البيانات، دليل البيانات، وفهرس بيانات، والتي تُعد ركائز ضرورية لأي مبادرة ناجحة في الحوكمة.

د **الاستفادة من البيانات لتقييم القدرات:** استخدام البيانات لتحليل المهارات الحالية، والأدوار، والموارد، وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تطوير بما يتماشى مع أولويات الجهة.

التعلم المستمر وتعزيز المهارات

بعد تطوير الأدوات الأساسية مثل فهارس البيانات، ومسارد المصطلحات، والقواميس الخاصة بالبيانات، تأتي الخطوة التالية وهي تثقيف جميع موظفي الجهة حول كيفية استخدام البيانات بشكل فعال لتعزيز أدائهم الفردي، وتحسين نتائج العمل على مستوى الجهة.

كل هذه المهارات يجب أن تُمارَس ضمن أنظمة مؤسسية تأخذ بعين الاعتبار الواقع السياسي والعملي الأوسع.

وقبل البدء في تطوير القدرات المؤسسية في مجال اتخاذ القرار المبني على الأدلة، فإنه من الضروري تحديد العقبات التي قد تُعيق فريق العمل. وفيما يلي مجموعة من النقاط التي توضح أهم العوائق والممكنات في بناء هذه القدرات داخل الجهات الحكومية:

كيفية تطوير قدرات الموظفين على استخدام الأدلة في اتخاذ القرار؟

مع تزايد حجم المعلومات وتعقيد السياقات السياسية، أصبح من الصعب الحفاظ على اهتمام مستمر بالأدلة التي تتميز بالجودة والملاءمة. إذ يواجه صانعو السياسات كميات ضخمة من البيانات المتنوعة، والتي غالباً ما تكون متضاربة، بينما تظل قدرة الأفراد والمؤسسات على تحليل هذه البيانات محدودة، وتُؤثر عليها أحياناً الانحيازات الشخصية أو المؤسسية.

لذلك، فإن تعزيز التنسيق بين الأدلة والسياسات ومشاركة الجمهور في وضع الحلول يتطلب إجراء توازنات دقيقة خاصة في وقت تُعد فيه السياسات المبنية على الأدلة أكثر أهمية من أي وقت مضى.

لواجهة هذا التحدي، من الضروري تطوير مهارات جديدة داخل القطاع الحكومي.

حتى يتمكن صانعو القرار من اتخاذ قرارات مبنية على أسس سليمة، يجب أن تمتلك الجهات الحكومية القدرات المناسبة لدعم هذا التوجه. فمع تطور التكنولوجيا، وتوسع أدوات تحليل البيانات، وزيادة تنوع البحوث والسياسات، وارتفاع صوت المواطنين، أصبح من الضروري امتلاك مجموعة جديدة من المهارات التي تمكّن من صياغة سياسات فعّالة وفي الوقت المناسب.

ويحتاج موظفو القطاع الحكومي إلى القدرة على التعامل مع الأدلة بفعالية، ومن الضروري أن يكون لديهم القدرة على طلب هذه الأدلة، وفهمها، ودمجها بشكل مناسب في عملية صنع القرار.

ولتعزيز قدرات الجهات الحكومية، يجب تنفيذ مجموعة متكاملة من التدخلات، تشمل:

- تطوير المهارات الفردية.
- ترسيخ القيم والسلوكيات الداعمة لصنع القرار المبني على الأدلة.
- تطبيق إجراءات تنظيمية واضحة.
- توفير الحوافز المناسبة.
- تخصيص الموارد المالية والبشرية اللازمة لتعزيز استخدام الأدلة.

ويحتاج الموظفون الحكوميون، بشكل خاص، إلى مهارات تقييم نقدي واضحة، مثل:

- معرفة مصدر الأدلة.
- تقييم مدى قوتها وموثوقيتها.
- التأكد من صلتها بالسؤال أو التحدي السياسي المطروح.
- التفكير في تأثيرها المحتمل.
- التأكد من التزامها بالمعايير الأخلاقية.

عوائق مرتبطة بعملية صنع السياسات:

- غياب ثقافة الحوار المفتوح.
- تغليب الاعتبارات السياسية على الاعتماد على الأدلة في صنع القرار.
- عدم وضوح الدور أو التفويض المتعلق بالسياسات المبنية على الأدلة.
- ضعف القدرة على التخطيط طويل المدى للسياسات.
- إجراءات السياسات غير مرنة وغير شفافة.
- ضعف الثقة أو التواصل بين الباحثين وصناع القرار.

عوائق مرتبطة بالهيكل المؤسسي:

- نقص الموارد المالية والبشرية.
- ضعف الحوافز التي تشجع على استخدام الأدلة.
- غياب المهارات أو الكفاءات اللازمة لتطبيق نهج صنع القرار المبني على الأدلة بفعالية.

عوامل تمكينية مرتبطة بعملية صنع السياسات:

- التزام سياسي قوي بتبني السياسات المبنية على الأدلة.
- وجود حوار وتفاعل نشط بين الجهات المعنية.
- زيادة الطلب على الأدلة بين مختلف الإدارات.
- الدعم والتوجيه من المنظمات الدولية.
- التأكد من جودة الأدلة المستخدمة.

عوامل تمكينية مرتبطة بالهيكل المؤسسي:

- توفر الموارد المالية والبشرية الكافية.
- وجود قيادة قوية والحفاظ على المعرفة المؤسسية.
- الاستفادة من التحولات الإيجابية لدفع الابتكار.
- المرونة في الأدوار الوظيفية وتوقعات الأداء بما يدعم ممارسات اتخاذ القرار المبني على الأدلة.

ما هي الأساليب التي تساعد صانعي القرار على استخدام الأدلة؟

- **تعزيز التنظيم والرقابة** ويشمل ذلك تطوير أدوات مثل تقييم الأثر، ومراجعة السياسات، والاستماع لأصحاب العلاقة، للتأكد من أن الأدلة تُؤخذ بعين الاعتبار في كل مرحلة من مراحل إعداد السياسات.
- **تسهيل الوصول إلى الأدلة** من خلال إنشاء قنوات أو مستودعات مركزية للبيانات والمعلومات، ووضع خطط تواصل فعّالة تساعد صانعي القرار في الحصول على الأدلة بسهولة وقت الحاجة.
- **بناء مهارات صانعي السياسات** عبر تقديم برامج تدريب تساعد على البحث عن الأدلة، وفهمها، وتطبيقها بطريقة عملية في عملهم اليومي.
- **تعديل الهياكل والعمليات** ويعني ذلك إدماج الأدلة في طريقة عمل الجهة نفسها، من خلال اعتماد أدوات رسمية مثل خدمات «الأدلة عند الطلب» التي تساعد الموظفين على استخدام الأدلة بطريقة مستمرة وسهلة.

كل جهة حكومية تعمل في سياق مختلف، ولذلك تحتاج إلى حلول مصممة خصيصاً لبناء قدراتها في اتخاذ القرار المبني على الأدلة.

لكن الاطلاع على تجارب دول أخرى يمكن أن يوفر دروساً مهمة، وفيما يلي بعض الأمثلة من دول رائدة في هذا المجال:

فنلندا - شبكة المطورين منصة حوارية تجمع بين الجهات الفاعلة في السياسات والأبحاث لتعزيز التعلم التشاركي.

أستراليا - مخطط النظام البيئي للأدلة تشارك أستراليا في مبادرات دولية تهدف إلى تحسين التعاون في تطوير الأدلة وتوظيفها في السياسات. وقد وضعت الحكومة مخططاً يوضح الثغرات الموجودة في البيانات الحكومية، ويشجع على التعلم بين الجهات الحكومية المختلفة، كما تستثمر أستراليا في تطوير بيانات معرفية مشتركة بالتعاون مع دول مثل كندا والولايات المتحدة، لتسهيل استخدام الأدلة في العمل الحكومي.

الهند - شراكات الحكومة مع مطوري البيانات و الأدلة من خلال التعاون مع مبادرات مثل «مبادرة الشراكة الحكومية» التابعة لـ J-PAL، أصبحت الهند تُلزم البرامج الحكومية الكبرى بإجراء تقييمات دقيقة لأثره. فعلى سبيل المثال، أصدرت ولاية تاميل نادو قواعد تُلزم بأن يتم تقييم كل برنامج استراتيجي تتجاوز ميزانيته حداً معيناً بشكل مستقل، مع توفير تمويل حكومي لدعم التدريب والتحليل.

المملكة المتحدة - اللجنة الاستشارية للتجارب الحكومية بما في ذلك كبير مستشاري العلوم وكبير الخبراء الاقتصاديين، لدمج القدرات الخارجية لاستخدام الأدلة في صميم عمل الحكومة.

نيوزيلندا - تعيين كبار المستشارين الحكوميين يشمل ذلك مستشارين متخصصين في العلوم والاقتصاد لضمان دمج المعرفة الأكاديمية في صنع القرار الحكومي.

ماذا بعد تحديد العوائق؟

بعد أن تحدد الجهة الحكومية العوائق الأهم بالنسبة لها، يصبح السؤال التالي: كيف يمكن معالجتها؟ فيما يلي أبرز الجوانب المؤسسية التي تساهم في دعم اتخاذ القرار المبني على الأدلة:

- وضع نهج استراتيجي وطويل الأمد لتطبيق اتخاذ القرار المبني على الأدلة.
- تحديد المسؤوليات والصلاحيات بوضوح لتطبيق هذا النهج.
- وضع آليات تحفيزية تدعم مشاركة الموظفين في اتخاذ قرارات مبنية على الأدلة.
- تطوير آليات لحفظ المعرفة المؤسسية وضمان مشاركتها.
- تعزيز التعاون بين الباحثين وصانعي السياسات.
- موازنة أولويات الحكومة مع أجندات البحث العلمي.
- تسهيل الحوار المنظم بين جميع الجهات المعنية.
- ضمان توفر الأدلة وسهولة الوصول إليها، إلى جانب بناء المهارات اللازمة لفهمها وتوظيفها بالشكل

بالإضافة إلى ذلك، تلعب الشفافية واتباع نهج «الحكومة المفتوحة» دوراً مهماً في تعزيز استخدام الأدلة داخل الجهات الحكومية، وذلك من خلال:

- بناء الثقة في الجهات الحكومية من خلال الالتزام باتخاذ قرارات مدعومة بأدلة حقيقية وملموسة.
- تعزيز روح الفريق والهوية المشتركة بين الموظفين الحكوميين لتقوية الالتزام الجماعي تجاه هذا التوجه.
- تقديم حوافز تشجع صانعي السياسات على التفكير النقدي واستخدام الأدلة في عملهم.
- التأكد من أن الجهة تمتلك الموارد الكافية (المالية والبشرية) للحفاظ على الشفافية.
- استخدام الأدوات الرقمية لتحسين التواصل مع المواطنين وزيادة التفاعل.
- الاستفادة من منصات وأجندات عمل مشتركة لتعزيز التعاون بين الإدارات والجهات المختلفة.

بناء سياسة فعّالة مبنية على الأدلة، نحتاج إلى تطوير المهارات داخل الجهات الحكومية ولتحقيق ذلك فإنه من المهم الاستثمار في تدريب كل من صانعي السياسات ومطوري الأدلة. وبالرغم من توفر بعض المبادرات التي تساعد الباحثين في فهم السياسات وتعزيز دورهم فيها، إلا أن هناك نقصاً في البرامج التي تركز على تطوير مهارات صانعي القرار في استخدام الأدلة بشكل عملي.

كفاءات اتخاذ القرار المبني على الأدلة (EBDM)

كيف يمكن معرفة ما إذا كان لدى الموظفين المهارات والقدرات الكافية لاتخاذ قرارات مبنية على الأدلة؟ تشير الدراسات إلى وجود 24 كفاءة أساسية تُميز الشخص القادر على ممارسة هذا النهج بكفاءة، وهي مقسمة إلى:

- 13 كفاءة أساسية
- 11 كفاءة متقدمة

الكفاءات الأساسية

1. مراجعة العمليات والإجراءات التشغيلية الحالية في الجهة بهدف التحسين المستمر في الجودة.
2. وصف التحديات التشغيلية بالاعتماد على الأدلة الداخلية المتوفرة داخل الجهة.
3. المساهمة في صياغة الأسئلة الحرجة باستخدام نموذج PICOT ((السكان، التدخل أو مجال الاهتمام، المقارنة، النتيجة، الزمن)).
4. البحث عن الأدلة الخارجية التي تُجيب عن أسئلة واضحة ومحددة.
5. المشاركة في التقييم النقدي للأدلة الجاهزة مثل السياسات والإرشادات والإجراءات والتقارير المجمعة.
6. المشاركة في التقييم النقدي للأبحاث المنشورة بهدف فحص مدى الارتباط بالعمليات والإجراءات التشغيلية في الجهة.
7. المساعدة في تحليل وتجميع مجموعات الأدلة لتحديد مدى ملاءمتها للتطبيق العملي.
8. جمع البيانات الداخلية بشكل منهجي (مثل بيانات المتعاملين أو تحسين الجودة) لتوجيه القرارات على مستوى الأفراد أو المجموعات أو المجتمعات.
9. دمج الأدلة الداخلية والخارجية بهدف التخطيط لتحسينات قائمة على الأدلة في الممارسات.
10. تنفيذ التغييرات في الممارسة العملية استناداً إلى الأدلة، والخبرة المهنية، وتفضيلات المتعاملين لتحسين الخدمة والنتائج.
11. تقييم نتائج القرارات والتغييرات المبنية على الأدلة بهدف تحديد أفضل الممارسات.
12. مشاركة أفضل الممارسات المدعومة بالأدلة بهدف تحسين جودة الخدمة ونتائج المتعاملين.
13. تطوير الأنشطة الداعمة للحفاظ على ثقافة العمل المبني على الأدلة داخل الجهة.

الكفاءات المتقدمة (11 كفاءة):

1. إجراء بحوث شاملة ومنهجية للعثور على الأدلة الخارجية التي تجيب على الأسئلة الهامة.
2. التقييم النقدي المتقدم للأدلة الجاهزة والدراسات الأصلية بما يشمل التحليل والتجميع.
3. دمج الأدلة الخارجية من البحوث والقطاعات ذات الصلة مع البيانات الداخلية لدعم القرار.
4. قيادة الفرق متعددة التخصصات لتطبيق الأدلة المُجمَّعة في اتخاذ القرارات وتنفيذ التغييرات في الممارسة.
5. تطوير الأدلة الداخلية من خلال إدارة النتائج وتنفيذ مشاريع مبنية على الأدلة لدعم تبني الممارسات الأفضل.
6. قياس العمليات والنتائج الناتجة عن القرارات المبنية على الأدلة لتقييم التأثير.
7. تطوير السياسات والإجراءات التي تستند إلى الأدلة العلمية.
8. التعاون مع الخبراء والمهنيين للمساهمة في تطوير الأدلة الخارجية.
9. الإرشاد والتوجيه المهني للزملاء والفرق في مجال اتخاذ القرار المبني على الأدلة.
10. تنفيذ استراتيجيات طويلة الأجل تهدف إلى استدامة ثقافة العمل المبني على الأدلة.
11. نقل وتوصيل الأدلة بفعالية إلى الأفراد، والفرق، والزملاء، وصناع السياسات.

8

كيفية اجراء محادثات فعّالة لجمع الأدلة المناسبة؟

من العناصر الجوهرية في اتخاذ القرار المبني على الأدلة هو القدرة على جمع الأدلة من مصادر متعددة.

ولتحقيق ذلك هناك ست خطوات رئيسية تُساعد على ضمان استخدام أدلة موثوقة وذات جودة عالية وهي كما يلي:

الطرح (Asking) : تحويل تحد أو قضية ما إلى سؤال واضح وقابل للإجابة.

البحث (Acquiring): البحث المنهجي عن الأدلة ذات الصلة وجمعها من مصادر موثوقة.

التقييم (Appraising): فحص مصداقية الأدلة ومدى ارتباطها بالسياق أو التحدي المطروح.

الدمج (Aggregating): موازنة الأدلة وتجميعها من مصادر مختلفة.

التطبيق (Applying): دمج الأدلة في عملية اتخاذ القرار.

التقييم النهائي (Assessing): مراجعة نتائج القرار بهدف التعلم واجراء تحسينات في المستقبل.



من خلال اتباع هذه الخطوات، يتمكن المختصون من ضمان عدم تجاهل جودة الأدلة أو موثوقيتها أثناء عملية اتخاذ القرار.

ورغم أن طرق التقييم قد تختلف حسب نوع المصدر، إلا أن هناك مجموعة من الأسئلة الأساسية التي يجب طرحها دائماً مثل:

ما هو مصدر الأدلة وكيف تم جمعها؟

هل هذه الأدلة المتاحة هي الأفضل؟

هل الأدلة كافية لدعم الاستنتاج؟

هل من الممكن أن تكون الأدلة مُتَحيزَة؟ وإذا كانت كذلك، فما هو السبب؟

الصعوبات والعقبات:

إلى جانب المفاهيم الخاطئة، هناك العديد من العقبات التي قد تعيق اعتماد أو استدامة نهج اتخاذ القرار المبني على الأدلة في الجهة، وفيما يلي أبرز هذه العقبات:

إعاقة الابتكار بسبب الاعتماد الحصري على الأدلة



إن الانتظار للحصول على أدلة كثيرة قبل تطبيق أية فكرة جديدة يمكن أن يؤخر الابتكار بشكل كبير، حيث أنه كثيراً ما تبشر التجارب الأولية لأية تدخلات بنتائج إيجابية، ثم تأتي الدراسات اللاحقة لكن الدراسات والتجارب اللاحقة لتخفيف هذا التفاؤل الأولي، وهذا يحدث كثيراً في تجربة لتقنيات الجديدة أو الأساليب الإدارية الحديثة، حيث لا تتوفر بعد أدلة كافية، لذلك فإن الانتظار الطويل قد يُبطئ اتخاذ القرار، ويقلل من فرصة النجاح في الوقت المناسب.

عدم فهم المشكلة بشكل كافٍ



من المهم فهم المشكلة جيداً قبل تقديم الحلول، على سبيل المثال، إذا كانت الجهة ترغب في تحسين حضور الموظفين، فمن الأفضل أولاً تحليل أنماط الغياب وأسبابها، وبالتالي فإن فهم السياق الكامل يساعد على تفادي إغفال عوامل مهمة، مما يؤدي إلى حلول أكثر دقة وفعالية.

ما هي المفاهيم الخاطئة والصعوبات المتعلقة بعملية صنع القرار المبني على الأدلة؟

المفاهيم الخاطئة الشائعة

رغم أهمية اتباع منهجية صنع القرار المبني على الأدلة، إلا أن هناك بعض الأفكار الخاطئة التي قد تمنع اعتمادها داخل الجهات. لكن كل واحدة من هذه العوائق يمكن التعامل معها بفعالية:

الافتراض بأن صنع القرار المبني على الأدلة يتجاهل الخبرة المهنية:

صنع القرار المبني على الأدلة لا يُفَضَّل نوعاً واحداً من الأدلة على الآخر بل يعتمد على دمج الخبرة المهنية مع نتائج الأبحاث العلمية، والبيانات الداخلية، ومدخلات الجهات المعنية.

الاعتقاد بأن صنع القرار المبني على الأدلة يتمحور حول الأرقام والإحصاءات فقط:

على الرغم من أن التحليل الإحصائي يمثل جزءاً مهماً، إلا أن صنع القرار المبني على الأدلة لا يقتصر على البيانات الكمية فقط، بل يتعداه ليشمل كذلك التحليل النوعي، والتجريبي، وقيم الجهات المعنية.

الاعتقاد بأن المدراء لا يملكون وقتاً لتطبيق هذا النهج:

حتى في حالات اتخاذ القرار السريع، فإن الاعتماد على أفضل الأدلة المتوفرة - ولو كانت مختصرة - يمكن أن يحسّن النتائج. كما أن القرار المبني على الأدلة قابل للتكيف حسب الإطار الزمني المتاح.

الاعتقاد بأن الخصوصية المؤسسية تجعل الأدلة من الأدبيات العلمية غير القابلة للتطبيق:

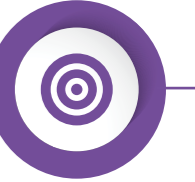
بالرغم من خصوصية كل جهة، إلا أن الجهات غالباً ما تواجه تحديات متشابهة، وتتفاعل معها بطرق قابلة للمقارنة، ما يجعل الأدلة المستندة إلى الخبرات وأفضل الممارسات ذات فائدة كبيرة.

إعطاء الأولوية للحقائق المثبتة



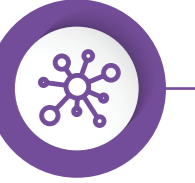
عند وجود بيانات متضاربة، فإنه من الأفضل الاعتماد على المصادر الموثوقة مثل البيانات الرقمية والأبحاث المنشورة في مجلات علمية محكمة. فبالرغم من أهمية التحليلات والآراء النوعية، إلا أن الحقائق والأرقام توفر أساساً أقوى لاتخاذ القرار.

التحيز وغياب الموضوعية في تفسير البيانات



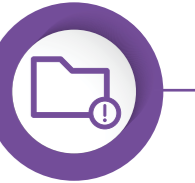
حق مع توفر البيانات، فإن تفسيرها قد يختلف من شخص لآخر بناءً على خلفيته وخبراته. كما أن نقص المهارات في تقييم الأدلة قد يؤدي إلى الوقوع في فخ التحيز، أي الاكتفاء بالأدلة التي تدعم القناعات السابقة.

تشتت البيانات



تعاني العديد من الجهات الحكومية من وجود كميات هائلة من البيانات الموزعة عبر أنظمة غير مترابطة مثل قواعد البيانات، والمخازن الرقمية، والأنظمة القديمة، وإن هذا «التشتت» يجعل من الصعب على الموظفين الوصول إلى البيانات الصحيحة في الوقت المناسب، مما يُبطئ من عملية اتخاذ القرار المبني على الأدلة.

ضعف جودة البيانات المتاحة



كثيراً ما تواجه الجهات بيانات تحتوي على أخطاء، أو تكون غير محدثة، أو ناقصة، أو مكررة، ما يؤدي إلى قرارات غير دقيقة، وقد تتسبب هذه البيانات في أخطاء تشغيلية وتأخيرات، مثل:

- تأخير في استرداد التكاليف
- ازدواجية في تقديم الخدمات
- خسائر في الإيرادات الحكومية
- كل ذلك يُعيق كفاءة العمليات داخل الجهة، وأحياناً بين جهات متعددة.

محدودية الوصول إلى المصادر اللازمة:



قد يكون هناك تحدي في الوصول إلى المصادر التي تدعم تطبيق نهج القرار المبني على الأدلة، فبالرغم من توفر المصادر الأساسية مثل الكتب والمواقع الإلكترونية المجانية، إلا أن بعضاً من المجالات المتخصصة قد تتطلب اشتراكات مدفوعة في مجلات وقواعد بيانات متقدمة، وفي هذه الحالة، قد تحتاج الجهة إلى استثمار في الموارد والتدريب، لكن أيضاً الاستفادة الذكية من المصادر المجانية يمكن أن تسرع بناء القدرات في مجال اتخاذ القرار المبني على الأدلة.

ضيق الوقت



يواجه الخبراء ضمن العديد من المجالات نقصاً في الوقت للبحث عن الأدلة وتقييمها وتطبيقها، ويعود ذلك إلى انشغالهم الدائم بإنجاز العديد من المهام، وتُظهر الدراسات أن ضيق الوقت هو من أبرز العوائق التي تمنع تبني نهج اتخاذ القرار المبني على الأدلة واستمراره على المدى الطويل.

الخلاصة

رغم أن اتخاذ القرار المبني على الأدلة يُعد نهجاً قوياً وفعالاً، إلا أن معرفة التحديات والمفاهيم الخاطئة مسبقاً تساعد على تطبيقه بشكل أفضل وأكثر وعياً من خلال تصحيح المفاهيم الشائعة مثل:

- "هذا النهج لا يتجاهل الخبرة"
- "هذا النهج ليس مجرد أرقام وإحصائيات"
- "يمكن استخدام هذا النهج حتى في ظل عدم وجود الوقت الكافي"
- "الأدلة من مصادر خارجية يمكن أن تكون مفيدة حتى في بيئة الجهة الداخلية"
- ومن خلال معالجة التحديات الرئيسية بفعالية، مثل:
- دعم الابتكار بدلاً من تقييده
- فهم المشكلات بدقة قبل اقتراح الحلول
- الحفاظ على الحيادية في تحليل البيانات
- تحسين جودة البيانات وتنظيمها
- توفير الموارد اللازمة
- تخصيص الوقت الكافي لاستخدام الأدلة

وتُظهر تجارب الجهات التي طبقت هذا النموذج أن الطريق ليس دائماً سهلاً، فهو يتطلب تغييراً في الثقافة المؤسسية، وبناء قدرات الموظفين، وأحياناً إعادة هيكلة الأنظمة، والنتيجة هي قرارات مدروسة بشكل أفضل، وفرص نجاح أعلى، وشفافية أكبر تجاه الجهات المعنية.



نماذج عالمية مبتكرة

لثبيت هذه المفاهيم، ننتقل الآن إلى نماذج عالمية مبتكرة تُظهر اتخاذ القرار المبني على الأدلة في الواقع العملي وستُسلط هذه الأمثلة الضوء على ما تم تحقيقه من إنجازات، بالإضافة إلى عرض الدروس المستفادة من تجارب حقيقية في الجهات الحكومية، ومن خلال هذه الأمثلة الملموسة، سنرى كيف تتكامل المفاهيم التي تم تناولها في هذا الدليل عند تطبيقها فعلياً.

**ولكن كيف تستخدم
الجهات الحكومية نهج
اتخاذ القرار المبني على
الأدلة لتفعيل هذه
الاستراتيجيات على
أرض الواقع**



أستراليا - المعهد الأسترالي للصحة والرعاية الاجتماعية يدعم اتخاذ القرار المبني على البيانات ضمن مبادرة "Closing the Gap"

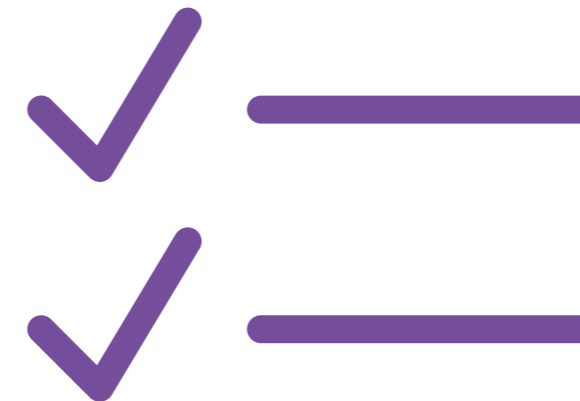
الملخص

استفاد المعهد الأسترالي للصحة والرعاية الاجتماعية (AIHW) من قدراته المتقدمة في مجال البيانات لدعم مبادرة "Closing the Gap"، وهي مبادرة وطنية تهدف إلى تحسين نتائج الصحة والرفاهية للسكان الأصليين وسكان جزر مضيق توريس. منذ إطلاق الاتفاق الوطني للمبادرة في عام 2020، لعبت مجموعات البيانات التي يوفرها المعهد دوراً محورياً في تحديد الأهداف الرئيسية وقياس التقدم نحو تحقيقها.

ومن أبرز الجهود في هذا المجال: **مشروع البيانات المجتمعية**، الذي يوفّر للمجتمعات المحلية إمكانية الوصول الآمن إلى البيانات ذات الصلة من خلال بوابات بيانات إقليمية.

يمكن هذا المشروع مجتمعات السكان الأصليين من تحليل بياناتهم المحلية، والمشاركة في تحديد أولويات التنمية مع الجهات الحكومية، واتخاذ قرارات مبنية على الأدلة لدعم أهداف المبادرة.

من خلال تعزيز قدرات البيانات على المستوى المحلي، ومشاركة أفضل الممارسات في حوكمة البيانات الخاصة بالسكان الأصليين، ساهم المشروع في نشر ثقافة اتخاذ القرار المبني على الأدلة داخل المجتمعات، مما ساعد على ترجمة السياسات الوطنية إلى تطبيق عملي على أرض الواقع.



تفاصيل النموذج

يُعد AIHW الجهة الوطنية المسؤولة عن إحصاءات الصحة والرعاية الاجتماعية في أستراليا، ولديها أكثر من 30 عاماء من الخبرة في متابعة أولويات صحة السكان الأصليين، وانطلاقاً من إدراكها لأهمية الأدلة القوية في دعم المبادرة، قدّم المعهد مجموعات بيانات متخصصة مثل: بيانات صحة الأم والطفل، وبيانات النظام القضائي للأحداث، وبيانات حماية الطفل، وذلك لقياس مدى التقدم في تحقيق أهداف المبادرة.

الابتكار الرئيسي كان إطلاق مشروع البيانات المجتمعية في إطار إصلاحات عام 2020.

يوفر هذا المشروع منصة بيانات آمنة تتيح للمنظمات المحلية الوصول إلى معلومات محدثة ومرتبطة بسياقها المحلي في مجالات مثل الصحة، والتعليم، ومؤشرات اجتماعية أخرى.

تم تشكيل مجموعتي عمل تجريبيتين - إحداهما في نيو ساوث ويلز والأخرى في أستراليا الغربية - لتصميم واختبار النماذج الأولية للبوابة خلال عامي 2022-2023. توفر هذه المنصة للمجتمعات إمكانية تتبع التقدم نحو تحقيق الأهداف، وتحديد الأولويات بناءً على بيانات دقيقة، فعلى سبيل المثال، يمكن للمجتمعات مراجعة بيانات عن صحة الأطفال أو نسب الحضور المدرسي، وتحديد الفجوات، وتخطيط التدخلات المناسبة بالتعاون مع الشركاء من الجهات الحكومية.

كما يوفر المعهد برامج تدريب للمنظمات المحلية في تحليل البيانات وتفسيرها، بهدف بناء قدرات العاملين على استخدام الأدلة في اتخاذ القرار.

أظهرت النتائج الأولية نجاح واعداً، فقد ساعد المشروع على:

- تكييف الوصول إلى البيانات بما يتناسب مع احتياجات كل مجتمع.
- تعزيز مبادئ حوكمة البيانات الخاصة بالسكان الأصليين.
- تمكين المجتمعات من تولي مسؤولية أهدافها التنموية بشكل مباشر.

يساعد هذا النهج المبني على الأدلة في تحويل الالتزامات السياسية إلى خطوات عملية مدروسة وقابلة للتنفيذ. وقد كان دور المعهد الأسترالي للصحة والرعاية الاجتماعية (AIHW) محورياً في جمع الأدلة ومشاركتها بطريقة منظمة، مما ساهم في دعم صناع القرار ليس فقط على المستوى الوطني، بل أيضاً على المستوى المحلي، ليتخذوا قرارات أفضل تؤدي إلى تحسين النتائج الفعلية.

الدروس المستفادة:

الاستثمار في البنية التحتية للبيانات، وتوفير أدوات أدلة موجهة للمجتمع يمكن أن يخلق جسراً فعّالاً بين الاستراتيجية الوطنية والتطبيق المحلي، ويعزز الثقة والقدرة على اتخاذ قرارات مبنية على الأدلة على جميع المستويات.

المصدر:

المعهد الأسترالي للصحة والرعاية الاجتماعية - التقرير السنوي (2022-2023) (دراسة حالة حول مبادرة Closing the Gap)
موقع المعهد: aihw.gov.au

تفاصيل النموذج

بدأ معهد الصحة البيئية التابع لوكالة NEA العمل على تطوير نماذج تنبؤية استجابة لتفشي حمى الضنك المتكرر سنوياً.

واعتمد على نموذج تعلم آلي مبني على خوارزمية LASSO (الانحدار الانتقائي)، تم تدريبه على بيانات تمتد لأكثر من 10 سنوات تشمل:

- كمية الأمطار.
- درجات الحرارة.
- عدد البعوض.
- المواقع الجغرافية لحالات الإصابة السابقة.

يؤقر هذا النموذج توقعات أسبوعية تمتد حتى 12 أسبوعاً مقدماً، ما يُمكن المسؤولين من:

- تحديد المناطق المهددة قبل ظهور التفشي.
- تقدير شدة التفشي واتخاذ الإجراءات الاستباقية.

في عام 2013، توقّع النموذج ذروة إصابة وصلت إلى 863 حالة أسبوعياً، بينما بلغ الرقم الفعلي 842 حالة - بفارق بسيط جداً.

هذا التنبؤ الدقيق ساعد في إطلاق حملات مكافحة مبكرة، وتوعية المجتمع، وتوزيع الموارد الطبية بشكل استباقي.

منذ ذلك الحين، أصبح استخدام الذكاء الاصطناعي في NEA ممارسة مؤسسية، حيث:

- تُستخدم التوقعات في التخطيط الأسبوعي ونشر التحديثات العامة.
- تسجّل التوقعات قصيرة المدى (شهر واحد مقدماً) دقة عالية ($AUC > 0.75$).
- يتم مشاركة النتائج مع الشركاء الحكوميين، والمجالس المحلية، والجمهور، لتعزيز المسؤولية المشتركة في الوقاية.

الدروس المستفادة:

تُظهر تجربة سنغافورة كيف يمكن لجهة حكومية أن تُفعل الذكاء الاصطناعي في العمليات اليومية لاتخاذ قرارات قائمة على البيانات في الوقت المناسب، مما يحد من المخاطر الصحية العامة. من خلال دمج أدوات التحليل التنبؤي في العمل الحكومي اليومي، وتوفير أدلة عملية للشركاء، نجحت سنغافورة في تعزيز استجابتها الوطنية لحمى الضنك، وقدّمت نموذجاً عالمياً يُحتذى به في استخدام الذكاء الاصطناعي لمكافحة الأمراض في البيئات الحضرية.

المصادر:

- التنبؤ بتفشي حمى الضنك باستخدام نموذج مناخي هجين في سنغافورة. "مجلة BMC Medicine". المجلد 16 (العدد 1)، الصفحة 129. <https://doi.org/10.1186/s12916-018-1108-0>
- "كيف تكافح سنغافورة حمى الضنك باستخدام الذكاء الاصطناعي." <https://govinsider.asia/intl-en/article/dr-ng-lee-ching-nea-singapore-dengue-machine-learning>

سنغافورة - وكالة البيئة الوطنية تستخدم الذكاء الاصطناعي للتنبؤ بتفشي حمى الضنك

الملخص

اعتمدت وكالة البيئة الوطنية في سنغافورة (NEA) على تقنيات الذكاء الاصطناعي لتعزيز جهودها الوطنية في الوقاية من حمى الضنك، ومن خلال نظام تنبؤ مبني على تقنيات تعلم الآلة طوّره "معهد الصحة البيئية" التابع لها، أصبح بإمكان الوكالة التنبؤ بتفشي المرض قبل حدوثه بثلاثة أشهر.

يعتمد هذا النموذج على دمج بيانات متنوعة مثل:

- الأنماط المناخية.
- مراقبة أعداد البعوض.
- بيانات السكان.

ويقوم بتحليلها للتنبؤ الأسبوعي بعدد حالات الإصابة بدقة عالية. تساعد هذه التوقعات الحكومة على:

- التدخل المبكر.
- تخصيص الموارد بكفاءة.
- تنفيذ حملات توعية عامة موجهة.

وبذلك، تُسهّم هذه الأداة في الانتقال إلى التخطيط الاستباقي المبني على الأدلة بدلاً من الاستجابة بعد وقوع تفشي المرض.





تفاصيل النموذج

أطلق البرنامج استجابة لزيادة بنسبة 85% في مكالمات الصحة النفسية في بعض مناطق دالاس، وتم التعاون مع "معهد ميدوز لسياسات الصحة النفسية" لتحليل البيانات وتحديد المناطق ذات الاحتياج العالي، مثل جنوب وسط دالاس.

يتكوّن كل فريق من:

- ضابط شرطة مدرب على التدخل في الأزمات.
 - أخصائي صحة نفسية مرخص.
 - مسعف من جهاز الإطفاء.
- يسمح هذا التكوين بالتقييم الفوري، وتقديم الدعم الطبي أو النفسي في المكان، وتوجيه الأشخاص إلى العيادات أو مراكز الدعم، بدلاً من اللجوء للجزء أو المستشفى.
- النتائج حفّزت المدينة على التوسع في البرنامج استناداً إلى البيانات.

الدروس المستفادة:

- التعاون بين الشرطة والصحة والطوارئ ضروري لضمان حل المشاكل الاجتماعية المعقدة.
- استخدام البيانات باستمرار يساعد على تطوير البرامج.
- عرض نتائج ملموسة (مثل انخفاض الاعتقالات ودخول المستشفيات) يعزز فرص استمرار وتوسيع البرامج.

إن برنامج RIGHT Care يُعد مثال ناجح لكيفية استخدام الحكومة المحلية للأدلة والبيانات لتصميم سياسات جديدة، وتحسين توزيع الموارد، وتعديل الممارسات المؤسسية، بما يحقق نتائج أفضل لأفراد المجتمع.

المصادر:

Pew Charitable Trusts برنامج دالاس يُظهر فعالية في التعامل مع الطوارئ السلوكية.
Results for America دراسة حالة: برنامج RIGHT Care في دالاس.

دالاس: برنامج "RIGHT Care" - الاستجابة الذكية لحالات الطوارئ النفسية باستخدام البيانات

الملخص

في مدينة دالاس بولاية تكساس، أطلقت السلطات برنامجاً مبتكراً قائماً على الأدلة يُعرف باسم "RIGHT Care" (فريق الرعاية السريعة المتكاملة)، لتحسين الاستجابة لمكالمات الطوارئ 911 المرتبطة بالأزمات النفسية. يتكوّن كل فريق من ضابط شرطة، ومسعف، وأخصائي صحة نفسية، بهدف التعامل مع الحالات بطريقة أكثر إنسانية وفعالية.

بدأ البرنامج في عام 2018 بعد ملاحظة ارتفاع حاد في المكالمات المتعلقة بالصحة النفسية، وفشل النهج التقليدي الذي كان يؤدي غالباً إلى الاحتجاز أو النقل إلى الطوارئ، بدلاً من تقديم العلاج المناسب.

أبرز النتائج خلال أول عامين ونصف من التجربة:

- استجاب البرنامج لـ 6,679 مكالمات.
- تم توصيل 40% من الأفراد بخدمات المجتمع المناسبة.
- تم حل 29% من الحالات في الموقع دون الحاجة لإجراءات إضافية.
- 14% فقط من الحالات تطلبت حجزاً قسرياً للعلاج.
- 8% فقط تم نقلهم إلى المستشفى.
- أقل من 2% من الحالات أدت إلى الاعتقال.
- انخفضت حالات دخول الطوارئ بسبب الأزمات النفسية بنسبة 20% في المناطق التي يعمل فيها البرنامج، رغم الزيادة على مستوى المدينة.

توسيع نطاق البرنامج:

بناءً على هذه النتائج، قررت المدينة في عام 2021 تعميم البرنامج على مستوى المدينة، وزيادة عدد الفرق من 9 إلى 15، بهدف أن تتولى فرق RIGHT Care معالجة 40% من مكالمات الصحة النفسية.

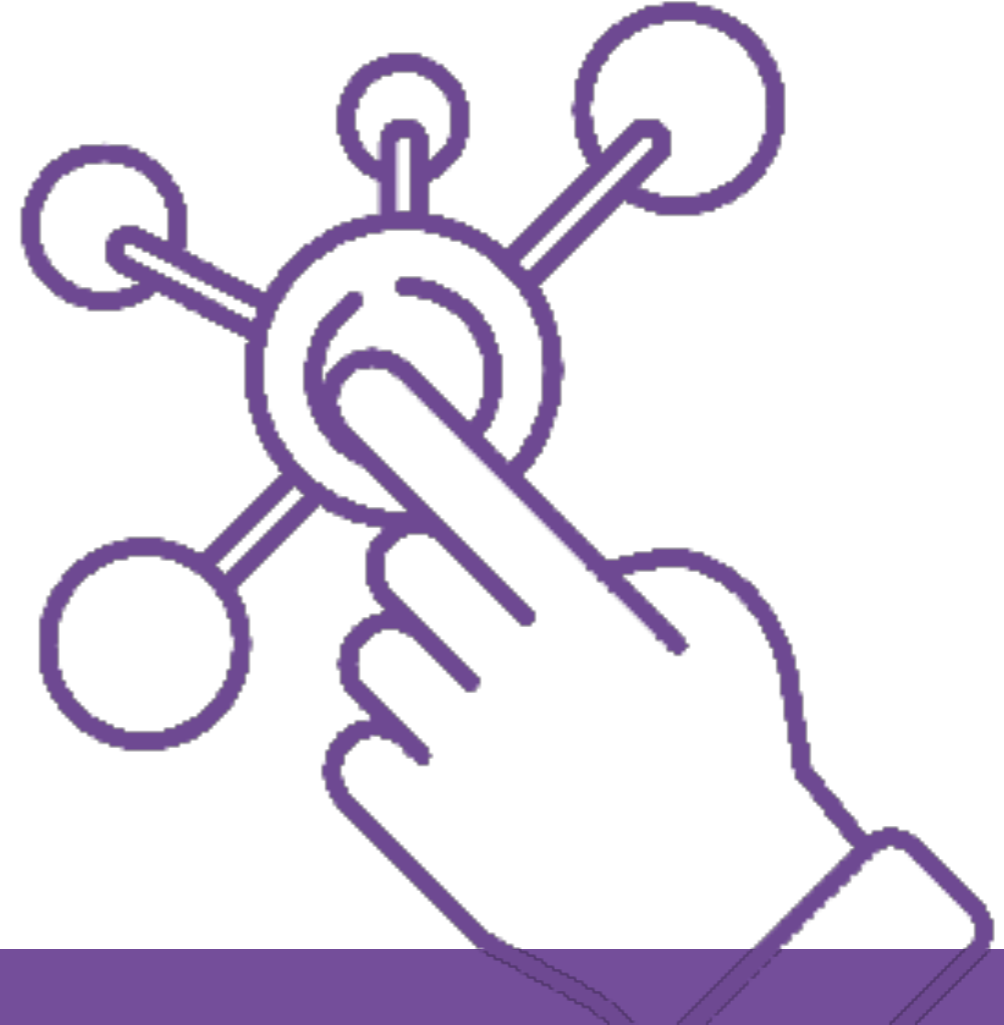
إدارة شؤون المحاربين القدامى الأمريكية (VHA) دمج استخدام الأدلة في السياسات والميزانية

الملخص

اتخذت إدارة شؤون المحاربين القدامى - وهي أكبر نظام رعاية صحية متكامل في الولايات المتحدة - خطوات كبيرة لتطبيق نهج اتخاذ القرار القائم على الأدلة (EBDM) في سياساتها وميزانياتها، وجاء هذا استجابةً لقانون "الأسس لصنع السياسات المبنية على الأدلة"، والذي يُعرف باسم Evidence Act.

طورت الإدارة، من خلال مبادرة "تحسين جودة البحث" (QUERI)، قائمة تحقق لتقييم مدى قوة الأدلة التي تدعم أي مقترح سياسي أو تمويلي كبير يتعلق برعاية المحاربين القدامى، ومنذ عام 2020، أصبحت هذه القائمة جزءاً رسمياً من عملية مراجعة السياسات في VHA، وبحلول عام 2023، بدأ تطبيق هذه الأداة أيضاً في أقسام أخرى من وزارة شؤون المحاربين القدامى، مما ساهم في تعزيز ثقافة مؤسسية قائمة على الأدلة.

عندما صدر قانون الأدلة، طُلب من جميع الجهات الفيدرالية تقديم مبررات مدعومة بالأدلة لقراراتها المتعلقة بالسياسات والميزانيات، إلى جانب إعداد خطط تعلم وتقييم متعددة السنوات. ورغم أن VHA لديها خلفية قوية في تطبيق الأدلة على الممارسات السريرية، إلا أن مراجعاتها السابقة للسياسات لم تكن تتضمن تقييماً رسمياً لقوة الأدلة.



تفاصيل النموذج

في عام 2020، تعاون فريق QUERI مع جهات داخل الإدارة لتطوير قائمة تحقق لتقييم الأدلة، تضم معايير مثل:

- وجود حاجة مثبتة للمبادرة.
- مقارنة الخيارات المتاحة.
- جدوى التنفيذ.

تم اختبار هذه الأداة خلال دورة ميزانية 2020-2021، ثم تم اعتمادها بالكامل اعتباراً من مقترحات ميزانية عام 2022 وصاعداً، والآن، يجب أن تتضمن كل مبادرة أو مقترح جديد - مثل توسيع خدمات التطبيق عن بُعد أو تمويل برامج الصحة النفسية - مراجعة واضحة للدراسات والبيانات التي تثبت فعاليتها.

كيف تعمل الآلية؟

- تقوم لجنة أو مراجعون باستخدام قائمة التحقق لتصنيف قوة الأدلة.
- المقترحات المدعومة بدراسات قوية أو نتائج تجريبية إيجابية يكون لديها فرصة أكبر للقبول.
- أما المقترحات ذات الأدلة الضعيفة فقد تُعاد للمراجعة أو التطوير.

النتائج المبكرة:

- زادت وعي صناع القرار بأهمية الأدلة وكيفية تقييمها.
- أصبحت هناك لغة مشتركة لمناقشة جودة الأدلة في الاجتماعات رفيعة المستوى.
- يجري توسيع استخدام الأداة ليشمل إدارات أخرى، مثل إدارة مزايا المحاربين.

الدروس المستفادة:

- إدماج استخدام الأدلة في الإجراءات الرسمية يُسهم في ضمان تطبيقه بشكل منتظم وفعال.
- تحسين جودة القرارات.
- بناء قدرات داخلية قوية تعزز من ثقافة التعلم والمساءلة.
- اعتماد الأدلة كجزء أساسي من الإجراءات الرسمية يعزز من استمرارية استخدامها وفعاليتها.

المصادر:

Garrido, M. M. (2023). "تصنيف الأدلة لدعم المقترحات التشريعية والميزانية: تجربة VHA في تطبيق قانون الأدلة." مجلة Value in Health, المجلد 26، العدد 6، الصفحات 883-889.
مذكرة البيت الأبيض حول النزاهة العلمية وصنع السياسات المبنية على الأدلة (يناير 2021)

قائمة المراجع

مكتب المساءلة الحكومية الأمريكي (2023). وضع السياسات القائمة على الأدلة: ممارسات للمساعدة في إدارة وتقييم نتائج الجهود الفيدرالية. 105460-GAO-23. واشنطن العاصمة: مكتب المساءلة الحكومية الأمريكي. متاح على: <https://www.gao.gov/products/gao-23-105460>

منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) (2020). بناء القدرات لصنع السياسات المستنيرة بالأدلة. مراجعات الحوكمة العامة لمنظمة التعاون والتنمية. باريس: دار نشر منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية. متاح على: https://www.oecd.org/en/publications/building-capacity-for-evidence-informed-policy-making_86331250-en.html

SMRTR (2022) أفضل 5 أشكال لاستخدام البيانات الداخلية. متاح على: [/https://smrtr.com.au/news-views/5-best-forms-of-internal-data-use](https://smrtr.com.au/news-views/5-best-forms-of-internal-data-use)

منظمة الصحة العالمية (2022). الأدلة، السياسات، التأثير: دليل منظمة الصحة العالمية لاتخاذ القرار المستنير بالأدلة. متاح على: <https://www.who.int/publications/i/item/9789240039872>

باركهورست، جستن (2016). سياسات الأدلة: من السياسات القائمة على الأدلة إلى حوكمة الأدلة الجيدة. لندن: روتليدج.



