

منهجية أثرنا لصناعة سياسة عامة مؤثرة

سياسة اقران الكتاب بالمنتجات الاستهلاكية أنموذجاً



د. أفنان كوشك
أ. أونغوما كولينز

جمادى الثاني 1444 هـ - يناير 2023 م
جدة، المملكة العربية السعودية

أثرنا
تعظيم الأثر المجتمعي

المحتويات

1. مقدمة

1.1 الهدف من هذا التقرير

2. ملخص المنهجية

1.2 المراحل والخطوات والمخرجات

2.2 مبادئ تصميم سياسات مؤثرة مجتمعيًا

3. تشخيص السياق وفرص التأثير

1.3 فهم السياق والأثر المرجو

2.3 تحديد القضية المستدعية للتدخل السياسي

3.3 تحليل الفجوات في المنظومة

4. دراسة التجارب العالمية المؤثرة

1.4 تحديد معايير اختيار الدول والتجارب

2.4 الدراسة الوصفية للتجارب

3.4 بناء مصفوفة السياسات المُمكنة

5. تصميم السياسة الأعظم أثراً

1.5 رسم نظرية التأثير للسياسة

2.5 تطوير بطاقة تعريف التدخلات

3.5 تحديد الأثر المتوقع

6. بناء نماذج التطبيق

7. أهم المراجع

8. تأليف

1. المقدمة

السياسة العامة هي المكان الذي تلتقي فيه نظريات العلوم السياسية بممارسات الإدارة العامة العملية لأجل تحقيق مصالح عامة. فهي تترجم النظريات والفلسفات الكبيرة المتعلقة بالاقتصاد والتنمية والعدالة والملكية والحقوق والسلوك البشري إلى استراتيجيات أو قوانين أو لوائح كقانون الملكية الفكرية أو نظام حصص للمنتجات المحلية أو إعفاءات ضريبية تتبناها وتقوم بتنفيذها الجهات الحكومية لتحقيق مصالح مجتمعية.

تتبلور السياسة العامة على شكل اقتراح تنظيمي لحل تحديات مجتمعية واقعية بناء على نظرية أو فلسفة سياسية. ويتم تنفيذ هذا الاقتراح كمسار تدخل من قبل جهة حكومية استجابة للقضايا المجتمعية. تختلف المدارس في آليات صناعة السياسة ولكن تتفق هذه المدارس على أهمية وجود عملية منهجية ومتراصة لصناعة السياسة مع الاعتراف بأن عملية صناعة السياسة هي عملية ديناميكية تتفاعل وتتواءم مع السياقات والعوامل المختلفة للقضية المراد معالجتها.

يساهم وجود عملية منهجية لصناعة السياسة في التعامل المؤثر والفعال مع القضايا ذات المصلحة العامة. في الغالب، تبدأ العملية بفهم منظومة التحديات العامة المعقدة من مختلف وجهات نظر أصحاب المصلحة. يتبعها تصميم حلول مبتكرة ومتسقة مع السياق المحلي ومبنية على التجارب العالمية المؤثرة وتحليل معمق للآثار المترتبة على خيارات السياسات البديلة. وتنتهي العملية بتوضيح آلية تطبيق السياسة المقترحة محتويًا على الموارد المطلوبة ومراحل التنفيذ وأدوار الجهات المعنية والمخرجات والنتائج المتوقعة.

1.1 الهدف العام من هذا الدليل

يشرح هذا الدليل أهم مراحل وخطوات صناعة سياسة عامة مؤثرة بمثال واقعي من مشروع تصميم سياسات مؤثرة على منظومات الإنتاج الثقافي الذي بادرت به **وكالة الاستراتيجيات والسياسات الثقافية بوزارة الثقافة** واستثمرت لتنفيذه في فريق متميز في مجال صناعة السياسات المؤثرة ليصمم السياسة بشكل علمي ويخلص بتوصيات عملية مؤثرة على المنظومات الثقافية.

2. ملخص المنهجية

1.2 المراحل والخطوات والمخرجات



المرحلة	الهدف	المهام	مصادر المعرفة	المخرج
التشخيص	تشخيص السياق وفرص التأثير	- فهم السياق والأثر المرجو - تحديد القضية المستدعية للتدخل السياسي - تحليل الفجوات في المنظومة	الاستراتيجيات الوطنية والاحصائيات والدراسات ومقابلات ذوي العلاقة	فرص التأثير
البحث	دراسة التجارب العالمية المؤثرة	- تحديد معايير اختيار الدول والتجارب - الدراسة الوصفية للتجارب - بناء مصفوفة السياسات المُمكنة	المصادر الرسمية للهيئات والتجارب العالمية ودراسات فعالية السياسات	مصفوفة التجارب
التصميم	تصميم السياسة الأعظم أثراً	- رسم نظرية التأثير للسياسة - تطوير بطاقة تعريف التدخلات - تحديد الأثر المتوقع	مدخلات ذوي العلاقة من ممارسين وخبراء ومسؤولين في القطاع من خلال معمل تحليلي تشاركي	السياسة المقترحة
الاطلاق	بناء نماذج التطبيق	- تحديد شركاء التنفيذ والأدوار - وضع مقترحات أولوية لآليات التنفيذ - تبني نموذج الحوكمة	مختصي صناعة السياسة العامة من خلال ورشة عمل داخلية	دليل التطبيق

2. ملخص المنهجية

2.2 مبادئ تصميم سياسات مؤثرة مجتمعيًا

التوجه نحو الأثر المجتمعي يتم تصميم السياسات لتعزيز الرفاهية للناس والكوكب.	
تشاركي مشاركة مكونات المجتمع في جميع مراحل عملية تصميم السياسة.	
سياقي السياسات جزء لا يتجزأ من القيم والثقافة والسياق والأهداف المحلية.	
تجريبي التطوير والتعلم المستمر من التجارب لإيجاد حلول أعظم أثراً.	
شمولي السياسات جزء من المجتمع والبيئة وليست منفصلة عنها.	
مبنية على الأدلة الاستخدام المنهجي للأدلة النوعية والكمية.	
مبنية على القوة التركيز على تحقيق التطلعات الإيجابية للمجتمع بدلاً من مجرد حل المشكلات.	

3. تشخيص السياق وفرص التأثير



الهدف:

اكتشاف فُرص التأثير الايجابي على واقع قطاع النشر في المملكة من خلال دراسة وتحليل الوضع الراهن لمراحل إنتاج وبيع الكتاب وفهم أهم التحديات والفرص فيها.

3. تشخيص السياق وفرص التأثير مصادر المعرفة

من المهم الشروع في عملية صناعة السياسة بذهنية التعلم وتقبل المعرفة الجديدة واخذ خطوات جدية لقرأة وفهم الوثائق الرسمية ذات العلاقة بالقطاع او الصناعة محل التأثير لاستيعاب المنظومة المؤسسية للقطاع والاستراتيجية والمبادرات المعمول بها حالياً وتحليلات الوضع الراهن بالإضافة الى الاطلاع على الدراسات والبحوث المنشورة عن القطاع.

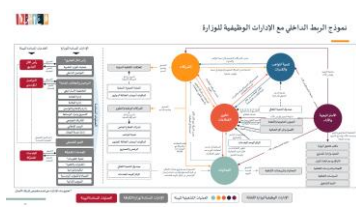
استراتيجية تطوير قطاع النشر



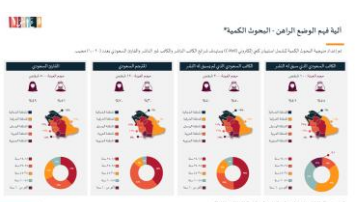
للخمس التنفيذي

القطاع	الهدف	الاستراتيجية	المبادرات
النشر	تعزيز مكانة النشر كقطاع اقتصادي	تنويع قنوات التوزيع	تعزيز مكانة النشر كقطاع اقتصادي
التوزيع	تحسين جودة المحتوى	تنويع قنوات التوزيع	تحسين جودة المحتوى
المحتوى	تنويع قنوات التوزيع	تنويع قنوات التوزيع	تنويع قنوات التوزيع

المنظومة المؤسسية لقطاع النشر في المملكة



البحوث والدراسات السابقة



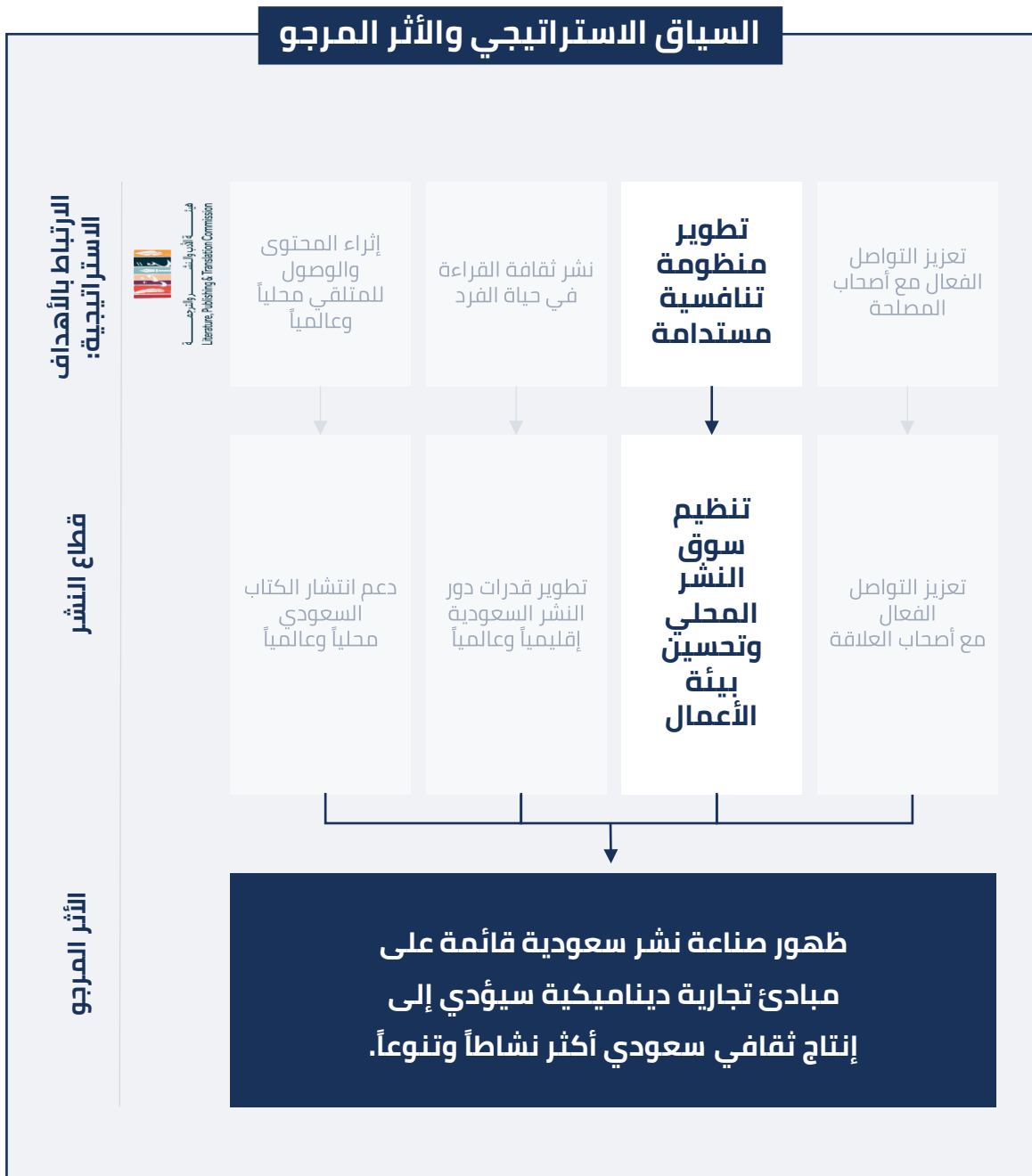
تقارير الحالة وتحليل قطاع النشر



3. تشخيص السياق وفرص التأثير

1.3 فهم السياق والأثر المرجو

أول خطوة في صناعة السياسة العامة هي خطوة فهم القطاع والسياسات الاستراتيجية وتحديد الأثر المرجو الذي سيكون بمثابة البوصلة التي توجه جميع الجهود التالية. من المهم في هذه المرحلة التعرف على السياق العام للقطاع من حيث أهم اللاعبين، توجهات وطموحات أصحاب المصلحة، الوضع الراهن مقارنة بالطموحات ومؤشرات التنمية العالمية ومقارنة بالدول الأخرى.



3. تشخيص السياق وفرص التأثير

2.3 تحديد القضية المستدعية للتدخل السياسي

بعد فهم السياق الاستراتيجي، تأتي مرحلة تحديد القضية المستدعية للتدخل السياسي من وجهة نظر أصحاب المصلحة وتجميع الأدلة المبررة. بالإمكان تحديد القضية عن طريق الإجابة على الأسئلة التالية: لماذا تعتبر قضية؟ ما حجمها وأسبابها؟ من الفئات المتأثرة؟ ما المستهدفات الوطنية المتأثرة؟ لماذا يعتبر التدخل السياسي ضرورياً؟ ويجب أن لا يكون تعريف القضية بياناً يبرر الإجراء مثل "لا يوجد تشريع حالي ينظم هذا الجانب"، حيث أنه ليس بالإمكان معالجة قضية دون تحديدها وتحديد الغاية من حلها.

تحدي ضعف تجارية الكتاب

هناك حاجة لـ توفر الكتاب طوال العام وزيادة وصوليته لمختلف مناطق وقرى وهجر المملكة.

اعتماد نشاط بيع الكتب على منفذ بيع رئيسي واحد "جرير"

اعتماد نشاط بيع الكتب بشكل رئيسي على معارض الكتاب الموسمية

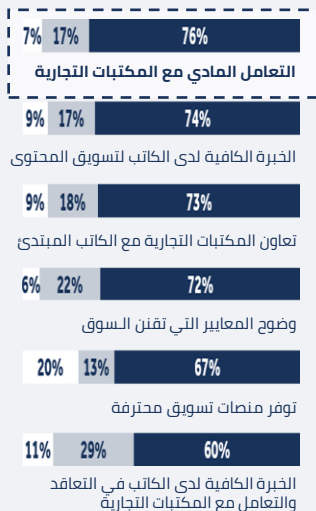
الكتاب غير متوفر في جميع المناطق

الكتاب غير متوفر وقت الحاجة

أبرز تحديات تسويق وتوزيع المحتوى (من منظور الكاتب)



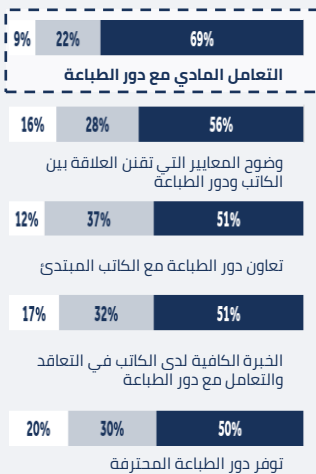
س: ما مدى رضاك عن العوامل التالية المتعلقة بتسويق وتوزيع المحتوى؟



أبرز تحديات التعامل مع دور الطباعة السعودية (من منظور الكاتب)



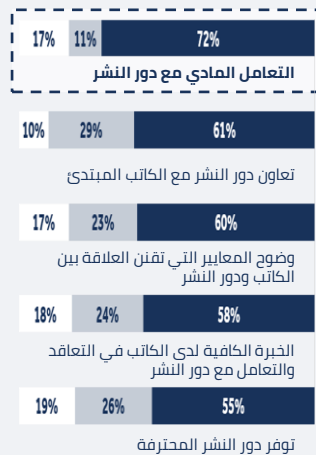
س: ما مدى رضاك عن العوامل التالية المتعلقة بالتعامل مع دور الطباعة؟



أبرز تحديات التعامل مع دور النشر السعودية (من منظور الكاتب)



س: ما مدى رضاك عن العوامل التالية المتعلقة بالتعامل مع دور النشر؟



3. تشخيص السياق وفرص التأثير

3.3 تحليل الفجوات في المنظومة

كل ما كان فهمنا للقضية أعمق، كل ما استطعنا خلق تأثير إيجابي أعمق ومستدام فيها. بعد تحديد القضية المستدعية للتدخل السياسي، تأتي مرحلة تحليل وتصنيف التحديات. ومن الأساليب المفيدة في هذه المرحلة تحليل خط الإنتاج. خط الإنتاج هو مجموعة من العمليات المتتالية والمطلوبة لصناعة المنتج. يساعد فهم خط الإنتاج تحديد أصحاب المصلحة لكل مرحلة والتحديات ذات العلاقة بالقضية التي يمرون بها.

تحليل تحديات صناعة النشر

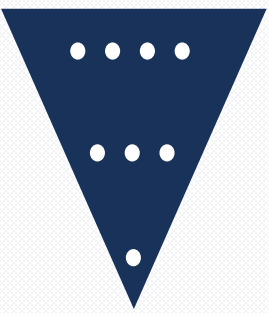


3. تشخيص السياق وفرص التأثير

3.3 تحليل الفجوات في المنظومة

كذلك من المنهجيات المفيدة في مرحلة تحليل الفجوات هو تحليل سلوكيات الفئة المستهدفة من السياسة ومعوقاتها. تقول نظريات تغيير السلوك انه اذا اردنا تغيير سلوك ما نحن بحاجة لمعرفة المعوق. هل المعوق ضعف المعرفة ام الاهتمام ام الرغبة ام الفرصة التنظيمية او الاقتصادية. في قطاع النشر، تم تحليل معوقات منافذ البيع الحالية والمحتملة لممارسة نشاط بيع الكتب بعد اجراء العديد من المقابلات المعمقة مع أصحاب منافذ البيع الحالية والمحتملة.

معوقات منافذ بيع الكتب

مكتبات تجارية	مقاهي	متاجر مفاهيمية
		
		
اهتمام مرتفع بممارسة نشاط بيع الكتب ووضوح جيد لتراخيص ممارسة النشاط من قبل المكتبات التجارية لكن ربحية النشاط ضعيفة	اهتمام منخفض بممارسة نشاط بيع الكتب مع عدم وضوح الجدوى الاقتصادية ووجود تصورات سلبية عن التراخيص المطلوبة	جدوى اقتصادية جيدة لنشاط بيع الكتب في حال التناسق مع مفهوم المتجر واهتمام جيد بممارسة النشاط لكن التراخيص غير واضحة بالنسبة لهم

اهتمام / رغبة

جدوى اقتصادية

سهولة التراخيص

4. دراسة التجارب العالمية المؤثرة



الهدف:

البحث في خيارات التدخل السياسي المؤثرة على منظومة القضية من خلال البحث في تجارب الدول المناسبة وتحليل علاقة التجارب بمنظومة القضية.

4. دراسة التجارب العالمية المؤثرة مصادر المعرفة

تكمّن أهم مصادر المعرفة في مرحلة دراسة التجارب العالمية المؤثرة في المصادر الرسمية للدول والتجارب ودراسات فعالية السياسات في هذه الدول. بعد اختيار الدول المراد بحثها حسب معايير اختيار الدول الموضحة في الخطوة اللاحقة، يتم زيارة ومراجعة مواقع وتقارير مؤسساتها الرسمية ذات العلاقة بموضوع السياسة.

المواقع والتقارير الرسمية للدول

تقرير صناعة النشر العالمية –
المنظمة العالمية للملكية الفكرية

Table 1. Total net publishing industry revenue covering the trade and educational sectors, 2019
(2019 million)

Country/Region	Total	Trade	Educational	Trade/Educational	Percentage
USA	10,000.0	10,000.0	0.0	10,000.0	100.0
Canada	1,000.0	1,000.0	0.0	1,000.0	100.0
UK	1,000.0	1,000.0	0.0	1,000.0	100.0
France	1,000.0	1,000.0	0.0	1,000.0	100.0
Germany	1,000.0	1,000.0	0.0	1,000.0	100.0
Italy	1,000.0	1,000.0	0.0	1,000.0	100.0
Spain	1,000.0	1,000.0	0.0	1,000.0	100.0
Japan	1,000.0	1,000.0	0.0	1,000.0	100.0
China	1,000.0	1,000.0	0.0	1,000.0	100.0
India	1,000.0	1,000.0	0.0	1,000.0	100.0
Brazil	1,000.0	1,000.0	0.0	1,000.0	100.0
South Africa	1,000.0	1,000.0	0.0	1,000.0	100.0
Argentina	1,000.0	1,000.0	0.0	1,000.0	100.0
Colombia	1,000.0	1,000.0	0.0	1,000.0	100.0
Costa Rica	1,000.0	1,000.0	0.0	1,000.0	100.0
Czech Republic	1,000.0	1,000.0	0.0	1,000.0	100.0
Denmark	1,000.0	1,000.0	0.0	1,000.0	100.0
Egypt	1,000.0	1,000.0	0.0	1,000.0	100.0
Finland	1,000.0	1,000.0	0.0	1,000.0	100.0
France	1,000.0	1,000.0	0.0	1,000.0	100.0
Germany	1,000.0	1,000.0	0.0	1,000.0	100.0
Greece	1,000.0	1,000.0	0.0	1,000.0	100.0
India	1,000.0	1,000.0	0.0	1,000.0	100.0
Indonesia	1,000.0	1,000.0	0.0	1,000.0	100.0
Israel	1,000.0	1,000.0	0.0	1,000.0	100.0
Italy	1,000.0	1,000.0	0.0	1,000.0	100.0
Japan	1,000.0	1,000.0	0.0	1,000.0	100.0
South Korea	1,000.0	1,000.0	0.0	1,000.0	100.0
Spain	1,000.0	1,000.0	0.0	1,000.0	100.0
Sweden	1,000.0	1,000.0	0.0	1,000.0	100.0
Switzerland	1,000.0	1,000.0	0.0	1,000.0	100.0
Taiwan	1,000.0	1,000.0	0.0	1,000.0	100.0
Thailand	1,000.0	1,000.0	0.0	1,000.0	100.0
Turkey	1,000.0	1,000.0	0.0	1,000.0	100.0
USA	1,000.0	1,000.0	0.0	1,000.0	100.0
UK	1,000.0	1,000.0	0.0	1,000.0	100.0

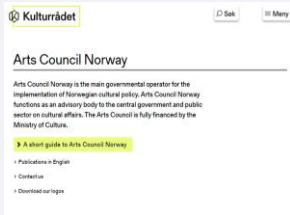
جمعية
بائعي
الكتب
البريطانية



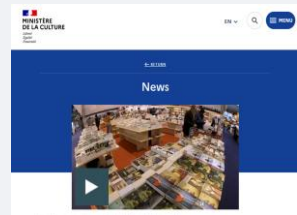
جمعية
الناشرين
الأمريكية



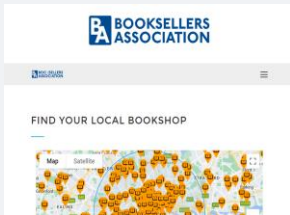
مجلس
الفنون
النرويجي



المركز
الوطني
للكتاب في
فرنسا



لجنة
الأفلام
النيوزيلندية



صندوق
دعم الكتاب
بكندا



4. دراسة التجارب العالمية المؤثرة

1.4 تحديد معايير اختيار الدول والتجارب

تبدأ مرحلة البحث في التجارب العالمية المؤثرة بتحديد معايير اختيار الدول المراد البحث فيها. يوصى غالباً في اختيار التجارب مراعاة ما يلي: (1) نضج التجربة ونجاحها، (2) تطور الدول في مؤشرات التنمية ذات العلاقة، (3) التنوع في طبيعة المنظومة الاقتصادية والسياسية، (4) تشابه الظروف مع الواقع المحلي.

معايير اختيار التجارب



المملكة المتحدة

- ثالث أكبر صناعة نشر في العالم
- تقدر قيمتها بنحو 6 مليارات دولار.
- وحصة سوقية بنسبة 7% من صناعة النشر العالمية.
- بها أعلى نسبة لقراء الكتب من إجمالي عدد السكان، وأعلى عدد من الكتب المنشورة لكل فرد من السكان.
- وهي أكبر مصدر للكتب في العالم.



فرنسا

- تبلغ قيمة صناعة النشر في فرنسا 3.8 مليار دولار، مما يجعلها من بين أكثر عشر صناعات نشر وطنية قيمة في العالم.
- فرنسا هي إحدى الدول التي تم استهلاك وتكييف كتبها بشكل كبير في السينما حيث يتم استخدام وتكييف الكتب في 50% من الأفلام المنتجة من هوليوود. تحولت معظمها إلى أن تكون من الأفلام الرائجة.



الولايات المتحدة الأمريكية

- أكبر صناعة نشر في العالم
- قدرت بقيمة 26.7 مليار دولار في عام 2019
- وحصة سوقية بنسبة 28% من صناعة النشر العالمية
- أغنى بمقدار 18 مليار دولار من صناعة النشر الوطنية التالية الأكثر قيمة



النرويج

- أعلى نسبة مكتبات للفرد مقارنة بدول أوروبا (مكتبة لكل 10 آلاف فرد).
- يقدر معدل الإلمام بالقراءة والكتابة في النرويج بـ 100%.
- ما يبرز في صناعة النشر في النرويج هو السياسات التي سنتها الحكومة لتشجيع القراءة، والحفاظ على ثقافة الدولة وتقاليدها.

4. دراسة التجارب العالمية المؤثرة

2.4 الدراسة الوصفية للتجارب

بعد تحديد الدول المراد البحث فيها، تأتي مرحلة دراسة كل تجربة على حدة بمنهجية دراسة الحالة الوصفية. من المهم في هذه المرحلة قراءة الصورة الكبيرة غير التفصيلية وبدون احكام في وضع وشكل القطاع في الدول والعوامل المؤثرة عليه.

التجارب العالمية	
	
الاقتران بالمنتجات الغذائية في الولايات المتحدة الأمريكية	
في عام 2005، قامت سلاسل السوبرماركت في الولايات المتحدة الأمريكية بزيادة وتوسيع عدد ونوع الكتب المباعة فيها	منافذ البيع
  	
زيادة أرفف الكتب وإعادة تصميمها بحيث تكون متوفرة في أماكن الجلوس ووسط المتجر، حيث من المرجح أن يتجول المتسوقون بعروض لافتة للنظر وأغلفة كتب جذابة. على سبيل المثال، يتم عرض كتب الطهي بالقرب من أرفف التوابل، وعرض الكتب المناسبة للقراءة على الشاطئ بالقرب من أرفف واقي الشمس.	فلسفة الاقتران
عدد الكتب المباعة في السوبرماركت لا يزال صغيراً مقارنة بالمكتبات وبائعي الكتب عبر الإنترنت، وهو ما يمثل 3% فقط من 1.7 مليار كتاب تم بيعها في عام 2018، وفقاً لاتجاهات Ipsos Book Trends. ولكن النسبة المئوية للكتب التي يتم بيعها في السوبرماركت قفزت بنسبة 50% خلال ثلاثة سنوات من تبني سياسة زيادة وتوسيع بيع الكتب في السوبرماركت.	الأثر على مبيعات الكتب
التركيز بشكل حصري على الكتب الأكثر مبيعاً دون دعم المؤلفات الأقل شهرة كما تفعل المكتبات المستقلة.	المخاطر

4. دراسة التجارب العالمية المؤثرة

2.4 الدراسة الوصفية للتجارب

بعد تحديد الدول المراد البحث فيها، تأتي مرحلة دراسة كل تجربة على حدة بمنهجية دراسة الحالة الوصفية. من المهم في هذه المرحلة قراءة الصورة الكبيرة غير التفصيلية وبدون احكام في وضع وشكل القطاع في الدول والعوامل المؤثرة عليه.

التجارب العالمية	
	
الاقتران بمنتجات ذات مفهوم أو سمة مميزة في المملكة المتحدة وفرنسا	
انتشر مؤخراً ما يسمى بالمتجر المفاهيمي "كونسبت ستور" لبيع مجموعة من المنتجات بما فيها الكتب ذات المفهوم أو السمة متميزة	منافذ البيع
BAZAAR LN-CC THE BROKEN ARM  Merci 111 Boulevard Beaumarchais 75003 Paris	
في ظل التسوق الالكتروني الملبي لطلبات المستهلكين دون الحاجة للخروج من المنزل، أصبحت تجربة التسوق أمراً مهماً. من هنا جاءت فكرة المحلات المفاهيمية والتي تقدم مجموعة من المنتجات بما فيها الكتب ذات طابع أو فكرة معينة بهدف تقديم تجربة تسوق استثنائية.	فلسفة الاقتران
لا يوجد بيانات عن الأثر ولكن هناك إحصائيات عن تحول سلوك التسوق وتركيزه على "التجربة". في استطلاع حديث لـ Barclaycard، فإن أكثر من 50% من المستهلكين في المملكة المتحدة يفضلون الدفع مقابل "تجربة ممتعة" بدلاً من عنصر مادي.	الأثر على مبيعات الكتب
عدم جاذبية أو وضوح مفهوم المتجر أو اختيار كتب غير متناسقة مع المفهوم.	المخاطر

4. دراسة التجارب العالمية المؤثرة

2.4 الدراسة الوصفية للتجارب

بعد تحديد الدول المراد البحث فيها، تأتي مرحلة دراسة كل تجربة على حدة بمنهجية دراسة الحالة الوصفية. من المهم في هذه المرحلة قراءة الصورة الكبيرة غير التفصيلية وبدون احكام في وضع وشكل القطاع في الدول والعوامل المؤثرة عليه.

التجارب العالمية



الاقتران بالقهوة في فرنسا والمملكة المتحدة والولايات المتحدة الأمريكية

بدأت الفكرة أوائل التسعينات وفي عام 2010 قرر العديد من المكتبات المستقلة والكبيرة حول العالم فتح أو تأجير مقاهي داخل المكتبة	منافذ البيع
 Waterstones 	
تقديم القهوة والمأكولات الخفيفة داخل المكتبة (بأسماء مستوحاه من أحدث عروض الكتب على سبيل المثال) يؤدي الى جذب عملاء يتوقفون لشرب القهوة ثم لا يستطيعون مقاومة تصفح وشراء الكتب، بالإضافة الى خلق بيئة اجتماعية ذات تجربة أكثر رحابة لعملاء الكتب والفعاليات الثقافية.	فلسفة الاقتران
خلصت دراسة لستة مكتبات أمريكية مستقلة قامت بتقديم القهوة (2010)، للتالي: • في المتوسط، زادت عدد الكتب المباعة بنسبة 10% تقريباً خلال سنة من فتح المقهى داخل المكتبة. • في المتوسط، زاد هامش الربح للمكتبات بنسبة 30% تقريباً وبالتالي تمكنت من الاستمرار في توفير وبيع الكتب الأقل شهرة.	الأثر على مبيعات الكتب
استنزاف الموارد في متطلبات نشاط بيع الأغذية والتي ينصح بتجنبها من خلال تأجير المساحة أو التعاقد مع خبير لإدارة المقهى.	المخاطر

4. دراسة التجارب العالمية المؤثرة

3.4 بناء مصفوفة السياسات المُمكنة

بعد جمع عدد جيد من التجارب العالمية، يتم تحليل علاقة هذه التجارب بسياسات الدول. يساعد هذا التحليل في تحديد الممكّنات الرئيسية للمنظومة والتجارب العالمية لكل ممكن. تلعب هذه الممكّنات دور رئيسي في مرحلة تصميم السياسة حيث يتم تحديد الأولويات والتعلم من التجارب فيها بشكل تفصيلي.

مصفوفة السياسات المُمكنة

زيادة اهتمام المنشآت ببيع الكتب	تحسين الجدوى الاقتصادية لبيع الكتب	تيسير وتوضيح أنظمة نشاط بيع الكتب
 منح وقروض المكتبات	 الشراء الحكومي المباشر للكتب	 نشاط بيع الكتب لا يتطلب ترخيص خاص
 جذب كبار شركات النشر التوزيع العالمية	 ضريبة القيمة المضافة الصفريّة على الكتب	 إنشاء جمعية بأئعي الكتب
 تقارير إحصائية وطنية عن قطاع النشر	 التسويق الوطني للكتب عبر جمعية بأئعي الكتب	 سياسة حرية التعبير
 إعانات إنتاج الأفلام المبنية على روايات محلية	 صندوق دعم بأئعي الكتب	 خدمات وتكنولوجيا المكتبات

حلول مؤثرة من حول العالم

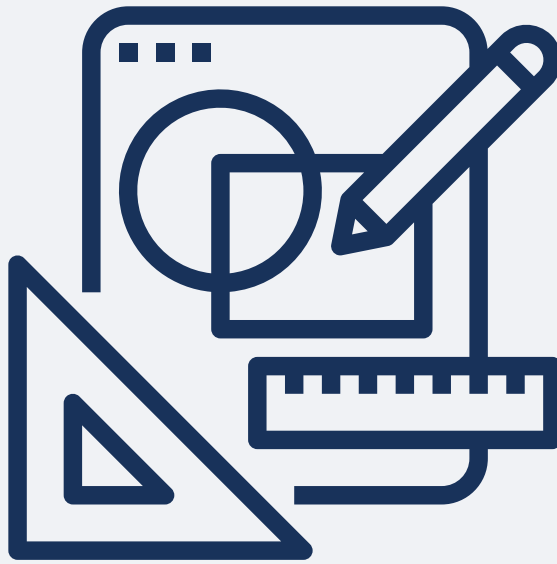
4. دراسة التجارب العالمية المؤثرة

3.4 بناء مصفوفة السياسات المُمكنة

بعد جمع عدد جيد من التجارب العالمية، يتم تحليل علاقة هذه التجارب بسياسات الدول. يساعد هذا التحليل في تحديد الممكنات الرئيسية للمنظومة والتجارب العالمية لكل ممكن. تلعب هذه الممكنات دور رئيسي في مرحلة تصميم السياسة حيث يتم تحديد الأولويات والتعلم من التجارب فيها بشكل تفصيلي.

الدولة	وصف السياسة ونظرية التأثير
فرنسا	يقدم المركز الوطني للكتاب مساعدات اقتصادية على شكل قروض صفرية وإئتمانيات ومنج بهدف دعم إنشاء وتوسيع واستخدام المكتبات. يغطي الدعم تكاليف تطوير مخزون الكتب، الأثاث والمعدات والأدوات، الرسوم، الحصول على حق التأجير أو المشاركة في أسهم الشركات العاملة في المكتبات. مبلغ الدعم: من 4,000 إلى 100,000 يورو. للقرص: 8,000 إلى 300,000 يورو.
المملكة المتحدة	بريطانيا هي موطن بعض أكبر عشرة ناشرين في العالم. ولديها فروع تابعة أو مملوكة لأكثر من 5 ناشرين في أمريكا. هؤلاء الناشر معروفون وموثوق بهم لنشر الكتب التي يطلق عليها "الكتب الأكثر مبيعاً" وهي الأعلى دخلاً في العالم. دعوة شركات النشر هذه لفتح فروع محلية والدخول في شراكات معهم سيؤدي إلى زيادة الاهتمام بالكتب المحلية ووصولها للعالم.
الولايات المتحدة الأمريكية	توفر البيانات والإحصائيات من أهم مقومات أي صناعة. تقوم جمعية الناشرين الأمريكيين بإعداد ونشر تقارير إحصائية لتتبع التحولات والتطورات في إنتاج وتوزيع وبيع الكتب ومؤشرات صحة صناعة النشر في الولايات المتحدة الأمريكية.
فرنسا	تؤثر صناعة الأفلام المزدهرة بشكل غير مباشر أو مباشر على صناعة النشر. يدفع صانعو الأفلام للناشرين والمؤلفين الذين تم اعتماد كتبهم في الأفلام، وتجذب الكتب التي تم استخدامها في الأفلام عدداً أكبر من القراء. يشترط الإعفاء الضريبي لأفلام الإنتاج المشترك في فرنسا اجتياز العمل لاختبار ثقافي وأحد بنود الاختيار أن تكون القصة مستوحاة من رواية محلية. يحفز ذلك على تحويل المخرجات الأدبية إلى منتجات تستهلك بشكل واسع النطاق وتعود بأرباح للمؤلفين.
النرويج	يشترى مجلس الثقافة النرويجي 1000-1500 كتاب من الكتب الجديدة كل عام ويقوم بتوزيعها على المكتبات العامة في أنحاء النرويج. تضمن هذه السياسة للناشرين حداً أدنى من التوزيع.
المملكة المتحدة	السياسة التي دفعت صناعة النشر في المملكة إلى ذروتها في بريطانيا هي ضريبة القيمة المضافة الصفرية على جميع الكتب (1994). تطبق الضريبة الصفرية على جميع الكتب لتقديمها بأسعار متناولة للجميع وتسهيل الوصول إلى المعرفة. أدى ذلك إلى انخفاض تكلفة إنتاج وشراء الكتب مما شجع الناشرين والمستثمرين على ضخ الموارد في صناعة النشر في بريطانيا، كما ساهم في تخفيف الآثار السلبية للأمية والمقدرة ب 2.5 مليار جنيه إسترليني سنوياً.
المملكة المتحدة	تضم جمعية بائعي الكتب 98% من المكتبات وبائعي الكتب في بريطانيا حيث تقدم العديد من الخدمات لبائعي الكتب كالمشورات القانونية والضمانات المالية وقاعدة بيانات الناشرين والموزعين. من أهم الممكنات التي تقدمها الجمعية هي تمكين بائعي الكتب من الوصول للمستهلكين من خلال برنامج عملة الكتاب الوطنية: عبارة عن منصة لبطاقات هدايا الكتب لجميع البائعين المشتركين، يقوم بالترويج لأحدث كتبهم وفعالياتهم الثقافية.
فرنسا	في 2013 تم تعديل نظام 1981 لتحديد سعر الكتاب. ينص التعديل على أنه لا يمكن لبائعي الكتب أو بائعي التجزئة من الشراء من الناشر بخفض يزيد عن 5% من السعر المحدد للناشر أو بيع الكتب بخفض يزيد عن 5% بالإضافة إلى منع التوصيل المجاني. هذا يضمن تثبيت قيمة الكتاب بالتالي تمكين منافذ البيع الصغيرة من منافسة الموزعين الكبار مثل أمازون.
كندا	دعم بائعي الكتب (SFB) هو مكون برنامج جديد في صندوق الكتاب الكندي (CBF) الذي سيوفر عامين من الدعم في 2022-2023 و 2023-2024 لمساعدة بائعي الكتب الكنديين على زيادة مبيعاتهم عبر الإنترنت للكتب الكندية وتحسين نموذج الأعمال للمبيعات عبر الإنترنت.
المملكة المتحدة	بإمكان أي منشأة تجارية في المملكة المتحدة ممارسة نشاط بيع الكتب بدون الحاجة لترخيص خاص. شجع ذلك الكثير من المنشآت الصغيرة والمتوسطة كالمقاهي والدكاكين الصغيرة على خلق منافذ بيع إضافية للكتب وانتشارها في أحياء وأزقة المدن الصغيرة.
الولايات المتحدة الأمريكية	وجود هيكل تنظيمي يجمع الناشرين ويتبنى قضاياهم مهم لحماية ونمو صناعة النشر. فهو يعزز ثقة المستثمرين في صناعة النشر ويضمن حصول المستهلكين على الجودة المناسبة للمواد المقروءة.
كوريا الجنوبية	بعد تاريخ طويل من الرقابة (في حقبة الحرب، وعصر ما بعد الحرب، وتحت الحماية اليابانية)، كان الجمهور متحمساً ليكون قادراً على سرد قصصهم بدون رقابة. في عام 2001، أعلنت الحكومة الكورية أن المحتوى لن يخضع للرقابة، وسيتم تقديم نظام تصنيف إلزامي بدلاً عنه.
الولايات المتحدة الأمريكية	تتلقى جمعية المكتبات الأمريكية تمويلاً ثابتاً ومستمراً بقيمة 197.4 مليون دولار من ميزانية الحكومة الفيدرالية لتطوير خدمات ومعلومات ومهنة المكتبات لتقوم بدورها بإيصال الكتب إلى المستفيد النهائي.

5. تصميم السياسة الأعظم أثراً



الهدف:

تحديد وتصميم السياسة الأعظم أثراً من خلال المفاضلة بين خيارات التدخل الناتجة عن مرحلة دراسة التجارب العالمية بمنهجية المعايير المتعددة وبناء بطاقة تعريف السياسة المقترحة متوائمة مع سياق الواقع المحلي.

5. تصميم السياسة الأعظم أثراً مصادر المعرفة

تعتمد مرحلة التصميم على مدخلات ذوي العلاقة في المجال من خلال مختبر تصميمي تشاركي. من المهم ان يشارك في التصميم ممثلين من جميع فئات ذوي العلاقة كصناع سياسات القطاع (المسؤولين)، الخبراء المحليين والعالميين من الدول المتقدمة في الصناعة، والممارسين المحليين.

مختبر تشاركي لتصميم السياسة



صناع السياسات
بوزارة الثقافة



فريق هيئة
الأدب والنشر والترجمة



خبراء
من دول متقدمة
في قطاع النشر

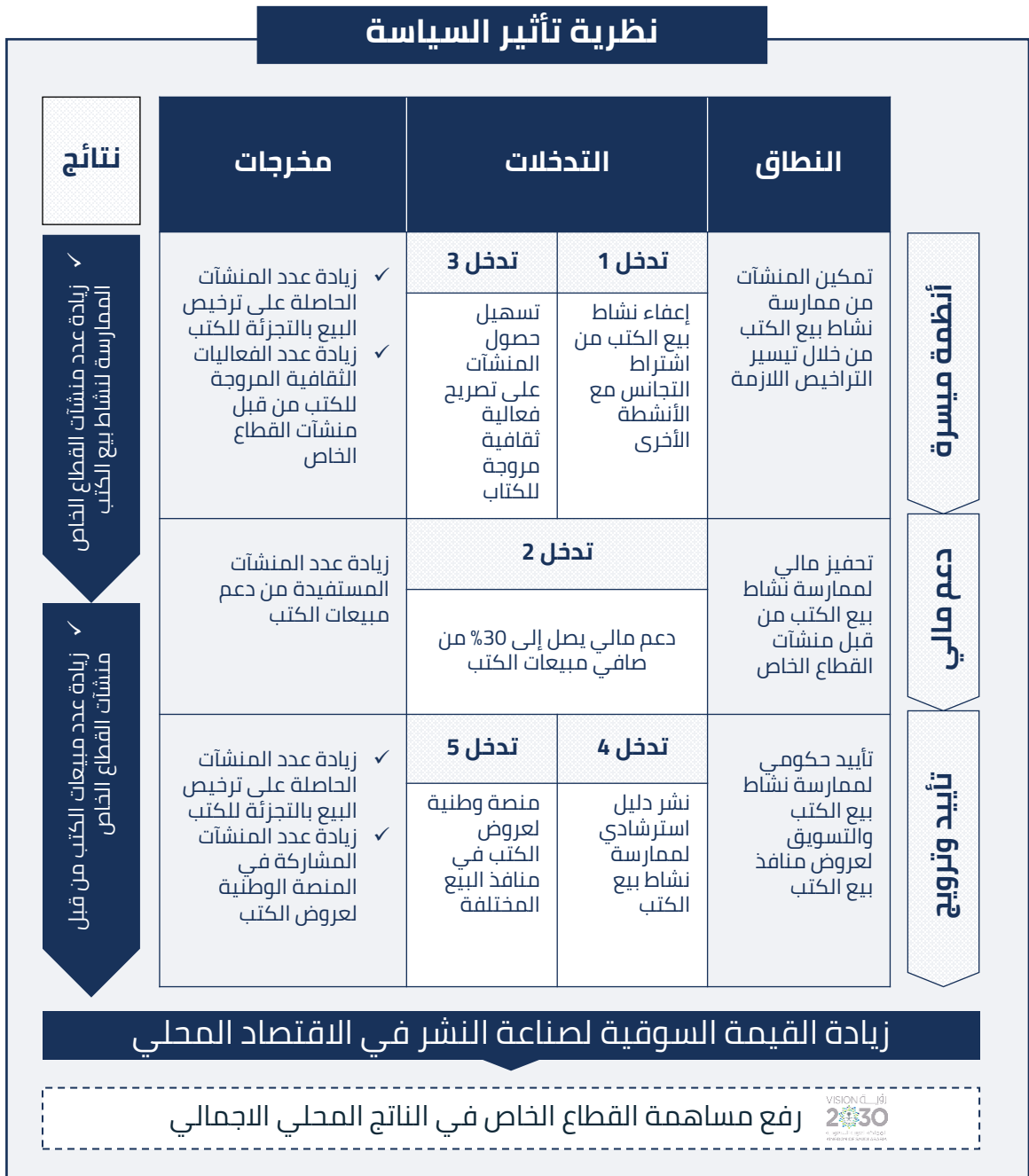


بائعي
الكتب الحاليين
والمحتملين

5. تصميم السياسة الأعظم أثراً

1.5 رسم نظرية تأثير السياسة

تبدأ مرحلة تصميم السياسة بتحديد التدخلات ذو الأولوية بناء على تحليل الأثر بمنهجية المعايير المتعددة (Multi-criteria analysis) لجميع الخيارات التي تم التوصل إليها في مرحلة دراسة التجارب العالمية، من حيث الأهمية، الاحتياج المحلي، التكاليف وغيرها. ثم يتم ربط التدخلات المختارة في نظرية تغيير متماسكة ومؤثرة على القضية الأساسية.



5. تصميم السياسة الأعظم أثراً 2.5 تطوير بطاقة تعريف التدخلات

يصل فريق صناعة السياسة لهذه الخطوة وهو يمتلك القدرة المعرفية والمهارية الكافية لتصميم التدخلات المقترحة. يتم وصف التدخلات هنا من حيث تعريف المصطلحات، تحديد الفوائد، المنتجات/الخدمات المشمولة، الحوافز المقدمة، والاشتراطات وغيرها من التفاصيل ذات العلاقة.

تدخل (1)

- لا يمكن للمكتبات التجارية إضافة نشاط بيع المنتجات الأخرى (كالقهوة) كنشاط فرعي حيث أن النشاط الفرعي يجب أن يكون متجانساً مع النشاط الأساسي للسجل التجاري.
- لا يمكن لمجلات بيع المنتجات الأخرى (كالمقاهي) إضافة نشاط بيع الكتب كنشاط فرعي حيث أن النشاط الفرعي يجب أن يكون متجانساً مع النشاط الأساسي للسجل التجاري.

- إعفاء نشاط بيع الكتب من اشتراط التجانس مع الأنشطة الأخرى، كالتالي:**
- يمكن للمكتبات التجارية إضافة نشاط بيع المنتجات الأخرى (كالقهوة) كنشاط فرعي دون اشتراط وجوده كنشاط أساسي في السجل التجاري.
 - يمكن لمجلات بيع المنتجات الأخرى (كالمقاهي) إضافة نشاط بيع الكتب كنشاط فرعي دون اشتراط وجوده كنشاط أساسي في السجل التجاري.



الوضع الراهن

التدخل

المسؤولية

تحتوي الوصول لمنتجات البيع المتعددة والمنتشرة في أنحاء البلاد لرصد بيانات بيع الكتب أو سحب كتب

المخاطر المحتملة

تطوير نظام تواصل فعال بقاعدة بيانات جميع المنافذ المرخص لها ببيع الكتب

طرق تجنبها

قائد التدخل: هيئة الأدب والنشر والترجمة
الشريك التنفيذي: وزارة الشؤون البلدية والقروية
الإشراف والتوجيه: وكالة الاستراتيجيات والسياسات الثقافية، وزارة الثقافة
الجهات المستهدفة: المكتبات، المقاهي، البقالات، الصيدليات، ومحلات التحف والهدايا

أثر

نتائج

مخرجات

✓ زيادة القيمة السوقية لصناعة النشر في المملكة

✓ زيادة عدد مبيعات الكتب من المنشآت التي اقترنت الكتب بمنتجات/خدمات استهلاكية

✓ زيادة عدد المنشآت الحاصلة على ترخيص بيع الكتب وترخيص بيع منتجات/خدمات استهلاكية

الأثر المتوقع

5. تصميم السياسة الأعظم أثراً

2.5 تطوير بطاقة تعريف التدخلات

يصل فريق صناعة السياسة لهذه الخطوة وهو يمتلك القدرة المعرفية والمهارية الكافية لتصميم التدخلات المقترحة. يتم وصف التدخلات هنا من حيث تعريف المصطلحات، تحديد الفوائد، المنتجات/الخدمات المشمولة، الحوافز المقدمة، والاشتراطات وغيرها من التفاصيل ذات العلاقة.

تدخل (2)

الوضع الراهن	- ضعف العائد التجاري لنشاط بيع الكتب واعتماده على منفذ بيع رئيسي واحد (جريب) وعدم وجود حوافز مالية خاصة بممارسة نشاط بيع الكتب حالياً في المملكة. 79% من دول العالم يطبق معاملة خاصة لضريبة القيمة المضافة على الكتب المطبوعة: 41% تطبق ضريبة قيمة مضافة مخفضة و38% تطبق ضريبة قيمة مضافة صفرية.
التدخل	دعم مالي يصل إلى 30% من صافي مبيعات الكتب السنوية، كالتالي: - تعويض قيمة ضريبة القيمة المضافة (15%) على مبيعات الكتب لجميع المنشآت. - دعم إضافي (10%) للمنشآت الصغيرة والمتوسطة أو منشآت أخرى يتم تحديدها بناء على الانتشار والوصولية. - دعم إضافي (5%) لكتب المؤلفين السعوديين أو الصادرة عن دور نشر سعودية.
المسؤولية	قائد التدخل: هيئة الأدب والنشر والترجمة التنفيذ: برنامج حوافز داخل الهيئة يخصص له ميزانية الهيئة الإشراف والتوجيه: وكالة الاستراتيجيات والسياسات الثقافية، وزارة الثقافة الجهات المستهدفة: المكتبات، المقاهي، البقالات، الصيدليات، ومحلات التحف والهدايا

دعم نشاط بيع الكتب من خلال الاعفاء الضريبي في دول المقارنة

أثر

✓ زيادة القيمة السوقية لصناعة النشر في المملكة

نتائج

✓ زيادة مبيعات الكتب من المنشآت الحاصلة على الدعم

مخرجات

✓ زيادة عدد المنشآت المستفيدة من دعم نشاط بيع الكتب

الأثر المتوقع

5. تصميم السياسة الأعظم أثراً 2.5 تطوير بطاقة تعريف التدخلات

يصل فريق صناعة السياسة لهذه الخطوة وهو يمتلك القدرة المعرفية والمهارية الكافية لتصميم التدخلات المقترحة. يتم وصف التدخلات هنا من حيث تعريف المصطلحات، تحديد الفوائد، المنتجات/الخدمات المشمولة، الحوافز المقدمة، والاشتراطات وغيرها من التفاصيل ذات العلاقة.

تدخل (3)

الوضع الراهن

- خلصت دراسة حول تحديات إقامة فعاليات ثقافية شملت استبيان 150 مشارك من القطاع الخاص (مقاهي ومكتبات ومحلات تجارية) الى أن صعوبة استخراج التصاريح هو أهم تحدي (40%)، يليه التكاليف التشغيلية (25%)، ثم قلة الإقبال (20%)، وأخيراً جاهزية المكان (15%).*

التدخل

خدمة موحدة للحصول على تصريح إقامة فعالية ثقافية بحيث:

- تشمل الخدمة مسار ميسر للمنشآت الممارسة لنشاط بيع الكتب.
- تتولى هيئة الأدب والنشر والترجمة مسؤولية مراجعة المحتوى والتأكد من عدم تضمنه لما يخل بثقافة وقيم المملكة.
- لا تزيد مدة اجراء الخدمة عن 30 يوم.

المسؤولية

قائد التدخل: هيئة الأدب والنشر والترجمة
الشريك التنفيذي: منصة التراخيص الثقافية "أبدع"
الإشراف والتوجيه: وكالة الاستراتيجيات والسياسات الثقافية، وزارة الثقافة
الجهات المستهدفة: المكتبات، المقاهي، البقالات، الصيدليات، ومحلات التحف والهدايا

مثال توضيحي من خدمة طلب تصريح فعالية ترفيهية

مخرجات

- ✓ زيادة عدد الفعاليات الثقافية المروجة للكتب المقامة من قبل منشآت القطاع الخاص

نتائج

- ✓ زيادة مبيعات الكتب من المنشآت المقيمة للفعاليات الثقافية

أثر

- ✓ زيادة القيمة السوقية لصناعة النشر في المملكة

الأثر المتوقع

5. تصميم السياسة الأعظم أثراً 2.5 تطوير بطاقة تعريف التدخلات

يصل فريق صناعة السياسة لهذه الخطوة وهو يمتلك القدرة المعرفية والمهارية الكافية لتصميم التدخلات المقترحة. يتم وصف التدخلات هنا من حيث تعريف المصطلحات، تحديد الفوائد، المنتجات/الخدمات المشمولة، الحوافز المقدمة، والاشتراطات وغيرها من التفاصيل ذات العلاقة.

تدخل (4)

- يعاني أصحاب المنشآت الصغيرة والمتوسطة من عدم وضوح إجراءات ممارسة نشاط بيع الكتب ووجود تصورات سلبية تتمحور حول صعوبة القيام به.

الوضع
الراهن

تطوير ونشر دليل استرشادي لممارسة نشاط بيع الكتب يحتوي على التالي:

- جميع التراخيص المطلوبة لممارسة نشاط بيع الكتب من قبل المكتبات وغيرها.
- شرح مفصل لآليات الحصول على التراخيص من الجهات المعنية.
- حصر جميع أسباب التعثر في الحصول على التراخيص وأساليب حلها.

التدخل



مثال توضيحي من دليل ممارسة نشاط المقاهي

قائد التدخل: هيئة الأدب والنشر والترجمة
الشريك التنفيذي: هيئة المنشآت الصغيرة والمتوسطة
الإشراف والتوجيه: وكالة الاستراتيجية والسياسات الثقافية، وزارة الثقافة
الجهات المستهدفة: المكتبات، المقاهي، البقالات، الصيدليات، ومحلات التحف والهدايا

المسؤولية

أثر

نتائج

مخرجات

✓ زيادة القيمة السوقية لصناعة النشر في المملكة

✓ زيادة مبيعات الكتب من المنشآت الحاصلة على ترخيص البيع بالتجزئة للكتب

✓ زيادة عدد المنشآت الحاصلة على ترخيص البيع بالتجزئة للكتب

الأثر المتوقع

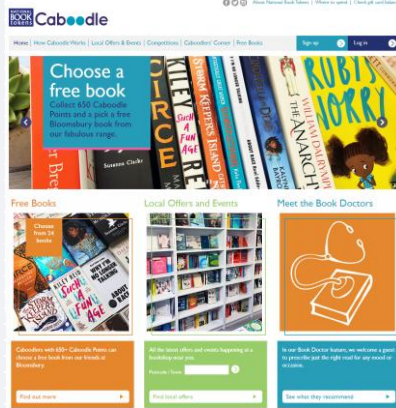
5. تصميم السياسة الأعظم أثراً 2.5 تطوير بطاقة تعريف التدخلات

يصل فريق صناعة السياسة لهذه الخطوة وهو يمتلك القدرة المعرفية والمهارية الكافية لتصميم التدخلات المقترحة. يتم وصف التدخلات هنا من حيث تعريف المصطلحات، تحديد الفوائد، المنتجات/الخدمات المشمولة، الحوافز المقدمة، والاشتراطات وغيرها من التفاصيل ذات العلاقة.

تدخل (5)

- يعاني أصحاب المنشآت الصغيرة والمتوسطة من ضعف العائد الاقتصادي لنشاط بيع الكتب وحاجته للاستثمار في التسويق المستمر للكتب.

الوضع الراهن



عمل منصة وطنية لعروض الكتب في منافذ البيع المختلفة، تقوم بالتالي:

- إدارة برنامج "عملة الكتاب الوطنية" لشراء بطاقات هدايا الكتب المعتمدة من منافذ البيع.
- الترويج لعروض الكتب في منافذ البيع المختلفة والمصنفة حسب الموقع والمجال.
- الترويج للفعاليات الثقافية المقامة في منافذ البيع المختلفة.

التدخل

مثال توضيحي من جمعية بائعي الكتب في بريطانيا

قائد التدخل: هيئة الأدب والنشر والترجمة
الشريك التنفيذي: جمعية/اتحاد بائعي الكتب (أو من يقوم بدورها في المملكة)
الإشراف والتوجيه: وكالة الاستراتيجيات والسياسات الثقافية، وزارة الثقافة
الجهات المستهدفة: المكتبات، المقاهي، البقالات، الصيدليات، ومحلات التحف والهدايا

المسؤولية

أثر

✓ زيادة القيمة السوقية لصناعة النشر في المملكة

نتائج

✓ زيادة مبيعات الكتب من قبل المنشآت المشاركة في المنصة

مخرجات

✓ زيادة عدد المنشآت المشاركة في المنصة الوطنية لعروض الكتب

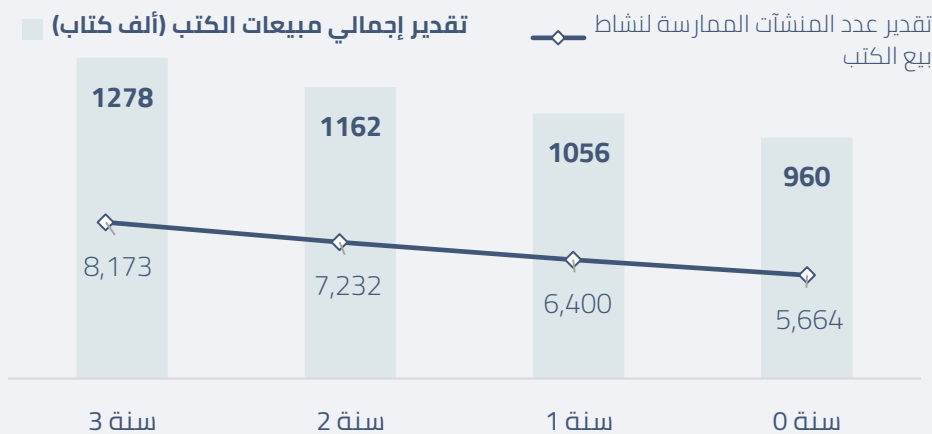
الأثر المتوقع

5. تصميم السياسة الأعظم أثراً

3.5 تحديد الأثر المتوقع

تتبع مرحلة تصميم التدخلات تحديد الأثر المتوقع كنتيجة لهذه التدخلات وآلية متابعة وقياس هذا الأثر. يساهم تحديد وقياس الأثر في التأكد من تحقيق المستهدفات القريبة والمتوسطة والبعيدة المدى. كما يساعد قياس الأثر في نسب النتائج للتدخلات المنفذة ومقارنتها مع نتائج التدخلات الأخرى، واحتساب العائد المجتمعي على الاستثمار فيها.

الأثر المتوقع

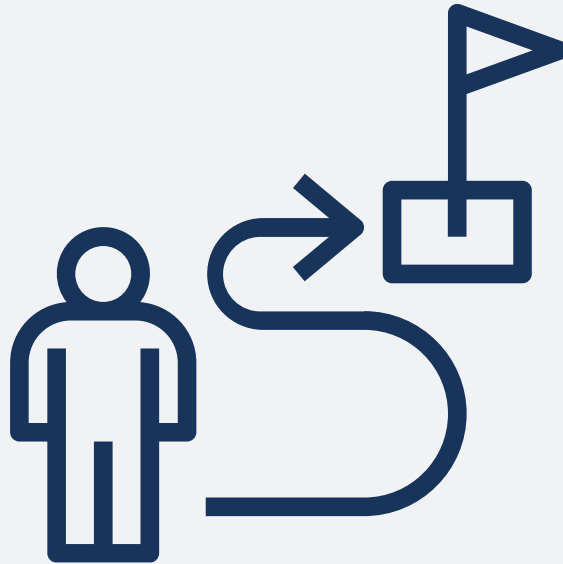


المصدر	خطوط الأساس:	نسبة الزيادة السنوية في المنشآت (%13):	نسبة الزيادة السنوية في المبيعات (%10):
عدد المنشآت التي نشاطها الاقتصادي بيع الكتب والصحف والأدوات المكتبية بالتجزئة (مسح التجارة الداخلية 2017). مبيعات الكتب تم تقديره بناء على بيانات مبيعات الكتب في معرض الرياض للكتاب ومبيعات مكتبة جرير كمنفذ رئيسي.	نسبة الزيادة في عدد المنشآت التي نشاطها الاقتصادي تجارة الجملة والتجزئة خلال الأعوام 2016 إلى 2019.	دراسة ABA لتأثير فتح مفهى داخل المكتبة على مبيعات الكتب (2010).	تقرير NYT حول تأثير بيع الكتب في السوبرماركت على مبيعات الكتب (2005).

زيادة إجمالي مبيعات الكتب من منشآت القطاع الخاص بنسبة 30% خلال 3 سنوات من تطبيق السياسة في حال طبق إعفاء اشتراط التجانس (تدخل 1) ودعم النشاط للمنشآت (تدخل 2) وتسهيل تصريح الفعاليات الثقافية (تدخل 3) بالتوازي مع تدخلات التوعية (تدخل 4) والترويج (تدخل 5) لممارسة نشاط بيع الكتب.

الأثر المتوقع

6. بناء نماذج التطبيق



الهدف:

بناء نماذج عملية بإجراءات واضحة لآلية تطبيق السياسة شاملة شركاء ومراحل التنفيذ انطلاقاً من توفير المدخلات المطلوبة ووصولاً الى نموذج الحوكمة.

6. بناء نماذج التطبيق

1.6 تحديد شركاء التنفيذ والأدوار

من الأدوات المفيدة في عملية الانتقال من التفكير الاستراتيجي للتفكير التطبيقي العملي هي خارطة ذوي العلاقة. تساعد خارطة شراء التنفيذ على تحديد الجهات ذوي العلاقة ودور كل جهة بشكل واضح ومحدد لتمكين تطبيق السياسة المقترحة. على سبيل المثال، يمكن البدء بتحديد أربعة مسؤوليات: الاشراف والتوجيه، القيادة، شركاء التنفيذ، والجهات المستهدفة، المستفيدة.

شركاء التنفيذ					
تدخل 5	تدخل 4	تدخل 3	تدخل 2	تدخل 1	
منصة وطنية لعروض الكتب في منافذ البيع المختلفة	نشر دليل استرشادي لممارسة نشاط بيع الكتب	تسهيل حصول المنشآت على تصريح فعالية ثقافية مروجية للكتاب	دعم مالي يصل إلى 30% من صافي مبيعات الكتب	إعفاء نشاط بيع الكتب من اشتراط التجانس مع الأنشطة الأخرى	
وزارة الثقافة وكالة الاستراتيجيات والسياسات الثقافية					الإشراف والتوجيه
هيئة الأدب والنشر والترجمة قطاع النشر					قائد التدخل
 جمعية/اتحاد بائعي الكتب (أو من يقوم بدورها)	 هيئة المنشآت الصغيرة والمتوسطة	 منصة التراخيص الثقافية "أبدع"	 برنامج حوافز بهيئة الأدب والنشر والترجمة	 وزارة الشؤون البلدية والقروية	الشريك التنفيذي
المكتبات، المقاهي، البقالات، الصيدليات، ومحلات التحف والهدايا					الجهات المستهدفة

6. بناء نماذج تطبيق

2.6 وضع مقترحات أولية لآليات التنفيذ

لضمان تطبيق السياسة المقترحة، لابد من تقديم المعلومات والأدلة الكافية لكيفية تطبيق التدخلات. العديد من مقترحات السياسة مع الأسف تبقى حبيسة الأدرج وأحد الأسباب هو عدم وضوح آليات التنفيذ. يعتمد شكل آليات التنفيذ على طبيعة التدخلات المقترحة ويمكن أن تشمل شروط استحقاق الحوافز، المدة الزمنية للإطلاق، مدة استمرار التدخل، التكلفة المتوقعة، مصادر التمويل/الدعم، وآلية التحقق والتعديل وقياس الأثر.

مقترحات أولية لآليات التنفيذ			
تدخل 3	تدخل 2	تدخل 1	
تسهيل حصول المنشآت على تصريح فعالية ثقافية مروجة للكتاب	دعم مالي يصل إلى 30% من مبيعات الكتب	إعفاء نشاط بيع الكتب من اشتراط التجانس مع الأنشطة الأخرى	
- ترخيص ممارسة نشاط بيع الكتب - التقديم قبل إقامة الفعالية بـ 30 يوم - اعتماد الهيئة لمحتوى الفعالية	- التقديم من قبل منافذ بيع الكتب المحلية - بيع كتب لما لا يقل عن 5 ناشرين سعوديين - تحقيق حد أدنى لإجمالي مبيعات كتب بقيمة 30,000 ريال في السنة المالية 20 ريال حد أعلى لمبلغ دعم الكتاب الواحد	الحصول على التراخيص اللازمة واستيفاء جميع متطلبات ممارسة الأنشطة التجارية كما هو موضح ص 32 و33	شروط الاستحقاق
4 أشهر	6 أشهر	3 أشهر	المدة الزمنية لإطلاق التدخل
مستمر	5 سنوات ثم يتم خفض الدعم بشكل تدريجي وبحسب نتائج قياس الأثر	مستمر	مدة استمرار التدخل
	سنة 1: 15 مليون ريال (1,056,000 كتاب) سنة 2: 17 مليون ريال (1,162,000 كتاب) سنة 3: 19 مليون ريال (1,278,000 كتاب)		التكلفة المتوقعة في السنة
المصاريف التشغيلية لمنصة التراخيص الثقافية "أبداع"	برنامج حوافز داخل الهيئة يخصص له ميزانية الهيئة	المصاريف التشغيلية لوزارة الشؤون البلدية والقروية	مصادر التمويل/الدعم
- يتم تقييم المخرجات والنتائج بشكل دوري كل 3 أشهر - يتم تحليل الأثر على مبيعات الكتب بعد 3 سنوات من تنفيذ التدخلات وأخذ القرارات اللازمة للإكمال أو التعديل أو التوقف.			التحقق والتعديل

6. بناء نماذج تطبيق

3.6 تبني نموذج الحوكمة

من الأدوات المفيدة كذلك في التخطيط التنفيذي هي مصفوفة توزيع المسؤوليات (RAC matrix). المصفوفة عبارة عن قائمة بالأنشطة ودور كل جهة فيما يتعلق بهذا النشاط من حيث أربعة حالات: المسؤولية، المحاسبة، الاستشارة، والاطلاع . تساعد هذه المصفوفة في توضيح وتحديد العلاقات بين ذوي العلاقة بالتالي تقلل الارتباك حول التوقعات من ناحية وتزيد من الكفاءة من ناحية أخرى.

نموذج الحوكمة				
المنشآت المستفيدة	الشريك التنفيذي	هيئة الأدب والنشر والترجمة قطاع النشر	وزارة الثقافة وكالة الاستراتيجيات والسياسات	
C		C	R	وضع تصور استراتيجي للتدخل
C		C	R	اعتماد فكرة التدخل
	I	R	C	تطوير خطة تنفيذية شاملة التكاليف
		I	R	اعتماد الخطة التنفيذية
	C	R	I	التعاقد مع شركاء التنفيذ
	R	A		تنفيذ التدخل
C	A	R	I	المتابعة والاشراف على التنفيذ
C	A	R		التغذية الراجعة خلال مراحل التنفيذ
C		A	R	تقييم الأثر
I			A	اتخاذ القرارات اللازمة بناء على الأثر
مطلع Informed	مستشار Consulted	محاسب Accountable	منفذ Responsible	

7. أهم المراجع

Bardach, & Patashnik, E. M. (2020). *A practical guide for policy analysis: the eightfold path to more effective problem solving* (Sixth edition.). CQ Press.

Ishani Mukherjee, & Michael Howlett. (2018). *Routledge Handbook of Policy Design*. Taylor and Francis.

Moran, M., Rein, K., Goodin, R. (2008). *The Oxford Handbook of Public Policy*. OUP Oxford.

Wellbeing Economy Alliance. (2021). *Wellbeing Economy Policy Design Guide. How to design economic policies that put the wellbeing of people and the planet first*. Wellbeing Economy Alliance.

8. تأليف



أ. أونغوما كولنز
(خبير موضوعي في قطاع النشر)

الخبرات المهنية:

- مؤلف لكتب أكثر مبيعاً في كينيا وكاتب سيناريو ومدون وراوي قصصا كسبت شهرة عالية و أحدثت تغييرات إيجابية على حياة الكينيين.
- كاتب صحفي في جريدة نيروبي
- مؤلف الكتب التالية:
- The Campus Exile, a critically acclaimed crime-romance book.
- Premium Tears.
- The Ghost From Mogadishu
- The Woman Beneath her Feet
- حاصل على الجوائز التالية:
- BIC Pen Brand, BIC East Africa Certificate of Appreciation
- Top Ten Books, Nuria Bookshop



د. أفنان كوشك
مستشار استراتيجيات تعظيم الأثر

الخبرات المهنية:

- مستشار استراتيجيات تعظيم الأثر (2013-مستمر).

أبرز المشاريع التي شاركت فيها:

- تصميم سياسات مؤثرة على منظومة الإنتاج الثقافي لصالح وزارة الثقافة
- رسم استراتيجية تعظيم أثر المنظمات الشبابية غير الربحية لصالح مؤسسة مسك الخيرية
- تقييم الجدوى من برنامج حساب مواطن والبدائل الأعظم أثراً لصالح برنامج حساب مواطن
- دراسة إمكانيات الأوقاف في تحقيق أهداف التنمية المستدامة ورؤية 2030 لصالح مكتب الأمم المتحدة في المملكة
- قياس أثر حملات التوعية على السلوكيات الصحية لصالح مجلس الصحة لدول مجلس التعاون
- قياس أثر برامج مؤسسة سالم بن محفوظ الخيرية
- بناء المؤشر الوطني للانطلاق لصالح مجلس شؤون الأسرة وجمعية المودة للتنمية الأسرية
- قياس أثر برنامج ريالي للوعي المالي لصالح شركة سدكو القابضة
- تطوير نموذج تقييم الحالة للأخصائي الاجتماعي لصالح برنامج الإسكان التنموي بوزارة الإسكان
- دراسة الاحتياجات المجتمعية بمنطقة الحدود الشمالية لصالح مؤسسة سليمان الراجحي الخيرية
- بناء نظرية تغيير النمو المهني للشباب لصالح برنامج باسح لخدمة المجتمع (متقن)

الخلفية العلمية:

- دكتورة في دراسات القيادة من جامعة سان دييغو، كاليفورنيا، أمريكا.
- ماجستير سياسات عامة من جامعة جنوب كاليفورنيا، كاليفورنيا، أمريكا.



هذا الإصدار مرخص بموجب رخصة المشاع الإبداعي
نسب المصنف – غير تجاري – منع الاشتقاق 4.0 دولي



(CC BY-NC-ND 4.0)