

## إدارة وبناء القدرات المؤسسية لمختبرات السياسات العامة والابتكار المجتمعي في الخبرة الدولية: بالتطبيق على البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة UNDP

محمد عوض علي العربي

أستاذ مساعد بقسم الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، مصر  
[mohamed.elaraby@feps.edu.eg](mailto:mohamed.elaraby@feps.edu.eg)

## Management and Institutional Capacity Building for Public Policy and Social Innovation Labs in International Experience: Applied to UNDP

Mohamed Awad Aly Elaraby

Associate professor, Department of Public Administration, Faculty of Economics & Political Sciences, Cairo university, Egypt  
[mohamed.elaraby@feps.edu.eg](mailto:mohamed.elaraby@feps.edu.eg)

DOI: [10.21608/ijppe.2024.389278](https://doi.org/10.21608/ijppe.2024.389278)

URL: [http://doi.org/ 10.21608/ijppe.2024.389278](http://doi.org/10.21608/ijppe.2024.389278)

تاريخ استلام البحث: 2024/8/11، وتاريخ قبوله: 2024/9/23

توثيق البحث: العربي، محمد. (2024). إدارة وبناء القدرات المؤسسية لمختبرات السياسات العامة والابتكار المجتمعي في الخبرة الدولية: بالتطبيق على البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة UNDP. *المجلة الدولية للسياسات العامة في مصر*، 3(4)، 12 - 40.

## إدارة وبناء القدرات المؤسسية لمختبرات السياسات العامة والابتكار المجتمعي في الخبرة الدولية: بالتطبيق على البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة UNDP

### المستخلص

شرع البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة UNDP عام 2019 في تدشين تجربة مختبرات السياسات العامة بعدد من دول العالم بهدف تعزيز الوعي المجتمعي للمواطن بمسائل إدارة الشأن العام اعتمادًا على ممارسة مبدأ "الذكاء الجماعي"، الأمر الذي جذب انتباه الباحث لأهمية الموضوع، فجاء تركيز الدراسة على استعراض عدد من الأدبيات المفسرة لعوامل ظهور الفكرة من حيث استعراض أبرز المداخل والنظريات العلمية الداعمة، مع إظهار الفارق المؤسسي بين مختبرات السياسات وبين كيانات أخرى قريبة الصلة كمراكز الفكر والرأي، مرورًا باستعراض حالة مختبرات السياسات التابعة للبرنامج الإنمائي للأمم المتحدة من حيث التركيز على النهج الذي سار عليه البرنامج في بناء القدرات المؤسسية الداعمة لعمل هذه المختبرات من الناحية المنهجية والبحثية وأساليب تحليل المشكلات وتوليد حلول قضايا السياسات ومصادر وأدوات جمع البيانات عن المشكلات المجتمعية بأيادي مواطنين متطوعين متخصصين وغير متخصصين، وكذلك آليات استقطاب كوادرها البشرية المتطوعة، ومصادر تمويلها وتحقيق استدامتها المالية، ثم توجت الدراسة هذا الطرح بالخروج بعدد من النتائج والتوصيات للتطبيق في الحالة المصرية، منها على سبيل المثال بحث إمكانية إنشاء أنماط تجريبية لمختبرات السياسات على المستوى القومي لتدعيم السياسات الحكومية، مع توفير الغطاء الشرعي والقانوني لها وفقًا للضوابط الرسمية.

**الكلمات الدالة:** مختبرات السياسات والابتكار المجتمعي، القدرات المؤسسية، الخبرة الدولية، البرنامج الإنمائي

للأمم المتحدة UNDP

## المقدمة

تثور في الآونة الأخيرة العديد من التساؤلات حول فكرة تمكين المواطن في صناعة السياسات المجتمعية، خاصةً مع تنامي العديد من الأزمات المجتمعية على العديد من الأصعدة، سواء من الناحية الاقتصادية أو السياسية أو الاجتماعية، فضلاً عن تزايد الآمال والطموحات والمطالب المشروعة التي تتادي بتوفير سُبل الحياة الكريمة والخدمة العامة الجيدة. ومن ناحية أخرى، لم تعد الحكومات بمواردها المالية المحدودة قادرة على الوفاء بهذه المطالب المتزايدة في ظل تحديات كبيرة تواجهها، الأمر الذي فتح المجال للحديث حول فكرة تمكين المواطن من صياغة الحلول للمشكلات المجتمعية، فضلاً عن البحث عن أفضل السُّبل والآليات المؤسسية التي يمكن من خلالها إدماج القوى المجتمعية في هذه المسألة؛ كي لا تتحول فكرة الاستفادة من المواطن (كرأس مال اجتماعي) لمجرد فكرة نظرية بحتة تناولتها الآلاف من المؤلفات النظرية والأبحاث دون جدوى عملية حقيقية.

فكان تفكير رواد البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة UNDP عام 2019 بخصوص التوسع بفكرة مختبرات السياسات والابتكار المجتمعي كإطار مؤسسي وآلية لاستيعاب القوى المجتمعية المتطوعة المشاركة والراغبة في تطوير الحلول المبتكرة للمشكلات وتنفيذها عملياً في إطارٍ تجريبي قابل للتوسع؛ أملاً في التعميم ليس فقط على نطاق قرية أو مدينة بعينها، وإنما عبر العديد من المجتمعات داخل وخارج نطاق القطر الواحد، منطلقاً في ذلك من عدة افتراضات تم تأسيسها على أساس مبدأ (الذكاء الجمعي) في معالجة المشكلات وقضايا السياسات العامة، والذي يقوم بدوره على فرضية أنه كلما اتحدت الأفكار والمبادرات والطاقات الجماعية المتآلفة ازدادت معها الحلول ذكاءً وحنكةً وقيمةً، خاصةً بالتكامل مع جماعات المواطنين مختلفة الشرائح، وبرعاية ودعم كاملين من السلطات الرسمية لتنفيذ هذه المبادرات والحلول وتجريبها وتعميمها حال ثبوت جدواها؛ ومن ثم تشاركتها وتناقلها عبر جماعات أخرى محلياً أو دولياً، وهذا هو جوهر فكرة عمل الإطار الجديد الذي صاغه البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة تحت مسمى (مختبرات السياسات والابتكار المجتمعي).

ومن الجدير بالذكر أن هذا الطرح يتماشى كثيراً -إن لم يكن دائماً- مع نواتج وتأثيرات نظرية الحوكمة الجديدة التي تنتظر بدورها للدور المجتمعي الجديد للمواطن على أنه ليس فقط مجرد مالك للخدمة العامة -على نحو ما ذهبت إليه أفكار تيار الإدارة العامة الجديدة- بقدر ما هو مشارك أساسي في عملية توليد الأفكار المبتكرة المُغذية لتطوير الخدمات والدافعة للسياسات العامة، بدعم من نظريات الاقتصاد المعاصرة (نظرية النمو الاحتوائي) القائمة على أساس تفعيل الطاقات البشرية المجتمعية، وكل من هو قادر على العمل والإنتاج، بالإضافة بهدف الحفاظ على استدامة الموارد والثروات والخدمات في كافة القطاعات الحيوية بالدول.

ومن المؤشرات الإيجابية الداعمة لظاهرة مختبرات السياسات أيضاً بروز نجم الثورة الصناعية الرابعة وما صاحبها من تطبيقات وتقنيات الذكاء الاصطناعي، والرقمنة والتحول الرقمي، والمنصات التفاعلية، وربط ما هو داخلي بما هو إقليمي، بل ودولي إن جاز الوصف، مما ضاعف من تأثير وناتج عمل مختبرات السياسات والابتكار ليس فقط على المستوى المحلي، بل على المستوى الإقليمي والمستوى الدولي؛ مما ساهم في إمكانية تعميم وتشارك أفكار المختبرات محلياً ودولياً بسرعة ومرونة عالية، بما يحقق درجة من التقارب المجتمعي مادياً

ولوجستيا يوماً تلو الآخر. ومن ناحية أخرى، ساهمت مختبرات السياسات في خلق فكرة (المواطن الذكي)، وهو المواطن ليس فقط المشارك في صناعة الخدمات أو امتلاكها، بل وناقلاً ومُعَلِّمها ومُطَبِّقها في ذات الوقت مع أقرانه، سواء في الداخل أو الخارج، بفعل تقنيات التواصل الحديثة.

**أهمية وهدف الدراسة**

تتبع أهمية الدراسة بشكل أساسي من أهمية الموضوع ذاته، لكون ظاهرة مختبرات السياسات حديثة العهد نسبياً من ناحية التطبيق، خاصة مع الثمار المنتظرة منها، والمتمثلة في:

1. تعليم وتنقيف ورفع وعي المواطن، سواء المتعلم أو غير المتعلم بقضايا المجتمع.
2. تحويل المواطن لرأس مال بشري واجتماعي في خدمة قضايا المجتمع، أكثر منه كمستهلك سلبي لنواتج السياسات.
3. نقل فروض نموذج الحوكمة الجديدة New Public Governance إلى حيز التطبيق العملي الملموس.
4. تحمل المواطن مسؤولية التنمية جنباً إلى جنب مع الدولة.

ومن ثم، تهدف هذه الدراسة إلى دراسة أبرز المداخل والنظريات العلمية الداعمة لفكرة مختبرات السياسات، مع إظهار الفارق المؤسسي بين مختبرات السياسات وبين مراكز الفكر والرأي. بالإضافة إلى دراسة حالة مختبرات السياسات التابعة للبرنامج الإنمائي للأمم المتحدة، والخروج بالدروس المستفادة في حالة التجربة المصرية.

### المشكلة والتساؤلات البحثية

تعود ظاهرة مختبرات السياسات والابتكار المجتمعي في التجارب الدولية الحديثة إلى العقد الأول من الألفية الثالثة تقريباً، وذلك بالعديد من التجارب الدولية أبرزها: المملكة المتحدة، وكندا، وألمانيا، وأستراليا، والولايات المتحدة الأمريكية. ويمكن النظر إلى هذه المختبرات كمدراس مجتمعية تطوعية تقوم على أساس تمكين المواطن وإشراكه في تطوير الحلول المباشرة للعديد من المشكلات في المجتمعات المحلية الصغيرة ثم تعميم هذه الحلول وتجريبها وتنفيذها من خلال السلطات الرسمية للدولة. ومع مطلع عام 2019، بدأ البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة في تفعيل هذه الآلية على نهج هذه الخبرات الدولية بشكل مُمنهج مؤسسياً وتنظيمياً، وأوجد فرقاً تابعة له في العديد من أرجاء العالم، خاصة في المجتمعات الآخذة في النمو، وبالفعل بدأت هذه النوعية من المعامل في التوسع مع مرور الوقت، الأمر الذي جاء معه التساؤل الرئيسي للدراسة، وهو:

ما الأساليب والمنهجيات التي اتبعها البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة في سبيل تحقيق الإدارة الفعالة لمختبرات السياسات والابتكار المجتمعي التابعة له، بما يكفل استدامة أدوارها المجتمعية ويساهم في بناء قدراتها المؤسسية الداخلية؟ وما الدروس المستفادة التي يمكن تطبيقها على التجربة المصرية؟

وينبثق من التساؤل الرئيسي السابق عدة تساؤلات فرعية تسعى الدراسة للإجابة عنها:

1. ما الأساس النظري والمرجعية الفكرية الداعمة لآلية معامل السياسات والابتكار المجتمعي في الفكر الإداري المعاصر؟
2. كيف يتم بناء المقومات والقدرات المؤسسية لمختبرات السياسات والابتكار على ضوء خبرة البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة؟
3. ما طبيعة المنهجيات العلمية التي تعتمد عليها مختبرات السياسات والابتكار المجتمعي بالبرنامج الإنمائي للأمم المتحدة مقارنة بالنماذج الدولية الرائدة في ذات المجال؟
4. ما أبرز الأدوات التحليلية ومصادر جمع البيانات التي تعتمد عليها مختبرات البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة؟
5. ما الدروس المستفادة التي يمكن الخروج بها من دراسة هذه التجربة للتطبيق في سياق الحالة المصرية؟

## مراجعة الأدبيات

تتباين الأدبيات التي اهتمت بدراسة موضوع مختبرات السياسات المجتمعية من حيث الزوايا التي نظرت كل منها للظاهرة، ويمكن تصنيف الأدبيات إلى:

**الأدبيات التي اهتمت بتفسير الأسس والمداخل الداعمة لظهور فكرة مختبرات السياسات**

بينت دراسة كل من Trein et al. (2019)، و Peters (2020) عددا من المداخل المفسرة لفكرة ظهور وعمل مختبرات السياسات، ومنها: **المدخل الإداري المؤسسي**، الذي نظر إلى عمل مختبرات السياسات على أنها أنماط فرق العمل المدارة ذاتياً ذات التمكين عالي المستوى بالممارسات الإدارية وأنظمة العمل المرنة، فضلاً عن توظيف فروض اقتراب حل المشكلات؛ إذ إن الأساس المباشر في عمل مختبر السياسات هو التوجه بحل المشكلات وتصميم خرائط الحلول في إطار عضوي، كما يبني هذا المدخل تفسيره بالرجوع لفروض تيار الخدمة العامة أو الحوكمة الجديدة من منظور فرضية المواطن الناضج المشارك في بناء وإنتاج الخدمة العامة أكثر من مجرد الميل للاستهلاك وإبداء رد الفعل فقط إزاء ما تزوده به الحكومة من مخرجات وخدمات.

وهناك **المدخل الاقتصادي**، الذي يقوم على أساس نظرية "النمو الاحتوائي" التي تشير إلى ضرورة إشراك كافة الطاقات المنتجة والقادرة على العمل والعطاء المباشر وغير المباشر؛ بما يُعزز عوائد النمو ويحقق التنمية في كافة صورها التي تتحول في هذه الحالة إلى مسؤولية "مشتركة" بين الدولة وقوى المجتمع ولا تكون مسؤولية الدولة وحدها وفقاً لهذا الطرح، كما يقوم هذا المدخل أيضاً على نظرية "الاختيار العام" التي يغلب عليها جانب الرشادة الاقتصادية في طرح خيارات الحلول للتغلب على المشكلات بعيداً عن حسابات أخرى تعتمد على أساليب المساومات السياسية؛ حفاظاً على الموارد العامة من الهدر والضياع دون عائد ملموس.

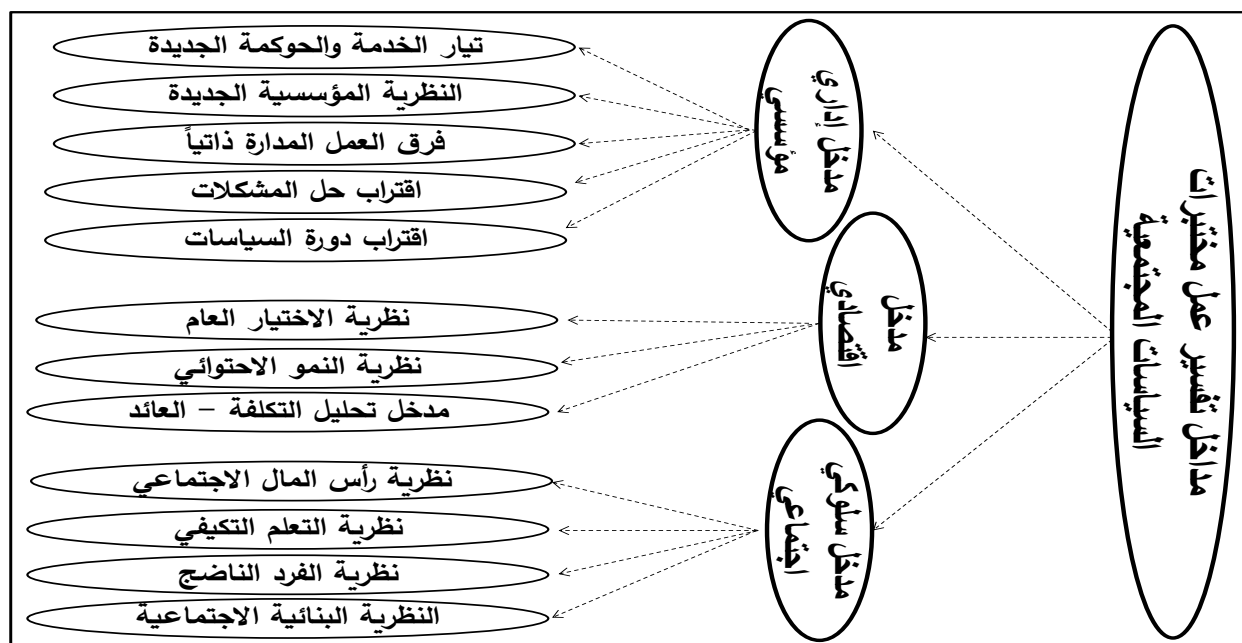
فضلا عن **المدخل السلوكي الاجتماعي**، الذي ينظر إلى المواطن ك رأس مال بشري اجتماعي، يمثل عماد نهضة المجتمع الحقيقية، ويقوم هذا المدخل على نظرية "الفرد الناضج" المعبرة عن تطور اهتمامات الفرد من مجرد الميل للأشياء البسيطة إلى إنجاز المهام المعقدة والأوسع نطاقاً، فضلاً عن نظرية "التعلم التكميلي" التي

تُحَفِّز تطوير أدوات التعلم وجمع المعلومات والخبرة ثم توظيفها في إطار التكيف مع متطلبات الواقع بمشكلاته الحاضرة، وأخيرًا وليس آخرًا افتراض النظرية "البنائية الاجتماعية" التي ترى أن التغيير المجتمعي يأتي نتيجة التفاعل الإنساني الجمعي مع المسائل المعقدة ويخلق لها تفسيرًا منطقيًا جماعيًا مشتركًا بالاستفادة من طاقات المجتمع وقدرته على الإنتاج.

ويوضح الشكل (1) بعض المداخل والأسس النظرية الداعمة لفكرة مختبرات السياسات والابتكار المجتمعي.

### الشكل 1

بعض المداخل والأسس النظرية الداعمة لظهور فكرة مختبرات السياسات والابتكار المجتمعي



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات: (Tönurist, P., et al., 2017).

### الأدبيات التي ربطت بين فكرة مختبرات السياسات وبين عامل التغيير في دور الدولة وتغير النظرة للمواطن

لا تقف التفسيرات النظرية لتنامي ظاهرة مختبرات السياسات ومعامل الابتكار المجتمعي عند الأساس النظري، إذ إن عوامل التغيير في دور الدولة ذاتها تلعب دورًا كبيرًا في هذه المسألة، ومن الدراسات التي دعمت هذا الاتجاه دراسة Souto Otero & Beneito Montagut (2016)، ودراسة Parsons Design Lab (2013)، ودراسة CIFARS (2013) Canada's Public Policy Forum (2020)، حيث بينت هذه الدراسات أن هناك تباينًا بين المجتمعات المعاصرة من حيث تفعيل أساليب ونبرات الحوكمة تبعًا للحالة السياسية، والاجتماعية، والاقتصادية، والمؤسسية، حيث إن بعض هذه المجتمعات يعتمد أساليب التدخل في صناعة السياسات أو التأثير في مجرياتها بطرق مباشرة واحتكار إنتاج الحلول وتنفيذها، والتمويل للبرامج واحتكار توصيل الخدمات العامة للمواطن، وأدوات الضبط للأسواق والممارسات لتكون من نصيب الدولة وحدها في بعض الحالات، أو أنها قد

تنتهج أسلوب التعاون المجتمعي وتشارك هذه الأعباء سائلة البيان مع القوى المجتمعية السائدة، وذلك في أنماط مجتمعية أخرى.

ومن ناحية أخرى، أشارت دراسة Whicher (2020) إلى الدور الجديد للمواطن بصفته المُنفذ والمنتج للخدمة العامة بالتعاون مع الدولة من خلال الأطوار المحددة في الشكل 2:

## الشكل 2

أطوار التغيير في دور المواطن من الدور "السلبى" إلى الدور "التشاركي"



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات: (Whicher, 2020).

وبهذا يصبح القطاع المدني (المواطن) هو محور تصميم السياسات وهدفها، وهو في نفس الوقت شريك في التخطيط والتنفيذ والإنتاج دفعةً واحدةً.

الأدبيات التي ربطت بين ممارسات مختبرات السياسات و(علم المواطن

أشار تقرير البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة (UNDP, 2022) وكذلك دراسات كل من Longfield (2023)، و Özden & Velibeyoglu (2023)، و Strähle & Urban (2022) إلى أن علم المواطن بات يمثل أحد التطورات الهامة المتصلة بدراسات الشأن العام وإدارة القضايا المجتمعية ومسائل السياسات العامة، وهو يقوم على



أساس تحقيق فرضية أساسية مفادها إمكانية بناء وتكوين المعارف العلمية المتخصصة بواسطة أشخاص غير متخصصين بالتعاون مع أطراف متخصصة، من خلال توظيف أدوات علمية ومنهجية لتحقيق هذه الغاية؛ بما يؤدي إلى إيجاد حلول عملية ملموسة للمشكلات بعيداً عن النظريات والافتراضات المجردة.

وفي ذات الإطار، أوضحت دراسة كل من Suman & Alblas (2023)، Mäkipää et al. (2020)، و Haklay (2015) أنه بدءاً من حقبة الثمانينيات كان علم المواطن بمثابة (منهجية بحثية)، أو (أداة بحثية جماعية)، أو أقرب إلى (مصدر معلومات حياتية مجتمعية)، يتم تحصيله مباشرة من دوائر الحياة المجتمعية المحيطة في مختلف قضايا المجتمع وشؤونه اليومية ولكن بأيادي مواطنين عاديين ليسوا متخصصين بالضرورة في المسائل العلمية الدقيقة على نحو أكاديمي، لكنهم تطوعوا لخدمة أهداف البحث العلمي المرتبطة بعمل المختبرات، وتقديم المساعدة لجمهور العلماء والباحثين الراغبين في دراسة قضايا سياسات بعينها وتحت إشرافهم المباشر، وبذلك تكون مختبرات السياسات من أكثر الأطر المؤسسية المستوعبة للدور الإيجابي للمواطن في إدارة الشأن العام.

### التعليق العام على الأدبيات

بمراجعة الأدبيات سالفة البيان، يمكن الخروج بعددٍ من مجالات الإفادة لتحديد الفجوة البحثية المحتملة في دراسة الموضوع على النحو الموضح في الجدول 1:

## الجدول 1

### مجالات الإفادة التي تقدمها الدراسة الحالية

نقاط الإضافة والإسهام التي تقدمها الدراسة	مجالات إفادة الدراسة من الأدبيات
1. التعرف على أبرز المنهجيات الحديثة التي تستخدمها معاميل السياسات وإمكانية الإلمام بها في دراسات المجتمع الأكاديمي المتخصص في موضوعات السياسات.	1. الإلمام بالأسس النظرية الداعمة لظهور فكرة مختبرات السياسات، ومن ثم تقديم إجابة واضحة عن التساؤل الفرعي الأول.
2. وضع تصور لتطبيق مفهوم بناء القدرات المؤسسية داخل الحيز التنظيمي لمختبرات السياسات.	2. الربط بين فكرة مختبرات السياسات ونظريات الفكر الإداري المعاصر، خاصة تيار الحوكمة الجديدة.
3. الإلمام بأحدث الأساليب والمداخل التي اعتمدها البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة لإدارة مختبرات السياسات.	3. التعرف على ماهية اصطلاح (علم) المواطن وعلاقته بعمل مختبرات السياسات.
4. التعرف على مبدأ "الذكاء الجمعي" كمنهجية مقترحة لإدارة المختبرات قدمها برنامج UNDP.	
5. الوقوف على عدد من التقنيات التي تعتمد عليها مختبرات الـ UNDP في مجال تحليل السياسات ومصادر وأدوات جمع البيانات.	

المصدر: من إعداد الباحث.



## منهجية الدراسة

تنقسم منهجية الدراسة إلى الفروع التالية:

1. **الاقتراب المستخدم.** استندت الدراسة بشكل رئيسي لفروض ومقولات (اقتراب التحليل المؤسسي) بهدف الإلمام بالإطار المؤسسي لفكرة بناء القدرات المؤسسية لمختبرات السياسات، فضلاً عن الاعتماد على (أسلوب دراسة الحالة) بهدف الإلمام بجوانب تجربة البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة UNDP من حيث مختبرات السياسات التي أسسها البرنامج اعتماداً على منهجية " الذكاء الجماعي" في تحليل السياسات.
2. **أدوات ومصادر جمع البيانات.** تم الاعتماد على مصادر البيانات الثانوية من الدراسات والأبحاث العلمية الحديثة المنشورة وتقارير المنظمات الدولية التي تعكس ملامح الحالة محل الدراسة.

وتنقسم الدراسة إلى ثلاثة أجزاء رئيسية بعد المقدمة، حيث يتناول الجزء الأول الإطار المفاهيمي لظاهرة مختبرات السياسات والابتكار المجتمعي، بينما يتطرق الجزء الثاني إلى بناء القدرات المؤسسية لمختبرات السياسات والابتكار المجتمعي (حالة البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة UNDP). وتنتهي الدراسة بالجزء الخاص بالنتائج والتوصيات.

### الإطار المفاهيمي لظاهرة مختبرات السياسات والابتكار المجتمعي

تتفاوت التعريفات المرتبطة بمختبرات السياسات بدرجة ما أو بأخرى؛ نظراً لاختلاف السياقات البيئية التي تنشأ خلالها، واختلاف أنماطها وتخصصاتها وأساليب إدارتها وحوكمتها وتمويلها ومنهجياتها العلمية وعلاقتها بالدولة والسلطات الرسمية سواء المحلية أو المركزية، وهذا الأمر أوجد صعوبة في الاتفاق على تعريف موحد يضع هذه الظاهرة في قالب ثابت بحسب ما أفاده تقرير المنتدى الاقتصادي العالمي (World Economic Forum, ) (2018)، حيث إنها لا تزال في المهد ولم تأخذ في الانتشار إلا منذ عقد تقريباً، خاصةً مع تنامي التطبيقات المرتبطة بالثورة الصناعية الرابعة، والتحول الرقمي، وتقنيات الذكاء الاصطناعي، والعمل عن بُعد، والبيانات الكبيرة والمحوسبة سحابياً، وما لهذه التداعيات من آثار على عملية صناعة السياسات وإدارة وحوكمة الشأن العام وزيادة قدرة الحكومات على الانفتاح المجتمعي؛ بما ساعد على سهولة التواصل وزيادة الربط المجتمعي بين البشر، وجعل العامل التقني بمثابة حجر زاوية داعم لممارسات مختبرات السياسات.

تندرج مختبرات السياسات تحت العديد من المسميات مثل: "معامل السياسات أو مختبرات السياسات العامة"، أو "مختبرات الابتكار المجتمعية"، أو "مختبرات الإبداع الحكومي والشأن العام"، أو "مختبرات الابتكار الاجتماعية"، أو "معامل الابتكار والتصميم المشترك"، وهي كلها كيانات مؤسسية محوكة ذاتياً، وتميل لتوظيف أساليب علمية وبحثية تتشابه مع أساليب البحث والتطوير المألوفة لدى المجتمع الأكاديمي، ومراكز الفكر المتخصصة، وبيوت الخبرة والاستشارات، مع إضفاء السمة المجتمعية المرنة، وروح التحول الرقمي، والتقنيات البسيطة المؤثرة ذائعة الانتشار، نزولاً إلى التجريب العملي لأنماط الحلول المنتجة بأيادي الفريق المُصمّم لها ثم رفع خلاصة التجربة لصانع القرار الحكومي (المحلي أو المركزي) بحسب المستوى الذي يعمل فيه المختبر؛ أملاً في التعميم مع نقل

الخبرة المكتسبة لمعامل أو مختبرات أخرى محلية، أو قومية، أو قطاعية، أو حتى دولية في سياق مجتمعي جديد بفعل تقنيات التواصل عن بُعد (Williamson, 2015; Villa Alvarez et.al, 2022).

ومختبرات السياسات وفقا لهذا التصور، تسعى للإفادة من الطاقات المجتمعية المُختزنة ورأس المال البشري، بما يُعزز من كفاءة عملية صناعة السياسات، ويقلل من عوامل الضعف والقصور التي قد تشوب خطط وأساليب الدول والحكومات في تشكيل معالم السياسات والبرامج التنموية، من حيث سد مناطق العجز بها وتوليد مصادر معلومات مجتمعية واقعية تعبر عن المشكلات الحية بدقة (Fields et al., 2018).

كما ينصرف مفهوم مختبر السياسات إلى بناء كيانات مؤسسية مدنية لدراسة ومعالجة المشكلات المجتمعية المعقدة واقتراح نماذج حلول أولية بشأنها، مع إمكانية تجربتها لاستشراف آثارها المبدئية عند تعميمها على المجتمع؛ بما يعزز من كفاءة صناعة السياسات ويقلل من عوارضها السلبية ويحقق لها الشرعية والقبول الشعبي وحالة الرضا باستخدام طرق وتقنيات ومداخل غير مألوفة وبسيطة في ذات الوقت (Spaa et al., 2022).

ويمكن النظر إليها أيضًا بمثابة فرق عمل منظمة لها هيكل تنظيمي واضح تركز أنشطتها على بناء وتصميم السياسات العامة باستخدام طرق ومنهجيات مبتكرة بمشاركة أصحاب المصلحة المعنيين بكل سياسة بالتعاون مع عناصر تنفيذية حكومية، بحيث تضع احتياجات المواطن في منتصف دائرة التركيز بكل مرحلة من مراحل صنع السياسات وتجمع المعلومات اللازمة لتطوير الحلول ثم تضع أطراً تجريبيةً لاختبارها (Whicher & Crick, 2019).

كما يُنظر إليها كنظم عمل مفكرة مُصممة بغرض إنتاج معارف متخصصة من خلال إتمام عدد من التجارب الحية لتطوير حلول جاهزة لمشكلات مجتمعية تتعلق بإقليم محلي معين بواسطة المواطن المحلي بالتعاون مع أصحاب المصلحة المعنيين من قطاع خاص وشركات ومجتمع الأكاديميين، بما يخدم أهداف التنمية المستدامة وإمكانية تشارك الحلول مع أقاليم محلية أخرى داخل دائرة الوطن الواحد. (Trei et al., 2021)

أما عن التعريف الذي تتبناه الدراسة لمختبرات السياسات فهو أنها كيانات مؤسسية ذاتية الإدارة، جاءت نتاج تطبيقات مفاهيم الحوكمة الجديدة بهدف تقريب شرائح المواطنين من مشكلات مجتمعاتهم، وأن يكونوا جزءاً من الحلول، بل وأداة لتجريب وإنفاذ هذه الحلول تحت سمع وبصر وتعاون كامل مع السلطات الرسمية.

### التمييز بين أطر عمل مختبرات السياسات ومراكز الفكر والرأي

من حيث مجال التمييز بين إطار عمل مختبر السياسات وبين إطار عمل مراكز الفكر والرأي، يمكن القول بأن ظهور مراكز الفكر والرأي التقليدية يرجع إلى ما قبل حقبة الخمسينيات (أعقاب الحرب العالمية الثانية) كتنظيمات مؤسسية فكرية داعمة للسياسات والبرامج التنموية خارج نطاق تنظيمات الدولة ودوائرها الرسمية، خاصة في الولايات المتحدة الأمريكية وكندا، ثم انتقلت في التسعينيات إلى دول أوروبا واليابان والصين وغيرها، وتتعدد مصادر التمويل والرعاية لأنشطتها ما بين تمويل القطاع الخاص، والدولة أحياناً، والمجتمع المدني، والجامعات، ومن أشهرها مؤسسة راند RAND ومؤسسة بروكينجز BROKINGS بالولايات المتحدة الأمريكية (Wellstead & Howlett, 2021 a). في حين أن ظهور مختبرات السياسات جاء منذ عقدين من الزمان تقريبا مع بدايات

الألفية الثالثة، مع أخذها في التنامي بعد ظهور تطبيقات الثورة الصناعية الرابعة وتيار التحول الرقمي، وذلك تحت عدة مسميات كما سبق بيانه.

وقد تكون مراكز الفكر، خاصة المستقلة، في بعض أو كثير من، الأحيان محكومة بأيدولوجية أو أجندة معينة بهدف التأثير على اتجاهات السياسات الحكومية، أما مختبرات السياسات فلا تعكس فلسفة رأي أو أيديولوجية بعينها بقدر ما أنها تعبير مباشر عن احتياجات ومتطلبات المواطن، فضلاً عن كونها مدرسة عملية لتعلم فنون وتقاصيل بناء وإدارة برامج السياسات والخدمات العامة، والتجريب للحلول باستخدام الوسائل والتقنيات الحديثة ومعايير البحث العلمي، والتعاون المشترك بين فئات متخصصة وكوادر مواطنين عاديين.

ولا تتعدى مراكز الفكر بالمفهوم الكلاسيكي مرحلة التفكير وإنتاج الحلول وتقييمها، بدون التدخل المباشر والتنفيذ العملي لمقتضيات الحل والعلاج. أما مختبرات السياسات فعادة ما تتبع أسلوب "فكر ثم باشّر التنفيذ بنفسك" (Think and Do It Yourself)، فهي حركة مجتمعية مفكرة وإصلاحية عملية في ذات الوقت (Wellstead & Howlett, 2021 b)

والجدول 2 يوضح بعض مجالات التشابه والاختلاف بين الإطارين.

## الجدول 2

مقارنة بين أسلوب عمل مختبرات السياسات ومراكز الفكر والرأي

ب- مجالات الاختلاف		أ- مجالات التشابه
مختبرات السياسات المجتمعية	Think Tank مراكز الفكر	<ul style="list-style-type: none"> <li>• الصلة بالدوائر الرسمية</li> <li>• استخدام أدوات ومنهجيات البحث العلمي في تحليل وتقييم السياسات</li> <li>• قابلية استقدام خبراء متخصصين وعقول مفكرة</li> <li>• الاستقلالية والمرونة في العمل بعيداً عن الروتين الحكومي</li> <li>• شمول الفكر والرأي في كافة قطاعات السياسات والقضايا</li> <li>• كلاهما بيت خبرة داعم لصناعة القرار الحكومي</li> <li>• التواجد والتأثير في كافة مراحل دورة السياسات</li> </ul>
أقل مأسسةً (هيكل شبكي)	أكثر مأسسةً (هيكل تقليدي)	
التوجه باحتياجات المواطن	التوجه بأجندة البحث	
تصميم حلول السياسات من أجل المواطن وبأيادي المواطن	تصميم حلول السياسات من أجل المواطن فقط	
مساحة للتجريب العملي لحلول السياسات	مساحة للتجريب لفروض السياسات النظرية	
مساحة للتصميم الجماعي المشترك	مساحة لتصميم حلول الخبراء	
مساحة للاشتراك في التنفيذ	لا علاقة لها بالتنفيذ والتجريب إلا بالحكم على الأداء والتقييم	
أحدث في الظهور (2000s)	أقدم كثيراً في الظهور (بعد WWII)	
مدرسة مجتمعية مفتوحة لتعلم إدارة الشأن العام بطريقة الديمقراطية المباشرة	مدرسة مجتمعية بضوابط انتماء لنقل الخبرات والحلول وتداول المعارف	
مصدر شرعية للسياسات والبرامج	مصدر دعم للسياسات والبرامج	
تعمل بطريقة Think & DIY	تعمل بطريقة Think & Innovate	
أكثر واقعية وموضوعية واحتواء	الموضوعية ليست مجالاً دائماً بها	
متنفس للتغيير والمشاركة السياسية	متنفس للتعبير عن الأفكار والابتكارات	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات: (McGann et al., 2021; Hinrichs-Krapelsetal., 2020).

ومع ذلك يرى الباحث أن التحديات التي تواجه مختبرات السياسات هي أكثر من أقرانها من مراكز الفكر والرأي، فالمختبرات عادة تواجه تحدي إيجابية المواطن في الإقبال على المشاركة من عدمها، كما أنها قد تصطدم بعامل الأمية ومستوى الوعي الجمعي، خاصةً في المجتمعات الآخذة في النمو، كما أن درجة تفعيلها بأي مجتمع تعتمد على مستوى النضج والتنمية السياسية والتحول الديمقراطي الحقيقي ليس الظاهري.

### بناء القدرات المؤسسية لمختبرات السياسات والابتكار المجتمعي

#### (حالة البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة UNDP)

يتناول هذا الجزء فكرة متطلبات بناء القدرة المؤسسية لمختبر السياسات، بما يُمكنه من ممارسة أدواره الموصوفة، وذلك من عدة زوايا، وقد ركزت الدراسة على ثلاثة أبعاد رئيسية كما يتضح من السياق التالي:

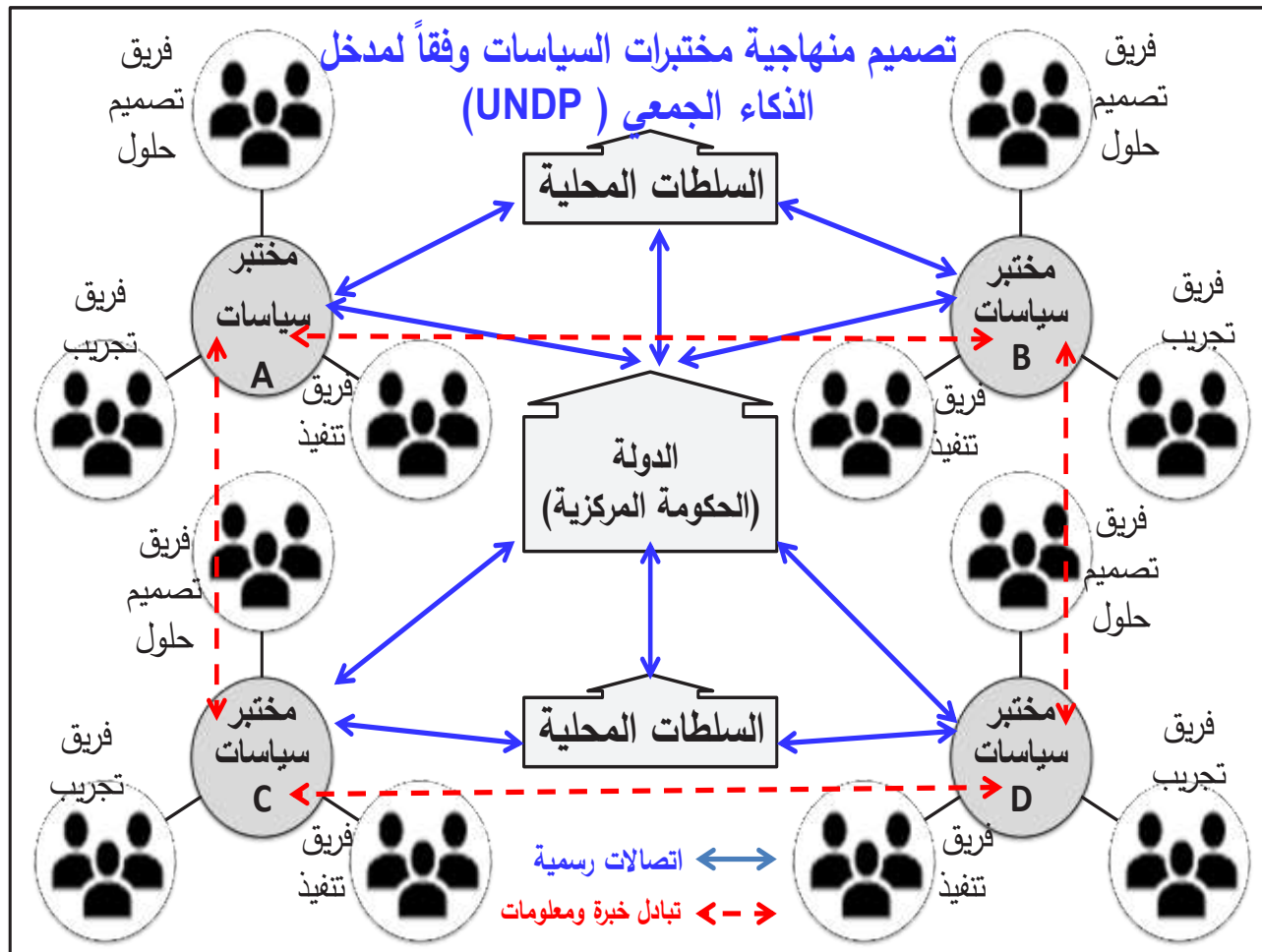
#### القدرات البحثية والفنية والتحليلية

بالنظر إلى حالة الدراسة المتمثلة في مختبرات البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة لعام 2019 والمُعتمِدة على منهجية الذكاء الجمعي Collective Intelligence، يتضح أن الإطار العام لها يتضمن مزيجاً منهاجياً ثلاثي الأبعاد (التعلم، النشر، التوطين) بمعنى تصميم فرق عمل جماعية ثلاثية التشعب، تنتشر في العديد من الدول الراحية لفكرة المختبر، ومن ثم إمكانية تشارك الحلول المنتجة بمختبرات كل دولة أو مجتمع مع أقرانها بالدول الأخرى، أو حتى مجتمعات محلية مصغرة داخل نماذج دول أخرى بفعل وسائل التواصل التكنولوجي المتعددة؛ لتشكل بذلك أكبر شبكة تعلم ونقل خبرات وحلول مشكلات حول العالم بصورة جماعية تعتمد على منهج أو مبدأ "الذكاء الجمعي"؛ بهدف تسريع عمليات بناء السياسات ومضاعفة كفاءتها بطريقة تُضاهي أسلوب عمل حاضنات الأعمال ومُسرعاتها في القطاع الخاص. وقامت الأمم المتحدة بإطلاق هذه الفرق المعملية بعدة دول نامية حول العالم منذ عام 2019، محاكيةً بذلك نماذج دولية رائدة سابقة لها في التجربة، لا سيما المملكة المتحدة، وأستراليا، وكندا.

وتضم جماعات العمل بمختبرات البرنامج ثلاث فرق رئيسية: الأولى مهمتها الكشف عن مشكلات السياسات وإيجاد تفسيرات أولية لها، والثانية تتولى مهمة رسم خريطة الحلول الملائمة، أما الفرقة الثالثة فتتولى مهمة التنفيذ الأولي والتجريبي استعداداً للتعميم على نطاق واسع للحلول متى ثبتت فاعليتها بشكل جذري. وبحلول عام 2021، بلغ إجماليها 91 مختبراً تُغطي 115 دولة نامية مدعومة بواسطة 270 عضواً خبيراً، وأعدادها في ازدياد مستمر (UNDP, 2020). وتحقيقاً لذلك، تتبنى مختبرات السياسات التابعة للبرنامج الإنمائي للأمم المتحدة ما أطلقت عليه "اقتراب الذكاء الجمعي"، وهو من الطرق الحديثة التي تستخدمها العشرات من مختبرات السياسات ذات النشاط والتوزيع الدولي والتابعة في نفس الوقت للبرنامج الإنمائي للأمم المتحدة UNDP حول عدد من دول العالم، ويعتمد هذا الاقتراب على مبدأ التفكير النُظمي الجمعي وتبادل الحلول والخبرات عبر شبكات دولية عدة انطلاقاً من مبدأ أنه كلما فكرنا معاً ازدادنا ذكاءً، وتقوم فكرته على تدشين ثلاثة مختبرات ثانوية أو فرق فرعية على النحو الموضح في الشكل 3.

## الشكل 3

منهجية مختبرات البرنامج الإنمائي UNDP: الذكاء الجمعي

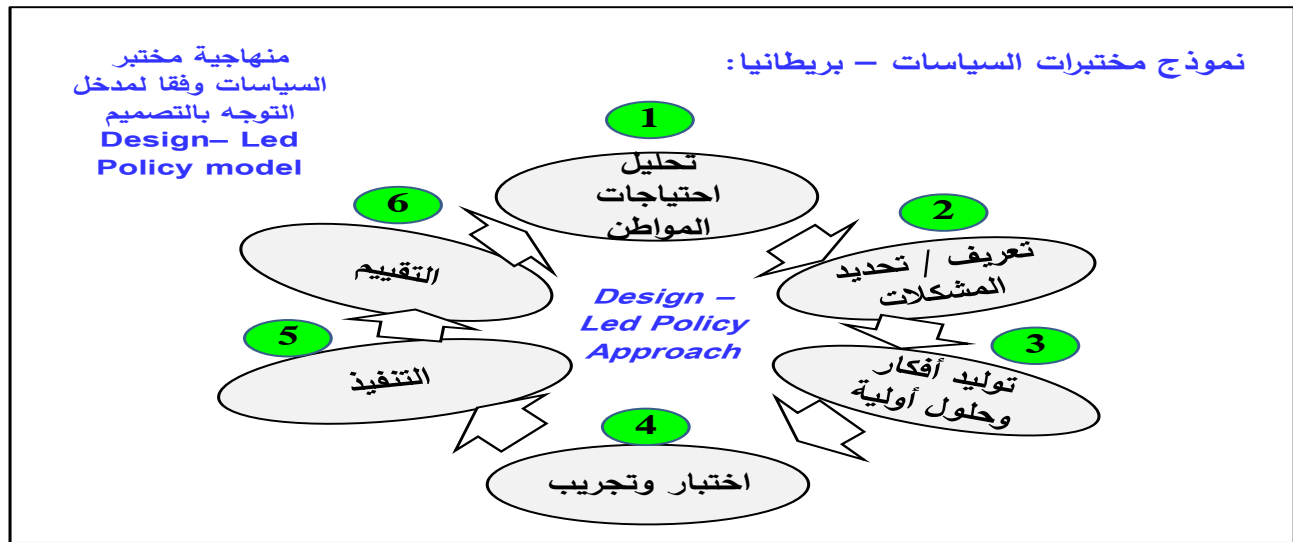


وبالمقارنة بين منهجية مختبرات البرنامج الإنمائي، وبعض الاقتربات التي تعتمد عليها بعض نماذج الخبرة الدولية الرائدة الأخرى التي وقع عليها الاختيار، لكونها من أقدم الخبرات الدولية التي سبقت سائر دول العالم في مسألة بناء المختبرات المجتمعية، خاصة الخبرتين البريطانية والأسترالية، ولإظهار الفروق بين منهجية مختبرات حالة UNDP من ناحية والخبرة الدولية، تشير الدراسة إلى بعض الأمثلة من هذه النماذج على النحو التالي:

منهجية صنع السياسات وفقاً لمدخل تصميم الحلول. تُستخدم في عدد من مختبرات السياسات البريطانية، وهي تشبه إلى حد كبير خطوات منهج دورة السياسات العامة التقليدي، وتتألف من 6 مراحل رئيسية، كما هو موضح في الشكل 3، تبدأ بتحليل احتياجات المواطن وتنتهي بالتقييم لنتائج التجريب والتنفيذ الأولي لمقترحات الحلول والنماذج الأولية المُصممة للتجريب والاختبار المبدئي قبل الشروع في تعميم السياسات والحلول على نطاقات أوسع وأشمل مجتمعياً، وهي تتشابه في ذلك مع منهجية مختبرات البرنامج الإنمائي (Marzia et al.2022).

## الشكل 4

منهجية صنع السياسات وفقا لمدخل تصميم الحلول

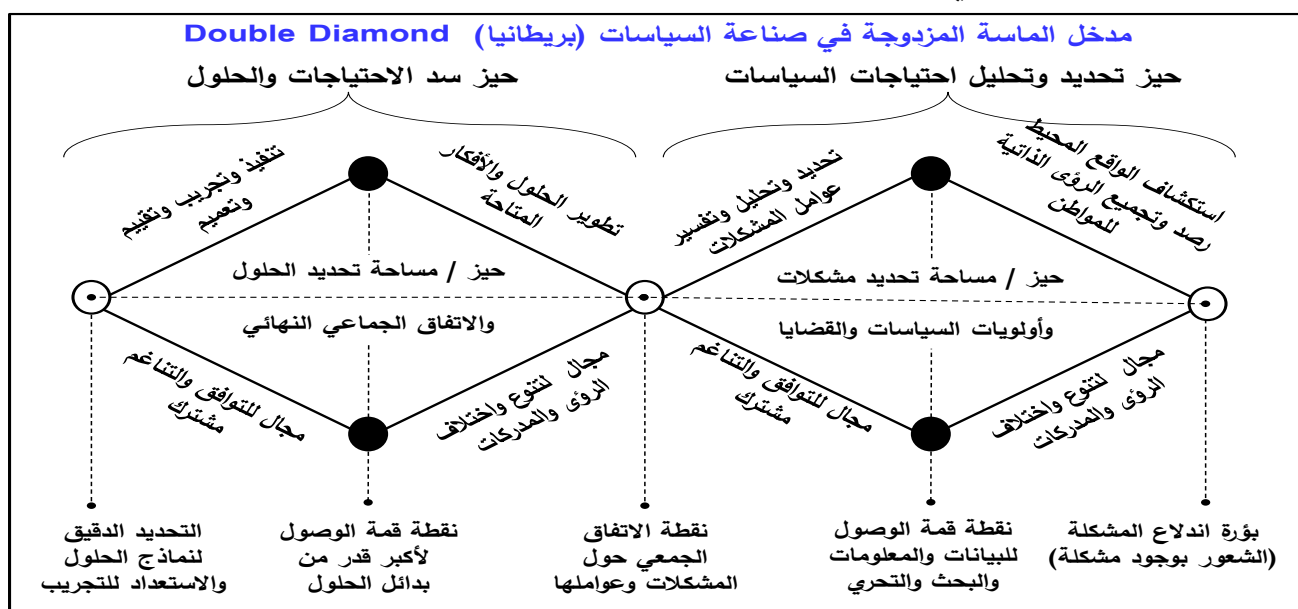


المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات: (Marzia et al., 2022).

1. منهجية "الماسة المزدوجة". وهي إحدى المنهجيات التي تستخدمها الخبرة البريطانية أيضًا، وتتشابه إلى حد كبير مع النموذج السابق من حيث مراحل وخطوات التحليل ومعالجة القضايا لكن بدون الحركة العضوية الدائرية، وتعتمد في المجمل العام على قسمين أساسيين في معالجة مسائل السياسات، كما يتضح في الشكل 5، وهما: تحليل المشكلة واحتياجات المواطن باتباع الأساليب البحثية المعتادة، وتطوير الحلول وبناء التوافق الجمعي حولها، تمهيدًا للتجريب والاختبار.

## الشكل 5

منهجية الماسة المزدوجة في صنع السياسات



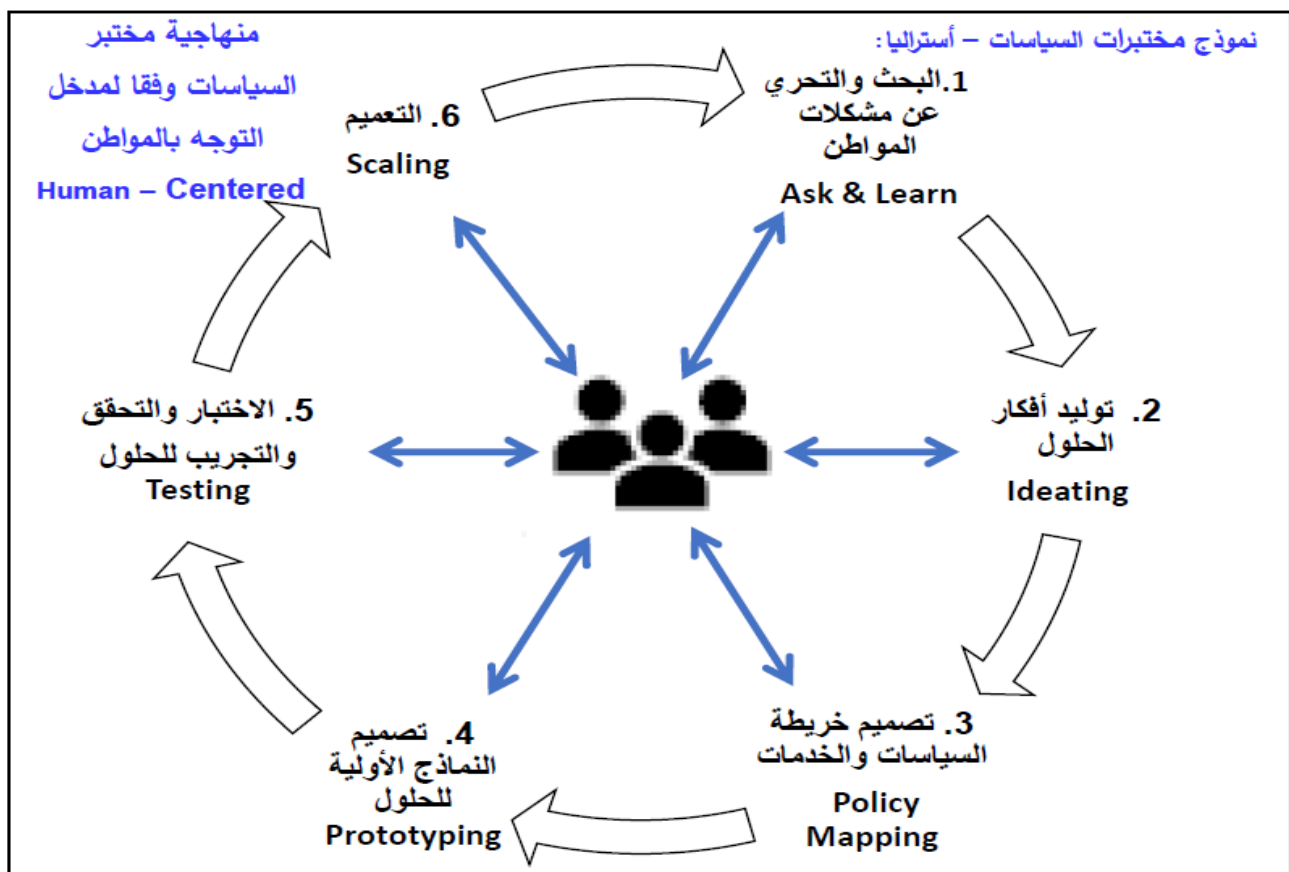
المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات: (Rebolledo- Bustamante, 2021).



2. **منهاجية صنع السياسات وفقاً لمدخل التوجه بالمواطن.** وهو من المنهجيات المستخدمة بنماذج المختبرات الأسترالية، وتتشابه إلى حد كبير مع نمط دورة السياسات والمدخل البريطانية في مراحل العمل، لكنها تجعل من المواطن محوراً ارتكازياً رئيسياً في مختلف مراحل التحليل الست التي يقوم عليها، وتجعل من المواطن شريكاً رئيسياً في كل مرحلة وليس فقط مادة للتحليل والاستقصاء وجمع المعلومات والبيانات. وتتخذ خطواتها الشكل الدائري العضوي المتتابع بدءاً من البحث والتحري عن احتياجات الناس ووصولاً إلى تعميم نماذج التجريب الأولية، كما هو موضح في الشكل 6.

## الشكل 6

صنع السياسات وفقاً لمنهاجية التوجه بالمواطن



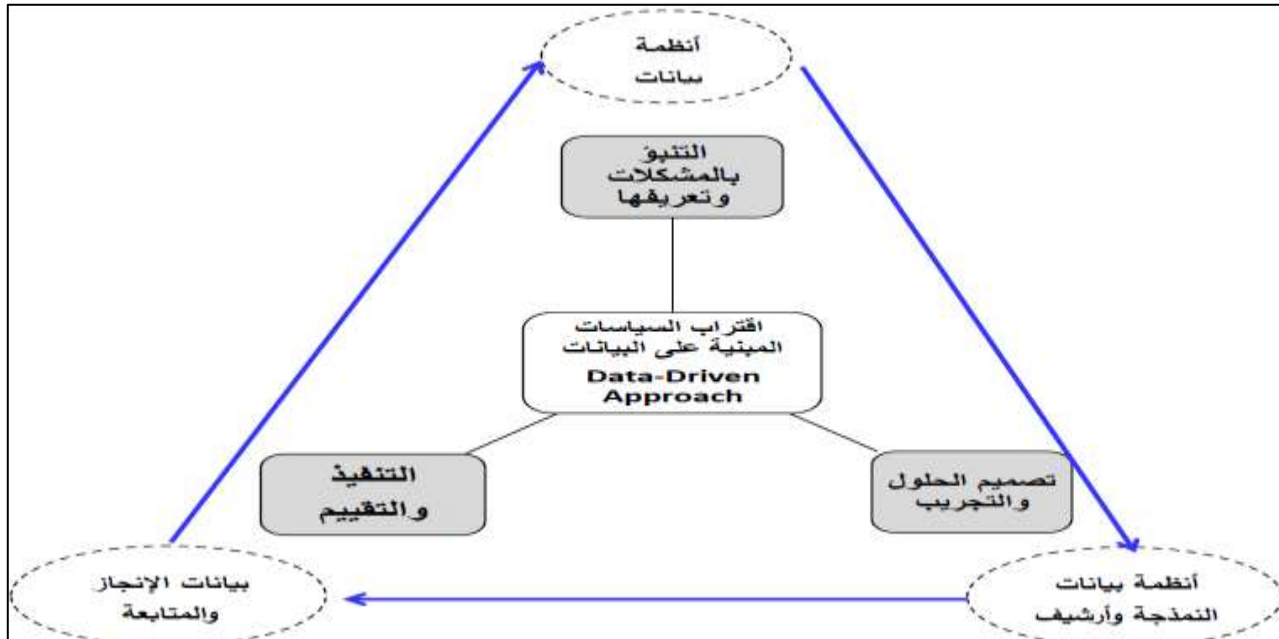
المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات: (Munger & Van Dael, 2020).

3. **منهاجية صنع السياسات المبنية على البيانات.** تمتاز ببساطة التركيب، حيث الميل إلى جمع البيانات المغذية لحلول السياسات من منظور الأسلوب الوقائي في التعامل مع المشكلات عن طريق التنبؤ بها قبل حدوثها، كما أنها تعتمد على مقارنة البيانات حديثة العهد ببيانات قديمة تتعلق بمواقف سابقة، وتهتم أيضاً بجمع بيانات السياسات في سائر مراحل إعدادها بدءاً بالتخطيط، والتصميم، والتنفيذ، والمتابعة، ووصولاً إلى التقييم على أساس بيانات مؤشرات الأداء المتوقعة والمعدة سلفاً، كما هو موضح في الشكل 7.



## الشكل 7

## اقتراب صنع السياسات المبنية على البيانات

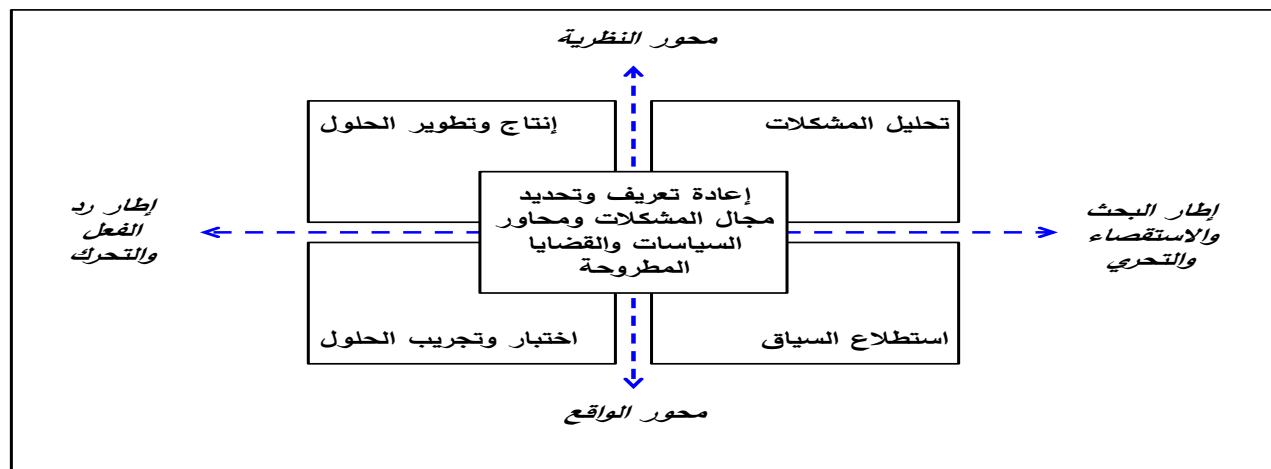


المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات: (Veenstra & Kotterink, 2017).

4. **المنهجية التوفيقية (النظرية والواقع).** تتشابه مع سابقتها من حيث مراحل صناعة السياسات، لكنها تعطي أولوية للجمع بين فروض النظرية العلمية وفروض الواقع المحيط، بحيث تكون الحلول محور النقاء النظرية بالممارسة تحقيقاً للنهج العلمي، فضلا عن عامل الواقعية، وهي تربط مسألة تحليل المشكلات بالطرق العلمية النظرية، وكذلك إنتاج الحلول المحتملة، بينما يربط تجميع البيانات وتحليل السياق والتجريب بالواقع العملي، كما هو موضح في الشكل 8.

## الشكل 8

## المنهجية التوفيقية (النظرية والواقع)



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات: (Olejniczak et al., 2020).

هذا من حيث مجالات التمييز والاختلاف بين مناهجيات الخبرة الدولية من جانب، ومنهجية عمل مختبرات البرنامج الإنمائي UNDP، ولكن هذا التمييز لا يحول دون وجود مجالات للتشابه بين السياقين المبيينين، خاصةً من حيث أدوات التحليل المستخدمة في تناول قضايا السياسات من جانب، وأساليب ومصادر جمع البيانات من جانب آخر.

فمن حيث الأدوات، تتوفر العديد من الأدوات والتقنيات والأساليب الحديثة المستخدمة في تجميع المعلومات المتخصصة والبيانات الأولية اللازمة لعمل المختبرات التابعة للبرنامج الإنمائي، والتي تتشابه كثيراً مع أقرانها من الخبرات الدولية، منها على سبيل المثال وليس الحصر (Goudeseune et.al., 2020):

1. أسلوب تصميم خرائط استهلاك الخدمات العامة User Journey Mapping، ويعتمد على تحليل سلوك المستخدمين للخدمات والسياسات والبرامج خلال فترات ماضية وتوقع هذا السلوك في المستقبل.
2. أسلوب بطاقات التغيير Change Cards، أي توليد حلول عملية مبتكرة للمشكلات المجتمعية من خلال توجيه أسئلة محددة للمشاركين بجلسات جماعية لتوليد الحلول.
3. أسلوب الاختبارات محدودة النطاق Guerrilla Testing، وهي طريقة منخفضة التكلفة تعتمد على اختبار حلول السياسات الجديدة بأماكن عامة محدودة النطاق لإدراك آثارها الأولية ومردوداتها على مجتمعات محلية صغيرة؛ أملاً في التعميم.
4. أسلوب بناء خارطة حلول السياسات Policy Map Solutions، ويعتمد على بلورة المشكلات بمشاركة أصحاب المصلحة المعنيين والمخاطبين بالمشكلة ذاتها بشكل مباشر (Policy PROMPT Guideline framework, (2020).
5. أسلوب بناء خرائط السياسات المستقبلية Future Policy Map، أي تحديد نوعية السياسات المطلوب العمل عليها خلال فترات زمنية معينة بما يتواءم مع احتياجات المجتمع بحسب درجة إلحاحها زمنياً.
6. أسلوب تصميم خرائط أصحاب المصلحة Stakeholders Map، وهي طريقة تعتمد على إعداد تصورات جاهزة حول أصحاب المصالح الضالعين في برامج السياسات باختلاف أنواعها وقطاعاتها، سواء الأطراف المؤثرة منهم أو غير المؤثرة.
7. أسلوب إعداد المخططات الأولية للسياسات Blueprinting، وهي وسط بين تصورات المواطن للحلول من ناحية وتصورات صانع القرار الحكومي الرسمي من ناحية أخرى، بالطريقة التي تقرب المسافات بين الطرفين.
8. أسلوب تصميم لوحة تحديات السياسات Challenge Panel، أي استطلاع آراء خبراء متخصصين حول أهم المشكلات والتحديات التي من المتوقع أن تصادف السياسة أو البرنامج حال إنطلاقه والشروع في التنفيذ كإجراء وقائي استباقي، من خلال جلسات مناقشة شفاهية بين فرق الخبراء المتخصصين وفريق عمل مختبر السياسات والمواطنين المستهدفين (AHRC, 2020).

9. أسلوب تحليل لغة الخطاب الرسمي Language Processing، وذلك باستخدام برمجيات وتقنيات الحاسب الآلي لتحليل نصوص المفردات اللغوية والتعبيرات والاصطلاحات الصادرة عن المسؤولين لاستخلاص رسائل مفهومة ذات معانٍ ودلالات واضحة.
10. منطق التفسير الجماعي Collective Sense making، أي الوصول لتفسيرات جماعية مشتركة تحمل الطابع التوافقي حول محتويات سياسات وبرامج مرغوب فيها، أو تفسيرات لمواقف أو مشكلات بعينها.
11. أسلوب القصص المصورة في رسم معالم السياسات Storyboarding/sketching، أي تحويل الحلول، ونماذج السياسات، والمواقف، والمشكلات إلى قصص مصورة مرئية مجسمة يسهل إدراكها للخروج عن المألوف في تصميم البرامج والسياسات.
12. أسلوب التصميم التخيلي التأملي للسياسات Speculative fiction design، أي كسر ما هو مألوف إزاء التفكير في تصميمات برامج التنمية المجتمعية والخدمات العامة للمواطن.
13. أسلوب التشخيص Personas، أي رسم سيناريوهات تخيلية تحاكي ردود أفعال مستخدمي الخدمات من المواطنين حال تطبيقها وتجريبها.
14. الاختراق التبايني لقضايا السياسات Hack Events، أي تصميم فرق حلول تستوعب ذوي المهارات المختلفة، والميول العلمية، والتخصصات المتداخلة؛ لتحليل المشكلات المرتبطة بمادة السياسات من زوايا عدة، تعكس عمقا وشمولا أكبر في التحليل والتفسير.
15. أسلوب لعب الأدوار ونماذج المحاكاة Acting – Role play، أي تصوير وعرض مشاهد حية لنماذج إعداد السياسات وطرح الرؤى والأفكار الجديدة، وتمثيل تفاعلات المواطنين معها إيجاباً أو سلباً.
16. العرض المرئي للبيانات Data Visualization، أي إتاحة البيانات المعقدة في صور سهلة ومجهزة للعرض على أصحاب المصلحة من المتخصصين وغير المتخصصين بطريقة مفهومة وواضحة في صورة أعمدة وجداول تكرارية، أو مخططات، أو نسب إحصائية وبيانية.
- ومن ناحية أخرى، يتوافر العديد من التقنيات المستخدمة في عمليات جمع البيانات والمعلومات ذات الارتباط بقضايا السياسات من واقع ممارسات مختبرات البرنامج الإنمائي UNDP والخبرات الدولية الأخرى، منها على سبيل المثال (Hecker et.al.,2018):

1. مصادر المعلومات المعتمدة على التنبؤ الجماعي بالأحداث ومسار السياسات Crowd forecasting، والتي تعمل تحت افتراض قاعدة التنبؤ الجماعي بالحدث وفقاً للحس العام للجماهير غير المتخصصة أفضل من تنبؤ القلة بمسار الحدث حتى لو كانوا أهل اختصاص.
2. مصادر المعلومات المتخصصة من مجتمع الممارسة Community of Practice، والمستمدة من أعضاء فريق المختبر من الممارسين أنفسهم للعمل العام والتنفيذي، وأصحاب الخلفيات الدقيقة المتخصصة.

3. قواعد البيانات الدولية والمحلية مفتوحة المصدر International & Local Open source data، وتضم أكواد أو وثائق أو دراسات جاهزة، تتضمن توصيفاً لسياسات سابقة، أو حلولاً جاهزة قابلة للتداول والتحميل والتناقل والتحليل والإضافة، مثل: بنوك المعلومات والمعرفة، وتقارير مراكز الفكر والرأي المتاحة بالمجان.
4. مسح البيانات متناهية القصر Micro-Surveys، والموجودة على المواقع الإلكترونية والإخبارية والحكومية، أو التي تتم عن طريق الهاتف أو الرسائل النصية أو البريد الإلكتروني أو وسائل التواصل الاجتماعي والمنصات التفاعلية، وهي تغطي أكبر قاعدة ممكنة من البشر والقطاعات والشرائح، وتتسم بقصر المدة الزمنية التي تستغرقها.
5. مصادر البيانات المدمجة Combined data sources، بمعنى دمج البيانات المتحصل عليها من المصادر المفتوحة مع البيانات القابلة للحصول عليها من مصادر خاصة، والتي لا تتيح بياناتها بسهولة للعامة، لما لها من خصوصية.
6. نظم المعلومات الجغرافية GIS، أي تحليل وعرض وإدارة ورصد وتخزين كل أنواع البيانات الجغرافية ممتدة النطاق بتوزيعاتها السكانية والديموجرافية وخرائطها المكانية.
7. استخدام المنصات التفاعلية الجماعية المدعومة بوسائل التواصل الاجتماعي Platforms supported by Social Media، بهدف استخلاص أكبر قدر ممكن من معلومات ومدخلات السياسات اللازمة للتصميم من خلال أكبر قدر ممكن من المواطنين والمستفيدين في أقصر مدة زمنية ممكنة، ولتغطية أكبر نطاق جغرافي وسكاني ممكن من المواطنين وشرائح السكان في نفس الوقت. (Figueiredo Nascimento et al., 2016).
8. أسلوب الرصد المباشر وغير المباشر لسلوكيات المواطن Citizen-generated data، أي احتكاك عناصر المختبر بالمواطن المستخدم للخدمات بشكل مباشر (فيديوهات، وتقارير مصورة، وتجميع آراء عامة، وحوار ميداني حي مباشر..)، أو بشكل غير مباشر (بيانات المعاملات الحكومية، وسجلات والمكالمات الهاتفية..).
9. استخدام تقنيات الاستشعار عن بُعد Remote & Participatory sensing، وهي عبارة عن تقنيات بسيطة قابلة للتداول في صورة أجهزة منخفضة التكلفة أو تطبيقات إلكترونية تستخدم في رصد وملاحقة التغيرات البيئية المحيطة بصورة حية قابلة للتداول اللحظي بين الناس لرصد ظواهر كالتلوث البيئي، والتغيرات المناخية، والحاصلات الزراعية، والتجمعات السكانية غير الطبيعية، والازدحام المروري، والتكدس السكاني البؤري، ومن أشهر هذه التطبيقات أجهزة الرادار، والطائرات المسيرة، وكاميرات المراقبة، ومستشعرات المناخ، وأجهزة قياس السرعة والرصد المروري، وانتشار الأوبئة. (Berditchevskaia et al., 2021)
10. جمع البيانات المعتمدة على مصادر الحشد الجماعي Crowd sourcing، أي تجميع أكبر قدر ممكن من البيانات والمعلومات من خلال المواطنين أنفسهم بواسطة المسوح الإحصائية، أو الاستقصاءات الأونلاين، أو الاستبيانات متناهية الصغر.

11. مصادر أخرى متنوعة، كخرائط الخدمات العامة Public service maps، وخارطة التفكير النظمي System Thinking، والنمذجة الأولية Prototypes (التجريب الأولي على المستخدم)، والطرق الإثنوجرافية ethnographic methods، وجماعات التركيز Focus groups، وأساليب المقابلات والحوار interviews، وبرامج الابتكار العام والمفتوح Open public innovation، وإدارة المشروعات الذكية الخفيفة Smart projects، وتحليل البيانات الكبيرة Big data analysis، والبحث المبني على الدلائل التجريبية Experimental based data researches، والبحوث المسحية (McGann et surveys a), فضلاً عن البيانات المعتمدة على تقنيات تطبيقات الهواتف الجوال، والبيانات المعتمدة على حسابات الوقت والحركة Spatiotemporal Data (مثال: حركة المرور والازدحام)، والبيانات المعتمدة على الأقمار الصناعية والطائرات المسيرة، وبيانات المعاملات المالية والاقتصادية، والبيانات المعتمدة على تحليل الخطاب Discourse analysis ومعالجة نصوص المواد الإعلامية، والبيانات المعتمدة على المستشعرات البيئية Sensor network Data وشبكاتها المحلية (Peach et.al, 2021; UNDP,2021).

### بناء القدرات البشرية والمالية

تُعتبر مسألة التمثيل السكاني لشرائح المواطنين أمرًا حيويًا لنجاح فكرة عمل المختبر، خاصةً مع الأخذ في الاعتبار عدة عوامل كحالة التعليم والوعي بقضايا المجتمع ومعدلات الأمية من ناحية، وحق المواطن في المشاركة والتأثير والشعور بالمواطنة دون تمييز من ناحيةٍ أخرى. فمن حيث الحجم الأمثل لعناصر المورد البشري من أعضاء فريق المختبر، لم تُشر تجارب مختبرات UNDP أو التجارب الأخرى إلى توصيف مثالي أو معياري محدد لأعضاء فرق المختبرات، لكنها أوضحت الأطر العامة لمصادر استقطاب هذه العناصر، ونوعية المهارات التي تحتاج لها من التخصصات والخلفيات (Lewis, 2020 ; McGann et al.,2018 a)، وهو ما تشير إليه بالتفصيل بيانات الجدول 3 .

### الجدول 3

بعض أهم معايير ومحددات إدارة الموارد البشرية لعناصر مختبرات السياسات في ضوء الخبرة الدولية

المعيار الأول	المعيار الثاني	المعيار الثالث
من حيث العدد الأمثل لفريق أعضاء المختبر الواحد	من حيث المصادر النوعية المحتملة لاستقطاب وترشيح عناصر فريق المختبر	من حيث الخلفيات المهنية والعلمية المحتملة لأعضاء للفريق
تتراوح (من 2 إلى 20 فرداً) حسب الحاجة الفعلية وحسب حجم ونطاق عمل المختبر ونوعه والمشاكل التي يعالجها: ➤ 2 فرد خبير أو ➤ 3 - 5 أفراد أو	<ul style="list-style-type: none"> <li>القطاع الأهلي.</li> <li>خبراء متطوعون من القطاع الخاص.</li> <li>خبراء متطوعون من وكالات وهيئات حكومية.</li> <li>الجامعات ومراكز البحث.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>نظم معلومات وتحليل بيانات، وبرمجيات، وجرافيك</li> <li>علوم سياسية، واقتصاد، واجتماع، وهندسة، وإنسانيات، وقانون، ومحاسبة، ومالية.</li> <li>خدمة مجتمع.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• أطباء/ معلمون.</li> <li>• إدارة أعمال/تسويق</li> <li>• ودعاية وإعلان.</li> <li>• تخطيط عمراني.</li> <li>• خبراء صناعة.. إلخ.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• شركات الاستشارات والحلول لتطوير وتصميم الخدمات.</li> <li>• ندب خبراء مناظرين من مختبرات قائمة بالفعل محلية أو قومية أو دولية.</li> <li>• مواطنون عاديون غير متخصصين.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 6 - 10 أفراد أو</li> <li>➤ 11 - 20 فردا أو</li> <li>➤ 20 فردا فأكثر</li> </ul> <p>لا توجد قاعدة عددية ثابتة في ذلك..</p>
--	--	---

*المصدر:* من إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات: (Lewis, 2020 ; McGann et al.,2018 a).

مما سبق يتبين توافر العديد من أطر الموارد البشرية الرسمية وغير الرسمية المحتمل استيعابها بمختبرات السياسات ومعامل الابتكار المجتمعي، والتي تتبع من مصادر متعددة، سواء شرائح السكان المحليين العاديين، أو مراكز الفكر والرأي والبحث العلمي، أو السلطات المحلية، أو المدن الذكية، أو الإعلام، أو مؤسسات التعليم العالي وقبل الجامعي، وذلك بتمثيل مجتمعي يتضمن العديد من الشرائح (Hansen & Bonney, 2023). ومن ناحية أخرى، بينت الخبرة الدولية عددًا من أساليب إدارة التمويل في مختبرات السياسات من واقع المسوح التي تمت لمراجعة الخبرات العملية المهنية (McGann et al.,2018 b; Haug & Mergel, 2021; Whicher,2021; UNDP, 2020) حيث كشفت عن عدد من خيارات التمويل لأنشطة المختبرات كما هو موضح في الجدول التالي.

#### الجدول 4

*بعض أهم معايير ومحددات تمويل أنشطة مختبرات السياسات في ضوء الخبرة الدولية*

المعيار الأول	المعيار الثاني	المعيار الثالث
من حيث آليات وخيارات التمويل المتاحة وسبل استدامة وتنمية الموارد المالية للمختبر	من حيث مصادر التمويل المحتملة لأنشطة المختبرات	من حيث مجالات الإنفاق على الأنشطة المتوقعة حسب خطة كل مختبر
<ul style="list-style-type: none"> <li>• التمويل بأسلوب الرعاة.</li> <li>• التمويل بأسلوب الهبات والمنح.</li> <li>• التمويل الجماعي متناهي الصغر</li> <li>• Crowd sourcing funding.</li> <li>• الجهود الذاتية واشتراكات المتطوعين من فرق العمل.</li> <li>• الدعم المادي من القطاع الخاص.</li> <li>• التمويل الحكومي المحلي/ الفيدرالي الجزئي / الكلي.</li> <li>• التمويل الدولي من منظمات إنمائية ومناحة.</li> <li>• تمويل مختلط متعدد الروافد.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• القطاع الحكومي (وزارات ووكالات قطاعية ومستقلة).</li> <li>• تمويل الحكومات المحلية.</li> <li>• القطاع الخاص.</li> <li>• المجتمع المدني.</li> <li>• منظمات دولية مانحة.</li> <li>• جماعات ضغط ومصالح.</li> <li>• القطاع الأهلي.</li> <li>• المواطن ذاته.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• أنشطة تجريب وتنفيذ خدمات جديدة، ودعم مختبرات أصغر.</li> <li>• بناء نماذج أولية (ماكيت prototype).</li> <li>• تنظيم معارض ومنتديات.</li> <li>• لوائح لوجستية وانتقالات.</li> <li>• إنفاق بحثي.</li> <li>• خدمات اتصالات وإنترنت ونظم معلومات.</li> <li>• مصروفات إدارة وتشغيل وجهود عاملين محترفين ومساعدين وخدمات معاونة.</li> </ul>

*المصدر:* من إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات:

(UNDP, 2020; Haug & Mergel, 2021; Whicher,2021; McGann et al.,2018 a & b).

## البنية النوعية لأنماط المختبرات

بينت الخبرة الدولية لمختبرات البرنامج الإنمائي UNDP ومختبرات دول الاتحاد الأوروبي عدة تصنيفات لأنماط عمل المختبرات (Van Der Bijl–Brouwer & Malcolm, 2018; Fuller and Lochard, 2016; Haug & Mergel, 2021 ;Institute of Global Affairs, n.d.) وفقاً لعدد من المعايير كما هو موضح في الجدول التالي.

## الجدول 6

بعض أهم معايير تصنيف أنماط مختبرات السياسات في ضوء الخبرة الدولية

المعيار الأول نطاق العمل الجغرافي	المعيار الثاني هدف النشأة	المعيار الثالث شكل العلاقة المؤسسية مع الدولة	المعيار الرابع التخصص القطاعي	المعيار الخامس المنهجية	المعيار السادس الجهة المالكة
• مختبرات نطاق محلي محدود (جيرة/حي/ قرية) • مختبرات مستوى (مقاطعة/مدينة صغيرة/ مدينة كبيرة) • مختبرات مستوى (محافظة/ ولاية/ إقليم محلي) • مختبرات قومية وطنية: مستوى دولة • مختبرات دولية إقليمية: (EU Labs) • مختبرات عالمية النطاق: (UNDP Labs)	• تنمية اقتصادية واجتماعية • تنمية مجتمعية • سياسات رعاية مواطن وشرائح غير قادرة • تنمية إدارية ومؤسسية • ابتكار حلول • التجريب للحلول • التقييم للبرامج • التنفيذ للسياسات • إمداد خدمات	• علاقة تبعية كلية (مختبرات مملوكة للدولة في بعض الأحيان: إدارة + تمويل + نشاط) • علاقة شراكة متبادلة • علاقة تمويل فقط • تبادل أفكار وخبرات واستشارات • رقابة وتنظيم	• سياسات الصحة والرعاية الطبية • التعليم والبحث العلمي • النقل والمواصلات • تكنولوجيا المعلومات والتحول الرقمي • تحسين الخدمات الحكومية • الإسكان والترفيه والمرافق • حماية البيئة والتغير المناخي • الحماية والرعاية الاجتماعية • الثقافة والعلوم والفنون والتربية والطفولة • التخطيط العمراني والمدن الجديدة • الجريمة والأمن المجتمعي • الهجرة والمساعدات الإنسانية • النمو الاقتصادي والبطالة	• المختبرات ذات التوجه المتصل بالمواطن • توجه بالتصميم المشترك • المختبرات ذات التوجه المتصل بالبينات • مختلطة المنهجيات • التفكير النظمي • فكر الذكاء الجمعي • مدخل ترشيد وحوكمة السياسات	• مختبرات تابعة لوزارات • وكالات مستقلة وهيئات • السلطة المحلية • المجتمع المدني • القطاع الخاص • جهود تطوعية • تنظيمات إقليمية أو عالمية شبه حكومية

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات:

(Van Der Bijl–Brouwer & Malcolm, 2018; Fuller and Lochard, 2016; Haug & Mergel, 2021; Institute of Global Affairs, n.d.).



## النتائج والتوصيات

### النتائج

هناك عدد من النتائج التي تم التوصل إليها من خلال العرض السابق، يمكن توضيحها في النقاط التالية:

1. تعود نشأة مختبرات السياسات ومعامل الابتكار المجتمعي إلى العقد الأول من الألفية الثالثة، وهي تجسيد مؤسسي لفكرة تمكين المواطن في إدارة الشأن العام ورسم الحلول العملية والتطبيقية للمشكلات المجتمعية بأيادي مواطن لأخيه المواطن.
2. وجدت فكرة مختبرات السياسات عدة أسس نظرية مفسرة للنشأة، منها: المدخل المؤسسي الإداري، ونظريات الاقتصاد وعلم الاجتماع، وتيار الحوكمة الجديدة والانفتاح الحكومي المجتمعي.
3. أشارت خبرة البرنامج الإنمائي UNDP إلى منهجية "التفكير النظمي الجمعي أو الذكاء الجماعي" في دراسة قضايا السياسات، فضلا عن توظيفها لعدد من طرق التحليل لمحتوى السياسات ووسائل عدة لجمع البيانات المجتمعية المتعلقة بالشؤون العامة واحتياجات المواطنين ومشكلاتهم، وهي تتشابه كثيرا مع نفس الأطر والوسائل التحليلية التي تستخدمها مختبرات السياسات بالتجارب الدولية الأخرى الرائدة في نفس المجال.
4. تتسم إدارة العمليات المعرفية الداخلية بمختبرات السياسات بأنها تتم وفقاً لأسس منهجية علمية، فهي ليست مجرد عملية جمع بيانات تقليدية عن أحوال المواطن، وإنما هي معمل تجريبي معرفي مُنتج لسلاسل الأفكار التطويرية ولعلاج المشكلات بالاستعانة بمنهجيات موثوق بها (كمدخل التصميم التشاركي للحلول، ومدخل الذكاء الجمعي، والمدخل التجريبي، والتحليل الماسي المزدوج، وأسلوب صناعة السياسات ذات التوجه المتصل بالمواطن، وأسلوب صناعة السياسات ذات التوجه المتصل بالبيانات، والاقتراب التوفيقية..)، فضلا عن توظيف العديد من أساليب التحليل غير التقليدية مثل (بطاقات التغيير، وخارطة التنبؤ بالسياسات، وخرائط المشكلات واحتياجات المواطن، وأسلوب الحشد الجماعي، ونظم المعلومات الجغرافية..).
5. وأخيراً وليس آخراً، هناك معياران أساسيان حتى يمكن تطبيق نهج مختبرات السياسات، هما: الرغبة والإرادة الشعبية في المشاركة، وتوافر الدعم السياسي من الدولة لتمكين هذه القوى المجتمعية وتأطير عملها بشكل مؤسسي معترف به قانوناً؛ كي تصبح قوة تغيير إيجابية ملموسة وشريكا تنمويًا حقيقياً مسانداً وداعماً.

### التوصيات المقترحة للتطبيق في سياق الحالة المصرية

يمكن تقسيم التوصيات المقترحة للتطبيق في الحالة المصرية إلى قسمين رئيسيين: توصيات عامة وتوصيات

متخصصة، على النحو التالي:

#### توصيات عامة: لوضع فكرة معامل السياسات موضع التطبيق

يمكن توضيح أهم التوصيات العامة في الجدول التالي:

## الجدول 7

## التوصيات العامة للدراسة

الجهة المقترحة للتنفيذ والتفعيل	التوصية
وسائل الإعلام المحلي المرئي والمسموع والمقروء.	التسويق الإعلامي الجيد للفكرة والتمهيد له ونشر الوعي المجتمعي بوجود الآلية ذاتها والإعلان عن استقطاب العناصر المشاركة.
الأكاديمية الوطنية للتدريب+ الجامعات + فروع البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة في مصر+ مركز الإدارة العامة + تنسيقية شباب الأحزاب والسياسيين+ السلطات المحلية.	تدريب الكوادر المجتمعية الراغبة في المشاركة بالتجربة المقترحة.
وزارة التخطيط والتعاون الدولي + وزارة التنمية المحلية + الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة.	وضع الإطار الاسترشادي الأولي لتفعيل التجربة.
يلزم إطار قانوني ولائحي مستحدث (اقترح بتعديل قانون الإدارة المحلية 43 لسنة 1979 في صورته المستقبلية المنتظرة ليستوعب هذا المقترح).	دمج معامل السياسات والابتكار المجتمعي المحلي بأجهزة الحكم المحلي بالنظام المحلي المصري. منح أعضاء معامل السياسات المحلية من الكوادر المجتمعية المشاركة حق الرقابة على أعمال المجالس التنفيذية نتائج تنفيذ السياسات أسوة بالمجالس الشعبية المنتخبة، مع التمتع بالاستقلالية المؤسسية.
وزارة التخطيط والتعاون الدولي + وزارة التنمية المحلية + الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة.	تحديد معايير استقطاب عناصر الموارد البشرية المجتمعية الراغبة في المشاركة، مع مراعاة استيعاب كافة الشرائح المجتمعية دون استثناء ومراعاة توزيع المهام حسب القدرات الفردية للمشاركين.

المصدر: من إعداد واقتراح الباحث.

## توصيات متخصصة: تتعلق باقتراح أنماط بعض مختبرات السياسات المتخصصة

يوضح الجدول التالي أهم التوصيات المتخصصة لاقتراح بعض مختبرات السياسات المتخصصة:

## الجدول 8

## قائمة التوصيات المتخصصة

الجهات الرئيسية المقترحة للرعاية للمختبر وبعض أصحاب المصلحة	فكرة المختبر القومي (أمثلة مقترحة)
الأكاديمية الوطنية للتدريب والتأهيل للقيادة + البرنامج الرئاسي لتأهيل الشباب + اتحاد شباب الجمهورية الجديدة + تنسيقية شباب الأحزاب والسياسيين + خبراء مجتمعيون من أصحاب التخصص	مختبر سياسات دعم وتمكين الشباب المصري
الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة + مركز إعداد القادة بالقطاع الحكومي + اللجنة العليا للإصلاح الإداري + خبراء مجتمعيون متخصصون	مختبر سياسات الخدمة المدنية
مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار التابع لمجلس الوزراء + خبراء مجتمعيون	مختبر دعم القرار الحكومي
الأكاديمية الوطنية لمكافحة الفساد + هيئة الرقابة الإدارية + وزارة العدل + قضاء مجلس الدولة + وزارة الداخلية + جهاز حماية المستهلك + جهاز حماية المنافسة + خبراء مجتمعيون	مختبر سياسات إنفاذ القانون ومكافحة الفساد وتحسين الخدمة العامة والرقابة على الأسواق
مجلس الشيوخ المصري + مجلس النواب المصري ولجانه النوعية + أساتذة الحقوق والقانون من الجامعات + خبراء مجتمعيون من أصحاب المصلحة	مختبر سياسات جودة وتحديث التشريع
المجالس القومية المتخصصة + خبراء مجتمعيون	مختبرات سياسات (المرأة/ حقوق الإنسان/ الطفولة/ ..)

المصدر: من إعداد واقتراح الباحث.

## المراجع

### English References

- Arts and Humanities Research Council (AHRC). (2020). AHRC design fellows challenges of the future. *public policy*. [http://imagination.lancaster.ac.uk/wp-content/uploads/2020/08/PUBLIC\\_POLICYDESIGN\\_2020\\_FINAL.pdf](http://imagination.lancaster.ac.uk/wp-content/uploads/2020/08/PUBLIC_POLICYDESIGN_2020_FINAL.pdf)
- Berditchevskaia, A., Peach, K., Lucarelli, G., & Ebelshaeuser, M. (2021). Collective intelligence for sustainable development: 13 stories from the UNDP accelerator labs (2<sup>nd</sup> report as a part of collective intelligence for sustainable development series). UNDP. [NEW1\\_UNDP\\_CI\\_Report\\_1\\_052021.pdf](https://www.undp.org/publications/new1-undp-ci-report-1-052021.pdf)
- Canadian Institute for Advanced Research (CIFAR). (2020). *AI Futures: Policy lab facilitator guide*. CIFAR's AI & Society Program. <https://cifar.ca/wp-content/uploads/2020/11/ai-futures-policy-lab-facilitator-guide-en.pdf>
- Canada's Public Policy Forum. (2013). Change labs and government in Canada. Summary report. Canada's Public Policy Forum. <https://ppforum.ca/wp-content/uploads/2018/03/Change-Labs-and-Government-in-Canada.pdf>
- Fields, K., Frazee, K., Lightfoot, D., & Park, G. (2018, June 13). *Policy labs final report* (PPPM 633- public management). [https://cpb-us-e1.wpmucdn.com/blogs.uoregon.edu/dist/1/16068/files/2018/03/POLICY\\_LAB\\_report-1j4w172.pdf](https://cpb-us-e1.wpmucdn.com/blogs.uoregon.edu/dist/1/16068/files/2018/03/POLICY_LAB_report-1j4w172.pdf)
- Figueiredo Nascimento, S., Cuccillato, E., Schade, S., & Guimarães Pereira, A. (2016). Citizen engagement in science and policy-making: Reflections and recommendations across the European Commission. European Union. [doi: 10.2788/40563](https://doi.org/10.2788/40563)
- Goudeseune, L., H., E., Groom, Q., Roux, X., Paleco, C., Roy, H., & Van Noordwijk, C. G. E. (2020). BiodivERsA Citizen Science Toolkit for biodiversity scientists. BiodivERsA report. <https://doi.org/10.5281/zenodo.3979343>
- Hecker, S., Haklay, M., Bowser, A., Makuch, Z., Vogel, J., & Bonn, A. (Eds.). (2018). Citizen Science: Innovation in Open Science, *Society and Policy*. UCL Press. <http://www.jstor.org/stable/j.ctv550cf2>
- Hansen, B., & Bonney P. (2023). Learning from successful long-term citizen science programs. *Pacific Conservation Biology*, 29(4), 292–299. doi:10.1071/PC21065
- Haug, N., & Mergel I. (2021). Public Value Co-Creation in Living Labs—Results from Three Case Studies. *Administrative Sciences*, 11(3), 74. <https://doi.org/10.3390/admsci11030074>
- Institute of Global Affairs. (n.d). Global policy lab: Mobilizing global brainpower at LSE. The London School of Economics and Political Science. <https://www.lse.ac.uk/iga/assets/documents/global-policy-lab/lse-global-policy-lab.pdf>
- Hinrichs-Krapels, S., Bailey, J., Boulding, H., Duffy, B., Hesketh, R., Kinloch, E., Pollitt, A., Rawlings, S., van Rij, A., Wilkinson, B., Pow, R., & Grant, J. (2020) Using Policy Labs as a process to bring evidence closer to public policymaking: a guide to one approach. *Palgrave Communications*, 6, 101. <https://doi.org/10.1057/s41599-020-0453-0>
- Longfield, L. (2023), the role and contribution of citizen scientists: report of the standing committee on science and research (44th parliament-1<sup>st</sup> session). House of Commons. [www.ourcommons.ca](http://www.ourcommons.ca)

- Lewis, J. (2020). The limits of policy labs: characteristics, opportunities and constraints. *Policy Design and Practice*. 4(1). 1-10. [DOI:10.1080/25741292.2020.1859077](https://doi.org/10.1080/25741292.2020.1859077)
- Mortati, M., Mullagh, L. & Schmidt, S. (2022). Design-led policy and governance in practice: a global perspective, *Policy Design and Practice*. DOI: 10.1080/25741292.2022.2152592
- McGann, M., Lewis, J., & Blomkamp, E. (2018 a). Mapping Public Sector Innovation Units in Australia and New Zealand 2018 Survey Report. [DOI:10.13140/RG.2.2.15579.87842](https://doi.org/10.13140/RG.2.2.15579.87842)
- McGann, M., Blomkamp, E., & Lewis, J. (2018 b). The rise of public sector innovation labs: experiments in design thinking for policy. *Policy Sciences*. 51. [10.1007/s11077-018-9315-7](https://doi.org/10.1007/s11077-018-9315-7).
- McGann, M., Wells, T., & Blomkamp, E. (2019). Innovation labs and co-production in public problem solving. *Public Management Review*, 23(2), 297–316. <https://doi.org/10.1080/14719037.2019.1699946>
- Mäkipää, J., P., Dang, D., Mäenpää, T., & Pasanen, T., (2020)., Citizen science in information systems research: evidence from a systematic literature review. *Proceedings of the 53rd Hawaii International Conference on System Sciences*, 4640–4650. <https://hdl.handle.net/10125/64311>
- Munger., Jamie and Van Dael., Rudi , (2020), PUTTING PEOPLE AT THE HEART OF POLICY DESIGN USING HUMAN-CENTERED DESIGN TO SERVE ALL, working paper : Asian Development Bank, November 2020, available at: <https://www.adb.org/sites/default/files/publication/643866/people-policy-design-human-centered-design.pdf>
- Fuller, M., &Lochard, A. (2016), Public policy labs in European Union Member States; EUR 28044 EN. [doi:10.2788/799175](https://doi.org/10.2788/799175)
- Haklay, M. (2015). Citizen Science and Policy: A European Perspective. *Case Study Series*, 4. [Citizen Science and Policy A European Perspective.pdf](https://www.adb.org/sites/default/files/publication/643866/people-policy-design-human-centered-design.pdf)
- Olejniczak, K., Borkowska-Waszak, S., Domaradzka, A., & Park, Y.(2020). Policy labs: the next frontier of policy design and evaluation?. *Policy & Politics*, 48(1), 89–110. [DOI: 10.1332/030557319X15579230420108](https://doi.org/10.1332/030557319X15579230420108)
- Peters, B.G. (2020). Designing institutions for designing policy. *Policy & Politics*. 48(1), 131-147. [10.1332/030557319X15579230420090](https://doi.org/10.1332/030557319X15579230420090).
- Özden, P., & Velibeyoğlu, K. (2023). Citizen science projects in the context of participatory approaches: The case of Izmir. *Journal of Design for Resilience in Architecture & Planning*, 4(1), 31-46.
- Parsons Design Lab. (2013). Public Innovation Places. *Mapping Series Gov. Innovation Labs*. [https://nyc.pubcollab.org/files/Gov\\_Innovation\\_Labs-Constellation\\_1.0.pdf](https://nyc.pubcollab.org/files/Gov_Innovation_Labs-Constellation_1.0.pdf)
- Rebolledo- Bustamante, N. (2021). Design in Public Innovation: Introducing design for policy and innovation in the Chilean public sector through a government laboratory [PhD Thesis, Royal College of Art].Royal College of Art.

- Peach, K., Berdichevskaya, A., Mulgan, G., Lucarelli, G., & Ebelshaeuser, M. (2021). Collective Intelligence for Sustainable Development: Getting Smarter Together. UNDP Accelerator Labs. [https://media.nesta.org.uk/documents/Nesta\\_UNDP\\_CISDGs\\_SmarterTogether\\_final.pdf](https://media.nesta.org.uk/documents/Nesta_UNDP_CISDGs_SmarterTogether_final.pdf)
- Policy PROMPT Guideline framework, (2020)., developed by PDR (International Design and Research Centre at Cardiff Metropolitan University), available at : [https://projects2014-2020.interregeurope.eu/fileadmin/user\\_upload/tx\\_tevprojects/library/file\\_1606913540.pdf](https://projects2014-2020.interregeurope.eu/fileadmin/user_upload/tx_tevprojects/library/file_1606913540.pdf)
- Spaa, A., Spencer, N., Durrant, A. and Vines, J. (2022) Creative and collaborative reflective thinking to support policy deliberation and decision making. *Evidence & Policy: A Journal of Research, Debate and Practice*, 18(2), 376–390. DOI: 10.1332/174426421X16474564583952
- Suman, A. & Alblas, E. (2023), Exploring citizen science over time: Sensing, technology and the law. *Sustainability*, 15(5), 4496. <https://doi.org/10.3390/su15054496>
- Souto-Otero, M., & Beneito-Montagut, R. (2016). From governing through data to governmentality through data: Artefacts, strategies and the digital turn. *European Educational Research Journal*, 15(1), 14-33. <https://doi.org/10.1177/1474904115617768>
- Strähle, M. & Urban, C. (2022, April 25-26). *The Activities & Dimensions Grid of Citizen Science*. Engaging Citizen Science Conference 2022 - CitSci2022 (Poster Presentation), Aarhus University, Denmark. 087. 10.22323/1.418.0087.
- Trei, D. T., Hornung, J., Rychlik, J., & Bandelow, N. C. (2021). From political motivation to scientific knowledge: classifying policy labs in the science-policy nexus. *European Planning Studies*, 29(12), 2340–2356. <https://doi.org/10.1080/09654313.2021.1941785>
- Tönurist, P., Kattel, R., & Lember, V. (2017). Innovation labs in the public sector: what they are and what they do?. *Public Management Review*, 19(10), 1455–1479. <https://doi.org/10.1080/14719037.2017.1287939>
- Trein, J. P., Thomann, E., & Maggetti, M. (2019). Integration, Functional Differentiation, and Problem Solving in Multi-Level Governance. *Public Administration*. 97(2). 339-354. 10.1111/padm.12595.
- UNDP, (2020). *Innovating in an Uncertain World: One Year of Learning and Breakthroughs: 2020 Annual Report*. UNDP Accelerator Labs, available at: [https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/migration/acceleratorlabs/UNDP\\_AccLabs\\_2020\\_Annual\\_report\\_040921.pdf](https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/migration/acceleratorlabs/UNDP_AccLabs_2020_Annual_report_040921.pdf)
- UNDP. (2021). *Midterm evaluation of the UNDP accelerator lab network*. Commissioned by UNDP: [Accelerator-Lab-Network-Mid-Term-Evaluation-2021-Final.pdf](https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2021-07/undp-accelerator-lab-network-mid-term-evaluation-2021-final.pdf)
- UNDP, (2022). Citizen Science Exploring its trends and its role in sustainable development. UNDP Argentina Accelerator Lab, available at: <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2022-07/undp-arg-citizen-science-exploring-english-25.07.22.pdf>
- Villa Alvarez, D., Auricchio, V., & Mortati, M. (2022). Mapping design activities and methods of public sector innovation units through the policy cycle model. *Policy Sciences*. 55. 1-48. [10.1007/s11077-022-09448-4](https://doi.org/10.1007/s11077-022-09448-4).

- van der Bijl-Brouwer, M., & Malcolm, B. (2018, June 25-28). *Design Expertise in Public and Social Innovation*, in C. Storni, K. Leahy, M. McMahon, P. Lloyd, & E. Bohemia (eds.), *Design as a catalyst for change*. DRS International Conference. Limerick, Ireland. <https://doi.org/10.21606/drs.2018.483>
- Veenstra, A., & Kotterink, B. (2017, September). *Data-Driven Policy Making: The Policy Lab Approach*. 9<sup>th</sup> International Conference on Electronic Participation (ePart), St. Petersburg, Russia. 100-111. Doi:10.1007/978-3-319-64322-9\_9. hal-01703333.
- Wellstead, A. M., & Howlett, M. (2021 a), (Re) Thinking think tanks in the age of policy labs: The rise of knowledge-based policy influence organizations (KBPIO). *Australian Journal of Public Administration*, 81(4), 224–232. <https://doi.org/10.1111/1467-8500.12528>
- Wellstead, A., & Howlett, M. (2021, January 31 b). Re-Thinking Think Tanks: Differentiating Knowledge-Based Policy Influence Organizations. 2021 Canadian PPN Virtual Conference. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3819056>
- Whicher, A. (2020). *Design for policy prompt*. International Centre for Design and Research. [https://projects2014-2020.interregeurope.eu/fileadmin/user\\_upload/tx\\_tevprojects/library/file\\_1606913540.pdf](https://projects2014-2020.interregeurope.eu/fileadmin/user_upload/tx_tevprojects/library/file_1606913540.pdf)
- World Economic Forum. (2018). Agile governance- reimagining policy-making in the fourth industrial revolution. White Paper. [https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Agile\\_Governance\\_Reimagining\\_Policy-making\\_4IR\\_report.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF_Agile_Governance_Reimagining_Policy-making_4IR_report.pdf)
- Whicher, A., & Crick, T. (2019). Co-design, evaluation and the Northern Ireland Innovation Lab. *Public Money & Management*, 39 (4), 290-299. DOI: 10.1080/09540962.2019.1592920
- Whicher, A. (2021). Evolution of policy labs and use of design for policy in UK government. *Policy Design and Practice*, 4(2), 252–270. <https://doi.org/10.1080/25741292.2021.1883834>
- Williamson, B. (2015). *Testing governance: the laboratory lives and methods of policy innovation labs*. University of Stirling. <https://codeactsineducation.files.wordpress.com/2014/05/testing-governance-the-laboratory-lives-and-methods-of-policy-innovation-labs.pdf>



## **Management and Institutional Capacity Building for Public Policy and Social Innovation Labs in International Experience: Applied to UNDP**

### **Abstract**

Since 2019, the United Nations Development Program (UNDP) has launched an international campaign to promote the establishment of policy labs and innovation hubs worldwide. This initiative aims at enhancing societal participation in public affairs management by applying the principle of "collective intelligence". The study examines this phenomenon from various aspects. It begins by reviewing the relevant literature, analyzing the theoretical frameworks and origins of the policy labs concept, and distinguishing it from think tanks. The study then focuses on the case of UNDP policy labs, exploring their adopted methodologies, analytical approaches, and data collection sources and drawing comparisons to other international experiences. Additionally, the study covers various dimensions related to the capacity-building aspects of these labs, including volunteer human resources, mechanisms for financial sustainability to support their activities, and other relevant dimensions. The study suggests that policy lab initiatives could be applied in Egypt by establishing pilot national labs to improve government policies, and it recommends providing the necessary legal, technical, and official support to achieve this.

**Keywords:** Policy and social innovation labs, Capacity building, international experience, UNDP