



MINISTRY OF PLANNING AND INTERNATIONAL COOPERATION

الصندوق الائتماني متعدد
المانحين للنمو في الأردن
JORDAN GROWTH MULTI DONOR TRUST FUND



وحدة دعم تنفيذ
الإصلاحات الاقتصادية
REFORM SECRETARIAT

الإشراك الشامل لأصحاب المصلحة والموجه نحو تحقيق النتائج

دليل تدريبي مرجعي

أيار 2024



تم إعداد وتطوير هذا الدليل من قبل الدكتور سمير برهومة، خير تطوير الأعمال، وهاريكا مسعود، أخصائية التنمية الاجتماعية في البنك الدولي، وهديل العميرة، مديرة الاتصال وإشراك الجهات ذات العلاقة في وحدة دعم تنفيذ الإصلاحات الاقتصادية في وزارة التخطيط والتعاون الدولي.

تم تمويل هذا الدليل من قبل الصندوق الائتماني متعدد المانحين للنمو الشامل والفرص الاقتصادية في الأردن والذي تتولى مجموعة البنك الدولي إدارته، وتشارك في رئاسته وزارة التخطيط والتعاون الدولي، وتدعمه وزارة الخارجية وشؤون الكومنولث والتنمية في المملكة المتحدة، ومملكة هولندا، وكندا، وألمانيا، والنرويج. ويعرب الفريق عن امتنانه لمساهمة هذه الحكومات في الصندوق.

This training manual was prepared and developed by Dr. Samir Barhoumeh, a business development expert, Harika Masud from the World Bank, and Hadeel Al-Amayreh from the Reform Secretariat at the Ministry of Planning and International Cooperation.

This manual was financed by the Jordan Growth Multi-Donor Trust Fund (Jordan Growth MDTF), which was established by the World Bank in 2019 as a funding mechanism to support growth and job creation. The Jordan Growth MDTF is co-chaired by the Ministry of Planning and International Cooperation and supported by the United Kingdom's Foreign, Commonwealth and Development Office, the Kingdom of the Netherlands, Canada, Germany and Norway". The team would like to express their gratitude for their contribution to Jordan's growth agenda.

الفهرس

6	نظرة عامة والأهداف
7	مشاركة أصحاب المصلحة
7	ماذا نعني بإشراك أصحاب المصلحة؟
8	أهمية إشراك أصحاب المصلحة
9	المبادئ الأساسية للمشاركة الفعالة لأصحاب المصلحة
12	الأبعاد الأربعة الرئيسية للمشاركة الهادفة؟
12	مبادئ إطار عمل البنك الدولي لمشاركة المواطنين
12	فهم أصحاب المصلحة
12	تعريف وأنواع أصحاب المصلحة
13	تحديد أصحاب المصلحة
15	تحليل أصحاب المصلحة
17	رسم خرائط أصحاب المصلحة
18	خطة إشراك أصحاب المصلحة
18	تحديد أهداف وغايات المشاركة
20	استراتيجيات وأنشطة للمشاركة الفعالة لأصحاب المصلحة
25	مثال على مصفوفة النشاط التشاركي
26	تحديد الرسائل الرئيسية
27	الأطراف/الجهات المسؤولة عن إيصال الرسائل
29	طرق الاتصال
32	تكرار الاتصال والإشراك
32	تخصيص الموارد والمسؤوليات
33	أمثلة حول طرق التواصل والإشراك
35	التزامات ونهج شراكة الحكومات الشفافة في الأردن
37	التشاور كنشاط لإشراك أصحاب المصلحة
37	أنواع المشاورات مع أصحاب المصلحة
38	طرق وأشكال التشاور
38	متى يتم إجراء التشاور؟

40.....	ملاحظات أصحاب المصلحة.....
40.....	استراتيجيات التشاور.....
42	آلية معالجة الشكاوى Grievance Redress Mechanisms
48.....	آليات تظلم يمكن الوصول إليها للتعبير عن الشكوى والمخاوف بسهولة.....
49.....	التحقيق في المظالم / الشكاوى وحلها (الاستجابة السريعة).....
50.....	الإجراءات العملية لتلقي الشكاوى.....
51.....	قنوات التوعية بآلية الشكاوى.....
51.....	تحديد مجالات التحسين أو التعديل.....
55	المتابعة والتقييم
55.....	إشراك أصحاب المصلحة في متابعة وتقييم الإصلاحات.....
57.....	الإبلاغ وتقديم التقارير.....
58	الاستراتيجية المقترحة للإفصاح عن المعلومات
60.....	وضع الموازنة لخطط إشراك أصحاب المصلحة.....
64	الملحقات
64.....	الملحق 1- المصطلحات.....
66.....	الملحق 2- نموذج خطة لإشراك أصحاب المصلحة.....
68.....	نموذج تحديد أصحاب المصلحة.....
70.....	نموذج تصنيف أصحاب المصلحة.....
71.....	تحليل سمات وخصائص أصحاب المصلحة.....
72.....	خريطة أصحاب المصلحة.....
73.....	تطوير استراتيجيات إشراك أصحاب المصلحة.....
75.....	خطة إشراك أصحاب المصلحة.....
77.....	RACI Model
78.....	ADKAR Model
80.....	ملخص أنشطة إشراك أصحاب المصلحة السابقة.....
82.....	الميزانية.....
83.....	آلية التظلم.....
84.....	المتابعة والتقييم.....

- 85..... نموذج شامل لإشراك أصحاب المصلحة
- 86..... ملحق: تمارين وأمثلة استنادا إلى أفضل الممارسات الدولية
- 86..... الخطة الوطنية للتأمين ضد الإعاقة (NDIS) National Disability Insurance Scheme
- 88..... مثال 2: مشروع السكك الحديدية فائقة السرعة (HSR) High-Speed Rail في اليابان
- 90..... محاكاة سيناريوهات إشراك أصحاب المصلحة في عمليات صنع القرار الحكومي
- 91..... ملحق 3 - متطلبات البنك الدولي: الإطار البيئي والاجتماعي
- 94..... الملحق 4 - المراجع

نظرة عامة والأهداف

إن هذا الدليل التدريبي جاء ضمن إطار مشروع "تعزيز إدارة الإصلاح في الأردن" الذي تديره وحدة دعم تنفيذ الإصلاحات الاقتصادية في وزارة التخطيط والتعاون الدولي، بالتعاون مع مجموعة البنك الدولي وبتنسيق من الصندوق الائتماني متعدد المانحين للنمو الشامل والفرص الاقتصادية في الأردن. يهدف هذا المشروع إلى تعزيز تنسيق وتنفيذ الإصلاحات الاقتصادية والهيكلية في الأردن مع التركيز على مصفوفة الإصلاحات الاقتصادية المحدثة (2018-2024)، وكما يساهم في النمو الاقتصادي والحد من الفقر في الأردن، وفي تحقيق الأهداف المحددة في رؤية التحديث الاقتصادي، بما في ذلك زيادة الناتج المحلي الإجمالي وفرص العمل للأردنيين.

حيث تم تطوير هذا الدليل لأهمية إشراك أصحاب المصلحة (الجهات ذات العلاقة) كعنصر حاسم وعامل تمكين لهذه الإصلاحات، ويركز على تعزيز قدرة الحكومة الأردنية على تنسيق الإصلاحات وتنفيذها ومتابعتها بفعالية. حيث أن إشراك مختلف أصحاب المصلحة (الجهات ذات العلاقة) في عملية صنع القرار أمر ضروري لضمان الشفافية، والمساءلة، واستدامة الإصلاحات. لذلك، فإن هذا الدليل صُمم خصيصًا لموظفي الحكومة الأردنية.

وتهدف هذه المبادرة، من خلال إشراك أصحاب المصلحة (الجهات ذات العلاقة) الشامل والموجه نحو تحقيق النتائج، إلى تعزيز التنسيق وتنفيذ الإصلاحات التشريعية والهيكلية في الأردن، بما يتماشى بشكل وثيق مع مصفوفة الإصلاحات الاقتصادية المحدثة ورؤية التحديث الاقتصادي، والمبادئ الأساسية لعمل الحكومة الأردنية المتمثلة في الشفافية والتعاون والتنسيق، والمشاركة، والإدماج، والإنصاف.

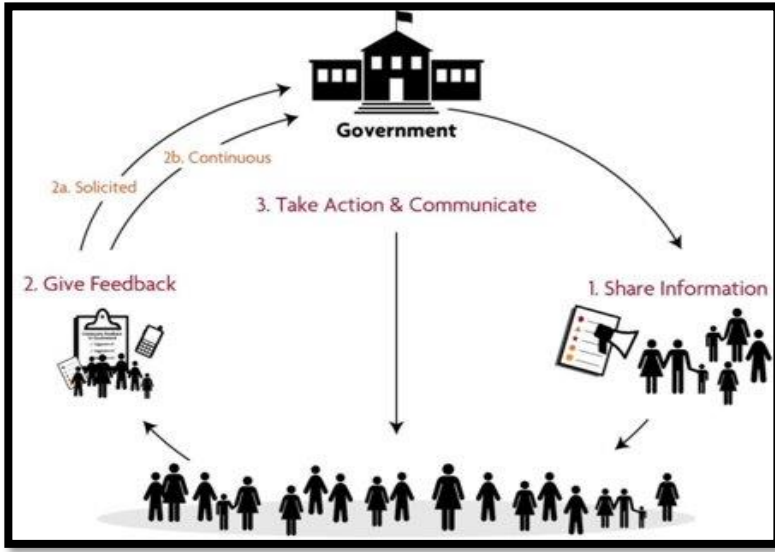
أهداف الدليل التدريبي: يعتبر هذا الدليل مرجع أساسي لتزويد موظفي الحكومة الأردنية والمهتمين بالمعرفة والمهارات والأدوات اللازمة للمشاركة الفعالة لأصحاب المصلحة (الجهات ذات العلاقة) من خلال:

1. إنشاء نهج منظم لإشراك أصحاب المصلحة، من خلال تعزيز العلاقات البناءة.
2. تحديد وتحليل أصحاب المصلحة وتقييم اهتمامهم ودعمهم للمشاريع / الإصلاحات وضمان اتخاذ القرارات الشاملة.
3. تعزيز المشاركة الشاملة مع الأطراف المتأثرة والمهتمة بالمشروع طوال دورة حياة المشروع/الإصلاح.
4. ضمان وصول معلومات المشروع في الوقت المناسب وشفافية إلى أصحاب المصلحة.
5. توفير وسائل يسهل الوصول إليها لأصحاب المصلحة لمشاركة القضايا والتظلمات، وتعزيز الاستجابة والمساءلة.

من خلال تزويد موظفي الحكومة الأردنية والمهتمين بالمعرفة والمهارات اللازمة لإشراك أصحاب المصلحة بشكل فعال، نهدف إلى تعزيز الشمولية والشفافية والاستدامة لجهود الإصلاح في الأردن.

مشاركة أصحاب المصلحة

مشاركة وإشراك أصحاب المصلحة والتواصل مع الجهات المعنية هي عملية مستمرة ومتكررة يتواصل من خلالها صناع السياسات والقرارات بحيث تضمن إجراء حوارًا ثنائي الاتجاه مع الأشخاص المتأثرين بقراراتهم وأنشطتهم، وكذلك مع الذين لديهم مصلحة في القرارات والبرامج أو السياسات التي يعتزمون أخذها وتنفيذها. يأخذ هذا التواصل في الاعتبار احتياجات الوصول والتواصل المختلفة للمجموعات والأفراد، خاصة أولئك الأكثر تضررًا أو ضعفًا، بما في ذلك مراعاة التحديات المتعلقة بإمكانية الوصول المادي والتواصل.



يُنشئ التواصل الفعال مع الجهات المعنية (أصحاب المصلحة) بما في ذلك الوزارات والمؤسسات الحكومية، والقطاع الخاص، والمنظمات المحلية، والمواطنين، وغيرهم من الجهات المعنية وذات العلاقة، لتحديد ما إذا كانت أولوياتهم وملاحظاتهم قد تم أخذها في الاعتبار - كما هو موضوع بالشكل-.

يعتبر إشراك أصحاب المصلحة الناجح

والفاعل، والذي يكون محدد الأهداف، وموجه نحو تحقيق النتائج، وبشكل مستمر ومتسق، استراتيجية أساسية للمؤسسات والجهات التي تسعى إلى اتخاذ قرارات مستنيرة يتردد صداها عبر مختلف المجموعات. فلا يتعلق الأمر فقط بإشراك المتأثرين مباشرة بالقرارات، ولكن أيضا بالتعاون مع مجموعة واسعة من أصحاب المصلحة، بما في ذلك المنظمات والمجتمعات المهتمة، لتحقيق النتائج بفعالية.

تدور مشاركة وإشراك أصحاب المصلحة في جوهرها، حول سؤال مهم: "ما هي أغراض هذه المشاركة؟" أو "لماذا نريد إشراكهم؟". يوجه هذا السؤال العملية، ويضمن أن تكون محددة الأهداف ومصممة لدمج وجهات النظر والاحتياجات المتنوعة لجميع الجهات المعنية، ويمكن للحكومات أو المنظمات من خلالها تعزيز الشمولية وتأثير عمليات صنع القرار الخاصة بها، مما يعزز القبول الأوسع والالتزام الأعمق بالإجراءات أو السياسات الناتجة عنها.

ماذا نعني بإشراك أصحاب المصلحة؟

إن إشراك أصحاب المصلحة (أو الجهات ذات العلاقة، أو الجهات المعنية، أو الأطراف المعنية) يشمل التعامل والتواصل مع الأشخاص المتأثرين بشكل مباشر، أو غير مباشر بمشروع، أو برنامج، أو سياسة ما، بالإضافة إلى التعامل والتواصل مع مجموعة متنوعة من الأفراد والمجموعات والمنظمات والمجتمعات التي يمكنها التأثير أو تهتم بنتائج المشروع/الإصلاح. حيث يركز هذا النهج الاستراتيجي على مشاركة المعلومات، وجمع الأفكار ووجهات النظر، وكسب

التأييد والدعم، والاستفادة من الملاحظات لإجراء تعديلات إن أمكن وإن لزم. وكلها ضرورية لاتخاذ قرارات مدروسة من خلال إشراك مختلف أصحاب المصلحة- ليس فقط المتضررين بشكل مباشر - بنشاط ما. وتسعى هذه العملية إلى تسخير وجهات نظر وقيم متنوعة، لضمان أن القرارات والتنفيذ يتم إثراؤهما من خلال المساهمات والتعاون.

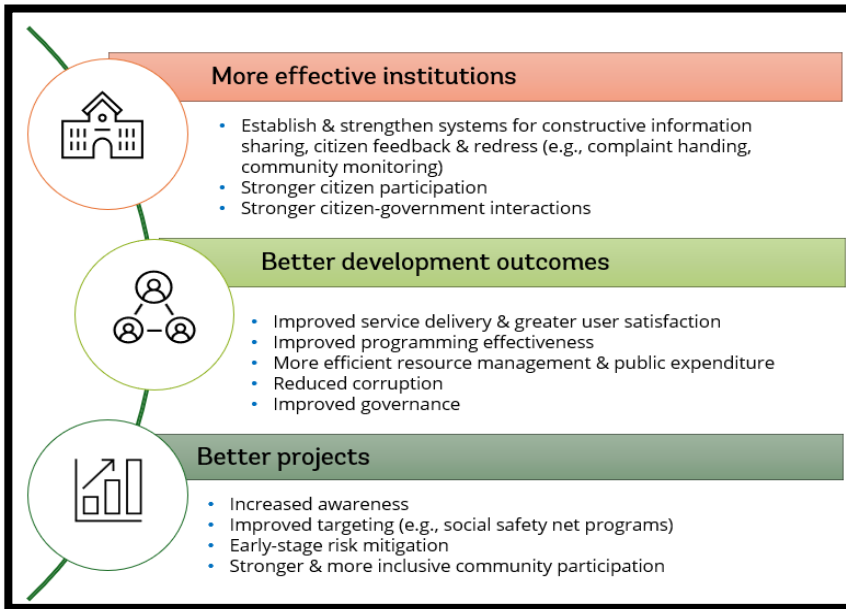
أهمية إشراك أصحاب المصلحة

يعد إشراك أصحاب المصلحة أمرًا بالغ الأهمية لعدة أسباب¹:

- تعزيز الشفافية: يفتح قنوات للتواصل الواضح، مما يسمح لأصحاب المصلحة فهم المشاريع/الإصلاحات وتقديمها.
 - بناء الثقة: تساعد المشاركة المنتظمة في بناء الثقة المتبادلة بين المؤسسة/المنظمة وأصحاب المصلحة.
 - تحسين النتائج: من خلال دمج رؤى وتطلعات ووجهات نظر أصحاب المصلحة، يمكن تصميم المشاريع والعمل على الإصلاحات بشكل يلبي احتياجاتهم بشكل أفضل، مما يؤدي إلى نتائج أكثر نجاحًا.
 - تخفيف والحد من المخاطر: يسمح التحديد المبكر للمخاوف والقضايا المختلفة التي قد ترتبط بالمشروع بإدارة استباقية للمخاطر ويمكن أن يمنع التأخير في التنفيذ أو النزاعات المكلفة.
- أهمية إشراك أصحاب المصلحة في تحقيق مؤسسات ومشاريع أكثر فعالية ونتائج إنمائية

مؤسسات أكثر فعالية

- إنشاء وتعزيز أنظمة لتبادل المعلومات البناءة: إن إشراك أصحاب المصلحة، بما في ذلك المواطنين، في تقديم التغذية الراجعة والملاحظات ومعالجة مخاوفهم (على سبيل المثال، من خلال معالجة الشكاوى والتظلمات والمتابعة



المجتمعية) يساعد على بناء الثقة ويضمن استجابة المؤسسات لاحتياجات المجتمع المحلي.

- مشاركة أقوى للمواطنين: إن المشاركة النشطة لأصحاب المصلحة، ولا سيما المواطنين، في عملية صنع القرار تعزز شرعية المؤسسات ومساءلتها.
- تفاعل أقوى بين المواطنين والحكومة: يعزز التواصل المنتظم والشفاف بين المواطنين والحكومة بيئة تعاونية، مما يؤدي إلى حوكمة أكثر فعالية.

نتائج إنمائية أفضل

- تحسين تقديم الخدمات وزيادة رضا المستخدم: إن إشراك أصحاب المصلحة في تصميم وتقديم الخدمات يضمن تلبية الاحتياجات الفعلية للمجتمع، مما يؤدي إلى زيادة الرضا.
- تحسين فعالية البرنامج: يساعد إشراك أصحاب المصلحة في مرحلتي التخطيط والتنفيذ على تصميم البرامج لمواجهة تحديات محددة والاستفادة من المعرفة المحلية.
- إدارة أكثر كفاءة للموارد والإنفاق العام: يمكن أن تؤدي مشاركة أصحاب المصلحة إلى تخصيص أفضل للموارد من خلال تحديد الأولويات وتقليل الفاقد.
- الحد من الفساد: تساعد آليات الشفافية والمساءلة، التي يتم تعزيزها من خلال إشراك أصحاب المصلحة، على تقليل والحد من الفساد.
- تحسين الحوكمة: تعزز العمليات الشاملة والتشاركية الحوكمة بجعلها أكثر ديمقراطية واستجابة.

مشاريع أفضل

- زيادة الوعي: يؤدي إشراك أصحاب المصلحة إلى زيادة الوعي بأهداف المشروع وعملياته ونتائجه، مما يعزز الشعور بالملكية والدعم.
- تحسين الاستهداف (مثل برامج شبكات الأمان الاجتماعي): يضمن إشراك المجتمع في تحديد المستفيدين وتصميم التدخلات وصول الدعم إلى الفئات الأكثر ضعفًا.
- التخفيف من المخاطر في المراحل المبكرة: تساعد مشاركة أصحاب المصلحة في تحديد المخاطر المحتملة في وقت مبكر من دورة المشروع/الإصلاح، مما يسمح باتخاذ تدابير استباقية للتخفيف من المخاطر.
- مشاركة مجتمعية أقوى وأكثر شمولاً: تضمن المشاركة واسعة النطاق مراعاة وجهات النظر المتنوعة، مما يؤدي إلى نتائج أكثر إنصافاً واستدامة.

المبادئ الأساسية للمشاركة الفعالة لأصحاب المصلحة

هناك مجموعة من المبادئ الرئيسية التي تؤثر بشكل إيجابي على إشراك أصحاب المصلحة، إذا تم تطبيقها، حيث أن كل مبدأ تم تحديده له علاقة مترابطة مع المبادئ الأخرى، وهذه العلاقة تعكس طبيعة مداولة فهم أصحاب المصلحة، وعلى وجه التحديد :

- لا توجد إجابة واحدة أو نهج واحد،

- لا يمكن النظر في تأثير أحد المبادئ دون أخذ أثر المبدأ الآخر بعين الاعتبار.
- تُعتبر عملية إشراك أصحاب المصلحة عملية معقدة، وذلك بسبب عدم التيقن والغموض المحتملين بشأن كيفية نظر كل صاحب مصلحة ورد فعله تجاه الإصلاح.

فيما يلي مبادئ البنك الدولي² المصممة لتجسيد أفضل الممارسات، وتسخير المعلومات المنبثقة من أي نوع من أنواع جمع البيانات وتقييمها التي قد تجربها الجهات الرئيسية المنفذة. حيث تعمل هذه المبادئ كإطار توجيهي لضمان أن تكون مشاركة أصحاب المصلحة فعالة وتعكس رؤاهم ووجهات نظرهم.³



² Sequeira, Debra; Warner, Michael. "Stakeholder engagement: a good practice handbook for companies doing business in emerging markets". IFC good practice handbook E&S Washington, D.C.: World Bank Group. (2007).

³ وحدة دعم تنفيذ الإصلاحات الاقتصادية، "مذكرة توجيهية حول إشراك أصحاب المصلحة"، تشرين الثاني 2021

وبصيغة أخرى، وكنقطة انطلاق، لإجراء أي عملية إشراك لأصحاب المصلحة، من المهم مراعاة العوامل والمبادئ الرئيسية التالية لضمان إجراء عمليات تشاور هادفة وفعّالة ومدرّوسة،⁴ بما في ذلك:

- تبدأ عملية إشراك أصحاب المصلحة في عملية التخطيط للمشروع/الإصلاح في أسرع وقت ممكن لجمع الآراء الأوليّة،
- يجب أن يكون هناك تركيزًا كافيًا على المستوى المحلي (المجتمعات المحلية وقادة المجتمع وما إلى ذلك) ومنظمات المجتمع المدني (ليس فقط المنظمات غير الحكومية الدولية الكبيرة)،
- يتم تنفيذ عملية إشراك أصحاب المصلحة بشكلٍ مستمر طوال دورة المشروع/الإصلاح، وعندما تنشأ مخاطر وآثار بيئية واجتماعية يجب معالجتها من خلال التدابير والإجراءات المقترحة،
- تستند عمليات التشاور إلى الكشف المسبق ونشر المعلومات وثيقة الصلة والموضوعية والهادفة التي يسهل الوصول إليها في إطار زمني يتيح إجراء عمليات التشاور مع أصحاب المصلحة بصورة مناسبة،
- يتعين إجراء عمليات التشاور بأسلوب خالي من التمييز ومراعٍ للنوع الاجتماعي (الجنس)، مع مراعاة الاحتياجات المختلفة للوصول والتواصل لمختلف المجموعات والأفراد، ولا سيما الفئات المستضعفة أو المحرومة أو المهمشة، ويجب أن تكون خالية من التلاعب والتدخل والإكراه والتمييز والترهيب من أطراف خارجية،
- يتم تشجيع والاستجابة للتغذية الراجعة والملاحظات الواردة من أصحاب المصلحة لتقييم المخاطر ووضع تدابير التخفيف.
- تمكين أصحاب المصلحة، ولا سيما الفئات المستضعفة أو المحرومة، وتضمن جميع وجهات النظر ذات الصلة بالأشخاص المتضررين وغيرهم.

يُقصَد بالفئات المستضعفة أو المحرومة أولئك الذين قد يكونون أكثر عرضة للتأثر سلبيًا بالآثار، و / أو أكثر محدودية من الآخرين في قدرتهم على الاستفادة من فوائد الإصلاح. ومن المرجح أيضًا أن يتم استبعاد مثل هؤلاء الأفراد / المجموعات من عملية التشاور الرئيسية / أو نتيجة لعدم قدرتهم على المشاركة فيها بشكل كامل، وقد يتطلب ذلك اتخاذ تدابير و/أو مساعدات محددة للقيام بذلك.

⁴ وحدة دعم تنفيذ الإصلاحات الاقتصادية، "مذكرة توجيهية حول إشراك أصحاب المصلحة"، تشرين الثاني 2021

الأبعاد الأربعة الرئيسية للمشاركة الهادفة؟

تتميز المشاركة الهادفة لأصحاب المصلحة بأربعة أبعاد⁵

- هادفة: تضع أهدافا واضحة لكل نشاط للتأكد من أن المشاركة لها تركيز استراتيجي.
- استباقية: يتضمن بدء أنشطة أصحاب المصلحة في وقت مبكر، وضمان التواصل والاستجابة لبناء الثقة والعلاقات الديناميكية.
- شاملة: ضمان إتاحة الفرصة لجميع مجموعات أصحاب المصلحة، ولا سيما المهمشة أو المستضعفة، للمشاركة.
- تحويلية: لإعلام وتمكين أصحاب المصلحة، وتعزيز التغييرات التحويلية في المواقف والسلوكيات والعلاقات. يؤدي أيضا إلى نتائج هادفة ومستدامة تعزز علاقات أصحاب المصلحة بمرور الوقت. يضمن أن يكون للمشاركة تأثير دائم وإيجابي على جميع المعنيين.

مبادئ إطار عمل البنك الدولي لمشاركة المواطنين⁶

1. موجهة نحو النتائج: مشاركة المواطنين ليست بدون تكلفة؛ فهي تركز على نقاط الدخول الاستراتيجية لمشاركة المواطنين لتحسين نتائج التنمية من خلال أهداف محددة بوضوح وسلاسل نتائج واضحة.
2. المشاركة طوال دورة التشغيل: تعزز المشاركة المستمرة لأصحاب المصلحة خلال إعداد المشروع وتنفيذه وتقييمه لتسهيل التغذية الراجعة والتعلم المستمر.
3. تعزيز الأنظمة الوطنية لمشاركة المواطنين: تهدف إلى بناء وتعزيز الأنظمة الحكومية لتحقيق مشاركة المواطنين المستدامة في نطاق العمليات.
4. سياق محدد: تكييف طرق مشاركة المواطنين مع القدرات المحددة واستعداد الحكومات والمواطنين، لضمان الوصول إلى المعلومات وبناء المهارات.
5. تدريجي ومتكرر وقابل للتوسع: يدعو إلى نهج مرحلي لتعميم مشاركة المواطنين، مما يسمح بالتعلم المستمر وبناء القدرات وتوسيع نطاق الممارسات الناجحة.

فهم أصحاب المصلحة

تعريف وأنواع أصحاب المصلحة⁷

⁵ Bourne, L., Stakeholder Relationship Management: A Maturity Model for Organisational Implementation. 2nd Edition. Gower Publishing, Ltd., (2015).

⁶ [World Bank Document](#)

⁷ Mitchell, R.K., Agle, B.R., & Wood, D.J., "Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts." Academy of Management Review, 22(4), 853-886. (1997).

يتم تعريف أصحاب المصلحة على أنهم الأفراد، أو المجموعات، أو المنظمات، أو الكيانات السياسية التي لديها مصلحة محددة في نتيجة مشروع أو إصلاح أو قرار ما، سواء كانت النجاح أو الفشل، أو الذين يتأثرون بسياسة أو مشروع أو اقتراح، وتتبع مصالحهم من التأثير المحتمل المباشر أو غير المباشر لهذه المبادرات عليهم. يعد إشراك أصحاب المصلحة أمراً ضرورياً لفهم وجهات نظرهم واحتياجاتهم، مما يضمن أن مدخلاتهم تشكل شكل المشروع بشكل فعال، من المهم تحديد من يجب إشراكه لتصميم استراتيجية وخطة الإشراك بشكل مناسب وتوضيح سبب أن مشاركة أصحاب المصلحة تعتبر جزءاً لا يتجزأ من نجاح المشروع.

فئات أصحاب المصلحة:

1. أصحاب المصلحة الداخليون: يشمل الجهات والمنظمات والمؤسسات والمجموعات

المنفذة للمشروع/الإصلاح:

- مجلس الوزراء ومجلس الأمة (البرلمان والأعيان)
- الوزارات والدوائر والهيئات
- البلديات

2. أصحاب المصلحة الخارجيون: وتشمل كيانات وجهات ومنظمات ومؤسسات ومجموعات

خارجية مثل:

- المستفيدون من المشروع والأشخاص المتأثرون بالمشاريع / الإصلاحات / السياسات.
- المجتمع المحلي، بمن فيهم الفئات المستضعفة أو المهمشة (الأشخاص ذوو الإعاقة، والأشخاص في المناطق النائية، والأشخاص غير المتعلمين، والعمال غير الرسميين، والأقليات العرقية/الدينية، وما إلى ذلك).
- المجتمع المدني: المنظمات غير الحكومية ومنظمات المجتمع المدني والأوساط الأكاديمية ومراكز الفكر.
- القطاع الخاص: مجموعة واسعة من الشركات/المنظمات الخاصة
- شركاء التنمية: المانحون والمجتمع الدولي
- الإعلام

تحديد أصحاب المصلحة

يعد تحديد أصحاب المصلحة الرئيسيين أمراً حيوياً لنجاح نهج المشاركة. وهو ينطوي على الاعتراف بجميع الأطراف المحتملة التي قد تتأثر بالمشروع أو التي يمكن أن تؤثر على نتائجه، بما في ذلك الأفراد أو المجموعات أو المجتمعات التي تتأثر بشكل مباشر أو يحتمل أن تتأثر بالإصلاح التشريعي (الأطراف المتأثرة

بالإصلاح)، وكذلك أولئك الذين قد يكون لديهم مصلحة في الإصلاح التشريعي (الأطراف المعنية الأخرى).
 يضمن التحديد الفعال لأصحاب المصلحة عدم إغفال الأصوات الناقدة في عملية التخطيط، مما يساعد في إدارة المخاطر بشكل أكثر شمولاً وبالتالي تطوير إستراتيجية وخطة الإشراف بشكل فعال.
 لتحديد أصحاب المصلحة الرئيسيين، هناك العديد من الأدوات المتاحة لتحديد أصحاب المصلحة ورسم الخرائط، وتنطوي هذه العملية أيضاً على تحديد الأفراد أو الجماعات المستضعفة أو المهمشة وفهم القيود التي قد تكون لديهم في المشاركة في معلومات الإصلاح أو فهمها. لتحديد أصحاب المصلحة بشكل منهجي بطريقة منظمة، والجدول أدناه يبين المعلومات الأساسية حول كل مجموعة من أصحاب المصلحة، مما يضمن تحديد أولئك الذين سيتم إبلاغهم واستشارتهم وإشراكهم.
 جدول تحديد أصحاب المصلحة⁸:

هذا النموذج ضروري لجمع المعلومات الأساسية حول كل صاحب مصلحة، مما يسهل الإدارة والتواصل بشكل أفضل طوال دورة حياة المشروع/الإصلاح.

جدول تحديد أصحاب المصلحة

[أدخل اسم المشروع] تاريخ الإعداد: [يوم/شهر/سنة]

أصحاب المصلحة	معلومات الاتصال	الدور في المشروع	مستوى الاهتمام	مستوى التأثير	التأثير المحتمل	نوع المشاركة	مرحلة المشروع	التكرار
الحكومة المحلية	[تفاصيل الاتصال]	الرقابة التنظيمية	مرتفع	مرتفع	التأثير المباشر على لوائح المشروع	اجتماعات منتظمة وعروض رسمية	الإعدادية والتنفيذ	شهري
المجتمع	[تفاصيل الاتصال]	المجتمع المتضرر	متوسط	منخفض	التأثير غير المباشر من خلال المجتمع	استطلاعات الرأي	تنفيذ	ربع سنوي

توضيح الأعمدة:

1. أصحاب المصلحة: الاسم الكامل للفرد، أو المجموعة، أو المنظمة المشاركة، أو المتأثرة بالمشروع.
2. معلومات الاتصال: التفاصيل ذات الصلة مثل أرقام الهواتف أو عناوين البريد الإلكتروني أو العناوين الفعلية لتسهيل الاتصال. (يمكن الاستغناء عنها في مرحلة التخطيط للمشروع، ولكنها تسهل الحفاظ على الوقت في المراحل القادمة من المشروع)

⁸Ackermann, F. and Eden, C., Strategic Management of Stakeholders: Theory and Practice. Long Range Planning 44(3): 179–196, (2011).

- 3 . الدور في المشروع: يصف وظيفة صاحب المصلحة أو مصلحته في المشروع (على سبيل المثال، المنظم، المستفيد، المقاول).
- 4 . مستوى الاهتمام: يشير إلى مدى اهتمام أصحاب المصلحة بنتائج المشروع (مرتفع، متوسط، منخفض).
- 5 . مستوى التأثير: يعكس قدرة صاحب المصلحة على التأثير على اتجاه المشروع أو نتائجه (مرتفع، متوسط، منخفض).
- 6 . التأثير المحتمل: الآثار المحتملة للمشروع على صاحب المصلحة، أو تأثيرها على المشروع.
- 7 . مناهج المشاركة: طرق/آليات محددة مخططة للمشاركة مع أصحاب المصلحة بشكل فعال طوال دورة حياة المشروع.
- 8 . مرحلة المشروع (الإعداد والتنفيذ والإغلاق):
 - أ- الإعداد: التخطيط الأولي ودراسات الجدوى وتأمين التمويل ضرورية لجمع المدخلات وتأمين المشاركة.
 - ب- التنفيذ: تنفيذ خطة المشروع، وإدارة الموارد.
 - ج- الإغلاق: وضع اللمسات الأخيرة على الأنشطة، وضمان إبلاغ أصحاب المصلحة بالنتائج والدروس المستفادة.
- 9 . التكرار: عدد المرات التي يحدث فيها التفاعل مع كل صاحب مصلحة للحفاظ على علاقات قوية ومعالجة المخاوف على الفور، ومن الأمثلة على ذلك (ربع سنوية، شهرية، نصف شهرية) ما يتناسب مع مستوى اهتمام وتأثير صاحب المصلحة.

تحليل أصحاب المصلحة

تحليل أصحاب المصلحة⁹ هو نهج منظم يلعب دوراً حاسماً في تحديد وتحليل وإدارة أصحاب المصلحة داخل المشروع، هذه العملية ضرورية لفهم جميع التأثيرات والمصالح المحتملة لتحسين نتائج المشروع وتعزيز رضا أصحاب المصلحة. ويشمل تحديد أصحاب المصلحة المناسبين وذوي الصلة الذين ينبغي إشراكهم في عملية المشاركة لضمان عدم إغفال أي مجموعة.

تهدف هذه الخطوة التحليلية إلى فهم شامل لمجموعة أصحاب المصلحة الذين يجب مشاركتهم، وتقييم توقعاتهم، وتحديد كيف يمكن لكل مجموعة إضافة قيمة إلى تطوير السياسات أو البرامج. كما يقيم احتياجات التواصل مع أصحاب المصلحة وعلاقاتهم المتبادلة، بما في ذلك الكيانات الخارجية مثل المجتمع

⁹Bourne, L., Stakeholder Relationship Management: A Maturity Model for Organisational Implementation. Gower Publishing, Ltd., (2015).

المدني والأوساط الأكاديمية والقطاع الخاص، وأصحاب المصلحة الداخليين مثل الوزارات والهيئات الحكومية الأخرى. إن إدراج مجموعة متنوعة من أصحاب المصلحة والالتزام بمبدأ عدم ترك أي شخص خلف الركب هما دافعا حاسمان لإجراء تحليل شامل لأصحاب المصلحة، وبالتالي تعزيز شرعية المشروع وفعاليتها. بعض الاستفسارات الهامة في تحليل أصحاب المصلحة:

- ما هي طبيعة المعلومات التي يحتاجها أصحاب المصلحة لتقديم مساهمة مدروسة لتطوير السياسات والبرامج، وتقديم ملاحظات بشأن التقدم والتحديات والتأثير؟
- ما هو مستوى المعلومات الذي من المرجح أن يسعى إليه أصحاب المصلحة؟ ما هو مستوى شمولية المعلومات التي ينبغي تقديمها إلى مجموعات أصحاب المصلحة المعنية؟
- ما هي الأشكال التي يمكن بها توفير المعلومات لجعلها سهلة الاستعمال ومتاحة لمجموعات أصحاب المصلحة المعنية؟
- ما هو الجدول الزمني لتوفير المعلومات لمجموعات أصحاب المصلحة المعنية؟
- هل هناك أنظمة حكومية تساعد منظمات المجتمع المدني التي يمكن من خلالها إشراك المجتمعات والمواطنين وأصحاب المصلحة الآخرين؟ على سبيل المثال كمضيف مشارك؟
- هل ستتاح لأصحاب المصلحة المهتمين أو المتأثرين بشدة بتطوير السياسات والبرامج فرصة للمشاركة؟ ما هي العمليات/القنوات القائمة/المخطط لها لتكون بمثابة واجهة لمشاركتها؟
- ما هي العملية (العمليات) التي سيتم من خلالها تداول مساهمات أصحاب المصلحة للتأثير المحتمل على تطوير وتنفيذ السياسات والبرامج؟

سير عمل تحليل أصحاب المصلحة

1. تحديد أصحاب المصلحة: تتمثل الخطوة الأولى في تجميع قائمة بجميع الأفراد أو المجموعات أو المنظمات التي قد تؤثر على المشروع أو تتأثر به. يمكن تحقيق ذلك من خلال جلسات العصف الذهني ومراجعة وثائق المشروع والتشاور مع أعضاء فريق المشروع.
2. تصنيف أصحاب المصلحة: بعد تحديد أصحاب المصلحة، قم بتصنيفهم عن طريق تعيين فئات أو أنواع بناء على ما تم اكتشافه أثناء عملية تحديد الهوية. يمكن تقسيم أصحاب المصلحة إلى مجموعات مثل أصحاب المصلحة الأساسيين والثانويين والرئيسيين. يساعد هذا التصنيف في تخطيط أنشطة المشاركة المصممة خصيصا وتكييف النهج مع كل مجموعة بشكل فعال.

3. تحليل سمات أصحاب المصلحة: بمجرد تصنيف أصحاب المصلحة، قم بتقييم سماتهم، مثل اهتمامهم بالمشروع، ومستوى تأثيرهم/ قوتهم، وتأثيرهم المحتمل على نجاح المشروع. هذا التحليل ضروري لفهم أفضل السبل لإشراك كل صاحب مصلحة.
4. خريطة أصحاب المصلحة: الاستفادة من المعلومات الخاصة من التحليل لتحديد مواقع أصحاب المصلحة على المصفوفة وذلك بناء على اهتماماتهم وتأثيرهم، يسهل هذا التمثيل المرئي التحديد السريع لأصحاب المصلحة الذين يحتاجون إلى استراتيجيات مشاركة أكثر تركيزاً.
5. تطوير استراتيجية وخطة الإشراف: بناء على رسم الخرائط والتصنيف، قم بتطوير استراتيجيات مخصصة للتعامل مع كل مجموعة من أصحاب المصلحة. يمكن أن يتراوح ذلك من الاتصالات المتكررة والمفصلة مع أصحاب المصلحة ذوي النفوذ/السلطة العالية وأصحاب المصلحة ذوي الاهتمام العالي إلى تحديثات أقل تكراراً لأولئك الذين لديهم اهتمام وتأثير/قوة أقل، مع الأخذ في الاعتبار أن مصالح/تأثير الموقف قد تتغير، عندها يلزم إجراء تغييرات.
6. تنفيذ الخطة: تنفيذ استراتيجيات المشاركة، وضمان حصول كل صاحب مصلحة على المستوى المناسب من المعلومات والتفاعل بناء على تصنيفهم وتطور الاهتمام والتأثير.
7. المتابعة والتقييم والتعديل: متابعة فعالية استراتيجيات إشراك أصحاب المصلحة باستمرار وإجراء التعديلات اللازمة. قد يتطلب ذلك إعادة تقييم مواقع أصحاب المصلحة على المصفوفة مع تنفيذ المشروع/السياسة ومع تغير الديناميكيات.

ملاحظة: تأكد من إعادة النظر في تحليل / تحديد وتخطيط مشاركة أصحاب المصلحة

رسم خرائط أصحاب المصلحة

يعد رسم خرائط أصحاب المصلحة أداة استراتيجية وجزءاً لا يتجزأ من عملية تحليل أصحاب المصلحة التي تصور علاقة أصحاب المصلحة بالمشروع أو القرار المطروح. يصنف أصحاب المصلحة بناء على مستوى تأثيرهم واهتمامهم بالمشروع، مما يساعد في تحديد أولويات من يشارك ومتى. يعد هذا التخطيط أمراً بالغ الأهمية لأنه يشكل مكوناً أساسياً لعمليات التخطيط والمشاركة والإدارة الأوسع لأصحاب المصلحة، مما يضمن أن كل مرحلة من مراحل التفاعل مع أصحاب المصلحة مدروسة وموائمة استراتيجياً. (انظر المرفق 2)

مرتفع القوة / التأثير منخفض	القوة / التأثير مرتفع الاهتمام مرتفع (إدارة عن كثب) الانخراط بعمق	مرتفع
	القوة / التأثير منخفض الاهتمام منخفض (راقب) ضع في الاعتبار ولا تغفل	منخفض

خطة إشراك أصحاب المصلحة

عند وضع خطة إشراك أصحاب المصلحة¹⁰ ، لابد من توضيح كيفية مساهمة عملية المشاركة في الأهداف الشاملة للمشروع/ البرامج/ السياسة. تم تصميم هذه العملية لضمان عدم إبلاغ أصحاب المصلحة واستشارتهم فحسب، بل أيضا إشراكهم بنشاط في تشكيل النتائج. يهدف هذا النهج التعاوني إلى زيادة فعالية التدخل من خلال الاستفادة من وجهات النظر والخبرات المتنوعة، مما يؤدي في النهاية إلى نتائج أكثر استدامة ومدعومة على نطاق واسع. بالإضافة إلى ذلك، فإن تجربة أصحاب المصلحة المرغوبة طوال هذه العملية هي الشعور بالتقدير والاستماع والتمكين. يجب أن يخرج أصحاب المصلحة من عملية المشاركة بشعور من الملكية والالتزام بنجاح المشروع، مما يعكس تجربة إيجابية وشاملة تعزز الثقة والتعاون على المدى الطويل.

تحديد أهداف وغايات المشاركة

تعد خطة إشراك أصحاب المصلحة الشاملة ضرورية لنجاح أي مشروع، لأنها تضمن إبلاغ جميع الأطراف ذات الصلة وإشراكها والتأثير عليها بشكل مناسب طوال دورة حياة المشروع. يعد توضيح الغرض من المشاركة في وقت مبكر من تصميم البرامج أمرا بالغ الأهمية، حيث يمكن أن تختلف أهداف إشراك أصحاب المصلحة وقد تتضمن مجموعة من الأهداف المختلفة. يوجه هذا الوضوح تطوير وتنفيذ استراتيجية المشاركة، مما يضمن توافقها مع الأهداف العامة للمشروع.

¹⁰Freeman, R. Edward. "Strategic Management: A Stakeholder Approach." Pitman, (1984).

بناء مشاركة أصحاب المصلحة: نهج الهرم الاستراتيجي

المشاركة الفعالة لأصحاب المصلحة أمر بالغ الأهمية لنجاح أي مشروع، وتؤكد متطلبات البنك الدولي لتمويل المشروعات الاستثمارية¹¹، والإطار البيئي والاجتماعي، وبرنامج النتائج¹² على أهمية عمليات المشاركة المنظمة، ويحدد هذا القسم هرم أهداف المشاركة، والذي يوفر نهجا هرميا لتحقيق مشاركة قوية لأصحاب المصلحة.

هرم أهداف المشاركة

المستوى الأعلى: تحقيق دعم أصحاب المصلحة

- يعد الحصول على الدعم النشط والمشاركة من أصحاب المصلحة أمرا ضروريا لنجاح المشروع. يتضمن ذلك التأكد من أن أصحاب المصلحة يفهمون ويصدقون على أهداف المشروع ونتائجه.

المستوى المتوسط: تخفيف المخاطر ودمج التغذية الراجعة

- تخفيف المخاطر: يساعد تحديد المخاطر المحتملة ومعالجتها من خلال المشاركة الاستباقية في تقليل اضطرابات المشروع.
- دمج التغذية الراجعة: يضمن دمج ملاحظات أصحاب المصلحة في تخطيط المشروع وتنفيذه مراعاة مخاوفهم واقتراحاتهم، مما يؤدي إلى نتائج أكثر فعالية وقبولا.

المستوى الأساسي: الوعي ومعالجة المخاوف وبناء العلاقات

- التوعية: رفع مستوى الوعي حول المشروع بين أصحاب المصلحة لضمان أنهم على دراية جيدة بأهدافه وفوائده وتقدمه.
- معالجة المخاوف: معالجة مخاوف أصحاب المصلحة بسرعة وفعالية لبناء الثقة وتقليل مقاومتهم.
- بناء العلاقات: التطوير والحفاظ على علاقات قوية مع أصحاب المصلحة لتعزيز الدعم والتعاون المستمر.



¹¹ تمويل المشاريع الاستثمارية (worldbank.org)

¹² تمويل البرامج مقابل النتائج (worldbank.org)

استراتيجيات وأنشطة للمشاركة الفعالة لأصحاب المصلحة

تطوير استراتيجيات وأنشطة المشاركة المصممة خصيصا لتلبية الاحتياجات الفريدة لكل مجموعة من أصحاب المصلحة. من خلال تحديد الأهداف والغايات بوضوح، تأكد من التواصل الفعال والمشاركة النشطة. يعد إشراك أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين أمرا بالغ الأهمية لأنه يستخدم نطاقا واسعا من وجهات النظر والخبرات، مما يعزز قدرة المشروع على التكيف ونجاحه. من أصحاب المصلحة، يسعى فريق المشروع إلى الحصول على رؤى / إرشادات للتحقق من صحة الدعم الفني / السياسي، والمدخلات لتحسين نتائج المشروع وزيادة القبول.

لا يمكن لفريق المشروع تلبية توقعات جميع مجموعات أصحاب المصلحة بسبب العديد من الأولويات المتنافسة والموارد المحدودة. ومع ذلك، يمكنهم تحقيق عملية مشاركة عالية الجودة تضمن مشاركة أصحاب المصلحة. وهذا يشمل:

1. إمكانية الوصول: جعل عملية المشاركة مفتوحة ويمكن الوصول إليها لجميع أصحاب المصلحة، بحيث تتاح لهم الفرصة للمشاركة والتعبير عن آرائهم.

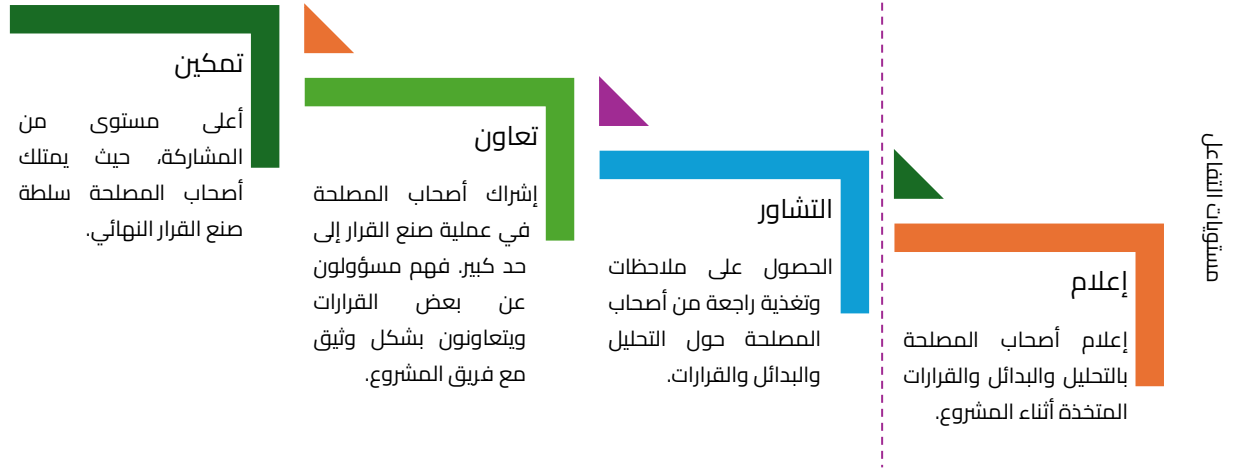
2. النظر في المدخلات: الاستماع بنشاط إلى المدخلات والملاحظات والمخاوف المقدمة من أصحاب المصلحة والنظر فيها أثناء عملية المشاركة. وهذا يعني أخذ ملاحظاتهم على محمل الجد ودمج الاقتراحات ذات الصلة في تخطيط المشروع وتنفيذه.

3. التغذية الراجعة المتجاوبة: ضمان تلقي أصحاب المصلحة ردودا على ملاحظاتهم، مما يدل على أن مدخلاتهم يتم تقييمها وأخذها في الاعتبار. يمكن أن يشمل ذلك شرح كيفية تأثير ملاحظاتهم على القرارات أو لماذا لا يمكن تنفيذ بعض الاقتراحات بسبب القيود. يصبح الغرض من المشاركة مرجعا مهما عند تخطيط وتنفيذ أنشطة التقييم.

تطوير استراتيجيات وأنشطة إشراك مخصصة

إن تطوير استراتيجيات وأنشطة إشراك مخصصة يتطلب نهجًا منهجيًا وبشكل متكرر يبدأ بتصميم عملية الإشراك، ويتم تصميم هذه العملية عادة في بداية مرحلة تخطيط المشروع، بما يضمن دمج رؤى أصحاب المصلحة منذ البداية لتوجيه المشروع واتخاذ القرارات. كما ويعتمد اختيار النهج المناسب للإشراك على التفاعل بين توصيات خريطة أصحاب المصلحة، ومستوى الإشراك، والغرض/طبيعة المدخلات المطلوبة.

مستويات المشاركة والتفاعل لأصحاب المصلحة في عملية صنع القرار



مستويات المشاركة والتفاعل لأصحاب المصلحة في عملية صنع القرار

يوضح الشكل أعلاه المستويات المتفاوتة للتفاعل والمشاركة التي يمكن أن يتمتع بها أصحاب المصلحة في عمليات صنع القرار حيث تتراوح السلسلة المستمرة من مجرد إبلاغ أصحاب المصلحة إلى تمكينهم الكامل في صنع القرار. وفيما يلي التفاصيل:

إعلام | Inform

- الوصف: في هذا المستوى، الهدف الأساسي هو إعلام أصحاب المصلحة بالتحليل والبدائل والقرارات المتخذة أثناء المشروع.
- مستوى التفاعل: منخفض
- مستوى مشاركة المواطنين في صنع القرار: منخفض
- الغرض: تزويد أصحاب المصلحة بمعلومات متوازنة وموضوعية لمساعدتهم على فهم المشاكل والبدائل والفرص و/أو الحلول.
- أمثلة على الأنشطة: المواقع الإلكترونية والنشرات الإخبارية والإعلانات العامة.

تشااور | Consult

- الوصف: يتضمن هذا المستوى الحصول على ملاحظات وتغذية راجعة من أصحاب المصلحة حول التحليل والبدائل والقرارات.
- مستوى التفاعل: معتدل
- مستوى مشاركة المواطنين في صنع القرار: منخفض إلى متوسط

- الغرض: الاعتراف بمخاوف أصحاب المصلحة ومداخلاتهم والنظر فيها. لا تزال سلطة صنع القرار تقع على عاتق فريق المشروع، ولكن يتم النظر في ملاحظات أصحاب المصلحة.
- أمثلة على الأنشطة: ملاحظات من العامة ومجموعات النقاش المركزة والاستطلاعات.

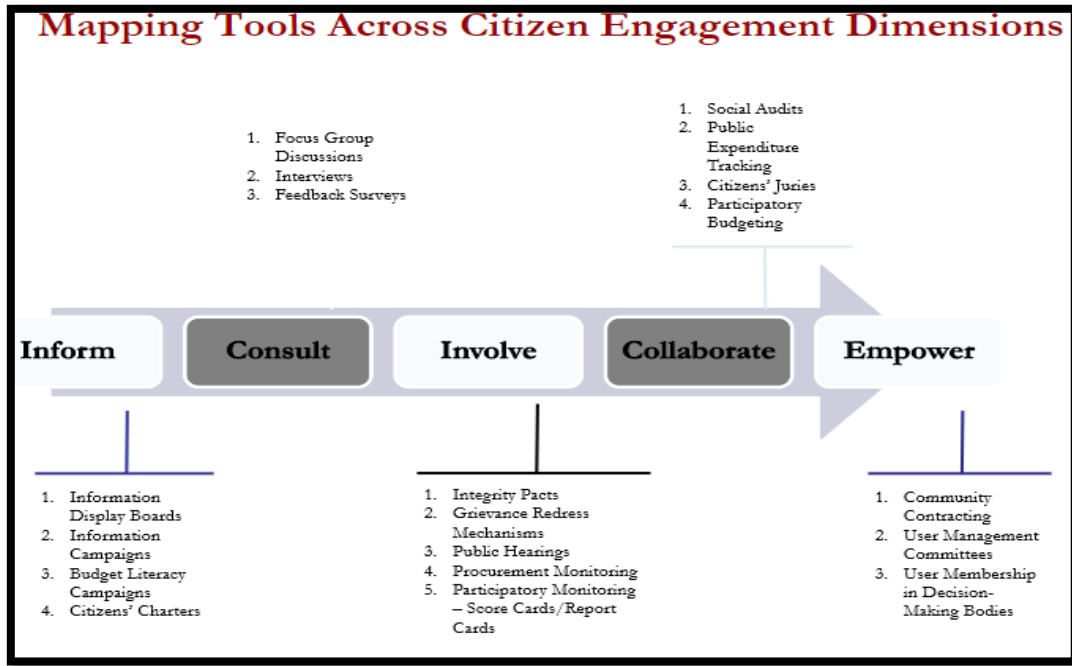
التعاون والمشاركة | Collaborate

- الوصف: في هذه المرحلة، يشارك أصحاب المصلحة في عملية صنع القرار إلى حد كبير. إنهم مسؤولون عن بعض القرارات ويتعاونون بشكل وثيق مع فريق المشروع.
- مستوى التفاعل: مرتفع
- مستوى مشاركة المواطنين في صنع القرار: متوسط إلى مرتفع
- الغرض: الشراكة مع أصحاب المصلحة في كل جانب من جوانب القرار، بما في ذلك تطوير البدائل وتحديد الحل المفضل. تنعكس مدخلات أصحاب المصلحة بشكل مباشر في القرارات المتخذة.
- أمثلة على الأنشطة: ورش العمل، واللجان الاستشارية، وأنشطة بناء توافق الآراء وصنع القرار التشاركي.

تمكين | Empower

- الوصف: أعلى مستوى من المشاركة، حيث يمتلك أصحاب المصلحة سلطة صنع القرار النهائي.
 - مستوى التفاعل: مرتفع جداً
 - مستوى مشاركة المواطنين في صنع القرار: مرتفع
 - الغرض: وضع عملية صنع القرار النهائي في أيدي أصحاب المصلحة. غالباً ما يستخدم هذا المستوى في السياقات التي يكون فيها قبول أصحاب المصلحة وملكيتهم للنتائج أمراً بالغ الأهمية.
 - مثال على الأنشطة: الهيئات المشكلة من المواطنين، والاستفتاءات العامة.
- يعتمد اختيار المستوى المناسب من المشاركة على سياق المشروع واحتياجات أصحاب المصلحة والنتائج المرجوة، وعادة ما تتضمن المشاركة الفعالة لأصحاب المصلحة مستويات متعددة طول السلسلة المستمرة، وهي مصممة خصيصاً لمختلف أصحاب المصلحة ومراحل المشروع.

أدوات رسم الخرائط عبر أبعاد مشاركة المواطنين



يعرض الشكل أعلاه أدوات مختلفة يمكن استخدامها لإشراك أصحاب المصلحة عبر أبعاد مختلفة لمشاركة المواطنين. تتجاوز هذه الأدوات المشاورات التقليدية وآليات الانتصاف من المظالم، حيث تقدم مجموعة واسعة من الأساليب لإشراك أصحاب المصلحة على مستويات مختلفة من التفاعل والمشاركة. والتالي توضيح للأدوات:

أدوات الاعلام | Inform

1. لوحات عرض المعلومات: توفير تحديثات وتفاصيل المشروع الرئيسية.
2. الحملات الإعلامية: جهود منظمة لنشر معلومات المشروع من خلال قنوات مختلفة.
3. حملات محو الأمية بالموازنة: مبادرات تعليمية لتحسين فهم أصحاب المصلحة لتمويل المشاريع.
4. وثائق المواطنين: تحدد حقوق أصحاب المصلحة ومسؤولياتهم المتعلقة بالمشروع.

أدوات التشاور | Consult

1. مجموعات النقاش المركزة: جمع ملاحظات ورؤى مفصلة لأصحاب المصلحة.
2. المقابلات: جمع ملاحظات متعمقة وشخصية.
3. استطلاعات الرأي: استبيانات لجمع آراء أصحاب المصلحة وردود الفعل على المشروع.

أدوات المشاركة | Involve

1. موائيق النزاهة: اتفاقيات تعزز الشفافية والمساءلة في تنفيذ المشاريع.
2. آليات معالجة المظالم: أنظمة لتقديم شكاوى أصحاب المصلحة وحلها.

3 . جلسات الاستماع العامة: اجتماعات لأصحاب المصلحة لعرض آرائهم ومخاوفهم على صانعي القرار.

4 . مراقبة المشتريات: مشاركة أصحاب المصلحة في الإشراف على عمليات الشراء من أجل العدالة.

5 . المتابعة التشاركية - بطاقات الأداء/بطاقات التقارير: أدوات لأصحاب المصلحة لتقييم أداء المشروع.

أدوات التعاون | Collaborate

1 . عمليات التدقيق الاجتماعي: التقييمات التي يقودها المجتمع للتأثير الاجتماعي للمشروع والالتزام بالالتزامات.

2 . تتبع الإنفاق العام: مراقبة أصحاب المصلحة لإنفاق أموال المشروع من أجل الشفافية.

3 . هيئات من المواطنين: مجموعات من أصحاب المصلحة يقدمون توصيات بشأن قضايا محددة للمشروع.

4 . الموازنة التشاركية: إشراك أصحاب المصلحة في صنع القرار بشأن مخصصات الموازنة.

أدوات التمكين | Empower

1 . التعاقد المجتمعي: منح المجتمعات السيطرة على مكونات محددة للمشروع.

2 . لجان إدارة المستخدمين: لجان أصحاب المصلحة المشرفة على أنشطة المشروع.

3 . عضوية المواطن في هيئات صنع القرار: مشاركة أصحاب المصلحة في هياكل حوكمة المشروع الرسمية.

يتم اختيار الطرق المناسبة للمشاركة - مثل الاستطلاعات، أو ورش العمل، أو مجموعات النقاش المركزة، أو المنتديات الرقمية (المشاورات/المشاركة الإلكترونية) بعد تحديد أصحاب المصلحة وتقييم احتياجاتهم، وهذا يسمح باتباع نهج مخصص يناسب تفضيلاتهم ويتماشى مع أهداف المشروع. ثم يتم تنفيذ خطة المشاركة وفقاً للجدول الزمني المحدد مسبقاً للمشروع. يتضمن هذا النهج المنظم توافق جميع الأنشطة مع كل من أهداف المشروع وتوقعات أصحاب المصلحة، وبالتالي تحسين تأثير وفعالية المشاركة.

تطوير الاستراتيجية: بناء على الاحتياجات والخصائص المحددة لكل مجموعة من أصحاب المصلحة (من تحليل أصحاب المصلحة)، قم بتطوير استراتيجيات مشاركة مخصصة على سبيل المثال، قد يحتاج أصحاب

المصلحة الرئيسيون إلى عقد اجتماعات شخصية، في حين يمكن تحقيق مشاركة مجتمعية أوسع من خلال اللقاءات العامة أو الدراسات الاستقصائية.

الأنشطة: ضع قائمة بأنشطة محددة مثل ورش العمل أو النشرات الإخبارية أو تحديثات وسائل التواصل الاجتماعي أو الاجتماعات. ويجب أن يتماشى كل نشاط مع الاستراتيجية الشاملة واحتياجات مجموعة أصحاب المصلحة التي يستهدفها.

مثال على مصفوفة النشاط التشاركي

أصحاب المصلحة	نشاط المشاركة	التكرار	هدف
الجهات الحكومية	الاجتماعات والرسائل الرسمية والنشرات الإخبارية والمشاورات	جارية / حسب الحاجة / شهرية	الحصول على الموافقات، القبول
المجتمعات المحلية	المنتديات المجتمعية، مجموعات النقاش المركزة، الدراسات الاستقصائية، التخطيط التشاركي	ربع سنوي / نصف سنوي	ردود الفعل، والتشاور
القطاع الخاص	النشرات الإخبارية، والاجتماعات، والمقابلات، والمؤتمرات، وورش العمل	نصف شهري، ربع سنوي	تحديث، تشاور، قبول
المجتمع الدولي / المانحون	تقارير سير العمل، اجتماعات إستراتيجية، زيارات المشاريع، مراجعات التمويل	سنويا / حسب الحاجة	تخصيص الموارد وتتبع التقدم والمساءلة
منظمات المجتمع المحلي (المنظمات المجتمعية)	ورش العمل، الاجتماعات المحلية، مبادرات المشاركة المجتمعية، جمع الملاحظات، الموازنة التشاركية	شهري / ربع سنوي	المشاركة المجتمعية، ردود الفعل، الدعم المحلي
المنظمات غير الحكومية	حملات المناصرة وكسب التأييد، والمشاريع التعاونية، ومؤتمرات أصحاب المصلحة، وحوارات السياسات، والتدقيق الاجتماعي	نصف سنوي / سنوي	المناصرة، التعاون، التأثير على السياسات
أخرى (مثل الأوساط الأكاديمية والخبراء)	ورش العمل الفنية، التعاون البحثي، لجان الخبراء	حسب الحاجة / الجداول الزمنية المحددة للمشروع	تبادل الخبرات والابتكار والرؤى البحثية

أصحاب المصلحة	نشاط المشاركة	التكرار	هدف
الفئات المستضعفة أو المهمشة	الاستطلاعات المستهدفة، التواصل المباشر من خلال ورش العمل ومجموعات النقاش المركزة...	ربع سنوي / حسب الحاجة	الشمولية، التغذية الراجعة المباشرة، تقييم الاحتياجات

شرح الأدوات التعاونية

- استطلاعات الرأي والمسوحات: استطلاعات تستخدم لجمع ردود الفعل من المواطنين حول أداء الخدمات العامة، والتي يتم مشاركتها بعد ذلك علنًا لتعزيز المساءلة والشفافية.
- جلسات الاستماع العامة (مجموعات العمل المركزة): اجتماعات حيث يمكن لأصحاب المصلحة تقديم وجهات نظرهم ومخاوفهم مباشرة إلى صانعي القرار، مما يضمن سماع أصواتهم وأخذها في الاعتبار في عملية صنع القرار.
- التخطيط التشاركي: إشراك أصحاب المصلحة، وخاصة المجتمعات المحلية، في عمليات التخطيط واتخاذ القرارات للمشاريع لضمان انعكاس احتياجاتهم وتفضيلاتهم.
- الموازنة التشاركية: عملية ديمقراطية يقرر فيها أعضاء المجتمع مباشرة كيفية تخصيص جزء من الموازنة العامة، وتعزيز الشفافية والمشاركة المجتمعية.
- ورش العمل التعاونية: جلسات يعمل فيها أصحاب المصلحة معًا لمناقشة وتصميم وتطوير مكونات أو حلول المشروع، وتعزيز التعاون والملكية الجماعية.
- عمليات التدقيق الاجتماعي: تقييمات يقودها المجتمع لأداء المشروع، مع التركيز على تأثيره الاجتماعي والالتزام بالالتزامات، وضمان الشفافية والمساءلة.
- تتبع الإنفاق العام: العمليات التي تشرك أصحاب المصلحة في مراقبة كيفية إنفاق أموال المشروع، وضمان الشفافية والمساءلة في الإدارة المالية.

تحديد الرسائل الرئيسية¹³

يتم تحديد هذه الرسائل إلى مختلف أصحاب المصلحة حيث يتم تعيين مسؤوليات لأشخاص لإيصال هذه الرسائل لضمان الوضوح والاتساق.

الرسائل الرئيسية: تحديد النقاط الرئيسية التي يجب إبلاغها لكل مجموعة من أصحاب المصلحة. يجب أن تشمل هذه أهداف المشروع وفوائده وآثاره المحتملة، والطرق التي يمكن لأصحاب المصلحة المساهمة بها أو تقديم التغذية الراجعة.

توافق الرسالة: يجب التأكد من توافق الرسائل مع أهداف المشروع ومصالح واحتياجات أصحاب المصلحة. تحديد اللغة الأنسب وطريقة التواصل لكل مجموعة لتعزيز استقبال الرسائل بفعالية.

تعزيز الشمولية وتلبية الاحتياجات المحددة

أصحاب المصلحة	الرسالة الرئيسية	طريقة التواصل	النتيجة المرجوة
الجهات الحكومية	فوائد المشروع والامتثال التنظيمي	اجتماعات وجها لوجه ورسائل رسمية	الحصول على موافقة الهيئات التنظيمية، القبول
المجتمعات المحلية	الأثر البيئي والاجتماعي والفوائد المجتمعية	منتديات المجتمع، مناقشات مجموعات التركيز (FGD)	تعزيز الدعم المجتمعي
القطاع الخاص	الآثار والفرص التجارية	تحديثات البريد الإلكتروني والاجتماعات والتقارير	الحفاظ على العلاقات التجارية، القبول
المتبرعون	تأثير التمويل والشفافية ومواءمة المشروع	تحديثات البريد الإلكتروني والعروض التقديمية وزيارات موقع المشروع	ضمان استمرار التمويل ودعم الشفافية
منظمات المجتمع المحلي (المنظمات المجتمعية)	احتياجات المجتمع ومواءمة المشاريع	الاجتماعات المحلية وورش العمل والنشرات الإخبارية المجتمعية	تعزيز المشاركة والدعم المحليين
المنظمات غير الحكومية	أهداف الدعوة، وفرص الشراكة، والتأثير على السياسات	النشرات الإخبارية والمنتديات العامة وأحداث الدعوة المشتركة	بناء الشراكات والتأثير على السياسات
أخرى (مثل الأوساط الأكاديمية والخبراء)	نتائج البحوث والطول المبتكرة والرؤى التقنية	المؤتمرات والمنشورات الأكاديمية وأفرقة الخبراء	نشر المعرفة وتشجيع الابتكار
الفئات المستضعفة أو المهمشة	مبادرات الشمولية وتحسينات إمكانية الوصول	التوعية المستهدفة والمنتديات الشاملة والمشاورات المباشرة	تعزيز الشمولية وتلبية الاحتياجات المحددة

الأطراف/الجهات المسؤولة عن إيصال الرسائل

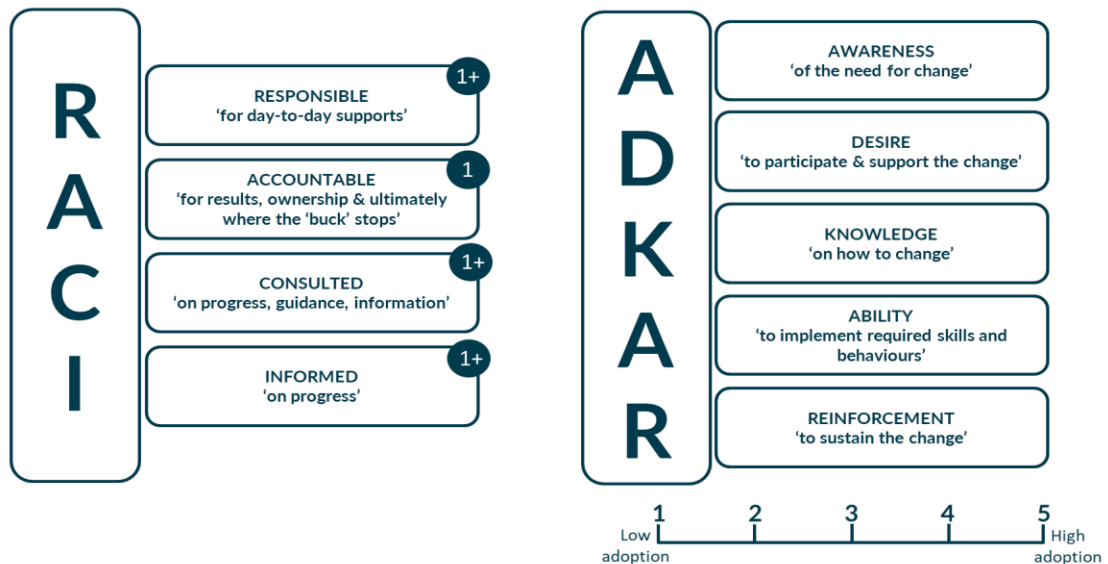
تعيين المسؤولية: تخصيص مهمة تسليم الرسائل إلى أعضاء فريق أو أقسام معينة. وهذا يضمن المساءلة والتوحيد في التواصل. تنفيذ أساليب مثل:

1- مخطط RACI: يمكن أن يكون مخطط RACI (المسؤول، الخاضع للمساءلة، الذي يستشار، الذي يتم إعلامه) مفيداً للغاية لتوضيح من هو المسؤول عن كل نشاط، ومن يجب استشارته، ومن يجب إبلاغه، ومن هو المسؤول في النهاية عن نجاح الاتصال.

2- ADKAR¹⁴: يمكن استخدامه أيضاً لدعم التسليم الناجح للرسائل، لا سيما في سياقات إدارة التغيير. يمكن لـ ADKAR تعزيز فعالية إيصال الرسائل من خلال تركيزها على إدارة الجوانب البشرية للتغيير:

1. الوعي: تأكد من أن جميع المعنيين يدركون أهمية دورهم في التواصل.
2. الرغبة: تعزيز الرغبة في المشاركة في عملية الاتصال بشكل فعال، يمكن زيادة الدافع من خلال الحوافز أو الاعتراف أو فهم فوائد التواصل الفعال للنجاح الشخصي والتنظيمي.
3. المعرفة: توفير المعرفة المطلوبة لإيصال الرسائل بشكل مناسب، قد يشمل ذلك دورات تدريبية أو ورش عمل أو إرشادات مكتوبة حول كيفية توصيل المعلومات الهامة بشكل فعال.
4. القدرة: تزويد أعضاء الفريق بالأدوات والمهارات اللازمة لأداء أدوارهم في التواصل، يمكن أن يشمل ذلك التدريب على منصات اتصال محددة أو التحدث أمام الجمهور أو الكتابة.
5. التعزيز: تعزيز ممارسات الاتصال الجيدة لضمان الأداء المستدام، يمكن أن يشمل ذلك ردود فعل منتظمة، والاحتفال بالنجاحات في تسليم الرسائل، ومراجعة عملية الاتصال لإجراء التعديلات اللازمة.

ملاحظة: لتحقيق نتائج ناجحة، ضع في اعتبارك RACI و ADKAR



¹⁴ Jeff Hiatt, "ADKAR: A Model for Change in Business, Government and our Community", (2006).
<https://www.youtube.com/watch?v=QoQnzBuwptM>.

طرق الاتصال

التواصل الفعال مع أصحاب المصلحة أمر حيوي لنجاح أي مشروع أو منظمة حيث يمكن أن يؤثر النهج المتبع للتواصل بشكل كبير على مشاركة أصحاب المصلحة وشفافية المشروع وتحقيق النتائج المرجوة في نهاية المطاف. وفيما يلي أمثلة على مختلف أساليب الاتصال، سواء على الإنترنت أو خارجه، بما في ذلك استراتيجيات محددة للتوعية والاتصال للأشخاص ذوي الإعاقة وغيرهم من الفئات المستضعفة أو المهمشة.¹⁵

طرق الاتصال عبر الإنترنت

- في العصر الرقمي اليوم، تعد أدوات الاتصال عبر الإنترنت ضرورية للوصول إلى جمهور واسع بكفاءة وفعالية.
1. رسائل البريد الإلكتروني: يمكن إرسال تحديثات ورسائل إخبارية منتظمة إلى أصحاب المصلحة لإبقائهم على اطلاع بتقديم المشروع والمعالم المهمة والأحداث القادمة.
 2. المواقع الإلكترونية والبوابات: يمكن أن توفر مواقع الويب أو البوابات المخصصة للمشروع معلومات شاملة، بما في ذلك التقارير والتحديثات ومعلومات الاتصال.
 3. وسائل التواصل الاجتماعي: يمكن استخدام منصات مثل الفيسبوك وX ولينكد إن والإستغرام للحصول على التحديثات في الوقت المناسب والمحتوى الجذاب والمناقشات التفاعلية.
 4. الندوات عبر الإنترنت والاجتماعات الافتراضية (المرئية): تتيح أدوات مثل Zoom و Microsoft Teams و Google Meet المشاركة الافتراضية في الوقت الفعلي مع أصحاب المصلحة، بما في ذلك العروض التقديمية وجلسات الأسئلة والأجوبة.
 5. استطلاعات الرأي عبر الإنترنت: تتيح الأدوات الرقمية مثل Survey Monkey أو نماذج Google وغيرها من الأدوات سهولة جمع ملاحظات وآراء أصحاب المصلحة.

طرق الاتصال دون الإنترنت

- في حين أن الأساليب الرقمية سائدة، تظل الطرق التقليدية غير المتصلة بالإنترنت مهمة، لا سيما في المناطق ذات الوصول المحدود إلى الإنترنت أو حيث يكون الاتصال الشخصي المباشر أكثر فعالية. يتم تحديد هذه الأساليب بناءً على كثافة المشاركة التي توفرها وتشمل تقنيات الاتصال والمشاركة / التعاون.
1. الأخبار في الصحف والنشرات المطبوعة: يمكن توزيع النشرات على أصحاب المصلحة لتوفير التحديثات والمعلومات، خاصة في المناطق ذات الوصول المحدود إلى الإنترنت.
 2. الاجتماعات والمنتديات العامة: تسمح التجمعات الشخصية بالتفاعل المباشر والعروض التقديمية والمناقشات مع أصحاب المصلحة.

¹⁵Kaplan, R.S., & Norton, D.P. "The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action." Harvard Business School Press, (1996).

3. لوحات إعلانات الشوارع: يضمن نشر المعلومات في الشوارع والمناطق المشتركة إبلاغ أعضاء المجتمع بتطورات المشروع.

4. المكالمات الهاتفية والرسائل النصية القصيرة: يمكن أن يكون الاتصال المباشر من خلال المكالمات أو الرسائل النصية فعالاً للوصول إلى الأفراد الذين قد لا يستطيعون الوصول إلى أشكال الاتصال الأخرى.

5. ورش العمل والدورات التدريبية: توفر الجلسات العملية فرصة لأصحاب المصلحة للتعلم والمشاركة وتقديم الملاحظات في بيئة تعاونية.

طرق الاتصال والتواصل مع الأشخاص ذوي الإعاقة والفئات المستضعفة أو المهمشة

1. طريقة برايل ومواد الطباعة الكبيرة: للوصول لأصحاب المصلحة من ذوي الإعاقة البصرية.

2. ترجمة لغة الإشارة: في الاجتماعات والفعاليات لضمان شمول وإدماج الأفراد من ذوي الإعاقة السمعية.

3. مواقع الويب التي يمكن الوصول إليها: التأكد من أن الأنظمة الأساسية عبر الإنترنت متوافقة مع برامج قراءة الشاشة، واتباع إرشادات إمكانية الوصول، على سبيل المثال، ¹⁶ Web (WCAG) Content Accessibility Guidelines بحيث يجعل المحتوى الرقمي في متناول الجميع.

4. التسجيلات الصوتية: مفيدة لأولئك الذين يعانون من إعاقة بصرية أو لديهم تحديات في القراءة والكتابة (الأمية على سبيل المثال).

5. تنسيقات سهلة القراءة: لضمان فهم معلومات المشروع لكافة الأفراد.

6. ضباط الاتصال المجتمعي: الضباط المعينون الذين يمكنهم زيارة الفئات المستضعفة أو المهمشة وتقديم المعلومات وجمع الملاحظات بطريقة حساسة ثقافياً.

7. المنتديات الشاملة ومجموعات النقاش المركزة: منتديات خاصة ومجموعات نقاش مركزة للسكان المهمشين، مما يضمن سماع أصواتهم وأخذها في الاعتبار في قرارات المشروع/الإصلاح.

8. وحدات التوعية المتنقلة: مركبات مجهزة بالمعلومات والموارد التي يمكنها زيارة المناطق النائية أو المهمشة من الخدمات للتواصل مباشرة مع السكان.

مشاركة منخفضة

1. المطبوعات الإعلامية: توزيع معلومات المشروع المهمة في المكتبات والمراكز المجتمعية والمواقع الأخرى التي يمكن الوصول إليها، والوصول إلى أصحاب المصلحة الذين يفضلون النسخ المطبوعة أو يعتمدون عليها.

¹⁶ إرشادات الوصول إلى محتوى الويب (WCAG) هي مجموعة من المبادئ التوجيهية التي وضعتها مبادرة الوصول إلى الويب (WAI) التابعة لاتحاد شبكة الويب العالمية (W3C). تهدف هذه الإرشادات إلى جعل محتوى الويب أكثر سهولة واستخداماً للأشخاص ذوي الإعاقة.

2. لوحات الإعلانات العامة (اللوحات الإعلانوية): وضع معلومات على لوحات الإعلانات في الموقع الاستراتيجية في الأماكن العامة مثل المكتبات والمباني البلدية والمراكز المجتمعية والطرق الرئيسية لضمان الوصول لشريحة واسعة من المجتمع، بما في ذلك المدارس والمستشفيات والعيادات الصحية والحدائق العامة.

مشاركة متوسطة

3. المعارض العامة والأيام المفتوحة: تنظيم الأنشطة التي يتم فيها عرض مقترحات المشاريع أو السياسات في الأماكن العامة، مما يسمح لأصحاب المصلحة بمشاهدة وتقديم التعليقات في الوقت الذي يناسبهم.

4. المؤتمرات: استضافة تجمعات واسعة النطاق تستوعب مجموعات واسعة من أصحاب المصلحة ومن يمثلهم، مما يوفر منصة لتبادل المعلومات والحوار، وبناء الشبكات عبر قطاعات متنوعة.

5. الدراسات الاستقصائية: لجمع المدخلات من أصحاب المصلحة، واستيعاب أولئك الذين يفضلون أو يحتاجون إلى اتصال مكتوب.

هذه ليست طرق اتصال فحسب، بل هي أيضا طرق لإشراك أصحاب المصلحة في عملية التغذية الراجعة.

مشاركة مرتفعة

6. ورش العمل ومنتديات السياسات: تسهيل المناقشات المتعمقة وعمليات المراجعة التعاونية، مما يمكن أصحاب المصلحة من تقديم ملاحظات مفصلة حول جوانب محددة من المشروع.

7. مقابلات شخصية: لضمان الوصول والحصول على الملاحظات.

8. اجتماعات المجتمع المحلي: عقد اجتماعات محلية لمناقشات أكثر خصوصية وموجهة لمعالجة المخاوف المحددة للمجتمع. هذه الاجتماعات تهدف إلى التواصل والإشراك الفعال لأصحاب المصلحة.

9. اللجان واللجان الاستشارية: إنشاء لجان تتكون من أصحاب المصلحة الرئيسيين الذين يجتمعون بانتظام لتقديم مشورة الخبراء والملاحظات طوال دورة حياة المشروع. هذه اللجان ضرورية للمشاركة والتعاون المستمرين.

10. جلسات الاستماع العامة: توفير مساحات للتفاعل وجها لوجه، مما يسمح لأصحاب المصلحة بالمشاركة مباشرة مع قادة المشروع، وتعزيز الشعور بالمشاركة الشخصية والقيمة. جلسات الاستماع العامة ضرورية للمشاركة والتعاون العميقين.

الإفصاح هو مسؤولية مستمرة لأي مؤسسة أو منظمة، حيث يجب الكشف عن المعلومات بصدق ودقة

وبشكل كامل وفي الوقت المناسب كما هو مطلوب بموجب القوانين والأنظمة، ويشمل ذلك إجراء

مشاورات مع أصحاب المصلحة المعنيين وقد تختلف الطرق المستخدمة وفقا للجمهور المستهدف. وفيما

يلي بعض الأمثلة:

- مقابلات مع ممثلي أصحاب المصلحة والمخبرين الرئيسيين لجمع رؤى ووجهات نظر مفصلة من الأفراد الرئيسيين.
- استطلاعات الرأي والاستبيانات لجمع البيانات الكمية والنوعية من مجموعة أكبر من أصحاب المصلحة.

- الاجتماعات وورش العمل ومجموعات النقاش المركزة، وهي جلسات تفاعلية للتفاعل مع مجموعات محددة من أصحاب المصلحة، مما يسمح بإجراء مناقشة متعمقة وجمع ردود الفعل.
- النهج التشاركي: إشراك أصحاب المصلحة مباشرة في عملية صنع القرار لضمان مراعاة وجهات النظر والملاحظات والمخاوف.
- المناقشات العامة، وغالباً ما تستخدم لقياس الرأي العام وتعزيز مشاركة المجتمع.
- التشاور التشريعي: يتضمن نشر القوانين المقترحة (على موقع ديوان التشريع والرأي أو من خلال نافذة المشاورات الإلكترونية للوزارات والجهات الحكومية) لتشاور وجمع الملاحظات ودراساتها، قبل موافقة مجلس الوزراء، وغالباً ما تتضمن هذه العملية إجراء تقييم للأثر التشريعي بالتعاون بين الجهة المسؤولة وذات العلاقة وديوان التشريع والرأي، والذي يمكن إجراؤه قبل أو بعد أو كلاهما.
- التشاور مع القطاع الخاص: الانخراط مع ممثلي الشركات والقطاع الخاص ذي العلاقة لجمع ملاحظاتهم، ومعالجة مخاوفهم، وضمان أن السياسات والمشاريع تأخذ في الاعتبار الاحتياجات والآثار على القطاع الخاص.
- البحث و/أو الحملة الإلكترونية: استخدام منصات التواصل الاجتماعي للوصول إلى جمهور أوسع، وجمع التعليقات، وتعزيز المشاركة من خلال الحملات المستهدفة.

تكرار الاتصال والإشراك

- يجب تصميم وتيرة الاتصال بناء على مرحلة المشروع واحتياجات أصحاب المصلحة وتكرار المعلومات.
- مراحل التأثير المرتفع: التواصل بشكل متكرر، ربما أسبوعياً، أو كل أسبوعين، للحفاظ على مشاركة أصحاب المصلحة بشكل كامل عند البدء بالمشروع، وتحديد المعالم الرئيسية للمشروع.
 - مراحل الحالة المستقرة: قد تكون التحديثات الشهرية مناسبة مع استكمالها بالاتصال الفوري استجابة لأي تطورات أو مشكلات مهمة.

تخصيص الموارد والمسؤوليات

- يتطلب التواصل الفعال تخصيص واضح للموارد والمسؤوليات.
- قد يشمل تخصيص الموارد ما يلي:
- الموازنة والموارد المالية
 - تخصيص الموارد المالية وإعداد موازنة تفصيلية تتضمن جميع التكاليف التقديرية المرتبطة بالأنشطة والمبادرات
 - الأخذ بعين الاعتبار احتياجات الاتصال مع الفئات المستهدفة المستضعفة أو المهمشة.

- إمكانية الوصول إلى مواقع الويب والمنصات الأخرى عبر الإنترنت
- مواد الاتصال (الترجمة، وإعداد تنسيقات مثل برايل، وترجمة لغة الإشارة، والعرض النصي، والترجمة والنصوص لمقاطع الفيديو، وما إلى ذلك)
- الموارد البشرية: تحديد الجهات و/أو الأشخاص المسؤولين عن تنفيذ كل نشاط وتوضيح الأدوار

والمسؤوليات



أمثلة حول طرق التواصل والإشراك

في المملكة الأردنية الهاشمية، تم تنفيذ العديد من أساليب الاتصال الناجحة من قبل الحكومة لإشراك أصحاب المصلحة بشكل فعال. فيما يلي بعض الأمثلة التي توضح هذه الأساليب. وبدلاً من مجرد الاستشهاد بهذه الأمثلة كأمثلة جيدة، فإننا نشجع هذه المؤسسات على اعتماد هذه الأدوات كجزء من عملها الروتيني ودمجها في نهج يشمل الحكومة بأكملها.

1. "تواصل" بوابة المشاركة الإلكترونية¹⁷: في عام 2021 تم اقرار سياسة المشاركة الالكترونية، حيث تم التطرق في السياسة الى تفعيل المشاركة المجتمعية في اعداد التشريعات واتخاذ القرار على المستوى الحكومي من خلال تفعيل الأدوات الالكترونية، وبناء عليه علمت وزارة الاقتصاد الرقمي والريادة العمل على تطوير بوابة خاصة بالمشاركة الالكترونية. كما وأن بوابة المشاركة الالكترونية هي بوابة الكترونية موحدة للتشاور مع الجهات الحكومية والأفراد وأصحاب المصلحة والمهتمين حول التشريعات والمشاريع الحكومية قبل اعتمادها وإقرارها، وإشراك كافة شرائح المجتمع في عملية صنع القرارات الحكومية، وهذا بدوره سيساهم

¹⁷ <https://www.tawasal.gov.jo/>

في تعزيز المشاركة المجتمعية في عملية صنع القرار الحكومي وبناء الثقة في أداء الجهات الحكومية. علماً بأن البوابة تفاعلية تسمح للمجتمع المحلي بتقديم التوصيات والمقترحات على المشاريع الحكومية والتشريعات من خلال التعليق على ما يتم طرحه من قبل الجهات الحكومية.

وتسعى الحكومة من خلال بناء بوابة المشاركة الإلكترونية إلى:

- تعزيز المشاركة المجتمعية في عملية صنع القرار.
- تعزيز الشفافية وبناء الثقة في الأداء الحكومي.
- بناء الخدمات التي تتوافق مع احتياجات المستفيدين.
- تسهيل الوصول إلى كافة المعلومات الحكومية.

2. بوابة الأردن للبيانات الشفافة¹⁸: مبادرة رقمية أخرى تعزز الشفافية ومشاركة أصحاب المصلحة من خلال توفير الوصول إلى مجموعات البيانات الحكومية. يمكن لأصحاب المصلحة، بما في ذلك الباحثين والشركات والجمهور، استخدام هذه البيانات لأغراض مختلفة، مما يعزز قدرتهم على المشاركة في السياسات والمشاريع الحكومية والتأثير عليها.

3. المشاركة المجتمعية في مشاريع التنمية البلدية¹⁹: في إطار الجهود المبذولة لتعزيز الحكم المحلي، عقدت البلديات الأردنية اجتماعات مجتمعية وجها لوجه ومنتديات عامة لمناقشة مشاريع التنمية الحضرية. كانت هذه المشاركات حاسمة في جمع المدخلات المحلية حول التخطيط البلدي ومبادرات التنمية، مما أثر بشكل مباشر على تخطيط المشاريع وتنفيذها لتلبية احتياجات المجتمع بشكل أفضل.

4. مشاريع اللامركزية والحكم المحلي²⁰: كجزء من جهود اللامركزية، ركز الأردن على تمكين المجتمعات المحلية من خلال زيادة المشاركة في الحكم المحلي، وشمل هذا النهج إنشاء مجالس محلية وتنظيم حلقات عمل ودورات تدريبية لتثقيف أصحاب المصلحة المحليين بشأن أدوارهم في الحكم، وبالتالي تعزيز مشاركة أصحاب المصلحة على المستويين البلدي والمحلي.

توضح هذه الأمثلة كيف استخدم الأردن أساليب الاتصال الرقمية والتقليدية لتعزيز مشاركة أصحاب المصلحة بشكل فعال، وضمان أن تكون المبادرات الحكومية شفافة وشاملة ومستجيبة لاحتياجات مواطنيها.

¹⁸<https://portal.jordan.gov.jo/wps/portal/OpenData?lang=en#/manageDataSets>

¹⁹<https://2012-2017.usaid.gov/jordan/fact-sheets/usaid-community-engagement-project>

²⁰<https://www.undp.org/jordan/projects/supporting-democratic-governance-and-strengthening-transparency-and-accountability-local-institutions-jordan>

الممارسات التنظيمية الجيدة

بوابة الحكومة للتشاور الإلكتروني لجميع التشريعات - أمثلة عالمية تتيح هذه البوابة الإلكترونية للتشاور نشر جميع مسودات التشريعات بشكل علني لتلقي الملاحظات، مما يجعل عملية التشريع أكثر شفافية وشمولية؛ ومن بين المنصات الإلكترونية الدولية للتشاور والممارسات التنظيمية الجيدة (GRPs) :

1. الاتحاد الأوروبي - "صوتك في أوروبا"

نظرة عامة: تسمح هذه المنصة لمواطني الاتحاد الأوروبي وأصحاب المصلحة بالتعبير عن آرائهم حول مجموعة من القضايا من خلال المشاركة في المشاورات أو تقديم ملاحظات حول المبادرات أو ترك تعليقات على خطط تنظيمية محددة. المرجع: الوصول والمشاركة في المشاورات من خلال الموقع الرسمي للاتحاد الأوروبي للرأي العام: [صوتك في أوروبا](#)

2. كندا - استشارات الكنديين

نظرة عامة: تستخدم حكومة كندا هذه البوابة لإشراك الجمهور وجمع المدخلات حول مختلف السياسات والمبادرات الحكومية، مما يضمن الشفافية ومشاركة المواطنين في الحكم. المرجع: استكشف المشاورات الحكومية الجارية في التشاور مع الكنديين

3. الولايات المتحدة - Regulations.gov

نظرة عامة: هذه هي البوابة الفيدرالية الأمريكية حيث يمكن للجمهور العثور على المستندات الفيدرالية المفتوحة للمراجعة العامة والمشاركة في العملية التنظيمية ومراجعتها والتعليق عليها. المرجع: إرسال التعليقات وعرض القواعد المقترحة في [Regulations.gov](#)

4. أستراليا - مركز الاستشارات

نظرة عامة: يوفر هذا المركز، الذي تديره الحكومة الأسترالية، نقطة مركزية حيث يتم تسهيل التشاور العام حول مختلف مجالات السياسة، مما يعزز مشاركة أصحاب المصلحة في جميع المجالات. المرجع: شارك في المشاورات من خلال زيارة مركز الاستشارات في أستراليا

5. المملكة المتحدة - فضاء المواطن

نظرة عامة: تستخدم العديد من الإدارات الحكومية والسلطات المحلية في المملكة المتحدة Citizen Space لإدارة استشاراتها. تتيح هذه المنصة للجمهور الوصول إلى الوثائق الاستشارية وتطلب التعليقات من المجتمع. المرجع: [المشاورات العامة في المملكة المتحدة في Citizen Space](#)

الالتزامات ونهج شراكة الحكومات الشفافة في الأردن

تعزز هذه الشراكة الحوكمة الشفافة والتشاركية والمساءلة وتلتزم البلدان المشاركة بجعل حكمها أكثر انفتاحا واستجابة للمواطنين.

الالتزامات الأردن تجاه شراكة الحكومات الشفافة²¹

انضم الأردن إلى شراكة الحكومات الشفافة (OGP) Open Government Partnership في عام 2011، بهدف تعزيز الشفافية والمساءلة والمشاركة العامة في العمليات الحكومية. على مر السنين، اتخذ الأردن العديد من المبادرات في إطار خطط عمله لتعزيز هذه الأهداف، بما في ذلك الجهود المبذولة لتحقيق المساواة بين الجنسين وتعزيز المشاركة المجتمعية في المشاريع الحكومية.

تؤكد خطة العمل الأخيرة (2021-2025) على إشراك المجتمعات المحلية في تخطيط وتقييم المشاريع الرأسمالية الحكومية وإنشاء بوابة لتعليقات الجمهور على مشاريع القوانين والسياسات حيث يتمشى ذلك

²¹[خطة عمل الأردن 2021-2025 \(opengovpartnership.org\)](#)

مع سياسة المشاركة الإلكترونية في الأردن لعام 2021، مما يدل على الالتزام بمبادئ الحكومات الشفافة من خلال الدمج الفعال لآليات المجتمع المدني وردود فعل الجمهور. الالتزامات الرئيسية للأردن في شراكة الحكومات الشفافة:

1. مشاركة المجتمع المحلي:

- إشراك المجتمعات المحلية في تخطيط وتقييم المشاريع الرأسمالية الحكومية لضمان مراعاة احتياجاتها ووجهات نظرها.

2. بوابة المشاركة المجتمعية:

- إنشاء بوابة لتغذية الرأي العام حول مشاريع القوانين والسياسات، تمكن المواطنين من المشاركة في العملية التشريعية والتعبير عن آرائهم.

3. مبادرات المساواة بين الجنسين:

- تنفيذ المبادرات التي تعزز المساواة بين الجنسين، وضمان أن تكون العمليات الحكومية شاملة ومنصفة.

4. تعزيز الشفافية والمساءلة:

- العمل باستمرار نحو مزيد من الشفافية والمساءلة في العمليات الحكومية من خلال مبادرات وسياسات شراكة الحكومة الشفافة المختلفة.

تشجيع الوزارات والإدارات والهيئات الحكومية²²:

يتم الوزارات والإدارات والهيئات الحكومية" على مواصلة أنشطة إشراك أصحاب المصلحة مع التزامات شراكة الحكومات الشفافة في الأردن من خلال اعتماد مبادئ تعزيز الشفافية والمساءلة والمشاركة العامة في عملياتها، ويشمل ذلك إشراك المجتمعات المحلية في تخطيط المشاريع وتقييمها، واستخدام آليات التغذية الراجعة، وتعزيز المشاركة الشاملة والعدالة في القرارات الحكومية.

²² الوزارات والإدارات والهيئات الحكومية. إنه مصطلح شائع الاستخدام في الحكومة والإدارة العامة للإشارة إلى مختلف فروع ووحدات الحكومة المسؤولة عن تنفيذ السياسات والبرامج والخدمات. عادة ما ينطوي على تحفيز هذه المؤسسات على أداء وظائفها بفعالية وكفاءة وبما يتماشى مع الأهداف الحكومية الأوسع.

التشاور كنشاط لإشراك أصحاب المصلحة

التشاور هو عملية جمع آراء وملاحظات من الأطراف المعنية بشأن سياسة أو إصلاح أو برنامج معين لتحسين فعاليته وضمان تلبية احتياجات المجتمع. في التشاور، يتم التواصل مع الجهات المختلفة لضمان الشمولية، والشفافية، وجودة القرارات، والسياسات.

يعد التشاور جانبًا حيويًا من جوانب مشاركة أصحاب المصلحة، حيث يعمل كطريقة منظمة لجمع التعليقات والآراء والمداخلات من مختلف أصحاب المصلحة، بما في ذلك الجهات المانحة والمجتمع المدني ووسائل الإعلام والأوساط الأكاديمية والقطاع الخاص، حيث ينشئ منصة لهذه المجموعات للمشاركة بنشاط في عملية صنع القرار، خاصة

بالنسبة للمشاريع والسياسات التي تؤثر عليها بشكل مباشر. تدعم هذه الممارسة نهجًا ديمقراطيًا، مما يعزز الشفافية والثقة والشعور بالملكية بين جميع المعنيين. وعلاوة على ذلك، فإن الحفاظ على الحوار المستمر بين الحكومة وأصحاب المصلحة هؤلاء أمر بالغ الأهمية لعمل الحكومة، وضمان سماع جميع الأصوات وأخذها في الاعتبار عند صياغة السياسات والمبادرات.

أنواع المشاورات مع أصحاب المصلحة

تعد مشاورات أصحاب المصلحة ضرورية لجمع المدخلات والتحقق من صحة القرارات والسياسات. وفيما يلي ثلاثة أنواع شائعة من المشاورات، على النحو الذي حدده البنك الدولي:^{24,23}

1. مشاورات العامة:

- الوصف: جلسات تشاورية عامة ومفتوحة مصممة لجمع المداخلات والملاحظات من عامة الناس أو مجموعة واسعة من أصحاب المصلحة، مما يسمح لأي شخص مهتم بالمشاركة.

- الغرض: ضمان الشفافية وجمع وجهات نظر متنوعة.

2. مشاورات مستهدفة:

- الوصف: جلسات تشاورية مع مجموعات محددة من أصحاب المصلحة المتأثرين بشكل مباشر، مثل خبراء أو قادة المجتمع أو أصحاب الأعمال. وهذه المشاورات أكثر تخصصًا وتفصيلاً.

- الغرض: الحصول على مداخلات متعمقة ومتخصصة ضرورية للمشروع أو التشريع.

3. مشاورات إلكترونية (عبر الإنترنت):

²³R. Edward Freeman, Jeffrey S. Harrison, and Andrew C. Wicks, "Stakeholder Theory: The State of the Art", (2010).

²⁴<https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/830941468323985308/stakeholder-consultations-in-investment-operations-guidance-note>

- الوصف: تستخدم المنصات الرقمية لإشراك أصحاب المصلحة الذين قد لا يتمكنون من المشاركة شخصيًا. تعمل هذه الطريقة على توسيع نطاق الوصول مع ضمان إمكانية الوصول.
- الغرض: تسهيل المشاركة الواسعة، مما يسمح بمشاركة أصحاب المصلحة من مختلف المواقع الجغرافية في المملكة.

طرق وأشكال التشاور

يختلف ذلك اعتمادًا على نطاق المشاركة المقترحة من الحكومة (محلية، وطنية، إقليمية، أو عالمية)، والغرض من المشاركة، وطبيعة القضايا التي يتم مناقشتها، وتكرار المشاركة، والمشاركين المستهدفين، والأطراف وأصحاب المصلحة المهتمين بالتأثير على نتيجة العملية.

يمكن استخدام عدة طرق وأشكال لإجراء مشاورات فعالة:

- الاجتماعات الشخصية: تشمل ورش العمل والاجتماعات. هذه مفيدة بشكل خاص للمناقشات التفصيلية وعندما يكون التفاعل الشخصي ضروريًا لبناء العلاقات.
- مناقشات مجموعات النقاش المركزة مع أنواع معينة من أصحاب المصلحة.
- الاستطلاعات والاستبيانات: يمكن توزيعها بوجود الإنترنت أو عدمه لجمع ردود ووجهات نظر مجموعة واسعة من أصحاب المصلحة.
- ندوات تفاعلية ومنتديات عبر الإنترنت (التشاور الإلكتروني): أصبحت هذه الأساليب شائعة بشكل متزايد، لا سيما في السيناريوهات التي يجعل فيها التوزيع الجغرافي أو القضايا اللوجستية الاجتماعات المادية غير عملية، ويشمل أيضًا أدوات وقنوات التواصل الاجتماعي.

متى يتم إجراء التشاور؟

تتم إجراء التشاور عادة في مراحل حاسمة من تطوير المشروع أو السياسة:

- خلال مرحلة التخطيط: فهم توقعات أصحاب المصلحة ومخاوفهم قبل اتخاذ القرارات النهائية. يجب إجراء المشاورات في وقت مبكر من العملية عندما تكون السياسة، أو الاستراتيجية الوطنية، أو البرامج، أو أهداف ونهج الدراسة قيد النظر.

مدة التشاور

تعتمد مدة التشاور على طبيعة القضايا التي تتم مناقشتها ونطاق المشاورات - سواء كانت محلية، أو وطنية، أو إقليمية، أو عالمية؟ من المناسب أن يكون هناك أكثر من فترة تشاور واحدة على مدار السياسة/الإصلاح/البرنامج. قد تستمر المشاورات خلال جميع مراحل الإصلاح، لذلك يجب التخطيط لأطر زمنية كافية وواقعية للمشاورات لإتاحة الوقت الكافي لأصحاب المصلحة لتقديم ردود مدروسة، على سبيل المثال: بالنسبة للقوانين واللوائح: 14 يوما كحد أدنى.

الاستشارات قصيرة الأجل: قد تستمر ما بين أسبوعين إلى أربعة أسابيع للقضايا المباشرة التي تحتاج إلى تعليقات سريعة.

المشاورات طويلة الأجل: يمكن أن تمتد إلى عدة أشهر عند التعامل مع المشاريع المعقدة التي تتطلب تحليلا مفصلا وتعليقات من مجموعة واسعة من أصحاب المصلحة.

- أثناء التنفيذ: يتم إجراء المشاورات المنتظمة لإبقاء المجتمعات والجمهور على اطلاع دائم، والسعي للحصول على ملاحظاتهم المستمرة لضمان أن يكون المشروع متوافقًا مع احتياجات أصحاب المصلحة.
- بعد الانتهاء من المشروع: لجمع ردود الفعل على نجاح المشروع ومناقشة أي إجراءات متابعة ضرورية.
- ولضمان مشاركة فعالة لأصحاب المصلحة في عملية التشاور، لابد أن تتميز بما يلي:
- الانفتاح: تكون عملية التشاور مفتوحة لملاحظات ومداخلات جميع أصحاب المصلحة، حيث يتم النظر بفعالية فيها ودمجها في عملية اتخاذ القرار.
- المساءلة: يتم جمع التعليقات الواردة من أصحاب المصلحة وتقييمها ومشاركتها معهم بجدية. كما يتم لفت انتباه صانعي القرار إلى إبلاغ القرارات النهائية.
- الرؤية: من الأهمية التأكيد من أن جميع أصحاب المصلحة المحتملين، بما في ذلك المجموعات المتأثرة وغيرهم من المهتمين، على دراية كافية بعملية التشاور. وينبغي أن تشمل الجهود استخدام مواقع مخصصة للتشاور، وبيانات صحفية، وإعلانات، ورسائل إخبارية للوصول إلى جمهور واسع.
- الشمولية: يجب أن تمثل العملية وتسمح بمشاركة جميع أصحاب المصلحة، مما يضمن عدم استبعاد أي أصوات من المشاركة.
- الشفافية: يعد التواصل الواضح حول الغرض من المشاورات وعملياتها واستخدام المداخلات أمرًا بالغ الأهمية للحفاظ على ثقة أصحاب المصلحة ومشاركتهم.
- إمكانية الوصول: يجب أن تكون جميع المعلومات والعمليات في متناول أصحاب المصلحة، مع مراعاة اللغات/ اللهجات المختلفة والاحتياجات الخاصة لذوي الإعاقة والوصول التكنولوجي لضمان عدم استبعاد أي شخص.
- الاستجابة: يجب أن يرى أصحاب المصلحة كيف أثرت مساهماتهم في نتائج التشاور، مما يعزز قيمة مشاركتهم ويعزز التفاعل المستمر.

ملاحظات أصحاب المصلحة

يعد دمج ملاحظات أصحاب المصلحة أمرًا ضروريًا ليس فقط لشرعية القرارات، ولكن أيضًا لتحسين جودة وفعالية نتائج المشروع/الإصلاح. يجب تحليل التعليقات بشكل منهجي واستخدامها لتحسين المشاريع والسياسات.

- تكامل التغذية الراجعة: إنشاء آليات لدمج التغذية الراجعة في مراحل تخطيط المشروع/الإصلاح وتنفيذه.
- حلقات التغذية الراجعة: يؤدي تقديم التغذية الراجعة إلى أصحاب المصلحة الذين تمت مشاورتهم حول كيفية النظر في مداخلاتهم إلى إغلاق حلقة التغذية الراجعة ويعتبر مقياس المساءلة الرئيسي للمشاورات.

طرق التشاور الشائعة وحالات استخدامها

المزايا	الأسلوب	تستخدم هذه الحالة في
مستوى مشاركة مرتفع	الاجتماعات الشخصية ومجموعات النقاش المركزة	المسائل المعقدة التي تتطلب الحوار والنقاش
بيانات قابلة للقياس الكمي	المسوح والاستبيانات	جمع الرأي
وصول أوسع	التشاور الإلكتروني (بما في ذلك المنتديات الإلكترونية)	ردود فعل مستمرة

استراتيجيات التشاور

استراتيجية التشاور المقترحة

1. التحضير قبل الاستشارة

- تحليل أصحاب المصلحة: تحديد أصحاب المصلحة الرئيسيين.
- خطة الاتصال: حدد الطرق والجدول الزمنية لمشاركة المعلومات.

2. طرق التشاور

- ورش العمل والموائد المستديرة: إشراك أصحاب المصلحة في مناقشات مفصلة.
- جلسات الاستماع العامة: تسهيل مشاركة الجمهور على نطاق واسع
- المقابلات المستهدفة: إجراء محادثات متعمقة مع أصحاب المصلحة الرئيسيين.

3. التشاور الإلكتروني

- الاجتماعات الافتراضية: التغلب على الحواجز الجغرافية.
- الاستطلاعات عبر الإنترنت: جمع الملاحظات بشكل فعال.

4. مشاركة المعلومات

- وثائق الاستشارة: قدم معلومات واضحة مسبقاً.
- ملخصات التعليقات: شارك ما تم جمعه وكيف يؤثر على السياسة.

5. تكامل التغذية الراجعة

- تقارير المراجعة والتعديل: تحليل ودمج الملاحظات في تغييرات السياسة

6. المشاركة المستمرة

- تحديثات منتظمة: إبقاء أصحاب المصلحة على اطلاع بالتقدم المحرز.
- قنوات التغذية الراجعة المستمرة: السماح بتقديم الملاحظات بشكل مستمر لتحسين السياسة.

7. المتابعة والتقييم

- مراجعة الفعالية: تقييم عملية التشاور بانتظام وتعديلها حسب الحاجة.

وتشمل استراتيجيات التشاور ما يلي:

- استضافة اللقاءات العامة وورش العمل
- إجراء الاستطلاعات والاستبيانات
- تنظيم مناقشات مجموعات التركيز
- إنشاء آليات للتغذية الراجعة عبر الإنترنت

الاستراتيجية المقترحة لإشراك أصحاب المصلحة وشركاء التنمية

قد تتضمن استراتيجيات المشاركة ما يلي:

- اجتماعات ودورات منتظمة مع أصحاب المصلحة
- التعاون مع شركاء التنمية من خلال حلقات عمل أو منتديات مشتركة
- المشاركة في المؤتمرات أو الأحداث ذات الصلة

استراتيجية مقترحة لإدماج آراء أصحاب المصلحة والفئات المستضعفة أو المهمشة

لضمان الشمولية:

- الوصول المستهدف إلى الفئات المستضعفة أو المهمشة من خلال المنظمات المجتمعية أو المنظمات غير الحكومية
- توفير أشكال يسهل الوصول إليها لنشر المعلومات وجمع التعليقات

آلية معالجة الشكاوى Grievance Redress Mechanisms

تعد آلية التغذية الراجعة ومعالجة الشكاوى²⁵ مكونًا أساسيًا لأطر مشاركة أصحاب المصلحة الفعالة حيث توفر عملية رسمية يمكن لأصحاب المصلحة من خلالها التعبير عن مخاوفهم وطرح الأسئلة وتقديم الاقتراحات وتقديم الشاء، ويتجاوز هذا النهج الشامل مجرد التعامل مع الشكاوى ويتضمن جميع أنواع التعليقات والملاحظات التي قد تكون لدى أصحاب المصلحة.

تضمن آلية التغذية الراجعة ومعالجة الشكاوى الفعالة سماع جميع الأصوات، ومعالجة أنواع مختلفة من الملاحظات والشكاوى على الفور وضمن أطر زمنية محددة، مما يعزز ثقافة الانفتاح والاستجابة، حيث تساعد هذه العملية في الحفاظ على الثقة والشفافية بين المؤسسة وأصحاب المصلحة من خلال السعي بنشاط إلى الحصول على ملاحظات أصحاب المصلحة وتقييمها، يمكن للمؤسسات استخدام هذه المعلومات والملاحظات لتحسين عملية صنع القرار، والاستجابة مع احتياجات أصحاب المصلحة، وتعزيز نتائج المشروع/الإصلاح الإجمالية.

بعض الخصائص المشتركة لآليات التظلم / الشكاوى الفعالة:

- تعدد مواقع استقبال التظلمات، ووجود قنوات متعددة لتلقي المظالم / الشكاوى.
- معايير الخدمة الثابتة لتسوية التظلمات.
- إرشادات معالجة سريعة وواضحة (بما في ذلك مراجعة الإجراءات وأنظمة المراقبة)
- نظام استجابة فعال للشكاوى يشمل إعلام مقدمي الشكاوى بالإجراءات التي تم اتخاذها بشأن شكاوهم.

لماذا تعتبر آليات التظلم ومعالجة الشكاوى الفعالة مهمة؟

- تقديم التغذية الراجعة حول أداء المشروع/الإصلاح
- العمل كآلية للإنذار المبكر يمكنها مساعدة فرق العمل على اكتشاف المشاكل قبل أن تصبح أكثر خطورة و / أو واسعة الانتشار، وبالتالي تساعد على الحفاظ على موارد المشروع وسمعته.
- خلق الوعي العام حول المشروع وأهدافه.
- ردع الاحتيال والفساد.
- تزويد موظفي المشروع بالاقتراحات العملية / التغذية الراجعة.
- السماح للموظفين بأن يكونوا أكثر مساهمة وشفافية واستجابة للمستفيدين.
- تقييم فعالية العمليات التنظيمية الداخلية.
- زيادة مشاركة أصحاب المصلحة في المشروع.

²⁵ Anne B. Holley, "The Accountability Principle in Stakeholder Engagement", Journal of Business Ethics (2011).

آلية معالجة الشكاوى والمساءلة في إطار الإطار البيئي والاجتماعي للبنك الدولي

- يطلب البنك الدولي من المقترض توفير آلية أو عملية أو إجراء تظلم لتلقي وتسهيل حل مخاوف وشكاوى الأطراف المتأثرة بالمشروع والناشئة عن المشروع. يجب أن تكون آلية معالجة المظالم متناسبة مع المخاطر والتأثيرات الخاصة بالمشروع (الفقرة 60، ESF)
- يمكن للأطراف المتأثرة بالمشروع تقديم شكاوى بخصوص مشروع ممول من البنك عبر آلية معالجة الشكاوى الخاصة بالمشروع، أو آلية الشكاوى المحلية المناسبة، أو خدمة معالجة الشكاوى المؤسسية للبنك الدولي، بعد تنويه البنك الدولي مباشرة وإعطاء إدارة البنك فرصة معقولة للرد، يمكن للأطراف المتأثرة بالمشروع تقديم شكاوهم إلى لجنة التفتيش المستقلة للبنك الدولي لطلب تفتيش لتحديد ما إذا كان الضرر قد حدث كنتيجة مباشرة لعدم التزام البنك الدولي بسياساته وإجراءاته (الفقرة 61، ESF)
- المعيار البيئي والاجتماعي 10: سيقوم المقترض باقتراح وتنفيذ آلية تظلم لتلقي وتسهيل حل مخاوف وتظلمات الأطراف المتأثرة بالمشروع.
- المعيار البيئي والاجتماعي 2: سيتم توفير آلية تظلم لجميع العمال المباشرين والعمال المتعاقدين (حيثما كان ذلك مناسباً، لمنظمتهم) لتمكينهم من مشاركة المخاوف المتعلقة بالعمل والإبلاغ عنها.
- المعيار البيئي والاجتماعي 5: يضمن المقترض وجود آلية تظلم للمشروع، وفقاً للمعيار البيئي والاجتماعي 10، في أقرب وقت ممكن أثناء مرحلة تطوير المشروع لمعالجة المخاوف المحددة التي يثيرها الأشخاص المهجرون (أو غيرهم) بشأن التعويض أو إعادة التوطين أو تدابير استعادة سبل العيش، في الوقت المناسب.
- المعيار البيئي والاجتماعي 7: يضمن المقترض إنشاء آلية تظلم للمشروع، كما هو موضح في المعيار البيئي والاجتماعي 10، بحيث تكون مناسبة ثقافياً ومتاحة للشعوب الأصلية المتأثرة / المجتمعات المحلية التقليدية المحرومة تاريخياً في أفريقيا جنوب الصحراء الكبرى.
- يجب أن تحتوي مشاريع التمويل الاستثماري (IPFs) على "آلية لتلقي الشكاوى تتناسب مع المخاطر والتأثيرات الخاصة بالمشروع"، ينطبق ذلك على جميع جوانب المشروع، بما في ذلك العنف القائم على النوع الاجتماعي. Gender-Based Violence (GBV) حيث يجب أن يتم تحديد عملية معالجة الشكاوى لحالات العنف والاستغلال والانتهاك الجنسي (SEA/SH) في "إطار المساءلة والاستجابة" المتفق عليه، (خطة تفصيلية ينفذ من خلالها المقاول خطة عمل GBV الموضحة في خطة الإدارة البيئية والاجتماعية للمشروع) المصدر GBV GPN، الفقرتان 56 و 114.

آلية معالجة الشكاوى



تتكون سلسلة آلية معالجة الشكاوى من 6 مراحل هي:

الاستيعاب واستقبال الشكاوى - كيف يتم جمع المظالم؟ كم عدد المواقع ومن خلال أي قنوات؟ ما هو الهيكل التنظيمي لمعالجة التظلمات والشكاوى؟

الفرز والمعالجة - كيف يتم تصنيف المظالم وتسجيلها وتحديد أولوياتها (على سبيل المثال، هل يوجد نظام فرز لقضايا السلامة والصحة وسبل العيش)؟ إلى من يتم توجيه هذه المظالم؟ كيف يتم التعامل معها؟

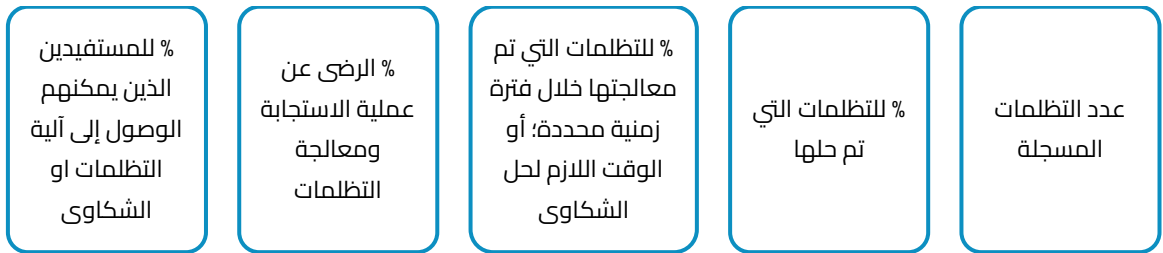
الإقرار والمتابعة - هل يتم تزويد المشتكين بالإيصالات؟ كيف يتم تقديم تحديثات حول تقدم سير العمل لمعالجة التظلم والشكاوى؟

التحقق والتحقيق واتخاذ الإجراءات - كيف يتم جمع المعلومات حول التظلم لحلها؟ كيف يتم تصعيد المظالم إلى مستويات أعلى؟

المتابعة والتقييم - كيف يتم تتبع المظالم؟ كيف يتم تحليل بيانات التظلمات؟ كيف يتم تعديل العمليات لمنع تكرار المظالم؟

تقديم التغذية الراجعة - كيف يتم إطلاع المشتكين / مستخدمي آلية الشكاوى وعامة الجمهور على نتائج التحقيقات والإجراءات المتخذة بشأن المظالم؟

مؤشرات آليات التظلم العامة



الاتصال من أجل آليات التظلم/ الشكاوى الفعالة

أنواع الاتصالات

أ. داخلي- يتم من خلال:

- التواصل مع مستخدمي آليات التظلم/ الشكاوى

- التواصل مع الموظفين
- ب. خارجي - المانحون والشركاء وما إلى ذلك ويتم من خلال:
- التقارير العامة حول التظلمات / الاقتراحات الواردة.
- إدراج وتضمين قسم حول التظلمات/الاقتراحات في التقرير السنوي
- تصميم آليات التظلم

خطوات تصميم آلية معالجة الشكاوى بشكل فعال

يبين الشكل التالي خطوات تصميم آلية معالجة الشكاوى بشكل فعال وتتمثل في:

1. استطلاع الآليات الحالية (الرسمية وغير الرسمية)
2. تقدير عدد المستخدمين وتقييم الموارد المتاحة
3. تطوير الإجراءات التشغيلية الموحدة/مخططات سير العمل
4. تطوير ونشر وتعميم سياسات معالجة الشكاوى
5. توزيع مهام معالجة الشكاوى وتدريب الموظفين
6. تحفيز الطلب الخارجي على آلية معالجة الشكاوى



مجالات وأنشطة آلية معالجة الشكاوى

يوضح الشكل التالي مجالات وأنشطة آلية معالجة الشكاوى

الاستلام

- تعيين بريد إلكتروني محدد ورقم هاتف لتلقي ومعالجة الشكاوى
- إنشاء صندوق "اقتراحات / شكاوى" يسهل الوصول إليه
- تعيين ضابط شكاوى لتلقي وتسجيل ومراقبة الشكاوى وتزويده بالتدريب المناسب

- تعديل موقع المشروع (إذا كان موجودًا) لإنشاء نافذة فرعية دائمة ومرئية تسهل جمع الشكاوى

المعالجة

- اقتراح أطر زمنية وإجراءات لتلقي وتسجيل ومراقبة الشكاوى والرد على المشتكين
- تعيين مسؤوليات حل الشكاوى للموظفين الحاليين

المتابعة

- تصميم قاعدة بيانات بسيطة وسهلة الاستخدام لتسجيل ومتابعة الشكاوى باستخدام إكسل أو سجل بيانات.
- مراجعة التعليقات الواردة، والقضايا التي تم حلها، واتجاهات الشكاوى بانتظام في اجتماعات المراجعة، وتنويه الإدارة وصناع القرار حول منحنى أو التوجه الذي تدور حوله أهم الشكاوى.

GM Area	Activities
Receipt	• Assign a specific email ID, phone number • Set up an easy to access "Suggestion/Grievance box" • Designate a grievance officer to receive, log, monitor or track grievances and provide him/her with appropriate training • Modify the project website (if any) to create a permanent and visible sub-window that facilitates collection of complaints
Processing	• Suggest timeframes and procedures to receive, log, monitor or track complaints and respond to complainants • Assign grievance resolution responsibilities to existing staff
Monitoring and Tracking	• Design a simple, easy to use, excel-based or log-book based complaint registration and monitoring database • Regularly review feedback received, cases resolved and complaints trends in resettlement review meetings; bring key trends to management's attention

قنوات الاستيعاب واستقبال الشكاوى



دمج الإجراءات التي تركز على مقدمي الشكاوى لمزاعم الاستغلال والانتهاك الجنسيين

- غالباً ما تكون ادعاءات الاستغلال والاعتداء الجنسيين، والطرائق القياسية لإدارة المظالم غير كافية لتمكين الإبلاغ الآمن والسري عن ادعاءات الاستغلال والانتهاك الجنسيين أو التعامل مع الحساسيات المرتبطة بالاستغلال والانتهاك الجنسيين.

المبادئ العامة للحكم الرشيد أو السلوك التنظيمي:

- الموضوعية والاستقلالية: غير متحيز ومستقل.
- السرية والحياد والشفافية: الحفاظ على الخصوصية والإنصاف والانفتاح.
- السرعة والتناسب: التصرف بسرعة وبشكل مناسب.
- الاستجابة والكفاءة: الاستجابة بسرعة وفعالية.
- البساطة وإمكانية الوصول: جعل العمليات سهلة الفهم والوصول.
- المشاركة والشمول الاجتماعي: إشراك المجموعات المتنوعة.

المبادئ لدعم وحماية مقدمي الشكاوى:

- السرية وعدم الكشف عن الهوية: حماية المعلومات الشخصية.
- التركيز على مقدم الشكاوى: إعطاء الأولوية لاحتياجات مقدمي الشكاوى.
- سلامة مقدم الشكاوى: التأكد من سلامة الناجين وتعافيهم.

نماذج لمعالجة حالات الاستغلال والانتهاك الجنسيين في آليات معالجة الشكاوى للمشروع

 Adapt	Model 1: Adapt the project GM established under ESS10 to address SEA/SH cases
 Link up	Model 2: Link up the project GM with an existing intermediary for SEA/SH allegation redress
 Build	Model 3: Build an independent GM for SEA/SH cases by outsourcing to a third party.

يحدد الشكل التالي ثلاثة نماذج لمعالجة حالات الاستغلال والاعتداء الجنسيين / التحرش الجنسي (SEA / SH)²⁶ في سياق المشروع، وفيما يلي ملخص لكل نموذج: النموذج 1: التكيف

- الوصف: تكيف آلية معالجة الشكاوى الخاصة بالمشروع بموجب المعيار البيئي والاجتماعي 10 لمعالجة حالات الاستغلال والانتهاك الجنسيين على وجه التحديد.
- النهج: تعديل إطار عمل آلية الشكاوى الحالي ليشجع معالجة حوادث SEA/SH الاستغلال والانتهاك الجنسي بفعالية.

²⁶ Sexual Exploitation and Abuse / Sexual Harassment (SEA/SH) التحرش الجنسي / الاستغلال والانتهاك الجنسي

النموذج 2: الربط

- الوصف: ربط آلية معالجة الشكاوى الخاصة بالمشروع بوسيط موجود ومتخصص في معالجة ادعاءات SEA/SH.
- النهج: ربط آلية معالجة الشكاوى الخاصة بالمشروع بمنظمة خارجية أو وسيط خارجي يتولى معالجة ادعاءات SEA/SH بالفعل.

نموذج 3: البناء

- الوصف: بناء آلية مستقلة لمعالجة حالات SEA/SH الاستغلال والانتهاك الجنسي عن طريق الاستعانة بطرف ثالث.
 - النهج: إنشاء آلية منفصلة ومستقلة خصيصًا لحالات SEA/SH، تدار بواسطة طرف ثالث خارجي.
- يوفر كل نموذج من النماذج الثلاثة استراتيجية مختلفة لدمج إدارة حالات الاستغلال والانتهاك الجنسيين في آلية معالجة الشكاوى الخاصة بالمشروع، مما يوفر مستويات متفاوتة من التكامل والتخصص.

آليات تظلم يمكن الوصول إليها للتعبير عن الشكاوى والمخاوف بسهولة

من المتوقع أن تعالج آلية معالجة الشكاوى المخاوف بسرعة وفعالية، بطريقة شفافة مناسبة ثقافياً وحساسة وتستجيب لاحتياجات واهتمامات الأطراف المتأثرة بالمشروع أو الإصلاح ويمكن الوصول إليها بسهولة، دون تكلفة ودون عقاب. للسماح لأصحاب المصلحة بالتعبير عن شكاوهم ومخاوفهم بسهولة، يجب على كل جهة إبلاغ الأطراف المتأثرة بالمشروع أو الإصلاح بعملية التظلم أثناء أنشطة إشراك أصحاب المصلحة، والإعلان عنها بشكل جيد، وبحيث تكون متاحة بأشكال متعددة لاستيعاب الاحتياجات المتنوعة لأصحاب المصلحة، وينبغي لكل جهة أن تزود وحدة دعم تنفيذ الإصلاحات الاقتصادية بموجز عن المظالم، مع الأخذ بعين الاعتبار أن الآلية ستسمح أيضاً برفع ومعالجة الشكاوى مجهولة المصدر.

الميزات الرئيسية لإمكانية الوصول:

- قنوات متعددة: تتضمن هذه الميزة تقديم طرق مختلفة لأصحاب المصلحة لتقديم التظلمات، وتشمل القنوات المتاحة منصة بخدمتكم، والبريد الإلكتروني، والخط الساخن، والاجتماعات الشخصية، وصندوق الشكاوى، [ونافذة مصفوفة الإصلاح على موقعها الإلكتروني](#)، مما يضمن لأصحاب المصلحة اختيار الطريقة الأكثر ملاءمة.
- إمكانية الوصول من حيث اللغة: توفر الآلية المعلومات وتسمح بتقديم التظلمات باللغة الأم أو اللغات السائدة لأصحاب المصلحة، مما يضمن أن الحواجز اللغوية لا تعيق عملية تقديم الشكاوى والتظلمات.

- إمكانية الوصول المادي: يجب أن تكون جميع مواقع تقديم التظلمات متاحة للأشخاص كافة بما في ذلك ذوي الإعاقة، مما يضمن الشمولية والمساواة.
- قنوات تقديم التظلمات

القناة	الوصف	الإيجابيات	السلبيات
بخدمتكم	منصة تفاعلية للتواصل مع الحكومة (أسأل الحكومة، اقتراحات، مجاملة، شكاوى، تقارير)	متاحة 7/24	تتطلب الوصول إلى الإنترنت
النموذج عبر الإنترنت	نموذج متاح على الموقع الإلكتروني	مريحة، متاحة 7/24	تتطلب الوصول إلى الإنترنت
البريد الإلكتروني	عنوان بريد إلكتروني مخصص	سهل الاستخدام، يوفر سجل مكتوب	تأخير محتمل في أوقات الاستجابة
الخط الساخن	رقم هاتف مجاني	استجابة فورية	قد لا يكون متاحًا للجميع
الاتصال الشخصي	اجتماعات في المكتب أو المجتمع	تفاعل شخصي	محدود بالموقع والوقت
صندوق الشكاوى	شكاوى ورقية	سهل الاستخدام، متاحة	محدود بالموقع والوقت

التحقيق في المظالم / الشكاوى وحلها (الاستجابة السريعة)

إن اتباع نهج منظم للتحقيق في المظالم وحلها يطمئن أصحاب المصلحة إلى أن مخاوفهم تؤخذ على محمل الجد.²⁷

خطوات عملية حل التظلمات

- الإقرار/التأكيد: الإقرار الفوري باستلام التظلم إلى صاحب المصلحة، مع توفير جدول زمني لعملية الحل.
- التحقيق: تعيين طرف محايد للتحقيق في التظلم، وضمان فحص عادل وشامل للقضية.
- الحل / القرار: بعد التحقيق، حدد الإجراء المناسب لحل التظلم وإبلاغ صاحب المصلحة بهذا القرار.
- المتابعة: التحقق من رضا صاحب المصلحة حول القرار وجمع ملاحظات وتغذية راجعة حول العملية.

²⁷ Amy J. Cohen, "Designing Effective Grievance Mechanisms: The Role of Mediation Styles", Journal of Dispute Resolution, (2013).

الإطار الزمني لمعالجة التظلمات

الخطوة	الوصف	الإطار الزمني القياسي ²⁸
القرار/التأكيد	تأكيد استلام الشكوى	في غضون 24 ساعة
التحقيق	إجراء تحقيق شامل	15-30 يوما
القرار	إبلاغ أصحاب المصلحة بالقرار	في غضون 45 يوما
المتابعة	ضمان رضا أصحاب المصلحة	60 يوما بعد القرار

الإجراءات العملية لتلقي الشكاوى

الخطوة	الإجراء	الغرض
استلام الشكوى	قبول الشكاوى عبر قنوات مختلفة؛ تأكيد الاستلام.	ضمان إمكانية الوصول وبدء العملية.
التقييم الأولي	تصنيف الشكاوى حسب الطبيعة والأولوية؛ تعيين المسؤولية.	تنظيم الشكاوى للمعالجة الفعالة.
التحقيق	جمع المعلومات، إجراء المقابلات.	جمع جميع التفاصيل اللازمة لحل القضايا.
الحل	تطوير واعتماد الحلول أو الإجراءات.	معالجة الشكاوى وتصحيحها.
التنفيذ	تنفيذ الحلول المتفق عليها؛ مراقبة الفعالية.	ضمان تنفيذ الحلول بشكل صحيح.
الاتصال	تحديث المشتكي؛ طلب التغذية الراجعة.	إبقاء المشتكي على علم وتحسين العملية.
التوثيق	الحفاظ على سجلات الشكاوى والنتائج.	توفير الشفافية وتمكين المراجعة.
التقييم والتعديل	تقييم العملية بانتظام؛ إجراء التعديلات اللازمة.	تحسين وضمان التحسين المستمر.
التدريب	تدريب الموظفين على التعامل مع الشكاوى.	تعزيز القدرة على إدارة الشكاوى بفعالية.

²⁸ ملاحظة: تأكد من توضيح الأمر لأصحاب المصلحة منذ بداية عملية الإشراف. كن دائما منفتحًا على التعديلات بناءً على الملاحظات والديناميكيات الخاصة بكل حالة. إذا كانت ديناميكيات أصحاب المصلحة أو المشروع تتطلب إعادة تقييم أسرع، فقد يكون من المفيد النظر في جدول زمني أقصر لزيادة الرضا والثقة في عملية حل الشكاوى.

قنوات التوعية بآلية الشكاوى

هناك العديد من الطرق أو المنصات المختلفة التي يتم من خلالها الترويج لسياسة أو آلية معالج الشكاوى والتظلمات لضمان وصولها إلى جميع أصحاب المصلحة المتأثرين. التالي مجموعة من القنوات النموذجية التي قد تُستخدم:

القناة	الغرض	الجمهور المستهدف
ورش العمل والندوات	تثقيف وتدريب أصحاب المصلحة على تفاصيل السياسة وتنفيذها.	المؤسسات العامة، الموردين، الأعمال المحلية
مواقع الالكترونية الاعلامية والموفرة للمعلومات	توفير وصول مستمر إلى وثائق السياسة، التحديثات، والأسئلة الشائعة.	جميع أصحاب المصلحة
النشرات البريدية عبر البريد الالكتروني	إرسال تحديثات منتظمة ومعلومات مهمة مباشرة إلى أصحاب المصلحة.	أصحاب المصلحة المشتركين
منصات التواصل الاجتماعي	التفاعل مع جمهور أوسع وتسهيل التحديثات والتفاعلات السريعة وغير الرسمية.	الجمهور العام، الفئة العمرية الشابة
اللقاءات العامة	جمع مداخلات الجمهور، معالجة المخاوف، والحفاظ على الشفافية في اتخاذ القرار.	الجمهور العام، خاصة أعضاء المجتمع
مكاتب المساعدة/خدمة الجمهور والخطوط الساخنة	تقديم المساعدة الفورية، الإجابة على الاستفسارات، وإرشاد أصحاب المصلحة خلال إجراءات السياسة.	جميع أصحاب المصلحة، مع التركيز على أولئك الذين يحتاجون إلى توجيه إضافي
الاجتماعات المجتمعية	الوصول إلى أصحاب المصلحة على المستوى المحلي، وضمان المشاركة والتغذية الراجعة من القاعدة.	المجتمعات المحلية، الفئات المستضعفة أو المهمشة
المواد المطبوعة	تقديم المعلومات بتنسيقات متاحة لأولئك الذين لديهم وصول محدود إلى الإنترنت أو يفضلون النسخ المادية.	كبار السن، المجتمعات الأقل حظًا

تحديد مجالات التحسين أو التعديل

يعد تحديد مجالات التحسين أو التعديل أمرا بالغ الأهمية ليس فقط لآلية معالجة الشكاوى، ولكن للنجاح الشامل للمشروع أو الإصلاح، أما التحسين المستمر لجميع العمليات المعنية أمر ضروري للحفاظ على فعاليتها وأهميتها، حيث تضمن التقييمات المنتظمة لكل من النتائج والمنهجيات المستخدمة في جميع أنحاء المشروع تحديد فرص التحسين والعمل عليها. يدعم هذا النهج الاستباقي للتحسين المستمر قدرة المشروع على التكيف والاستجابة لاحتياجات أصحاب المصلحة المتطورة والظروف الخارجية.

ممارسات التحسين المستمر:

- استطلاعات الرأي: بعد حل التظلم، قدم لأصحاب المصلحة استبيانًا لتقديم ملاحظات حول تجربتهم.

- المراجعات السنوية: إجراء عمليات تدقيق سنوية لآلية معالجة الشكاوى لتقييم فعاليتها وإجراء التعديلات اللازمة.

- اجتماعات أصحاب المصلحة: عقد اجتماعات منتظمة مع أصحاب المصلحة لمناقشة عملية التظلم وجمع الاقتراحات للتحسين.

آليات إضافية لإشراك أصحاب المصلحة

تتطلب المشاركة الفعالة لأصحاب المصلحة مجموعة متنوعة من الآليات لضمان المشاركة الشاملة وردود الفعل من جميع الأطراف ذات الصلة. استنادا إلى الجدول المرفق، فيما يلي سرد مفصل لمختلف آليات إشراك أصحاب المصلحة:

التشاور

- جلسات الاستماع العامة: هي اجتماعات رسمية يتم فيها تقديم معلومات حول مشروع أو سياسة ما ومشاركتها مع الجمهور، وتتاح لأصحاب المصلحة الفرصة لطرح الأسئلة وتقديم الملاحظات. تعتبر جلسات الاستماع هذه ضرورية لضمان الشفافية وإشراك المجتمع في عمليات صنع القرار.

- مجموعات النقاش المركزة: وهي مناقشات صغيرة ومنظمة مع مجموعات مختارة من أصحاب المصلحة لجمع آراء مفصلة حول قضايا محددة، حيث تكون مجموعات التركيز مفيدة للحصول على تعليقات متعمقة من أصحاب المصلحة الرئيسيين.

- الهيئات / اللجان الاستشارية: هي مجموعات من أصحاب المصلحة، بما في ذلك الخبراء وممثلي المجتمع، الذين يقدمون المشورة والتعليقات المستمرة لفريق المشروع، وتساعد هذه الهيئات على ضمان بقاء المشروع متوافقا مع احتياجات أصحاب المصلحة واهتماماتهم.

معالجة الشكاوى

- آليات رسمية لمعالجة الشكاوى: هي أنظمة منظمة تسمح لأصحاب المصلحة بتقديم شكاوهم وطلب معالجتها. وتضمن الآليات الفعالة لمعالجة القضايا بشكل سريع وشفاف، مما يحافظ على الثقة والمساءلة.

- هيئات لجان المواطنين: هي لجان من المواطنين يتداولون قضايا محددة ويقدمون توصيات لصانعي السياسات، تضمن هذه الطريقة أن يشارك قطاع ممثل من الجمهور في عملية اتخاذ القرارات.

جمع وتسجيل والإبلاغ عن المدخلات من المواطنين

- استطلاعات رضا المواطنين: تقيس هذه الاستطلاعات رضا المواطنين عن الجوانب المختلفة لمشروع أو سياسة. أنها توفر ملاحظات قيمة يمكن استخدامها لتحسين نتائج المشروع.
 - بطاقات الأداء المجتمعي: هي أدوات يستخدمها أعضاء المجتمع المحلي لتقييم وتقديم الملاحظات حول الخدمات والمشاريع العامة، فهي تساعد على ضمان تلبية خدمات واحتياجات المجتمع.
 - بطاقات تقرير المواطنين: هي وثائق عامة تلخص التعليقات والتقييمات التي قدمها المواطنون على مختلف الخدمات والمشاريع العامة. وهي تعزز المساءلة والشفافية.
- التعاون في صنع القرار
- التخطيط التشاركي: يشارك أصحاب المصلحة مباشرة في عملية التخطيط لضمان مراعاة احتياجاتهم ووجهات نظرهم، التخطيط التشاركي ضروري لإنشاء مشاريع شاملة وفعالة.
 - التشاركية في وضع الموازنة: هي عملية ديمقراطية حيث يقرر أعضاء المجتمع كيفية تخصيص جزء من الموازنة العامة، وتعزز هذه الآلية الشفافية والمشاركة المجتمعية.
- المتابعة والتقييم بقيادة المواطنين
- التدقيق الاجتماعي: المراجعات الاجتماعية هي مراجعات يجريها أفراد المجتمع لتقييم أداء وتأثير المشاريع والخدمات العامة. وتساعد على ضمان الشفافية والمساءلة.
 - تتبع الإنفاق العام: يشمل ذلك قيام المواطنين بمراقبة عملية تخصيص واستخدام الأموال العامة لضمان الشفافية والمساءلة، ويساعد تتبع الإنفاق العام على منع إساءة استخدام الموارد المالية.
- تمكين المواطنين بالموارد والسلطة
- التعاقد المجتمعي: يسمح لمجموعات من المجتمع بإدارة وتنفيذ مكونات معينة من المشروع، مما يمنحهم التحكم المباشر والمسؤولية، وهو يعزز الملكية والتمكين المحليين.
- بناء قدرات المواطنين على المشاركة
- حملات محو الأمية بالموازنة: هي برامج تثقيفية تهدف إلى تحسين فهم المواطنين للميزانيات العامة والعمليات المالية، فهي تساعد على ضمان قدرة المواطنين على المشاركة بفعالية.
- نشر المعلومات وتبسيطها وإزالة الغموض
- الحملات الإعلامية التوعوية: نشر الوعي حول القضايا أو المشاريع.
 - موثائق المواطنين: تحديد حقوق ومسؤوليات المواطن.
 - مراكز خدمة المواطن: نقاط وصول للمعلومات والخدمات.

- مبادرات شفافية الموازنة: إتاحة الوصول إلى معلومات الموازنة.
- التقرير العام عن الإيرادات والنفقات: ضمان الشفافية في الأمور المالية.
- حملات التوعية بالموازنة: تثقيف الجمهور حول عمليات الموازنة والمخصصات.
- التحليل المستقل للموازنة: إجراء مراجعات مستقلة لتقديم رؤى غير متحيزة.
- تصميم وتوفير نسخ مبسطة من الموازنة للمواطنين: تناسب فهم الجمهور على اختلاف مستوياتهم التعليمية والثقافية.

أنشطة لإشراك أصحاب المصلحة

CE activity	Mechanisms	Government participation required	Citizen participation required	Technical complexity and skills required	Time	Cost
Consultation	Public hearings	Medium	Low	Medium	Low	Low
	Focus group discussions	Weak	Low	Medium	Medium	Medium
	Advisory body/committee	Medium	Low	Medium	Medium	Low
Grievance Redress	Formal GRMs	Weak	Low	Medium	Low	Low
	Citizens' jury	Medium	Medium	Medium	Low	Low
Collecting, recording, and reporting on inputs from citizens	Public hearings	Medium	Low	Medium	Low	Low
	Focus group discussions	Weak	Low	Medium	Medium	Medium
	Citizen satisfaction surveys	Medium	High	High	High	High
	Community scorecard	Medium	Medium	High	High	High
	Citizen report card	Strong	High	Medium	High	High
Collaboration in decision-making	Citizen/user membership in decision-making bodies	Medium	Medium	Medium	Medium	Low
	Integrity pacts	Strong	Low	Low	Low	Low
	Participatory planning	Medium	Medium	High	High	High
	Participatory budgeting	Strong	Medium	High	High	High
	Citizens' jury	Medium	Medium	Medium	Low	Low
Citizen-led monitoring and evaluation or oversight	Procurement monitoring	Strong	High	High	Medium	Medium
	Public expenditure tracking	Strong	High	Medium	High	High
	Community scorecard	Medium	Medium	High	High	High
	Social audit	Medium	High	High	High	High
	Citizen report card	Strong	High	Medium	High	High
	Citizen satisfaction surveys	Medium	High	High	High	High
Empowering citizens with resources and authority over their use	Participatory planning	Medium	Medium	High	High	High
	Community management	Strong	High	High	High	Medium
	Community contracting	Strong	High	High	High	Medium
	Participatory monitoring	Medium	High	High	Medium	Medium
Building citizen capacity for engagement	Budget literacy campaigns	Weak	Medium	Low	Medium	Medium
	Public reporting of revenues and expenditures	Medium	Low	Low	Low	Low
Information dissemination/demystification*	Information campaigns	Weak	Low	Low	Medium	Medium
	Citizens' charters	Strong	Low	Low	Low	Low
	Citizen service centers	Strong	Low	Low	Medium	Medium
	Budget transparency	Strong	Medium	Low	Medium	Medium
	Public reporting of revenues and expenditures	Medium	Low	Low	Low	Low
	Budget literacy campaigns	Weak	Medium	Low	Medium	Medium
	Independent budget analysis	Weak	High	Low	High	Medium
	Citizens' budget	Strong	Medium	Low	Medium	Medium

المتابعة والتقييم

لا يقتصر دور المتابعة والتقييم (أثناء وبعد المشاركة) في ضمان أن الأنشطة تحقق أهدافها فحسب، بل توفر أيضًا رؤى للتحسينات المستقبلية، حيث يتضمن المتابعة والتقييم الفعالان الإشراف المستمر خلال أنشطة إشراك أصحاب المصلحة والتحليل الشامل بعد الانتهاء من تنفيذها.²⁹ أمثلة على مؤشرات المتابعة:

1. الرضا عن نتائج ومخرجات آليات المشاركة:
 - النسبة المئوية لأصحاب المصلحة الذين يشعرون أن ملاحظاتهم ومداخلاتهم قد تم تضمينها في القرارات النهائية.
 - عدد اقتراحات أصحاب المصلحة التي تم أخذها بعين الاعتبار.
2. الرضا عن عملية / شمولية المشاركة:
 - % لرضى أصحاب المصلحة عن عملية التشاور.
 - تنوع مجموعات أصحاب المصلحة المشاركة في أنشطة الإشراك.

إشراك أصحاب المصلحة في متابعة وتقييم الإصلاحات

يساعد على ضمان الشفافية وبناء الثقة، حيث يمكن لأصحاب المصلحة أن يروا بشكل مباشر كيف تؤثر مساهماتهم على المشروع.

أدور أصحاب المصلحة في أنشطة المتابعة

مجموعة أصحاب المصلحة	دور في المتابعة	نوع المشاركة
المجتمعات المحلية	تقديم الملاحظات حول تأثير المشروع	استطلاعات تشاركية
الهيئات الحكومية	الامتثال التنظيمي	عمليات التفتيش الدوري للامتثال
المستثمرون	الإشراف المالي	اجتماعات التقرير المالي

استراتيجية إشراك أصحاب المصلحة في أنشطة المتابعة

²⁹ James O'Flynn, "Developing a Stakeholder Engagement Evaluation Model to Enhance Governance and Performance in Public Sector Projects", Public Administration Review (2018).

إشراك هذه المجموعات من خلال تنفيذ اجتماعات وإعداد تقارير بشكل منتظم يسمح لهم بتقديم ملاحظات مستمرة والتعبير عن مخاوفهم التي يمكن معالجتها على الفور لتكييف استراتيجيات المشروع حسب الضرورة.

الاستراتيجية	الوصف	الغرض
إنشاء لجان المتابعة	تضمين ممثلين متنوعين من أصحاب المصلحة للإشراف على تنفيذ السياسة وتقديم رؤى.	تعزيز الإشراف ودمج وجهات نظر متنوعة.
المتابعة التشاركية	تدريب وإشراك أصحاب المصلحة في جمع البيانات، والزيارات الميدانية، واجتماعات المراجعة.	تمكين أصحاب المصلحة من مراقبة تأثير السياسة بفعالية.
التقارير المنتظمة	طلب ونشر تقارير منتظمة حول تنفيذ السياسة لجميع أصحاب المصلحة.	تعزيز الشفافية والتغذية الراجعة المستمرة.
استبيانات التغذية الراجعة	إجراء استبيانات واستطلاعات منتظمة لتقييم فعالية السياسة وجمع تغذية راجعة من أصحاب المصلحة.	قياس نجاح السياسة وتحديد مجالات التحسين.
اللقاءات والاجتماعات العامة	تنظيم منتديات واجتماعات مفتوحة حيث يمكن لأصحاب المصلحة مناقشة تقدم السياسة واقتراح التغييرات.	تسهيل الحوار المفتوح وحل المشكلات بشكل جماعي.
أدوات المتابعة المستندة إلى التكنولوجيا	توفير بيانات المتابعة في الوقت الفعلي وآليات التغذية الراجعة التفاعلية عبر المنصات الرقمية.	تقديم معلومات محدثة وفرص للتغذية الراجعة.
التدقيق بواسطة طرف ثالث	إشراك مراجعين مستقلين لمراجعة تنفيذ السياسة؛ إشراك أصحاب المصلحة في العملية.	ضمان الموضوعية والتقييم الشامل.
ورش بناء القدرات	تنظيم ورش عمل لتعزيز قدرات أصحاب المصلحة في المتابعة والتقييم الفعال.	بناء المهارات والمعرفة لتحسين إشراك أصحاب المصلحة في المتابعة.

تقييم أثر أنشطة المشاركة

يعد تقييم أثر أنشطة مشاركة أصحاب المصلحة أمرًا أساسيًا لفهم فعالية الأنشطة والقيمة التي تضيفها إلى المشروع. وهذا ينطوي على تدابير واجراءات نوعية وكمية على حد سواء.³⁰

³⁰ Jonathan Mitchell and Christopher Coles, "Monitoring and Evaluation of Stakeholder Engagement in Agriculture and Rural Development Projects", Journal of Agricultural Economics, (2011).

- التقييمات النوعية: مقابلات ومجموعات تركيز مع أصحاب المصلحة لجمع ملاحظات مفصلة حول تجاربهم وتصوراتهم.
- التقييمات الكمية: تحليل البيانات حول معدلات المشاركة واستطلاعات الرضا ومؤشرات الأداء الرئيسية المحددة المتعلقة بأهداف المشاركة.

طرق تقييم الأثر

الطريقة	الوصف	الاستخدام
استطلاعات	أسئلة موحدة للحصول على مدخلات واسعة	قياس مستويات الرضا
مجموعات التركيز	مناقشات متعمقة مع مجموعات صغيرة	التغذية الراجعة النوعية
مقاييس الأداء	مؤشرات الأداء الرئيسية المتعلقة بأهداف المشاركة	التقييم الكمي

الإبلاغ وتقديم التقارير

بعد جمع وتحليل البيانات من أنشطة المشاركة، من الضروري إغلاق الحلقة من خلال تقديم تقرير إلى أصحاب المصلحة، وهذا لا يعزز الشفافية فحسب، بل يبين أيضا لأصحاب المصلحة أن مداخلتهم وملاحظاتهم لها آثار ملموسة؛ ويجب نشر نتائج عملية التشاور والأثر النهائي للعامة.

تقديم التقارير إلى مجموعة أصحاب المصلحة

محتوى التقرير	التكرار	طريقة التوزيع
تحديثات التقدم	شهريًا أو ربع سنوي	البريد الإلكتروني، البوابة الإلكترونية
النتائج الرئيسية	سنويًا أو نصف سنوي	الاجتماعات العامة، التقارير
التحديات والحلول	حسب الحاجة	ورش العمل، النشرات
تقييم الأثر	بشكل دوري	الموقع الإلكتروني، البيانات الصحفية
التوصيات	حسب الحاجة	اجتماعات أصحاب المصلحة

خطة الاتصال:

- إنشاء التقرير: تطوير تقارير شاملة تلخص النتائج والقرارات المتخذة والخطوات القادمة.
- استراتيجية النشر: استخدم كلا من أساليب الاتصال عبر الإنترنت ووسائل الاتصال دون الإنترنت لضمان وصول جميع أصحاب المصلحة إلى هذه التقارير.
- جمع الملاحظات: فتح قنوات لأصحاب المصلحة للرد على التقارير، مما يوفر منصة للحوار المستمر.

قنوات التقارير والتغذية الراجعة

القناة	الوصف	الغرض
النشرة البريدية	تحديثات شهرية وملخصات التقارير	نشر واسع
اجتماعات مجتمعية	عرض النتائج وجلسة أسئلة وأجوبة	مناقشة متعمقة وجمع التعليقات
البوابة الإلكترونية	الوصول إلى التقارير ونماذج التعليقات	إمكانية الوصول المستمرة

الاستراتيجية المقترحة للإفصاح عن المعلومات

1. التقارير الشفافة أو الإبلاغ بشفافية
 - الوثائق العامة: إتاحة جميع الوثائق ذات الصلة للجمهور.
 - مشاركة التحديثات بصورة منتظمة: تقديم تحديثات متسقة حول تقدم سير العمل بالسياسة والتحديات.
2. الصيغ المتاحة والميسرة
 - مواد متعددة اللغات: تقدم المعلومات بلغات متعددة.
 - تصميم يسهل الوصول إليه: تأكد من أن المواد في متناول الجميع، بما في ذلك ضعاف البصر.
3. الإفصاح الاستباقي
 - الإصدار المسبق: توقع اهتمام الجمهور من خلال إصدار المعلومات مبكرًا.
 - التقارير السنوية: نشر تقارير سنوية مفصلة عن آثار السياسة.
4. أدوات المشاركة
 - موقع الكتروني مخصص: بوابة مركزية للمعلومات والتعليقات والأسئلة الشائعة.
 - الأدوات التفاعلية: استخدم التمثيل البياني لعرض المعلومات بصورة واضحة.
5. قنوات الاتصال
 - البيانات الصحفية ووسائل التواصل الاجتماعي: ضمان نشر المعلومات على نطاق واسع وسريع.
6. اجتماعات أصحاب المصلحة
 - جلسات إعلامية وورش عمل: تشييف وجمع الملاحظات من خلال جلسات منتظمة.
7. آلية التغذية الراجعة
 - فترات التعليق المفتوحة: دعوة الجمهور لتقديم ملاحظاتهم على مسودات السياسات.
 - المسوح ودراسات الاستقصائية: إجراء استطلاعات لتقييم فعالية الاتصال وجمع الاقتراحات.
 - إدراج جلسات أو مشاورات محددة تركز على تلبية احتياجات الفئات المستضعفة أو المهمشة.

الجدول الزمني

النشاط	الجدول الزمني
التحضير	الشهر 1
الإفصاح عن المعلومات	الأشهر 2-3
التشاور	الأشهر 4-5
المشاركة والتعاون	الأشهر 6-7
دمج آراء أصحاب المصلحة	الأشهر 8-9

مراجعة التعليقات

ستتم مراجعة وتحليل جميع التعليقات الواردة خلال مرحلة التشاور لتحديد الموضوعات والمخاوف والاقتراحات المشتركة.

المراحل المستقبلية للمشروع

قد تشمل المراحل المستقبلية ما يلي:

- تطوير السياسات وصقلها بناء على ملاحظات أصحاب المصلحة.
- التنفيذ التجريبي والمراقبة
- التقييم والتحسين المستمر

الموارد والمسؤوليات لتنفيذ خطة إشراك أصحاب المصلحة

الفئة	الموارد	المسؤوليات
الموارد البشرية	فريق إشراك مخصص، خبراء في الموضوع	إدارة أنشطة الإشراك، وتقديم الدعم الفني
الموارد المالية	ميزانية لأنشطة الإشراك، تمويل للأدوات التي تتيح الوصول	تخصيص وإدارة الموازنة، وضمان التمويل للإشراك الشامل
الموارد التكنولوجية	منصات الاتصال، مواقع الويب والبوابات الإلكترونية المخصصة	إدارة التفاعلات الافتراضية، والحفاظ على التواجد عبر الإنترنت
الشراكات	التعاون مع المنظمات غير الحكومية، منظمات المجتمع، الشراكات القطاعية ذات العلاقة	الاستفادة من الشبكات للوصول الأوسع، والتعاون في المحتوى واستراتيجيات الإشراك

يقدم الجدول التالي نظرة شاملة على الموارد اللازمة والمسؤوليات المقابلة عبر الفرق والجوانب المختلفة لخطة إشراك أصحاب المصلحة ويزر كيف يساهم كل مكون في فعالية عملية تنفيذ السياسة.

المسؤوليات	الفريق
وضع التوجه الاستراتيجي، إدارة الموارد	الفريق القيادي
تنفيذ الخطط، إدارة الاتصالات، جمع ودمج التغذية الراجعة	فريق الإشراك
تطوير المحتوى، تقديم الدعم الاستشاري	الخبراء التقنيون
إشراك مجموعات أصحاب المصلحة المحددة، خاصة الفئات المستضعفة أو المهمشة	المنظمات الشريكة
متابعة الفعالية، تقييم تأثيرات أنشطة المشاركة	فريق المراقبة والتقييم

وضع الموازنة لخطط إشراك أصحاب المصلحة

تتطلب المشاركة الفعالة لأصحاب المصلحة التخطيط وإعداد الموازنة بشكل مناسب لضمان تنفيذ جميع الأنشطة بنجاح، فيما يلي المكونات الرئيسية التي يجب مراعاتها عند إعداد الموازنة لمشاركة أصحاب المصلحة:

1. تكاليف الموارد البشرية:

- رواتب الموظفين: بما في ذلك منسقي المشاركة وأخصائي الاتصالات والدعم الإداري.
- التدريب وبناء القدرات: ضمان تدريب الموظفين وأصحاب المصلحة بشكل كاف على عمليات وأدوات المشاركة.

2. تكاليف أنشطة المشاركة:

- الاجتماعات التشاورية: التكاليف المرتبطة بتنظيم وتسهيل المشاورات العامة ومجموعات التركيز واجتماعات أصحاب المصلحة.
- ورش العمل والمنتديات: نفقات تنظيم ورش العمل ومنتديات السياسات والدورات التدريبية.

3. تكاليف التواصل والتوعية:

- تكاليف المواد التوعوية والاعلامية وطباعتها: إنتاج الكتيبات الإعلامية والنشرات والتقارير.

- المنصات الرقمية: تكاليف تطوير وصيانة مواقع الويب وحملات وسائل التواصل الاجتماعي وأدوات الاستطلاع عبر الإنترنت.
- تكاليف الترجمة وإمكانية الوصول: ضمان توفر المواد بلغات وتنسيقات متعددة في متناول جميع أصحاب المصلحة، بما في ذلك الأشخاص ذوي الإعاقة.

4. الخدمات اللوجستية:

- تأجير المكان: استئجار مساحات للاجتماعات وورش العمل واللقاءات العامة.
- السفر والإقامة: نفقات وبدلات سفر ومبيت الموظفين وأصحاب المصلحة الذين يسافرون إلى فعاليات وأنشطة المشاركة.
- مستلزمات الضيافة من طعام وشراب: تقديم الوجبات والوجبات الخفيفة خلال الاجتماعات وورش العمل.

5. المتابعة والتقييم:

- تكاليف جمع البيانات وتحليلها: وتشمل الأدوات والموارد اللازمة لجمع التغذية الراجعة ومداخلات أصحاب المصلحة وقياس نتائج المشاركة.
- تكاليف الإبلاغ وإعداد التقارير: تكاليف إعداد تقارير التقييم وتوزيعها أو نشرها لأصحاب المصلحة والجهات الممولة.

6. صناديق الطوارئ:

- التكاليف غير المتوقعة: تخصيص الأموال للنفقات غير المتوقعة التي قد تنشأ أثناء عملية المشاركة.

مثال مرجعي من البنك الدولي³¹

وفقا للمعايير البيئية والاجتماعية للبنك الدولي، يعد وضع الموازنة لإشراك أصحاب المصلحة عنصرا حاسما في تخطيط المشاريع. ويشدد البنك على الحاجة إلى التخطيط التفصيلي وتخصيص الموارد لضمان مشاركة أصحاب المصلحة بشكل هادف طوال دورة حياة المشروع (الشراكة بين القطاعين العام والخاص للبنك الدولي).

خطوات وضع ميزانية لإشراك أصحاب المصلحة:

1. تحديد أنشطة المشاركة: ضع قائمة بجميع أنشطة المشاركة المخطط لها والجداول الزمنية الخاصة بها.
2. تقدير التكاليف: تحديد التكاليف المرتبطة بكل نشاط، بما في ذلك الموظفين، والمواد والخدمات اللوجستية والاتصالات.

³¹<https://documents1.worldbank.org/curated/en/099045006232241249/pdf/P17729801e56b2060a8c4058db0668e00f.pdf#:~:text=URL%3A%20https%3A%2F%2Fdocuments1.worldbank.org%2Fcurated%2Fen%2F099045006232241249%2Fpdf%2FP17729801e56b2060a8c4058db0668e00f.pdf%0AVisible%3A%200%25%20>

3 . تخصيص الموارد: تعيين مخصصات الموازنة لكل نشاط، وضمان الأموال الكافية لجميع المكونات الهامة.

4 . المراقبة والتعديل: مراقبة النفقات باستمرار وتعديل الموازنة حسب الضرورة لمعالجة أي تغييرات أو تكاليف غير متوقعة.

ميزانية لإشراك أصحاب المصلحة

Stakeholder Engagement Activities	Quantity	Unit Cost (USD)	Times/Years	Total Cost (USD)
Staff salaries (5 CLOs in 5 Municipalities @\$500 per month)	5	\$ 6,000	5	\$ 150,000
Social media staff/consultant (6 months/year @\$1000 per month)	1	\$ 6,000	5	\$ 30,000
Travel expense for staff/CLOs (cost per year)		\$ 10,000	5	\$ 50,000
Information Desk (one in each municipality)	5	\$ 200	1	\$ 1,000
Project Launch Meetings (in 5 Municipalities)	5	\$ 2,500	1	\$ 12,500
Community Meetings/Sensitization (in 22 villages, quarterly)	88	\$ 100	5	\$ 44,000
Municipality Meetings/Sensitization (in 5 Municipalities, monthly)	60	\$ 100	5	\$ 30,000
Communications materials (pamphlets, posters, PR kits-including design)				\$ 30,000
Project tours for media, local representatives (4 per year)	4	\$ 1,000	2	\$ 8,000
Engaging service providers, govt or non-govt (e.g. GBV, env issues)		\$ 10,000	5	\$ 50,000
Training on environment/social issues for GSE and contractor/consultant staff		\$ 1,000	5	\$ 5,000
GBV training for relevant GSE and contractor/consultant staff	2	\$ 500	2	\$ 2,000
Citizen/PAP perception surveys		\$ 2,500	2	\$ 5,000
Contingency (10%)				\$ 41,750
Sub-Total - Stakeholder Engagement				\$ 459,250
Grievance Redress Activities	Quantity	Unit Cost (USD)	Times/Years	Total Cost (USD)
Communications materials (GRM pamphlets, posters)	5000	\$ 0.5	2	\$ 5,000
GRM guidebook/manual	500	\$ 10	1	\$ 5,000
Suggestion boxes (in each municipality and villages)	30	\$ 50	1	\$ 1,500
GRM MIS/Database	1	\$ 20,000	1	\$ 20,000
Training of GRM committees at municipality-level	5	\$ 100	5	\$ 2,500
Internal GRM Training for GSE and contractor staff	1	\$ 500	5	\$ 2,500
Contingency (10%)				\$ 3,650
Sub-Total - Grievance Redress				\$ 40,150
Total				\$ 499,400

الملحقات

الملحق 1- المصطلحات³²

الإدارة التكيفية: نهج تكراري لصنع القرار والتنفيذ يسمح بالمرونة والتعلم والتكيف بناءً على المعلومات الجديدة والتعليقات والظروف المتغيرة. تعزز الإدارة التكيفية المرونة والابتكار والتحسين المستمر. الاستخدام البيئية: الاستخدام والإدارة المسؤولة للموارد الطبيعية لتلبية الاحتياجات الحالية دون التأثير على قدرة الأجيال القادمة على تلبية احتياجاتها. وتهدف إلى الحفاظ على التنوع البيولوجي، وتخفيف تغير المناخ، وحماية النظم البيئية من أجل رفاهية السكان الحاليين والمستقبليين. إشراك أصحاب المصلحة: عملية إشراك أصحاب المصلحة في عمليات صنع القرار لجمع المدخلات ومعالجة المخاوف وبناء توافق في الآراء، وتهدف إلى تعزيز الشفافية والشمولية والمساءلة في الإجراءات والسياسات الحكومية. أصحاب المصلحة: أي فرد أو مجموعة أو منظمة يمكن أن تؤثر أو تتأثر بقرار أو سياسة أو مشروع حكومي، وقد تشمل المواطنين والمجتمعات والشركات والمنظمات غير الحكومية والمؤسسات الحكومية والكيانات الأخرى التي لها مصلحة راسخة في النتيجة. آلية معالجة الشكاوى: عملية رسمية أو غير رسمية لأصحاب المصلحة لإثارة المخاوف، أو الشكاوى، أو التظلمات المتعلقة بالإجراءات أو السياسات الحكومية، حيث توفر آليات الشكاوى قنوات للتعويض، والحل، والتغذية الراجعة لتحسين المساءلة والاستجابة. بناء القدرات: عملية تعزيز المعرفة والمهارات والموارد والقدرات التنظيمية لأصحاب المصلحة للمشاركة بفعالية في عمليات صنع القرار الحكومي، ويعزز التمكين والقدرة على الصمود والتنمية المستدامة. التشاور: هو شكل من أشكال مشاركة أصحاب المصلحة ينطوي على تبادل المعلومات والآراء والتغذية الراجعة بين المسؤولين الحكوميين وأصحاب المصلحة، وقد يتخذ أشكالاً مختلفة، مثل جلسات الاستماع العامة وورش العمل والدراسات الاستقصائية ومجموعات التركيز. التعاون: علاقة تعاونية بين الحكومة وأصحاب المصلحة لتحقيق الأهداف المشتركة وحل المشكلات وتقديم الخدمات العامة، وتنطوي على مشاركة الموارد والمسؤوليات وسلطة صنع القرار لتعزيز التأثير الجماعي.

³² OECD Glossary of Key Terms in Evaluation and Results-Based Management. OECD (2016).
UNDP, A Glossary of Terms Used in Participatory Training, (2005).

التمكين: عملية تمكين الأفراد والمجتمعات والمنظمات من ممارسة حقوقهم والتعبير عن مخاوفهم والتأثير على عمليات صنع القرار، فهي تعزز الكرامة والاستقلالية والعدالة الاجتماعية.

الشفافية: مبدأ الانفتاح وإمكانية الوصول في عمليات صنع القرار الحكومي، وضمان وصول أصحاب المصلحة إلى المعلومات حول السياسات والإجراءات والنتائج، ويعزز الثقة والمساءلة والمشاركة المستنيرة.

الشمولية: ممارسة ضمان تمثيل وتضمين وجهات النظر والمصالح والأصوات المتنوعة في عمليات صنع القرار الحكومية، حيث يعزز ذلك العدالة، والتماسك الاجتماعي، والشرعية في تطوير السياسات وتنفيذها.

العدالة الاجتماعية: مبدأ الإنصاف والعدالة والشمول في توزيع الموارد والفرص والفوائد عبر المجتمع، ويهدف إلى معالجة الفوارق والتمييز والتهميش لضمان حصول جميع الأفراد على فرصة الازدهار.

المهمشون أو الضعفاء: أولئك الذين قد يكونون أكثر عرضة للتأثر سلباً بتأثيرات المشروع أو يكونوا محدودين أكثر من غيرهم في قدرتهم على الاستفادة من فوائد المشروع، ومن المرجح أيضاً أن يستبعد هؤلاء الأفراد أو المجموعات.

المساءلة: التزام المسؤولين الحكوميين بتبرير أفعالهم وقراراتهم ونتائجهم لأصحاب المصلحة حيث تنطوي المساءلة على الشفافية، والاستجابة، وآليات الرقابة، والتصحيح.

المشاركة المجتمعية: عملية إشراك المجتمعات المحلية في عمليات صنع القرار الحكومي لتلبية الاحتياجات والأولويات والتطلعات المحلية، ويهدف إلى بناء الثقة وتمكين السكان وتعزيز التنمية المستدامة.

المشاركة المدنية: الإجراءات الجماعية للمواطنين للمشاركة في الشؤون العامة، والمساهمة في تنمية المجتمع، ومساءلة الحكومة. تشمل هذه المشاركة مجموعة متنوعة من الأنشطة، مثل التصويت، والدعوة، والتطوع، والنشاط الاجتماعي.

الملحق 2- نموذج خطة لإشراك أصحاب المصلحة

1. وصف المشروع:

- التركيز على الإصلاح التنظيمي: صف بإيجاز محور الإصلاح التنظيمي ومرحلته والغرض منه والقرارات قيد النظر والتي تتطلب مدخلات من الجمهور.
- ملخص الأثر الاجتماعي والبيئي: توفير رابط أو إرفاق ملخص غير تقني للمخاطر والآثار الاجتماعية والبيئية المحتملة للإصلاح.

2. أنشطة إشراك أصحاب المصلحة السابقة:

- تلخيص أنشطة مشاركة أصحاب المصلحة السابقة، والمعلومات التي تم الكشف عنها، وأين يمكن الحصول على معلومات أكثر تفصيلاً.

3. تحديد وتحليل أصحاب المصلحة:

- أصحاب المصلحة الداخليون (الجهات الحكومية): تحديد المؤسسات الحكومية المعنية بسبب التأثيرات التنظيمية أو الأدوار الرقابية.
- أصحاب المصلحة الخارجيون:
- القطاع الخاص: تحديد الشركات الكبرى والجمعيات، أو النقابات المهنية، أو القطاعية المتأثرة، أو المهتمة بالإصلاح.
- الجهات المانحة: ضع قائمة بالجهات المانحة الدولية أو المؤسسات المالية التي تمويل المشروع أو تهتم به.
- المنظمات المجتمعية: تفصيل المنظمات المحلية التي تعمل داخل المجتمع المحلي وتتأثر بالإصلاح.
- الفئات المستضعفة أو المهمشة: تحديد المجموعات التي قد تتأثر بشكل غير متناسب بالإصلاح، مثل الأقليات، أو كبار السن، أو المجتمعات المستضعفة، أو المهمشة اقتصادياً.

المكونات الأساسية لخطة شاملة لإشراك أصحاب المصلحة

1. وصف المشروع / الإصلاح

2. الهدف من خطة إشراك أصحاب المصلحة

3. ملخص أنشطة إشراك أصحاب المصلحة السابقة

4. تحديد أصحاب المصلحة وتحليلهم

5. خطة إشراك أصحاب المصلحة

6. المسؤوليات والموازنة

7. آلية التظلم

8. المتابعة والتقييم

نموذج تحديد أصحاب المصلحة

هذا التحليل يمثل خطوة مهمة في فهم الأطراف المعنية بالمشروع، ودور كل منهم، وكذلك كيفية التفاعل معهم والتواصل معهم على مدار مراحل المشروع.

أصحاب المصلحة	معلومات الاتصال	الدور في المشروع	مستوى الاهتمام	مستوى التأثير	التأثير المحتمل	نهج المشاركة	مرحلة المشروع	التكرار
الحكومة	معلومات الاتصال بالجهات الحكومية	توجيه السياسات، توفير التمويل، الرقابة والإشراف	مرتفع	مرتفع	تأثير كبير على تنفيذ المشروع واستدامته	مشاورات رسمية، تواصل مع المسؤولين، إعداد التقارير الدورية	تنفيذ، مراجعة	شهري، ربع سنوياً، سنوياً
المجتمع المدني	جمعيات محلية، سكان المنطقة	تقديم رؤية محلية، توفير المعلومات حول الاحتياجات المحلية	مرتفع	مرتفع	تطوير الخدمات المحلية، تحسين البنية التحتية	اجتماعات مجتمعية، استطلاعات الرأي، مجموعات مشورة	تخطيط وتصميم	يوميًا، أسبوعيًا، شهريًا
المجتمع الدولي / الممولين	معلومات الاتصال بالمنظمات غير الحكومية	تقديم الدعم الفني والمالي، توجيه سياسات المشروع	مرتفع	مرتفع	تحقيق التغيير الاجتماعي، الاستخدام النهوض بالمجتمع	شراكات، تواصل مستمر، مشاركة في عمليات اتخاذ القرار	تنفيذ، تقييم	شهريًا، ربع سنوياً

أصحاب المصلحة	معلومات الاتصال	الدور في المشروع	مستوى الاهتمام	مستوى التأثير	التأثير المحتمل	نهج المشاركة	مرحلة المشروع	التكرار

أصحاب المصلحة	داخلي / خارجي	الدور في المشروع (منفذ / منظم / مستفيد / شريك / جزء سلسلة القيمة / تساو / الوصول...)	التأثير / الاهتمامات / المخاوف	الوصف

نموذج تصنيف أصحاب المصلحة

مجموعة أصحاب المصلحة	مجموعة أصحاب المصلحة (لمشروعك)
الجهات الحكومية	
المجتمعات المحلية	
القطاع الخاص	
المانحين	
منظمات المجتمع المحلي (المنظمات المجتمعية)	
المنظمات غير الحكومية	
أخرى (مثل الأوساط الأكاديمية والخبراء)	
الفئات المستضعفة / المهمشة	

تحليل سمات وخصائص أصحاب المصلحة

مجموعة أصحاب المصلحة	الخصائص/الدور	مستوى الاهتمام	مستوى التأثير	الاهتمامات	الأهداف	استراتيجية المشاركة
الجهات الحكومية	الرقابة، رسم السياسات، التشريع، التنفيذ، الإشراف	مرتفع	مرتفع	التنمية المستدامة، الاستقرار الاقتصادي، تحسين الخدمات العامة	ضمان تنفيذ السياسات بكفاءة وتحقيق الأهداف الوطنية	اجتماعات منتظمة وعروض رسمية
المجتمعات المحلية	سكان المناطق المستهدفة، المستخدمون النهائيون للمشاريع	متوسط	متغير حسب التنظيم والتمثيل	تحسين مستوى المعيشة، توفير فرص العمل، الحصول على خدمات أفضل.	تحقيق التنمية المحلية، تعزيز المشاركة المجتمعية، الاستفادة من المشاريع والخدمات.	استطلاعات الرأي...
القطاع الخاص	شريك استراتيجي / مستثمر.. الشركات والمؤسسات التجارية، أصحاب الأعمال	مرتفع	مرتفع	الربحية، النمو الاقتصادي، تحسين بيئة الأعمال	تحقيق أرباح مستدامة، التوسع في السوق، تطوير منتجات وخدمات جديدة.	اجتماعات دورية، شراكات استراتيجية
المانحون	المنظمات الدولية، البنوك، المؤسسات المالية.	مرتفع	مرتفع	تحقيق الأهداف التنموية، ضمان استدامة المشاريع، تحقيق العوائد المالية.	دعم التنمية المستدامة، تحقيق الأهداف المؤسسية، تحسين سمعة المؤسسة.	تقارير دورية، لقاءات تنسيق
الفئات الضعيفة	ذوي الدخل المنخفض، عاطلين عن العمل، الفقراء.	متوسط	منخفض	تحسين مستوى المعيشة، توفير فرص العمل، الحد من الفقر.	زيادة الدخل، تحقيق الاستقرار المالي، توفير فرص العمل المناسبة.	جلسات نقاشية، مشاركة في تقييم الاحتياجات، استطلاعات الرأي

خريطة أصحاب المصلحة

مرتفع	القوة / التأثير	القوة / التأثير مرتفع	الاهتمام مرتفع
		(إدارة عن كثب)	(حافظ على رضاك)
منخفض	القوة / التأثير	الاهتمام مرتفع	الاهتمام منخفض
		(ابق على اطلاع)	(راقب)
		تحديث مستمر	ضع في الاعتبار ولا تغفل
		مرتفع	منخفض
		الاهتمام	الاهتمام

مرتفع		
القوة / التأثير		
منخفض		

منخفض

الاهتمام

مرتفع

تطوير استراتيجيات إشراك أصحاب المصلحة

مجموعة أصحاب المصلحة	نشاط المشاركة	التكرار	الهدف
الجهات الحكومية	الاجتماعات والرسائل الرسمية والنشرات الإخبارية والمشاورات	جارية / حسب الحاجة / شهرية	الحصول على الموافقات، القبول
المجتمعات المحلية	المنتديات المجتمعية، مجموعات التركيز، المشاورات، الدراسات الاستقصائية	ربع سنوي / نصف سنوي	ردود الفعل، القبول، والتشاور
القطاع الخاص	النشرات الإخبارية والاجتماعات والمقابلات والمؤتمرات، والمشاورات	تقارير نصف شهرية، ربع سنوية	تحديث، استشارة، القبول
المانحون	تحديث التقارير والاجتماعات الاستراتيجية وزيارات المشاريع ومراجعات التمويل، والمشاورات	سنويا / حسب الحاجة	تخصيص الموارد وتتبع التقدم والمساءلة
منظمات المجتمع المحلي (المنظمات المجتمعية)	ورش العمل والاجتماعات المحلية ومبادرات المشاركة المجتمعية وجمع الملاحظات، والمشاورات	شهري / ربع سنوي	المشاركة المجتمعية، ردود الفعل، الدعم المحلي
المنظمات غير الحكومية	حملات المناصرة، والمشاريع التعاونية، ومؤتمرات أصحاب المصلحة، وجواريات السياسات، والمشاورات	نصف سنوي / سنوي	كسب التأييد، التعاون، التأثير على السياسات
أخرى (مثل الأوساط الأكاديمية والخبراء)	ورش العمل الفنية، التعاون البحثي، حلقات نقاش الخبراء، مشاورات	حسب الحاجة / الجداول الزمنية المحددة للمشروع	تبادل الخبرات والابتكار والرؤى البحثية
الفئات الضعيفة	استطلاعات مستهدفة، منتديات شاملة، توعية مباشرة، مراجعات إمكانية الوصول، مشاورات	ربع سنوي / حسب الحاجة	الشمولية، التغذية الراجعة المباشرة، تقييم الاحتياجات

الهدف	التكرار	نشاط المشاركة	مجموعة أصحاب المصلحة

خطة إشراك أصحاب المصلحة

مجموعة أصحاب المصلحة	الرسالة الرئيسية	طريقة ارسال الرسالة (الوسائل)	النتيجة المرجوة
الجهات الحكومية	فوائد المشروع والامتثال التنظيمي	اجتماعات وجها لوجه ورسائل رسمية	الحصول على موافقة وقبول الجهات التنظيمية
المجتمعات المحلية	الأثر البيئي والاجتماعي والفوائد المجتمعية	منتديات المجتمع، مناقشات المجموعات المركزة (FGD)	تعزيز الدعم المجتمعي
القطاع الخاص	الأثار والفرص التجارية	تحديثات البريد الإلكتروني والاجتماعات والتقارير	الحفاظ على العلاقات التجارية والقبول
المانحون	تأثير التمويل والشفافية ومواءمة المشروع	تحديثات البريد الإلكتروني والعروض التقديمية وزيارات موقع المشروع	ضمان استمرار التمويل ودعم الشفافية
منظمات المجتمع المحلي (المنظمات المجتمعية)	احتياجات المجتمع ومواءمة المشروع	الاجتماعات المحلية وورش العمل والنشرات الإخبارية المجتمعية	تعزيز المشاركة والدعم المحليين
المنظمات غير الحكومية	أهداف الدعوة، وفرص الشراكة، والتأثير على السياسات	النشرات الإخبارية والمنتديات العامة وأحداث الدعوة المشتركة	بناء الشراكات والتأثير على السياسات
أخرى (مثل الأوساط الأكاديمية والخبراء)	نتائج البحوث والحلول المبتكرة والرؤى التقنية	المؤتمرات والمنشورات الأكاديمية وأفرقة الخبراء	نشر المعرفة وتشجيع الابتكار
الفئات الضعيفة	مبادرات الشمولية وتحسينات إمكانية الوصول	التوعية المستهدفة والمنتديات الشاملة والمشاورات المباشرة	تعزيز الشمولية وتلبية الاحتياجات المحددة

النتيجة المرجوة	طريقة ارسال الرسالة (الوسائل)	الرسالة الرئيسية	مجموعة أصحاب المصلحة

RACI Model

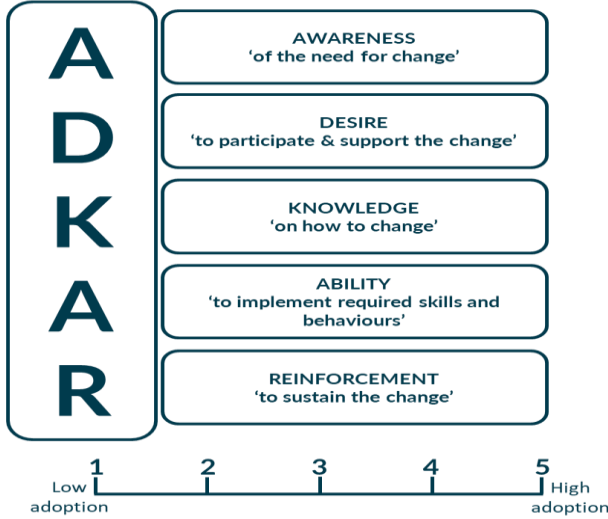
النشاط	المسؤول	المسائل	المستشار	يتم ابلاغه
الاجتماعات الحكومية الشهرية	مدير المشروع	المدير التنفيذي	الإدارة القانونية	مجلس الادارة
ندوات المجتمع	المسؤول المجتمعي	مدير المسؤولية المجتمعية	القادة المحليون	الجمهور
الرسائل الإخبارية	قسم الإعلام	رئيس قسم التسويق	فريق المشروع	جميع الموظفين



النشاط	المسؤول	المسائل	المستشار	يتم ابلاغه

ADKAR Model

نموذج ADKAR



نموذج ADKAR هو نموذج لإدارة التغيير يستخدم لتوجيه الأفراد والمؤسسات خلال عملية التغيير. يتكون من خمس خطوات تتناول الجوانب الفردية للتغيير: الوعي، الرغبة، المعرفة، القدرة، والتعزيز. إليك جدول يوضح كيفية تعبئة نموذج ADKAR بناءً على إشراك أصحاب المصلحة:

المرحلة	النشاط	كيفية الإشراف
الوعي (Awareness)	إعلام أصحاب المصلحة بالحاجة للتغيير	توفير معلومات مفصلة عن سبب الحاجة إلى التغيير والتأثيرات المتوقعة عبر الاجتماعات، العروض التقديمية، والنشرات الإخبارية.
الرغبة (Desire)	تحفيز أصحاب المصلحة لدعم التغيير	إشراك أصحاب المصلحة في مناقشات حول فوائد التغيير وكيف يمكن أن يعود بالنفع عليهم شخصياً ومهنياً عبر ورش العمل والجلسات التفاعلية.
المعرفة (Knowledge)	توفير التدريب والموارد اللازمة لأصحاب المصلحة	تقديم دورات تدريبية، ورش عمل، وموارد تعليمية لمساعدتهم على فهم كيفية المساهمة في التغيير وتنفيذ مهامهم بنجاح.
القدرة (Ability)	تطوير قدرات أصحاب المصلحة للتكيف مع التغيير	توفير الدعم العملي من خلال التوجيه والتدريب المستمر لضمان القدرة على تطبيق المعرفة الجديدة والتكيف مع التغييرات الجديدة.
التعزيز (Reinforcement)	تعزيز السلوكيات الجديدة لديهم	تنفيذ نظم تقييم ومكافأة لتقدير الأفراد الذين يتكيفون بنجاح مع التغيير ويدعمون تنفيذه، وتقديم تعليقات مستمرة ودعم لتعزيز السلوكيات الإيجابية.

الجهة المسؤولة	الفئات المستهدفة	الطريقة المستخدمة	موضوع التشاور / الرسائل	الفترة المتوقعة	مرحلة المشروع

ملخص أنشطة إشراك أصحاب المصلحة السابقة

النشاط	السنة / التاريخ	الفئة المستهدفة (عدد وكم منهم إناث)	الوصف / الغرض	المخرجات
جلسات إعلامية			تقديم مفاهيم السياسة الجديدة وتحديد الأهداف والتغييرات المتوقعة لأصحاب المصلحة. إعلام أصحاب المصلحة بالتغييرات والحصول على دعمهم المبدئي.	
ورش العمل			إشراك أصحاب المصلحة الرئيسيين في مناقشات مفصلة حول الجوانب الفنية وتحديات التنفيذ. تعميق فهم التفاصيل الفنية والتحديات وجمع ملاحظات لتحسين السياسات.	
الدراسات الاستقصائية عبر الإنترنت			جمع مدخلات واسعة حول الممارسات الحالية وتصورات أصحاب المصلحة من خلال الاستبيانات الرقمية. قياس آراء وتصورات أصحاب المصلحة على نطاق واسع لتوجيه تطوير السياسة.	
المنتديات العامة			منبر لمشاركة المجتمع والمناقشة العامة حول السياسة.	

النشاط	السنة / التاريخ	الفئة المستهدفة (عدد وكثمت منهم إناث)	المخرجات الوصف / الغرض
			توفير فرصة للمشاركة الجماهيرية وجمع ملاحظات الجمهور.
مناقشات المائدة المستديرة			مواصلة أهداف السياسة مع الاستراتيجيات الحكومية من خلال المناقشات مع كبار المسؤولين. تسهيل التواصل بين أصحاب المصلحة وكبار القرارات للوصول إلى توافق
التغذية الراجعة			تحليل ملاحظات أصحاب المصلحة لتحسين وتعديل إرشادات السياسة. استخدام الملاحظات لصقل وتحسين مقترحات السياسات قبل التنفيذ النهائي
التواصل المستمر			إبقاء أصحاب المصلحة على اطلاع دائم بالتقدم والتطورات من خلال الاتصالات المنتظمة. ضمان الشفافية والمحافظة على الدعم المستمر والثقة في العملية.

الميزانية

ملاحظات	التكلفة الكلية	المدة / بالسنة	تكلفة الوحدة الواحدة	الكمية	فئة الميزانية
	4000	Bi-Annual	500	8	الأحداث (الاجتماعات ، ومجموعات التركيز..)
حملة توعية وترويج					
	5000	Annually	5000	اجمالي	1. منشورات وبوسترات وكتيبات
	5000	Annually	5000	اجمالي	2. حملة على وسائل التواصل الاجتماعي
	3000	2025	1000	3	بناء قدرات

آلية التظلم

الخطوة	القناة	الإجراء	المسؤول	الهدف
1. استقبال التظلم	بخدمتكم ورتي - صندوق الشكاوى رقم هاتف مخصص بريد إلكتروني	تلقي التظلمات	فريق مختص / الدعم الإداري	توفير قناة مباشرة وسهلة لتلقي التظلمات. تمكين أصحاب المصلحة من تقديم تفاصيل مفصلة حول تظلماتهم.
2. مراجعة التظلم	اجتماعات دورية	فحص التظلمات وتقييمها بناءً على الأولوية والأهمية.	لجنة التظلمات	تحديد الإجراءات المناسبة وضمان التعامل العادل.
3. الاستجابة للتظلم	إخطار بالاستجابة	إعلام المشتكي بالإجراءات التي تم اتخاذها.	مدير العلاقات	ضمان الشفافية والاحتفاظ بثقة المشتكين.
4. متابعة التظلم	متابعة دورية	تقديم تحديثات لأصحاب المصلحة حول التطورات المتعلقة بتظلماتهم.	فريق خدمة العملاء	تعزيز الاتصال والثقة بين المؤسسة وأصحاب المصلحة.

المتابعة والتقييم

الخطوة	النشاط	المسؤول	الهدف	الطريقة
1. تحديد المؤشرات	اختيار مؤشرات الأداء الرئيسية	فريق التخطيط	تحديد ما سيتم رصده	ورش عمل مع أصحاب المصلحة للاتفاق على المؤشرات الأكثر أهمية
2. جمع البيانات	رصد الأداء بناءً على المؤشرات المحددة	فريق الرصد	جمع البيانات اللازمة لتقييم الأداء	استخدام أدوات رقمية ومسوحات لجمع البيانات من أصحاب المصلحة
3. تحليل البيانات	تحليل البيانات المجمعة	فريق التحليل	فهم التقدم المحرز وتحديد المشكلات	استخدام برامج تحليل البيانات لتقييم الأداء وتحديد الانحرافات
4. تقديم التقارير	إعداد تقارير الأداء	فريق التقارير	إبلاغ أصحاب المصلحة بالنتائج	إعداد تقارير دورية وتقديمها في اجتماعات مع أصحاب المصلحة
5. التقييم	تقييم النتائج والتأثير	فريق التقييم	قياس فعالية الأنشطة وتأثيرها	استخدام جلسات مراجعة مع أصحاب المصلحة لتقييم النتائج
6. العمل على التحسين	تحديد الفرص للتحسين وتنفيذ التغييرات	فريق الإدارة	تحسين الأداء المستقبلي	تنظيم ورش عمل لتطوير خطط العمل وتنفيذ التحسينات

نموذج شامل لإشراك أصحاب المصلحة

[illegible]

ملحق: تمارين وأمثلة استناداً إلى أفضل الممارسات الدولية

الخطة الوطنية للتأمين ضد الإعاقة (NDIS) National Disability Insurance Scheme

1. وصف المشروع / نشاط الإصلاح

الخطة الوطنية للتأمين ضد الإعاقة (NDIS) National Disability Insurance Scheme³³ هي مبادرة رعاية اجتماعية تحويلية من قبل الحكومة الأسترالية مصممة لدعم الأفراد ذوي الإعاقات الدائمة والكبيرة، يوفر هذا المخطط الدعم الفردي والتمويل للخدمات والمعدات والرعاية الأساسية لتحسين نوعية الحياة وزيادة المشاركة الاقتصادية والاجتماعية للأشخاص ذوي الإعاقة.

2. الهدف من خطة إشراك أصحاب المصلحة

الهدف	الوصف
المشاركة	إشراك أصحاب المصلحة بنشاط في تشكيل وتعديل الخطة الوطنية للتأمين ضد الإعاقة NDIS لضمان تلبية احتياجاتهم بفعالية.
الشفافية	الحفاظ على التواصل المفتوح والواضح حول التطورات والقرارات في عمليات سياسة وتنفيذ الخطة الوطنية للتأمين ضد الإعاقة NDIS.
التحسين المستمر	استخدام تغذية راجعة من أصحاب المصلحة لتحسين المستمر وتكييف النظام لتلبية الاحتياجات المتنوعة بشكل أفضل.

3. ملخص أنشطة إشراك أصحاب المصلحة السابقة

نوع النشاط	الوصف	النتيجة
المشاورات الوطنية	جمع تغذية راجعة واسعة حول التصميم الأولي وتنفيذ الخطة الوطنية للتأمين ضد الإعاقة NDIS.	أسهم في تشكيل الهيكل الأساسي للخطة الوطنية للتأمين ضد الإعاقة NDIS.
جلسات التغذية الراجعة المستهدفة	إشراك مجموعات محددة مثل منظمات الدفاع عن حقوق ذوي الإعاقة للبحث في القضايا المتخصصة.	أدى إلى تحسينات مستهدفة في السياسة وتقديم الخدمات.
البرامج التجريبية	تم تنفيذها في مناطق مختارة لاختبار نماذج تقديم الخدمات.	قدمت رؤى عملية حول فعالية التشغيل والمجالات التي تحتاج إلى تحسين.

4. تحديد أصحاب المصلحة وتحليلهم

مجموعة أصحاب الاهتمام	التأثير	الاحتياجات
الأفراد ذوو الإعاقة	مرتفع	متوسط
خدمات ميسرة يمكن الوصول إليها، التمكين، وتقرير المصير.		

³³ Australian Government, Department of Social Services, (NDIS Quality and Safeguarding Framework), (2013)

مقدمو الصحة	الرعاية	متوسط	مرتفع	إرشادات واضحة، دعم من الخطة الوطنية للتأمين ضد الإعاقة NDIS، واتصال فعال.
منظمات الإعاقة	خدمة	مرتفع	مرتفع	فرص الشراكة، وضوح التمويل، والمشاركة في السياسات.
الفئات المستضعفة أو المهمشة		مرتفع	منخفض	اهتمام خاص بإمكانية الوصول، خدمات مخصصة، والدفاع عن الحقوق.

5 . خطة إشراك أصحاب المصلحة

تم هيكلة خطة الإشراك لضمان الحصول على مداخلات شاملة ومستمرة من جميع الأطراف ذات الصلة، من التخطيط حتى التقييم.

المكون	الاستراتيجية	الوصف
الإفصاح عن المعلومات	الاعلام حول التحديثات بشكل منتظم عبر قنوات متعددة	ضمان إبلاغ جميع أصحاب المصلحة بالتغييرات والنتائج وفرص المشاركة.
التشاور	منهجيات متنوعة	استخدام ورش العمل، الاستبيانات، والمقابلات المباشرة لجمع تغذية راجعة غنية وقابلة للتنفيذ.
المشاركة مع الشركاء	نهج تعاوني	العمل بشكل وثيق مع شركاء التنمية والمنظمات غير الحكومية لتوسيع نطاق وعمق الإشراك.
دمج التغذية الراجعة	عملية دمج التغذية الراجعة	نهج منظم لمراجعة وتحديد الأولويات ودمج التغذية الراجعة من أصحاب المصلحة في التعديلات المستمرة على الخطة الوطنية للتأمين ضد الإعاقة NDIS.

6 . آلية معالجة الشكاوى

المكون	الآلية	الوصف
القنوات	الخط الساخن، النموذج الإلكتروني، البريد الإلكتروني	توفر قنوات متعددة لأصحاب المصلحة للتعبير عن المخاوف والشكاوى.
الإجراءات	إجراءات تشغيل محددة	إجراءات واضحة وموثقة للتعامل مع الشكاوى وحلها، مع جداول زمنية لكل خطوة.

7 . المتابعة والتقييم والإبلاغ / والتقارير

آليات الرصد والتقارير ضرورية لتقييم تأثير الخطة الوطنية للتأمين ضد الإعاقة وضمان الشفافية. يلعب أصحاب المصلحة دورًا رئيسيًا في هذه الأنشطة، حيث يوفرّون التغذية الراجعة الضرورية للتحسين المستمر للنظام.

النشاط	دور أصحاب المصلحة	الوصف
أنشطة الرصد	المشاركة الفعالة	يشترك أصحاب المصلحة في الرصد المنتظم لتقييم تقديم الخدمات والتأثير.

التقارير الراجعة	التغذية الراجعة على التقارير	يتم مشاركة التقارير السنوية والتقارير غير الدورية مع أصحاب المصلحة، الذين يقدمون التغذية الراجعة ويقترحون الاتجاهات المستقبلية.
------------------	------------------------------	---

هذا التمثيل المفصل لخطة إشراك أصحاب المصلحة في الخطة الوطنية للتأمين ضد الإعاقية يوضح نهجًا منظمًا ومنهجيًا لإشراك أصحاب المصلحة في مبادرة عامة واسعة النطاق.

مثال 2: مشروع السكك الحديدية فائقة السرعة (HSR) High-Speed Rail في اليابان.

تلعب مشاركة أصحاب المصلحة في المشاريع الحكومية دورًا محوريًا في ضمان الشفافية والشمولية ونجاح المشروع في نهاية المطاف حيث يمكن العثور على نموذج مثالي لمشاركة أصحاب المصلحة الناجحة في تنفيذ مشروع السكك الحديدية فائقة السرعة (HSR) High-Speed Rail في اليابان.³⁴ شرعت الحكومة اليابانية، بالتعاون مع مختلف أصحاب المصلحة بما في ذلك المجتمعات المحلية والشركات والمجموعات البيئية وخبراء النقل، في مسعى طموح لتطوير شبكة سكك حديدية فائقة السرعة حديثة تربط المدن الرئيسية في جميع أنحاء البلاد ويمكن أن يعزى نجاح هذا المشروع إلى عدة جوانب رئيسية لنموذج إشراك أصحاب المصلحة:

1. المشاركة المبكرة والمستمرة: منذ بداية المشروع، أشركت الحكومة أصحاب المصلحة بشكل استباقي من خلال الحوارات المفتوحة واللقاءات العامة وجلسات التشاور، وقد كفلت هذه المشاركة المبكرة إدماج اهتمامات أصحاب المصلحة وتطلعاتهم في عمليات التخطيط وصنع القرار في المشروع.
2. الشفافية وتبادل المعلومات: أعطت الحكومة اليابانية الأولوية للشفافية من خلال تزويد أصحاب المصلحة بمعلومات دقيقة وفي الوقت المناسب حول أهداف المشروع والتقدم المحرز والآثار المحتملة، وشمل ذلك تقييمات بيئية شاملة ودراسات جدوى وتقارير عامة يمكن الوصول إليها من خلال قنوات الاتصال المختلفة.
3. الشراكات والتعاون: كان التعاون مع مختلف أصحاب المصلحة أمرًا أساسيًا لنجاح مشروع HSR السكك الحديدية فائقة السرعة، حيث أقامت الحكومة شراكات مع الإدارات المحلية ومؤسسات القطاع الخاص والمنظمات المجتمعية للاستفادة من الخبرات والموارد والمعرفة المحلية حيث عزز هذا النهج التعاوني الشعور بالملكية والمسؤولية الجماعية لنتائج المشروع.
4. اتخاذ القرارات الاستشارية: كانت عمليات صنع القرار في هذا المشروع استشارية وتشاركية، مما سمح لأصحاب المصلحة بالمساهمة بوجهات نظرهم وآرائهم، حيث سعت الحكومة بنشاط للحصول

³⁴Japan Railway & Transport Review. (n.d.). Japan's High-Speed Rail Network. Retrieved from https://www.ejrcf.or.jp/jrtr/jrtr21/pdf/f32_jap.pdf

على تعليقات ومداخلات حول محاذاة الطرق ومواقع المحطات وتدابير التخفيف البيئي، ودمج مداخلات أصحاب المصلحة في تصميمات المشروع

5. الإدارة المستجيبة والتكيفية: طوال دورة حياة المشروع، أظهرت الحكومة اليابانية استجابة لمداخلات وتعليقات أصحاب المصلحة ومخاوفهم، وأدخلت تعديلات على تصاميم المشاريع، والجداول الزمنية للبناء، وتدابير التخفيف استنادا إلى المشاورات الجارية مع أصحاب المصلحة والاحتياجات المتطورة.

يعد نموذج إشراك أصحاب المصلحة الناجح المستخدم في هذا المشروع الياباني مثالا لأفضل الممارسات التي قامت بها الحكومات في العالم، وذلك من خلال إعطاء الأولوية للمشاركة المبكرة والمستمرة، والشفافية، والشراكات، واتخاذ القرارات الاستشارية، والإدارة التكيفية، حيث يمكن هذا النهج الحكومات من التنقل بفعالية في المشاريع المعقدة مع تعزيز الثقة والتعاون والنتائج الإيجابية لجميع أصحاب المصلحة المعنيين.

محاكاة سيناريوهات إشراك أصحاب المصلحة في عمليات صنع القرار الحكومي³⁵

تعد مشاركة أصحاب المصلحة في عمليات صنع القرار الحكومي أمراً حيوياً يضمن الشمولية والشفافية والأخذ بعين الاعتبار وجهات النظر المتنوعة. إن السيناريوهات الثلاثة الواردة أدناه تجسد أمثلة لمجالات مشاركة أصحاب المصلحة في صنع القرار الحكومي:

السيناريو 1: تطوير البنية التحتية تخطط الحكومة لبناء طريق سريع جديد يمر عبر المناطق الريفية والحضرية. تتضمن مشاركة أصحاب المصلحة اجتماعات مفتوحة واستطلاعات عبر الإنترنت ومشاورات مع المجموعات المحلية والبيئية والشركات وخبراء النقل. أعرب أصحاب المصلحة عن مخاوفهم بشأن التأثير البيئي، والاستثمارات، وإدارة حركة المرور، وتقوم الحكومة بتعديل تصميم المشروع لتقليل الضرر البيئي، وتعويض مالكي الأراضي المتضررين بشكل عادل، وتنفيذ تدابير التخفيف من حركة المرور، مما يدل على الاستجابة لمداخلات أصحاب المصلحة.

السيناريو 2: إصلاح سياسة التعليم تقترح الحكومة إصلاحات لنظام التعليم، بهدف تعزيز معايير المناهج الدراسية وتدريب المعلمين. تشمل مشاركة أصحاب المصلحة ورش العمل ومجموعات التركيز وجلسات الاستماع العامة مع المعلمين وأولياء الأمور والطلاب وخبراء التعليم. يدافع أصحاب المصلحة عن المناهج الشاملة وتمكين المعلمين ورفاهية الطلاب، وتقوم الحكومة بمراجعة أجنحة الإصلاح لدمج توصيات أصحاب المصلحة، مع التركيز على التنوع والإنصاف ونهج التعليم الشاملة.

السيناريو 3: تخصيص تمويل الرعاية الصحية تخصص الحكومة التمويل لخدمات الرعاية الصحية، وتحقيق التوازن بين الطلبات المتنافسة من مقدمي الرعاية الصحية وشركات التأمين والمرضى ومجموعات المناصرة وكسب التأييد. تتضمن مشاركة أصحاب المصلحة مناقشات الطاولة المستديرة ولجان الخبراء ومنتديات ولقاءات إبداء الرأي حيث يدعو أصحاب المصلحة إلى الوصول العادل والرعاية الجيدة واحتواء التكاليف، وتقوم الحكومة بمراجعة أولويات التمويل، والاستثمار في الرعاية الوقائية، وخدمات الصحة العقلية، والمجتمعات المستضعفة أو المهمشة، بما يتماشى مع أولويات أصحاب المصلحة والاحتياجات المجتمعية.

ومن خلال إشراك مختلف أصحاب المصلحة، يمكن للحكومات تعزيز فعالية السياسات، وبناء ثقة الجمهور، وتحقيق نتائج مستدامة.

³⁵ Emerson, K., Nabatchi, T., & Balogh, S., "An Integrative Framework for Collaborative Governance". Journal of Public Administration Research and Theory, 22(1), 1-29, (2012).

ملحق 3 - متطلبات البنك الدولي: الإطار البيئي والاجتماعي

يوفر هرم أهداف المشاركة نهجاً منظماً لإشراك أصحاب المصلحة، بما يتماشى مع متطلبات البنك الدولي³⁶ وبما يتوافق مع الإطار السئي والاجتماعي (Environmental and Social Framework) الخاص بالبنك الدولي وعملياته المختلفة بما في ذلك التمويل الاستثماري للمشاريع Investment Project Financing، و البرنامج الموجهة نحو النتائج (Program-for-Results)، باتباع هذا الهرم، يمكن للمشاريع تحقيق دعم أصحاب المصلحة، وتخفيف المخاطر، ودمج التعليقات، وبناء علاقات قوية، مما يؤدي في النهاية إلى نتائج ناجحة للمشروع.

نظرة عامة على إشراك أصحاب المصلحة في معايير الإطار البيئي والاجتماعي³⁷ ذات الصلة للبنك الدولي

1. المعيار البيئي والاجتماعي 5: حيازة الأراضي والقيود المفروضة على استخدام الأراضي وإعادة التوطين القسري

- الهدف: ضمان تخطيط أنشطة إعادة التوطين وتنفيذها بطريقة تلبى احتياجات وحقوق الأشخاص المتضررين.

- مثال: وضع خطة/إطار لإعادة التوطين يتضمن سرداً مفصلاً للمشاورات مع الأشخاص المتضررين وآلية لمعالجة المظالم لمعالجة المخاوف والشكاوى بشكل فعال.

2. المعيار البيئي والاجتماعي 7: الشعوب الأصلية / مجتمعات أفريقيا جنوب الصحراء التقليدية المحرومة تاريخياً.

- الهدف: تعزيز إدماج الشعوب الأصلية ومشاركتها الهادفة في أنشطة المشروع لضمان احترام حقوقها وتراثها الثقافي.

- مثال: إجراء تقييم اجتماعي مستهدف ومدروس من خلال مشاورات هادفة مع الشعوب الأصلية لتقييم قدرة المقترض على التعامل مع هذه المجتمعات، وضع خطة/إطار عمل يتضمن آلية معالجة المظالم وآليات المتابعة المجتمعية.

3. المعيار البيئي والاجتماعي 10: إشراك أصحاب المصلحة والإفصاح عن المعلومات

- الهدف: تسهيل المشاركة المستمرة والهادفة لأصحاب المصلحة طوال دورة حياة المشروع لضمان الشفافية ومعالجة مخاوف جميع الأطراف المتأثرة.

³⁶ **IPF** (Investment Project Financing) التمويل الاستثماري للمشاريع، **ESF** (Environmental and Social Framework) الإطار البيئي والاجتماعي، **PforR** (Program-for-Results) تمويل البرنامج من أجل النتائج

³⁷ (Environmental and Social Standards) تعني (ESS) المعايير البيئية والاجتماعية

- مثال: تطوير خطة أو إطار عمل لإشراك أصحاب المصلحة يصف طرق وتوقيت المشاركة مع الأطراف المتأثرة بالمشروع، بما يضمن الشمولية ومراعاة الفئات المستضعفة أو المهمشة، يجب أن تميز هذه الخطة أيضا بين الأطراف المتأثرة بالمشروع وأصحاب المصلحة الآخرين، بما يضمن استراتيجيات مشاركة مناسبة وفعالة.
- وتتماشى هذه الأهداف مع الإطار البيئي والاجتماعي للبنك الدولي ومعاييرهم، بما يضمن تطوير المشروعات والإصلاحات وتنفيذها بطريقة مسؤولة اجتماعيا وبيئيا.

ESS1	Strategic Environmental and Social Assessment may include assessment of systems for stakeholder engagement Social and Conflict Analysis may include an analysis of community structures for planning and prioritization of investments, and community-based and higher level conflict mediation avenues
ESS2	Labor management procedures should include grievance redress mechanism for all direct and contracted workers
ESS4	Community health & safety assessment should be carried out in consultation w/ communities Emergency response plans may be developed in consultation with local communities
ESS5	Resettlement Plan/Framework should provide a detailed account of consultations w/ affected persons, and the grievance redress mechanism (GRM)
ESS6	Action Plan for Sustainable Forest Management should be developed w/ meaningful participation of project affected parties, including Indigenous Peoples
ESS7	Targeted Social Assessment must be informed by meaningful consultations, assessment of the Borrower's capacity to engage with beneficiaries, etc. IP/SSAHUTLC Plan/Framework must be developed in consultation with affected persons and include a GRM it may also include mechanisms for community monitoring.
ESS8	Consultations must be carried w/ stakeholders to identify cultural heritage, assess projects risks/impacts, explore avoidance/mitigation options, determine how stakeholders may (continue to) access cultural heritage
ESS9	Environmental and Social Procedures should include grievance redress and stakeholder engagement.
ESS10	Stakeholder Engagement Plan/Framework should describe methods and timing of engagement throughout project life cycle, and distinguish between project-affected parties, and other parties. Engagement needs to be meaningful and consider vulnerable groups.

- أهداف إشراك أصحاب المصلحة في تقييم النظم البيئية والاجتماعية لبرامج البنك الدولي الموجهة نحو تحقيق النتائج
- تعد مشاركة أصحاب المصلحة جانبًا بالغ الأهمية في البرامج الموجهة نحو تحقيق النتائج للبنك الدولي وذلك لضمان تطوير المشروعات، والإصلاحات، وتنفيذها بفعالية، وشمولية. فيما يلي مجموعة من الأمثلة على أهداف إشراك أصحاب المصلحة استنادًا إلى المعلومات المقدمة والمرتبطة بإطار البنك الدولي للتمويل المرتبط بالنتائج:

تحديد/مرحلة التقييم الأولي للمخاطر

- الهدف: إجراء تقييمات شاملة للمخاطر في المراحل الأولية لتحديد المخاطر البيئية والاجتماعية المحتملة وضمان دمج المشاركة العامة وتغذية المستفيدين في تخطيط المشروع.
- مثال: تنفيذ تقييم وفحص للمخاطر البيئية والاجتماعية المتعلقة بالسياق لتقييم المخاطر المؤسسية والقدرات أو السمعة التي يواجهها البرنامج. يجب أن يركز هذا الإجراء على قضايا

المشاركة العامة، مما يضمن إشراك أصحاب المصلحة في وقت مبكر من تصميم المشروع لتخفيف المخاطر المحتملة وتعزيز قبول المشروع.

تقييم أنظمة المقترضين

- الهدف: تقييم وتعزيز أنظمة وقدرات الكيانات المقترضة للمشاركة بفعالية مع أصحاب المصلحة وإدارة النهج التي تركز على المواطن.
- مثال: تقييم الأنظمة الحالية للمقترض لتحديد الثغرات وإدخال تدابير لتعزيز مشاركة المواطنين، ويشمل ذلك تقييم فعالية وشمولية نهج مشاركة المواطنين الحالية وتنفيذ التغييرات اللازمة على مستوى النظام لتحسين هذه العمليات.

آليات معالجة التظلمات³⁸

- الهدف: إنشاء وتحسين آليات لمعالجة شكاوى أصحاب المصلحة لضمان الشفافية والاستجابة طوال دورة حياة المشروع.
 - مثال: تطوير وتوحيد آليات معالجة المظالم والشكاوى وفقاً للممارسات الدولية الجيدة لضمان فعاليتها في التعامل مع الشكاوى وحل القضايا. تقييم وتحسين آليات معالجة المظالم بانتظام بناء على ملاحظات أصحاب المصلحة للحفاظ على الثقة والمساءلة.
- إعداد وتنفيذ استراتيجية إشراك أصحاب المصلحة
- الهدف: تطوير وتنفيذ استراتيجية شاملة لإشراك أصحاب المصلحة تضمن المشاركة المستمرة والهادفة في جميع أنحاء المشروع.
 - مثال: إعداد استراتيجية لإشراك أصحاب المصلحة توضح أساليب وتوقيت الأنشطة التفاعلية، خاصة للعمليات التي تنطوي على مخاطر بيئية واجتماعية متوسطة إلى كبيرة. يجب تنفيذ هذه الاستراتيجية بحيث تشمل كافة المحافظات والألوية أو مناطق جغرافية كبيرة لضمان إشراك جميع الأطراف المتأثرة وتزويدهم بالمعلومات بشكل مناسب.

³⁸ (Grievance Redress Mechanisms) تعني (GRM) آليات معالجة المظالم أو الشكاوي

الملحق 4 - المراجع

- Ackermann, F. and Eden, C., "Strategic Management of Stakeholders: Theory and Practice". Long Range Planning 44(3): 179–196, (2011).
- Amy J. Cohen, "Designing Effective Grievance Mechanisms: The Role of Mediation Styles", Journal of Dispute Resolution (2013).
- Anne B. Holley, "The Accountability Principle in Stakeholder Engagement", Journal of Business Ethics (2011).
- Australian Government, Department of Social Services, (NDIS Quality and Safeguarding Framework), (2013)
- Bourne, L., "Stakeholder Relationship Management: A Maturity Model for Organisational Implementation". 2nd Edition. Gower Publishing, Ltd., (2015).
- Eden, C., & Ackermann, F., Making Strategy: The Journey of Strategic Management. London: Sage Publications, (2013).
- Emerson, K., Nabatchi, T., & Balogh, S., "An Integrative Framework for Collaborative Governance". Journal of Public Administration Research and Theory, 22(1), 1-29, (2012).
- [Environmental and Social Framework \(ESF\)](#)
- Freeman, R. Edward. "Strategic Management: A Stakeholder Approach." Pitman, (1984).
- Guidance Note Stakeholder Engagement, By the Reform Secretariat at MoPIC, Oct. (2021).
- <https://2012-2017.usaid.gov/jordan/fact-sheets/usaid-community-engagement-project>
- <https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/830941468323985308/stakeholder-consultations-in-investment-operations-guidance-note>
- <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099045006232241249/pdf/P17729801e56b2060a8c4058db0668e00f.pdf#:~:text=URL%3A%20https%3A%2F%2Fdocuments1.worldbank.org%2Fcurated%2Fen%2F099045006232241249%2Fpdf%2F%2F17729801e56b2060a8c4058db0668e00f.pdf%0AVisible%3A%200%25%20>
- <https://portal.jordan.gov.jo/wps/portal/OpenData?lang=en#/manageDataSets>
- <https://reformjo.org/en-us/public-sector-efficiency-and-governance/>
- https://www.modee.gov.jo/En/Pages/eGovernment_Program
- <https://www.undp.org/jordan/projects/supporting-democratic-governance-and-strengthening-transparency-and-accountability-local-institutions-jordan>
- <https://www.youtube.com/watch?v=QoQnzBuwptM>.
- [Investment Project Financing \(IPF\) \(worldbank.org\)](#)
- James O'Flynn, "Developing a Stakeholder Engagement Evaluation Model to Enhance Governance and Performance in Public Sector Projects", Public Administration Review (2018).
- Japan Railway & Transport Review. (n.d.). Japan's High-Speed Rail Network. Retrieved from https://www.ejrcf.or.jp/jrtr/jrtr21/pdf/f32_jap.pdf
- Jeff Hiatt, "ADKAR: A Model for Change in Business, Government and our Community", (2006).

- Jonathan Mitchell and Christopher Coles, "Monitoring and Evaluation of Stakeholder Engagement in Agriculture and Rural Development Projects", Journal of Agricultural Economics, (2011).
- [Jordan Action Plan 2021-2025 \(opengovpartnership.org\)](https://opengovpartnership.org/)
- Kaplan, R.S., & Norton, D.P. "The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action." Harvard Business School Press, (1996).
- Mitchell, R.K., Agle, B.R., & Wood, D.J., "Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts." Academy of Management Review, 22(4), 853-886. (1997).
- OECD Glossary of Key Terms in Evaluation and Results-Based Management. OECD (2016).
- [PPP Newsletter En \(reformjo.org\)](https://reformjo.org/)
- [Program-for-Results Financing \(PforR\) \(worldbank.org\)](https://worldbank.org/)
- R. Edward Freeman, Jeffrey S. Harrison, and Andrew C. Wicks, "Stakeholder Theory: The State of the Art", (2010).
- Sequeira, Debra; Warner, Michael. "Stakeholder engagement: a good practice handbook for companies doing business in emerging markets". IFC good practice handbook, IFC E&S Washington, D.C.: World Bank Group. (2007).
- Tufte, Edward. "The Visual Display of Quantitative Information." Graphics Press, (2001).
- UNDP, A Glossary of Terms Used in Participatory Training, (2005).
- [World Bank Document](#)